



Auszug TRAF01-Ergebnisdokumentation:

HF Organisation & Prozesse

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" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">• dezentral</td> <td style="width: 33%;">• partizipativ</td> <td style="width: 33%;">• 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 Organisation & Prozesse

► zur Ergebnisdokumentation des HF Organisation und Prozesse



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

Teil A Zusammenfassung

Überblick: Offene Punkte



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

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

Teil A Zusammenfassung

Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen für die künftige Organisation



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

Teil B

Detaillierte Ergebnisdokumentationen

Ergebnisdokumentation HF Organisation & Prozesse

Erstellt von: Handlungsfeld Organisation & Prozesse

Handlungsfeldleitung:

Ralf Stammberger und Dr. Clemens Kiefer

Projektadministration:

Ariane Tauber

Kernteam:

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

Erweitertes Team:

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

Externe Begleitung:

Michael Kempf, Prof. Dr. Petra Strehmel

Stakeholder der Dezentrenkonferenz:

Thomas Frings, Dr. Wolfgang Pax

Ergebnisse aus dem HF Mittlere Ebene und Bezirke

ging im April 2021 in das Handlungsfeld Organisation und Prozesse über.

Kernteam Handlungsfeld:

Dr. Clemens Kiefer (Leitung des Handlungsfeldes), Dr. Barbara Kruse, Stefanie Feick, Stephan Geller, Thorsten Klug, Julia Koik, Daniel Rick, Christine Sauerborn-Heuser, Ingeborg Schillai, Klaus Waldeck.

Erweitertes Team:

Jody Antony, Marianne Brandt, Judith Breunig, Christopher Campbell, Daniela Erdmann, Andreas Feldmar, Melanie Goßmann, Sigrid Maria Kemler, Werner Portugall, Max Prümm, David Schulke, Michael Tönges-Braungart

Stakeholder Dezernent*innenkonferenz: Prof. Dr. Hildegard Wustmans, Dr. Wolfgang Pax

Inhalt

Auftrag

Teil I Modelle der Organisation und Prozesse

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

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

Teil II Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

Teil III Lessons Learned

1. Lessons Learned
2. Übersicht: Musterbrüche

Auftrag Handlungsfeld „Organisation & Prozesse“ /1



Verantwortlich / Begleitung

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

Team / Beteiligte

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

Zeitraum

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

Ressourcen

- Projektadministration: A. Tauber
- Programmbüro

Ziele

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

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

Inhalte /zentrale Aktivitäten

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

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

Auftrag Handlungsfeld „Organisation & Prozesse“ /2

Nicht-Ziele

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

Ergebnistypen

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

Ergebnisse aus der Initiierungsphase

Hintergrundgespräche

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

Auswertung der Exkursionen

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

Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter

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

Echtzeit-Evaluation

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

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

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

Teil I

Modelle der Organisation und Prozesse

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

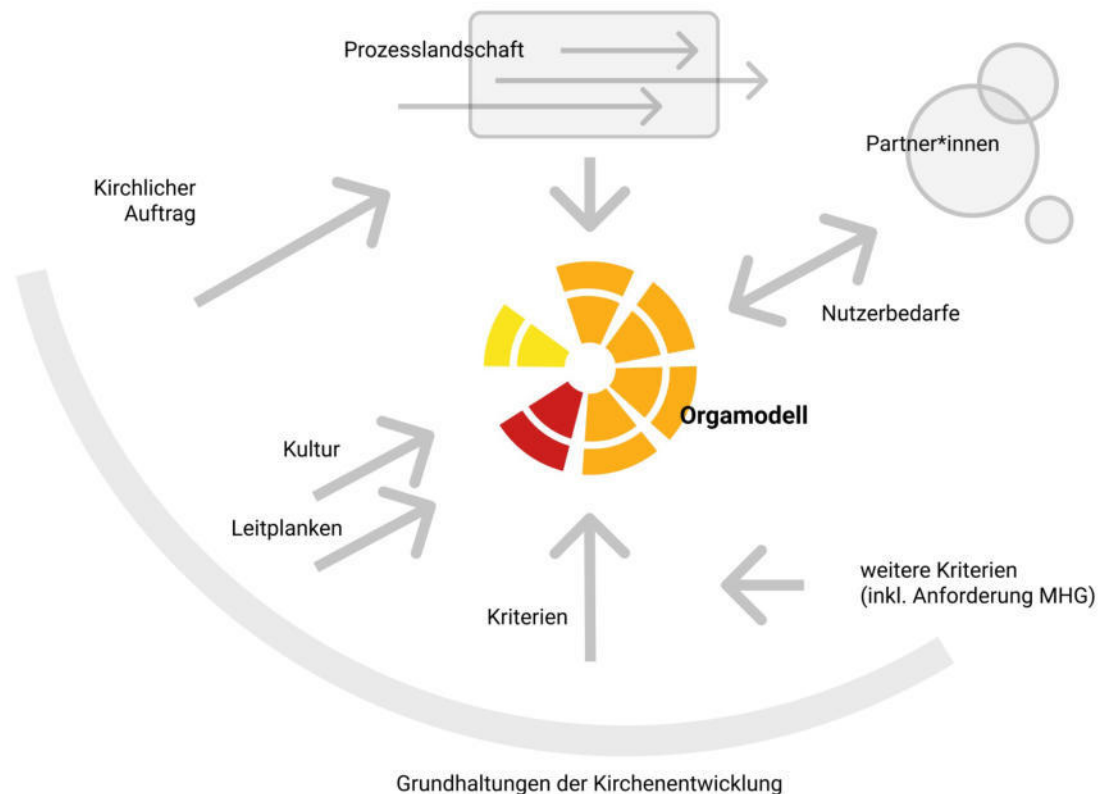
1. Leitplanken und Prinzipien der Ausgestaltung

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

2. Gesamtzusammenhang

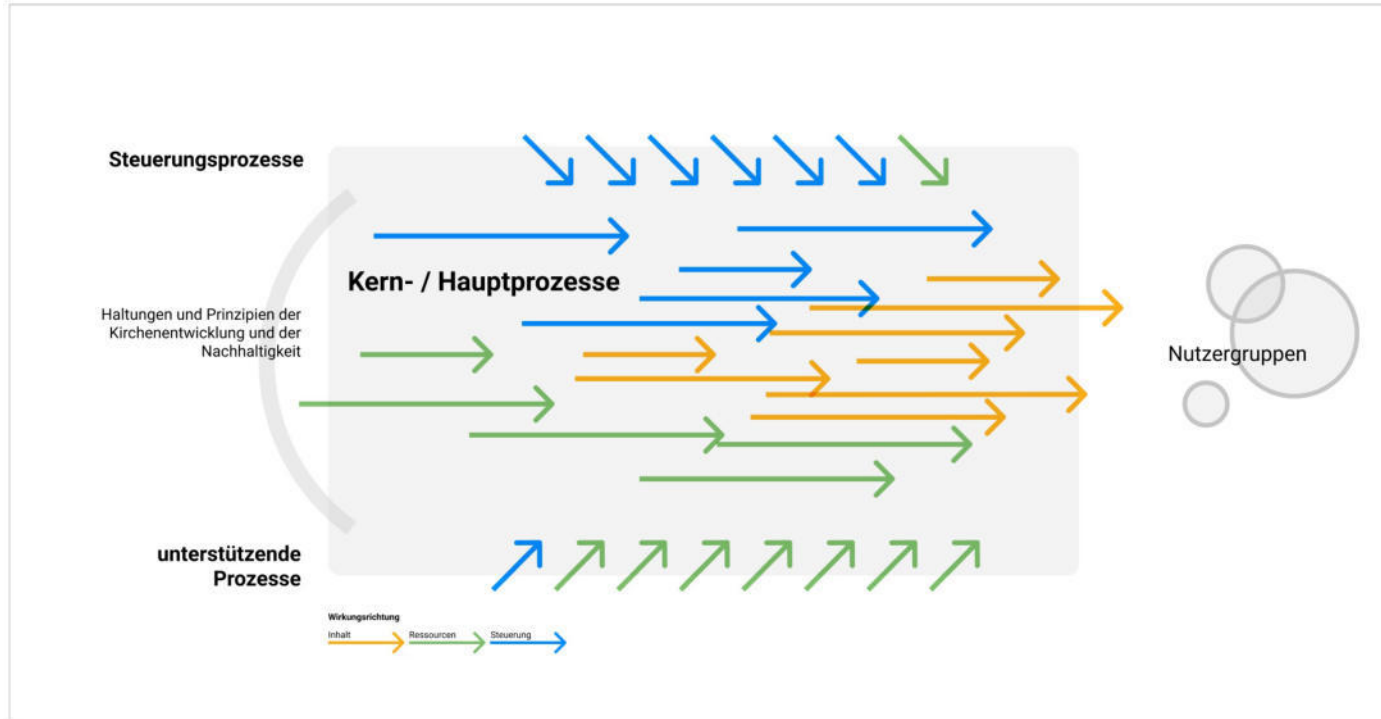


- Die Organisationsmodelle wurden in einem komplexen Prozess erarbeitet. Grundlage sind die Haltungen der Kirchenentwicklung und ein Verständnis des kirchlichen Auftrages, das sich der Grundfrage „Für wen sind wir da?“ verpflichtet sieht.
- Die grundlegende Nutzerorientierung bestimmt die Definition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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

3. Prozesslandschaft

Allgemein



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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

3. Prozesslandschaft

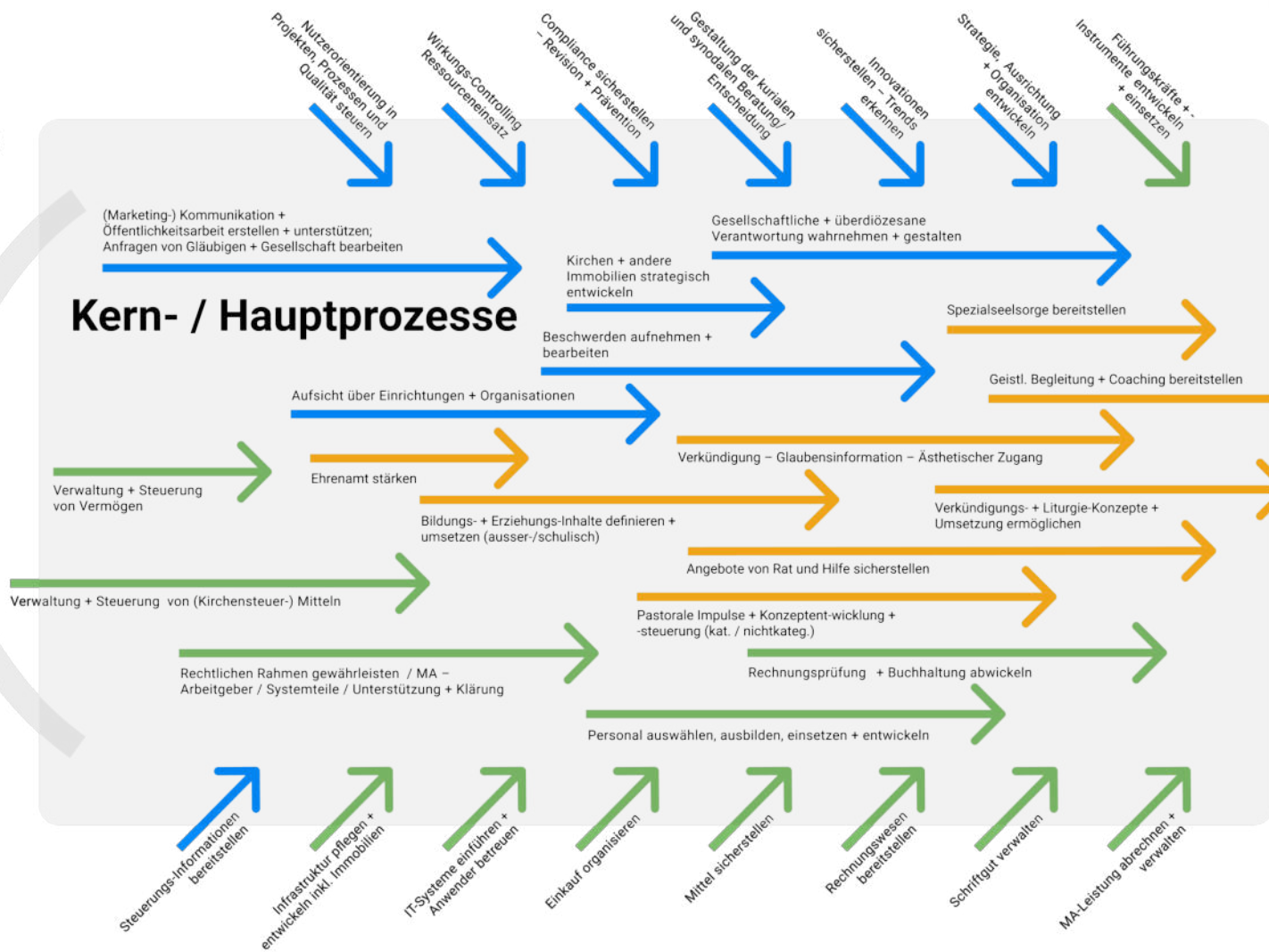
BO und Zentren



Steuerungsprozesse

Haltungen und Prinzipien der Kirchenentwicklung und der Nachhaltigkeit

unterstützende Prozesse



Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

4. Anspruchsgruppen / Nutzer*innen

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

Interne Nutzer*innen

- Bischof/ Weihbischof
- Synodale Gremien
- Bezirksdekane + Mitglieder der Kurie
- Pfarreien + mutterspr. Gemeinden
- Kategoriale Seelsorge
- Einrichtungen
- Tagungshäuser
- Kath. Schulen
- Kitas

Externe Nutzer*innen / Vertragspartner*innen

- Staatl. Schulen
- Krankenhäuser; Hospize; Altenheime; Gefängnisse etc.
- Weltkirchliche Partner
- Ökumenische Partner
- Andere Religionen
- Politische Gremien/ Lobby
 - Kommissariat Wiesbaden
 - Kommissariat Mainz
 - Kommune
 - Landkreis
 - Bundesland
- Medien
- Potentielle Zuschussgeber*innen und –empfänger*innen

Nutzer*innen im Raum der Kirche

- Offizialat
- MAV
- Berufsvertretungen
- Caritas-Verbände
- Andere Verbände
- VDD
- Interne Stiftungen
- Hochschulen
- Orden/Klöster

Endnutzer*innen (Zentren)

- Aktive Gläubige
- Weitere Mitglieder und Nichtmitglieder (Konkretes Anliegen vs. unkonkrete Sinnsuchende)
- Ehrenamtliche
- Ehepaare und Familien
- Jugend
- Ministranten
- Spender/ Vermächtnisgeber
- Vertragspartner
- Netzwerkpartner

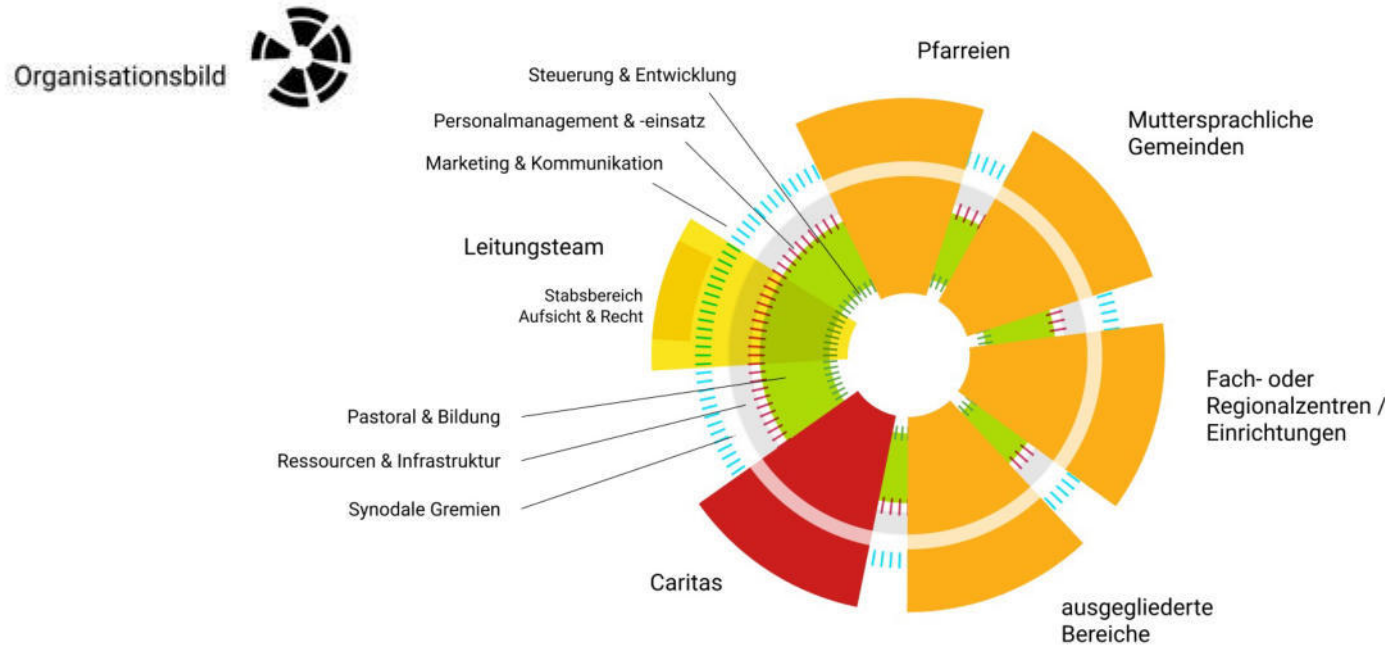
 **Angezielt wird, künftig endnutzerorientierte Angebote nicht aus der Zentrale heraus anzubieten.**

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

5. Gesamtorganisation



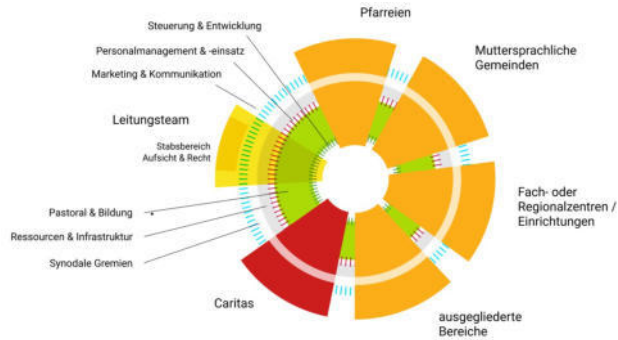
Elemente des Bistums



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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

6. Pfarreien



Nach dem Pfarreiwerdungsprozess gibt es insgesamt 50 Pfarreien neuen Typs.

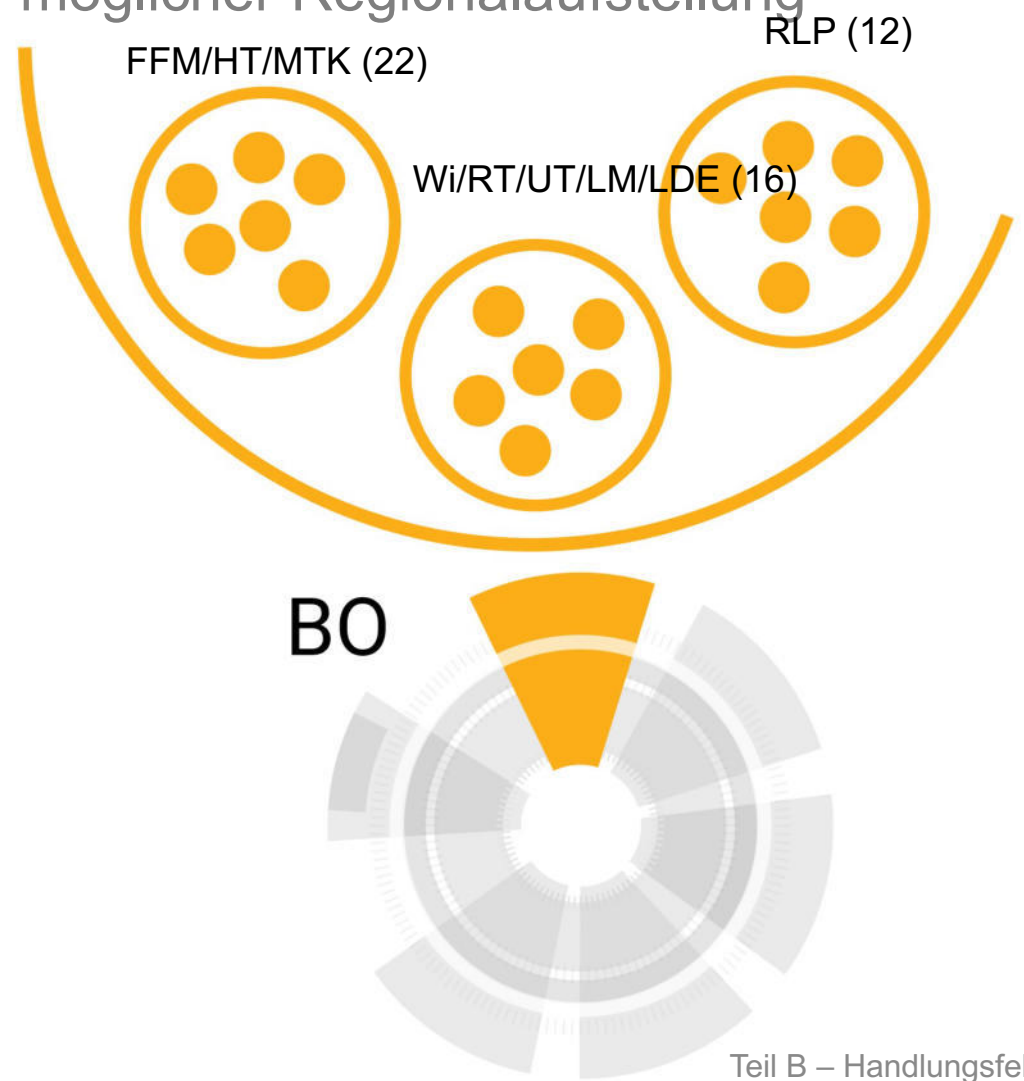


Die strukturelle Neu-Aufstellung der Pfarreien neuen Typs wird 2023 abgeschlossen sein. Um die Prozesse und Verantwortlichkeiten in der Gesamtorganisation zu klären, muss in einem eigenen Prozess geklärt werden, welche pastoralen Aufgaben künftig in den Pfarreien zu erbringen sind.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

6. Pfarreien

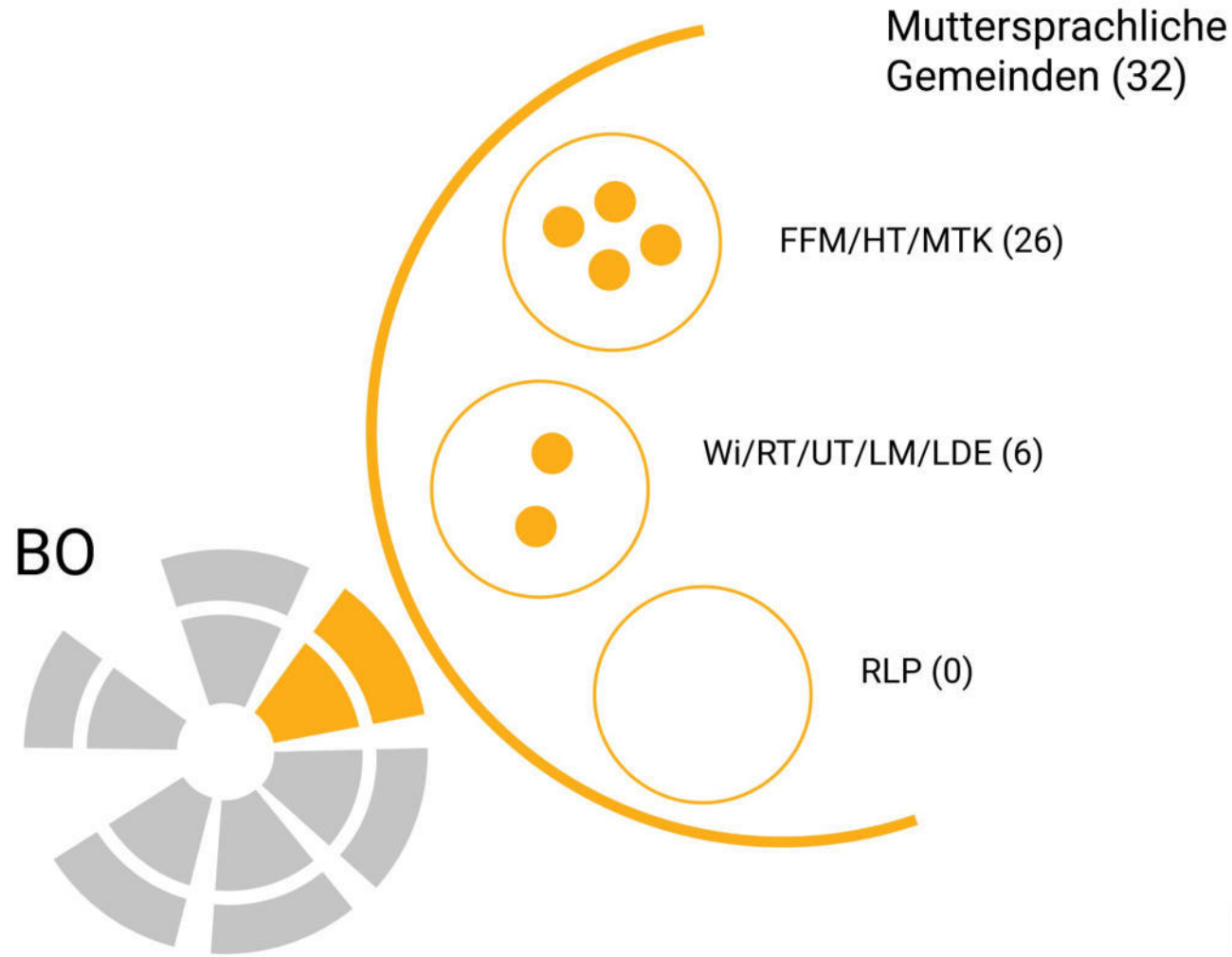
in möglicher Regionalaufstellung



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

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

7. Gemeinden von Katholik*innen anderer Muttersprache



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

Die Bedeutung der muttersprachlichen Gemeinden ist regional deutlich unterschiedlich ausgeprägt.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8. Bischöfliches Ordinariat

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

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

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

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

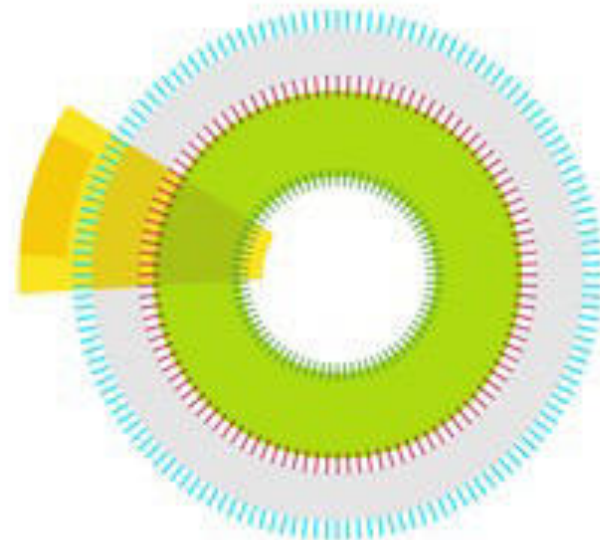
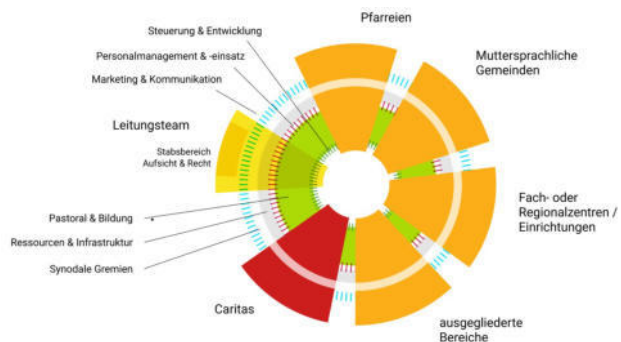
Die künftige BO-Struktur bietet **neue Elemente**, um künftige Aufgaben zu bewältigen:

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8. Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Gesamtansicht

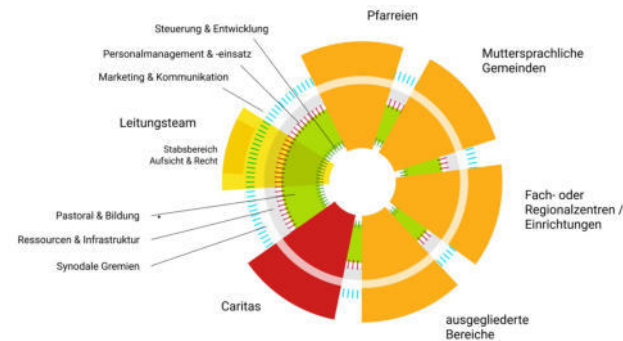


- Leitungsteams mit Stabsbereich**
- Aufsicht und Recht
- Querschnittsbereiche**
- Marketing und Kommunikation
- Personalmanagement und – einsatz
- Steuerung und Entwicklung
- Leistungsbereiche**
- Pastoral und Bildung
- Ressourcen und Infrastruktur

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.1 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Pastoral & Bildung /1

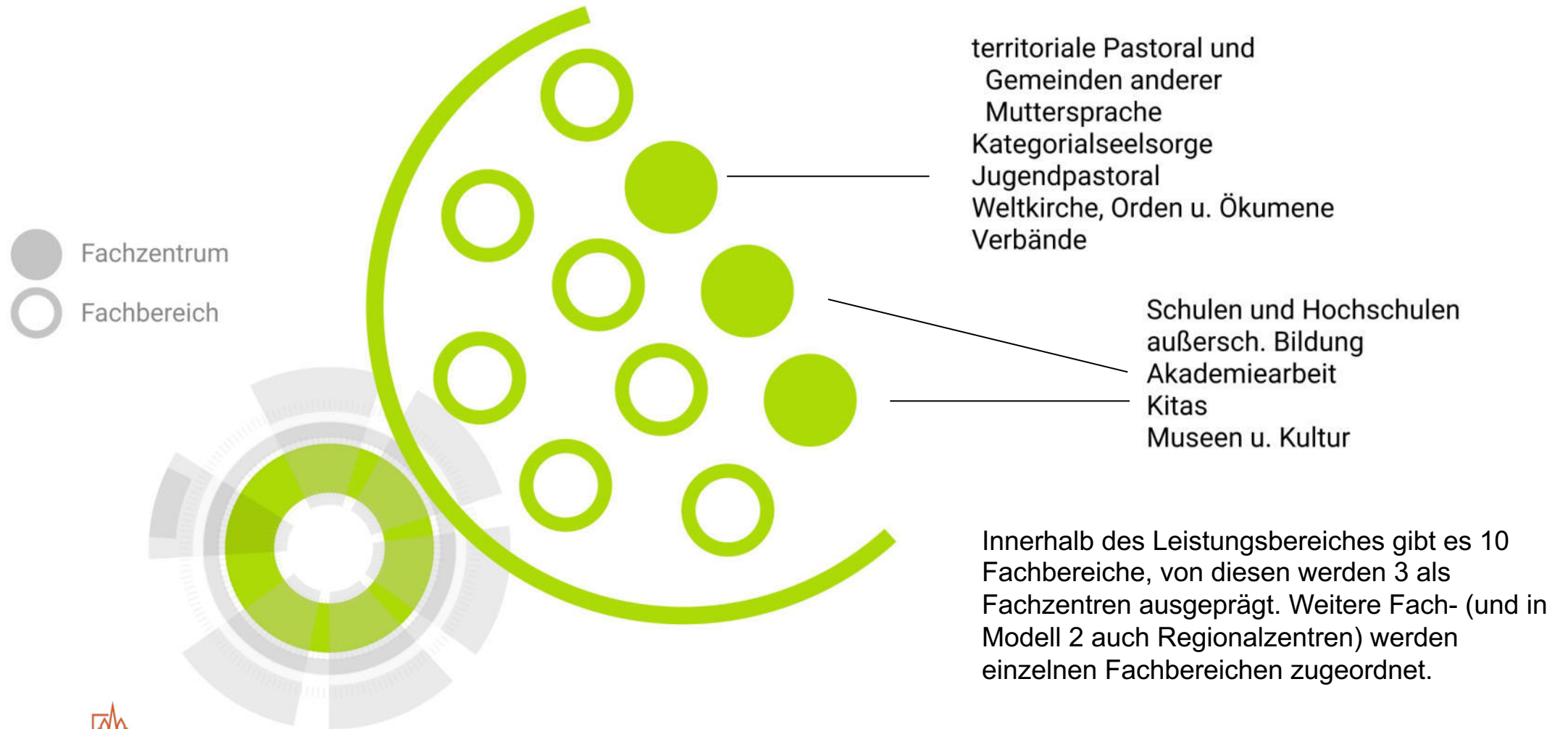


Im Leistungsbereich Pastoral und Bildung werden die inhaltlichen Aufgaben zusammengeführt. Zugleich werden wesentliche Aufgaben an Zentren mit hoher Eigenständigkeit übertragen.

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

8.1 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Pastoral & Bildung /2

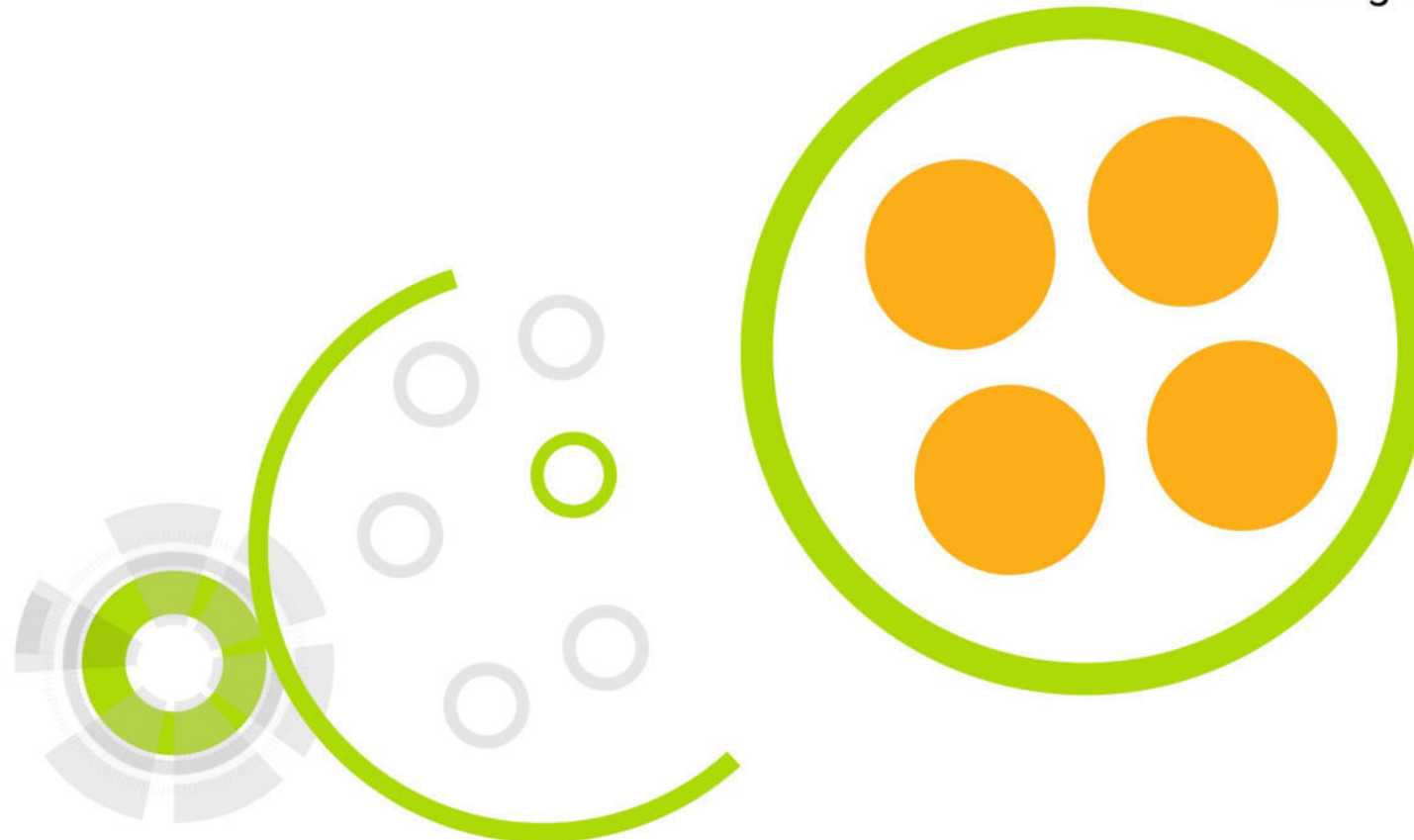


8.1 Bischöfliches Ordinariat

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



Kategorialseelsorge



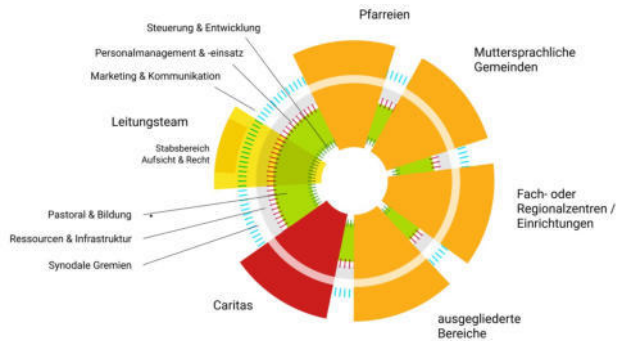
Zentrum* Studierende-Seelsorge
Zentrum Seelsorge in besonderen Lebenslagen
Zentrum lebenswegbegleitende Seelsorge
Fachzentrum Liturgie und Kirchenmusik

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.2 Bischöfliches Ordinariat

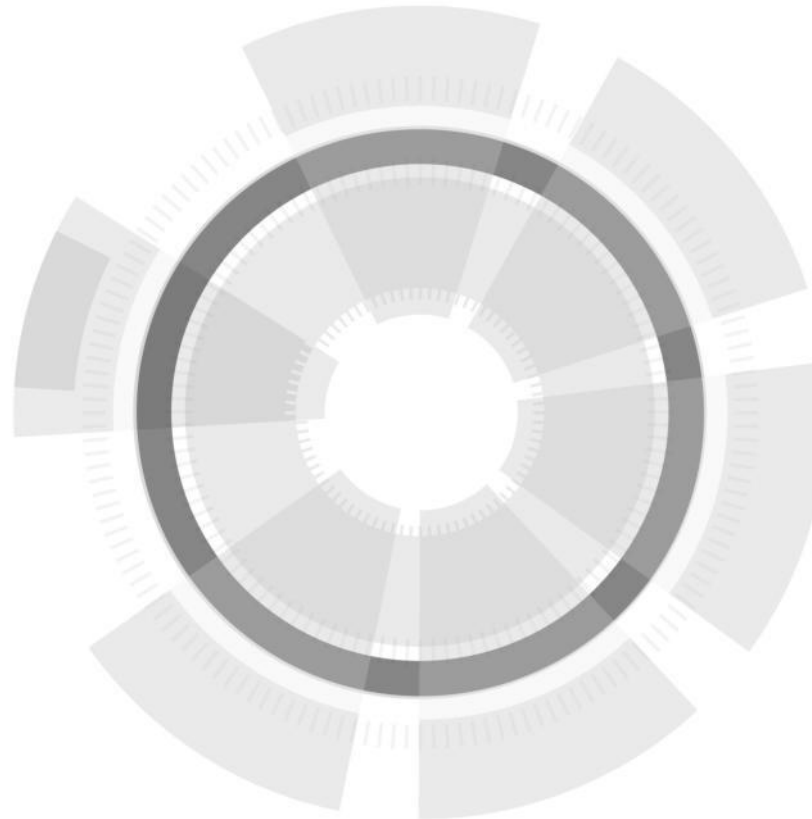
Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur /2



Ressourcen + Infrastruktur

Vermögensverwaltung *
Finanzen
Dienstleistungen
Immobilien
Verwaltungsunterstützung **
IT
Personalverwaltung

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

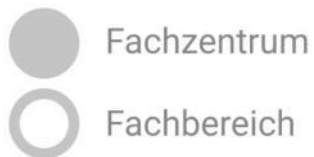


Im Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur wird die Bereitstellung von Ressourcen und Verwaltungsdienstleistungen verantwortet. Das Key Accounting dient als zentrale*r Ansprechpartner*in für Pfarreien, muttersprachlichen Gemeinden und Zentren.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.2 Bischöfliches Ordinariat

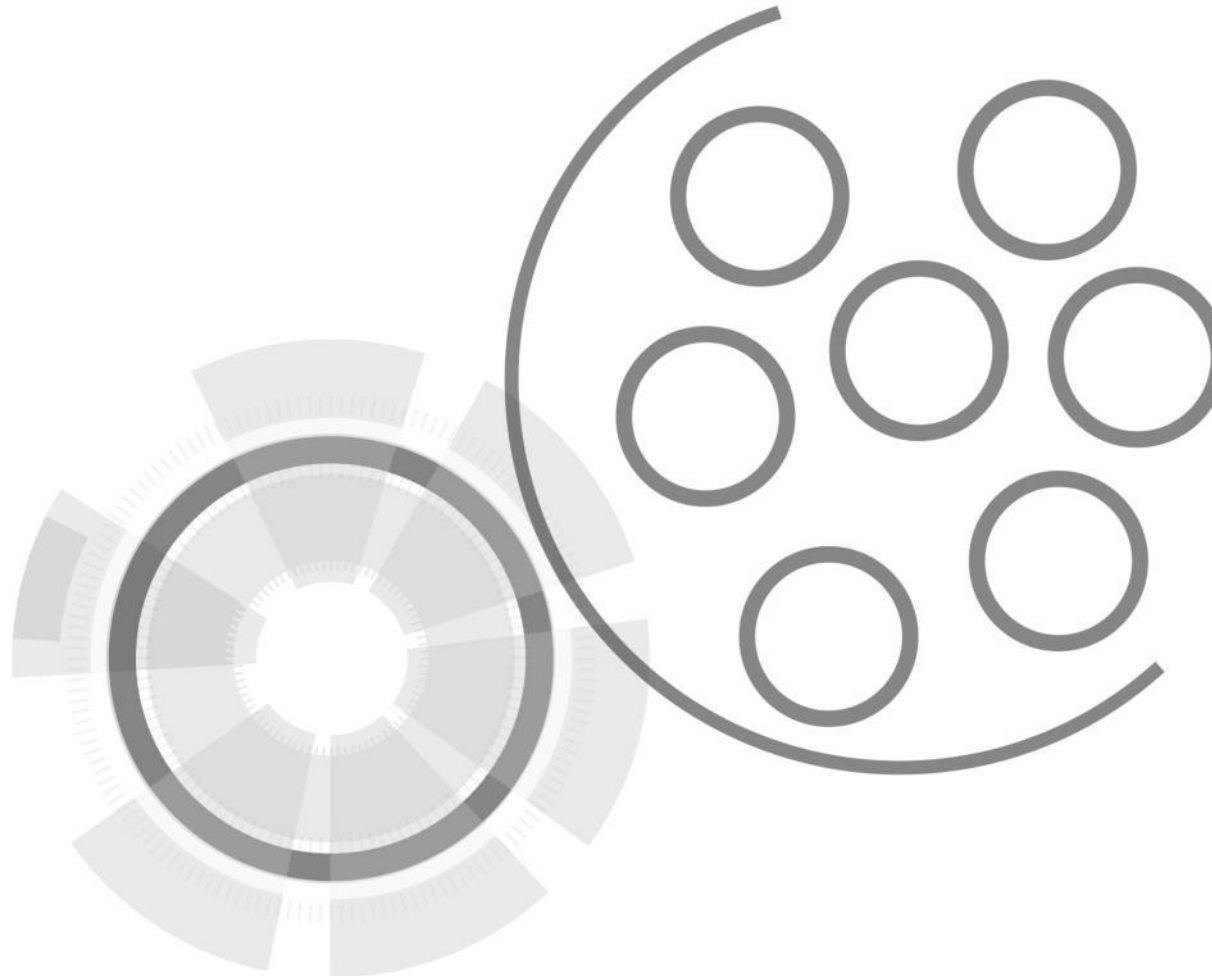
Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur /2



Ressourcen + Infrastruktur

Vermögensverwaltung *
Finanzen
Dienstleistungen
Immobilien
Verwaltungsunterstützung **
IT
Personalverwaltung

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

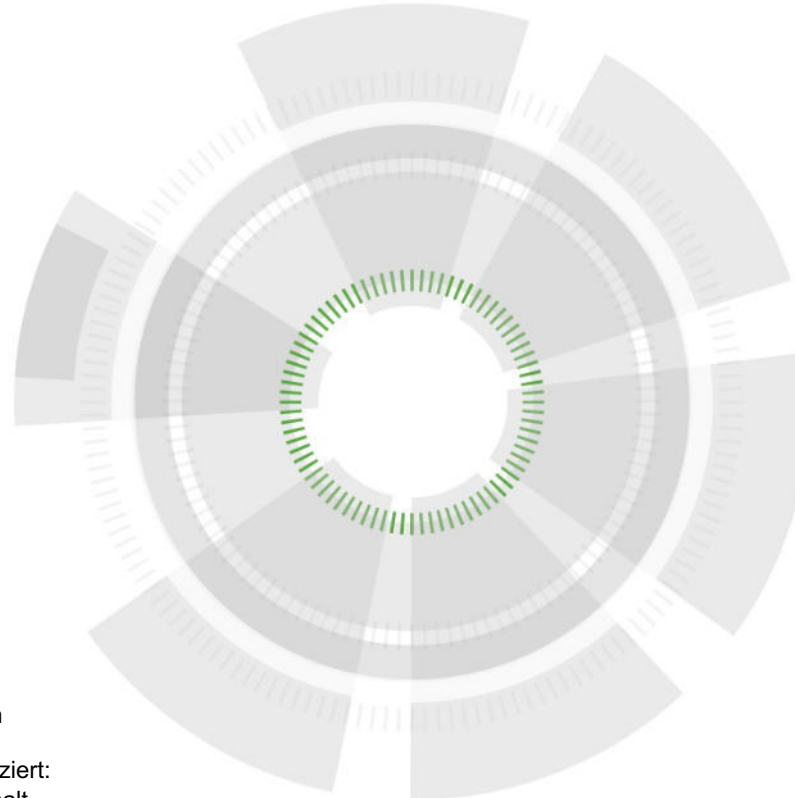
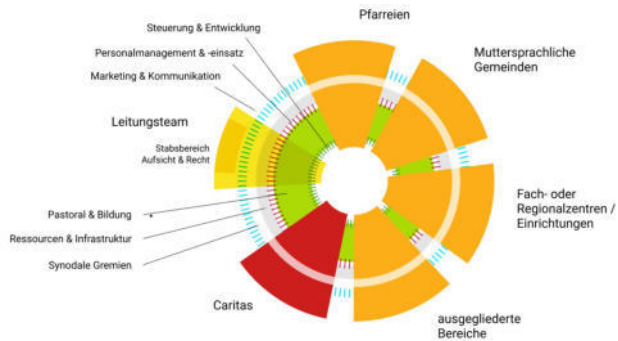


Um möglichst einfache und gleichförmige Verwaltungsprozesse zu befördern, werden gleichförmige Aufgaben in den Fachbereichen zusammengeführt.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.3 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung /1



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

Steuerung + Entwicklung

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

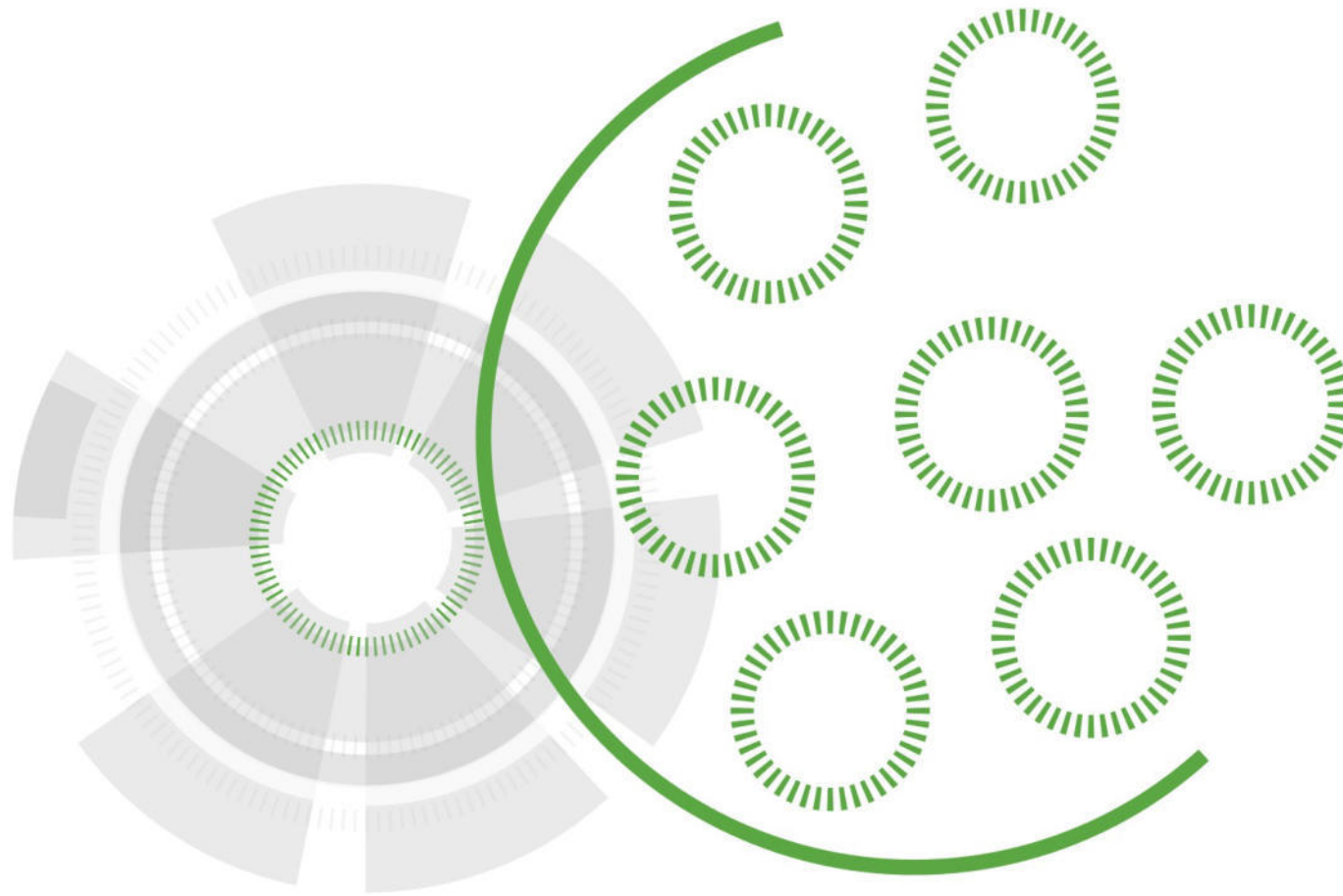
- Vorbereitung und Nachhalten von Bistums- und BO-Strategien.
- Bisher sind BO-Strategien identifiziert: Leitungshandeln, Leistungshaushalt, Innovation und Exnovation, Digitalisierung, Personalarbeit,

Kommunikation,
Schöpfungsverantwortung, Beratungs-
und Entscheidungsprozesse

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.3 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich
Steuerung und Entwicklung /2



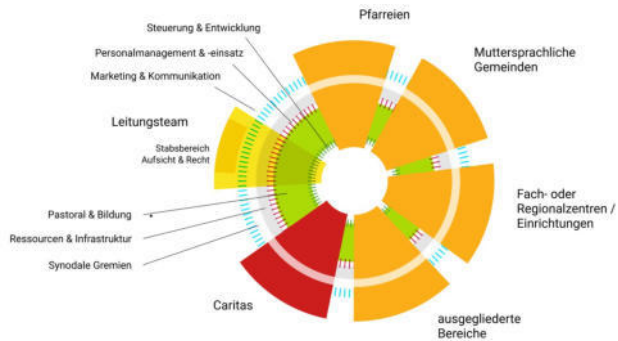
Steuerung + Entwicklung

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.4 Bischöfliches Ordinariat

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



Personalmanagement + -einsatz

Personalgewinnung
Aus- und Fortbildung
Personaleinsatz

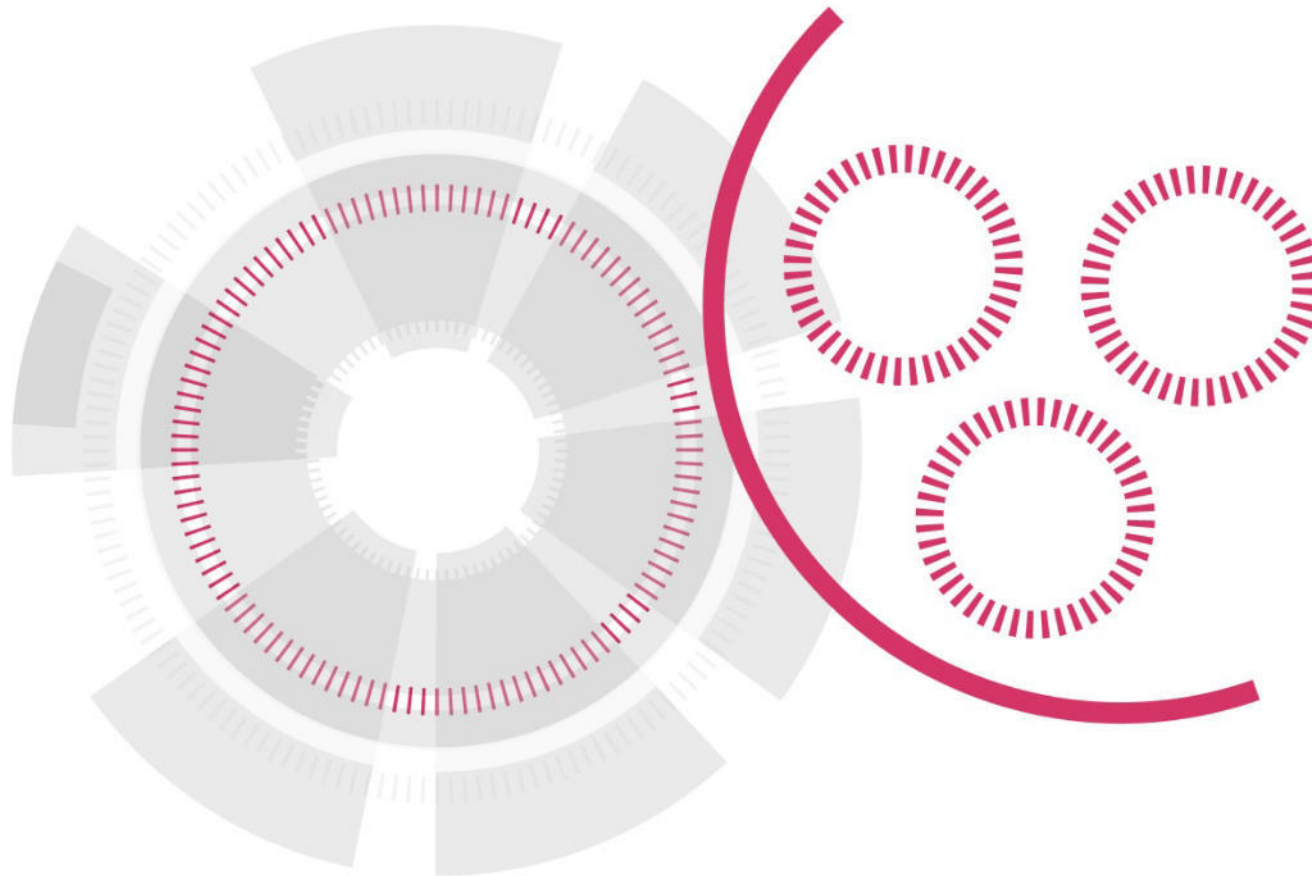


Der Querschnittsbereich Personal hat die Aufgabe, im Zusammenspiel mit den Personalverantwortlichen in den Bereichen (1.-3. Führungsebene) für Personalgewinnung und –einsatz so zu sorgen, dass die Anforderungen der Organisation und die Potentiale der Mitarbeitenden leitend sind. Aus- und Fortbildung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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.4 Bischöfliches Ordinariat

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



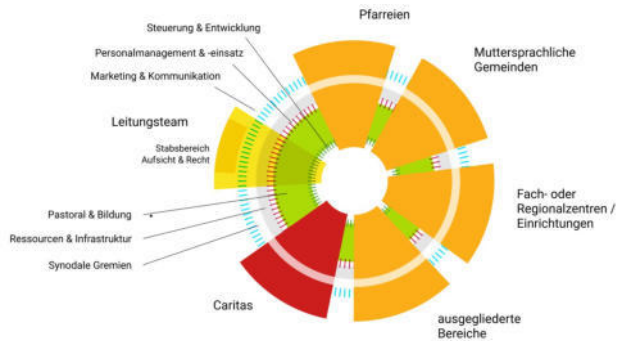
**Personalmanagement +
-einsatz**

Personalgewinnung
Aus- und Fortbildung
Personaleinsatz

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

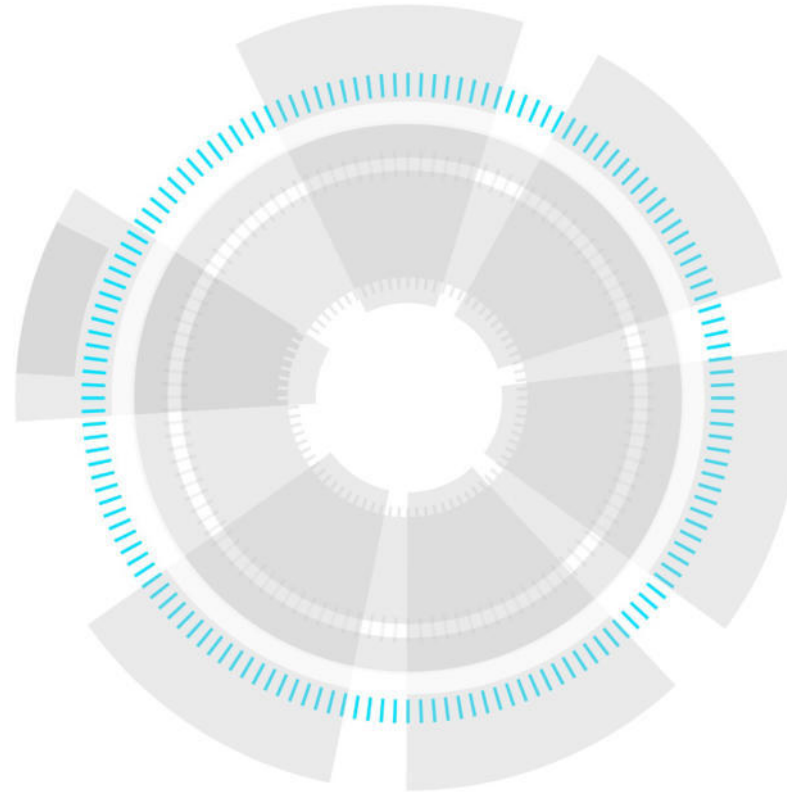
8.5 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich Marketing und Kommunikation /1



Marketing + Kommunikation

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

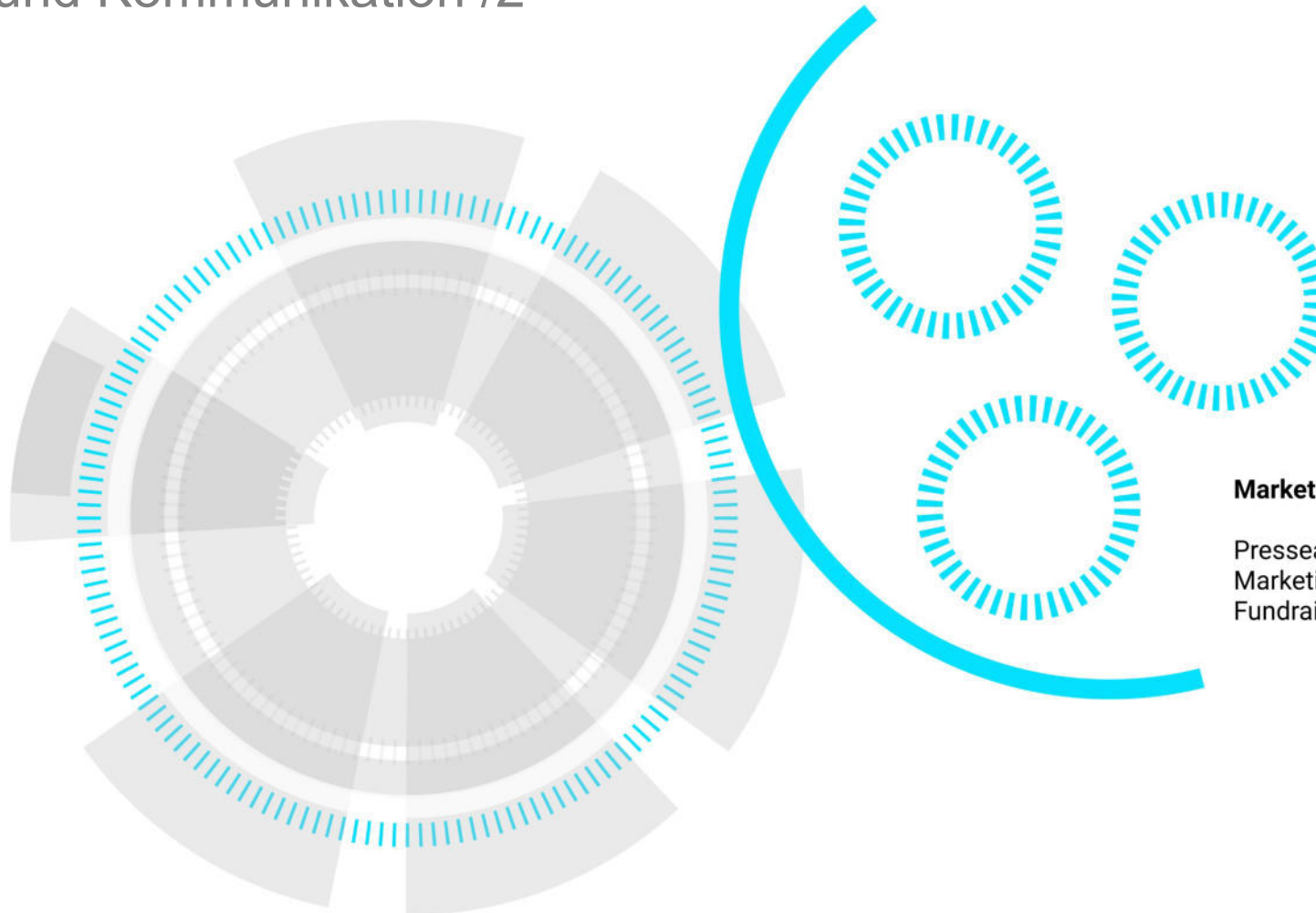


Der Querschnittsbereich Marketing und Kommunikation wird erstmalig neu aufgestellt und setzt auf den Nukleus I+Ö auf. Er sorgt für die interne Kommunikation und unterstützt die einzelnen Bereiche, ihre Angebote gut zu platzieren und kontinuierlich ausgehend von der Nachfrage der Nutzer*innen unter Berücksichtigung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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

8.5 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich
Marketing und Kommunikation /2



Marketing + Kommunikation

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



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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

9. Zentren und Regionalität

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



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

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

9. Zentren und Regionalität

Zwei Varianten für die dezentrale Aufstellung



Modell 1 Fachzentren und Kreisverantwortliche

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

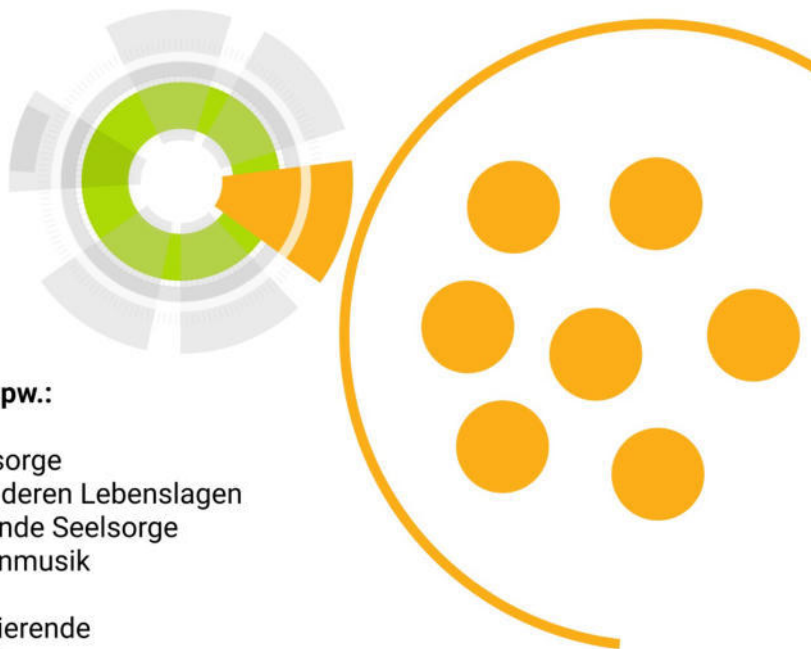
Modell 2 Regionalzentren und Fachzentren

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

9.1 Modell 1

Fachzentren und Kreisverantwortliche



Fachzentren für bspw.:

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

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

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

Die Fachzentren werden von **Leitungsteams** geleitet.

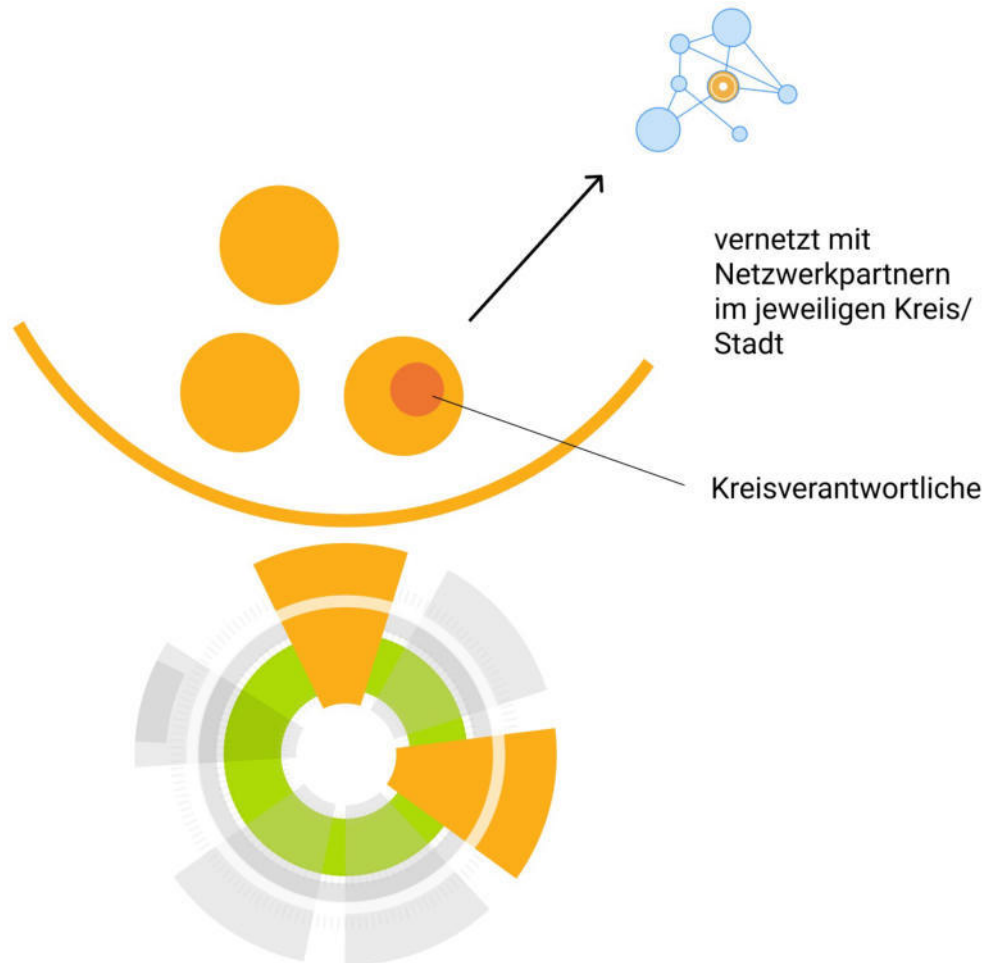
Sie **berichten an ein Steuerungsgremium**, das paritätisch zwischen Hauptamt und mandatiertem, fachkompetentem Ehrenamt besetzt ist.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

9.1 Modell 1

Fachzentren und Kreisverantwortliche

Aufgabenwahrnehmung in der Region durch Kreisverantwortliche



Kombiniert werden diese Fachzentren mit der Beauftragung von **Kreisverantwortlichen**. Diese sind mit einem Beschäftigungsumfang von mindestens 50% für diese Aufgabe freigestellt und sind in dieser Funktion unabhängig von Weisungen des unmittelbaren Dienstvorgesetzten. **Auftrag ist die Vernetzung** der kirchlichen Aktivitäten, muttersprachliche Gemeinden, Pfarreien, kirchlichen Einrichtungen und Dienste im Kreisgebiet, die Ansprechfunktion für die Ökumene, gesellschaftliche Akteur*innen und Politik und die Initiierung kirchlicher Aktivitäten auf Kreisebene.

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



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



Optionen

3 Regionen

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

4 Regionen

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

5 Regionen

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

BO

Regionalzentrum

Regionalzentrum

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

Regionalleitungsteam

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

Weitere Themen in Fachzentren

mit bistumsweitem Auftrag, beispielsweise:

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

Fachzentrumsleitungsteam

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

Fachzentrum

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

10. Leitungsstrukturen

Einleitung

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

Leistungsstrukturen

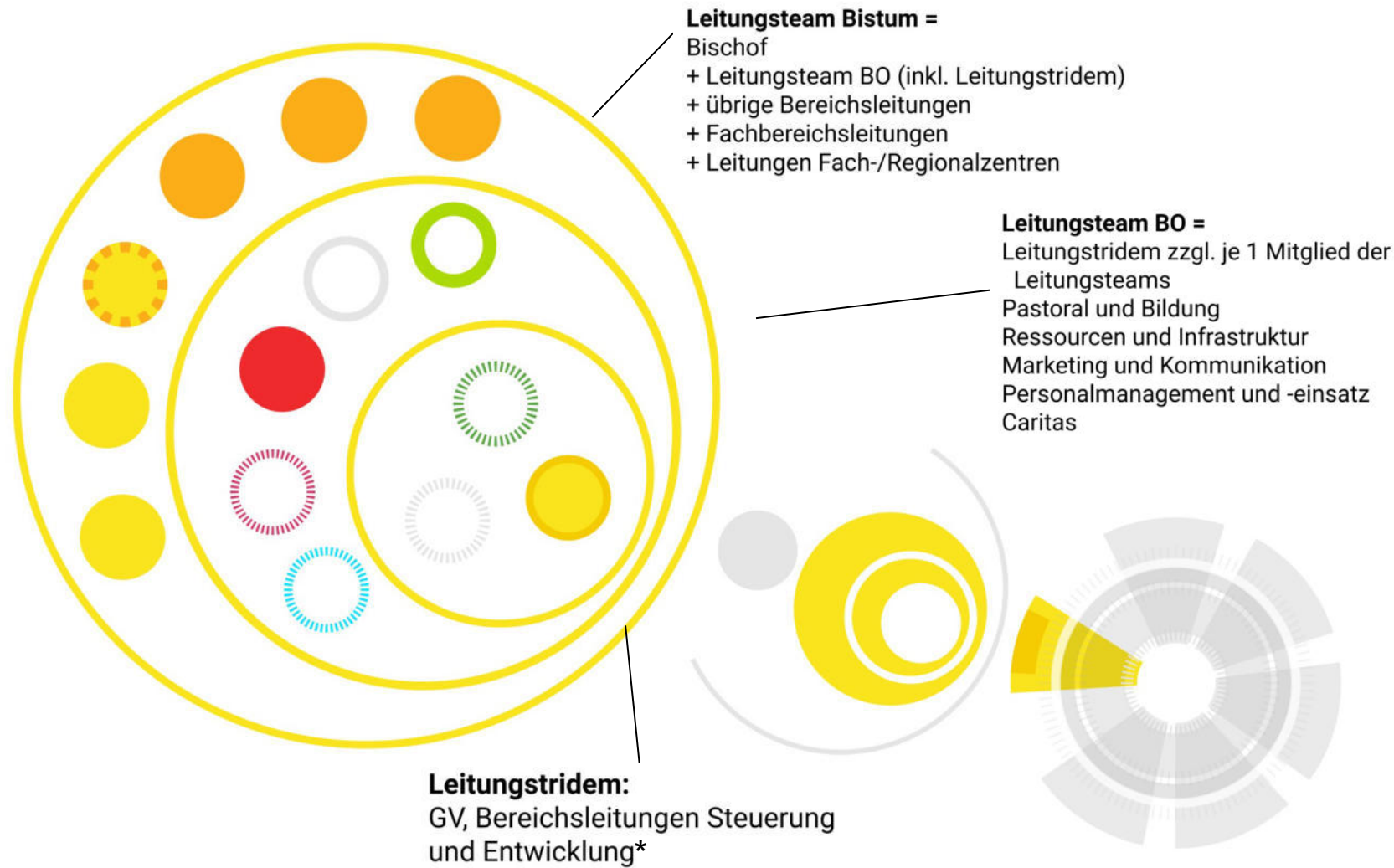
Die künftige Organisation soll **strukturell teamorientiert** aufgestellt sein durch

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

10. Leitungsstrukturen insgesamt

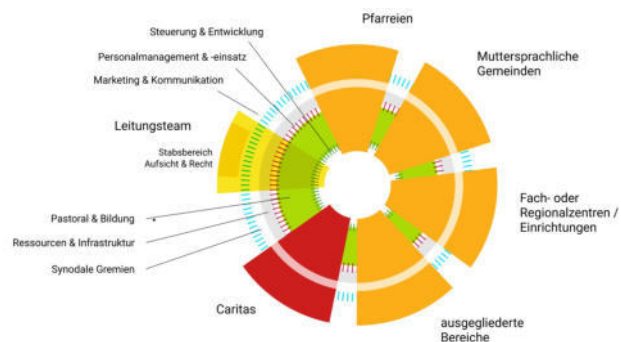


Unterschieden werden das **Leitungstridem**, das die strategisch ausgerichtete Gesamtleitung verantwortet, das **Leitungsteam BO**, dem die operative Steuerung des BO im Rahmen der definierten Strategien obliegt, sowie das **Leitungsteam Bistum**, das unter Leitung des Bischofs die Gesamtausrichtung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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

10. Leitungsstrukturen



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

Stabsbereich Aufsicht + Recht

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



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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

11. Fachzentrum Kita

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

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

12. Bearbeitung von Themen aus dem MHG-Projekt

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

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

13. Umsetzung der Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle /1

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

13. Umsetzung der Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle /2

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



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



Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

14. Bezug zur Präambel

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

15. Chancen und Risiken

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

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

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

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

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

16. Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte

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

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

Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

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

Anforderungen an Mitarbeiter*innen

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

Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Nutzer*innen

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

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

17. Offene Punkte

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

Teil II

Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen



Erfahrungen

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

Empfehlungen

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

Teil III

Lessons Learned

1. Lessons Learned
2. Übersicht Musterbrüche

Teil III: Lessons Learned

1. Lessons learned

Wahrnehmungen & Was geben

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

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

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

darüber hinaus:

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

Teil III: Lessons Learned
 2. Übersicht: Musterbrüche

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

Teil C

Lessons Learned zur Arbeit im Programm

Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /1



Zum Management komplexer Vorhaben

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

Zur Ressourcenplanung / Ressourceneinsatz

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

Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /2



Zu Rollen und Zusammenarbeit

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

Zur Qualität

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

Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /3



Zu Partizipation

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

Zur Kommunikation

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

Zu Anforderungen an Leitung / Führung

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

Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /4



Zur Besonderheit von Kulturveränderungen

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

Zu Hemmnissen von Veränderung

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

Teil D

Zentrale Ablage

Ablageorte



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

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

Inhalte der Ablage /1

 Ergebnisdokumentation Transformationsprogramm

 **Handlungsfeld Organisation und Prozesse**

 Anlage 1 Organigramm 1.-2. Ebene

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

 Anlage 3a Geschäftsverteilungsplan zukünftige Organisation

 Anlage 3a Geschäftsverteilungsplan - Basisdatei


 Anlage 4 Wirkungscontrolling

 Anlage 5 Ergebnisse AG Kita - Kurzfassung

 Anlage 6 Prozess- und Strukturvorschlag Baumaßnahmen

 Anlage 7 Kurzfassung Leitplanken

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

 Anlage 9 Weitere Ausführungen zu Leitungsstrukturen

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