

Projektplan

Valentin Dessoy

PZG im Bistum Magdeburg
Umsetzung der Beschlüsse

Projektplan für das Gesamtprojekt

15. März 2004

Inhaltsverzeichnis

1. GESAMTPLANUNG (ÜBERSICHT)	4
1.1. Projektauftrag	4
1.2. Projektziele	4
1.2.1. Gesamtziel	4
1.2.2. Schwerpunktziele (Globalziele)	5
1.3. Projektaufgaben	5
1.3.1. Gesamtaufgabe	5
1.3.2. Teilaufgaben	5
1.4. Projektbeteiligte	7
1.5. Projektorganisation	7
1.6. Projektstruktur (Teilprojekte) und Zeitplan	8
1.7. Ressourcen	10
1.8. Risiken	10
2. TEILPROJEKTPLANUNG	11
2.1. Teilprojekt 1: Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien	11
2.1.1. Zielsetzung	11
2.1.2. Teilaufgaben	11
2.1.3. Beteiligte	14
2.1.4. Projektorganisation	15
2.1.5. Zeitplan	17
2.2. Teilprojekt 2: Reorganisation und Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats	20
2.2.1. Zielsetzung	20
2.2.1.1. Ergebnisziele	20
2.2.1.2. Prozessziele	20
2.2.2. Teilaufgaben	21
2.2.2.1. Projektauftrag, Projektplanung und Projektstart	21

2.2.2.2.	Analyse der IST-Situation und der SOLL-Anforderungen	21
2.2.2.3.	Entwicklung von Lösungsoptionen	22
2.2.2.4.	Umsetzung, Koordination und Monitoring der Entscheidungen	22
2.2.2.5.	Evaluation	22
2.2.3.	Beteiligte	22
2.2.4.	Projektorganisation	23
2.2.5.	Zeitplan	24
2.2.5.1.	Hauptphasen	24
2.2.5.2.	Meilensteine	24
2.3.	Teilprojekt 3: Reorganisation und Entwicklung der Dekanate	26
2.3.1.	Zielsetzung	26
2.3.1.1.	Ergebnisziele	26
2.3.1.2.	Prozessziele	26
2.3.2.	Teilaufgaben	26
2.3.3.	Beteiligte	27
2.3.4.	Projektorganisation	27
2.3.5.	Zeitplan	28
2.4.	Teilprojekt 4: Reorganisation und Entwicklung der kirchlichen Einrichtungen und Verbände	29
2.4.1.	Zielsetzung	29
2.4.1.1.	Ergebnisziele	29
2.4.1.2.	Prozessziele	29
2.4.2.	Teilaufgaben	29
2.4.3.	Beteiligte	30
2.4.4.	Projektorganisation	30
2.4.5.	Zeitplan	31

1. Gesamtplanung (Übersicht)

1.1. Projektauftrag

Für die projekthaft organisierte Umsetzung des PZG gibt es einen formellen und offiziellen Auftrag. In diesem Auftrag sind folgende Punkte konkret und transparent festgelegt:

- Projektname:** Umsetzung der Beschlüsse des PZG
- Auftraggeber:** Bischof Leo Nowak
- Auftragnehmer:** Alle katholischen Christinnen und Christen des Bistums, alle Gemeinden, Verbände und Einrichtungen, insbesondere alle haupt- und ehrenamtlich Tätigen im Bistum Magdeburg, verantwortlich: die Dechanten, die HA-Leiter im Bischöflichen Ordinariat, die Leiter/innen von kirchlichen Verbänden und Einrichtungen.
- Zeitraumen:** 2004 – 2006
- Ausgangslage:** Bischof Leo Nowak hat nach Abschluss der Arbeit der Bisutmsversammlung die von ihr verabschiedeten Dokumente am 07.02.2004 in Kraft gesetzt und ihre Umsetzung angeordnet. Die nachfolgend entfaltete Umsetzungsplanung umfasst:
 - Zielsetzung (Gesamtziel, Teilziele)
 - Aufgaben (Gesamtaufgabe, Teilaufgaben, Meilensteine)
 - Architektur (Strukturen, Abläufe, Verantwortung und Kompetenzen)
 - Ressourcen (Finanzielle Mittel, Sachmittel, Personal, Zeit)
 - Controlling/ Evaluation (Prozess, Ergebnisse).

Zum Vorgehen:

Der Bischof hat die PZG-Beschlüsse ratifiziert. Für die Auftragsvergabe ist vorgesehen:

- Der Auftrag wird durch den Bischof erteilt.
- Der Bischof setzt eine Gesamtprojekt-Leitung ein, die in der Zeit der Vakanz für die Bearbeitung des Auftrags verantwortlich bleibt.
- Die Gesamtprojekt-Leitung konsultiert regelmäßig den Diözesanadministrator über ihre Arbeit.

1.2. Projektziele

1.2.1. Gesamtziel

Das *Gesamtziel* besteht darin, die vom Bischof am 07.02.2004 ratifizierten PZG-Beschlüsse

- Der Hoffnung Raum geben*** – ein Leitbild,
- Das Leben bezeugen*** – Glaubenszeugnis im Bistum Magdeburg,
- Das Leben feiern*** – Liturgie im Bistum Magdeburg,
- Dem Leben dienen*** – Diakonia im Bistum Magdeburg,
- Als Kirchen gemeinsam auf dem Weg***- Ökumene im Bistum Magdeburg,
- Inmitten der Gesellschaft Kirche sein*** – Öffentlichkeitsarbeit im Bistum Magdeburg,
- Den Aufbruch gestalten*** – Strukturen und Zuständigkeiten im Bistum Magdeburg,
- Dem Aufbruch dienen*** – Personen und Kompetenzen im Bistum Magdeburg
- sowie die Richtlinie zur Familienpastoral

innerhalb der nächsten drei Jahre auf allen Ebenen des Bistums aktiv anzugehen und umzusetzen. Die Zielsetzung betrifft das gesamte Bistum in seinen unterschiedlichen Gliederungen bzw. Ebenen und alle kirchlichen Mitarbeiter/innen in ihren jeweiligen Arbeitsbezügen/ Kontexten (im

Bischöflichen Ordinariat, in den Dekanaten und Gemeinden sowie in den kirchlichen Verbänden und Einrichtungen.

1.2.2. Schwerpunktziele (Globalziele)

Das Gesamtziel beinhaltet fünf wesentliche *Schwerpunktziele* (Globalziele), die in Form von Teilprojekten abgearbeitet werden sollen:

- (1) Substanzielle und erkennbare Veränderung der pastoralen Praxis in ihren jeweiligen Formen und Bezügen i.S. des PZG-Beschlusses *Der Hoffnung Raum geben* (Leitbild) und der darin formulierten Grundsätze, insbesondere der missionarischen Ausrichtung und Erneuerung nach innen und außen.
- (2) Kontext- und situationsbezogene Priorisierung und Spezifizierung der jeweiligen Aufgaben und Neuausrichtung der Grundvollzüge (Martyria, Liturgia, Diakonia) an der Botschaft des Evangeliums, der kirchlichen Tradition und an den Erfahrungen, der Lebenswelt, der Sprache und den Bedürfnissen der Menschen von heute i.S. der PZG-Beschlüsse *Der Hoffnung Raum geben* (Leitbild) und *Das Leben bezeugen* (Martyria), *Das Leben feiern* (Liturgia) sowie *Dem Leben dienen* (Diakonia).
- (3) Effiziente und transparente Aufbau- und Ablaufstrukturen, Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzregelungen innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Bistums entsprechend den Vorgaben der PZG-Beschlüsse *Der Hoffnung Raum geben* (Leitbild) und *Den Aufbruch gestalten* (Strukturen und Zuständigkeiten) und der darin formulierten Grundsätze, insbesondere dem Prinzip einer klaren und erkennbaren kooperativen Führung.
- (4) Entwicklung/ Bereitstellung der erforderlichen Kompetenzen und Instrumente zur Bewältigung der zukünftigen Aufgaben und der hierfür erforderlichen Veränderungen i.S. der PZG-Beschlüsse *Der Hoffnung Raum geben* (Leitbild) und *Dem Aufbruch dienen* (Personen und ihre Kompetenzen), insbesondere die Verwirklichung einer neuen Führungskultur mit einer hohen Motivation der beteiligten Akteure, klaren Rollendefinitionen und einer transparenten Kommunikation. Mittel- und langfristig Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen.
- (5) Neuordnung der Finanzen zur Unterstützung der durch die PZG-Beschlüsse initiierten Veränderungen.

1.3. Projektaufgaben

1.3.1. Gesamtaufgabe

Die aus der Zielsetzung abgeleitete Gesamtaufgabe besteht darin, die in den PZG-Beschlüssen formulierten Grundsätze auf das eigene Arbeits- und Wirkungsfeld zu beziehen und die sich hieraus ergebenden konkreten, situationsbezogenen Veränderungen zu initiieren, zu planen und zu gestalten. Mit hoher Priorität sind die in den Beschlüssen bereits enthaltenen Projektideen zu konkretisieren und anzugehen.

1.3.2. Teilaufgaben

- (1) Die (haupt- und ehrenamtlichen) kirchlichen Mitarbeiter/innen reflektieren gemeinsam in ihren jeweiligen Arbeitsbezügen/ Kontexten (im Bischöflichen Ordinariat, in den Dekanaten und Gemeinden sowie in den kirchlichen Verbänden und Einrichtungen) die Grundlagen ihrer Praxis und formulieren gemeinsam für ihre Organisationseinheit ein **Leitbild**, das die Prinzipien des Bistumsleitbildes auf die konkrete Situation vor Ort bezieht.

- Teilaufgabe 1:** Leitbildentwicklung in den Gemeinden, ggf. auch Dekanaten (Basis: Teilaufgaben 7, 11)
- Teilaufgabe 2:** Leitbildentwicklung in kirchlichen Einrichtungen
- Teilaufgabe 3:** Leitbildentwicklung im Bischöflichen Ordinariat¹.
- (2) Die (haupt- und ehrenamtlichen) kirchlichen Mitarbeiter/innen reflektieren gemeinsam in ihren jeweiligen Arbeitsbezügen/ Kontexten (im Bischöflichen Ordinariat, in den Gemeinden und in kirchlichen Einrichtungen) die **Schwerpunkte, Inhalte und Formen ihres pastoralen Handelns** und richten diese konzeptionell und überprüfbar neu aus.
- Teilaufgabe 4:** Entwicklung und Umsetzung von Pastoral Konzepten in den Gemeinden (Basis: Teilaufgaben 1, 7, 11)
- Teilaufgabe 5:** Entwicklung und Umsetzung von Pastoral Konzepten in kirchlichen Einrichtungen (Basis: Teilaufgabe 2)
- Teilaufgabe 6:** Entwicklung und Umsetzung von Konzepten im Bischöflichen Ordinariat wodurch und in welcher Form die pastorale Erneuerung in Gemeinden und Einrichtungen unterstützt werden kann (Basis: Teilaufgabe 3).
- Teilaufgabe 6.1: Konzept für Pastoralentwicklung
 Teilaufgabe 6.2: Konzept für Organisationsentwicklung
 Teilaufgabe 6.3: Konzept für Personalentwicklung
- (3) Anpassung der **Aufbau- und Ablaufstrukturen**, der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen an die veränderten Rahmenbedingungen (Verknappung der Ressourcen, strategische Neuausrichtung, Priorisierung der Aufgaben) innerhalb und zwischen den Teilsystemen/ Ebenen.
- Teilaufgabe 7:** Planung und Bildung neuer Kooperationseinheiten und -strukturen auf Gemeindeebene (Basis: Teilaufgabe 11)
- Teilaufgabe 8:** Strukturelle Ausgestaltung der neuen Kooperationseinheiten und -strukturen auf Gemeindeebene (Basis: Teilaufgaben 1, 4, 7, 11)
- Teilaufgabe 9:** Planung, Bildung und Gestaltung der Kooperationseinheiten und -strukturen auf Dekanatsebene unter besonderer Beachtung der veränderten Bedingungen auf Gemeindeebene (Basis: Teilaufgaben 1, 4, 7, 11)
- Teilaufgabe 10:** Entwicklung der Kooperation und ihrer strukturellen Grundlagen (OE) im Bischöflichen Ordinariat unter besonderer Beachtung der veränderten Bedingungen auf Gemeinde- und Dekanatsebene (Basis: Teilaufgaben 1, 3, 4, 6, 7 und 8).
- (4) Information, Motivation, Qualifizierung der Mitarbeiter/innen des Bistums in ihren unterschiedlichen Aufgaben und **Rollen** zur Gestaltung der anstehenden Veränderungen und Umsetzung der zukünftigen Aufgaben. Entwicklung der erforderlichen PE-Instrumente.
- Teilaufgabe 11:** Information, Motivation und Qualifizierung der Pfarrer (und der hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen)
- Teilaufgabe 12:** Information, Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter/innen im Bischöflichen Ordinariat
- Teilaufgabe 13:** Entwicklung und Erprobung von PE-Instrumenten (Arbeitsplatzbeschreibung, Mitarbeitergespräch, etc.)
- (5) Neuordnung der **finanziellen Ressourcen** und der Ressourcenverantwortung im Blick auf den absehbaren Einnahmerückgang und die Veränderungen in Folge des PZG.
- Teilaufgabe 14:** Mittelfristige Finanzplanung

¹ Ist zu konkretisieren, vgl. auch 2.2.1. und 2.2.2.3.

1.4. Projektbeteiligte

An der Umsetzung der PZG-Beschlüsse (in den jeweiligen Teilprojekten) sind möglichst viele Christen im Bistum zu beteiligen. Insbesondere die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Teilsysteme auf den unterschiedlichen Ebenen sind in besonderer Weise verantwortlich und beauftragt, die Umsetzung voranzutreiben.

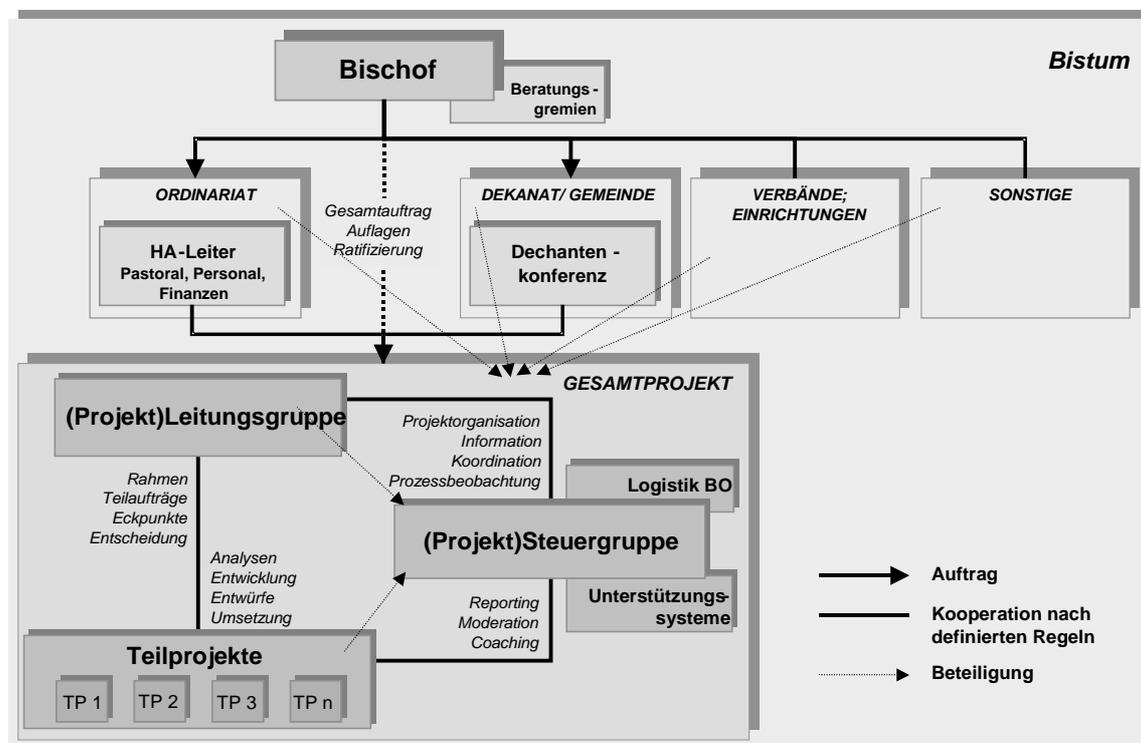
Dies gilt v.a. für

- die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Bischöflichen Ordinariat
- die Räte
- die Kirchenvorstände
- die Dechantenkonferenz
- das Presbyterium
- die Verantwortlichen und Mitarbeiter/innen der Berufsgruppen im pastoralen Dienst.

1.5. Projektorganisation

Die Umsetzung und ihre Teilprojekte überlappen sich weitestgehend mit den normalen Alltagsaufgaben der Projektbeteiligten, zumindest was die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen angeht. Für den Umsetzungsprozess insgesamt ist eine Projektstruktur zu wählen, die sicherstellt, dass

- zielorientiert und effizient gearbeitet wird,
- die verschiedenen Teilprojekte miteinander vernetzt werden,
- der Gesamtprozess im Auge behalten und gesteuert wird,
- transparent entschieden wird und Vereinbarungen bzw. Entscheidungen verbindlich eingehalten werden,
- die Führungskräfte in den Gemeinden und im Bischöflichen Ordinariat Verantwortung für die Gestaltung übernehmen und zugleich die Gemeinden in den Gestaltungsprozess mit einbezogen sind.



Aufbaustruktur Gesamtprojekt „Umsetzung PZG“

Es braucht für das Gesamtprojekt eine Struktur, die den Projektauftrag entgegen nimmt, die Teilaufträge innerhalb des Projektes formuliert, Zwischenergebnisse abnimmt, etc., also die Rolle/ Funktion der *Projektleitung* übernimmt. Hierfür sollte im Gegensatz zum bisherigen PZG eine kleine und schlagkräftige Gruppe zusammengestellt werden. Zwingend zugehörig sind aus externer Sicht folgende Personen:

- Generalvikar (oder Stellvertreter des Administrators)
- Hauptabteilungsleiter Personal
- Hauptabteilungsleiter Pastoral
- Hauptabteilungsleiter Finanzen
- Vertreter des Priesterrates/ Presbyteriums
- Vertreter des Katholikenrates.

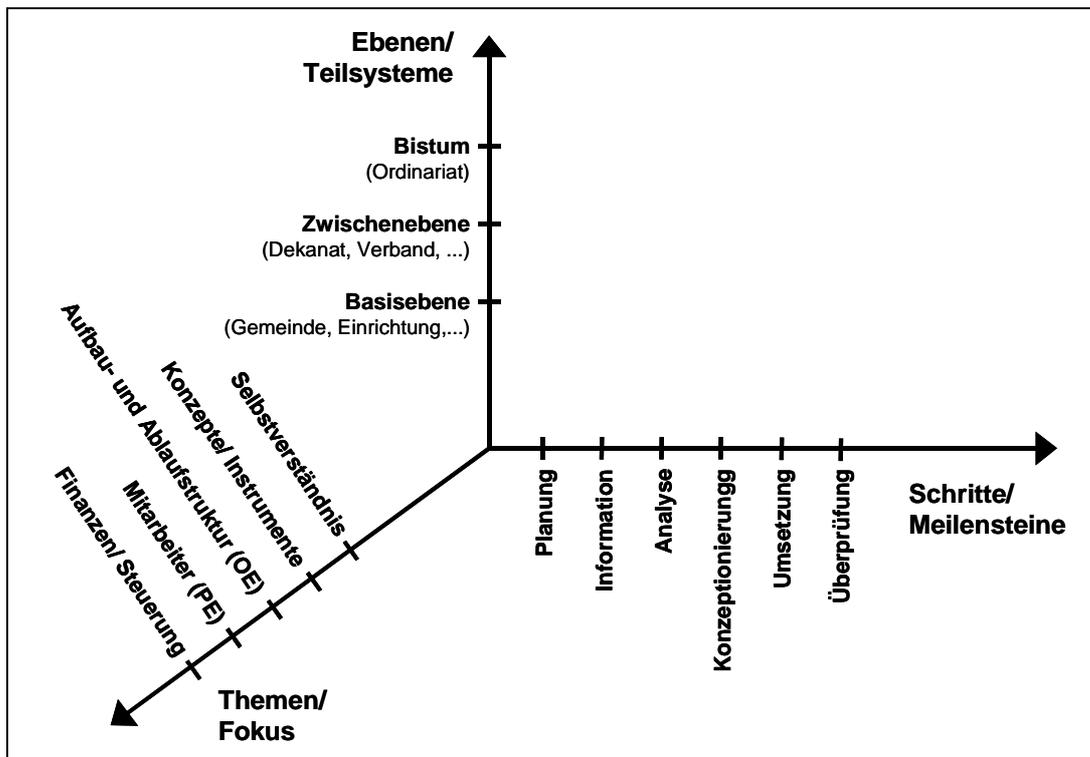
Es ist sinnvoll die Gesamt-Projektleitung so zusammenzustellen, dass die Teil-Projektleitungen (s.u.) personell in der Gesamt-Projektleitung vertreten sind und auf diese Weise die Informationen aus den Teilprojekten in die Gesamtleitung einfließen können.

Die Komplexität des Prozesses macht eine *Gesamt-Steuergruppe* unabdingbar. Sie hat die Führung in Fragen der Prozessgestaltung und –koordination sowie der Organisation von Unterstützungsinstrumenten. In ihr sollten die Gesamt-Projektleitung sowie die Teil-Projekt-Steuergruppen personell vertreten sein (max. 6-8 Personen).

Die *Arbeitsebene* ist die Ebene der Teilprojekte, die jeweils einer eigenen Struktur bedürfen, die in der Teilprojektplanung zu beschreiben ist.

1.6. Projektstruktur (Teilprojekte) und Zeitplan

Der komplexe Prozess der Umsetzung des PZG ist in Teilprojekte² untergliedert, die sich an der Ebene (dem Teilsystem) orientieren, auf der die Entwicklung betrieben wird.



Strukturierung der Teilprojekte

² Die in den PZG-Beschlüssen skizzierten „Schwerpunkte“ sind nicht Projekte im engeren Sinn, sondern stecken den Rahmen der angestrebten Entwicklungsprozesse ab.

Es gibt insgesamt vier Teilprojekte:

- (1) Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien**
- (2) Reorganisation und Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats**
- (3) Reorganisation und Entwicklung der Dekanate**
- (4) Reorganisation und Entwicklung kirchlicher Einrichtungen.**

Die Teilprojekte haben von der Grundanlage her fünf inhaltliche Schwerpunkte:

- (1) Selbstverständnis im Blick auf das Ganze auf der Folie der Zielvorgaben des PZG
- (2) Konzepte, Dienstleistungen und Instrumente
- (3) Aufbau- und Ablaufstrukturen
- (4) Personalmanagement und -entwicklung.
- (5) Finanzen und Steuerung

Die Schrittfolge innerhalb der Teilprojekte ist im wesentlichen:

- (1) Projektplanung und -beauftragung
- (2) Information und Konsultation
- (3) Analyse der IST-Situation und der Anforderungen
- (4) Entwicklung von Lösungsoptionen (Konzeptionierung)
- (5) Entscheidung und Umsetzung
- (6) Überprüfung der Ergebnisse und des Prozesses.

Die Gesamtdauer der Umsetzung wird auf ca. 3 Jahre geschätzt (bis Ende 2006), wobei der Bischofswechsel eine nicht kalkulierbare Größe darstellt. Die Überprüfung (Evaluation) sollte auf die Teilprojekte bezogen erfolgen, spätestens 1 Jahr nach Beginn der jeweiligen Umsetzungsphase.

Das Zeitfenster für die Teilprojekte sieht wie folgt aus:

Teilprojekt 1: Bildung und Entwicklung der neuen Gemeindeverbände/ Pfarreien

01/2004 – 12/2004:	Reorganisation der Gemeindeebene (Vorbereitung der Gemeindeverbände)
xx/2005 yy/2005	Entscheidung des Bischofs über die Errichtung der Gemeindeverbände Neu-Beauftragungen von hauptberufl. pastoralen Diensten (z.B. Dekanatsbeauftragung für Erwachsenenbildung)
zz/2005 – ?? /2005:	Erstellung der Kooperationsvereinbarungen und Entwicklung der Pastoralkonzepte
08/2005 – 07/2006:	Erprobung und Umsetzung
09/2005 – 10/2006:	Überprüfung der Ergebnisse und Prozesse.

Teilprojekt 2: Reorganisation und Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats

03/2004 – 06/2004:	Projektplanung (Schwerpunktsetzung, Aufgaben, Zeitplan)
09/2004 – 12/2004:	Analysephase
01/2005 – 07/2005:	Entwicklungsphase
09/2005 – 09/2006:	Umsetzungsphase
11/2005 – 12/2006:	Überprüfung der Ergebnisse und Prozesse.

Teilprojekt 3: Reorganisation und Entwicklung der Dekanate

Start Herbst 2004.

Teilprojekt 4: Reorganisation und Entwicklung kirchlicher Einrichtungen

Start Herbst 2004.

1.7. Ressourcen

Hinsichtlich der Ressourcen geht es primär um die Frage der Zeit, die zur Umsetzung des PZG einzusetzen ist. Sie betrifft insbesondere die Pfarrer und die Mitarbeiter/innen im Ordinariat. Die genaue Zeiteinschätzung insgesamt und ihre Verteilung im Projektzeitraum kann erst dann erfolgen, wenn das Gesamtpaket geschnürt und die Teilprojekte zumindest in ihren wesentlichen Eckpunkten genauer bestimmt sind.

1.8. Risiken

Die Risiken der Umsetzung bestehen zum einen in der Bischofsvakanz, zum anderen – wie bereits im Laufe des PZG erkennbar – darin, ob und in welcher Form sich die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und hier speziell die Pfarrer als „Zugpferd“ und Gestalter des Umsetzungsprozesses verstehen können.

Aus externer Sicht ist die sorgfältige, nachdrückliche und konvergente Einbindung des Presbyteriums durch die Verantwortlichen von herausragender Bedeutung.

2. Teilprojektplanung

2.1. Teilprojekt 1: Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien³

2.1.1. Zielsetzung

2.1.1.1. Ergebnisziele

- (1) Neustrukturierung der Gemeindeebene durch die Planung und Bildung langfristig lebensfähiger Kooperationseinheiten (Gemeindeverbände)
- (2) Neuausrichtung der Pastoral in den neuen Kooperationseinheiten durch die Entwicklung und Umsetzung einer pastoralen Konzeption, inklusive tragfähiger, transparenter und effizienter Kooperationsstrukturen und -prozesse innerhalb der neuen Kooperationseinheiten
- (3) Kirchenrechtliche Neuumschreibung der Pfarrgrenzen auf Basis der langfristig angelegten Kooperationseinheiten.

2.1.1.2. Prozessziele

- (1) Die Neustrukturierung auf Gemeindeebene ist als kriteriengeleitetes Konsultations- und Aushandlungsverfahren zwischen Bischof, Ordinariat, Dekanaten und Gemeinden zu gestalten, das
 - sich an den Zielvorgaben der PZG-Beschlüsse (insbesondere „Strukturen und Zuständigkeiten“) orientiert,
 - unter Führung und Moderation *der Dechanten und der Pfarrer* erfolgt,
 - auf die aktive Beteiligung der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, der Gremien und der Gemeinden ausgerichtet ist und
 - eine angemessene Unterstützung durch die Bistumsebene erfährt.
- (2) Die Neuausrichtung der Pastoral *innerhalb der neuen Kooperationseinheiten* ist als Gemeindeentwicklungsprozess zu gestalten, der
 - die Zielvorgaben der PZG-Beschlüsse (insbesondere des Leitbildtextes „Der Hoffnung Raum geben“, aber auch die Zielvorgaben der anderen PZG-Beschlüsse zu Aufgabenschwerpunkten, Strukturen und Zuständigkeiten sowie zu Personen und ihren Kompetenzen) mit den konkreten Anforderungen und Ressourcen vor Ort verbindet,
 - auf die aktive Beteiligung der Gemeinden, der Mitarbeiter/innen und der Gremien ausgerichtet ist,
 - unter Federführung *der Pfarrer und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen* erfolgt und
 - durch die Bistumsebene adäquat unterstützt wird.
- (3) Die kirchenrechtliche Neuumschreibung der Pfarrgrenzen ist mittelfristig auf der Basis der Gemeindeverbände und der darin gesammelten, dokumentierten und überprüften Erfahrungen vorzunehmen.

2.1.2. Teilaufgaben

Im Prozess der Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien sind sachlogisch zusammenhängend folgende Aufgaben zu bewältigen⁴:

³ Gemeindeverbände sind Übergangsregelungen zur Errichtung neuer Pfarreien (vgl. den Beschluss-Text zu Strukturen und Zuständigkeiten).

⁴ Die zeitliche Abfolge der Teilaufgaben ist in Punkt 2.1.5. entfaltet.

2.1.2.1. Neustrukturierung der Gemeindeebene/ Bildung von Gemeindeverbänden⁵

2.1.2.1.1. Vorbereitung (zentral zu organisieren)⁶

- (1) Erstellung des *Projektauftrages an die Verantwortlichen in den Dekanaten und Gemeinden*, insbesondere Definition der Rahmenbedingungen und Auflagen für die Neustrukturierung der Kooperationseinheiten
- (2) Erstellung eines realistischen, fortzuschreibenden Stellenplans 20xx, der u.a. die Anzahl der verfügbaren Pfarrseelsorge-Stellen sowie der Stellen für kategoriale Aufgaben benennt
- (3) Modellhafte Ausgestaltung der Kooperation im Gemeindeverbund bzw. Erarbeitung von alternativen Kooperationsmodellen (Typen der Kooperation)
- (4) Erstellung eines Modells der Gemeindefinanzierung im Blick auf die Gemeindeverbände
- (5) Zeitlich abgestimmte Information und Motivation der beteiligten Akteure (Dechanten, Pfarrer, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, Gemeinden)⁷
- (6) Qualifizierung der Pfarrer und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen
- (7) Bereitstellung von *Materialien* durch das Bistum
 - Empfehlungen für die Projektplanung und Projektdurchführung in den Dekanaten und Gemeinden
 - Prüfkriterien für die (kooperationsbezogene) Situationsanalyse
 - Kriterien für die Personalbemessung
 - Mustervorlagen für Kooperationsvereinbarungen (ggf. in Verbindung mit unterschiedlichen Kooperationsmodellen)
- (8) Bereitstellung von *Unterstützungsmöglichkeiten* für Dechanten, Dekanatsversammlungen, Pfarrer bzw. Pastoralteams durch das Bistum⁸
 - Coaching
 - Moderation
 - Konfliktmanagement.

2.1.2.1.2. Entwicklung (dezentral zu organisieren, zentral zu unterstützen)

- (1) Konkretisierung der *Projektplanung* auf regionaler Ebene (Dekanats- und Gemeindeebene)⁹ mit besonderer Aufmerksamkeit auf der Beteiligung der Gemeinden am Prozess
- (2) Lebensraumbezogene Überprüfung der konkreten Gegebenheiten und Möglichkeiten der Bildung von Kooperationen vor Ort auf der Basis der entwickelten Prüfkriterien für die Situationsanalyse
- (3) Erarbeitung von Optionen für die Umschreibung der Gemeindeverbände (Gemeinden eines Lebensraums) auf der Basis der Analyse und Vorgaben bzgl. der langfristig verfügbaren Mitarbeiter/innen
- (4) Konsultation der Optionen für die Umschreibung der Gemeindeverbände/ Pfarreien in der Dekanatsversammlung (ggf. auch zwischen Dekanaten)
- (5) Herbeiführung eines Votums der Dekanatsversammlung für die Umschreibung der Gemeindeverbände/ Pfarreien (ggf. müssen die Voten mehrerer Dekanate abgestimmt werden)
- (6) Erstellung eines Gutachtens der „Projektleitung Gemeindeverbund“, das die Neustrukturierung innerhalb und zwischen den Dekanaten berücksichtigt

⁵ Zu klären ist, inwieweit die kategoriale Seelsorge betroffen bzw. einzubeziehen ist.

⁶ Die Teilaufgaben zur Vorbereitung/ Unterstützung des Prozesses in Dekanaten und Gemeinden sind zeitlich vor bzw. parallel zum Entwicklungsprozess anzugehen.

⁷ Z.B. im Rahmen von Priesterwerkwochen oder Pfarrgemeinderatstagen. Weitere Spezifizierung erforderlich.

⁸ Hier sind unterschiedliche Möglichkeiten denkbar, z.B. durch qualifizierte Pfarrer oder Gemeindeberater/innen.

⁹ Zu klären ist vorab, ob die Dekanatsgrenzen bestehen bleiben sollen oder der Diskurs unabhängig davon erfolgen kann/ soll.

- (7) Entscheidung des Bischofs
- in den Gemeinden (Votum der Gemeinden)
 - in den Dekanaten (Votum der Dekanate)
 - in der Bischöflichen Verwaltung (Votum des Bischöflichen Ordinariats).

2.1.2.1.3. Umsetzung (zentral und dezentral zu organisieren)

- (1) Änderung von Ordnungen und Satzungen (insbesondere Satzung und Wahlordnung für die Pfarrgemeinderäte)
- (2) Konstituierung der Gemeindeverbände / Pfarreien durch den Bischof
- (3) Erarbeitung einer Kooperationsvereinbarung zwischen den Gremien innerhalb des Gemeindeverbundes (regional)
- (4) Bestimmung des für die Leitung des Gemeindeverbunds zuständigen Pfarrers und Festlegung des Sitzes des Pfarrers
- (5) Umschreibung der Beauftragungen bzw. Arbeitsverträge der Pfarrer und der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen auf die neuen Kooperationseinheiten
- (6) Sukzessive Durchführung der erforderlichen Personalveränderungen (Stellenumbesetzungen).
- (7) Anpassung der Gemeindefinanzierung an die veränderten Bedingungen vor Ort
- (8) Festlegung des Zeitplans für die Umsetzung der anstehenden Schritte bis zum Erreichen des Zieles: Bildung der neuen Pfarreien.

2.1.2.2. Entwicklung und Umsetzung der Pastoralen Konzeption

2.1.2.2.1. Vorbereitung (zentral zu organisieren)

- (1) Erstellung des *Projektauftrages an die Verantwortlichen in den Gemeindeverbänden* (vgl. Anlage 1: Projektauftrag)
- (2) Erarbeitung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten für die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen
 - Arbeitsfeldbeschreibung
 - Stellenbeschreibung
 - Kompetenzprofile
 - Mitarbeitergespräch
- (3) Beschreibung der Kernprozesse/ Abläufe innerhalb der Pastoralteams der Gemeindeverbände / Pfarreien
- (4) Information und Motivation der beteiligten Akteure (haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, Gemeinden)
- (5) Qualifizierung der Pfarrer und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen (fortlaufend)
- (6) Bereitstellung von *Materialien* durch das Bistum
 - Empfehlungen für die Projektplanung und Projektdurchführung in den Gemeindeverbänden
 - Hilfen für die (pastorale) Situationsanalyse (Gegebenheiten und Anforderungen)
 - Hilfen für die Neuausrichtung der Pastoral in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern
 - Hilfen für die Erstellung eines Pastorkonzepts
 - Hilfen für die Ausgestaltung der Kooperation zwischen den Gemeinden eines Verbundes
 - Hilfen für die Ausgestaltung der Kooperation der Pastoralteams
- (7) Bereitstellung von *Unterstützungsmöglichkeiten* für Pfarrer, Pastoralteams bzw. Räte durch das Bistum¹⁰
 - Coaching

¹⁰ Hier sind unterschiedliche Möglichkeiten denkbar, z.B. durch qualifizierte Pfarrer oder Gemeindeberater/innen.

- Moderation
- Konfliktmanagement.

2.1.2.2.2. Entwicklung (dezentral zu organisieren, zentral zu unterstützen)

Auf der Basis der PZG-Dokumente ist die Pastoral vor Ort zu entwickeln. Dazu sind erforderlich:

- (1) Aneignung und Konkretisierung des Leitbildes in der Kooperationseinheit auf die Situation vor Ort (verdichtet in Form eines „Leitbildes des Gemeindeverbundes“ als Präambel des Pastoralkonzepts)
- (2) Analyse der IST-Situation der Pastoral und der Anforderungen an eine missionarische Pastoral im Lebensraum i.S. des PZG
- (3) Entwicklung eines Pastoralkonzeptes für die neuen Kooperationseinheiten auf der Basis der Zielvorgaben der PZG-Dokumente mit Aussagen zu:
 - Pastoralen Leitlinien und Zielen (Prozessziele, Leistungsziele, Wirkungsziele)* im Lebensraum
 - Pastoralen Aufgaben, Schwerpunkten und Projekten* im Lebensraum
 - Strukturen, Verantwortung (Aufgabenzuordnung), Kompetenzen (Zuständigkeiten) und Schlüsselprozessen* innerhalb der Kooperationseinheit
 - Umsetzungsplanung (insbesondere Zeitplanung)
 - Ressourcenplanung und -einsatz
 - Überprüfung.
- (4) Abstimmung und Vereinbarung (Kontraktierung) des Pastoralkonzepts der Kooperationseinheit im Dekanat und im Bistum.

2.1.2.2.3. Umsetzung und Überprüfung (zentral und dezentral zu organisieren)

Die Aufgaben für die Umsetzung und die Form der Überprüfung folgen aus dem Pastoralkonzept.

2.1.2.3. Neuumschreibung der Pfarrgrenzen

Die kirchenrechtliche Neuumschreibung der Pfarrgrenzen ist eine mittelfristig anzugehende Aufgabe (2 bis 5 Jahre). Der Prozess umfasst folgende Aufgaben/ Teilschritte:

- (1) Analyse der Kooperationserfahrung im Gemeindeverbund (mindestens 2 Jahre)¹¹
- (2) Willensbekundung der beteiligten Pfarreien zur Auflösung und zur Neuumschreibung der pfarrlichen Gegebenheiten
- (3) Votum des Kirchenvorstandes der beteiligten Pfarreien
- (4) Votum des Priesterrats
- (5) Entscheidung des Bischofs.

2.1.3. Beteiligte

Am Prozess der Bildung neuer Gemeindeverbände sind in allen Phasen adäquat zu informieren und zu beteiligen:

- die Pfarrer, die pastoralen Mitarbeiter/innen, die PGR und die KV der Gemeinden,
- die Dechanten, die Dekanatskonferenzen, -räte und -versammlungen
- der Priesterrat bzw. das Presbyterium,
- die Dechantenkonferenz,
- der Katholikenrat,

¹¹ Evtl. sind hierfür entsprechende Prüfkriterien zu erstellen.

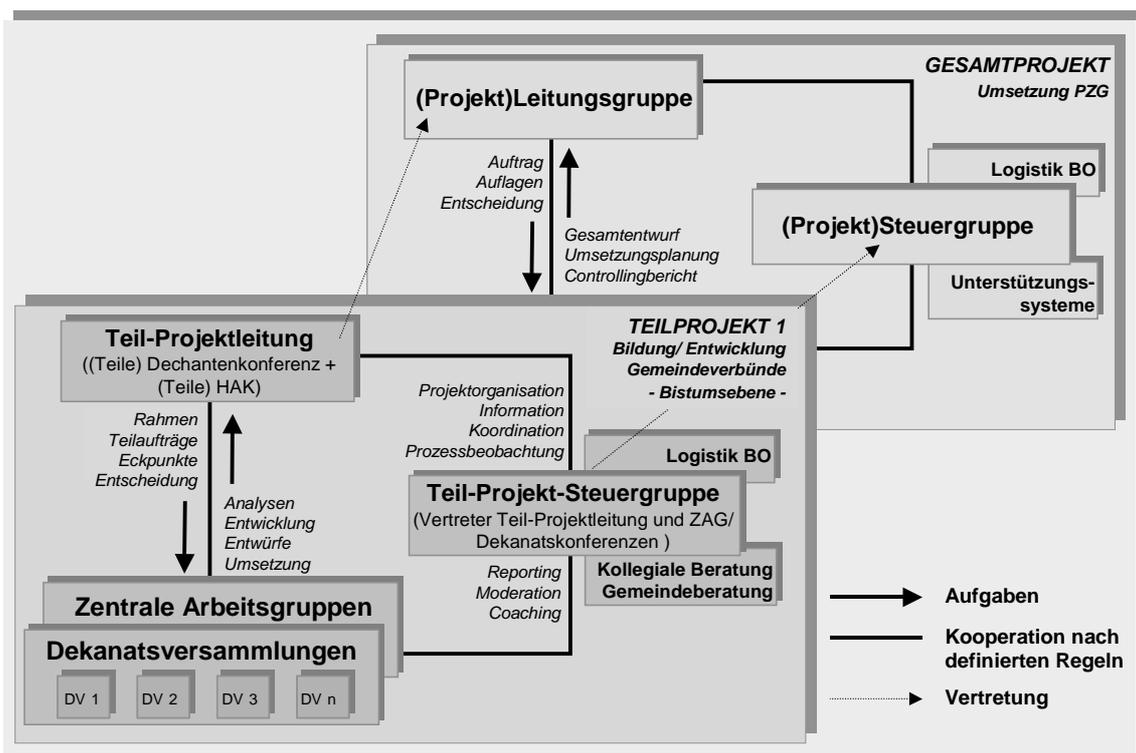
- ☒ die Berufsgruppenvertretungen,
- ☒ die einschlägigen Fachstellen im Bischöflichen Ordinariat
- ☒ die Gemeindeberatung (als Unterstützungssystem).

Der Bischof gibt über die Gesamt-Projektleitung den Auftrag und ratifiziert die (Zwischen-) Ergebnisse.

Im Prozess der Bildung und Entwicklung der neuen Gemeindeverbände haben die Dechanten und die Pfarrer eine spezifische, zentrale Rolle und Funktion. Sie werden im gesamten Prozessverlauf regelmäßig informiert und konsultiert. Die Dechanten und die Pfarrer initiieren, gestalten, führen und begleiten den Entwicklungsprozess vor Ort in enger Kooperation mit dem Bischöflichen Ordinariat, den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in den Gemeinden sowie mit den Räten im Dekanat und den Gemeinden. Sie werden hierfür mit den entsprechenden Kompetenzen, Mitteln und Qualifikationen ausgestattet.

2.1.4. Projektorganisation

Am Teilprojekt „Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien“ sind eine Vielzahl von Teilsystemen und Personen auf unterschiedlichen Ebenen beteiligt. Die zu suchende Lösung soll eine langfristig tragfähige Gesamtlösung sein, die unterschiedliche regionale Teillösungen integriert und aufeinander abstimmt. Aus diesem Grund bedarf es an dieser Stelle einer guten und arbeitsfähigen Projektorganisation.



Aufbaustruktur des Teilprojekts „Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden“ (Bistumsebene)

Der Auftraggeber ist der Bischof, vermittelt über die Gesamt-Projektleitung. Auftragnehmer ist die Teil-Projektleitung, die sich aus der Dechantenkonferenz (bzw. von der Dechantenkonferenz beauftragten Vertretern) und der Hauptabteilungsleiterkonferenz des Bischöflichen Ordinariats (zumindest vertreten durch die Verantwortlichen für Personal, Pastoral und Finanzen) zusammensetzt. Ihre Aufgabe ist es, den Gesamtprozess der Reorganisation und Konzeptentwicklung

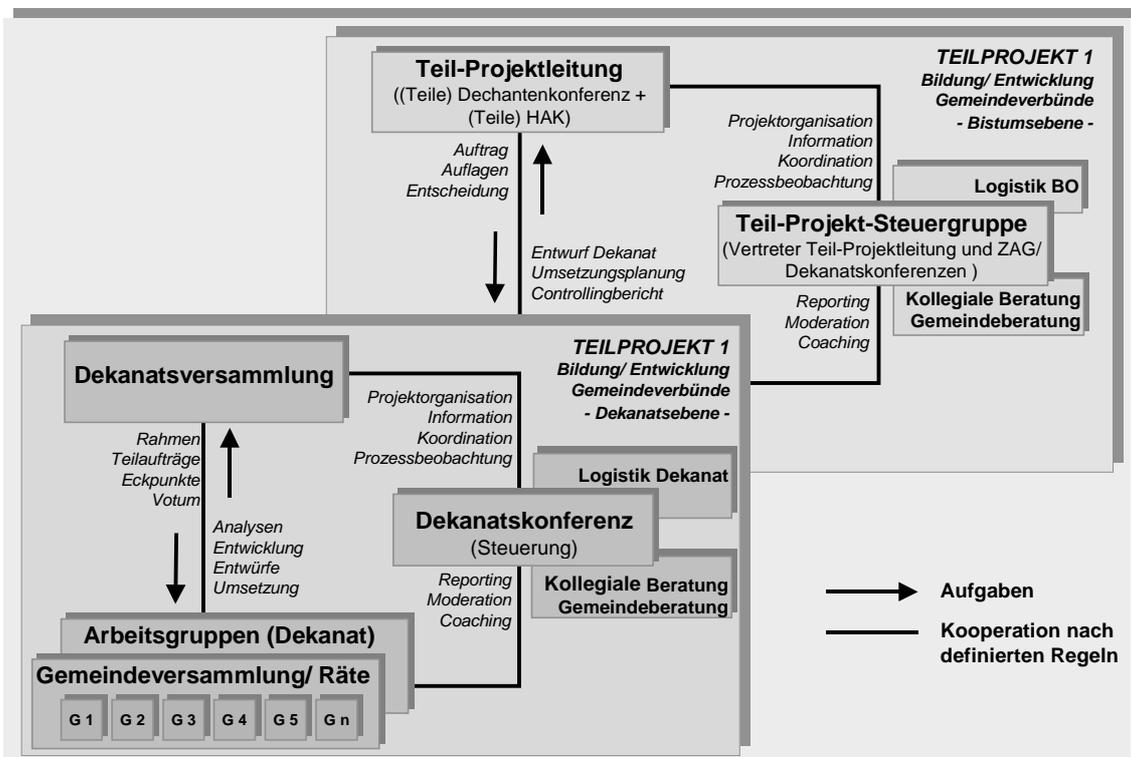
auf Gemeindeebene zu planen, zu strukturieren und eine Gesamtlösung für das Bistum vorzulegen.

Gearbeitet wird einerseits regional, d.h. in den Dekanaten und Gemeinden (gebündelt in der Dekanatsversammlung), und andererseits zentral in Form einer bzw. mehrerer Arbeitsgruppen (z.B. zur Erarbeitung von Prüfkriterien für die Situationsanalyse oder der Kriterien für die Personalbemessung). Die zentrale(n) Arbeitsgruppe(n) ist (sind) vom Grundsatz her mit Praktikern aus den Gemeinden/ Dekanaten und Experten aus dem Bischöflichen Ordinariat zu besetzen. Die Zusammensetzung ist an dem jeweiligen inhaltlichen Fokus auszurichten und im weiteren Verlauf zu spezifizieren.

Die Komplexität des Prozesses macht auch hier eine *Steuergruppe (Teil-Projekt-Steuergruppe)* unabdingbar. Sie hat die Führung in Fragen der Gestaltung und Koordination des Prozesses der Bildung und Entwicklung Gemeindeverbände/ Pfarreien sowie der Organisation von Unterstützungsstrukturen und -instrumenten. Die Teil-Projekt-Steuergruppe wird von der Projektleitung bestimmt. Sinnvoller Weise sollten ihr Vertreter/innen der Teil-Projektleitung, der zentralen Arbeitsgruppe(n) sowie der Dekanate angehören (insgesamt 5 bis 6 Personen).

Die Dekanatebene strukturiert sich in ganz ähnlicher Weise, wie die Bistumsebene. Die Dekanatsversammlung (Dekanatsrat + Dekanatskonferenz) ist (im Rahmen der Bistumsvorgaben) für die Vergabe von Arbeitsaufträgen und die Vorgabe von Eckpunkten und Rahmenbedingungen zuständig. Sie nimmt die Vorschläge der Gemeinden zur Bildung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien entgegen, diskutiert diese und gibt ein abschließendes Votum i.S. einer (ggf. mit anderen Dekanaten abgestimmten) Gesamtlösung ab.

Die Dekanatskonferenz hat steuernde Funktion. Gearbeitet wird in einer oder mehreren Arbeitsgruppen auf Dekanatebene und innerhalb der Gemeinden (insbesondere auch der Räte).



Aufbaustruktur des Teilprojekts „Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden“, Dekanatebene

2.1.5. Zeitplan

2.1.5.1. Die Hauptphasen des Entwicklungsprozesses

Die Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien im Bistum Magdeburg verläuft in sieben Hauptphasen:

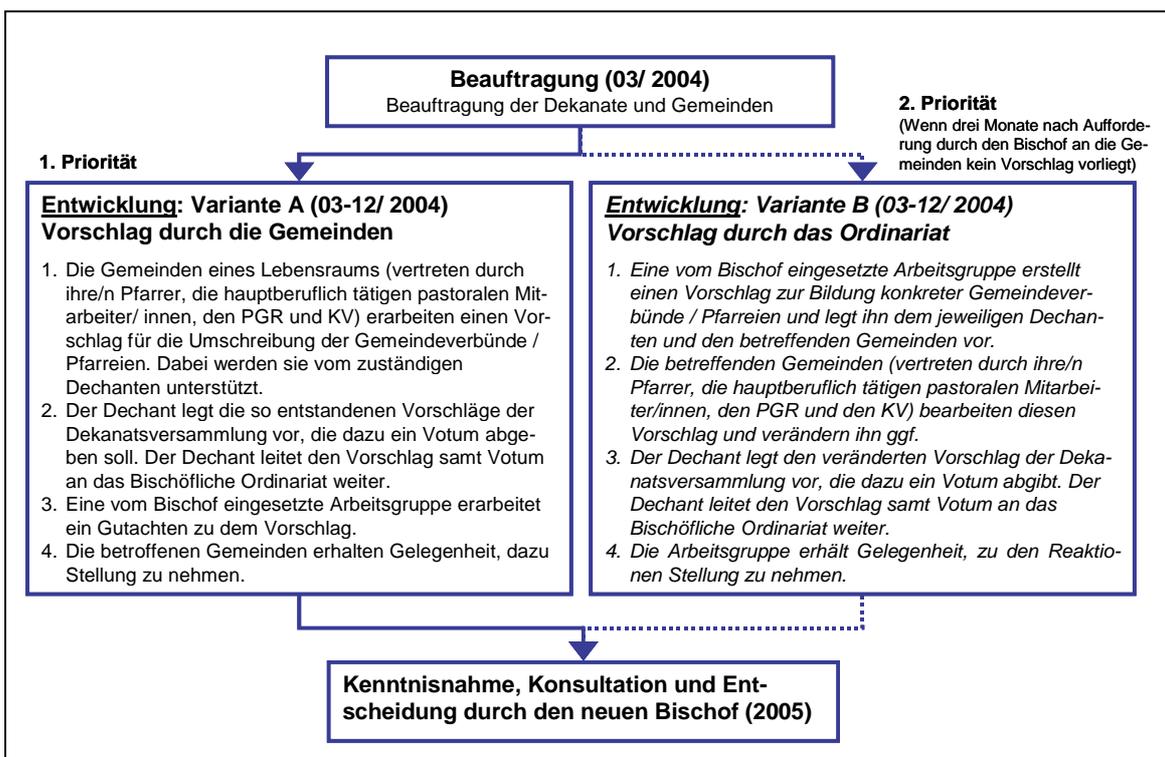
- (1) **01 – 02 / 2004:**
Vorbereitung des Reorganisationsprozesses
Präsentation und Konsultation des Projektplans sowie Beauftragung durch den Bischof
- (2) **03 – 11 / 2004:**
Konsultation und Erarbeitung von Lösungsoptionen in den Gemeinden und Dekanaten; ggf. auf Grundlage eines Vorschlags aus dem Bischöfl. Ordinariat, falls 3 Monate nach Aufforderung im BO kein Vorschlag der Gemeinde vorliegt. Sollte eine Gemeinde bis Juni nicht in der Lage sein, ihre Lösungsoption vorzulegen, stellt sie (evtl. über den Dechanten) bei der Teilprojektleitung einen Antrag auf Verlängerung der Frist, max. bis Ende September 2004.
- (3) **12 / 2004:**
Prüfung, Abstimmung und Entscheidung durch die (Teil-)Projektleitung.
- (4) **xx / 2005:**
Kenntnisnahme der Vorlagen durch den neuen Bischof;
ggf. Beratung der Vorlagen in den Ratsgremien, ggf. in einer neu einzuberufenden Bistumsversammlung (= Zusammenführung der verschiedenen Ratsgremien)
Entscheidung des Bischofs über die Vorlagen
Errichtung der Gemeindeverbände durch den Bischof und Erstellung von Kooperationsvereinbarungen
- (5) **yy / 2005:**
Entwicklung von Pastoralkonzepten in den neuen Gemeindeverbänden
- (6) **zz / 2005:**
Umsetzung der Pastoralkonzepte
- (7) **2006:**
Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse.

Die Vorbereitung umfasst die in 2.1.2.1.1. und 2.1.2.2.1 genannten Aufgaben. Sie beginnt im Januar 2004 mit der Vorbereitung der Reorganisation und erstreckt sich – mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung bis Mitte 2005 (= Beginn der Umsetzung der Pastoralkonzepte).

Die Vorbereitung beginnt mit der Information, Konsultation und Beauftragung der Pfarrer im Januar/ Februar 2004 durch den Bischof bzw. die von ihm Beauftragten. Spätestens Ende Februar 2004 ist die Gesamt-Projektleitung „Umsetzung des PZG“ und die Teil-Projektleitung „Bildung und Entwicklung der neuen Gemeindeverbände/ Pfarreien“ zu konstituieren und zu beauftragen, die dann die weitere Vorbereitung und die Durchführung federführend organisiert.

Die Vorbereitung erfolgt zwar im wesentlichen zentral, allerdings mit intensiver Beteiligung von Pfarrern und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen aus den Dekanaten (der Modus hierfür muss noch gefunden werden, z.B. könne ein Pool interessierter/ qualifizierter Mitarbeiter/innen gebildet werden, der für Teilaufgaben der Vorbereitung angefragt werden kann).

Das Verfahren zur Bildung der neuen Gemeindeverbände/ Pfarreien basiert auf den Rahmenvorgaben des PZG-Beschlusses „Strukturen und Zuständigkeiten“. Für den Kernprozess der *Entwicklung von Lösungsoptionen* werden darin zwei mögliche Verfahrenswege beschrieben:



Bildung von neuen Pfarverbänden/ Pfarreien: Verfahrenswege zur Entwicklung von Lösungsoptionen.

Variante A hat Vorrang vor Variante B. Variante B kommt nur dann zum Zuge, wenn Variante A von den Akteuren vor Ort nicht in Angriff genommen wird oder nicht zu einer Lösung kommt: Wenn drei Monate nach Aufforderung durch den Bischof an die Gemeinden kein Vorschlag vorliegt, tritt Variante B in Kraft.

Der zeitliche Ablauf mit den wesentlichen Schritten und Meilensteinen ist im nachfolgenden Flussdiagramm dargestellt.

Der Pfarrer und der Dechant unterstützen die Klärung des Verfahrens in den Gemeinden und zwischen den Gemeinden. Der Dechant gibt die Information, ob ein Vorschlag der Gemeinde erarbeitet wird, an das Bischöfliche Ordinariat weiter. Zusätzlich zu den beschriebenen Schritten sind Gespräche unter den Beteiligten wünschenswert – etwa zwischen dem Bischof bzw. seinem Vertreter und einem PGR oder einer Dekanatsversammlung.

2.1.5.2. Meilensteine

Im Detail lassen sich folgende Meilensteine bestimmen¹²:

(1) Januar 2004

Präsentation und Konsultation des Teilprojektplans „Bildung von neuen Gemeindeverbänden/ Pfarreien“ durch Bischof, Weihbischof, Generalvikar und Hauptabteilungsleiter Pastoral

¹² Weitere Meilensteine ergeben sich sicher aus der weiteren Diskussion, insbesondere, was die Prozesse im Bischöflichen Ordinariat und in den Einrichtungen/ Verbänden betrifft (vgl. auch Zeitplan).

- im geistlichen Rat
 - in der Hauptabteilungsleiterkonferenz des Bischöflichen Ordinariats
 - im Presbyterium den (Priesterwerkwochen)
 - im Kreis der hauptberuflichen pastoralen Dienste
 - im Kreis der PGR-Vorsitzenden (Tagungen Ende Januar)
- (2) Ende Februar 2004**
- Information / Konsultation der Dechantenkonferenz
 - Vorlage/ Verabschiedung des Teilprojektplans im Geistlichen Rat
 - Projektauftrag durch den Bischof
 - Vorlage des Qualifizierungskonzepts für die Pfarrer/ hauptamtlichen Mitarbeiter/innen
- (3) März 2004**
- Beauftragung der Dekanate und Gemeinden zur Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden
 - Start des Konsultationsprozesses zur Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden in den Dekanaten
- (4) September/ Oktober 2004**
- Vorlage von Vorschlägen zur Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden durch das Bischöfliche Ordinariat, falls bis Juni 2004¹³ kein Vorschlag aus der Gemeinde kam.
- (5) November 2004**
- Abschluss des Konsultationsprozesses zur Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden in den Dekanaten und Vorlage der Voten
 - Gutachten zu den neuen Gemeindeverbänden
 - Vorlage des Stellenplan-Entwurfs 20xx
 - Vorlage des neuen Gemeindefinanzierungskonzept-Entwurfs
- (6) Ende Dezember 2004**
- Prüfung, Abstimmung und Entscheidung über die Pläne durch die (Teil-)Projekt-Leitung
- (7) xx / 2005**
- Kenntnisnahme der Vorlagen durch den neuen Bischof
 - Beratung der Vorlagen in den Ratsgremien, ggf. in einer neu einzuberufenden Bistumsversammlung (= Zusammenführung der verschiedenen Ratsgremien)
 - Entscheidung des Bischofs über die Vorlagen
 - Konstituierung der neuen Gemeindeverbände / ggf. schon Errichtung neuer Pfarreien
- Start der sukzessiven Stellenumbesetzung
 - Einführung der neuen Gemeindefinanzierung
- Abschluss der Vorbereitungen zur Entwicklung der neuen Gemeindeverbände
 - Erstellung der Kooperationskontrakte in den neuen Seelsorgeeinheiten
- (8) yy / 2005**
- Erstellung der Pastorkonzepte in den neuen Gemeindeverbänden
 - Start der Neuumschreibung der Pfarreien
- (9) zz / 2005**
- Start der Umsetzung der Pastorkonzepte in den neuen Gemeindeverbänden
- (10) xx / 2006**
- Überprüfungsbericht Gemeindeverbände
 - Präsentation und Diskurs der Ergebnisse.

¹³ Ggf. gilt ein späterer Zeitpunkt (vgl. 2.1.5.1.(2)).

2.2. Teilprojekt 2: Reorganisation und Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats

[Die Projektplanung zur Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats basiert auf den Aussagen im Rahmen des PZG und skizziert modellhaft das mögliche Vorgehen. Zur Erstellung (Konkretisierung) des endgültigen Projektplans werden zusätzliche Informationen benötigt, um das Verfahren auf die zentralen Fragestellungen zu fokussieren und auf das Wesentliche zu beschränken.]

2.2.1. Zielsetzung

Das PZG intendiert einen Aufbruch, der das gesamte Bistum erfassen und bewegen soll. Dies ist nur dann möglich, wenn auch die Bischöfliche Verwaltung insgesamt und vorbehaltlos auf den Prüfstand kommt.

2.2.1.1. Ergebnisziele

Die Bischöfliche Verwaltung dahingehend zu überprüfen und zu verändern, dass sie

- (1) **konzeptionell**
- (2) **strukturell**
- (3) **finanziell und**
- (4) **personell**

(besser) in die Lage versetzt wird, die Pfarreien (Gemeinden, Kooperationseinheiten), Dienste und Einrichtungen des Bistums adäquat und professionell i.S. einer transparenten und effizienten *Dienstleistungs- und Steuerungsinstanz* zu unterstützen, damit diese die zukünftigen Anforderungen und Aufgaben entsprechend den Zielvorgaben des PZG in Angriff nehmen und bewältigen können. Hierzu gehört es auch, dass sich die Bischöfliche Verwaltung an die (geplanten) Veränderungsprozesse auf der operativen Ebene (z.B. Gemeindeebene) anpasst.

2.2.1.2. Prozessziele

Der gesamte Prozess der Organisationsentwicklung (OE) im BO (von der Planung über die Umsetzung bis zur Überprüfung) folgt den Prinzipien des PZG:

(1) **Transparenz und Beteiligung**

Wenn das PZG eine neue Kultur der Kommunikation und Kooperation intendiert, ist der Entwicklungsprozess *nach innen transparent und als Dialog zu gestalten* (angemessene Information und Beteiligung der Mitarbeiter/innen und der Mitarbeitervertretung).

Wenn das BO (zukünftig) Dienstleistungs- und Steuerungsinstanz für die Untergliederungen des Bistums (Gemeinden/ Pfarreien/ Kooperationseinheiten, Dienste und Einrichtungen) sein soll, ist der Entwicklungsprozess *nach außen als Kommunikationsprozess* mit denjenigen zu gestalten, die das BO mit seinen Leistungen (zukünftig) unterstützen soll (angemessene Information und Konsultation der „Adressaten“, insbesondere bezogen auf die Inhalte der zukünftigen Dienstleistung und die Art der Dienstleistungserbringung). Dies betrifft insbesondere

- Die Pfarrer und die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen
- Die Führungskräfte von pädagogischen und caritativen Einrichtungen und Diensten
- Die Vertretungsorgane der Berufsgruppen und aller Katholik/innen (Katholikenrat).

(2) **Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit**

Die anstehenden Themen werden entsprechend dem jeweiligen Auftrag im Rahmen der hierfür installierten Foren und Arbeitsgruppen behandelt. Entscheidungen werden in den dafür vorgesehenen Projektinstanzen nach vorab definierten Kriterien i.S. optimaler Lösungen für das Ganze gefällt und vom Bischof (ggf. nach Konsultation der Gremien des Bistums) ratifiziert.

Die im Prozess getroffenen Absprachen und die gefundenen Lösungen werden nach Zustimmung bzw. Ratifizierung des Bischofs mit hoher Verbindlichkeit umgesetzt, kontinuierlich überprüft und ggf. justiert um die Nachhaltigkeit der Wirkungen zu gewährleisten.

2.2.2. Teilaufgaben

Im Prozess der OE im BO sind folgende Aufgaben anzugehen¹⁴:

2.2.2.1. Projektauftrag, Projektplanung und Projektstart

- (1) Erstellung und Verabschiedung des *Projektplans*.
Der Projektplan wird inhaltlich durch die Hauptabteilungsleiterkonferenz (HAK) erstellt und vom Bischof mit dem Projektauftrag in Kraft gesetzt.
- (2) Erstellung des *Projektauftrages*.
Der Auftrag ergeht an die *Verantwortlichen im BO* und die *Führungskräfte im pastoralen, pädagogischen und sozial-caritativen Bereich*. Die Beauftragung erfolgt durch den Bischof und beinhaltet die Projektplanung¹⁵.
- (3) Der Projektstart
Der Projektstart findet im Rahmen einer *Eröffnungsveranstaltung* statt. In ihr erfolgt die Konstituierung und Beauftragung der Projektinstanzen (-organe).
- (4) Geschäftsordnung, Konferenz- und Sitzungskultur
Sinnvoll ist die Erstellung einer *Geschäftsordnung* bzw. eines *Kontraktes über die Art der Zusammenarbeit* (Konferenz- bzw. Sitzungskultur).

2.2.2.2. Analyse der IST-Situation und der SOLL-Anforderungen

Die Analyse der IST-Situation und der SOLL-Anforderungen umfasst folgende Fragestellungen:

- (1) IST-Situation
 - Wie versteht sich das BO im Blick auf das Bistum und die Kunden (implizites Selbstverständnis)
 - Was leistet das BO in seinen unterschiedlichen Teilsystemen (Konzepte, Programme, Produkte)?
 - Wie ist das BO organisiert (die Aufbau- und Ablaufstrukturen)
 - Finanzen
 - Personal
 - Wie sind Effektivität, Effizienz und Qualität der Leistungen, Strukturen und Abläufe (insbesondere Steuerungsprozesse), Personen des BO in seinen unterschiedlichen Teilsystemen?
- (2) SOLL-Anforderungen
 - Was sind die zukünftigen Anforderungen an ein professionelles Steuerungs- und Unterstützungssystem?
 - Was sind die Stärken und Schwächen der aktuellen Organisation im Blick auf die zukünftigen Anforderungen?
 - Welche Veränderungsbedarfe bzw. Entwicklungsaufgaben und -schwerpunkte ergeben sich daraus?

¹⁴ Die zeitliche Abfolge der Teilaufgaben ist in Punkt 2.2.5. entfaltet.

¹⁵ Zu den Inhalten eines Projektauftrages vgl. 1.1.

Die Analyse sollte die Innenperspektive (Führungskräften, Mitarbeiter/innen des BO) und die Außenperspektive (Mitarbeiter/innen bzw. Führungskräfte in Gemeinden, Einrichtungen etc.) berücksichtigen. Die Erhebung kann in Form strukturierter Interviews oder moderierter Dialog-Foren geschehen.

2.2.2.3. Entwicklung von Lösungsoptionen

Bezugsrahmen für die Entwicklung von Lösungen sind die Zielaussagen des PZG auf der Basis der vorhandenen finanziellen und personellen Mittel.

- (1) Entwicklung eines Leitbildes für das BO (Selbstverständnisses im Rahmen des Bistums) und (langfristiger) strategischer Ziele
- (2) Produktentwicklung, z.B.
 - Bereich Pastoral: Instrumente zur Gemeindeentwicklung (z.B. Kooperationsvereinbarungen, Entwicklung Pastoralkonzept)
 - Bereich Personal: PE-Instrumente (z.B. Mitarbeitergespräch)
 - Finanzen: Steuerungs-Instrumente (z.B. Gemeindefinanzierungsmodell, kennzahlengestütztes Berichtswesen)
- (3) Reorganisation der Strukturen und Kernprozesse im BO
 - Bestimmung, Gewichtung und organisatorische (Neu-)Zuordnung der Aufgabenfelder
 - Bestimmung, Definition und Vernetzung der Kernprozesse (u.a. Informations-, Planungs-, Konsultations-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Controllingprozesse, Konfliktmanagement)
 - Definition der Zuständigkeitskompetenzen der Instanzen und Positionen in der Organisation
- (4) Reorganisation und Konsolidierung der Finanzen des Bistums
 - Mittel- und langfristige Entwicklung/ Planung von Einnahmen und Ausgaben
 - Ausgabenschwerpunkte in Abhängigkeit von den Veränderungen durch das PZG
 - Potenziale (Einnahmesteigerung und Einsparungen)
 - Bemessungskriterien für die Finanzierung von Gemeinden, Einrichtungen und Projekten
 - Budgetierung und Ressourcenverantwortung
 - Steuerung und Controlling
- (5) Personalentwicklung im BO
- (6) (Evtl.) Qualitätsentwicklung

2.2.2.4. Umsetzung, Koordination und Monitoring der Entscheidungen

2.2.2.5. Evaluation

Die Evaluation bezieht sich sowohl auf die erzielten *Ergebnisse* (Veränderungen und ihre Effekte) als auch auf den gemeinsamen *Lern- und Veränderungsprozess*.

2.2.3. Beteiligte

Am Prozess der OE im BO sind in allen Phasen adäquat zu informieren und in jeweils spezifischer Form zu beteiligen:

- Der Bischof als *Auftraggeber*
- Die diözesanen Räte (Geistlicher Rat, Katholikenrat, Priesterrat, Dechantenkonferenz, Kathedral-Kapitel, Kirchensteuer- und Vermögensverwaltungsrat als *Konsultationsgremien des Bischofs*)

- ☒ Die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen des BO als *Projektverantwortliche bzw. -mitarbeiter/innen* im engeren Sinn und als *Verantwortliche bzw. Träger der Umsetzung*
- ☒ Die Führungs- und Leitungskräfte in Dekanaten, Pfarreien, diözesanen Einrichtungen und Diensten als *Kooperationspartner in Leitungsfunktion und Adressaten der Leistungen*
- ☒ Die Berufsgruppen und Berufsgruppenvertretungen im pastoralen, pädagogischen und sozial-caritativen Bereich als *Kooperationspartner in Mitarbeiterfragen bzw. als Kunden*.

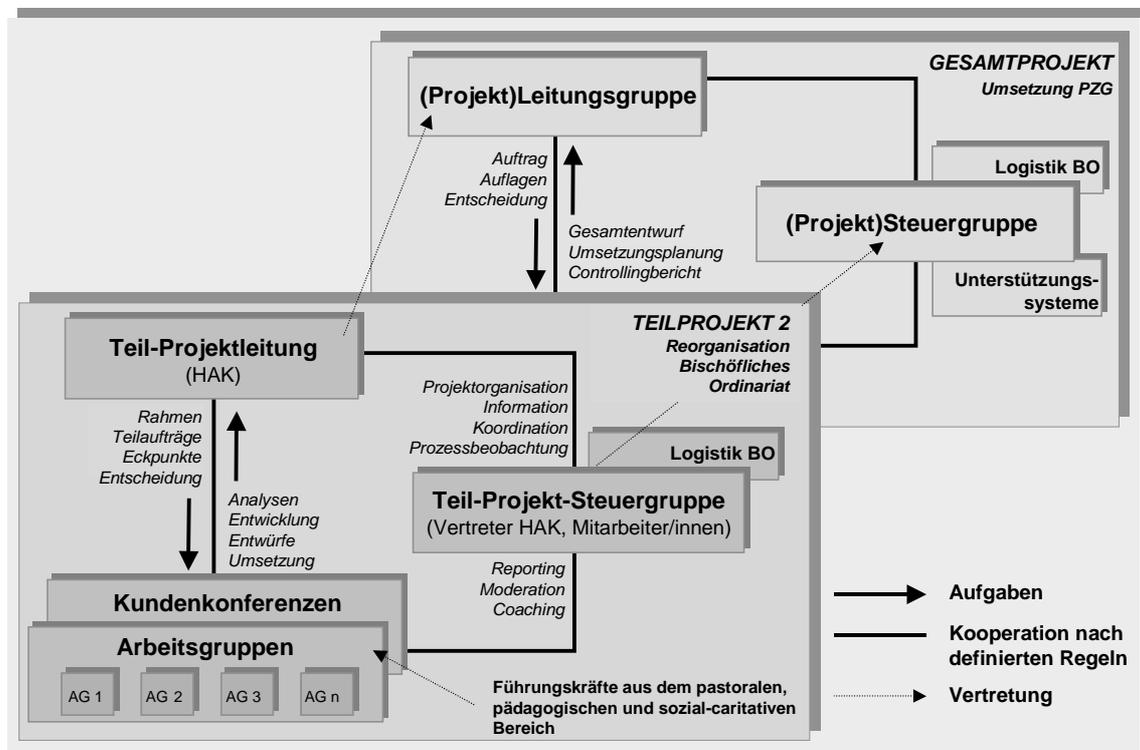
Der Bischof gibt über die Gesamt-Projektleitung den Auftrag und ratifiziert die (Zwischen-) Ergebnisse.

Im Prozess der OE im BO haben die *Führungskräfte im BO* eine spezifische, zentrale Rolle und Funktion. Sie initiieren, gestalten, führen und begleiten den Entwicklungsprozess in enger Kooperation mit dem Bischof (bzw. seinem Vertreter), den diözesanen Räten und Konsultationsgremien sowie den Führungskräften im pastoralen, pädagogischen und sozial-caritativen Bereich.

2.2.4. Projektorganisation

Am Teilprojekt „OE im BO“ sind als Akteure primär die *Führungskräfte und Mitarbeiter/innen des BO* beteiligt. Die *Kunden* sind im Laufe des Prozesses an unterschiedlichen Stellen zu konsultieren und in die Struktur einzubinden (z.B. in Form von Kundenkonferenzen). Da die OE im BO wesentlich auch die Einstellung der Verwaltung auf die (teilweise parallel verlaufenden) Veränderungsprozesse der operativen Ebene beinhaltet, wird eine gute und arbeitsfähige Projektorganisation benötigt, um einen transparenten und reibungslosen Ablauf der vielfältigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu gewährleisten.

Der Auftraggeber ist der Bischof, vermittelt über die Gesamt-Projektleitung. Auftragnehmer ist die Hauptabteilungsleiterkonferenz des Bischöflichen Ordinariats (HAK) als Teil-Projektleitung. Ihre Aufgabe ist es, den Gesamtprozess der OE im BO zu planen, zu strukturieren, inhaltlich abzustimmen und abzunehmen.



Aufbaustruktur des Teilprojekts „Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat“, Ebene 2

Die (Teil-)Projektleitung (HAK) bildet und beauftragt zur Bearbeitung einzelner Themenbereiche Projekt- bzw. Arbeitsgruppen. Sie setzen sich aus Führungskräften und Mitarbeiter/innen des BO zusammen. Die konkrete Besetzung ist an dem jeweiligen inhaltlichen Fokus auszurichten und im weiteren Verlauf zu spezifizieren (Entscheidung durch die Projektleitung auf Empfehlung der Steuergruppe).

Die *Konsultation der Adressaten* (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen von Gemeinden, Dekanaten, pädagogischen und sozial-caritativen Einrichtungen) erfolgt themenspezifisch in Form von Kundenkonferenzen bzw. –interviews, die aus dem Projekt heraus geplant, organisiert, durchgeführt und ausgewertet werden. Auf diese Weise werden diejenigen Informationen generiert, die erforderlich sind, die Verwaltung im Blick auf den Bedarf vor Ort zu optimieren („Kundenzufriedenheit“).

Eine *Steuergruppe (Teil-Projekt-Steuergruppe)* ist erforderlich, um den Informationsfluss zu sichern, die Prozesse im Projekt zu planen, koordinieren, zu moderieren und ggf. zu intervenieren, wenn Störungen auftreten. Die Teil-Projekt-Steuergruppe wird von der Projektleitung bestimmt. Ihr gehören Vertreter/innen der HAK sowie Mitarbeiter/innen des BO an (insgesamt 5 bis 6 Personen).

2.2.5. Zeitplan

2.2.5.1. Hauptphasen

Die OE im BO ist inkl. Umsetzung und Überprüfung auf 2 Jahre (bis Ende 2005) angelegt und verläuft in fünf Hauptphasen:

- (1) Vorbereitungsphase
- (2) Analysephase
- (3) Entwicklungsphase
- (4) Umsetzungsphase
- (5) Überprüfungsphase.

2.2.5.2. Meilensteine

Der Zeitplan dient als erstes grobes Raster und ist im Verlauf des Prozesses zu differenzieren.

(1) Bis Ende Februar 2004

- Erstellung und Verabschiedung des Teilprojektplans „OE im BO“ durch die HAK
- In-Kraft-Setzung des Teilprojektplans durch den Bischof
- Beauftragung der Projektmitarbeiter und -instanzen durch den Bischof
- Konstituierung der Projektinstanzen (v.a. Teil-Projekt-Leitung)

(2) Bis Ende März 2004

- Geschäftsordnung bzw. Kooperationsvereinbarung in der HAK (Teil-Projekt-Leitung)
- Bildung und Konstituierung der Steuergruppe
- Feinplanung Arbeitsaufträge für die Arbeitsgruppen
- Mitarbeiterinformation (Eröffnungsveranstaltung mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen des BO)
- Bildung und Beauftragung von Arbeitsgruppen (Analyse)

(3) April/ Juli 2004: Arbeitsphase

- Inhaltliche Arbeit in den Arbeitsgruppen
- Konsultation der Adressaten

(4) September 2004

- Vorlage des Analyseberichts zur IST-Situation und zu den SOLL-Anforderungen aus der Innen- und Außenperspektive
- Bildung und Beauftragung von Arbeitsgruppen (Entwicklung)
 - Leitbild und strategische Ziele
 - Produkte, Konzepte, Programme
 - Aufbau- und Ablaufstrukturen
 - Finanzen
 - Personal
 - (Qualität)

(5) September/ Dezember 2004: Arbeitsphase

- Inhaltliche Arbeit in den Arbeitsgruppen (s. (4))

(6) Dezember 2004/ Januar 2005

- Vorlage der Ergebnisse durch die Arbeitsgruppen
- Konsultation und Abnahme der Ergebnisse durch die Projekt-Leitungsgruppe

(7) xx 2005 bis Dezember 2005: Umsetzung

- Vorlage der Ergebnisse durch die Projekt-Leitungsgruppe
- Abnahme/ In-Kraft-Setzung der Ergebnisse durch den Bischof (ggf. nach Konsultation in den Gremien)
- Umsetzung**

(8) Dezember 2006

- Evaluation**

2.3. Teilprojekt 3: Reorganisation und Entwicklung der Dekanate

2.3.1. Zielsetzung

2.3.1.1. Ergebnisziele

- (1) Neuumschreibung der Dekanate auf der Basis der Ergebnisse von Teilprojekt 1 (Bildung von Gemeindeverbänden)
- (2) Neubestimmung der Aufgaben, Strukturen, Kompetenzen und Prozesse an der Schnittstelle zwischen Bischöflichem Ordinariat, Gemeindeverbänden/Pfarreien sowie kirchlichen Einrichtungen und Verbänden (Landkarte, Aufgaben)
- (3) Inhaltliche Ausgestaltung der Pastoral in den neuen Dekanaten (Pastoralkonzept).

2.3.1.2. Prozessziele

- (1) Die Neustrukturierung auf Dekanatsebene ist als transparenter Entwicklungsprozess zu gestalten, der sich an den Zielvorgaben der PZG-Beschlüsse (insbesondere „Strukturen und Zuständigkeiten“) orientiert,
- (2) Die Neuausrichtung der Pastoral in den neuen Dekanaten ist als Dekanatsentwicklungsprozess zu gestalten, der
 - die Zielvorgaben der PZG-Beschlüsse (insbesondere des Leitbildtextes „Der Hoffnung Raum geben“, aber auch die Zielvorgaben der anderen PZG-Beschlüsse zu Aufgabenschwerpunkten, Strukturen und Zuständigkeiten sowie zu Personen und ihren Kompetenzen) mit den konkreten Anforderungen und Ressourcen vor Ort verbindet,
 - auf die aktive Beteiligung der Gemeindeverbände, der Mitarbeiter/innen und der Gremien ausgerichtet ist,
 - unter Federführung *der Pfarrer und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen* erfolgt und
 - durch die Bistumsebene adäquat unterstützt wird.

2.3.2. Teilaufgaben

Im Prozess der Bildung und Entwicklung von Gemeindeverbänden/ Pfarreien sind sachlogisch zusammenhängend folgende Aufgaben zu bewältigen:

- (1) Stärke-/ Schwächen-Analyse der bisherigen Arbeit und ihrer Organisation auf Dekanats-ebene
- (2) Prüfung und Bündelung der Veränderungen, die sich aus den parallelen Entwicklungsprozessen (im Bischöflichen Ordinariat, auf Gemeindeebene, in Verbänden und Einrichtungen) ergeben, im Blick auf die Reorganisation der Dekanate
- (3) Neubestimmung der Aufgaben der Dekanatsebene in Verbindung mit der Reorganisation des Bischöflichen Ordinariats, der Gemeindeebene und der kirchlichen Einrichtungen
- (4) Neubestimmung der Strukturen, Prozesse und Kompetenzen innerhalb des Dekanats sowie zwischen Dekanat und Pfarrverbund, Dekanat und Bischöflichem Ordinariat bzw. Dekanat und kirchlichen Einrichtungen
- (5) Neuumschreibung der Dekanatsgrenzen auf der Basis der neuen Gemeindeverbände
- (6) Regelung der personellen Besetzung der Dekanate sowie der Beauftragungen für übergemeindliche Aufgaben
- (7) Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung eines neuen Selbstverständnisses (Leitbildes) und pastoraler Konzeptionen in den neuen Dekanaten.

2.3.3. Beteiligte

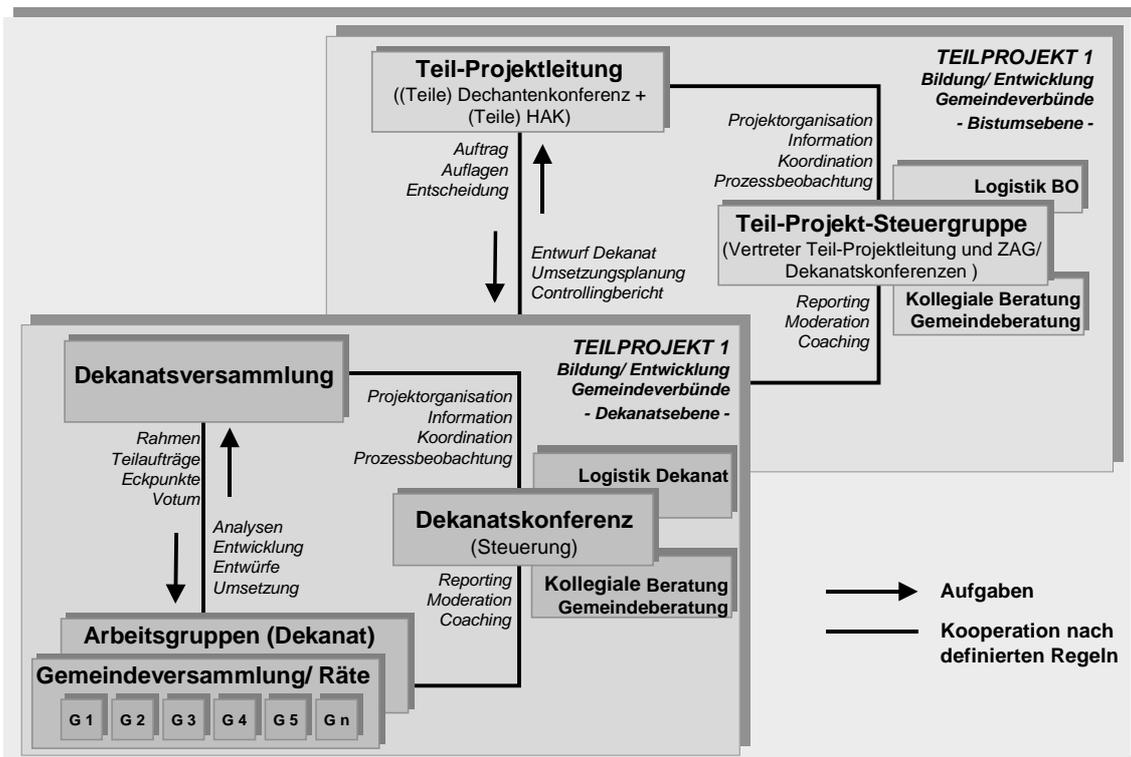
Am Prozess der Neustrukturierung und Entwicklung der Dekanats Ebene sind in allen Phasen adäquat zu informieren und zu beteiligen:

- die Gemeindeverbände/pfarreien und Gemeinden
- die einschlägigen Fachstellen im Bischöflichen Ordinariat
- die kirchlichen Einrichtungen
- die Dechantenkonferenz,
- der Katholikenrat,
- der Priesterrat
- die Berufsgruppenvertretungen,
- die Gemeindeberatung (als Unterstützungssystem).

2.3.4. Projektorganisation

In der 1. Phase (für Teilaufgaben (1) bis (5)) wird seitens der Gesamtprojektleitung ein *Projektteam* gebildet, dem 8-10 Teilnehmer/innen angehören. Die Besetzung erfolgt nach fachlichen Kriterien quer zur Organisation (Bischöfliches Ordinariat, Dekanate, Pfarreien, Verbände, Einrichtungen).

In der 2. Phase wird die *vorhandene Projektstruktur aus Teilprojekt 1¹⁶* mit der Durchführung von Teilaufgabe 7 (Leitbildentwicklung, pastorale Konzeption auf Dekanats Ebene) betraut.



Aufbaustruktur des Teilprojekts „Reorganisation der Dekanats Ebene“, Phase 2.

¹⁶ Vgl. Punkt 2.1.4.

2.3.5. Zeitplan

Die Hauptphasen des Entwicklungsprozesses

(1) 09 – 12 / 2004:

Stärke-/ Schwächen-Analyse

Prüfung und Bündelung der Veränderungen, die sich aus den parallelen Entwicklungsprozessen (im Bischöflichen Ordinariat, auf Gemeindeebene, in Verbänden und Einrichtungen) ergeben, im Blick auf die Reorganisation der Dekanate

Neubestimmung der Aufgaben der Dekanatebene in Verbindung mit der Reorganisation des Bischöflichen Ordinariats, der Gemeindeebene und der kirchlichen Einrichtungen

Neubestimmung der Strukturen, Prozesse und Kompetenzen innerhalb des Dekanats sowie zwischen Dekanat und Pfarrverbund, Dekanat und Bischöflichem Ordinariat bzw. Dekanat und kirchlichen Einrichtungen

Neuumschreibung der Dekanatsgrenzen auf der Basis der neuen Gemeindeverbände

(2) 01 / 2005:

Prüfung, Konsultation, Abstimmung und Entscheidung durch die Projektleitung.

(3) xx / 2005:

Kenntnisnahme der Vorlagen durch den neuen Bischof;

ggf. Beratung der Vorlagen in den Ratsgremien, ggf. in einer neu einzuberufenden

Bistumsversammlung (= Zusammenführung der verschiedenen Ratsgremien)

Entscheidung des Bischofs über die Vorlagen

Errichtung der Dekanate durch den Bischof und Verabschiedung der entsprechenden Ordnungen

(4) yy / 2005:

Entwicklung von Leitbildern und Pastoralkonzepten in den neuen Dekanaten

(5) zz / 2005:

Umsetzung der Pastoralkonzepte

(6) 2006:

Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse.

2.4. Teilprojekt 4: Reorganisation und Entwicklung der kirchlichen Einrichtungen und Verbände

Die kirchlichen Einrichtungen und Verbände umfassen alle diejenigen Teilsysteme des Bistums, die sich mit einem spezifischen Auftrag speziellen Zielgruppen der Gesellschaft zuwenden. Dies sind insbesondere

- Caritative und soziale Einrichtungen,
- Schulen und pädagogische Einrichtungen,
- Verbände und Einrichtungen, deren Satzung durch den Bischof von Magdeburg bestätigt wurde¹⁷.

2.4.1. Zielsetzung

2.4.1.1. Ergebnisse

- (1) Ein Profil der Einrichtungen und Verbände, das sie als wesentlichen Bestandteil des Bistums Magdeburg mit substantiellem pastoralem Auftrag (Leitbild, Präambel zur Konzeption) verdeutlicht.
- (2) Ein Konzept der Einrichtungen und Verbände, das im Blick auf Inhalte, Aufgaben, Strukturen, Prozesse und Mitarbeiter/innen die Leitlinien des PZG für die praktische Arbeit konkretisiert.
- (3) Definition der erforderlichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse insbesondere an den Schnittstellen zum Bischöflichen Ordinariat, zu den Gemeindeverbänden/ Pfarreien und Dekanaten.
- (4) Umsetzung der definierten Veränderungen/ Projekte mit überprüfbaren Ergebnissen (Wirkungen).

2.4.1.2. Prozessziele

Die Organisationsentwicklung der kirchlichen Einrichtungen und Verbände ist als transparenter Entwicklungsprozess zu gestalten, der den Prinzipien des PZG folgt:

- (1) Ausrichtung an den Zielvorgaben der PZG-Beschlüsse und den (vorbereiteten) langfristigen Entscheidungen in Folge des PZG (vgl. Ergebnissen der Teilprojekte (1) – (3))
- (2) Transparenz und Verbindlichkeit der Absprachen, Prozesse und Entscheidungen
- (3) Adäquate Beteiligung/ Dialog der Teilsysteme und Akteure
- (4) Adäquate Unterstützung durch die Bistumsebene.

2.4.2. Teilaufgaben

Im Prozess der OE der Einrichtungen und Verbände sind sachlogisch zusammenhängend folgende Aufgaben zu bewältigen:

- (1) Erstellung und Verabschiedung des Projektplans
- (2) Vergewisserung und Überprüfung des jeweiligen Profils auf der Folie des Bistumsleitbildes
- (3) Entwicklung eines verbands- bzw. einrichtungsspezifischen Leitbildes
- (4) Überprüfung der jeweiligen Konzeption auf der Folie der PZG-Beschlüsse (und der langfristigen strategischen Entscheidungen, die im Rahmen der Teilprojekte 1-3 vorbereitet werden)

¹⁷ Überdiözesane Verbände und Ordensgemeinschaften, die im Bistum Magdeburg tätig sind, werden eingeladen, sich an diesem Prozess zu beteiligen.

- (5) Erstellung einer neuen/ veränderten Konzeption mit einem besonderen Schwerpunkt auf der zukünftigen pastoralen Ausrichtung als Teil der pastoralen Konzeption des Bistums
- (6) Überprüfung der Kooperation (Rollen, Strukturen, Aufgabenverteilung, Prozesse) untereinander und mit den übrigen Teilsystemen und Instanzen des Bistums hinsichtlich der Frage einer optimalen Arbeitsorganisation
- (7) Neubestimmung der internen Kooperation auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation
- (8) Umsetzung und Überprüfung der Ergebnisse.

2.4.3. Beteiligte

Am Prozess der Neustrukturierung und Entwicklung der Dekanatsebene sind in allen Phasen adäquat zu informieren und zu beteiligen:

- die Einrichtungen und Verbände
- die einschlägigen Fachstellen im Bischöflichen Ordinariat
- die Dechantenkonferenz
- der Katholikenrat
- der Priesterrat
- die Berufsgruppenvertretungen
- die Gemeindeberatung (als Unterstützungssystem).

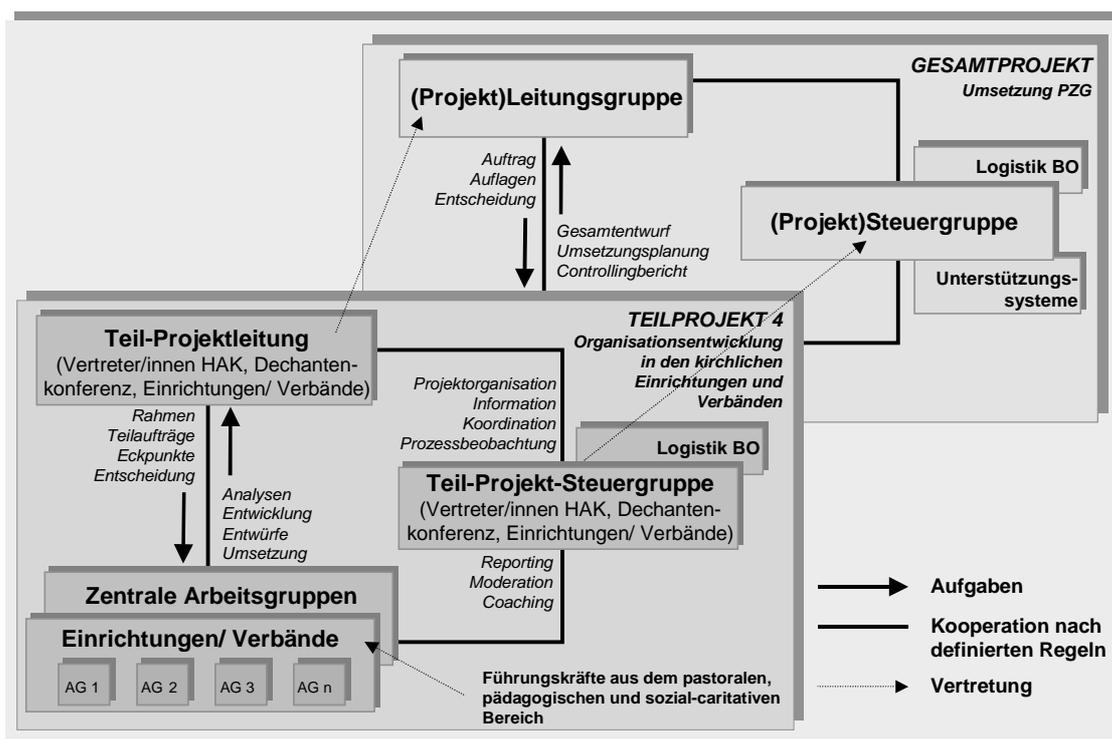
2.4.4. Projektorganisation

Am Teilprojekt „Organisationsentwicklung in den kirchlichen Einrichtungen und Verbänden“ sind als Akteure die *Führungskräfte der Einrichtungen und Verbände sowie des BO* beteiligt. Die Mitarbeiter/innen der *Einrichtungen und Verbände und die internen Kooperationspartner* sind im Laufe des Prozesses an unterschiedlichen Stellen einzubeziehen, zu konsultieren und in die Struktur einzubinden. Da höchst unterschiedliche und vergleichsweise autonome Organisationseinheiten in den Dialog gebracht werden sollen, wird eine gute und arbeitsfähige Projektorganisation benötigt, um einen transparenten und reibungslosen Ablauf der vielfältigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu gewährleisten.

Der Auftraggeber ist der Bischof, vermittelt über die Gesamt-Projektleitung. Auftragnehmer ist die Teil-Projektleitung 4 bestehend aus dem Generalvikar sowie den Hauptabteilungsleitern Pastoral, Personal, Schule und Caritas und 2 Vertretern der Dechantenkonferenz sowie 6-8 Vertreter/innen kirchlicher Einrichtungen und Verbände. Ihre Aufgabe ist es, den Gesamtprozess der OE im BO zu planen, zu strukturieren, inhaltlich abzustimmen und abzunehmen.

Die (Teil-)Projektleitung beauftragt die Einrichtungen und Verbände. Sie bildet und beauftragt zur Bearbeitung einzelner Themenbereiche darüber hinaus zentrale Projekt- bzw. Arbeitsgruppen. Sie setzen sich aus Führungskräften und Mitarbeiter/innen der beteiligten Teilsysteme zusammen. Die konkrete Besetzung ist an dem jeweiligen inhaltlichen Fokus auszurichten und im weiteren Verlauf zu spezifizieren (Entscheidung durch die Projektleitung auf Empfehlung der Steuergruppe).

Eine *Steuergruppe (Teil-Projekt-Steuergruppe)* ist erforderlich, um den Informationsfluss zu sichern, die Prozesse im Projekt zu planen, koordinieren, zu moderieren und ggf. zu intervenieren, wenn Störungen auftreten. Die Teil-Projekt-Steuergruppe wird von der Projektleitung bestimmt. Ihr gehören Vertreter/innen der HAK, der Dechantenkonferenz sowie der Einrichtungen und Verbände an (insgesamt 5 bis 6 Personen).



Aufbaustruktur des Teilprojekts „Organisationsentwicklung in den kirchlichen Einrichtungen und Verbänden“.

2.4.5. Zeitplan

Die Hauptphasen des Entwicklungsprozesses sind:

- (1) **09 – 12 / 2004:**
Arbeit am Profil der Einrichtungen/ Verbände
Zentrale Arbeitsgruppen zur Überprüfung der Kooperation an den Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten (z.B. Gemeindeverbund, Dekanat, Bischöfliches Ordinariat)
- (2) **01 – 04 / 2005:**
Arbeit an der Konzeption der Einrichtungen/ Verbände
Zentrale Arbeitsgruppen zur Neubestimmung der Kooperation (Rollen, Strukturen, Aufgabenverteilung, Prozesse) an den Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten
- (3) **yy / 2005:**
Konsultation der Ergebnisse zur Kooperation an den Schnittstellen in den beteiligten Organisationseinheiten
- (4) **xx / 2005:**
Kenntnisnahme des Arbeitsstandes/ der Vorlagen durch den neuen Bischof und Entscheidung über das weitere Verfahren
ggf. Beratung der Vorlagen in den Ratsgremien, ggf. in einer neu einzuberufenden Bistumsversammlung (= Zusammenführung der verschiedenen Ratsgremien)
Entscheidung des Bischofs über die Vorlagen
- (5) **zz / 2005:**
Erstellung von lokalen Kooperationsvereinbarungen
Umsetzung der Konzepte und Kooperationsvereinbarungen
- (6) **xx / 2006:**
Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse.