

Synodaler Gesprächs- und Veränderungsprozess „Heute bei dir“ im Bistum Aachen

Phase 2: Wir wollen uns verändern



Bericht

der Basis-AG

„Willkommens- und Kommunikationskultur“

Aachen, 30. Juni 2021

Zusammenfassung / Summary

1. Die Aufgabe: Worum geht es?	
Es wird eine Haltung entwickelt, die als Basis für eine zeitgemäße und wertschätzende Willkommens- und Kommunikationskultur fungiert, intern wie extern. Die Öffentlichkeitsarbeit des Bistums und seiner zugehörigen Ebenen (GdG, Pfarrei, Verbände, Einrichtungen etc.) soll mehr Professionalisierung erfahren und eine höhere Reichweite erzielen.	
2. Begründung: Warum muss eine Entscheidung getroffen werden?	
Die Kirche ist für immer weniger Menschen eine (geistliche) Heimat: Unter vielen Mitarbeitenden als auch Kirchenfernen sind Ängste und fehlendes Vertrauen, Frustration und Vorbehalte weit verbreitet. Zudem wird die Öffentlichkeitsarbeit vielfach als wenig zeitgemäß und nicht ansprechend wahrgenommen. Daher braucht es neue Möglichkeiten, Menschen einzuladen und zu begeistern. Das stellt haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende vor große Herausforderungen, bei deren Bewältigung sie Unterstützung durch die bischöfliche Verwaltung dringend brauchen. Damit sowohl die externe als auch die interne Kommunikation der positiven und wertschätzenden Haltung der Zukunftsbildskizze folgen, bedarf es zahlreicher auch haltungsverändernder Maßnahmen.	
3. Ziele	4. Welche Entscheidung ist zu treffen?
<ul style="list-style-type: none"> a) wertschätzende und achtsame Kommunikation und Führung b) effiziente, digitalisierte und professionalisierte Kommunikation c) gelebte Willkommenskultur 	Es muss die Entscheidung hin zu einer deutlichen Kultur- und Haltungsveränderung getroffen werden. Diese muss von der Bistumsleitung her sowohl initiiert als auch vorgelebt werden, um sich glaubwürdig in konkreten Maßnahmen manifestieren zu können.
5. Welche Szenarien gibt es?	6. Beurteilung: Nach welchen Kriterien wurden die Szenarien gewichtet?
<p>Szenario a): Durch die Umsetzung der in diesem Szenario beschriebenen Maßnahmen wird eine optimale Erfüllung des Auftrags gewährleistet. Eine Haltungsveränderung wird nachhaltig erreicht und verfestigt. Alle Teilziele werden umgesetzt.</p> <p>Szenario b): Durch die Umsetzung der in diesem Szenario beschriebenen Maßnahmen kann der Auftrag erfüllt werden, entfaltet jedoch eine deutlich geringere Wirkung gegenüber Szenario a).</p>	Zur Erreichung der Szenarien b + c wurde geprüft, ob im Vergleich zu Szenario a) Zeiträume verändert werden und / oder Teilziele und Maßnahmenpakete verkleinert werden bzw. ganz entfallen können.

Szenario c): Die hier beschriebenen Maßnahmen initiieren eine Haltungsveränderung und setzen erste Impulse zu einer besseren Willkommens- und Kommunikationskultur.	
7. Anlagen	
<ul style="list-style-type: none">- Auftrag (Stand: 17. Juni 2020)- Mitglieder der Basis-AG (im Folgenden auch BAG)- Arbeitsthemen und -thesen der BAG im Zeitverlauf- Bericht zu den Ergebnissen aus der Arbeit mit den Dummies	
Ort, Datum	
Aachen, 30. Juni 2021	

Einführung

Es wird eine Haltung entwickelt, die als Basis für eine zeitgemäße und wertschätzende Willkommens- und Kommunikationskultur fungiert, intern wie extern. Die Öffentlichkeitsarbeit des Bistums und seiner zugehörigen Ebenen (GdG, Pfarrei, Verbände, Einrichtungen etc.) soll mehr Professionalisierung erfahren und eine höhere Reichweite erzielen.

1. Teil I

1.1 Ausgangssituation

Die Kirche ist von ihrem Wesen her auf gelingende Kommunikation angewiesen. In unserer immer säkularer werdenden Welt ist es von großer Bedeutung, dass die Kirche eine Sprache spricht, die von den heutigen Menschen verstanden werden kann und deren Lebenswirklichkeit ernst nimmt. Das Vorbild der Kirche ist dabei Jesus Christus selbst, der mit seinen Gleichnissen und Parabeln den Erfahrungs- und Lebenshorizont der Menschen seiner Zeit gewürdigt und zur Veranschaulichung seiner frohen Botschaft genutzt hat. Ebenso ist es ihm gelungen, die Menschen in ihrer Diversität anzusprechen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, ohne sie zu verurteilen zu stellen. Heute findet sich die Kirche in der Situation, dass ihre Botschaft in Konkurrenz zu anderen Weltanschauungen und Lebensentwürfen steht und bei der Vielfalt der Möglichkeiten und Botschaften nicht gehört wird. In vielen sozialen Milieus ist die Kirche kaum erkennbar präsent und muss neu lernen, mit ihrer lebensbejahenden und hoffnungsvollen Botschaft bei den Menschen anzukommen. Zudem fühlen sich immer wieder Menschen, die sich für die Kirche und ihre Botschaft interessieren, aufgrund ihrer Lebenswirklichkeit ausgeladen und ausgegrenzt. Hausgemachte Probleme sowie der Widerspruch zwischen kirchlicher Praxis und der lebensbejahenden Botschaft des Evangeliums machen die Kirche in vielen Augen immer unglaubwürdiger. Der Mitglieder- und Mitarbeitendenschwund der Kirche in Deutschland verrät den dringenden Handlungsbedarf und zeigt die Notwendigkeit einer gelingenden sowie werbenden Kommunikation nach innen und außen auf, die alle Menschen einlädt, sich mit den Inhalten der kirchlichen Botschaft und der eigenen Zukunft in der Kirche auseinanderzusetzen.

1.2 Warum muss eine Entscheidung getroffen werden?

Um den Menschen in der Kirche wieder eine Heimat und Halt zu geben, sind die in 1.1 geschilderten Gefahren abzuwenden, eine gegenläufige Entwicklung einzuleiten und die im Folgenden genannten Ziele zwingend umzusetzen.

1.3 Vergewisserungen

Die Basis-AG hat sich in der Anfangszeit intensiv mit den Ergebnissen der Phase 1 des Prozesses auseinandergesetzt. Weitere Erkenntnisse wurden aus Expertengesprächen gewonnen (Stefan Lesting, Klaus Nelissen, Jan Feddersen, Philipp Gessler und Christoph Keil).

Aktive Vernetzung hat mit drei BAGs stattgefunden:

- BAG 3 Weiterentwicklung pastorale Räume: Führungs- und Leitungsaufgaben werden charismenorientiert und divers (Hauptamt / Ehrenamt, geschlechterdivers, altersdivers, multiprofessionell etc.) besetzt. Strukturen und Modelle sind agil mit selbstverantwortlichem Handeln vor Ort. Alle Strukturen und Vorgänge werden von der Zukunft her gedacht. Mittelpunkt kirchlichen Handelns ist die vor Ort gestaltete Pastoral.
- BAG 7 Leben und Glauben von Jugendlichen und jungen Erwachsenen: Persona-Prozess, Vernetzung Fachabteilungen, notwendige Digitalisierungsstrategie, digitale Pastorallösungen jeweils mit Schwerpunkt auf Jugendliche und insbesondere junger Erwachsener
- BAG 8 Charismenorientierung im Ehrenamt: Einladende Ehrenamtskultur schaffen (Vertrauen, Freiheit, Wertschätzung durch hauptamtlich Mitarbeitende, Pfarrer und Bistum). Eine zentrale Stelle im Bistum für das Ehrenamt schaffen, acht Koordinatoren der Regionen, Charta der Zusammenarbeit Ehrenamt / Hauptamt, ehrenamtlich Tätige charismenorientiert auf allen Ebenen fördern.

Im Laufe der Arbeit konnten wir u.a. durch Thesenpapiere und Dummies (z.B. in der KirchenZeitung) Resonanzen von Personen im engeren und weiteren kirchlichen Kontext und darüber hinaus gewinnen und deren Rückmeldungen in die Arbeit einfließen lassen.

1.4 Unsere Vision – und ihr Bezug zur Zukunftsbildskizze

„In der Begegnung Jesu mit Zachäus zeigt sich ein Gott, der die Sehnsucht des Menschen sieht, ihm entgegenkommt und bei ihm zu Gast sein will“ – so wird die Haltung oder die Kultur des Miteinanders Jesu in der Zukunftsbildskizze beschrieben. Diese Haltung haben wir unseren Überlegungen zu Grunde gelegt, indem die BAG zu Beginn ihres Wirkens einen Superlativ formuliert hat (siehe Anlage), aus dem folgende Vision entstanden ist:

„Die Kommunikation im Bistum Aachen ist innovativ, effizient und nutzt alle relevanten Kanäle. Das Bistum ist nach innen und außen bestmöglich vernetzt. Es lebt mit seinen Angeboten eine gelingende Willkommenskultur und stellt damit eine unmittelbare Nähe zu den Menschen her. Das Bistum Aachen kommuniziert mit einer bedingungslos wertschätzenden Haltung, zielgruppengerecht und auf Augenhöhe - sowohl intern als auch extern. Dies schließt die entsprechende Führung von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden ein.“

2. Teil II Ziele, Teilziele und Maßnahmen

Die in der Roadmap definierten Ziele beziehen sich gleichermaßen auf das Haupt - und Ehrenamt.

BAG 4 – Willkommens- und Kommunikationskultur	Ziel 1 – wertschätzende und achtsame Kommunikation und Führung	Priorisierung / Ranking: [Nr.]
Bezug Zukunftsbildskizze: Freiheit der Menschen; Zachäus-Motiv (wertschätzende und achtsame Haltung Jesu) schwingt grundsätzlich in der gesamten Skizze mit.		
Bezug Vision der BAG: Das Bistum Aachen kommuniziert mit einer bedingungslos wertschätzenden Haltung, zielgruppengerecht und auf Augenhöhe - sowohl intern als auch extern.		
<p>Ziel: Die gesamte Kommunikation (intern wie extern, analog wie digital) basiert auf einer achtsamen, motivierenden und wertschätzenden Haltung.</p>	<p>Teilziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klare und transparente Informations- und Kommunikationswege werden etabliert - Positive Fehlerkultur wird etabliert und durch eine achtsame Feedbackkultur ergänzt - bis hin zu 360° - Neue Ideen sowie Veränderungen („Change“) werden unter dem Grundsatz der Ermöglichung positiv als „Chance“ betrachtet (Mentalität „Was geht, wenn...?“) - Notwendigkeit der Haltungsänderung wird plausibel und einladend vermittelt - Führen mit Mitarbeitenden-Orientierung und Leiten mit Aufgabenorientierung ergänzen sich 	

<p>Maßnahmen(pakete):</p> <ul style="list-style-type: none"> - emotionales Change-Management bei Veränderungsprozessen - optionale und verpflichtende Fortbildungen zu Softskills (persönlich, sozial, emotional), z. B. Moderation, gewaltfreie Kommunikation, Feedback geben und nehmen - regelmäßige Mitarbeitendengespräche auf allen Ebenen, Evaluationsmöglichkeiten schaffen (z. B. Feedbackbögen, strukturierte Checklisten, „Beurteilen und Fördern“, strukturierte Mitarbeitendenbefragung) - qualitative (Verhalten) und quantitative Zielvereinbarungen (SMART) - Begleitung / Supervision als Angebot für alle Mitarbeitenden (z. B. Training on the Job, Führungsstilanalyse) - geschützte Räume für Feedback und Evaluation werden geschaffen, Teamtraining - „Digital Leadership“ ergänzt analoges Führen 	<p>Relevante Gelingensbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Das Ziel und seine Teilziele spiegeln sich in der Art des Führens und Leitens deutlich erkennbar wider und prägen diese (Servant Leadership). - „Vorgesetzte“ als formale Funktionsträger führen gerne. Sie haben und nehmen sich dazu Zeit. - Individuell motivieren: Motive der Einzelnen, Selbstmotivation, Hindernisse abbauen - Situativ und transformational führen: Individuell fördern, kreativ und selbständig, inspirieren, Vorbildfunktion - Gegenseitiges Vertrauen muss erarbeitet und gestärkt werden - Kommunikation erfolgt immer gewaltfrei - Haupt- und Ehrenamt sind in diesem Ziel gleichermaßen zu berücksichtigen. - Multiprofessionelle und diverse Teams werden integriert (Hauptamt / Ehrenamt, geschlechterdivers, altersdivers etc.). - Selbstverantwortung, Selbstmotivation, Selbstkontrolle, Selbstfürsorge etc.
<p>Querschnittsthemen integriert: <input checked="" type="checkbox"/> Digitalisierung <input type="checkbox"/> Ökumene <input checked="" type="checkbox"/> Nachhaltigkeit</p>	
<p>Kriterien / Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation qualitativ und quantitativ auswerten, Transfer fördern - Mitarbeitendenzufriedenheit schaffen, stabilisieren und ausbauen - Mitarbeitendengespräche zur kontinuierlichen persönlichen Weiterentwicklung - regelmäßiges "Beurteilen und Fördern" aller Mitarbeitenden einschließlich der Führungskräfte 	<p>Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begleitung und Supervision - Personalentwicklung - Zeit nehmen für mehr Gespräche, besonders in der Umstellungsphase

Ergebnisse und Wirkungen im Bistum Aachen (einschl. Abschiede):

Mitarbeitende sind nicht Betroffene, sondern Beteiligte. Sie tragen somit zu einer größeren Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft bei haupt- und ehrenamtlich Engagierten bei und erhöhen die positive Außenwirkung. Auf diese Weise wirkt das Angebot zum Engagement, haupt- wie ehrenamtlich, einladend. Die zu etablierende Haltung ermöglicht Begegnung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe und entspricht damit der christlichen Botschaft (Evangelium / Zukunftsbildskizze). Kirche ist durch die Korrelation ihres Handelns und ihrer Botschaft glaubwürdiger. Frust, Vorbehalte, Ängste und Misstrauen sind deutlich abgebaut.

BAG 4. – Willkommens- und Kommunikationskultur	Ziel 2 – effiziente, digitalisierte, professionalisierte Kommunikation	Priorisierung / Ranking: [Nr.]
<p>Bezug Zukunftsbildskizze: Kirche bezieht die Situation und Sprache anderer mit ein. Durch eine effiziente Kommunikation werden Ressourcen frei, um dem Auftrag der Zukunftsbildskizze zu entsprechen.</p>		
<p>Bezug Vision der BAG: Die Kommunikation im Bistum Aachen ist innovativ, effizient und nutzt alle relevanten Kanäle. Das Bistum ist nach innen und außen bestmöglich vernetzt.</p>		
<p>Ziel: Die Kommunikation im Bistum Aachen erfolgt effizient, strategisch, professionell, glaubwürdig und dort, wo es sinnvoll ist, digitalisiert.</p>	<p>Teilziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Digitales Pfarrbüro” als zentrale Stelle für verwaltungstechnische diözesane und kirchengemeindliche Angelegenheiten, erste Kontaktaufnahme und zur Vermittlung von Kontaktpersonen. - Kommunikation erfolgt zielgruppenorientiert unter konsequenter Nutzung der zur Erreichung der Zielgruppe (extern wie intern) notwendigen Kanäle (Homepage, Social Media, E-Mail etc). Im Vordergrund stehen dabei die Bedürfnisse und die Lebenswelt des Empfängers. - Einführung eines dauerhaften Qualitätsmanagements in Bezug auf die Kommunikation. - Effiziente Vernetzung, die über Abteilungs- und Gemeindegrenzen hinaus geknüpft wird und so Personen anderer Organisationen/Unternehmen und auch außerkirchlicher Kontexte einschließt. - Leichte Erkennbarkeit und Auffindung kirchlicher Orte im Bistum Aachen durch einheitliches Corporate Design und Corporate Identity auf Basis eines zu entwickelnden neuen Leitbildes für das Bistum (Grundlage: Zukunftsbildskizze). 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen zu teilen wird gefördert („Working Out Loud“), um Silodenken entgegenzuwirken. - Bewährte Methoden und Vorgehensweisen ("Best Practice") werden strukturiert und kontinuierlich intern allen zugänglich gemacht.
<p>Maßnahmen(pakete):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines „Werkzeugkoffers“ für die Öffentlichkeitsarbeit (Vorlagen, persönliche Beratung durch Fachleute, “Best Practices”). - Definition (digitalisierter) standardisierter interner und externer Prozesse, digitale Bereitstellung von Formularen und Abrufmöglichkeit notwendiger Bescheinigungen (z.B. Patenbescheinigung). - Bistumsweite Einführung von KaPlan o.ä. sowie weiterer zeitgemäßer und professioneller Soft- und Hardwarelösungen (Outsourcing der Lösungen ergibt hierbei mehr freie Kapazitäten zur Betreuung der Mitarbeitenden gegenüber Eigenentwicklung). - Fortbildungen für Hardskills (Effizienz, Wissen, Können), z. B. aktives und erfolgreiches Einsetzen von analogen und digitalen Kommunikationsmedien. - Entwicklung eines (diözesanen) Corporate Design / Corporate Identity. - Regelmäßiger Dienstleistungs-Qualitätscheck zur Effizienz und zum Optimieren der Zusammenarbeit von Organisationseinheiten. 	<p>Relevante Gelingensbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitale Kommunikation berücksichtigt immer seelsorgliche und pastorale Aspekte und wägt zwischen persönlicher und digitaler Kommunikation sorgfältig ab. - stetige Evaluation und Weiterentwicklung, Zeitgemäßheit sicherstellen - einfache, einladende und intuitive Bedienung, die orts- und strukturungebunden erfolgen kann - Software, die per Schnittstelle eine einfache Vernetzung von technischen Lösungen erlaubt - technische Ausstattung auf Höhe der Zeit und auf Anwendungsgebiete bezogen; Passung wird regelmäßig überprüft (Pilotprojekte) - Einbindung von Fachleuten (intern wie extern) - konsequente (obligatorische) Nutzung des Corporate Design/ Corporate Identity - Transparenz muss gewährleistet sein
<p>Querschnittsthemen integriert: <input checked="" type="checkbox"/> Digitalisierung <input checked="" type="checkbox"/> Ökumene <input checked="" type="checkbox"/> Nachhaltigkeit</p>	

<p>Kriterien / Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none">- Laufende Evaluierung, welche Maßnahmen erfolgreich sind und welche verändert werden müssen - auf Ebene der Pfarreien vor Ort und beim Bischöflichen Generalvikariat als Anbieter (mögliche Kennziffern können sein: Nutzung von Vorlagen, Veränderung Reichweite, Abruf von Expertise, Feedback)- Laufende Aktualisierung und Revision in festgelegten Abständen- Angebot / Nutzung des digitalen Pfarrbüros (in Prozent der Gemeinden/Pfarreien)- Verwendung des Corporate Designs	<p>Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ausstattung Hard-/Software, digitale Infrastruktur (mobile Daten, DSL)- Schulungskapazitäten- Personalausstattung (Werkzeugkoffer, HelpDesk)
<p>Ergebnisse und Wirkungen im Bistum Aachen (einschl. Abschiede):</p> <p>Effiziente und digitalisierte Arbeits- und Kommunikationsabläufe schaffen mehr Freiräume für auftragsgemäßes kirchliches Handeln und erhöhen die Arbeitgeberattraktivität insbesondere mit Blick auf junge Menschen. Bearbeitungszeiten werden verkürzt, natürliche Ressourcen geschont und materielle Ressourcen eingespart.</p>	

BAG 4. – Willkommens- und Kommunikationskultur	Ziel 3 – gelebte Willkommenskultur	Priorisierung / Ranking: [Nr.]
<p>Bezug Zukunftsbildskizze: „Kirche baut Gemeinschaften auf, die jeden und jede annehmen, wie er oder sie ist.“ „Milieus aufsuchen, die wenig Kontakt mit der christlichen Botschaft haben“ Kirche soll so einladend und akzeptierend sein, wie Christus gegenüber Zachäus</p>		
<p>Bezug Vision der BAG: Das Bistum Aachen lebt mit seinen Angeboten eine gelingende Willkommenskultur und ist so unmittelbar an den Menschen dran.</p>		
<p>Ziel: Alle kirchlich Aktiven entwickeln eine Willkommenshaltung. Sie übernehmen dazu Verantwortung an ihrem individuellen Platz in Kirche und Gemeinde. Sie heißen andere Menschen willkommen und laden aktiv zu Partizipation und Mitgestaltung ein. Die Funktionsträger*innen übernehmen dabei eine besondere Vorbildfunktion.</p>	<p>Teilziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Willkommenskultur als Haltung etablieren. - Einladende, ansprechende und gepflegte Räumlichkeiten bzw. örtliche Begebenheiten (Parkplätze für PKW wie Fahrräder und ggf. E-Tankstellen, offen zugängliche Toiletten, Barrierefreiheit etc.). - Möglichkeiten zu (regelmäßigen) persönlichen Begegnungen mit Seelsorger*innen und Mitarbeitenden sicherstellen. - „Expect the unexpected“ - ungewöhnliche Dinge zulassen und damit überraschen. - Angebote auf Ökumenefähigkeit prüfen und gemeinsam umsetzen. 	

<p>Maßnahmen(pakete):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begrüßungsdienst (Zugezogene, Gottesdienst-Besucher*innen etc.) - Begutachtung / Veränderung aller Räume und Orte und Medien (analog und digital) mit Hinblick auf das Ziel. - Schulungsangebote / Fachtagungen / Vernetzungsmöglichkeiten für Funktionsträger*innen über die Kernbotschaft des christlichen Miteinanders und zur Entwicklung konkreter, ortsbezogener Maßnahmen zur Stärkung der Willkommenskultur. - Evaluierung aller kirchlichen Angebote im Bistum Aachen in Hinblick auf Willkommenskultur (Expertise von außen). - Wünsche und Erwartungen von Gemeindemitgliedern und weiteren Interessenten regelmäßig erfragen. - Kriterien für gelungene Willkommenskultur vereinbaren und entsprechend umsetzen. - Neue Begegnungsräume schaffen. - Aktives Rausgehen zu den (kirchenfernen) Menschen. 	<p>Relevante Gelingensbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verständnis bei Haupt- und Ehrenamtlichen dafür, dass sie „Gastgeber*innen“ sind (Haltung) - Offenheit gegenüber jedem Menschen; im Bistum Aachen wird eine nichtdiskriminierende Praxis gelebt und gefördert.
<p>Querschnittsthemen integriert: <input checked="" type="checkbox"/> Digitalisierung <input checked="" type="checkbox"/> Ökumene <input checked="" type="checkbox"/> Nachhaltigkeit</p>	
<p>Kriterien / Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung der unter den Maßnahmen genannten Kriterien für gelungene Willkommenskultur. - Evaluation der vorgenommenen Veränderungen durch Befragung (z.B. Besuchende). 	<p>Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geldmittel zur Aufbereitung kirchlicher Räumlichkeiten und Orte - Geldmittel zur Erstellung qualitativ hochwertiger und zielgruppengerechter Medien - Personal zur Umsetzung der Maßnahmen - „Innovationstopf“ (Geldmittel für neue Projekte) - Geldmittel zur Einholung der Expertise von außen / Schulungen

Ergebnisse und Wirkungen im Bistum Aachen (einschl. Abschiede):

Kirche wird als lebensbejahende und auf die Menschen zugehende Gemeinschaft erfahrbar gemacht. Sie besitzt Strahlkraft und bewegt Menschen dazu, teilhaben zu wollen. Kirche wird attraktiver und löst eine höhere Beteiligung von Menschen im Haupt- und Ehrenamt aus. Sie erzielt eine höhere Anziehungskraft für Menschen außerhalb der Kirche.

3. Teil III Szenarien

4.1 Szenario a) für die Umsetzung der Ziele in den nächsten fünf Jahren (2022 bis 2026) – Optimum zum unverzichtbaren Kernstück High level – optimale Umsetzung von Maßnahmen mit hohem Ressourceneinsatz

Ziele, Teilziele und Maßnahmen („Was?“)	Zuständigkeit („Wer?“)	Terminierung („Bis wann?“)
Ziel 1 – wertschätzende und achtsame Kommunikation und Führung		
Klare und transparente Informations- und Kommunikationswege	Führungskräfte	2022-2026
Positive Fehlerkultur	Führungskräfte	2022-2026
Change als Chance	Führungskräfte, Gremien	2022
Haltungsänderung vermitteln	Führungskräfte	2022
Führen mit Mitarbeitenden-Orientierung, Leiten mit Aufgaben-Orientierung	Bistum, pastorale Räume	2023-2024
<i>Emotionales Change-Management</i>	Führungskräfte	2022-2026
<i>Fortbildungen zu Softskills</i>	Hauptamt / Ehrenamt	2022-2026
<i>Begleitung/Supervision</i>	Personalabteilung	2022-2026
<i>Digital Leadership</i>	Personalentwicklung, IT	2022-2024
<i>Evaluationsmöglichkeiten schaffen</i>	Personalabteilung, Ehrenamtskoordination	2023-2024
<i>Mitarbeitendengespräche</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>SMARTe Zielvereinbarungen</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>Geschützte Räume</i>	Personalabteilung, Führungskräfte	2024-2026

Ziel 2 – effiziente, digitalisierte, professionalisierte Kommunikation		
Digitales Pfarrbüro	IT	2022-2023
Zielgruppenorientierte Kommunikation	Bistum, pastorale Räume	2022-2023
Vernetzung bis in außerkirchliche Kontexte	IT, Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Best Practices zugänglich machen	Innovationsplattform	2022-2026
Working out Loud (Teilen von Wissen)	Bistum, pastorale Räume	2023-2024
Qualitätsmanagement Öffentlichkeitsarbeit	Kommunikationsabteilung	2024-2026
diözesanweit einheitliches Corporate Design / Corporate Identity	Kommunikationsabteilung, Bistum, pastorale Räume	2024-2025
<i>Werkzeugkoffer</i>	Kommunikationsabteilung	2022-2023
<i>Digitale Services</i>	IT	2022-2023
<i>Professionelle, zeitgemäße Soft- und Hardware</i>	IT	2022-2023
<i>Fortbildungen Hauptamt / Ehrenamt (externe und interne Personalentwicklungsmaßnahmen)</i>	Personalentwicklung, Kommunikationsabteilung, Ehrenamtskoordination	2022-2023
<i>Entwicklung diözesanes Corporate Design / Corporate Identity</i>	Kommunikationsabteilung	2023-2024
<i>Dienstleistungs-Qualitätscheck</i>	Bistum, pastorale Räume	2025-2026

Ziel 3 – gelebte Willkommenskultur		
Haltung	Führungskräfte	2022-2026
Einladende, ansprechende, gepflegte Räumlichkeiten	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Ansprechbarkeit	Pastorale Räume	2022-2023
Ökumenefähigkeit	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
ungewöhnliche Dinge zulassen und damit überraschen (Expect the unexpected)	Bistum, pastorale Räume, Innovationsplattform	2025-2026
<i>Begrüßungsdienst</i>	Pastorale Räume	2022-2023
<i>Kriterienvereinbarung für Willkommenskultur</i>	Bistum	2022
<i>Schulung und Vernetzung</i>	Personalentwicklung, Ehrenamtskoordination	2022-2024
<i>Begegnungsräume schaffen</i>	Bistum, Pastorale Räume	2022-2026
<i>Aktives Rausgehen zu den Menschen</i>	Bistum, Pastorale Räume	2022-2026
<i>Räumlichkeiten und Orte optimieren</i>	Bistum, pastorale Räume	2023-2026
<i>Evaluierung der Angebote</i>	Bistum	2024-2026
<i>Wünsche und Erwartungen erfragen (flächendeckend)</i>	Bistum, pastorale Räume	2026

4.2 Szenario b) für die Umsetzung der Ziele in den nächsten fünf Jahren (2022 bis 2026) - Standard zum unverzichtbaren Kernstück Standard level – wichtigste Umsetzung von Maßnahmen mit mittlerem Ressourceneinsatz

Ziele, Teilziele und Maßnahmen („Was?“)	Zuständigkeit („Wer?“)	Terminierung („Bis wann?“)
Ziel 1 – wertschätzende und achtsame Kommunikation und Führung		
Klare und transparente Informations- und Kommunikationswege	Führungskräfte	2022-2026
Positive Fehlerkultur	Führungskräfte	2022-2026
Change und Chance	Führungskräfte, Gremien	2022
Haltungsänderung vermitteln	Führungskräfte	2022
Führen mit Mitarbeitenden-Orientierung, Leiten mit Aufgaben-Orientierung	Bistum, pastorale Räume	2023-2024
<i>Emotionales Change-Management</i>	Führungskräfte	2022-2026
<i>Fortbildungen zu Softskills (Multiplikatorenschulungen / Train the Trainer)</i>	Hauptamt / Ehrenamt	2022-2026
<i>Mitarbeitendengespräche</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>SMARTe Zielvereinbarungen</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>Begleitung / Supervision</i>	Personalabteilung	2023-2026
<i>Geschützte Räume</i>	Personalabteilung, Führungskräfte	2024-2026
<i>Digital Leadership</i>	Personalentwicklung, IT	ab 2025
<i>Evaluationsmöglichkeiten schaffen</i>	Personalabteilung, Ehrenamtskoordination	2025-2026

Ziel 2 – effiziente, digitalisierte, professionalisierte Kommunikation		
Digitales Pfarrbüro	IT	2022-2023
Zielgruppenorientierte Kanäle nutzen	Bistum, pastorale Räume	2022-2023
Vernetzung bis in außerkirchliche Kontexte	IT, Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Best Practices zugänglich machen	Innovationsplattform	2022-2026
Qualitätsmanagement Öffentlichkeitsarbeit (konzentriert auf Bischöfliches Generalvikariat, das in das Bistum ausstrahlt)	Kommunikationsabteilung	2024-2026
diözesanweit einheitliches Corporate Design / Corporate Identity	Kommunikationsabteilung, Bistum, pastorale Räume	2024-2025
Working out Loud (Teilen von Wissen)	Bistum, pastorale Räume	2025-2026
<i>Werkzeugkoffer (zunächst in einer Basisversion)</i>	Kommunikationsabteilung	2022-2023
<i>Digitale Services</i>	IT	2022-2023
<i>Professionelle, zeitgemäße Soft- und Hardware</i>	IT	2022-2023
<i>Fortbildungen Hauptamt und Ehrenamt (interne Personalentwicklung: Multiplikatoren werden geschult, die das Wissen aktiv weitergeben)</i>	Personalentwicklung, Kommunikationsabteilung, Ehrenamtskoordination	2022-2024
<i>Entwicklung diözesanes Corporate Design / Corporate Identity</i>	Kommunikationsabteilung	2023-2024
<i>Dienstleistungs-Qualitätscheck einzelner Bereiche</i>	Bistum, pastorale Räume	2025-2026

Ziel 3 – gelebte Willkommenskultur		
Haltung	Führungskräfte	2022-2026
Einladende, ansprechende, gepflegte Räumlichkeiten (budgetbezogen gestaltbar)	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Ansprechbarkeit	Pastorale Räume	2022-2024
Ökumenefähigkeit (im Rahmen sinkender Ressourcen kann sich die steigende Teilung von Aufgaben ressourcenschonend auswirken)	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Expect the unexpected (die Haltung, Neues zuzulassen und zu fördern, muss bis spätestens zum Terminierungszeitpunkt erreicht sein)	Bistum, pastorale Räume, Innovationsplattform	2025-2026
<i>Kriterienvereinbarung für Willkommenskultur</i>	Bistum	2022
<i>Begrüßungsdienst</i>	Pastorale Räume	2022-2023
<i>Schulung und Vernetzung (interne Personalentwicklung: Multiplikatoren werden geschult, die das Wissen aktiv weitergeben)</i>	Personalentwicklung, Ehrenamtskoordination	2022-2024
<i>Begegnungsräume schaffen (budgetbezogen gestaltbar)</i>	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
<i>Aktives Rausgehen zu den Menschen</i>	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
<i>Räumlichkeiten und Orte optimieren (budgetbezogen gestaltbar)</i>	Bistum, pastorale Räume	2023-2026
<i>Evaluierung der Angebote</i>	Bistum	2024-2026
<i>Wünsche und Erwartungen erfragen (in Stichproben)</i>	Bistum, pastorale Räume	2026

4.3 Szenario c) für die Umsetzung der Ziele in den nächsten fünf Jahren (2022 bis 2026) - Minimum zum unverzichtbaren Kernstück Low level – Mindestumsetzung von Maßnahmen mit kleinem Ressourceneinsatz

Ziele, Teilziele und Maßnahmen („Was?“)	Zuständigkeit („Wer?“)	Terminierung („Bis wann?“)
Ziel 1 – wertschätzende und achtsame Kommunikation und Führung		
Klare und transparente Informations- und Kommunikationswege	Führungskräfte	2022-2026
Positive Fehlerkultur	Führungskräfte	2022-2026
Change und Chance	Führungskräfte, Gremien	2022
Haltungsänderung vermitteln	Führungskräfte	2022
Führen mit Mitarbeitenden-Orientierung, Leiten mit Aufgaben-Orientierung	Bistum, pastorale Räume	2023-2024
<i>Emotionales Change-Management</i>	Führungskräfte	2022-2026
<i>Fortbildungen zu Softskills (eingeschränktes Angebot)</i>	Hauptamt / Ehrenamt	2022-2026
<i>Evaluation</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>SMARTe Zielvereinbarungen</i>	Führungskräfte	2023-2024
<i>Begleitung / Supervision</i>	Personalabteilung	2023-2026
<i>Geschützte Räume</i>	Personalabteilung, Führungskräfte	2024-2026
<i>Mitarbeitendengespräche</i>	Personalabteilung, Ehrenamtskoordination, Führungskräfte	2025-2026
<i>Digital Leadership</i>		
Ziel 2 – effiziente, digitalisierte, professionalisierte Kommunikation		
Digitales Pfarrbüro	IT	2022-2023
Best Practices zugänglich machen	Innovationsplattform	2022-2026

Zielgruppenorientierte Kanäle nutzen (Identifikation von Haupt-Zielgruppen – deutlichere Schwerpunkte setzen gegenüber Szenarien a + b)	Bistum, pastorale Räume	2022-2023
Vernetzung bis in außerkirchliche Kontexte	IT, Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Qualitätsmanagement Öffentlichkeitsarbeit (konzentriert auf Bischöfliches Generalvikariat, das in das Bistum hinein ausstrahlt)	Kommunikationsabteilung	2024-2026
einheitliches Corporate Design / Corporate Identity (konzentriert auf Bischöfliches Generalvikariat, das in das Bistum ausstrahlt)	Kommunikationsabteilung, Bistum	2024-2025
<i>Werkzeugkoffer (ausgewählte Einzelthemen)</i>	Kommunikationsabteilung	2022-2023
<i>Digitale Services (nach Bedarf priorisierte Umsetzung einzelner Services)</i>	IT	2022-2026
<i>Professionelle, zeitgemäße Soft- und Hardware</i>	IT	2022-2023
<i>Fortbildungen Hauptamt und Ehrenamt (interne Personalentwicklung für stark eingeschränkten Personenkreis)</i>	Personalentwicklung, Kommunikationsabteilung, Ehrenamtskoordination	2022-2024
<i>Entwicklung diözesanes Corporate Design / Corporate Identity</i>	Kommunikationsabteilung	2023-2024
<i>Dienstleistungs-Qualitätscheck</i>		
Ziel 3 – gelebte Willkommenskultur		
Haltung	Führungskräfte	2022-2026
Einladende, ansprechende, gepflegte Räumlichkeiten (budgetbezogen gestaltbar)	Bistum, pastorale Räume	2022-2026
Ansprechbarkeit	Pastorale Räume	2022-2024
Ökumenefähigkeit (im Rahmen sinkender Ressourcen kann sich die verstärkte Teilung von Aufgaben ressourcenschonend auswirken)	Bistum, pastorale Räume	2022-2026

Expect the unexpected (die Haltung, Neues zuzulassen und zu fördern, muss bis spätestens zum Terminierungszeitpunkt erreicht sein)	Bistum, pastorale Räume, Innovationsplattform	2025-2026
<i>Begrüßungsdienst</i>	Pastorale Räume	2022-2023
<i>Schulung und Vernetzung (interne Personalentwicklung für stark eingeschränkten Personenkreis)</i>	Personalentwicklung, Ehrenamtskoordination	2022-2024
<i>Kriterienvereinbarung für Willkommenskultur</i>	Bistum	2022
<i>Begegnungsräume schaffen (budgetbezogen gestaltbar)</i>	Bistum, Pastorale Räume	2022-2026
<i>Aktives Rausgehen zu den Menschen</i>	Bistum, Pastorale Räume	2022-2026
<i>Wünsche und Erwartungen werden angenommen („Kummerkasten“)</i>	Bistum, pastorale Räume	2023
<i>Räumlichkeiten und Orte optimieren (budgetbezogen gestaltbar)</i>	Bistum, pastorale Räume	2023-2026

4.4 Beurteilung: Nach welchen Kriterien die Szenarien gewichtet wurden

Zur Erreichung der Szenarien b + c haben wir geprüft, ob im Vergleich zum Szenario a Zeiträume verändert werden und / oder Teilziele und Maßnahmenpakete verkleinert bzw. ganz entfallen können.

Anlagen

1. Auftrag (Stand: 17. Juni 2020)
2. Mitglieder der Basis-AG (im Folgenden auch BAG genannt)
3. Arbeitsthemen und -thesen der BAG im Zeitverlauf
4. Bericht zu den Ergebnissen aus der Arbeit mit den Dummies

Anlage 1

Auftrag (Stand: 17. Juni 2020)

Auftrag der Basis-Arbeitsgruppe zum Themenschwerpunkt 4: „Willkommens- und Kommunikationskultur“ in der Prozessphase II „Wir wollen uns verändern“

I Ausgangssituation

In der Analysephase wurde deutlich: Heute ist der Zugang der Menschen zur Botschaft Jesu Christi nicht mehr selbstverständlich. Noch weniger gibt es eine selbstverständliche Zugehörigkeit zur Kirche. Zugleich ist festzustellen, dass nur noch eine Minderheit der unterschiedlichen Gruppen und Milieus erreicht wird. Deshalb kommt der Weiterentwicklung der Willkommenskultur eine besondere Bedeutung zu. Sie ist Voraussetzung und Chance, mit Menschen in Kontakt und ins Gespräch zu kommen. Zugleich gibt es einen hohen Bedarf an einer Erneuerung der Kommunikationskultur sowie der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit.

II Zielsetzung

- Die Basis-AG leitet vom Zukunftsbild „Heute bei dir“ Ziele und Teilziele für die Weiterentwicklung der Willkommenskultur, der Kommunikation sowie der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit auf allen Ebenen im Bistum Aachen ab.
- Sie reflektiert kirchliche Willkommenskultur als Haltung und zieht daraus Schlüsse für die Zukunft.
- Sie identifiziert Kriterien für eine auf die Menschen zugehende und einladende Willkommenskultur und zieht Folgerungen daraus: Welche Bedingungen müssen mindestens erfüllt werden? Was braucht es, um mehr Menschen zu erreichen und die Qualität der Begegnungen auszubauen? Wie werden diese Faktoren gemessen?
- Sie benennt Bedingungen, unter denen sich junge Menschen in der Kirche willkommen und ernst genommen fühlen.
- Sie entwickelt die Kriterien für die Weiterentwicklung von Kommunikation und zieht Folgerungen daraus: Wie lässt sich die Qualität und Quantität der Kommunikation messen und ausbauen? Was braucht es zur Profilierung einer Kommunikationskultur im Bistum?
- Sie erarbeitet Kriterien für die Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit und zieht Folgerungen daraus: Wie lässt sich die Reichweite intern und extern ausbauen? Wie lässt sich die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit messen und ausbauen? Wie lässt sich die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit optimieren?

III Roadmap

Die Basis-AG erstellt eine Roadmap. Dabei wird sie ausdrücklich ermutigt, auch unkonventionelle und überraschende Vorschläge zu machen.

- Es werden drei Szenarien für die Umsetzung in den nächsten fünf Jahren entwickelt. Dabei soll keine Präferenz für eines der Szenarien ausgesprochen werden. So sollen mögliche Perspektivwechsel für die Weiterentwicklung dokumentiert werden.
- Das erste Szenario geht von 33 Prozent weniger personellen und finanziellen Ressourcen aus, das zweite von gleichbleibenden Ressourcen, das dritte von 33 Prozent mehr Ressourcen. In allen drei Fällen soll die o. g. Zielsetzung erreicht werden. Die Szenarien sollen Entscheidungen zur Umverteilung von Ressourcen im Hinblick auf die dritte Prozessphase „Wir wollen neu handeln“ ermöglichen.
- Die Szenarien listen Maßnahmenpakete und Meilensteine mit messbaren Zwischenzielen auf. Sie benennen Zuständigkeiten und Zeiträume für die subsidiäre Umsetzung und identifizieren Abschiede.

IV Organisatorische Hinweise

- Die Basis-AG bearbeitet subsidiär und kollegial die o. g. Aufgabenstellungen abschließend bis zum 30.06.2021.
- Sie nutzt als Unterstützung die Innovationsplattform. Mit ihrer Hilfe vernetzt sie sich mit aktuellen Initiativen und Experimenten, greift bestehende Erfahrungen auf und initiiert mindestens zwei Erprobungen.
- Zur Verschränkung ihrer Arbeit mit derjenigen anderer Prozessakteure arbeitet die BasisAG aktiv mit einem/r Handlungsfeldkoordinator/in zusammen.
- Mit Hilfe des Koordinationsbüros initiiert sie mindestens ein Themenforum mit Stakeholdern (Interessenten und Betroffene) und bei Bedarf Expertenhearings oder -foren.
- Sie vereinbart mindestens drei Zwischen-Gespräche mit der Lenkungsgruppe, die ihr Feedback auf ihre Arbeit gibt.
- Sie greift auf die Unterstützung empirischer Methoden zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse zurück.
- Sie meldet beim Koordinationsbüro ggf. weitere Unterstützungsbedarfe an, z. B. an methodischen oder fachlichen Leistungen, externer Moderation oder Exkursionen.

Anlage 2

Mitglieder der BAG

Paul Arns
David Grüntjens*
Peter Hanf
Simon Hesselmann
Anja Klingbeil
Katja Krämer
Andrea Langenbach
Guido Royé
Christoph Tenberken*

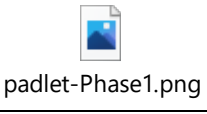
*BAG-Leitung; steht auch im weiteren Prozessverlauf für Rückfragen zur Verfügung

Anlage 3

a) Arbeitsthemen und -thesen der BAG im Zeitverlauf

- Analyse der Ergebnisse aus Phase 1 des Prozesses

FIG 1.1 "Einführung und Ziele"	FIG 1.2 "Eingebung von Mission und Vision in den Arbeitsprozess"	FIG 1.3 "Eingebung in den Arbeitsprozess"	FIG 1.4 "Zusammenfassung"	FIG 1.5 "Dialog"	FIG 1.6 "Nachverstehe in der Gesamtheit"	FIG 2.1 "Verbindliche Content"	FIG 2.2 "Kollektive Inhalte"	FIG 2.3 "Kommunikation"	FIG 2.4 "Kommunikation als "Orte von Inhalt"	FIG 2.5 "Schüler als "Orte von Inhalt"	FIG 2.6 "Schüler als "Orte von Inhalt"	FIG 3.1 "Jugend- und Bildungsprozesse"	FIG 3.2 "Andere Orte von Inhalt"	Empfehlungen der Arbeitsgruppen	Jugendbeirat



← hochauflösende Grafik (Doppelklick)

Aufteilung in drei Arbeitsgruppen: Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation und Willkommenskultur; jede Arbeitsgruppe formuliert eine eigene Vision anschließend wird eine Gesamtvision als Arbeitsthese formuliert (vgl. 1.4 der Roadmap). Die Formulierung erfolgte mit Absicht im Superlativ.

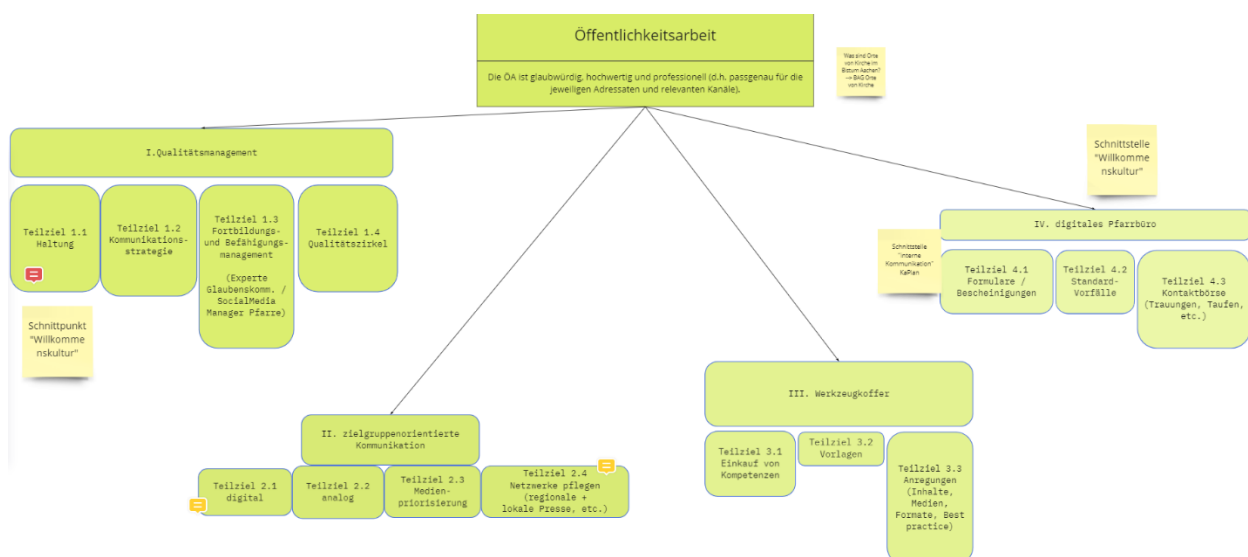
Öffentlichkeitsarbeit: Die ÖA ist glaubwürdig, hochwertig und professionell (d.h. passgenau für die jeweiligen Adressaten und relevanten Kanäle).

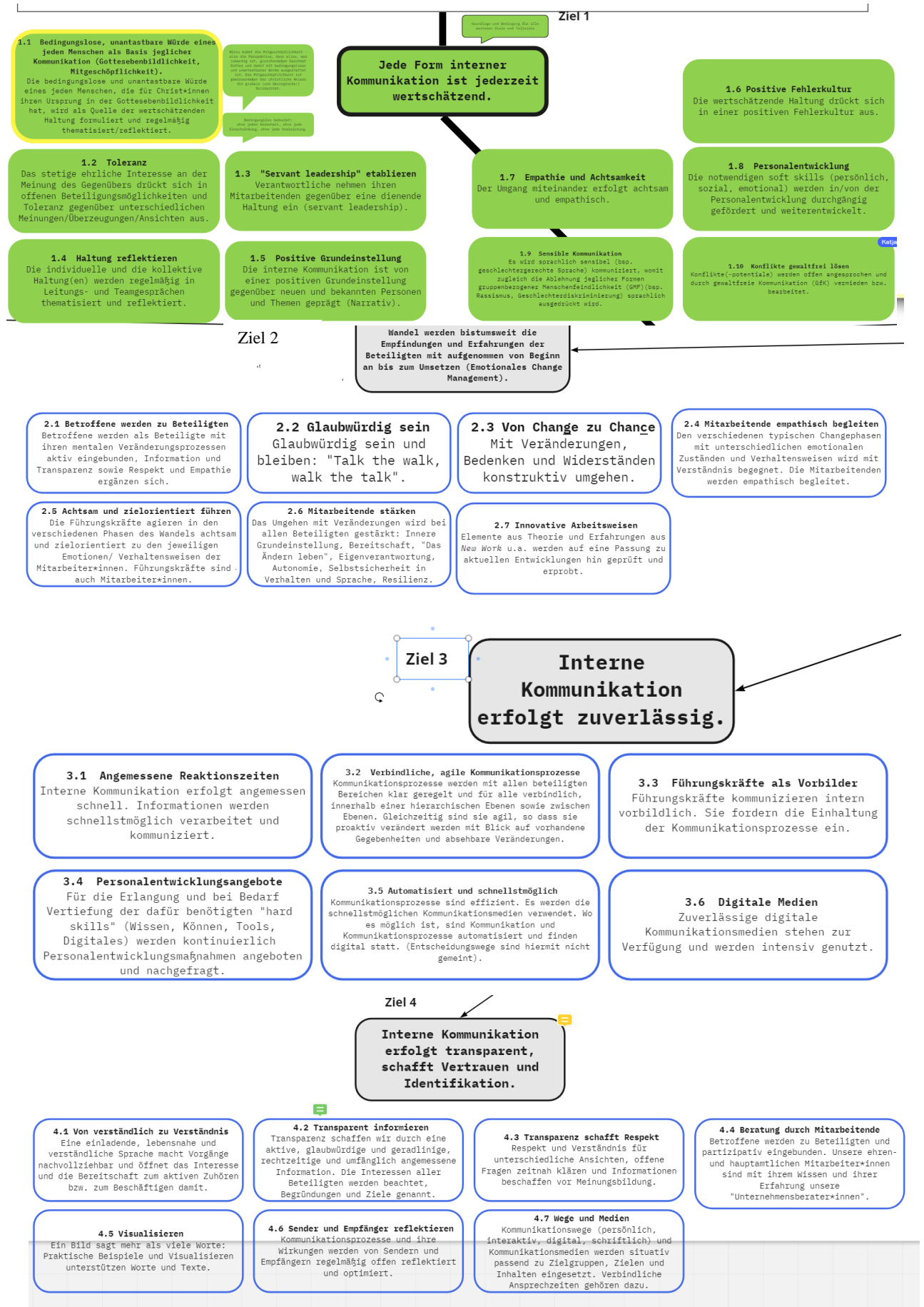
Interne Kommunikation: Interne Kommunikation der Kirche im Bistum Aachen, insbesondere durch das Vorbild der Führungskräfte, erfolgt wertschätzend, angemessen schnell, transparent und zuverlässig auf Augenhöhe.

Willkommenskultur: Jede*r ist uns willkommen, Kirche mitzugestalten. Das zeigen wir ihr*ihm durch einladende und lebensnahe Sprache, konkretes Tun, Toleranz, Augenhöhe. Dazu bieten wir aktiv Anknüpfungspunkte.

Gemeinsame Vision: Das Bistum Aachen ist das innovativste und nach innen und außen bestvernetzte Bistum, das mit seinen Angeboten am nächsten an den Menschen dran ist und am wertschätzendsten, zielgruppengerechtesten auf Augenhöhe kommuniziert und dafür alle relevanten Kanäle nutzt.

- Erste Zielformulierungen inkl. Umsetzungsideen





Ziel 5

Erfahrungsaustausch steigert die Effizienz und Qualität der internen Kommunikation. Daher ist er selbstverständlicher Teil der Arbeit.

5.1 Jenseits des eigenen Kirchturms
Ein reger Erfahrungsaustausch innerhalb der Diözese, mit anderen Bistümern sowie nicht-kirchlichen Organisationen und Unternehmen weltweit ist selbstverständlich.

5.2 Themenbezogene Kooperationen
Das Denken und Arbeiten in Kooperationen ist selbstverständlich. So werden Synergien genutzt, die neben dem Wissenstransfer auch anderen Bereichen nützen (z. B. Einsatz von Ressourcen). Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten themenspezifisch zusammen.

5.3 Themenspezifische Plattformen
Auf themenspezifischen Plattformen teilen Mitarbeitende ihr Wissen.

5.4 "Working out loud" wird gelebt
Es wird ein Mindset gelebt, das Silo-Denken entgegenwirkt: Das Prinzip des "working out loud" wurde von den Mitarbeitenden verinnerlicht und wird selbstverständlich angewendet.

5.5 Koordiniert und kontinuierlich
Der Erfahrungsaustausch erfolgt selbstverantwortlich durch die Beteiligten, koordiniert und kontinuierlich.

5.6 Personalentwicklung
Kontinuierliches Personalentwicklungsangebot für notwendige "hard" und "soft skills": Auswahl und Anwendung von Kollaborationsumgebungen, Wissen verbreiten statt Wissen hoften, Umgehen mit dem Scheitern, den Wert des Erfahrungsaustauschs erkennen.

5.7 Fehler sind Lernmöglichkeiten
Beispiele für "best practices" und "worst practices" werden geteilt. Fehler werden als Möglichkeit zum Lernen betrachtet.

5.8 Agile Netzwerke
Lebendige, selbstlernende Netzwerke wurden aufgebaut, neue entstehen bei Bedarf. Der Austausch erfolgt hier kontinuierlich und so strukturiert wie nötig. Die Mitglieder teilen ihr Wissen, um gemeinsam daraus zu lernen und besser zu werden.

Die Strukturen, Hierarchien und Führungs- und Leitungsmodelle beziehen sich subsidiär auf die Bedürfnisse der pastoralen Gegebenheiten vor Ort.

Ziel 6

6.1 Agile Strukturen
Strukturen und Modelle sind agil mit selbstverantwortlichem Handeln vor Ort.

6.2 Vor Ort sein
Mittelpunkt kirchlichen Handelns ist die vor Ort gestaltete Pastoral, die sich an den jeweils lokal konkreten Bedürfnissen und Notwendigkeiten orientiert. Je nach örtlichen Ressourcen und Bedarf unterstützt eine übergeordnete Stelle bei Leitungs- und Verwaltungsaufgaben.

6.3 Stärken nutzen
Es werden neue Führungs- und Leitungsmodelle ausprobiert, bestehende evaluiert, optimiert und bistumswelt umgesetzt. Führungs- und Leitungsaufgaben werden dabei charismenorientiert und divers (HA/EA, geschlechterdivers, altersdivers, etc.) besetzt.

6.4 Strukturen für heute und morgen
Alle Strukturen und Vorgänge werden von der Zukunft her gedacht und proaktiv mit Blick auf reale und absehbare Bedürfnisse entwickelt.

6.5 Pastoralen Zielen dienen
Die übergeordneten Strukturen dienen den pastoralen Zielen vor Ort und werden regelmäßig durch die lokalen Nutzer*innen evaluiert.

6.6 Zusammen sind wir stärker
Zusammenarbeit und Entscheidungsverfahren sind demokratisch gestaltet und alle Betroffenen werden zu Beteiligten.

6.7 Investieren und Gestalten
Möglichst viele Ressourcen werden bereitgestellt, um Neues auszuprobieren und Innovation zu fördern.

6.8 Effiziente Organisation
Strukturen werden nach Möglichkeit im Rahmen der andauernden Evaluierung reduziert, Bürokratie wird abgebaut.

Führungskräfte sind Vorbilder - "Lead to serve"

Ziel 7

7.1 Wertschätzung (-> Ziel 1)
Alle Führungskräfte "leben" stets Ziel 1 einschließlich der Teilziele. Sie thematisieren das Ziel 1 regelmäßig.

7.2 Wahrnehmung gemeinsam reflektieren
Führungskräfte und Mitarbeiter*innen reflektieren (top-down und bottom-up) offen und regelmäßig ihre Wahrnehmungen aus dem Verhalten miteinander und entwickeln sich somit weiter. Dem dient auch ein Beurteilungs- und Fördersystem.

7.3 Verbindlich und transparent
Die Führungskräfte agieren verbindlich und transparent und fordern dies von anderen ein. Sie begründen ihr Handeln.

7.4 Mitarbeitende stärken
Die Führungskräfte stärken Mitarbeiter*innen durch transformationales Führen: Individuell fördern, zu Kreativität Selbstständigkeit anregen, inspirieren, als Vorbild wirken, qualitative und quantitative Ziele vereinbaren.

7.5 Ermöglichung durch Führungskräfte
Ausgehend von einem situativen Führungsverhalten werden Partizipation, Motivation und Selbstmotivation im Rahmen einer Ermöglichungskultur gestärkt.

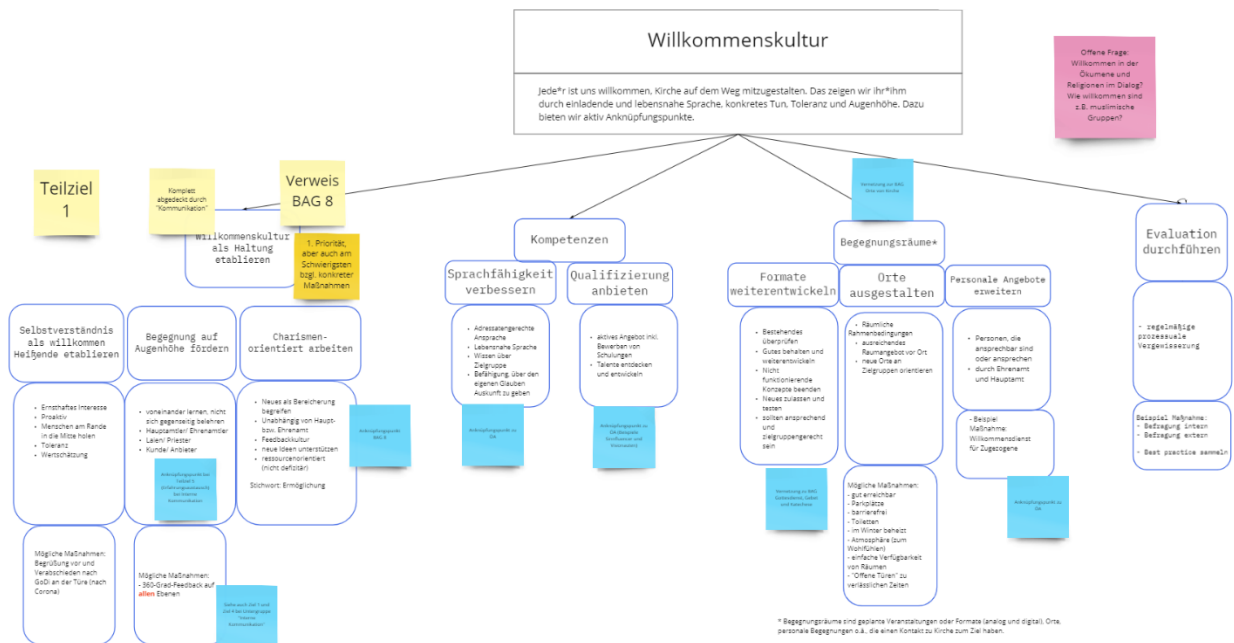
7.6 Führung proaktiv wandeln
Die Führungskräfte stellen sich proaktiv auf eine "Kultur des Führens in der digitalen Welt" ein, entwickeln zukunftsgerichtetes Führungsverhalten (vergleichbar New Work) und wenden es erfolgreich an.

7.7 Aus Konflikten gemeinsam gewinnen
Die Führungskräfte gehen bei Konflikten wertschätzend und zielführend mit den Beteiligten um.

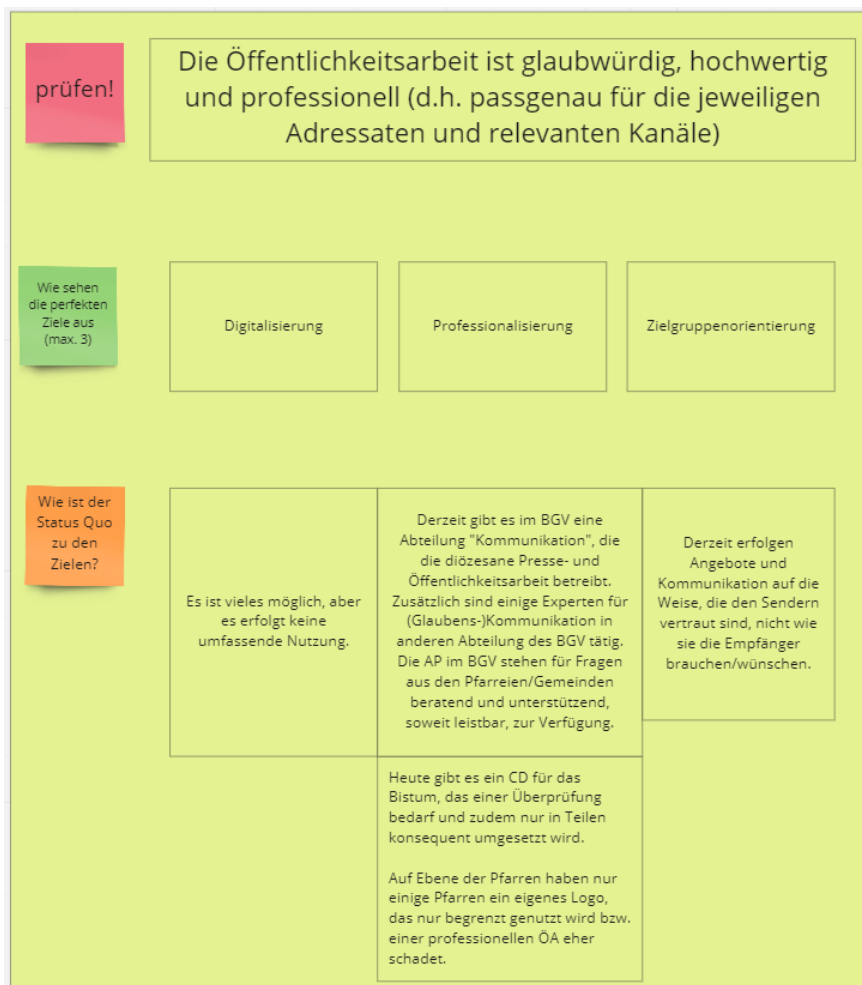
7.8 Ehrenamtliche sind ebenbürtige Partner
Die in der Institution Kirche hierarchisch Führenden leben eine wertschätzende und einladende Ehrenamtskultur.

7.9 Autorität statt autoritär
Anstelle von Nachhierarchie gestalten Führungskräfte zusammen mit den Mitarbeitenden Ziele und Zukunft.

7.10 Personalauswahl/-entwicklung
Auswahlkriterien und Entwicklungsmöglichkeiten unterstützen das Wollen, Wissen, Können und Tun.



- Daraus entwickelten sich die Zielbeschreibungen, die sich in der Roadmap wiederfinden sollten (vor einer Zielkonsolidierung).



prüfen!

Interne Kommunikation im Bistum Aachen

Wie sehen die perfekten Ziele aus (max. 3)	Eine wertschätzende Haltung über alle Ebenen prägt jederzeit die interne Kommunikation. Sie erfolgt zuverlässig und transparent. Ein Teil davon ist der Erfahrungsaustausch in Netzwerken, um die Qualität zu steigern.	Bei allen Veränderungsprozessen werden bistumswweit die Empfindungen und Erfahrungen der Beteiligten berücksichtigt, von Beginn an bis zum Abschluss der Umsetzung (Emotionales Change Management).	Führungskräfte sind Vorbilder - "Lead to serve". Die Strukturen und Leitungsmodelle beziehen sich subsidiär auf die Bedürfnisse der pastoralen Gegebenheiten vor Ort.
Wie ist der Status Quo zu den Zielen?	Große Unzufriedenheit mit der internen Kommunikation auf allen Ebenen im Bistum Aachen, fehlende Transparenz und Zuverlässigkeit, zu wenig Partizipationsmöglichkeiten, zu geringe Wertschätzung	Laufender Veränderungsprozess "Heute bei Dir", kirchenrelevante gesellschaftliche Veränderungen, Mitarbeitende sind vielfach Betroffene anstatt Beteiligte, mangelnde emotionale Begleitung	Autoritäre Führungsstile schwächen Engagement und Bereitschaft, starre Strukturen, hierarchisch begründete Macht, mangelnde Charismenorientierung

prüfen!

Jede*r ist uns willkommen, Kirche auf dem Weg mitzugestalten. Das zeigen wir ihr*ihm durch einladende und lebensnahe Sprache, konkretes Tun und Augenhöhe. Dazu bieten wir aktiv Anknüpfungspunkte.

Wie sehen die perfekten Ziele aus (max. 3)	Alle kirchlich Aktiven sehen sich selbst in der Rolle eines aktiv Willkommen-Heißenden. Die Hauptamtler übernehmen dabei eine besondere Vorbildfunktion.	Auf allen Ebenen findet Begegnung auf Augenhöhe statt. Es ist eine wertschätzende Feedbackkultur etabliert.	Alle Haupt- und Ehrenamtler bringen sich ihren Fähigkeiten und Potenzialen entsprechend ein. Neue Ideen werden als Bereicherung verstanden und gefördert.
Wie ist der Status Quo zu den Zielen?	- Wir haben ein Angebot - friss oder stirb! Die nicht kommen, zahlen wenigstens Steuern.	Wir haben die Weisheit mit Löffeln gefressen. Begegnung ist hierarchisch geprägt; fehlende Kritikfähigkeit/ -bereitschaft	Kenne mer nit, wulle mer nit, fott domet Defizitorientierung Nur wer bezahlt wird, ist kompetent.

Status quo - kurz und prägnant.
Nein, es ist nicht unsere Absicht, den so in den Bericht zu übernehmen... :)

Anlage 4

Bericht zu den Ergebnissen aus der Arbeit mit den Dummies

Im Frühjahr 2021 sammelten wir Resonanzen mithilfe sogenannter Dummies (engl.: Attrappe). Diese Dummies waren frei erfundene Attrappen von Zeitungsartikeln, Meldungen im Intranet oder Facebook-Postings, die von einer fiktiven Zukunft handeln, in der einzelne Elemente der Zwischenergebnisse der BAG bereits umgesetzt sind. So wird beispielsweise in einem Kirchenzeitungs-Artikel über die Einführung und Evaluierung eines digitalen Pfarrbüros als App berichtet oder im Intranet über die Teilnahme an einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit anderen großen Unternehmen in der Region.

Indem die BAG diese Dummies gezielt einzelnen Personen zugesendet und um eine Rückmeldung gebeten oder auch einen der Dummies in der KirchenZeitung veröffentlicht hat, wollte sie Resonanzen von verschiedenen Personen auf ihre Zwischenergebnisse einholen.

Zu unseren sechs Dummies gab es 101 inhaltliche Rückmeldungen. Diese bezogen sich in der Hauptsache auf die konkrete Rückmeldung zu den fiktiven Angeboten, auf Rückfragen zu technischen Besonderheiten oder auf Verbesserungsvorschlägen.

Grundlegend zeigte sich zusätzlich, dass der Spagat zwischen Seelsorge und Digitalität ein großer ist, und dass die Einführung einer geschlechtergerechten Sprache als zeitgemäß empfunden wird.

Muster der Dummies (per Doppelklick zu öffnen):



Digitales
Pfarrbüro.png



einladendekirche.p
ng



Taufe Mausclick
entfernt.jpg



Werkzeugkoffer.pdf



Feedbackkultur.pn
g



Vernetzung
Extern.png



Prozessautomatisier
ung.png