

DIÖZESANFORUM 2022



Katholisch.
Kirche.
Leben.

**ARBEITSINSTRUMENT
SITZUNG**

25.—26.

MÄRZ 2022

Liebe Mitglieder des Diözesanforums,

wenn wir uns im März zu unserem ersten Diözesanforum treffen, bewegen Sie sicherlich sehr unterschiedliche Themen. Zum einen ist es das Thema sexueller Missbrauch. Das Münchner Gutachten in all seiner Vielschichtigkeit hat uns erneut daran erinnert, dass uns die Aufarbeitung noch sehr lange beschäftigen wird. Auch das Coming-Out zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche, deren sexuelle Orientierung nicht der kirchlichen Sexuallehre entspricht, hat so manche von Ihnen aufgewühlt. Auch hier werden die Konsequenzen, nicht zuletzt für unser kirchliches Arbeitsrecht, zu ziehen sein. Gewiss haben Sie die dritte Synodalversammlung des Synodalen Wegs in Frankfurt mitverfolgt, bei dem erste Beschlüsse gefasst wurden. Diese wecken Hoffnung und haben auch Auswirkungen auf unser Projekt Kirchenentwicklung 2030. All dies nehmen wir in das Diözesanforum mit.

Seit ich das Projekt Kirchenentwicklung 2030 gestartet habe, haben sich zahlreiche haupt- und ehrenamtlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Frage befasst, die ich als zentrale Zukunftsfrage der Erzdiözese benannt habe: „Wie können wir auch künftig gewährleisten, dass das Evangelium in unserer Gesellschaft präsent ist und die Kirche als Gemeinschaft im Glauben lebt und wächst?“¹⁾ Mehrere Fachgruppen haben seither Empfehlungen erarbeitet, Projektgruppen haben sich mit Fragen einer Diözesanstrategie auseinandergesetzt, erste Überlegungen zur künftigen Struktur der Erzdiözese wurden angestellt, Räte und Gremien haben eigene Überlegungen eingebracht.

Die hier nun vorgelegte Diskussionsgrundlage für das Diözesanforum 2022 greift diese Überlegungen auf und fasst sie zusammen. Entsprechend den diözesanen Leitungsinstrumenten formuliert sie eine Vision und eine Mission, benennt Werte und erstellt im Sinne einer Diözesanstrategie einen Zielkatalog. Dabei greift der Text auf die Vorgaben der Diözesanen Leitlinien zurück, die eine verbindliche Vorgabe für den Einsatz aller ist, die sich in der Erzdiözese ehramtlich oder hauptberuflich engagieren.

Im Zentrum der Beratung des Diözesanforums im März steht der Zielkatalog der Diözesanstrategie. Hierzu bedarf es einer breiten Verständigung. Wie die Ziele dann in konkrete Maßnahmen und Strukturen umzusetzen sind, wird Gegenstand der Beratung des Diözesanforums im Juli sein. Die beim Zielkatalog genannten Maßnahmen einer Umsetzung sind bewusst fragmentarisch und dienen lediglich als Beispiele. Sie bedürfen einer Ergänzung und vor allem einer weiteren Konkretisierung.

Freiburg, den 1. März 2022



+ Stephan
Erzbischof

¹⁾ Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030, S. 2

VISION

Als katholische Kirche leben wir die Begegnung mit Gott und den Menschen. Wir schöpfen unsere Kraft aus Gottes liebender Zuwendung zu seiner Schöpfung und wenden uns ihm vertrauensvoll zu. Diese Beziehung trägt und hält in Bewegung, wenn sie gepflegt wird.

Wir glauben der Frohen Botschaft, die uns in Jesus Christus offenbart wurde. Er bezeugte uns die umfassende Liebe Gottes, die offen ist für alle Menschen und niemanden ausschließt. Sie ist uns Maßstab, in gleicher Weise unsere Beziehungen mit anderen zu leben. Jesu Art zu leben, sein Sterben, seine Auferstehung und seine bleibende Gegenwart sind uns Zeugnis dieser Liebe. Diesen Glauben erschließen wir uns stets neu und bieten ihn anderen an. Wir tun dies durch das Zeugnis des Wortes, vor allem aber durch unser Zeugnis des Lebens. Wir setzen uns ein für eine Welt, die gekennzeichnet ist von Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung.

Vom Heiligen Geist ermutigt, bekennen wir uns zu einer Vielfalt unserer Gemeinschaft, die unterschiedliche Formen der Zugehörigkeit kennt und niemanden ausschließt. Wir gehen auf alle zu, die mit uns eine bessere Welt gestalten möchten. Wir bauen auf die unterschiedlichen Gaben und Fähigkeiten, die den Menschen geschenkt sind, gestalten verschiedene Rollen und Funktionen und übertragen dementsprechend Verantwortung. Wir bieten Orte und Personen an, an denen und durch die Menschen die versöhnende, befreiende, tröstende und stärkende Kraft Gottes wahrnehmen können.

Wir sind Teil der weltweiten katholischen Kirche und pflegen die Verbundenheit mit allen Christinnen und Christen sowie mit Menschen anderer Religionen. Wir pflegen den Dialog mit allen, die sich für eine humane Gestaltung der Welt einsetzen, und arbeiten mit ihnen als verlässlicher Partner zusammen.

MISSION

Wir führen gemeinsam die Kirche von Freiburg mutig und in großer Weite in die Zukunft. Hierzu bündeln wir unsere Kräfte und finden Wege, wie wir unserer Vision folgend gemeinsam heute Kirche zum Wohle aller Menschen sein können. Wir sind als Kirche Heimat mitten im Leben der Menschen vor Ort, dabei bewahren wir das Gute aus der Vergangenheit und suchen neue Möglichkeiten, Glauben zu leben und weiterzugeben.

WERTE¹

Charismenorientiert

Wir sind sensibel für die Begabungen der Menschen und dienen ihrer Entfaltung.

Dialogisch

Wir bringen einen unverzichtbaren Standpunkt in gesellschaftliche Debatten ein und engagieren uns im Dialog – hörend und lernend, kritisch, konstruktiv und zur Veränderung bereit.

Dienend

Unser Handeln wird in allen Bereichen von einer diakonischen Haltung geprägt. Wir sorgen dafür, dass Menschen, die in Not sind, Rat und konkrete Unterstützung sowie Hilfe zur Selbsthilfe erhalten.

Katholisch

Wir gehören zur weltweiten katholischen Kirche aus allen Völkern und Kulturen, in der es keine Mehr- oder Minderheiten, In- oder Ausländer gibt, sondern Geschwister. Wir leben in dieser katholischen Weite und misstrauen allem, was in die Enge führt.

Missionarisch

Wir reden profiliert und klar positioniert von unserem Glauben, der im Licht des Evangeliums unser Leben deutet, es gestaltet und ihm Sinn verleiht.

Ökumenisch

Wir vertiefen die ökumenische Verbundenheit mit unseren Geschwistern im christlichen Glauben, verstärken das Gebet für die Einheit aller Christen und leben, teilen und feiern unseren Glauben miteinander.

Partizipativ

Wir delegieren nicht nur Aufgaben, sondern auch Vollmachten; wir übertragen Zuständigkeiten eindeutig und gewährleisten nötige Gestaltungsfreiräume. Wir beteiligen Betroffene an Entscheidungsprozessen und beziehen Beratungsgremien ein.

Qualitätsbewusst

Wir analysieren mit sachgerechten Qualitätsinstrumenten kontinuierlich die Entwicklungen auf allen Ebenen der Erzdiözese und halten in spezifischen Zielen Schritte fest, die zu einer verbesserten und überprüfbaren Qualität in allen Bereichen führen.

Ressourcenbewusst

Wir prüfen alle Personal- und Sachausgaben. Wir achten auf einen umsichtigen und nachhaltigen Einsatz der Mittel, der auch unserer Verantwortung für die Schöpfung Rechnung trägt.

¹ Die hier genannten Werte greifen die Prinzipien der Diözesanen Leitlinien auf und geben sie verkürzt wieder.

Sakramental

Wir achten darauf, dass alle Menschen mit ihren ganz unterschiedlichen Biografien die begleitende, stärkende und heilende Kraft Gottes erfahren können.

Solidarisch

Wir wissen uns auf allen Ebenen des kirchlichen Lebens an der Seite von Menschen, die ihre Belange nicht in ausreichendem Maß selbst wahrnehmen können.

Spirituell

Wir leben unsere Beziehung zu Gott und pflegen sie in der Feier von Gottesdiensten und im Gebet, in Gemeinschaft und allein, in Festen, Arbeit und Freizeit. Die Suche nach den Spuren Gottes im Leben ist uns Antrieb und Kraft.

Subsidiär

Die Freiheit zur Entscheidung vor Ort sowie die Stärkung von Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der jeweiligen Ebenen prägen unser Arbeiten und Zusammenleben.

Veränderungsbereit

Wir hören und lernen, wir entwickeln Traditionen dynamisch weiter, wir trennen uns von Überholtem und wir wagen Neues. Wir suchen mutig nach Wegen und finden Formen, wie wir heute die Botschaft des Evangeliums leben, feiern und erfahrbar werden lassen können.

STRATEGISCHE ZIELE

Jede strategische Zielbeschreibung ist wie folgt aufgebaut:

1. Eine Beschreibung von Herausforderungen oder Anforderungen, die teilweise auch den Bezug zu aktuellen Ereignissen herstellen. Diese Beschreibung ist im eigentlichen Sinn nicht Teil der Diözesanstrategie, sondern ein unterstützendes Angebot zum Verständnis der Zielformulierungen.
2. Das Ziel wird im Diözesanforum – Teil 1 diskutiert und abgestimmt.
3. Mögliche Umsetzungen und Konsequenzen auf der Ebene des Erzbistums und auf der Ebene der Pfarrei² – sie dienen zur Seehilfe, welche Konsequenzen das Ziel haben kann. Im Diözesanforum – Teil 2 wird der Fokus auf diesem Teil liegen.
4. Eine Kontextbeschreibung – hier finden Sie Verweise auf die Diözesanen Leitlinien sowie auf die Ergebnisse der Fachgruppen, die bei der Erarbeitung des Ziels sowie der Umsetzungen und Konsequenzen als Grundlage dienen.

STRATEGISCHES ZIEL 1

Die Diözesanen Leitlinien beschreiben den Sendungsauftrag der Kirche wie folgt: Als Gemeinschaft des Glaubens ist die Kirche dazu da, in Wort und Tat das Evangelium zu verkünden und Menschen mit Gott in Berührung zu bringen. Auch wenn sie dieser Sendung nicht immer gerecht wird, ist sie doch als Ganzes Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug des Heilswillens Gottes. Sie bedarf unzähliger Glaubender, durch deren gelebter Glaube „hier und heute Menschen von Christus erfahren, ihm im Heiligen Geist begegnen und ihm nachfolgen können“.³

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese handelt missionarisch. Sie richtet ihre Angebote an Menschen, die auf der Suche sind, unabhängig von ihren unterschiedlichen Zugängen und ihrer je eigenen Nähe zum Glauben.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- fördert neue Formen, Christsein in Gemeinschaft zu leben, indem sie diesen Gemeinschaften personelle und finanzielle Ressourcen zuweist.
- legt neue Bemessungskriterien für die Zuweisung von pastoralem Personal an die Pfarreien fest, bei denen Bevölkerungszahl und -dichte stärker berücksichtigt werden.
- ...

² Wenn im Text von „Pfarrei“ die Rede ist, so ist jeweils die ab 1.1.2026 errichtete neue Pfarrei angesprochen. Zahlreiche Umsetzungsschritte lassen sich aber bereits in den heutigen Seelsorgeeinheiten verwirklichen.

³ Diözesane Leitlinien; S. 16

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- definiert Aufgabenbereiche, die sich auf Zielgruppen oder gesellschaftliche Themen richten, welche nicht im Fokus der bisherigen Gemeindegarbeit liegen, teilt diese den pastoralen Mitarbeitenden zu. Gleichzeitig wird festgelegt, welche bisherigen Aufgaben reduziert werden oder wegfallen.
- bietet regelmäßige Gesprächs- oder Begegnungsmöglichkeiten an ungewöhnlichen Orten an und evaluiert diese laufend.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 1 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21 – mit besonderem Akzent S. 16/17) und den Werten „sakramental“, „spirituell“ und „missionarisch“ sowie auf den Empfehlungen der Fachgruppe Gemeinschaftsformen. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 2.1/2.4 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppe Orientierungsrahmen und Gemeinschaftsformen.

STRATEGISCHES ZIEL 2

In der Wahrnehmung vieler Menschen beschäftigt sich die Kirche vor allem mit sich selbst und sorgt sich um den Selbsterhalt ihrer Organisation. Damit sind die Menschen aus dem Blick geraten, für die sie da ist. Ihre Verkündigung des Evangeliums hat für viele Menschen keine Lebensrelevanz, weil sie ihre existenziellen Fragen nicht aufgreift.

Das seelsorgerliche Gespräch ist z. B. in Krisensituationen (jüngst etwa die Überschwemmungen im Ahrtal) geschätzt. Hier ist der Mensch mit seinen Sorgen und Nöten in den Blick, wird durch kirchliches Handeln die begleitende, stärkende und heilende Kraft Gottes erfahrbar.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese setzt sich ohne Vorbehalte mit den Bedürfnissen der Menschen auseinander und gestaltet ihre Angebote dialogisch. Sie schafft Räume und Gelegenheiten, die Relevanz des Evangeliums für das eigene Leben zu erfahren. Dazu entwickelt sie ihre Angebote insbesondere in seelsorglichen Gesprächen und seelsorglicher Begleitung in allen Handlungsfeldern qualitativ weiter.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- bestimmt den Personaleinsatz für territoriale und kategoriale Felder neu, mit dem Ziel der Erprobung neuer Gemeinschaftsformen und der Vernetzung von Menschen in und außerhalb der Pfarreien.
- richtet ihre Verwaltungsprozesse dienstleistungs- und adressatenorientiert aus.
- ...

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- passt die Konzeption der Sakramentenkatechese an die Bedürfnisse der Menschen im jeweiligen Sozialraum an.
- entwickelt dialogische Formen der Glaubenswege und Glaubensbildung für Erwachsene und führt diese durch.
- kommuniziert verlässliche Präsenzpläne der Seelsorgenden „rund um die Uhr“.
- lebt kreativ und im Dialog mit den Menschen die Botschaft des Evangeliums, feiert diese in der Liturgie in vielfältigen Formen und bestimmt liturgische Schwerpunktsetzungen innerhalb der Orte der Pfarrei.
- führt eine Sozialraum-, Markt-, Umfeld-, Milieuanalyse als verbindlichen Teil der Pastorkonzeption durch.
- ...

Kontext:

Das strategische Ziel 2 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21) und den Werten „katholisch“, „sakramental“ und „spirituell“ sowie auf den Empfehlungen der Fachgruppe Gesamtpastoral. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 2.3/2.4/2.5/3.1/3.2 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppen Gesamtpastoral, Gemeinschaftsformen und Gemeindeteam.

STRATEGISCHES ZIEL 3

Unterschiedliche Strömungen in der Kirche werden derzeit vor allem als sich abgrenzend und sich gegenseitig bekämpfend erfahren. Wo Einheit mit Einheitlichkeit gleichgesetzt wird, geht der Reichtum des Katholischen verloren. Dies betrifft die Stellung der Ortskirchen in ihrem Verhältnis zu der zentralen Leitung in Rom, aber auch Tendenzen einer stärkeren Zentralisierung auf den verschiedenen Ebenen der Erzdiözese. Kirchliche Strukturen und Einrichtungen orientieren sich am Modell der bürokratischen Organisation mit hierarchischer Führung. Sie verpassen somit den Anschluss an zeitgemäße Organisationsmodelle. Menschen, deren sexuelle Orientierung nicht der kirchlichen Sexuallehre entspricht, werden in vielfältiger Weise ausgegrenzt und diskriminiert, wie u. a. das Coming-out zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche vor einigen Wochen verdeutlichte. In vielen kirchlichen Bereichen ist eine Gleichstellung von Frauen und Männern nicht gegeben.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese fördert die Vielfalt des kirchlichen Lebens.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- setzt das Prinzip der Subsidiarität konsequent in ihren Strukturen um.
- führt ein Programm des Diversity Managements ein.
- fördert innovative Projekte mit einem festgelegten Anteil des Bistumshaushaltes.

- begrenzt alle Leitungs- und Verantwortungspositionen auf max. drei Amtszeiten oder insgesamt 15 Jahre, sofern dies kirchen- und arbeitsrechtlich möglich ist.
- ...

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- ermöglicht vielfältige Formen der Gemeindeteams (Zusammensetzung, Arbeitsweise, Aufgaben).
- vernetzt sich mit vielfältigen Kooperationspartnern und -partnerinnen, insbesondere im Bereich der Ökumene sowie der Quartiersarbeit.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 3 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21) und den Werten „katholisch“ und „ökumenisch“. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.3/2.1/2.2/2.4/2.5/3.1/3.4 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppen Gesamtpastoral, Gemeindeteam, Priester, Orientierungsrahmen, Leitungsmodelle und Pastorale Zentren.

STRATEGISCHES ZIEL 4

Es gelingt immer weniger, Menschen für ein freiwilliges Engagement in der Kirche anzusprechen und zumotivieren. Erkenntnisse über das „neue Ehrenamt“ werden zu wenig aufgenommen, die veränderten Rollen von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen werden zu wenig rezipiert. Das in der Ehrenamtsstudie aufgezeigte Potential für ein Engagement kann aufgrund mangelhafter Bedingungen nicht umgesetzt werden.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese ist als „engagementfreundliche“ Kirche offen für alle Menschen, ihre Gaben und Fähigkeiten. Sie handelt nach ihren Grundsätzen der Engagementförderung.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- führt flächendeckend das Berufsprofil „Ehrenamtskoordination“ ein.
- weist verbindlich die Anwendung von Ehrenamts- und Übungsleiterpauschale an.
- ...

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- fördert Selbstführung und Selbstorganisation der Ehrenamtlichen.
- benennt für die bisherigen Pfarreien feste Ansprechpersonen für Ehrenamtliche.

- richtet Ehrenamtsbörsen ein, um Ehrenamtliche und kirchliche Handlungsfelder zu vernetzen.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 4 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S.14-21) und dem Wert „charismenorientiert“ sowie auf den Empfehlungen der Fachgruppen Ehrenamt, Empowerment und Gesamtpastoral. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.1 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppen aus Gesamtpastoral, Ehrenamt und Empowerment.

STRATEGISCHES ZIEL 5

Viele Branchen haben Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden. Dies betrifft nicht nur die Suche nach Fachkräften. Die Kirche gilt für viele nicht als attraktive Arbeitgeberin, immer weniger Menschen sind bereit, hauptberuflich in der Kirche zu arbeiten. Dies betrifft längst nicht nur die pastoralen Berufe. Selbst in der Verwaltung bleiben Stellen lange Zeit unbesetzt. Die Kirche tut sich schwer, Erkenntnisse aus dem modernen Personalmanagement (Personalgewinnung, Personalführung, Personalförderung ...) umzusetzen. Auch sind immer weniger Menschen bereit, sich ehrenamtlich in der Kirche zu engagieren.

In einer weiterhin sich schnell ändernden Umwelt ist lebenslanges Lernen notwendige Voraussetzung für Engagement im Hauptberuf und wichtig für gelingendes Ehrenamt.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese investiert verstärkt⁴ in die Gewinnung, Auswahl, Qualifizierung und Begleitung Ehrenamtlicher wie Hauptberuflicher.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- gestaltet ihr Arbeitsrecht und ihre Arbeitsbedingungen so, dass sie für alle Menschen attraktiv sind, z. B. im Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. im Blick auf Work-Life-Balance.
- erarbeitet einen Masterplan für die Fortbildung Ehrenamtlicher und Hauptberuflicher.
- bietet für Ehrenamtliche vielfältige kognitive, spirituelle und pastorale Bildungsprozesse in unterschiedlichen Handlungsfeldern an.
- konzipiert die Stellenausschreibung für alle pastorale Berufe nach einem standardisierten Verfahren aufgrund einer detaillierten und verbindlichen Aufgabenbeschreibung. Stellenausschreibungen erfolgen wo möglich berufsgruppenübergreifend.
- führt in allen Pfarreien multiprofessionelle Teams ein.
- ...

⁴ Das Wort „verstärkt“ macht deutlich, dass auf diesen Bereich ein Schwerpunkt gelegt wird (Kategorie „Aufbruch“ der Pastoralen Leitlinien). Bei zurückgehenden Ressourcen ist damit aber die Entscheidung verbunden, dass in der jeweiligen Einrichtung / im jeweiligen Bereich bestimmte Aufgaben weniger oder gar nicht mehr wahrgenommen werden (Kategorie „Abschied“ der Pastoralen Leitlinien).

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

· ...

Kontext

Das strategische Ziel 5 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21) und dem Wert „qualitätsbewusst“ sowie auf den Empfehlungen der Fachgruppen Ehrenamt, Priester, Pastorale Mitarbeitende und Qualifizierung. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.2/2.3/3.5 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppen Ehrenamt, Priester, Pastorale Mitarbeitende und Qualifizierung.

STRATEGISCHES ZIEL 6

Partizipation kennt viele Stufen. Diese reichen von einfacher Information bis hin zur Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Die Menschen sind heute sensibel, welche Form der Beteiligung ihnen ermöglicht wird, und wählen Organisationen, in denen sie sich engagieren, bewusst nach dem Grad der Beteiligung aus. Streng hierarchisch strukturierte Organisationen erweisen sich als wenig attraktiv. Leitungs- und Führungsstrukturen, die sich auf vorgegebene Funktionen und Ämter gründen und sich dadurch der Kontrolle entziehen, werden abgelehnt. Dies stellt überkommenes Führungshandeln kirchlicher Einrichtungen und Ämter grundsätzlich in Frage.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese entwickelt ihre Partizipations- und Führungskultur weiter und bildet partizipative Formen der Beteiligung und der Verantwortung aus.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- verändert die Aufsichtsführung und Genehmigungspraxis und konzentriert diese als Umsetzung der Subsidiarität auf das Notwendige.
- entwickelt differenzierte Formate der Beteiligung und gibt diese verbindlich vor.
- entwickelt eine partizipative Leitungskultur.
- bezieht Pfarreirat und Seelsorgeteam in das Bewerbungsverfahren des Leitenden Pfarrers ein.
- ...

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

· ...

Kontext

Das strategische Ziel 6 basiert auf dem Wert „partizipativ“ der Diözesanen Leitlinien sowie Empfehlungen der Fachgruppen Ehrenamt, Empowerment, Gemeindeteam, Priester, Pastorale Mitarbeitende, Orientierungsrahmen, Leitungsmodelle und Qualifizierung. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.6 und 2.1 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgrup-

pen Ehrenamt, Empowerment, Gemeindeteam, Priester, Pastorale Mitarbeitende, Leitungsmodelle und Qualifizierung.

STRATEGISCHES ZIEL 7

Laut neuesten Studien gelten in Deutschland gut 16 Prozent der Bevölkerung als arm. Am meisten von Armut betroffen sind Familien mit mehreren Kindern, Alleinerziehende, Erwerbslose sowie Menschen mit niedrigen Bildungsabschlüssen oder Migrationshintergrund. Die Coronapandemie hat diese Entwicklung noch verstärkt. Arme Menschen kommen in den stark verbürgerlichten und milieuverengten Kirchengemeinden kaum vor. Sie finden sich im kirchlichen Kontext bei Angeboten der Caritas. Dies führt zu einem verengten Kirchenbild, das wesentliche Lebensvollzüge der Kirche ausblendet. Das beträchtliche caritative Engagement wird selbst intern erst auf den zweiten Blick als kirchlich gesehen.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese intensiviert und verstetigt ihr Engagement für Menschen in unterschiedlichen sozialen Lebenslagen und Lebensphasen

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- vernetzt sich mit dem Diözesan-Caritasverband; gemeinsam sind sie im öffentlichen Leben auf allen Ebenen präsent und bringen ihre christlich begründete Sichtweise selbstbewusst in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs ein.
- baut Doppelstrukturen zwischen verfasster Kirche und Caritasverband auf allen Ebenen ab.
- arbeitet in ihrem politischen Engagement mit den ökumenischen und zivilgesellschaftlichen Partnern zusammen.
- überprüft die Nachhaltigkeit des Einsatzes in den caritativen Feldern.
- unterstützt die Teilnahme von sozial Benachteiligten an Bildungsmaßnahmen, indem sie besondere Bezuschussungen einführt z. B. in den Bildungshäusern, bei Exerzitien und katechetischen Prozessen.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

- ...

Kontext

Das strategische Ziel 7 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21) und den Werten „dienend“ und „solidarisch“ und dem Kapitel IV 3.1 der Diözesanen Leitlinien sowie Empfehlungen der Fachgruppe Gemeinschaftsformen. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 3.1 und 3.8 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppe Gemeinschaftsformen.

STRATEGISCHES ZIEL 8

In einer sich rasch transformierenden, zunehmend digitalen, pluralen und säkularen Gesellschaft, die die gewohnten Lebenskontexte grundsätzlich verändert, werden die klassischen Formate kirchlicher Bildungsarbeit in Kindertageseinrichtungen, im Religionsunterricht und der kirchlichen Erwachsenenbildung herausgefordert und in Frage gestellt. Es wird dadurch immer schwieriger, christlichen Werten im gesellschaftlichen Diskurs Gehör zu verschaffen oder Menschen, die in dieser Transformationsgesellschaft gefährdet sind, den Anschluss zu verlieren, durch Bildung mehr gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese verstärkt in ihrem Bildungshandeln die Kooperation mit anderen Playern im kirchlichen und gesellschaftlichen Bereich und steht für einen ungehinderten Zugang zu Bildung ein.

Die Erzdiözese

- verstärkt ihr Engagement in der Bildung und baut den ungehinderten Zugang zu Bildung aus.
- intensiviert die konfessionelle Kooperation im Religionsunterricht.
- sucht nach besseren Wegen, den Bedürfnissen der ehrenamtlich tätigen Menschen im Bildungsbereich zu entsprechen.
- ...

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene Pfarreien

Die Pfarrei

- unterstützt und fördert die Vernetzung von Engagierten im Bildungsbereich.
- vernetzt die pastorale Arbeit der Pfarrei mit den religionspädagogischen Konzeptionen der Kindertageseinrichtungen.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 8 basiert vor allem auf den Werten „dialogisch“, „missionarisch“, „ökumenisch“ und „solidarisch“ und dem Kapitel IV 3.2 der Diözesanen Leitlinien. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 2.4/3.2/3.3/3.6 und 3.7 der Diözesanen Leitlinien.

STRATEGISCHES ZIEL 9

Der Bericht des Weltklimarates kommt zu dem Schluss, dass vom Menschen verursachte Treibhausgasemissionen eindeutig Ursache für die bisherige und die weitere Erwärmung des Klimasystems sind. Zahlreiche Klimafolgen – einschließlich der Extremereignisse – sind bereits bei uns heute spürbar. Szenarien beschreiben die dramatischen Folgen, die uns in der Erzdiözese und im globalen Kontext erwarten, sollte die Erwärmung nicht gestoppt werden.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese verstärkt ihr Engagement zur Bewahrung der Schöpfung.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- erlässt ein diözesanes Klimaschutzgesetz, das für alle Einrichtungen und Handlungsfelder der Erzdiözese verbindliche Vorgaben zur Erreichung des Ziels der Klimaneutralität macht.
- kooperiert mit anderen Akteuren, die sich dem Ziel der Klimaneutralität verpflichtet wissen (z. B. Bereiche Einkauf, Beschaffung, Energiegewinnung und Mobilität, politisches Handeln).
- legt bei weltkirchlichen Projekten einen Schwerpunkt auf klimaneutrales Handeln.
- ...

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- führt Aktionen zur Klimaneutralität durch (z. B. Gebäudesanierung, Thema der Erwachsenenbildung).
- nimmt das Thema „Bewahrung der Schöpfung“ in ihre Pastoralkonzeption auf.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 9 basiert auf dem Wert „ressourcenbewusst“ sowie dem Kapitel Kapitel IV 3.7 der Diözesanen Leitlinien und Empfehlungen der Fachgruppe Gemeinschaftsformen. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 3.1/3.3/3.7 der Diözesanen Leitlinien und die Empfehlungen der Fachgruppe Gemeinschaftsformen.

STRATEGISCHES ZIEL 10

Kommunikation ist eine der großen Herausforderungen der Zeit. Bisherige Medien und Formate der Kommunikation verlieren an Bedeutung und werden durch digitale ersetzt. Anstelle von Informationsweitergabe treten dialogische Formen, Geschwindigkeit ersetzt oft eine gründliche Recherche. Kommunikation ist ein eigendynamisches Geschehen, das nicht durch einzelne Dialogpartner in Inhalt und Verlauf bestimmt werden kann. Ohne eine echte Offenheit für diese Eigendynamik ist vor dem Hintergrund kontroverser gesellschaftlicher Tendenzen mit massiven Akzeptanz-, Glaubwürdigkeits- und Bindungsproblemen zu rechnen, insbesondere bei denen, die sich ‚eigentlich‘ selbst zur Kirche zählen. Die sich immer weiter ausdifferenzierende Heterogenität der Gesellschaft und ihrer Kommunikation verlangt nach einer ebenso großen (zielgruppenspezifischen) Formen- und Formatevielfalt, die bei Anbietern/Anbieterinnen und Nutzern/Nutzerinnen auch eine sich stetig aktualisierende Kommunikationskompetenz erfordert.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese stärkt ihre Kommunikationskompetenz. Im Dialog mit Gesellschaft, Wissenschaft und Politik prüft sie ihre Kommunikationsinhalte. Maßstab sind die Relevanz für ihre Umwelt und das Evangelium.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- entwickelt ihre Kommunikationsstrategie weiter und setzt diese um.
- verstärkt den Dialog mit Gesellschaft, Wissenschaft und Politik und lernt daraus z. B. für ihre Verkündigung
- ...

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- fokussiert die Bildungswerke als Organisatoren des lokalen Dialogs mit Gesellschaft, Wissenschaft und Politik.
- legt verbindlich fest, wer für die interne und externe Kommunikation verantwortlich ist.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 10 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21), den Werten „dialogisch“ und „missionarisch“ sowie Empfehlungen der Fachgruppen Gemeinschaftsformen und Kommunikation. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 3.2/3.5/3.6/3.8/3.9 der Diözesanen Leitlinien und die Empfehlungen der Fachgruppen Gemeinschaftsformen und Kommunikation.

STRATEGISCHES ZIEL 11

Die Kirche hat durch selbstverschuldete Skandale (Missbrauch, Finanzen) an Glaubwürdigkeit verloren. Sie gewinnt Glaubwürdigkeit dort, wo Fehler ehrlich benannt, Verantwortung übernommen und Lösungen gesucht werden. Zentralismus macht Prozesse langsam und schwerfällig, führt in vielen Fällen zur Intransparenz, da die Komplexität nicht entsprechend in adäquaten Prozessen gefasst werden kann. Schnelligkeit und Differenzierung, die in einer Gesellschaft, die durch Digitalisierung zunehmend in allen Lebensbereichen geprägt ist, sind nicht möglich.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese versteht sich als eine Organisation, die stetig lernt. Sie benennt Fehler und Fehlentwicklungen offen und pflegt einen konstruktiven Umgang damit. Sie gestaltet ihre Organisation, ihre Strukturen und ihre Prozesse so, dass sie flexibel und subsidiär auf neue Anforderungen antworten kann.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- führt verbindliche Formen des Feedbacks auf allen Ebenen ein.
- definiert verlässliche Rahmenbedingungen für ehren- wie hauptamtliches Engagement.
- regelt Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und führt ein klares Verfahren bei Kompetenzverletzungen ein.
- ...

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- führt verbindlich Fortbildungen für Hauptberufliche zur Teamfähigkeit und zum Umgang mit Konflikten und Macht ein.
- setzt die diözesanen Maßnahmen zur Prävention gegen sexualisierte Gewalt konsequent um.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 11 basiert auf dem Grundlagenkapitel der Diözesanen Leitlinien (S. 14-21), den Werten „qualitätsbewusst“ und „veränderungsbereit“ sowie Empfehlungen der Fachgruppen Qualifizierung und Leitungsmodelle. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.3/1.4/2.5 der Diözesanen Leitlinien und die Empfehlungen der Fachgruppen Gemeindeteam, Qualifizierung, Leitungsmodelle und Pastorale Zentren.

STRATEGISCHES ZIEL 12

Ziel jedes Unternehmens ist es, die Qualität seiner Prozesse und Produkte ständig zu verbessern. Dies erhöht zum einen die Attraktivität für die Kunden und Kundinnen und hilft zudem, die vorhandenen Ressourcen effektiver und effizienter einzusetzen. Dabei wurden verschiedene Systeme entwickelt, Qualität zu entwickeln, zu überprüfen und zu messen. Auch die pastorale Arbeit und das Wirken kirchlicher Verwaltung steht unter dem Anspruch, gute Qualität zu liefern und diese zu messen.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese kultiviert Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung sowie Wirkungsorientierung als verbindlichen Standard ihrer Arbeit.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- führt ein Qualitätssicherungssystem im Erzbischöflichen Ordinariat sowie in den diözesanen Einrichtungen ein.
- entwickelt die Visitation mit dem Instrument LEVI für die Pfarreien mit dem Ziel

weiter, dass diese Auswirkungen auf die finanzielle und personelle Ausstattung der Pfarreien haben.

· ...

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

· ...

Kontext

Das strategische Ziel 12 basiert auf den Werten „qualitätsbewusst“ und „ressourcenbewusst“ sowie Empfehlungen der Fachgruppen Gesamtpastoral. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 1.6 der Diözesanen Leitlinien und die Empfehlungen der Fachgruppe Gesamtpastoral.

STRATEGISCHES ZIEL 13

Ressourcen unterschiedlichster Art verringern sich, so gehen die zur Verfügung stehenden Finanzmittel nach der Prognose des Forschungszentrums Generationenverträge bereits 2035 auf ca. 3/4 und 2060 auf die Hälfte zurück.

Daraus folgt das Ziel:

Die Erzdiözese setzt ihre finanziellen und baulichen Ressourcen gemäß der Diözesanstrategie ein und priorisiert regelmäßig ihre Aufgaben. Sie verwaltet ihr Vermögen unter Einhaltung ethisch nachhaltiger Anlagekriterien im Sinne der katholischen Soziallehre und der Bewahrung der Schöpfung.

Beispiele der Umsetzung/Konsequenzen für die Ebene der Erzdiözese

Die Erzdiözese

- erstellt für ihre Gebäude eine Gebäudekonzeption unter Berücksichtigung der Diözesanstrategie.
- ist bis zum Jahr 2030 CO₂-neutral.
- hält die Empfehlungen des Verbands der Diözesen Deutschlands zur ethischen Vermögensverwaltung ein.
-

Beispiele der Umsetzung / Konsequenzen für die Ebene der Pfarreien

Die Pfarrei

- setzt die Immobilienkonzeption unter Berücksichtigung der Diözesanstrategie wie ihrer Pastoralkonzeption um. Dabei wird auch die ökumenische Zusammenarbeit in den Blick genommen.
- schafft einen niederschweligen Zugang zu öko- und fairqualifizierten Produkten.
- ...

Kontext

Das strategische Ziel 13 basiert auf dem Wert „ressourcenbewusst“. Die Beispiele zur Umsetzung und Konsequenzen berücksichtigen Kapitel IV 3.4 der Diözesanen Leitlinien.

ANLAGE:

Begriffsdefinitionen⁵

Leitbild

Das Leitbild ist die sprachliche Verdichtung des Selbstverständnisses, das für das Entscheiden und Handeln langfristig (5-10 Jahre) maßgeblich ist. Es benennt eine Vision, eine Mission sowie zugrunde liegende Werte. Als Vision formuliert es eine programmatische Idee, das heißt ein Zukunftsbild, das von allen angestrebt wird (Wo wollen wir hin?). Dieses Bild baut auf der Realität auf und setzt innovative Handlungsimpulse. Dieses Zukunftsbild gibt dauerhaft und nachhaltig eine Zielperspektive vor, die einen erkennbaren Unterschied zum Status quo aufzeigt. Die gemeinsame Verständigung auf die Mission klärt den Auftrag, wie er sich aus dem Sendungsauftrag der Kirche in Bezug auf die konkreten Menschen im Erzbistum Freiburg ergibt (Wozu gibt es uns hier?). Die Vergewisserung über tragende Werte leitet sich insbesondere aus der Botschaft des Evangeliums ab und wird in situationsunabhängigen Handlungsgrundsätzen entfaltet. Diese Werte prägen unser tägliches Handeln und unseren Umgang (Woran orientieren wir uns?).

Strategie

Die Strategie baut auf dem Leitbild auf. In ihrem Zentrum steht ein Zielkatalog für diejenigen Handlungsfelder, die von den Leitungsverantwortlichen als relevant identifiziert wurden, in denen Wachstum gefördert werden soll. Bei der Beschreibung des Zielkatalogs sind die Ziele klar zu benennen: Ziele sind konkrete Vorstellungen über einen Zustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll. Sie werden so formuliert, dass zu diesem Zeitpunkt überprüft werden kann, ob und wie weit das Ziel erreicht ist. Maßgeblich sind dabei nicht einmalige Ergebnisse, sondern die nachhaltige Wirkung, die sich längerfristig zeigt.

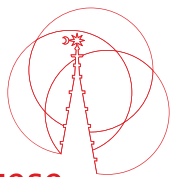
⁵ Vgl. Leitungsinstrumente der Erzdiözese Freiburg und Arbeitshilfe „Wirksam sein! Leitbild und Strategie in Seelsorgeeinheiten entwickeln“.











Erzdiözese
Freiburg

Herausgeber:

Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg
Hauptabteilung 6 - Grundsatzfragen und Strategie
Schoferstraße 2
79098 Freiburg

Mail: grundsatzfragen@ordinariat-freiburg.de
Tel.: 0761 2188 862