

2030



ERBORN

Dokumentation Schritt 2

Diözesaner Weg 2030+

13. April 2021 | Erzbistum Paderborn, Paderborn

ScMI AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

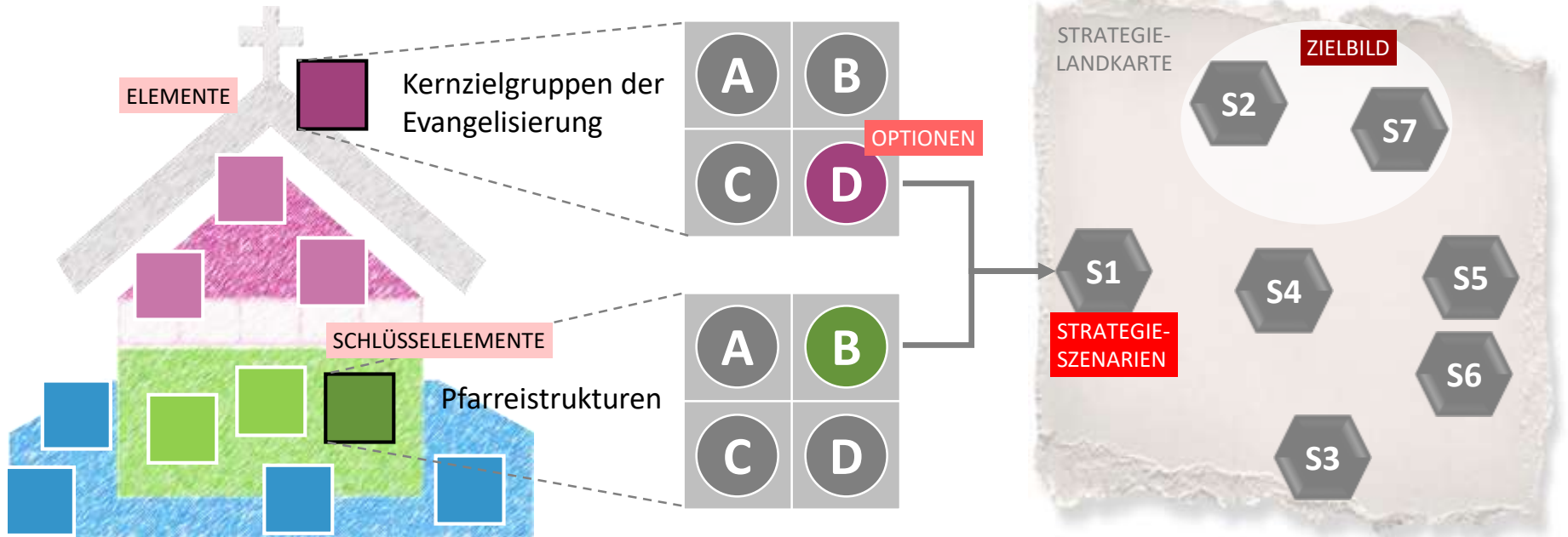
Telefon: +49 5251 150570

Telefax: +49 5251 150579

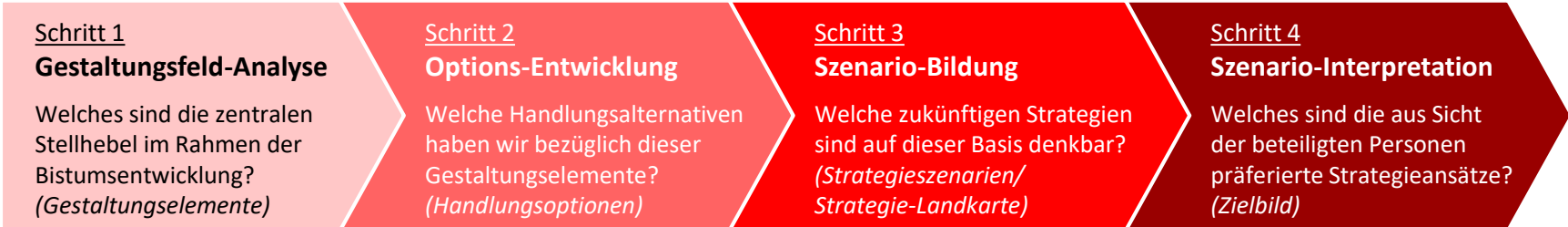
Email: info@scmi.de

Web: www.scmi.de

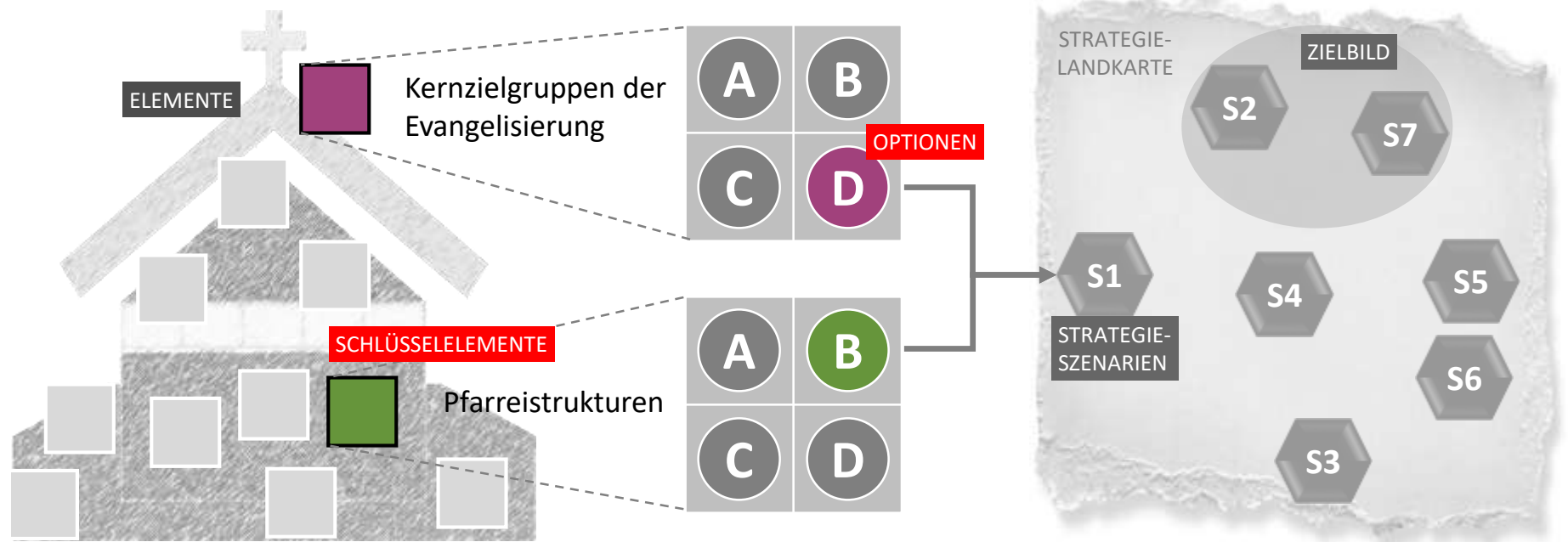
Prozess: Szenarioentwicklung und -interpretation



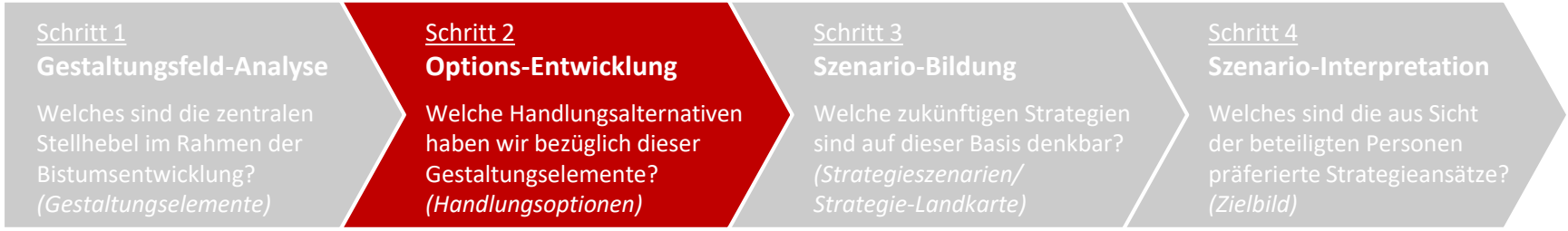
Strategie-Prämissen



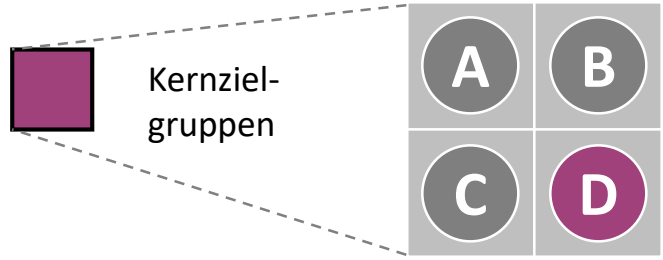
Schritt 2: Options-Entwicklung



Strategie-Prämissen



Schritt 2: Options-Entwicklung



Ziel

Beschreibung der denkbaren Handlungsmöglichkeiten (Optionen) im Hinblick auf die identifizierten Schlüsselemente. Diese zeigen bewusst alternative Ansätze und Meinungen bezüglich der Kernfragen auf. Die Handlungsoptionen stellen die Bausteine dar, aus denen im Anschluss die Kirchenbilder „gebaut“ werden können.

Vorgehen

Jedes Schlüsselement wird im Hinblick auf alternative Gestaltungsansätze diskutiert. Basierend auf wesentlichen Grundsatzfragen werden in der Regel vier oder fünf alternativ denkbare Optionen beschrieben.

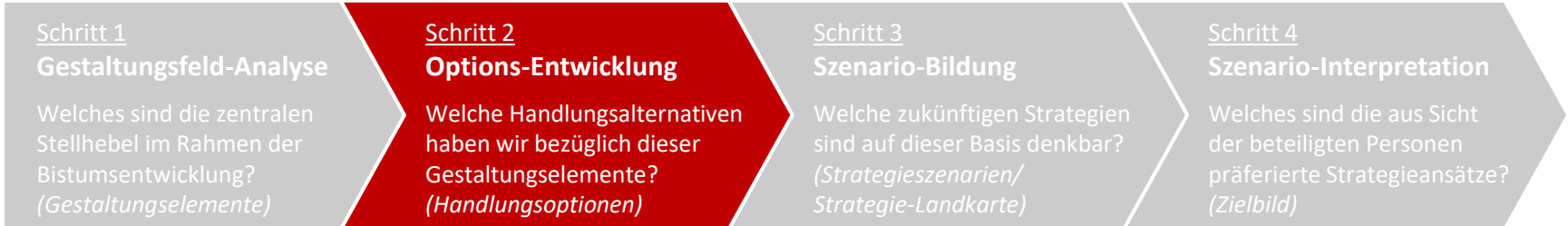
SCHLÜSSELEMENTE



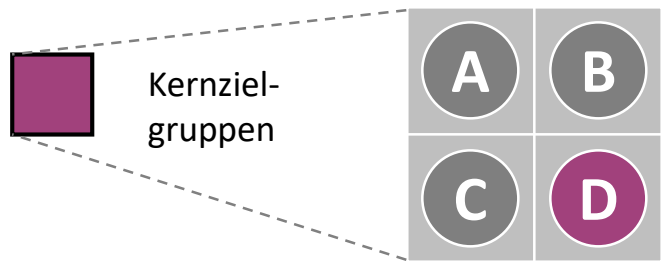
Ergebnis

4-5 alternative Gestaltungsoptionen für jedes der 20 definierten Schlüsselemente als Bausteine der Kirchenbilder.

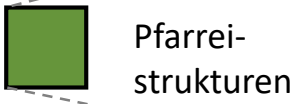
Strategie-Prämissen



Schritt 2: Options-Entwicklung



SCHLÜSSELELEMENTE

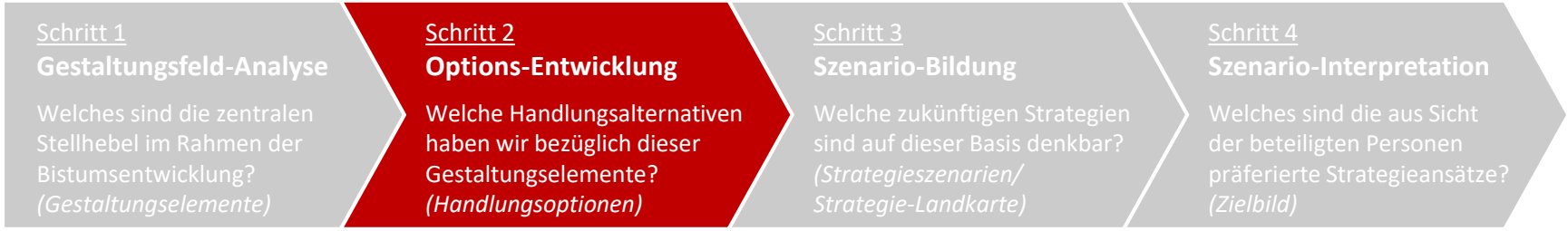


SCHLÜSSELELEMENT
Kulturelles
Selbstverständnis/
Grundhaltung

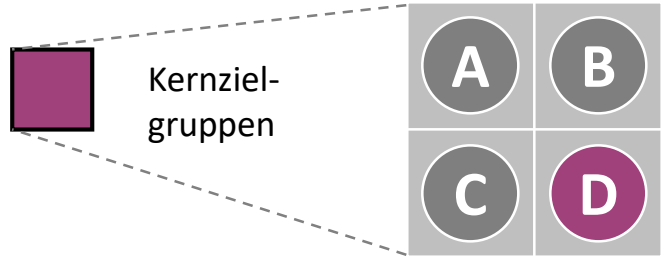


BEISPIELERGEBNIS

Strategie-
Prämissen



Schritt 2: Options-Entwicklung



SCHLÜSSELEMENTE



Kulturelles Selbstverständnis/
Grundhaltung

Mission/ Kernziele

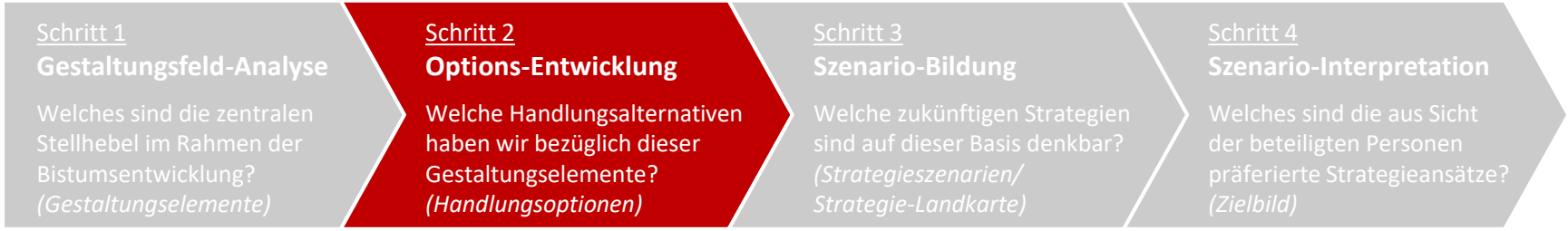
Haltung im Hinblick auf den aktuellen Relevanzverlust	Option A Offensive: Verbreitung interner Perspektiven und Vorstellungen <i>Konservative Evangelisierung</i>	Option B Offene Suche nach vielfältigen und auch weltlicheren Wachstumsmöglichkeiten <i>Viefältiges Wachstum</i>
	Option C Konservative Verteidigungs-Mentalität <i>Rückzug auf den „harten Kern“</i>	Option D Liberalisierung bestimmt den kulturellen Wandel <i>Reaktiver Zwang zur Anpassung</i>
Bestimmtheit/ Wachstums	Haltung ggü. gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen	Reaktiv/ Offensiv
Gewöhnliche Verantwortungsbereitschaft	Option A Zentrale Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung <i>Christliche Kirche für die Menschen</i>	Option B Verbindung von Evangelisierung und Verantwortung <i>Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gesellschaft</i>
	Option C Geringe Betonung von Evangelisierung und Verantwortung <i>Fokus auf den Selbsterhalt</i>	Option D Evangelisierung als zentrale Mission <i>Bewahrung von Glaubens-Tradition</i>
Verantwortlichkeit/ Verantwortung	Anspruch der Evangelisierung/ Betonung von Glaubensaspekten	Stärke



Optionskatalog



Strategie-
Prämissen



KERNSZENARIEN

- Ca. 10 bis 15 Kernelemente, welche die zentralen Leitlinien des Handelns beschreiben und in die Szenario-Berechnung eingehen

KERNERWEITERUNG

- Ca. 10 weitere Elemente, welche die berechneten Kernszenarien ergänzen

DETAILLIERUNG

- Flexibel zu definierende Menge von Themen im Rahmen eines Roll-Outs

Handlungs-Rahmen

Konkretisierung
(Bild)



Schlüsselemente: Übersicht

Handlungs-Rahmen

GRUNDSATZFRAGEN	
1	Mission/ Kernziele (1)
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung (3)
ZIELGRUPPEN	
3a	Kernzielgruppen – Glaubensstypen (5)
3b	Kernzielgruppen – Demographie (5)
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung (7)

ANGEBOTE, ORT UND WEGE	
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote (9)
6	Diakonisches/ Soziales Engagement (10)
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften) (8)
8	Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung (40/56)
GESELLSCHAFTLICHE POSITION	
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs (13)
10	Vertrauensbildung/ -arbeit (17)

INTERNE ORGANISATION & KULTUR	
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit (4)
12	Innovationskultur/ -prozesse (20)
13	Umgang mit Personalknappheit (23)
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen (62/63)
15	Interne Evangelisierung (71)

Konkretisierung (Bild)

EGV	
16	Aufgaben und Rolle des EGV (26)
TERRITORIUM	
17	Territoriale Pfarrestrukturen/ Pastorale Räume (24)
18	Pfarreaufgaben/ -rolle (25)
19	Pfarrleitung/ Territoriale Führungsstrukturen (27)
20	Rolle/ Funktion des Priesters (28)

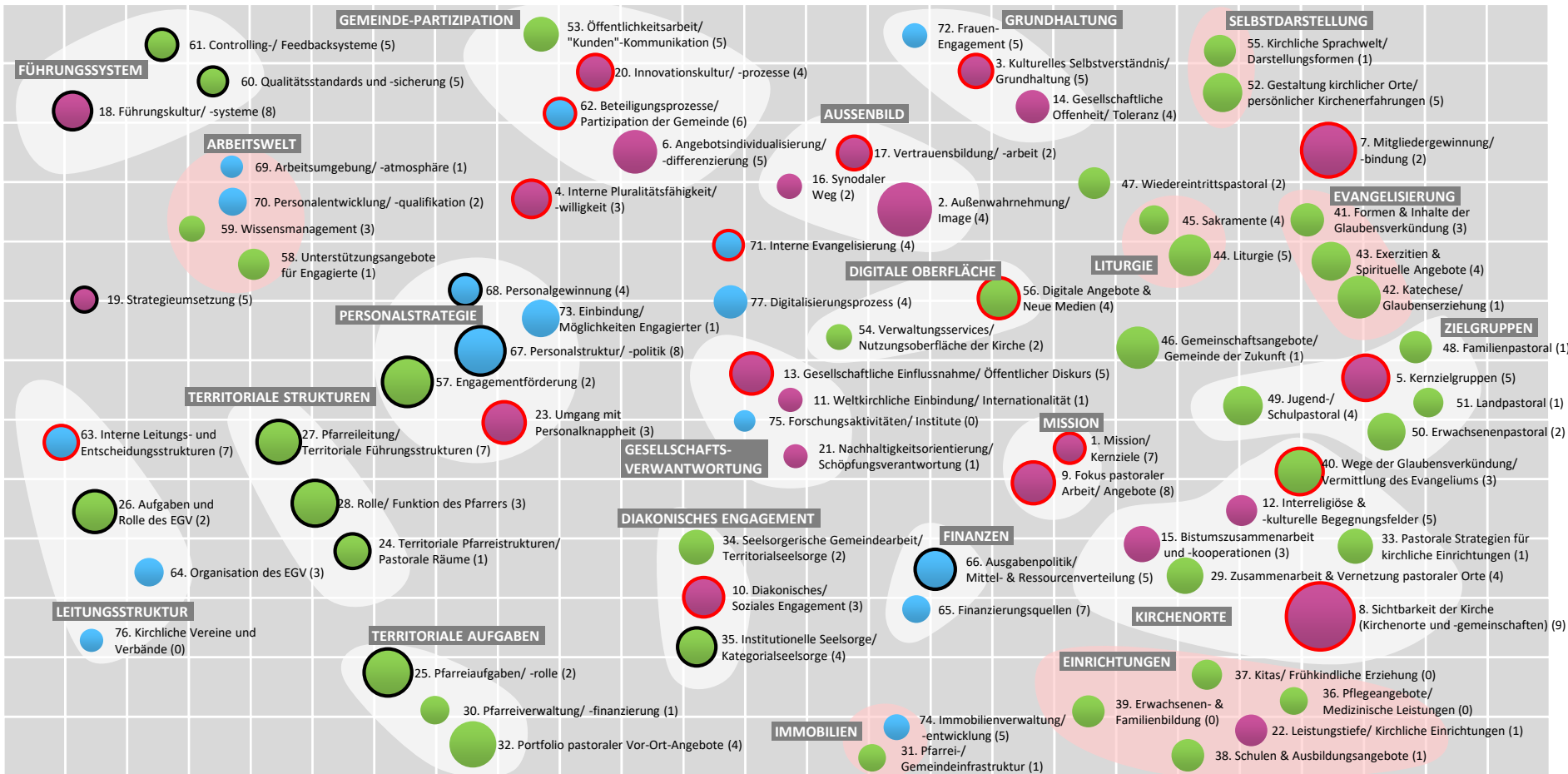
KATEGORIE	
21	Institutionelle Seelsorge/ Kategorie-seelsorge (35)
PERSONAL & RESSOURCEN	
22	Personalstruktur/ -politik (67)
	Personalgewinnung (68)
23	Ausgabenpolitik/ Mittel- & Ressourcenverteilung (66)

FÜHRUNG	
24	Engagementförderung (57)
25	Führungskultur/ -systeme (18)
	Strategieumsetzung (19)
26	Qualitätsstandards und -sicherung (60)
	Controlling-/ Feedbacksysteme (61)

Strategieelemente-Landschaft

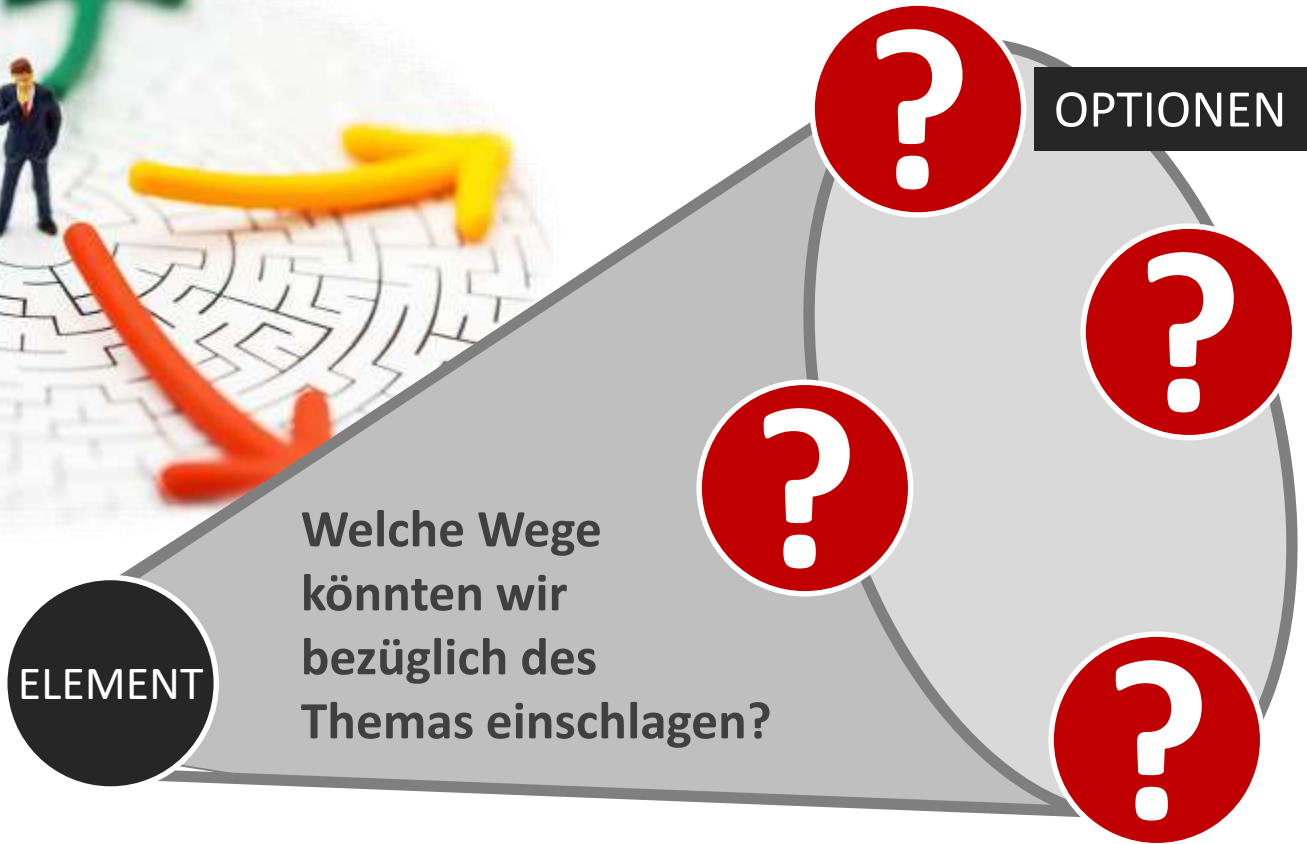


- Strategische Ausrichtung/Positionierung (Was?)
- Dienste/Kernprozesse (Wie?)
- Ressourcen/Organisation (Womit?)
- Kernelemente
- Erweiterungselemente





- Ziel der Entwicklung von Zukunftsoptionen ist es, traditionelle Denkgrenzen bezüglich der **Gestaltungsperspektiven** der einzelnen Schlüsselemente zu überwinden und den „**Raum der Möglichkeiten**“ offenzulegen.
- Zu Beginn der Optionsfindung werden dazu unterschiedliche aktuell diskutierte Gestaltungsfragen (**Dimensionen**) für das Schlüsselement gesammelt und verdichtet.
- Um die denkbaren Entwicklungsmöglichkeiten eines Schlüsselementes zu beschreiben, werden anschließend zwei wesentliche Kernfragen (**Schlüssel-Dimensionen**) identifiziert.
- Ausgehend von den gewählten Schlüssel-Dimensionen werden vier bis fünf alternative **Zukunftsoptionen** formuliert. Diese sollen den Gestaltungsraum der Organisation möglichst vollständig einfangen.



Szenario-Prognostik: Optionen

Handlungs-Rahmen

Konkretisierung (Bild)

GRUNDSATZFRAGEN	
1	Mission/ Kernziele (1)
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung (3)
ZIELGRUPPEN	
3a	Kernzielgruppen – Glaubensstypen (5)
3b	Kernzielgruppen – Demographie (5)
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung (7)

EGV	
16	Aufgaben und Rolle des EGV (26)

TERRITORIUM	
17	Territoriale Pfarreistrukturen/ Pastorale Räume (24)
18	Pfarreaufgaben/ -rolle (25)
19	Pfarrleitung/ Territoriale Führungsstrukturen (27)
20	Rolle/ Funktion des Priesters (28)

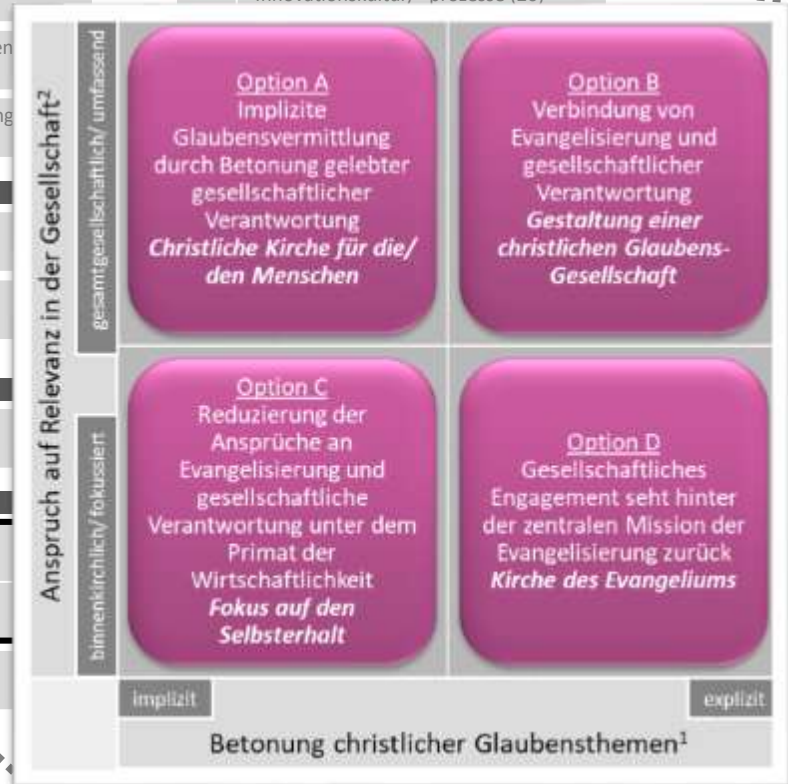
ANGEBOTE, ORT UND WEGE	
5	Fokus pastorale Arbeit/ Angebote (9)
6	Diakonisches/ Soziales Engagement (10)
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchen- -gemeinschaften) (8)
8	Wege der Glaubensverkündung Evangelisierung (40/56)

GESELLSCHAFTLICHE POSITION	
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs (13)
10	Vertrauensbildung/ -arbeit (17)

KATEGORIE	
21	Institutionelle Seelsorge/ Kategoriseelsorge (35)

PERSONAL & RESSOURCEN	
22	Personalstruktur/ -politik (67)
	Personalgewinnung (68)
23	Ausgabenpolitik/ Mittel- & Ressourcenverteilung (66)

INTERNE ORGANISATION & KULTUR	
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit (4)
12	Innovationskultur/ -prozesse (20)

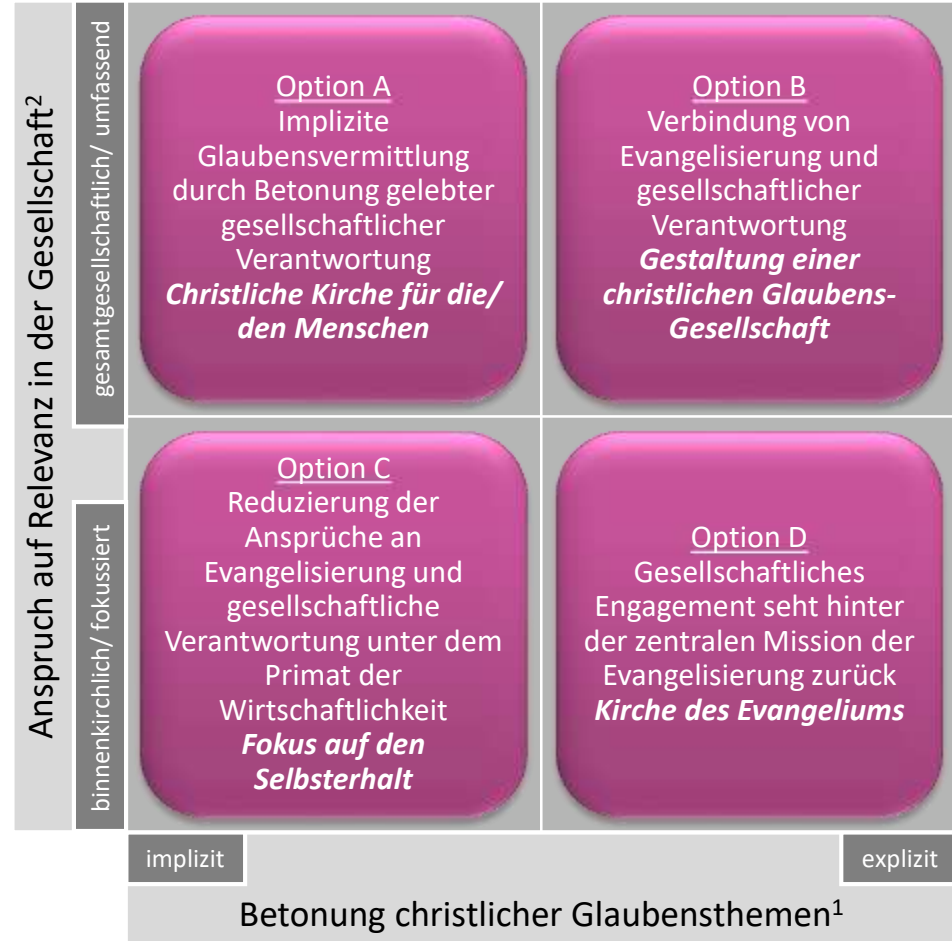


#1 Mission/ Kernziele (1)

Das Element betrachtet die grundlegende Frage nach dem existenziellen Zweck der Organisation – dem Why: *Was möchten wir im Kern erreichen? Wofür sind wir als Kirche da?*

Anmerkungen

- Die „**Betonung christlicher Glaubenthemen**“ betrachtet die Frage, wie zentral und vordergründig die Aufgabe der christlichen Evangelisierung behandelt wird. Die explizite Sicht stellt christliche Glaubensaspekte prägend nach vorne und macht diese zum stets sichtbaren Teil des kirchlichen Agierens. Gott wird so immer direkt „ins Spiel“ gebracht. Die implizite Sicht zielt auf die indirekte Vermittlung des Glaubens durch das Handeln. So kann u.a. eine Öffnung gegenüber allgemeinen spirituellen Themen erfolgen, welche spätere Anknüpfungspunkte für die Evangelisierung bieten.
- Der „**Anspruch auf gesellschaftliche Relevanz**“ betrachtet die Ambition der Kirche, über die Fürsorge für ihre Mitglieder hinaus in der Gesellschaft wirksam zu werden. Das gesellschaftliche Engagement kann so zum einen auf die binnenkirchliche Sicht unter der primären Maßgabe eines Selbsterhaltes reduziert werden. Alternativ ist eine umfassende Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung möglich.



#2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung (3)

Das Element betrachtet die grundlegende Haltung aus welcher die Kirche agiert. Kern ist die Kultur bzw. der Geist des Handelns, durch welchen die eigene Identität und Entscheidungen geprägt werden: *Was ist unsere kulturelle Grundhaltung? Aus welcher Identität entspringt unser Handeln?*

Anmerkungen

- Die „**Haltung gegenüber der Gesellschaft**“ betrachtet den Umgang der Kirche mit der bestehenden gesellschaftlichen Ex-kulturation. Hierunter wird im Allgemeinen die wachsende Distanzierung der Kirche von den kulturellen, ästhetischen und sozialen Erfahrungsräumen sowie den Ausdrucksformen der Menschen verstanden. Zum einen kann hier eine zunehmende Akzeptanz und Öffnung z.B. durch die Anerkennung gleichgeschlechtlicher Partnerschaften oder veränderte Ausdrucksformen erfolgen. Man schwimmt in gewisser Weise mit dem Strom. Andererseits kann die eigene Position auch konsequent und selbstbewusst nach außen vertreten werden. Auch wenn diese dem mehrheitlichen Trend entgegen läuft.
- Die „**Haltung im Hinblick auf den Relevanzverlust**“ beschreibt die kirchliche Reaktion auf den aktuellen Rückgang von Mitgliederzahlen und gesellschaftlicher Beachtung. Ein aktiver Umgang beschreibt hier den Anspruch auf eine Trendumkehr durch neues Wachstum und eine Stärkung der gesellschaftlichen Position. Alternativ kann ein passiver/ defensiver Rückzug erfolgen. Schwerpunkt ist hier die Ausrichtung der Organisation auf sinkende Einnahmen durch strukturelle Anpassungen und Einsparungen.

KERNTEAM



#3a Kernzielgruppen – Glaubenstypen (5)

Das Element betrachtet die Zielgruppen der Kirche aus der Perspektive der Glaubenshaltung der Menschen: *Für welche Art von Glaubenstypen möchten wir attraktiv sein? Wen möchten wir als Mitglied gewinnen und binden?*

Anmerkungen

- Der „**Fokus im Hinblick auf die Religiosität**“ betrachtet die Nähe und Empfänglichkeit der Menschen für christliche Glaubens Themen. Hier kann der Fokus zum einen auf stark Gläubige/ Religiöse Menschen gelegt werden. Alternativ kann diese Zielgruppe um säkularere Gruppen mit einer stärkeren Distanz zum christlichen Glauben erweitert werden. Dies schließt auch Personen mit der Affinität zu alternativen Spiritualitätsformen ein.
- Der „**Fokus im Hinblick auf Engagement**“ betrachtet das Interesse der Menschen an einem aktiven kirchlichen und/ oder gesellschaftlichen Engagement. Hier kann die Zielgruppe einerseits eng gefasst und auf aktive Personen fokussiert werden. Alternativ kann die zusätzliche Ausweitung auf Distanzierte erfolgen. Dieser Personenkreis bringt sich nicht aktiv ein und ist maximal an der Inanspruchnahme von Services interessiert. Dies umfasst definitiv auch vollständig „passive Mitglieder“, welche die Organisation ausschließlich finanziell unterstützen.



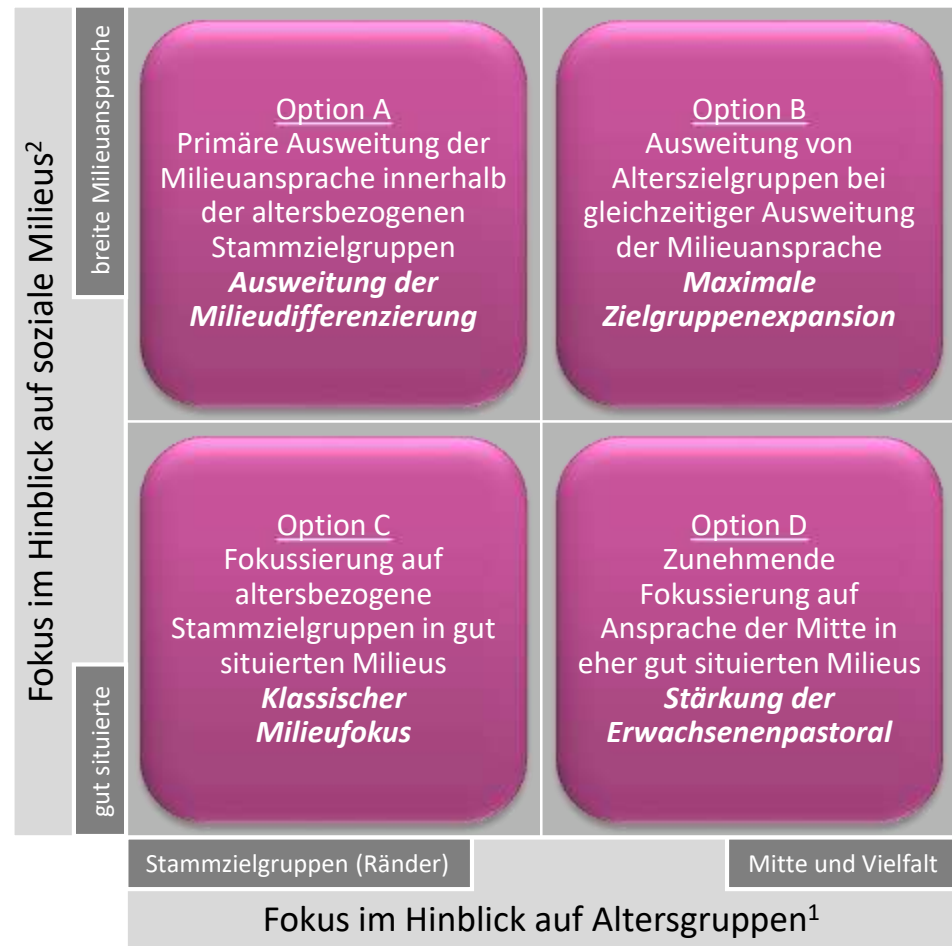
#3b Kernzielgruppen – Demographie (5)

Das Element betrachtet die Zielgruppen der Kirche aus der Perspektive demographischer Merkmale: *Für welche gesellschaftlichen Altersgruppen und soziale Schichten möchten wir relevant sein? Wen möchten wir als Mitglied gewinnen und binden?*

Anmerkungen

- Der „**Fokus im Hinblick auf Altersgruppen**“ betrachtet die Zielgruppenschwerpunkte hinsichtlich der Altersstrukturen. Aktuell ist hier ein guter Zugang der Kirche an den Rändern festzustellen. So finden ältere Personen leichter einen Zugang und junge Menschen können über die Schulen und Kitas angesprochen werden. Zentrale Frage ist daher die Adressierung der Mitte. Entsprechend wird zum einen ein Festhalten an den Stammzielgruppen als Option betrachtet. Zum anderen kann eine breite und vielfältige Ansprache durch die Erschließung der Mitte (Erwachsenenpastoral) erfolgen.
- Der „**Fokus im Hinblick auf soziale Milieus**“ betrachtet die adressierten Einkommenschichten in der Gesellschaft. Eine Möglichkeit stellt hier die Milieuerengung auf eher gut situierte Bevölkerungsgruppen dar, bei denen die Kirche schon heute stärker positioniert ist. Alternativ kann die Pluralität der Zielgruppen ausgeweitet werden. Diese Milieuvielalt schließt insbesondere schwächere soziale Schichten ein.
- Unterschiede der Milieus im Hinblick auf Haltungen (Tradition versus Progressivität) werden hier nicht betrachtet, da dies Teil des Faktors #2 „Grundhaltungen“ ist.

KERNTEAM

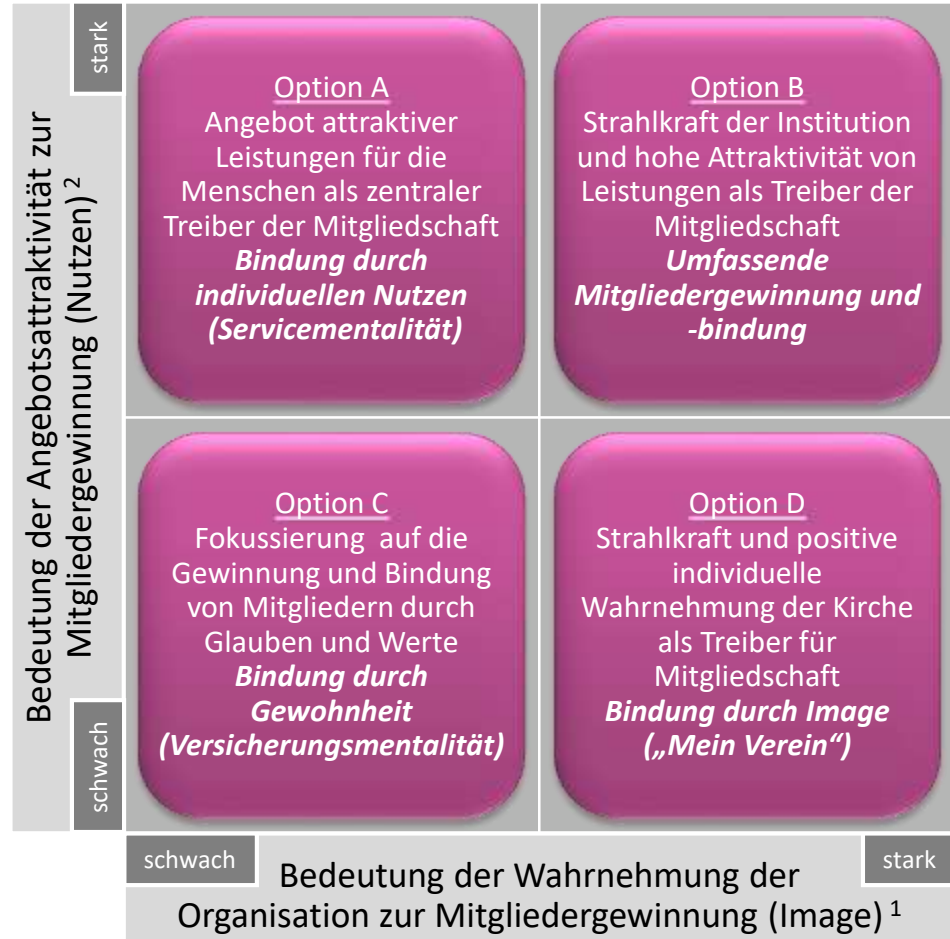


#4 Mitgliedergewinnung/ -bindung (7)

Das Element betrachtet mit welchen Mitteln eine zukünftige Gewinnung und Bindung von Mitgliedern erfolgen soll: *Wie gewinnen und binden wir Mitglieder? Aus welchem Grund sollten Menschen zukünftig Mitglied der Kirche sein?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung der Wahrnehmung der Organisation**“ betrachtet, welche Rolle das generelle Image der Kirche innerhalb der Gesellschaft (Subjektive Wahrnehmung der Menschen basierend auf Werten, Erfahrungen, Meinungen und Gefühlen) für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern hat. Unabhängig von konkreten Leistungen für die eigenen Mitglieder können Menschen hier für die Unterstützung einer in ihren Augen „guten Sache“ gewonnen werden. Dieser Hebel kann im Hinblick auf die Mitgliedergewinnung stark oder schwach genutzt werden.
- Die „**Bedeutung der Angebotsattraktivität**“ betrachtet die Bedeutung der Entwicklung begeisternder Angebotsformate für die jeweils adressierte Zielgruppe als Mittel der Mitgliedergewinnung und -bindung. Unter diesem Gesichtspunkt bildet der persönliche Nutzen des Einzelnen die zentrale Motivation einer Mitgliedschaft. Dieser Nutzen kann sich in Form von seelsorgerischen Angeboten und Liturgie ebenso zeigen wie in sozialen Unterstützungsleistungen. Durch die Gestaltung und Weiterentwicklung des Angebotsportfolios kann dieser Hebel stark oder schwach genutzt werden.



#5 Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote (9)

Das Element betrachtet, welche inhaltlichen Schwerpunkte im Hinblick auf die pastorale Arbeit zukünftig gesetzt werden. Es geht in diesem Zusammenhang zunächst darum, was angeboten wird. Die Frage der Orte (Wo) wird in einem weiteren Element gestellt: *In welche Felder pastoralen Handelns investieren wir und welche Bereiche vernachlässigen wir?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung der Evangelisierung**“ beschreibt die Stellung von Angeboten mit direktem Glaubensbezug in der pastoralen Arbeit. Im Fall einer hohen/ direkten Bedeutung erfolgt eine starke Betonung von Liturgie, Sakramenten, Katechese, Gebet oder Exerzitien. Im Fall einer geringen/ indirekten Bedeutung verschieben sich die Schwerpunkte zunehmend auf Felder ohne direkten Glaubensbezug wie allgemeine Seelsorge, praktische Lebenshilfe, Gemeinschaftsangebote oder Schuldnerberatung. Auch Bildungs-, Gesundheits- und Erziehungsangebote fallen in diese Kategorie.
- Die „**Zielgruppenorientierung und Individualisierung**“ betrachtet den Grad der Ausrichtung der Angebote auf die spezifischen Bedürfnisse von gesellschaftlichen Teilgruppen. Diese Teilgruppen können im Hinblick auf demographische Merkmale (Alter, Haushaltsgrößen, sozialer Status etc.) oder spezifische Bedarfe gebildet werden. Eine hohe Individualisierung führt zu einer Vielzahl differenzierter und teilweise paralleler Angebote (z.B. Seniorengottesdienst, Familiengottesdienst etc.). Dies schließt in einer Extremform auch Leistungen für einzelne Personen ein. Im Fall einer geringen Individualisierung erfolgt eine Fokussierung auf uniforme Angebote, die einen breiten Personenkreis adressieren. Die kann z.B. ein Gemeinde-Gottesdienst oder auch das Angebot einer Bibliothek sein.
- Alternativ könnte auf der Y-Achse eine Unterscheidung zwischen individuellen und gemeinschaftsbildenden Angeboten getrachtet werden.

KERNTEAM

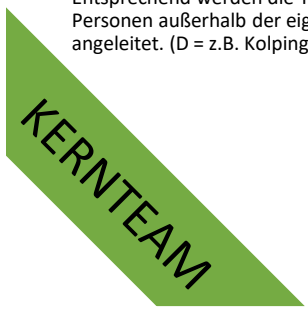


#6 Diakonisches/ Soziales Engagement (10)

Das Element betrachtet die Form der Übernahme sozialer Verantwortung durch die Kirche im Rahmen des Dienstes am Menschen: *Wo können wir diakonisch wirken? Für wen engagieren wir uns? Wie setzen wir uns für die Armen ein?*

Anmerkungen

- Die „**Diakonischen Handlungsschwerpunkte**“ betrachten die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte im Rahmen des sozialen Engagements (Was möchten wir grundsätzlich leisten?). In diesem Zusammenhang kann eine Fokussierung auf das Pastorale und damit tendenziell die seelsorgerische Arbeit erfolgen. Ein erweitertes soziales Engagement bezeichnet demgegenüber die Ausweitung dieser Arbeit auf vielfältige Themen der praktischen Lebenshilfe.
- Die „**Positionierung im Hinblick auf die Leistungserbringung**“ betrachtet die Rolle der Kirche bezüglich der operativen Realisierung der Leistungen. Diese Realisierung kann zum einen „umfassend“ erfolgen. In diesem Fall werden die Arbeiten weitgehend eigenständig durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirche und Institutionen in kirchlicher Trägerschaft (Krankenhäuser, Kitas, Kolping etc.) erbracht. Im Rahmen einer fokussierten Positionierung versteht sich die Kirche dagegen zunehmend als Enabler von Leistungen. Entsprechend werden die Trägerschaften von Einrichtungen reduziert und verstärkt Personen außerhalb der eigenen Organisation zur Erfüllung von Aufgaben gewonnen und angeleitet. (D = z.B. Kolping; B = z.B. Pastoralteam der Gemeinde).



#7 Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften) (8)

Das Element betrachtet an welchen Orten und im Rahmen welcher Gemeinschaften die Kirche zukünftig sichtbar sein möchte und kann: *Wie wollen wir sichtbar werden?*
Welche Rolle spielt die Kirche vor Ort?

Anmerkungen

- Die „**Vielfalt und Differenziertheit von Gemeindeorten**“ betrachtet wo und in welcher Form von Gemeinschaft (Gemeinschafts-/ Sozialform) sich Menschen im Namen der Kirche versammeln. Im Fall einer geringen Vielfalt und Differenziertheit dominiert die Sozialform der Gemeinde mit der Kirche/ dem Gemeindezentrum als primärem Versammlungsort. Eine größere Vielfalt erweitert diese Orte um virtuelle Gemeinschaften (Online-Gruppen) ebenso wie verschiedenste Gelegenheiten. Dies können Kitas, Bildungseinrichtungen oder touristische Ziele ebenso sein wie zeitlich befristete Gelegenheiten (z.B. Events).
- Die „**Gewährleistung der Flächenversorgung**“ betrachtet die räumliche Nähe der kirchlichen Angebote zu den Menschen. Im Fall einer reduzierten Flächenversorgung werden die Angebote auf zentralere Orte beschränkt. Dies ist mit entsprechend weiteren Wegen verbunden. Alternativ können die Angebote flächendeckend mit großer Nähe zu den Menschen realisiert werden. Unter diesen Bedingungen ist das jeweils vollständige Spektrum kirchlicher Leistungen überall verfügbar.



#8 Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung (40/56)

Das Element betrachtet welche Wege/ Hebel genutzt werden sollten, um den Glauben effektiv zu verkünden: *Welche Wege nutzen wir um Möglichkeiten für bisher kirchenferne Menschen zu schaffen, Jesus kennenzulernen? Über welche Kanäle finden wir einen Zugang um den christlichen Glauben zu verbreiten?*

Anmerkungen

- 1 Die „**Ausweitung des Kreises von Multiplikatoren**“ betrachtet welche Rolle die Nutzung von überzeugten Menschen als Multiplikatoren in der Evangelisierung einnimmt. Der Kreis dieser „evangelisierenden“ Personen kann zum einen sehr eng gefasst und primär auf hauptamtliche Mitarbeiter begrenzt werden. Alternativ kann dieser Kreis bewusst ausgeweitet werden. So können Lehrer, Erzieher, ehrenamtliche Mitarbeiter etc. bewusst als Multiplikatoren gewonnen und geschult werden. Diese Ausweitung ist ggf. mit einer Verwässerung der Kompetenzen und Qualitäten verbunden.
- 2 Die „**Schwelligkeit der Zugangsformen**“ betrachtet welche Zugangshürden die angebotenen Formate zur Evangelisierung aufweisen. Diese Hürden können durch die Art der inhaltlichen Gestaltung (Katechese vs. Ferienfreizeit) aber auch die Art des Format (online vs. offline) bedingt sein. Formate mit einer hohen Zugangsschwelle sind so z.B. die klassische Katechese oder auch der Gottesdienst. Leichtere Zugangsformen entstehen durch digitale Formate, neue Kirchenorte oder eine eher implizite Glaubensvermittlung.



#9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs (13)



Das Element betrachtet in welcher Form die Kirche zukünftig in der Gesellschaft sichtbar und wirksam werden möchte: *Welche gesellschaftlichen Fragen greifen wir auf? Wie schaffen wir Öffentlichkeit, dass unsere Stimme gehört wird? Wie bringen wir uns politisch ein und gewinnen Relevanz im globalen Kontext zurück?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung gesellschaftlicher und politischer Einflussnahme durch Diskurse**“ betrachtet die Frage, ob die Kirche zukünftig wieder eine höhere politische und mediale Sichtbarkeit im Hinblick auf die Diskussion öffentlicher und gesellschaftlicher Fragen erhalten möchte. Positionen können so klar gestellt und der Wert christlicher Denkhaltungen in öffentlichen Debatten unterstrichen werden. Im Fall einer geringen Bedeutung erfolgt ein bewusster Rückzug aus diesem Feld und eine Fokussierung auf die binnenkirchliche Arbeit. Die Stärkung politischer Diskurse ist dagegen mit einer intensivierten Öffentlichkeitsarbeit und der Entwicklung klarer Positionen zu wichtigen gesellschaftlichen Fragen verbunden.
- Die „**Bedeutung des aktiven Engagements in gesellschaftlichen Themenfeldern**“ betrachtet das aktive Handeln der Kirche im Hinblick auf gesellschaftliche Herausforderungen. Neben sozialen Themen können hier zahlreiche weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Im Sinne der Gestaltung kann die Kirche hier ihr aktives Engagement reduzierten bzw. fokussieren (gering) oder bewusst ausweiten und mit zahlreichen Projekten sichtbar werden (hoch).



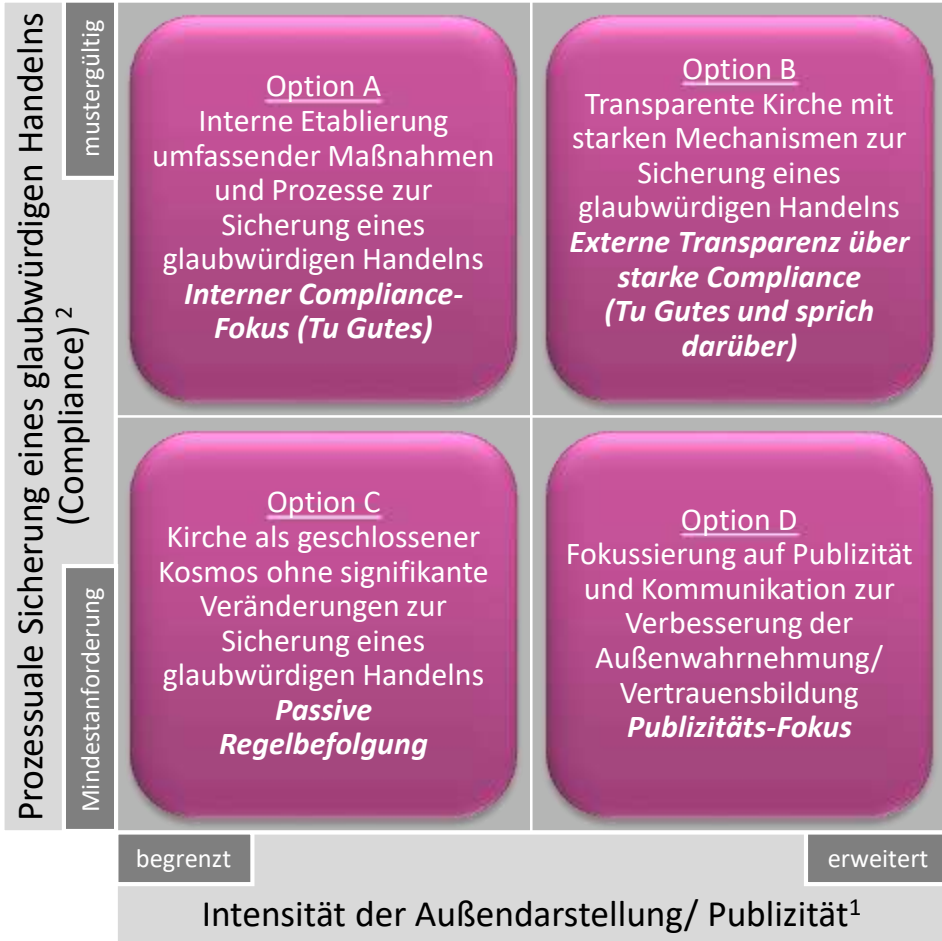
#10 Vertrauensbildung/ -arbeit (17)

Das Element betrachtet den Umgang der Kirche mit dem aktuell bestehenden Vertrauensverlust gegenüber der Organisation. Die Frage ist, wie aktiv und mit welchen Maßnahmen dieses Thema adressiert wird: *Wie kann die Kirche neue Glaubwürdigkeit verdienen und Vertrauen aufbauen?*

Anmerkungen

- Die „**Intensität der Außendarstellung/ Publizität**“ betrachtet den Umfang von Kommunikationsmaßnahmen zur Entwicklung einer positiven gesellschaftlichen Wahrnehmung. Dies umfasst allgemeine „Werbemaßnahmen“ ebenso wie die Öffnung/ Transparenz der Institution gegenüber der Öffentlichkeit. In diesem Kontext kann einerseits eine eher Darstellung durch eine eher geschlossene Organisation erfolgen. Andererseits können intensive Kampagnen zur Aufwertung der Außenwahrnehmung aufgesetzt werden.
- Die „**Prozessuale Sicherung eines glaubwürdigen Handelns (Compliance)**“ betrachtet die internen Anstrengungen zur Implementierung von Kontroll-Prozessen, die ein glaubwürdiges Handeln der Organisation sichern. Hier kann die Kirche lediglich den geforderten Mindestanforderungen nachkommen oder aber in einem Streben nach „Exzellenz“ hohe Maßstäbe setzen.

KERNTEAM



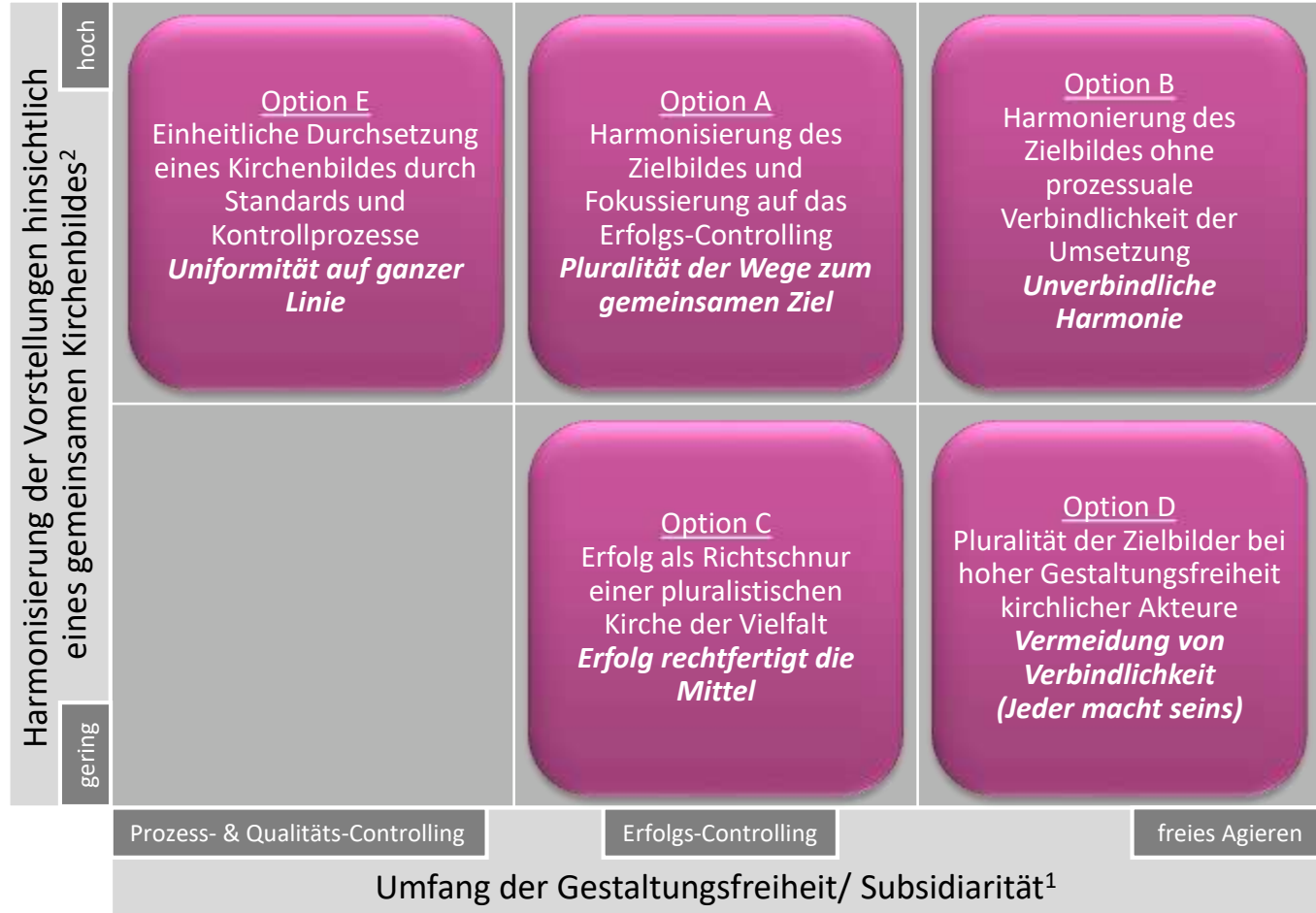
#11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit (4)

Das Element betrachtet den Umgang der Kirche mit der bestehenden Unterschiedlichkeit präferierter Kirchenbilder und Ziele:
Wie gehen wir mit der Unterschiedlichkeit von internen Vorstellungen um? Welche Wege zu einem gemeinsamen und schlagkräftigen Handeln finden wir?

Anmerkungen

- Der „**Umfang der Gestaltungsfreiheit/ Subsidiarität**“ betrachtet die Stringenz der Beschreibung eines vorgegebenen Weges zur Erreichung von Zielen und die Kontrolle des Handelns. Eine Handlungsleitung kann zum einen durch die Vorgabe von Prozessen und Qualitätsstandards erfolgen. Alternativ können durch eine reine Erfolgsmessung weitere Spielräume gegeben werden.
- Die „**Harmonisierung der Vorstellungen hinsichtlich eines gemeinsamen Kirchenbildes**“ betrachtet die Einheitlichkeit der Vorstellungen über ein gemeinsames Ziel. Im Fall einer geringen Harmonisierung besteht eine hohe interne Pluralität. Alternativ erfolgt die gemeinsame Orientierung an einem geteilten Kirchenbild.

KERNTEAM



#12 Innovationskultur/ -prozesse (20)

Das Element betrachtet die Positionierung der Organisation im Hinblick auf die Entwicklung von Neuerungen. Diese können sich im Sinne von Marktinnovationen auf neue Leistungsangebote beziehen oder im Sinne von Prozessinnovationen interne Abläufe verbessern: *Wie wollen wir innovativer werden? Wie sehen unsere Prozesse zur Entwicklung neuer Angebote aus?*

Anmerkungen

- Die „**Haltung gegenüber Innovationen**“ betrachtet die grundsätzliche kulturelle Einstellung der Organisation im Hinblick auf Veränderung und Neues. Im Fall einer reservierten Haltung wird das Thema in der internen Kommunikation nicht besonders hervorgehoben. Ggf. erzielte Ergebnisse werden wenig gewürdigt und tendenziell eher hingegenommen. Eine bejahende Haltung steht für eine stärkere Aufforderung zu innovativem Denken. Erzielte Ergebnisse werden hier entsprechend herausgestellt und verbal honoriert.
- Das „**Agieren im Bezug auf Innovation**“ betrachtet den Umfang des aktiven Handelns der Führung im Hinblick auf Innovation. Dieses kann einerseits sehr passiv sein. In diesem Fall wird weder positiv noch negativ Einfluss genommen. Bei einer aktiven Haltung ist die Form des Agierens von der Haltung abhängig. So führt ein aktives Handeln im Rahmen einer reservierten Haltung zu einer bewussten Blockade und Verhinderung. Im Fall einer bejahenden Haltung werden zahlreiche strukturelle und organisatorische Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit ergriffen. Dies umfasst u.a. agile Strukturen, ein gestärktes Wissensmanagement und diversere Mitarbeiterstrukturen ebenso wie die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen.



#13 Umgang mit Personalknappheit (23)

Das Element betrachtet den Umgang der Organisation mit den absehbaren Engpässen in der Personalverfügbarkeit, insbesondere im Bereich der Priester: *Wie reagieren wir auf den zu erwartenden Rückgang des verfügbaren pastoralen Personals? Welche Strategien nutzen wir, um die Folgen dieser Entwicklung zu abzufedern?*

Anmerkungen

- 1 Die „**Zentralisierung von Aufgaben**“ betrachtet die Verdichtung von Tätigkeiten auf einer überörtlichen Ebene als einen denkbaren Lösungsweg. Dieser Hebel zur Ermöglichung von Personaleinsparungen kann stark genutzt oder bewusst vernachlässigt werden.
- 2 Die „**Bereitschaft zu alternativen Personalbesetzungen**“ betrachtet den Umfang der Übertragung von Aufgaben von Priestern/ Geweihten an andere Professionen/ Personen als denkbaren Lösungsweg. Auch dieser Hebel kann stark genutzt oder bewusst vernachlässigt werden.

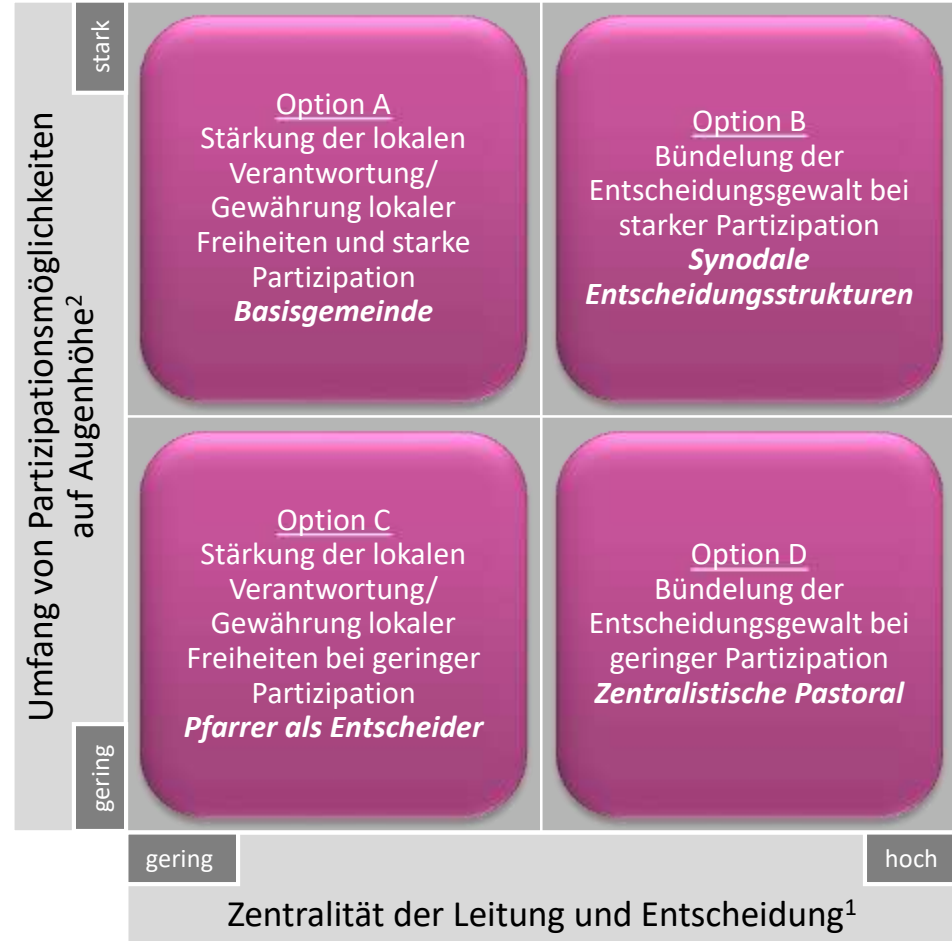


#14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (62/63)

Das Element betrachtet die zukünftige Gestaltung der internen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen: *Wie wollen wir Entscheidungs- und Verantwortungsverteilung innerhalb unserer Organisation gestalten? Wie gestalten wir Beteiligungsprozesse innerhalb der Kirche?*

Anmerkungen

- Die „**Zentralität der Leitung- und Entscheidung**“ betrachtet die Verortung von Entscheidungskompetenzen zwischen der Bistumsebene und der Basis. Im Fall einer geringen Zentralität bestehen größere Gestaltungsfreiräume auf der lokalen Ebene. Die Gestaltung der Kirche erfolgt so stärker bottom-up. Alternativ können Entscheidungen primär zentral getroffen werden. Hier werden die Ergebnisse im Kern top-down heruntergebrochen.
- Der „**Umfang von Partizipationsmöglichkeiten auf Augenhöhe**“ betrachtet die Einbeziehung der Basis sowie der Gemeinde in die Entscheidungsfindung. Dies kann in Form von Umfragen und Marktanalysen ebenso erfolgen wie durch die Einbindung in Gremien.

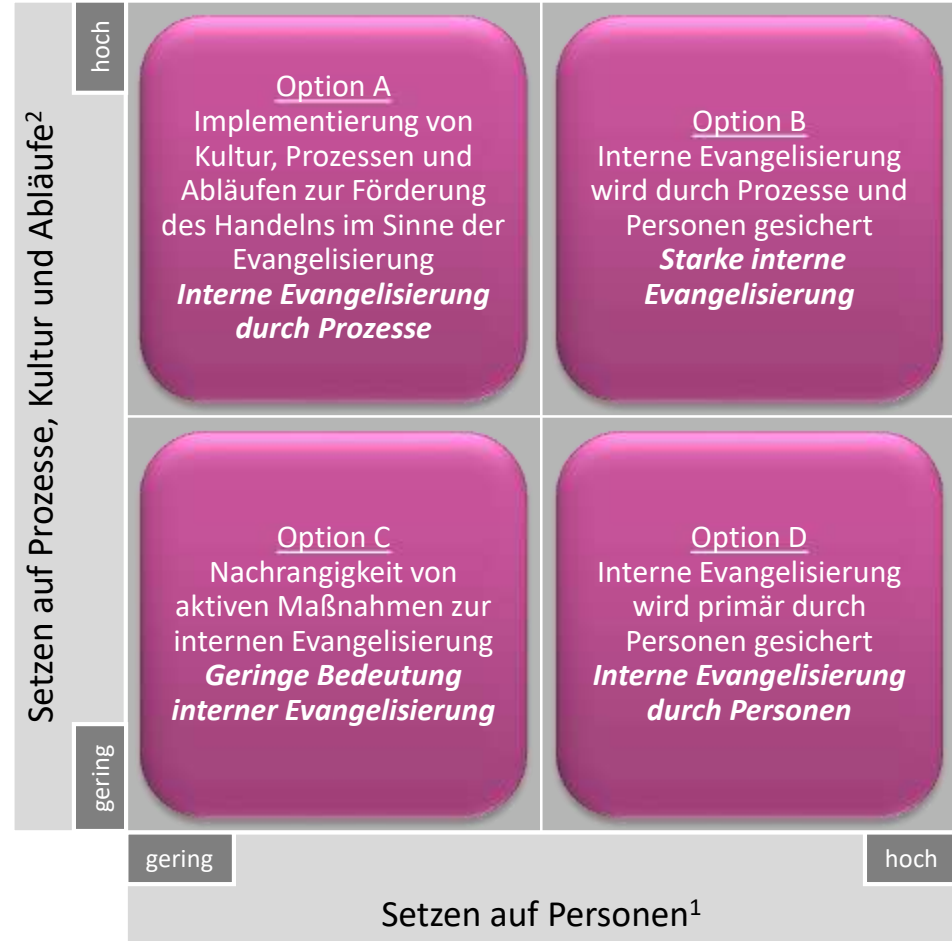


#15 Interne Evangelisierung (71)

Das Element betrachtet die Bedeutung einer internen Evangelisierung und die Frage, mit welchen Mitteln diese Evangelisierung erreicht werden soll: *Welche Bedeutung nimmt die Evangelisierung innerhalb unserer eigenen Organisation ein? Wie kann die Entwicklung einer Pastoral aus der Grundhaltung der Evangelisierung sichergestellt werden?*

Anmerkungen

- Das „**Setzen auf Personen**“ betrachtet inwiefern insbesondere die Besetzung von Leitungspositionen unter der Maßgabe der Evangelisierung erfolgt. Dies folgt dem Grundgedanken, dass durch die Person der Geist der Evangelisierung implizit Teil aller Handlungen wird. Im Fall einer hohen Bedeutung dieses Aspektes erfolgt eine Besetzung von Positionen zu einem größeren Anteil durch Geweihte. Parallel kann eine stärkere Evangelisierung der entsprechenden Mitarbeiter erfolgen. Im Fall einer geringen Betonung dieses Aspektes erfolgen Stellenbesetzungen primär nach inhaltlichen Kompetenzen.
- Das „**Setzen auf Prozesse, Kultur und Abläufe**“ betrachtet inwiefern durch die Gestaltung der Prozesse und Abläufe aber auch der Kultur ein Handeln im Sinne der Evangelisierung sichergestellt werden kann. In diesem Fall könnten definierte Entscheidungsregeln oder Kontrollgremien den „Geist der Evangelisierung“ sicherstellen.



Szenario-Prognostik: Optionsübersicht

The image displays a grid of 24 scenario cards, each representing a different strategic option. Each card is titled and contains four quadrants of text, likely detailing the scenario's context, objectives, and key elements.

- Card 1:** "Bewertung überfälliger Kundenkennwerte" (Evaluation of overdue customer key figures)
- Card 2:** "Kaufing auf gesellschaftlicher (Beschwerde-) und Werten?" (Buying on social (complaint) and values?)
- Card 3:** "Neue in Freiheit auf Aktienpreise?" (New in freedom on stock prices?)
- Card 4:** "Neue in Freiheit auf Aktienpreise?" (New in freedom on stock prices?)
- Card 5:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 6:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 7:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 8:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 9:** "Substantive Bedürfnisse feststellen?" (Identify substantive needs?)
- Card 10:** "Wohlfühl- und Differenzierbarkeit von Dienstleistungen?" (Well-being and differentiability of services?)
- Card 11:** "Anpassung des Kennwertes von Multiplikatoren?" (Adjustment of the multiplier key figure?)
- Card 12:** "Bewertung geschäftlicher und politischer Einflussnahme durch (Kunden)?" (Evaluation of business and political influence by (customers)?)
- Card 13:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 14:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 15:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 16:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 17:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 18:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 19:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 20:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 21:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 22:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 23:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)
- Card 24:** "Bewertung der Wertentwicklung der (Kunden-) und (Produkt-) Kennwerte?" (Evaluation of the value development of (customer) and (product) key figures?)