

# Auszug TRAF01-Ergebnisdokumentation:

HF „kuriale und synodale  
Beratungs- und  
Entscheidungsprozesse“

# 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 kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse



► zur Ergebnisdokumentation des HF ksBEP

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

## Teil A Zusammenfassung

### Überblick: 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 „kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“

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

**Handlungsfeldleitung:**  
Alexandr Schmitz

**Projektadministration:**  
Rene Kersting

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

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

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

# Inhalt

## Vorwort

## Auftrag

## Zahlen, Daten, Fakten

### Teil I Erarbeitete Modelle und Konzepte

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

### Teil II Lessons Learned

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

# Vorwort



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

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

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



**Leitung:** Fr. Schmitz.

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

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

**Projektassistenz:** H. Kersting

## **Zeitraum**

- Start: März 2021
- Ende: September 2021

## **Kernteam**

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

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



## Ziele

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

## Inhalte /zentrale Aktivitäten

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

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



## Nicht-Ziele

- Anpassung von Rechtsverordnungen ist vorgenommen
- Rollout ist durchgeführt

## Ergebnistypen

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

## DSR Klausur

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

## Ergebnisse aus dem MHG-Projekt

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

# Zahlen, Daten, Fakten

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

# Teil I

## Erarbeitete Modelle und Konzepte

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

# 1. Beratungs- und Entscheidungsprozesse

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

# 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

### Erläuterung

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

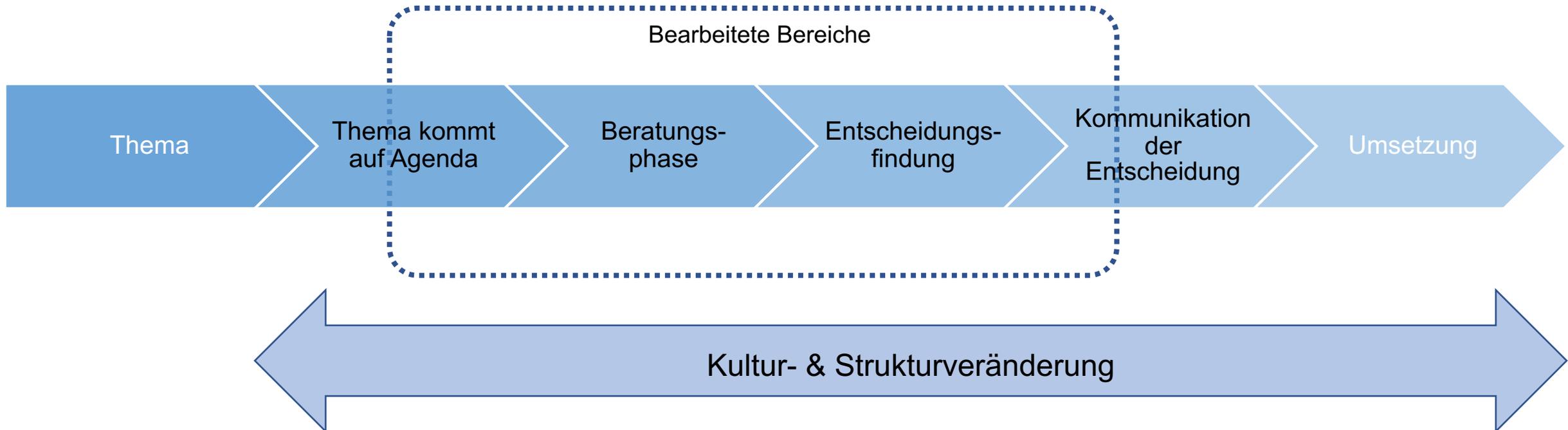
- **Welche Themen** schaffen es auf die Tagesordnung von Gremien? Wie ist die Regelung? Wer darf Themen setzen?
- Wer berät Themen? Wie kann Diversität in der **Beratung** abgebildet werden? Wie wird beraten?
- Wer **entscheidet**? Wie wird entschieden?
- Wie kann **Transparenz** über Beratungs- & Entscheidungsprozesse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

### Kultur- & Strukturveränderung

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

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

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



## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

# 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

### Erläuterung



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

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

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



#### Chancen

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

#### Risiken

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

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

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

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

##### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

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

##### Anforderungen an Führungskräfte

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



## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

#### Offene Punkte von Beratung & Entscheidung

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

## 2. Diversität und Partizipation

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung /1



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

Unsere Grundannahmen:

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

#### Erkenntnis/Herausforderung:

Diversität ist kaum zu erfragen und in Wahlen schwer abbildbar.

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

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung /2



#### Lösungsmöglichkeiten:

Die gewünschte Diversität kann durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

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

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

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

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Einfluss auf Haltung durch Rahmenbedingungen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Einfluss auf Haltung durch Strukturen

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

Wir schlagen vor:

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Einfluss auf Haltung durch Prozessgestaltung

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

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

Für uns ergeben sich vier Gruppen mit spezifischem Kommunikationsverhalten:

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

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

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung



#### Musterbrüche benennen

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Chancen und Risiken von Diversität und Partizipation



##### Chancen

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

##### Risiken

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

## Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte von Diversität und Partizipation



#### Voraussetzungen für eine Einführung / Nutzung

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

#### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

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

#### Anforderungen an Führungskräfte

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

#### Anforderungen an Mitarbeiter\*innen

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

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

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Offene Punkte von Diversität und Partizipation



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

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

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

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

# 3. Selbstbindung des Bischofs

Ansätze zur Ausgestaltung und Umsetzung

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 3. Selbstbindung des Bischofs

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

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

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

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

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 3. Selbstbindung des Bischofs

#### Zu klärende Aspekte

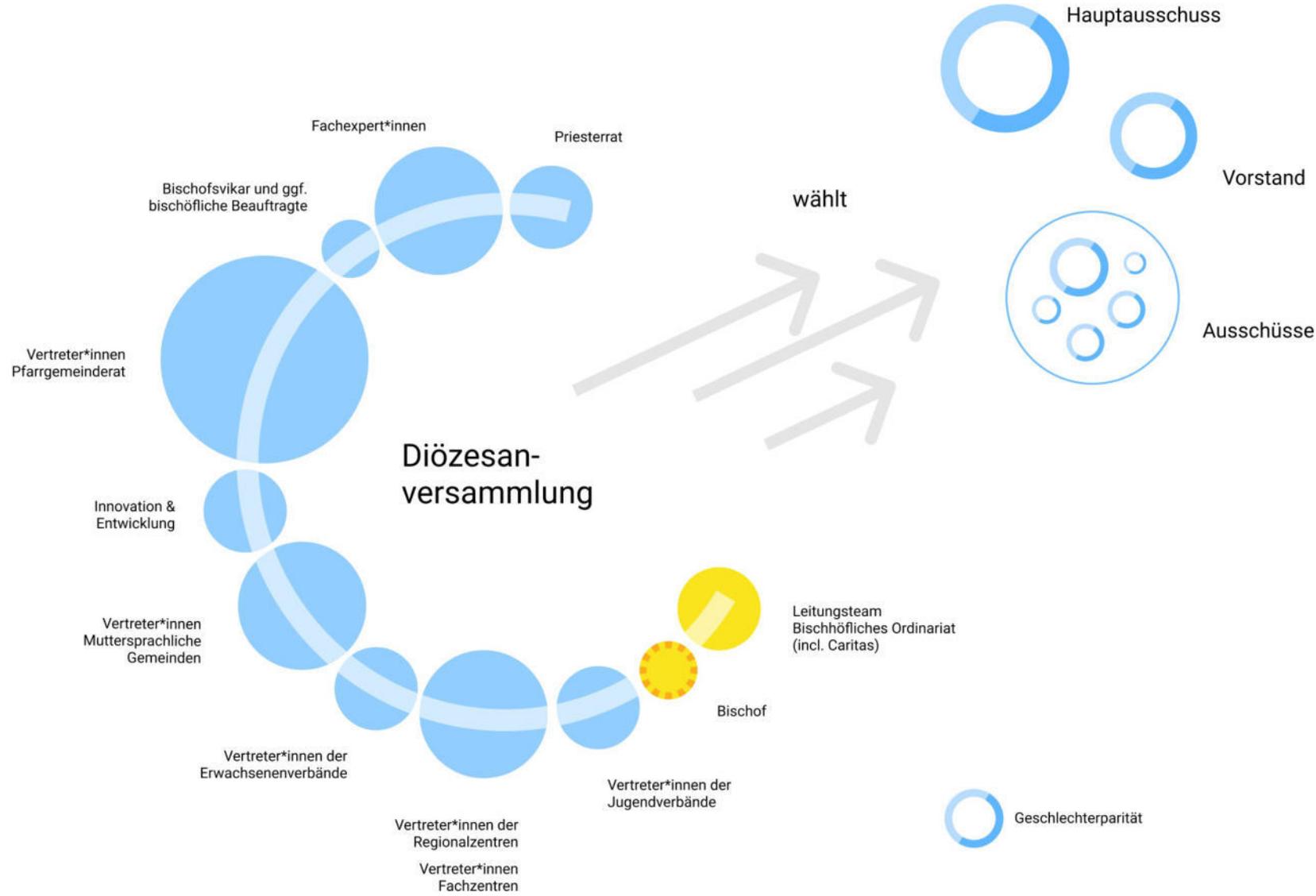


In der partikularrechtlichen Umsetzung der Ankündigung der Einrichtung einer Selbstbindung des Diözesanbischofs ist mithin zu entscheiden,

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

## 4. Gremienlandschaft

Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte  
4. Gremienlandschaft



# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 4. Gremienlandschaft

### Erläuterung /1



#### Das Modell erfüllt die folgenden Vorgaben

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

#### Folgende Haltungen liegen dem Modell zugrunde

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

#### Erläuterung /2



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

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 4. Gremienlandschaft

### Erläuterung /3



#### Diözesanversammlung

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

#### Hauptausschuss

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

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 4. Gremienlandschaft

### Erläuterung /4



#### Vorstand

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

#### Ausschüsse

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

#### Chancen und Risiken der Gremienlandschaft



##### Chancen

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

##### Risiken

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

## Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte von Gremienlandschaft

#### Voraussetzungen für eine Einführung

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

#### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

- Überprüfung und Evaluation der neuen Gremienlandschaft

#### Anforderungen an Führungskräfte

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

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### Offene Punkte zur Gremienlandschaft

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

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

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

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

# Teil II

## Lessons Learned

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

## Teil II: Lessons Learned

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



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

#### Leitung

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

#### Kernteam insgesamt

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

#### Inhalt

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

#### Digitalität

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

#### Prozess

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

#### Diversität

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

#### Freiheit im Denken und Wertschätzung, Vertrauensraum

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

## Teil II: Lessons Learned

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



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

#### Zeit

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

#### Verknüpfung mit anderen Handlungsfeldern

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

#### Team

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

## Teil II: Lessons Learned

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

#### Schwierigkeiten & Lösungsansätze



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

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

## Teil II: Lessons Learned

### 2. Empfehlungen für die Organisation

#### Digitalität

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

#### Diversität

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

#### Transformation, Kultur

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

#### Ressourcen, Zeit

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

# 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 /2

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

 Anlage 1 Kriterien guter Beratung und Entscheidung

 Anlage 2 Selbstbindung des Bischofs

# 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