

## HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften

STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung

MASTERARBEIT ➤

Vertrauen – unverzichtbar im Change!?

Die Bedeutung von Vertrauen in umfassenden Veränderungsprozessen hierarchischer Organisationen im Hinblick auf das Projekt Kirchenentwicklung 2030 der Erzdiözese Freiburg

AUTOR/IN ➤  
Markus Zimny

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER 

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	II
1. Vertrauen in unsicheren Zeiten	1
1.1 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Zum Stand der Vertrauensforschung	4
1.2.1 Niclas Luhmann – ein systemtheoretisches Konzept	5
1.2.2 James Coleman – der Rational-Choice-Ansatz	7
1.2.3 Anthony Giddens – ein strukturtheoretischer Ansatz	8
1.2.4 Piotr Sztompka – eine politsoziologische Überlegung	9
1.2.5 Zusammenfassung zum Stand der soziologischen Forschung	11
2. Das Vertrauenskonzept von Niklas Luhmann	13
2.1 Vertrautheit und Vertrauen	14
2.2 Persönliches Vertrauen	16
2.3 Exkurs: Zur Differenzierbarkeit von Systemvertrauen und Zuversicht	18
2.4 Systemvertrauen	19
3. Vertrauen im Kontext von Organisationen	21
3.1 Organisationen	21
3.1.1 Die formalen Strukturen einer Organisation	22
3.1.2 Die informelle Seite einer Organisation	24
3.2 Systemvertrauen als Vertrauen in die Organisation	25
3.2.1 Das Verhältnis von Systemvertrauen und Misstrauen	27
3.2.2 Das Verhältnis von Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen	28
4. Veränderungsprozesse in Organisationen	30
5. Das Projekt Kirchenentwicklung 2030	34
5.1 Die Ausgangslage der Kirche in Deutschland	35
5.2 Die Ausgangslage in der Erzdiözese Freiburg	37
5.3 Projektübersicht Kirchenentwicklung 2030	39
5.4 Vertrauen im Change – Handlungsoptionen	46
6. Zusammenfassung und Ausblick	51
Literaturverzeichnis	55



**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Sztompka – Gesellschaftliches Entstehen einer Vertrauenskultur	11
Abb. 2:	Strukturmatrix Organisationskultur	34
Abb. 3:	Personalprognose pastorales Personal in der Erzdiözese Freiburg	40
Abb. 4:	Der Aufbau des Projekts Kirchenentwicklung 2030 bis zur Implementierung der aktuellen Projektleitung und der aktuellen Projektstruktur am 04.12.2020	42
Abb. 5:	Zeitplan des Projekts in Bezug auf die drei Zielbereich	44
Abb. 6:	Projektstruktur während der Konzeptphase	45
Abb. 7:	Anlage der lokalen Projekte	46

## 1. Vertrauen in unsicheren Zeiten

Unsere Welt ist von umwälzenden Veränderungen geprägt, Menschen und Organisationen stehen unter einem beständigen Anpassungsdruck. Dabei ist die Notwendigkeit von Anpassung an gesellschaftliche oder technische Entwicklungen an sich nicht neu, sehr wohl aber die Geschwindigkeit, in der diese Anpassungen zu erfolgen haben.<sup>1</sup> Das Akronym VUKA steht hier schon seit Ende der 90er Jahre stellvertretend für die schwierigen Rahmenbedingungen, unter denen Entwicklungen angestoßen und Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden müssen. Megatrends wie z.B. Globalisierung, Digitalisierung, die zunehmende Konnektivität und Arbeit 4.0 verstärken diese Entwicklung.<sup>2</sup> Wenn kaum etwas als wirklich sicher erscheint ist Vertrauen möglicherweise ein Weg, diese Situation positiv anzunehmen und produktiv zu nutzen. In diesem Kontext erscheint es daher nicht verwunderlich, dass das Thema Vertrauen zu den beliebtesten Themen von Organisationsdiskursen gehört. „Aus dieser [...] Beliebtheit hat sich eine kaum überschaubare Fülle an Ansätzen entwickelt, in denen das Verhältnis von Organisation und Vertrauen behandelt wird.“<sup>3</sup>

Insbesondere in tiefgreifenden organisationalen Veränderungsprozessen,<sup>4</sup> in denen sich verunsichernde Einflüsse oft potenzieren, ist Vertrauen ein wichtiger Faktor. Umso erstaunlicher ist es, dass Vertrauen in der wissenschaftlichen Literatur zu Reorganisationsprozessen kaum eine Rolle spielt,<sup>5</sup> gleichzeitig aber in der entsprechenden Managementliteratur „Vertrauen häufig angesprochen und als wichtige Erfolgsvariable identifiziert“<sup>6</sup> wird. Es muss also immer wieder neu die Frage gestellt werden, wie in einem spezifischen Organisationskontext die Grundlage dafür geschaffen werden kann, dass Vertrauen möglich bleibt oder wird.

Die zentrale Bedeutung von Vertrauen wird insbesondere dann deutlich, wenn man von fehlendem oder gestörtem Vertrauen ausgeht: „Ein Vertrauensverlust unterwandert die ... Prosperität an der Basis und trifft die Zweck- und Zielerfüllung der Organisation im

---

<sup>1</sup> KOCH, Axel: Zunehmendes Veränderungstempo: Wieviel Change halten Mitarbeiter aus? In: HARWARDT, Mark u.a. (Hg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Wiesbaden 2020, 167–181, hier 167f.

<sup>2</sup> Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Für eine kurze, aber treffende Erklärung der einzelnen Begriffe sowie des Begriffs Megatrend als langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind, vgl. UNKRIG, Erich: Mandate der Führung 4.0. Agilität - Resilienz - Vitalität. Wiesbaden/Heidelberg 2020, 6–18.

<sup>3</sup> PAVLOVA, Zlatka: Organisation und Vertrauen: Eine systemtheoretische Studie. 2018, 17.

<sup>4</sup> Im Sinne einer Transformation einer Organisation. Vgl. LAUER, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin <sup>3</sup>2019, 89f.

<sup>5</sup> BOHN, Ursula: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie, hier 11; 13f.

<sup>6</sup> Ebd., 15.

Kern.“<sup>7</sup> Gestörtes Vertrauen oder ein drohender Vertrauensverlust ist daher mit hoher Wahrscheinlichkeit ein wichtiger Risikofaktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen, den man immer im Blick behalten muss.<sup>8</sup>

Auch auf eine Institution wie die Katholische Kirche in Deutschland, die man gesellschaftlich vermutlich eher als Garant für extrem stabile Verhältnisse über sehr lange Zeiträume wahrnimmt, steigt der Druck massiv, sich an vorhandenen Rahmenbedingungen immer wieder neu anzupassen. Konkret resultiert dieser Druck – ohne an dieser Stelle auf mögliche Ursachen einzugehen oder weiter zu differenzieren – im Wesentlichen aus zwei Faktoren: Stetig sinkende Mitgliederzahlen und den damit einhergehenden schwindenden finanziellen Ressourcen. Bis 2060 müssen sowohl die Evangelische als auch die Katholische Kirche in Deutschland mit einer Halbierung ihrer Mitgliederzahl und damit auch mit einer Halbierung ihrer Kirchensteuereinnahmen rechnen.<sup>9</sup> Diese Entwicklung hat schon vor Jahrzehnten begonnen,<sup>10</sup> eine Trendumkehr erscheint gerade unter den höchst volatilen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen extrem unwahrscheinlich. Aber auch unter Berücksichtigung demographischer Aspekte, die nicht durch kircheninterne Entscheidungen beeinflussbar sind, bleibt den Kirchen Spielraum, diese Entwicklung zumindest deutlich zu verzögern.<sup>11</sup> Wenn Vertrauen tatsächlich ein zentraler Faktor in Veränderungsprozessen ist, dann erscheint es als eine besondere Herausforderung, Angesichts dieser Entwicklung in den anstehenden Veränderungsprozessen bei Mitarbeitenden, freiwillig Engagierten und Kirchenmitgliedern das notwendige Vertrauen für die anstehenden Reformschritte zu bekommen. Skandale im Finanzbereich wie der Fall des Limburger Bischofs Tebartz-van Elst<sup>12</sup> oder der Missbrauchsskandal<sup>13</sup> sind eigene, „hausgemachte“ Themen, die zusätzlich zu einem erheblichen Vertrauensverlust geführt haben.

### 1.1 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Zunächst soll in dieser Arbeit für die Auseinandersetzung mit dem Vertrauensbegriff eine soziologische Perspektive gewählt werden. Diese Eingrenzung ist notwendig, da insbesondere zum Vertrauensbegriff in verschiedenen Disziplinen, wie z.B. der Theologie, der

<sup>7</sup> HERGER, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität — Marke — Image — Reputation (SpringerLink Bücher). Wiesbaden 2006, 31.

<sup>8</sup> PAVLOVA: Organisation und Vertrauen: Eine systemtheoretische Studie, 18.

<sup>9</sup> Zu Mitgliederzahlen und finanziellen Ressourcen vgl. GUTMANN, David/PETERS, Fabian: #projektion2060 - Die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer. Analysen - Chancen - Visionen. Neukirchen-Vluyn 2021, 95.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., 40–43.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., 10; 175 - 190.

<sup>12</sup> SCHÜLLER, Thomas: Die Causa Tebartz-van Elst und ihre strukturellen Langzeitfolgen für die katholische Kirche in Deutschland. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen. 28.2015, 1/1 (2015), 83–90.

<sup>13</sup> Vgl. ASCHMANN, BIRGIT: Katholische Dunkelräume: Die Kirche und der sexuelle Missbrauch. 2021.

Philosophie, der Sozialpsychologie, der Betriebswirtschaftslehre, der Politikwissenschaft, der Pädagogik, der Managementforschung und eben auch in der Soziologie geforscht wird.<sup>14</sup> Eine zentrale Rolle für das Verständnis des Vertrauensbegriffs spielt in der Soziologie – in einem interdisziplinären Sinne auch darüber hinaus – der Ansatz von Niclas Luhmann, der deshalb auch die theoretische Grundlage für die weitere Auseinandersetzung bilden soll.<sup>15</sup> Auch die Einordnung seines Vertrauenskonzepts in die Organisationstheorie erfolgt auf einem systemtheoretischen Hintergrund.<sup>16</sup>

Aus dieser Theorieperspektive heraus stehen im Anschluss daran Veränderungsprozesse von Organisationen im Focus dieser Arbeit. Nach einer kurzen allgemeinen Einführung zu Veränderungsprozessen in Organisationen wird in dieser Arbeit das Projekt Kirchenentwicklung 2030<sup>17</sup> der Erzdiözese Freiburg im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stehen. Es sind vier Kriterien, die gerade ein Projekt der Erzdiözese Freiburg hierfür als besonders geeignet erscheinen lassen. Zunächst ist die Erzdiözese Freiburg eine der größten und mitgliederstärksten (Erz-)Diözesen Deutschlands und weist trotz vorhergehender Strukturprozesse als solche auch heute noch vielerorts traditionell volk-kirchliche Strukturen auf. Eine Transformation dieser Strukturen – abgesehen von einer bloßen territorialen Vergrößerung der unteren Ebenen<sup>18</sup> – hat noch nicht stattgefunden. Dennoch kann sich die Kirche von Freiburg den gesellschaftlichen Entwicklungen aktuell nicht entziehen, weshalb ein umfassender und tiefgreifender Kirchentwicklungsprozess gestartet worden ist.<sup>19</sup> Im Rahmen dieses Prozesses können Maßnahmen ergriffen werden, die für die Bildung von Vertrauen in der Erzdiözese Freiburg sehr bedeutsam sind. Dies ist insofern hoch relevant, weil dieser Veränderungsprozess zwar den sich schnell ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschuldet ist, die Entwicklung bis

---

<sup>14</sup> Vgl. WEGGEN, Jenny: Vertrauen, Solidarität und Emotionen in Non-Profit-Organisationen, Dissertation, 95.

<sup>15</sup> "Vertrauen ist ein innerhalb und außerhalb wissenschaftlicher Betrachtungen relevantes Phänomen, eine einheitliche Definition oder Zugangsweise liegt bislang nicht vor. Vertrauen kann immer nur vor dem jeweiligen wissenschaftstheoretischen Hintergrund der Forscher betrachtet werden." SCHWEER, Martin/THIES, Barbara: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme (Psychologie Forschung). Bern/Göttingen 2003, 4. Vgl. WEGGEN: Vertrauen, Solidarität und Emotionen in Non-Profit-Organisationen, 97.

<sup>16</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 19.

<sup>17</sup> Ausführliches Material zum Projekt findet sich unter [www.k2030.de](http://www.k2030.de) (Stand: 01.10.2022).

<sup>18</sup> Vgl. SPIELBERG, Bernhard: Pfarrgemeinde reloaded? Optionen einer zukunftsfähigen Sozialgestalt. In: DESOY, Valentin (Hg.): "...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!"(Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten 1). Trier 2010, 178–182, hier 179.

<sup>19</sup> Der Prozess hat am 15./16. Februar 2019 offiziell begonnen. Vgl. ERZDIÖZESE FREIBURG: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030. 2019, 30.

zum jetzigen Zeitpunkt aber weder zu einer finanziellen<sup>20</sup> noch personellen<sup>21</sup> Handlungsunfähigkeit geführt hat. Das „Heft des Handelns“ liegt also nach wie vor bei der Organisation selbst.

Die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit beziehen sich folglich auf das Thema Vertrauen in Organisationen, insbesondere in Bezug auf das Projekt Kirchenentwicklung 2030 der Erzdiözese Freiburg:

- Welche Rolle spielt Vertrauen im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse?
- Wie gelingt es, in einer Organisation eine stabile Vertrauenskultur zu entwickeln und dauerhaft zu gewährleisten?
- Wie sehen konkrete Handlungsoptionen für das Projekt Kirchenentwicklung 2030 zur Bildung von Vertrauen in der Erzdiözese Freiburg aus?

## 1.2 Zum Stand der Vertrauensforschung

Die Literatur zu Vertrauen ist durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet, für den Begriff Vertrauen bestehen eine Vielzahl von Definitionen und Herleitungen.<sup>22</sup> Endreß bringt es auf den Punkt wenn er schreibt, dass sich zwar nicht alles und jedes, „offenkundig doch zumindest vieles unter dem scheinbar so vertrauten Begriff des ›Vertrauens‹ thematisieren“<sup>23</sup> lässt. Bemerkenswert ist allerdings – wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit erwähnt - dass zu Vertrauen in Veränderungsprozessen kaum Literatur vorliegt, was nach Bohn an der theoretischen Ausrichtung der Forschungsarbeiten und dem schwierigen empirischen Zugang bei Reorganisationsprozessen in Organisationen liegt.<sup>24</sup> An dieser Stelle soll daher entsprechend der theoretischen Grundausrichtung dieser Arbeit der Stand der Forschung zum Thema Vertrauen im Bereich der Soziologie skizziert werden. Die Konzentration auf eine bestimmte wissenschaftliche Disziplin erscheint aufgrund der Vielzahl der Perspektiven als Ausgangspunkt für die folgende Aus-

<sup>20</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Haushaltsplan 2022/23. Die Finanzen unseres Erzbistums auf einen Blick. Online unter: <https://ebfr.de/haushaltsplan> (Stand: 03.10.2022).

<sup>21</sup> Hier sind neben dem hauptamtlichen Personal in der Pastoral vor allem freiwillig Engagierte gemeint. Vgl. ROß, P.-S./SCHLICHT, J./WERHAHN, D.: Engagement an vielen Orten - Vielfalt unter dem Dach der Kirche?! Ehrenamtsstudie der Erzdiözese Freiburg Kompaktversion des Studienberichts. 2018.

<sup>22</sup> Vgl. BRUCKNER, Beatrice: Organisationales Vertrauen initiieren. Determinanten des intraorganisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen (Entscheidungs- und Organisationstheorie). Wiesbaden 2016, 43.

<sup>23</sup> ENDREß, Martin: Vertrauen (Einsichten). Bielefeld 2002, 6f.

<sup>24</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 11. Brandenburg schreibt hierzu: "Vertrauen in Veränderungsprozessen kommt eine wichtige, wenn auch bis jetzt - zumindest aus Sicht des Autors - kaum beachtete Bedeutung zu." BRANDENBURG, Torsten: Vertrauen in Veränderungsprozessen. In: BRANDENBURG, T. & THIELSCH, M. T. (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster 2009, 223–236, hier 225.

einandersetzung höchst sinnvoll. Hinsichtlich des Forschungsgegenstands evtl. notwendige interdisziplinär ergänzende Sichtweisen – insbesondere eine (sozial)psychologischen Perspektive im Blick auf personenspezifische Merkmale<sup>25</sup> – werden an entsprechender Stelle eingeführt und kenntlich gemacht.<sup>26</sup>

Ein kursorischer Überblick über die klassischen Beiträge der Soziologie zeigt eine eher beiläufige Beschäftigung mit dem Vertrauensphänomen<sup>27</sup> – mit Ausnahme des Beitrags von Georg Simmel.<sup>28</sup> Insbesondere findet sich bei ihm – für eine differenzierte Phänotypik des Vertrauens – erstmals eine Unterscheidung von drei sozialen Emergenzen, wobei Organisationen der Mesoebene zuzuordnen sind:

„So stellt Simmel neben unmittelbaren sozialen Beziehungen (Mikroebene) mit dem Typus »versachlichten Vertrauens« zunächst auf professionelle, die »ganze Person« der Akteure betreffende Interaktionen (Mesoebene) und mit dem Hinweis auf ausschließlich durch symbolische Zeichen vermittelte Interaktionen auf gesellschaftliche Subsysteme ab (Makroebene).“<sup>29</sup>

Der aktuelle Diskurs zum Vertrauensphänomen lässt sich nach Endreß in vier soziologische Theorieperspektiven unterscheiden, die im Folgenden anhand ihrer wichtigsten Vertreter vorgestellt werden sollen.<sup>30</sup>

### 1.2.1 Niclas Luhmann – ein systemtheoretisches Konzept

In systematischer Hinsicht ist die Annahme einer doppelten Kontingenz des Sozialen, also – vereinfachend gesagt – ein Aufeinandertreffen zweier Personen oder sozialer Systeme in jeweils umfassend gedachter Handlungsfreiheit<sup>31</sup> – der Hintergrund für die These Luhmanns einer komplexitätsreduzierenden Funktion von Vertrauen<sup>32</sup>:

„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner

<sup>25</sup> Vgl. DECKOW, Frauke: Vertrauen durch Kompetenzmarketing. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontraktgütern (Springer eBook Collection Business and Economics). Wiesbaden 2006, 72.

<sup>26</sup> Für einen interdisziplinären Überblick zur Vertrauensforschung vgl. STEINDL, Nina: Geleitet von Vertrauen? Dissertation, Herbert von Halem Verlag/Herbert von Halem Verlag 2021, 19-24.

<sup>27</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 10–27.

<sup>28</sup> SIMMEL, Georg: Philosophie des Geldes (Die philosophische Reihe 63). Berlin 2019. RAMMSTEDT, Otthein/SIMMEL, Georg (Hg.): Gesamtausgabe (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 811). Frankfurt am Main <sup>3</sup>1999. ENDREß: Vertrauen, 10; 27.

<sup>29</sup> ENDREß: Vertrauen, 14. Organisationen sind hier der Mesoebene zuzuordnen. Vgl. ebd., 56-59. Für eine etwas ausführlichere Beschreibung der drei Ebenen vgl. RICHTER, Caroline: Vertrauen innerhalb von Organisationen, Dissertation, 2017, 43.

<sup>30</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 28.

<sup>31</sup> Für eine kurze Zusammenfassung des Begriffs der doppelten Kontingenz bei Luhmann vgl. WEIGAND, Dominik: Das Confidence-Trust-Modell. Zur Entwicklung einer integrativen Vertrauens Theorie (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag v.90). Baden-Baden 2019, 31–35.

<sup>32</sup> Vgl. LUHMANN, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666). Frankfurt am Main 2002, 179. Vgl. zu den folgenden Ausführungen in diesem Unterkapitel auch ENDREß: Vertrauen, 30f.

Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“<sup>33</sup>

Auch wenn durch Vertrauen in das Gegenüber ein gewisses Risiko eingegangen wird, werden Erwartungen durch Vertrauen stabilisiert und – sehr grundlegend gedacht – individuelles Handeln überhaupt erst ermöglicht.<sup>34</sup> Dabei ist nicht nur das Vertrauen in Personen gemeint, sondern auch das Vertrauen in soziale Systeme und deren symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie z.B. Geld, Macht und Wahrheit. Diese sozialen Mechanismen, „... die es erlauben, Entscheidungen zu vertagen und doch schon sicherzustellen, also mit einer Zukunft von hoher, unbestimmter Ereigniskomplexität zu leben,“<sup>35</sup> setzen in ihrer Funktionalität Vertrauen voraus und beheben gleichzeitig das Problem der mangelnden Reichweite persönlichen Vertrauens in der modernen Gesellschaft, was allerdings auch neue Vertrauensprobleme generiert.<sup>36</sup>

Luhmann unterscheidet damit zwischen persönlichem Vertrauen einerseits und Systemvertrauen bzw. Zuversicht<sup>37</sup> andererseits. Wichtig für ein grundlegendes Verständnis dieser beiden Vertrauentypen ist dabei die Frage nach der jeweiligen Zuschreibung von Erwartungsenttäuschungen. Wenn man vertraut, geht man ein Risiko aufgrund einer selbst getroffenen Entscheidung ein. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass bei einer Erwartungsenttäuschung diese auch der eigenen Entscheidung zugeschrieben werden muss. Systemvertrauen bzw. Zuversicht setzt hingegen kein Bewusstsein der Risikoumstände voraus, da die Situation durch Alternativlosigkeit gekennzeichnet ist, potentielle Erwartungsenttäuschungen deshalb nicht der eigenen Entscheidungen, sondern vielmehr extern den äußeren Umständen zugeschrieben werden. „Im Falle der Zuversicht reagiert man auf Enttäuschung, indem man sie den äußeren Umständen zuschreibt. Im Falle des Vertrauens wird man die Zuschreibung interner Faktoren in Betracht ziehen müssen und schließlich die vertrauensvolle Wahl bereuen.“<sup>38</sup> Demensprechend spricht Luhmann im Falle von Systemvertrauen bzw. Zuversicht nicht von einem selbst eingegangenen Risiko, sondern von einer drohenden Gefahr, der man ausgesetzt ist.

---

<sup>33</sup> LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 1989, 7f.

<sup>34</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 30.

<sup>35</sup> LUHMANN: Vertrauen, 17.

<sup>36</sup> Luhmann erörtert diese neuen Vertrauensprobleme anhand der Beispiele Geld, Wahrheit und legitime politische Macht. Vgl. dazu ausführlich ebd., 52–66.

<sup>37</sup> Zur Verwendung der Begriffe „Systemvertrauen“ und „Zuversicht“ siehe in dieser Arbeit Kapitel 2.3 Exkurs: Zur Differenzierbarkeit von Systemvertrauen und Zuversicht, 18f.

<sup>38</sup> LUHMANN, Niklas: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In: HARTMANN, Martin (Hg.)/OFFE, Claus (Bearb.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (Theorie und Gesellschaft 50). Frankfurt/Main 2001, 143–160, hier 148.

Mit der Konzentration Luhmanns auf die soziale Funktion des Vertrauens als Mechanismus der Komplexitätsreduktion und als Mechanismus der Handlungssteuerung in Gegenwart und Zukunft fungiert Vertrauen generell als Brücke zur Überwindung von Wissens- bzw. Informationsgrenzen.<sup>39</sup>

### 1.2.2 James Coleman – der Rational-Choice-Ansatz

James Coleman definiert aus einer entscheidungstheoretischen Perspektive (Rational-Choice-Ansatz) Vertrauen als „... a unilateral transfer of control over certain resources to another actor, based on a hope or expectation that the other’s actions will satisfy his interests better than would his own actions.“<sup>40</sup> Aus dieser Perspektive ist zu vertrauen eine rationale Entscheidung, die auf der Grundlage der Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Abwägung von Nutzen und Schaden erfolgt. Der potentielle, rational entscheidende Vertrauensgeber muss nach Coleman seine Chancen unter der Einhaltung folgender Entscheidungsregel abwägen:<sup>41</sup>

„»Individuen [vergeben als rationale Akteure] auf rationale Weise Vertrauen, wenn das Verhältnis der Wahrscheinlichkeit, dass der [Vertrauensnehmer] das Vertrauen rechtfertigt [Gewinnchance], zu der Wahrscheinlichkeit, dass er es nicht tut [Verlustchance], größer ist als das Verhältnis des möglichen Verlustes zum möglichen Gewinn.«“<sup>42</sup>

Der Grund für das verbleibende Restrisiko liegt in der Kontingenz des potentiellen Vertrauensnehmers und dem zeitlichen Abstand zwischen der Vertrauensgabe und der erwarteten Gegenleistung.<sup>43</sup> Ist davon auszugehen, dass alle Akteure rational handeln, dann ist das Restrisiko allerdings vernachlässigbar, denn gemäß des Rational-Choice-Ansatzes ist bei rationalem Handeln davon auszugehen, dass auf beiden Seiten die Nutzenorientierung als Entscheidungspräferenz fungiert. Diese gegenseitige Unterstellung ermöglicht eine ausreichend sichere Prognose über das Verhalten des jeweils anderen und bietet eine solide Grundlage für die Entscheidung zu vertrauen oder eben nicht.<sup>44</sup>

<sup>39</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 31.

<sup>40</sup> COLEMAN, J.: Foundation of Social Theory. Cambridge/London 1990, 91, zitiert nach: DECKOW: Vertrauen durch Kompetenzmarketing, 73f.

<sup>41</sup> Vgl. PAVLOVA: Organisation und Vertrauen: Eine systemtheoretische Studie, 43f.

<sup>42</sup> COLEMAN, J.: Grundlagen der Sozialtheorie. München 1991, 132, zitiert nach: ENDREß: Vertrauen, 37.

<sup>43</sup> Vgl. COLEMAN: Grundlagen der Sozialtheorie, 115f.

<sup>44</sup> Vgl. PAVLOVA: Organisation und Vertrauen: Eine systemtheoretische Studie, 46.

### 1.2.3 Anthony Giddens – ein strukturtheoretischer Ansatz

Ein strukturtheoretisches Verständnis von Vertrauen lässt sich beispielhaft anhand der Theorie von Anthony Giddens darlegen. In seiner Strukturtheorie überwindet Giddens den vermeintlichen Dualismus von mikro- und makrosoziologischen Ansätzen.<sup>45</sup> Er beschreibt „Gesellschaft als Strukturzusammenhang und zugleich akteurbezogen als Handlungskonsequenz [...]“.<sup>46</sup> Er geht von einer Dualität der Struktur aus, d.h. „es gibt keine Struktur, die nicht auf Handlung zurückgeht, und keine Handlungen ohne die Prägung durch Strukturen.“<sup>47</sup>

„Die Begriffe ‚Struktur‘ und ‚Handeln‘ bezeichnen so die allein *analytisch* [Hervorhebung im Original] unterschiedenen Momente der Wirklichkeit strukturierter Handlungssysteme. Strukturen selbst existieren gar nicht als eigenständige Phänomene [...] oder Praktiken menschlicher Individuen. Struktur wird immer nur wirklich in den konkreten Vollzügen der handlungspraktischen *Strukturierungen* [Hervorhebung im Original] sozialer Systeme, weshalb ich auch meinen Ansatz ‚Theorie der Strukturierung‘ genannt habe.“<sup>48</sup>

Auf dieser Grundlage ist sein gesellschaftstheoretisches Ziel eine zeitdiagnostische Institutionenanalyse einer sich dynamisch entwickelnden Moderne<sup>49</sup> und deren Konsequenzen.<sup>50</sup> Dieser Entwicklungsprozesses ist gekennzeichnet durch „eine fortschreitende Trennung (der in vormodernen Gesellschaften jeweils lokalen Verbindung) von Raum und Zeit und deren globale Standardisierung einerseits und [...] eine daraus resultierende zunehmende »Entbettung« und reflexive Organisation sozialer Beziehungen andererseits.“<sup>51</sup> Giddens versteht unter Entbettung „das »Herausheben« sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen und ihre unbegrenzte Raum-Zeit-Spannen übergreifende Umstrukturierung.“<sup>52</sup> Hierbei gilt es, zwei Arten von Entbettungsmechanismen auseinander zu halten, die eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung von modernen Gesellschaftsinstitutionen spielen und kennzeichnend für die Moderne sind. Ein erster solcher Mechanismus ist die Schaffung symbolischer Zeichen

<sup>45</sup> Vgl. KRON, Thomas: Die Fahrt mit dem Dschagannath-Wagen - Anthony Giddens' "Konsequenzen der Moderne". In: VOLKMANN, Ute (Hg.)/SCHIMANK, Uwe (Bearb.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme (Lehrbuch). Wiesbaden <sup>2</sup>2007, 199–213, hier 200.

<sup>46</sup> Ebd., 199.

<sup>47</sup> Ebd., 200.

<sup>48</sup> KIEßLING, Bernd: Die "Theorie der Strukturierung". Ein Interview mit Anthony Giddens. In: Zeitschrift für Soziologie. 17/4 (1988), 286–295, hier 290.

<sup>49</sup> „Das Wort »Moderne« bezieht sich auf Arten des sozialen Lebens oder der sozialen Organisation, die in Europa etwa seit dem siebzehnten Jahrhundert zum Vorschein gekommen sind und deren Einfluß seither mehr oder weniger weltweite Verbreitung gefunden hat.“ GIDDENS, Anthony: Konsequenzen der Moderne (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1295). Frankfurt am Main <sup>8</sup>2017, 9.

<sup>50</sup> Vgl. KRON: Die Fahrt mit dem Dschagannath-Wagen - Anthony Giddens' "Konsequenzen der Moderne", 201.

<sup>51</sup> ENDREß: Vertrauen, 40. Vgl. GIDDENS: Konsequenzen der Moderne, 28–32.

<sup>52</sup> GIDDENS: Konsequenzen der Moderne, 33.

(z.B. Geld), ein zweites die Installierung von Expertensystemen.<sup>53</sup> Alle Entbettungsmechanismen beruhen auf Vertrauen, das damit in fundamentaler Weise mit den Institutionen der Moderne verbunden ist.<sup>54</sup> Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in abstrakte Funktionen wird so zu einem zentralen Problem des Funktionierens moderner Gesellschaften.<sup>55</sup> „Giddens’ Thema ist somit Vertrauen beinhaltende soziale Beziehungen einerseits und Vertrauen erhaltende Systeme andererseits.“<sup>56</sup> Zu unterscheiden sind hier also zwei Typen von Vertrauen: Zum einen das Vertrauen in Personen, die einander lange und gut kennen (gesichtsabhängige Bindung), zum anderen das Vertrauen in Entbettungsmechanismen. Das Vertrauen zweiten Typs setzt nicht unbedingt Begegnungen mit Personen voraus, nach Giddens kommen sie aber in der Mehrzahl der Fälle doch ins Spiel und bilden Zugangspunkte zu diesen abstrakten Systemen. Letztlich sind diese Experten aber austauschbar (gesichtsunabhängige Bindung).<sup>57</sup>

Vertrauen ist deshalb notwendig, weil in der Regel vollständige Informationen über einzelne Personen und deren Handlungen und auch über abstrakte Systeme fehlen.<sup>58</sup> Zusammenfassend definiert Giddens Vertrauen daher folgendermaßen:

„Der Begriff des Vertrauens läßt<sup>59</sup> sich bestimmen als Zutrauen zur Zuverlässigkeit einer Person oder eines Systems im Hinblick auf eine gegebene Menge von Ergebnissen oder Ereignissen, wobei diese Zutrauen einen Glauben an die Redlichkeit oder Zuneigung einer anderen Person bzw. an die Richtigkeit abstrakter Prinzipien (technischen Wissens) zum Ausdruck bringt.“<sup>60</sup>

Damit wird deutlich, dass Giddens Vertrauen in der Moderne nicht nur für möglich hält, sondern von einem gesteigerten Bedarf an Vertrauen ausgeht.<sup>61</sup>

#### 1.2.4 Piotr Sztompka – eine politiksoziologische Überlegung

Aus der Perspektive der politischen Soziologie entwickelt Piotr Sztompka seine Vertrauensstheorie,<sup>62</sup> dessen politiksoziologischen Überlegungen insgesamt auf die deutschsprachige Soziologie großen Einfluss haben.<sup>63</sup> Seine Überlegungen bezüglich des Vertrauens stehen von Beginn an im konkreten Kontext seiner Untersuchungen zu den

---

<sup>53</sup> Vgl. GIDDENS: Konsequenzen der Moderne, 34.

<sup>54</sup> Vgl. ebd., 39.

<sup>55</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 41.

<sup>56</sup> Ebd.

<sup>57</sup> Vgl. GIDDENS: Konsequenzen der Moderne, 107; 112.

<sup>58</sup> Vgl. ebd., 48.

<sup>59</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit verzichte ich in wörtlichen Zitaten auf die Anzeige von Rechtschreibfehlern, die auf die letzte Rechtschreibreform zurückzuführen sind, durch „(sic)“.

<sup>60</sup> GIDDENS: Konsequenzen der Moderne, 49

<sup>61</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 43.

<sup>62</sup> SZTOMPKA, Piotr: Trust. A sociological theory (Cambridge cultural social studies). Cambridge 1999.

<sup>63</sup> Vgl. RICHTER: Vertrauen innerhalb von Organisationen, 15.

Transformationsprozessen in mittelosteuropäischen Staaten<sup>64</sup> und zeichnen sich daher durch eine hohe Detailgenauigkeit und ein bemerkenswertes Differenzierungsniveau aus,<sup>65</sup> das an dieser Stelle sicherlich so nicht wiedergegeben werden kann. Für Sztompka ist Vertrauen jedenfalls „eine kulturelle Ressource [...], die für die Realisierung des Handlungspotenzials in Praxis und damit auch für das eigendynamische Potential der Gesellschaft unerlässlich ist.“<sup>66</sup> Vertrauen ist ein auf die sozial erzeugten Aspekte der Zukunft ausgerichtetes Verhalten, dass sich unter den Bedingungen von Komplexität, Ungewissheit und Unsicherheit vollzieht und diese auszugleichen sucht. „Thus it appears that trust is intimately linked to uncontrollability of the future; it comes to our aid when we do not have complete control over future events, as long as those are humanly created.“<sup>67</sup>

Auf dieser Grundlage analysiert Sztompka unter anderem auch die Funktionen von Vertrauen. Er spricht an dieser Stelle von einer Mobilisierung von Handlungspotential, dem Gewinn von Handlungsspielraum und damit einer Anregung zur Kooperation, dem Wegfall von Kontrollerfordernissen und einer entsprechenden Kosteneinsparungen, der Erweiterung des Spielraums für Nonkonformität, aufgrund einer durch wechselseitiges Sicherheitsgefühl erhöhten Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeit, einer steigenden Sozialkapitalbildung sowie einer intensivierten Gemeinwohlorientierung.<sup>68</sup>

Misstrauen, „das wesentlich durch Erwartungsenttäuschungen entsteht“,<sup>69</sup> lässt sich nach seinem Verständnis genau umgekehrt bestimmen: „Exactly opposite consequences are brought about distrust.“<sup>70</sup> Dennoch hat auch Misstrauen eine sinnvolle Funktion, was er durch seine Analyse dysfunktionalen Vertrauens und Misstrauens deutlich macht. Er bringt dies auf die folgende einfache Formel: „it is equally dysfunctional to trust the untrustworthy as to distrust the trustworthy.“<sup>71</sup> Die Dysfunktionalität von Vertrauen sieht er dementsprechend vor allem in einem blinden, naiven Vertrauen, die Dysfunktionalität von Misstrauen in einem obsessiven, prinzipiellen Misstrauen.<sup>72</sup>

Im Kern zielen die Überlegungen von Sztompka auf die Entwicklung einer Vertrauenskultur. Zusammenfassend lassen sich die Konturen des Begriffs der Vertrauenskultur

---

<sup>64</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 43.

<sup>65</sup> Vgl. ebd., 46.

<sup>66</sup> SZTOMPKA, Piotr: Vertrauen. Die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft. In: NEDELMANN, Birgitta (Hg.)/KOEPP, Thomas (Bearb.): Politische Institutionen im Wandel (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderhefte 35). Opladen 1995, 254–278, hier 255. Zitiert nach: ENDREß: Vertrauen, 43.

<sup>67</sup> SZTOMPKA: Trust, 21.

<sup>68</sup> Vgl. 1999, 103–105. Für die Übersetzung vgl. ENDREß: Vertrauen, 44.

<sup>69</sup> ENDREß: Vertrauen, 45.

<sup>70</sup> SZTOMPKA: Trust, 104.

<sup>71</sup> Ebd., 108.

<sup>72</sup> Vgl. ebd., 108f.

und seine Vorschläge zu ihrem Aufbau als ein System von Normen und Werten charakterisieren, auf dessen Grundlage die Akteure ihre Wetten tätigen.<sup>73</sup> „In diesem Sinne wird eine Vertrauenskultur als Resultat eines kontinuierlichen Prozesses positiver Erfahrungen verstanden, sowohl anderen vertraut haben zu können als auch selbst Adressat von Vertrauen gewesen zu sein.“<sup>74</sup> Seine Ausführungen zu den Voraussetzungen entsprechender Erfahrungen auf soziokultureller und individueller Ebene fasst Sztompka in folgendem Diagramm zusammen und erstellt damit gleichzeitig einen Überblick über ein umfassendes Konzept einer Vertrauenskultur:

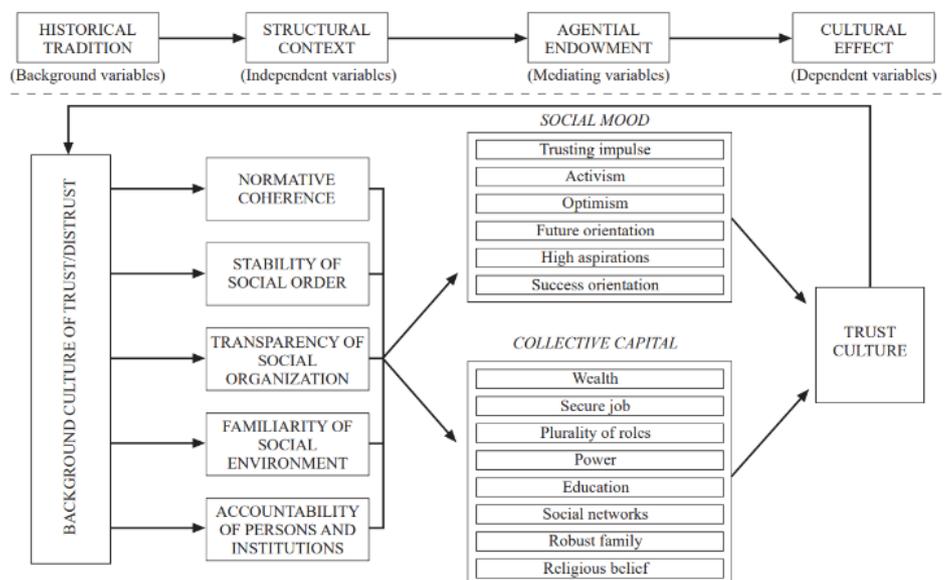


Abb. 1: Sztompka – Gesellschaftliches Entstehen einer Vertrauenskultur  
(Quelle: Sztompka: Trust, 134)

### 1.2.5 Zusammenfassung zum Stand der soziologischen Vertrauensforschung

An dieser Stelle lässt sich nach der kurzen Auseinandersetzung mit den Ansätzen zur Vertrauensforschung von Luhmann, Coleman, Giddens und Sztompka sagen, dass alle vier Ansätze unabhängig von ihren unterschiedlichen Blickwinkeln von der modernen Grunderfahrung ausgehen, dass die Ordnung der sozialen Welt nicht naturgegeben oder gottgewollt, sondern sozial hergestellt ist. Jedes Handeln vollzieht sich dabei aufgrund unvollständigen Wissens, vollständige individuelle Handlungsautonomie ist daher unmöglich. Ausgehend von diesen Grundannahmen geht der Mensch in seinem sozialen

<sup>73</sup> Vgl. SZTOMPKA: Trust, 99f Das Bild der "Wette" erinnert an Coleman. Vgl. COLEMAN: Grundlagen der Sozialtheorie, 125.

<sup>74</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 46.

Handeln immer ein Risiko ein und ist auf die Delegation von Handlungen an Dritte angewiesen, denn genauso wie der Mensch nicht alles wissen kann, kann er eben auch nicht alles tun. Schäden und Fehlentwicklungen müssen in diesem Kontext als Resultate menschlichen Handelns betrachtet werden<sup>75</sup> und damit auch, ob und in welchem Maße eine individuelle Verantwortung für eine soziale Fehlentwicklung vorliegt.

Im Anschluss an Simmel wird in allen Ansätzen durchgängig betont, dass in modernen Gesellschaften generalisiertes Vertrauen funktional unabdingbar ist.<sup>76</sup> Grundsätzlich stehen sich aber zwei Konzeptualisierungen gegenüber: zum einen das Verständnis von Vertrauen als ein reflexives Phänomen in den Rational-Choice-Ansätzen, zu deren Vertretern Coleman zählt,<sup>77</sup> und einem präreflexiven Ansatz, zu denen vor allem Giddens zu zählen ist.<sup>78</sup> Auch wenn die Ansätze von Sztompka und Luhmann diesbezüglich nicht bis in jede einzelne Aussage konsistent sind, sind sie eher einer präreflexiven Konzeptualisierung zuzurechnen. Die Ausrichtung auf die Entwicklung einer Vertrauenskultur bei Sztompka und doch recht klare Aussagen bei Luhmann in seinem Grundlagenwerk legen diese Zuordnung nahe.<sup>79</sup>

Auch wenn die Schwerpunkte in den verschiedenen Forschungsansätzen sehr unterschiedlich gelegt sind<sup>80</sup> und es auf diesem Hintergrund eine grobe Vereinfachung darstellt, ist es aufgrund der funktionalen Ausrichtung der verschiedenen Ansätze<sup>81</sup> durchaus legitim, nach gemeinsamen Merkmalen von Vertrauenssituationen zu fragen. Tatsächlich lassen sich in allen Ansätzen folgende Merkmale wiederfinden:<sup>82</sup>

- Durch die Auslieferung an einen Vertrauensnehmer wird das Risiko einer möglichen Enttäuschung eingegangen, die eigene Verletzlichkeit wird erhöht.
- Der Vertrauensgeber hat die positive Zukunftserwartung, dass der Vertrauensnehmer die Situation nicht zu seinem Vorteil ausnutzt.
- Es findet eine Interaktion von mindestens zwei Akteuren (z.B. Personen oder Organisationen) statt, die Vertrauensbeziehungen sind dabei wechselseitig.
- Durch Vertrauen wird Komplexität reduziert.<sup>83</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 29.

<sup>76</sup> Vgl. RAMMSTEDT/SIMMEL: Gesamtausgabe, 393; Vgl. ENDREß: Vertrauen, 47.

<sup>77</sup> Neben Coleman wahren hier z.B. Dasgupta, Elster und Gambetta zu nennen. Vgl. ENDREß: Vertrauen, 47.

<sup>78</sup> Als weitere Vertreter können hier z.B. Williamson und Zucker angeführt werden. Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. SZTOMPKA: Trust, 25, 66; Vgl. ENDREß: Vertrauen, 43f. In Bezug auf Luhmann wird dies in der vorliegenden Arbeit noch einmal deutlich hervorgehoben. Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 2.1 Vertrautheit und Vertrauen, 14f. Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 25.

<sup>80</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 29.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., 48.

<sup>82</sup> Bruckner spricht sogar davon, dass in der Forschung insgesamt weitgehender Konsens über diese Merkmale herrscht. Vgl. BRUCKNER: Organisationales Vertrauen initiieren, 7.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., 7f.

Im Blick auf den Ansatz von Luhmann finden sich diese Merkmale insbesondere beim persönlichen Vertrauen wieder. Zu bemerken ist an dieser Stelle auch, dass die Differenzierung zwischen persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen von den unterschiedlichen Autoren weitestgehend geteilt wird.<sup>84</sup>

Im Folgenden wird das Vertrauenskonzept von Niclas Luhmann anhand zentraler Begrifflichkeiten ausführlich dargestellt. Luhmann hat einen für den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Vertrauen grundlegenden und noch immer aktuellen Beitrag geleistet – hierfür spricht die Tatsache, dass sich auch ein großer Teil der aktuellen soziologischen Studien zum Thema Vertrauen auf das Vertrauenskonzept von Luhmann beziehen.<sup>85</sup> Die Möglichkeit der Integration des Vertrauenskonzepts von Luhmann in seine Organisationstheorie macht sein Konzept gerade im Blick auf die genannten Forschungsfragen besonders interessant. Das bietet die Möglichkeit, auch im Blick auf Organisationen im gleichen Theoriekontext – dem der Systemtheorie – zu bleiben und so nicht Gefahr zu laufen, die Theoriekontexte zu vermischen.<sup>86</sup>

## 2. Das Vertrauenskonzept von Niclas Luhmann

Ausgangspunkt für den Luhmannschen Ansatz von Vertrauen als Reduktion von sozialer Komplexität<sup>87</sup> ist die Tatsache, dass „die Komplexität der Welt durch die Sozialdimension, die den anderen Menschen nicht nur als Ding, sondern als anderes Ich ins Bewußtsein bringt, nochmals erweitert [wird]. Deshalb werden ... neuartige Mechanismen der Reduktion von Komplexität erforderlich - ...“<sup>88</sup> Vertrauen ist dabei nur eine von vielen Möglichkeiten, Komplexität zu reduzieren, z.B. ist nach Luhmann Geschichte ein weiteres – wenn nicht das Wichtigste – Mittel zur Reduktion von Komplexität.<sup>89</sup> Um den Begriff des Vertrauens nach Luhmann in einem umfassenden Sinne zu verstehen, müssen auch die Begriffe Vertrautheit, persönliches Vertrauen und Systemvertrauen geklärt und voneinander abgegrenzt werden.

---

<sup>84</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 48.

<sup>85</sup> WEGGEN: Vertrauen, Solidarität und Emotionen in Non-Profit-Organisationen, 97. Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 19. Vgl. KÜHL, Stefan: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden 2011, 125.

<sup>86</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 19.

<sup>87</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 8.

<sup>88</sup> Ebd., 5. Vgl. auch den Hinweis zur doppelten Kontingenz in dieser Arbeit in Kapitel 1.2.1 Niclas Luhmann: Vertrauen als Reduktion sozialer Komplexität, 5f.

<sup>89</sup> "Die Menschheit kann das, was sie durchlebt hat, nicht der Vergangenheit überlassen. Sie muß es in wesentlichen Zügen sich als ihre Geschichte laufend vergegenwärtigen, weil Geschichte ihr wichtigstes Mittel der Reduktion von Komplexität ist." ebd., 20.

## 2.1 Vertrautheit und Vertrauen

Zunächst dient der Begriff der Vertrautheit Luhmann als Ansatzpunkt für sein Vertrauenskonzept.<sup>90</sup> Vertrautheit bezieht sich demnach auf die Grundlage jeder Erkenntnis, nämlich auf das Treffen einer Unterscheidung. Damit geht auch die Einteilung der Welt in Vertrautes und Unvertrautes einher.<sup>91</sup> „Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Mißtrauen, das heißt für jede Art des Sichengagierens in eine bestimmte Einstellung zur Zukunft.“<sup>92</sup> Vertrautheit wird damit zur Basis allen Handelns, und damit auch allen sozialen Handelns. Selbst Unvertrautes wird immer wieder in den Rahmen der Vertrautheit überführt, indem wir vertraute Begriffe verwenden, um das Unvertraute auszudrücken – genau das ist auch die Funktion von Symbolen. Vertrautes setzt Unvertrautes voraus, aber wir wissen in vertrauter Weise darum – unsere Lebenswelt bleibt die uns vertraute Welt.<sup>93</sup> Damit geht einher, dass Vertrautheit immer auch an der Vergangenheit orientiert ist:

„In der Vergangenheit gibt es keine ‚anderen Möglichkeiten‘ mehr, sie ist stets schon reduzierte Komplexität. Die Orientierung am Gewesenen kann daher die Welt vereinfachen und verharmlosen. Man unterstellt, dass das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen, die bekannte Welt sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird.“<sup>94</sup>

Vertrautheit ist wiederum die Voraussetzung von Vertrauen, denn Vertrauen ist nur in einer Welt möglich, die uns vertraut ist.<sup>95</sup> „Man kann nicht ohne jeden Anhaltspunkt und ohne alle Vorerfahrungen Vertrauen schenken.“<sup>96</sup> Vertrauen ist aber anders als Vertrautheit in die Zukunft gerichtet und kommt immer dann zum Tragen, wenn wir – ohne alle Informationen vorliegen zu haben – eine Entscheidung treffen müssen. Damit gehen wir in eine „riskante Vorleistung“<sup>97</sup>, da wir nicht wissen können, ob das Vertrauen nicht doch enttäuscht wird „... und der Schaden beim Vertrauensbruch *größer sein kann* [Hervorhebung durch den Verfasser] als der Vorteil, der aus dem Vertrauensbeweis gezogen wird.“<sup>98</sup> In seinem Artikel "Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen" von 2001<sup>99</sup>, der erstmals 1988 auf Englisch erschienen ist<sup>100</sup>, schreibt Luhmann

<sup>90</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 17–23.

<sup>91</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 144f.

<sup>92</sup> LUHMANN: Vertrauen, 19. "Vertrautheit ist eine unvermeidbare Tatsache des Lebens; ..." LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 144.

<sup>93</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 145f.

<sup>94</sup> LUHMANN: Vertrauen, 20.

<sup>95</sup> Vgl. ebd.

<sup>96</sup> Ebd.

<sup>97</sup> Ebd., 23.

<sup>98</sup> Ebd., 24.

<sup>99</sup> LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen.

<sup>100</sup> LUHMANN, Niklas: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: GAMBETTA, Diego (Hg.): Trust. Making and breaking cooperative relations. New York, NY/ Oxford 1988, 94–107.

allerdings, dass es sich nur um Vertrauen handeln könne, wenn "... der mögliche Schaden *größer wäre* [Hervorhebung durch den Verfasser] als der erstrebte Vorteil. Andernfalls wäre es einfach eine Frage rationaler Berechnung, und wir würden uns in jedem Fall für unsere Handlung entscheiden, ..." <sup>101</sup> Das würde jedoch, wenn schon keine berechnende, so doch eine stets reflexive Haltung voraussetzen. Dies schließt er für seinen Vertrauenskonzept in seinem ursprünglichen Ansatz aber explizit aus:

"Andererseits setzen wir nicht voraus, daß das Risiko und die Gründe des Vertrauens vor dem Verhalten rational abgewogen werden. Vertrauen kann auch unbedacht, leichtsinnig, routinemäßig erwiesen werden und erfordert insbesondere dann keinen unnötigen Bewußtseinsaufwand, wenn die Erwartungen nahezu sicher sind. ... Vertrauen geht stufenlos über in Kontinuitätserwartungen, die ohne Reflexion wie feste Gleitschienen dem täglichen Erleben zugrundegelegt werden." <sup>102</sup>

Luhmann legt in seinem Vertrauenskonzept nicht so sehr Wert auf das „Woher?“ des Vertrauens, d.h. ob Vertrauen auf ökonomischen Berechnungen, moralischen Vorstellungen oder kulturellen Prägungen beruht, ihm ist vielmehr die Frage nach dem „Wozu?“, nach der Funktionalität von Vertrauen, wichtiger. <sup>103</sup> Er spricht davon, „daß es beim Vertrauen um Reduktion von Komplexität geht, und zwar speziell um jene Komplexität, die durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt kommt“, <sup>104</sup> also um die Reduktion sozialer Komplexität. Vertrauen nimmt mögliche zukünftige Ereignisse vorweg, weil man sich im Akt des Vertrauens auf den Eintritt bestimmter Ereignisse festlegt und andere ausschließt. Damit wird die Toleranz für Mehrdeutigkeit erhöht, da es möglich wird, mit größerer Komplexität in Bezug auf Ereignisse zu leben und zu handeln. <sup>105</sup> Es besteht jedoch kein kausales „Nacheinander“ von Erweiterung und Reduktion von Komplexität, von Problem und Lösung, das ist letztlich nur eine Vereinfachung zum besseren Verständnis. Vielmehr besteht ein konditionaler Zusammenhang, ein sich gegenseitig bedingen und bewirken. So ist es auch kein Widerspruch, wenn durch Vertrauen, also durch die Reduktion sozialer Komplexität, die Handlungsmöglichkeiten des Individuums zahlreicher werden und damit gleichzeitig auch die Komplexität erhöht wird. <sup>106</sup> Auf dieser Grundlage differenziert Luhmann zwischen zwei Vertrauensarten – dem persönlichen Vertrauen und dem Systemvertrauen.

---

<sup>101</sup> LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 148f.

<sup>102</sup> LUHMANN: Vertrauen, 25. Hier widerspricht sich auch Bohn in ihrer Beschreibung des Luhmannschen Vertrauenskonzepts. Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 22.

<sup>103</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 22f.

<sup>104</sup> LUHMANN: Vertrauen, 32.

<sup>105</sup> Vgl. ebd., 16.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., 7.

## 2.2 Persönliches Vertrauen

Das persönliche Vertrauen entspricht am ehesten dem allgemeinen Verständnis von einer Vertrauensbeziehung. Für den Aufbau einer solchen Vertrauensbeziehung zwischen mindestens zwei Interaktionspartnern ist es dabei zunächst grundlegend, dass das jeweilige Handeln als persönlich bedingtes, freies Handeln wahrgenommen wird – die Freiheit menschlichen Handelns ist überhaupt erst der Grund für den Bedarf von Vertrauen. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Möglichkeit des Entstehens eines Vertrauensverhältnisses liegt in der Vertrauenswürdigkeit der beteiligten Personen. Nach Luhmann wird eine Person dann als vertrauenswürdig wahrgenommen, wenn sie bei dem bleibt, was sie selbst über sich bzw. ihre Persönlichkeit bewusst oder unbewusst mitteilt und ihre Freiheit auch entsprechend dieser Selbstmitteilung nutzt.<sup>107</sup> Verhalten wird damit als in sich konsistent erlebt.

Vertrauen kann man grundsätzlich nicht verlangen, es will geschenkt und angenommen sein.<sup>108</sup> Der Aufbau von persönlichem Vertrauen erfolgt deshalb in kleinen Schritten und beansprucht dementsprechend auch eine gewisse Zeit.<sup>109</sup> Zu allererst benötigt dieser Prozess einen Anlass, bei dem der Vertrauende auf seinen Partner angewiesen ist. Der Vertrauende muss dann zunächst in eine riskante Vorleistung gehen,<sup>110</sup> erst danach kommt der Vertrauensnehmer ins Spiel. Nur wenn dieser auch die Möglichkeit und auch ein potentiell Interesse an einem Vertrauensbruch hat, kann hier ein Vertrauensverhältnis entstehen – falls er dieses Interesse tatsächlich zurückstellt und das Vertrauen honoriert. Im Prozess ist jedenfalls der aktive Einsatz beider Partner notwendig – allerdings nur in der beschriebenen Reihenfolge, diese ist nicht umkehrbar.

Damit ist erst der Beginn eines Vertrauensverhältnisses beschrieben, das sich durch Wiederholung – gegebenenfalls in wechselnden Rollen – vertiefen kann. Es gilt aber zu beachten, dass Vertrauensbeziehungen auch fesseln können. Es kann ein ähnlicher Effekt eintreten wie bei Geschenken, die ein kompliziertes System von Dank und Gegenleistung auslösen. Eine sichere Art Vertrauensbeziehungen schon am Anfang zu beenden ist eine sofortige und genau bemessene Erwiderung. Sie wird schnell zum Zeichen von Misstrauen,<sup>111</sup> da man sich einem „Dankbar-sein-müssen“ möglichst entzieht. Eine

---

<sup>107</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 41.

<sup>108</sup> Ebd., 46.

<sup>109</sup> Ebd., 43.

<sup>110</sup> Vgl. ebd., 45

<sup>111</sup> Ebd., 48.

quasi-evolutionäres Fortschreiten der Vertrauensbeziehung auf immer wichtigere Angelegenheiten ist allerdings nicht zu unterstellen.<sup>112</sup> Stabilisierend für eine Vertrauensbeziehung wirken die relative Dauer der Beziehung und eine wechselnde Abhängigkeit der Interaktionspartner: „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens.“<sup>113</sup> Hinzu kommt, dass Vertrauensprozesse von Transparenz und einer offenen Kommunikation in höchstem Maße profitieren.<sup>114</sup>

Ist ein Vertrauensverhältnis erst einmal etabliert wird es auch nicht gleich durch jede kleine Enttäuschung zerstört, vielmehr wird eine Schwelle aufgebaut. Erst deren Überschreiten lässt Vertrauen abrupt in Misstrauen umschlagen. Auch diese Erlebnisschwellen reduzieren Komplexität, da man sich „in einem durch Schwellen geordneten Lebensbereich ... Indifferenz gegen etwaige Unterschiede leisten kann, bis man die Schwelle überschreitet; ...“<sup>115</sup> Misstrauen ist dabei aber nicht einfach das Gegenteil von Vertrauen, es ist vielmehr ein funktionales Äquivalent. Die Komplexität der Geschehensmöglichkeiten bedarf in jedem Fall einer Reduktion, sonst wird der Mensch überfordert und damit handlungsunfähig. Wenn es nicht möglich erscheint Vertrauen zu schenken, dann bedarf es automatisch einer funktional äquivalenten Strategie zur Reduktion von Komplexität: Erwartungen werden ins Negative zugespitzt, man muss in bestimmten Hinsichten misstrauisch werden. Die Definition des Rollenpartners als zu bekämpfender Feind, Kampf- und Verzichtstrategien verleihen dem Misstrauen<sup>116</sup> aber „... jenes emotional gespannte, oft krampfhaftes Naturell, das es vom Vertrauen unterscheidet.“<sup>117</sup> Der misstrauische Mensch will eine riskante Vorleistung vermeiden, muss sich aber gleichzeitig auf den zu erwartenden Vertrauensmissbrauch vorbereiten. „Wer mißtraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von *weniger* Informationen *stärker* abhängig [Hervorhebungen im Original].“<sup>118</sup> Misstrauensstrategien sind deshalb in der Regel belastender, während Vertrauensstrategien risikoreicher sind – beide eignen sich deshalb nicht als universelle Einstellungen. Es ist durchaus möglich, verschiedene Formen einer Reduktion von Komplexität nacheinander oder – in verschiedenen Hinsichten – auch nebeneinander zu gebrauchen. Für deren zeitliche Verteilung sind die bereits erwähnten Schwellen relevant.<sup>119</sup>

Eine generelle Qualifizierung von Vertrauen als „gut“ und Misstrauen als „schlecht“ ist nicht angebracht, für eine einfache ethische Maxime ist „die soziale Wirklichkeit viel zu

---

<sup>112</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 49.

<sup>113</sup> Ebd., 39.

<sup>114</sup> Vgl. ebd., 45f.

<sup>115</sup> Ebd., 81.

<sup>116</sup> Vgl. ebd., 78.

<sup>117</sup> Ebd.

<sup>118</sup> Ebd., 79.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., 80.

stark differenziert.“<sup>120</sup> Im Vertrauenskonzept von Luhmann wird dennoch deutlich, dass Misstrauen nur in Einzelfällen und nur sehr gezielt als Strategie zur Reduktion sozialer Komplexität eingesetzt werden sollte. Begründet liegt dies in der Tatsache, dass Vertrauen viel leichter in Misstrauen umschlägt als Misstrauen in Vertrauen.<sup>121</sup> Dazu kommt die Tendenz des Misstrauens, sich im sozialen Miteinander zu bestätigen und zu verstärken und deshalb – und aufgrund seiner Fixierung auf das Negative – destruktiv zu wirken.<sup>122</sup>

„Ein soziales System, das mißtrauisches Verhalten seiner Teilnehmer für bestimmte Funktionen benötigt oder nicht vermeiden kann, braucht zugleich Mechanismen, die verhindern, daß das Mißtrauen überhand nimmt, daß es zurückgegeben wird und sich durch Prozesse wechselseitiger Steigerung ins Zerstörerische wendet.“<sup>123</sup>

### 2.3 Exkurs: Zur Differenzierbarkeit von Systemvertrauen und Zuversicht

Bevor wir uns der zweiten Vertrauensart, dem Systemvertrauen, zuwenden können, muss – auch wenn das im Rahmen dieser Arbeit nur in aller Kürze geschehen kann – zunächst eine begriffliche Klärung stattfinden.

In der Literatur zu Luhmanns Vertrauenskonzept ist die Frage, ob die Begriffe Zuversicht und Systemvertrauen voneinander abgegrenzt werden können bzw. müssen, nicht abschließend geklärt.<sup>124</sup> Luhmann selbst scheint hier nicht zu differenzieren, auch für Endreiß ist der Begriff austauschbar<sup>125</sup>.

Richter dagegen spricht von einer „Umdeklaration von Vertrauen/Systemvertrauen in Zuversicht/Systemzuversicht“<sup>126</sup>, was Luhmann einen Begriff zuschreibt, den er – zumindest was seine für diese Arbeit rezipierten Schriften angeht – nie verwendet hat („Systemzuversicht“). Darüber hinaus setzt Richter eine zeitliche Einordnung voraus, die es so ebenfalls nie gegeben hat. Der Aufsatz, auf den Richter sich bezieht, ist nicht erst post mortem 2001 erschienen,<sup>127</sup> sondern lediglich dessen Übersetzung.<sup>128</sup> Im englischen Original wurde er 1988 zum ersten Mal veröffentlicht,<sup>129</sup> es handelt sich also um eine schon zu Lebzeiten Luhmanns (\*1927 – †1998) parallel zu seiner Monographie

<sup>120</sup> LUHMANN: Vertrauen, 95f.

<sup>121</sup> Vgl. ebd., 99.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., 82; 84.

<sup>123</sup> Ebd., 84.

<sup>124</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 20; 29.

<sup>125</sup> Vgl. ENDREß: Vertrauen, 31.

<sup>126</sup> RICHTER: Vertrauen innerhalb von Organisationen, 44.

<sup>127</sup> Vgl. ebd.

<sup>128</sup> LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen.

<sup>129</sup> LUHMANN: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives.

existierende Schrift, die 1968 zum ersten Mal erschienen ist.<sup>130</sup> Zwar ist damit eine zeitliche Reihenfolge gegeben, die eine Weiterentwicklung seines ursprünglichen Ansatzes keineswegs ausschließen würde. Wenn es aber tatsächlich eine Weiterentwicklung gewesen wäre, dann hätte Luhmann auch noch genug Zeit gehabt, entweder beide Begriffe noch einmal deutlicher gegeneinander abzugrenzen oder zumindest eine Entwicklungslinie aufzuzeigen. Das hat er aber nicht getan, zumindest wurde das so nirgends rezipiert.

Die Argumentation von Bohn, die ebenfalls für eine Begriffsdifferenzierung plädiert, wirkt künstlich, immer wieder spricht sie selbst von der Ähnlichkeit der Begriffe.<sup>131</sup> Laut Bohn würde sich diese Unterscheidung lohnen, da man so präzisere Kategorien für empirische Untersuchungen erhalte.<sup>132</sup> Mit der Überschrift „Eigene Zuspitzung von Luhmanns Kategorien“<sup>133</sup> macht Bohn selbst deutlich, dass sie an dieser Stelle über den Ansatz von Luhmann hinausgeht.

Aufgrund dieser exemplarischen Auseinandersetzung mit den Ansätzen von Richter und Bohn und vor allem aufgrund fehlender Anhaltspunkte einer Differenzierung bei Luhmann selbst, können die Begriffe im Rahmen des Luhmannschen Vertrauenskonzepts ohne weiteres synonym verwendet werden. Um innerhalb der vorliegenden Arbeit Verwirrung zu vermeiden verwende ich im weiteren Verlauf – gegebenenfalls mit Ausnahme wörtlicher Zitate – ausschließlich den Begriff Systemvertrauen.

## 2.4 Systemvertrauen

Eine komplexe Welt, die reich an Möglichkeiten ist, lässt sich nur konstituieren und im Blick behalten, wenn „die daraus resultierende Last der Selektion von Erleben und Handeln in Sozialen Systemen geregelt und verteilt werden kann.“<sup>134</sup> Der oder die Einzelne ist mit der Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge schlicht überfordert,<sup>135</sup> dementsprechend kann auch persönliches Vertrauen allein Komplexität nicht in einem ausreichenden Maße reduzieren.<sup>136</sup> Hier kommt nach Luhmann das Systemvertrauen ins

---

<sup>130</sup> LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (Soziologische Gegenwartsfragen N.F., 28). Stuttgart 1968.

<sup>131</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 32; 34.

<sup>132</sup> Vgl. ebd., 29.

<sup>133</sup> Ebd., 33.

<sup>134</sup> LUHMANN: Vertrauen, 51.

<sup>135</sup> Vgl. ebd.

<sup>136</sup> Vgl. ebd., 52.

Spiel, d.h. das Vertrauen wird nicht mehr nur in Personen gesetzt, sondern in das Funktionieren von Systemen.<sup>137</sup> Er verwendet hier unter Anderem das Beispiel des Wirtschaftssystems und des Geldes als das für dieses System spezifische (symbolisch generalisierte) Kommunikationsmedium, in dessen Funktionieren wir vertrauen und von dem wir in fundamentaler Weise abhängig sind. An diesem Beispiel macht er deutlich, das Systemvertrauen leichter zu lernen ist als persönliches Vertrauen, weil es sich durch „laufend sich bestätigende Erfahrungen in der Geldverwendung“<sup>138</sup> quasi von selbst aufbaut. Gleichzeitig lässt es sich ungleich schwerer kontrollieren, da Systeme selbst oft hochkomplex und damit nur für wenige Experten durchschaubar sind.<sup>139</sup> „Der Vertrauende weiß sich korrekturunfähig, fühlt sich damit Unvorhersehbarem ausgeliefert und muß trotzdem wie unter Zwangsvorstellungen weiter vertrauen.“<sup>140</sup> Dementsprechend wird eine Enttäuschung von Systemvertrauen auch äußeren Umständen zugeschrieben, da man keine Alternativen in Betracht zieht bzw. ziehen kann.<sup>141</sup>

Auch wenn Systemvertrauen der Normalfall ist<sup>142</sup> und so in verschiedener Hinsicht Züge von Vertrautheit annimmt,<sup>143</sup> braucht es aufgrund der Möglichkeit einer Enttäuschung konsequenterweise auch Misstrauen – z.B. in institutionalisierter Form durch Kontrollen – um Systemen in ihrer Komplexität und in ihrem Funktionieren vertrauen zu können. Während es im persönlichen Bereich deutlich schwieriger erscheint und als inkonsistentes Verhalten erlebt werden kann<sup>144</sup> können im Bereich des Systemvertrauens daher Vertrauen und Misstrauen nicht nur leichter nebeneinander bestehen, sie müssen es oft sogar notwendigerweise, damit das System seine Beständigkeit und Glaubwürdigkeit behält.<sup>145</sup> In Systemen lassen „Vertrauen und Misstrauen sich miteinander steigern, sofern Hinsichten und Situationen ausreichend differenziert werden können.“<sup>146</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 54.

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Vgl. ebd., 65.

<sup>140</sup> Ebd., 54.

<sup>141</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 148.

<sup>142</sup> Der Mensch geht davon aus, dass seine Erwartungen in seine Mitmenschen in ihren jeweiligen Rollen und damit in seine soziale Lebenswelt nicht enttäuscht werden. Vgl. ebd., 147.

<sup>143</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 66.

<sup>144</sup> Bohn verwendet für diesen Umstand das Beispiel einer Freundesbeziehung: Ich kann einer Freundin nicht gleichzeitig persönliche Geheimnisse anvertrauen und mich weigern, ihr Geld zu leihen. In diesem Fall würde ich mich persönlich inkonsistent verhalten und diese Inkonsistenz gleichzeitig meiner Freundin unterstellen – die damit alles Recht hätte, die Freundschaftsbeziehung in Frage zu stellen. Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 28. Grundsätzlich ist nach Luhmann aber eine Einschränkung der Vertrauensbeziehungen auf bestimmte Hinsichten auch im Bereich des persönlichen Vertrauens möglich. Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 103f.

<sup>145</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 99f. Aber auch innerhalb von Systemen schließen sich Vertrauen und Misstrauen bei Entscheidungen im Einzelfall aus. Vgl. ebd.

<sup>146</sup> Ebd., 100.

### 3. Vertrauen im Kontext von Organisation

Organisationen sind einer der wichtigsten Bausteine unserer modernen Gesellschaft,<sup>147</sup> dank Organisationen werden sehr viel mehr Handlungen, Zustände und Ereignisse möglich, als ohne sie möglich wären.<sup>148</sup> Wenn wir uns im Folgenden mit der Organisation Erzdiözese Freiburg beschäftigen kommen wir nicht umhin, uns auch mit dem Begriff der Organisation selbst auseinanderzusetzen. Auch wenn Luhmann im Rahmen seines Organisationskonzepts kaum auf das Thema Vertrauen Bezug genommen hat,<sup>149</sup> hat er sehr wohl in seinem Vertrauenskonzept Aussagen zur Funktion von Vertrauen im Kontext von Organisationen getroffen.

Auf der Basis der bisherigen Ausführungen zu Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen sollen deshalb spezifische Punkte dieser Vertrauentypen im Blick auf Organisationen herausgearbeitet und benannt werden. Es liegt nahe, in der folgenden Auseinandersetzung im Kontext des Denkens Luhmanns zu bleiben und sein Verständnis von Organisation für die weitere Auseinandersetzung ebenfalls zu Grunde zu legen.

#### 3.1 Organisationen

Ausgangspunkt der Überlegungen ist zunächst Luhmanns Definition sozialer Systeme. Unter einem sozialen System versteht er „einen Sinnzusammenhang von Handlungen verschiedener Subjekte, der sich von einer Umwelt abgrenzen lässt.“<sup>150</sup> Aufgrund dieser sehr weiten Definition, unter der sich von der Geburtstagsfeier über die Partei bis hin zur Familie alles zusammenfassen lässt, ist aber noch einmal zu fragen, was eigentlich das Spezifikum des sozialen Systems „Organisation“ darstellt. Nach Luhmann zeichnet sich Organisation ...

„... dadurch aus, daß die Mitgliedschaft an die Anerkennung bestimmter, zumeist ausdrücklich fixierter Verhaltenserwartungen gebunden ist. Diese Unterwerfung erfolgt durch die Koppelung mit Eintritts- und Austrittsentscheidungen. Man kann Mitglied nur werden und Mitglied nur bleiben, wenn man die im System geltenden Erwartungen anerkennt.“<sup>151</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. KÜHL, Stefan: Gesellschaft der Organisationen, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft. Zu den Grenzen einer an Organisationen ansetzenden Zeitdiagnose. In: APELT, Maja/WILKESMANN, Uwe (Hg.)/APELT, Maja (Bearb.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie (Organisationssoziologie). Wiesbaden 2015, 73–91, hier 91.

<sup>148</sup> Vgl. LUHMANN, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. In: TACKE, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 5. Vorträge • Lexikonartikel • Rezensionen. Wiesbaden 2022, 117–124, hier 118.

<sup>149</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 19.

<sup>150</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 117.

<sup>151</sup> Ebd., 118.

In dieser Definition wird klar, warum der Bedarf an persönlichem Vertrauen in Organisationen relativ gering ist,<sup>152</sup> denn Komplexität wird über die Orientierung der Mitglieder an Verhaltenserwartungen reduziert. Wenn Mitglieder einer Organisation diese Verhaltenserwartung nicht erfüllen können oder wollen, steht ihre Mitgliedschaft auf dem Spiel, d.h. die Durchlässigkeit der (System-)Grenze ist entscheidend dafür, dass Verhaltenserwartungen auch erfüllt werden.<sup>153</sup> Nach Bohn unterscheidet Luhmann dabei die Generalisierung von Verhaltenserwartungen in dreierlei Hinsichten: in zeitlicher Hinsicht, d.h. die Regeln einer Organisation gelten so lange, bis sie für die Gesamtorganisation geändert werden, in sachlicher Hinsicht durch eine allgemein gültige Mitgliedschaftsrolle – alle formalen Erwartungen sind für alle Mitglieder in gleichem Maße verbindlich – und einer sozialen Hinsicht, d.h. dem Konsens über die allgemeine Anerkennung der formalen Erwartungen in einer Organisation.<sup>154</sup>

### 3.1.1 Die formalen Strukturen einer Organisation

Die Formalstruktur einer Organisation wiederum wird durch sogenannte Entscheidungsprämissen<sup>155</sup> gebildet, also durch Programme, worunter Anweisungen zu verstehen sind, wie und mit welchen Mitteln ein Ziel erreicht werden soll,<sup>156</sup> der Organisationsstruktur, die aus Kommunikationswegen und der Hierarchie gebildet wird,<sup>157</sup> und dem Personal<sup>158</sup>. Allgemeiner gesprochen muss es „sich um Prämissen handeln, die für mehr als eine Entscheidung von Bedeutung sind, also regulativen Charakter haben, und die dazu benutzt werden, ein konkretes Organisationssystem von anderen zu unterscheiden.“<sup>159</sup> Auch hier werden Organisationsmitglieder von Komplexität entlastet, da Entscheidungsprämissen als Voraussetzungen definiert sind, die bei ihrer Verwendung nicht mehr eigens geprüft werden. Anders formuliert könnte man auch sagen, dass damit zwar die Relevanz einer Entscheidungsprämisse für ein bestimmtes Problem eine Rolle spielt,

---

<sup>152</sup> Vgl. auch LUHMANN: Vertrauen, 54.

<sup>153</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 36.

<sup>154</sup> Vgl. ebd., 36f.

<sup>155</sup> Für eine grundlegende Definition und Beschreibung von Entscheidungsprämissen vgl. LUHMANN, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000, 222–239.

<sup>156</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 38-40. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Programmen vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 256–278.

<sup>157</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 40f. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Kommunikationswegen in Organisationen vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 316–329.

<sup>158</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 41f. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema Personal vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 279–301.

<sup>159</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 331.

nicht aber deren Wahrheitsgehalt.<sup>160</sup> Auch hier gilt, dass sich Organisation nur über Entscheidungen strukturieren kann, weil es eine Grenze und damit eine Grundentscheidung gibt, die jeder treffen muss: Möchte ich Mitglied dieser Organisation sein oder nicht?<sup>161</sup> Entscheidungsprämissen müssen festgelegt und können dementsprechend auch geändert werden, Luhmann bezeichnet die Entscheidung über Entscheidungsprämissen als Planung.<sup>162</sup> Planung ist notwendig, um Entscheidungsprämissen aufeinander abzustimmen und zu koordinieren und ist damit Teil jedes umfassenden Veränderungsprozesses.<sup>163</sup>

Den sichtbaren Schnittpunkt aller drei Prämissentypen bildet dabei die (Plan-)Stelle, sie ist das grundlegende Instrument zur Herstellung von Konsistenz der Prämissentypen zueinander. Durch die Ausbildung von Stellen wird die Organisation in die Lage versetzt, Aufgaben unabhängig von Personen zu verteilen. In Bezug auf eine Stelle kann jede Prämisse geändert werden, nur nicht alle auf einmal – sonst wäre sie von einer neuen Stelle nicht mehr zu unterscheiden.<sup>164</sup> Unter den Entscheidungsprämissen gibt es keinen Primat, sie können sich vielmehr gegenseitig substituieren und wechselseitig entlasten. Wenn z.B. eine Aufgabe – sei es die Entwicklung eines neuen Impfstoffs, der Gewinn einer Medaille bei der Basketball-EM oder die Reform einer Kirche – nicht bis ins letzte programmierbar ist, dann wächst die Anforderung an die Person des Entscheiders.<sup>165</sup> Wenn wiederum eine Person nicht alle für die Aufgaben notwendigen Fähigkeiten besitzt, kann z.B. die hierarchische Aufsicht verstärkt oder die Beteiligung anderer Stellen vorgeschrieben werden.

Letztlich können Entscheidungsprämissen aber nur einen grundsätzlichen Rahmen bilden, wie Entscheidungen gefällt werden sollen.<sup>166</sup>

„Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die Prämissen ... beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situation jeweils neu aufzurollen.“<sup>167</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 222–225.

<sup>161</sup> Vgl. ebd., 390.

<sup>162</sup> Vgl. ebd., 230. Jeder, der einen grundlegenden Veränderungsprozess in einer Organisation erlebt hat weiß allerdings wie schwierig es in der Praxis ist, eine bestehende Prämisse durch eine Entscheidung zu ändern, etwa eine Linien- in eine Matrixorganisation zu verwandeln.

<sup>163</sup> Vgl. KÜHL: Organisationen, 112.

<sup>164</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 231–235.

<sup>165</sup> Vgl. ebd., 226.

<sup>166</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 38.

<sup>167</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 224.

An dieser Stelle sei noch einmal angeführt, dass die Reduktion von Komplexität paradoxerweise gleichzeitig zu einer Steigerung von Komplexität führt, weil das Handlungspotential des Menschen durch Reduktion von Komplexität grundlegend erweitert wird. Das gilt für Vertrauen<sup>168</sup> genauso wie für die Verhaltenserwartungen und Entscheidungsprämissen einer Organisation.

„Es gibt Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen für eine noch unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen festlegen. [...] In solchen Fällen wird die Reichweite von Entscheidungen durch Einschränkung ausgedehnt; oder wie zuvor gesagt: wird Komplexität durch Reduktion erzeugt.“<sup>169</sup>

Darin liegt auch die Eigenschaft einer Organisation begründet, sich durch Komplexitätsreduktion einer immer komplexeren Umwelt anpassen zu können. Der systemtheoretische Grundsatz, je komplexer die Umwelt desto komplexer die Systeme, die sich in ihr erhalten wollen, wird dadurch also bestätigt.<sup>170</sup>

### 3.1.2 Die informelle Seite einer Organisation

Die bisherigen Ausführungen zur Organisation bezogen sich auf ihre Formalstruktur, d.h. auf die offizielle und öffentliche<sup>171</sup> Struktur einer Organisation, auf die sich die Mitglieder berufen und an der sie sich orientieren können und müssen, wollen sie Mitglieder dieser Organisation bleiben. Ein wesentliches Kennzeichen aller zweckrational formalisierten Systeme ist aber die Unterscheidung von formellen und informellen Situationen,<sup>172</sup> denn nicht jede Handlung in einer Organisation kann einen formellen Charakter haben. „Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden, müssen in informellen Situationen befriedigt werden.“<sup>173</sup> Auch wenn es ein Merkmal informeller Absprachen ist, dass man sich nicht im Sinne einer formellen Verbindlichkeit auf sie berufen kann,<sup>174</sup> erscheint eine generelle Formalisierung von Absprachen – z.B. in der Vorbereitung von Entscheidungen – wenig sinnvoll. In ähnlicher Weise müssen unvorhergesehen Situationen gemeistert werden, für die (evtl. noch) keine formellen Strukturen

<sup>168</sup> Vgl. LUHMANN, 7. Vgl. S. 12 in dieser Arbeit.

<sup>169</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 223.

<sup>170</sup> Vgl. LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 122 Auch Kühl bezieht sich in seiner Darstellung der Formalstruktur einer Organisation im Wesentlichen auf Luhmann. Vgl. KÜHL: Organisationen, 95–109.

<sup>171</sup> Obwohl Luhmann sehr wohl unterscheidet, was Nichtmitgliedern in welcher Weise präsentiert werden kann und was nicht, setzt er die formale Seite einer Organisation grundsätzlich mit deren Schauseite gleich. Vgl. LUHMANN, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994 (Schriftenreihe der Hochschule Speyer 20). Berlin 1999, 112f; 108–122. Kühl hingegen differenziert ausdrücklich formale Seite, informale Seite und Schauseite einer Organisation. Vgl. KÜHL: Organisationen, 145f; 149f; 136–157.

<sup>172</sup> Vgl. LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 295.

<sup>173</sup> Ebd., 285.

<sup>174</sup> Vgl. ebd.

gebildet worden sind – diese Art von Anpassungsfähigkeit ist gerade in einer wechselnden, unkontrollierbaren Umwelt von höchster Bedeutung.<sup>175</sup> Auch in der alltäglichen Zusammenarbeit würde es wohl eher seltsam aufgesetzt wirken, sollte man sich ausschließlich auf der formellen Ebene bewegen. Luhmann formuliert daher als brauchbare Regel für den internen Verkehr, „unnötige Formalisierung zu vermeiden, weil man dadurch den Partner auf den Status eines „jedermann“ setzt und ihn als möglichen Gegner behandelt.“<sup>176</sup> Damit ist die informelle Seite einer Organisation auch nicht die Kehr- oder Schattenseite der formellen Struktur, sondern deren notwendige Folgeerscheinung. Allerdings „bleiben auch die informellen Verhaltensweisen stets auf die formale Struktur als Grund des Zusammenseins rückbezogen.“<sup>177</sup>

Um diesen Rückbezug deutlich zu machen und gleichzeitig die informelle von der formellen Seite einer Organisation abzugrenzen kann hier auch von „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“<sup>178</sup> gesprochen werden. So entstehen Handlungen und Praktiken im Bereich der Informalität angelagert an Entscheidungen – ihre Entstehung an sich ist allerdings nicht nachvollziehbar und damit auch nicht, durch welche Entscheidung das geschehen ist.<sup>179</sup> „Es fehlt ihnen deshalb die ‚Positivität‘ und damit die Regel, dass alles, was durch Entscheidung eingeführt wurde, auch durch Entscheidung geändert werden kann.“<sup>180</sup>

### 3.2 Systemvertrauen als Vertrauen in die Organisation

Wenn wir uns mit Vertrauen in Organisationen beschäftigen, dann müssen zunächst die Rahmenbedingungen benannt werden, die Vertrauen in Organisationen in besonderer Weise kennzeichnen und prägen. Gemäß der Definition von Organisation nach Luhmann<sup>181</sup> sind hier die Mitgliedschaftsrolle und die Grenze der Organisation zentrale Elemente. So sind die Handlungen der Mitglieder einer Organisation immer eingebettet in deren Formalstruktur, was auch bedeutet, dass es klare Erwartungen an die Mitglieder gibt. Handeln sie im Rahmen dieser Erwartungen im Kontext der Organisation, unterliegen sie keinem persönlichen Handlungsrisiko.<sup>182</sup> „Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert

---

<sup>175</sup> Vgl. LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 305.

<sup>176</sup> Ebd., 292.

<sup>177</sup> Ebd., 285.

<sup>178</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 240.

<sup>179</sup> Vgl. ebd., 242.

<sup>180</sup> Ebd.

<sup>181</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 118 Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 3.1 Organisation, 21f.

<sup>182</sup> Vgl. LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 60f.

ist.<sup>183</sup> Es ist ein Vorteil gegenüber anderen sozialen Systemen, dass durch die Definition von Mitgliedschaftsrollen die eigene Persönlichkeit in den Hintergrund tritt und daher wie ein Schutzmechanismus wirken kann, gerade wenn Mitglieder einer Organisation aufgrund ihrer Rolle eine Kontrollfunktion ausüben, also sich eher misstrauisch zeigen müssen. Allerdings nimmt die Organisation dem handelnden Mitglied nicht völlig ab, eine Wahl zwischen Vertrauen und Misstrauen zu treffen. In Situationen, in denen Kolleginnen und Kollegen offensichtliche Fehleinschätzungen von sich geben, muss der Vertrauende einen Rest von Misstrauen bewahren und intervenieren, gleichfalls darf der Misstrauende sein Misstrauen nicht auf die Spitze treiben, um nicht selbst zum Betriebshindernis zu werden.<sup>184</sup> Den Mitarbeitenden kann letztlich nicht vorgeschrieben werden, ob sie vertrauen oder nicht,<sup>185</sup> die Entscheidungsprämissen einer Organisation geben aber dennoch oftmals deutliche Hinweise, an welchen Stellen vertraut und an welchen Stellen misstraut werden soll. Damit erfüllen sie auch ihre Schutz- und Entlastungsfunktion für die Mitglieder der Organisation. Damit die Formalstrukturen einer Organisation diese Funktion erfüllen können, ist allerdings eine klare Definition der Grenzen dieses sozialen Systems notwendig.

„Sobald und soweit die Grenzen eines Systems definiert werden, kann es intern Teilsysteme und Mechanismen auf spezifische Funktionen zuschneiden und dabei auch Handlungen, Situationen und Rollen genauer definieren, in Bezug auf die Vertrauen bzw. Mißtrauen erwartet wird.“<sup>186</sup>

Systemgrenzen wirken dabei wie kritische Schwellen.<sup>187</sup> Wenn ich z.B. der fachlichen Expertise einer Kollegin oder eines Kollegen vertraue, muss ich ihr bzw. ihm privat nicht unbedingt meine Kinder zur Beaufsichtigung überlassen wollen oder ihr bzw. ihm mein Privatauto leihen. Niemand ist verpflichtet, über Systemgrenzen hinweg konsequent mit Vertrauenserweisen zu sein.<sup>188</sup> „Die Systemgrenzen wirken so wie kritische Schwellen [...], an denen Vertrautheit und Vertrauen in Mißtrauen, Systemvertrauen in persönliches Vertrauen oder Mißtrauen in Indifferenz umschlagen kann.“<sup>189</sup> Inwiefern das auch für Teilsysteme einer Organisation gilt hängt davon ab, wie klar innere Systemgrenzen definiert sind. Ein konkretes Beispiel für eine kritische Schwelle innerhalb der Organisation

<sup>183</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 72f.

<sup>184</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 105.

<sup>185</sup> Vgl. ebd.

<sup>186</sup> Ebd., 103.

<sup>187</sup> Vgl. ebd., 80f. Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 2.2 Persönliches Vertrauen, 16-18.

<sup>188</sup> Vgl. ebd., 102. Die Innen/Außendifferenzierung kann dabei nicht unbesehen ... mit der Grenze zwischen gebotenerem Vertrauen und berechtigtem Mißtrauen gleichgesetzt werden. Besonders bei starker gesellschaftlicher Differenzierung und Systemspezialisierung besteht eine Tendenz, daß die internen Differenzen zunehmen und die zur Umwelt abnehmen. Die Systemgrenzen ermöglichen jedoch auch dann eine differenzierte Strategie der Verteilung von Vertrauen und Mißtrauen ..." Ebd.

<sup>189</sup> Ebd., 102.

Erzdiözese Freiburg ist die Systemgrenze zwischen dem Ordinariat als oberste Verwaltungsbehörde der Erzdiözese und einer Seelsorgeeinheit<sup>190</sup> vor Ort. Wechselt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter von einer Seelsorgeeinheit in das Ordinariat kann aufgrund der sehr klaren Systemgrenzen bei ehemaligen Kolleginnen und Kollegen Vertrauen in Misstrauen umschlagen.<sup>191</sup>

Aber auch ohne das kritische Schwellen ins Spiel kommen – wenn Entscheidungsprämissen wie z.B. die Kommunikationsstruktur oder der Zuschnitt von Abteilungen und damit Arbeitsabläufe innerhalb einer Organisation grundlegend geändert werden, was z.B. bei umfassenden Veränderungsprozessen der Fall ist, dann verändern sich auch die Parameter, hinsichtlich denen innerhalb des Systems vertraut oder auch misstraut wird.

### 3.2.1 Das Verhältnis von Systemvertrauen und Misstrauen

Misstrauen dient in gut funktionierenden Organisationen paradoxerweise dem Aufbau und Erhalt von Systemvertrauen. Ist das Systemvertrauen intakt, dann fällt das Misstrauen weder auf die einzelne Person zurück – sie handeln ja einfach gemäß ihrer zugeordneten Rolle innerhalb des Systems – noch ist eine Ausweitung von Misstrauen auf das Gesamtsystem zu befürchten. Misstrauens- und Vertrauensstrategien können auf vielfältige Weise miteinander kombiniert und verzahnt werden und so auch gleichermaßen der Steigerung des Systemvertrauens dienen.<sup>192</sup>

„Das Vertrauen in Systeme als Ganzes kann [...] entscheidend davon abhängen, daß an kritischen Stellen das Vertrauen unterbrochen und Mißtrauen eingeschaltet wird. Umgekehrt kann nur in Systemen, denen vertraut wird, Mißtrauen so institutionalisiert und begrenzt werden, daß es nicht persönlich zugerechnet und zurückgegeben wird, also vor Ausuferung in Konflikten bewahrt bleibt.“<sup>193</sup>

Es scheint auf jeden Fall ein starkes Indiz für ein intaktes Systemvertrauen zu sein, wenn in einer Organisation sowohl Vertrauensstrategien wie auch im oben beschriebenen Sinne funktionierende Misstrauensstrategien etabliert sind.<sup>194</sup> Das Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Misstrauen innerhalb einer Organisation braucht aber eine besondere Aufmerksamkeit – ähnlich wie im Bereich des persönlichen Vertrauens gibt es auch

---

<sup>190</sup> Zusammenschluss mehrerer Pfarreien und aktuell unterste Verwaltungseinheit der Erzdiözese Freiburg.

<sup>191</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 100.

<sup>192</sup> Vgl. ebd., 104.

<sup>193</sup> Ebd.

<sup>194</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 47.

hier einen Kipppunkt, an dem Systemvertrauen in Misstrauen umschlagen kann.<sup>195</sup> Geschieht dies, können die negativen Folgen für die Organisation letztlich unabsehbar sein.

„Während Vertrauen der Zeithorizont eines Systems ausweiten kann, zieht Vertrauensverlust ihn zusammen, und damit schrumpft die Komplexität und das Befriedigungspotential des Systems. Werden viele Forderungen, die auf lange Sicht befriedigt werden könnten, aus Mangel an Vertrauen gleichzeitig oder doch in sehr kurzen Zeitabständen angemeldet, sprengt das die Erfüllungsmöglichkeiten eines Systems.“<sup>196</sup>

Ein drastisches Beispiel wäre hier z.B. ein möglicher Vertrauensverlust in das Bankensystem und der daraus folgende Versuch der Anleger, möglichst schnell an ihre Einlagen zu kommen – ein Zusammenbruch des Systems wäre die wahrscheinliche Folge. Für den innerkirchlichen Kontext<sup>197</sup> in Deutschland nicht weniger drastisch zeigt sich dieses Phänomen auch im Rahmen des Synodalen Wegs, in dem die Durchsetzung längst überfälliger Reformen gefordert wird – ein sehr umfassendes und auch grundlegendes Unterfangen, das die kirchlichen Strukturen zunehmend an ihre Grenzen bringt.<sup>198</sup>

Ein Mangel an Systemvertrauen kann aber auch dazu führen, dass man sich in überschaubare Teilsysteme zurückzieht und sich dem Gesamtsystem bzw. der Organisation gegenüber entfremdet.<sup>199</sup> Im kirchlichen Kontext gibt es z.B. das Phänomen, dass sich hauptamtliche Mitarbeiter in der Pastoral aus der Arbeit in der Gemeinde vor Ort verabschieden und sich auf Stellen in der kategorialen Seelsorge, d.h. die Seelsorge in Gefängnissen, Krankenhäusern, Schulen, Hochschulen, ... zurückziehen und dort ihre Nische finden.

Im Umkehrschluss gewinnt ein System durch Vertrauen an Zeit, „...“, und Zeit ist die kritische Variable auf (sic) den Aufbau von Systemstrukturen.“<sup>200</sup> Damit ist Vertrauen auch ein entscheidender, wenn nicht sogar der entscheidende Faktor in organisationalen Veränderungsprozessen.

### 3.2.2 Das Verhältnis von Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen

Innerhalb von Organisationen gehört persönliches Vertrauen in den Bereich der Informalität, es kann also nicht zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht oder formell verlangt

<sup>195</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 80f.

<sup>196</sup> Ebd., 63.

<sup>197</sup> Wenn im Folgenden von Kirche, kirchlichen oder innerkirchlichen Kontexten, Zusammenhängen oder ähnlichem die Rede ist, dann ist in dieser Arbeit immer die Katholische Kirche gemeint.

<sup>198</sup> Vgl. MATTHIAS ALTMANN: Stetter-Karp kritisiert "heimliche Blockierer" - Bätzing: "Krise". Spitzen von DBK und ZDK äußern sich zum Zwischenstand der Synodalversammlung. Online unter: <https://www.katholisch.de/artikel/40927-stetter-karp-kritisiert-heimliche-blockierer-baetzing-krise> (Stand: 02.10.2022).

<sup>199</sup> Vgl. HARTMANN, Martin (Hg.)/OFFE, Claus (Bearb.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (Theorie und Gesellschaft 50). Frankfurt/Main 2001, 157.

<sup>200</sup> LUHMANN: Vertrauen, 98.

werden. Der Einfluss der Formalstruktur einer Organisation auf die persönliche Vertrauensbereitschaft ist auch deshalb so begrenzt, weil das persönliche Vertrauen oftmals von Faktoren abhängt, die außerhalb der Organisation liegen.<sup>201</sup>

Ist man durch die Mitgliedschaft und damit durch seine Rolle in einer Organisation von allen persönlichen Konsequenzen abgeschirmt, kann sich persönliches Vertrauen in der Regel kaum entwickeln und stabilisieren.<sup>202</sup> Eine Entwicklung von persönlichem Vertrauen findet aber dennoch in Situationen statt, in denen es wirklich gebraucht wird, und das ist immer dann der Fall, „...“, wenn die individuelle Persönlichkeit sozialstrukturelle Relevanz bekommt, wenn sie Interaktionszusammenhänge im sozialen System vermittelt, die nur durch sie so vermittelt werden können und nach ihrem Ausscheiden umstrukturiert werden müssen.“<sup>203</sup> Bohn verwendet hier das Beispiel einer für die langjährigen Geschäftsbeziehungen eines Großkunden verantwortlichen Account Managerin,<sup>204</sup> im pastoralen Kontext ist das eher die Regel als die Ausnahme. Auch in Großunternehmen, in denen in höheren Positionen der offizielle Umfang der Verantwortlichkeit die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme – und zwar aufgrund der Fülle der zu verarbeitenden Informationen – in aller Regel übersteigt, ist ein persönliches Vertrauensverhältnis zu Untergebenen unerlässlich. Diese für beide Seiten vorteilhafte Beziehung kann Komplexität dauerhaft reduzieren, die Vorteile des Vertrauens dienen darüber hinaus als Instrument der Verpflichtung.<sup>205</sup> „Vertrauen erzieht“<sup>206</sup>, so bringt es Luhmann auf den Punkt und unterstreicht damit gleichzeitig seine Ansicht, dass gegenseitiges persönliches Vertrauen einerseits gefühlsmäßig bindet, andererseits auch klar erkennbare Vorteile hat. „Wer sich dagegen nicht nur gefühlsmäßig durch Vertrauenserweise einfangen lässt, sondern die Vertrauensbeziehungen, ihre Themen und ihre Grenzen mitplant, wird dabei die Vorzüge einer gemeinsamen Komplexitätsreduktion eher erkennen.“<sup>207</sup>

Auch wenn also der Einfluss formeller Strukturen auf persönliches Vertrauen begrenzt ist, können persönliches Vertrauen und Systemvertrauen sich gegenseitig beeinflussen. Fehlt in einer Organisation das persönliche Vertrauen, dann kann das eine lähmende Wirkung auf die Organisation haben.

„Der *Mangel an Vertrauen* [Hervorhebung im Original] vermindert [...] schlicht das aktive Handeln. Er reduziert den Umfang der Möglichkeiten rationalen Handelns. [...] Durch Mangel an Vertrauen kann ein System an Größe einbüßen; es kann sogar unter eine

<sup>201</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 54f.

<sup>202</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 49.

<sup>203</sup> Ebd.

<sup>204</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 53f.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu noch etwas ausführlicher LUHMANN: Vertrauen, 69f.

<sup>206</sup> Ebd., 71.

<sup>207</sup> Ebd.

kritische Schwelle zusammenschrumpfen, die für seine eigene Reproduktion auf einem bestimmten Entwicklungsstand notwendig ist.“<sup>208</sup>

Damit besteht auch ein Mangel an notwendiger Risikobereitschaft: „Wo jedoch Vertrauen fehlt, verändert sich die Art und Weise, wie Menschen über wichtige Fragen entscheiden. Vertrauen ist, wie man sich erinnern wird, eine Haltung, die risikobereite Entscheidungen zulässt.“<sup>209</sup> Das prägt den Charakter einer Organisation und hat Folgen, insbesondere für umfassende Veränderungsprozesse, für die eine gewisse Risikobereitschaft unabdingbar erscheint. Ohne persönliches Vertrauen scheint damit das Überleben von sozialen Systemen in einer volatilen Umwelt deutlich in Frage gestellt.

Ein Mangel an Systemvertrauen, dessen Folgen bereits beschrieben wurden,<sup>210</sup> kann auch zu einem Mangel an persönlichem Vertrauen führen, allerdings muss das nicht automatisch der Fall sein.<sup>211</sup> Wird das Systemvertrauen geschwächt, dann wird auch der Schutzmechanismus der Entpersönlichung geschwächt,<sup>212</sup> weshalb es zwei mögliche Folgen gibt: Entweder ergibt sich ein Teufelskreis aus mangelndem Systemvertrauen und wachsendem Misstrauen<sup>213</sup>, oder – falls persönliches Vertrauen in der Organisation in ausreichendem Maße vorhanden ist – eine Substituierung von Systemvertrauen durch persönliches Vertrauen. Die für das Funktionieren einer Organisation notwendige Reduktion sozialer Komplexität lässt sich so auf Dauer aber nicht gewährleisten, Systemvertrauen bleibt unverzichtbar.<sup>214</sup>

#### 4. Veränderungsprozesse in Organisationen

Für Organisationen ist die bewusste und nachhaltige Gestaltung von Veränderungsprozessen schon seit Jahrzehnten eine Herausforderung, und das wird – angesichts einer äußerst volatilen Umwelt – wohl auch in Zukunft so bleiben. Gerade weil die meisten Veränderungsprojekte ihre Ziele nach wie vor nicht erreichen bzw. scheitern,<sup>215</sup> besteht eine dauerhafte Notwendigkeit sich zu fragen, welche Faktoren zu einem gelingenden

<sup>208</sup> LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 158.

<sup>209</sup> Ebd., 156.

<sup>210</sup> Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 3.2.1 Das Verhältnis von Systemvertrauen und Misstrauen, 27f.

<sup>211</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 157f.

<sup>212</sup> BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 48.

<sup>213</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 157.

<sup>214</sup> In der alltäglichen organisationalen Praxis ist es wohl schwierig, eine klare Trennlinie zwischen Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen zu ziehen. Eine Differenzierung scheint im Blick auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen aber dennoch sinnvoll, der Praxisbezug bleibt damit gegeben. Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 52.

<sup>215</sup> Vgl. ERHARDT, Ulrich/ZIMMERMANN, Fabian: Veränderungs- und Transformationsprozesse initiieren und begleiten. Studienbrief OE0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern. 32019, 1f.

Veränderungsprozess in welcher Art und Weise beitragen können und deshalb nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Bevor wir uns mit dem konkreten Projekt Kirchenentwicklung 2030 der Erzdiözese Freiburg auseinandersetzen, bedarf es deshalb noch einer begrifflichen Klärung, was unter „Change“ und einem „umfassenden Veränderungsprozess“ eigentlich zu verstehen ist.

Für das Thema „organisationale Veränderung“ findet sich eine Vielzahl von verschiedenen Begriffen – oft in synonyme Weise angewendet ist dabei der Theoriehintergrund nicht immer deutlich.<sup>216</sup> „Change“ soll in unserem Zusammenhang daher im Sinne der Systemtheorie als geplanter organisationaler Wandel verstanden werden.<sup>217</sup> In dieser Hinsicht bezieht sich organisatorischer Wandel immer und ausschließlich auf die Strukturen bzw. Entscheidungsprämissen des Systems und ist immer beobachtete Änderung. „Beobachtung ist nötig, weil der Wandel anders nicht in die Autopoiesis des Systems eingearbeitet werden kann und deshalb ohne Folgen bleibt.“<sup>218</sup> Geplanter organisatorischer Wandel wiederum geschieht durch umfassende Veränderungsprozesse im Sinne von Reformen, die Luhmann als „Entscheidungen über Entscheidungsprämissen in der Absicht, den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten oder abzuwenden“<sup>219</sup> definiert.

Allerdings stellt eine Reform keinen linearen Prozess dar. Durch Stellungnahmen der Mitarbeiter dafür und dagegen, unvorhergesehene Verzögerungen oder Vorwegnahmen durch Vorgesetzte erfordern Reformen strategisches Verhalten in immer neuen Situationen.<sup>220</sup> Dabei geht es in der Diskussion oft um die Frage, wie angestrebte Reformen in das bestehende System eingefügt werden können – damit erscheint aber nur die Reform selbst als riskant. Außen vor bleibt dann die Frage, welches Risiko eine Beibehaltung der „bewährten“ Strukturen haben würde.<sup>221</sup>

Der Status quo ist ein eingespielter Zustand, ein gemeinsamer Nenner, auf dem man sich zumindest implizit geeinigt hat. Durch Reformen wird dieser Zustand wieder aufgerissen, alte Differenzen tauchen auf. Auch neue Differenzen entstehen, wenigstens zwischen denjenigen, die die Reform vorantreiben und denjenigen, die eine Reform – sei es subjektiv oder objektiv – „erleiden“. Was dann faktisch geschieht hängt davon ab, wie

---

<sup>216</sup> Auch wenn für einen Studienbrief die Theorietiefe sicher angemessen gestaltet ist, bleibt an dieser Stelle unklar, auf welchem Hintergrund die Definition der synonym verwendeten Begriffe des Veränderungsmanagements, des organisationalen Wandels und des Changemanagements erfolgt. Während durch die Einführung ein systemtheoretischer Hintergrund impliziert wird, ist die eigentliche Definition aus einem organisationspsychologischen Kontext entnommen. Vgl. ERHARDT/ZIMMERMANN: Veränderungs- und Transformationsprozesse initiieren und begleiten, 2.

<sup>217</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 330–332.

<sup>218</sup> Ebd., 331.

<sup>219</sup> Ebd., 337.

<sup>220</sup> Vgl. ebd., 333.

<sup>221</sup> Vgl. ebd.

das zu reformierende System damit umgeht. Erfahrungsgemäß kann eine zentral angelegte Reform eine Organisation zwar in Unruhe versetzen, eine im Sinne der ursprünglichen Zielsetzung erfolgreiche Reform ist so aber kaum möglich.<sup>222</sup>

„Aus der Schwierigkeit, wenn nicht Unmöglichkeit, Reformen auf der Linie von beabsichtigten Wirkungen zu halten und die angestrebten Ziele zu erreichen, darf man deshalb nicht auf Wirkungslosigkeit schließen.“<sup>223</sup> Zum einen eröffnen Reformen neue Selbstbeobachtungsmöglichkeiten<sup>224</sup> und haben die Funktion, Interessenunterschiede sichtbar zu machen und zu kontroversen Selbstbeschreibung des Systems beizutragen.<sup>225</sup> Sie ermöglichen damit ein besseres Verständnis von Realität. Zum anderen können Entscheidungsprämissen natürlich faktisch geändert werden, was dann auch Auswirkungen auf die Entscheidungspraxis der Organisation hat. Allerdings muss man sich von der Vorstellung verabschieden, so auf die Entscheidungspraxis der Organisation direkt durchgreifen zu können, da auch zwischen den Entscheidungsprämissen und Entscheidungen nur ein Verhältnis loser Kopplung besteht.<sup>226</sup> Die Entscheidungen werden vielmehr im Prozess der Selbstorganisation weiterverarbeitet und verändert. „Die Dinge laufen nicht nur anders als geplant, sondern sie verlieren im weiteren Zeitlauf den Charakter des Geplantgewesenseins“<sup>227</sup> und unterliegen letztlich einem evolutionären Prozess. Der Begriff der Evolution beschreibt hier als zusammenfassender Begriff die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen – es ist und bleibt unbekannt, was künftige Entscheidungen aus Reformprojekten machen.<sup>228</sup> Trotzdem bleiben Reformprojekte notwendig, da Organisationen in kurzen Zeiträumen lernen und sich anpassen müssen<sup>229</sup> – reine Evolution ist zu langsam in Bezug auf die auftretenden Probleme und kann durchaus auch in den Niedergang einer Organisation münden.<sup>230</sup>

Um die Wirksamkeit von Veränderungsprozesse umfassend zu verstehen, stellt sich in diesem Kontext auch noch die Frage nach dem Begriff der Organisationskultur. Luhmann setzt ihn mit dem Bereich der Informalität gleich und definiert ihn damit als „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“.<sup>231</sup> Diese informalen Praktiken,

---

<sup>222</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 335.

<sup>223</sup> Ebd., 341.

<sup>224</sup> Vgl. ebd., 339.

<sup>225</sup> Vgl. ebd., 337; Vgl. auch MIEBACH, Bernhard: Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung (Lehrbuch). Wiesbaden/Heidelberg 52022, 384.

<sup>226</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 342.

<sup>227</sup> Ebd., 347.

<sup>228</sup> Vgl. ebd., 351.

<sup>229</sup> Vgl. ebd., 360.

<sup>230</sup> Vgl. ebd., 347.

<sup>231</sup> Vgl. ebd., 241. Vgl. in dieser Arbeit 3.1.2 Die informelle Seite einer Organisation, 24f.

Gewohnheiten, Erfahrungen, Traditionen sind Ausdruck der zugrunde gelegten Wertvorstellungen, die als Geschichte der Organisation überliefert werden.<sup>232</sup> Sie entstehen da, wo Fragestellungen und Probleme nicht durch Anweisungen gelöst werden können,<sup>233</sup> seien es z.B. in einem Unternehmen die Absprachen zwischen Mitarbeitenden über den Zeitpunkt der Weitergabe relevanter Informationen an die nächsthöhere Ebene oder auch nur die Sitzordnung beim Weihnachtsessen des Lehrerkollegiums. Dabei zu beachten ist der Umstand, dass in einer Organisation oft nicht die eine Organisationskultur herrscht, sondern in den verschiedenen Teilsystemen verschiedene Organisationskulturen gepflegt werden, die in der Regel auch nicht in sich selbst konsistent sind.<sup>234</sup> Luhmann weist an dieser Stelle darauf hin, dass „der Begriff der Organisationskultur auf die Grenzen der Generalisierbarkeit organisationswissenschaftlicher Aussagen aufmerksam“<sup>235</sup> macht und spricht von einer Individualisierung des Systems durch die Abhängigkeit von seiner eigenen Geschichte. Verschiedene Organisationskulturen innerhalb einer Organisation reagieren daher auch unterschiedlich auf selben Maßnahmen.<sup>236</sup> Da Organisationskultur als Komplex unentscheidbarer Entscheidungsprämissen nicht wie formale Organisationsstrukturen durch Entscheidungen gestaltet werden kann, ist Organisationskultur nur über Entscheidungen im Bereich der formalen Struktur zu beeinflussen – allerdings mit der Einschränkung, dass man nicht vorhersagen kann, wie genau Organisationskultur sich aufgrund der Entscheidung weiter entwickeln wird. Das alles macht Organisationsentwicklung im Sinne einer Kulturentwicklung – zumindest aus dieser Theorieperspektive – weder berechenbar noch lässt sie sich steuern, schon gar nicht zentral.<sup>237</sup> Bei tiefgreifenden Änderungen der formalen Strukturen einer Organisation kann die Organisationskultur darüber hinaus auch Trägheitseffekte verursachen, falls diese Änderungen „im Widerspruch zu den eingespielten Werten und Normen einer Organisation stehen.“<sup>238</sup> Wandel wird durch Organisationskultur nicht ausgeschlossen, aber er kann eben auch nicht per Dekret eingeführt werden.<sup>239</sup>

„Die Organisationskultur ist kein Bestandteil der Statuten des Systems. Sie gilt heute als wichtigstes Hindernis geplanter Innovation, denn nur wer im Sinne des bisher Üblichen

---

<sup>232</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 50.

<sup>233</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 241.

<sup>234</sup> Vgl. ebd., 242.

<sup>235</sup> Ebd., 248.

<sup>236</sup> Vgl. ebd., 242. An dieser Stelle irritiert Luhmanns Aussage in Kapitel 11 „Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution“, dass es nicht ausreicht, „wenn man zu rein ‚biographischen‘ Lösungen kommt, also sagt: das ist von Fall zu Fall verschieden und hängt von der Geschichte oder der Kultur des jeweiligen Systems ab.“ Ebd. 330. Ohne an dieser Stelle tiefer auf diese Diskrepanz einzugehen scheint aufgrund des Zusammenhangs von formeller und informeller Seite eine unterschiedliche Reaktion in unterschiedlichen Organisationskulturen sehr plausibel.

<sup>237</sup> Vgl. ebd., 248.

<sup>238</sup> Ebd., 247.

<sup>239</sup> Vgl. ebd., 245.

handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet (ein Fall von self-fulfilling prophecy).[...] Selbst Bemühungen um eine stärkere Beteiligung der Mitglieder an Planungen und Rationalisierungen mögen daran scheitern.“<sup>240</sup>

	Kommunikationswege	Programme	Personal
Schauseite			
Formale Seite	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> <p>Organisationskultur stellt die informale Seite einer Organisation dar. Sie unterscheidet sich grundlegend von der Schauseite einer Organisation.</p> <p>Um die informale Seite einer Organisation zu verändern, muss das Management an der formalen Seite ansetzen.</p> </div>		
Informale Seite			

Abb. 2: Strukturmatrix Organisationskultur

(Quelle: Kühl, Stefan: Organisationskulturen beeinflussen, 21)<sup>241</sup>

## 5. Das Projekt Kirchenentwicklung 2030 in der Erzdiözese Freiburg

Nach dieser umfassenden systemtheoretischen Auseinandersetzung mit Thema Vertrauen im Allgemeinen sowie im organisationalen Kontext und einem kurzen, ebenfalls systemtheoretischen Einblick in die Themen Wandel und Reform, soll nun der konkrete Veränderungsprozess „Kirchenentwicklung 2030“ der Erzdiözese Freiburg im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.<sup>242</sup> Um den Hintergrund und den Kontext des Reformprojekts besser zu verstehen braucht es eine organisationswissenschaftliche Einordnung, bevor noch einige wenige Zahlen die Dimension und die Dringlichkeit des Projekts belegen. Im Anschluss werden Aufbau, Ziele und zeitliche Perspektive der Veränderungsprozesses chronologisch vorgestellt, da der zeitliche Horizont im Hinblick auf das Thema

<sup>240</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 245.

<sup>241</sup> Zur Schauseite einer Organisation vgl. Anm. 171 in dieser Arbeit.

<sup>242</sup> An dieser Stelle soll nicht die Diskussion geführt werden, ob Kirche als Organisation, Institution, Gemeinschaft und/oder als Sakrament zu verstehen ist. Kirche ist jedenfalls auch Organisation und darauf bezieht sich die folgende Auseinandersetzung. Vgl. NETHÖFEL, Wolfgang/BÖCKEL, Holger: Art. Organisationsentwicklung. In: KUNZ, Ralph/SCHLAG, Thomas (Hg.): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Neukirchen-Vluyn 2014, 469–478 Vgl. DESSOY, Valentin/LAMES, Gundo: Einführung und Orientierung. In: DESSOY, Valentin (Hg.): "Denn sicher gibt es eine Zukunft" (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008, 13–27.

Vertrauen durchaus relevant erscheint. Entsprechend der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit werden im Anschluss auf systemtheoretischen Hintergrund Handlungsoptionen identifiziert, die die Bedingung der Möglichkeit schaffen, das Vertrauen in einer zukünftigen Gestalt von Kirche in der Erzdiözese Freiburg wachsen kann.

## 5.1 Die Ausgangslage der Kirche in Deutschland

Über die Jahrhunderte bzw. Jahrtausende ihrer Existenz hat sich Kirche immer wieder tiefgreifend verändert, die heutige Gestalt von Kirche hat strukturell nur noch wenig mit einer Kirche des ersten und zweiten Jahrhunderts oder einer Kirche des Spätmittelalters zu tun. Kirche befindet sich in stetigem Wandel.<sup>243</sup> In ihrer jüngeren Geschichte steht vor allem das II. Vatikanische Konzil (1962-1965) für diesen fortlaufenden Veränderungsprozess.<sup>244</sup> Auch heute noch wird in kirchlichen Dokumenten immer wieder auf das II. Vatikanum verwiesen, wenn es um Wandel und Veränderung geht.<sup>245</sup> Das zeigt allerdings auch, dass die Reformvorhaben, die auf dem Konzil angestoßen worden sind, lange nicht die Wirkung hatten, die man sich erhoffte. Während die 60er und die 70er Jahre aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs von einem stetigen Anstieg der Kirchensteuereinnahmen geprägt waren und die Kirche sich insgesamt in einer Phase der Transformation und Expansion befand,<sup>246</sup> wurde bereits ab Mitte der 80er Jahre das Problem des Priestermangels als ein Kernproblem identifiziert. Aufgrund ausreichender Geldmittel war das damals noch gut durch zusätzliches pastorales und nicht-pastorales Personal zu kompensieren.<sup>247</sup> Auch wenn man das so nicht ausdrücklich gesagt und wohl auch nicht ausreichendem Maße reflektiert hat, ging es in dieser Zeit zunächst vor allem um den Erhalt des Status quo.<sup>248</sup>

<sup>243</sup> Dies gilt nicht nur für die Strukturen der Kirche, sondern auch für die Aussagen des kirchlichen Lehramts. Mit dem Blick auf die Möglichkeiten einer zukünftigen Gestalt von Kirche beschreibt dies Seewald in seinem Buch "Reform". SEEWALD, Michael: Reform. Dieselbe Kirche anders denken. Freiburg/Basel/Wien 2019.

<sup>244</sup> Hier sind z.B. die Eröffnung von Perspektiven der Mitgestaltung für die Laien und deren Niederschlag in der Einführung diözesaner Gremien, die Liturgiereform und dem damit einhergehenden Um- und Neubau von Kirchenräumen zu nennen. Vgl. DESSOY, Valentin/LAMES, Gundo: Die Zukunft offen halten. Zur Konzeption eines strategisch fundierten Reformparadigmas in der Kirche. In: DESSOY, Valentin (Hg.): "...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!" (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten 1). Trier 2010, 21–40, hier 24f.

<sup>245</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesane Leitlinien. Freiburg im Breisgau 2017, 9.

<sup>246</sup> Eine zentrale Rolle hat in dieser Zeit die Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (Würzburger Synode, 1971-1975) gespielt. Die Impulse des II. Vatikanischen Konzils wurden hier konkretisiert und gefördert. Vgl. DESSOY, Valentin: Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung - Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche. In: DESSOY, Valentin u.a. (Hg.): Kirchenentwicklung. Ansätze - Konzepte - Praxis - Perspektiven (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten Bd. 4). Trier 2015, 101–116, hier 103; Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Freiburg 1989.

<sup>247</sup> Vgl. DESSOY/LAMES: Die Zukunft offen halten, 25.

<sup>248</sup> Vgl. DESSOY: Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung - Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, 105.

In den 90er und frühen 00er Jahren wurde deutlich, dass der Priestermangel ein langfristiges-strukturelles Problem darstellt. Dazu kamen stagnierende Kirchensteuereinnahmen, wodurch auch der finanzielle Spielraum vieler Bistümer zunehmend enger wurde.<sup>249</sup> Auf diesem Hintergrund sind in den Bistümern in Deutschland dann eine Vielzahl von Diözesansynoden oder Diözesanforen abgehalten worden, die einer „grundlegenden Ortsbestimmung der Diözesen in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld dienen sollten“.<sup>250</sup> Fast alle diese synodalen Prozesse, die vor allem auf eine inhaltliche Neuorientierung ausgerichtet waren,<sup>251</sup> verliefen im Sande oder wurden durch Restrukturierungsprogramme überlagert.<sup>252</sup> In den folgenden Jahren favorisieren die meisten Reformprozesse ...

... „einen Lösungsansatz, der im Kern darin besteht, *binnenorientiert und defensiv den fortschreitenden Ressourcenmangel schrittweise durch immer weitergehende Verdichtung, Konzentration und Zentralisierung auszugleichen, um so den Status Quo, das tradierte Portfolio flächendeckend für ein schwindendes Publikum zu konservieren* [Hervorhebung im Original].<sup>253</sup>

Dieser Reformansatz trägt inzwischen nicht mehr. In der Folge stand und steht das Stichwort Priorisierung im Mittelpunkt der Diskussion, allerdings ohne das defensiv-konservierende Paradigma zu verlassen. Es geht um die Frage, was zum Kernauftrag von Kirche gehört und was nicht, auf dem Hintergrund weiter schwindender Ressourcen ist nun Abschiednehmen und Loslassen angesagt. Das fällt Kirche extrem schwer.<sup>254</sup> Gelingt es dabei nicht das zentrale Problem, den Verlust der Anschlussfähigkeit an die gesellschaftlichen Entwicklungen und damit an die Menschen, in den Blick zu bekommen und zu lösen, nährt Kirche sich einem Punkt, an dem das System möglicherweise kippt.<sup>255</sup> Dessoy schlägt deshalb ein offensiv-missionarisches Reformparadigma vor, das sich zwischen Bewahren des Guten und systematischer Innovation bewegt. Bei laufender, aber substanziiell reduzierter (Standart-) Produktion sollten demnach sowohl innere Bilder als auch die Sozialgestalt und Rollenarchitektur der Kirche verändert werden. Ganz entscheidend ist dabei zu erkennen, dass dies nicht ein einmaliger Prozess sein kann, sondern dass Veränderung und Entwicklung der Normalzustand sind. Stabilität wird es wohl nur noch an wenigen Punkten geben.<sup>256</sup>

---

<sup>249</sup> Vgl. ebd., 108f.

<sup>250</sup> Ebd., 106. In der Erzdiözese Freiburg gab es 1991/1992 ein solches Diözesanforum.

<sup>251</sup> Vgl. ebd., 110.

<sup>252</sup> Vgl. ebd., 108.

<sup>253</sup> DESSOY/LAMES: Die Zukunft offen halten, 25.

<sup>254</sup> Vgl. ebd.

<sup>255</sup> Vgl. ebd., 26.

<sup>256</sup> Vgl. DESSOY: Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung - Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, 114f.

## 5.2 Die Ausgangslage in der Erzdiözese Freiburg

Diese Entwicklung lässt sich auch an den Maßnahmen im Erzbistum Freiburg ablesen. Ab Mitte der 70er Jahre entstand der neue Laienberuf der Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten, der Beruf der Seelsorgehelferin wurde zum Beruf der Gemeindereferentin bzw. des Gemeindereferenten weiterentwickelt.<sup>257</sup> Schon einige Zeit vorher, als direkte Folge des II. Vatikanischen Konzils, wurden 1969 nach demokratisch Prinzipien gewählte Räte (Pfarrgemeinderat, Dekanatsrat) im Erzbistum Freiburg eingeführt, um den jeweiligen Pfarrer bzw. Dekan zu beraten und zu unterstützen. Auf Diözesanebene bildete sich in dieser Zeit der Diözesanrat der Katholiken sowie der Diözesanpastoralrat, die es Laien ermöglichten, auch auf höchster Ebene beratend tätig zu sein.<sup>258</sup>

Als erste Reaktion auf den jetzt spürbar werdenden Priestermangel wurden in den 80er und 90er Jahren Priestern die Leitung nicht nur von einer, sondern mehrerer Pfarreien übertragen.<sup>259</sup> Parallel dazu begann 1989 der Beratungs- und Diskussionsprozess „Miteinander Kirche sein – für die Welt von heute“.<sup>260</sup> Dieser Diskussionsprozess, der vom damaligen Erzbischof Oskar Saier ins Leben gerufen wurde, mündete 1991/92 in das sogenannte „Diözesanforum“ und sollte dem Dialog aktueller Fragen dienen. Auch wenn es keine nachhaltigen Ergebnisse gab, wurde das Diözesanforum als ermutigend erlebt.<sup>261</sup>

Mit dem Prozess der Zusammenlegung der 1057 Pfarreien der Erzdiözese Freiburg zu Seelsorgeeinheiten wurde 1999 begonnen, im Jahr 2000 wurden dann die ersten Seelsorgeeinheiten errichtet.<sup>262</sup> Damit war ein Prozess gestartet, der eigentlich zum 01.01.2008 abgeschlossen sein sollte.<sup>263</sup> Aufgrund der damaligen Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Anzahl der aktiv im Dienst stehenden Priester, waren weitere Zusammenlegungen notwendig. Dieser nächste Schritt endete mit der Errichtung der

---

<sup>257</sup> Für einen kurzen Überblick über die Entstehung dieser Laienberufe Vgl. SEEGER, Markus: Pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg, Dissertation, Technische Universität Dortmund, 189–195.

<sup>258</sup> Vgl. PEMSEL-MAIER, Sabine: Von der "Ständegesellschaft" zum einen "Volk Gottes": Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils und seine Umsetzung in der Erzdiözese Freiburg. In: KARSTEN KREUTZER (Hg.): 40 Jahre II. Vatikanum: Aufbrüche und Anstöße für die Erzdiözese Freiburg (Freiburger Texte 54). 2006, 23–35, hier 30f.

<sup>259</sup> Vgl. SEEGER: Pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg, 102.

<sup>260</sup> Vgl. SAIER, Oskar: Miteinander Kirche sein - für die Welt von heute. Hirtenwort zur pastoralen Initiative. In: ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG (Hg.): Seelsorgerlicher Dienst auf dem Weg ins Jahr 2000 (Freiburger Texte 1). 1991, 19–22, hier 103.

<sup>261</sup> Vgl. PEMSEL-MAIER: Von der "Ständegesellschaft" zum einen "Volk Gottes": Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils und seine Umsetzung in der Erzdiözese Freiburg, 31f.

<sup>262</sup> Vgl. SEEGER: Pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg, 103f.

<sup>263</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg. Freiburg im Breisgau 2005, 43. Parallel dazu wurden die Dekanate, die sog. "Mittlere Ebene" zwischen Erzbischöflichem Ordinariat und den Seelsorgeeinheiten, im Erzbistum Freiburg zum 01.01.2008 von 39 auf 26 reduziert. Vgl. ebd., 46.

letzten Seelsorgeeinheiten zum 01.01.2015, insgesamt gibt es im Erzbistum Freiburg jetzt 224 Seelsorgeeinheiten.

Parallel zu dieser Entwicklung wurden nach einem zweijährigen, breit angelegten Konsultationsprozess zum 01.11.2005 sogenannte „Pastorale Leitlinien“<sup>264</sup> verabschiedet, an denen sich die pastorale Arbeit in den Pfarreien und Seelsorgeeinheiten zukünftig orientieren sollte.<sup>265</sup> Nach weiteren Gesprächsprozessen, von denen die Diözesanversammlungen 2013 in Freiburg und 2014 in Karlsruhe hervorzuheben sind,<sup>266</sup> wurden die Pastoralen Leitlinien wiederum in einem zweijährigen Prozess zu Diözesanen Leitlinien weiterentwickelt, die nun seit dem 29.06.2017 in Kraft sind.

Wiederum in einem parallelen Prozess wurden auf der Grundlage der Pastoralen Leitlinien Leitungsinstrumente entwickelt, konzipiert und in den Seelsorgeeinheiten verpflichtend eingeführt. Konkret gemeint sind hier Leitbild, Strategie (Pastoralkonzeption), Zielvereinbarungsgespräche und Strategiekontrolle (eine neu entwickelte Visitationspraxis auf der Basis bereits bestehender Qualitätsmanagement-Systeme). Als Ausgangspunkt und Basis wurden die Pastoralen Leitlinien dann 2017 von den Diözesanen Leitlinien abgelöst.<sup>267</sup> Nach der abgeschlossenen Einführung aller Leitungsinstrumente war ein geschlossener Steuerungskreislauf vorhanden. Der Aufwand für die Einführung der Leitungsinstrumente kann an dieser Stelle nicht beziffert oder gar empirisch erhoben werden. Fest steht allerdings, dass er auf allen Ebenen, insbesondere auf der Ebene der Seelsorgeeinheiten, erheblich war.<sup>268</sup>

Beteiligt waren an all diesen Prozessen nicht nur hauptamtlich Mitarbeitende, sondern auch eine große Zahl ehrenamtlich Engagierter, die Durchführung fand in der Regel unter Beibehaltung sämtlicher sonstiger Aufgaben statt. In den letzten Jahren war eine deutliche Verdichtung und Beschleunigung dieser Prozesse festzustellen, die vieles an Entwicklungen, die gesellschaftlich bereits in den Jahren und Jahrzehnten zuvor erfolgt sind, aufzuholen versuchten. Ohne es im Einzelnen nachweisen zu können legt allein die – an dieser Stelle notwendigerweise sehr verkürzte – Darstellung dieser intensiven Prozesse eine hohe Belastung aller Beteiligten über viele Jahre hinweg nahe. Aufhalten konnten diese Prozesse die sich im Vorfeld abzeichnenden Entwicklungen indes nicht, so sank die Zahl der Katholikinnen und Katholiken im Erzbistum Freiburg von 2013 bis 2021 von 1.938.510 kontinuierlich – in den letzten Jahren allerdings mit zunehmender

---

<sup>264</sup> Ebd.

<sup>265</sup> Dass.: Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg, Arbeitshilfe. Freiburg im Breisgau 2005.

<sup>266</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesane Leitlinien, 8.

<sup>267</sup> Vgl. Dass.: Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente. Freiburg 2018.

<sup>268</sup> Die Frage nach der tatsächlichen Anwendung der Leitungsinstrumente und deren Wirksamkeit in der Praxis wären eine eigene Untersuchung wert.

Geschwindigkeit – auf 1.710.008 Katholikinnen und Katholiken, die Zahl der aktiv im Dienst stehenden Diözesanpriester sank von 484 im Jahr 2013 auf 333 im Jahr 2021. Die Zahl der hauptamtlich Mitarbeitenden in der Pastoral blieb in dieser Zeit weitgehend stabil.<sup>269</sup>

### 5.3 Projektübersicht Kirchenentwicklung 2030<sup>270</sup>

Im Mai 2018 wurde mit einem Schreiben des damaligen Generalvikars Dr. Axel Mehlmann an alle Hauptamtlichen und an alle in den unterschiedlichen Räten der Erzdiözese engagierten Ehrenamtlichen das Projekt Kirchenentwicklung 2030 angekündigt – hier noch in die beiden Teilprojekte Verwaltung 2030 und Pastoral 2030 unterteilt.<sup>271</sup> Eine auch in der Fläche sichtbare Fortsetzung fand das Projekt dann mit der Veröffentlichung des „Arbeitsinstruments zum Projekt Pastoral 2030“<sup>272</sup> im Rahmen einer Diözesanen Pastorkonferenz im Februar 2019. In der Begründung für das Projekt wird dabei eine wichtige Unterscheidung zwischen Grund und Anlass für den Start des Projekts getroffen.<sup>273</sup> Als Anlass werden die zukünftig weniger werdenden Ressourcen im Bereich Personal und Finanzen genannt. Unter anderem wird sich gerade die hohe Zahl von Kirchengenaustritten – auch bei wirtschaftlich guter Entwicklung – stark auf die Einnahmen bei der Kirchensteuer auswirken. „Schon heute steht fest: Selbst, wenn die Kirchensteuer sich linear so weiterentwickeln würde wie in den letzten Jahren, wird der Haushalt der Erzdiözese sich negativ entwickeln, wenn die Ausgaben ebenso ansteigen wie in den

<sup>269</sup> ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Haushaltsplan 2014/15. Online unter: <https://ebfr.de/haushaltsplan> (Stand: 02.10.2022). Zu den Zahlen von 2021 Vgl. Dass.: Erzdiözese Freiburg veröffentlicht aktuelle Zahlen der Gläubigen. Online unter: <https://ebfr.de/detail/nachricht/id/164124-erzdioezese-freiburg-veroeffentlicht-aktuelle-zahl-der-glaeubigen/?cb-id=12103291> (Stand: 02.10.2022).

<sup>270</sup> Zu den zeitlichen Abläufen ist zu bemerken, dass die 2020 beginnende Corona-Pandemie an vielen Stellen die Zusammenarbeit im Projekt deutlich erschwert hat. So waren zu Beginn des Projekts Online-Meetings in der Erzdiözese Freiburg in der Praxis vollkommen unbekannt, im Laufe der Zeit wurden diese zu einem üblichen Setting. Allein die datenschutzrechtlichen Voraussetzungen für den Einsatz von Online-Tools zu schaffen war für die Erzdiözese Freiburg eine aufwändige und langwierige Angelegenheit.

Eine weitere, direkte Folge im Projekt war die Verschiebung der Diözesanen Pastorkonferenz von 2021 auf 2022, die inzwischen – in Anlehnung an den Prozess Anfang der 90 Jahre – in Diözesanforum umbenannt wurde und – auch aufgrund der Corona-Pandemie – in zwei Teilen im März und Juli dieses Jahres stattgefunden hat. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Struktur und Umbenennung der "Diözesanen Pastorkonferenz". Erzbistum bekommt neues Gremium. Online unter: <https://www.ebfr.de/erzdioezese-freiburg/aktuelle-meldungen/detail/nachricht/id/155944-struktur-und-umbenennung-der-dioezesianen-pastorkonferenz/?cb-id=12103869> (Stand: 02.10.2022).

Der Prozess und seine Folgen werfen auch theologische und kirchenrechtliche Fragestellungen auf. Auf diesen Problemkontext gehe ich aufgrund der Zielsetzung der Arbeit allerdings nicht ein.

<sup>271</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>272</sup> ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030. Freiburg im Breisgau 2019.

<sup>273</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030, 18.

vergangenen Jahren.“<sup>274</sup> Dies wird auch massive Auswirkungen auf den Gebäudebestand haben, der für das Jahr 2019 mit etwa 5.400 Gebäuden beziffert wird.<sup>275</sup> Auch die Personalprognose bei den hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pastoral zeigt eine negative Tendenz – und das in allen Berufsgruppen, nicht nur bei den priesterlichen Mitarbeitern.

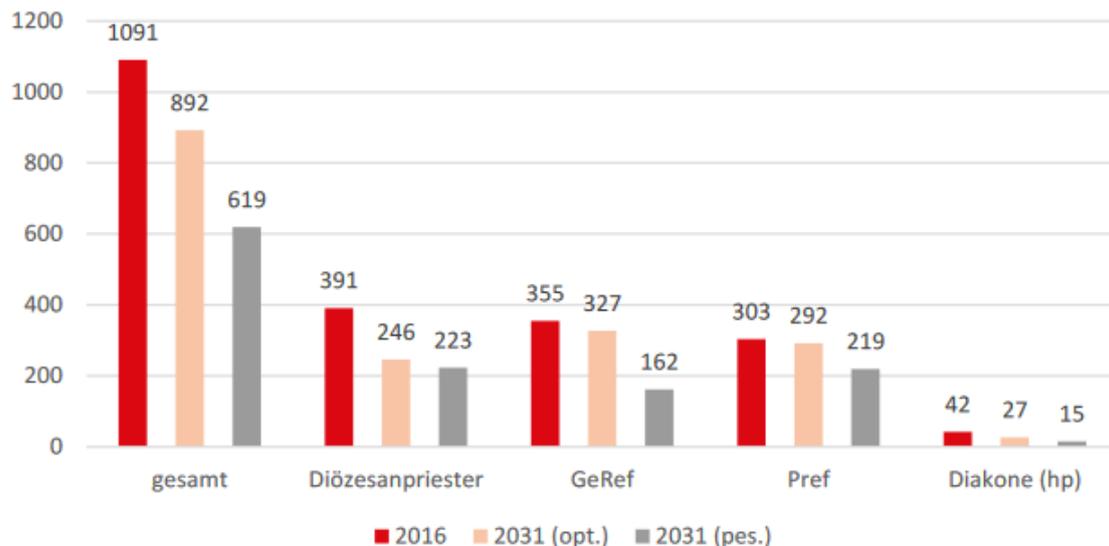


Abb. 3: Personalprognose pastorales Personal in der Erzdiözese Freiburg (Quelle: Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030, 17)

Grund für die angestrebten Reformen ist aber vielmehr der veränderte gesellschaftliche Kontext, der als Herausforderung zum Hören, Lernen und Antworten gesehen wird.<sup>276</sup> Die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses wird ausführlich und transparent dargestellt, die auf dieser Grundlage entwickelten Ziele werden allerdings von Erzbischof Stephan Burger vorgegeben:

**„Im Jahr 2030 lässt es sich in der Erzdiözese Freiburg gut katholisch sein.** [Hervorhebung im Original] Was meine ich damit? Ich wünsche mir für unsere Erzdiözese, dass

- wir Orte und Personen bieten, an denen und durch die Menschen die versöhnende, befreiende, tröstende und stärkende Kraft Gottes wahrnehmen können.
- An vielen Orten vielfältige neue Formen kirchlichen Lebens entstanden sind und andere, die sich überlebt haben, in Würde verabschiedet wurden,
- Die Menschen, die Kirche als nah und weit, nicht als eng und fern erleben,
- Ehrenamtliche Frauen und Männer (Mit-)Verantwortung für die Seelsorge tragen, unterstützt von hauptberuflichen Kräften, die selbst in Verantwortung stehen und die führen und motivieren können,

<sup>274</sup> Ebd., 17.

<sup>275</sup> Vgl. ebd.

<sup>276</sup> Vgl. ebd., 12-14; 18.

- Die Kirche als eine verlässliche Partnerin erfahren wird für alle Akteure, die an einer humanen Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens interessiert sind – in Bildung, Sozialwesen und Politik,
- Die Verwaltung professionell im Hintergrund läuft und die Pastoral unterstützt.

Diese Ziele verfolge ich mit dem Projekt ‚Pastoral 2030‘.<sup>277</sup>

Darüber hinaus setzt Erzbischof Stephan Burger – ebenfalls ohne transparenten Konsultationsprozess – vier Prämissen.<sup>278</sup> Dieses Vorgehen hat sowohl unter Mitarbeitern als auch bei den Ehrenamtlichen für einige Unruhe und einem erheblichen Verlust an Vertrauen gesorgt.<sup>279</sup> Insbesondere die – im weiteren Prozessverlauf unter der Überschrift „Raumplanung“<sup>280</sup> – erfolgende Reduktion der Kirchengemeinden<sup>281</sup> von 224 auf etwa 40 Kirchengemeinden und die damit einhergehende Aufhebung bzw. Reduktion der kirchenrechtlich immer noch bestehenden 1057 Pfarreien als einzige für die Menschen in den Seelsorgeeinheiten greifbare und darüber hinaus auch deutlich umrissene Maßnahme, wurde mit großer Sorge und Skepsis aufgenommen.<sup>282</sup>

Mit der im Frühjahr 2019 erfolgten Veröffentlichung des Arbeitsinstruments wurden im Projekt Pastoral 2030 nun sogenannte „Fachgruppen“ ins Leben gerufen, die den Teilprojekten Pastoral, Pastorales Personal oder Pfarreiorganisation zugeordnet waren. Diese insgesamt 18 Fachgruppen waren mit Ehren- und Hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Diözesanen Ebenen besetzt, die konkrete Besetzung war allerdings der jeweiligen Fachgruppenleitung überlassen, ein transparentes Verfahren gab es nicht.<sup>283</sup>

<sup>277</sup> ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030, 2.

<sup>278</sup> „Auf dem Hintergrund der oben genannten Entwicklungen geht das vorliegende Konzept von folgenden Prämissen aus:

1. Die Zahl der Kirchengemeinden wird reduziert. Es wird angezielt, die derzeit 224 Kirchengemeinden zu etwa 40 Kirchengemeinden zusammenzuschließen. [...]
2. Es wird (wieder) eine rechtliche und räumliche Identität von Kirchengemeinde und Pfarrei hergestellt. Daher werden die derzeit 1057 Pfarreien aufgehoben und es werden etwa 40 Pfarreien (neu) errichtet (entsprechend der Anzahl der Kirchengemeinden; siehe Punkt 1).
3. In jeder Pfarrei (neu) wird ein „Pastorales Zentrum“ eingerichtet.
4. Die Neuordnung der Kirchengemeinden führt auch zu einer Neuordnung der Dekanate.“

Ebd., 19.

<sup>279</sup> Eine ausführliche Analyse der Reaktionen ist im Rahmen dieser Arbeit leider nicht möglich. Exemplarisch soll hier ein Brief des Dekanatsrats des Dekanats Wiesental an Erzbischof Burger angeführt werden. Vgl. Anhang 2.

<sup>280</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Neuordnung der Pfarreien. Stand: Februar 2021. Online unter: [https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1334149/kirchenentwicklung-2030\\_raumplanung.pdf](https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1334149/kirchenentwicklung-2030_raumplanung.pdf) (Stand: 02.10.2022).

<sup>281</sup> „Kirchengemeinde“ ist der staatskirchenrechtliche Begriff für „Seelsorgeeinheit“ und wird in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>282</sup> Als Beispiel kann hier ein Brief der Dekanatskonferenz und des Dekanatsrats des Dekanats Offenburg-Kinzigtal an Erzbischof Stephan Burger dienen. Vgl. Anhang 3.

<sup>283</sup> Die Fachgruppen und deren Zusammensetzung wurden deshalb im Nachhinein öffentlich gemacht und sind auch heute noch auf der Homepage des Projekts zu finden. Endgültig abgeschlossen wurde die Arbeit der Fachgruppen im Juli 2021. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Abgeschlossenes. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projekt-uebersicht/organisation/abgeschlossenes/> (Stand: 02.10.2022).

Der strukturelle Aufbau des Projekts und dessen Instanzen waren eng an mit der Organisationsstruktur des Erzbischöflichen Ordinariats gekoppelt.

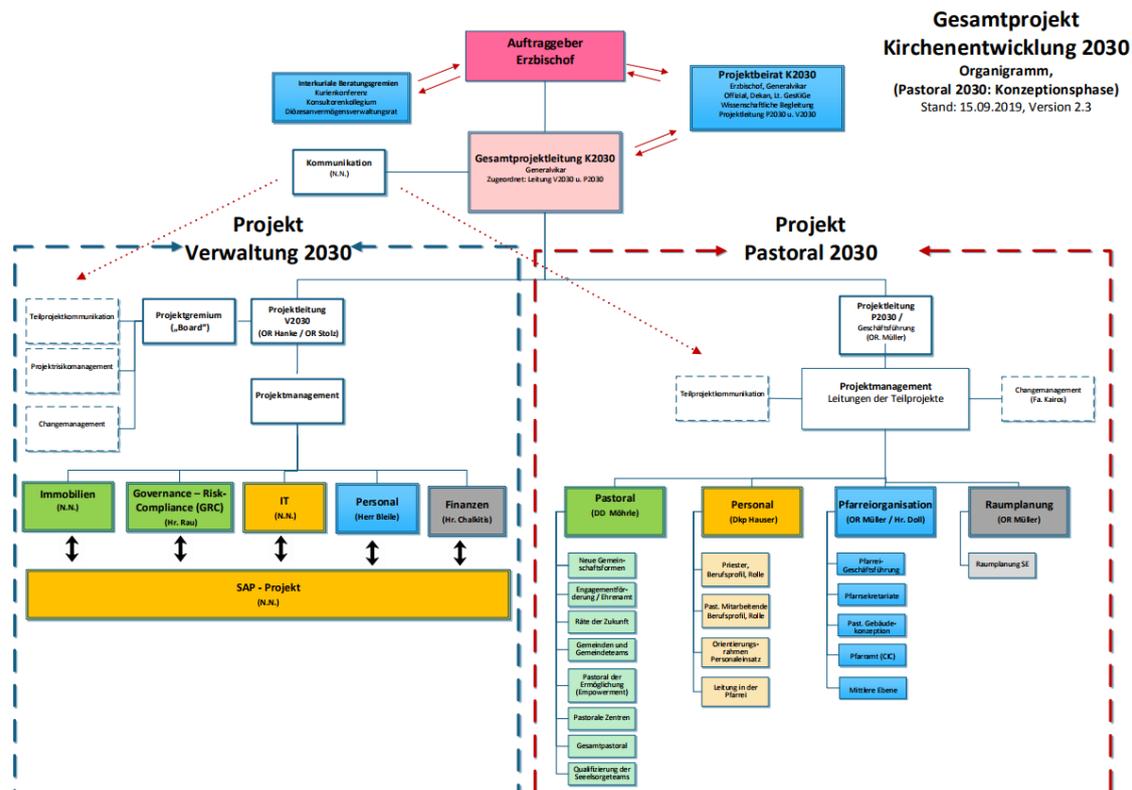


Abb. 4: Der Aufbau des Projekts Kirchenentwicklung 2030<sup>284</sup> bis zur Implementierung der aktuellen Projektleitung und der aktuellen Projektstruktur am 04.12.2020<sup>285</sup> (Quelle: Erzbischöfliches Ordinariat: Unveröffentlichtes Projektmaterial)

Die Raumplanung erfolgte in einem parallel konzipierten, auf breite Beteiligung und mehrere Konsultationsschleifen angelegten Prozess, dessen Ergebnis in den meisten Fällen eindeutig war. In den wenigen strittigen Kontexten hat wiederum Erzbischof Stephan Burger entschieden. Ergebnis waren 36 Pfarreien (neu), die zum 01.01.2022 als „verbindliche Planungsgröße“ in Kraft gesetzt worden sind.<sup>286</sup>

Schon aus dem bisher aufgezeigten Zusammenhängen wird deutlich, dass der Veränderungsprozess Kirchenentwicklung 2030 tiefgreifende strukturelle Auswirkungen auf

<sup>284</sup> Zum Vergleich: ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Organigramm der Erzbischöflichen Kurie. Online unter: [https://ebfr.de/media/download/integration/799651/f-iks-2002-011-organigramm\\_erbz-kurie\\_01072022\\_format-a3.pdf](https://ebfr.de/media/download/integration/799651/f-iks-2002-011-organigramm_erbz-kurie_01072022_format-a3.pdf) (Stand: 02.10.2022).

<sup>285</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Meilensteine. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projekt-uebersicht/zeitplan/meilensteine/> (Stand: 02.10.2022).

<sup>286</sup> Vgl. Dass.: Neuordnung der Pfarreien. Stand: Februar 2021. 2021.

Konstituiert werden die Pfarreien voraussichtlich zum 01.01.2026. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Meilensteine.

die ganze Erzdiözese Freiburg haben wird. Für einen solchen umfassenden Veränderungsprozess, der die ganze Organisation betrifft, erscheint eine Beratung von außen, d.h. eine Beratung, die nicht selbst Teil der Organisationsstruktur ist, unabdingbar. Solches externes Beratungswissen ist für das Gesamtprojekt mit Hahmann & Dessoy<sup>287</sup> erst Mitte/Ende 2019 mit eingeflossen, zu diesem Zeitpunkt war der Prozess an den bereits beschriebenen Punkten schon relativ weit fortgeschritten. Der neu gestartete, umfassende Beratungsprozess schlug sich im November 2020 in dem von Hahmann & Dessoy erstellten sogenannten „Regieplan zum Projekt K 2030“<sup>288</sup> nieder, auf dem der von der neu konstituierten Projektleitung Anfang Dezember 2020 verabschiedeten Projektplan basiert.<sup>289</sup> Der strukturelle Aufbau des Veränderungsprozesses erscheint jetzt deutlich komplexer, aufgrund der Komplexität der Organisation Erzdiözese Freiburg lässt sich das aber auch kaum vermeiden.

Wichtig für ein Verständnis des Projektaufbaus sind zunächst die Prozessprinzipien. Ein erstes Prinzip benennt die drei Perspektiven des Projekts K 2030, die dafür stehen, dass im gesamten Projekt jeweils ein professionelles Projektmanagement, eine transparente Projektkommunikation und eine geistliche Verankerung des Prozesses gewährleistet sein soll.<sup>290</sup> Des Weiteren werden vertikale und horizontale Führung, d.h. die Verantwortung für Inhalt und Prozess, getrennt, um eine transparente und nachvollziehbare Entscheidungsfindung im Projekt zu ermöglichen.<sup>291</sup> Entgegen der ursprünglichen Trennung von Verwaltung und Pastoral soll darüber hinaus zukünftig als ein weiteres Prinzip eine Systemperspektive eingenommen werden. D.h., der Umbau der Steuerungs- und Unterstützungssysteme ist jetzt Teil des Projekts Kirchentwicklung 2030.<sup>292</sup> Um schließlich im Projekt die Partizipation zu stärken, findet Beteiligung nicht nur in Arbeitsgruppen statt, sondern auch in der Projektleitung selbst „mit breiter Repräsentanz relevanter Anspruchsgruppen“.<sup>293</sup>

Gliedern lässt sich das Projekt in die Zielbereiche Gesamtstrategie (Zukunftsbild, Prioritäten und Posterioritäten, diözesane Gesamtarchitektur, Kultur der Kommunikation und

---

<sup>287</sup> Hahmann & Dessoy ist ein Kooperationsprojekt der beiden Unternehmen XIQIT GmbH und der kairos. Coaching, Consulting, Training. Vgl. [www.hahmann-dessoy.de](http://www.hahmann-dessoy.de), (Stand: 02.10.2022).

<sup>288</sup> Anhang 4.

<sup>289</sup> Einen Gesamtüberblick über Grundlinien der Projektplanung und die Rolle und Zusammenarbeit der Projektinstanzen bietet die PowerPoint, die von Hahmann & Dessoy erstellt und bei der konstituierenden Sitzung der Projektleitung als Handout vorlag. Anhang 5.

<sup>290</sup> Vgl. Anhang 4, 12. Vgl. Anhang 5, 3.

<sup>291</sup> Vgl. Anhang 5, 3.

<sup>292</sup> Die Steuerungs- und Unterstützungssysteme umfassen sämtliche Organisationseinheiten über der lokalen Ebene, wie z.B. Dekanate, Verrechnungsstellen und das Erzbischöfliche Ordinariat mit sämtlichen Untergliederungen. Vgl. Anhang 4, 21. Das Projekt Verwaltung 2030, das in erster Linie verwaltungstechnisch ausgerichtet war, geht in Linienverantwortung über. Vgl. ebd., 5. Dementsprechend geht auch das Teilprojekt „Pastoral 2030“ im Gesamtprojekt „Kirchenentwicklung 2030“ auf. Vgl. Anhang 1.

<sup>293</sup> Anhang 5, 4.

Führung)<sup>294</sup>, Kirche vor Ort<sup>295</sup> sowie Steuerungs- und Unterstützungssysteme.<sup>296</sup> Alle drei Zielbereiche sind miteinander gekoppelt. Das Gesamtprojekt ist wiederum zeitlich unterteilt in die Konzeptphase, in der Grundentscheidungen getroffen werden (2022),<sup>297</sup> die Transformationsphase, in der vor allem die Transformationsprozesse vor Ort fachlich-organisatorisch vorbereitet und begleitet werden sollen (bis 31.12.2025),<sup>298</sup> sowie die Implementierungsphase, die mit der Konstitution der neuen Pfarreien am 01.01.2026 beginnt.<sup>299</sup>

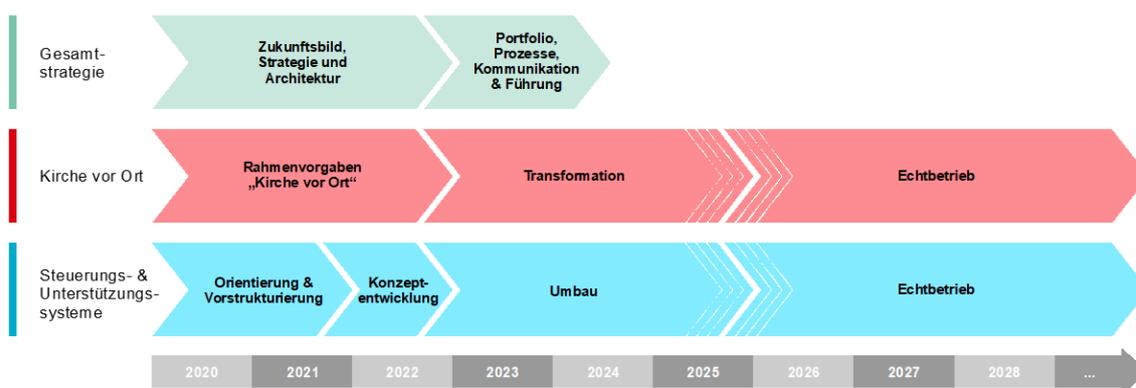


Abb. 5: Zeitplan des Projekts in Bezug auf die drei Zielbereich (Quelle: Handout konstituierende Sitzung der Projektleitung, Anhang 5, 12)

Auf dieser Grundlage hat sich auch die Projektstruktur stark verändert. Gemäß der Prämisse einer Trennung von horizontaler und vertikaler Führung innerhalb des Projekts und einer Trennung der Projektinstanzen von der Ursprungsorganisation ergibt sich für die Konzeptphase folgender Projektaufbau:

<sup>294</sup> Im Zielbereich Gesamtstrategie wurde auf Grundlage der Beratungen des Diözesanforums, dessen erster Teil im März 2022 stattfand, am 5. Juni eine Diözesanstrategie verabschiedet. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesanstrategie. Online unter: [https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1594806/dioezesanforum\\_dioezesanstrategie\\_gen-zitat\\_2022-08-18.pdf](https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1594806/dioezesanforum_dioezesanstrategie_gen-zitat_2022-08-18.pdf) (Stand: 02.10.2022).

<sup>295</sup> Der Zielbereich Kirche vor Ort „umfasst sämtliche *operativen Einheiten* [Hervorhebung im Original] der Erzdiözese. Dies schließt Pfarreien/Kirchengemeinden, kategoriale Dienste, karitative Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, Verbände, Projekte, Initiativen etc. mit ein.“ Anhang 4, 7.

Im ursprünglichen Arbeitsinstrument waren nur die Kirchengemeinden angesprochen, hier hat sich der Blick entscheidend geweitet.

<sup>296</sup> Vgl. Anhang 5, 6f.

<sup>297</sup> Vgl. Anhang 5, 7. Vgl. Anhang 4, 28-32. Das konkrete Ende der Konzeptphase scheint sich immer weiter nach hinten zu schieben. Der aktuellste Zeitpunkt für den Beginn der Transformationsphase ist vermutlich Januar 2023. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Meilensteine.

<sup>298</sup> Vgl. Anhang 4, 32-35.

<sup>299</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Meilensteine.

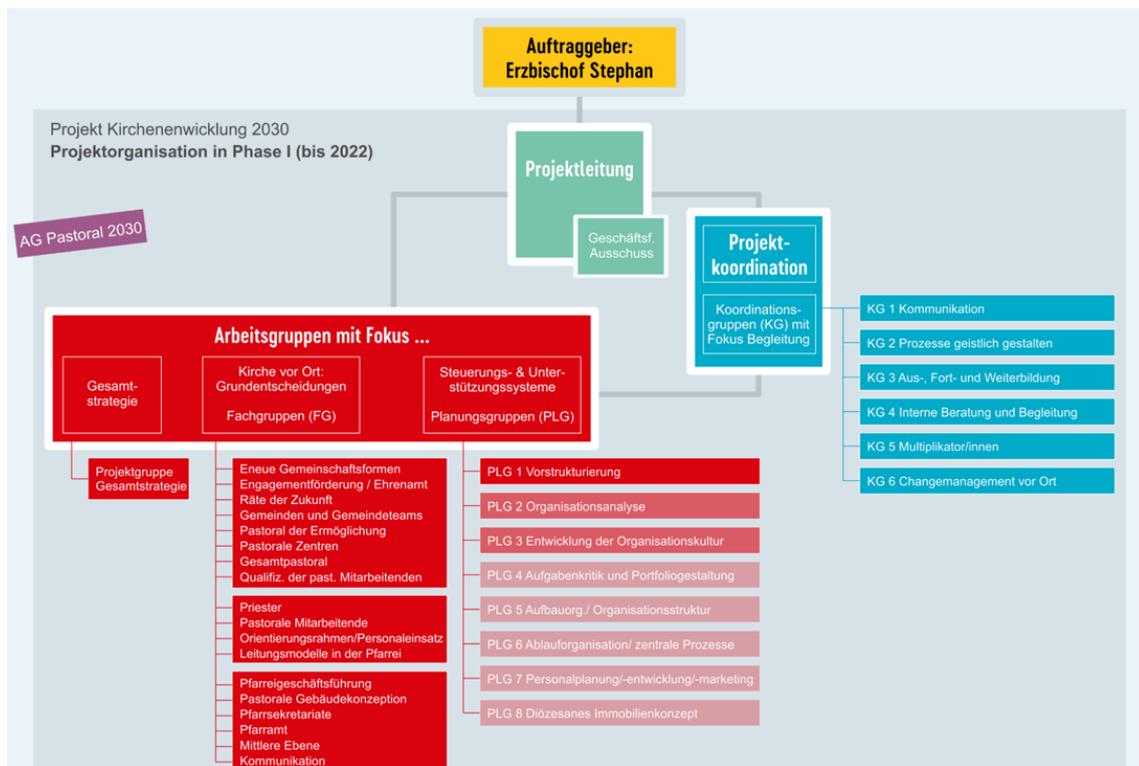


Abb. 6: Projektstruktur während der Konzeptphase (Verbesserte, nicht veröffentlichte Darstellung von Hahmann & Dessoy, vgl. Handout konstituierende Sitzung der Projektleitung, Anhang 5, 9)<sup>300</sup>

In der Transformationsphase werden neben der AG Pastoral 2030 weitere Resonanzgruppen etabliert, die Fachgruppen werden durch neue Fachgruppen ersetzt. Der entscheidende Unterschied, der in der Projektstruktur zum Tragen kommen wird, sind die Teilprojekte vor Ort:<sup>301</sup> In jeder der 36 Pfarreien (neu) wird eine eigene Projektstruktur etabliert, d. h. die Rahmensetzungen, die in der Konzeptphase entwickelt und auf diözesaner Ebene entschieden wurden, sollen durch die Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort auf die Situation vor Ort hin umgesetzt und gestaltet werden.<sup>302</sup>

Der in der folgenden Abbildung dargestellte Aufbau der lokalen Projekte folgt der Logik strategischer Planung und Entwicklung. Ergänzt wird diese sogenannte Konzeptlinie vor

<sup>300</sup> Die auf der Homepage des Projekts dargestellte Projektorganisation irritiert. Entweder wurden wichtige Prinzipien wie die Trennung von Inhalt und Prozess aufgegeben, oder die Darstellung ist in ihrer Einfachheit schlicht falsch. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Projektorganisation. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projekt-uebersicht/organisation/projektorganisation/> (Stand: 02.10.2022).

<sup>301</sup> Vgl. Anhang 5, 11.

<sup>302</sup> ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Rahmenkonzept Lokale Projekte. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1412415/rahmenkonzept-k2030-vor-ort.pdf> (Stand: 02.10.2022).

Ort noch durch zwei weitere Prozesslinien: einer Innovationslinie, die Räume für Experimente und neue Erfahrungen schafft, sowie einer Entscheidungslinie, auf der zeitkritische Entscheidungen identifiziert und bearbeitet werden sollen. Auch diese drei Linien müssen eng miteinander gekoppelt sein.<sup>303</sup>

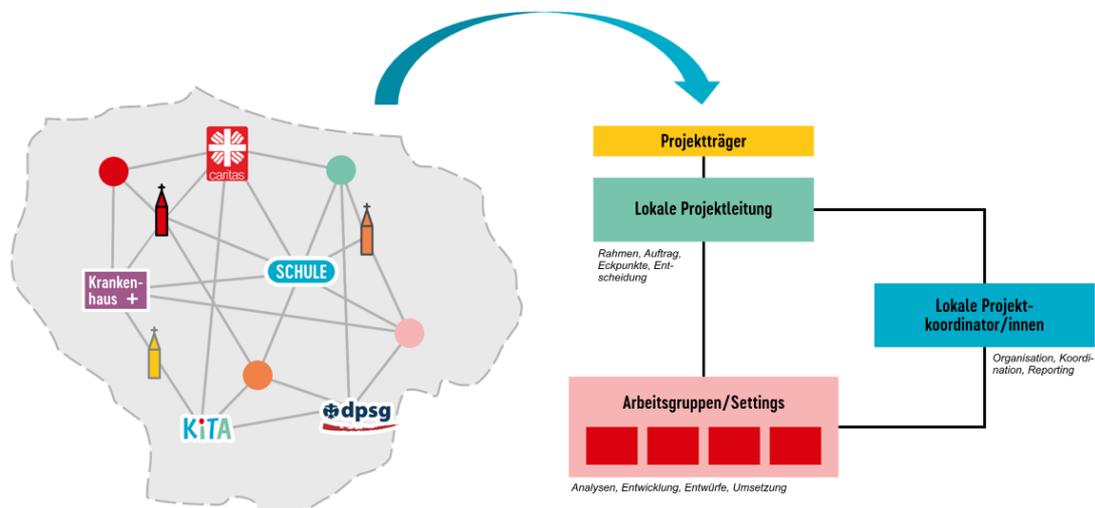


Abb. 7: Anlage der lokalen Projekte (Quelle: Hahmann & Dessoy. Nicht veröffentlicht)

#### 5.4 Vertrauen im Change – Handlungsoptionen

An dieser Stelle soll im Sinne eines Theorie-Praxis Transfers versucht werden, anhand der im Rahmen der Systemtheorie Luhmanns erworbenen Erkenntnisse Handlungsoptionen in Bezug auf das Thema Vertrauen für das Projekt Kirchenentwicklung 2030 abzuleiten. Angesichts der Größe des Veränderungsprozesses, dessen zeitlicher Dimension und dessen Komplexität, die in der vorausgehenden Darstellung deutlich geworden sein sollte, ist Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität mit hoher Wahrscheinlichkeit ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Durchführung dieses Projekts. Nach Luhmann lässt sich ein Urteil über gewisse Systembedingungen, unter denen der Vertrauensmechanismus seine Funktion erfüllen kann, durchaus auch systemtheoretisch begründen.<sup>304</sup> Dabei macht er aber selbst deutlich, dass Vertrauen keine

<sup>303</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Rahmenkonzept Lokale Projekte, 21–25.

<sup>304</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 100. Luhmann Überlegungen orientieren sich an der Grundlage der Systemtheorie, dass sich Systeme „durch die Unterscheidung von Innen und Außen konstituieren und sich durch Stabilisierung dieser Grenze erhalten.“ Für ihn liegt es nahe, „in dieser Innen/ Außen-Differenz ein rationales Kriterium für die unterschiedliche Placierung und die gemeinsame Steigerung von Vertrauen bzw. Mißtrauen zu suchen“ Ebd., 101.

Methode ist. Vertrauen ist weder „Mittel-zum-Zweck“, noch kann es einfach hergestellt, angewandt oder angeordnet werden.

„Vertrauen ist kein auswählbares Mittel zu bestimmten Zwecken und erst recht keine optimierungsfähige Zweck/Mittel-Struktur. Vertrauen ist auch keine Prognose, deren Richtigkeit am Eintreffen des vorausgesagten Geschehens gemessen und nach einigen Erfahrungen auf Wahrscheinlichkeitswerte gebracht werden könnte. Derartige im Rahmen von Kalkülmodellen des Entscheidens sinnvolle Techniken haben, wie das Vertrauen auch, die Funktion, Komplexität zu reduzieren. Sie sind funktionale Äquivalente des Vertrauens, nicht aber Vertrauensakte im eigentlichen Sinn.“<sup>305</sup>

Vertrauen wird – genauso wie Misstrauen – vielmehr „durch subjektive Prozesse der vereinfachenden Erlebnisverarbeitung gesteuert“<sup>306</sup> und lässt sich nicht eindeutig auf bestimmte Ursachen zurückführen – in der Vereinfachung liegt vielmehr immer ein sprunghaftes, unberechenbares Moment.<sup>307</sup>

Unter diesen Voraussetzungen können nur Empfehlungen zur Schaffung von Rahmenbedingungen gegeben werden, unter denen die Wahrscheinlichkeit für das Entstehen und Wachsen von Systemvertrauen und auch für das für Innovation und Reform notwendige persönliche Vertrauen<sup>308</sup> besteht – nicht mehr, aber auch nicht weniger.<sup>309</sup> Die Legitimität und die praktische Relevanz dieser Überlegung ergibt sich aus der Erkenntnis, dass Vertrauen wiederum Vertrauen erzeugt – ähnlich wie Misstrauen die inhärente Tendenz hat sich im sozialen Umgang zu verstärken.<sup>310</sup> Vertrauen erweist sich so als Chance für das Miteinander in der Organisation und hat gleichzeitig auch bindenden Charakter.<sup>311</sup>

„In Vertrauensbeziehungen ist [...] ein Moment der sozialen Kontrolle eingebaut. Vertrauen sammelt sich an als eine Art Kapital, das mehr Möglichkeiten zu weiterreichendem Handeln eröffnet, aber auch laufend benutzt und gepflegt werden muß und den Benutzer auf eine vertrauenswürdige Selbstdarstellung festlegt, von der er nur schwer wieder herunterkommt. [...] Die Vorteile des Vertrauens dienen als Instrument der Verpflichtung. Vertrauen erzieht.“<sup>312</sup>

Auf diesem Hintergrund könnte eine erste ganz konkrete Handlungsoption<sup>313</sup> die *Intensivierung der Zusammenarbeit mit allen Menschen guten Willens auch außerhalb von*

---

<sup>305</sup> LUHMANN: Vertrauen, 97.

<sup>306</sup> Ebd., 83.

<sup>307</sup> Vgl. ebd.

<sup>308</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 156.

<sup>309</sup> Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 184.

<sup>310</sup> LUHMANN: Vertrauen, 82.

<sup>311</sup> Vgl. ebd., 71.

<sup>312</sup> Ebd. Vgl. BOHN: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? 54f "Dieser Effekt ist so stabil, dass er sogar bei persönlichem Vertrauen auf unbeteiligte Dritte ausgeweitet werden kann, ..." Ebd.

<sup>313</sup> Diese Handlungsoptionen sind exemplarisch zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sicher gibt es noch weitere Möglichkeiten, Vertrauen im Projekt und in eine zukünftige Gestalt von Kirche zu stärken.

*Kirche sein*, z.B. im Bereich der Ökumene, dem Interreligiösen Dialog und der Kommunen. Sowohl in den Diözesanen Leitlinien als auch in der im Rahmen des aktuellen Reformprojekts verabschiedeten Diözesanstrategie sind hier entsprechende Passagen zu finden.<sup>314</sup> Allerdings dürfen sie nicht im Bereich unverbindlicher Lippenbekenntnisse verbleiben, sondern müssen konsequent und zeitnah in konkrete Handlungen umgesetzt werden.<sup>315</sup> Denn es „kann für manche Systeme lebensnotwendig sein, daß sie in der Lage sind, ihrer Umwelt Vertrauen zu schenken, um an Beziehungen teilnehmen zu können, die nur durch wechselseitiges Vertrauen zu erreichen sind.“<sup>316</sup> Eine gelungenes Zusammenwirken im Sinne einer losen Kopplung mit der Gesellschaft hat für die Kirche eine zentrale Bedeutung. Im Projekt Kirchenentwicklung 2030 selbst könnte das relativ einfach und ohne Änderungen in der Systemlogik durch die Teilnahme von Mitgliedern anderer Organisationen an Arbeitsgruppen vor Ort, z.B. im Bereich Ehrenamt, Jugendarbeit und Caritas geschehen.<sup>317</sup> Auch an eine Mitarbeit in der lokalen Projektleitung wäre denkbar, ist aber aufgrund des zu erwartenden hohen Arbeitsaufwands eher unrealistisch.<sup>318</sup>

Eine weitere Handlungsoption ist die *Einführung effektiver und transparenter Kontrollmechanismen* im Zuge der Rahmensetzung für die Zusammenarbeit vor Ort in der Pfarrei (neu).<sup>319</sup> Dies scheint z.B. notwendig in der Frage der Anwendung der bestehender Leitungsinstrumente in der Pastoral<sup>320</sup> oder in den Bezug auf die Einhaltung von Standards in der internen Zusammenarbeit der Leitung der Pfarrei (neu) mit den haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden, insbesondere der örtlichen Gremien. Bei funktionierendem Systemvertrauen kann durch die Einführung von Kontrollmechanismen – also eigentlich einem Akt des Misstrauens – Vertrauen gestärkt werden. Die parallele Anwendung von Vertrauens- und Misstrauensstrategien in einer Organisation ist allerdings nur möglich, wenn den Formalstrukturen dieser Organisation in ausreichendem Maße vertraut wird (Systemvertrauen).<sup>321</sup> Tatsächlich besteht bei dieser Intervention in der Erzdiözese Freiburg ein gewisses Risiko, nicht Vertrauen bzw. Systemvertrauen, sondern vielmehr

<sup>314</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesane Leitlinien, 45–55; Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesanstrategie.

<sup>315</sup> Die Umbenennung von "Pastorale Diözesankonferenz" in "Diözesanforum" als ausdrücklicher Rekurs auf das Diözesanforum von 1991/92 erscheint in diesem Zusammenhang zumindest als ungeschickt. Auch wenn es als "ermutigendes Ereignis einer geschwisterlichen Kirche erlebt" wurde, ist auch damals schon der "Mangel an vorzeigbaren nachhaltigen Ergebnissen" beklagt worden. PEMSEL-MAIER: Von der "Ständegesellschaft" zum einen "Volk Gottes": Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils und seine Umsetzung in der Erzdiözese Freiburg, 31f.

<sup>316</sup> LUHMANN: Vertrauen, 102.

<sup>317</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Rahmenkonzept Lokale Projekte, 20.

<sup>318</sup> Vgl. ebd., 18.

<sup>319</sup> Nach aktuellem Stand soll die Rahmensetzung im Januar 2023 erfolgen. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG.

<sup>320</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente. 2018.

<sup>321</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 104.

Misstrauen zu fördern, denn es „kann nur in Systemen, denen vertraut wird, Mißtrauen so institutionalisiert und begrenzt werden, daß es nicht persönlich zugerechnet und zurückgegeben wird, also vor Ausuferung in Konflikte bewahrt bleibt.“<sup>322</sup> Neben einer diözesanweiten, konsequenten Anwendung dieser Kontrollmechanismen muss daher gleichzeitig auch das Vertrauen in der Organisation gestärkt werden.

Eine sinnvolle dritte Handlungsoption als direkte Folge davon scheint die *Vergabe der Leitung von eigenen Verantwortungsbereichen an hauptamtliche pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den neu zu konzipierenden Strukturen der Pfarrei (neu)* zu sein, die immerhin im Schnitt jeweils ca. 47.000 Katholiken umfassen, die Pfarrei (neu) Bruchsal sogar weit über 100.000 Katholiken.<sup>323</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dadurch eine Stärkung von Vertrauen in die formellen Strukturen (Systemvertrauen) zu erreichen, erscheint mir hoch. Gleichzeitig werden zukünftige Leiter einer Pfarrei (neu) trotz dieser Maßnahme ein großes Maß an persönlichem Vertrauen gegenüber ihren Untergebenen entwickeln müssen und zwar ganz einfach deshalb, weil auch bei der Delegation einer gewissen Verantwortung immer noch viel auf den Leiter der Pfarrei als Führungsperson zuläuft. Damit übersteigt der offizielle Umfang der Verantwortlichkeit die Fähigkeit der Verantwortungsübernahme allein aufgrund der zu verarbeitenden Menge an Informationen.<sup>324</sup>

Ohne das kontinuierliche Streben nach dem Aufbau einer Vertrauenskultur in den Pfarreien (neu) wird ein effektives Arbeiten kaum möglich sein, denn Vertrauen erhöht auch die Risikobereitschaft der Menschen<sup>325</sup> – in einer volatilen Umwelt eine unerlässliche Eigenschaft zur Entwicklung und Durchführung innovativer Ideen und Projekte und damit von hohem Wert für die Organisation.

Dies ist tatsächlich eine große Herausforderung. Die gewachsene Organisationskultur ist doch eher ein Hindernis geplanter Innovation, „denn nur wer im Sinne des bisher üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet.“<sup>326</sup> Deshalb braucht es entsprechend qualifiziertes Führungspersonal, die sowohl formell als auch informell mit den Mitarbeitenden umgehen können. „Entschieden leichter und erfolgreicher handeln diejenigen, die auf beiden Instrumenten spielen können und wissen, welche Musik in welche Szene gehört.“<sup>327</sup> Aufgrund der Personalsituation ist bei den priesterlichen Mitarbeitern die Auswahl an geeignetem Personal begrenzt. Möglich ist es aber als vierte

---

<sup>322</sup> LUHMANN: Vertrauen, 104.

<sup>323</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Neuordnung der Pfarreien.

<sup>324</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 69.

<sup>325</sup> Vgl. ebd., 32.

<sup>326</sup> LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 239.

<sup>327</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 291.

Handlungsoption, *das zukünftige Führungspersonal* nicht nur, aber auch in dieser Hinsicht *verpflichtend zu schulen* und auf ihre Aufgabe entsprechend vorzubereiten.

„Das Durchschauen des Wechsels der Situationen und Werte hat denn gerade den Sinn, *das Vertrauen zu festigen, daß, wo es darauf ankommt, richtig gehandelt wird*, [Hervorhebung im Original] und daß das Einschwenken von einer Situation in die andere gemeinsam und geräuschlos vollzogen werden kann.“<sup>328</sup>

Als eine weitere, fünfte Handlungsoption wären *die Strukturen* auf der untersten organisationalen Ebene, d.h. auf der Ebene der Pfarrei (neu), so anzulegen, dass sie auf der Basis von Vertrauen den Menschen *vor Ort einen maximalen Vernetzungs- und Gestaltungsspielraum bieten*. Aus systemtheoretischer Sicht kann so die Entwicklung einer – aufgrund der vorhandenen Systemgrenzen zwischen den unterschiedlichen Pfarreien (neu) ohnehin entstehenden – lokalen Organisationskultur weiter gefördert werden. Die Steigerung horizontaler Komplexität<sup>329</sup> ermöglicht und verstärkt so eine dezentrale, evolutionäre Entwicklung.<sup>330</sup> Damit wird – wenn die Erzdiözese Freiburg als Gesamtsystem tatsächlich eine lernende Organisation darstellt<sup>331</sup> – die Durchführung weiterer, nach wie vor notwendigen Reformen in der ganzen Diözese befördert und die Entstehen einer neuen, der lokalen Umwelt deutlich besser angepassten Gestalt von Kirche zugelassen. Eine *umfassende und professionelle Förderung des Engagements Ehrenamtlicher* ist dafür unverzichtbar und stellt damit eine sechste Handlungsoption dar. Im Bereich der Engagementförderung ist die Erzdiözese Freiburg schon auf einem sehr guten Weg, vieles ist aber vor Ort noch nicht Standard.<sup>332</sup> Eine kontinuierliche Professionalisierung in diesem Bereich kann ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des Systemvertrauens der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liefern. Als eine siebte Handlungsoption möchte ich die *Überprüfung des Zeithorizonts des Projekts Kirchenentwicklung 2030 und seiner Einzelmaßnahmen* auf der Grundlage der vorhandenen und konkret eingesetzten Ressourcen anregen. Sowohl Vertrauen als auch Misstrauen haben Einfluss auf den Zeithorizont des Veränderungsprozesses<sup>333</sup> und damit auch auf dessen Ergebnis. Anzunehmen ist aufgrund der Ergebnisse einer Befragung zur Kirchenentwicklung 2030, dass das Systemvertrauen der Pfarrgemeinderäte und der Hauptberuflichen in der Pastoral eher gering ausgeprägt ist.

<sup>328</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 285f.

<sup>329</sup> Vgl. DESSOY: Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung - Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, 112.

<sup>330</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 248f.

<sup>331</sup> Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Diözesanstrategie.

<sup>332</sup> Vgl. ROß/SCHLICHT/VERHAHN: Engagement an vielen Orten - Vielfalt unter dem Dach der Kirche?!

<sup>333</sup> Vgl. in dieser Arbeit 3.2.1 Das Verhältnis von Systemvertrauen und Misstrauen, 27.

„Im Blick auf die ‚Kirchenentwicklung 2030‘ sind ihre **SORGEN** größer als ihre **HOFFUNGEN**, ist ihre **SKEPSIS** stärker als ihre **ZUVERSICHT**. Sie markieren auch – mehrheitlich und über alle Statusgruppen hinweg – erheblich mehr **RISIKEN** als **CHANCEN** [Hervorhebungen im Original].“<sup>334</sup>

Mangelndes Systemvertrauen erhöht den Druck, diese an vielen Stellen überfälligen und über viele Jahre hinweg versäumten Reformen in verhältnismäßig kurzer Zeit durchzuführen. Damit schwächt jeder Termin, der nicht eingehalten werden kann, das Systemvertrauen weiter.

Trotz allem muss also darauf geachtet werden, die Organisation Erzdiözese Freiburg nicht zu überfordern. Eine Erweiterung des Zeithorizonts scheint aber auch auf dem Hintergrund notwendig, dass grundlegende Reformen einfach auch Zeit brauchen.

„Es gibt vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: daß nicht alles auf einmal geändert werden kann[...]. Änderungen brauchen, mit anderen Worten, Zeit; und während dieser Zeit muß Nichtgeändertes konstant bleiben, damit die Änderung nicht ihren Sinn verliert.“<sup>335</sup>

Um in diesem Kontext Systemvertrauen zu stärken könnte möglicherweise die kontinuierliche *Kommunikation auch kleiner Erfolge und Fortschritte* hilfreich sein.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Im letzten Kapitel dieser Arbeit sollen die Ergebnisse im Blick auf die zu Beginn genannten Forschungsfragen noch einmal zusammengefasst werden. Zunächst wurde die Frage gestellt, welche Rolle Vertrauen im Kontext organisationaler Veränderungsprozessen spielt. Da Vertrauen generell das Systempotential für Komplexität erhöht,<sup>336</sup> kann diese Frage dahingehend beantwortet werden, dass Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle spielen kann und muss. Neben der genannten, grundlegenden Eigenschaft von Vertrauen sind es zwei weitere Eigenschaften, die es für organisationale Veränderungsprozesse faktisch unverzichtbar machen. Zum einen ist es die Eigenschaft von Vertrauen, den Zeithorizont eines Systems auszuweiten<sup>337</sup> – Zeit, die dringend zum nachhaltigen Aufbau von Strukturen benötigt wird.<sup>338</sup> Zum anderen erhöht Vertrauen die Risikobereitschaft der einzelnen Mitglieder der Organisation.<sup>339</sup> Ohne diese Risikobereitschaft ist keine Initiative zur Einführung von Innovationen zu erwarten, „Dienst nach Vorschrift“ hat noch jeden Veränderungsprozess zum Scheitern

<sup>334</sup> Fazit des Forschungsberichts [1]. EBERTS, Michael/BÜHLER, Eva: Befragung zur Kirchenentwicklung 2030. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1369455/uebersicht-der-zentralen-umfrage-ergebnisse.pdf> (Stand: 02.10.2022).

<sup>335</sup> LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 140.

<sup>336</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 98.

<sup>337</sup> Vgl. ebd., 63.

<sup>338</sup> Vgl. LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 140.

<sup>339</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, 156.

gebracht. Gerade große Veränderungsprozesse kommen aber auch nicht ganz ohne Kontrolle aus, z.B. in Bezug auf die Frage nach verbrauchten Ressourcen, der Rechtskonformität der einzelnen Maßnahmen oder hinsichtlich des Erreichens von Meilensteinen. Deshalb werden auch geeignete Elemente von Misstrauen im System benötigt, um das Vertrauen im Veränderungsprozesse zu steigern, ohne – und das ist fundamental wichtig - selbst zum Maßstab der Zusammenarbeit zu werden.<sup>340</sup>

Die Frage wie es gelingt, in einer Organisation eine stabile Vertrauenskultur zu entwickeln und dauerhaft zu gewährleisten, ist nicht eindeutig zu beantworten. Organisationskultur und damit auch eine Kultur des Vertrauens ist – wie wir gesehen haben – nur über Entscheidungsprämissen, d.h. die Formalstruktur einer Organisation zu beeinflussen.<sup>341</sup> Da Organisationskultur also mit der informellen Seite einer Organisation gleichzusetzen ist und damit auch als „unentscheidbare Entscheidungsprämisse“ definiert werden muss, ist sie durch Entscheidungen nicht gezielt zu steuern. Da unentscheidbare Entscheidungsprämissen aber immer an konkrete Entscheidungen angelagert sind und daher nicht einfach unabhängig von der Formalstruktur einer Organisation existieren, kann Organisationskultur dennoch beeinflusst werden.<sup>342</sup> Werden auch auf formaler Ebene Entscheidungen getroffen, die Vertrauen voraussetzen, hat das mit Sicherheit Auswirkungen auf die Organisationskultur. Da „Vertrauen erzieht“,<sup>343</sup> mit hoher Wahrscheinlichkeit positive, d.h. vertrauenssteigernde Wirkungen.

Die dritte Forschungsfrage nach konkreten Handlungsoptionen für das Projekt Kirchenentwicklung 2030 zur Bildung von Vertrauen in der Erzdiözese Freiburg wurde zwar ausführlich, aber sicher nicht erschöpfend beantwortet. Grundlegend gilt es zu bemerken, dass verschiedene Organisationskulturen unterschiedlich auf dieselben Maßnahmen reagieren, was organisationsweite und sehr viele Teilsysteme betreffende Veränderungsprozesse im Sinne eines geplanten Wandels äußerst schwierig macht.<sup>344</sup> Daher sind die genannten Handlungsoptionen kein „Rezept“ für die Steigerung von Vertrauen in der Organisation Kirche,<sup>345</sup> sie können aber dazu beitragen, dass eine Vertrauenskultur im Raum von Kirche entstehen bzw. gestärkt werden kann. Bei den Handlungsoptionen handelt es sich im Wesentlichen um Vorschläge für Rahmensetzungen, die im Zuge des Projekts Kirchenentwicklung 2030 für die lokalen Teilprojekte in den Pfarreien (neu) noch

---

<sup>340</sup> Vgl. LUHMANN: Vertrauen, 84.

<sup>341</sup> Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 4 Veränderungsprozesse in Organisationen, 30-34.

<sup>342</sup> Vgl. ebd.

<sup>343</sup> LUHMANN: Vertrauen, 71.

<sup>344</sup> Vgl. LUHMANN: Organisation und Entscheidung, 242.

<sup>345</sup> „Angesichts dieser Vielfalt von Wegen der Vertrauensbildung verbietet es sich von selbst, nach allgemeinen Rezepten zu suchen.“ LUHMANN: Vertrauen, 94.

erfolgen sollen,<sup>346</sup> und die vermutlich sowohl das Vertrauen in das Projekt als auch in eine zukünftige Gestalt von Kirche stärken würden. Hier noch einmal die einzelnen Handlungsoptionen im Überblick:

- Intensivierung der Zusammenarbeit mit allen Menschen guten Willens auch außerhalb von Kirche.
- Einführung effektiver und transparenter Kontrollmechanismen.
- Vergabe der Leitung von eigenen Verantwortungsbereichen an hauptamtliche pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den neu zu konzipierenden Strukturen der Pfarrei (neu).
- Verpflichtende Schulung des zukünftigen Führungspersonals.
- Die Strukturen auf der untersten organisationalen Ebene, d.h. auf der Ebene der Pfarrei (neu), sind so anzulegen, dass sie auf der Basis von Vertrauen den Menschen vor Ort einen maximalen Vernetzungs- und Gestaltungsspielraum bieten.
- Eine umfassende und professionelle Förderung des Engagements Ehrenamtlicher.
- Überprüfung des Zeithorizonts des Projekts Kirchenentwicklung 2030 und seiner Einzelmaßnahmen sowie die Kommunikation auch kleiner Erfolge und Fortschritte.

Kirchenentwicklung 2030 ist ein wichtiger, ich möchte sogar sagen momentan der wichtigste Prozess für die Erzdiözese Freiburg.<sup>347</sup> Die Menschen werden dem Projekt und den angestoßenen Entwicklungen aber kein Vertrauen entgegenbringen, wenn die Erzdiözese als Ganze nicht alle zur Verfügung stehende Mittel und Ressourcen einsetzt, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Das gilt es außerdem transparent und mit hoher Professionalität vor allem gegenüber den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kirche zu kommunizieren.

Auch Erzbischof Stephan Burger kommt als Auftraggeber des Projekts Kirchenentwicklung 2030 eine zentrale Rolle zu. Wenn es um das Systemvertrauen nicht gut bestellt ist braucht es Persönlichkeiten, die für den Prozess eintreten und sich sichtbar engagieren – und zwar nicht nur werbend nach Außen, sondern auch in zeitlich enger und vor allem kontinuierlicher Abstimmung mit den Projektinstanzen auf Diözesanebene. Nur durch

---

<sup>346</sup> Die Rahmensetzungen sollen bis 01/2023 erfolgen. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Meilensteine.

<sup>347</sup> Mit Ausnahme vielleicht des Missbrauchsberichts der Erzdiözese Freiburg, dessen Veröffentlichung gerade erst vom 25. Oktober 2022 auf die zweite Aprilhälfte 2023 verschoben wurde. Vgl. ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG: Missbrauchsbericht wird rechtlich zusätzlich abgesichert. Für Oktober geplante Veröffentlichung verschiebt sich (Stand: 02.10.2022).

die Möglichkeit, persönliches Vertrauen zu entwickeln, kann fehlendes Systemvertrauen zumindest in einer Übergangsphase substituiert werden.<sup>348</sup>

Ob die Menschen in die Organisation Kirche wieder zunehmend vertrauen können liegt aber auch an Faktoren, die außerhalb des Projekts verortet sind – z.B. dem Synodalen Prozess auf Bundesebene, der viele Themen bearbeitet, die ausdrücklich nicht Teil des Projekts Kirchentwicklung 2030 sind.<sup>349</sup> Letztlich ist es immer der Einzelne der entscheidet, ob er vertraut oder misstraut. Auch die Systemtheorie

„... kann dem Einzelnen nicht sagen, wie er handeln soll und ob er vertrauen soll oder nicht. Sie hat aber die Möglichkeit zu klären, wie Systeme eingerichtet werden können, in denen trotz hoher Komplexität es dem Handelnden selbst überlassen werden kann, zu entscheiden, ob er vertraut oder nicht. Rational sind Systeme in dem Maße, als sie Komplexität erfassen und reduzieren können, und sie können dies nur, wenn sie von Vertrauen und Mißtrauen Gebrauch zu machen verstehen, ohne den zu überfordern, der letztlich Vertrauen oder Mißtrauen erweist: den Menschen.“<sup>350</sup>

---

<sup>348</sup> Vgl. in dieser Arbeit Kapitel 3.2.2 Das Verhältnis von Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen, 28-30.

<sup>349</sup> Vgl. <https://www.synodalerweg.de/> (Stand 02.10.2022).

<sup>350</sup> LUHMANN: Vertrauen, 105.

## Literaturverzeichnis

- APELT, Maja/WILKESMANN, Uwe (Hg.)/APELT, Maja (Bearb.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie (Organisationssoziologie). Wiesbaden 2015.
- ASCHMANN, BIRGIT: Katholische Dunkelräume: Die Kirche und der sexuelle Missbrauch. 2021.
- BERTSCH, L. u.a. (Hg.): Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Freiburg 1989.
- BOHN, Ursula: Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie.
- BRANDENBURG, Torsten: Vertrauen in Veränderungsprozessen. In: BRANDENBURG, T. & THIELSCH, M. T. (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster 2009, 223–236.
- BRANDENBURG, T. & THIELSCH, M. T. (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster 2009.
- BRUCKNER, Beatrice: Organisationales Vertrauen initiieren. Determinanten des intraorganisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen (Entscheidungs- und Organisationstheorie). Wiesbaden 2016.
- COLEMAN, J.: Foundation of Social Theory. Cambridge/London 1990.
- Ders.: Grundlagen der Sozialtheorie. München 1991.
- DECKOW, Frauke: Vertrauen durch Kompetenzmarketing. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontraktgütern (Springer eBook Collection Business and Economics). Wiesbaden 2006.
- DESSOY, Valentin (Hg.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008.
- Ders. (Hg.): „...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten 1). Trier 2010.
- DESSOY, Valentin u.a. (Hg.): Kirchenentwicklung. Ansätze - Konzepte - Praxis - Perspektiven (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten Bd. 4). Trier 2015.
- DESSOY, Valentin: Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung - Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche. In: DESSOY, Valentin u.a. (Hg.): Kirchenentwicklung. Ansätze - Konzepte - Praxis - Perspektiven (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten Bd. 4). Trier 2015, 101–116.
- DESSOY, Valentin/LAMES, Gundo: Einführung und Orientierung. In: DESSOY, Valentin (Hg.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008, 13–27.
- Dies.: Die Zukunft offen halten. Zur Konzeption eines strategisch fundierten Reformparadigmas in der Kirche. In: DESSOY, Valentin (Hg.): „...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten 1). Trier 2010, 21–40.
- EBERTS, Michael/BÜHLER, Eva: Befragung zur Kirchenentwicklung 2030. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1369455/uebersicht-der-zentralen-umfrage-ergebnisse.pdf> (Stand: 02.10.2022).

- ENDREß, Martin: Vertrauen (Einsichten). Bielefeld 2002.
- ERHARDT, Ulrich/ZIMMERMANN, Fabian: Veränderungs- und Transformationsprozesse initiieren und begleiten. Studienbrief OE0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern. <sup>3</sup>2019.
- ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG (Hg.): Seelsorgerlicher Dienst auf dem Weg ins Jahr 2000 (Freiburger Texte 1). 1991.
- Dass.: Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg. Freiburg im Breisgau 2005.
- Dass.: Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg, Arbeitshilfe. Freiburg im Breisgau 2005.
- Dass.: Haushaltsplan 2014/15. Online unter: <https://ebfr.de/haushaltsplan> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Diözesane Leitlinien. Freiburg im Breisgau 2017.
- Dass.: Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente. Freiburg 2018.
- Dass.: Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030. Freiburg im Breisgau 2019.
- Dass.: Haushaltsplan 2022/23. Die Finanzen unseres Erzbistums auf einen Blick. Online unter: <https://ebfr.de/haushaltsplan> (Stand: 03.10.2022).
- Dass.: Neuordnung der Pfarreien. Stand: Februar 2021. 2021.
- Dass.: Neuordnung der Pfarreien. Stand: Februar 2021. Online unter: [https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1334149/kirchenentwicklung-2030\\_raumplanung.pdf](https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1334149/kirchenentwicklung-2030_raumplanung.pdf) (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Rahmenkonzept Lokale Projekte. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1412415/rahmenkonzept-k2030-vor-ort.pdf> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Abgeschlossenes. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projektuebersicht/organisation/abgeschlossenes/> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Diözesanstrategie. Online unter: [https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1594806/dioezesanforum\\_dioezesanstrategie\\_gen-zitat\\_2022-08-18.pdf](https://kirchenentwicklung2030.de/media/download/integration/1594806/dioezesanforum_dioezesanstrategie_gen-zitat_2022-08-18.pdf) (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Erzdiözese Freiburg veröffentlicht aktuelle Zahlen der Gläubigen. Online unter: <https://ebfr.de/detail/nachricht/id/164124-erzdioezese-freiburg-veroeffentlicht-aktuelle-zahl-der-qlaeubigen/?cb-id=12103291> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Meilensteine. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projektuebersicht/zeitplan/meilensteine/> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Missbrauchsbericht wird rechtlich zusätzlich abgesichert. Für Oktober geplante Veröffentlichung verschiebt sich (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Organigramm der Erzbischöflichen Kurie. Online unter: [https://ebfr.de/media/download/integration/799651/f-iks-2002-011-organigramm\\_erzb-kurie\\_01072022\\_format-a3.pdf](https://ebfr.de/media/download/integration/799651/f-iks-2002-011-organigramm_erzb-kurie_01072022_format-a3.pdf) (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Projektorganisation. Online unter: <https://kirchenentwicklung2030.de/projektuebersicht/organisation/projektorganisation/> (Stand: 02.10.2022).
- Dass.: Struktur und Umbenennung der „Diözesanen Pastorkonferenz“. Erzbistum bekommt neues Gremium. Online unter: <https://www.ebfr.de/erzdioezese-freiburg/aktuelle-meldungen/detail/nachricht/id/155944-struktur-und-umbenennung-der-dioezesanen-pastorkonferenz/?cb-id=12103869> (Stand: 02.10.2022).

- GAMBETTA, Diego (Hg.): Trust. Making and breaking cooperative relations. New York, NY/Oxford 1988.
- Ders.: Kann man Vertrauen vertrauen? In: HARTMANN, Martin (Hg.)/OFFE, Claus (Bearb.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (Theorie und Gesellschaft 50). Frankfurt/Main 2001, 204–237.
- GIDDENS, Anthony: Konsequenzen der Moderne (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1295). Frankfurt am Main <sup>8</sup>2017.
- GUTMANN, David/PETERS, Fabian: #projektion2060 - Die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer. Analysen - Chancen - Visionen. Neukirchen-Vluyn 2021.
- HARTMANN, Martin (Hg.)/OFFE, Claus (Bearb.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (Theorie und Gesellschaft 50). Frankfurt/Main 2001.
- HARWARDT, Mark u.a. (Hg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Wiesbaden 2020.
- HERGER, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität — Marke — Image — Reputation (SpringerLink Bücher). Wiesbaden 2006.
- KARSTEN KREUTZER (Hg.): 40 Jahre II. Vatikanum: Aufbrüche und Anstöße für die Erzdiozese Freiburg (Freiburger Texte 54). 2006.
- KIEßLING, Bernd: Die „Theorie der Strukturierung“. Ein Interview mit Anthony Giddens. In: Zeitschrift für Soziologie. 17/4 (1988), 286–295.
- KOCH, Axel: Zunehmendes Veränderungstempo: Wieviel Change halten Mitarbeiter aus? In: HARWARDT, Mark u.a. (Hg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Wiesbaden 2020, 167–181.
- KRON, Thomas: Die Fahrt mit dem Dschagannath-Wagen - Anthony Giddens' „Konsequenzen der Moderne“. In: VOLKMANN, Ute (Hg.)/SCHIMANK, Uwe (Bearb.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme (Lehrbuch). Wiesbaden <sup>2</sup>2007, 199–213.
- KÜHL, Stefan: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden 2011.
- Ders.: Gesellschaft der Organisationen, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft. Zu den Grenzen einer an Organisationen ansetzenden Zeitdiagnose. In: APELT, Maja/WILKESMANN, Uwe (Hg.)/APELT, Maja (Bearb.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie (Organisationssoziologie). Wiesbaden 2015, 73–91.
- Ders.: Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung (Management kompakt). Wiesbaden/Heidelberg 2018.
- KUNZ, Ralph/SCHLAG, Thomas (Hg.): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Neukirchen-Vluyn 2014.
- LAUER, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin <sup>3</sup>2019.
- LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (Soziologische Gegenwartsfragen N.F., 28). Stuttgart 1968.
- Ders.: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: GAMBETTA, Diego (Hg.): Trust. Making and breaking cooperative relations. New York, NY/ Oxford 1988, 94–107.
- Ders.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart <sup>3</sup>1989.
- Ders.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994 (Schriftenreihe der Hochschule Speyer 20). Berlin <sup>5</sup>1999.

- Ders.: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000.
- Ders.: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In: HARTMANN, Martin (Hg.)/OFFE, Claus (Bearb.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (Theorie und Gesellschaft 50). Frankfurt/Main 2001, 143–160.
- Ders.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666). Frankfurt am Main 2002.
- Ders.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. In: TACKE, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 5. Vorträge • Lexikonartikel • Rezensionen. Wiesbaden 2022, 117–124.
- MATTHIAS ALTMANN: Stetter-Karp kritisiert „heimliche Blockierer“ - Bätzing: „Krise“. Spitzen von DBK und ZDK äußern sich zum Zwischenstand der Synodalversammlung. Online unter: <https://www.katholisch.de/artikel/40927-stetter-karp-kritisiert-heimliche-blockierer-baetzing-krise> (Stand: 02.10.2022).
- MIEBACH, Bernhard: Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung (Lehrbuch). Wiesbaden/Heidelberg <sup>5</sup>2022.
- NEDELMANN, Birgitta (Hg.)/KOEPEF, Thomas (Bearb.): Politische Institutionen im Wandel (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderhefte 35). Opladen 1995.
- NETHÖFEL, Wolfgang/BÖCKEL, Holger: Art. Organisationsentwicklung. In: KUNZ, Ralph/SCHLAG, Thomas (Hg.): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Neukirchen-Vluyn 2014, 469–478.
- PAVLOVA, Zlatka: Organisation und Vertrauen: Eine systemtheoretische Studie. 2018.
- PEMSEL-MAIER, Sabine: Von der „Ständegesellschaft“ zum einen „Volk Gottes“: Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils und seine Umsetzung in der Erzdiözese Freiburg. In: KARSTEN KREUTZER (Hg.): 40 Jahre II. Vatikanum: Aufbrüche und Anstöße für die Erzdiözese Freiburg (Freiburger Texte 54). 2006, 23–35.
- RAMMSTEDT, Otthein/SIMMEL, Georg (Hg.): Gesamtausgabe (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 811). Frankfurt am Main <sup>3</sup>1999.
- RICHTER, Caroline: Vertrauen innerhalb von Organisationen, Dissertation, 2017.
- ROß, P.-S./SCHLICHT, J./WERHAHN, D.: Engagement an vielen Orten - Vielfalt unter dem Dach der Kirche?! Ehrenamtsstudie der Erzdiözese Freiburg Kompaktversion des Studienberichts. 2018.
- SAIER, Oskar: Miteinander Kirche sein - für die Welt von heute. Hirtenwort zur pastoralen Initiative. In: ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG (Hg.): Seelsorgerlicher Dienst auf dem Weg ins Jahr 2000 (Freiburger Texte 1). 1991, 19–22.
- SCHÜLLER, Thomas: Die Causa Tebartz-van Elst und ihre strukturellen Langzeitfolgen für die katholische Kirche in Deutschland. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen. 28.2015,1/1 (2015), 83–90.
- SCHWEER, Martin/THIES, Barbara: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme (Psychologie Forschung). Bern/Göttingen 2003.
- SEEGER, Markus: Pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg, Dissertation, Technische Universität Dortmund.
- SEEWALD, Michael: Reform. Dieselbe Kirche anders denken. Freiburg/Basel/Wien 2019.
- SIMMEL, Georg: Philosophie des Geldes (Die philosophische Reihe 63). Berlin 2019.

- SPIELBERG, Bernhard: Pfarrgemeinde reloaded? Optionen einer zukunftsfähigen Sozialgestalt. In: DESSOY, Valentin (Hg.): „...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten 1). Trier 2010, 178–182.
- STEINDL, Nina: Geleitet von Vertrauen? Dissertation, Herbert von Halem Verlag/Herbert von Halem Verlag 2021.
- SZTOMPKA, Piotr: Vertrauen. Die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft. In: NEDELMANN, Birgitta (Hg.)/KOEPEL, Thomas (Bearb.): Politische Institutionen im Wandel (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderhefte 35). Opladen 1995, 254–278.
- Ders.: Trust. A sociological theory (Cambridge cultural social studies). Cambridge 1999.
- TACKE, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 5. Vorträge • Lexikonartikel • Rezensionen. Wiesbaden 2022.
- UNKRIG, Erich: Mandate der Führung 4.0. Agilität - Resilienz - Vitalität. Wiesbaden/Heidelberg 2020.
- VOLKMANN, Ute (Hg.)/SCHIMANK, Uwe (Bearb.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme (Lehrbuch). Wiesbaden 2007.
- WEGGEN, Jenny: Vertrauen, Solidarität und Emotionen in Non-Profit-Organisationen, Dissertation.
- WEIGAND, Dominik: Das Confidence-Trust-Modell. Zur Entwicklung einer integrativen Vertrauentheorie (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag v.90). Baden-Baden 2019.
- WILLIAMSON, Oliver: Calculativeness, trust, and economic organization. In: The journal of law & economics. 36 (1993), 453–486.
- ZUCKER, Lynn: Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: Research in Organisational Behavior. 8 (1986), 53–111.

## Anhang

**Anhang 1:** Brief von Generalvikar Axel Mehlmann zum Start des Projekt Kirchenentwicklung 2030.



Erzbischöfliches Ordinariat | Postfach | 79095 Freiburg

An alle  
Dekane,  
Leitenden Pfarrer der Seelsorgeeinheiten,  
Stiftungsräte (z.Hd. der Stv. Vorsitzenden),  
Pfargemeinderäte (z.Hd. der Vorsitzenden),  
Dekanatsräte (z.Hd. der Vorsitzenden)  
Leiterinnen und Leiter der Verrechnungsstellen,  
Leiter der Gesamtkirchengemeinden,  
Leitungspersonen des Erzb. Seelsorgeamtes,  
Leiterinnen und Leiter diözesaner Einrichtungen,  
diözesanen Räte (Diözesanpastoralrat,  
Priesterrat, Diözesanrat, Ordensrat)  
Mitglieder der Kirchensteuervertretung,  
Mitglieder des Diözesanvermögensverwaltungsrates

Erzbischöfliches Ordinariat  
Der Generalvikar

Tel. 0761 2188 204  
generalvikar@ordinariat-freiburg.de  
Sekretärin: Petra Recouly  
Tel. 0761 2188 234  
petra.recouly@ordinariat-freiburg.de  
Unser Zeichen: GV

2. Mai 2018

### Kirchenentwicklung 2030

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn sich Gesellschaft und Kultur rasant verändern, kann dies auch unsere Kirche nicht unberührt und unverändert lassen, ist sie doch Teil dieser Gesellschaft und Kultur. Die Diözesanen Leitlinien (DLL), die wir gemeinsam erarbeitet und beschlossen haben, geben uns dazu wichtige Anregungen, Impulse und Weisungen und machen deutlich, wie wir die notwendigen Veränderungen auch als Entwicklungschance verstehen und nutzen können – und dies mit "Kreativität und Mut"! (DLL, S. 18)

Entscheidungen sind zu treffen, die beispielsweise die Weitergabe des Glaubens (Evangelisierung), den Einsatz unserer Hauptberuflichen, das Wirken der vielen Ehrenamtlichen und die Strukturen der Seelsorgeeinheiten betreffen. Für diese Entscheidungen geben die Diözesanen Leitlinien die Richtung vor und ermutigen, neue Wege zu gehen, "in der Gewissheit, dass sich die Kirche immer wieder gewandelt und dass Gott sie immer wieder erneuert hat." (DLL, S. 19)

Aber nicht nur die Seelsorge muss sich veränderten Bedingungen stellen. Auch auf die Verwaltung kommen neue Herausforderungen zu: neue Vorgaben des staatlichen Gesetzgebers im Bereich von Sozial- und Finanzrecht, die europaweite Anpassung der Umsatzsteuer für juristische Personen des öffentlichen Rechts, das Thema „Digitalisierung der Verwaltung“ (IT und „Verwaltung 4.0“), das Umsatzsteuergesetz, das Datenschutzgesetz – allesamt Vorgaben und Entwicklungen, denen wir nicht ausweichen können. Bereits im Jahr 2012 begann die Erzdiözese, ihre selbständigen und unselbständigen Einrichtungen von der kameralen Rechnungslegung auf die doppelte Buchführung umzustellen. Im zweiten Schritt erfolgt nun die

Weiterentwicklung in die vollständige Bilanzierung nach Maßgabe des Handelsrechts (HGB). Bereits mit seinem Amtsantritt hat Erzbischof Stephan damit begonnen, die Verwaltung in der Erzdiözese zu reformieren. Diesen Weg werden wir weitergehen müssen, wobei ich immer wieder betone, dass die Verwaltung in der Kirche kein Selbstzweck ist, weil sie der Pastoral zu dienen hat, aber eben auch professionellen Standards entsprechen muss.

Um in alledem weiter zu kommen, hat Erzbischof Stephan entschieden, ein großes Entwicklungsprojekt anzugehen, das Projekt "Kirchenentwicklung 2030", mit den beiden Teilprojekten "Pastoral 2030" und "Verwaltung 2030". Beide Teilprojekte hängen eng miteinander zusammen und werden deshalb miteinander vernetzt und vom Generalvikar gesteuert.

Im **Teilprojekt "Pastoral 2030"** gestalten wir in einem möglichst dialogischen und partizipativen Prozess die Neuausrichtung der Pastoral. Das Projekt wird derzeit vorbereitet. In die Vorarbeiten sind vor allem die Hauptabteilungen 1 (Pastoral), 2 (Pastorales Personal) und 6 (Strategie, Grundsatzfragen und Kommunikation) eingebunden. Erste konkrete Überlegungen werden am 15. und 16. Februar 2019 bei einer gemeinsamen Sitzung der diözesanen Räte, der Kirchenstewervertretung und der Dekane zur Diskussion gestellt. Alle weiteren Schritte ergeben sich aus den Ergebnissen dieser gemeinsamen Sitzung und den Entscheidungen unseres Erzbischofs.

Im **Teilprojekt „Verwaltung 2030“** gestalten wir sukzessive die erforderlichen Anpassungen von Prozessen und Strukturen, also Aufbau- und Ablauforganisation an rechtliche Vorgaben (z. B. Umsatzsteuer) sowie die damit verbundene Neuausrichtung eines integrierten IT-Systems. Hinzu kommen die in meiner Ansprache vom 1. Dezember 2017 vor der Kirchenstewervertretung bereits angekündigten und teilweise eingeleiteten Reformen. Besonders eingebunden in dieses Teilprojekt sind die Hauptabteilungen 7 (Personal-, Dienst- und Arbeitsrecht), 8 (Finanzen), 9 (Immobilien- und Baumanagement) und 10 (Zentrale Dienste) sowie die Stabsstelle Risikomanagement und internes Kontrollsystem und der Rechnungshof.

Das **Großprojekt „Kirchenentwicklung 2030“** mit den beiden Teilprojekten stellt uns alle vor besondere Herausforderungen. Die Erfahrung lehrt, dass diese weder schnell noch einfach zu meistern sind und eigene Ressourcen benötigen. In den Diözesanen Leitlinien heißt es: „Wir haben uns den Herausforderungen gestellt und schon neue Wege eingeschlagen – und wir wissen, dass wir nicht stehen bleiben dürfen. Leben heißt, sich zu verändern; sich dem Wandel zu verweigern, ist eine Sackgasse. Daher sind von uns weiterhin Entscheidungen gefordert, die die Kirche in die Zukunft führen. Dass wir uns dabei von so manchem Liebgewonnenen verabschieden müssen, liegt auf der Hand. ...“(DLL, S. 62)

Das Projekt „Kirchenentwicklung 2030“ setzt den Auftrag der Diözesanen Leitlinien um und stellt die Weichen für die Zukunft. Bei den anstehenden Aufgaben und Herausforderungen bitte ich um Ihr Vertrauen und Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichem Gruß



Msgr. Dr. Axel Mehlmann  
Generalvikar

**Anhang 2:** Brief des Dekanatsrats des Dekanats Wiesental an Erzbischof Stephan Burger und die Bistumsleitung als Reaktion auf den Start des Projekt Kirchenentwicklung 2030.



Erzb.-Dekanat-Wiesental, Haager Str. 95, 79539 Lörrach

**Erzbischöfliches Dekanat  
Wiesental**

**Dekanatsrat**

Tel.: 07621 / 157 985 - 34  
Fax: 07621 / 157 985 - 37  
sekretariat@dekanat-wiesental.de  
www.dekanat-wiesental.de

Datum: **23.07.2019**

### **Pastoral 2030: Interesse – Betroffenheit – Sorge**

Sehr geehrter Herr Erzbischof Stephan,  
sehr geehrte Herren der Bistumsleitung,

mit Interesse, Betroffenheit und Sorge hat der Dekanatsrat des Dekanats Wiesental die Dokumente und Informationsmaterialien zu Pastoral 2030 zur Kenntnis genommen und diskutiert.

Mit Interesse, weil sich die Dekanatsrätinnen und Dekanatsräte – wahrnehmend, dass die Gesellschaft und die Kirche tiefgreifenden Veränderungen unterworfen sind – vor zwei Jahren auf den Weg gemacht haben, sich über ihre Kirchen- und Gemeindebilder auszutauschen und daraus eine Vision zu entwickeln, wie wir Kirche im Dekanat und in den Gemeinden in Zukunft leben wollen. Symbole des „Unterwegsseins“, des „wandernden Gottesvolkes“, das sich im Zelt Gottes zusammenfindet, finden sich in diesen Bildern. Auffällig ist dabei, dass das Bild des Lagerfeuers und des Zeltes Gottes auf Erden als Orte gelebten Glaubens in den Vordergrund traten und das Teilen von Leben und Glauben allen Getauften ermöglicht ist.

Mit Betroffenheit, weil bei der Ursachenanalyse für die genannten Veränderungen nicht erkennbar ist, dass auch innerkirchliche Missstände (sexueller Missbrauch, Machtmissbrauch, fehlende Gleichberechtigung, Umgang mit Minderheiten, Pflichtzölibat, der Umgang mit wiederverheiratet- Geschiedenen, Verpuffung von Energien für die Pastoral in Struktur- und Verwaltungsprozessen, u.a.) als Ursachen für die tiefgehende Krise der Kirche in Betracht gezogen werden. Stattdessen werden nur externe Gründe genannt, die sich auf Struktur- und Verwaltungszahlen beziehen. Auf die vielen Themen und Fragen vieler Gläubiger gibt es keine Antworten und auch keinen erkennbaren Willen, diese wirklich anzugehen. In einer Situation tief erschütterter Glaubwürdigkeit, immer umfangreicherer Bürokratie, nicht wahrnehmbarer

Katholisches Dekanat Wiesental  
Stellungnahme des Dekanatsrates zu „Pastoral 2030“

Visionen startet das Projekt 2030 mit wenig gelungener Kommunikation in die Gemeinden hinein.

Hier sehen wir uns auch bestätigt durch das jüngste Schreiben des Papstes, in dem er genau diese Betroffenheit teilt und als synodale Grundlage deutlich in Frage stellt.

Mit Sorge, weil viele die Last sehen, die ihnen als Ehrenamtliche weiter aufgebürdet wird und eine wirkliche Erneuerung (noch) nicht erkennbar ist. Der Prozess stiftet bei aller Bereitschaft, sich einzulassen, trotzdem vor allem Unsicherheit, Angst, das Gefühl von Ohnmacht, eigene Gedanken einzubringen, und Druck. Hier in unserem Dekanatsrat sind die Stimmung und geistliche Energie der Vision, die aus dem eigenen Kirchenbild entstanden und vielleicht im Ziel keine anderen Antworten gefunden hätten, was die dazu nötige Struktur angeht, ausgebremst worden und die bekundete Bereitschaft, über die kommende Wahl im Rat zu bleiben ist einer mehrheitlichen Entscheidung, nicht mehr zu kandidieren, gewichen.

Wir nehmen dagegen immer mehr wahr, dass noch viel zu wenig gesehen wird, wie groß die Krise der Kirche inzwischen ist, und wie tief der Graben zwischen den Gläubigen vor Ort und der Kirchenleitung schon ist und noch wird.

**Weitere Wahrnehmungen** aus unseren Gemeinden und aus dem Dekanatsrat:

Viele Personen aus dem inneren Kreis unserer Gemeinden kehren der Kirche mittlerweile den Rücken. Sie ziehen sich aus dem Gemeindeleben zurück oder erklären sogar ihren Austritt aus der Kirche. Selbst ehemals aktive und überzeugte Gemeindemitglieder treten aus; sie verabschieden sich, weil sie keine Hoffnung mehr haben. Oft stehen wir dieser Problematik ratlos gegenüber.

Wir erleben weiter eine zunehmende Gleichgültigkeit gegenüber der Kirche von Menschen, die getauft sind, durch alle Generationen.

Vor dem Hintergrund, dass viele Ehrenamtliche schon in den vergangenen Jahren verschwunden sind, haben die verbleibenden Aktiven Angst davor, was vor Ort in den Gemeinden zu leisten ist. Die Freiheiten, welche Pastoral 2030 ermöglichen kann, werden nicht als Chance gesehen, sondern als Überforderung. Es besteht die Angst, Lückenbüßer und trotzdem unter Kontrolle einer Leitung zu sein. Die Basis spürt momentan eher Überforderung als Vision. Es stellt sich verschärft die Frage, wie denn das Ehrenamt künftig begleitet und unterstützt wird bei geringeren personellen Ressourcen.

Unter allen Erzbischöfen seit Oskar Saier wurden Diskussions- und Veränderungsprozesse angeschoben. Die Räte wurden seit den 90er Jahren immer wieder um Mitwirkung gebeten. Dabei wurden auch strukturelle Probleme angesprochen. Papiere und Richtlinien wurden erstellt. Es besteht insbesondere in den Räten der Eindruck, dass die Dialoginitiativen nicht ernst genommen und Versprechungen nicht eingehalten wurden. Themen aus den Dialogprozessen flossen nicht erkennbar in die Deutsche Bischofskonferenz oder die Gremien der Weltkirche ein. Eine gewisse Ermüdung stellt sich ein, schon wieder einen Dialogprozess führen zu müssen.

Katholisches Dekanat Wiesental  
Stellungnahme des Dekanatsrates zu „Pastoral 2030“

Viele Energien wurden in den letzten Jahren in Struktur- und Veränderungsprozesse investiert. Es ist verständlich, dass die Lust an Veränderung nicht mehr vorhanden ist.

Die Menschen haben nicht das Gefühl, dass ihnen von der Sehnsucht nach dem großen Meer erzählt wird, wie es Antoine de Saint-Exupéry als Visionär aufzeigt, sondern ihnen der große Tanker präsentiert und gesagt wird: „Baut daraus eine Vision vom Meer.“ Die Gemeinden und ihre Verantwortlichen erleben diesen Prozess im Moment als klaren Top-Down-Prozess, in dem alle Richtungen und Entscheidungen nur vom Top vorgegeben werden.

Insbesondere jungen Mädchen und Frauen ist nicht mehr vermittelbar, warum Berufungen nicht gleichberechtigt behandelt werden, sondern das klassische Rollenbild in der Kirche immer noch eine höhere Bedeutung hat als die gleiche Würde von Frauen und Männern. Warum soll eine Äbtissin eines Klosters keine Sakramente spenden, obwohl sie mit den gleichen Insignien eines Bischofs ausgezeichnet ist? Es herrscht der Eindruck, dass trotz mancher Veränderung auch in unserer Bistumsleitung letztlich alles so bleiben soll, wie es ist, und es „kosmetische Korrekturen“ bleiben.

In Pastoral 2030 und in den Stellungnahmen wird immer wieder das Kirchenrecht zitiert. Wir nehmen wahr, dass die Bistumsleitung nicht bereit ist, an diesem Kirchenrecht zu zweifeln bzw. die diesbezüglichen Bedenken vieler Gläubiger an die weltkirchlichen Gremien weiterzugeben. Doch das Kirchenrecht ist nicht „gottgegeben“: Es hat sich durch die Jahrhunderte immer wieder verändert und ist veränderbar. Wie der Sabbat für den Menschen da ist und nicht der Mensch für den Sabbat (Mk 2, 27), so doch erst recht das Kirchenrecht! Oder auch in 2 Kor 3, 6: „Christus hat uns fähig gemacht, Diener des Neuen Bundes zu sein, nicht des Buchstabens, sondern des Geistes. Denn der Buchstabe tötet, der Geist aber macht lebendig.“

Jugendliche und junge Erwachsene verabschieden sich teilweise stillschweigend aus unseren Gemeinden. Andererseits erleben wir Jugendliche als Suchende, aber die Themen, welche junge Leute interessieren, und wo sie Freiheit und Gleichberechtigung und Vertrauen erfahren, besetzt die katholische Kirche nicht bzw. überlässt sie Freikirchen.

Viele haben das Gefühl, dass Sie als unser Erzbischof die Vorstellung haben, allein den Kopf dafür hinhalten zu müssen. Bei allen bisherigen Prozessen und Krisen mussten wir gemeinsam dafür geradestehen – auf allen Ebenen. Aber wir geben Ihnen Recht, dass, wenn es um Struktur und Hierarchie oder wie hier um einen Top-Down-Prozess geht, immer der Top in der Verantwortung steht. Wir glauben aber, dass es eine prophetische Kraft der Kirche gibt, die aus dem Vertrauen auf den Geist gemeinsame Lösungen hätte finden können, wie in unserer Vision bereits begonnen.

**Aus diesen Überlegungen und Wahrnehmungen heraus fordern wir:**

- So wenig wie möglich strukturelle Vorgaben, damit die Strukturen mit einem breiten Freiraum vor Ort den Bedürfnissen gemäß ausgestaltet werden können.
- Leitung sollte immer gleichberechtigt von einem Team wahrgenommen werden, in dem der leitende Pfarrer einen Sitz und eine Stimme gleichberechtigt hat.
- Die zukünftige Pfarrei soll Einfluss nehmen können auf Stellenplan und Besetzung der Stellen der Pfarrei. Dies kann nur innerhalb eines ehrlichen, offenen Dialogs geschehen zwischen Pfarrei- und Bistumsleitung.
- Pastorale Funktionsträger und Funktionsträgerinnen sollen auf Zeit durch Pfarreirat/Pfarreikonferenz bestätigt werden. Es soll keine zeitlich unbegrenzte Investitur geben.
- Der zukünftige Pfarreirat soll Einfluss nehmen können auf die Schwerpunktsetzung in der Pfarrei.
- Flachere Strukturen in den Leitungsgremien, um möglichst viele personelle Ressourcen in Pastoral und Begleitung von Ehrenamtlichen zu investieren.
- Die Koordination und Unterstützung von Ehrenamt müssen jetzt beginnen, die Gläubigen in den Gemeinden müssen jetzt die Gewissheit erhalten, dass sie mitgenommen und begleitet werden.
- Mit aller Kraft soll sich die Bistumsleitung in der Deutschen Bischofskonferenz und den weltkirchlichen Gremien dafür einsetzen, dass die Gleichberechtigung aller in allen kirchlichen Ämtern gefördert und realisiert wird, und dass auch andere Themen wie Missbrauch, Pflichtzölibat, Umgang mit wiederverheiratet Geschiedenen ohne Tabus angesprochen werden.
- Wir wollen keine Streicheleinheiten für Ehrenamtliche, in denen ihnen gesagt wird, wie gut und wertvoll ihre Arbeit ist. Wirklich wertschätzend sind Räume, in denen Ehrenamtliche mitreden können und ernst genommen werden. Wir brauchen Orte für Protest und Diskussion auf Augenhöhe.
- In den Gremien vor Ort, in den Kirchengemeinden, im Dekanat und in der Diözese, sollte dem Geist wieder Raum geschaffen werden, um mehr Aufmerksamkeit auf Spiritualität und Pastoral zu legen, anstatt sich ständig mit Strukturveränderungen zu befassen.

Wir ermutigen Sie, gemeinsam mit den Frauen und Männern unserer gemeinsamen Diözese, einen wirklichen Aufbruch zu wagen, und die Kirche von Freiburg zu erneuern. Es sind viele, die angesichts der angekündigten Veränderungen mehr die Probleme und Risiken sehen als einen wirklichen und nachhaltigen Aufbruch. Aber Einige sind auch bereit, am Erneuerungsprozess teilzunehmen, ihn mitzugestalten, wenn alle Themen angesprochen werden können und nichts tabuisiert wird.

Wir erhoffen uns von Ihnen, Herr Erzbischof und der Bistumsleitung, mehr Mut.

Erwarten Sie diesen Mut nicht nur von den Gemeinden und von uns, sonst laufen die Erwartungen möglicherweise ins Leere. Wenn Sie, zusammen mit uns und der gesamten Bistumsleitung, einen wirklichen Erneuerungsprozess starten, sind wir an Ihrer Seite und glauben auch, dass manche skeptische Prognose, auf die wir uns momentan berufen, positiv verändert werden kann.

Katholisches Dekanat Wiesental  
Stellungnahme des Dekanatsrates zu „Pastoral 2030“

Wir sind in großer Sorge um die Zukunft unserer Kirche in Freiburg.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Dekanatsrat Wiesental

Anna Effner, Vorsitzende

Gerd Möller, Dekan

Diese Stellungnahme wurde im Rahmen der Klausurtagung des Dekanatsrats Wiesental am 13. Juli 2019 in Falkau bei einer Gegenstimme angenommen.

Kopie und E-Mail:  
Abteilung Grundsatzfragen und Kommunikation  
Pfarrgemeinderäte des Dekanats Wiesental  
Dekanatsverbände  
Diözesanrat der Katholiken im Erzbistum Freiburg

**Anhang 3:** Brief der Dekanatskonferenz und des Dekanatsrats Offenburg-Kinzigtal an Erzbischof Stephan Burger.

Dekan Matthias Bürkle • Kath. Dekanat Offenburg-Kinzigtal  
Straßburger Str. 39 • 77652 Offenburg

Herrn  
Erzbischof Stephan Burger  
Erzbischöfliches Ordinariat  
Schoferstr. 2  
79098 Freiburg



**Dekan  
Matthias Bürkle**

**Straßburger Straße 39  
D-77652 Offenburg**

**Tel. 0781/ 92 50-30  
Fax 0781/ 92 50 -36**

**matthias.buerkle@kath-dekanat-  
ok.de  
www.kath-dekanat-ok.de**

**10. Juli 2019**

Sehr geehrter Herr Erzbischof Burger!

Die Dekanatskonferenz des Dekanates Offenburg-Kinzigtal hat sich am 15. Mai dieses Jahres das erste Mal mit dem Arbeitspapier zu Kirchenentwicklung 2030 befasst. Bei der Klausurtagung am 3. und 4. Juli war es noch einmal ausführlich Thema. Die Konferenz teilt Ihre Einschätzung, dass ein „weiter so“ auf Grund der derzeitigen Herausforderungen und vor allem der abnehmenden Gläubigen- und Mitarbeiterzahlen nicht möglich ist!

Dennoch treibt sie die Sorge um, dass die Größe der Pfarreien (neu) sowohl die Mitarbeitenden aller Berufsgruppen, insbesondere aber der leitenden Pfarrer, als auch vor allem die Gläubigen überfordern wird. Sicherlich soll das kirchliche Leben gerade auch in den Gemeinden vor Ort weiterleben können, aber diese Gemeinden sind nach der Reform unselbständig; sie werden nicht über Finanzen und Personal entscheiden können. Sie haben keine Jurisdiktionsmöglichkeiten und haben keine kirchenrechtliche Grundlage. Ob dies allein durch eine Budgetzuteilung zu korrigieren ist, erscheint eher fraglich.

Die Konferenzteilnehmer bitten Sie daher noch einmal zu prüfen, ob als alternativer Weg nicht eine Beteiligung von Laien an der Leitung der bisherigen Pfarreien aufgrund von Can 517 §2 in Frage kommen könnte. Diesen Weg sind ja schon einige Schweizer Diözesen gegangen, zeitweise auch die Erzdiözese München; ebenso gibt es Erfahrungen, die in diese Richtung gehen, auch in der Nachbardiözese Rottenburg-Stuttgart sowie in Osnabrück. Laien in Leitungsfunktion könnten in diesem Fall sowohl Ehrenamtliche wie Hauptberufliche sein; Charismen und Bereitschaft hierfür sind in unseren Gemeinden vorhanden.

Die Konferenz sieht wohl, dass auch dieser Weg nicht ohne Probleme ist. Sie sieht ebenso, dass aufgrund der Abnahme der Gläubigenzahlen nicht einfach alle Pfarreien (alt) in dieser Weise werden fortgeführt werden können. Dennoch besteht große Sorge, dass die enorme Größe der Pfarreien (neu), wie sie derzeit im Arbeitspapier vorgesehen ist, die Nähe der Kirche zu den Menschen beeinträchtigen und daher zu einem weiteren Gläubigenschwund führen wird.



Seite 2  
zum Brief an Erzbischof Stephan Burger, vom 10.07.2019

Die Entscheidung, diesen Brief an Sie zu senden, sowie der Briefftext ist in der Konferenz am 4. Juli abgestimmt worden.

Dafür haben gestimmt: 44

Dagegen haben gestimmt: 0

Enthalten haben sich: 2

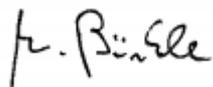
Der Dekanatsrat des Dekanates Offenburg-Kinzigtal hat diesen Brief bei seiner Sitzung am 9. Juli zur Kenntnis bekommen und hat ebenfalls über eine Unterstützung des Briefes abgestimmt.

Dafür haben gestimmt: 20

Dagegen haben gestimmt: 0

Enthalten haben sich: 1

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Bürkle'. The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Matthias Bürkle, Dekan

## Anhang 4: Projekt Regieplan, Version 6.1 – erstellt von Hahmann & Dessoy



Projekt Kirchenentwicklung 2030

# Regieplan zum Projekt K 2030

Entwurf 6.1., Stand: 13.11.2020

Der Regieplan zum Projekt K 2030 ist ein internes Arbeitsinstrument für die Projektleitung und die Projektkoordination. Er basiert unmittelbar auf dem Projektplan und bietet dazu organisatorisch und prozessual weitergehende Konkretisierungen und einen nachgeordneten Detaillierungsgrad. Der Regieplan wird durch die Projektleitung fortlaufend ergänzt und nachjustiert.

## Gliederung

A. Einleitung .....	5
1. Bündelung und Synchronisierung übergreifender Entwicklungsprozesse.....	5
2. Eine Wirklichkeit und integrierte Betrachtungsweise .....	5
3. Schnittstellen zu diözesanen Strukturen.....	6
B. Projekt-Ziele.....	7
1. Zielbereich 1: Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030 .....	7
2. Zielbereich 2: Kirche vor Ort – Kirche für die Menschen.....	7
2.1. Rahmenziel .....	7
2.2. Wirkungsziele.....	7
2.3. Ergebnisziele.....	8
2.1.1. Ergebnisziele Phase I: Konzeptphase (bis 3/2022) .....	8
2.1.2. Ergebnisziele Phase II: Transformationsphase (3/2022 bis 2025/2026) .....	8
2.1.3. Ergebnisziele Phase III: Implementierungsphase (ab 2025/2026) .....	8
2.4. Prozessziele .....	9
2.5. Transformationsstrategie .....	9
3. Zielbereich 3: Ermöglichung der Kirche vor Ort – Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme .....	10
3.1. Rahmenziel .....	10
3.2. Wirkungsziele.....	10
3.3. Ergebnisziele.....	10
3.4. Prozessziele (vgl. 2.4.).....	11
C. Projekt-Aufgaben (Projektstrukturplan) .....	12
1. Zielbereichsübergreifende Aufgaben.....	12
1.0.1. Projektplanung, -steuerung, -koordination, -controlling und -evaluation.....	12
1.0.2. Projektkommunikation .....	12
1.0.3. Kirchenentwicklung als geistlicher Weg .....	13
2. Aufgaben Zielbereich 1: Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030.....	13
2.0.1. Entwicklung einer Bistumspolitik (Zukunftsbildes) .....	14
2.0.2. Entwicklung strategischer Ziele (Gesamtstrategie) .....	14
2.0.3. Überprüfung und Weiterentwicklung der Portfoliostrategie (Prioritäten/ Posterioritäten).....	14
2.0.4. Überprüfung und Neukonzeption der diözesanen Gesamtarchitektur .....	14
2.0.5. Überprüfung und Anpassung zentraler Prozesse auf diözesaner Ebene .....	14
2.0.6. Überprüfung und Anpassung der Kommunikations- und Führungskultur .....	14
3. Aufgaben Zielbereich 2: Kirche vor Ort – Kirche der Menschen.....	14
3.1. Aufgaben in Phase I (Rahmensetzung 2019/2022) .....	14
3.1.1. Territoriale Umschreibung der neuen Pfarreien .....	14
3.1.2. Vorbereitung von Grundentscheidungen in Fachgruppen .....	14
3.1.3. Diskurs und Votum der Diözesanpastoralkonferenz.....	15

3.1.4.	Entscheidung Erzbischof Stephan .....	15
3.1.5.	Identifizierung, Gewinnung und Zurüstung von Changemanager/innen .....	15
3.1.6.	Identifizierung, Gewinnung und Zurüstung von Multiplikator/innen .....	15
3.1.7.	Fokussierung und Vorbereitung der diözesanen Beratungs- und Unterstützungsinstrumente für den Transformationsprozess .....	16
3.1.8.	Fokussierung und Vorbereitung der diözesanen Bildungssysteme .....	16
3.2.	Aufgaben in Phase II (Vorbereitung der Transformation und Einstieg in die Umsetzung 2022 bis 2025) .....	17
3.2.1.	Operationalisierung der Rahmensetzung aus Phase I .....	17
3.2.2.	Auswahl, Projektierung und Begleitung von Modellprojekten .....	18
3.2.3.	Überprüfung, Entwicklung und (Neu-)Gestaltung des kirchlichen Lebens in den neuen pastoralen Räumen (zukünftige Pfarreien) .....	18
3.2.4.	Entwicklung innovativer Formate und Gründung/ Profilierung selbstorganisierter Kirchorte .....	19
3.2.5.	Auswahl, Qualifizierung und Begleitung der Führungskräfte in den neuen Pfarreien .....	19
3.2.6.	Vorbereitung der rechtlichen Umsetzung vor Ort .....	19
3.2.7.	Vorbereitung der verwaltungstechnischen Umsetzung vor Ort .....	20
3.3.	Aufgaben in Phase III: Implementierung und Echtbetrieb (2025/2026 bis 2030ff.) .....	20
3.3.1.	Umsetzung Pastoralkonzeption .....	20
3.3.2.	Umsetzung Personalkonzept (Fortsetzung) .....	21
3.3.3.	Umsetzung Verwaltungskonzept (Fortsetzung) .....	21
3.3.4.	Rechtlicher Vollzug .....	21
3.3.5.	Umsetzung Gebäudekonzept .....	21
3.3.6.	Evaluation des Gesamtprojekts .....	21
4.	Aufgaben Zielbereich 3: Ermöglichung der Kirche vor Ort – Steuerungs- und Unterstützungssysteme .....	21
4.0.1.	Fokussierte Organisationsanalyse .....	21
4.0.2.	Arbeit an weichen Faktoren der Veränderung .....	22
4.0.3.	Weiterentwicklung der Organisations-/ Führungskultur .....	23
4.0.4.	Aufgabenkritik und Justierung des Portfolios .....	23
4.0.5.	Entwicklung der Aufbauorganisation/ Struktur .....	24
4.0.6.	Anpassung der Ablauforganisation/ Prozesse .....	24
4.0.7.	Personalplanung, Personalförderung/-entwicklung/ Personalmarketing .....	25
4.0.8.	Diözesanes Immobilienkonzept .....	25
D.	Beteiligte Akteure und Rollen .....	27
E.	Projektorganisation .....	28
1.	Projektorganisation Phase I (2021 - 3/2022) .....	28
1.1.	Projektleitung .....	28
1.2.	Projektkoordination .....	28
1.3.	Projektgruppe Gesamtstrategie .....	30
1.4.	Fachgruppen Rahmensetzung „Kirche vor Ort“ .....	30
1.5.	Planungsgruppen Umbau Steuerungs- und Unterstützungssysteme .....	31
1.6.	Koordinationsgruppen zur Unterstützung der Transformation .....	32

1.7. Vernetzung der Arbeitsgruppen und Controlling .....	32
2. Projektorganisation Phase II (2022-2025/26) .....	32
2.1. Fachgruppen Transformation „Kirche vor Ort“ .....	32
2.2. Projekte vor Ort („Teilprojekte“).....	34
2.3. Resonanzgruppe.....	35
2.4. Regionale Resonanztreffen/ Regionalforen .....	35
2.5. AG Pastoral 2030.....	35
2.6. Planungsgruppen Steuerungs- und Unterstützungssysteme .....	36
F. Zeitplanung.....	37
1. Zeitplan projektübergreifend.....	37
2. Zeitplan Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030 .....	37
3. Zeitplan Kirche vor Ort – Kirche der Menschen .....	38
4. Zeitplan Ermöglichung der Kirche vor Ort – Umbau der Steuerungs- und Unterstützungssysteme.....	39
G. Anhang: Personalisierung der Projektinstanzen.....	41
1. Projektleitung K 2030.....	41
2. Projektkoordination .....	41
3. Koordinationsgruppen diözesane Unterstützungssysteme/ Leitung .....	42
4. Projektgruppe Gesamtstrategie.....	42
5. Fachgruppen „Rahmensetzung Kirche vor Ort“ (bis 2021) / Leitung .....	42
6. Planungsgruppen Umbau Steuerungs- und Unterstützungssysteme/ Leitung.....	43
7. Fachgruppen Betriebssystem „Kirche vor Ort“ (ab 3/2022)/ Leitung.....	43
8. Projekte vor Ort (ab 2022).....	44
9. Resonanzgruppe (ab 3/2022) .....	44

## A. Einleitung

Erzbischof Stephan Burger hat 2018 den Prozess „Kirchenentwicklung 2030“ (K 2030) auf den Weg gebracht. Der Prozess zielt auf eine tiefgreifende Veränderung in der Erzdiözese Freiburg und umfasst neben der inhaltlich-pastoralen Neuorientierung eine weitreichende, langfristig angelegte Transformation ihrer organisatorischen Gestalt: Pastoral, Personal, Strukturen, Prozesse und Ressourceneinsatz sollen in ihren Grundzügen neu gedacht und auf eine gemeinsame Zielperspektive hin auf den unterschiedlichen Ebenen in Einklang gebracht werden.

### 1. Bündelung und Synchronisierung übergreifender Entwicklungsprozesse

Das Projekt K 2030 integriert alle systemübergreifenden Entwicklungsprozesse in der Erzdiözese. Sie werden inhaltlich, zeitlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt.

Fokus inhaltliche Ausrichtung:

Das Projekt K 2030 integriert das 2018 von Erzbischof Stephan angestoßene Projekt „Pastoral 2030“, das auf den Diözesanen Leitlinien aus dem Jahr 2017 aufsetzt und im Kern die Frage beantworten soll, wie die Sendung der Kirche, also Evangelisierung in heutiger Zeit mit den vorhandenen (weniger werdenden) Ressourcen optimal realisiert werden kann.<sup>1</sup> Hierbei stehen v.a. inhaltliche Fragen im Vordergrund.

Fokus organisatorische Ausgestaltung:

Kirchliches Handeln vollzieht sich nicht im luftleeren Raum, braucht Menschen, Prozesse, Strukturen und nicht zuletzt Ressourcen, um fruchtbar und nachhaltig wirksam zu werden. Inhalt und Form sollen in ihren Grundzügen neu gedacht und auf eine gemeinsame Zielperspektive hin auf den unterschiedlichen Ebenen in Einklang gebracht werden.<sup>2</sup>

Fokus Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030:

Je schneller sich die Umwelt entwickelt, desto weiter muss man vorausschauen, um heute die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daher sind die Überlegungen zur Ausgestaltung kirchlichen Handelns in einen übergeordneten, langfristig-strategischen Gesamtrahmen zu stellen, der die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse systematisch zusammenbindet.

### 2. Eine Wirklichkeit und integrierte Betrachtungsweise

Wenngleich es um die eine kirchliche Wirklichkeit geht, muss der Entwicklungsprozess in differenzierter und strukturierter Weise angegangen und damit auch sachlich gegliedert und zeitlich angeordnet werden. Eine Trennung von „Pastoral“ und „Verwaltung“, wie sie Tradition hat, ist im anstehenden Entwicklungsprozess wenig hilfreich. Es kann allenfalls unterschiedliche inhaltliche bzw. organisatorische Schwerpunkte geben.

---

<sup>1</sup> Erzbischof Stephan formuliert im Arbeitsinstrument: Es geht um „die zentrale Zukunftsfrage der Erzdiözese: Wie können wir auch künftig gewährleisten, dass das Evangelium in unserer Gesellschaft präsent ist und die Kirche als Gemeinschaft im Glauben lebt und wächst?“ (S. 2).

<sup>2</sup> Das bisherige Projekt Verwaltung 2030, das primär verwaltungstechnisch ausgerichtet war, geht in Linienverantwortung über, wobei sichergestellt sein muss, dass die technischen Prozesse der zu entwickelnden Organisationslogik folgen und nicht umgekehrt.

Das Vorgehen im Projekt gliedert sich in drei Phasen:

- 1) Analyse und Konzeptionierung/ Rahmensetzung
- 2) Vorbereitung der Transformation und Erprobung
- 3) Implementierung und Echtbetrieb.

Zentraler Meilenstein im Gesamtprojekt ist die flächendeckende rechtliche Konstituierung der neuen Pfarreien 2025/2026. Auf diesen Fixpunkt hin orientieren sich sämtliche Teilprozesse: Die Erzdiözese muss inhaltlich, personell, organisatorisch, rechtlich und verwaltungstechnisch optimal vorbereitet sein, um den Roll-out in der geplanten Form zu realisieren.

Die zeitliche Anordnung der Prozesse ist davon abhängig, welche Bedingungsbeziehungen jeweils zwischen einzelnen Arbeitspaketen bestehen. Weil die Aspekte und Prozesse jedoch in komplexer Weise zusammenhängen, können sie nicht einfach linear, sondern nur schrittweise iterativ (sich bereits in der Entwicklungsphase wechselseitig beeinflussend) abgearbeitet werden. So hat die Frage, wie Seelsorge in veränderter Zeit gehen kann, einen erheblichen Einfluss auf die diözesane Rahmensetzung (z.B. strategische Ziele, Priorisierungen). Umgekehrt wirkt sich die Rahmensetzung (z.B. verfügbare Ressourcen) substantiell auf die Überlegungen zur Ausgestaltung kirchlichen Handelns vor Ort aus. Das Gleiche gilt auch für die Verrechnungsstellen. Hier gibt es einen erheblichen Handlungsdruck, sodass wichtige Entscheidungen gefällt werden müssen, bevor die pastorale Neuorientierung abschließend erfolgt ist. Diese Ungleichzeitigkeiten sind in komplexen Änderungsprozessen normal.

Mit der Verabschiedung des Projektplans wird seitens Auftraggebers sichergestellt, dass es keine vom Projekt, seinen Prämissen und seinen Ergebnissen abgekoppelten systemrelevanten Entwicklungsprozesse oder Systeminterventionen seitens der Führungsebene gibt.

### 3. Schnittstellen zu diözesanen Strukturen

Auftraggeber des Projektes ist Erzbischof Stephan. Ihm gegenüber ist die Projektleitung unter Leitung des Generalvikars Msgr. Dr. Axel Mehlmann rechenschaftspflichtig. Der Erzbischof berät Planung, Verlauf und Ergebnisse des Projekts K 2030 mit den diözesanen Beratungsgremien und Vertretungsorganen (Konsultorenkollegium, Priesterrat, Pastoralrat, Diözesanrat, Dekane, Kirchenstewervertretung, DVVR) unter Berücksichtigung der kirchenrechtlich und partikularrechtlich definierten Mitwirkungsrechte.

Generalvikar Msgr. Dr. Mehlmann berät sich als Leiter des Erzbischöflichen Ordinariats im Rahmen der Vereinbarungen innerhalb der Projektleitung im Blick auf den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts mit Personen bzw. Gremien seines Vertrauens, u.a. der Kurienkonferenz. Über die genannten diözesanen Beratungsgremien hinaus ist die Mitwirkung der MAVen im Rahmen der MAVO im Vorfeld der Ratifizierung von Ergebnissen sicherzustellen.

## B. Projekt-Ziele

Das gesamte Projekt K 2030 dient ausschließlich dazu, dem Sendungsauftrag Jesu (Mt 28, 19-20) in heutiger Zeit nachzukommen, die Menschen mit der Frohen Botschaft in Berührung zu bringen und Freude am Evangelium zu wecken.

### 1. Zielbereich 1: Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030

Die Entwicklung der Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030 richtet den Blick auf die Gesamtdiözese. Im Ergebnis liegen folgende Dokumente vor:

- 1) eine diözesane Ausrichtung im Sinne einer Bistumspolitik (Zukunftsbild),
- 2) eine diözesane Gesamtstrategie zur Umsetzung des Zukunftsbildes (strategische Ziele),
- 3) die Beschreibung von Prioritäten und Posterioritäten (Portfoliostrategie),
- 4) eine überarbeitete/ neu konzipierte diözesane Gesamtarchitektur,
- 5) die Beschreibung zentraler Prozesse auf diözesaner Ebene und
- 6) eine Vereinbarung zur Kultur von Kommunikation und Führung in der Diözese.

### 2. Zielbereich 2: Kirche vor Ort – Kirche für die Menschen

Die Entwicklung der „Kirche vor Ort“ umfasst sämtliche *operativen Einheiten* der Erzdiözese. Dies schließt Pfarreien/Kirchengemeinden, kategoriale Dienste, karitative Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, Verbände, Projekte, Initiativen etc. mit ein.

#### 2.1. Rahmenziel

Die Entwicklung der „Kirche vor Ort“ zielt darauf ab, die Pastoral in der Erzdiözese Freiburg *im weitesten Sinne*<sup>3</sup> und in all ihren Facetten (Angebote/ Formate, Personal/Akteure, Strukturen, Prozesse und Ressourceneinsatz) neu zu denken und schrittweise bis 2030 neu aufzustellen („Reset Kirche vor Ort“).

#### 2.2. Wirkungsziele<sup>4</sup>

Die angestrebte neue Gestalt der „Kirche vor Ort“ soll langfristig und nachhaltig sicherstellen, dass

- 1) die Kirche von Freiburg in den Lebensvollzügen der Menschen präsent ist,
- 2) die Kirche von Freiburg lebendig und vielfältig ist,
- 3) die Kirche von Freiburg Räume und Kontaktpunkte schafft, damit Menschen heute mit Gott in Berührung kommen und die befreiende Botschaft Jesu Christi erfahren können,
- 4) die Kirche von Freiburg für das Leben der Menschen relevant ist,
- 5) die Kirche von Freiburg in die Gesellschaft hineinstrahlt und -wirkt (für Gesellschaft und Menschen relevant ist).

---

<sup>3</sup> Es geht um die Gesamtheit der Grundvollzüge Diakonia, Martyria, Leiturgia und Koinonia nach innen (i.S. gemeindlicher Vollzüge: pfarrliche und kategoriale Seelsorge) als auch nach außen (i.S. der Mitgestaltung von Gesellschaft: Caritas, Bildung, Kunst und Kultur).

<sup>4</sup> Vgl. Arbeitsinstrument.

### 2.3. Ergebnisziele

In der Konzept-, der Transformations- und der Implementierungsphase (Echtbetrieb) werden unterschiedliche Ergebnisse angestrebt:

#### 2.1.1. Ergebnisziele Phase I: Konzeptphase (bis 3/2022)<sup>5</sup>

In Phase I wird ausgehend von den vom Erzbischof genannten Prämissen der langfristig-strategische Zielkorridor i.S. von Grundentscheidungen für die Entwicklung der Kirche vor Ort bis 2030 abgesteckt. Bis Ende 2022 liegen folgende Ergebnisse vor und sind vom Erzbischof ratifiziert:

- 1) Festlegung der Anzahl und des Zuschnitts der zukünftigen Pfarreien/ Kirchengemeinden,
- 2) Verständigung über die inhaltlichen Grundlinien der Pastoral,
- 3) Verständigung über die zukünftige Rollenarchitektur der haupt- und ehrenamtlichen Akteure in den Pfarreien,
- 4) Verständigung über zentrale Prozesse im Zusammenspiel der Akteure und Instanzen, insbesondere Verständigung über Strukturen, Rollen und Prozesse in der Steuerung/ Leitung von Pfarreien und ihren Untergliederungen (inkl. Rollen und Aufgaben von Räten, Gremien und Teams),
- 5) Verständigung über den organisatorischen und rechtlichen Rahmen für die Ausgestaltung der Binnenstruktur der Pfarreien,
- 6) Verständigung über die Grundlinien zur Ausgestaltung der Verwaltung in den neuen Pfarreien.

#### 2.1.2. Ergebnisziele Phase II: Transformationsphase (3/2022 bis 2025/2026)

Der Transformationsprozess der Kirche vor Ort zielt darauf ab, den in der Konzeptphase entwickelten Zielkorridor, die zukünftige Gestalt der Kirche vor Ort, schrittweise, systematisch und nachhaltig zu konkretisieren und die Implementierung vorzubereiten. Bis 2025 liegen folgende Ergebnisse vor:

- 1) der strategische Zielkorridor ist i.S. eines Minimums an diözesanen Regelungen und Standards konkretisiert (Betriebssystem),
- 2) die inhaltlich-pastoralen Implikationen des Übergangs sind vor Ort (in den zukünftigen Pfarreien) kommuniziert, reflektiert, geklärt und vereinbart,
- 3) die rechtlich-organisatorischen Modalitäten des Übergangs sind geklärt und geregelt,
- 4) die verwaltungstechnischen Modalitäten des Übergangs sind geklärt und geregelt.

#### 2.1.3. Ergebnisziele Phase III: Implementierungsphase (ab 2025/2026)

Der Echtbetrieb der Kirche vor Ort beginnt mit der Konstituierung der neuen Pfarreien 2025/ 2026 als pastorale Räume, die sich als Netzwerke verstehen und das gesamte kirchliche Leben in seiner ganzen Vielfalt umfassen. Bis Ende 2030 sind folgende Ergebnisse erzielt:

- 1) der strategische Zielkorridor ist umgesetzt (Betriebssystem ist implementiert und vor Ort situationsbezogen konfiguriert),
- 2) die verschiedenen Interessengruppen sind mit dem Transformationsprozess und den erzielten Ergebnissen und Wirkungen zufrieden,
- 3) es liegen Erfahrungswerte mit der neuen Gestalt von Kirche vor, die systematisch ausgewertet worden sind.

---

<sup>5</sup> Vgl. Arbeitsinstrument.

## 2.4. Prozessziele

Der Prozess der Konzeptentwicklung soll in allen Phasen (Rahmensetzung, Transformation Implementierung/Echtbetrieb) folgenden Qualitätszielen genügen:

- 1) Prämissen, Ziele und Schritte sind transparent, plausibel und gut kommuniziert,
- 2) Inhalte und Entscheidungen sind fachlich fundiert und begründet,
- 3) Prozesse sind in hohem Maße partizipativ gestaltet,
- 4) das Neue wird exemplarisch in der Art der Prozessführung spürbar und erfahrbar.

## 2.5. Transformationsstrategie

Besondere Bedeutung für die Gestaltung des Transformationsprozesses hat die Frage, wie der in Konzeptphase zu entwickelnde Zielkorridor erreicht werden soll. Folgende Strategie ist nach derzeitigem Planungsstand vorgesehen:

- 1) Der Zielsetzung einer nachhaltigen Kulturveränderung entsprechend, ist die Transformation der Kirche vor Ort als fachlich-organisatorischer, politisch-kommunikativer und geistlich-pastoraler Prozess angelegt, wobei die Prozessebenen eng miteinander zu verzahnen sind.
- 2) Um Transparenz und Verbindlichkeit zu gewährleisten, soll der Roll-out, die flächendeckende Implementierung (Konstituierung der neuen Pfarreien) ab 2025<sup>6</sup> synchron in der gesamten Erzdiözese erfolgen und bis spätestens 2026 abgeschlossen sein. Bis zum Roll-out müssen sämtliche rechtlichen, organisatorischen und verwaltungstechnischen Voraussetzungen geschaffen sein, die hierfür erforderlich sind.
- 3) Die Implementierung soll bereits vor 2025 exemplarisch an Modellstandorten beginnen, um daraus für den Roll-out zu lernen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, in den für die neuen Pfarreien vorgesehenen pastoralen Räumen einen Start vor 2025 zu vereinbaren, sofern hierfür die notwendigen rechtlichen und verwaltungstechnischen Voraussetzungen geschaffen sind.
- 4) Die Transformation (Vorbereitung der Implementierung und Umsetzung) wird im Wesentlichen durch Haupt- und Ehrenamtliche vor Ort in Gang gesetzt, getragen und gestaltet. Das Prozessmanagement erfolgt durch geeignete und qualifizierte Personen, die lokal verortet und entsprechend anerkannt sind (z.B. Dekane, Dekanatsreferent/innen). Personalisierung und Zurüstung der Verantwortlichen für das Changemanagement vor Ort sind zeitlich möglichst früh anzusetzen.

---

<sup>6</sup> Der genaue Stichtag ist noch festzulegen.

### 3. Zielbereich 3: Ermöglichung der Kirche vor Ort – Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme<sup>7</sup>

Damit Kirche vor Ort in neuer Gestalt [als Kirche der Menschen] möglich wird, ist es notwendig, die zentralen und regionalen Funktionssysteme zur Steuerung und Unterstützung der Systeme auf lokaler Ebene von diesen her organisatorisch neu zu denken. Dies schließt die Erzbischöfliche Kurie (speziell das Ordinariat mit *sämtlichen Hauptabteilungen*, Diözesanstellen, Stabsstelle RM/IKS, Kanzlei und Justitariat) sowie die jetzigen Verrechnungsstellen mit ein.

#### 3.1. Rahmenziel

Die Weiterentwicklung der diözesanen Steuerungs- und Unterstützungssysteme zielt darauf ab, die diözesane und regionale Ebene der Erzdiözese im Blick auf die sich verändernden Anforderungen der „Kirche vor Ort“ umfassend neu zu formatieren. Dies schließt Aufgaben und Dienstleistungen, Personal/Akteure, Strukturen, Prozesse sowie die Organisation des Ressourceneinsatzes mit ein („Reset Steuerungs- und Unterstützungssysteme“).

#### 3.2. Wirkungsziele

Die diözesanen Steuerungs- und Unterstützungssysteme stellen langfristig und nachhaltig sicher:

- 1) Die Akteure vor Ort werden bei der Umsetzung des kirchlichen Auftrags in heutiger Zeit optimal unterstützt.
- 2) Die Dienstleistungserbringung erfolgt dauerhaft sachgerecht und adressatenorientiert.
- 3) Die Dienstleistungserbringung folgt hohen Qualitätsstandards, die stetig überprüft werden.
- 4) Die Organisation der Dienstleistungserbringung ist agil und kann sich den verändernden Anforderungen flexibel anpassen.
- 5) Die knapper werdenden Ressourcen werden strategisch, transparent und effizient eingesetzt.

#### 3.3. Ergebnisziele

Mit der Weiterentwicklung der diözesanen Steuerungs- und Unterstützungssysteme sind folgende Ergebnisse verknüpft:

- 1) Es existiert eine Organisationskultur, die gekennzeichnet ist von einer Haltung der Achtung und Wertschätzung, der Verbindlichkeit und Regeltreue, der Bereitschaft zu lernen und zur Veränderung,

---

<sup>7</sup> Der Begriff „Diözesane Steuerungs- und Unterstützungssysteme“ bezeichnet im Projekt K 2030 die Gesamtheit der Organisationseinheiten auf gesamt-diözesaner und mittlerer Ebene, die dazu dienen, das kirchliche Handeln auf operativer Ebene in Pfarreien, Diensten und Einrichtungen i.S. vertikaler Führung (Steuerung) und horizontaler Führung (Unterstützung, Entwicklung) zu ermöglichen. Hierzu zählen die Erzbischöfliche Kurie, die diözesanen Einrichtungen (z.B. das Erzbischöfliche Seelsorgeamt, das Institut für Pastorale Bildung), Dekanate, Verrechnungsstellen, Bauämter etc. Im Einzelnen ist zu entscheiden, was zu den Steuerungssystemen und was zu den Unterstützungssystemen gehört. Der Begriff wurde eingeführt, weil der ebenfalls in Frage kommende Begriff der „Verwaltung“ in der Erzdiözese Freiburg segmental verstanden und ganz eng mit den verwaltungstechnischen Organisationseinheiten (v.a. Personal, Finanzen, Bau) verknüpft wird, was eine integrierte Betrachtungsweise von Pastoral und Verwaltung erheblich erschwert. Der Begriff „Unterstützungssysteme“ wurde bislang in erster Linie für spezielle Dienste wie Gemeindeberatung, Supervision etc. gebraucht. Sie werden im Rahmen des Projekts K 2030 unter der genaueren Bezeichnung „Systeme interner Beratung und Begleitung“ geführt.

sowie einer Kultur der Offenheit und des ehrlichen Feedbacks, einer hohen Identifikation mit der Erzdiözese, einem guten Arbeitsklima und einer hoher Arbeitszufriedenheit.

- 2) Es existiert eine über alle Ebenen hinweg abgestimmte Organisationsstruktur, die eine adressatenorientierte Dienstleistungserbringung möglich macht, die zentrale und dezentrale Verantwortung optimal ausbalanciert, die Beweglichkeit und Flexibilität strukturell verankert.
- 3) Es existiert eine konsequente und systematisch verfolgte Prozessorientierung mit einem starken und unabhängigen Prozessmanagement und -controlling. Zentrale, neue und kritische Prozesse sind beschrieben und werden verbindlich gelebt.
- 4) Es existiert ein mittel- bis langfristiger Personalstellenplan inkl. zugehörigem Personalentwicklungsbedarfsplan, der sicherstellt, dass Bedarf der Adressaten, Qualifizierung der Akteure und verfügbare Ressourcen zueinander im Einklang stehen.
- 5) Es existiert ein transparentes, mit den anderen diözesanen Aktivitäten abgestimmtes, langfristig angelegtes Immobilienkonzept, das den sich verändernden inhaltlichen Anforderungen und dem Rückgang der verfügbaren finanziellen Ressourcen gerecht wird.
- 6) Es existiert ein Konzept, wie das Volumen der diözesanen Steuerungs- und Unterstützungssysteme kontinuierlich der Entwicklung der Nutzerzahlen sowie der Einnahmensituation angepasst werden kann.

#### 3.4. Prozessziele (vgl. 2.4.)

## C. Projekt-Aufgaben (Projektstrukturplan)

### 1. Zielbereichsübergreifende Aufgaben

Über die gesamte Laufzeit des Projektes K 2030 und alle Teilprozesse hinweg ist ein professionelles Projektmanagement, eine transparente Projektkommunikation und die geistliche Verankerung [alternativ: die Möglichkeit der geistlichen Vertiefung] des Prozesses zu gewährleisten.

#### 1.0.1. Projektplanung, -steuerung, -koordination, -controlling und -evaluation

Aufgrund der Vielzahl miteinander vernetzter Prozesse in der Vorbereitung der Umsetzung und ihrem operativen Vollzug sind eine angemessene Projektplanung, eine sorgfältige Projektsteuerung und -koordination sowie ein kontinuierliches Projektcontrolling und eine professionelle Evaluation des Projektverlaufs und der Ergebnisse von zentraler Bedeutung.

##### 1) Fortlaufende Prozessplanung und kontinuierliches Projektcontrolling

Der vorliegende Projektplan ist im Projektverlauf fortzuschreiben und flexibel an die jeweiligen Herausforderungen anzupassen. Detailpläne für Prozessphasen, Teilprozesse und einzelne Bausteine sind zu erstellen und dienen als Grundlage für das kontinuierliche Projektcontrolling. Ein Konzept für ein handhabbares Risikomanagement ist vorzulegen.

##### 2) Sorgfältige Projektsteuerung und -koordination

Die fortlaufende Aufgabe der Steuerung und Koordination im Projekt umfasst Auftragserteilung und Ressourcenzuteilung, Organisation, Abstimmung und Verknüpfung laufender Prozesse, Gewährleistung des Informationsflusses im Projekt und in der Erzdiözese, Überprüfung der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen und Zeitziele sowie die Abnahme von Ergebnissen.

##### 3) Professionelle Evaluation

Eine Evaluation wird jeweils an vordefinierten Prüfzeitpunkten auf der Basis eines zu entwickelnden Evaluationskonzeptes erfolgen, auf jeden Fall aber zum Ende der Transformationsphase und zum Projektende 2030. Sie bezieht sich sowohl auf den Prozessverlauf als auch die erzielten Ergebnisse (Prozess-, Ergebnis-, Wirkungsziele).

#### 1.0.2. Projektkommunikation

Die fortlaufende Kommunikation im Rahmen des Projektes K 2030 dient der Herstellung von Transparenz und Vertrauen, der kognitiven und emotionalen Auseinandersetzung mit den anstehenden Veränderungen, einem angemessenen Erwartungsmanagement und nicht zuletzt der Identifikation mit dem eingeschlagenen Weg und der Motivation, sich aktiv daran zu beteiligen.

Die Projektkommunikation ist nicht unidirektional angelegt. Neben dem notwendigen Aufbau von Kenntnissen organisiert sie vielmehr den Kommunikationsfluss als wechselseitiges Kommunikationsgeschehen, um einen möglichst breiten Diskurs, um Teilhabe und Partizipation zu unterstützen.

Zeitnah wird ein abgestimmtes, für alle Akteure verbindliches Konzept zur differenzierten, stakeholder-spezifischen Kommunikation im Rahmen des Projektes entwickelt, das fortlaufend hinsichtlich Umsetzung und erzielten Wirkungen überprüft und fortgeschrieben wird.

Das Konzept enthält:

- eine differenzierte Stakeholderanalyse
- eine professionelle Markenentwicklung Kirchenentwicklung 2030
- die Festschreibung von Kommunikationszielen und zentralen Botschaften
- die Bestimmung von Kommunikationsinstrumenten
- die Schaffung einer integrierten Kommunikationsplattform
- die Planung der organisatorischen Umsetzung
- Überlegungen zum Risikomanagement.

Von zentraler Bedeutung ist die Erweiterung des Kommunikationskonzeptes auf die haupt- und ehrenamtlichen Akteure vor Ort als Promotoren der Veränderung. Sie sind – neben den Multiplikator/innen und den Changemanager/innen – die zentralen Träger und Vermittler von Information und haben damit eine Schlüsselfunktion für die Kontextualisierung der Zielperspektive, ihre Konkretisierung vor Ort und die Identifizierung mit dem Projekt K 2030.

### 1.0.3. Kirchenentwicklung als geistlicher Weg

Der Transformationsprozess wird nicht nur als inhaltlich-organisatorischer und politisch-kommunikativer, sondern bewusst auch als geistlich-pastoraler Prozess verstanden. Die geistliche Dimension ist dabei als integraler Bestandteil eng mit den beiden anderen Aspekten der Transformation verzahnt. Ein eigenständiges Angebot unterstützt die Handelnden in der geistlichen Prozessgestaltung im Rahmen ihres jeweiligen Handlungsfeldes.

Glaube und Spiritualität sind im kirchlichen Kontext zentrale Referenzsysteme, Wirklichkeit und deren Diskontinuitäten wahrzunehmen und zu verstehen. Die Kirchenentwicklung in der Erzdiözese Freiburg, die sich als nachhaltiger Kulturwandel versteht, nimmt diese Dimension aktiv auf und gestaltet den Kulturwandel bewusst auch als geistlichen Weg.

Das Projekt K 2030 ist als Ganzes nicht als ein Prozess „geistlicher Entscheidung“ angelegt. Unabhängig davon kann dies in Teilbereichen sehr wohl der Fall sein. Insgesamt soll das Konzept in jedem Fall sicherstellen, dass die geistliche Dimension in ihrer Vielfalt offengehalten wird und so vielfältige Möglichkeiten eröffnet, den Transformationsprozess zu verstehen, nachzuvollziehen und ihm persönlich und in der jeweiligen Gemeinschaft Sinn und Bedeutung zu geben.

Der „geistliche Weg“ soll zeitnah konzipiert werden (Leitmotiv, Instrumente, Angebote, ...), nach Möglichkeit die Schritte im Prozess von vorneherein integrieren bzw. abbilden und spätestens ab 2021 mit geeigneten Formaten beginnen. Hierfür sollen primär interne Ressourcen in Anspruch genommen werden.

## 2. Aufgaben Zielbereich 1: Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030

Die Arbeit am übergeordneten Gesamtrahmen für eine diözesane Neuausrichtung geht von den Diözesanen Leitlinien aus und konkretisiert und differenziert sie auf die Perspektive 2030 hin. Sie greift die Überlegungen aus den Fachgruppen zur Entwicklung der „Kirche vor Ort“ ebenso auf, wie Überlegungen zur Entwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme und langfristige Planungen innerhalb der Fachabteilungen des Ordinariats.

#### 2.0.1. Entwicklung einer Bistumspolitik (Zukunftsbild)

In einem ersten Schritt sind ausgehend von den Diözesanen Leitlinien grundlegende Entwicklungsoptionen zu identifizieren, die alle Bereiche kirchlichen Handelns betreffen, in Szenarien abzubilden, diesbzgl. Richtungsentscheidungen zu markieren und in Form eines Zukunftsbildes zu beschreiben.

#### 2.0.2. Entwicklung strategischer Ziele (Gesamtstrategie)

Wenn Entwicklungsrichtungen klar sind, müssen strategische Ziele definiert werden. Sie beschreiben in operationaler Form anhand zentraler Kennwerte und Kriterien, wo die Diözese in einem Zeitraum von 5 bis 10 Jahren stehen soll.

#### 2.0.3. Überprüfung und Weiterentwicklung der Portfoliostrategie (Prioritäten/ Posterioritäten)

Anhand der strategischen Ziele und der erwartbaren Entwicklung der verfügbaren Ressourcen sind konkret Prioritäten zu setzen und Posterioritäten festzulegen, die Auskunft darüber geben, in welchen Bereichen kirchlichen Handelns in welchem Umfang personelle, finanzielle und sächliche Ressourcen eingesetzt werden.

#### 2.0.4. Überprüfung und Neukonzeption der diözesanen Gesamtarchitektur

Rollen, Aufgaben und Befugnisse der Teilsysteme und (Führungs-)Instanzen sind hinsichtlich ihrer Funktionalität und Effizienz zu überprüfen, im Blick auf die strategische Perspektive 2030 hin zu justieren bzw. – im Rahmen der rechtlichen Vorgaben – neu zu bestimmen.

#### 2.0.5. Überprüfung und Anpassung zentraler Prozesse auf diözesaner Ebene

Zentrale Prozesse im Zusammenspiel der Akteure und Instanzen auf diözesaner Ebene (insb. Informations-, Kommunikations-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse) werden kritisch überprüft und i.S. einer einheitlichen Philosophie und Prozesslogik transparent aufgestellt.

#### 2.0.6. Überprüfung und Anpassung der Kommunikations- und Führungskultur

Ausgehend von bestehenden Vorarbeiten sind Grundsätze von Zusammenarbeit und Führung zu erarbeiten, die für die gesamte Erzdiözese gelten sollen. Hierbei ist in besonderer Weise mit zu bedenken, wie zukünftig die „Organisationskultur“ der Erzdiözese aussehen bzw. sich entwickeln soll.

### 3. Aufgaben Zielbereich 2: Kirche vor Ort – Kirche der Menschen

#### 3.1. Aufgaben in Phase I (Rahmensetzung 2019/2022)

In Phase I sind auf diözesaner Ebene – neben der Rahmensetzung (3.1.1 bis 3.1.4) – erste Weichenstellungen und detaillierte Vorbereitungen für die Transformation erforderlich (3.1.5 bis 3.1.8).

##### 3.1.1. Territoriale Umschreibung der neuen Pfarreien als kirchliche Handlungsräume

Der 2. Entwurf der Raumplanung wird aktuell in den Kirchengemeinden und Dekanaten beraten. Im Frühjahr 2021 entscheidet der Erzbischof nach Beratung in den diözesanen Räten und Gremien.

##### 3.1.2. Vorbereitung von Grundentscheidungen in Fachgruppen<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Details vgl. Auftrag der Fachgruppen.

In den Fachgruppen, die im Anschluss an die Diözesanpastoralkonferenz 2019 eingerichtet wurden, werden die Grundzüge eines das gesamte kirchliche Handeln umfassenden „Zielfotos Pastoral 2030“ i.S. von Grund- bzw. Richtungsentscheidungen erarbeitet, priorisiert, fachlich begründet und ggf. mit möglichen alternativen Optionen, Analysen oder konzeptionellen Überlegungen versehen.

Die Ergebnisse der Fachgruppen werden im Projektmanagement<sup>9</sup> und ggf. in den Fachabteilungen des Ordinariats beraten. Die Ergebnisse der Beratung gehen an die Fachgruppen zurück, mit dem Auftrag, einen finalen Vorschlag unter Berücksichtigung/Würdigung der Beratungsergebnisse zu unterbreiten.

Die Projektleitung nimmt die Ergebnisse entgegen und gibt sie – ggf. mit einem eigenen Votum versehen – an den Erzbischof weiter. Der Erzbischof entscheidet, welche Ergebnisse er der Diözesanpastoralkonferenz 2022 zur Beratung vorlegen will.

### 3.1.3. Diskurs und Votum der Diözesanpastoralkonferenz

Die Diözesanpastoralkonferenz diskutiert die inhaltlichen Vorlagen aus den Fachgruppen und beschließt „Grundlinien der Pastoral 2030“, die dem Erzbischof als Empfehlung zur Ratifizierung übergeben werden.

### 3.1.4. Entscheidung Erzbischof Stephan

Im Anschluss an die Diözesanpastoralkonferenz entscheidet und ratifiziert Erzbischof Stephan – ggf. nach weiteren Beratungen – die „Grundlinien der Pastoral 2030“. Sie beschreiben den Zielkorridor, der für alles Weitere handlungsleitend ist und in der nächsten Phase konkretisiert wird.

### 3.1.5. Identifizierung, Gewinnung und Zurüstung von Changemanager/innen

Changemanager/innen handeln im Auftrag der Projektleitung des Projektes K 2030. Sie initiieren, gestalten, organisieren und koordinieren in Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort die lokalen Transformationsprojekte innerhalb der pastoralen Räume, die zukünftig zu neuen Pfarreien werden. Damit übernehmen sie von 2022 an bis zum flächendeckenden Roll-out der neuen Pfarreien 2025/26 wesentlich Verantwortung für die Vergewisserung, Überprüfung, (Weiter-) Entwicklung und (Neu-)Gestaltung der Kirche vor Ort i.S. der pastoralen Perspektive 2030.

Zu den Aufgaben der Changemanager/innen gehören u.a.

- die Leitung des lokalen Transformationsprojektes,
- die Gewinnung und Motivation der Menschen vor Ort zur Mitwirkung am Veränderungsprozess (haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter/innen, Vertreter/innen von Gremien, ehrenamtlich Tätige, engagierte und interessierte Christ/innen, Menschen von außerhalb),
- die Einbeziehung der gesamten Bandbreite kirchlicher Handlungsfelder (pfarrliche Seelsorge, Kategorie, Caritas, Bildung etc.) und
- die Strukturierung und Ausgestaltung des Transformationsprozesses (Kontrakte, Strategie, Architektur, Designs etc.) mit den Akteuren vor Ort.

Die Changemanager/innen haben eine sehr bedeutsame Rolle im Transformationsprozess und müssen daher mit Bedacht ausgewählt, sorgsam geschult, gut vernetzt und professionell begleitet werden. Hierzu bedarf es eigener konzeptioneller Überlegungen.

### 3.1.6. Identifizierung, Gewinnung und Zurüstung von Multiplikator/innen

---

<sup>9</sup> Bisher verantwortlich für das Management des Projekts P 2030. Spätestens 01/2021 abgelöst durch die Projektleitung K 2030.

Multiplikator/innen sind Schlüsselpersonen, die in der Erzdiözese (in Seelsorge, Caritas und Bildung) gut vernetzt sind und als Promotoren die Idee der Kirchenentwicklung (Prämisse, Zielfoto, Fahrplan) in ihren jeweiligen Netzwerken weitertragen.<sup>10</sup> Sie müssen möglichst frühzeitig identifiziert, gewonnen, zusammengeführt, qualifiziert und im weiteren Verlauf des Prozesses begleitet werden.

Die Arbeit mit Multiplikator/innen ist ein zentraler Baustein der Projektkommunikation. Hierfür bedarf es eines Konzeptes, das folgende Elemente enthält:

- eine klare Rollenbeschreibung in Abgrenzung von anderen Rollen im Prozess,
- ein Prozedere zur Identifizierung von Kandidaten,
- Überlegungen zur Gewinnung/ Motivation (Anreizsystem),
- Überlegungen zur Qualifizierung/ Zurüstung,
- Überlegungen zur fortlaufenden Begleitung/ Unterstützung/ Reflexion,
- Bereitstellung Unterstützungsmaterialien, z.B. biblische Impulse,
- Überlegungen zum Rückfluss der Erfahrungen an die Projektverantwortlichen.

#### 3.1.7. Fokussierung und Vorbereitung der diözesanen Beratungs- und Unterstützungsinstrumente für den Transformationsprozess

Die Erzdiözese Freiburg verfügt in ihrer Breite in Seelsorge, Caritas und Bildung über eine Vielzahl erprobter Beratungs- und Unterstützungsinstrumente, die im Rahmen des Transformationsprozesses benötigt werden, u.a. Moderation, Coaching, Organisationsentwicklung, Konfliktberatung/Mediation, Supervision und Fachberatung. Sie sind in unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen angesiedelt (z.B. im Erzb. Seelsorgeamt, in der DiAG Kirchenentwicklung, im Institut für Pastorale Bildung, in der Caritas oder im Geistlichen Zentrum St. Peter).

Es ist angezeigt, die Unterstützungssysteme gut auf ihre Rollen und Aufgaben im Rahmen des Transformationsprozesses vorzubereiten und im weiteren Verlauf zu begleiten. Hierbei soll auf den vorhandenen Konzepten und Formaten aufgebaut werden. Die Vorbereitung beinhaltet u.a.

- die Klärung des Unterstützungsbedarfs,
- die Organisation eines Clearingsystems und eines Abstimmungsverfahrens für das Zusammenspiel der Unterstützungssysteme,
- die Anpassung der Fachkonzepte und die Weiterentwicklung des Produktportfolios der im Rahmen der Transformation eingesetzten Unterstützungssysteme,
- die Qualifizierung der internen Beratungssysteme auf ihre Rolle im Transformationsprozess hin,
- die Entwicklung und Bereitstellung von Tools und Materialien zum Transformationsprozess („Kochbuch“),
- die fortlaufende Reflexion und Abstimmung der Arbeit der einzelnen Unterstützungssysteme und ihres Zusammenspiels,
- die Etablierung geregelter Feedbackschleifen, die sicherstellen, dass Informationen zu Erfahrungen und Erkenntnissen in den Prozess zurückfließen.

#### 3.1.8. Fokussierung und Vorbereitung der diözesanen Bildungssysteme

Treiber der Veränderung werden hauptberuflich tätige und ehrenamtlich engagierte Mitarbeiter/innen der Erzdiözese sein. Aus diesem Grund kommt der Zurüstung und Qualifizierung eine ganz besondere

---

<sup>10</sup> Die Multiplikator/innen sind von den Changemanager/innen zu unterscheiden, die den Transformationsprozess vor Ort initiieren, gestalten und unterstützen (vgl. C. 3.2.3.).

Bedeutung im Transformationsprozess zu. Wenn es im Projekt um eine tiefgreifende und flächendeckende Kulturveränderung geht, müssen die individuellen und die gemeinsamen Lernprozesse in den nächsten Jahren ganz auf diesen Kulturwandel hin fokussiert werden.

Da Anpassung, Umstellung oder Erweiterung bestehender Curricula eine erhebliche Vorlaufzeit benötigen, muss mit der Vorbereitung dazu bereits in Phase I begonnen werden. Bis zum Start der Transformation 2022 stehen dabei die Gestaltung und die Begleitung von Transformationsprozessen in den unterschiedlichen Rollen (als Multiplikator/innen, Changemanager/innen, Berater/innen, Pastorale Mitarbeiter/innen oder ehrenamtlich Engagierte) im Mittelpunkt. Dabei sind bestehende Formate sind nach Möglichkeit zu integrieren.

Die Vorbereitung umfasst:

- die Klärung des Fortbildungsbedarfs,
- die Klärung des Zusammenspiels der beteiligten Teilsysteme im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung,
- die Bestandsaufnahme von Qualifizierungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen,
- die Entwicklung/ Anpassung von Curricula/ Formaten für unterschiedliche Zielgruppen (Changemanager/innen, Multiplikator/innen, Pastorale Mitarbeiter/innen, ehrenamtlich Engagierte),
- die Bereitstellung von Schulungsmaterialien,
- die Organisation von Veranstaltungen,
- die Evaluation der Ergebnisse und Wirkungen.

Bereits in Phase I ist mit der Qualifizierung der Changemanager/innen, der Multiplikator/innen und der Berater/innen aus den Unterstützungssystemen zu beginnen. Schrittweise kann die Qualifizierung dann auf die hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteure vor Ort ausgedehnt werden, damit diese schnellstmöglich handlungsfähig werden. Dies kann allerdings flächendeckend erst in Phase II erfolgen.

### 3.2. Aufgaben in Phase II (Vorbereitung der Transformation und Einstieg in die Umsetzung 2022 bis 2025)

In Phase II geht es darum, ausgehend von einer sorgfältigen Evaluation des Prozesses in Phase I, die Transformation der „Kirche vor Ort“ auf diözesaner und lokaler Ebene so vorzubereiten, dass sie spätestens zum Roll-out 2025/2026 flächendeckend mit der Konstituierung der neuen Pfarreien abschließend vollzogen werden kann.

#### 3.2.1. Operationalisierung der Rahmensetzung aus Phase I

Auf diözesaner Ebene sind, ausgehend von den Ergebnissen der Konzeptphase, die Rahmenbedingungen für die Transformation zu operationalisieren, so dass Leitplanken und Spielräume für die Ausgestaltung der neuen pastoralen Räume (Pfarreien) klar erkennbar sind („Betriebssystem“).

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Definition von Standards in der Pastoral (im weitesten Sinne),
- Beschreibung der Binnenarchitektur (Substrukturen, Instanzen),
- Beschreibung der Rollenarchitektur der Akteure (Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse),
- Beschreibung zentraler Prozesse und Instrumente von Zusammenarbeit und Führung (z.B. Pastorkonzeption, Entscheidungsprozesse im Leitungsteam, Mitarbeiterführung, Visitation/LEVI)
- Erstellung eines mittel- bis langfristigen Personal- und Personalentwicklungsplans,
- Erstellung einer mittelfristigen Budgetplanung und eines neuen Verfahrens zur Mittelallokation,

- Erstellung eines langfristigen Gebäudekonzepts für die Kirche vor Ort,<sup>11</sup>
- Klärung des Verfahrens zur Personalisierung der neuen Pfarreien,
- Anpassung von Statuten (z.B. der Räte) und Regelungen (Verwaltungsvorschriften),
- Vorbereitung der Überleitung von Verträgen (Personalverträge, Leistungsverträge, Betriebserlaubnisse, Pacht- und Mietverträge etc.).

### 3.2.2. Auswahl, Projektierung und Begleitung von Modellprojekten

An ausgewählten Modellstandorten wird der Prozess der Vorbereitung fokussiert und zeitlich gestrafft, so dass eine Erprobung frühzeitig angestoßen werden kann, um aus den Erfahrungen für den Roll-out zu lernen.

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Klärung von Funktion und Zielsetzung der Modellprojekte sowie des Nutzens und der Anreize für die Modellstandorte,
- Festlegung der Formen von Unterstützung und Begleitung,
- Prüfung und Auswahl der Modellstandorte (ggf. Bewerbungsverfahren),
- Planung/ Projektierung des Entwicklungsprozesses und des Umfangs der Transformation an den Modellstandorten,
- Begleitung der straffen Vorbereitung,
- Evaluation der Erfahrungen in den Modellprojekten,
- Justierung der Planungen für den Roll-out.

### 3.2.3. Überprüfung, Entwicklung und (Neu-)Gestaltung des kirchlichen Lebens in den neuen pastoralen Räumen (zukünftige Pfarreien)

Die handelnden Akteure in den neuen pastoralen Räumen (haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter/innen, Vertreter/innen von Gremien, ehrenamtlich Tätige, engagierte und interessierte Christ/innen, Menschen von außerhalb) konkretisieren die konzeptionellen Vorgaben der Erzdiözese (Rahmensetzung und „Betriebssystem“) auf die Verhältnisse vor Ort hin. Es ist darauf zu achten, dass Formen der Partizipation gefunden werden, die sicherstellen, dass es keine Verengung auf das traditionelle volkskirchlich geprägte Verständnis von Kirche gibt und die gesamte Bandbreite kirchlicher Handlungsfelder mit einbezogen wird. Dies beinhaltet auch die Inklusion von Adressatenperspektiven, auf die hin, die bislang nicht oder nicht mehr erreicht werden.

Die Konfiguration des „Betriebssystems“ beinhaltet die Entwicklung einer Pastoralkonzeption für den zukünftigen pastoralen Planungsraum im Blick auf die zentralen Gestaltungsfelder Adressaten, Inhalte/Schwerpunkte, Einsatz von Personen/Rollen, Prozesse, Strukturen und Ressourcen (Finanzen, Immobilien).

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Projektierung des Transformationsprozesses vor Ort (Projektplan),
- Analyse der Situation im pastoralen Raum (Kontextanalyse, Stärken und Potentiale, etc.),
- Rückbesinnung auf die Wurzeln des Glaubens (Vergewisserung),
- Verständigung über die Grundlinien einer gemeinsamen Vision von Kirche,
- Festlegung der mittel- und langfristigen Entwicklungsziele (Zielfoto),

---

<sup>11</sup> Das langfristige Gebäudekonzept ist in Phase II im Blick auf die pastoralen Bedarfe der neuen Pfarreien hin zu entwickeln. Gleichzeitig bedarf es frühzeitiger Übergangsüberlegungen, wie mit Gebäuden in der diesbezüglich noch offenen Zwischenzeit zu verfahren ist.

- Beschreibung von Entwicklungsschritten und Maßnahmen (Fahrplan),
- Ausarbeitung des pastoralen Programms (inkl. Raum schaffen für Innovation),
- Implementierung vorbereiten (Kommunikation ...),
- Evaluation konzipieren.

Gestaltet wird der Entwicklungsprozess in den geplanten zukünftigen Räumen von entsprechend ausgebildeten Changemanager/innen. Sie werden bei Bedarf von erfahrenen Berater/innen unterstützt und begleitet (vgl. C. 3.1.6.f.).

#### 3.2.4. Entwicklung innovativer Formate und Gründung/ Profilierung selbstorganisierter Kirchorte

Die innovativen Kräfte in den zukünftigen pastoralen Räumen werden identifiziert und gebündelt, um systematisch Ansätze zur (Weiter-)Entwicklung innovativer Formate oder zur Gründung und Profilierung selbstorganisierter Kirchorte zu fördern.

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Identifikation bereits bestehender innovativer Ansätze/ Potenziale und deren Protagonisten,
- potenzielle (neue) Zielgruppen/ Adressaten identifizieren und verstehen,
- Gründungsvorhaben anregen, initiieren, unterstützen, fördern und begleiten,
- bestehende Angebote adressatenbezogen bewerten und weiterentwickeln,
- adressatenorientiert neue Formate/ Orte von Kirche entwickeln,
- experimentell neue Formen von Kirche (Prototypen) erproben und interaktiv validieren,
- Angebotsdesign und Markenbildung einbeziehen,
- Kommunikationsstrategie festlegen.

#### 3.2.5. Auswahl, Qualifizierung und Begleitung der Leitungskräfte in den neuen Pfarreien

Die Personalbesetzung der neuen Pfarreien ist ein erfolgskritischer Faktor für das Gelingen der Transformation. Spätestens Anfang 2024 sind zunächst die Leitungspositionen in den neuen Pfarreien nach definierten Kriterien bestmöglich zu besetzen. Die zukünftigen Leitungskräfte müssen innerhalb eines Jahres qualifiziert und in die geplanten lokalen Abläufe eingeführt werden, die sie dann nach dem Roll-out 2025/2026 verantwortlich übernehmen sollen.

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Konkretisierung der Leitungsarchitektur im Blick auf die lokalen Erfordernisse,
- Konzeption und Durchführung des Bewerbungs- und/oder Auswahlverfahrens,
- Zurüstung/ Qualifizierung im Blick auf die Rolle im Transformationsprozess und im Echtbetrieb,
- Einführung in die vor Ort laufenden Changeprozesse,
- Gestaltung der Personaleinführung und Begleitung in der Startphase, insb. Herstellung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung (Commitment) zwischen den Akteuren der zukünftigen Pfarrei,
- Bereitstellung/ Installierung von Formen professioneller und kollegialer Beratung/ Unterstützung.

#### 3.2.6. Vorbereitung der rechtlichen Umsetzung vor Ort

Die notwendigen rechtlichen Neuregelungen müssen im Vorfeld der Konstituierung der neuen Pfarreien soweit vorbereitet werden, dass sie mit der Konstitution oder in unmittelbarem Zusammenhang damit vollzogen werden können.

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Klärung und Neuordnung der Vermögensverhältnisse (Zusammenführung der Haushalte, Ausstattung der Subsysteme, ...),

- kirchenrechtliche und staatskirchenrechtliche Abwicklung bestehender Rechtsträgerschaften (Pfarreien, Kirchengemeinden, ...),
- Konstituierung der neuen Rechtsträger und Instanzen (Pfarreien, Vertretungsorgane, ...),
- Überführung von Verträgen auf die neuen Rechtsträger,
- Rechtliche Umsetzung des Gebäudekonzepts.

### 3.2.7. Vorbereitung der verwaltungstechnischen Umsetzung vor Ort

Die Reorganisation der Verwaltung vor Ort muss ebenfalls in Phase II durchdacht und mit den Akteuren vor Ort geplant werden.<sup>12</sup> Die Umsetzung kann endgültig erst mit Konstituierung des neuen Rechtsträgers vollzogen werden.

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Planung einer integrierten Verwaltungsorganisation für die neuen Pfarreien,<sup>13</sup>
- Planung und Durchführung erforderlicher baulicher Maßnahmen,
- Planung der IT-Struktur inkl. Schulungsmaßnahmen,
- Planung und Durchführung von Personalveränderungen,
- Konzeptionierung der Zusammenführung der Akten und Dokumente in Form einer einheitlichen Aktenführung,
- Neustrukturierung von Arbeitsabläufen in Front- und Back-Office,
- Erstellung eines Qualitätshandbuchs (Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Prozessbeschreibungen, Schnittstellen, Checklisten, Arbeitshilfen, Leitfäden, etc.).

### 3.3. Aufgaben in Phase III: Implementierung und Echtbetrieb (2025/2026 bis 2030ff.)

Phase III startet mit der rechtlichen Konstituierung der neuen Pfarreien 2025/2026. Die in Phase II entwickelten Konzepte zur konkreten Ausgestaltung der Pastoral, des Personaleinsatzes, der Verwaltungsorganisation und der Immobilienverwendung werden schrittweise entlang der vorgesehenen Fahrpläne angegangen und in den Echtbetrieb überführt.

Der Start in den Echtbetrieb ist häufig mit hohem Stress verbunden. Neue Player sind mit im Boot. Vieles ist vorgedacht, aber noch keine Routine. Immer wieder gibt es Irritationen und Missverständnisse. Daher ist es erforderlich, die Akteure vor Ort auch in dieser Phase intensiv zu begleiten. Das geschieht in erster Linie durch die internen Unterstützungssysteme. Sie sind in dieser Phase ebenfalls eng miteinander zu verzahnen und abzustimmen. Wichtig ist auch die kontinuierliche Reflexion und die Rückspiegelung der Wahrnehmungen und Einschätzungen aus den Unterstützungssystemen an die Prozessverantwortlichen und die Bistumsleitung.

#### 3.3.1. Umsetzung Pastorkonzeption

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Konstituierung der Räte/ Gremien,
- Implementierung der zentralen Prozesse,
- Neuaufstellung von Angeboten und Dienstleistungen,

<sup>12</sup> Dies hat in enger Abstimmung mit den Überlegungen zur Ausgestaltung der Diözesanen und regionalen [überpfarrlichen] Steuerungs- und Unterstützungssystemen zu erfolgen.

<sup>13</sup> Die Schnittstellen zu den übergeordneten Steuerungs- und Entwicklungssystemen ist frühzeitig im Zusammenhang mit der Gesamtarchitektur zu klären (vgl. C. Projektaufgaben, 4. Aufgaben Zielbereich Ermöglichung der Kirche vor Ort, „4.0.5. Entwicklung der Aufbauorganisation/ Struktur“).

- Einführung von Ehrenamtsentwicklung und Ehrenamtsmanagement,
- Einführung von Projekt- und Innovationsmanagement,
- Einführung von Qualitätsmanagement.

### 3.3.2. Umsetzung Personalkonzept (Fortsetzung)

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Personalisierung der Geschäftsführung,
- Personaleinsatz pastorales Personal, Folgedienste, Verwaltung,
- Personalentwicklung und Einüben von Teamarbeit.

### 3.3.3. Umsetzung Verwaltungskonzept (Fortsetzung)

Schrittfolge/ Aufgabenpakete:

- Physische Umsetzung Zentralbüros/ ggf. Kontaktbüros vor Ort,
- Umstellung/ Abstimmung der Verwaltungsorganisation (Prozesse, Aktenführung, ...),
- Einführung neuer IT inkl. Schulungsmaßnahmen.

### 3.3.4. Rechtlicher Vollzug

Der rechtliche Vollzug der Umgestaltung beginnt mit der Konstituierung der neuen Pfarreien und setzt sich schrittweise mit der Umschreibung bzw. Anpassung bestehender Ordnungen und Verträge fort.

### 3.3.5. Umsetzung Gebäudekonzept

Entwicklung der Gebäudekonzeption und deren Umsetzung lassen sich nicht strikt voneinander trennen, weil parallel immer schon Entscheidungen notwendig sind. Dennoch liegt der Schwerpunkt der Umsetzung in den Phase II und insb. III, wenn die neuen Pfarreien konstituiert sind.

### 3.3.6. Evaluation des Gesamtprojekts

Das Projekt wird fortlaufend evaluiert, um die Wirkung des Vorgehens zu überprüfen und allfällige Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen vorzunehmen. Am Ende der Phase III soll abschließend die Evaluation des Gesamtprojekts hinsichtlich Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen erfolgen.

## 4. Aufgaben Zielbereich 3: Ermöglichung der Kirche vor Ort – Steuerungs- und Unterstützungssysteme

Die Aufgaben im Zielbereich 3 *Ermöglichung der Kirche vor Ort – Steuerungs- und Unterstützungssysteme* beziehen sich auf sämtliche Organisationseinheiten über der lokalen Ebene.<sup>14</sup>

### 4.0.1. Fokussierte Organisationsanalyse

- 1) Check-Up Umsetzung und Auswirkungen zurückliegender Reorganisationsprozesse

---

<sup>14</sup> Dies schließt die Zwischenebene der jetzigen Dekanate und Verrechnungsstellen ebenso ein, wie die Erzbischöfliche Kurie, insbes. das erzbischöfliche Ordinariat mit sämtlichen Untergliederungen.

In den letzten 5 [5-10] Jahren gab es eine Reihe von Organisationsentwicklungsprozessen zur Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme in der Erzdiözese Freiburg. In einem ersten Schritt geht es darum, sich einen Überblick über die wichtigsten OE-Prozesse in dieser Zeit (inkl. aktuell laufende Prozesse) zu verschaffen und deren Umsetzung und (Aus-)Wirkungen einer kritischen Analyse zu unterziehen, um förderliche und hinderliche Muster in der Gestaltung von Entwicklungsprozessen herauszufinden, Umwege zu vermeiden und vorhandene Lösungsansätze zu integrieren. Die gilt insbesondere für das Projekt Ordinariat 2016.

Für die Betrachtung der Prozesse ist folgende Schrittfolge handlungsleitend:

- a) Prozess/ Umsetzung
    - Stand der Umsetzung?
    - Qualität der Umsetzung?
  - b) Ergebnisse/ Wirkungen
    - Erzielte/ nicht erzielte Wirkungen/ Nebenwirkungen?
    - Wahrnehmung der Wirkungen durch die Mitarbeiter/innen?
  - c) Bewertung im Blick auf den lfd. Prozess K 2030
    - Lessons learned?
    - Was soll wegfallen/ was wird in den Prozess K 2030 mitgenommen.
- 2) Check-Up Muster und Dynamiken in der Zusammenarbeit

Um möglichen Faktoren auf die Spur zu kommen, die einer Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme entgegenstehen bzw. im Ansatz gefährden könnten, wird die Interaktion der beteiligten Subsysteme und Akteure einer fokussierten systemischen Analyse unterzogen.

- Innere Bilder/ mentale Modelle
- Rollen-/ Beziehungsmuster
- Kommunikations-/ Interaktionsmuster
- Bereitschaft/ Spielräume/ Plastizität, bestehende Muster und Dynamiken zu verändern

Die Ergebnisse der Sondierungsgespräche zur Wahrnehmung der Situation im Ordinariat fließen hier mit ein.

### 3) SWOT-Analyse

Bewertung der aktuellen Verwaltungsorganisation auf den unterschiedlichen Ebenen (diözesane und mittlere Ebene) im Blick auf ihre Stärken/ Schwächen und Chancen/ Risiken auf dem Hintergrund der Anforderungen an eine moderne Verwaltung und die sich schrittweise abzeichnenden Veränderungen in der Pastoral. Hier kommen Aspekte wie Polarisierung, Versäulung, Redundanzen, mangelnde Verbindlichkeit etc. detaillierter in den Blick, wie sie auch in den Sondierungsgesprächen für das Ordinariat deutlich angesprochen wurden.

#### 4.0.2. Arbeit an weichen Faktoren der Veränderung

Ausgehend von den Ergebnissen der Organisationsanalyse und der Erkenntnis, dass Menschen die Welt nicht nur so sehen, wie sie sie deuten, sondern auch so, wie sie sie auszuhalten vermögen, ist der Entwicklungs- und Veränderungsprozess der Steuerungs- und Unterstützungssysteme auf mittlerer und diözesaner Ebene unter psychologischen und sozialpsychologischen Gesichtspunkten anzugehen, vorzubereiten und zu ergänzen. Emotionale und gruppenspezifische Faktoren des Veränderungsprozesses kommen differenziert in den Blick und werden wertungsfrei kommunizierbar.

#### 1) Sorgfältige Kommunikation

Die Projektkommunikation muss die veränderten Rahmenbedingungen (umfassende Reorganisation) plausibilisieren, Sorgen und Nöte der Mitarbeiter/innen aufgreifen und mögliche kommunikative Verwerfungen frühzeitig identifizieren. Dabei sind die kommunikativen Maßnahmen prozessbezogen und differenziert im Blick auf die relevanten Stakeholder(-gruppen) hin einzusetzen.

#### 2) Arbeit mit Führungskräften

Mit den Führungskräften ist intensiv an Grundhaltungen, Einstellungen, inneren Bildern/ Vorurteilen, Verhaltens- und Interaktionsmustern zu arbeiten. Das hierfür erforderliche Setting (Workshops, Supervision, Mediation o.ä.) richtet sich danach, was angesichts der vorfindlichen Ausgangslage erforderlich ist, um zu einem tragfähigen und dem geplanten Entwicklungs- und Veränderungsprozess angemessenen Commitment kommen zu können.

#### 3) Arbeit mit Mitarbeiter/innen

Um die Identifikation mit dem Projekt K 2030 zu erhöhen und die Entwicklung einer angemessenen Veränderungsbereitschaft zu unterstützen, werden Mitarbeiter/innen mit ihren Bedürfnissen und Befürchtungen spürbar in den Prozess mit einbezogen. Dies beinhaltet – über eine transparente Kommunikation und ein konvergentes Handeln der Führungskräfte hinaus – die präventive Einführung partizipativer Elemente (etwa die Schaffung von Resonanz- und Feedback-Möglichkeiten) sowie Möglichkeiten der Bearbeitung kommunikativer Stresssituationen (z.B. krisenhafte Auseinandersetzungen und Konflikte) und emotionaler Verwerfungen (Enttäuschung, Trauer, Wut).

#### 4.0.3. Weiterentwicklung der Organisations-/ Führungskultur

Ausgehend von den Ergebnissen des OE-Prozesses 2016 (Leitbild, Führungsverständnis, Führungsleitlinien, Grundsätze interner Kommunikation inkl. jeweils zugehöriger Instrumente) werden im Anschluss an den Check-Up (vgl. C. 4.0.1.) Maßnahmen erarbeitet, die eine verbindliche und nachhaltige Implementierung und regelmäßige Überprüfung bereits entwickelter Instrumente sicherstellen. Bei Bedarf werden die Instrumente justiert und um weitere ergänzt.

In diesem Zusammenhang geht es u.a. um die Erarbeitung, Vereinbarung und Implementierung

- 1) einer verlässlichen Commitment- und Feedbackkultur auf Führungsebene,
- 2) von Indikatoren zur Überprüfung der Umsetzung der Grundsätze von Kommunikation und Führung,
- 3) von Qualitätsstandards in der Handhabung von Instrumenten der Mitarbeiterführung- und -kommunikation,
- 4) von Instrumenten zur Überprüfung der Umsetzung der Grundsätze sowie der Qualitätsstandards der Mitarbeiterführung- und -kommunikation (z.B. Befragung, Audit),
- 5) von Vorgehensweisen und Maßnahmen bei fehlender Regeltreue/ mangelnder Verbindlichkeit,
- 6) von Vorgehensweisen im Umgang mit kritischen Situationen (z.B. Krisen, Konflikte).

#### 4.0.4. Aufgabenkritik und Justierung des Portfolios

Die veränderten Anforderungen in der Pastoral und die Umgestaltung der „Kirche vor Ort“ einerseits sowie die knapper werdenden Ressourcen andererseits erfordern zwingend ein Nachdenken darüber, welche Dienstleistungen zukünftig seitens der Steuerungs- und Unterstützungssysteme notwendig und geboten sind. Hier spielen gesetzliche, inhaltliche (kundenbezogene) und technische (infrastrukturelle) Aspekte eine entscheidende Rolle.

Folgendes ist zu tun:

- 1) Strategische Anforderungsanalyse (Dienstleistungen)

- 2) Aufgabenkritik (Umfang, Art und Qualität),
- 3) mittel- und langfristige Gestaltung des Aufgabenportfolios,
- 4) strukturelle Zuordnung zwischen und innerhalb der Organisationsebenen,
- 5) Organisation des Rückbaus, des Aufbaus bzw. der Verlagerung von Aufgaben.

#### 4.0.5. Entwicklung der Aufbauorganisation/ Struktur

Auf dem Hintergrund der Strukturüberlegungen im Rahmen des OE-Prozesses 2016 sowie der Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. C. 4.0.1.), der Anforderungen an eine moderne Steuerungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsorganisation und den sich schrittweise abzeichnenden Veränderungen im Blick auf die Gestalt der „Kirche vor Ort“ wird überlegt, wie die Steuerungs- und Unterstützungssysteme auf den unterschiedlichen Ebenen zukunftsfähig (schlank, agil, effizient) aufgestellt werden können, um die operativen Einheiten optimal zu unterstützen.

- 1) Strategische Anforderungsanalyse (Strukturen und Abläufe)
- 2) Entwicklung von Optionen für die Ausgestaltung der Aufbauorganisation
  - Bestimmung der zugrunde gelegten Organisationsprinzipien (Zentralität/ Dezentralität, Agilität, Abbau von Redundanzen etc.),
  - Festlegung des zu realisierenden Organisationsmodells (z.B. Linien-Stab-Modell, Matrix-Modell etc.),
  - Beschreibung der Binnenarchitektur (Substrukturen und deren Zuordnung),
  - Beschreibung der Rollenarchitektur (Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse) sowie
  - Beschreibung der Schnittstellen zwischen lokaler, mittlerer und diözesaner Ebene.

Das Organisationskonzept kann nur iterativ im Zusammenhang mit der Festlegung der Rahmenkoordinaten für die Kirchenentwicklung 2030 sowie der Rahmensetzung für die „Kirche vor Ort“ in Phase I und der Operationalisierung „Betriebssystems“ in Phase II erfolgen.

#### 3) Entwicklung eines Fahrplans für den Transformationsprozess

Der Transformationsprozess der Steuerungs- und Unterstützungssysteme muss (zumindest im Blick auf die Verrechnungsstellen) zeitnah, spätestens in der 1. Hälfte 2021 beginnen und in der Substanz bis zum Roll-out der neuen Pfarreien 2025/2026 vollzogen sein. Hierfür ist ein valider und verlässlicher Zeitplan zu entwickeln und kontinuierlich nachzuhalten.

#### 4.0.6. Anpassung der Ablauforganisation/ Prozesse

Das erzbischöfliche Ordinariat hat im Zuge der Umsetzung der OE-Ergebnisse 2016 Prozessmanagement als Steuerungsinstrument eingeführt und in der Stabsstelle RM/IKS beim Generalvikar angesiedelt. Die SST ist in besonderer Weise in die Überlegungen zu Anpassung der Ablauforganisation/ Prozesse einzubeziehen.

Das Prozessmanagement wird zukünftig eine wesentlich größere Bedeutung gewinnen, wenn die Erzdiözese auf allen Ebenen dezentraler, weniger versäult, stärker vernetzt und agiler aufgestellt werden soll als bisher.

Der Fokus bisheriger Prozessbeschreibungen lag im Sinne einer Priorisierung zunächst v.a. auf (technischen) Prozessen, die mit hohen Risiken behaftet sind und weniger auf übergreifenden Prozessen der Planung, Entscheidung und Zusammenarbeit. Zukünftig ist die Prozessorientierung zudem auf die Gesamtheit der Steuerungs- und Unterstützungssysteme auszudehnen.

- 1) Check-Up Prozessorientierung

Überprüfung der bisherigen Praxis der Priorisierung, der Beschreibung, der Rezeption, des Managements und der Überprüfung von Prozessen.

#### 2) Priorisierung von Prozessen

Die Prozesslandschaft ist insgesamt in den Blick zu nehmen. Die Prozesse sind auf dem Hintergrund der Überlegungen aus C. 4.0.5. so zu gewichten, dass sie schrittweise bearbeitet und eingeführt werden können. Damit dies in transparenter Weise geschieht, ist neu zu überlegen und zu entscheiden, nach welchen Kriterien die Bearbeitung von Prozessen priorisiert wird.

#### 3) Justierung zentraler Arbeitsprozesse

Mit sehr hoher Priorität sind die bestehenden Arbeitsprozesse auf die erforderlichen Anpassungen im Blick auf die geplante Strukturveränderung (vgl. C. 4.0.5.) hin zu überprüfen und zu justieren.

#### 4) Klärung und Beschreibung übergeordneter (Führungs-)Prozesse

Mit hoher Priorität sind übergeordnete Entscheidungsprozesse und Prozessen an der Schnittstelle von Organisationsebenen und -einheiten zu beschreiben.

#### 5) Überprüfung und Neujustierung des Prozessmanagements

Dem Prozessmanagement kommt in einer Organisation, die sich agiler aufstellen muss, um den sich permanent verändernden Umweltbedingungen anzupassen, eine hohe Bedeutung zu. Im Blick auf die veränderte Struktur (vgl. C. 4.0.5.) ist die zukünftige Position und Rolle (Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse, Instrumente) des Prozessmanagements zu klären und zu definieren. Hierbei ist grundsätzlich zu entscheiden, wie unabhängig und stark das Prozessmanagement zukünftig sein soll.

#### 6) Sicherung der Nachhaltigkeit der Prozessorientierung

Um die Nachhaltigkeit der Prozessorientierung sicherzustellen sind entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren. Dazu gehört u.a. eine nutzerfreundliche Dokumentation, Formen der Überprüfung (z.B. Befragungen oder Audits) und die Beschreibung und Anwendung von Konsequenzen bei Nichteinhaltung.

#### 4.0.7. Personalplanung, Personalförderung/-entwicklung/ Personalmarketing

Die Personalplanung ist auf allen Ebenen der Erzdiözese den veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen. Hierzu müssen entsprechende Personalstellenpläne erstellt werden.

Die Führungspositionen sind dabei generell (auch auf der Ebene der „Kirche vor Ort“) nach objektivierbaren Kriterien in einem transparenten Verfahren bestmöglich zu besetzen. Hierfür sind Stellen- und Anforderungsprofile, Auswahlkriterien und -verfahren sowie Übergabe- und Einarbeitungsmodalitäten zu bestimmen. Auswahl- und Einstellungsverfahren, Übergaben und Einarbeitung sind als Prozesse zu hinterlegen.

Personalfürsorge, Personalförderung, Personalentwicklung, Personalmarketing und Recruiting kommen perspektivisch eine immer größere Bedeutung zu, wenn die Erzdiözese auf allen Ebenen ihre (guten) Mitarbeiter/innen halten und neue, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen finden und an sich binden will. Hierzu bedarf es im Kontext der Neuaufstellung des Ordinariats grundsätzlicher, langfristiger-strategischer, aber auch operativer und instrumenteller Überlegungen, insbesondere ein integriertes Personalentwicklungskonzept und eine kurz-, mittel- und langfristige Personalentwicklungsbedarfsplanung.

#### 4.0.8. Diözesanes Immobilienkonzept

Es ist ein auf die sich entwickelnden Bedarfe der Diözese abgestimmtes Immobilienkonzept zu entwickeln, das die Erfassung, Darstellung und Bewertung sämtlicher Immobilien sowie deren mittel- und langfristige Verwendung, Finanzierung und Verwertung beinhaltet.

## D. Beteiligte Akteure und Rollen

Das Projekt K 2030 ist als Kulturveränderungsprozess so angelegt, dass möglichst viele Führungs- und Fachkräfte, haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter/in sowie ehrenamtlich Tätige, Nutzer/innen und Kooperationspartner/innen involviert und beteiligt werden, um die Breite der Erfahrung und des Wissens in der Erzdiözese einzubeziehen, eine maximale Identifikation zu ermöglichen und eine tiefgreifende und nachhaltige Veränderung in Gang zu setzen.

Die Entwicklung der „Kirche vor Ort“ geschieht bis dato (Phase I) mit breiter Beteiligung der Akteure in den Pfarreien, sowohl der Seelsorger/innen als auch der Mitglieder von Gremien, Verbänden und Gruppierungen sowie ehrenamtlich Engagierten. Im weiteren Verlauf sollen Mitarbeiter/innen in der kategorialen Seelsorge, in karitativen Einrichtungen und Diensten sowie Bildungseinrichtungen noch wesentlich stärker einbezogen werden.

Im Blick auf die Phase der Transformation ist es wünschenswert, diesen Kreis noch größer zu ziehen, so dass auch Menschen, die wenig oder keinen Kontakt zur Kirche haben, angesprochen und zur Mitwirkung am Prozess der Neugestaltung eingeladen werden. Für die Entwicklung und Kontextualisierung der neuen Sozialgestalt sind darüber hinaus auch diejenigen Stakeholder wichtig, die nicht der katholischen Kirche angehören, etwa evangelische Christ/innen und deren Seelsorger/innen, Verantwortliche in den Zivilgemeinden und weitere relevante Akteure im Sozialraum.

Eine wichtige Rolle in der Entwicklung der „Kirche vor Ort“ spielen die Fach- und Führungskräfte im erzbischöflichen Ordinariat. Sie sind mit ihrer Fachexpertise und als Unterstützer gefragt. Inhaltlich involviert sind v.a. die Hauptabteilungen 1 – Pastoral, 2 – Pastorales Personal, 3 – Bildung 4 – Caritas und 6 – Grundsatzfragen, Strategie, Kommunikation. Die Hauptabteilung 5 könnte mit ihrem Know-how über weltkirchliche Lösungen und ökumenische Ansätze hilfreich sein. Die Hauptabteilungen 7 – Personal-, Dienst- und Arbeitsrecht, 8 – Finanzen, 9 – Immobilien- und Baumanagement und das Justizariat werden gebraucht in allen Fragen, die rechtliche, verwaltungsorganisatorische und -technische und ressourcenbezogene Aspekte betreffen.

Auch bei der Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme geht es darum, die Mitarbeiter/innen möglichst angemessen in den Entwicklungs- und Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Dies geschieht im Wesentlichen durch transparente Information, in Form von Befragungen oder Konsultations- bzw. Feedbackschleifen und durch Beteiligung an Arbeitsgruppen.

Erzbischof Stephan ist der Auftraggeber und als solcher nicht selbst Teil des Projekts, sondern sein Gegenüber. Er trifft nach Anhörung der vorgesehenen kurialen und diözesanen Beratungsgremien die für die Umsetzung der Projektergebnisse notwendigen Entscheidungen.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten von Anfang an wissen und sich entsprechend committen, dass die Arbeit im Projekt nicht „on top“ oder nebenher erledigt werden kann. Sie ist Regelarbeit und muss entsprechend priorisiert werden. Ansonsten ist es nicht möglich, den vereinbarten Zeitplan oder die erforderliche Qualität sicher zu stellen.

## E. Projektorganisation

Die Projektorganisation beschreibt die integrierte Aufbau- und Ablaufstruktur des Projekts K 2030. Neben der Gliederung in Projektinstanzen legt die Projektorganisation die wichtigsten Prozesse im Projektablauf fest. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass

- die relevanten Subsysteme im Projekt repräsentiert sind,
- Rollen, Aufgaben und Befugnisse eindeutig geregelt sind,
- die Verantwortung für Inhalte und Prozesse getrennt ist,
- Projekte und Teilprojekte optimal gekoppelt und vernetzt sind,
- Informationen optimal fließen und die Kommunikation störungsfrei funktioniert,
- zielorientiert und effizient gearbeitet werden kann,
- transparent entschieden wird und
- Vereinbarungen bzw. Entscheidungen verbindlich eingehalten werden.

### 1. Projektorganisation Phase I (2021 - 3/2022)

Die integrierte Projektorganisation zielt darauf ab, sämtliche Prozesse der Kirchenentwicklung 2030 organisatorisch einzubinden, abzubilden und in ihren wechselseitigen Bezügen steuerbar zu machen. Die faktisch existierende Komplexität, die erforderlich ist, weil es um die Transformation der Erzdiözese geht - wird bearbeitbar gemacht durch eine einheitliche Projektleitung und eine einheitliche Projektkoordination mit angeschlossener Geschäftsstelle.

#### 1.1. Projektleitung

Die Projektleitung ist die oberste (Entscheidungs-)Instanz im Projekt K 2030. Sie ist dem Erzbischof gegenüber verantwortlich für den Projektverlauf und die erzielten Ergebnisse.

Die Aufgaben der Projektleitung sind

- die strategische und operative, inhaltliche und organisatorische Führung und Steuerung des Projekts,
- die Beauftragung, das Monitoring und das Controlling der Planungs-, Koordinations- und Projektgruppen,
- die inhaltliche Abstimmung und Synchronisierung sämtlicher Prozesse im Rahmen des Projekts,
- die Koordination der Kommunikation des Projekts nach innen und außen (u.a. diözesane und kirchliche Gremien),
- die Abnahme von Ergebnissen der Planungs-, Koordinations- und Projektgruppen und
- das Reporting gegenüber dem Erzbischof.

Die Projektleitung ist repräsentativ zu besetzen und muss zugleich arbeitsfähig sein (12-15 Personen). Die Zusammensetzung stellt sicher, dass die die Grundvollzüge (Seelsorge, Bildung, Caritas), Inhalte und Ressourcen, Haupt- und Ehrenamt (diözesanen Gremien), unterschiedliche Regionen und Altersgruppen sowie Frauen und Männer angemessen vertreten sind.

Die Projektleitung wird von Generalvikar Msgr. Dr. Mehlmann geleitet. Sie gibt sich eine Geschäftsordnung und trifft sich regelmäßig in Intervallen von 4 bis 6 Wochen. Sie hat einen geschäftsführenden Ausschuss, der sich aus Mitgliedern der Projektleitung zusammensetzt. Der geschäftsführende Ausschuss arbeitet eng mit der Projektkoordination und der externen Begleitung zusammen. Er tagt alle 2

bis 3 Wochen und bei Bedarf. Er bereitet die Sitzungen der Projektleitung vor, moderiert sie und führt die Geschäfte zwischen den Sitzungen der Projektleitung. Näheres regelt eine Geschäftsordnung.<sup>15</sup>

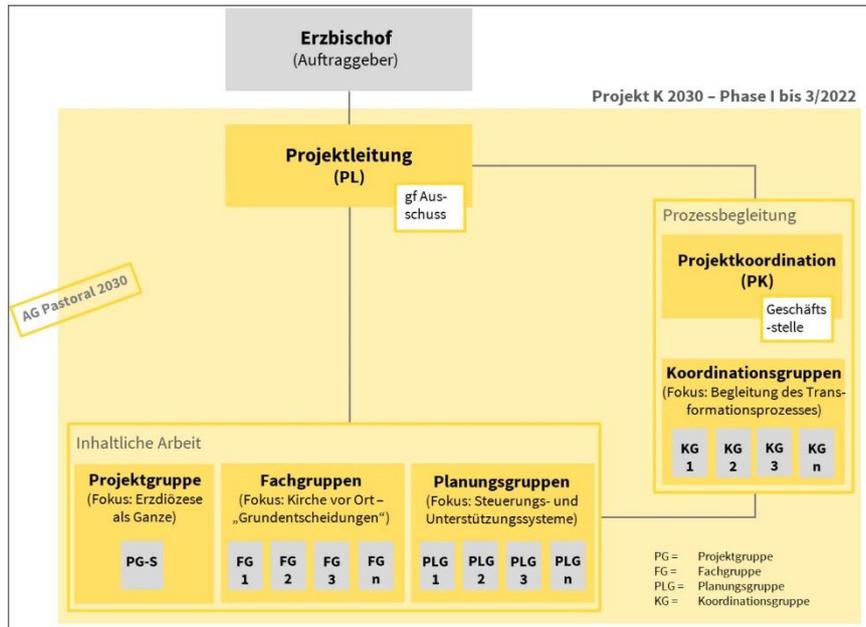


Abb. 1: Projektorganisation K 2030 – Phase I bis 3/2022. Die diözesanen und kurialen Beratungs- und Entscheidungsgremien sind in dieser Darstellung nicht enthalten. Sie sind *nicht* Teil des Projekts, beraten bzw. entscheiden aber entsprechend ihrer Rechtsstellung bzw. Mitwirkungsrechte die Ergebnisse aus dem Projekt und deren Umsetzung.

## 1.2. Projektkoordination

Die Projektleitung delegiert die Verantwortung der Prozesssteuerung und -koordination an die Projektkoordination. Aufgabe der Projektkoordination ist es, die Prozesse innerhalb des Projektes und die Zusammenarbeit der Planungs-, Koordinations- und Projektgruppen zu beobachten, zu planen, zu koordinieren, zu unterstützen und zu begleiten, insbesondere obliegt es ihr,

<sup>15</sup> Im Blick auf Entscheidungsfindung in der Projektleitung hat es sich bewährt, nicht nach dem Mehrheitsprinzip, sondern nach dem Konsentprinzip zu verfahren, wie es aus der Soziokratie bekannt ist. Im Kern funktioniert das Konsentprinzip so, dass eine Entscheidung als getroffen gilt, wenn keiner der am Entscheidungsprozess Beteiligten einen schwerwiegenden Einwand dagegen formuliert. Ist dies der Fall, wird weiter diskutiert, bis ein neuer Vorschlag auf dem Tisch liegt und erneut darüber befunden wird. Das Verfahren beschleunigt Entscheidungsprozesse und verhindert Polarisierungen. Man kommt sehr schnell ins Handeln, kann die Wirkungen von Entscheidungen überprüfen und diese ggf. revidieren.

- den internen Informationsfluss zwischen der Projektleitung und Arbeitssystemen zu gewährleisten,
- die Prozesse zwischen den Fach-, Planungs- und Projektgruppen zu steuern und zu koordinieren,
- in Zusammenarbeit mit der Projektleitung die interne und externe Projektkommunikation zu koordinieren,
- die Projektleitung in ihrer Aufgabe der Prozesssteuerung zu unterstützen.

Die Projektkoordination arbeitet eng mit der Projektleitung und der externen Begleitung zusammen. Prozessbezogene Interventionen der Projektleitung erfolgen nach Beratung mit der Projektkoordination und der externen Begleitung, denen die Verantwortung für die Prozessgestaltung übertragen ist.

Die Projektkoordination ist inhaltlich neutral. Die Besetzung orientiert sich primär an fachlichen Kriterien (Prozess- und Methodenkompetenz). Der Projektkoordination gehören max. 5-6 Personen an. Die Projektkoordination trifft sich engmaschig in Abhängigkeit von den Erfordernissen im Projekt (in der Regel 1 bis 2 Mal pro Woche). Die Details der Zusammenarbeit in der Projektkoordination regelt eine Geschäftsordnung.

Die Projektkoordination wird in ihrer Funktion von einer Geschäftsstelle unterstützt, die alle erforderlichen organisatorischen, logistischen und verwaltungstechnischen Arbeiten, die im Projekt erforderlich sind, gewährleistet.

### 1.3. Projektgruppe Gesamtstrategie

Die Projektgruppe Gesamtstrategie hat die Aufgabe, die Arbeiten am übergeordneten Gesamtrahmen für die diözesane Neuausrichtung organisatorisch zu planen, zu koordinieren, inhaltlich abzustimmen und zu bündeln. Sie bezieht die Ergebnisse der parallel arbeitenden Fachgruppen zur Rahmensetzung für die „Kirche vor Ort“ und der Planungsgruppen zur Entwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme mit ein.

Der Projektgruppe Gesamtstrategie gehören inkl. Generalvikar Msgr. Dr. Mehlmann als Leiter insgesamt 8 bis 10 Personen an. Sie ist ähnlich, wie die Projektleitung, repräsentativ besetzt (vgl. E. 1.1.), jedoch schlanker gehalten.

Die Projektgruppe Gesamtstrategie verständigt sich über die interne Arbeitsorganisation (z.B. Arbeit in Untergruppen oder Tandems). Sie kann für die Arbeit zu spezifischen Themen weitere Personen hinzuziehen. Sie kann darüber hinaus Workshops oder Hearings veranstalten, um die Perspektiven unterschiedlicher Stakeholdergruppen mit einzubeziehen. Hierfür ist frühzeitig ein entsprechender Fahrplan bis einschließlich Ende 2022 vorzulegen.

Die Projektgruppe Gesamtstrategiebestimmt aus ihrem Kreis eine Geschäftsführung zur Koordination ihrer Arbeit. Sie trifft sich eng getaktet in Abhängigkeit vom jeweiligen inhaltlichen Fokus und der gewählten internen Arbeitsorganisation, mind. aber alle 4 Wochen in Form von kürzeren Meetings oder auch halb- oder ganztägigen Klausuren.

### 1.4. Fachgruppen Rahmensetzung „Kirche vor Ort“

Die erforderlichen Grund- bzw. Richtungsentscheidungen im Blick auf die inhaltliche Ausgestaltung der „Kirche vor Ort“ und deren personelle und organisatorische Rahmenbedingungen werden inhaltlich in Fachgruppen vorbereitet, die ihre Ergebnisse Ende Juli 2021 vorlegen sollen. Folgende Fachgruppen wurden 2019 eingerichtet:

- Fachgruppe 1.1. Neue Gemeinschaftsformen,
- Fachgruppe 1.2. Engagementförderung / Ehrenamt,

Fachgruppe 1.3.	Räte der Zukunft,
Fachgruppe 1.4.	Gemeinden und Gemeindeteams,
Fachgruppe 1.5.	Pastoral der Ermöglichung (Empowerment),
Fachgruppe 1.6.	Pastorale Zentren,
Fachgruppe 1.7.	Gesamtpastoral,
Fachgruppe 1.8.	Qualifizierung der pastoralen Mitarbeitenden,
Fachgruppe 2.1.	Priester,
Fachgruppe 2.2.	Pastorale Mitarbeitende,
Fachgruppe 2.3.	Orientierungsrahmen / Personaleinsatz,
Fachgruppe 2.4.	Leistungsmodelle in der Pfarrei,
Fachgruppe 3.1.	Pfarrreigeschäftsführung,
Fachgruppe 3.2.	Pfarrsekretariat,
Fachgruppe 3.3.	Pfarramt,
Fachgruppe 3.4.	Mittlere Ebene,
Fachgruppe 3.5.	Kommunikation.

#### 1.5. Planungsgruppen Weitentwicklung Steuerungs- und Unterstützungssysteme

Das Nachdenken über die zukünftige Gestalt der Steuerungs- und Unterstützungssysteme auf mittlerer<sup>16</sup> und diözesaner Ebene und deren schrittweise Transformation ist in Form schlanker, fachübergreifender Planungsgruppen angelegt:

Planungsgruppe 1	Vorstrukturierung,
Planungsgruppe 2	Organisationsanalyse,
Planungsgruppe 3	Entwicklung der Organisations-/ Unternehmens-/ Führungskultur,
Planungsgruppe 4	Aufgabenkritik und Portfoliogestaltung,
Planungsgruppe 5	Aufbauorganisation/ Organisationsstruktur,
Planungsgruppe 6	Ablauforganisation/ zentrale Prozesse,
Planungsgruppe 7	Personalplanung/-förderung/-entwicklung/-marketing
Planungsgruppe 8	Diözesanes Immobilienkonzept.

Die Planungsgruppe „Vorstrukturierung“ hat die Aufgabe, ausgehend von der Idee der „grünen Wiese“ bis Mitte 2021 grundsätzlich zu überlegen, wie zukünftig die Steuerungs- und Unterstützungssysteme auf der mittleren und diözesanen Ebene neu aufgestellt werden kann. Dazu zählen u.a. Überlegungen zu den zugrunde gelegten Organisationsprinzipien, zum zukünftigen Organisationsmodell und zu den Grundsätzen der Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen (vgl. C. 4.0.5.).

Die Ergebnisse der Planungsgruppe „Vorstrukturierung“ bilden zusammen mit den Ergebnissen der Organisationsanalyse die Basis der Arbeit für die Planungsgruppen 3 bis 8. In diesen Gruppen wird auf den jeweiligen Fokus bezogen sowohl das Zielfoto als auch der Fahrplan zur Umsetzung erarbeitet. Die Planungsgruppen arbeiten selbstorganisiert, agil und vernetzt. Abgrenzung und Zusammenarbeit der Planungsgruppen wird über die Projektkoordination gesteuert und koordiniert. Die Planungsgruppenleitungen treffen sich regelmäßig zur Abstimmung von Inhalten und Prozessen.

Die Arbeit an weichen Faktoren des Veränderungsprozesses wird in Abstimmung mit der Projektleitung und der Projektkoordination konzipiert und parallel realisiert.

---

<sup>16</sup> Dies schließt sowohl die bisherigen Dekanate als auch die Verrechnungsstellen ein.

## 1.6. Koordinationsgruppen zur Unterstützung der Transformation

Beginnend im Sommer 2020 wird parallel zu den Fachgruppen in Koordinationsgruppen daran gearbeitet, wie die Transformation der Rahmensetzung aus Phase I vor Ort von Seiten der Diözese vorbereitet, unterstützt und begleitet werden kann. Hierfür sind folgende Gruppen vorgesehen:

- KG 1 Kommunikation
- KG 2 Geistliche Erneuerung/ geistlicher Prozess
- KG 3 Ausbildung
- KG 4 Fortbildung und Personalentwicklung
- KG 5 Interne Beratung und Begleitung
- KG 6 Multiplikator/innen.

## 1.7. Vernetzung der Arbeitsgruppen und Controlling

Da die Fragestellungen und Themen auf den unterschiedlichen Ebenen eng miteinander verwoben sind, können sie nicht isoliert bearbeitet werden. Aus diesem Grund sind die Arbeitsgruppen, die jeweils einen spezifischen Blickwinkel auf einen Ausschnitt der komplexen Wirklichkeit haben, multiperspektivisch zu besetzen und eng miteinander zu vernetzen. Dem dient auch ein allen zugängliches Informationsportal. Verantwortlich für das Zusammenwirken der Arbeitsgruppen ist die Projektkoordination. Sie hat die Wechselwirkungen zwischen den Themen im Blick und sorgt für den erforderlichen Informationsaustausch.

Das Controlling der Arbeitsgruppen obliegt der Projektleitung. Basis des Controllings sind präzise definierte Arbeitsaufträge und der hinterlegte Zeitplan. Die Projektkoordination sorgt für die Bereitstellung der für das Controlling erforderlichen Informationen.

## 2. Projektorganisation Phase II (2022-2025/26)

Die Projektorganisation in Phase II (2022-2025/26) unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der Projektorganisation in Phase I. Projektleitung und Projektkoordination sind in beiden Phasen identisch. Unterschiede gibt es auf Arbeitsebene im Segment „Kirche vor Ort“.

### 2.1. Fachgruppen Transformation „Kirche vor Ort“

Aufgabe der Fachgruppen in dieser Phase ist es, die Transformationsprozesse vor Ort fachlich-inhaltlich vorzubereiten und zu begleiten. Die Fachgruppen im Rahmen der Transformation bestehen aus max. fünf Personen, die aufgrund von Fachwissen ausgesucht werden. Jede Fachgruppe kann zeitweise themenbezogen weitere Experten/innen in die Arbeit mit einbeziehen. Dies gilt insbesondere für Fragestellungen, die verwaltungsbezogene Themen berühren.

Die Fachgruppen arbeiten selbstorganisiert, agil und vernetzt. Abgrenzung und Zusammenarbeit der Fachgruppen wird über die Projektkoordination gesteuert und koordiniert. Die Fachgruppenleitungen treffen sich regelmäßig zur Abstimmung von Inhalten und Prozessen.

Derzeit sind folgende Fachgruppen im Rahmen der Transformation vorgesehen:

- Fachgruppe 1 Adressaten & Angebote: Schwerpunkte, Gestaltung, Qualität,
- Fachgruppe 2 Innovative Projekte, neue Gemeinschaftsformen, Gründung,
- Fachgruppe 3 Akteure/Rollen: Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen,

- Fachgruppe 4 Personal-/ Ehrenamtsförderung und Personal-/ Ehrenamtsentwicklung,
- Fachgruppe 5 Sozialgestalt: Strukturen und Prozesse innerhalb der neuen Pfarreien,
- Fachgruppe 6 Leitungsarchitektur/ inkl. Räte und Gremien,
- Fachgruppe 7 Rechtliche und finanztechnische Umsetzung.

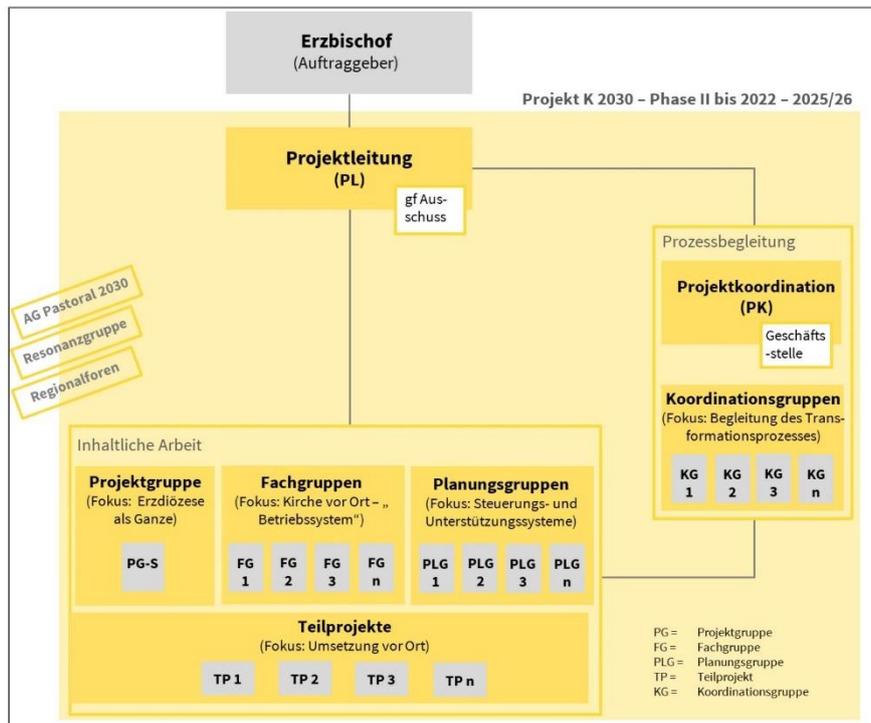


Abb. 2: Projektorganisation K 2030 - Phase II 3/2022 bis 2025/2026. Die diözesanen und kurialen Beratungs- und Entscheidungsgremien sind in dieser Darstellung nicht enthalten. Sie sind nicht Teil des Projekts, beraten bzw. entscheiden aber entsprechend ihrer Rechtsstellung bzw. Mitwirkungsrechte die Ergebnisse aus dem Projekt und deren Umsetzung.

Die zentralen Fragestellungen, mit denen sich die Fachgruppen befassen, sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt:

- 1) Adressaten & Angebote: Schwerpunkte, Gestaltung, Qualität  
 Nach welcher Systematik legen wir fest (entwickeln wir vor Ort), für wen (Adressaten) wir (pastorale Akteure, Haupt- und Ehrenamtliche) wo (Segment der Sozialgestalt) was (Angebote/ Grundvollzüge) in welcher Weise (Qualität) machen? Was davon soll zentral festgelegt und was soll frei gestaltbar sein?
- 2) Innovative Projekte, neue Gemeinschaftsformen, Gründung

Nach welcher Systematik initiieren, fördern und entwickeln wir zukünftig neue Formen des Kirchenseins? Was davon soll zentral und was soll dezentral gesteuert werden und erfolgen?

3) Akteure/Rollen: Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen

Nach welcher Systematik legen wir fest (entwickeln wir vor Ort), welche Rollen (mit welcher Verantwortung, welchen Aufgaben, welchen Befugnissen, welchen Kompetenzen und Zugängen) wo (Segment der Sozialgestalt) gebraucht werden? Was davon soll zentral festgelegt und was soll frei gestaltbar sein?

4) Personal-/ Ehrenamtsförderung und Personal-/ Ehrenamtsentwicklung

Nach welcher Systematik fördern und qualifizieren wir zukünftig die Akteure auf ihre spezifischen Aufgaben in einer veränderten Kultur von Kirche hin (Haltungen, Konzepte, Instrumente)? Was davon soll zentral und was soll dezentral erfolgen?

5) Sozialgestalt: Strukturen und Prozesse innerhalb der neuen Pfarreien

Nach welcher Systematik konzipieren wir zukünftig die Binnenarchitektur der Pfarreien mit ihren Subsystemen (Kirchorte/ Gemeinden und Pastorale Zentren; Caritas- und Bildungseinrichtungen bzw. -dienste, etc.) und deren Verhältnis zueinander? Wie sind darauf bezogen die zentralen Prozesse (z.B. Information, Kommunikation und Zusammenarbeit) zu konstruieren?

6) Leitungsarchitektur/ inkl. Räte und Gremien

Nach welcher Systematik konzipieren wir zukünftig die Leitungsinstanzen (in Pfarrei und ihren Subsystemen) und deren Verhältnis zueinander? Wie sind Kategorie, Caritas, Bildung, Verbände etc. einzubeziehen? Wie sind darauf bezogen die zentralen Prozesse (z.B. Planung, Entscheidung, Controlling) zu konstruieren?

7) Rechtliche und finanztechnische Umsetzung

Wie kann die Umsetzung der neuen Pfarreien rechtlich (staatliches Recht, Kirchenrecht, Staatskirchenrecht) und finanztechnisch vollzogen werden?

## 2.2. Projekte vor Ort („Teilprojekte“)

Die Transformation vor Ort, also die Vorbereitung auf den Echtbetrieb in den neuen pastoralen Räumen, wird projekthaft organisiert. Basis hierfür sind die Ergebnisse der Planungsgruppen zur Operationalisierung der Rahmenvorgaben aus Phase I.

Die Projekte vor Ort werden von lokalen Verantwortlichen für das Changemanagement geführt und gestaltet, die bis zum Start 2022/2023 benannt und qualifiziert werden. Seitens der Erzdiözese werden die Projekte vor Ort professionell unterstützt. Die Zusammensetzung der Teams zur Begleitung der Projekte ist flexibel gestaltet und richtet sich nach den jeweiligen Anforderungen, Bedürfnissen und Interessen vor Ort.

Modellprojekte dienen als Testlauf, um Elemente der Zielperspektive Pastoral 2030 exemplarisch umzusetzen und mögliche Optionen für den Transformationsprozess bzw. die Ausgestaltung der Pastoral in den neuen Räumen zu erproben.

Die Projekte vor Ort zur Vorbereitung des Echtbetriebs in den zukünftigen pastoralen Räumen *beziehen von Anfang an grundsätzlich alle kirchlichen Aktivitäten und Formen kirchlichen Lebens* mit ein. Die Projekte folgen einer bestimmten thematischen Logik:

1) Fundierung: Selbstvergewisserung/ geistliche Erneuerung,

- 2) Orientierung: Ausgestaltung des kirchlichen Lebens (Pastorale Orientierung),
- 3) Angebote/Programme: inhaltliche Gestaltung der Pastoral (inkl. Innovative Projekte, neue Gemeinschaftsformen),
- 4) Strukturen/Prozesse: Entwicklung der Binnenarchitektur (inkl. Räte und Gremien),
- 5) Personen/Rollen: Rollenklärung, Einsatz und Entwicklung haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen,
- 6) Verwaltung/Organisation: Reorganisation der örtlichen Verwaltung.

Weitere Arbeitseinheiten können sich im Prozessverlauf ergeben. Fachgruppen und Projektteams vor Ort informieren die Projektkoordination regelmäßig und zeitnah über den Stand und die Ergebnisse ihrer Beratungen. Diese wiederum entscheidet, an wen die Informationen weiterzuleiten sind, um eine optimale Abstimmung der Prozesse zu gewährleisten. Nach Abnahme durch die Projektleitung werden die aufeinander abgestimmten Ergebnisse (Betriebssysteme, Pastoralkonzepte) über die Projektleitung an den Erzbischof weitergegeben, der sie zuletzt prüft und – nach Abstimmung mit der erzbischöflichen Verwaltung und Beratung in den diözesanen Gremien – in Kraft setzt.

### 2.3. Resonanzgruppe

Eine Resonanzgruppe soll die Perspektiven relevanter Subsysteme/ Stakeholdergruppen bündeln. Sie ist möglichst repräsentativ zu besetzen und hat die Funktion, die Transformation der „Kirche vor Ort“ kritisch konstruktiv zu begleiten. Dabei fließen auch interne und externe Fachexpertisen mit ein, z.B. auch die des Offizials und der Hochschule.

Bei der Besetzung ist auf eine gute Balance zu achten in Blick auf die Anteile von Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren, Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen etc.

Die Resonanzgruppe wird von der Projektkoordination organisiert und moderiert. Sie tagt etwa alle 3 Monate. Auf diese Weise gibt es ein regelmäßiges Feedback, das über die Projektkoordination und die Projektleitung in die gesamte Projektarbeit eingespeist wird. Umgekehrt sollen die Mitglieder der Resonanzgruppe die bereitgestellten Informationen zum Prozess in ihren jeweiligen Systemen kommunizieren und ihrerseits Impulse aus den Systemen aufnehmen, um sie wiederum in die Resonanzgruppe einzuspeisen.

### 2.4. Regionale Resonanztreffen/ Regionalforen

Die Projektkoordination organisiert in regelmäßigen Abständen offene regionale Resonanztreffen, zu denen lokale Stakeholder eingeladen werden. Dabei werden Ansätze, Lösungsideen und erste Arbeitsergebnisse vorgestellt und auf ihre Wirkung hin überprüft. Neben der Adressatenperspektive werden vor allem die Perspektive der Mitarbeitenden und kirchenexterne Perspektiven einbezogen. Zu den Treffen werden auch die Multiplikator/innen und die Changemanager/innen eingeladen.

### 2.5. AG Pastoral 2030

Mit Genehmigung des Ordinariates wurde bereits eine „AG Pastoral 2030“ aller pastoralen Berufsgruppen gebildet, in der auch Priester und Diakone vertreten sind. Diese „AG Pastoral 2030“ tagt regelmäßig, um den Fortgang im Zielbereich 2 „Kirche vor Ort“ aus Sicht der Mitarbeiter/innenvertretung zu reflektieren. Die AG wird regelmäßig über den Fortgang des Projektes K 2030 informiert.

## 2.6. Planungsgruppen Steuerungs- und Unterstützungssysteme

Für die Umgestaltung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme muss die Projektplanung für die Phase ab 2022 noch spezifiziert werden. Hier wird es dann weniger um konzeptionelle Fragen, als vielmehr um die dann anstehende schrittweise Transformation gehen. Die Planungsgruppen könnten dann im weiteren Verlauf vom Grundsatz her die Planung und Koordination der Umsetzung übernehmen.

## F. Zeitplanung

Die in Kapitel C beschriebenen Aufgaben sind eng miteinander verzahnt und teilweise iterativ verknüpft. Vorbehaltlich einer detaillierten Zeitplanung lassen sich in einem ersten Überblick folgende Zeitfenster identifizieren.

### 1. Zeitplan projektübergreifend

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 06/2020 – 09/2020<br>Herbst 2020 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Abstimmung der Gesamtprojektplanung K 2030</li><li>▪ Beratung in den (Beratungs-)Gremien der Diözese und des Ordinariats</li></ul>  |
| 09-12/2020                       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorbereitung und Konstituierung der Projektinstanzen (Projektleitung, Projektkoordination), Einrichtung der Geschäftsstelle</li><li>▪ Detailplanung bis 12/2021</li></ul> |
| 06/2020 – 12/2021                | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erstellung des Kommunikationskonzeptes und Umsetzung Kommunikation bis 12/2021</li><li>▪ Konzeption und Umsetzung Geistliche Erneuerung bis 12/2021</li></ul>             |

### 2. Zeitplan Rahmenkoordinaten Kirchenentwicklung 2030

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 09-10/2020      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konstituierung der Projektgruppe Gesamtstrategie und Erstellung eines Projektplans (Settings, Formate, Zeitplan)</li></ul>  |
| 09/2020-12/21   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bearbeitung der Themenkomplexe Zukunftsbild/ Gesamtstrategie und diözesane Gesamtarchitektur (unter Berücksichtigung der Ergebnisse zur Rahmensetzung „Kirche vor Ort“ und zur Vorstrukturierung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme)</li></ul> |
| 01/2022-06/2022 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung der Ergebnisse zu Zukunftsbild/ Gesamtstrategie und Gesamtarchitektur in den diözesanen und kuralen Gremien</li></ul>  |
| 07-12/2022      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bewertung der Beratungsergebnisse, Entscheidung und Ratifizierung der Ergebnisse zu Zukunftsbild/ Gesamtstrategie durch Erzbischof Stephan</li></ul>  |

---

#### **Dezember 2022**      **Veröffentlichung Rahmenkoordinaten Zukunftsbild, Strategie und Architektur**

---

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 06/2022-09/2023 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bearbeitung der Themenkomplexe Priorisierung/Posteriorisierung, zentrale Prozesse sowie Kommunikation und Führung</li></ul>   |
| 09-02/2024      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung der Ergebnisse zu Priorisierung/Posteriorisierung, zentralen Prozessen sowie Kommunikation und Führung in den diözesanen und kuralen Gremien</li></ul>   |
| 03-06/2024      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bewertung der Beratungsergebnisse, Entscheidung und Ratifizierung der Ergebnisse zu Priorisierung/Posteriorisierung, zentralen Prozessen sowie Kommunikation und Führung durch Erzbischof Stephan</li></ul> |

---

<b>Juni 2024</b>	<b>Veröffentlichung Rahmenkoordinaten Portfolio, Prozesse, Kommunikation und Führung</b>
------------------	--

---

### 3. Zeitplan Kirche vor Ort – Kirche für die Menschen

05/2020 – 06/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung der Projektplanung „Kirche vor Ort“ im Gesamtkontext K 2030</li> </ul>
Herbst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung in den (Beratungs-)Gremien Diözese/Ordinariat</li> </ul>
06/2020 – 03/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitung der Unterstützungssysteme</li> <li>▪ Zurüstung der Multiplikator/innen</li> <li>▪ Konzeption Personalentwicklung (dann fortlaufend)</li> <li>▪ Personalisierung und Zurüstung Changemanager/innen</li> </ul>
25.09.2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwischenstände der Fachgruppen Rahmensetzung liegen vor</li> </ul>
09-12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung der Zwischenstände im Projektmanagement<sup>17</sup></li> </ul>
02-07/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterarbeit in den Fachgruppen aufgrund Rückmeldung des Projektmanagements</li> </ul>
28.07.2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgabe finale Fassung Fachgruppenergebnisse</li> </ul>
Spätjahr 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung/ Beratung und Freigabe der Fachgruppenergebnisse (ggf. Rücksprache mit Fachgruppen)</li> </ul>
25.-27.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussion und Beratung in der Diözesanen Pastoralen Konferenz</li> </ul>
04-10/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterarbeit an den Ergebnissen der Diözesanen Pastoralen Konferenz</li> </ul>
10-12/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidung des Erzbischofs über die Rahmenvorgaben</li> </ul>

---

<b>Ende 2022</b>	<b>Veröffentlichung Rahmenvorgaben Pastoral 2030</b>
------------------	--

---

06/2022-06/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretisierung der Rahmenvorgaben i.S. eines vor Ort konfigurierbaren „Betriebssystems“</li> </ul>
06-12/24	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung des „Betriebssystems“ in den diözesanen und kuralen Gremien; Entscheidung des Erzbischofs</li> </ul>

---

<b>2024</b>	<b>„Betriebssystem“ liegt abschließend vor</b>
-------------	--

---

2023 – 2024 (ggf. Verlängerung bis 06/2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementierung von Modellprojekten als Lernfelder</li> <li>▪ Entwicklungsprozess zur Ausgestaltung des kirchlichen Lebens in den neuen pastoralen Räumen</li> <li>▪ Schaffung von Erfahrungsräumen für das Neue/ Entwicklung innovativer Formate und Gründungsinitiativen</li> <li>▪ Personalisierung und Qualifizierung der Leitungsebene (Leitungsteams) der zukünftigen Pfarreien</li> <li>▪ Vorbereitung der rechtlichen Umsetzung vor Ort</li> </ul>
---	---

---

<sup>17</sup> Bisher verantwortlich für das Management des Projekts P 2030. Spätestens 01/2021 abgelöst durch die Projektleitung.

- Konzeptionierung der Ausgestaltung der Verwaltungseinheiten und Vorbereitung der Reorganisation

<b>2025/2026</b>	<b>Rechtliche Konstituierung der neuen Pfarreien</b>
2025/2026 – 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konstituierung der Gremien</li> <li>▪ Beauftragung der haupt- und ehrenamtlichen Akteure (ggf. inkl. Geschäftsführungen)</li> <li>▪ Umschreibung Verträge</li> <li>▪ Umsetzung Pastoraler Orientierungsrahmen (besonderer Fokus: Innovations-, Qualitäts- und Ehrenamtsmanagement)</li> <li>▪ Umsetzung Personal- und Personalentwicklungskonzept</li> <li>▪ Umsetzung Verwaltungskonzept/ Aufbau der Verwaltungseinheiten</li> </ul>
	<b>Aufbau der Pfarrbüros ist (zu 90%) abgeschlossen</b>
2027 – 2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelbetrieb (Fokus: Kulturwandel verankern, Nachhaltigkeit sichern)</li> <li>▪ Umsetzung Pastoraler Orientierungsrahmen (Schwerpunkt Ausgestaltung der Zentren, Innovation)</li> <li>▪ Fortsetzung Umsetzung Personalentwicklungskonzept</li> <li>▪ Fortsetzung Umsetzung Gebäudekonzept</li> <li>▪ Evaluation</li> </ul>

#### 4. Zeitplan Ermöglichung der Kirche vor Ort – Umbau der Steuerungs- und Unterstützungssysteme

09/2020-03/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konstituierung der Planungsgruppen und Erstellung eines detaillierten Projektplans für die Überprüfung und Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungssysteme mittlerer und diözesaner Ebene (Settings, Formate, Zeitplan)</li> </ul>
09/2020-06/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlinien zur Reorganisation der Steuerungs- und Unterstützungssysteme werden erarbeitet (Prinzipien, Modell)</li> </ul>
10/2020 – 12/2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modellprojekte zur Einführung von Geschäftsführungen auf der lokalen Ebene (Kirchengemeinden)</li> </ul>
09/2020-03/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokussierte Organisationsanalyse Verwaltung</li> </ul>
09/2020-12/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeit an weichen Faktoren (Führungskräfte, Mitarbeiter/innen)</li> </ul>
	<b>06[12]/2021 Grundlinien der Verwaltungsorganisation liegen fest</b>
06-12/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzeptentwicklung Ausgestaltung der Zwischenebene (Aufgaben, Binnenarchitektur, zentrale Prozesse, Rollen)</li> <li>▪ Festlegung eines Zeitplans zur schrittweisen Umsetzung/ Reorganisation der Zwischenebene</li> </ul>
bis 03-05/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung des Konzepts zur Ausgestaltung der mittleren Ebene in den diözesanen und kurialen Gremien; Entscheidung des Erzbischofs</li> </ul>

- Umsetzung/ Reorganisation der Zwischenebene

---

**Umbau der Zwischenebene ist (zu 90%) abgeschlossen**

---

2022/2023	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konzeptionierung der Ausgestaltung der zentralen Steuerungs- und Unterstützungseinheiten/Ordinariat (Aufgaben, Binnenarchitektur, zentrale Prozesse, Rollen)</li><li>▪ Festlegung eines Zeitplans zur schrittweisen Umsetzung/ Reorganisation der Zwischenebene</li></ul>
bis 12/2023	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung des Konzepts zur Ausgestaltung zentralen Steuerungs- und Unterstützungseinheiten/Ordinariat in den diözesanen und kurialen Gremien; Entscheidung des Erzbischofs</li></ul>
2024/2025	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Umsetzung/ Reorganisation des Ordinariats</li></ul>

---

**Umbau des Ordinariats ist (zu 90%) abgeschlossen**

---

## G. Anhang: Personalisierung der Projektinstanzen

### 1. Projektleitung K 2030

▪ Generalvikar	Msgr. Dr. Axel Mehlmann (Leitung)
▪ Leitung/Vertreter/in HA 1/2	Dkp. Michael Hauser
▪ Leitung HA 6 (Grundsatzfragen, Strategie)	OR Wolfgang Müller
▪ Leitung/Vertreter/in HA 7/8	OR Wolfgang Stolz
▪ Leitung/Vertreter/in HA 3/4	OR. Susanne Orth
▪ Vertretung Erzbischöfliches Seelsorgeamt	Dkp. Andreas Möhrle
▪ Vertretung Ehrenamt (über Diözesanrat)	Martina Kastner
▪ Vertretung Ehrenamt (über Diözesanrat)	Dr. Klemens Gramlich
▪ Vertretung Ehrenamt (über KiSTV)	Christina Schmidt
▪ Vertretung Diözesanpastoralrat	Theresa Seng
▪ Vertretung Priesterrat	Dr. Thomas Dietrich
▪ Vertretung Dekane	Matthias Zimmermann
▪ Vertretung Dekanatsreferenten/innen	Dr. Ruth Scholz
▪ Vertretung Verrechnungsstellen	Franz Zuber
▪ Leitung Projektkoordination (Kirche vor Ort)	Markus Zimny
▪ Leiter SST Kommunikation	Dr. Michael Hertl

Sitzungsturnus: alle 4 – 6 Wochen

#### Geschäftsführender Ausschuss

▪ Leitung HA 6 (Grundsatzfragen, Strategie)	OR Wolfgang Müller (Leitung)
▪ Vertretung HA 7/8	OR Wolfgang Stolz
▪ Leitung Projektkoordination	Markus Zimny

Sitzungsturnus: alle 2 – 3 Wochen

### 2. Projektkoordination

▪ Leitung Projektkoordination	Markus Zimny
▪ Referent/in (50 %, neue Stelle)	N.N.
▪ Prozessmanagement	N.N.
▪ Geistliche Prozessgestaltung	N.N.
▪ Referent für Projektkommunikation	N.N.

Sitzungsturnus: 1 – 2 mal pro Woche

#### Geschäftsstelle

Die Leitung Projektkoordination (Kirche vor Ort), der Referent/die Referentin sowie der Assistent/die Assistentin der Projektkoordination bilden die Geschäftsstelle des Projektes Pastoral 2030.

Sitzungsturnus: täglich

### 3. Koordinationsgruppen diözesane Unterstützungssysteme/ Leitung

Koordinationsgruppe 1	Kommunikation	Dr. Michael Hertl (komm.)
Koordinationsgruppe 2	Geistliche Erneuerung/ geistlicher Prozess	E. Bechinger
Koordinationsgruppe 3	Qualifizierung durch Ausbildung	N.N.
Koordinationsgruppe 4	Qualifizierung von HA und EA durch Fort- und Weiterbildung	Heinz-Werner Kramer
Koordinationsgruppe 5	Begleitung durch Fach- und Prozessberatung	Dr. Stefan Bonath
Koordinationsgruppe 6	Aufbau eines Pools von Multiplikator/innen	Markus Zimny

Sitzungsturnus: flexibel

### 4. Projektgruppe Gesamtstrategie

▪ Generalvikar	Msgr. Dr. Axel Mehlmann (Leitung)
▪ Leitung HA 6 (Grundsatzfragen, Strategie)	OR Wolfgang Müller
▪ Fachebene Ordinariat	OR Thomas Herkert
▪ Fachebene Ordinariat	ORin Susanne Orth
▪ Kath. Fakultät	Prof. Dr. Bernhard Spielberg
▪ Operative Ebene (Seelsorge)	Barbara Winter-Riesterer
▪ Operative Ebene (Einrichtung)	WB. Dr. Christian Würtz

Sitzungsturnus: alle 2 – 3 Wochen

### 5. Fachgruppen „Rahmensetzung Kirche vor Ort“ (bis 2021) / Leitung

Fachgruppe 1.1.	Neue Gemeinschaftsformen	Tobias Aldinger
Fachgruppe 1.2.	Engagementförderung / Ehrenamt	Dr. Thomas Dietrich, Dr. Elke Langhammer
Fachgruppe 1.3.	Räte der Zukunft	DD Andreas Möhrle
Fachgruppe 1.4.	Gemeinden und Gemeindeteams	Karl Seiler
Fachgruppe 1.5.	Pastoral der Ermöglichung (Empowerment)	Dr. Judith Weber
Fachgruppe 1.6.	Pastorale Zentren	Dr. Stefan Bonath
Fachgruppe 1.7.	Gesamtpastoral	Barbara Winter-Riesterer
Fachgruppe 1.8.	Qualifizierung der pastoralen Mitarbeitenden	Heinz-Werner Kramer
Fachgruppe 2.1.	Priester	Bernhard Eiermann
Fachgruppe 2.2.	Pastorale Mitarbeitende	Ursula Schaubert
Fachgruppe 2.3.	Orientierungsrahmen / Personaleinsatz	Thilo Knöllner
Fachgruppe 2.4.	Leistungsmodelle in der Pfarrei	Jürgen Zipfel
Fachgruppe 3.1.	Pfarrreife Geschäftsführung	Wolfgang Müller
Fachgruppe 3.2.	Pfarrsekretariate	Andrea Voigt
Fachgruppe 3.3.	Pfarramt	Torsten Weil
Fachgruppe 3.4.	Mittlere Ebene	Markus Zimny

Fachgruppe 3.5. Kommunikation

Dr. M. Hertl

Sitzungsturnus: flexibel

## 6. Planungsgruppen Umbau Steuerungs- und Unterstützungssysteme/ Leitung

Planungsgruppe 1	Vorstrukturierung	s.u.
Planungsgruppe 2	Organisationsanalyse	N.N.
Planungsgruppe 2	Entwicklung der Organisations-/ Unternehmens-/ Führungskultur	N.N.
Planungsgruppe 4	Aufgabenkritik und Portfoliogestaltung	N.N.
Planungsgruppe 5	Aufbauorganisation/ Organisationsstruktur	N.N.
Planungsgruppe 6	Ablauforganisation/ zentrale Prozesse	Vertreter/in SST RM/IKS
Planungsgruppe 7	Personalförderung/-entwicklung/ Personalmarketing	N.N.
Planungsgruppe 8	Diözesanes Immobilienkonzept	N.N.

Sitzungsturnus: flexibel

### Planungsgruppe 1 Vorstrukturierung

▪ Leitung HA 8 (Finanzen)	OR Alexander Hanke
▪ Leitung HA 7 (Personal)	OR Wolfgang Stolz,
▪ Leitung HA 6 (Grundsatzfragen, Strategie)	OR Wolfgang Müller
▪ Leitung HA 2 (Pastorales Personal)	DK Michael Hauser
▪ Leitung Verrechnungsstelle	Martina Walter
▪ Leiter Gesamtkirchengemeinde	Eckard Berg
▪ Dekan	Christoph Neubrand

Sitzungsturnus: flexibel

## 7. Fachgruppen Betriebssystem „Kirche vor Ort“ (ab 3/2022)

Fachgruppe 1	Adressaten & Angebote: Schwerpunkte, Gestaltung, Qualität	N.N.
Fachgruppe 2	Innovative Projekte, neue Gemeinschaftsformen, Gründung	N.N.
Fachgruppe 3	Akteure/Rollen: Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen	N.N.
Fachgruppe 4	Personal-/ Ehrenamtsförderung und Personal-/ Ehrenamtsentwicklung	N.N.
Fachgruppe 5	Sozialgestalt: Strukturen und Prozesse innerhalb der neuen Pfarreien	N.N.
Fachgruppe 6	Leistungsarchitektur/ inkl. Räte und Gremien	N.N.

Fachgruppe 7      Rechtliche und finanztechnische Umsetzung      N.N.

Sitzungsturnus: flexibel

## 8. Projekte vor Ort (ab 2022)

Die Personalisierung der Projekte vor Ort (Changemanagement und Begleitung) erfolgt in der 2. Jahreshälfte 2021.

## 9. Resonanzgruppe (ab 3/2022)

Vertretung der Projektinstanzen

- geschäftsführender Ausschuss der Projektleitung (Input Inhalte)      N.N. (Leitung)
- Vertretung der Projektkoordination (Input Prozesse)      N.N.
- Vertretung der Geschäftsstelle (Dokumentation)      Assistent/in

Bedienstete der Erzdiözese bzw. Hauptberufliche in kirchlichen Kontexten

- Vertretung der Dekane      N.N.
- Vertretung des Priesterrates, möglichst Pfarrer      N.N.
- Vertretung des Berufsverbandes der Pastoralreferenten/innen      N.N.
- Vertretung des Berufsverbandes der Gemeindereferenten/innen      N.N.
- Vertretung der Diakone      N.N.
- Vertretung der örtlichen Verwaltung (Gesamtkirchengemeinde oder Verrechnungsstelle)      N.N.
- Vertretung aus kategorialen Aufgabenfeldern      N.N.
- Vertretung der diözesanen Bildungseinrichtungen      N.N.
- Vertretung der Caritas      N.N.
- Vertretung der Kath. Fakultät      N.N.

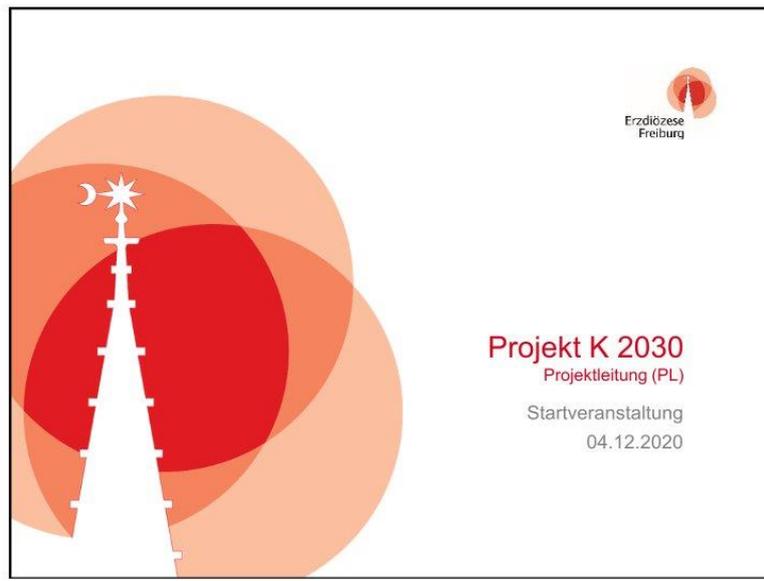
Ehrenamtliche

- Zwei Vertreter/innen des Diözesanrates (nicht Verbände)      N.N.
- Zwei Vertreter/innen der AKE (Arbeitsgemeinschaft katholischer Erwachsenenverbände)      N.N.
- Zwei Vertreter/innen des BDKJ      N.N.
- Zwei Vertreter/innen der Kirchensteuervertretung      N.N.

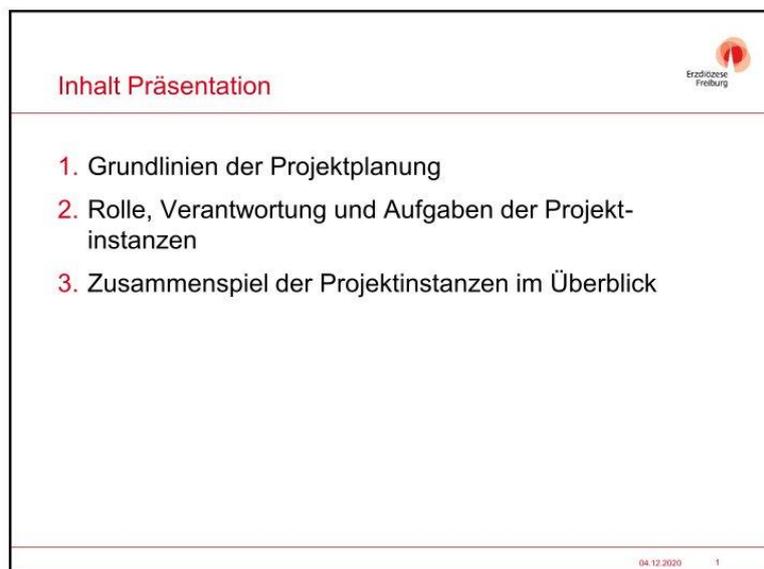
Sitzungsturnus: alle 3 Monate

**Anhang 5:** Übersicht über das Projekt K2030 – Handout an die Projektleitung bei der konstituierenden Sitzung

04.12.2020



0



1

Inhalt Präsentation 

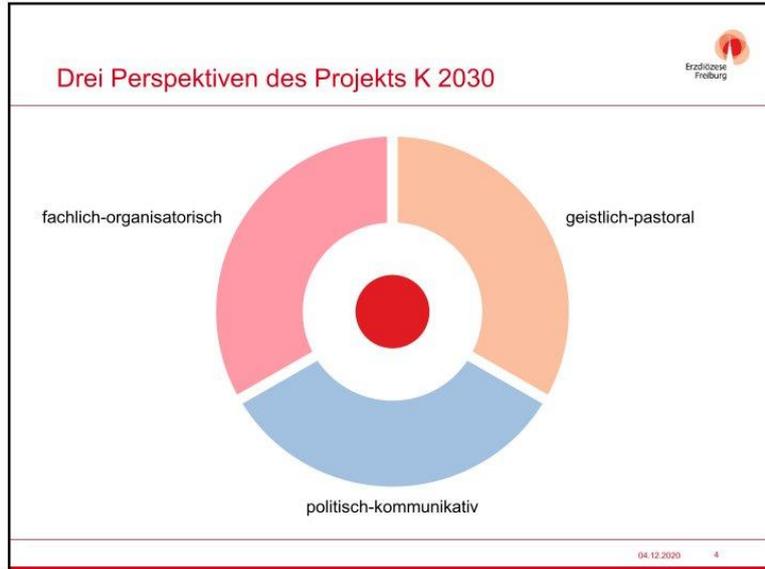
1. Grundlinien der Projektplanung
  - Prinzipien
  - Zielbereiche
  - Struktur
  - Zeitschiene
2. Rolle und Zusammenarbeit der Projektinstanzen
3. Zusammenspiel der Projektinstanzen im Überblick

04.12.2020 2

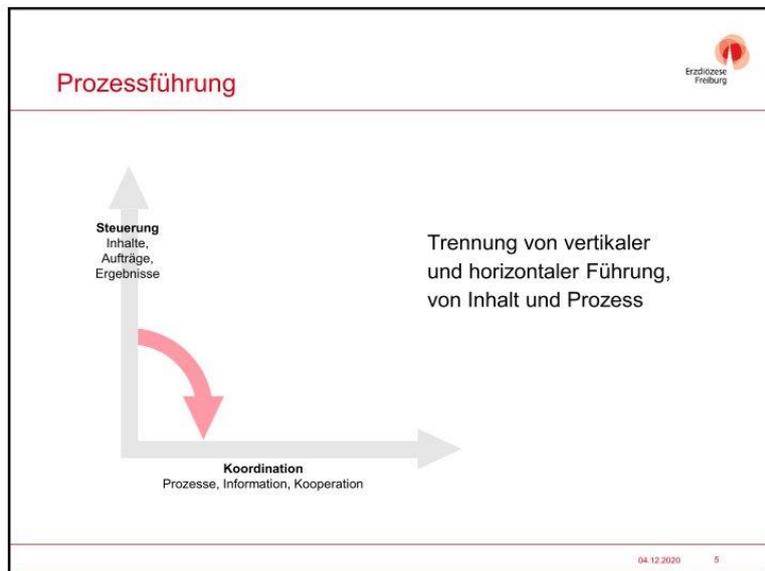
2



3

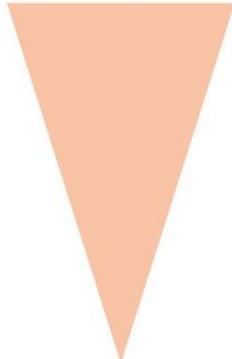


4



5

**Stärkung der Partizipation:  
Repräsentanz in der Projektleitung**



**„Drehen der Pyramide“**  
Etablierung einer starken  
Projektleitung mit breiter  
Repräsentanz relevanter  
Anspruchsgruppen ...

... und kleinen,  
effizienten Arbeitsgruppen

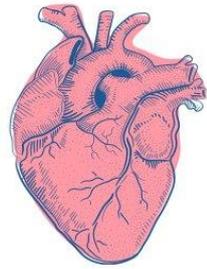
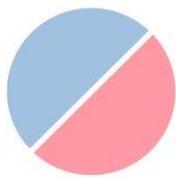
04.12.2020 6

6

**Einnahme der Systemperspektive**



Aufgabe der segmentalen Trennung (Pastoral und  
Verwaltung) zugunsten einer Systemperspektive.



04.12.2020 7

7

**Prozessziele**



- Transparente Kommunikation der Ziele und Schritte
- Fachliche Fundierung und Begründung von Entscheidungen und Inhalten
- Partizipative Gestaltung der Prozesse und Entscheidungen
- Erfahrung des Neuen in der Art der Prozessführung

04.12.2020 8

8



9

### Drei Zielbereiche



1	Gesamtstrategie	
2	Kirche vor Ort	
3	Steuerungs- und Unterstützungssysteme	

04.12.2020 10

10

### 1. Gesamtstrategie



- Diözesane Ausrichtung (Zukunftsbild)
- Diözesane Gesamtstrategie
- Prioritäten & Posterioritäten
- Diözesane Gesamtarchitektur
- Kultur der Kommunikation und Führung in der Diözese



04.12.2020 11

11

## 2. Kirche vor Ort – Kirche der Menschen

Erzdiözese Freiburg

- Phase I (bis 2/2022):  
**Konzeptphase** mit Grundentscheidungen
- Phase II (bis 2025/26):  
**Transformationsphase** mit Entscheidung zum Zielkorridor, „Betriebssystem“ und Vereinbarungen zum Übergang
- Phase III (ab 2025/26):  
**Implementierungsphase** mit Umsetzung vor Ort



04.12.2020 12

12

## 3. Ermöglichung der Kirche vor Ort – Steuerungs- und Unterstützungssysteme

Erzdiözese Freiburg

Die Anforderungen der “Kirche vor Ort” ändern sich – die diözesane und regionale Ebene richten sich danach aus:

Aufgaben, Dienstleistungen, Personal, Strukturen, Prozesse und Organisation des Ressourceneinsatzes



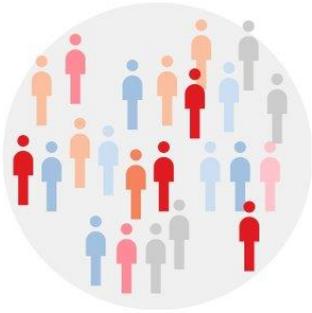
04.12.2020 13

13

### 3. Ermöglichung der Kirche vor Ort – Steuerungs- und Unterstützungssysteme



- Organisationskultur
- Organisationsstruktur
- Prozessmanagement
- Personal(entwicklung)
- Immobilienkonzept
- Konzept zur Anpassung an Entwicklung der Nutzerzahlen & Einnahmen



04.12.2020 14

14



15

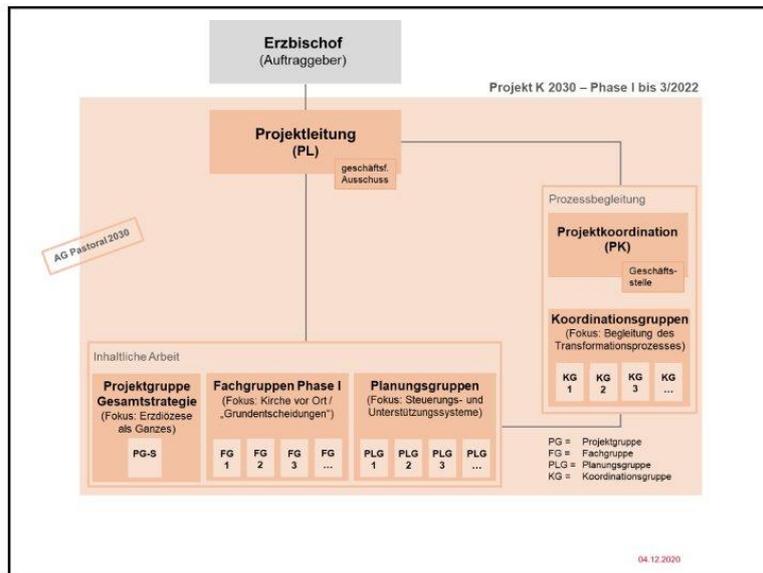


Erzdiözese  
Freiburg

# Projektorganisation Phase I

(2021 bis 3/2022)

16



17

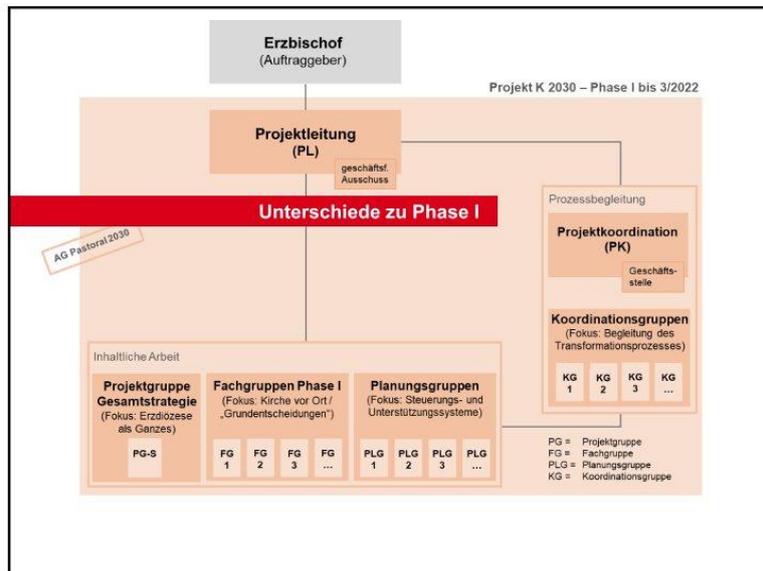


Erzdiözese  
Freiburg

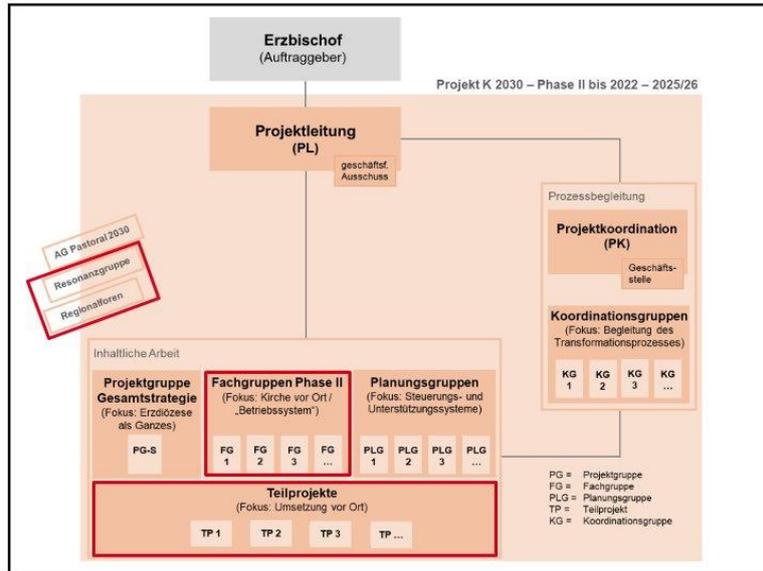
## Projektorganisation Phase II

(2022 bis 2025/26)

18



19



20

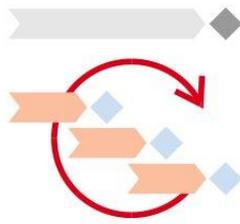


21

## Synchronisierung & Iteration



- Abstimmung der Prozesse und Synchronisierung der Inhalte bleibt dauerhafte Herausforderung
- Notwendigkeit zur parallelen Bearbeitung und Iterationen/ schrittweisen Annäherung

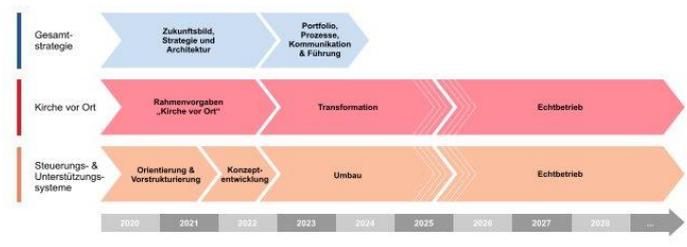


04.12.2020 22

22

## Zeitplan

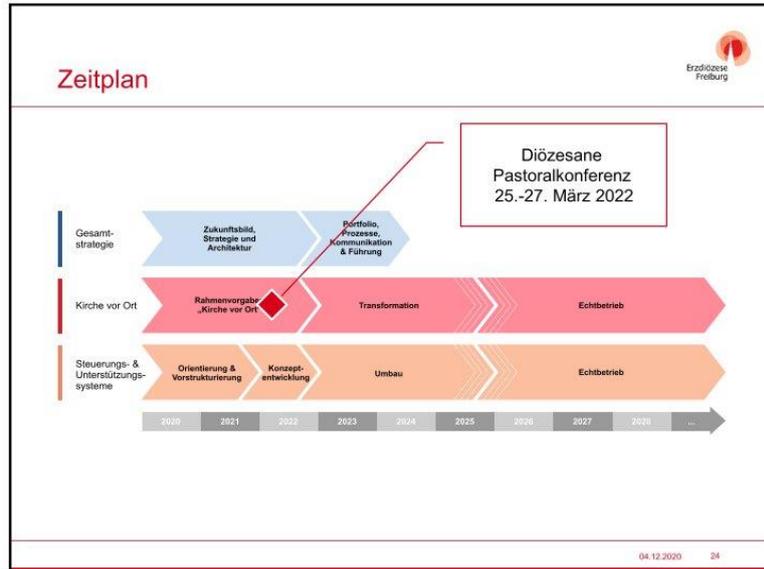




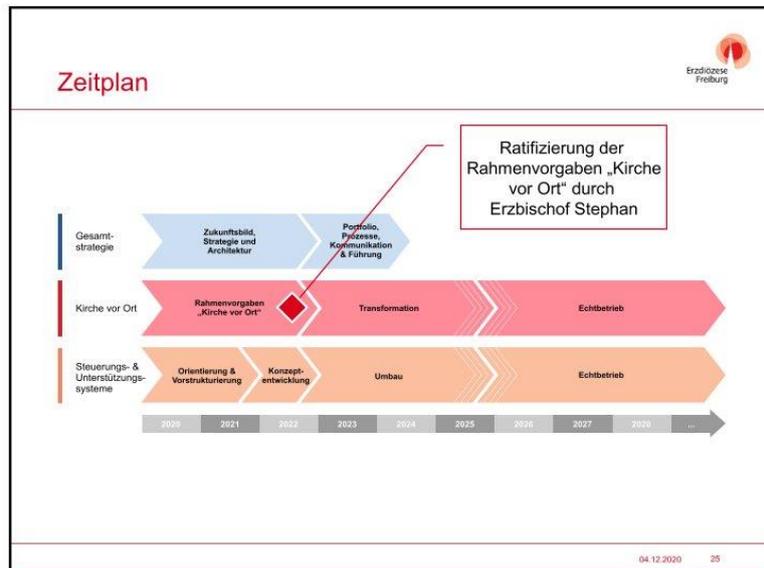
Track	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...
<b>Gesamtstrategie</b>		Zukunftsbild, Strategie und Architektur			Portfolio, Prozesse, Kommunikation & Führung						
<b>Kirche vor Ort</b>		Rahmenvorgaben „Kirche vor Ort“		Transformation						Echtbetrieb	
<b>Steuerungs- &amp; Unterstützungssysteme</b>		Orientierung & Vorstrukturierung	Konzeptentwicklung		Umbau					Echtbetrieb	

04.12.2020 23

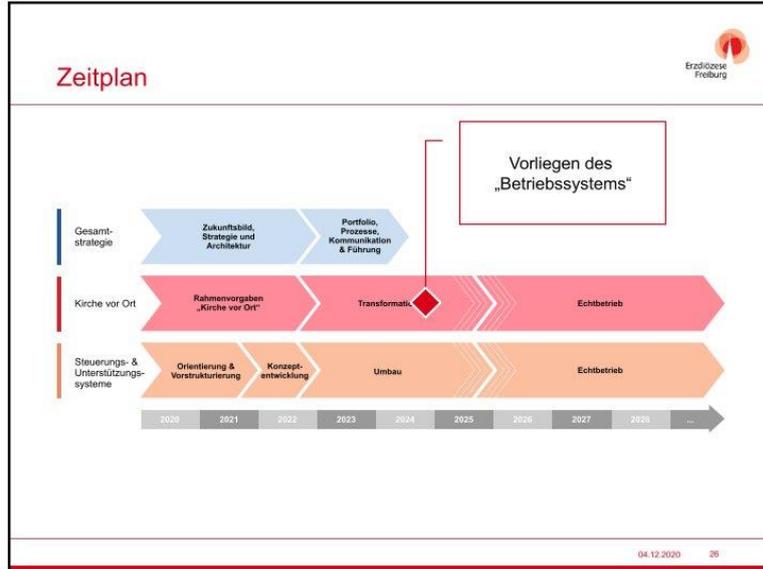
23



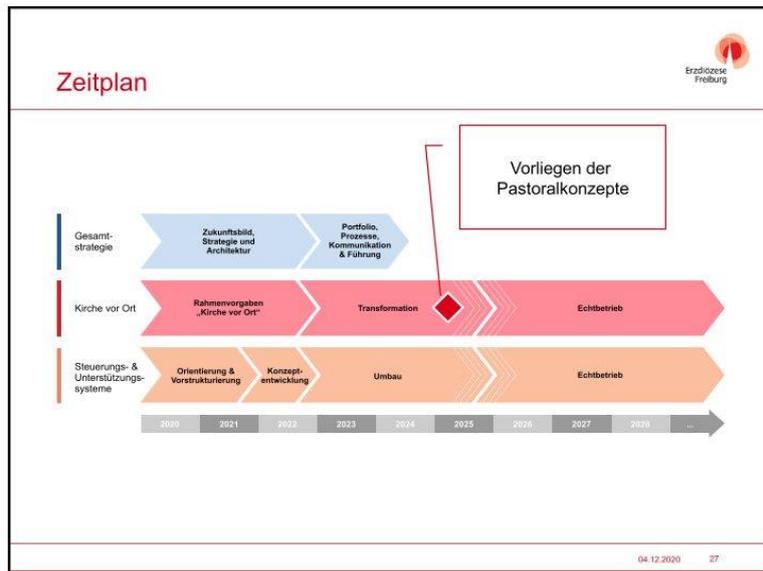
24



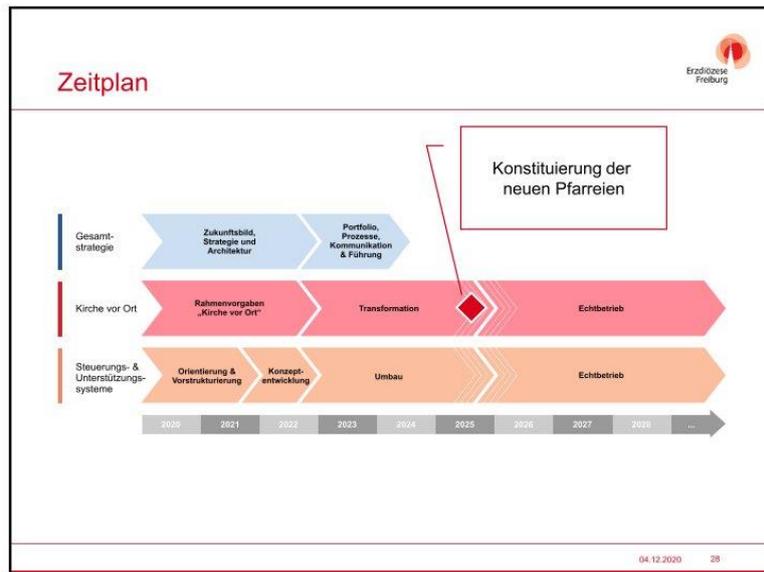
25



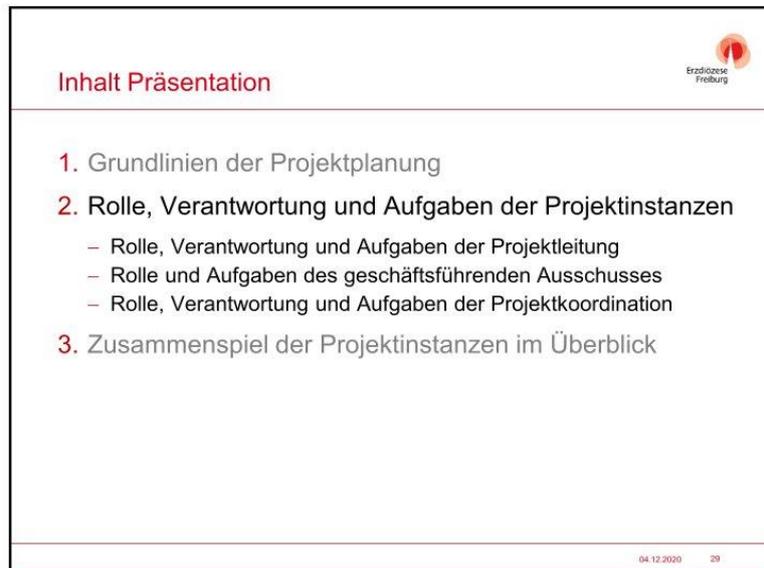
26



27



28

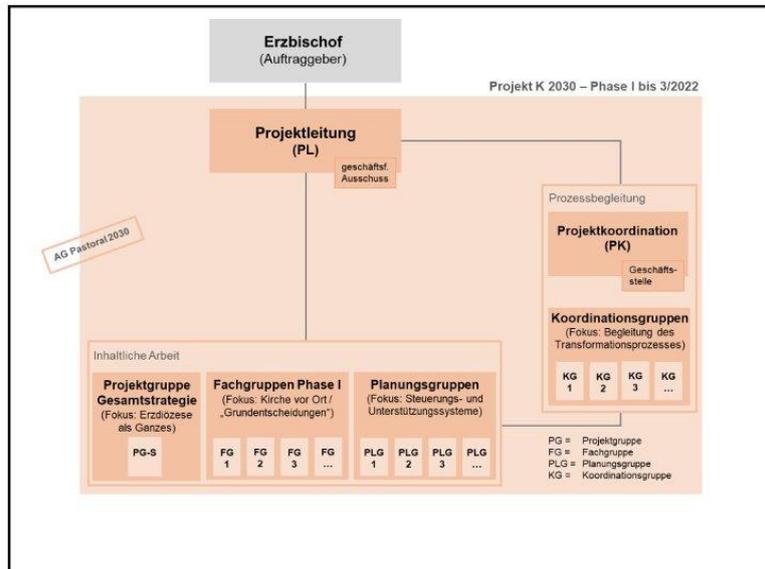


29

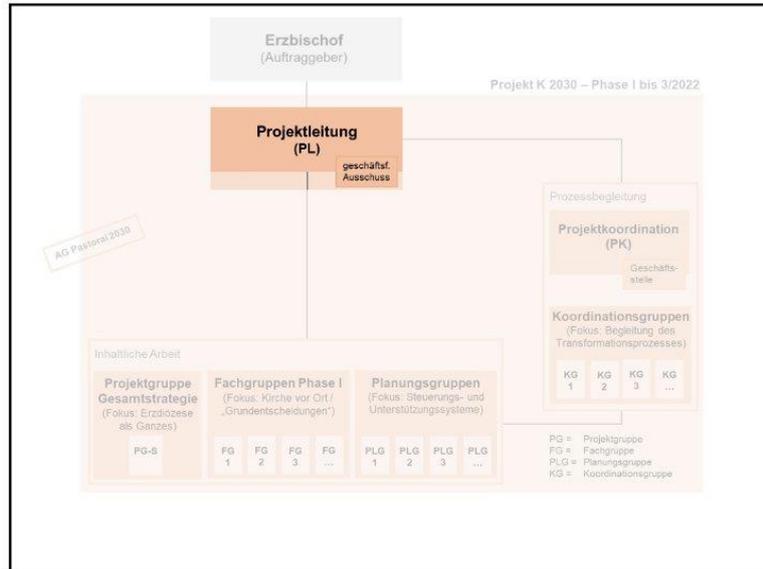


## Rolle der Projektinstanzen

30



31



32

  
Erzdiozese Freiburg

### Projektleitung – Rolle, Verantwortung, Haltung

- **Rolle:**  
Die Projektleitung ist die oberste *Steuerungs- und Entscheidungsinstanz* im Projekt K 2030
- **Verantwortung:**  
Sie ist dem Erzbischof gegenüber verantwortlich für den *Projektverlauf* und die erzielten *Ergebnisse*
- **Haltung:**  
Die Mitglieder der Projektleitung verstehen sich *nicht als Lobbyisten*, sondern übernehmen *Verantwortung für das Ganze*

04.12.2020 33

33

## Projektleitung – Aufgaben



---

- strategische und operative, inhaltliche und organisatorische Führung und Steuerung des Projekts
- Beauftragung, das Monitoring und das Controlling der Planungs-, Koordinations- und Projektgruppen
- inhaltliche Abstimmung und Synchronisierung sämtlicher Prozesse im Rahmen des Projekts
- Budgetplanung und Ressourcenallokation
- Risikomanagement auf Ebene des Gesamtprojekts
- Federführung für die interne und externe Kommunikation (u.a. diözesane und kuriale Gremien)
- die Abnahme von Ergebnissen der Planungs-, Koordinations- und Projektgruppen
- das Reporting gegenüber dem Erzbischof

04.12.2020
34

34

## Projektleitung – Organisation



---

- Die Projektleitung ist möglichst repräsentativ besetzt und muss zugleich arbeitsfähig sein (12-15 Personen). Die Zusammensetzung stellt sicher, dass die die Grundvollzüge (Seelsorge, Bildung, Caritas), Inhalte und Ressourcen, Haupt- und Ehrenamt (diözesanen Gremien), unterschiedliche Regionen und Altersgruppen sowie Frauen und Männer angemessen vertreten sind.
- Die Projektleitung wird von Generalvikar Msgr. Dr. Mehlmann geleitet.
- Die Projektleitung trifft sich regelmäßig in Intervallen von 4 bis 6 Wochen.
- Die Projektleitung gibt sich eine Geschäftsordnung.
- Die Projektleitung hat einen geschäftsführenden Ausschuss, der sich aus Mitgliedern der Projektleitung zusammensetzt.

04.12.2020
35

35

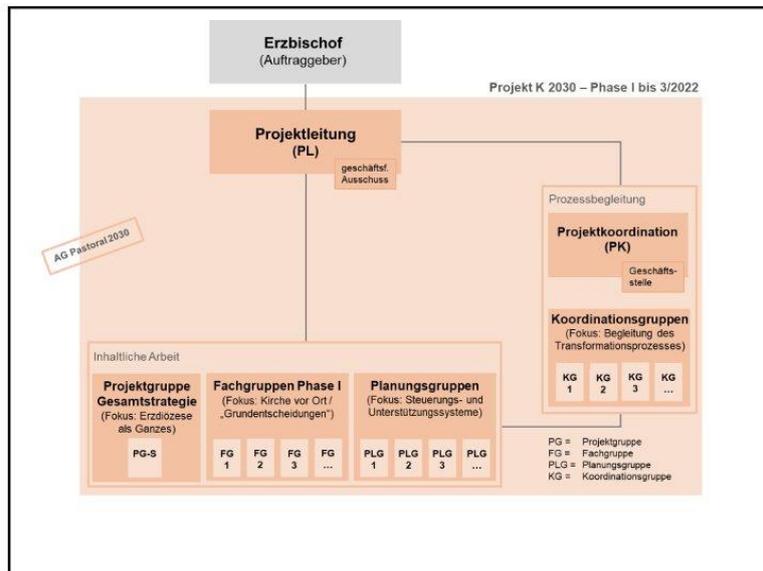
## Geschäftsführender Ausschuss – Aufgaben



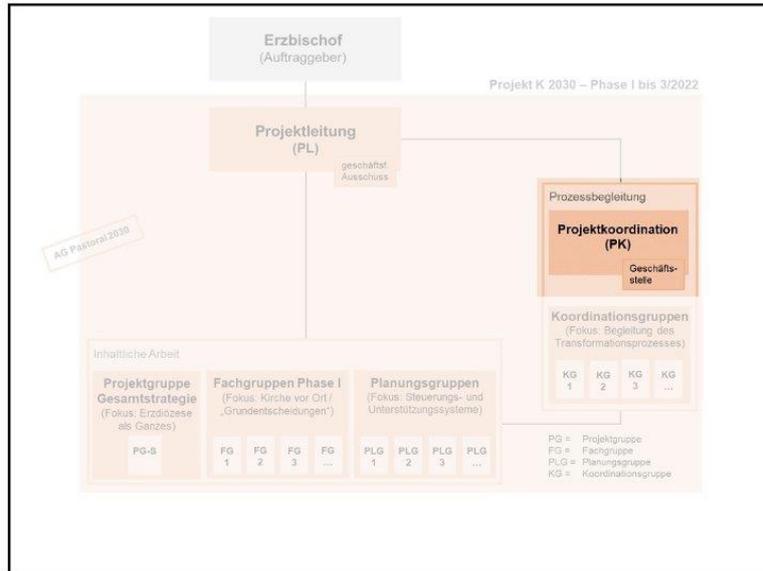
- Setzt sich aus Mitgliedern der Projektleitung zusammen (OR W. Müller, OR W. Stolz, M. Zimny [Leiter Projektkoordination])
- Der geschäftsführende Ausschuss (GA) tagt alle 2 bis 3 Wochen und bei Bedarf
- Aufgaben:
  - Der GA bereitet die Sitzungen der Projektleitung vor (Agenda, Vorlagen, z.B. Budgetplan, Risikobewertung)
  - Der GA moderiert und protokolliert die Sitzungen der Projektleitung
  - Der GA führt die Geschäfte zwischen den Sitzungen der Projektleitung
- Der geschäftsführende Ausschuss arbeitet eng mit der Projektkoordination und der externen Begleitung zusammen.

04.12.2020 36

36



37



38



### Projektkoordination – Rolle, Verantwortung, Haltung

- **Rolle:**  
Die Projektkoordination handelt im Auftrag der Projektleitung. Sie hat – per Delegation – eine *steuernde und koordinierende Rolle* im Blick auf die *Prozesse* im Projekt.
- **Verantwortung:**  
Sie ist der Projektleitung gegenüber verantwortlich für die optimale Planung, Gestaltung und Umsetzung der Prozesse im Projekt.
- **Haltung:**  
Die Mitglieder der Projektkoordination haben keinerlei inhaltliche Eisen im Feuer.

04.12.2020 39

39

  
Erzdiözese  
Freiburg

## Projektkoordination – Aufgaben

- Planung, Koordination, Unterstützung und Begleitung der Prozesse zwischen den Koordinations-, Fach-, Planungs- und Projektgruppen
- Gewährleistung und Ausbalancieren der fachlich-organisatorischen, kommunikativ-politischen und geistlich-pastoralen Perspektive im Prozess
- Sicherstellung des internen Informationsflusses zwischen der Projektleitung und Arbeitsgruppen
- Koordination der internen und externen Projektkommunikation in Zusammenarbeit mit der Projektleitung
- Beratung und Unterstützung des Geschäftsführenden Ausschusses und Projektleitung in ihrer Aufgabe der Prozesssteuerung

04.12.2020 40

40

  
Erzdiözese  
Freiburg

## Projektkoordination – Organisation

- Die Besetzung orientiert sich an fachlichen Kriterien/ Prozess- und Methodenkompetenz
- Die Projektkoordination trifft sich engmaschig in Abhängigkeit von den Erfordernissen im Projekt.
- Die Projektkoordination wird in ihrer Funktion von einer Geschäftsstelle unterstützt, die alle organisatorischen, logistischen und verwaltungstechnischen Arbeiten, die im Projekt erforderlich sind, gewährleistet.

04.12.2020 41

41

Inhalt Präsentation 

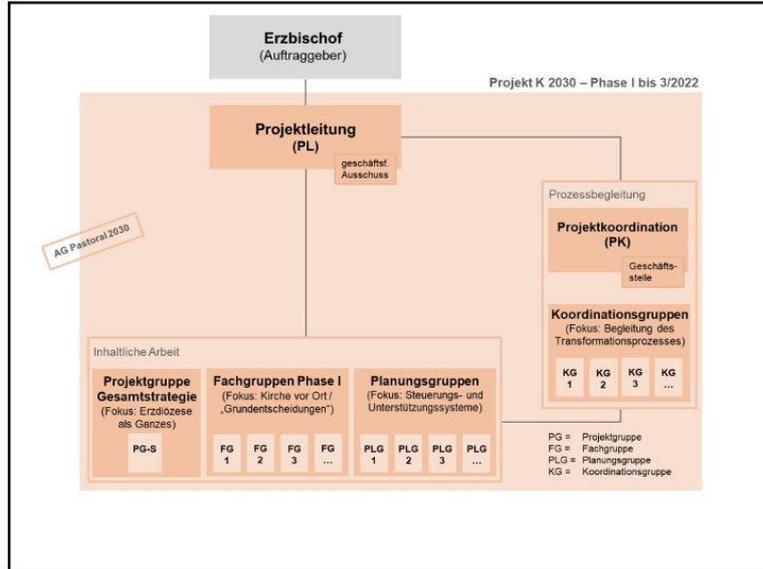
1. Grundlinien der Projektplanung
2. Rolle, Verantwortung und Aufgaben der Projektinstanzen
  - Rolle, Verantwortung und Aufgaben der Projektleitung
  - Rolle und Aufgaben des geschäftsführenden Ausschusses
  - Rolle, Verantwortung und Aufgaben der Projektkoordination
3. Zusammenspiel der Projektinstanzen im Überblick

04.12.2020 42

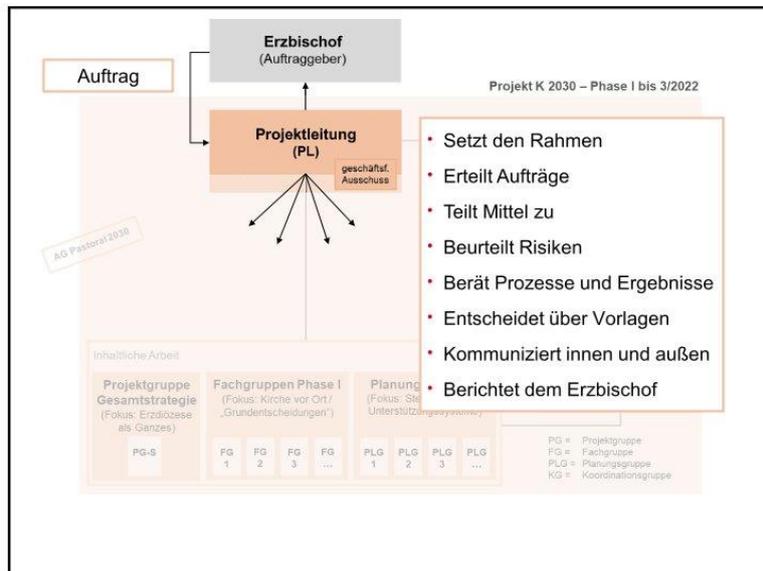
42



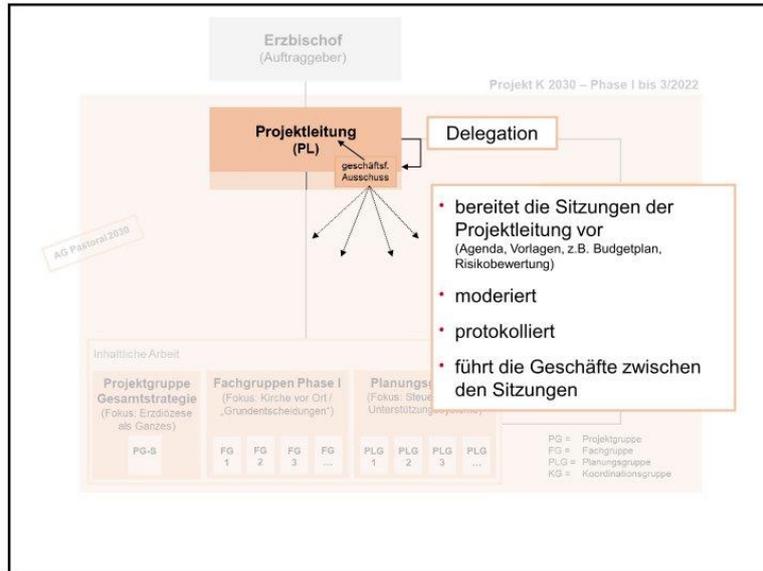
43



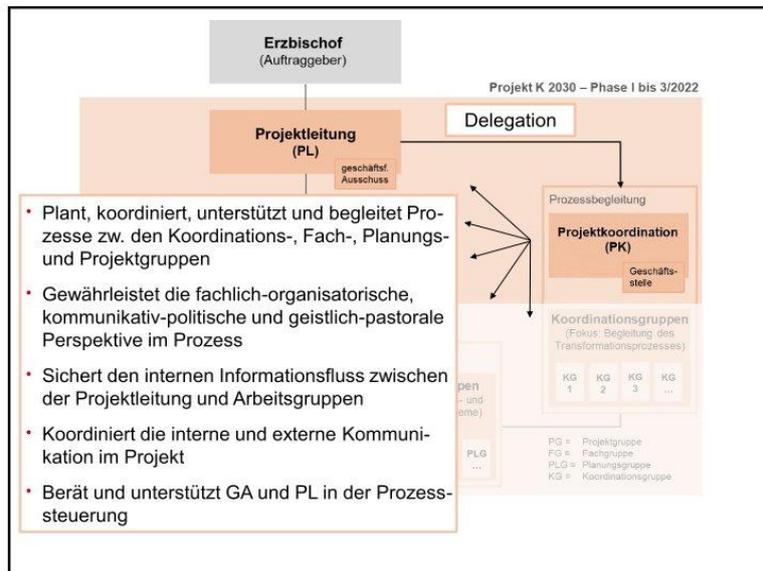
44



45



46



47



