

# Führung und Steuerung komplexer Nonprofit-Organisationen

## Mission Impossible?

Controller-Forum 2011 Graz

Dr. Gundo Lames, Trier

### Bistum Trier



Das Bistum Trier umfasst Teile der Bundesländer Rheinland-Pfalz und Saarland. Es ist die älteste römisch-katholische Ortskirche Deutschlands (im 3. Jahrhundert von Bischof Eucharius gegründet).

## Bistum Trier, das ist ...



... eine Diözese,

- deren Katholiken einem Bischof und seinem Presbyterium anvertraut sind, die das Evangelium durch das Evangelium und die Eucharistie im Heiligen Geist zusammenführen (vgl. § 369 CiC)
- die zur Unterstützung des Bischofs eine Diözesankurie hat, die durch ihre Einrichtungen (z.B. Generalvikariate, Ordinariate) und Personen dem **Bischof „insbesondere bei der Leitung der pastoralen Tätigkeit, bei der Besorgung der Verwaltung sowie der Ausübung der richterlichen Gewalt ... helfen“** (§ 469 CiC)

## Bistum Trier, das sind ...



- eine territorial gegliederte Körperschaft des öffentlichen Rechts mit einer Fläche von 12.870 km<sup>2</sup>
- 1,5 Mio. Katholiken (etwa 60% der Bevölkerung) und ein Haushaltsvolumen von ca. 350 Mio €
- 35 Dekanate und 910 Pfarrstellen, die in 173 Pastorale Räume zusammengefasst werden
- ca. 400 aktive Priester und ca. 500 pastorale Mitarbeiter/innen (Diakone, Pastoral- und Gemeindereferenten)
- ca. 22.000 hauptamtliche Mitarbeiter/innen in Verwaltung, Kindertagesstätten, Schulen, Pfarreien und Einrichtungen der Caritas
- ca. 11.000 ehrenamtliche Mitarbeiter/innen unter anderem in Pfarrgemeinde- und Verwaltungsräten

## Steuern und Leiten mit folgenden Alternativen



- **Strategie 0: Rückzug – Rückbau**  
Es geht um den Abbau von Personal sowie die Reduzierung von Gebäuden. Aufgaben müssen aufgegeben werden
- **Strategie 1: Bewahrung**  
„Mitgliederstamm“ und Angebotsspektrum sind vorhanden/ werden nicht verändert; Bindung der alten Mitglieder,
- **Strategie 2: Ausweitung**  
Gewinnung von Interessenten (Fernstehenden und Nichtmitgliedern) für ein vorliegendes Angebotsspektrum/ Programm
- **Strategie 3: Erschließung von Marktlücken: Verbesserung des Angebotsspektrums/Programms durch Innovation, Veränderung bzw. Eliminierung von Produkten/ Dienstleistungen)**
- **Strategie 4: Innovation und Differenzierung: neues Angebotsspektrum/neue Leistungen/Produkte für „neue Kunden“ -Milieudifferenzierung**

## Steuern und Leiten ... ... (in) einem Bistum



- Maßgeblich ist der Bischof in seinem Hirtendienst (§§ 381ff CiC), er legt fest, „was“ „wie“ gesteuert und geleitet wird.
- Für das Bistum Trier sind kurz- und mittelfristig folgende Ziele festgelegt (Auswahl):
  - Umsetzung des „Strukturplanes 2020“ in 2011
  - Kostensenkungsprozess bis 2016
  - Planung und Umsetzung von Investitionen zur Förderung des Ehrenamtes, der außerschulischen Bildung sowie der Optimierung verwaltungsbezogener Dienstleistungen in den Pfarrgemeinschaften bis 2016
  - Geistlicher Aufbruch durch die Heilig-Rock-Wallfahrt 2012
  - Vorbereitung und Durchführung eines Prozesses zur pastoralen Ausrichtung des Bistums und der Pfarreiengemeinschaften

## Strategisch steuern ... ... im Bistum?

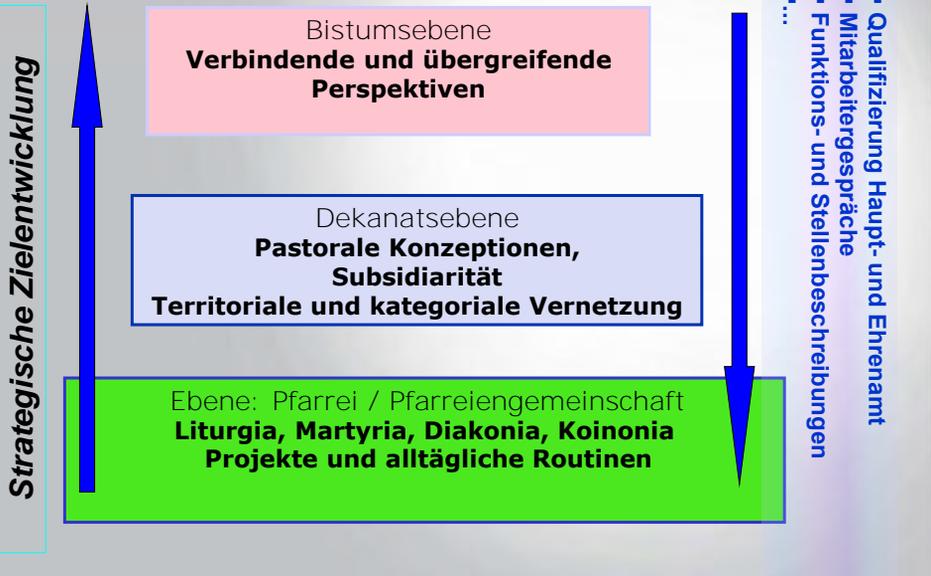
Instrumente und Programme

- **Ebenen verbindend** denken und handeln mit Hilfe neuer Konferenz- und Beratungsdesigns, Verbindung von Haupt- und Ehrenamt, Volk-Gottes-Perspektive
- Denken und Handeln in **Prozessen**
- Etablierung eines **Multiprojektmanagements** zur Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Einrichtung eines **Strategischen Controllings** zur Unterstützung der Leitungsentscheidungen

## Ebenen übergreifende Spannungsbögen

- Kirche vor Ort sein vs. Pastorale Räume vergrößern?
- Personales Angebot stärken vs. weniger Personal finden?
- Glauben fördern vs. Strukturdiskussion?
- Ressourcenknappheit vs. ungestillte Erwartungen?
- Zielvorgaben vs. Selbstbestimmung?
- Zentralität vs. Dezentralität?

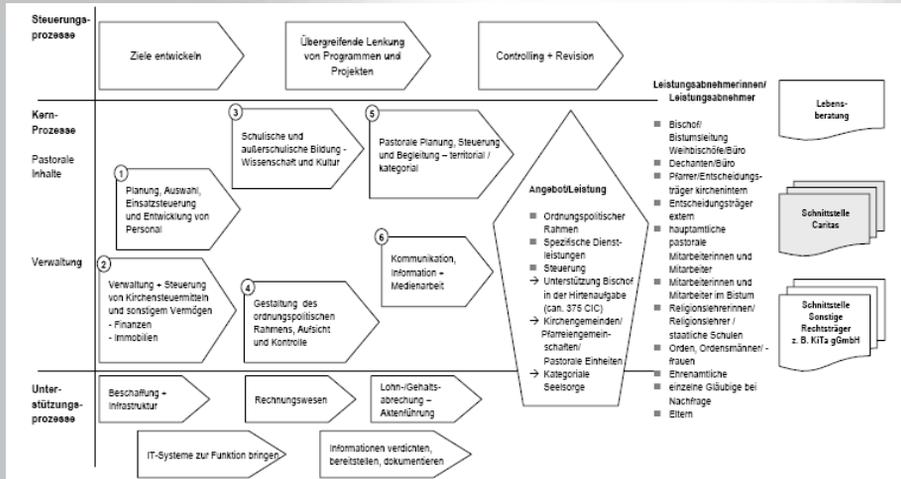
# Ebenen übergreifend denken und handeln



# Pastorale Konzeption – Koordinaten für die Entwicklung

	Schritte	Sehen (Situationsanalyse)	Urteilen (Zieldefinition)	Handeln (Maßnahmenkatalog)
Fokus				
Pastoral (Kunden, Produkte, Qualität)				
Sozialgestalt (Strukturen, Prozesse)				
Personen (Rollen, Kompetenzen)				
Ressourcen (Finanzen, Immobilien)				
Kommunikation (Internes und externes Marketing)				

# Prozessmanagement

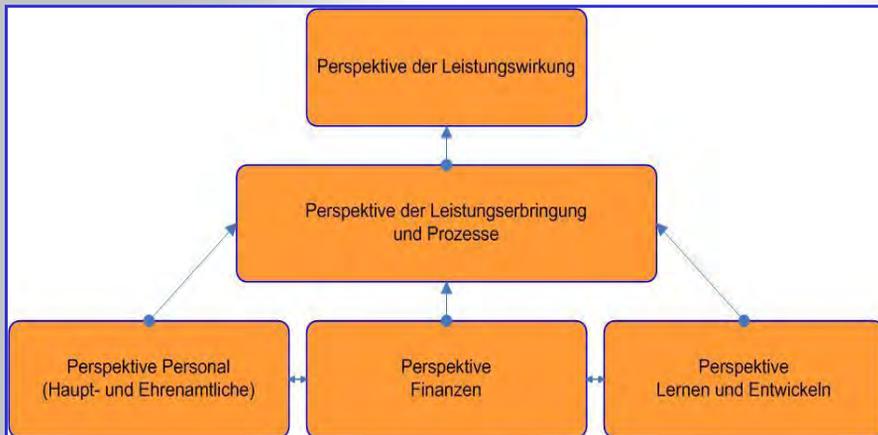


# Projektmanagement

Ein Projekt im Bistum Trier ...

- wird nach den gängigen Projektmanagementvorgaben durchgeführt
  - **klares Ziel mit Ergebnisdefinition, klarer zeitlicher und finanzieller Rahmen; klare Rollenverteilung** (Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam) mit **spezifischer Organisationsform**
- kennt die Probleme zwischen **Linie und Projekt** und ist angewiesen auf eine gute **Führung**
  - Ressourcenplanung

Ziele erreichen mit Hilfe einer BSC / BCC –  
balanced-church-card?



## Chancen und Risiken

- Steuern und Leiten mit Hilfe von Zielvereinbarungen ermöglicht einen flexiblen Umgang mit komplexen Herausforderungen
- Ziele in Ergebnisse umsetzen hilft auch Abweichungen und Fehler zu erkennen – das kann Lernen motivieren und sehr produktiv sein
- Theologisch dürfte dazu viel einfallen: Nicht Machbarkeit ist das Ziel, sondern als aktiv auf Gott Hörende darf die Kirche Neues wagen im Zuspruch **und zugleich Anspruch des Evangeliums ...**

## Chancen und Risiken

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sind zentrale Hintergrundthemen, in denen die „Chance des Scheiterns“ und die „Gefahr des Gelingens“ schlummern.
- Mit den Instrumenten und Programmen geht es auch um folgenreiche Entscheidungen für die inhaltlich-pastorale und ressourcenorientierte Arbeit in Bistum Trier:
  - Grundlage für die inhaltliche Ausrichtung
  - Grundlage für Zielvereinbarungsgespräche / jährliche Ziele
  - Grundlage für strategisches Controlling

## Balancen

- Mit Zielen verbindlich Orientierung geben  
***Verbindlichkeit und Freiheitsgrade***
- Rahmenbedingungen setzen für Entscheidungen vor Ort und für Entscheidungen des Bischofs:  
***Zentralität und Dezentralität***
- Vielfältige Kirchen- und Gemeindebilder sowie unterschiedlicher Theologien:  
***Komplementarität und Einheit***
- Unterschiedliche Rollen, Funktionen und Aufgaben bilden sich heraus mit neuen Relationen zwischen  
***Hauptamt und Ehrenamt***