



Zur Veröffentlichung
- offen -

Der Strategieprozess im Überblick

*Ergebnisse der 1. Sitzung des
Lenkungskreises (LK)*

10. November 2021, Priesterseminar Speyer

Prozess-Charter

Motivation

Die finanzielle Situation und die Veränderung der Gesamtkirche erfordern eine **strategische Neuausrichtung** des Bistums Speyer.

Ansatz & Vorgehen

Entwicklung einer **Bistumsstrategie** unter der Anleitung des Lenkungskreises, durch Aufgreifen laufender Prozesse sowie Neudefinition von Projekten in einem **abgestimmten strategischen Programm** mit stringentem Management.

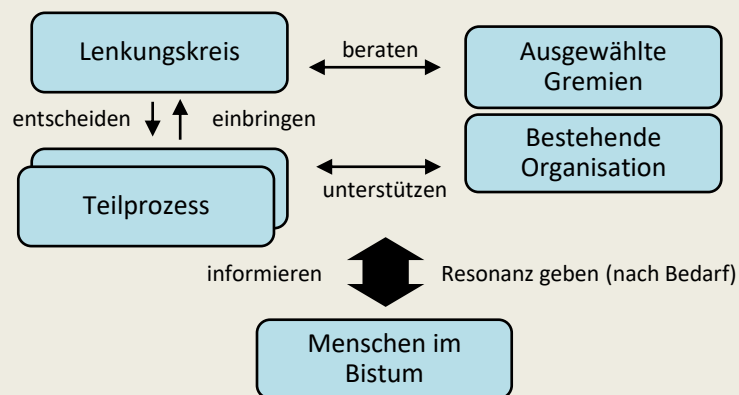
Zeitplan

Strategie als Grundlage für den Beginn des Haushaltsprozesses 2023 ab **April 2022**.

Zielsetzung

In einem nachhaltig **ausgeglichenen Haushalt pastorale Schwerpunkte** bestimmen und diese in die Umsetzung führen, damit Kirche im Bistum weiter seinen Auftrag bestmöglich erfüllt.

Arbeitsstruktur & Ansprechpartner

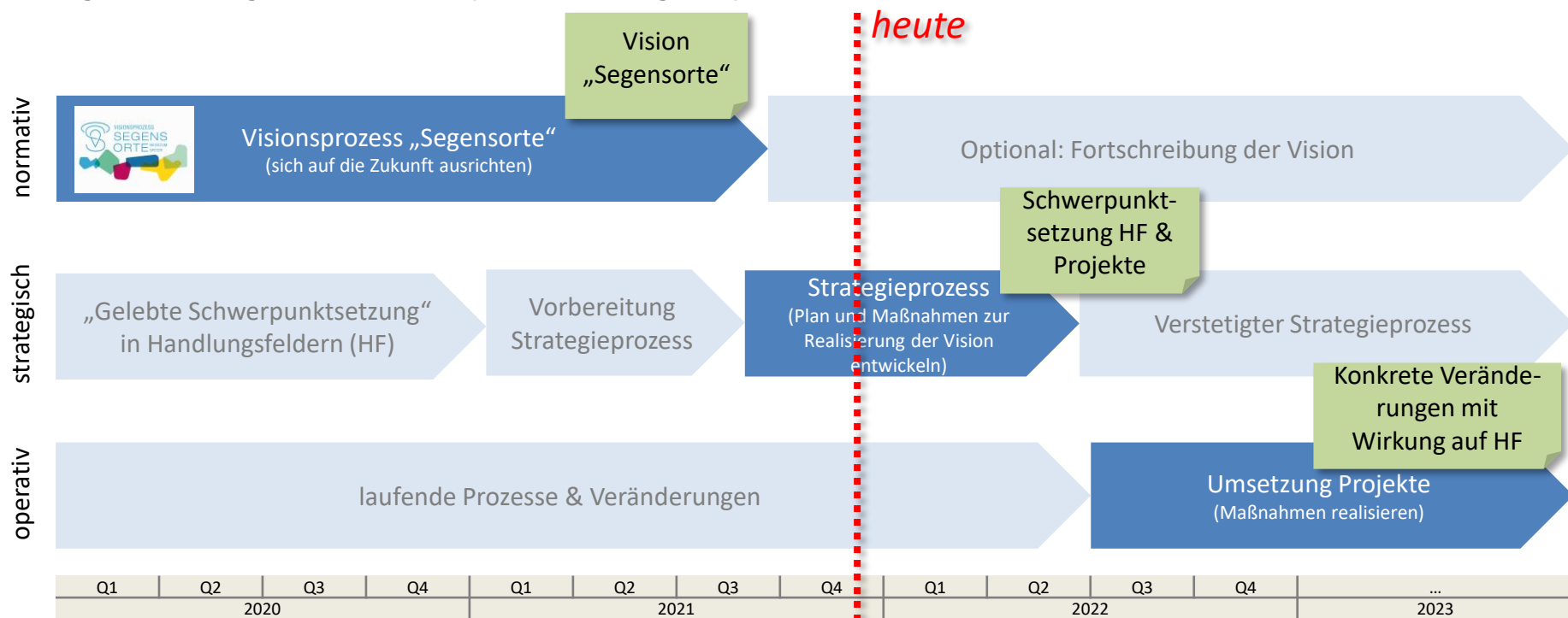


Schirmherr	Bischof Karl-Heinz Wiesemann
Gesamtleitung	GV Andreas Sturm
Stellv. Gesamtleitung	Wolfgang Jochim
Leitung Teilprozess Ressourcen	Gabriele Klingel
Leitung Teilprozess Inhalte	Felix Goldinger
Leitung Teilprozess Organisation / Kommunikation	Wolfgang Jochim, Markus Herr
Projektbüro	Sabrina Dietl

Der Strategieprozess ordnet zwischen Vision und konkreter Veränderung ein

Strategisches Management im Bistum (+ Exkurs zu Begriffen)

 Ergebnis



Exkurs: Begriffe

Projekt

Einmaliges und zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem klaren Ziel unter Einsatz von Ressourcen, als Beitrag zur Umsetzung der Bistums-Vision, mit Wirkung auf Handlungsfelder und die Organisation des Bistums.

→ Beispiel: Einführung KiTa-Trägerschaft

wirkt auf

Handlungsfeld

Leistungsangebot des Bistums in Richtung seiner Interessengruppen.

→ Beispiel: Krankenhauseelsorge (als Teil des Arbeitsfeldes Kategoriale Seelsorge)

Design des Strategieprozesses

Das Design folgt den Anforderungen der Ausgangssituation und Grundsatzentscheidungen

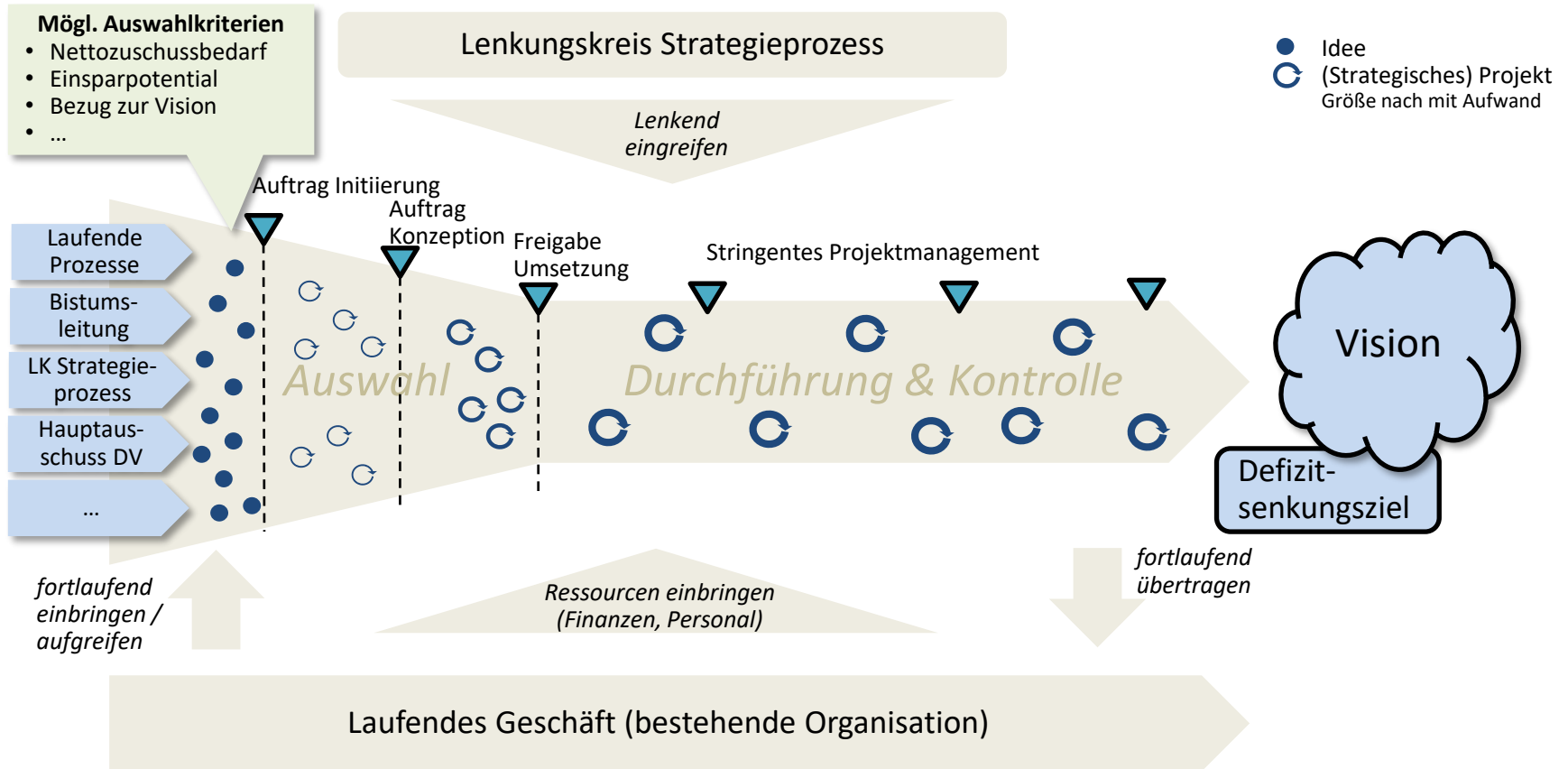
Neun Grundsätze für das Design des Strategieprozesses im Bistum Speyer

Ergebnis Prozessplanungs-
Workshop 20./21.09.2021

1. Eine **stringente Umsetzung** fokussieren
2. **Vision als normativ leitende** Grundlage für die Strategie und Maßnahmen
3. Maßnahmen im Einklang mit **nachhaltig ausgeglichenem Haushalt**
4. Lieber **kleine Entscheidungen und schrittweisen Vorgehen**, anstatt alles auf einmal entscheiden und planen wollen
5. Fokus auf **Transparenz** und **Kommunikation**, soweit mit Zeitplan vereinbar
6. Strategie- und Veränderungsprozess als **kontinuierliches Element** etablieren und nicht nur einmalig
7. Klare **kommunizierte Einbindung von Interessengruppen** nach Information, Beteiligung und Entscheidung
8. **Umsetzung außerhalb des Tagesgeschäfts** mit **hoher Priorität** unter **Anbindung** an etablierte Gremien / Organisationsstrukturen
9. Integration und Fortsetzung **bestehender Prozesse** und nicht davon losgelöst

Der Strategieprozess ist nicht die Umsetzung eines zentral festgelegten Plans, sondern die prozesshafte Entfaltung der Bistums-Vision

Ansatz für Strategieprozess: „Gelenkte Evolution“ – Fortlaufendes Aufgreifen und konsequentes Umsetzen

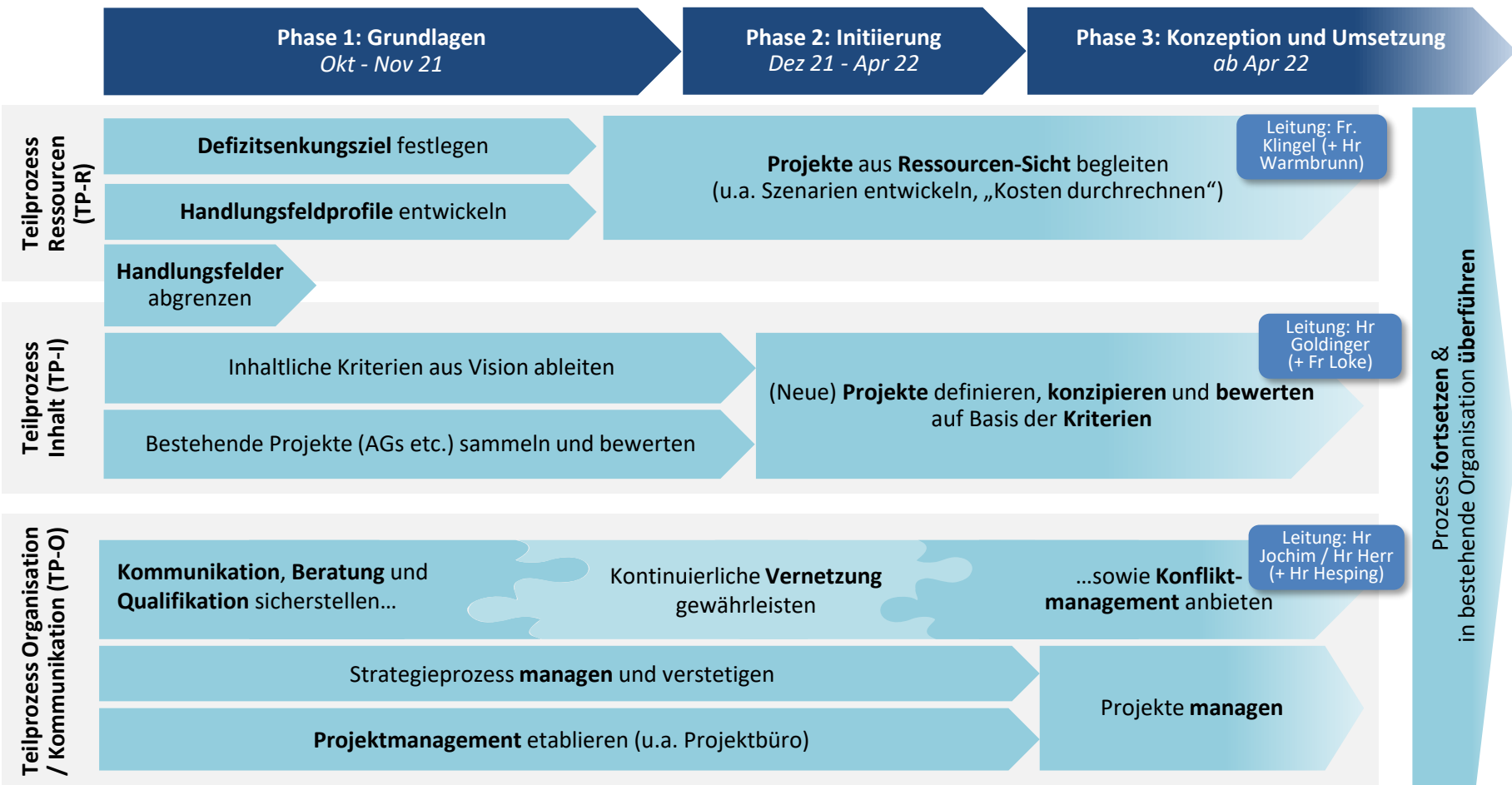


Arbeitsstruktur & Zeitplan

Die inhaltliche Arbeit gliedert sich entlang von Prozessphasen und Teilprojekten

Inhaltliche Prozessstruktur im Strategieprozess

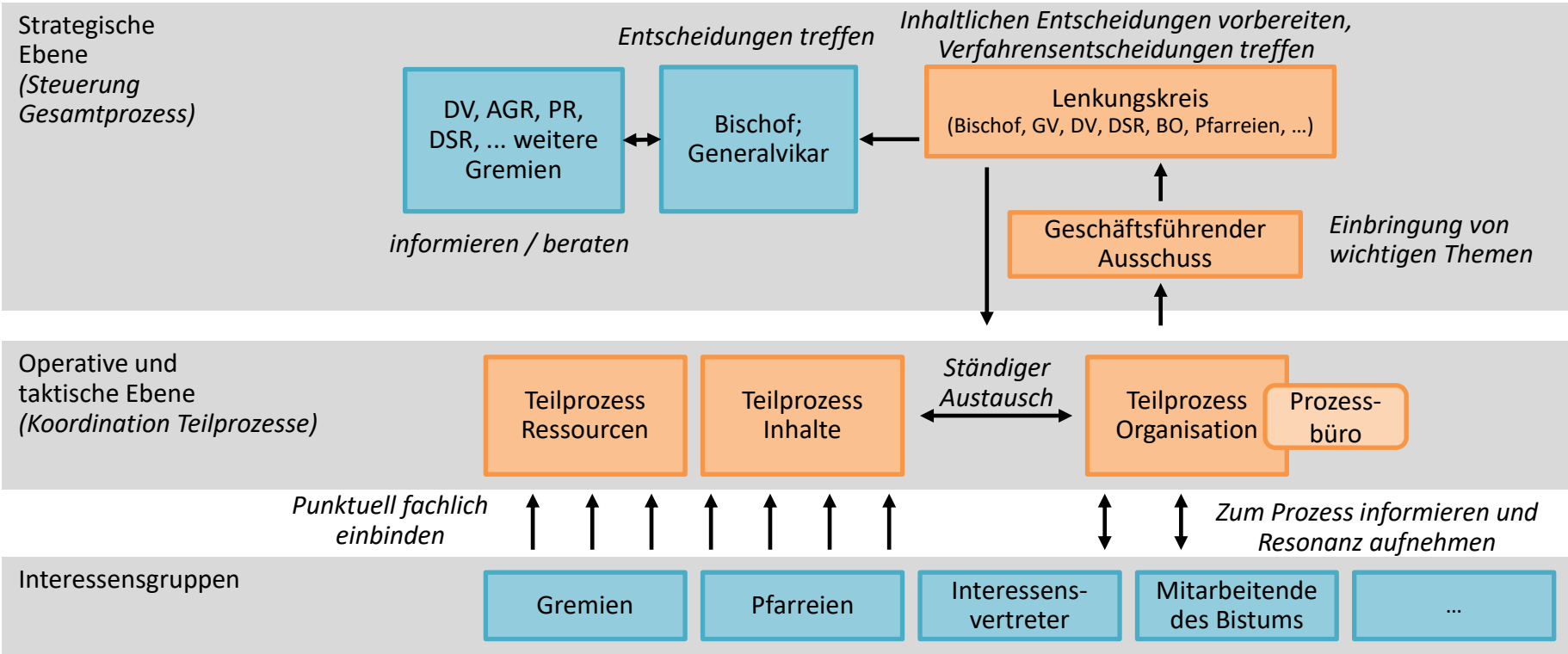
Stand 11.11.2021



Entscheidungen werden auf einer strategischen und taktisch/operativen Ebene vorbereitet und getroffen

Arbeits- und Gremienstruktur im Strategieprozess

Stand 11.11.2021



Bestehende Organisationseinheiten
 Organisationseinheiten des Strategieprozesses (neu)

Die nötige Perspektiven und Fachkompetenzen zur Entscheidungsvorbereitung und Steuerung des Strategieprozesses

Zusammensetzung – Lenkungskreis (LK)

Schirmherr Strategieprozess	Karl-Heinz Wiesemann (Bischof)
Leitung Strategieprozess	Andreas Sturm (GV, <u>Gesamtleitung</u>) Wolfgang Jochim (Kanzleidirektor, Stellv. Gesamtleitung) Thomas de Nocker (2denare, Unterstützung Leitung) Steffen Hespig (2denare, Unterstützung Leitung)
Mitglieder	Franz Vogelgesang (DK, HA I) Irina Kreuzsch (OD, HA II) Christine Lambrich (OD, HA III) Peter Schappert (DK, HA IV, Ökonom) Gaby Kemper (DV-Vorsitzende) Thomas Heitz (KR-Vorstand) Hans-Peter Gans (DSR-Mitglied) Katharina Rothenbacher-Dostert (Ehrenamtliche) Bärbel Grimm (Gemeindereferentin) Dominik Geiger (Pfarrer) Annika Bär (Pastoralreferentin)
Teilprozess Ressourcen	Gabriele Klingel (HA IV, TP- <u>Leitung</u>) Maximilian Warmbrunn (2denare, Unterstützung TP-Leitung)
Teilprozess Inhalte	Felix Goldinger (Pastoralreferent, TP- <u>Leitung</u>) Jutta Loke (2denare, Unterstützung TP-Leitung)
Teilprozess Organisation	Wolfgang Jochim (Kanzleidirektor, TP- <u>Leitung</u>) Markus Herr (Z/9, TP- <u>Leitung</u>) Steffen Hespig (2denare, Unterstützung TP-Leitung)

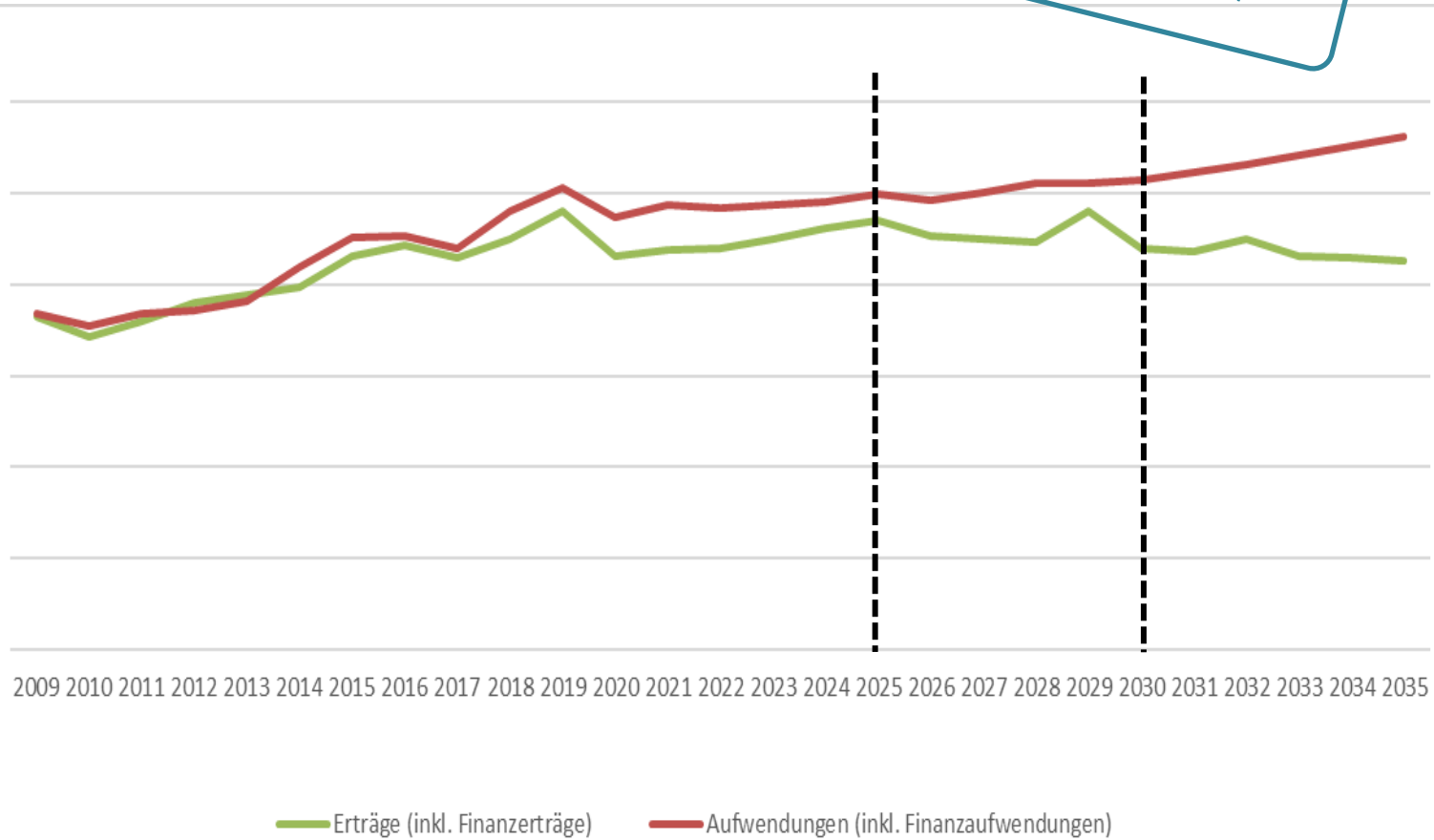
TP Ressourcen

Die Ertrags- und Aufwandsprognose dient der geteilten Festlegung auf ein Defizitausgleichsziel in mittlerer und langer Frist



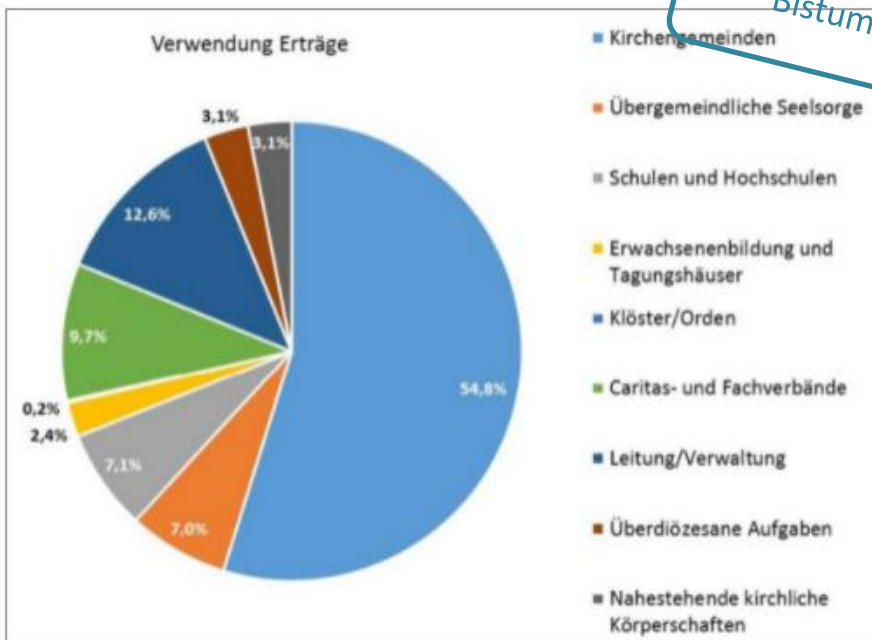
Defizitausgleichsziel

Exemplarisch



Die Darstellung der Kosten auf Handlungsfeld- und Arbeitsfeldebene dient der Transparenz und Steuerung der Projekte

Handlungsfelder



Bistum Speyer

Exemplarisch

Arbeitsfeldebene

Handlungsfeldebene

Kategoriale Seelsorge

- Gefängnis-seelsorge
- Krankenhaus-seelsorge
- ...

Generationenbezogene Pastoral

- Jugend-seelsorge
- Studenten-seelsorge

Ausgaben des Bistums Speyer nach Arbeitsfeldern im Haushalt für das Jahr 2020

Handlungsfeldprofile dienen der Transparenz auf Handlungsebene für den Lenkungsreis

Handlungsfeldprofil

Exemplarisch

Handlungsfeldprofil

Handlungsfeld:

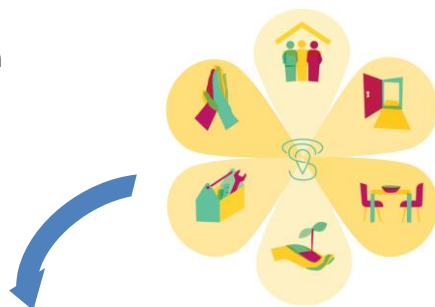
Stand:

<p>A. Finanzen</p> <p>1. Bezugsjahr <input type="text"/></p> <p>Erträge</p> <p>2. Zuweisungen Bistum <input type="text"/></p> <p>3. Zuschüsse Dritter <input type="text"/></p> <p>4. Erträge aus Lieferungen / Leistungen <input type="text"/></p> <p>5. Spenden, Kollekte <input type="text"/></p> <p>6. Sonstige Erträge <input type="text"/></p> <p>Aufwendungen</p> <p>1. Personalaufwand / Personalnebenkosten <input type="text"/></p> <p>2. Sachaufwand <input type="text"/></p> <p>3. Sonstige Aufwendungen <input type="text"/></p> <p>4. Abschreibungen <input type="text"/></p> <p>5. Gebäudenutzung <input type="text"/></p> <p>6. Zuschüsse an Dritte <input type="text"/></p> <p>7. Gesamtbudget <input type="text"/></p> <p>10. Refinanzierung [%] <input type="text"/></p> <p>B. Personalausstattung</p> <p>1. Angestelltes Personal nach Gruppierung <input type="text"/></p>	<p>C. Immobilien und Mietflächen</p> <p>1. Durch das Bistum gestellte Immobilien in m² <input type="text"/></p> <p>2. Kalkulatorische Miete <input type="text"/></p> <p>3. Betriebskosten <input type="text"/></p> <p>4. Summe kalkulatorische Kosten <input type="text"/></p> <p>D. Gesamtsicht</p> <p>1. Gesamtbudget <input type="text"/></p> <p>2. kalkulatorische Kosten <input type="text"/></p> <p>3. Summe <input type="text"/></p>
--	--

TP Inhalte

Kriterien objektivieren die Entscheidung über Projekte, fördern den Kulturwandel und sichern die Ausrichtung auf die Vision

Kriterien – Von der Vision zu Kriterien



Exemplarisch

Nr.	Kriterium	Qualität / Priorität	Kernaussage aus der Vision	Prüffragen (an die Projekte)
1	Schöpfungsorientierung & Nachhaltigkeit	Hartes Kriterium (muss erfüllt sein) Weiches Kriterium (sollte erfüllt sein)	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz für Bewahrung der Schöpfung Natur als Ort der Gotteserfahrung ... 	<ul style="list-style-type: none"> Zeichnet sich das Projekt durch einen besonderen Fokus auf ökologisch, soziale oder ökonomische Nachhaltigkeit aus? Wir in dem Projekt auf den ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt geachtet? ...
2	Option für die „Armen“	<ul style="list-style-type: none"> ..
3	Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> ..
4	Vernetzung
6	Ehrenamtsfokus
7	Geschlechtergerechtigkeit
8

Ein solcher Kriterienkatalog kann über Beteiligungsformate um Aspekte ergänzt werden, die den Menschen wichtig sind und evtl. noch nicht aufgenommen wurden

Die Entscheidungen können mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix systematisiert vorbereitet werden

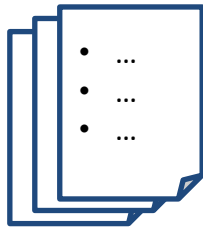
Entscheidungsmatrix

Handlungsfeldprofile der Handlungsfelder



Im Zentrum der Bewertung stehen die Projekte, die Handlungsfeldprofile dienen zur Hintergrundinformation

Steckbriefe bestehender und neuer Projekte



Kriterienkatalog

- Nachhaltig
- Missionarisch
- Kirche entwickelnd
- Innovativ
- Traditionsreich & verlässlich
- ...



bewerten

Exemplarisch

Kriterium	Handlungsfeld/Projekt 1		
	Erfüllungsgrad des Kriteriums	Einschätzung des Entwicklungspotenzials	Begründung anhand der Fragen
Nachhaltig	-	--	
Missionarisch	+	++	
Kirche entwickelnd	-		
Innovativ	-		
Traditionsreich & verlässlich	...		
...			
...			
...
Gewichteter Koeffizient	Von -1 bis 1	Von -1 bis 1	

Bewertungsmaßstab
 Sehr hoch (++)
 Hoch (+)
 Mittel (0)
 Niedrig (-)
 Sehr Niedrig (--)

In einem Diagramm können die Tendenzen der Lenkungsgruppe abgebildet werden, um Entscheidungen zu systematisieren

Entscheidungsmatrix

Exemplarisch



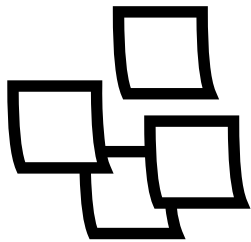
Die Größe des Kreises zeigt, wie viel das jeweilige Handlungsfeld kostet

Um auf dem bestehenden Aufzubauen, werden aktuelle Projekte gesammelt und auf die Vision ausgerichtet

Sammlung & Neuausrichtung bestehender Projekte

Sammeln

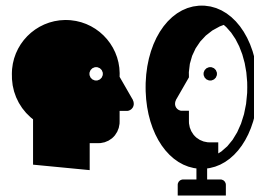
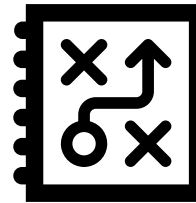
Bestehende Prozesse / Projekte
Vergangene Prozesse / Projekte
Getroffene Entscheidungen
Setzungen
Verpflichtungen



Interpretation

Darstellen & Interpretieren

IST vs. SOLL



Abgleich

Ausrichten

Abgleich mit der
Vision und Kriterien



Inhaltliche Maßnahmen
zur **Neuausrichtung** des
bestehende Projekte &
Definition weiterer/neuer
Projekte



TP Organisation / Kommunikation

Nachhaltige finanzielle und strategische Planung – verhindern erneute Konsolidierung

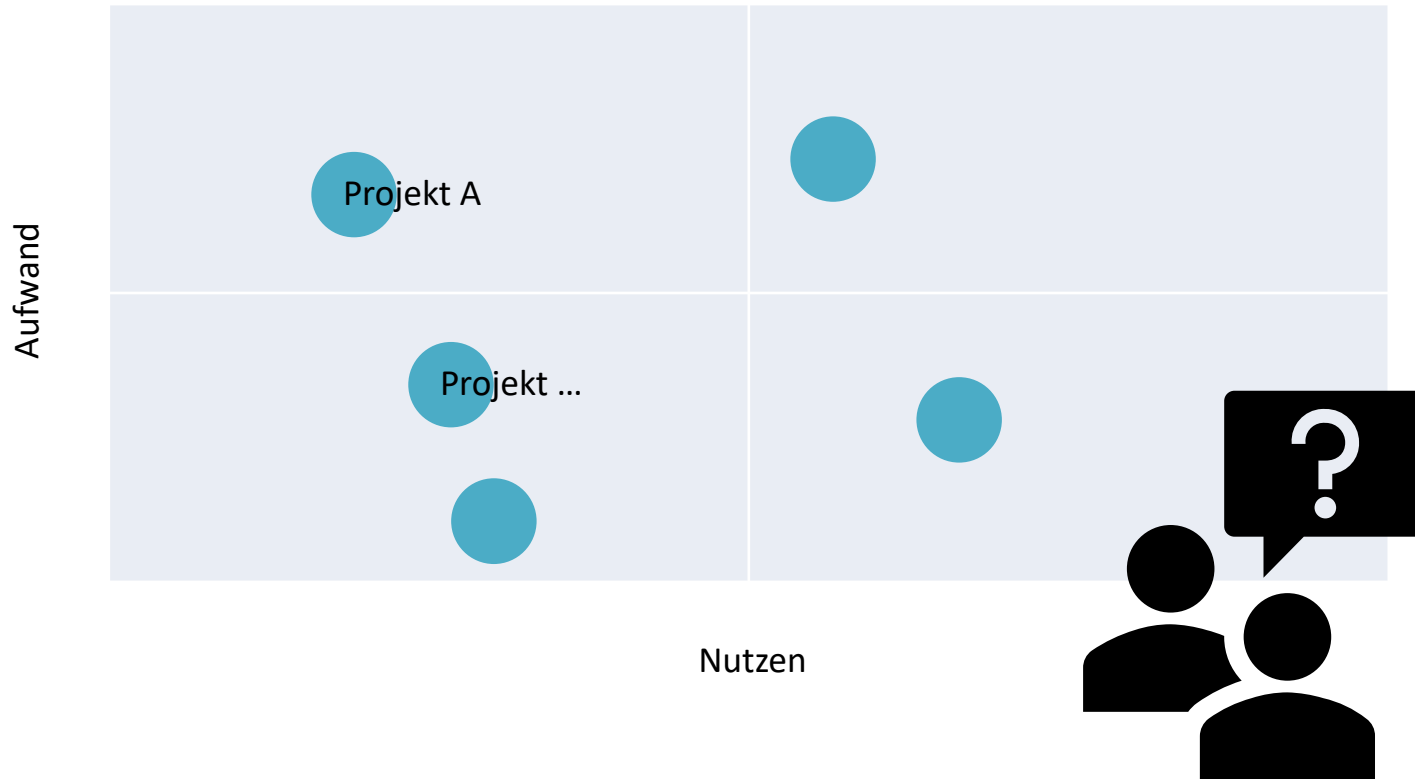
Verstetigter Strategieprozess



Bestehende und neu definierte Projekte werden gemeinsam gesteuert

Projekt-Portfolio

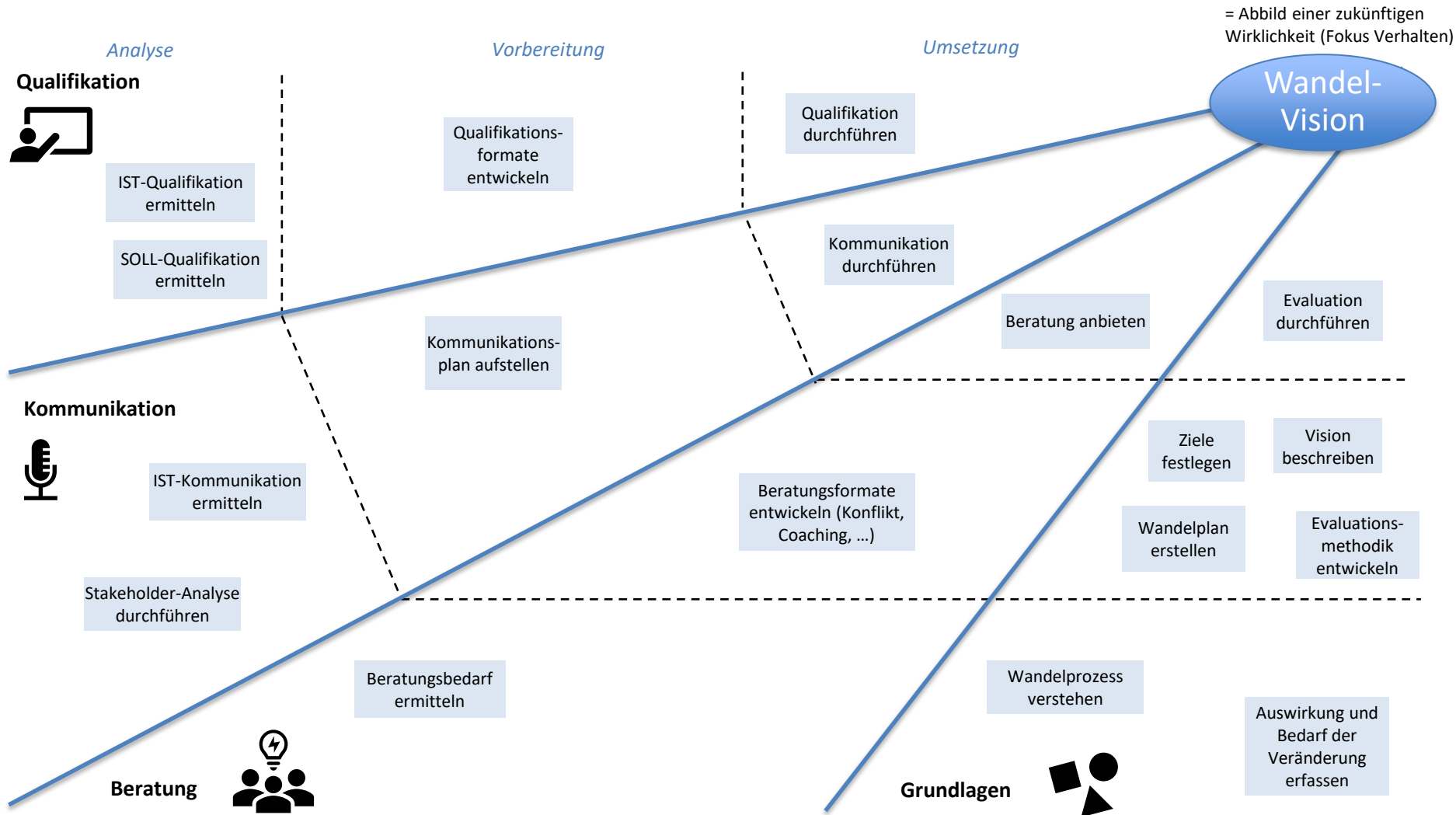
Exemplarisch



priorisieren, auswählen, steuern, ...

Wandel in Richtung der Vision findet in verschiedenen Dimensionen statt

Wandelplan



Quelle: in Anlehnung an Heberle, Krischan (2021): Change Management

Die Kommunikation ist an den Zielgruppen ausgerichtet

Eckpunkte der Kommunikation (bis April'22)

Welche <u>Zielgruppen</u> sprechen wir an?	Welche <u>Kommunikationsinstrumente</u> setzen wir ein?
Mitglieder der Lenkungsgruppe und der Teilprozessgruppen	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitstreffen• E-Mail-Kommunikation• Plattform Communicare
Beratungsgremien des Bistums	<ul style="list-style-type: none">• Dialog-Elemente zum Strategieprozess integriert in die Treffen der Beratungsgremien des Bistums
Mitarbeiter/innen des Bistums	<ul style="list-style-type: none">• Verortung des Themas „Strategieprozess“ auf der SEGENSORTE-Homepage• Information über Strategieprozess integriert in reguläre Dienstbesprechungen• Newsletter an alle Mitarbeiter/innen• Offene Austauschrunden zum Strategieprozess als Videokonferenz• Evtl. Videobotschaft des Bischofs oder des Generalvikars
Diözesane und allgemeine Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Ggf. Thematisierung des Strategieprozesses in Hirtenbriefen des Bischofs• Veröffentlichungen der Pressestelle• Aktuelle Beiträge zum Strategieprozess auf der Homepage des Bistums• Aktuelle Beiträge zum Strategieprozess in den Social-Media-Kanälen des Bistums• Evtl. Pressekonferenz zur Vorstellung der Ergebnisse des Strategieprozesses im April 2022
Kommunikationsinstrumente im <u>weiteren Prozessverlauf</u>	<ul style="list-style-type: none">• Informationsveranstaltungen in Präsenz zum Strategieprozess• Evtl. Besuche und Gespräche in Pfarreien