

# Auszug TRAF01-Ergebnisdokumentation:

## HF Innovative Kommunikation

# TRANSFORMATIONS PROGRAMM



# Ergebnisdokumentation Transformationsprogramm

Datum: 08.10.2021

Vorgelegt von: Programmleitung und Programmteam

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

# Inhalt

## Einleitung

### Auftrag

### Präambel

## Teil A – Zusammenfassung

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

## Teil B – detaillierte Ergebnisdokumentationen

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

## Teil C – Lessons Learned zur Arbeit im Programm

- Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation

## Teil D (zentrale Ablage)

- Ablageorte
- Inhalte der Ablage

## Abkürzungsverzeichnis

# Einleitung



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

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

Diese Ergebnisse und Erfahrungen sind in der vorliegenden Ergebnisdokumentation zusammengestellt.

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

Die Ergebnisse sind in unterschiedlichem Detailgrad aufbereitet:

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

# Auftrag Transformationsprogramm gesamt /1



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

# Auftrag Transformationsprogramm gesamt /2



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

# Präambel



## *Wozu gibt es das Bischöfliche Ordinariat?*

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

## *Was leistet das Bischöfliche Ordinariat?*

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

## *Wie arbeitet das Bischöfliche Ordinariat?*

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

## *Konkret bedeutet das:*

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



# Teil A

## Zusammenfassung

## Teil A Zusammenfassung

# Hintergrund und Anliegen des Transformationsprogramms

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Teil A Zusammenfassung

# Ergebnisse des Transformationsprogramms

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Teil A Zusammenfassung

## Überblick: Erreichte Ziele im HF Innovative Kommunikation



► zur Ergebnisdokumentation des HF Innovative Kommunikation

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

## Teil A Zusammenfassung

### Überblick: Offene Punkte



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

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

## Teil A Zusammenfassung

# Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen für die künftige Organisation



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

# Teil B

Detaillierte Ergebnisdokumentationen

# Ergebnisdokumentation

## HF Innovative Kommunikation

**Erstellt von:** Handlungsfeld Innovative Kommunikation

**Handlungsfeldleitung:**  
Christiane Baer (extern)

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

**Stakeholder der Dezentalkonferenz:**  
Stephan Schnelle



# Inhalt

## Auftrag

### Teil I: Erarbeitete Konzepte

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

### Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

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

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

### Teil III: Lessons Learned

# Auftrag /1



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

# Auftrag /2



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

# Teil I

## Erarbeitete Konzepte

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

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

## Teil I: Erarbeitete Konzepte

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

## 1.1 Erläuterungen

### Auftrag und Hintergrund

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

### Erläuterung

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

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

### Musterbrüche

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

## Teil I: Erarbeitete Konzepte

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

## 1.2 Bezug zur Präambel

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

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



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

### 2.1 Erläuterungen

#### Auftrag und Hintergrund

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

#### Erläuterung

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



#### Bezug zur Präambel

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

#### Chancen und Risiken

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

#### Musterbrüche

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



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

### 2.2 Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte / Offene Punkte



#### Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte bei einer Wiederholung

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

#### Offene Punkte

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

# Teil II

## Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

## 1.1 Problemstellung

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.2 Erprobte Lösungsansätze

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

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

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

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

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

#### Musterbrüche

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



## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

## 1.3 Auswertung der Lösungsansätze /1



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

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

### → Erkenntnisse

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.3 Auswertung der Lösungsansätze /2



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

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

#### → Erkenntnisse

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

### 1.4 Empfehlungen /1



#### Kommunikation als Kernauftrag verstehen

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

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

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

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

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



## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

### 1.4 Empfehlungen /2



#### Interne und externe Kommunikation trennen

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

#### Interne Kommunikation als Querschnittsfunktion verstehen

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

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 2. Gestaltung des Programmmarketings

#### 2.1 Problemstellung und erprobte Lösungsansätze

##### Problemstellung

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

##### Erprobte Lösungsansätze

###### A Logo / Corporate Design

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

###### B Give aways

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

###### C Trailer

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

##### Musterbrüche

- Einzelne provokante Szenen im Trailer



## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 2. Gestaltung des Programmmarketings

#### 2.2 Auswertung der Lösungsansätze und Empfehlungen

##### A Logo / Corporate Design

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

##### B Give aways

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

##### C Trailer

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


##### Empfehlungen

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.1 Problemstellung

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.2 Erprobte Lösungsansätze

##### A Flurfunk

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

##### Musterbrüche

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



##### B Newsletter Stilvoll

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

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

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

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

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.3 Auswertung der Lösungsansätze



##### A Flurfunk

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

##### B Newsletter Stilvoll

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

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

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

##### → Erkenntnisse

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

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.4 Empfehlungen

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

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

##### Offene, virtuelle Gesprächsformate nutzen

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

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

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

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

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

##### Voraussetzungen für virtuelles Arbeiten schaffen

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

# Teil III

## Lessons Learned

Zu Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen im Programm



# Lessons Learned

## Arbeit nach dem „Lustprinzip“ ist ein Energiespender

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

## Politische Notwendigkeiten binden Energien

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

## Entscheidungswege und Entscheidungsorte müssen klar sein

- Vielfach bestand eine Unsicherheit, wo und wie Entscheidungen über Formate und Inhalte der Kommunikation getroffen werden. Das war insbesondere 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. Insbesondere 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 /4

## Handlungsfeld Innovative Kommunikation

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

# Abkürzungsverzeichnis

# Abkürzungsverzeichnis

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