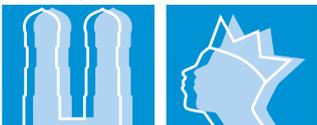




Gesamtstrategieprozess der Erzdiözese München und Freising

STRATEGISCHES ZIELBILD



ERZDIÖZESE MÜNCHEN
UND FREISING



*Wirkung entfalten
Kirche gestalten*



ERZDIÖZESE MÜNCHEN
UND FREISING

Impressum

Erzdiözese München und Freising (KdöR)
vertreten durch das Erzbischöfliche Ordinariat München
Generalvikar Christoph Klingan
Kapellenstraße 4, 80333 München

Verantwortlich für den Inhalt: Projekt Gesamtstrategieprozess der Erzdiözese,
Projektkoordinationsteam

Realisierung des Produkts mit der Stabsstelle Kommunikation,
Visuelle Kommunikation

Bildnachweis: iStock.com (Meinzahn), EOM (Fotografen: Lennart Preiss, Jürgen Sauer)

UID-Nummer: DE811510756

Gebet zum Gesamtstrategieprozess der Erzdiözese München und Freising

Herr Jesus Christus,

Du hast den Grund der Kirche gelegt.

Wir bauen in unserem Erzbistum darauf auf

in der Kraft des Heiligen Geistes.

Um Ihn bitten wir:

Er möge unsere Herzen erfüllen und durchdringen,

die Verbindung mit Dir lebendig halten,

die Gemeinschaft stärken,

den Weg weisen

und uns in eine gute Zukunft führen.

Hilf uns, so Wirkung zu entfalten und Kirche zu gestalten,
damit das Evangelium kraftvoll bezeugt wird in Wort und Tat.

Darum bitten wir Dich, Jesus Christus, den guten Hirten,

der in der Einheit mit dem Vater und dem Heiligen Geist

lebt und wirkt, heute, morgen und in Ewigkeit.

Amen.

Generalvikar Christoph Klingan



*Wirkung entfalten
Kirche gestalten*



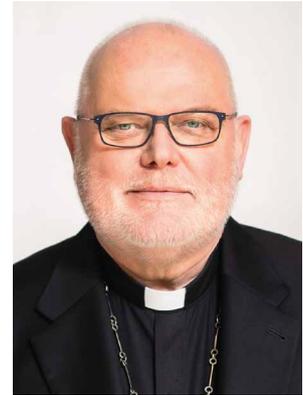
Inhaltsverzeichnis

Gebet zum Gesamtstrategieprozess der Erzdiözese München und Freising	3
Inhaltsverzeichnis	4
Auftrag des Erzbischofs	5
Einführung des Generalvikars	7
1. Einleitung	9
2. Das Strategische Zielbild der Erzdiözese München und Freising	11
2.1. Leitplanken	13
2.2. Leitlinien entlang der Zieldimensionen	14
2.2.1. Angebote in der Fläche	15
2.2.2. Zielgruppenorientierung	19
2.2.3. Inhaltliche Strategie	22
2.2.4. Innovation	26
2.2.5. Rolle des Ehrenamtes	29
2.2.6. Finanzen, Ressourcen & Vernetzung	31
2.2.7. Immobilien & Immobilienstrategie	33
3. Ausblick auf die weitere Ausgestaltung der Ergebnisse	37

Auftrag des Erzbischofs

Liebe Schwestern und Brüder in der Erzdiözese,

seit Jahren bereits gibt es tiefgreifende Veränderungen in Gesellschaft und Kirche. Wir spüren, es braucht Veränderungen und in manchen Bereichen auch neue Ausrichtung. Immer wieder betone ich, dass ich überzeugt bin: Wir haben die Botschaft Jesu und damit auch Auftrag und Sendung der Kirche noch nicht ausgeschöpft, im Gegenteil, da ist in vielen Bereichen noch einiges an Luft nach oben. Es gilt daher, mit klarem Blick angesichts der anstehenden Herausforderungen, auch bezogen auf die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen, die künftige Ausrichtung unserer Erzdiözese in den Blick zu nehmen. So habe ich diesen Gesamtstrategieprozess beauftragt. Dabei war mir wichtig, dass wir uns einerseits neu auf den Weg machen und in einem gemeinsamen Prozess erarbeiten, was uns wichtig ist im Hinblick auf unser kirchliches Wirken. Andererseits ging es nicht darum, „das Rad ganz neu zu erfinden“, sondern auch bestehende Überlegungen und Konzepte aus den vergangenen Jahren in die Beratungen mit hineinzunehmen. Auch wissen wir, dass die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen zumindest in absehbarer Zeit eher schwieriger werden. Umso mehr gilt es, dass wir zielgerichtet und kraftvoll Wirkung entfalten und Kirche gestalten – immer in der Zuversicht, dass Gott aus dem, was wir anstoßen, noch Größeres machen und neue Möglichkeiten zeigen kann.



Wir stehen vor großen Herausforderungen und Veränderungen, in der Kirche insgesamt und auch ganz konkret hier in der Erzdiözese München und Freising. „Das haben wir schon immer so gemacht“ kann und wird nicht das Leitwort für uns sein. Sicher werden wir auch vieles weiterhin anbieten und mit unseren Pfarreien, Institutionen, Gemeinschaften und Verbänden an der Seite der Menschen und im wahrsten Sinne des Wortes „Kirche vor Ort“ sein. Aber es ist auch klar, dass wir manches werden aufgeben und in guter Weise „verabschieden“ müssen, da wir schlicht nicht mehr alles leisten können und manches heute vielleicht auch nicht mehr so nötig ist. Aber darin liegt auch eine Chance: Die der Konzentration auf das, was wesentlich ist und besondere Wirkung entfaltet. Dabei werden Tradition und Innovation eine Rolle spielen und beidem sollten wir nur Raum geben, wenn es fruchtbringend ist. Weder Tradition um der Tradition willen noch Innovation um der Innovation willen sind die Leitmotive, sondern die Frage, wie wir unsere Sendung als Kirche bestmöglich erfüllen können.

Vor diesem Hintergrund erscheint mir wichtig, dass wir den Erfolg dieses Prozesses weder daran messen, wie viel wir von dem erhalten können, was wir derzeit tun, noch daran, wie hoch mögliche „Einsparungen“ durch das Aufgeben von Angeboten oder auch Gebäuden sind. Im Kern geht es um etwas Anderes, Grundlegenderes: Wie können wir als Kirche für die Menschen da sein und den Auftrag Jesu mit Leben, mit unserem kirchlichen Leben und Zeugnis füllen, und das so, dass wir Menschen damit in positiver Weise ansprechen und einladen, jene in der Kirche, aber auch jene, die vermeintlich „außen“ stehen? Mit dem Gesamtstrategieprozess und der objektiven Frage nach der Wirkung haben wir diesen Weg eingeschlagen. Ich bin sehr dankbar für die vielfältige Beteiligung, für die unterschiedlichen Blickwinkel gerade auch der in den Arbeitsgruppen Mitwirkenden. Hier war, so mein Eindruck aus dem, was mir berichtet wurde, schon erfahrbar, was es wirklich heißt „Gemeinsam Kirche sein“, Haupt- und Ehrenamtliche, Kleriker und „Laien“, Frauen und Männer, Junge und Alte, sie alle haben sich sehr ernsthaft damit auseinandergesetzt, wie strategische Entscheidungen in verantwortlicher Weise getroffen



werden können. Mir ist bewusst, dass dies nicht selbstverständlich ist und es auch manche kritische Auseinandersetzungen gab, auch im Hinblick auf die Zielrichtung des Prozesses. Aber ich bin überzeugt, dass sich dieses Ringen gelohnt hat und hier ein ganz wesentlicher Beitrag geleistet wurde, die Erzdiözese auch unter den sich derzeit massiv verändernden Bedingungen zukunftsfähig auszurichten. Dazu braucht es das Mittun aller und gleichzeitig das stete Bewusstsein, dass wir auf Gottes Führung und Weggeleit angewiesen sind und es nicht alleine machen können. Mit Gottes Hilfe und unserem gemeinsamen Engagement werden wir als Kirche auch den vor uns liegenden Herausforderungen gewachsen sein. Das vorliegende Strategische Zielbild wird dafür in den kommenden Jahren ein wichtiger Baustein sein. Gehen wir die Herausforderungen mit diesem Zielbild vor Augen an und richten uns danach aus. Arbeiten wir damit, lassen es mit Leben füllen und konkrete Form geben. Dies ist mein Auftrag an alle im Erzbistum und auch an mich persönlich.

Um diesem Anspruch Geltung zu verleihen und Verbindlichkeit im Handeln zu schaffen, bitte ich Herrn Generalvikar Klingan, mir in den nächsten fünf Jahren einen jährlichen Bericht zu den getroffenen Umsetzungsmaßnahmen zu geben, die an diesen Gesamtstrategieprozess anschließen. Grundlage für diesen Bericht sollen die durch das Erzbischöfliche Ordinariat angestoßenen und koordinierten Ausgestaltungsmaßnahmen sein, die sich in den kommenden Jahren auf Grundlage dieses Prozesses anschließen. Lassen Sie uns gemeinsam Wirkung entfalten und so Kirche in unserem Erzbistum gestalten. Bei diesem Weg vertraue ich auf den schöpferischen Geist Gottes, um den wir immer wieder bitten.

Erzbischof Reinhard Kardinal Marx

München, 11. Dezember 2021

Einführung des Generalvikars

Liebe Mitwirkende am Gesamtstrategieprozess,
liebe Gläubige in der Erzdiözese,

eine intensive Zeit liegt hinter uns. Damit meine ich nicht nur die Umstände der Pandemie, die uns ja noch weiter begleiten, sondern hier in der Erzdiözese auch den Gesamtstrategieprozess, den wir unter eben diesen erschwerten Bedingungen in den vergangenen rund 15 Monaten, die Vorbereitungszeit nicht eingerechnet, durchgeführt haben. Mit dem Ihnen hier vorliegenden Dokument halten Sie das Ergebnis, unser Strategisches Zielbild, in Händen bzw. haben es vor Augen. Hinter den Ausführungen auf den nachfolgenden Seiten steht das Zusammenwirken vieler Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen unserer Erzdiözese. Das macht auch wesentlich seine Qualität aus. Denn hier haben nicht einfach einige wenige Verantwortliche aus der Leitungsebene Festlegungen getroffen, sondern es wurde gemeinsam in verschiedenen Formaten diskutiert und manchmal auch sehr kritisch miteinander gerungen. Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungshintergründe der Beteiligten in diesem Prozess sind die wichtigste „Ressource“, mit der gearbeitet wurde. Die Frage, nach welchen Kriterien wir künftig in der Erzdiözese strategisch entscheiden und welche Schwerpunkte wir setzen wollen, ist nicht einfach selbst gewählt. Sie ist uns aufgegeben auch durch die äußeren Rahmenbedingungen, und damit sind dann nicht allein die so wichtigen menschlichen Ressourcen gemeint, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die finanziellen und baulichen Ressourcen. Bei nüchterner Betrachtung ist sicher allen bewusst, dass diese endlich sind und wir angesichts aktueller Entwicklungen gut haushalten müssen. Wenn uns dies gelingt, dann werden wir auch gute Rahmenbedingungen für unser kirchliches Handeln in der Zukunft schaffen können. So wir möglichst wirkungsvoll unseren kirchlichen Auftrag erfüllen und in Wort und Tat die Botschaft Jesu Christi bezeugen, haben wir unser „Ziel“ erreicht. Nicht eines, das wir uns selbst gesetzt haben, sondern das Ziel, das uns der Herr mit auf den Weg gegeben hat.



So haben wir ganz bewusst in diesem Gesamtstrategieprozess die Wirkung kirchlichen Handelns in den Mittelpunkt gestellt. In manchen Arbeitsfeldern war diese Herangehensweise ein noch eher unbekannter Ansatz, in anderen schon quasi gelebte Praxis, zumindest in Teilbereichen. Die Ernsthaftigkeit und auch immer wieder spürbare Leidenschaft, mit der die Diskussionen gerade in den Arbeitsgruppen dazu geführt wurden, haben uns hier inhaltlich weitergebracht. Aber wir sind noch nicht am Ziel, auch nicht mit diesem Strategischen Zielbild. Entscheidend ist, wie wir es jetzt in die weitere Ausgestaltung bringen und somit den gemeinsam begonnenen Weg fortsetzen. Sicher wird dazu auch gehören, dass wir manches „lassen“ müssen, und das nicht nur um schlicht notwendige Einsparungen zu erzielen, sondern auch um Ressourcen für Neues, Innovatives zu haben. Das ist ja von Anfang in diesem Projekt als ein wesentlicher Aspekt benannt worden, der auch Konsens gefunden hat. Ganz wichtig war allen Beteiligten und nicht zuletzt den Mitgliedern des Lenkungskreises, dass wir hier zu einem Ergebnis kommen, mit dem auch weitergearbeitet werden kann und wird. So gilt es nun, zu gewährleisten, dass die vorliegenden Leitlinien in künftige Entscheidungen und Schwerpunktsetzungen in der Erzdiözese einfließen. Sie werden dabei sicher im Laufe der Zeit immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf dann auch anzupassen sein. Doch in jedem Fall gilt es jetzt, mit diesen Ergebnissen unseres Gesamtstrategieprozesses zu arbeiten. Unser Erzbischof hat in allen Phasen dieses Projektes immer



wieder bekräftigt, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist, um uns angesichts der durchaus komplexen Rahmenbedingungen gut für Gegenwart und Zukunft aufstellen können. Das wird allerdings nur gelingen, wenn wir immer wieder aus der Quelle all unseren Handelns schöpfen und hier meine ich ausdrücklich nicht die finanzielle, sondern die der lebendigen Gottesbeziehung. Deshalb gab es im Laufe des Prozesses auch immer wieder die explizit geistlichen Elemente des Gebetes und spiritueller Einheiten. Jede Sitzung hatte dieses „Vorzeichen“, und das war gut so. Dass unser Gesamtstrategieprozess mit einer Eucharistiefeier mit unserem Erzbischof eröffnet wurde und auf diese Weise auch seinen formalen Abschluss findet, ist in dieser Hinsicht ebenfalls ein klares Bekenntnis.

Als vom Erzbischof beauftragter Projektverantwortlicher und Leiter des Lenkungscreises möchte ich es an dieser Stelle nicht versäumen, mich ganz besonders bei den vielen Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten sowie den Hauptamtlichen zu bedanken, die diesen Prozess aktiv mitgestaltet haben, besonders den Mitgliedern der Arbeitsgruppen und des Lenkungscreises. Sie haben das „neben“ all ihrem ohnehin schon hohen Einsatz für die Kirche getan – ein großes Vergelt's Gott dafür! Nahezu alle Beteiligten haben jetzt im Rückblick auf diese vergangenen Monate einen Aspekt als besonders „gewinnbringend“ oder biblisch gesprochen fruchtbar erlebt: Die Vernetzung untereinander, den gemeinsamen Blick über den sprichwörtlich „eigenen Tellerrand“ hinaus, den offenen Austausch und das Erleben der Vielfalt von Kirche im Bewusstsein des Auftrags, der alle verbindet. Wenn wir neben der Anwendung unserer vorliegenden strategischen Leitlinien und Zielformulierungen auch insgesamt als Erzdiözese in allen Bereichen und auf den verschiedenen Ebenen in dieser Hinsicht wachsen und dann eben auch zusammenwachsen, werden wir erfahren, was es wirklich heißt Wirkung zu entfalten und Kirche zu gestalten. Ich lade jedenfalls herzlich dazu ein, diesen Weg gemeinsam weiterzugehen und wünsche uns dafür Gottes reichen Segen.

Generalvikar Christoph Klingan

München, 11. Dezember 2021

1. Einleitung

In ihrem Gesamtstrategieprozess hat die Erzdiözese München und Freising¹ die Herausforderungen für die Zukunft in den Blick genommen. Mitten in einer Zeit voller Umbrüche für die Kirche und die gesamte Gesellschaft, will die Erzdiözese ihren Grundauftrag, dem Evangelium Gesicht und Gestalt zu geben, weiterhin aktiv in ihren verschiedenen Handlungsfeldern gestalten. Dazu gehört selbstverständlich auch der realistische Blick auf die gegebenen Rahmenbedingungen, ganz konkret auch auf die Entwicklung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im Auftrag von Erzbischof Reinhard Kardinal Marx begann daher im Herbst 2020 unter der Leitung von Generalvikar Christoph Klingan ein breit angelegtes Projekt unter dem Leitwort „Wirkung entfalten + Kirche gestalten“ zur Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Erzdiözese. Die Inkraftsetzung des Strategischen Zielbildes bildet dabei sowohl den Abschluss des Projekts der Erarbeitung als gleichzeitig auch den Startpunkt für die Ausgestaltung des kirchlichen Handelns anhand dieser nun erarbeiteten Leitlinien.

Gesicht und Gestalt erhält kirchliches Handeln durch die Menschen, die in der Erzdiözese München und Freising jeden Tag in den unterschiedlichsten Formen und Bereichen die Botschaft Jesu leben und weitertragen. Viele Frauen und Männer sind hier engagiert und bringen sich in den kirchlichen Institutionen und Organisationen ein. Sie haben daher auch in den sechs Arbeitsgruppen² die Grundlage für das Strategische Zielbild in seiner nun vorliegenden Form geschaffen. Dieses Zielbild soll den auf den verschiedenen Ebenen Verantwortlichen in der Erzdiözese München und Freising in Zukunft dabei helfen, kirchliches Handeln so auszugestalten, dass die Kirche weiter kraftvoll für die Menschen da sein und damit im wahrsten Sinne des Wortes Wirkung entfalten kann.

Die Beratungen in den Arbeitsgruppen der Arbeitsfelder³ gingen dabei über das nun vorliegende Zielbild hinaus. Das Strategische Zielbild ist damit eine konsolidierte Zusammenfassung der Ergebnisse in den Arbeitsgruppen. In der Darstellung der arbeitsfeldspezifischen Zielformulierungen der Arbeitsgruppen zu den Zieldimensionen lässt es dabei bewusst wesentliche, nicht harmonisierte Aussagen einzelner Arbeitsgruppen bestehen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind darüber hinaus dokumentiert und bilden eine Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Zieldimensionen im Prozess der neuen strategischen Ausrichtung der Erzdiözese.

Das Strategische Zielbild wurde nach der Vorstellung und Resonanz in maßgeblichen diözesanen Gremien durch den Lenkungskreis³ des Projektes verabschiedet. Der Erzbischof hat den Auftrag erteilt, mit der konkreten Ausgestaltung des Strategischen Zielbildes zu beginnen. Die grundlegenden strategischen Festlegungen für die Zukunft der Erzdiözese sind in diesem verbindlichen Zielbild zusammengefasst.

1 Das Strategische Zielbild bezieht sich grundsätzlich auf die Erzdiözese München und Freising im Sinne der Ortskirche, einschließlich der mit ihr verbundenen Rechtsträger/innen, die bei der Verwirklichung des Auftrags der Kirche mitwirken. Dieses Verständnis wurde ebenfalls bei der Besetzung der das Strategische Zielbild konkretisierenden Arbeitsgruppen angewendet.

2 Für weitere Informationen zu den Arbeitsgruppen, vgl. hier www.erzbistum-muenchen.de/strategieprozess/arbeitsgruppen

3 Für weitere Informationen zur Projektorganisation und den Projektgremien, vgl. hier www.erzbistum-muenchen.de/strategieprozess/projektorganisation-und-gremien



Der Gesamtstrategieprozess hat, auch nach übereinstimmender Auffassung der unmittelbar in den Arbeitsgruppen Beteiligten, gezeigt, dass es sich lohnt, bestehende Herausforderungen mit einem gemeinsamen Blick aus unterschiedlichen Perspektiven, mit Offenheit und Transparenz über die Rahmenbedingungen und realen Möglichkeiten sowie einem ehrlichen Blick auf die Wirkung des eigenen Handelns anzugehen. So ist eine tragfähige Grundlage entstanden, um notwendige strategische Entscheidungen zu treffen, die dazu beitragen, dass die Botschaft Jesu Christi auch in Zukunft wirkungsvoll in Wort und Tat in der Erzdiözese München und Freising bezeugt werden kann.

2. Das Strategische Zielbild der Erzdiözese München und Freising

Das in diesem Kapitel vorgestellte Strategische Zielbild ist Grundlage für künftige Entscheidungen in der Erzdiözese München und Freising. Es wurde in der vorliegenden Form durch den Lenkungskreis bestätigt und von Erzbischof Reinhard Kardinal Marx mit einem Auftrag zur weiteren Ausgestaltung verabschiedet. Sowohl zukünftige Beschlüsse diözesaner Gremien als auch weitere strategische Entscheidungen in den verschiedenen Bereichen der Erzdiözese sollen sich an den hier festgehaltenen Grundsätzen ausrichten.

Arbeitsfelder des Gesamtstrategieprozesses

Grundlage des Strategischen Zielbildes sind die Ergebnisse der sechs Arbeitsgruppen des Gesamtstrategieprozesses. Diese Arbeitsgruppen haben im Zeitraum von Frühjahr bis Herbst 2021 unter Berücksichtigung der Leitplanken (vgl. Kapitel 2.1.) entlang der Zieldimensionen (vgl. Kapitel 2.2.) konkretisiert, was die zentralen Zielsetzungen (vgl. ab Kapitel 2.2.1.) für sie bedeuten.

Diese sechs aus insgesamt 89 Mitgliedern gebildeten Arbeitsgruppen waren das Kernstück des Gesamtstrategieprozesses der Erzdiözese München und Freising. Sie wurden heterogen aus Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten, hauptamtlich Mitarbeitenden, aus Menschen, die die jeweiligen Angebote wahrnehmen sowie aus Expert/innen zu den jeweiligen Inhalten der Arbeitsfelder besetzt.

Jede der sechs Arbeitsgruppen befasste sich mit einem der sechs Arbeitsfelder (vgl. Grafik), in denen das vielfältige Handeln der Erzdiözese zusammengefasst wurde. Im Fokus der Betrachtung standen den Arbeitsfeldern zugewiesene kirchliche Angebote, die zunächst in thematisch zusammengehörende Angebotsgruppen und diese wiederum in Angebotsbereiche untergliedert waren, um einen Überblick über die Gesamtheit kirchlichen Handelns in der Erzdiözese zu erlangen.



Fruchtbarer Austausch in den Arbeitsgruppen

Konkret wurde in den Arbeitsgruppen unter dem Aspekt der Wirkung in Gegenwart und Zukunft auf die so vielfältigen Angebote in der Erzdiözese geschaut, um daraus Schlüsse für die Ausgestaltung des kirchlichen Lebens zu ziehen. Da sich das tägliche Handeln auf allen Ebenen der Erzdiözese sowie auch die entsprechende Ausstattung mit den dafür benötigten Ressourcen daran orientieren werden, war es unter anderem auch notwendig, objektiv und auf Grundlage von geeigneten Kriterien eine Aussage zu treffen, welche Wirkung eine Angebotsgruppe bzw. ein Angebotsbereich entfaltet. Die Kriterien dazu wurden im Gesamtstrategieprozess entwickelt und initial angewandt. Es wird in der Umsetzung darum gehen, auf breiter Basis eine Grundlage für fundierte Entscheidungen zu entwickeln und zeitnah zu ersten Entscheidungen zu kommen.

Perspektive des Strategischen Zielbildes

Das Strategische Zielbild zeigt Leitlinien auf, die auf konkrete Anwendung angelegt sind. So wird sich in Zukunft ein Prozess der Ausgestaltung anschließen, in dem laufend zu evaluieren sein wird, welche Wirkung kirchliches Handeln entfaltet und wie Kirche zu gestalten ist, um diese Wirkung hervorzu- bringen. Bei alledem wird der Auftrag der Kirche, das Evangelium in Wort und Tat zu verkünden, zentral bleiben. Dort, wo die Erzdiözese München und Freising gestaltend tätig werden kann, um diesen Auf- trag nachzukommen, ist ihr aufgetragen, dies in einer wirkungsvollen Art und Weise zu tun. Dies kann auch zu der Entscheidung führen, dass manches Gewohnte und Bekannte beendet werden muss, um Möglichkeiten und Ressourcen zu generieren, um Neues zu schaffen. Entwicklungen dieser Art wer- den unter Umständen Trauer und vielleicht auch manches Mal Verärgerung auslösen. Wenn sich die Erzdiözese aber zukunftsgerichtet aufstellen möchte, wird sie diesen Weg beschreiten müssen. Damit ist nicht gesagt, dass bestimmte Angebote nicht ihre Bedeutung haben und hatten, doch unter den heutigen Bedingungen tun Veränderungen schlicht not. Die Frage nach der Wirkung als wesentlichem Kriterium bei Entscheidungen soll hier nicht zuletzt der Nachvollziehbarkeit dienen und birgt die Chan- ce, das kirchliche Handeln und dessen Beitrag zum kirchlichen Auftrag fortlaufend zu reflektieren. Der Bezug zu den drei kirchlichen Grundvollzügen Verkündigung, Liturgie und Diakonie wird dabei als wichtige Voraussetzung gesehen und soll noch stärker im Hinblick auf alle kirchlichen Angebote ver- wurzelt sein.

Vernetzung und Transparenz als Basis für eine gelingende Umsetzung

Unabhängig von den Inhalten des Strategischen Zielbildes, die im Folgenden aufgezeigt werden (ab Kapitel 2.1.), haben sich im Gesamtstrategieprozess zwei wesentliche Erkenntnisse herausgestellt:

- Der Vernetzungsgedanke muss in allen Formen des kirchlichen Handelns künftig verstärkt werden. Der gemeinsame Blick auf das eigene Handeln hat Synergiepotentiale gezeigt und deutlich gemacht, dass auf diese Weise die Zusammenarbeit in der Erzdiözese eine neue Qualität bekommen kann. So gilt es künftig, diesen gemeinsamen Blick verstärkt zu institutionalisieren und zu leben.
- Darüber hinaus wurde zum ersten Mal unabhängig von Teilprojekten ein Blick auf das gesamte Handeln der Erzdiözese geworfen. Dies schloss neben Fragen der inhaltlichen Ausrichtung auch die Betrachtung der dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen mit ein, die für jedes Arbeitsfeld trans- parent aufbereitet und offengelegt wurden. Dieser Schritt hat Augen geöffnet und für Verständnis gesorgt. Auch dieser ehrliche, nüchterne und unverstellte Blick auf die Situation wird in Zukunft

auf allen Ebenen dazugehören, wenn es darum geht, verantwortliche und nachvollziehbare Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen zu treffen und zu vermitteln.

Mit dem vorliegenden Strategischen Zielbild wird die Erzdiözese München und Freising den kirchlichen Kernauftrag auch weiter langfristig und wirkungsvoll erfüllen können. Es liegt sicher kein einfacher, aber ein spannender und lohnender Weg vor ihr, den sie mit Gottes Hilfe und im Vertrauen auf die Führung durch den Heiligen Geist mit Zuversicht beschreiten kann.

2.1. Leitplanken

Die nachfolgend dargestellten fünf Leitplanken dienen den Arbeitsgruppen als Rahmen für die Diskussion der Zieldimensionen, indem sie verbindliche Grundsatzentscheidungen zur Zukunft der Erzdiözese abbilden. Sie werden daher auch in Zukunft Geltung bei der weiteren Ausgestaltung der Projektergebnisse sowie dem Handeln in der Erzdiözese München und Freising haben und bei allen strategischen Entscheidungen mitzudenken sein.

Diese Leitplanken wurden auf Basis der Erkenntnisse aus 29 Interviews mit Verantwortungsträgerinnen und -trägern unterschiedlicher Ebenen, Gruppen und Gremien zum Auftakt in das Projekt gemeinsam durch Erzbischof Reinhard Kardinal Marx und den Lenkungskreis des Gesamtstrategieprozesses festgelegt.

1 Die drei Grundvollzüge bestimmen das diözesane Wirken.

- „Das Wesen der Kirche drückt sich in einem dreifachen Auftrag aus: Verkündigung von Gottes Wort (kerygma-martyria), Feier der Sakramente (leiturgia), Dienst der Liebe (diakonia). Es sind Aufgaben, die sich gegenseitig bedingen und sich nicht voneinander trennen lassen.“ (Papst Benedikt XVI: Enzyklika DEUS CARITAS EST, Kap. 25.)
- Der vierte Grundvollzug (Koinonia/ Gemeinschaft) durchzieht nahezu alle Angebote und hat daher übergreifenden Charakter.

2 Die territoriale Struktur und die Grunddienste vor Ort bleiben erhalten.

- Grunddienste gewährleisten, dass in der territorialen Gliederung (Pfarreien, Pfarrverbände) die Grundvollzüge kirchlichen Handelns stattfinden, insb. die Feier der Sakramente und Sakramentalien sowie seelsorgliche Begleitung.

3 Es werden die Lebenswirklichkeiten aller Menschen im Sozialraum als Bezugsgröße in den Blick genommen.

- „Sozialraumorientierung geht von den Bedürfnissen und Ressourcen der Bewohnerinnen und Bewohner eines Stadtteils/ einer Gemeinde aus. Sie verfolgt das Ziel, Menschen in die Gestaltung und Entwicklung des Sozialraums einzubeziehen und vernetzt die unterschiedlichsten [Akteurinnen und] Akteure im Sozialraum. Im Sozialraum verbinden sich individuelle Lebensräume der Menschen im Nahbereich (Wohnen, Arbeiten, Freizeit, Kultur, soziale Kontakte) mit den Lebenswelten einzelner Milieus und Nahraumbezügen, d. h. regionale Zusammenhänge.“ (Personal- und Stellenplan – Innovation für die Seelsorge in der Erzdiözese München und Freising, S. 14)

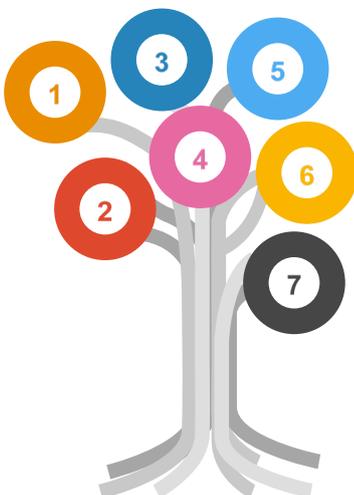
4 Unser nachhaltiges Handeln muss sich an den vorhandenen Ressourcen orientieren.

- Nachhaltigkeit ist an dieser Stelle in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht zu verstehen.

5 Der Prozess muss zu Entscheidungen und zu Umsetzung führen.

2.2. Leitlinien entlang der Zieldimensionen

Die Zieldimensionen beschreiben Themen, in denen die Erzdiözese München und Freising gestaltend werden kann und dienen der Diskussion in den Arbeitsgruppen somit als Orientierung. Während der Erarbeitung des Strategischen Zielbildes wurde entsprechend in den sechs Arbeitsgruppen zu folgenden sieben Zieldimensionen diskutiert:



1. Angebote in der Fläche
2. Zielgruppenorientierung
3. Inhaltliche Strategie
4. Innovation
5. Rolle des Ehrenamtes
6. Finanzen, Ressourcen & Vernetzung
7. Immobilien & Immobilienstrategie

Die Zieldimensionen wurden durch den Lenkungskreis des Gesamtstrategieprozesses erarbeitet und durch den Erzbischof bestätigt. Ihnen zu Grunde liegen – wie auch im Falle der Leitplanken – 29 Interviews zum Auftakt des Prozesses, in denen Erwartungen, bestehende Überlegungen und erste inhaltliche Impulse verschiedener Akteurinnen und Akteuren, die in der Erzdiözese München und Freising an verantwortlicher Stelle tätig sind, eingeholt wurden.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die entlang dieser Zieldimensionen entwickelten Leitlinien vorgestellt. Diese sind nach den folgenden Punkten gegliedert:

- **Zentrale Zielsetzung:** Welcher Arbeitsauftrag wurde in Verbindung mit den Zieldimensionen vom Lenkungskreis an die Arbeitsgruppen weitergegeben und welche Grundüberzeugungen galt es dabei zu beachten?
- **Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen:** Welche wesentlichen inhaltlichen Berührungspunkte lassen sich aus den strategischen Ergebnissen mindestens zweier Arbeitsfelder zu dieser Zieldimension feststellen?
- **Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen:** Welches sind wesentliche strategische Konkretisierungen der Arbeitsfelder entlang dieser Zieldimension? **Die nachfolgend dargestellten Aussagen geben dabei die Formulierungen der Arbeitsgruppen wieder. Bei einer arbeitsfeldspezifischen Gegenüberstellung ergeben sich in Teilen somit auch Widersprüche, die jedoch bewusst zugelassen werden. Diese sind im Rahmen der weiteren Ausgestaltung gemeinsam zu harmonisieren.**

Das vorliegende Strategische Zielbild bündelt im Ergebnis strategische Arbeitsergebnisse, stärkt auf Grundlage der Beschlüsse des Lenkungskreises und von Erzbischof Reinhard Kardinal Marx einzelne Positionen und schafft eine verbindliche, allgemeine und ausgestaltbare Grundlage. Die während des Prozesses in den Arbeitsfeldern entstandenen Dokumentationen der Arbeitsergebnisse werden in die weitere Ausgestaltung der Gesamtstrategie mit einfließen.

2.2.1. Angebote in der Fläche

Die Erzdiözese München und Freising erstreckt sich von Berchtesgaden bis Pfaffenhofen und von Garmisch-Partenkirchen bis Landshut. Überall in diesem Gebiet gibt es kirchliche Angebote – manche flächendeckend, manche nur an zentralen Orten, manche nur an ganz spezifischen Orten wie z. B. viel besuchten Wallfahrtsstätten. Die Festlegung von Eckpunkten zur Erstellung von Angeboten in dieser Fläche ermöglicht ein abgestimmtes und zielgerichtetes Handeln.



*„Kirchliche Angebote für eine zeitgemäße
Verkündigung neuordnen“*

Die Kirche hat den Auftrag, das Evangelium in Wort und Tat unter den Menschen zu bezeugen und zu verkünden. Die Erzdiözese München und Freising richtet sich mit den zur Verfügung stehenden

Ressourcen an diesem Auftrag und an dem, was sich als Bedarf bei den Menschen zeigt, aus. Sie hinterfragt, wo und wie sie mit ihrem Handeln Wirkung entfaltet, zieht aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Konsequenzen und gestaltet so Kirche.

Zentrale Zielsetzungen

Im Mittelpunkt des kirchlichen Wirkens steht stets der Mensch. Dafür benötigte Räume dienen dem kirchlichen Handeln. Daher muss der Grundsatz gelten: „Personen vor Räumen“.

Verschiedene kirchliche Angebote müssen konzentriert werden, da nicht mehr jedes Angebot an jedem Ort zur Verfügung stehen kann. Die Arbeitsgruppen sollten klären, welche Angebote an bestimmten Orten konzentriert werden können, und begründen, wo sie dafür keine Möglichkeit sehen. Die Arbeitsgruppen sollten unter anderem festlegen, nach welchen Kriterien Angebote zusammengefasst werden können und überlegen, wie durch digitale oder mobile Konzepte ein flächendeckender Zugang zu Angeboten gewährleistet werden kann. Ein weiteres Thema war die Positionierung der Erzdiözese gegenüber anderen Anbieter/innen.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Die Konzentration von Angebotsgruppen bzw. -bereichen sowie die damit einhergehende Etablierung von Zentren bzw. Leuchttürmen als Orte der Bündelung besonders qualitätsvoller Angebote soll in der Erzdiözese anhand spezifischer Kriterien ausgerichtet werden.

Wenngleich sich die Kriterien zur Konzentration stark arbeitsfeldspezifisch unterscheiden, ist ein zentrales Kriterium dabei der Bedarf. Weitere Kriterien umfassen regelmäßig Qualität, Mobilität bzw. Immobilität der Zielgruppe sowie standort-, personen- und sonstige ressourcenbezogenen Faktoren, sodass bei der Bestimmung der optimalen Ebene der Konzentration eine differenzierte Betrachtung notwendig sein wird. Diese während des Gesamtstrategieprozesses erarbeiteten Faktoren bilden die Grundlage anhand derer sich die Wirkung kirchlicher Angebote beurteilen lässt und folglich eine Entscheidung über die Konzentration von Angeboten gefällt werden kann.

Ein strategisches Verbesserungspotenzial besteht in allen Arbeitsfeldern in der Zusammenarbeit mit anderen Anbieter/innen. Hierbei sollen Abstimmungen verbessert und Kooperationen gefördert werden. Dies gilt insbesondere für den Abbau ineffizienter Doppelstrukturen. Auch hier sollen die erarbeiteten Wirkungskriterien eine Grundlage für die Entscheidung bilden, ob Angebote nur durch die Erzdiözese angeboten werden oder diese nur noch in einer Kooperation erhalten werden können oder sogar besser zu leisten sind.

Die Chancen der Digitalisierung sollen alle kirchlichen Angebote unterstützen, um deren Wirkung zu verstärken oder dort zu ermöglichen, wo sie nicht mehr flächendeckend angeboten werden können.

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

■ Arbeitsfeld Bildung:

Eine Zentrierung ist für die Angebotsgruppe Religionsunterricht nach Auffassung des Arbeitsfeldes nicht möglich, auch wegen des Verfassungsrangs des Religionsunterrichts.

Insbesondere bei der Erwägung von Konzentrationen im Bereich der Kindertagesstätten sind kommunale Rahmenbedingungen und Ebenen zu berücksichtigen. Die Nachfrage nach Kitas ist groß und flächendeckend.

Auch ist wegen der gesetzlichen und politischen Vorgaben das Erarbeiten von Kriterien für eine Konzentration in den Bereichen Schulen, Religionsunterricht und Kitas schwierig. Wenn, kann hier die Anzahl der Schüler/innen (ggf. Anpassung bei sinkender Nachfrage) sowie die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal genannt werden.

Im Bereich der Erzbischöflichen Schulen soll auf Profilbildung und auf Synergien gesetzt werden. Die Motivation, das Rollenverständnis und die Kompetenzen von pädagogischen Mitarbeitenden in kirchlichen Bildungseinrichtungen zur attraktiven Vermittlung christlicher Werte sind zu stärken, um sich so gegenüber anderen Anbieter/innen zu positionieren.

Arbeitsfeld Caritatives Handeln:

Katholische Angebote im Bereich des Caritativen Handelns sind dort wichtig, wo der originäre Sendungsauftrag handlungsleitend ist (im Leben, der Ehe, Familie, anderen Lebenssituationen und dem Sterben). Die Flächendeckung mit katholischen Angeboten ist kein Selbstzweck.

Als Wirkungsbereich/ regionale Gliederung der Angebote ist die Sozialraumorientierung maßgeblich. So werden auch digitale Angebote, mobile Angebote sowie Unterstützung bei Mobilität am Bedarf orientiert.

Kriterien für die Frage, ob Angebote konzentriert werden können, sind neben der Erreichbarkeit (im Sinne der Mobilität der Zielgruppe), die Diversifizierung des Angebots (digitale Angebote ergänzen Angebote in Präsenz und können Erreichbarkeit bzw. Zugang erleichtern) sowie die Synergiebildung (Qualitätsplus durch gemeinsames Gesamtkonzept katholischer Einrichtungen).

Die Ressourcen und mögliche Kooperationen (v. a. mit anderen kirchlichen Träger/innen) werden konzentriert.

Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:

Das Prinzip der Subsidiarität ist konsequent anzuwenden. Zentralisierung ist grundsätzlich nur dort sinnvoll, wo sie die untere Ebene benötigt bzw. ein Zusammenwirken sinnvoll und nötig ist. Wo dies geschehen kann, muss in der Ausgestaltung der Projektergebnisse genauer betrachtet werden. Bei der Planung von Angeboten ist die Schwerpunktsetzung am lokalen/ regionalen Bedarf zu berücksichtigen. Dabei sind die Chancen der Digitalisierung in allen Bereichen zu nutzen. Außerdem sind Kooperationen mit externen Partner/innen zu fördern.

Bei der Konzentration von Angeboten ist darauf zu achten, dass Leuchtturm-Projekte für den Dialog und geistliche Zentren zu schaffen sind.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:

Grundsätzlich gilt:

- Angebote können dort konzentriert werden, wo sich im Sozialraum Bedarf konkretisiert beziehungsweise manifestiert.

- Die Mobilität bzw. Immobilität der Zielgruppe ist ein wesentliches Kriterium für die Konzentrations- bzw. Nicht-Konzentrationsfähigkeit von Angeboten.
- Es müssen Räume und Plätze für konzentrierte Angebote vorhanden sein.
- Digitalisierung ermöglicht Angebote, die sonst entfallen müssten (ein Angebots-Ort – viele Nutzer/innen an verschiedenen Orten).
- Konzentration kann nach Gesichtspunkten wie Interessen der Nutzer/innen erfolgen.

Insbesondere im Feld der Pastoral kann es vorkommen, dass einzelne Personen („Burning Persons“) bestimmte Menschen örtlich konzentrieren könnten. Auch diese Form der Konzentration soll berücksichtigt werden, wenn es darum geht, Angebote in der Fläche zu bündeln.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:

In der Erzdiözese gibt es Menschen mit starkem Bezug zu den Kirchen vor Ort, die Gottesdienste vor Ort gegenüber einem hohen inhaltlichen Anspruch priorisieren, und andere, die für die Erfüllung eines hohen inhaltlichen Anspruchs auch Wege auf sich nehmen. Für einzelne Bereiche der Pastoral, wie die Kinderpastoral oder die Firmvorbereitung, wurde eine Konzentration auf Ebene des Dekanats/ Landkreises angeregt.

Bestimmte, herausgehobene Gottesdienstorte für Trauungen sollten auf Dekanats-/ Landkreisebene in den Blick genommen und gemeinsam betreut werden. Explizit benannt wurde das Spannungsverhältnis zwischen der strikten territorialen Verortung der Kirchenmitgliedschaft und der Verortung vieler Angebote auf anderen Ebenen.

Es gilt, dass Angebote konzentriert werden können, wenn damit eine Erhöhung der Qualität des Angebots einhergeht. Angebote rund um Lebenswenden (z. B. Paar-Werdung, Geburt, Heranwachsen/ Erwachsenwerden, Krise und Scheitern von Beziehungen, Renteneintritt, Behinderung, Krankheit, Sterben, Tod und Trauer) für die Personen, die diese Angebote aktiv nachfragen, können konzentriert werden.

Zudem sollen vor Ort vorhandene Doppelstrukturen mit anderen kirchlichen Anbieter/innen abgebaut werden (z. B. Kindertagesstätten von Caritas und Pfarrei in räumlicher Nähe), ebenso Redundanzen, wenn andere Anbieter/innen (auch nicht-kirchliche) auf ähnliche Fragestellungen, Nöte oder Gruppierungen adäquat eingehen. Auch ökumenische Vernetzungen sind denkbar.

Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:

Insbesondere für Archive, wissenschaftliche Bibliotheken und die kirchenmusikalische C-Ausbildung ist – im Hinblick auf Integration in staatliche Vernetzungsstrukturen, professionelle Personalbedarfe, bauliche Skalierungseffekte sowie Qualitätsstandards – eine möglichst weitgehende Verdichtung und Konzentration anzustreben. Der Vorrang der Fläche besteht dabei dort, wo eine Einbindung in den Grunddienst der Liturgie als unersetzbar angesehen wird (Kirchenmusik, Kunstgüter) oder der Flächenbezug essenziell für die Wirkung ist (öffentliche Büchereien).

Eine zu starke Konzentration auf Ballungsräume soll durch wahrnehmbare und erreichbare, hochqualitative Angebote auch in der Fläche vermieden werden. Dabei geht es nicht um ein Gieß-

kannenzusammenhangsprinzip, sondern es sollten punktuell bestehende, örtliche Konstellationen und (temporäre) Leuchttürme gefördert und unterstützt werden.

2.2.2. Zielgruppenorientierung

Mithilfe einer Entscheidung über die Zielgruppenorientierung können die Angebote in der Erzdiözese wirkungsvoller ausgerichtet werden.



*„Eine Kirche gestalten,
die nah bei den Menschen ist“*

Die Erzdiözese München und Freising gestaltet ihr Handeln nah an der Lebenswirklichkeit und den Bedürfnissen der Menschen und behält dabei ihren kirchlichen Auftrag für alle Menschen im Blick.

Zentrale Zielsetzungen

Die Kirche hat einen Auftrag für alle Menschen. Eine ausschließliche Zielgruppenorientierung im Hinblick auf die gesamte Erzdiözese ist deshalb nicht möglich.

Zielgruppen sollten festgelegt werden, nicht für einzelne Angebote, sondern für inhaltlich zusammengehörige Angebotsgruppen, die dies nahelegen. Wichtig war dabei, dass diese Angebotsgruppen in den Blick nehmen, welche Bedürfnisse die Menschen haben. Falls eine Festlegung von Zielgruppen nicht möglich wäre, sollte dies begründet werden. Die Arbeitsgruppen sollten auch diskutieren, welche neuen Zielgruppen in den Blick genommen werden müssen und welche Chancen sich daraus ergeben.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Insbesondere auch aufgrund des unterschiedlich starken Anspruchs der Arbeitsfelder, mit ihrem Wirken die gesamte Gesellschaft zu erreichen, spielen Zielgruppen in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern eine unterschiedliche Rolle. Durch die Arbeitsgruppen wurde daher der Auftrag des Lenkungskreises noch einmal explizit bestätigt, wobei durch die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Kriterien dennoch ein Ansatz gefunden wurde, kirchliche Angebote stärker auf die Nutzer/innen auszurichten und damit in ihrer Wirkung zu verstärken.

Eine Zielgruppenorientierung in den beiden Arbeitsfeldern Kirche vor Ort sowie im Arbeitsfeld Caritatives Handeln kann sich an Menschen in besonderen Lebenssituationen, an Menschen in Not und an Menschen an Lebenswenden ausrichten.

Weiterhin unterscheiden sich die Zielgruppen innerhalb der Angebotsgruppen bzw. -bereiche, sodass schärfend auch der jeweilige Sozialraum zu betrachten ist.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

■ **Arbeitsfeld Bildung:**

Der Religionsunterricht ist eine Chance, um Kinder und Eltern zu erreichen, die wenige oder gar keine Berührungspunkte mit der Kirche haben (insb. bei Schulen und Kitas).

Für Kindertagesstätten und Schulen gilt: Grundsätzlich sollen alle angesprochen werden, die offen sind für das Bildungsangebot bzw. dieses Angebot nutzen wollen. Dies kann somit auch folgende Zielgruppen umfassen: Nahestehende, Fernstehende, Angehörige anderer Konfessionen, Ungetaufte als neue Zielgruppe.

Kirchliche Schulen sollen Schulen der Ermöglichung sein und Kinder ohne Konfession und Kinder anderer Konfessionen sollen stärker in den Blick genommen werden.

■ **Arbeitsfeld Caritatives Handeln:**

Caritatives Handeln erfolgt vor dem Hintergrund der Mission „Not sehen und handeln“ auch dort, wo sonst niemand hilft. Die Zielgruppen caritativen Handelns verändern sich laufend, damit verbunden ebenfalls die Angebotsbereiche. Eine Festlegung von [starren] Zielgruppen ist [der Arbeitsgruppe] nicht möglich. Im Rahmen begrenzter kirchlicher Ressourcen erfolgt die Zielgruppenorientierung anhand der aktuellen individuellen Lebenssituationen (u. a. sozial benachteiligt und ausgegrenzt, in akute Not geraten, von Armut bedroht, in Krisensituationen, etc.) sowie hinsichtlich der Prävention in Bezug auf die oben genannten Lebenssituationen.

Caritatives Handeln erfolgt auch, um eine Botschaft zu senden im Sinne des kirchlichen Propriums. Die Wahrnehmung und Anerkennung als Kirche Jesu ist die zentrale Chance des Arbeitsfeldes hinsichtlich der Zielgruppenorientierung sowie im Sinne eines „Sendungsauftrags“ (Proprium, schützende Haltung der Kirche, Leben des Menschen ist zu schützen innerhalb der Dimensionen der gesamten Lebensspanne).

Kirchliche Angebote zielen initiativ auf Linderung von Notlagen, die auch in die Daseinsfürsorge von staatlichen Aufgaben fallen. Die öffentliche Hand soll dafür in die Pflicht genommen werden.

■ **Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:**

Die Angebote des Arbeitsfeldes richten sich an alle, die sich für eine gerechte, diverse, ökologische, ökumenische und spirituell offene Gesellschaft einsetzen. Als Kirche nutzen wir dabei unsere spirituell, geistig-geistlichen Kompetenzen und bringen damit unser „Alleinstellungsmerkmal“ in dieser Gesellschaft ein.

Kirche im Dialog hat den Anspruch, die unterschiedlichsten Milieus (d. h. auch Menschen in prekären Lebenssituationen) in unserer Gesellschaft durch zielgruppenspezifische Angebote zu erreichen. Dort wo wir die Menschen nicht direkt erreichen, sind kirchliche Akteurinnen und Akteure auf Kooperationen angewiesen, die Brücken bauen.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:**

Die nach Lebensalter gegliederten Zielgruppen sind in diesem Arbeitsfeld nochmals mit dem Aspekt Lebenswenden kombiniert worden, da diese Auswirkungen auf die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse haben.

Die Zielgruppe Familie wird deutlich weiter gefasst als im traditionellen Sinne. Ausgehend von der Realität vor Ort können Zielgruppen sein:

- Menschen, die durch verbindliche Gruppen oder durch verbindliches Engagement Glauben verorten und ggf. weitergeben wollen.
- Menschen in verwundbaren Lebenssituationen, die durch eine langfristige Begleitung durch viele Lebensphasen insbesondere in diesen Situationen in den Blick genommen werden können.
- Familien in der Familiengründungsphase, da die frühkindliche Prägung entscheidend für den späteren Glaubensweg ist.
- Kinder und Jugendliche zwischen 9 und 18 Jahren, die ein qualitativ hochwertiges Gruppenleben erfahren sollten. Hierbei stellen die Gruppenleiter/innen ab 16 Jahren eine besondere Zielgruppe in dieser Lebensphase dar.
- Senior/innen in der letzten Lebensphase/ Immobilitätsphase.

Engagierte finden Handlungsfelder in der Pastoral vor Ort, die ihren Charismen und dem Bedarf vor Ort entsprechen.

Bei der Hinwendung zu Zielgruppen, die aus Sicht der Gesellschaft bisher diskriminiert werden (z. B. Frauen, LSBTI+), erfährt kirchliches Handeln neue Glaubwürdigkeit. Bei Hinwendung zu Zielgruppen, die in der Leistungsgesellschaft keine Lobby haben (z. B. Jugendliche, die keinen Zugang zum Arbeitsmarkt finden, Demente und deren Angehörige), setzt Kirche ihren Auftrag um, nahe bei denen zu sein, die Hilfe zum Leben brauchen. Bei starkem Einsatz in der Begleitung junger Menschen baut Kirche ihre eigene Zukunft weiter.

Die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen hinsichtlich der Zielgruppen führt zu vertieften Reflexionen der pastoral Verantwortlichen vor Ort über den „eigentlichen“ kirchlichen Auftrag. Zielgruppenorientierung führt zur Schärfung des Profils der Pastoral vor Ort und, je nach Angebotsebene, der Pastoral der Erzdiözese und zu effizienterem Ressourceneinsatz.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:

Das Arbeitsfeld unterscheidet zwischen den Menschen, zu denen wir hingehen, und jenen, die zu unseren Angeboten kommen (sollen). Drei zentrale Zielgruppen gibt es aus unserer Sicht:

1. Menschen in Beziehungen

Kirche will bei Personen in Beziehungen in allen unterschiedlichen Beziehungsformen präsent sein. Seelsorge will für die Menschen da sein, die Verantwortung in dieser Beziehung tragen und übernehmen wollen oder daran zu zerbrechen drohen. Dies unterstützt z. B. Eltern in der Verbindung zu ihren Kindern.

2. Menschen in Not

Kirche will bei Personen präsent und auch deren Stimme sein, die in Not sind und/ oder ihre Situation als Not empfinden (Option für die Armen). Der Begriff der „Not“ sollte so individuell

ausgelegt werden, wie die Person, die diese Not empfindet. Dies betrifft z. B. sozial Schwache, Hilfsbedürftige, kranke Menschen und subjektive Krisensituationen des je eigenen Lebens.

3. Spirituell Suchende

Kirche will bei spirituell Suchenden präsent sein und sie in ihrer Suche begleiten und unterstützen.

Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:

Unsere Kulturarbeit und die Arbeit mit unseren Kulturgütern richten sich an die gesamte Gesellschaft im Sozialraum und über den Sozialraum hinaus. Die offenen Angebote sollen auch dafür genutzt werden, um mit den Menschen in einen spirituellen Austausch zu kommen. Mit künstlerischen Mitteln werden pastorale Angebote unterstützt, bereichert und vertieft. Ziel ist es, kulturelle und pastorale Angebote kreativ zu vernetzen.

2.2.3. Inhaltliche Strategie

Die inhaltliche Ausrichtung der Erzdiözese spiegelt sich in der Gestaltung und Auswahl der Angebote in den einzelnen Arbeitsfeldern wider.



„Den Auftrag der Kirche (neu) in den Blick nehmen“

Verkündigung des Evangeliums, Feier der Gottesdienste und der Sakramente sowie Dienst am Nächsten sind Aufgaben, die sich gegenseitig bedingen und sich nicht voneinander trennen lassen. Sie sind konstitutiv für die christliche Gemeinschaft mit Gott und den Menschen. Die Erzdiözese München und Freising richtet ihr Handeln und Wirken danach aus, wo diese Grundvollzüge in ihrer gegenseitigen Verwiesenheit besonders wirksam ausgestaltet werden. Sie agiert dabei sowohl innerkirchlich als auch in die Gesellschaft hinein (bspw. in den Angeboten der Erwachsenenbildung oder dem Kulturbereich).

Zentrale Zielsetzungen

Die ersten drei Grundvollzüge (Verkündigung, Liturgie, Diakonie) stellen den inhaltlichen Rahmen für die Angebote dar. Der vierte Grundvollzug (Koinonia/ Gemeinschaft) durchzieht nahezu alle Angebote und hat daher übergreifenden Charakter.

Jedes kirchliche Angebot muss einen klaren Bezug zu mindestens einem kirchlichen Grundvollzug haben. Ausnahmen hiervon müssen überzeugend begründet werden. Die Arbeitsgruppen sollten eine Priorisierung vornehmen – nicht für einzelne Angebote, sondern auf Ebene inhaltlich zusammengehöriger Angebotsgruppen – und festlegen, welche dabei Vorrang haben und welche zurückgestellt werden müssen vor dem Hintergrund, dass künftig nicht mehr alles geleistet werden kann. Dazu galt es in den Arbeitsgruppen objektive Kriterien zu erarbeiten, nach denen diese Einordnung erfolgt.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Das Handeln der Erzdiözese soll sich zukünftig in allen Angebotsbereichen stärker an der Wirkung ausrichten.

In allen Arbeitsfeldern wurden daher Wirkungskriterien entlang der sieben Zieldimensionen sowie teilweise entlang der zusätzlichen Wirkungsdimension der Qualität entwickelt.

Diese Wirkungskriterien, die sowohl der Vorbereitung von Priorisierungsentscheidungen dienen als auch begründen, wie das kirchliche Handeln Wirkung entfaltet und dadurch biblisch gesprochen reiche Frucht bringt, unterscheiden sich grundsätzlich nach Arbeitsfeldern (und in Teilen nach Angebotsgruppen bzw. -bereichen).

Gleichzeitig gibt es jedoch zentrale Wirkungskriterien, die übergreifend gelten, wie u. a. Anzahl der Nutzer/innen (von Angeboten), Zufriedenheit der Nutzer/innen oder die Durchdringung der kirchlichen Angebote im Sozialraum.

Für alle Angebotsgruppen bzw. -bereiche in allen Arbeitsfeldern ist der Bezug zu mindestens einem – meist aber zu mehreren – der Grundvollzüge gegeben.

Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen wurden arbeitsfeldspezifisch diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussion sind den Dokumentationen der Arbeitsfelderergebnisse zu entnehmen.

Ein wesentliches Ergebnis der Arbeitsgruppen stellte die Festlegung von Wirkungskriterien und die Beschreibung der Wirkung von Angeboten anhand dieser dar. Es wurden für jede Zieldimension sowie zur Qualität Wirkungskriterien formuliert. Nachfolgend werden exemplarische Wirkungskriterien wiedergegeben, die von mehreren Arbeitsfeldern ausgewählt wurden.

Angebote in der Fläche

- a. Durchdringung der kirchlichen Angebote im Sozialraum
- b. Physische Erreichbarkeit der Angebote für Nutzer/innen
- c. Bestehen von Qualitätsstandards in der Fläche und Prüfung dieser im Flächenvergleich

Zielgruppenorientierung

- a. Bekanntheit und Klarheit der definierten Zielgruppen unter den Anbieter/innen
- b. Anteil der Angebote, die auf prioritäre Zielgruppe ausgerichtet sind
- c. Anteil der Angebote, die auf neue Zielgruppen ausgerichtet sind

Inhaltliche Strategie

- a. Bekanntheit, Verständnis und Reputation der Angebote in der Gesellschaft/ im Sozialraum
- b. Nachvollziehbarkeit und Intensität des Bezugs zu einem oder mehreren Grundvollzügen



- c. Inhaltliche Vernetzung im Sozialraum
- d. Existenz eigener dezentraler Pastoralkonzepte im Sozialraum sowie Qualität und Anwendung dieser durch die Seelsorger/innen vor Ort⁴

Innovation

- a. Innovation der Angebotsformen auf die spezifischen Lebenswirklichkeiten und Bedarfe
- b. Nachhaltigkeitsfortschritt als Beitrag zur sozialen, ökologischen (und ökonomischen) Gerechtigkeit gegenüber allen Bewohnern der Erde bzw. zur Generationengerechtigkeit
- c. Digitalisierungsfortschritt inhaltlicher Angebote

Rolle des Ehrenamtes

- a. Zufriedenheit der Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten
- b. Existenz und Akzeptanz von Formen der Wertschätzung der Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten
- c. Existenz und Konsistenz der Anwendung von Konzepten zum Einsatz Ehrenamtlicher und freiwillig Engagierter

Finanzen, Ressourcen & Vernetzung

- a. Anzahl der Nutzer/innen
- b. Auslastung des Angebots
- c. Kostendeckungsgrad
- d. Vernetzung personeller und finanzieller Ressourcen

Immobilien & Immobilienstrategie

- a. Höhe der totalen Gebäudekosten/ Betriebskosten nach Häufigkeit und Dauer der Kontakte je tatsächlichem Nutzer/ je tatsächlicher Nutzerin
- b. Auslastung der Immobilie
- c. Konzeptionelle Schritte im Bereich der gemeinsamen Immobiliennutzung

Qualität

- a. Zufriedenheit der Nutzer/innen
- b. Beitrag des Angebots zur Lebensqualität bzw. zu Zielen und Wünschen der Nutzer/innen
- c. Intensität und Tiefe der Beziehung zu anderen Glaubensgemeinschaften vor Ort

⁴ Lediglich relevant für die beiden Arbeitsfelder Kirche vor Ort

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

■ **Arbeitsfeld Bildung:**

Auch aufgrund der Heterogenität der Angebotsgruppen hat das Arbeitsfeld keine angebotsbezogene Priorisierung festgestellt. Vor dem Hintergrund der Situation im Arbeitsfeld Bildung soll zukünftig eine Priorität auf die Themen Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalinnovation, Innovation und Arbeitgebermarke gelegt werden.

■ **Arbeitsfeld Caritatives Handeln:**

Eine „Priorisierung der Not“ ist laut Arbeitsgruppe nicht möglich. Die erarbeiteten Wirkungskriterien und die ausformulierten Zieldimensionen werden jedoch als Grundlage für die weitere Diskussion angesehen

■ **Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:**

Aufgrund der Heterogenität des Arbeitsfeldes konnte eine valide vergleichende Perspektive zwischen der Angebotsgruppen nicht erreicht werden, sodass keine Priorisierung erfolgte.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:**

Durch die Arbeitsgruppe fand eine erste, begründete, aber noch unvollständige Priorisierung der Angebotsbereiche und -gruppen statt. Dabei wurden folgende Angebotsgruppen und -bereiche höher priorisiert: Gottesdienste und Geistliches Leben, Seniorenpastoral, Kinder- und Jugendpastoral, Jugendhäuser und Jugendzentren.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:**

Die Arbeitsgruppe sprach sich gegen eine Priorisierung der Angebotsbereiche aus. Eine umfassende Priorisierung soll zukünftig jedoch auf Ebene der Angebote direkt entlang der Wirkungskriterien und – wo möglich und sinnvoll – in eine Regionalentwicklung überführt werden.

■ **Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:**

Aufgrund bestehender arbeitsfeldspezifischer Gegebenheiten wurde für das Arbeitsfeld bei der Priorisierung eine eigene Lösung gefunden.

Zum einen wurde aufgrund der besonderen Heterogenität des Arbeitsfeldes eine Priorisierung innerhalb der festgestellten Angebotsbereiche vorgenommen. Dazu wurden die Angebotsbereiche durch die Teilnehmenden in Angebotsteilbereiche untergliedert – auch um in Ermangelung einer Unterscheidung zwischen Angebotsgruppen und -bereichen eine handhabbare und sachgerechte Ebene zur Priorisierung zu schaffen. Zum anderen bezieht sich die Priorisierung lediglich auf jene Angebotsteilbereiche, die sich (unmittelbar) auf die Menschen in der Gesellschaft ausrichten und damit einen direkten Bezug zur Wirkung auf diese haben.

Angebotsteilbereiche für die eine entsprechend höhere Priorität festgestellt wurde, sind (zugehöriger Angebotsbereich in Klammern):

- digitale Angebote (Archive),
- digitale & analoge Informationsmedien (Bibliotheken),

- analoge und digitale Literaturversorgung, Leseförderung, Fernleihe (Büchereien),
- musikalische Angebote vor Ort (Kirchenmusik),
- Kulturveranstaltungen mit den Pfarreien (Kulturveranstaltungen),
- Kunstvermittlung (Kunst- und Kulturgüter),
- Angebote für Künstler/innen als Einzelbegegnungen oder Veranstaltungen (Kunstpastoral) sowie
- Ausstellungen (Präsentationen) (Museen & Ausstellungen).

2.2.4. Innovation

Die Bedeutung von Innovationen steht für alle Arbeitsfelder im Mittelpunkt dieser Zieldimension. Für den zukunftsweisenden Gesamtstrategieprozess können aufgezeigte Ansatzpunkte zur inhaltlichen Ausrichtung Innovation fördern.



*„Mit Innovation die Voraussetzung
für die Kirche der Zukunft schaffen“*

Die Erzdiözese München und Freising versteht Innovation als übergreifendes Thema in allen ihren Tätigkeitsbereichen. Sie schafft die strukturellen und institutionellen Voraussetzungen für Innovationen, die dem kirchlichen Auftrag dienen und diesen stärken.

Zentrale Zielsetzungen

Innovation ist gewünscht, aber kein Selbstzweck, nur um innovativ zu sein. Es gilt, Bewährtes zu bewahren und gleichzeitig mutig neue Wege zu gehen, damit kirchliches Wirken in der Lebenswirklichkeit der Menschen von heute (wieder) Relevanz gewinnt und die Menschen durch die Kirche in Berührung kommen mit der christlichen Botschaft. Das ist Aufgabe von allen.

Die Arbeitsgruppen sollten diskutieren, welche kirchlichen Angebote durch innovative Formate ergänzt oder unter Umständen sogar ersetzt werden können. Sie sollten festlegen, in welchen Bereichen Innovation besonders notwendig ist. Gleichzeitig ging es darum, die Rahmenbedingungen für Innovation zu schaffen und auf allen Ebenen der Erzdiözese eine Kultur zu stärken, die Innovation zulässt und fördert.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Für wirkungsvolle Innovation innerhalb der Erzdiözese braucht es verbesserte Rahmenbedingungen. Neben ressourcenbezogenen Faktoren (z. B. monetäre Mittel, Fort- und Weiterbildungen, zeitliche Freiräume) wurden hier in allen Arbeitsfeldern auch organisationskulturelle Faktoren identifiziert. Die För-

derung von Mut und Offenheit, einer Leitungskultur, die diese Faktoren fördert, sowie Experimentierfreudigkeit und Fehlerkultur wird in allen Arbeitsfeldern als dafür wichtig erachtet.

Projektarbeit und Vernetzungsstrukturen (auch mit Kooperationspartner/innen) sollen verstärkt etabliert werden.

Die Evaluation des Erfolges von Innovationen ist notwendig, um Lerneffekte zu verwirklichen.

Der Aufbau eines umfassenden, konsistenten und zeitgemäßen Marketingansatzes soll gefördert werden, um die Kampagnenfähigkeit der diözesanen Angebote zu erhöhen.

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

■ Arbeitsfeld Bildung:

Die Erzdiözese bietet mono-, bi- und koedukative Schulbildung an. In dieser gesamten Vielfalt soll die zukunftsfähige Förderung für Schüler/innen stets überprüft werden. Darüber hinaus soll ebenfalls geprüft werden, wie auch ohne spezifische mono-edukative Schulbildung Jungenförderung ermöglicht werden kann. Im Bereich der Kitas sollen (bestehende) innovative pädagogische Konzepte, die keine Änderung der finanziellen Rahmenbedingungen benötigen (z. B. BNE, pädagogische/ religionspädagogische Schwerpunktsetzungen oder Kooperationen vor Ort) vorrangig umgesetzt werden.

Dazu sollen neben struktur- und ressourcenbezogenen Rahmenbedingungen auch eine Innovationskultur geschaffen werden, die Mut und Flexibilität fördert und eine Fehlerkultur ermöglicht. Auch schnelle, nicht immer ganz vollständige Lösungen können förderlich sein. Angst vor vermeintlich „unüberwindbaren“ Hürden soll abgebaut werden. Aus Best Practice Erfahrungen soll gelernt werden (z. B. „Kooperativer Religionsunterricht“).

■ Arbeitsfeld Caritatives Handeln:

Soziale Innovationen können kirchliche Angebote wirksam ergänzen oder ersetzen. Kirche gewinnt durch die Einforderung, Förderung sowie Umsetzung sozialer Innovationen an Relevanz und Glaubwürdigkeit. Sie geben Antwort auf sich wandelnde Notlagen und Hilfebedarfe, die sich für unterschiedliche, sich verändernde Zielgruppen aus gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben. Innovation bedeutet in der Praxis weniger das Neuerfinden von Angeboten oder Prozessen, als vielmehr die Bereitschaft immer neue und bessere Antworten auf sich wandelnde Notlagen der Menschen zu suchen. Die bessere Lösung hat Vorrang vor den bisher bewährten Standards.

Neben den flexiblen Handeln ermöglichenden Finanzmitteln sind auch die Stärkung von innovationsförderlichem Verwaltungshandeln, die Evaluation von Innovation und offene Austausch zwischen Angebotsanbieter/innen und potenziellen Partner/innen notwendige Rahmenbedingungen.

Eine Innovationskultur kann geschaffen und gestärkt werden, indem ein Transformationsprozess hin zu einer Veränderungsbereitschaft eingeleitet wird, der das Verwaltungshandeln einschließt. Weiterhin kann dies durch eine positive Haltung und Offenheit sowie durch eine förderliche Kommunikationsstruktur auf allen Ebenen erreicht werden.

■ **Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:**

„Frei“Räume für Kreativität sind als Basis für Innovation zu schaffen. Vertrauen der Leitungen in die Mitarbeiter/innen ist unabdingbar. Zur Innovationskultur gehört auch Diversität und kreative Spiritualität.

Ausstattungsbezogenen Rahmenbedingungen sind zu schaffen. Auch sind bürokratische Hemmnisse und komplizierte Genehmigungswege abzubauen und Orte, die zum kreativen Denken einladen, zu schaffen. Hier ist die Expertise anderer Transformateur/innen aus Wirtschaft und Gesellschaft miteinzubeziehen.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:**

Innovationskultur zeichnet sich insbesondere durch folgende Aspekte aus:

- Es braucht eine Offenheit für neue, andere Kooperationspartner/innen.
- Fort- und Weiterbildungen, die die Innovationskraft stärken, müssen angeboten werden.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:**

Die Basis für Innovation ist die Wahrnehmung des Lebens in Vielfalt und eine Kultur des Lebendigen, die gepflegt werden muss. Drei Aspekte sind daher für eine Innovationskultur, die die Bedürfnisse der Menschen wahrnimmt, wichtig:

- Freiräume ermöglichen, schaffen und gestalten
- Experimente ermöglichen, schaffen und gestalten
- Projekte ermöglichen, schaffen und gestalten

■ **Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:**

Es bedarf einer ständigen, kreativen Weiterentwicklung der Angebote. Um in hoher Qualität Angebote entwickeln zu können, sind neben ressourcenbezogenen Faktoren auch eine Kultur der Offenheit, Synergie und Vernetzung sowie niedrige Hierarchien mit der Möglichkeit des eigenverantwortlichen Handelns vonnöten.

Um die geforderte Wirkung in die Gesellschaft zu erreichen, ist gleichsam die Sicherung von Standards von Bedeutung, um die Anschlussfähigkeit in der Professionalität der Kulturschaffenden an die Kulturnutzenden zu gewährleisten.

Das Arbeitsfeld „Kunst, Musik und Kultur“ kann in besonderem Maße innovative Angebote nutzen, um auch außerhalb der einschlägigen kirchlichen Bezugspunkte Wirkung zu entfalten.

Die Außenwahrnehmung der Innovationen soll insbesondere durch ein qualitativvolles ästhetisches Erscheinungsbild sowie einen verstärkten Informationsfluss verbessert werden.

2.2.5. Rolle des Ehrenamtes

Ehrenamtliche und freiwillig Engagierte sind in allen Arbeitsfeldern der Erzdiözese München und Freising zu finden. Ausgestaltung und Rolle des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements haben einen wichtigen Einfluss auf die Wirksamkeit der Arbeitsfelder.



„Das ehrenamtliche und freiwillige Engagement wirksam in das kirchliche Handeln einbinden“

Die Erzdiözese München und Freising fördert und lebt die verantwortliche Einbindung des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements in all seinen Rollen und Funktionen. Dieses Engagement ist unverzichtbarer Bestandteil kirchlichen Lebens und findet strukturell und institutionell in der Erzdiözese neue Beachtung.

Zentrale Zielsetzungen

Das unverzichtbare ehrenamtliche und freiwillige Engagement von Laien im kirchlichen Leben wird gestärkt und verantwortlich eingebunden. Hierfür wird die Befähigung von Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten sowie die Attraktivität dieses Engagements gefördert, um Kirche als Wirkungsort für Freiwillige attraktiv zu gestalten.

Die Erzdiözese soll ein Ort sein, an dem sich Ehrenamtliche und freiwillig Engagierte gerne einbringen. Die Arbeitsgruppen machten Vorschläge, wie das gelingen kann. Motivation und Identifikation sollten gestärkt und die Wertschätzung für das Engagement deutlich gezeigt werden. Die Arbeitsgruppen sollten außerdem über innovative Formen des Ehrenamtes und freiwilligen Engagements diskutieren und klären, wo es diese bereits gibt und wie sie wirksam eingesetzt werden können.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Aufgrund der vielfältigen Formen freiwilligen Engagements innerhalb der verschiedenen Arbeitsfelder, muss der Begriff des „Ehrenamtes“ hinterfragt werden („freiwilliges Engagement“ als wichtige Ergänzung zu „Ehrenamt“).

Die gleichwertigen, ggf. funktional differenzierten Rollen des Ehrenamtes und freiwilligen Engagements sowie des Hauptamtes müssen geklärt, kommuniziert und gelebt werden.

Auch um Ehrenamt und freiwilliges Engagement attraktiver zu gestalten, muss Wertschätzung und Befähigung gefördert werden.

Die Wahrnehmung von Bildungs- und Qualifizierungsangeboten soll stärker ermöglicht werden.

Die Führung sowie das Ehrenamtsmanagement müssen professionalisiert werden, um einen charismenorientierten Einsatz zu ermöglichen.

Wichtig ist auch eine Offenheit für die sich verändernden Formen des Ehrenamtes und freiwilligen Engagements (passgenau, lebenslaufbezogen) und unterschiedlichen Motivationen der Individuen.

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

Arbeitsfeld Bildung:

Der Begriff des „Freiwilligen Engagements“ soll den Begriff des „Ehrenamtes“ erweitern, denn damit kann auch die Erziehung zu sozialem Engagement (als einer der drei Eckpunkte des pädagogischen Grundkonzepts der Erzbischöflichen Schulen), die auch Haltungen fördert, um später Ehrenamt zu übernehmen, miteingefasst werden. Auch sind Ehrenämter im schulischen Bereich gering vorhanden. Dagegen nimmt das Ehrenamt bei Stiftungs-Kitas eine besondere Rolle ein, da dieses die Stiftungs-Kitas in der Trägerschaft verantwortet (Stichwort: rechtliche Verantwortung).

Die Erziehung zu Engagement in der Gemeinschaft ist hingegen eine pädagogische Kernaufgabe. Ehrenamtliche sollen entsprechend Qualifikationen erhalten und konsequent von Hauptamtlichen unterstützt werden. Ein projektbezogenes, zeitlich begrenztes Engagement soll ermöglicht und gefördert werden.

Arbeitsfeld Caritatives Handeln:

Im Arbeitsfeld des Caritativen Handelns zeichnen sich das Ehrenamt und das freiwillige Engagement dadurch aus, dass:

- sie Multiplikatoren für kirchliche Werte in der Zivilgesellschaft sind und Solidarität stiften,
- sie keine hauptberuflich Tätigen ersetzen können, sondern sie diese ergänzen und deren Wirkung erweitern,
- hinsichtlich ihrer Form der Trend zu projektorientierten, kürzeren Phasen des Engagements geht und
- ein professionell und subsidiär ausgelegtes Ehrenamtsmanagement für eine Weiterentwicklung sorgt.

Arbeitsfeld Kirche im Dialog und in Kooperation:

Die Befähigung des Hauptamtes als Ermöglicher/innen und zur Stärkung des Ehrenamtes ist durch entsprechende attraktive Module in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sicherzustellen. Ein effizientes Qualitätsmanagement, das die verbindliche Zusammenarbeit beschreibt und sichert, ist auf allen Ebenen einzuführen. Außerdem benötigt es ein attraktives Schulungsangebot für Ehrenamtliche.

Zur weiteren Förderung der Attraktivität soll die Wertschätzung im Rahmen eines „biografiebezogenen“/ lebenslauforientierten Ehrenamtes gesteigert werden. Neues Ehrenamt mit seinem Projekt- und Lebenspassungs-Bezug soll selbstverständlich sein.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:

Die im Papier der DBK „Gemeinsam Kirche sein“ ausgedrückte Haltung muss Grundlage der Arbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sein. Das Modell der Leitungsteams aus Haupt- und Ehrenamt-

lichen gilt es für die Zukunft auszuweiten. Für ein gutes Miteinander der Akteurinnen und Akteure sind gezielte Schulungen notwendig.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:

Begriffe im Umgang mit „Ehrenamtlichen“ müssen hinterfragt werden, um eine negative oder irreführende Wahrnehmung zu vermeiden.

Ehrenamtliche bringen als Getaufte/ Gefirmte ihre Charismen in den Sendungsauftrag der Kirche ein und verfügen somit über eine Befähigung. Die Begleitung und Beratung freiwillig Engagierter sollte seelsorgerisch, fachlich und supervisorisch erfolgen. Dazu braucht es ein klares Rollenbewusstsein aller Beteiligten sowie Leitung und Führung.

Arbeitsfeld Kunst, Musik und Kultur:

Im Ehrenamt liegt für das Arbeitsfeld ein großes Potential (z. B. auch im eventbezogenen Ehrenamt). Damit dieses Potential freigesetzt werden kann, bedarf es einer verbesserten Wertschätzung bzw. eines Abbaus der negativen Wahrnehmung des Begriffs. Ansatzpunkte dafür können struktureller (z. B. Mitarbeiter/innengespräche, Gremieneinbindung) und kultureller (z. B. Dank, Interesse, Risiko zulassen) Natur sein.

Auch rechtliche Rahmenbedingungen sind zu schaffen, damit Ehrenamtlichen sicher (d. h. auch im Sinne der „Haftung“) Verantwortungen übertragen werden können.

2.2.6. Finanzen, Ressourcen & Vernetzung

Die Steuerung des Mitteleinsatzes der Erzdiözese anhand systematischer Kriterien ermöglicht es, zukünftige Entscheidungen im Sinne der Wirksamkeit, Objektivität und Nachhaltigkeit zu treffen.



„Verantwortungsvoll mit kirchlichen Ressourcen umgehen“

Die Ressourcen der Erzdiözese München und Freising werden bevorzugt in Handlungsfeldern eingesetzt, die nach objektiven Kriterien im Sinne des kirchlichen Auftrags Wirksamkeit entfalten. Sie setzt dabei verstärkt auf Vernetzung. Die Erzdiözese München und Freising nutzt die ihr anvertrauten Ressourcen nachhaltig im ökologischen, sozialen und ökonomischen Sinn.

Zentrale Zielsetzungen

Die finanziellen Ziele werden über eine inhaltliche Diskussion und Schwerpunktsetzung erreicht, die im Vordergrund steht.

Ziel war die Erarbeitung von Kriterien, nach denen Ressourcen zukünftig vergeben werden. Sie müssen objektiv sein und dafür sorgen, dass die Ressourcen nachhaltig und wirksam eingesetzt werden. Auf

Basis der festgelegten inhaltlichen Schwerpunktsetzung waren zudem Vorschläge für Einsparungen in verschiedenen Höhen zu erarbeiten. Es sollte auch geprüft werden, wo Vernetzung und Synergien möglich sind und wo es mögliche neue Einnahmequellen gibt.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Auf Grundlage der Ergebnisse des Gesamtstrategieprozesses ist der pastorale Personalplan in eine Personalstrategie weiterzuentwickeln. Der bestehende Personalplan stellt dabei eine wichtige Grundlage dar.

Die Überprüfung von Gebührenstrukturen und alternativen Einnahmequellen sind wichtig. Die Wahrnehmung von Refinanzierungsmöglichkeiten muss (weiterhin) wichtige Aufgabe in allen Arbeitsfeldern darstellen. Hinzu kommt die Suche nach weiteren Finanzierungsmöglichkeiten, z. B. im Rahmen eines professionellen Fundraisings.

Die Arbeitsgruppen plädieren dafür, Vernetzungspotentiale sowohl innerhalb der Erzdiözese (insbesondere zwischen dem Erzbischöflichen Ordinariat, den Kirchenstiftungen, den Vereinen, Verbänden, Orden und kirchlichen Einrichtungen) als auch zu Dritten (insbesondere zur evangelischen Kirche und dem Staat) strukturell besser zu fördern und nutzen. Überdiözesane Angebote, die die Erzdiözese mitfinanziert (z. B. Hochschulen), sind in der vernetzenden Gesamtbetrachtung einzubeziehen.

Mögliche Konsolidierungspotenziale wurden arbeitsfeldspezifisch diskutiert.

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

Die Steuerung des Mitteleinsatzes der Erzdiözese anhand systematischer Kriterien ermöglicht es, zukünftige Entscheidungen im Sinne der Wirksamkeit, Objektivität und Nachhaltigkeit zu treffen.

■ *Arbeitsfeld Bildung:*

Einsparpotentiale sollen unter Berücksichtigung der Wechselwirkung von staatlicher und kirchlicher Finanzierung überprüft werden.

■ *Arbeitsfeld Caritatives Handeln:*

Die Arbeitsgruppe hat Maßnahmen identifiziert, die die Konsequenzen von Einsparungen in den verschiedenen Angebotsgruppen und -bereichen verdeutlichen. Diese werden in die weitere Ausgestaltung des Prozesses einfließen.

■ *Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:*

Die Arbeitsgruppe hat mit dem Ziel, bestehende Strukturen z. B. der Finanzmittelvergabe aufzubrechen, konkrete Forderungen formuliert. Diese werden in die weitere Ausgestaltung des Prozesses einfließen.

■ *Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:*

Auf den zahlreichen, bestehenden Kooperationen soll aufgebaut und neue Kooperationen sollen systematisch geschaffen werden, wobei Verbesserungschancen beispielsweise zwischen Caritas und Kirche vor Ort sowie Kitas und Kirche vor Ort bestehen.

Auf Steuerungsebene der finanziellen Mittel besteht Optimierungsbedarf. Delegationsprobleme, wenn beispielsweise finanzielle Mittel ohne inhaltliche Vorgaben ausgeschüttet werden, sind keine Seltenheit und führen zu Doppelstrukturen. Zentrale Zuschüsse, die von oben herab gesteuert werden und wenn möglich an gewisse Rahmenbedingungen gekoppelt sind, wären wünschenswert.

Ein weiterentwickeltes Pastorkonzept mit klaren Inhalten muss die Grundlage für die Ressourcenunterstützung darstellen. Neben der Grundlage für die Ressourcenunterstützung kann ein weiterentwickeltes Pastorkonzept vor Ort eine Kontinuität sicherstellen.

Auf Grundlage der Ergebnisse des Gesamtstrategieprozesses ist der Personalplan 2030 in eine Personalstrategie weiterzuentwickeln. Der bestehende Personalplan stellt dabei eine sehr gute Grundlage dar.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:

Das Thema Vernetzung soll sowohl extern als auch intern gefördert werden. Insbesondere sollte die strukturelle Vernetzung zwischen den Kirchenstiftungen (Kirche vor Ort) und dem EOM verbessert werden. Außerdem sollen die Kooperationen mit der Caritas vor Ort ausgebaut werden. Die Strukturen der Erzdiözese sind auf Grundlage der Ergebnisse des Gesamtstrategieprozesses zu überprüfen.

Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:

Insgesamt hat die Arbeitsgruppe Maßnahmen sowohl zur Realisierung von Einsparungspotentialen als auch teilweise zur Realisierung von Einnahmepotentialen identifiziert. Dies betrifft u. a. Bereiche der Immobiliennutzung und Baulast, den Personaleinsatz sowie professionelles Fundraising. Diese sind in der Dokumentation der Arbeitsfeldergebnisse zu finden.

Aufgrund der Heterogenität des Arbeitsfeldes steht die Vernetzung über Personal nicht im Fokus.

2.2.7. Immobilien & Immobilienstrategie

Die Immobiliennutzung und Immobilienstrategie hat für die zukünftige Gesamtstrategie weitreichende Bedeutung. Entscheidungskriterien für die Nutzung und Ausgestaltung der Immobilien ermöglichen es, Investitionen zielgerichtet zu tätigen.



*„Baulast reduzieren sowie
Immobilien kooperativ nutzen und erhalten“*

Für das kirchliche Handeln auf dem Gebiet der Erzdiözese München und Freising wird im Sinne eines stärker verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgangs mit den Ressourcen die Baulast durch verstärkte kooperative Nutzung von Immobilien und durch Aufgabe von Gebäuden reduziert. Gebäude

werden erhalten und gefördert, wo der begründete, nachvollziehbare und an der Wirksamkeit ausgerichtete Bedarf langfristig besteht.

Zentrale Zielsetzungen

Die Immobilienstrategie folgt der inhaltlichen Strategie. Dies bedeutet auch: Wo kein Bedarf mehr gesehen wird, muss die Immobilienlast reduziert werden.

Die Arbeitsgruppen sollten Vorschläge erarbeiten, wie die Nutzung kirchlicher Gebäude verbessert werden kann, z. B. durch eine stärkere Auslastung bei Pfarrheimen. In erster Linie soll das durch Kooperationen und Synergien erreicht werden. Auch Konzepte zur alternativen Nutzung oder Verwertung von Immobilien sollten diskutiert werden. Außerdem sollten die Arbeitsgruppen überlegen, wie die Standards für Bau und Ausstattung ausgestaltet werden können, um Einsparungen zu ermöglichen. Für die künftige Nutzung sakraler Gebäude sollten die Arbeitsgruppen klären, welche Aspekte bei der Nutzung im Vordergrund stehen sollen, insbesondere ob und wie die Bedeutung des Gebäudes für das gemeindliche Leben vor Ort im Vergleich zu seiner Bedeutung als Baudenkmal zu werten ist.

Arbeitsfeldübergreifende Zielformulierungen

Kooperation, Mehrfachnutzung, alternative Nutzung und Verwertung ist grundsätzlich bei allen Immobilien möglich. Dies betrifft sowohl sakrale Bauten als auch nicht-sakrale Gebäude.

Die konkreten Kooperations- und Vernetzungschancen im Immobilienbereich müssen vor Ort (im Sozialraum) auf Grundlage der inhaltlichen Konzepte betrachtet werden (im Fall von Kirche vor Ort: eines weiterentwickelten Pastoralkonzepts). In den Arbeitsgruppen diskutierte Ideen zur Reduktion von Baustandards, Um- und Nachnutzung von sakralen Gebäuden sowie Inanspruchnahmen von Förderprogrammen werden als sinnvolle Basis für die weitere Ausgestaltung gesehen.

Bau- und Instandhaltungskosten der Erzdiözese sollen gesenkt werden. Das Prinzip der Lebensdauerorientierung (nachhaltiges Bauen im Sinne der Leitplanke) soll aber den Maßnahmen zugrunde gelegt werden.

Arbeitsfeldspezifische Zielformulierungen

Arbeitsfeld Bildung:

Für eine Ermöglichung von Absprachen auf kurzen Wegen soll eine leichtere Freigabe von Genehmigungen der Erzdiözese ermöglicht werden. Dabei bedarf es klarer Regelungen für die Nutzung durch interne Gruppen, bspw. hinsichtlich Kostenübernahme oder Reinigung der Gebäude.

Mit Blick auf Bau- und Instandhaltungsstandards soll der Um-/ Aus-/ Neubau von Immobilien kostenmäßig so gedacht werden, dass eine Langlebigkeit sichergestellt wird. Nachhaltige Instandhaltungs- und Sanierungskonzepte sollen geschaffen werden. Auch eine alternative Nutzung der Immobilien soll mitgedacht werden (Mehrzweckräume, Bestuhlung, mediale Ausstattung, etc.).

■ **Arbeitsfeld Caritatives Handeln:**

Die Immobilienlast kann durch Kooperation und Vernetzung reduziert werden, indem insbesondere verbindliche rechtliche Prozesse zur Erhöhung der Transparenz und Klarheit festgelegt werden und Re-Finanzierung sichergestellt wird.

Leerstehende Immobilien (Wohnungen, Pfarrheime) stellen eine Vergeudung von Ressourcen dar. Sie sind zu nutzen, Zwischennutzungen sind zu ermöglichen. Auch Umwidmungen von Sakralbauten für caritative Zwecke sind so konsequent wie möglich voranzutreiben.

■ **Arbeitsfeld Kirche im Dialog & in Kooperation:**

Regionale, an „lebendigen Orten“ (insb. gesellschaftlich lebendige und relevante Orte) angesiedelte Dialogzentren sollen als zentrale Orte für Diskussion mit Qualität implementiert werden. Dabei ist auch zu überlegen, ob Kirche an bestimmten Orten Kontrapunkte setzen und besonders präsent sein muss. Hinsichtlich der Kooperation und Vernetzung sollen auch verbindliche Kriterien für die Nutzung von Pfarrheimen eingeführt werden (z. B.: festgelegter Prozentsatz an Fremdnutzung, Vielfalt der Nutzer/innengruppen, Nachhaltigkeit, Offenheit, Erreichbarkeit, technische Ausstattung (mit Blick auf den Erhalt von Pfarreien)). Weiterhin sollen ökumenische Pfarrheime als Konzept für Vernetzung und gemeinsame Nutzung kurz- und mittelfristig umgesetzt werden.

Die Klimaneutralität soll strategisches Ziel der auszugestaltenden Immobilienstrategie sein: Eine Gesamtstrategie zu Liegenschaften mit Kriterien für Abgabe bzw. Ertüchtigung ist auszugestalten.

Eine inhaltliche Strategie für die Tagungshäuser und die Beherbergungsbetriebe (Zielgruppe, Inhalte, Setting, Lage, Ausstattung) ist kurzfristig mit den entsprechenden Akteur/innen zu erstellen.

Ebenso sollen Kriterien zur Aufgabe von Immobilien bzw. zur Umnutzung von Sakralbauten erarbeitet werden. Die grundsätzliche Bereitschaft, Gebäude oder große Baulasten abzugeben, ist vorhanden, solange die Entscheidung dazu möglichst subsidiär gefällt wird und vor Ort gut kommuniziert wird.

■ **Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebensalter:**

Die Kooperations- und Vernetzungschancen im Immobilienbereich vor Ort müssen sich aus dem weiterentwickelten Pastoralkonzept ergeben. Die grundsätzliche Kooperation und Vernetzung in der Immobilienverwaltung müssen sich strukturell verändern.

Bauen und Renovieren muss nach dem Lebensdauerprinzip erfolgen, um so Nachhaltigkeit zu sichern; wobei sich dies im Wesentlichen nur auf nicht-sakrale Gebäude beziehen kann.

Die Möglichkeit der alternativen Nutzung besteht bei sakralen wie auch bei nicht-sakralen Gebäuden. Beispielhafte Nutzungsformen können sein: Einrichtung eines Kolumbariums in einer Kirche, Traukirchen (wie im Bistum Essen), multifunktionale Raumnutzung auch von Kirchen (Jugendkirche München), Vermietung von Pfarrhäusern an Dritte, etc.

Arbeitsfeld Kirche vor Ort – Schwerpunkt Seelsorge nach Lebenssituationen:

Eine immobilienorientierte Vernetzung ist anzustreben. Kooperationschancen werden sowohl bei sakralen als auch nicht-sakralen Immobilien gesehen. Insbesondere können Pfarrheime, aber auch sakrale Bauten, mehrfach genutzt werden, indem diese an Externe vermietet werden. Konkrete Nutzungskonzepte sind vor Ort zu erarbeiten. Dabei ist eine Verlässlichkeit im Genehmigungsprozess wichtig (z. B. Antwortfristen bei Anträgen).

Die Bau- und Instandhaltungskosten sollen gesenkt werden. Dabei sollte jedoch auf verschiedene Aspekte wie nachhaltiges, ökologisches, aber auch barrierefreies Bauen geachtet werden. Ein für Kirche vor Ort weiteres, wichtiges Kriterium ist es, Aufträge möglichst an ortsansässige Unternehmen zu vergeben, um damit auch die Bindung in den Sozialraum zu fördern. Hierzu ist eine Überarbeitung des Bewertungsschemas durch die Aufnahme von sozialen Kriterien sinnvoll.

Eine alternative Nutzung (z. B.: bei sakralen Bauten: Kolumbarium, Hochzeitskirche oder gar Verkauf; bei nicht-sakralen Gebäuden: Sanierung und Vermietung oder Vergabe in Erbbau von Pfarrheimen und Pfarrhäusern) ist grundsätzlich bei allen Immobilien möglich. Dabei muss in Zukunft die Immobiliennutzung eng mit dem weiterentwickelten Pastoralkonzept verknüpft sein. Aus diesem ergibt sich der Bedarf an Immobilien (sakrale und nicht-sakrale).

Eine Überarbeitung der diözesanen Baurichtlinien ist notwendig.

Arbeitsfeld Kunst, Musik & Kultur:

Für nicht-sakrale Bauten ist die Reduktion der Immobilienlast insbesondere durch stärker alternative und gemeinschaftliche Nutzung, bspw. Vermietung oder gemeinschaftliche Gebäude möglich. Mögliche Partner/innen dafür sind z. B. Kirchenstiftungen, Verwaltung, Kommunen, Wirtschaften, Bildungswerke, ev. Kirche, Gruppen und Einrichtungen. Zur Ermöglichung sollen auch Leitlinien bzw. eine Handreichung für die Vermietung erstellt werden. Wo Doppelnutzungen an Grenzen stoßen, müssen spezifisch zugeordnete Räumlichkeiten erhalten bzw. geschaffen werden. Haben Räume spezifische Eigenschaften (bspw. klimatisiertes Archiv), ist eine Zentralisierung bevorzugt zu erwägen.

Für sakrale Gebäude ist die liturgische Nutzung weiterhin ins Zentrum aller Nutzungskonzepte zu stellen. Eine Mehrfachnutzung kirchlicher Räume bietet eine Vielzahl an Chancen, allerdings stehen ihr oft durch die Arbeitsgruppe nicht bewertbare bausachliche Anforderungen sowie die Risiken in Bezug auf die sakrale Würde entgegen. Fremd- und Mehrfachnutzungen von Kirchenräumen können nur unter gewissen Rahmenbedingungen passieren. Diese müssen veranstaltungs- und raumspezifisch gestaltet werden, um bautechnische und rechtliche Vorgaben einzuhalten sowie die Würde des Raums zu wahren.

3. Ausblick auf die weitere Ausgestaltung der Ergebnisse

„Der Prozess muss zu Entscheidungen und Umsetzung führen.“ Diese fünfte Leitplanke des Gesamtstrategieprozesses ist in ihrer Aussage so einfach und klar, dass sie auch als Selbstverständlichkeit abgetan werden könnte. Doch auch sie entstammt der Befragung verschiedener Personengruppen zu den Erwartungen an das Projekt zu dessen Auftakt und wurde daher durch den Lenkungskreis bewusst als Leitplanke für den Prozess und den darüberhinausgehenden Weg gesetzt. In den Arbeitsgruppen wurde diese Erwartung von den Beteiligten nachdrücklich bestätigt.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wird es erneut entscheidend auf die Zusammenarbeit aller Beteiligten ankommen, die in ihren unterschiedlichen Rollen und Funktionen die Kirche in der Erzdiözese durch ihre Entscheidungen gestalten: Die Verantwortlichen in der Leitung der Erzdiözese, die Mitglieder der verschiedenen diözesanen Gremien und die Entscheidungsträgerinnen und -träger vor Ort. Auch die Mitwirkung der Personen, die die Angebote der Erzdiözese ermöglichen und dafür Räume schaffen sowie jener, die diese nutzen, ist hier unerlässlich. Um Kirche zu gestalten braucht es das Zutun von beiden Seiten, um weiterhin wirkungsvoll unterwegs zu sein. In der Zeit nach Abschluss des Gesamtstrategieprozesses wird es darum gehen, dass sich die Genannten gemeinsam auf die Anwendung der erarbeiteten Leitlinien und Schwerpunkte einlassen und ihren Beitrag zur konkreten Verwirklichung leisten. Viele Mitglieder der Arbeitsgruppen haben bereits während des Prozesses signalisiert, dass sie hierzu nicht nur bereit sind, sondern eine solche Beteiligung erwarten. Die Verantwortlichen in der Leitung der Erzdiözese werden den Prozess der Ausgestaltung und Umsetzung der strategischen Ziele weiter vorantreiben und fördern. Sie sind dafür aber entscheidend auf das Mitwirken der genannten Personen in deren unterschiedlichen konkreten Verantwortlichkeit angewiesen. Das Motiv der Wirkung wird dabei in Zukunft handlungsleitend sein.

Um den Übergang von strategischen Überlegungen in konkretes Handeln zu fördern, wurde noch während des Gesamtstrategieprozesses in zwei Pilotprojekten auf Grundlage der Ergebnisse der sechs Arbeitsgruppen die weitere Ausgestaltung der Projektergebnisse beispielhaft angestoßen. Durch den Lenkungskreis wurde beschlossen, dass diese Projektphase im Arbeitsfeld Kirche vor Ort durchgeführt werden sollte, um für möglichst viele Menschen die Ergebnisse des Gesamtstrategieprozesses konkret werden zu lassen und die neuen Erkenntnisse mit der gelebten Praxis zu verknüpfen.

In dem die Ergebnisse des Gesamtstrategieprozesses weiter ausgestaltenden Projekt „Immobilienstrategie auf Basis pastoraler Nutzungskonzepte“ wurde an das in der Erzdiözese bestehende Instrument der Pastorkonzepte angeknüpft und geprüft, was es braucht, um dieses im Sinne der Projektergebnisse weiterzuentwickeln. Sowohl für den Gesamtstrategieprozess als auch für dessen Ausgestaltung gilt, dass der Inhalt, also die Ausrichtung an der Botschaft Jesu Christi, im Vordergrund steht. Ressourcenfragen, auch die der Immobilien, können nur geklärt werden, wenn zuvor die inhaltliche Überlegung stattgefunden hat. Für künftige Ressourcenentscheidungen im Bereich von kirchlichen Immobilien wurde hier daher zu der Frage gearbeitet, wie man diese möglichst zielgerichtet aufgrund des pastoralen Bedarfs ausrichten kann.



Im ausgestaltenden Projekt „Wirksamkeit in der Pastoral“ ist die Ziel- und Wirkungsdiskussion, die in den Arbeitsgruppen begonnen wurde, vertieft für die Pastoral fortgeführt worden. Dazu zählte die Auseinandersetzung mit der Frage, wo sie sachgerecht eingebracht werden kann, und wo es dafür Grenzen gibt.

Beide eben genannten Projekte wurden von Mitgliedern der Arbeitsgruppen sowie weiteren fachlich kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Erzdiözese ausgeplant und können im kommenden Jahr begonnen werden. Darüber hinaus wird in der Ausgestaltungsphase auch zu prüfen sein, an welche Inhalte in den weiteren Arbeitsfeldern angeknüpft werden kann, um auch hier in eine Ausgestaltung der strategischen Leitlinien zu gelangen. Dabei können nicht alle benannten Themen gleichzeitig angegangen werden und auch längerfristige Umstellungen mit Blick auf die Arbeit mit Wirkungskriterien werden erforderlich sein. Aber die Schritte der Ausgestaltung in der gesamten Erzdiözese München und Freising sind Auftrag und Verpflichtung, um die fünfte Leitplanke einzulösen.





ERZDIÖZESE MÜNCHEN
UND FREISING



*Wirkung entfalten
Kirche gestalten*