

**Abschlussdokumentation
zu den 22 Zielen
der Phase 3
des Transformationsprozesses
(Trafo3)
im Bistum Limburg**

Projekt: Transformationsprozess Bistum Limburg

Version: 2.0

Stand: 01.03.2025

Status: Freigegebener Abschlussbericht

Verantwortlich: Beratungs- & Entscheidungsteam (BuET) des Trafo3

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | 2 |
| Verzeichnisse | 3 |
| Beschluss des Bistumsteam vom 17.Dezember 2024 | 4 |
| 1 Einleitung..... | 5 |
| 2 Zusammenfassung | 6 |
| 3 Übersicht und Operationalisierung der 22 Trafo-Ziele | 8 |
| Übersicht der 22 Trafo-Ziele und Beschlussfassung zu den Zielen..... | 8 |
| Operationalisierung der 22 Trafo-Ziele..... | 8 |
| Hintergrund der 22-Trafo-Ziele | 8 |
| Vorgehen zur Operationalisierung | 9 |
| 4 Dokumentation der 22-Trafo-Ziele | 14 |
| Ziel 1: Trafo 1 + 2 sind verbindliche Arbeitsgrundlage | 14 |
| Ziel 2: Überarbeitung und Umsetzung der Synodalordnung | 15 |
| Ziel 3: Aufstellung der Regionen | 16 |
| Ziel 4a: Aufstellung der Bereiche..... | 18 |
| Ziel 4b: Trennung von Dienstleistung und Aufsicht..... | 20 |
| Ziel 4c: Verhältnis BO zu Diözesan-Caritasverband | 21 |
| Ziel 5: Dezentralisierung..... | 22 |
| Ziel 6: Aufstellung Organisationseinheit Kita..... | 24 |
| Ziel 7: Leitung im Team | 25 |
| Ziel 8: Geschäfts- und Verteilungsplan | 27 |
| Ziel 9: Grundlagen der Gremien und Transparenz von Entscheidungen..... | 29 |
| Ziel 10: Rolle der Regionalleitungen in den Caritasverbänden & weiteren Organisationen | 30 |
| Ziel 11: Zuordnung und Gespräche Mitarbeitende..... | 31 |
| Ziel 12: Transformationsunterstützung für Mitarbeitende..... | 32 |
| Ziel 13: Strategische Personalentwicklung..... | 33 |
| Ziel 14a: Gespräche zwischen Einrichtungen und Regionalleitung | 34 |
| Ziel 14b: Gespräche zwischen Pfarrern und Regionalleitung | 35 |
| Ziel 15: Key-Accounting für Pfarreien..... | 36 |
| Ziel 16: Leistungshaushalt | 38 |
| Ziel 17: Budgetierung Bereiche und Regionen..... | 39 |
| Ziel 18: Standards und Erfassung von Prozessen | 40 |
| Ziel 19a: Wirkungscontrolling | 41 |
| Ziel 19b: Budgetcontrolling | 42 |
| Ziel 20: Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit geben..... | 43 |
| Ziel 21: Anpassung der Strukturen der Rechtsträger auf das neue Bistumsstatut | 44 |
| Ziel 22: Verzahnung HSK und Trafo | 45 |
| 5 Perspektive und Danksagung | 46 |

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Darstellung 22-Trafo-Ziele | 8 |
| Abbildung 2: Zielbild für die Umsetzungsphase | 9 |
| Abbildung 3: Anzustrebende Ergebnisse für die Umsetzung | 9 |
| Abbildung 4: Rollenmodell in der Projektstruktur Trafo3 ab Januar 2024 | 10 |
| Abbildung 5: AKV des Bistumsteams | 11 |
| Abbildung 6: AKV des Beratungs- und Entscheidungsteam (BuET) | 11 |
| Abbildung 7: Zielabhängigkeiten | 12 |
| Abbildung 8: Führungspentagon | 25 |
| Abbildung 9: Trafo-Marker | 46 |
| Abbildung 10: Trafo in Wörtern | 48 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------------------|--|
| AG BO Struktur | Arbeitsgemeinschaft Bischöfliches Ordinariat – Struktur (Ziel 8) |
| BO | Bischöfliches Ordinariat |
| BO-Team | Bischöfliches Ordinariatsteam |
| BRO | Bereiche, Regionen, Organisationseinheiten |
| BuET | Beratungs- und Entscheidungsgremium |
| DiCV | Diözesan-Caritasverband |
| DKStR | Diözesankirchensteuerrat |
| FBS | Familienbildungsstätten |
| HSK | Haushaltssicherungskonzept |
| KFJ | Katholische Fachstelle für Jugend |
| KVVG | Kirchenvermögensverwaltungsgesetz |
| OCV | Orts Caritasverband |
| Trafo | Transformationsprozess |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Modelle der Zusammenarbeit | 22 |
|---|----|

Beschluss des Bistumsteam vom 17. Dezember 2024

Das Bistumsteam nimmt unter Einschluss der noch vorzunehmenden redaktionelle Änderungen die Darstellung aller Teilziele in Trafo Phase 3, wie sie das BuET Trafo 3 vorgelegt hat, zustimmend zur Kenntnis. Der zustimmende Beschluss wird zur Förderung der Verbindlichkeit und Transparenz in den Abschlussbericht eingefügt.

Einstimmig

Entscheidung des Bischofs

Bischof Georg erklärt seine Zustimmung zum Beschluss.

1 Einleitung

Vom Januar 2023 bis Dezember 2024 hat sich das Bistum Limburg auf Basis der orientierungsgebenden Grundlagen aus den Phasen 1 und 2 des Transformationsprozesses die Aufgabe gegeben, die strukturellen, prozessualen und kulturfördernden Grundlagen für die Umsetzung der Transformation zu schaffen.

Ziele von Trafo 3 waren es

- den Kulturwandel im Sinne der Kirchenentwicklung zu ermöglichen,
- Dezentralität und Subsidiarität durch veränderte Strukturen zu befördern,
- Effiziente Organisationsstrukturen und klare Rollenverteilungen einzurichten,
- Partizipation und Transparenz in den Entscheidungsprozessen strukturell zu verankern,
- Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion und Vielfalt zu fördern.

Der hier vorliegende Abschlussbericht dokumentiert den Arbeitsstand der 22 Teilziele des Trafo 3, die das Bistumsteam am 30. Januar 2024 erneut als Kernaufgaben von Trafo 3 bestätigt und zur Steuerung der Umsetzung dem BuET Trafo 3 übergeben hat.

Das zweite Kapitel des hier vorliegenden Dokumentes wird Intention, Inhalt und Struktur der dritten Phase ausführlich darlegen.

Das Dokument dient

- der strukturellen und inhaltlichen Erläuterung der Phase Trafo3,
- der Dokumentation der Ergebnisse und Zwischenstände in den 22 Teilzielen. (Deren Darstellung ist von den Teilzielverantwortlichen erarbeitet worden und entspricht deren verantworteten Beschreibung der Zielerreichungen.)
- als Grundlage, Hauptzuständigkeiten für die weitere Arbeit der Teilziele zu benennen, und
- den Gremien und den Leitungsverantwortlichen eine Nachverfolgung im Sinne der gremien- und rolleneigenen Steuerungsaufgabe zu ermöglichen.

Mit der Übergabe der Teilzielergebnisse an das Bistumsteam am 17. Dezember 2024 und der Auswertung der Umfrage zum Transformationsprozess im Januar 2025 endet Trafo 3 und damit die Aufgabe des BuET Trafo3 und des für Trafo3 zuständigen Projektteams. Die Ergebnisse werden dem Generalvikar und dem Bistumsteam zur weiteren Verfolgung der Aufgaben übergeben.

Limburg, den 31.12.2024



Sandro Frank



Dr. Bernadette Schwarz-Boenneke

Geschäftsführung BuET Trafo 3

2 Zusammenfassung

Die **22 Trafo-Ziele** umfassen insgesamt 26 Teilziele. Diese stammen aus dem „Trafo-Zielbild“ vom 17. November 2022 und wurden in „Anzustrebende Ergebnisse für die Umsetzung“ übersetzt. Die **Operationalisierung der Ziele** wurde am 30. Januar 2024 in der Klausur des Bistumsteams beschlossen. Mit dem Beratungs- und Entscheidungsteam Trafo3 (Abgekürzt: BuET Trafo3) wurde ein Gremium zur Steuerung der letzten Trafo-Phase 3 gegründet. Einige Ziele wurden, so die Entscheidung des Gremiums, aufgrund inhaltlicher Überschneidungen nicht weiterverfolgt.

Die Ergebnisse werden in der vorliegenden Dokumentation festgehalten. Die Priorisierung und Steuerung der Ziele erfolgte durch das Beratungs- und Entscheidungsteam (BuET), das insgesamt 18-mal tagte.

Die Ziele umfassen Anpassungen der **Organisationsstruktur**, der **Führung und Zusammenarbeit** im Bistum sowie Vorhaben zur **Verbesserung des Prozess- und Qualitätsmanagements**. Weiterhin sind darunter Ziele im Bereich **Personalentwicklung und Mitarbeitendenunterstützung**, **rechtliche und strukturelle Anpassungen** sowie **Vorhaben im Bereich Finanzmanagement und Budgetierung** gefasst. Die Dokumentation der Ziele und deren Fortschritte bildet die Grundlage für die Erkenntnis- und Ergebnissicherung des Transformationsprozesses sowie deren transparente Übergabe in die Regelarbeit im Bistum Limburg. Zur Steuerung der Ziele wurden darunter liegende Arbeitspakete bei den Bereichen, Regionen und Organisationseinheiten abgefragt und regelmäßig aktualisiert.

Die Analyse der Ziele und der Ergebnisse hat ergeben, dass folgende Ziele mit **Abschluss des Trafos als erledigt** gelten:

- Ziel 1: Trafo 1+2 sind verbindliche Arbeitsgrundlage
- Ziel 4c: Verhältnis BO zu Diözesan-Caritasverband
- Ziel 6: Aufstellung Organisationseinheit Kita
- Ziel 9: Grundlagen der Gremien und Transparenz von Entscheidungen
- Ziel 12: Transformationsunterstützung für Mitarbeitende
- Ziel 14b: Gespräche zwischen Pfarrern und Regionalleitung
- Ziel 16: Leistungshaushalt
- Ziel 20: Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit geben
- Ziel 22: Verzahnung HSK und Trafo

Darüber hinaus gibt es Ziele und dahinter liegende Arbeitspakete, die als **Regelaufgabe in die Linie übergeben** und dort zu vervollständigen bzw. final umzusetzen sind. Hier finden sich in der Perspektive für 2025 noch offene Aufgaben und zugeordnete Verantwortlichkeiten zur Nachverfolgung und Transparenz. Folgende Ziele gelten als noch nicht abgeschlossen und werden in der Linie weiterbearbeitet:

- Ziel 2: Überarbeitung und Umsetzung der Synodalordnung
- Ziel 3: Aufstellung der Regionen
- Ziel 4a: Aufstellung der Bereiche
- Ziel 4b: Trennung von Dienstleistung und Aufsicht
- Ziel 5: Dezentralisierung
- Ziel 7: Leitung im Team
- Ziel 8: Geschäfts- und Verteilungsplan
- Ziel 10: Rolle der Regionalleitungen in den Caritasverbänden und ggf. weiteren Organisationen
- Ziel 11: Zuordnung und Gespräche Mitarbeitende
- Ziel 13: Strategische Personalentwicklung
- Ziel 14a: Gespräche zwischen Einrichtungen und Regionalleitung

- Ziel 15: Key-Accounting für Pfarreien
- Ziel 17: Budgetierung Bereiche und Regionen
- Ziel 18: Standards und Erfassung von Prozessen
- Ziel 19a: Wirkungscontrolling
- Ziel 19b: Budgetcontrolling
- Ziel 21: Anpassung der Strukturen der Rechtsträger auf das neue Bistumsstatut

3 Übersicht und Operationalisierung der 22 Trafo-Ziele

Übersicht der 22 Trafo-Ziele und Beschlussfassung zu den Zielen

Die Trafo-Ziele bestehen aus 22 Teilzielen, die teilweise in Unterziele differenziert wurden

Das am 30. Januar 2024 durch das Bistumsteam beauftragte Beratungs- und Entscheidungsteam Trafo3 hatte den Auftrag, die letzte Trafo-Phase 3 sowie die Operationalisierung der 22-Trafo-Ziele durchzuführen und zu steuern. Diese Ziele sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|---|
| 1 Trafo 1 + 2 sind verbindliche Arbeitsgrundlage | 2 Überarbeitung und Umsetzung der Synodalordnung | 3 Aufstellung der Regionen | 4a Aufstellung der Bereiche | 4b Trennung von Dienstleistung und Aufsicht | 4c Verhältnis BO zu Diözesan-Caritasverband | 5 Entscheidungen zu Dezentralisierung |
| 6 Aufstellung Organisationseinheit Kita | 7 Leitung im Team | 8 Geschäftsverteilungs- und Stellenpläne | 9 Grundlagen der Gremien und Transparenz von Entscheidungen | 10 Rolle der Regionalleitungen in den Caritasverbänden und ggf. weiteren Organisationen | 11 Zuordnung und Gespräche Mitarbeitende | 12 Transformations-Unterstützung für Mitarbeitende |
| 13 Strategische Personalentwicklung | 14a Gespräche zwischen Pfarrern und Regionalleitung | 14b Gespräche zwischen Einrichtungen und Regionalleitung | 15 Key-Accounting für Pfarreien | 16 Leistungshaushalt | 17 Budgetierung Bereiche und Regionen | 18 Standards und Erfassung von Prozessen |
| 19a Wirkungscontrolling | 19b Budgetcontrolling | 20 Mitarbeitenden Orientierung & Sicherheit geben | 21 Anpassung der Strukturen der Rechtsträger auf neues Bistumsstatut | 22 Verzahnung HSK* <-> Trafo | | |

Abbildung 1: Darstellung 22-Trafo-Ziele

Operationalisierung der 22 Trafo-Ziele

Nachdem das Bistumsteam am 30.01.2024 beschloss, die verbleibende restliche Trafo3-Phase stärker an den 22-Trafo-Zielen zu orientieren und zu messen, wurde eine Operationalisierung der 22 Ziele angestoßen. Die darin gewonnenen Erkenntnisse werden im Zuge der vorliegenden Dokumentation im Kapitel 4 jeweils pro Ziel dargestellt und bilden die Grundlage für die Erkenntnis- und Ergebnissicherung des Transformationsprozesses im Bistum Limburg sowie die transparente Übergabe in die Regelarbeit. Der Bezugspunkt ist die dritte Phase des Trafo beginnend im Jahr 2023 und abzuschließen Ende 2024.

Hintergrund der 22-Trafo-Ziele

Die Ziele sind aus dem „Trafo-Zielbild“, welches am 17.11.2022 im Rahmen des Dokumentes „Transformation Phase Umsetzung Konzept Aufplanung“ durch die zugehörige Arbeitsgruppe erarbeitet wurde, entnommen. Dabei wurde folgendes Zielbild für die Umsetzungsphase des Trafo festgehalten:



ZIELBILD FÜR DIE UMSETZUNGSPHASE

- Nach Abschluss der Umsetzungsphase des Transformationsprozesses 12/2024 ist die Organisation von Bischöflichem Ordinariat und Regionen auf Basis des Miteinanders von Amt und Mandat zyklisch angelegt und in transparenter Gewaltenteilung aufgestellt.
- Die neue Organisation ist nachhaltig, dezentral und subsidiär geprägt und handelt partizipativ und wirkungsorientiert. Die i-MHG-Anforderungen sind realisiert. Die Kulturentwicklung wird als gemeinsame Aufgabe gelebt. Gleichstellung wird gemäß der Gleichstellungsordnung umgesetzt.
- Arbeit wird von den Aufgaben her verstanden, die aus der aktiven Begegnung mit der Gesellschaft her beschrieben werden. Eine belastbare Handlungsfähigkeit ist im Hinblick auf sich verändernde Ressourcen gegeben.
- Zusammenarbeit und Leitung werden kommunikativ und teamorientiert gestaltet und anhand der Leitlinien regelmäßig reflektiert. Leitung wird in der neuen Organisation auf Zeit wahrgenommen. Lessons-learned, auch mit Blick auf die Risikofaktoren der Umsetzungsphase, werden formuliert und für Interaktion, Evaluation und strategische Ausrichtung des gemeinsamen Handelns genutzt. Compliance und Governance prägen verbindlich das Handeln.

Abbildung 2: Zielbild für die Umsetzungsphase

Das Zielbild wurde sodann in „Anzustrebende Ergebnisse für die Umsetzung“ übersetzt, woraus sich die 22-Trafo-Ziele ableiten lassen:

ANZUSTREBENDE ERGEBNISSE FÜR DIE UMSETZUNG



- Arbeitsergebnisse aus Phase 1 und Phase 2, die unterhalb des Bistumsstatus liegen, werden als verbindliche Arbeitsgrundlage genutzt.
- Die Synodalordnung ist überarbeitet, hat eine auf die Zukunft ausgerichtete Präambel erhalten. Die in ihr beschriebenen Gremien sind aufgestellt und arbeitsfähig.
- Die fünf Regionen „Frankfurt“, „Limburg, Lahn-Dill-Eder-Wetzlar“, „Hochtaunus, Main-Taunus“, „Wiesbaden, Rheingau, Untertaunus“ und „Rheinland-Pfälzischer-Teil“ sind aufgestellt, haben sich auf einen Namen verständigt und sind arbeitsfähig.
- Im Bischöflichen Ordinariat sind die Querschnittsbereiche „Strategie und Entwicklung“, „Personalmanagement und -Einsatz“, „Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit“, die Leistungsbereiche „Ressourcen und Infrastruktur“ und „Pastoral und Bildung“ sowie der Stabstellenbereich „Aufsicht und Recht“ aufgestellt und arbeitsfähig. Dienstleitung und Aufsicht werden getrennt wahrgenommen. Das Verhältnis des Bischöflichen Ordinariats zum Diözesan-Caritasverband, dessen Aufgaben einem Leistungsbereich im Sinne des Statuts entsprechen, ist beschrieben und wird institutionell umgesetzt.
- Die Dezentralisierungsentscheidungen zu Themen/Aufgaben und Einrichtungen in Fach-, Kompetenz- und Innovationszentren sind erfolgt und soweit wie möglich realisiert. Für noch nicht umgesetzte Entscheidungen gibt es einen verbindlichen Umsetzungsplan.
- Die erforderlichen Entscheidungen bezüglich der Organisationseinheit Kita hinsichtlich der Zuordnung in die zukünftige BO-Struktur sind getroffen. Die Organisationseinheit Kita ist aufgestellt und arbeitsfähig.
- Die Leitungsaufgaben Generalvikar/Bischöflicher Bevollmächtigter, Regionen, Bereiche und Zentren werden durch jeweils zwei Personen im Team wahrgenommen.

- Das Bistumsteam, das BO-Team und das Regionen-Team sowie die Beratungs- und Entscheidungsteams sind aufgestellt und arbeiten auf der Grundlage von verbindlichen Satzungen und Geschäftsordnungen. Entscheidungen sind transparent und Kontrolle nachvollziehbar.
- Die Rollen der Regionalleitungen in Caritasverbänden sind in Abstimmung mit diesen klar beschrieben und vereinbart. Ebenso, soweit vorhanden, gegenüber Verbänden, gegenüber Gesamtverbänden und weiteren Organisationen. Rechtliche Änderungen sind von Bistum und den Verbänden in Kraft gesetzt (KVVG, Satzungen etc.).
- Geschäftsverteilungspläne und Stellenpläne bilden die Grundlage für den Einsatz der Mitarbeitenden.
- Alle Mitarbeitenden sind einer Funktion oder dem Stellenpool zugeordnet und haben mindestens ein Mitarbeiter:innen-Gespräch mit der/dem Vorgesetzten gehabt.
- Mitarbeitende haben in verschiedenen Formaten Unterstützung zur Gestaltung der Transformation erhalten.
- Es ist ein Konzept strategischer Personalentwicklung erstellt.
- Kanonische Pfarrer und Pfarrer Muttersprachlicher Gemeinden hatten ein Dienstgespräch und Lehrpläne von Zentren, die einer Region zugeordnet sind, mindestens ein MA-Gespräch mit der Regionalleitung.
- Key-Accounting für Pfarreien, Muttersprachliche Gemeinden und Zentren ist im Bereich „Ressourcen und Infrastruktur“ eingerichtet.
- Die Grundlagen für einen neuen Leistungshaushalt sind erarbeitet und die Umstellung für den Haushalt 2025 vorbereitet.
- Die Budgetierung aller Regionen und Bereiche ist erfolgt.
- Standards für Prozessbeschreibungen sind etabliert, wesentliche Prozesse neu gefasst und wo möglich digitalisiert. Die Grundlagen für ein Qualitätsmanagement sind geschaffen.
- Wirkungs- und Budgetcontrolling sind entwickelt und ein Implementierungskonzept liegt vor.

Abbildung 3: Anzustrebende Ergebnisse für die Umsetzung

Vorgehen zur Operationalisierung

Entscheidungen und Erstanalyse im Bistumsteam 30.01.2024

Mit der Entscheidung am 30. Januar 2024 im Bistumsteam wurde die **Operationalisierung der Trafo-Ziele** sowie die **Beauftragung des dafür vorgesehenen Beratungs- und Entscheidungsteam**

(BuET) beschlossen. Noch im Rahmen dieses Klausurtages wurde besprochen, inwiefern welche Ziele weiterverfolgt werden sollen:

- Das Ziel 6 (Aufstellung Organisationseinheit Kita) wurde als bereits erreicht dokumentiert.
- Die Ziele 20 (Mitarbeitenden Orientierung & Sicherheit geben), 21 (Anpassung der Strukturen der Rechtsträger auf das neue Bistumsstatut) und 22 (Verzahnung des Haushaltssicherungskonzepts (HSK) und dem Trafo) wurden ergänzt.
- Da zwischen dem Ziel 12 und dem Ziel 20 eine hohe, inhaltliche Übereinstimmung wahrgenommen wurde, wurde sollte das Ziel 12 nicht weiterverfolgt werden.
- Gleiches gilt für das Ziel 17, welches innerhalb unmittelbar im Bereich Ressourcen & Infrastruktur verfolgt wird.

Über die 22 Ziele hinaus wurde im Bistumsteam auch die Arbeitsweise zwischen dem Bistumsteam, dem neu gegründeten „Beratungs- und Entscheidungsteam“ (BuET) sowie dem Projektteam (vormals „PMO“) durch die Festsetzung in einem **Rollenmodell** festgelegt. Das Rollenmodell wurde im Nachgang noch in Bezug auf die Konkretisierung der Tätigkeit des Projektteams angepasst und sieht wie folgt aus:

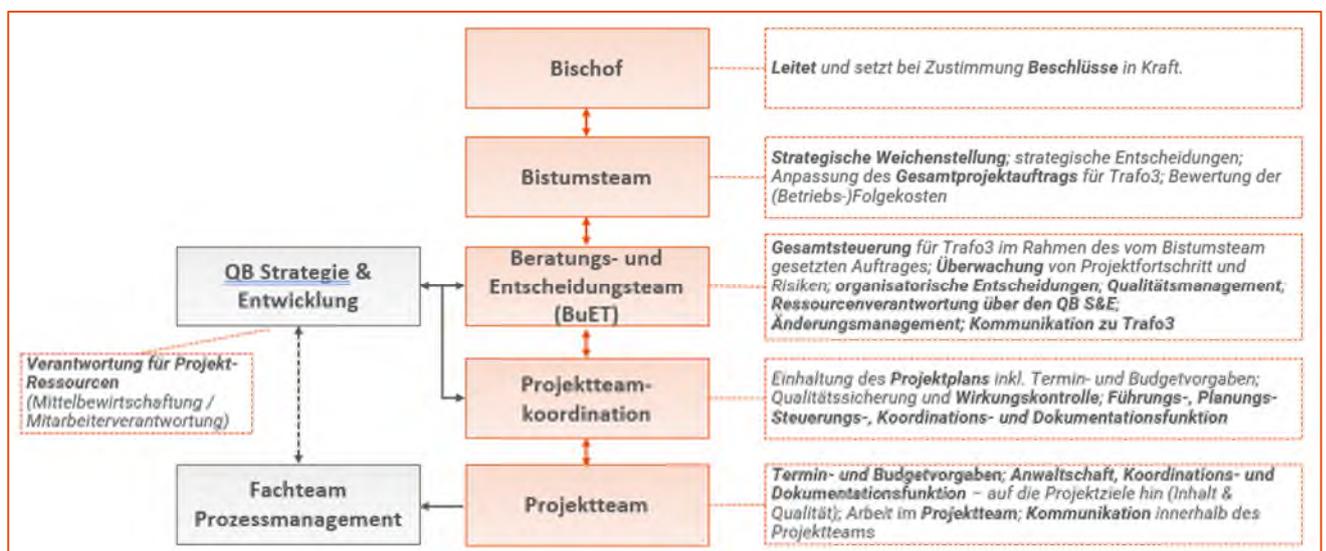


Abbildung 4: Rollenmodell in der Projektstruktur Trafo3 ab Januar 2024

Priorisierung und Steuerung im BuET ab Februar 2024

Das BuET tagte alle zwei Wochen mit Unterbrechung während der Sommerpause. Im BuET waren folgende Perspektiven vertreten: die Perspektive des Ökonomen, des Leistungsbereichs Pastoral & Bildung, der Regionen, des Querschnittsbereichs Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit, des Querschnittsbereiches Strategie & Entwicklung sowie des Projektteamkoordinators. In diesem Kreis wurden u.a. Entscheidungen zur Operationalisierung und Steuerung der Ziele getroffen. Die Bereichsleitung Strategie und Entwicklung übernahm die Geschäftsführung des BuET.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten („AKV“) des Bistumsteams und des BuETs im vorliegenden Kontext sind den zwei folgenden Abbildungen zu entnehmen.

AKV DES BISTUMSTEAM

| Rolle | Aufgaben | Kompetenzen | Verantwortung |
|---|--|--|---|
| Bistumsteam <i>Strategische Weichenstellung; strategische Entscheidungen; Anpassung des Gesamtauftrages für Trafo 3; Bewertung der (Betriebs-)Folgekosten</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Steuerung des Trafos in kritischen und funktionsübergreifenden Fragen - Sicherstellung der Kommunikation zwischen dem Bischof/Bistumsteam - Beratung und Entscheidung über die durch das BuET eingebrachten Anliegen - Erstes Eskalationsgremium - Kommunikation über die Trafo-Erfolge und Fortschritte - Berücksichtigung der (Betriebs-) Folgekosten | <ul style="list-style-type: none"> - Strategische Weichenstellung für den Trafo: Entscheidung über grundlegenden Projektaufbau und wesentliche Ziele - Reagieren auf besondere Risiken oder veränderte Rahmenbedingungen - Führungs- und Leitungskompetenz, um den Trafo effektiv und effizient zu steuern - Intensives und strategisches Kommunikationsverhalten - Analyse und Bewertung von Projektständen - Kommunikation über die Trafo-Erfolge und Fortschritte in den jeweiligen Bereich | <ul style="list-style-type: none"> - Erfolgreicher Abschluss von Trafo3 - Integration der Entwicklungen in die eigenen Bereiche und Regionen - Notwendige Entscheidungen des Bistumsteams werden herbeigeführt - Verständnis und Auskunfts-fähigkeit zu Zielen und zum Fortschritt des Trafos |
| <p>Mission:</p> <p>Das Bistumsteam sichert den Erfolg von Trafo3 durch Entscheidungen, strategische Weichenstellungen, durch Kommunikation und Konfliktlösung.</p> | | | |

Abbildung 5: AKV des Bistumsteams

AKV BERATUNGS- & ENTSCHEIDUNGSTEAM

| Rolle | Aufgaben | Kompetenzen | Verantwortung |
|---|---|--|---|
| Beratungs- und Entscheidungsteams (BuET) <i>Gesamtsteuerung für Trafo3 im Rahmen des vom Bistumsteam gesetzten Auftrages; Überwachung von Projektfortschritt und Risiken; organisatorische Entscheidungen; Qualitätsmanagement; Ressourcenverantwortung über den QB S&E; Änderungsmanagement; Kommunikation zu Trafo3</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtsteuerung des Trafo3 - Sicherstellung der Kommunikation zwischen dem Bistumsteam/BuET - Überwachung des Projektfortschritts durch Projektcontrolling hinsichtlich der Zielerreichung, der Budgetentwicklung und der Risiken - Beratung und Entscheidung über die durch den Projektteamkoordinator und die Teilprojekte eingebrachten Anliegen - Maßnahmen zur Risikominimierung - Gegebenenfalls Präzisierung der Projektaufträge im vereinbarten Rahmen - strategische Kommunikation zum Trafo | <ul style="list-style-type: none"> - grundlegende organisatorische Entscheidungen zum Trafo3 und Justierungen im Rahmen des durch das Bistumsteams gesetzten Auftrags - Kompetenz, Trafo3 im Bistum zu vertreten - strategisches Kommunikationsverhalten - Bewertung von Projektständen und Übersetzung in Management und Maßnahmen - Fähigkeit, festgelegte Aufgaben und Verantwortlichkeiten nachzuverfolgen, Qualität zu sichern | <ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung für Zielerreichung, getroffene Entscheidungen, vorhandene Risiken, gemeinsame Qualitätsstandards sowie Einhaltung des Budgets und der Zeit - Zeitnahe Eskalation von Risiken ins Bistumsteam - Dokumentation von Beschlüssen und wichtigen Ereignissen - Kommunikation über die Trafo3-Erfolge und -fortschritte - Unterstützung der Akteure im Trafo3 - Vorleben der Trafo-Kultur |
| <p>Mission:</p> <p>Das Beratungs- und Entscheidungsteam steuert den Trafo3 im Alltag, indem es die Projektziele und ihren Fortschritt sowie Ressourcen und Risiken im Blick hat, dazu verbindlich Entscheidungen trifft und eng mit allen Akteuren verbunden ist.</p> | | | |

Abbildung 6: AKV des Beratungs- und Entscheidungsteams (BuET)

Zunächst wurde im BuET eine **Ziel Priorisierung** vorgenommen, um die Ziele bzw. Arbeitspakete zu identifizieren, von denen andere Ziele stark abhängig sind oder dessen Grad der Erreichung wiederum andere Ziele in hohem Maß beeinflussen. Hier wurden insbesondere das Ziel 8 (Geschäftsverteilungsplan), das Ziel 4c (Aufstellung der Bereiche), das Ziel 3 (Aufstellung der Regionen) sowie die Ziele 18 (Standard und Erfassung von Prozessen), Ziel 5 (Entscheidungen zu Dezentralisierung) und Ziel 4b (Trennung von Dienstleistung und Aufsicht) als Ziele mit einer hohen Abhängigkeit zueinander bzw. für andere Ziele festgestellt (Darstellung siehe unten: zwei Quadranten auf der rechten Seite).

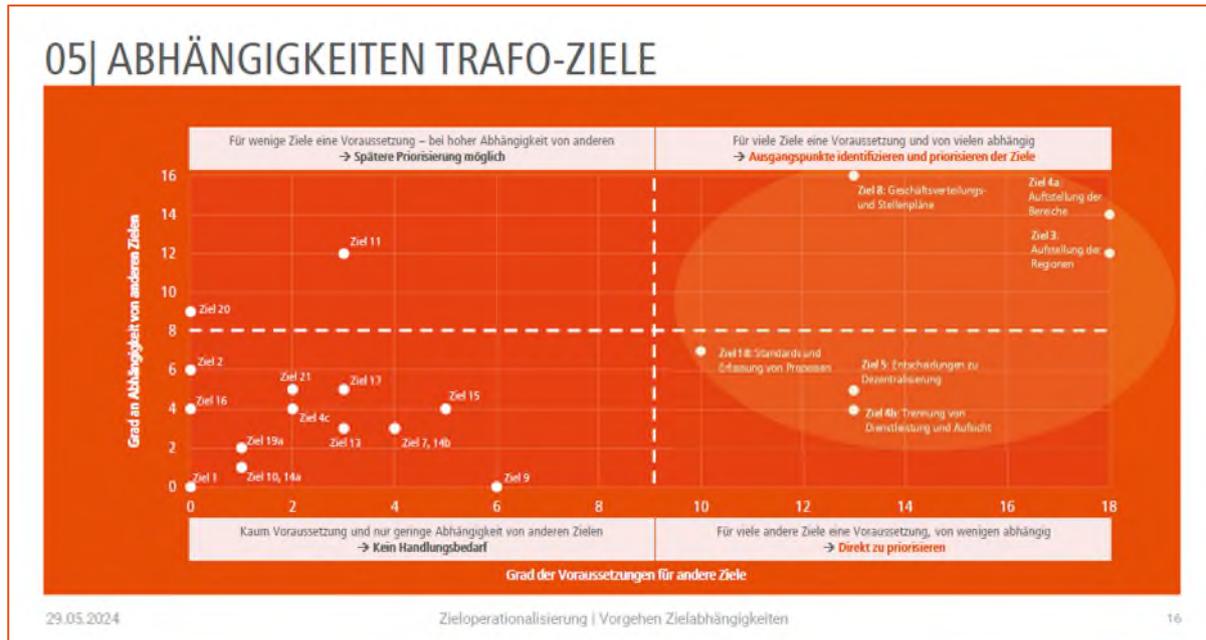


Abbildung 7: Zielabhängigkeiten

Es wurden die Bereiche, Regionen und Organisationseinheiten (BRO) kontaktiert mit der Bitte, Arbeitspakete zu den Trafo-Zielen jeweils darzulegen. Hieraus entstand eine **Auflistung aller Arbeitspakete**, wodurch die Ziele transparenter und steuerbar gemacht wurden. Eine Aktualisierung der Arbeitspakete erfolgte nach erstmaliger Aufnahme im März noch zwei Mal im Mai und September 2024. Parallel wurde das BuET durch das Projektteam gemeinsam mit dem Projektteamkoordinator und KPMG bei der individuellen Zielverfolgung mit den jeweiligen BRO sowie bei der Ergebniskonsolidierung unterstützt.

Durch die Erfassung der Arbeitspakete war es möglich, die Ziele besser zu operationalisieren und zu steuern. Mit Hilfe des Projektteams, dem Projektteamkoordinator und den Berater*innen von KPMG wurde geeignete Maßnahmen identifiziert und umgesetzt, um die Verantwortlichen für die einzelnen Ziele bei der Weiterführung von Trafo3 zu unterstützen.

Ab dem 3. Quartal 2024 lag der Schwerpunkt auf der Zielerreichung bis Ende 2024 und den dafür notwendigen Schritten.

Erstellung und Intention der Abschlussdokumentation

Die vorliegende **Abschlussdokumentation** stellt alle 22 Trafo-Ziele, deren Arbeitsstand im Dezember 2024 sowie die gegebenenfalls notwendigen weiteren Arbeitsschritte vor. Die Darstellung der Ziele ist unter Einbeziehung der jeweils Verantwortlichen und den von ihnen zur Verfügung gestellten Informationen erfolgt. Es werden in der Abschlussdokumentation auch Ziele abgebildet, die aufgrund der Beschlüsse im Bistumsteam vom 30.01.2024 zwar nicht im Rahmen der Operationalisierung berücksichtigt wurden, jedoch Teil der Trafo-Ziele sind und damit in der hier vorliegenden Abschlussdokumentation darzustellen sind.

Im nächsten Kapitel 4 folgt die **Darstellung der Trafo-Ziele**. Für jedes Ziel ist die Zieldefinition, die dahinter liegenden Arbeitspakete in den einzelnen Bereichen, Regionen und Organisationseinheiten sowie die zentralen Ergebnisse aus der Trafo3-Phase dargestellt. Darauf folgen jeweils die Schlüsse, welche aus der Zielanalyse im Laufe der letzten Monate im BuET gezogen wurden und die Entscheidung, ob das Ziel als Regelaufgabe in die Linie übergeben wird oder ob das Ziel als erledigt bis Ende 2024 gilt. Für den Fall, dass das Ziel in die Regel übergeht, werden unter Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025 Hinweise zur weiteren Zielbearbeitung sowie die Organisationseinheit benannt, die für die Erledigung des Ziels in der Linie zuständig ist.

Diese Abschlussdokumentation wird dem **Bistumsteam** übergeben, um die Ergebnisse von Trafo3 zu sichern und die Umsetzung der Ziele weiterverfolgen und steuern zu können. Damit werden die Ergebnisse und mögliche, noch zu erledigende Teilaspekte der Ziele dokumentiert. Nach Beendigung von Trafo3 liegt die weitere Verantwortung für die Zielerreichung bzw. für die noch offenen Aufgaben bei den jeweiligen Bereichen, Regionen und weiteren Organisationseinheiten. Das BuET kommt im Rahmen der Abschlussdokumentation seiner Verpflichtung nach, Trafo3 abzuschließen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Mit dem Ende von Trafo3 wird auch das BuET Trafo3 aufgelöst. Die Verfolgung offener Aufgaben und Themen geht damit in die Verantwortlichkeit des Bistumsteam über.

4 Dokumentation der 22-Trafo-Ziele

Ziel 1: Trafo 1 + 2 sind verbindliche Arbeitsgrundlage

Zieldefinition

Arbeitsergebnisse aus Phase 1 und Phase 2, die unterhalb des Bistumsstatuts liegen, wurden als verbindliche Arbeitsgrundlagen genutzt.

Erläuterung der Arbeitspakete

Im Rahmen des Ziel 1 wurde identifiziert, welches die relevanten Grundlagen und Dokumente für die Trafo-Phase 3 sind. Die Grundlagendokumente werden daraufhin geprüft, ob alle wesentlichen Impulse in die Trafo-Ziele und ihre Umsetzung eingeflossen sind. Insofern wurde dieses Ziel im Rahmen aller weiteren Trafo-Ziele durch die verschiedenen Bereiche, Regionen und Organisationsthemen berücksichtigt.

Zentrale Ergebnisse aus Trafo-Phasen 1 und 2

Folgende Ergebnisse aus Trafo-Phasen 1 und 2 galten als Arbeitsgrundlagen für Trafo3:

- Trafo-Phase 1: Prozesslandkarte, Übersicht „Elemente der künftigen Organisation“, Entwurf eines Geschäftsverteilungsplans, Lessons learned zur Arbeit im Programm
- Trafo-Phase 2: Errichtung der Regionen zum 01.01.2023, Bistumsstatut (Inkraftsetzung am 01.01.2023), Leitlinien, Richtungsentscheidungen zum Handlungsfeld „Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse (KuSBEP)“

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Die Arbeitsgrundlagen aus Trafo1 und 2 wurden kontinuierlich als Grundlage in Trafo3 verwendet und entsprechend der Arbeitsphasen weiterentwickelt. Damit gilt das Ziel im Rahmen von Trafo3 als abgeschlossen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Für 2025 und darüber hinaus werden diese Dokumente gemeinsam mit den Ergebnissen aus Trafo3 Basis für die gesamtstrategische Arbeit und Leitbildentwicklung sein. Die Gremien und die jeweiligen Leitungsverantwortlichen tragen in ihren Zuständigkeitsbereichen dafür Sorge, die getroffenen Entscheidungen sowie die vereinbarten Grundhaltungen verbindlich fortzuführen.

Ziel 2: Überarbeitung und Umsetzung der Synodalordnung

Zieldefinition

Die Synodalordnung ist überarbeitet, hat eine auf die Zukunft ausgerichtete Präambel erhalten. Die in ihr beschriebenen Gremien sind aufgestellt und arbeitsfähig.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Überarbeitung der Synodalordnung** ist abgeschlossen und wurde zum 01.10.24 in Kraft gesetzt.
- Die **Konstituierung und Arbeitsfähigkeit der Gremien** im Rahmen der mit dem Trafo errichteten Strukturen wurde hergestellt. Zusammensetzung, Aufgaben und Arbeitsweise der Gremien wurden so angepasst, dass Leitung in Diözese und Region konsequent synodal erfolgt. Die neue Gestaltung ermöglicht eine konsequent synodale Leitung und Machtkontrolle. Die Verkleinerung der Gremien soll zur Arbeitsfähigkeit beitragen.
- Die **Präambel** wurde an die neue Struktur angepasst und soll im Rahmen eines Visionsprozesses auf die Zukunft hin ausgerichtet werden.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel ist wesentlich erreicht. Einzelne, offene Arbeitspakete werden in die Linie übergeben.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

2025 soll die Arbeitsfähigkeit der Gremien weiterhin sichergestellt werden. Eine Implementierung neuer Arbeitsformen wird hierbei im Laufe der Amtszeit erfolgen, was Ressourcen und Begleitung bedarf.

Die Verantwortung für die Erreichung dieser abschließenden Tätigkeiten liegt bei dem DSA.

Ziel 3: Aufstellung der Regionen

Zieldefinition

Die fünf Regionen sind aufgestellt, haben sich auf einen Namen verständigt und sind arbeitsfähig.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Stellen der neuen Regionalleitungen** konnten überwiegend, jedoch nicht vollständig besetzt werden. In der katholischen Region an der Lahn, der Region Taunus und der Region Westerwald-Rhein-Lahn ist eine der beiden Regionalleitungen im Amt. In der Region Frankfurt sowie der Region Wiesbaden-Rheingau-Taunus konnten beide Stellen der Regionalleitungen besetzt werden.
- Der Aushandlungsprozess, der die Verortung der Einrichtungen zwischen Bischöflichem Ordinariat und Regionen regelte, wurde erfolgreich abgeschlossen, Die **Ergebnisse des Aushandlungsprozesses** sind in allen Regionen in der Umsetzung. In der Region Taunus konnte die Umsetzung des Aushandlungsprozesses aufgrund der unbesetzten Regionalleitung noch nicht erfolgen.
- Die **Besetzung der Geschäftsführungen** steht in den Regionen zumeist noch aus; in der Region Wiesbaden-Rheingau-Taunus ist bereits geklärt, wer die Geschäftsführung übernimmt.
- Im Rahmen der **Evaluation der Regionenwerdung** wurde durch Vorgespräche und eine Umfrage umfassendes Feedback aus interner und externer Perspektive erhoben. Dies wurde ausgewertet und Hypothesen für die weitere Entwicklung der Regionen gebildet. Die Hypothesen umfassen ein gemeinsames Auftreten in der Außenwahrnehmung, die Umsetzung zielgruppenspezifischer Formate und ein Coaching der Regionalleitungen.

Zentrale Ergebnisse

| | |
|---|--|
|  Ausschreibung & überwiegende Besetzung der Regionalleitungen |  Ergebnisse des Aushandlungsprozesses überwiegend in der Umsetzung |
|  Personelle und finanzielle Ausstattung der Regionen |  Auswertung der ersten Phase der Regionenwerdung |

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel 3 umfasst sehr viele Facetten – jeweils multipliziert mit den 5 Regionen. So sind einige Aufgabenpakete aus Trafo3 noch offen. Ein wesentliches Hemmnis war, dass die Besetzung der neuen Regionalleitungen sich zeitlich erheblich verzögerte –

und bis heute nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Die offenen Punkte werden als Regelaufgabe an die jeweiligen Regionen übergeben. Aus Sicht der Regionen fehlt zudem ein Format, um die gemeinsame Linie, übergreifende Prozesse und die gemeinsame Position der Regionen zu stärken.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Für 2025 wird eine finale Umsetzung der Regionen-Aufstellung angestrebt, wobei die Besetzung der fehlenden Regionalleitungen und Geschäftsführungen entscheidend ist. Ein regelmäßiges Monitoring,

eine Ausarbeitung der Schwerpunktthemen und Eingliederung in die Gesamtstrategie des Bistums sowie ein*e Referent*in für die Umsetzung der Schwerpunktthemen wird innerhalb der Regionenwerdung als notwendig gesehen. Auch diese nächste Phase der Regionenwerdung soll evaluiert werden.

Weiterhin benötigt es ein Bearbeitungsformat, um die Schnittstellen zwischen Regionen und dem Bischöflichen Ordinariat sicherzustellen.

Die Ausstattung ist in Teilen noch zu klären – ebenso die weitere Ausschreibung und Besetzung der Geschäftsführungen. Für die Weiterverfolgung und Umsetzung der genannten, offenen Aufgaben sind die Regionalleitungen verantwortlich.

Ziel 4a: Aufstellung der Bereiche

Zieldefinition

Im Bischöflichen Ordinariat sind die Querschnittsbereiche, die Leistungsbereiche sowie der Stabsstellenbereich aufgestellt und arbeitsfähig.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Bereiche** haben sich überwiegend **aufgestellt**:
 - Die **Aufbauorganisation** der folgenden Bereiche konnte abgeschlossen werden:
 - Querschnittsbereich Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit
 - Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung
 - Querschnittsbereich Personalmanagement- & einsatz
 - Leistungsbereich Pastoral & Bildung
 - Die **Aufbauorganisation** der folgenden Bereiche wird noch konkretisiert:
 - Leistungsbereich Ressourcen & Infrastruktur
 - Stabsbereich Aufsicht & Recht
- Zur Bereichsaufstellung wird auch die **Definition und Modellierung der Prozesse** gezählt.
 - Die Prozesse von Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit werden derzeit im möglichen Rahmen modelliert. Die Prozessmodellierung von Personalmanagement- & einsatz ist abgeschlossen.
 - Sowohl die Prozessmodellierung von Strategie & Entwicklung als auch Ressourcen & Infrastruktur ist aufgrund der laufenden Aufbauprozesse derzeit ausgesetzt.
 - Im Bereich Pastoral & Bildung liegen ebenfalls noch keine modellierten Prozesse vor.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|---|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel ist wesentlich erreicht: Die Leitungsstellen sind überwiegend besetzt. Es existiert eine definierte Organisationsstruktur über mehrere Ebenen. Alle Mitarbeitenden sind transparent verortet. Die Verantwortung für die Aufgaben einer regelmäßigen

Weiterentwicklung gehen in die Linie und damit, in die jeweiligen Bereiche, über.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Für 2025 ist die Finalisierung der Aufstellung der Bereiche geplant. Der Prozess der Trennung von Dienstleistung und Aufsicht wird weitergeführt, wodurch sich noch offene Zuordnungsfragen bei Aufsicht & Recht und Ressourcen & Infrastruktur klären werden. Hier ist ebenfalls auf das Ziel 8 und damit auf die Erstellung des Geschäftsverteilungsplans hinzuweisen.

Ein Prozess zur Ausstattung der Bereiche entsprechend ihres Auftrags und die damit verbundene Überprüfung der Ressourcenallokation zwischen den Bereichen ist ausstehend. Zudem wird eine Transparenzerhöhung in Prozessen erwartet.

Die Prozessmodellierung und damit die Optimierung von Prozessen ist eine kontinuierliche Aufgabe in der Organisation und wird auch im Jahr 2025 und darüber hinaus erforderlich sein. Die Verantwortung für die Fortführung der Arbeit liegt bei den Bereichsleitungen (s. Ziel 18).

Der Generalvikar wird künftig für Feinjustierungen der Gesamtorganisation verantwortlich sein. Einige Fragen werden noch über die Finalisierung des Geschäftsverteilungsplans (s. Ziel 8) geklärt.

Ziel 4b: Trennung von Dienstleistung und Aufsicht

Zieldefinition

Dienstleistung und Aufsicht werden getrennt wahrgenommen.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Das Ziel wird innerhalb des selbständigen Projekts „Trennung von Aufsicht und Dienstleistung“ zwischen den Bereichen Aufsicht & Recht und Ressourcen & Infrastruktur erarbeitet.
- Die **betreffenden Rechtsobjekte** wurden identifiziert und ein realistischer **Zeitplan** erstellt.
- Die Rechtsobjekte werden aktuell sowohl im Bereich Aufsicht & Recht als auch im Bereich Ressourcen & Infrastruktur bearbeitet und konkretisiert.
 - Hier konnten für alle 32 **Genehmigungsprozesse** gemäß KVVG die Zuständigkeiten geklärt werden. Zudem wurden **Ist- und teilweise schon Soll-Prozesse** erhoben. 15 von 17 **Vereinssatzungen** konnten analysiert werden. Ein Entwurf für einen möglichen Zielprozess wurde bereits besprochen und wird weiter ausgearbeitet.

Zentrale Ergebnisse

| | | |
|---|--|--|
|  Identifikation betreffender Rechtsobjekte |  Zuständigkeit der Genehmigungsprozesse |  Analyse der Vereinssatzungen |
|---|--|--|

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Projekt hat wesentlich eigenständig gearbeitet. Am 28.10.2024 wurde das Projekt im BuET vorgestellt. Es wird aktuell eine Übergangsregelung zu den Aufsichtsprozessen etabliert, die für einen Übergang von bestimmten Zuständigkeiten aus dem Bereich

Ressourcen & Infrastruktur an das Fachzentrum Kita sorgen wird. Unter den Beteiligten ist unstrittig, dass die zwischen Ressourcen & Infrastruktur und Aufsicht & Recht zu findende Lösung dann auch auf die Kita-relevanten Aufsichtsprozesse zu erstrecken sein wird.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die Verantwortung für das Erreichen des Ziels liegt auch zukünftig bei den Bereichen Aufsicht & Recht und Ressourcen & Infrastruktur, wo weiterhin in der aktuellen Projektstruktur gearbeitet werden soll. Wegen der hohen Relevanz für andere Bereiche und Organisationseinheiten sollte eine Berichterstattung zum weiteren Projektverlauf in ein passendes Gremium und in regelmäßigen Zeitabständen erfolgen.

Ziel 4c: Verhältnis BO zu Diözesan-Caritasverband

Zieldefinition

Das Verhältnis des Bischöflichen Ordinariats zum Diözesan-Caritasverband (DiCVS), dessen Aufgaben einem Leistungsbereich im Sinne des Statuts entsprechen, ist beschrieben und wird institutionell umgesetzt.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Durch eine Arbeitsgruppe (federführend DiCV) wurden die **Schnittstellen** erhoben und der Pastorkammer am 21.02.2024 vorgestellt.
- Anschließend wurde die **Errichtung eines Tetrateams** (DiCV, Pastoral & Bildung, Regionenvertretung, OCV) veranlasst, welches quartalsweise die aktuellen Entwicklungen betrachten soll. Darauf basierend sollen Informationen und Vorschläge an beteiligte Stellen weitergegeben werden. Das Tetrateteam konnte seine Arbeit im Oktober 2024 aufnehmen; zu diesem Zeitpunkt war die Besetzung noch unvollständig.
- Anhand der Schnittstellenerhebung wurden **Schlüsse für die Zusammenarbeit** innerhalb des Bistumsstatuts abgeleitet.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Das Ziel gilt zum Jahresende formal als abgeschlossen. Als Ansprechpartnerin für das Ziel gilt die Pastorkammer. Wie das Zueinander zwischen Caritas und Bischöflichem Ordinariat prinzipiell zu gestalten sein wird, wird sich aus den strategischen Entscheidungen des Bistums Limburg ableiten lassen müssen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

2025 soll das Verhältnis des Ordinariats zum Diözesan-Caritasverband in Inhaltsfragen geklärt werden. Die Klärung zu Zusammenhängen und Verhältnissen von Sozial- und Gemeindepastoral wird durch Linienfunktionen in etablierten Strukturen stattfinden. Das Tetra-Team wird hierfür als Übergangslösung betrachtet.

Ziel 5: Dezentralisierung

Zieldefinition

Die Dezentralisierungsentscheidung zu Themen / Aufgaben und Einrichtungen sind erfolgt und so weit wie möglich realisiert. Für noch nicht umgesetzte Entscheidungen gibt es einen verbindlichen Umsetzungsplan.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Im Rahmen des sogenannten „Aushandlungsprozesses zentral / dezentral“ wurden Anfang des Jahres 2024 „**Modelle der Zusammenarbeit**“ zwischen den Einrichtungen, den Regionen und dem Leistungsbereich Pastoral & Bildung konzipiert.
- Auf dieser Grundlage wurden im Bistumsteam die folgenden **Entscheidungen zur künftigen Verortung der Einrichtungen** des Bistums Limburg getroffen:

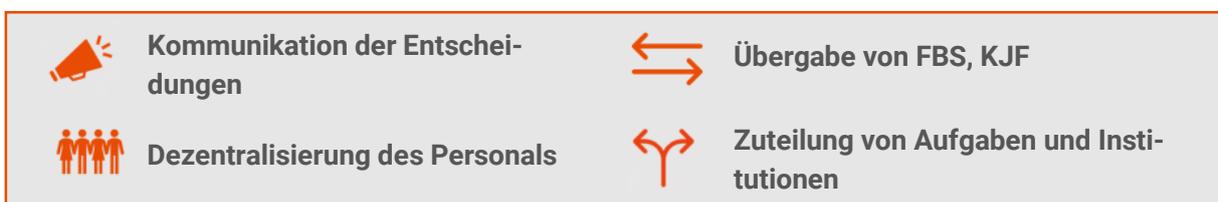
| Einrichtungstyp | Entscheidung | Umsetzungsstand |
|--|---|--|
| Religionspädagogische Ämter | LB1 | Umsetzung im Fachteam Schule/Hochschule |
| Kath. Familienbildung | R2 | Schriftliche Vereinbarung der Zusammenarbeit im Entwurf vorliegend; offene Punkte dokumentiert |
| Kath. Erwachsenenbildung | LB1 | Workshop erfolgt und dokumentiert durch LB P&B |
| Fachstellen für Jugendarbeit / Jugendkirchen | R2 | Schriftliche Vereinbarung verabschiedet und Zusammenarbeitsmodell in Umsetzung |
| Bezirkskantoren | LB1 | Umsetzung im Fachteam kulturelle Bildung |
| Fachzentren | Konzeptentwicklung | In Konzeption |
| Kategorialseelsorge | Verortung im LB P&B | Umsetzung im Fachteam Diakonische Seelsorge |
| Jobaktiv | R2 (Kath. Region an der Lahn) | Bilaterale Vereinbarung |
| Villa Gründergeist | R2 (Region Frankfurt) | Bilaterale Vereinbarung |
| Centre für Dialogue | R2 (Region Frankfurt) | Bilaterale Vereinbarung |
| Zentrum für Meditation | LB1 | Bilaterale Vereinbarung |
| Zentrum für Trauerseelsorge | Verortung im LB P&B | Bilaterale Vereinbarung, ggf. Konzeption Fachzentrum |
| Pax und People | R2 (Region Frankfurt) | Bilaterale Vereinbarung |
| Kath. Akademie Rabanus Maurus | Verortung im LB P&B | Bilaterale Vereinbarung, ggf. Konzeption Fachzentrum |
| punctum | R2 (Region Frankfurt) | Bilaterale Vereinbarung |
| Diözesanmuseum | Verortung im LB P&B | Umsetzung im Fachteam kulturelle Bildung |
| Dommuseum Frankfurt | Dompfarrrei St. Bartholomäus Frankfurt | Umsetzung im Fachteam kulturelle Bildung, Pfarrei |
| Roncallihaus | Weiterverfolgung des vorgesehenen Weges | Umsetzung in eigener Struktur & Gremien |
| Haus am Dom | Konzeptentwicklung | In Konzeption |

Tabelle 1: Modelle der Zusammenarbeit

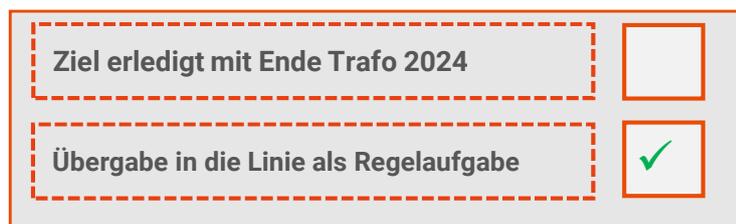
- Die **Kommunikation dieser Entscheidungen** durch das Bistumsteam ist in den Regionen und im Leistungsbereich Pastoral & Bildung erfolgt. Die Berichterstattung und damit die Arbeitspakete seitens Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit sind abgeschlossen.
- Für die Fachstellen für Jugendarbeit / Jugendkirchen und die Katholischen Einrichtungen für Familienbildung haben **Workshops zur Konkretisierung des Zusammenarbeitsmodells** stattgefunden. Die schriftliche Vereinbarung für die Fachstellen für Jugendarbeit / Jugendkirchen sowie für die Familienbildungsstätten wurde im BuET verabschiedet. In der schriftlichen Vereinbarung der Familienbildungsstätten wurden wesentliche offene Punkte deklariert, die dem BuET mit einem Vorschlag für die weitere Umsetzung vorgelegt wurden.

- Die **Anpassung der Kostenstellen** und **Dezentralisierung des Personals** ist durch den Bereich Ressourcen & Infrastruktur ist erfolgt.
- Ein **Übergabegespräch mit der Familienbildungsstätte (FBS)** ist in der Region an der Lahn ausstehend. Auch die Übergabe an die neue Regionalleitung in der Region Wiesbaden-Rheingau-Taunus steht noch aus und ist 2024 nicht mehr möglich. In der Region Westerwald ist das Übergabegespräch an die FBS erfolgt.
- Das **Übergabegespräch mit der Katholischen Fachstelle für Jugendarbeit (KFJ)** ist in der Region Westerwald erfolgt. Die Jugendeinrichtungen und Jobaktiv sind in die Region übergegangen.
- Die Fachkonzeption zum **Fachzentrum Ökumene** wurde durch das Bistumsteam beschlossen.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse



Die Umsetzung der Dezentralisierungsentscheidung ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßig evaluiert werden sollte. Im Rahmen des Trafos konnten alle wesentlichen Weichen für die Dezentralisierung von Themen/Aufgaben und Einrichtungen

gestellt werden. Da die Dezentralisierungsentscheidungen getroffen wurden, ist die Bearbeitung dieses Ziels im Kontext des Trafos zwar abgeschlossen, offene Aufgaben hieraus sollten jedoch in der Linie weiterverfolgt werden.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die offenen Arbeitspakete zur Umsetzung der Entscheidungen werden in Verantwortung der Bereiche und Regionen als Regelaufgabe in der Linie kontinuierlich weiterverfolgt. Dies bedeutet insbesondere, dass die Regionen, in denen die Dezentralisierung aufgrund der unbesetzten Regionalleitungen noch nicht erfolgen konnte, dies nachholen. Darüber hinaus sind die offenen Punkte aus der schriftlichen Vereinbarung der Zusammenarbeit der Familienbildungsstätten zu bearbeiten.

Ziel 6: Aufstellung Organisationseinheit Kita

Zieldefinition

Die erforderlichen Entscheidungen bezüglich der Organisationseinheit Kita hinsichtlich der Zuordnung in die zukünftige BO-Struktur sind getroffen. Die Organisationseinheit Kita ist aufgestellt und arbeitsfähig.

Erläuterung der Arbeitspakete

Das **Ziel 6** wurde im Rahmen von Trafo3 **nicht gesamtsteuernd verfolgt**. Denn: Das Ziel galt Anfang 2024 bereits als erledigt. In der Bistumsteam-Klausur am 30.01.2024 wurde das Ziel entsprechend als „abgeschlossen“ vermerkt.

Zentrale Ergebnisse

Die Aufstellung Organisationseinheit Kita ist als „Fachzentrum Kindertageseinrichtungen“ innerhalb des Leistungsbereichs Pastoral & Bildung erfolgt. Dort ist es vergleichbar und auf der Ebene der Fachbereiche des Leistungsbereichs angesiedelt. Innerhalb des Fachzentrums sind Fachteams eingerichtet.

Im Vorfeld wurden die Schnittstellen zu Finanz- und Personalverwaltung mit den jeweiligen Verantwortlichen geklärt, sodass Aufgabensplit und Verantwortung klar geregelt sind.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Die Aufstellung der Organisationseinheit Kita ist im Rahmen von Trafo3 erfolgreich abgeschlossen und damit ist das Ziel erreicht.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die Verantwortung für den weiteren Auf- und Ausbau des Fachzentrums Kindertageseinrichtungen liegt als kontinuierliche Aufgabe bei dessen Leitung.

Ziel 7: Leitung im Team

Zieldefinition

Die Leitungsaufgaben Generalvikar/Bischöflich*er Bevollmächtigte*r, Regionen, Bereiche und Zentren werden durch jeweils zwei Personen im Team wahrgenommen.

Erläuterung der Arbeitspakete

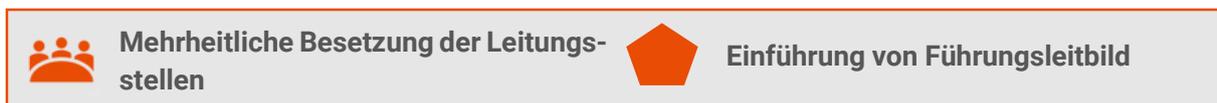
- Insgesamt sind die **Leitungsstellen** bereits mehrheitlich als Tandem besetzt.
- Die **Besetzung der zweiten Leitungsstelle** von Personalmanagement- & einsatz sowie der Bischöflichen Bevollmächtigten konnte bisher nicht erfolgen.
- Eine erste **Reflektion des gemeinsamen Arbeitens** auf der Ebene des Bistumsteams zusammen mit den Regionen- und Bereichsleitungen erfolgte im Rahmen von zwei Führungskräfte-tagen im Jahr 2024.
- Mit dem Bistumsteam wurde ein **Führungsleitbild** entwickelt und beraten. Fünf Prinzipien sollen für Führung im Bistum Limburg handlungsleitend sein: Handeln aus dem Evangelium, Teamorientierte Führung, Wirkungsorientierung, Wertschätzung, Feedback.



Abbildung 8: Führungspentagon

- Im Rahmen der Führungskräfte-tage sind diese Prinzipien (siehe Führungsleitbild) handlungsorientiert reflektiert worden. Es ist vereinbart worden, in einem ersten Schritt eine **Feedbackkultur** einzüben.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel beinhaltet die Besetzung der Leitungsstellen und die Art der Zusammenarbeit im Team.

Formal und kulturell sind fundierte Grundlagen gelegt, die abgestimmt und verbindlich getragen im operativen Alltag umgesetzt werden müssen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die Besetzung der offenen Stellen wird durch die jeweiligen verantwortlichen Personen der Bereiche im Jahr 2025 verfolgt.

Die Führungskulturentwicklung wird durch den Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung verantwortet und auf Grundlage des Führungspentagons umgesetzt und verstetigt. Zur weiteren Arbeit an einem Konzept ist eine Arbeitsgruppe durch das Bistumsteam bestellt worden.

Zudem sollen regelmäßige Überprüfungen eingerichtet werden. Für die Leitung im Tandem soll ein gemeinsam getragenes Verständnis entwickelt und vertieft werden.

Es ist eine Evaluation des Modells der Doppelspitzen im Bistumsteam vorgesehen.

Ziel 8: Geschäfts- und Verteilungsplan

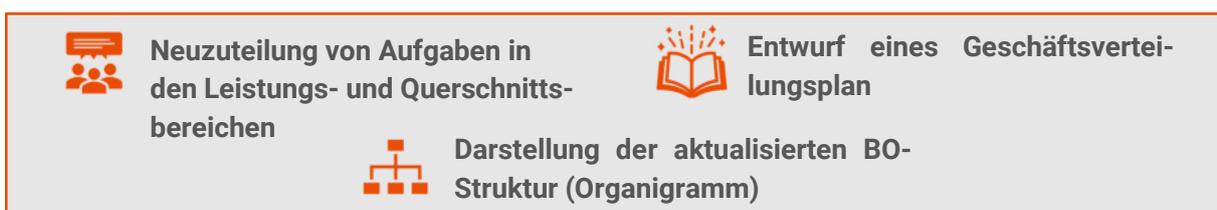
Zieldefinition

Geschäftsverteilungspläne und Stellenpläne bilden die Grundlage für den Einsatz der Mitarbeitenden.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Zu Beginn von Trafo3 standen – mit der Errichtung der neuen Struktur im Bischöflichen Ordinariat – verschiedene Konflikte im Raum: Bei einzelnen Themen brauchte es einen strukturier-ten Prozess, um Themen und Aufgaben in der neuen Bereichsstruktur zuzuordnen. **14 Themen** wurden als klärungsbedürftig identifiziert. In der Folge wurde in bilateralen, extern moderierten Workshops eine grundlegende Klärung in allen Themen erreicht.
- Die Ergebnisse der **Klärungsworkshops** wurden verschriftlicht und allen Bereichsleitungen zur Verfügung gestellt. Die Validierung erfolgte im Rahmen der AG BO Struktur.
- Für das Bischöfliche Ordinariat wurde ein **Organigramm** erarbeitet. Die grafische und prakti-sche Umsetzung hat der Querschnittsbereich „Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit“ über-nommen.
- Ein weiteres Ergebnis aus dem Ziel 8 ist der **Geschäftsverteilungsplan**. In diesem werden die grundlegenden Verständnisse des Bischöflichen Ordinariats zusammengefasst und Ziele / Auf-gaben der Bereiche beschrieben.
- Die **korrespondierende Allokation von Ressourcen** – also Personal und finanzielle Mittel – wurde nicht über das Teilprojekt bearbeitet. Im BuET wurde von Seiten Ressourcen und Infra-struktur das Verfahren mitgeteilt, dass die jeweiligen Bereiche bei der Verschiebung oder Neu-aufnahme von Aufgaben selbst die entsprechenden zusätzlichen oder geringeren Bedarfe über die regulären Haushalts- und Personalplanungsprozesse initiieren.
- Alle Fragen rund um die Prozesse, die üblicherweise Grundlage für die strukturelle Aufstellung einer Organisation sein sollten, werden im Trafo-Ziel 18 verfolgt.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|---|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel 8 wurde seit März 2024 durch externe Unterstützung intensiv ver-folgt – durch das BuET beauftragt und durch den Generalvikar geleitet, zu-sammen mit der dafür gegründeten AG BO Struktur bearbeitet.

Mit den erreichten Klärungen, der Darstellung im Organigramm und mit dem Geschäftsverteilungsplan ist das Ziel wesentlich erreicht. Die mit den strukturellen Veränderungen einhergehenden Maßnahmen

zur Ressourcenverschiebung sind noch nicht abschließend umgesetzt. Die Verantwortung liegt bei den zuständigen Bereichen in der Regelarbeit.

Bis Ende des 1. Quartals im Jahr 2025 werden im Rahmen des Trafo folgende, abschließende Aktivitäten vorgenommen: Einarbeitung der letzten Zulieferungen zum Geschäftsverteilungsplan, Abgleich zum Aktenplan sowie Übergabe relevanter Informationen zum Organigramm an Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Das Ziel verbleibt als Regelaufgabe in der Verantwortung des Generalvikars. Der Geschäftsverteilungsplan soll noch erweitert und künftig regelmäßig aktualisiert werden. In der Schnittstelle Organigramm, Schematismus und Geschäftsverteilungsplan stehen noch Klärungen aus, wie künftig Aktualisierungen erfolgen sollen. Der Generalvikar wird zudem klären, wie Anpassungen im Organigramm und Geschäftsverteilungsplan ablaufen und freigegeben werden.

Ziel 9: Grundlagen der Gremien und Transparenz von Entscheidungen

Zieldefinition

Das Bistumsteam, das BO-Team und das Regionen-Team sowie die Beratungs- und Entscheidungsteams sind aufgestellt und arbeiten auf der Grundlage von verbindlichen Satzungen und Geschäftsordnungen.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Beratungs- und Entscheidungsteams** werden derzeit implementiert und lösen die bisherigen Kammern ab.
- Für die Aufstellung dieser Beratungs- und Entscheidungsteams ist eine **Geschäftsordnung** erstellt.

Zentrale Ergebnisse

| | | | |
|---|------------------|---|-----------------------------------|
|  | Geschäftsordnung |  | Beratungs- und Entscheidungsteams |
|---|------------------|---|-----------------------------------|

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Das Ziel wird durch den Stabsbereich Aufsicht & Recht bearbeitet. Die Ergebnisse wurden im Herbst 2024 vorgestellt; darüber hinaus bestehen keine weiteren Handlungsbedarfe. Das Ziel ist damit zum Ende von Trafo3 erreicht.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Ab Januar 2025 werden weitere Erfahrungen mit den zusätzlichen BuETs gesammelt und im Bistumsteam reflektiert.

Ziel 10: Rolle der Regionalleitungen in den Caritasverbänden & weiteren Organisationen

Zieldefinition

Die Rolle der Regionalleitungen in Caritasverbänden sind vereinbart und beschrieben (ggf. auch ggü. Gesamtverbänden und weiteren Organisationen). Rechtliche Änderungen sind von Bistum und Verbänden in Kraft gesetzt.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Anpassungen der Satzungen sonstiger betroffener Verbände und weiterer Organisationen** sind in den Regionen an der Lahn und Frankfurt teilweise oder vollständig umgesetzt. In der Region Westerwald-Rhein-Lahn sowie Wiesbaden-Rheingau-Taunus sind diese noch ausstehend.
- Die **Anpassungen der Satzungen der Regionalverbände** wurden in den Regionen eingeleitet und werden durch die Mitgliederversammlungen thematisiert. In manchen Regionen wie der Katholischen Region an der Lahn, Region Frankfurt und der Region Westerwald-Rhein-Lahn ist dieser Prozess schon abgeschlossen. In der Region Wiesbaden-Rheingau-Taunus und Taunus werden aktuell noch Anpassungen vorgenommen.

Zentrale Ergebnisse



Teilweise Anpassung der Satzungen

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel sollte in Zusammenhang mit den anderen, die Caritas betreffenden Zielen betrachtet werden.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsstände in den Regionen ist davon auszugehen, dass die verbleibenden Klärungen nach 2024 vorgenommen werden. Das Ziel wird daher als Regelaufgabe an die Regionalleitungen übergeben.

Ziel 11: Zuordnung und Gespräche Mitarbeitende

Zieldefinition

Alle Mitarbeitenden sind einer Funktion oder dem Stellenpool zugeordnet und haben mindestens ein Mitarbeiter*innen-Gespräch mit der/dem Vorgesetzten gehabt.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Zuordnung von Mitarbeitenden** ist in den Bereichen Personalmanagement- & einsatz, Pastoral & Bildung und Ressourcen & Infrastruktur sowie den Regionen An der Lahn, Frankfurt, Wiesbaden-Rheingau-Taunus, und Taunus vollständig erfolgt. In den anderen Bereichen wie Strategie und Entwicklung, Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit und Aufsicht & Recht oder der Region Westerwald-Rhein-Lahn ist die Zuordnung noch in Bearbeitung. Teilweise ist dies erst nach Abschluss interner Haushalts-Aushandlungsprozesse möglich.
- **Mitarbeitendengespräche** haben in den meisten Bereichen und Regionen noch nicht oder nur zum Teil stattgefunden. Nur im Bereich Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit wurden bereits alle Gespräche mit den Mitarbeitenden durchgeführt.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Durch den sukzessiven Aufbau der Strukturen und die entsprechende Besetzung von Führungspositionen sowie die neue Zuordnung von Mitarbeitenden, ist viel Bewegung über einen längeren Zeitraum in der Organisation. Mitarbeitendengespräche sind

Regelaufgabe der Führungskräfte.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Im Jahr 2025 sollen alle Mitarbeiter final einem Bereich zugeordnet sein. Die jeweiligen Führungskräfte sollen die Mitarbeitendengespräche führen. Eine Weiterentwicklung der Struktur der Mitarbeitendengespräche ist mit dem zu konzipierenden Personalentwicklungskonzept von Personalmanagement- & einsatz angestrebt – auf der Basis der Trafo-Erfahrungen und der angestrebten Kultur (Trafo-Marker, Führungsleitlinien). Die Verantwortung zur finalen Umsetzung der Gespräche liegt bei den jeweiligen Bereichen, Regionen und Organisationseinheiten.

Ziel 12: Transformationsunterstützung für Mitarbeitende

Zieldefinition

Mitarbeiter*innen haben in verschiedenen Formaten Unterstützung zur Gestaltung der Transformation erhalten.

Erläuterung der Arbeitspakete

Das Bistumsteam hat am 30.01.2024 entschieden, das Ziel nicht zentral weiterzuverfolgen. Daher sind hier keine einzelnen Arbeitspakete aufgenommen.

Zentrale Ergebnisse

Aufgrund fehlender Operationalisierung und Weiterverfolgung sind keine zentralen Ergebnisse unter dem Ziel gefasst.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Als Ergebnis der Bistumsteamklausur vom 30.01.2024 wurde das Ziel 20 (Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung) neu ergänzt.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Ursprünglich waren unter diesem Ziel Maßnahmen in den Bereichen Interne Kommunikation, Dialog (horizontal und vertikal in der Organisation), Unterstützung im Change sowie Innovations- und Partizipationsmaßnahmen gefasst. Diese sollten der Kulturentwicklung im Bistum Limburg im Sinne des Trafos dienen. Nach der erfolgreichen Strukturentwicklung durch Trafo3 sollte ab 2025 mehr Fokus auf die Kulturentwicklung gelegt werden.

Ziel 13: Strategische Personalentwicklung

Zieldefinition

Es ist ein Konzept strategischer Personalentwicklung erstellt.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Im Rahmen der **Klärungsworkshops zu Ziel 8** wurde zwischen den Bereichen Strategie & Entwicklung und Personalmanagement- & einsatz vereinbart, dass das Thema Personalentwicklung dem Bereich Personalmanagement- & einsatz zugeordnet und in enger Abstimmung mit dem Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung bearbeitet wird.
- Die **Entwicklung eines Konzeptes** zur (Strategischen) Personalentwicklung somit die übergeordnete **Entscheidung** dazu stehen aus. Die dann folgende **Umsetzung** durch Personalmanagement- & einsatz ist nicht terminiert. Hintergrund sind fehlende Ressourcen innerhalb des Bereiches.

Zentrale Ergebnisse

Außer der Klärung der Zuordnung wurden keine zentralen Ergebnisse oder Arbeitsartefakte innerhalb von Trafo3 zu diesem Ziel erarbeitet.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel 13 wurde nicht erreicht. Das Ziel bleibt in der Verantwortung des Bereichs Personalmanagement & -einsatz.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Wegen der hohen Relevanz des Ziels für die Entwicklung der Gesamtorganisation, soll das Ziel baldmöglichst durch Personalmanagement- & einsatz angegangen werden.

Eine Verzahnung mit dem Thema Führungskulturentwicklung, das im Bereich Strategie & Entwicklung verantwortet wird, sollte an geeigneter Stelle mitbedacht werden.

Ziel 14a: Gespräche zwischen Einrichtungen und Regionalleitung

Zieldefinition

Leiter*innen von Zentren, die einer Region zugeordnet sind, hatten mindestens ein Mitarbeitendengespräch mit der Regionalleitung.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Für diese Gespräche entstehen **Prozessbeschreibungen**.
- **Erste Dienstgespräche** zwischen den Einrichtungsleitungen und den Regionalleitungen haben, stattgefunden bzw. finden aktuell statt. Dies gilt, insofern die Regionalleitungen eingesetzt und arbeitsfähig sind.
- Weitere **Kommunikationsformate** etablieren sich oder sind bereits terminiert.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel ist überwiegend erreicht.
Erste Formate sind etabliert.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die Durchführung liegt ab 2025 in der Verantwortung der Regionen. Eine Weiterentwicklung des Konzeptes soll im operativen Alltagsbetrieb stattfinden. Hierfür sind Personalmanagement- & einsatz und die Regionalleitungen verantwortlich.

Ziel 14b: Gespräche zwischen Pfarrern und Regionalleitung

Zieldefinition

Kanonische Pfarrer und Pfarrer Muttersprachlicher Gemeinden hatten ein Dienstgespräch.

Erläuterung der Arbeitspakete

- **Dienstgespräche zwischen Pfarrern und Regionalleitungen** sind zum Teil terminiert oder durchgeführt, je nach Arbeitsfähigkeit der Regionalleitungen.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Das Ziel gilt als geklärt und die Ebene der Arbeitspakete als abgeschlossen. Es wurden entsprechende Entscheidungen getroffen und Formate etabliert. Es sind keine weiteren Schritte erforderlich.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Es gibt keine weiteren Aspekte, die 2025 zu berücksichtigend sind.

Ziel 15: Key-Accounting für Pfarreien

Zieldefinition

Key-Accounting für Pfarreien, Muttersprachliche Gemeinden und Zentren ist im Bereich „Ressourcen und Infrastruktur“ eingerichtet.

Erläuterung der Arbeitspakete

Das Ziel 15 – Key-Accounting wird innerhalb einer Projektstruktur im Bereich Ressourcen & Infrastruktur durchgeführt.

- Es wurde eine **Steuerungsgruppe** gegründet und etabliert, die einen **Projektauftrag** erstellt hat.
- Es wurden **Dialoge mit Fachbereichen, Nutzenden und externen Organisationen**, inkl. verdichteter Darstellung der Rückmeldung und Ergebnisse, durchgeführt.
- Im Rahmen einer **Entwicklung und Ausdifferenzierung des Modells Key Accounting Kirchengemeinden** wurde das Konzept „Key-Accounting für Kirchengemeinden“ in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen erstellt und durch Nutzerdialoge mit den Kirchengemeinden abgestimmt. Dies bildet nun die Grundlage für die Pilotierung.
- Die **strukturelle Verortung** im Fachbereich Verwaltungsunterstützung ist erfolgt.
- Das **Modell „Key-Accounting für Kirchengemeinden“** ist für einen Start zum 01.01.2025 vorbereitet und abgestimmt.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Projektteam Key-Accounting hat am 23.09.2024 den aktuellen Projektstatus im BuET berichtet. Hieraus ging hervor, dass die Bearbeitung in der Projektstruktur fachlich und inhaltlich nachvollziehbar erfolgt. Das Ziel wird deshalb in die Linie zu Ressourcen &

Infrastruktur als Regelaufgabe übergeben.

Dort wird es weiterhin im Rahmen einer Projektstruktur bearbeitet. Der Projektauftrag sieht den Aufbau innerhalb des Leistungsbereiches Ressourcen & Infrastruktur vor. Vor einem möglichen Ausbau mit Blick auf weitere Bereiche des Ordinariats ist eine neuerliche Gremienzustimmung erforderlich. Ein möglicher Ausbau sollte insbesondere bei der Aufsetzung einer entsprechenden Fachsoftware berücksichtigt werden.

Weiterhin sollte berücksichtigt werden, dass die Qualität und Quantität der für Key-Accounting relevanten Prozesse Voraussetzung für eine gelungene Einführung sind. Die Prozesse im Rahmen des Key Accountings werden daher priorisierte Bestandteil beim Aufbau eines Prozessmanagements sein.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Das Ziel 15 wird innerhalb des Bereiches Ressourcen & Infrastruktur im Fachteam Verwaltungsunterstützung weitergeführt. Zum Beginn des Jahres 2025 ist der Start vorgesehen.

Ziel 16: Leistungshaushalt

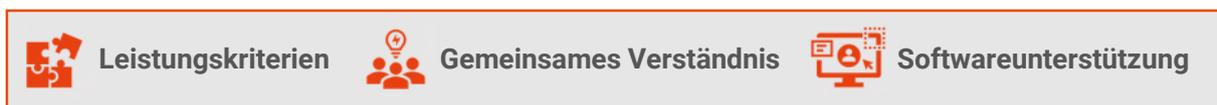
Zieldefinition

Die Grundlagen für einen neuen Leistungshaushalt sind erarbeitet und die Umstellung für den Haushalt 2025 vorbereitet.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Es existiert im Bistum seit 2019 ein **Leistungshaushalt**, dem Leistungsbereiche, -gruppen und Leistungen definiert und Ressourcen zugewiesen sind.
- Es wird eine **Zuordnung der Leistungen zu den Kostenstellen der neuen Struktur** beabsichtigt. Dies wird im Projekt Controlling abgearbeitet.
- Eine **Umstellung auf den neuen Leistungshaushalt** ist frühestens zum 01.01.2026 möglich.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Das Thema wurde nach Entscheidung des Bistumsteams am 30.01.2024 nicht weiter im Rahmen von Trafo3 gesteuert. Aus Sicht von Ressourcen & Infrastruktur gilt das Ziel als abgeschlossen, wobei im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes ggf.

Anpassungen erfolgen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Für 2025 ist eine Weiterentwicklung des Leistungshaushalts in der Verantwortung des Bereiches Ressourcen & Infrastruktur vorgesehen. Dies beinhaltet die Sicherstellung der Einhaltung von Verfahren und ein Schaffen von Akzeptanz und Befähigung. Hierfür ist eine final definierte Aufbau- und Ablauforganisation vorausgesetzt, um Wirkungen und Leistungen zuordnen zu können.

Ziel 17: Budgetierung Bereiche und Regionen

Zieldefinition

Die Budgetierung aller Regionen und Bereiche ist erfolgt.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Der **Haushalt 2024** wurde am 09.12.2023 beschlossen, sodass die Regionen und Bereiche ihre Aufgaben erfüllen können.
- Die **Budgetplanung** erfolgt gemäß Plan und die Haushaltsgespräche mit den Bereichen und Regionen haben stattgefunden.
- Der **Haushalt 2025** wird am 07.12.2024 dem DKStR zur Genehmigung vorgelegt.

Zentrale Ergebnisse



Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Im Rahmen von Trafo3 sind wesentliche Arbeitspakete erledigt. In den nächsten Schritten sollten die Bereiche umfänglich im Haushalt abgebildet werden. Eine vollständige Aktualisierung des Stellenplans ist noch umzusetzen. Das Ziel wird deshalb in die Regelarbeit in den Bereich Ressourcen & Infrastruktur übergeben.

cen & Infrastruktur übergeben.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Im Jahr 2025 wird die Haushaltsplanung der Bereiche und Regionen für das Jahr 2026 stattfinden. Für die Prozessvorgaben ist der Bereich Ressourcen & Infrastruktur in Erfüllung seiner Regelaufgabe verantwortlich. Gleiches gilt für den Stellenplan.

Ziel 18: Standards und Erfassung von Prozessen

Zieldefinition

Standards für Prozessbeschreibungen sind etabliert, wesentliche Prozesse neu gefasst und wo möglich digitalisiert. Die Grundlagen für ein Qualitätsmanagement sind geschaffen.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Der **Aufbau des Prozessmanagements** wurde abgeschlossen und die technischen Voraussetzungen wurden durch die Einführung von SAP Signavio geschaffen.
- In der **Pilotierungsphase** wurde das Projektteam zur Prozesserhebung im Rahmen von BPMN 2.0-Schulungen befähigt und Orientierungsveranstaltungen für die Bereichs- und Regionalleitungen haben stattgefunden.
- Die **Prozesslandkarten** wurden in den Bereichen nur teilweise erarbeitet. Es sind 305 Prozesse modelliert worden. Die Prozessmodellierungen haben einen sehr unterschiedlichen Reifegrad in den einzelnen Organisationseinheiten.
- Es wurden die folgenden 15 **zentrale Prozesse** identifiziert, die im Fokus der weiteren Bearbeitung stehen sollen.
- Ein **Konzept zur Überführung des Prozessmanagements** in den Bereich Strategie & Entwicklung liegt vor und wurde im Bistumsteam vorgestellt und verabschiedet.

Zentrale Ergebnisse

| | | | |
|---|--|---|---|
|  | Aufbau & Pilotierung eines Prozessmanagements |  | Kriterien für zentrale Prozesse zur Weiterarbeit in der Linienorganisation |
|---|--|---|---|

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das BuET hat im Zuge von Ziel 18 verschiedene Zielanalysen durchgeführt. Es wurden Orientierungsveranstaltungen durchgeführt, um das Wissen der Organisation zu Prozessmanagement, Prozessmodellierung und einer Prozesslandkarte zu erhöhen. Im Bistumsteam wurden Kriterien für zentrale Prozesse vorgestellt und dort zustimmend zur Kenntnis genommen. Auf Basis der bisherigen Arbeiten wird nun das Konzept für ein Prozessmanagement überarbeitet und erste zentrale Prozesse zur Beschreibung definiert. Das Ziel 18 wird in die Regelarbeit des Bereiches Strategie & Entwicklung überführt.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Damit das Prozessmanagement und dessen modellierte Prozesse einen nachhaltigen Nutzen für die Organisation schaffen kann, ist erforderlich, dass sich alle Bereiche und betreffenden Organisationseinheiten im Bistum Limburg über den Mehrwert einig sind und sich umfassend an den Prozessbeschreibungen beteiligen. Dies wurde durch die Befassung im Bistumsteam bestätigt, Schritte der konkreten Erarbeitung vereinbart. Die Verantwortung der Prozessdokumentation liegt in den jeweiligen Bereichen und wird durch das Fachteam Digitale Transformation & Prozesse methodisch unterstützt und begleitet und verankert.

Ziel 19a: Wirkungscontrolling

Zieldefinition

Wirkungscontrolling (Wirkungsmanagement) ist entwickelt und ein Implementierungskonzept liegt vor.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Die **Erarbeitung einer Konzeption zur Einführung von Wirkungscontrolling** gehört zu den Regelaufgaben des Querschnittsbereiches Strategie & Entwicklung. Die Auftragsklärung wird im Rahmen des Aufbauprozess geklärt. Erste Stellen sind dafür besetzt.

Zentrale Ergebnisse

Das Ziel 19a wurde im September 2024 in die Regularbeit des Querschnittsbereichs Strategie & Entwicklung gegeben. Der Aufbau und die Umsetzung eines Wirkungsmanagements gehören laut Auftrag zu den Kernaufgaben des gesamten Querschnittsbereiches. Das dort verortete Fachteam Analyse & Wirkung hat sich zum 02.09.2024 konstituiert und strebt eine personelle Komplettierung des Teams bis Ende 2024 an. Im Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung werden die weitere Konzeptentwicklung und Vorbereitungen für die Umsetzung des Ziels erarbeitet.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Im Rahmen von Trafo3 sind die Grundlagen für die Zielerreichung gelegt: Aufbau des Bereichs Strategie & Entwicklung sowie des Fachteams Analyse & Wirkung. Dort wurde das Ziel als Regularbeit übernommen, die hinreichende Ressourcenausstattung

ist noch ausstehend.

Es ist auf die Schnittstelle zum Ziel 19b (Budgetcontrolling) hinzuweisen. Die Bereiche Strategie & Entwicklung und Ressourcen & Infrastruktur werden hier zusammenarbeiten, um die Schnittstellen zwischen Wirkungsmanagement und Budgetcontrolling zu berücksichtigen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

In dem Jahr 2025 wird durch den Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung ein Wirkungsmanagement konzipiert und initialisiert.

Ziel 19b: Budgetcontrolling

Zieldefinition

Budgetcontrolling ist entwickelt und es liegt ein Implementierungskonzept vor.

Erläuterung der Arbeitspakete

Zum Ziel 19b wurde im Bistumsteam am 30.01.2024 beschlossen, das **Ziel nicht bei der weiteren Operationalisierung in Trafo3 zu berücksichtigen und gesamtsteuernd zu verfolgen**. Deshalb liegen keine hier zu nennenden Arbeitspakete vor. Das Ziel Budgetcontrolling wird stattdessen innerhalb des Bereiches von Ressourcen & Infrastruktur bearbeitet.

Zentrale Ergebnisse

Es liegen keine Informationen vor, welche zentralen Ergebnisse und Artefakte innerhalb von Ziel 19b verwirklicht wurden.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel 19b liegt als Regelaufgabe in der Verantwortung des Bereichs Ressourcen & Infrastruktur.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Der Bereich Ressourcen & Infrastruktur verfolgt das Ziel weiterhin und stimmt sich bei Bedarf zum Thema Wirkungscontrolling mit dem Bereich Strategie & Entwicklung ab.

Ziel 20: Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit geben

Zieldefinition

Hinweis: Das Ziel wurde in der Bistumsteamklausur am 30.01.2024 neu aufgenommen; es gibt keine Zielbeschreibung aus den Ursprungsdokumenten (s. Kap. 3).

Erläuterung der Arbeitspakete

Zum Ziel 20 konnten keine Arbeitspakete erfasst werden. Im BuET wurde stattdessen festgelegt, dass **vier Dimensionen zur Unterstützung der Mitarbeitenden** jeweils in den Bereichen aber auch innerhalb des BuET als Anregung dienen sollen:

- Information: Pressemitteilungen, Homepage, anlassbezogene Statements, Newsletter etc.
- Dialog: Kaminabende, Resonanzgruppen etc.
- Partizipation: Umfragen, Kommunikationsinseln, Rückmeldemöglichkeiten für das Bischöfliche Ordinariat
- Innovation: Neue Kulturelemente, Feedback-Formate etc.

Im BuET wurde die **Kommunikationsplanung** als regelmäßiger Tagesordnungspunkt in die Agenda aufgenommen; mit den Verantwortlichen des Bereichs Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit wurden die jeweils anstehenden Kommunikationsmaßnahmen innerhalb von Trafo3 geplant und besprochen.

Zentrale Ergebnisse

Da das Ziel mit dem Rahmen der vier Dimensionen an die Bereiche und in die operative Arbeit gegeben wurde, gibt es keine Einblicke über die Verfolgung und mögliche Aktivitäten zu den vier Dimensionen.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Das Ziel ist zum Ende des Jahres beendet, weil Trafo3 abgeschlossen ist.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Die hohe Relevanz des Themas spricht dafür, nach Ende des Trafo kulturbildende Elemente weiterzuverfolgen und Analyse sowie Maßnahmen zur Kulturentwicklung zu initiieren. Es sollten kulturbildende Maßnahmen sowie ggf. unterstützende Projektstrukturen aufgebaut werden, um Veränderung als Daueraufgabe zu unterstützen und die Transformation nachhaltig zu stabilisieren

Ziel 21: Anpassung der Strukturen der Rechtsträger auf das neue Bistumsstatut

Zieldefinition

Das Ziel 21 sieht eine Anpassung der Strukturen der am Bistum anhängenden Rechtsträger anhand des neuen Bistumsstatuts vor.

Erläuterung der Arbeitspakete

- Im Rahmen des Ziels werden die Statuten beziehungsweise **Satzungen von Rechtsträgern** angepasst und andere Änderungen vorgenommen. Diese Anpassungen wurden zum Teil im Laufe des Jahres 2024 durchgeführt.
- Zudem hat eine Analyse zu einer **Übersicht über relevante Beteiligungen** und Verflechtungen geführt.

Zentrale Ergebnisse

| | |
|---|--|
|  Übersicht relevanter Beteiligungen |  Teilw. Anpassungen von Satzungen der Rechtsträger |
|---|--|

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|---|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input checked="" type="checkbox"/> |

Das Ziel wurde durch den Bereich Aufsicht & Recht verfolgt. Nach gemeinsamer Absprache ist festzustellen, dass es keiner weiteren Vereinbarungen bedarf. Das Ziel wird als abgeschlossen betrachtet.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Das Thema wird im Bereich Aufsicht & Recht fortgeführt und etwaige weitere Anpassungen von dort aus angestoßen.

Ziel 22: Verzahnung HSK und Trafo

Zieldefinition

Hinweis: Das Ziel wurde in der Bistumsteamklausur am 30.01.2024 neu aufgenommen; es gibt keine Zielbeschreibung aus den Ursprungsdokumenten (siehe Kap. 3). Inhaltlich fordert das Ziel eine notwendige und enge Verzahnung zwischen dem Haushaltssicherungskonzept (HSK) und dem Trafo ein.

Erläuterung der Arbeitspakete

Zu dem Ziel 22 wurden **keine Arbeitspakete** erfasst: Denn noch in der Bistumsteamklausur am 30.01.2024 wurde vereinbart, dass das Ziel zwar unter den Trafo-Zielen aufzunehmen ist, aber nicht operationalisiert werden muss.

Zwischen dem Bereich Ressourcen & Infrastruktur und der Geschäftsführung BuET fanden intensive Abstimmungen zur Verzahnung von HSK, Trafo und Strategieprozess statt.

Zentrale Ergebnisse

In der Klausurtagung des Bistumsteams am 02./03.07.2024 wurde eine enge Verzahnung zwischen HSK und Strategieprozess beschlossen. Der Trafo ist hiervon nicht mehr unmittelbar betroffen.

Ergebnisse der Zielanalyse

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ziel erledigt mit Ende Trafo 2024 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Übergabe in die Linie als Regelaufgabe | <input type="checkbox"/> |

Relevante Absprachen zu dem Ziel haben zwischen der Geschäftsführung BuET und dem Bereich Ressourcen & Infrastruktur stattgefunden. Das Ziel ist insofern erreicht und gilt im Kontext von Trafo3 als abgeschlossen.

Perspektive & Verantwortlichkeit für 2025

Der Trafo wurde ausreichend im HSK und Strategieprozess berücksichtigt. Es gibt keine weiteren Aufgaben oder Verantwortlichkeiten, die an dieser Stelle zu nennen oder festzulegen sind.

5 Perspektive und Danksagung

Eine zukunftsfähige Aufstellung des Bistums Limburg war das Ziel des Trafos. Nichts als Selbstzweck, sondern zur Erfüllung des Auftrags der Kirche in der Gesellschaft. Der hierbei angestoßene Transformationsprozess, kurz „Trafo“, wird zum Jahresende 2024 abgeschlossen.

„Transformation ist mehr“

Unter der Überschrift „Transformation ist mehr“ erschien in der Zeit von Trafo3 auch ein Faltblatt zu den sogenannten Trafo-Markern. An diesen Markern soll erkennbar sein, in welche Richtung sich das Bistum Limburg kulturell entwickeln will. Sie verweisen darauf, dass es nicht allein um strukturelle Veränderung und die Optimierung des Bestehenden geht. Vielmehr geht es beim Trafo um einen grundlegenden Kultur- und Strukturwandel. Neben allen organisatorischen Neuerungen und strukturellen Anpassungen soll sich vor allem die Kultur der Zusammenarbeit im Bistum Limburg weiterentwickeln. Die Trafo-Marker sollen zur Reflexion, als Kriterien und als Orientierung fungieren – und sind entsprechend flexibel einsetzbar konzipiert:



Abbildung 9: Trafo-Marker

Dank & Ausblick

Veränderung bleibt eine Konstante

Das Transformationsprogramm endet – doch die Veränderungen müssen sich jetzt im Arbeitsalltag bewähren. Es gilt nun, im Ordinariat, in den Regionen, in den Organisationseinheiten und den Pfarreien die initiierten Umgestaltungen in die Arbeitszusammenhänge zu integrieren, offene Arbeitspakete abzuschließen und aus den Erfahrungen für zukünftige Entwicklungsprozesse des Bistum Limburg zu lernen.

Dass Transformation nicht endet, ist für manche am Ende des zeitintensiven Prozesses Grund für Kritik. Enttäuschung erleben wir auch, weil nicht alle Ziele erreicht wurden oder die Veränderungen im Alltag noch nicht spürbar sind. Diese Reaktionen sind uns sehr verständlich. Jetzt kommt es darauf an, die geschaffenen Chancen zu nutzen und weiterzuentwickeln. Ebenso müssen wir analysieren, wo die Ergebnisse des Transformationsprogramms möglicherweise zu kurz gegriffen haben oder wo die Umsetzungen noch nicht den gewünschten Mehrwert bringen.

Ein besonderer Dank gilt allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, die in vielen Workshops, Sitzungen und Zusammenkünften ihr Wissen, ihre Zeit und ihre Leidenschaft für das Bistum Limburg eingebracht haben.

Ebenso danken wir dem Projektteam „Trafo“, dass in allen drei Phasen in der jeweiligen Zusammensetzung als Anwalt der Anliegen des Transformationsprogramms fungiert und mit großer Treue an der Umsetzung gearbeitet hat – von der Entwicklung von Ideen bis hin zur konkreten Planung und Entscheidungsfindung und jetzt die erarbeiteten Inhalte an die Leitungsverantwortlichen übergeben hat.

Transformation ist ein fortlaufender Prozess. Unsere Umwelt ändert sich ständig. In der Begegnung mit der sich verändernden Welt und den Menschen, die in ihr leben, verstehen wir Gottes Wort für unsere Gegenwart immer wieder neu. Dieser Prozess inspiriert und verändert uns – und unsere Kirche.

Limburg, 01. Januar 2025

Dr. Wolfgang Pax, Generalvikar

Prof. Dr. Hildegard Wustmans, Bischöfliche Bevollmächtigte

