



Kirchenentwicklung 2030

„Geh in das Land, das ich dir zeigen werde“
(Gen 12,1)

Rahmenkonzept Lokale Projekte

Inhaltsverzeichnis

Jakob am Jabbok	3
1. Zielrichtung des Rahmenkonzepts	5
2. Diözesaner Rahmen des Projekts K 2030.....	5
3. Grundlinien der Prozessgestaltung in den lokalen Projekten K 2030	6
4. Auftraggeberschaft	9
4.1. Prozedere der Beauftragung	10
4.2. Projektträger	10
4.3. Personalisierung und Beauftragung des Projektträgers.....	11
4.4. Sondersituationen	12
4.5. Konfliktmanagement.....	13
5. Entscheidungsfindung	14
5.1. Entscheidungen innerhalb der lokalen Projekte und ihrer Struktur	14
5.2. Entscheidungen über die Umsetzung in den Ursprungsorganisationen.....	14
6. Projektorganisation.....	16
6.1. Grundidee	16
6.2. Basisarchitektur	16
7. Rollen im Projekt	17
7.1. Lokaler Projektträger.....	18
7.2. Lokale Projektleitung	18
7.3. Lokale Projektkoordination	19
7.4. Lokale Projekt-AGs / sonstige Settings	20
7.5. Regionale Projektkoordination	20
8. Prozessarchitektur (Phasen, Linien, Schritte)	21
8.1. Prozessphasen	21
8.2. Prozesslinien und -schritte.....	21

Die Welt ist im Wandel, die Kirche ist im Wandel. Als Reaktion auf diesen Wandel hat Erzbischof Stephan den Prozess Kirchenentwicklung 2030 ausgerufen. Es handelt sich hierbei nicht um eine kontinuierliche Fortschreibung von Bestehendem, sondern um einen Paradigmenwechsel, der vieles neu denken, neu sehen und neu gestalten lässt: ein „tiefgreifender und umfassender Kulturwandel“. Ein Geistliches, inspirierendes Bild aus der Heiligen Schrift, findet sich im Buch Genesis (Gen 32,23-32):

Jakob am Jabbok

Er befindet sich mit den Seinen auf der einen Seite des Flusses und er bereitet alles vor, um auf die andere Seite zu kommen:

„In derselben Nacht stand er auf, nahm seine beiden Frauen, seine beiden Mägde sowie seine elf Kinder und durchschritt die Furt des Jabbok. Er nahm sie und ließ sie den Fluss überqueren. Dann schaffte er alles hinüber, was ihm sonst noch gehörte.

Als er allein zurückgeblieben war, rang mit ihm ein Mann, bis die Morgenröte aufstieg. Als der Mann sah, dass er ihn nicht besiegen konnte, berührte er sein Hüftgelenk. Jakobs Hüftgelenk renkte sich aus, als er mit ihm rang. Er sagte: Lass mich los; denn die Morgenröte ist aufgestiegen. Er entgegnete: Ich lasse dich nicht los, wenn du mich nicht segnest. Er fragte ihn: Wie ist dein Name? Jakob, antwortete er. Er sagte: Nicht mehr Jakob wird man dich nennen, sondern Israel – Gottesstreiter – ; denn mit Gott und Menschen hast du gestritten und gesiegt. Nun fragte Jakob: Nenne mir doch deinen Namen! Er entgegnete: Was fragst du mich nach meinem Namen? Dann segnete er ihn dort.

Jakob gab dem Ort den Namen Penuël – Gottes Angesicht – und sagte: Ich habe Gott von Angesicht zu Angesicht gesehen und bin doch mit dem Leben davongekommen. Die Sonne schien bereits auf ihn, als er durch Penuël zog; er hinkte an seiner Hüfte.“

Oh du Taktikfuchs Jakob! Du weißt, du hast deinem Bruder Esau Unrecht getan.

Du musstest vor ihm fliehen, du suchst das Weite. Aus Angst und aus strategischem Kalkül sendest du ihm Herden, um ihn zu besänftigen. Die Opfer, die du hier bringst, sollen dir und den Deinen helfen, zu überleben.

Du weißt: du kannst ihm nicht entfliehen, also gehst du ihm entgegen.

Du kommst an den Fluss Jabbok. Hier suchst du den richtigen Zeitpunkt und die richtige Stelle, um über die Furt ans andere Ufer zu gelangen. Hier – in Sicherheit – bereitest du alles vor, auch und gerade, weil es ungewiss ist, was dort genau auf dich wartet. Dein Name ist für dich Programm: Gott beschützt, Gott bewahrt! Aber beim Übersetzen musst du genau überlegen, was du alles mitnimmst:

Manches, das sich bewährt hat, muss zurückbleiben. Manches, das du zu bewahren versucht hast, gilt es loszulassen, um gut ans andere Ufer, in eine neue Epoche zu gelangen: also deine Frage: was brauchst du dort?

Und deine Entscheidung ist klar: die Deinen sind dir das Wichtigste: all die, die mit dir unterwegs sind, du sendest sie voraus – und gerade als du nachziehen willst, kommt es zu einem Ringen mit Gott. Warum und wie es zu dem Kampf kam, bleibt offen, ungewiss! Es ist die Auseinandersetzung im Übergang aus der alten scheinbaren Sicherheit in Neues hinein, der Auseinandersetzung mit deinem Bruder entgegen.

In diesem Ringen geschieht Verletzung! Und du erkämpfst dir den Segen. Du lässt erst los, nachdem du die segensreiche Zusage erhalten hast: als Zeichen für den Neubeginn schenkt

Gott dir einen neuen Namen: du heißt nun Israel: Gott streitet für uns! so kannst du gestärkt und gesegnet aus diesem Kampf hervorgehen und findest sogar Frieden mit deinem Bruder Esau.

Wer einen solchen Wandel vollzieht, wer ehrlich mit Gott zu ringen weiß, der kommt nicht unverletzt an. Das Zurücklassen, das Loslassen, das Entscheiden, was sich nun bewähren soll, fordert seinen Tribut.

Aber wenn du diesen Weg, diesen Übergang ernsthaft angehst, wenn du wirklich im Namen Gottes weitergehen willst, ... dann führt dein Weg in die Weite ... dann wirst du gesegnet und gestärkt aus diesem Übergang hervorgehen!

Oh du Kraft des Heiligen Geistes: Schenke uns deine Gaben: Weisheit, Einsicht, Rat, Erkenntnis, Stärke, Frömmigkeit, Gottesfurcht.

Lukas Glocker

1. Zielrichtung des Rahmenkonzepts

Der Prozess der Kirchenentwicklung 2030 kommt allmählich in Schwung. Die Arbeit der Fachgruppen, die seit 2019 unterwegs sind, ist abgeschlossen. Ihre Aufgabe war es, Grundlinien einer zukünftigen Pastoral zu skizzieren, die in die weitere diözesane Beratung eingebracht und im Anschluss vom Erzbischof geprüft, ggf. modifiziert, entschieden und als Basis für das zukünftige kirchliche Handeln in Kraft gesetzt werden.

Das vorliegende Rahmenkonzept wurde mit dem Ziel entwickelt, den erforderlichen Veränderungsprozessen auf lokaler Ebene einen verbindlichen Rahmen zu geben und sie aufeinander abzustimmen. Sämtliche Prozesse, die der Entwicklung von Zukunftsperspektiven und zur Vorbereitung von Entscheidungsoptionen innerhalb der neuen pastoralen Räume¹ dienen, werden in diesem Rahmenkonzept „lokale Projekte K 2030“ genannt.² Das Rahmenkonzept stellt den Akteuren in den lokalen Projekten K 2030 eine einheitliche Handlungsgrundlage zur Verfügung, auf die sich alle gleichermaßen beziehen können und die für alle in gleicher Weise verbindlich ist.

Das Rahmenkonzept beschreibt die grundlegende Aufbau- und Prozessarchitektur in fachlicher Sprache, um das Vorhaben möglichst präzise zu fassen und Missverständnisse zu vermeiden. Es ist als Fachkonzept gedacht für diejenigen, die beauftragt sind, die lokalen Prozesse professionell zu gestalten. Daher ist es kein Kommunikationskonzept oder gar selbst ein Kommunikationsinstrument für die breite Öffentlichkeit. Hierfür gibt es gesonderte Materialien und Hilfen. Es ist auch kein pastorales Konzept, das den Rahmen für die zukünftige Pastoral absteckt, und kein Instrument, das in der Pastoral eingesetzt werden kann. Genau dies gilt es ja erst noch zu entwickeln.

Das Rahmenkonzept ersetzt zudem auch nicht die konkrete Projektplanung in den pastoralen Räumen, sondern beinhaltet Ideen, Prinzipien und grundlegende Standards, die für alle Projekte gleichermaßen gelten. Es ist also keine Blaupause und enthält keine konkreten Formate, sondern ist zu sehen wie ein Bilderrahmen, den es zu füllen gilt. Die lokale Projektplanung erfolgt dann mit Blick auf die lokalen Ressourcen und Erfordernisse.

2. Diözesaner Rahmen des Projekts K 2030

Aufgrund der Erfahrungen aus dem bisherigen Projektverlauf und der spürbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie wurden die bisherigen Projekte „Pastoral 2030“ und „Verwaltung 2030“ im zurückliegenden Jahr als Ganzes noch einmal überdacht und im Dezember 2020 als umfassender Prozess der Weiterentwicklung der Erzdiözese unter dem Stichwort „Kirchenentwicklung 2030“ (K 2030) neu aufgesetzt.

Im Kern geht es im Projekt K 2030 darum, zu entdecken und zu erfahren, was Katholisch-Sein in seiner Vielfalt und Weite heute und in Zukunft bedeuten kann, damit Kirche ihrem Sendungsauftrag folgen und Menschen mit der Frohen Botschaft in Berührung kommen können. Basierend auf der inhaltlich-pastoralen Neuorientierung ist aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen ein weitreichender, langfristig angelegter Wandel der organisatorischen Gestalt erforderlich: Pastoral, Personal, Strukturen, Prozesse

Mit dem Prozess wollen wir uns verbinden, unsere Kräfte bündeln und Kirche in großer Weite in die Zukunft führen. Wir wollen – der Sendung Jesu folgend – gemeinsam nach Wegen suchen, wie wir in veränderter Zeit Katholische Kirche zum Wohle der Menschen sein können.

¹ Wenn hier und im weiteren Text von *pastoralem Raum* gesprochen wird, entspricht das dem Gebiet der neuen Pfarrei. Der Begriff ist insofern neutral, als er den Blick auf alle kirchlichen Handlungsfelder (Seelsorge, Caritas, Bildung) offenhält und nicht vorschnell auf das (klassische) Bild der Pfarrei verengt.

² Es gibt also insgesamt 36 „lokale Projekte K 2030“.

und Ressourceneinsatz sollen in ihren Grundzügen neu gedacht und auf eine gemeinsame Zielperspektive hin auf den unterschiedlichen Ebenen der Diözese in Einklang gebracht werden.

Ein so tiefgreifender und umfassender Kulturwandel zielt nicht auf schnelle Lösungen, sondern auf nachhaltige Perspektiven. Es geht zunächst vor allem um Haltungen und innere Bilder, um Gewohnheiten und eingetragene Muster. Die müssen sich verändern, damit sich die konkrete Praxis ändern kann. Das Ganze muss im Miteinander erfolgen und unterschiedliche Interessen und Zielstellungen in Einklang bringen. Dafür soll genügend Zeit sein, bevor 2025/26 die neuen Pfarreien errichtet werden.

Die Startphase des hierfür notwendigen Entwicklungsprozesses war zunächst darauf ausgerichtet, auf diözesaner Ebene die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Neben der Gesamtprojektleitung und der diözesanen Projektkoordination wurden erste Arbeitsgruppen beauftragt, die sich seit Anfang dieses Jahres mit folgenden Fragen bzw. Themen beschäftigen:

- 1) Welchen Herausforderungen muss sich die Erzdiözese stellen, wie soll sie sich als Ganze langfristig entwickeln und wie kann auf diesem Hintergrund eine diözesane Gesamtstrategie aussehen?
- 2) Was braucht es zukünftig an Steuerungs- und Unterstützungsleistungen, damit kirchliches Handeln lebendig bleiben kann, welche Aufgaben sind auf welcher Ebene anzusiedeln und wie kann die Verwaltung im weitesten Sinne gut aufgestellt werden?
- 3) Die anstehenden Entwicklungsprozesse vor Ort sollen das kirchliche Leben von innen heraus erneuern, es auf die Adressaten und ihre Bedürfnisse hin ausrichten und den Übergang in eine neue Gestalt von Kirche ermöglichen. Wie können diese Prozesse gut gestaltet werden, damit die Beteiligten den Weg mitgehen und sich damit identifizieren können?

Inzwischen sind die Vorbereitungen so weit gediehen, dass der Zeitpunkt gekommen ist, um die lokalen Prozesse systematisch in der Breite anzustoßen. Zugleich wurde ein Logo für den Prozess erstellt, das den Prozess der Kirchenentwicklung als Suchprozess nach einem Bild und einer Praxis von Kirche beschreibt, der Wandel, Weite und Vielfalt ermöglicht.

3. Grundlinien der Prozessgestaltung in den lokalen Projekten K 2030

Um die Idee der lokalen Projekte K 2030 zu verstehen, ist ein Blick auf die innere Logik bzw. die sie prägende Kultur sinnvoll. Im Projekt selbst soll etwas von einer neuen Kultur spürbar sein, die es lohnend macht, sich auf den Prozess der Kirchenentwicklung einzulassen und sich aktiv daran zu beteiligen.

1) Zusammenspiel zwischen lokaler und diözesaner Ebene

Die Projektinstanzen auf diözesaner Ebene (diözesane Projektleitung und -koordination) stellen den Handlungsrahmen und die Spielräume für die lokalen Projekte K 2030 verbindlich sicher. Sie tragen schrittweise Klärungen und Entscheidungen auf diözesaner Ebene in die lokale Ebene ein. Geplant sind nach entsprechenden Beratungen für 2022 die Formulierung einer diözesanen Gesamtstrategie und der Grundlinien der Pastoral. 2023/24 sollen dann diözesan übergreifende Regelungen zur Ausgestaltung der Pastoral („Betriebssystem“) vorliegen. Die diözesanen Projektinstanzen nehmen umgekehrt ebenso Impulse aus den lokalen Projekten auf und spielen sie in den Diskurs auf diözesaner Ebene ein.

2) Einbeziehung aller Handlungsfelder kirchlichen Lebens

Die lokalen Projekte K 2030 sind auf den jeweiligen pastoralen Raum bezogen, der zukünftig eine Pfarrei bzw. Kirchengemeinde bilden wird. Sie zielen darauf ab, gemeinsam Ideen für die inhaltliche Neuorientierung und die organisatorische Neugestaltung kirchlichen Lebens und Han-

delns im pastoralen Raum zu entwickeln. Dabei beziehen sie vom Grundsatz her sämtliche Handlungsfelder kirchlichen Lebens, alle in diesen Feldern tätigen Systeme sowie relevante Interessensträger/innen als Partner/innen mit ein:

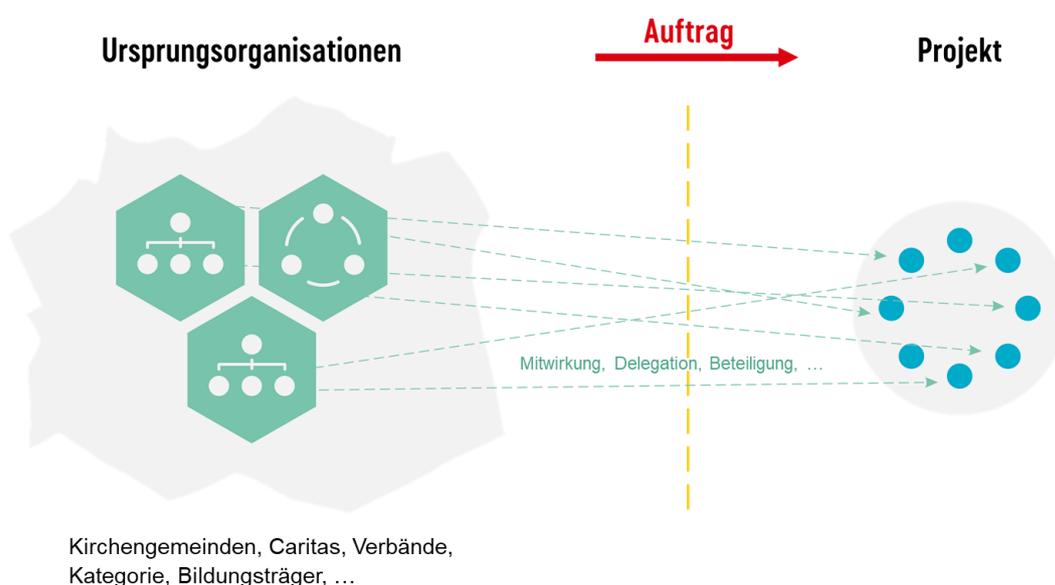
- Kirchengemeinden, Pfarreien, Gemeinden und Gruppierungen
- Kindertageseinrichtungen, Schulen und andere Bildungseinrichtungen
- Caritas und andere caritative Verbände
- Weitere kirchliche Verbände (z.B. Jugendverbände)
- Orden und geistliche Gemeinschaften
- Ökumenische Partner
- Zivilgemeinde und Akteure der Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Stiftungen, ...)
- Nicht aktive Kirchenmitglieder und Nicht-Kirchenmitglieder

Die lokalen Projekte zielen darauf ab, gemeinsam Ideen für die inhaltliche Neuorientierung und die organisatorische Neugestaltung kirchlichen Lebens und Handelns im pastoralen Raum zu entwickeln. Dabei beziehen sie sämtliche Handlungsfelder kirchlichen Lebens (Seelsorge, Caritas, Bildung) mit ein.

Dies bildet sich sichtbar in Themen, Beteiligung und Projektorganisation ab. Ziel ist, das Zusammenspiel aller kirchlichen Akteure im pastoralen Raum i.S. eines Netzwerks neu auszurichten und miteinander zu vernetzen.

3) Unterscheidung von Ursprungsorganisationen und lokalen Projekten

Es soll vermieden werden, Kirchenentwicklung in alten Formationen, z.B. in Seelsorgeeinheiten, anzugehen oder das Neue in der Logik des Alten (den Bezügen der bisherigen Pfarrei) zu denken. Vielmehr geht es gerade darum, bestehende Verknüpfungen zu lösen und Grenzen zu überwinden, um so Raum für Neues zu schaffen, in neuen Konstellationen zu denken, bisher Unverknüpftes miteinander zu verbinden, Kirche im Nahraum zu stärken und Orte klar zu profilieren.



Daher sieht das Projekt K 2030 auf diözesaner und auf lokaler Ebene die Unterscheidung zwischen Ursprungsorganisationen und Projekt vor. Zu den lokalen *Ursprungsorganisationen* gehören sämtliche Systeme, die im pastoralen Raum tätig sind, z.B. Körperschaften, Einrichtungen, Verbände und Gemeinschaften. Sie alle

Das Projekt ist ein getrennter und geschützter Reflexions-, Experimentier- und Entwicklungsraum.

sind mit ihren jeweiligen Steuerungsorganen (z.B. den Gremien in den Seelsorgeeinheiten) Auftraggeber des Projekts und entscheiden über die Umsetzung der Ergebnisse aus der Projektarbeit entsprechend ihren jeweiligen Befugnissen. Das Projekt selbst ist ein davon getrennter und geschützter Reflexions-, Experimentier- und Entwicklungsraum.

4) Trennung der Verantwortung für Inhalte und Prozesse

Im Projekt selbst gibt es darüber hinaus eine klare Trennung der Verantwortung für Inhalte und inhaltliche Entscheidungen, die der lokalen Projektleitung zukommt, und der Verantwortung für Prozesse und prozessbezogene Entscheidungen, die der lokalen Projektkoordination zukommt.³

5) Drei Prozessperspektiven

Die lokale Kirchenentwicklung ist als fachlich-organisatorischer, politisch-kommunikativer und geistlich-pastoraler Prozess angelegt. Alle drei Prozessperspektiven greifen ineinander und spiegeln sich in der Prozessgestaltung wider.

6) Größtmögliche Beteiligung

Das Projekt ist insgesamt auf größtmögliche Beteiligung angelegt. Dies drückt sich u.a. in einer möglichst repräsentativen Besetzung⁴ der lokalen Projektleitung und einer möglichst breiten Mitarbeit und Beteiligung in Arbeitsgruppen und anderen Settings im Projekt aus. Darüber hinaus zeigt sich die partizipative Grundanlage in der Art und Weise der Prozessgestaltung (z.B. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse) sowie einer breiten Anwendung partizipativer Formate und Designs.

7) Integration bisheriger Entwicklungsprozesse

Es gibt aktuell eine große Ungleichzeitigkeit, was die immer schon laufende Weiterentwicklung vor Ort betrifft und auch große Unterschiede in den jeweiligen Ansätzen. Die bisherigen Wege und Ergebnisse werden im Projekt aufgenommen, gewürdigt und zugleich in einen neuen Rahmen gestellt und damit auch modifiziert. Die Kunst wird es sein, die lokalen Prozesse miteinander zu synchronisieren und gleichzeitig die Möglichkeit zu schaffen, das eigene Tempo und den eigenen Rhythmus zu finden.

8) Weg durch unbekanntes Terrain

Nachhaltige Entwicklung erfordert die Beschäftigung mit verschiedenen Aufgabenfeldern. Ausgangspunkt aller Überlegungen und Quelle jeglicher Energie ist die Erfahrung des Wirkens Gottes im eigenen Leben, im Miteinander und in der Welt. Heute würde man dazu „Mindset“ sagen: Was ist es, was uns trägt und treibt. Der kritische Blick auf die Wirklichkeit („Evaluation“) erdet alle weiteren Überlegungen.

Kirchenentwicklung erfordert die Beschäftigung mit den Themen Mindset, Evaluation, Strategie, Transformation und Innovation. Als umfassende Kulturentwicklung gelingt sie eher, wenn nicht ein – vordergründig optimaler – Weg, sondern vielmehr mehrere Pfade zur Verfügung stehen.

Von da aus gibt es unterschiedliche Pfade, wie sich Kirchenentwicklung angehen lässt. Die Erfahrung zeigt, dass Kirchenentwicklung als umfassende Kulturentwicklung am ehesten gelingt, wenn nicht *ein* – vordergründig optimaler – Weg, sondern *mehrere* Pfade zur Verfügung stehen.

- Ein wesentlicher Pfad der weiteren Entwicklung besteht darin, ausgehend vom Sendungsauftrag gemeinsam eine Vision von der Zukunft zu entwickeln, daraus Entwicklungsziele (Ziel-foto) abzuleiten und mit entsprechenden Maßnahmen zur Umsetzung (Fahrplan zum Ziel) zu hinterlegen.

³ Vgl. hierzu im Detail Abschnitte 6. Projektorganisation und 7. Rollen im Projekt.

⁴ Repräsentativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass möglichst viele unterschiedliche Interessensgruppen vertreten sind – auch solche, die aktuell nicht vorkommen.

- Wenn die Rahmenbedingungen unsicher sind oder erst noch entwickelt werden, wenn die Zukunft nicht einfach aus der Vergangenheit abgeleitet werden kann, reicht ein solcher Ansatz allein nicht aus. Zu groß ist die Gefahr der Reproduktion des Bisherigen, der Wiederholung des Bestehenden. Um Unterschiede zu machen, die ins Weite führen, muss viel experimentiert und ausprobiert werden („Innovation“). Daraus erwachsen dann wesentliche Hinweise für konkrete Praxis und langfristige Zielausrichtung.
- Ein dritter Pfad, der sich im Ansatz von den ersten beiden unterscheidet, führt unmittelbar in die Umsetzung („Transformation“). Er ist dort angezeigt, wo zeitnah Entscheidungen gefällt werden müssen. Die Prozesse hier sind gut mit den beiden anderen Ansätzen zu vernetzen, um keine Brüche und Widersprüche zu erzeugen. Alle drei Ansätze müssen in eine gute Balance gebracht werden.

9) Prozessstandards

Aufgrund der vielen Beteiligten und der hohen Komplexität und Vielfalt des kirchlichen Lebens bedarf es einer gewissen Übereinstimmung in der Gestaltung der lokalen Projekte und im Zusammenspiel der Akteure. Hierfür gibt es Prozessstandards, die von der diözesanen Koordinationsgruppe „Changemanagement vor Ort“ im Vorfeld entwickelt und von der diözesanen Projektleitung in Kraft gesetzt wurden. Diese Standards werden anhand der Erfahrungen beim Gehen im Austausch mit den Verantwortlichen der lokalen Projekte fortgeschrieben. Die Spezifizierung der Standards erfolgt innerhalb der lokalen Projekte anhand transparenter, verbindlich vereinbarter Regeln (z.B. die Festlegung des Prozederes für die Entscheidungsfindung im Projekt).

Prozessstandards helfen, die hohe Komplexität des Prozesses zu meistern. Sie werden im Austausch mit den Verantwortlichen der lokalen Projekte anhand der gesammelten Erfahrungen fortgeschrieben.

Die lokalen Prozesse sollen – wie der diözesane Prozess auch – bestimmten Qualitätskriterien genügen:

- Prämissen, Ziele und Schritte sind transparent und werden gut kommuniziert
- Inhalte und Entscheidungen sind fachlich fundiert und begründet
- Prozesse sind in hohem Maße ressourcenorientiert und partizipativ gestaltet
- Prozesse sind achtsam angelegt und offen für das Wirken Gottes
- das Neue wird exemplarisch in der Art der Prozessführung erfahrbar und eingeübt
- Unterschiede werden als Bereicherung, Störungen und Konflikte als Lernchance begriffen

Um miteinander in dieser Form in einen fruchtbaren Austausch zu kommen und gemeinsam zu lernen, wie Kirche in Zukunft gehen kann, braucht es Zeit. Die lokalen Projekte K 2030 können nicht neben dem bisherigen Programm realisiert werden. Die Transformation selbst ist Teil des Alltagshandelns in den unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern. Dies schließt eine Umverteilung der (zeitlichen) Ressourcen mit ein, die miteinander vereinbart werden muss.

4. Auftraggeberschaft

Die Auftraggeberschaft der lokalen Projekte K 2030 muss klar und eindeutig sein, damit einerseits Zielsetzung, Aufgaben und Personalisierung im Projekt in ihrer Entstehung transparent und gut kontextualisiert sind und andererseits die Ergebnisse der Projektarbeit an die Ursprungsorganisationen, die den Auftrag erteilt haben, zur Entscheidung und Ratifizierung übergeben werden können. Der Auftraggeber muss sicherstellen, dass

Die Auftraggeberschaft der lokalen Projekte K 2030 muss klar und eindeutig sein, damit Ziele, Aufgaben und Personen gut kontextualisiert sind und die Projektergebnisse an die Ursprungsorganisationen übergeben werden können.

sich die Akteure und Systeme vor Ort mit dem Prozess identifizieren können und ein Anreiz entsteht, sich daran aktiv zu beteiligen.

4.1. Prozedere der Beauftragung

Die diözesane Projektleitung hat auf Vorschlag der Koordinationsgruppe Changemanagement folgendes Prozedere für die Beauftragung der lokalen Projekte verbindlich gesetzt:

- 1) Der Erzbischof erteilt den auf dem Gebiet des pastoralen Raumes (der zukünftigen Pfarrei/Kirchengemeinde neu) tätigen Akteuren, Organisationseinheiten und Körperschaften den allgemeinen und übergeordneten Auftrag, gemeinsam die Kirche vor Ort in ihren Haltungen, ihrem Handeln und in ihren Bezügen so neu zu denken und zu gestalten, dass durch sie „die Menschen die versöhnende, befreiende, tröstende und stärkende Kraft Gottes wahrnehmen können“⁵. Damit ist der Erzbischof mittelbarer Auftraggeber der lokalen Projekte.
- 2) Die (diözesane) Projektleitung K 2030 erteilt den lokalen Projektkoordinator/innen (s.u.) den Auftrag, den Prozess der Transformation bzw. des Changemanagements in den neuen pastoralen Räumen zu initiieren, zu steuern, zu koordinieren und zu begleiten.
- 3) Die unmittelbare Beauftragung der lokalen Projekte (die konkrete Ausgestaltung des Auftrags) geschieht durch die kirchlichen Akteure bzw. Systeme, die im jeweiligen pastoralen Raum aktiv sind (Ursprungsorganisationen). Sie können ihre Funktion als Auftraggeber und Ansprechpartner für die lokalen Projekte K 2030 operativ an einen sog. „Projektträger“ delegieren.

4.2. Projektträger

In den pastoralen Räumen gibt es eine Vielzahl haupt- und ehrenamtlicher Akteure. Sie stehen in unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen: Körperschaften, Einrichtungen, Dienste, Verbände, Orden, Vereine, Gemeinden, Projekte, selbstorganisierte Gruppen und Initiativen. Diese Systeme sind organisatorisch unterschiedlich eng miteinander gekoppelt, teils abhängig, teils unabhängig voneinander. Vereinfacht dargestellt, lassen sich die lokal Handelnden vier übergeordneten Funktionsbereichen zuordnen:

- dem Bereich der territorialen Seelsorge im weitesten Sinne
u.a. Seelsorgeeinheiten, Pfarreien, Gemeinden, Verbände (Jugend, Frauen, Männer), Vereine, Gruppen, Projekte, Initiativen
- dem Bereich der kategorialen Seelsorge (z.Zt. ohne übergeordnete Koordination)
u.a. Krankenhaus-, Altenheim-, Gefängnis-, Polizei-, Schul- und Hochschulpastoral
- dem Bereich Caritas / soziale Dienste im weitesten Sinne
u.a. Caritasverband, SKF, SKM, Einrichtungen (Krankenhäuser, Altenheime, Sozialstationen)
- dem Bereich Schule, Bildung und Erziehung
u.a. Schulen, Kindertageseinrichtungen, Bildungsträger/-einrichtungen, Religionslehrer/innen

Das Projekt K 2030 sieht vor, dass alle diese Bereiche und die zugehörigen Systeme ihrem Gewicht und ihrer Bedeutung entsprechend in den Prozess lokaler Kirchenentwicklung mit einbezogen werden. Bisher existiert – von Ausnahmen abgesehen – kein gemeinsames Vertretungsorgan, das alle genannten Systeme in angemessener Weise einbezieht. Daher müssen sich die beteiligten Systeme (Ursprungsorganisationen) in den Funktionsbereichen zunächst darauf verständigen, wie sie dem allgemeinen Auftrag des Erzbischofs folgen und das lokale Projekt im vorgeesehenen Rahmen in Gang setzen wollen.

Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Systeme (Ursprungsorganisationen) empfiehlt sich ein Organ, das im konkreten Projektalltag in deren Auftrag die Rolle der Auftraggeberschaft und damit

⁵ Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030, Vorwort.

des Ansprechpartners in allen projektrelevanten Fragen übernimmt. Im Rahmen des Projektmanagements nennt man eine solche Zwischeninstanz „Projekträger“.

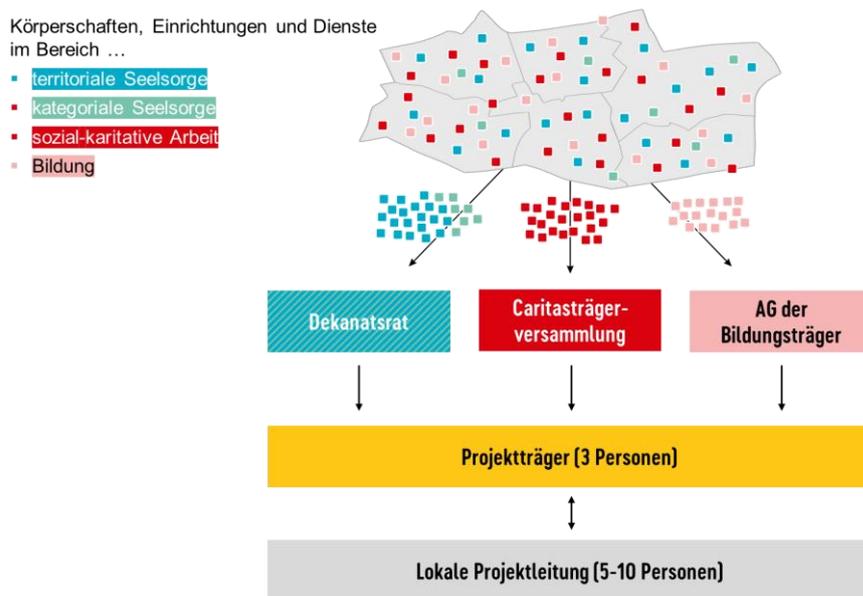
Die Ursprungsorganisationen schließen sich also zusammen, verständigen sich darüber, das lokale Projekt in Gang zu setzen, und beauftragen ggf. eine kleine Gruppe von Personen, die in ihrem Namen und mit der entsprechenden Befugnis ausgestattet, als Projekträger operativ (im Projektalltag) die Auftraggeberschaft und die Rolle als Ansprechpartner für das lokale Projekt K 2030 ausübt.⁶

Die *Letztverantwortung für die Beauftragung der lokalen Projekte K 2030* und die *Letztverantwortung über die Entscheidung der Umsetzung* der im Projekt erarbeiteten und verabschiedeten Vorschläge, Konzepte und Empfehlungen verbleibt bei den Ursprungsorganisationen.⁷

Lassen die konkreten Bedingungen vor Ort die Bildung eines Projekträgers nicht zu oder nicht sinnvoll erscheinen, muss dennoch sichergestellt sein, dass die genannten Ursprungsorganisationen aus den Bereichen Pastoral, Caritas und Bildung in angemessener Weise die unmittelbare Auftraggeberschaft und die Rolle als Ansprechpartner operativ (im Projektalltag) realisieren können.

4.3. Personalisierung und Beauftragung des Projekträgers

Option 1: Die existierenden Vertretungsorgane Dekanatsrat und Caritaträgerversammlung⁸ sowie eine Ad-hoc-Konferenz der Bildungsträger und -einrichtungen im pastoralen Raum benennen jeweils eine Person, die sie im Projekträger vertritt.⁹



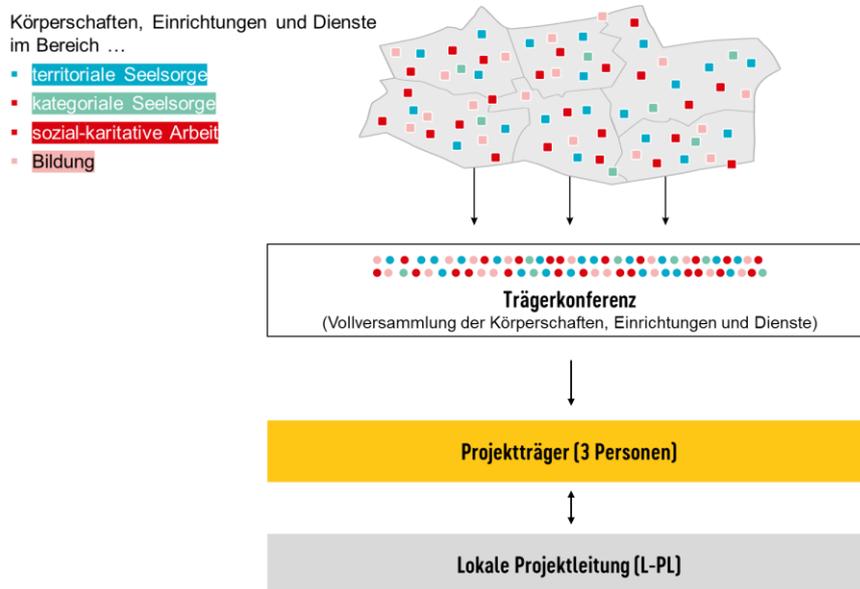
⁶ Zur Rolle des Projekträgers vgl. detailliert Abschnitt 7. Rollen im Projekt.

⁷ Zur Frage, wer im Projekt und wer über die Umsetzung was entscheidet, vgl. Abschnitt 5. Entscheidungsfindung.

⁸ Sofern es eine solche Trägerversammlung im Bereich des örtlichen Caritasverbandes nicht gibt, bestimmt der Verband auf andere Weise seine Delegierten.

⁹ Eine Ad-hoc-Konferenz der für die zukünftige Entwicklung hochrelevanten Bildungsträger und -einrichtungen ist nicht trivial, da die Bereiche sehr heterogen und bislang kaum vernetzt sind. Aufwand und Ertrag, Gewinn und Verlust sollten abgewogen und ggf. eine andere Form der Einbindung überlegt werden. Mögliche Kooperationspartner/innen können sein: Schule: Religionslehrer/innen und Schulseelsorger/innen an staatlichen und kirchlichen Schulen; Schuldekane; Leiter/innen kirchlicher Schulen. Kindertageseinrichtungen: Erzieher/innen, Kindergartenleiter/innen, MAV der Erzieher/innen; Repräsentant/innen des Verbandes Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK); Caritas-Fachberatungsstellen für Kitas. Offene kirchliche Erwachsenenbildung: Leiter/innen der Bildungszentren des Bildungswerks der Erzdiözese Freiburg; Leiter/innen der Kreisarbeitsgemeinschaft der Bildungswerke; Leiter/innen kirchlicher Bildungshäuser und Familienferienstätten; Leiter/innen von geistlichen Häusern oder Gästehäusern der Ordensgemeinschaften; Vertreter/innen von Erwachsenenverbänden, die aktiv Erwachsenenbildung betreiben. Je nach örtlichen Gegebenheiten kann hier ein erstes Vernetzungstreffen mit allen oder mit entsandten Repräsentant*innen eine Vertretung für den Projekträger bestimmen. Zu diesem Vernetzungstreffen laden die Lokalen Projektkoordinator/innen ein.

Option 2: Eine funktionsbereichsübergreifende Trägerkonferenz aller kirchlicher Einrichtungen benennt drei Personen, die mit der Aufgabe der Projektträgerschaft betraut werden.



4.4. Sondersituationen

Das skizzierte Modell der Beauftragung des lokalen Projekts 2030 beschreibt den Regelfall. Es gibt allerdings eine Reihe von Sonderfällen, bei denen die bisherigen Körperschaften eines Dekanats nicht 1:1 in die neuen pastoralen Räume übergehen werden.

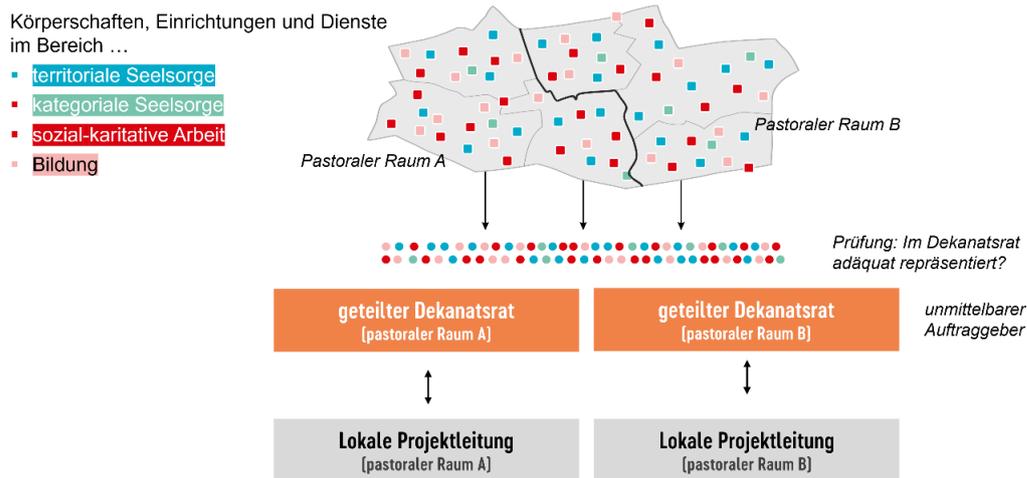
Grundprinzip in allen diesen Fällen ist:

Alle Körperschaften, die zukünftig zum pastoralen Raum gehören, sind bei Beauftragung des Projektträgers beteiligt bzw. vertreten (also auch diejenigen, die aktuell formal noch nicht dazu gehören).

1) Ein Dekanat wird in zwei pastorale Räume (Pfarreien neu) A und B geteilt

Im Fall, dass Dekanate geteilt werden, bestimmen diejenigen Ursprungsorganisationen, die zur zukünftigen Pfarrei A bzw. B gehören (also der Teil des Dekanatsrats, der diese Organisationen vertritt), gemeinsam mit den Vertretungsorganen der Funktionsbereiche Caritas/soziale Dienste und Schule/Bildung/Erziehung die Personen, die zum Projektträger gehören.

Wenn die Zahl der Ursprungsorganisationen insgesamt gering ist und alle im Dekanatsrat angemessen vertreten sind, kann es sinnvoll sein, dass der geteilte Dekanatsrat selbst die Rolle des unmittelbaren Auftraggebers übernimmt und damit ein zusätzlicher Projektträger nicht erforderlich ist.



2) Einzelne Seelsorgeeinheiten oder Pfarreien werden aus ihrem bisherigen Zusammenhang herausgelöst und einem anderen pastoralen Raum zugeordnet

Die herausgelösten und neu zugeordneten Seelsorgeeinheiten oder Pfarreien sind bei Beauftragung des Projektträgers in dem pastoralen Raum (Pfarrei neu) beteiligt bzw. vertreten, zu dem sie zukünftig gehören. Gleiches gilt für die in diesen Territorien befindlichen weiteren kirchlichen Akteure.

4.5. Konfliktmanagement

Zu den Aufgaben der lokalen Projektkoordinator/innen gehört es, den Prozess der Verständigung über die Beauftragung der lokalen Projekte K 2030 zu moderieren. Zielsetzung in dieser frühen Phase ist

- eine Verständigung darüber herzustellen, in welcher Form die Beauftragung der lokalen Projekte erfolgen soll (Commitment)
- ggf. einen Projektträger zu bestimmen und mit den operativen Aufgaben der Auftraggeber-schaft zu betrauen (Auftrag Projektträger) und
- ggf. Eckpunkte für die Projektplanung festzulegen, die im zu entwickelnden Projektplan zu berücksichtigen sind.

Bereits hier können unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zutage treten. Aufgabe der Moderation ist es, die unterschiedlichen Positionen transparent zu machen und im Dialog mit den Beteiligten einen fairen Interessensausgleich im Blick auf die grundlegende Ausrichtung des jeweiligen lokalen Projekts auszuhandeln. Daher hat die Moderation stets auch mediative Anteile, die auf einen fairen Ausgleich von Gewinn und Verlust ausgerichtet ist.

Sollte auf dieser Ebene keine Einigung (z.B. über die Ausrichtung des lokalen Projekts) erzielt werden, wird der Sachverhalt durch die lokale Projektkoordination dem Generalvikar zur Klärung vorgelegt. Ihm obliegt es, ob bzw. inwieweit er weitere Verantwortliche mit einbezieht. Ergibt sich auch dadurch keine gemeinsame Lösung, entscheidet der Generalvikar in der jeweiligen Sache.

5. Entscheidungsfindung

Im Projektzeitraum bis 2025 werden Entscheidungen mit großer Tragweite zu fällen sein, z.B. was die Standorte der pastoralen Zentren sind, wie die pastoralen Aufgaben strukturiert und Ressourcen verteilt werden, wie haupt- und ehrenamtliche Akteure zusammenarbeiten wollen, welche Immobilien gebraucht und renoviert oder auch abgegeben werden. Daher bedarf die Frage der *Entscheidungsfindung im Prozess der Kirchenentwicklung* besondere Aufmerksamkeit. Für sie ist die Trennung von Ursprungsordnung und Projekt von zentraler Bedeutung. Entscheidungen innerhalb der lokalen Projekte und ihrer Struktur sind von jenen Entscheidungen zu unterscheiden, die sich auf die Umsetzung und Ratifizierung von Projektergebnissen beziehen.

5.1. Entscheidungen innerhalb der lokalen Projekte und ihrer Struktur

Die Binnenorganisation der lokalen Projekte basiert auf der Trennung von Inhalten und Prozessen. Die in der Projektorganisation¹⁰ vorgesehenen Gruppierungen bzw. Instanzen (lokale Projektleitung, lokale Projektkoordination, Arbeitsgruppen) haben bestimmte Aufgaben und (Entscheidungs-)Befugnisse innerhalb des lokalen Projektes K 2030.¹¹ Arbeitsgruppen entscheiden über die Inhalte (Ergebnisse), die sie – ausgehend von ihrem jeweiligen Auftrag – an die lokale Projektleitung weitergeben wollen. Die lokale Projektkoordination entscheidet über Fragen der Prozessgestaltung, also die Art und Weise des Vorgehens im lokalen Projekt. Die lokale Projektleitung entscheidet darüber, was im lokalen Projekt zu tun ist (Aufgaben/Aufträge) und nimmt (Zwischen-)Ergebnisse ab, um diese dann an den unmittelbaren Auftraggeber (den Projektträger) weiterzugeben.

Bevor in der lokalen Projektleitung über Vorlagen aus Arbeitsgruppen entschieden wird, prüft die lokale Projektkoordination, inwieweit Felder (Aufträge und Entscheidungen) anderer Arbeitsgruppen berührt sind. Sie gibt diese Information an die lokale Projektleitung weiter. Auf diesem Hintergrund entscheidet lokale Projektleitung, was sie in welcher Form an den Auftraggeber weitergibt. Sie kann allerdings auch zu dem Ergebnis kommen, den Auftrag an Arbeitsgruppe zurückzugeben und die Vorlage noch einmal zu überarbeiten.

5.2. Entscheidungen über die Umsetzung in den Ursprungsorganisationen

Im lokalen Projekt werden lediglich Optionen entwickelt, wie das kirchliche Leben und Handeln im pastoralen Raum (der neuen Pfarrei) gestaltet werden kann. Weder in der lokalen Projektleitung noch in der lokalen Projektkoordination fallen Entscheidungen bzgl. Umsetzung dieser Optionen. Dies geschieht in den Ursprungsorganisationen im Zusammenspiel mit der diözesanen Ebene. Folgende Fälle sind zu unterscheiden:

1) Entscheidungen, die ausschließlich ein bestehendes System betreffen

Wenn sich Entscheidungen ausschließlich auf ein aktuell bestehendes System (Ursprungsorganisation) beziehen, werden sie nach den dort geltenden Regularien bzgl. Entscheidungsbefugnissen und -prozessen getroffen.

Dies ist z.B. der Fall,

- wenn eine existierende Gemeinde sich neu ausrichten will
- wenn eine Seelsorgeeinheit auch zukünftig jenseits eines (kirchen-)rechtlich festgelegten Rahmens als pastorale Größe aktiv sein will oder
- ein Caritasverband seine Dienste neu auf die Kooperation im pastoralen Raum ausrichten will.

¹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 6. Projektorganisation.

¹¹ Vgl. dazu Abschnitt 7. Rollen im Projekt.

2) Entscheidungen, die systemübergreifend sind

Für pastoral-organisatorische Entscheidungen, die den gesamten pastoralen Raum betreffen (z.B. die Entscheidung über den Standort von Zentren) gibt es noch keine Instanzen und Routinen. Diese werden zeitnah auf diözesaner Ebene entwickelt, damit die Entscheidungen gefällt werden können, wenn sie anstehen:

Instanzen und Routinen für Entscheidungen, die den gesamten pastoralen Raum betreffen, sind noch zu entwickeln.

- Wer trifft welche Entscheidungen (Befugnisse)?
- Wer ist zu informieren, zu konsultieren bzw. zu beteiligen?
- Wie sind die genauen Abläufe (insbesondere auch das Zusammenspiel zwischen lokaler und diözesaner Ebene)?

3) Sonderfall Entscheidungen über Verwendung bzw. Instandhaltung von Immobilien

Entscheidungen über die Verwendung oder die Instandhaltung von Immobilien im Besitz der Kirchengemeinden sind den Stiftungsräten vorbehalten unter Berücksichtigung diözesaner Genehmigungspflichten. Gleichzeitig haben Immobilienentscheidungen Relevanz für den gesamten pastoralen Raum. Dies erfordert für die Übergangszeit bis 2025/26 (solange die neuen Kirchengemeinden noch nicht bestehen) ein besonderes Prozedere.

Die verwaltungstechnische Seite bei Entscheidungen über die Instandhaltung von Immobilien in der Übergangszeit beschreibt das Konzept *Immobilienentwicklung für Kirchengemeinden* der „HA 9 – Immobilien- und Baumanagement“ vom 18.05.2021.¹²

Der Bezugsrahmen (Frame) für allfällige Entscheidungen bzgl. der Instandhaltung bzw. Verwendung von Immobilien wird im jeweiligen lokalen Projekt entwickelt.¹³ Idealerweise ist es das Pastoralkonzept für den pastoralen Raum, das ausgehend von den Inhalten pastoralen Handelns die Grundlinien der Binnenorganisation, der Infrastruktur und des Einsatzes verfügbarer Ressourcen beschreibt. Solange ein solches Pastoralkonzept nicht vorliegt, ist ein iteratives Vorgehen erforderlich, um den für Immobilienentscheidungen erforderlichen Bezugsrahmen herzustellen.¹⁴

¹² Vgl. HA 9 – Immobilien- und Baumanagement, Immobilienentwicklung für Kirchengemeinden, Abschnitt 2, Fallkonstellationen b. bis d. Spiegelstrich 1 bzw. 4: „Es ist ein Beschluss des Pfarrgemeinderates und des Stiftungsrates hierzu vorzulegen sowie eine Stellungnahme des Dekans und des Dekanatsratsvorstandes. Diese Stellungnahme soll das Bauvorhaben pastoral und finanziell in den jeweiligen Stand von Kirchenentwicklung 2030 in der Raumschaft einordnen.“

¹³ Vgl. Abschnitt 8. Prozessarchitektur (Phasen, Linien, Schritte).

¹⁴ Vgl. Abschnitt 8.2. Prozesslinien und -schritte.

6. Projektorganisation

Die lokalen Projekte K 2030 verknüpfen eine Vielzahl von Personen und Systemen über einen vergleichsweise langen Zeitraum (4-5 Jahre). Sie sind daher sorgsam zu planen. Sie benötigen eine einfache Struktur und eine klare Rollenbeschreibung der Akteure und Instanzen innerhalb des Projekts und an seinen Schnittstellen.

6.1. Grundidee

Systeme funktionieren dann gut und bleiben auf Dauer lebendig, wenn sie in der Lage sind, zielorientiert zu handeln (Selbststeuerung) und sich auf Abweichungen der inneren und äußeren Bedingungen flexibel einstellen zu können (Entwicklung). Um dies zu gewährleisten, müssen Systeme drei Funktionen realisieren:

- effektiv im jeweiligen Feld handeln (Arbeitsfunktion)
- fortlaufend inhaltliche Entscheidungen treffen (Entscheidungsfunktion)
- die eigenen Prozesse beobachten, reflektieren und modifizieren (Prozesssteuerungsfunktion).

Wie diese drei Grundfunktionen in einem Projekt organisatorisch umgesetzt werden, hängt von der Art und der Größe des Projekts ab. Sie kann sich auch im Laufe eines Projekts verändern, falls es die Rahmenbedingungen erfordern (agile Projektorganisation).

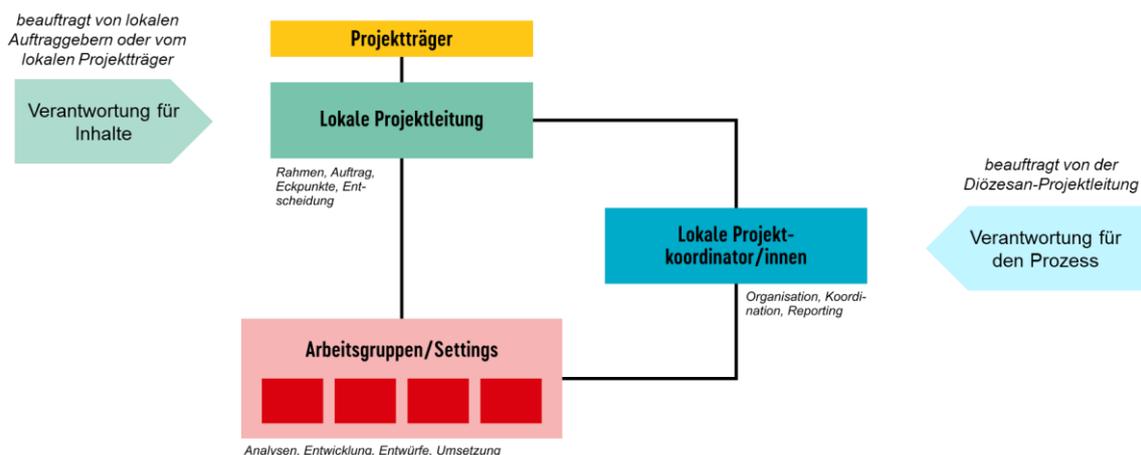
6.2. Basisarchitektur

Die lokalen Projekte sind in Anlehnung an das Gesamtprojekt K 2030 auf diözesaner Ebene angelegt. Die Projektorganisation umfasst standardmäßig folgende Strukturelemente:

Im Projekt ist die Verantwortung für Inhalte und Prozesse getrennt.

- (1) eine repräsentativ besetzte lokale Projektleitung
- (2) eine lokale Projektkoordination, zu der im Kern die von der Gesamtprojektleitung beauftragten Lokalen Projektkoordinator/innen gehören, zu der aber auch weitere Personen mit Prozesskompetenz hinzukommen können
- (3) unterschiedlich gestaltete Arbeitsgruppen und andere Arbeitssettings (z.B. Großgruppensettings) in denen konkrete inhaltliche Themen reflektiert und bearbeitet werden.¹⁵

Erkennbar ist die Grundidee geteilter Verantwortung für Inhalte (lokale Projektleitung) und Prozesse (lokale Projektkoordination) innerhalb des Projekts.



¹⁵ Die genannten Strukturelemente basieren auf Erfahrungswerte vergleichbarer Projekte und dienen einer effektiven und effizienten Projektorganisation. Die Übertragung dieser Strukturelemente, die die Projektorganisation auf diözesaner Ebene bestimmt, ist keine verbindliche Vorgabe für die lokalen Projekte. Sie müssen je nach örtlicher Situation angepasst werden.

Variationen

Bei Vorliegen bestimmter Kriterien vor Ort kann es Abweichungen von der vorgesehenen Basisarchitektur geben. Solche Kriterien können sein:

- das lokale Projekt befindet sich in der Startphase und es kommt zunächst darauf an, schnellstmöglich ins Arbeiten zu kommen
- das lokale Projekt ist klein und rechtfertigt eine strukturelle Abbildung der Grundfunktionen nicht
- es existiert bereits eine etablierte und erprobte Projektorganisation.

Im Sinne einer agilen Projektorganisation kann es sinnvoll sein, zu Beginn mit einem Projektteam zu starten, dass alle in 6.1 (Grundidee) genannten Funktionen gemeinsam realisiert. In einer ersten Differenzierung können dann Arbeitsgruppen erforderlich sein. Aus dem Projektteam, das zunächst alles gemacht hat, wird eine Steuergruppe, die das Projekt inhaltlich und prozessbezogen steuert. Ab einer bestimmten Größenordnung (Anzahl der Projektbeteiligten, Themen und Arbeitsgruppen) ist dann eine strukturell eigenständige Projektkoordination unabdingbar, die für die prozessbezogene Steuerung, Koordination und Kommunikation verantwortlich ist. Aus der Steuergruppe wird in diesem Fall eine Projektleitung im engeren Sinn mit Verantwortung für die inhaltliche Steuerung und inhaltliche Entscheidungen im Projekt.

Kommunikation der Projektorganisation

Mit der im Rahmenkonzept verwendeten funktionalen Terminologie zur Beschreibung der Projektorganisation soll einerseits eine angemessene fachliche Präzision gewährleistet und andererseits die Identität des Prozesses der Kirchenentwicklung in der Erzdiözese und die Vergleichbarkeit der lokalen Projekte ermöglicht werden.

Welche Begriffe für die organisationalen Bausteine der lokalen Projekte in der Kommunikation nach außen verwendet werden, ist von der Situation vor Ort abhängig und sollte nach kommunikativen Gesichtspunkten entschieden werden. Wichtig ist allerdings, transparent zu bleiben: Eine veränderte Begrifflichkeit sollte nicht dazu führen, dass sich Funktion verändert oder bei den Beteiligten von der Funktion abweichenden Erwartungen induziert werden.

7. Rollen im Projekt

Die Arbeit im Projekt basiert auf einer klaren und transparenten Differenzierung von Rollen. Unter „Rolle“ wird hier die Gesamtheit der mit einer Position verknüpften Verhaltensanforderungen bzw. -erwartungen verstanden. Die „Rolle“, z.B. die Rolle der lokalen Projektkoordination, beschreibt ein Set von Verhaltensweisen, die bestimmten Regeln (Standards) unterliegen.

Rollen im organisationalen Kontext sind definiert durch

- Einbindung
- Verantwortung
- Aufgaben
- Befugnisse
- Haltungen

Einzelne Personen können mehrere Rollen übernehmen, vorausgesetzt, sie sind in der Lage und bereit, die unterschiedlichen Rollen, die ihnen zukommen, klar zu trennen und transparent einzunehmen. Entscheidend ist also der jeweilige Kontext.

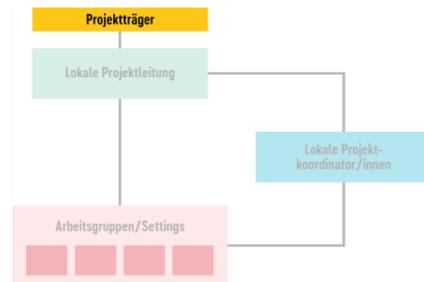
Im Folgenden werden die zentralen Rollen innerhalb des lokalen Projekts und an seinen Schnittstellen zum Gesamtprojekt K 2030 sowie zur Ursprungsorganisation kurz erläutert. Die Diözese

stellt sicher, dass die unterschiedlichen Akteure in ihren Rollen optimal unterstützt und begleitet werden.

7.1. Lokaler Projektträger

Der Projektträger ist Teil der Ursprungsorganisation, nicht Teil des Projekts. Er umfasst 3 Personen und wird durch das/die Vertretungsorgan(e) auf dem Gebiet der zukünftigen Pfarrei personalisiert und beauftragt.¹⁶

Der Projektträger vertritt die Gesamtheit der Ursprungsorganisationen gegenüber dem lokalen Projekt. Er ist unmittelbarer Auftraggeber der lokalen Projektleitung, an die er die operative Führung des lokalen Projekts delegiert. Er ist seinerseits gebunden an die diözesanen Vorgaben.



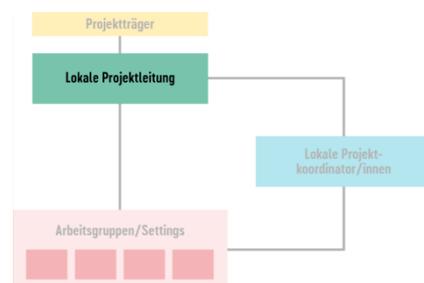
Seine Aufgaben umfassen im Wesentlichen

- die Prüfung und In-Kraft-Setzung des Projektplans inkl. Beauftragung der lokalen Projektleitung (inkl. Fortschreibungen)
- Unterstützung der Projektleitung zur Gewährleistung der im Projektplan vorgesehenen Rahmenbedingungen (z.B. Ressourcen)
- das trägerseitige Monitoring des Projekts im Dialog mit der lokalen Projektleitung und der lokalen Projektkoordination (regelmäßige Bewertung des Projektverlaufs und der Ergebnisse anhand des Projektplans), die Prüfung und Abnahme von (Zwischen-)Ergebnissen, die von der lokalen Projektleitung übergeben werden
- das Reporting gegenüber den Ursprungsorganisationen bzw. ihren Vertretungsorganen zu Prozessverlauf und Ergebnissen

Die Mitglieder des Projektträgers verstehen sich nicht als Vertreter von einzelnen Organisationen oder Interessen, sondern als Vertreter der Gesamtheit der Organisationen, von denen sie gesandt sind. Sie tragen als Team die Verantwortung dafür, dass im Projekt zum Wohl des Ganzen und seiner Teile gehandelt wird.

7.2. Lokale Projektleitung

Die lokale Projektleitung ist die oberste Instanz im lokalen Projekt. Sie umfasst 5 bis 10 Personen und wird vom Projektträger auf Vorschlag der lokalen Projektkoordination ernannt. Die Besetzung soll eine möglichst breite Repräsentanz der Ursprungsorganisationen gewährleisten. Die beiden formell beauftragten lokalen Projektkoordinator/innen können stimmberechtigte Mitglieder der lokalen Projektleitung sein. Die Entscheidung darüber treffen die Beteiligten vor Ort. Es obliegt ebenfalls der Entscheidung der Beteiligten vor Ort, ob Mitglieder des lokalen Projektträgers Teil der lokalen Projektleitung sein können. Voraussetzung ist eine klare Trennung der Rollen.



Die lokale Projektleitung trägt Gesamtverantwortung für das Projekt im Blick auf Inhalte, Organisation und Ressourcen. Sie ist gebunden an diözesane Vorgaben und den Projektauftrag/Projektplan.

Ihre Aufgaben umfassen

- die Konkretisierung und Fortschreibung des Projektplans in Form detaillierter Teilprojektpläne
- die Festlegung der großen Linien und Meilensteine im Projektverlauf

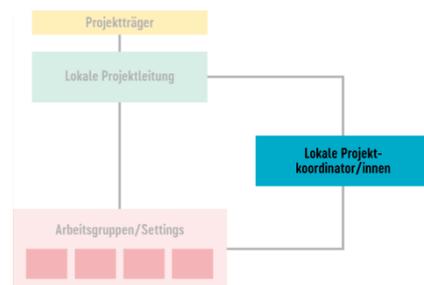
¹⁶ Vgl. Abschnitt 4. Auftraggeberschaft.

- die Personalisierung, Beauftragung und das Monitoring der AGs
- die Ressourcenbeschaffung und -zuteilung
- die projektinterne Abstimmung und Abnahme der Ergebnisse
- die Rechenschaftslegung und das Reporting gegenüber dem Projektträger

Die Mitglieder der lokalen Projektleitung verstehen sich als diejenigen, die für den Erfolg des lokalen Projektes als Ganzes im Sinne der Zielsetzung inhaltlich die Verantwortung tragen. Sie stehen für den Prozess ein und treiben ihn aktiv voran.

7.3. Lokale Projektkoordination

Die diözesane Projektleitung beauftragt zwei Personen pro Pfarrei neu (einen Priester und eine pastorale/r Mitarbeiter/in) mit der Aufgabe der lokalen Projektkoordination. Die beiden kommen aus dem pastoralen Raum – kennen also die lokalen Begebenheiten. Die lokale Projektkoordination kann auf Empfehlung der diözesan beauftragten lokalen Projektkoordinator/innen erweitert werden.¹⁷



Die lokale Projektkoordination ist verantwortlich für die Initiierung, Gestaltung, Koordination, Kommunikation, Steuerung und Begleitung des lokalen Projektes K 2030 auf der Grundlage des von der lokalen Projektleitung beauftragten Projektplans. Sie arbeitet in enger Abstimmung mit der lokalen Projektleitung.

Ihre Aufgaben umfassen

- den Entwurf des Projektplans und dessen Fortschreibungen und Konkretisierungen
- die interne und externe Projektkommunikation
- die Strukturierung und Ausgestaltung der Teilschritte im Projekt
- Zuarbeit für die lokale Projektleitung (z.B. Entwurf von Arbeitsaufträgen für Arbeitsgruppen)
- die Koordination der Arbeitsgruppen und Prozesse
- Begleitung und Hilfestellung beim Übergang bestehender Formationen (z.B. Seelsorgeeinheiten) in das zu entwickelnde neue Miteinander im pastoralen Raum
- die Rechenschaftslegung und das Reporting gegenüber lokale Projektleitung

Die lokale Projektkoordination ist Personen, Positionen und Inhalten gegenüber neutral bzw. allparteilich.¹⁸ Sie gestaltet den Prozess der Kirchenentwicklung im pastoralen Raum so, dass sich möglichst viele beteiligen und ihre Ideen einbringen können. Sie vermeidet es, über ihre Rolle als lokale Projektkoordination eigene Interessen und Positionen in den Vordergrund zu rücken oder (z.B. durch entsprechende Moderation) durchzusetzen.

Exkurs: Rolle als Dekan / Dekanatsreferent/in und Rolle als lokaler Projektkoordinator

Die Tatsache, dass bewusst Dekane und Dekanatsreferent/innen als lokale Projektkoordinatoren angefragt wurden und eingesetzt werden, erfordert von den Beteiligten eine besondere Sorgfalt im Blick auf die Einhaltung ihrer spezifischen Rolle im jeweiligen Kontext.

In der Rolle als lokale Projektkoordinatoren müssen Dekane und Dekanatsreferent/innen inhaltlich neutral/allparteilich im oben beschriebenen Sinne sein.

¹⁷ In Absprache mit der HA 2 ist es in begründeten Einzelfällen zudem möglich, von diözesaner Seite aus eine/n dritte/n Lokale/n Projektkoordinator/in zu beauftragen.

¹⁸ Neutralität bedeutet, im eigenen Handeln als lokale/r Projektkoordinator/in gegenüber Personen, Positionen und Inhalten die gleiche Distanz zu wahren, nicht einzelne einseitig zu bevorzugen etc. Allparteilichkeit geht weiter und bedeutet, i.S. von Ermöglichung dafür zu sorgen, dass möglichst alle Personen, Positionen und Inhalte im Diskurs wahrgenommen werden und zur Geltung kommen.

Sind Dekane / Dekanatsreferent/innen zugleich stimmberechtigtes Mitglied der lokalen Projektleitung können Sie sich in diesem Kontext inhaltlich einbringen, gleichberechtigt und mit gleicher Stimme, wie alle anderen Mitglieder auch. Entsprechendes gilt, wenn sie als einfaches Mitglied in Arbeitsgruppen oder sonstigen Arbeitssettings unterwegs sind.

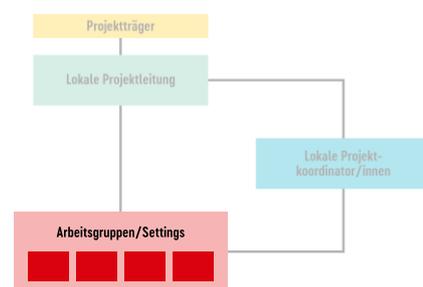
Davon unberührt haben Dekane und Dekanatsreferent/innen auch weiterhin ihre angestammten Rollen im Kontext Dekanat. Wenn es um die Umsetzung von Projektergebnissen geht, erfolgen Entscheidungen nach den hierfür gelten Regularien inkl. den damit verknüpften Befugnissen von Rollenträgern und Instanzen.

Mitglieder der lokalen Projektkoordination sollten auf keinen Fall unmittelbarer Auftraggeber der lokalen Projektleitung sein (zu der sie möglicherweise ebenfalls als stimmberechtigtes Mitglied gehören). Daher kommt für sie eine Mitgliedschaft im Projektträger nicht in Frage.

7.4. Lokale Projekt-AGs / sonstige Settings

Die lokale Projektleitung beauftragt Arbeitsgruppen und initiiert Veranstaltungen im Rahmen der lokalen Projekte K 2030, um bestimmte Frage- bzw. Themenstellungen zu bearbeiten.

Damit solche Gruppen Wirksamkeit im Blick auf die konzeptionelle und organisatorische Neuausrichtung kirchlichen Handelns im pastoralen Raum erhalten, ist eine Anbindung an das lokale Projekt erforderlich.



7.5. Regionale Projektkoordination

Die regionale Projektkoordination ist von der diözesanen Projektleitung beauftragt. Sie wird in der Regel durch die Leiter/innen oder Referent/innen der Diözesanstellen wahrgenommen. Die Funktion kann aber auch von anderen Personen übernommen werden.

Die regionale Projektkoordination ist verantwortlich für die Vernetzung, Abstimmung und Unterstützung der lokalen Projekte auf der Ebene der Region.

Sie hat keine administrativen Befugnisse gegenüber den lokalen Projekten bzw. der lokalen Projektkoordination. Die Teilnahme an bzw. Nutzung von Angeboten seitens der regionalen Projektkoordination ist freiwillig. Die regionale Projektkoordination ist befugt, der lokale Projektkoordination gegenüber Feedback über ihre Beobachtungen zur Ausgestaltung, zum Verlauf und zur Dynamik der lokalen Projekte zu geben. Die regionale Projektkoordination ist beauftragt, der Koordinationsgruppe Changemanagement in regelmäßigen Abständen oder bei besonderen Vorkommnissen Feedback zum Prozessverlauf in den lokalen Projekten zu geben. Hierzu verständigt sie sich mit der lokalen Projektkoordination darüber, welche Informationen weitergegeben werden.

8. Prozessarchitektur (Phasen, Linien, Schritte)

Um die vielen Akteure vor Ort mit ihren unterschiedlichen Interessen und divergierenden Zielvorstellungen miteinander in einen fruchtbaren Dialog zu bringen, wird eine Prozesslandkarte zugrunde gelegt, die den Weg in Prozessphasen, Prozesslinien und Prozessschritte gliedert. Das ist wichtig, um sich jederzeit orientieren zu können, um nicht den zweiten Schritt vor dem ersten zu machen, aber auch, um nicht ungeduldig zu werden und Abkürzungen zu wählen, die sich dann u.U. als Sackgassen erweisen.

Eine Prozessarchitektur mit Phasen, Linien und Schritten hilft, den Prozess transparent strukturiert und solide zu gestalten.

8.1. Prozessphasen

Die Menschen in den Räumen, die zukünftig zu einer Pfarrei werden sollen, stehen vor einem Weg, der eine innere Logik hat und einen langen Atem erfordert: Vergewisserung tragender Erfahrungen, Wahrnehmung von Zeichen der Zeit, Entwicklung von Visionen und Utopien, Experimentieren mit neuen Formen des Kirche-Seins, schrittweise Konkretisierung und Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen bis zur Entscheidungsreife etc. Diese Schritte sind zu gehen, bis schließlich spätestens 2025/26 die neuen Pfarreien konstituiert werden können.

Diözesane und lokale Entwicklungen greifen dabei ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. In den pastoralen Räumen kommen Menschen aus unterschiedlichen Kontexten und Entwicklungszusammenhängen zusammen, um über die gemeinsame Zukunft zu beraten. Die Kunst wird sein, die Prozesse zu synchronisieren, ohne sie gleichzuschalten, Orientierungshilfe im Prozess zu geben und zugleich Gestaltungsspielräume offen zu halten. In einer ersten Differenzierung wird der Gesamtprozess der Kirchenentwicklung vor Ort in drei Prozessphasen gegliedert.

1. Phase: Vorbereitung der Transformation (2021/2022)

Sie reicht vom offiziellen Start der lokalen Projekte im September 2021 bis zur Diözesanpastoral-konferenz bzw. der Entscheidung des Erzbischofs über die Grundlinien der Pastoral und dient dazu, sich spirituell, emotional, mental und kommunikativ auf die beginnende Transformation vorzubereiten.

2. Phase: Transformation und Konstituierung (2022/23 bis 2025/26)

Sie reicht von der Entscheidung des Erzbischofs über die Grundlinien der Pastoral 2030 bis zur Konstituierung der neuen Pfarreien 2025/26 und dient dazu, die neue Form des Kirche-Seins und zukünftige Gestalt der Kirche vor Ort zu entwickeln und experimentell zu erproben.

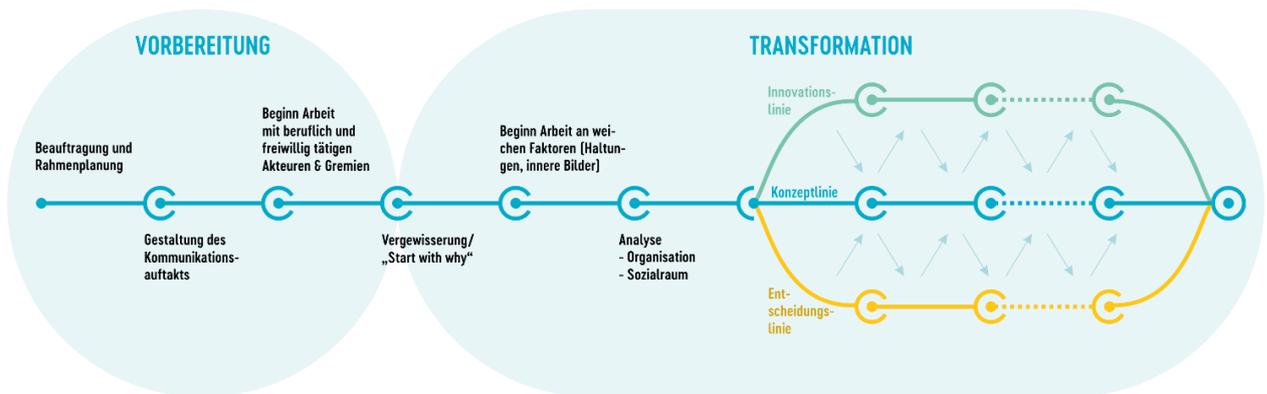
3. Phase: Implementierung und Echtbetrieb (ab 2025/2026)

Sie reicht von der Konstituierung der neuen Pfarreien bis zur ersten Evaluation im Jahr 2030. In dieser Phase geht es um den schrittweisen Übergang zum Echtbetrieb, um die Umsetzung der zuvor entwickelten Konzepte, um die Erprobung neuer Formen der Zusammenarbeit, um fortlaufende Innovation und permanente Weiterentwicklung in einer fluiden oder agilen Form von Kirche, die sich den Menschen ganz zuwendet.

8.2. Prozesslinien und -schritte

Um sich einen Weg durch unbekanntes Terrain zu bahnen, hilft es eine Landkarte zu haben, die Wegmarken enthält, an denen man sich orientieren kann, auch um gelegentlich davon abzuweichen. Aus Erfahrungen früherer Prozesse in der Erzdiözese, aber auch von vergleichbaren Projekten in anderen Bistümern ist der Prozess der lokalen Kirchenentwicklung deshalb als geordnete Folge seriell und parallel angeordneter Schritte konzipiert. Die Schritte sind teilweise überlappend und können nicht losgelöst voneinander gegangen werden. Schritte müssen u.U. mehrfach gegangen, Umwege eingeplant oder Rückkopplungsschleifen eingebaut werden.

Die aktuellen Überlegungen zu den Prozessschritten beziehen sich auf die ersten beiden Prozessphasen (Vorbereitung der Transformation und die Transformation selbst).



Im Herbst 2021 geht es zunächst darum, das lokale Projekt auf eine solide Basis zu stellen und gut vor Ort zu verankern. Schwerpunkte in der Vorphase sind:

- das Commitment der Ursprungsorganisationen und die Initiierung der lokalen Projekte
- die Erstellung des Projektplans und seine Beauftragung durch den Auftraggeber
- die Gestaltung des lokalen Kommunikationsauftrages mit einer umfassenden und differenzierten Information der beruflichen und freiwillig tätigen Akteure und Gremien in den Teilsystemen in Seelsorge, Caritas und Bildung, aber auch generell der kirchlichen und nichtkirchlichen Öffentlichkeit
- der Start der Arbeit mit beruflich und freiwillig tätigen Akteuren und Gremien in Seelsorgeeinheiten, Einrichtungen und Verbänden sowie Multiplikator/innen, die den Prozess in ihren jeweiligen Teilsystemen und Netzwerken unterstützen und voranbringen können

Bei diesen Schritten gibt es sehr viel Unterstützung seitens der diözesanen Projektebene (neben Materialien auch Veranstaltungen, wie die Herbstkonferenzen für Seelsorger/innen oder die dann in der ersten Hälfte 2022 beginnenden Werkstätten K 2030 für Multiplikator/innen).

Die inhaltliche Arbeit beginnt mit einer Phase der geistlichen Vergewisserung, Besinnung auf das, was die Menschen trägt, was den Kern ihrer Hoffnung ausmacht und was ihrem Tun Sinn gibt: „Start with why“ – Warum tue ich das, warum engagiere ich mich, ...?

Viele spüren, dass es im weiteren Verlauf nicht nur um harte Fakten gehen wird. Emotionen spielen in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle, und dies umso mehr, je tiefer sie gehen. Daher müssen frühzeitig die weichen Faktoren in den Blick genommen werden. Es geht um Haltungen, um innere Bilder, um Verlustängste, Gefühle von Trauer und Wut ... Das alles ist bereits spürbar und wird im weiteren Verlauf noch stärker werden. Es wird im Prozess Raum erhalten, um wahrgenommen und fruchtbar gemacht zu werden. Der Blick auf die weichen Faktoren beinhaltet stets psychologisch-dynamische und geistlich-pastorale Aspekte. Sie begleiten den gesamten Prozess und bedürfen einer professionellen Bearbeitung.

Von Januar bis März 2022 folgt eine intensive Analysephase, die vorhandene Erkenntnisse, die vor Ort vorliegen, aufgreift und weiter vertieft. Ihre Ergebnisse bilden die Ausgangsbasis für alle weiteren Überlegungen. Im Fokus der Analyse stehen

- Wahrnehmungen (Selbst- und Fremdwahrnehmung)
- Kirchenkulturen (Organisations- und Kontextanalyse)
- Relevante Kontexte (Markt- und Sozialraumanalyse)

Die Basisanalyse wird am Ende aus einer geistlichen Perspektive bewertet: Was will Gott uns damit sagen? Was sind die Herausforderungen, die Zeichen der Zeit, auf die wir gemeinsam antworten müssen?

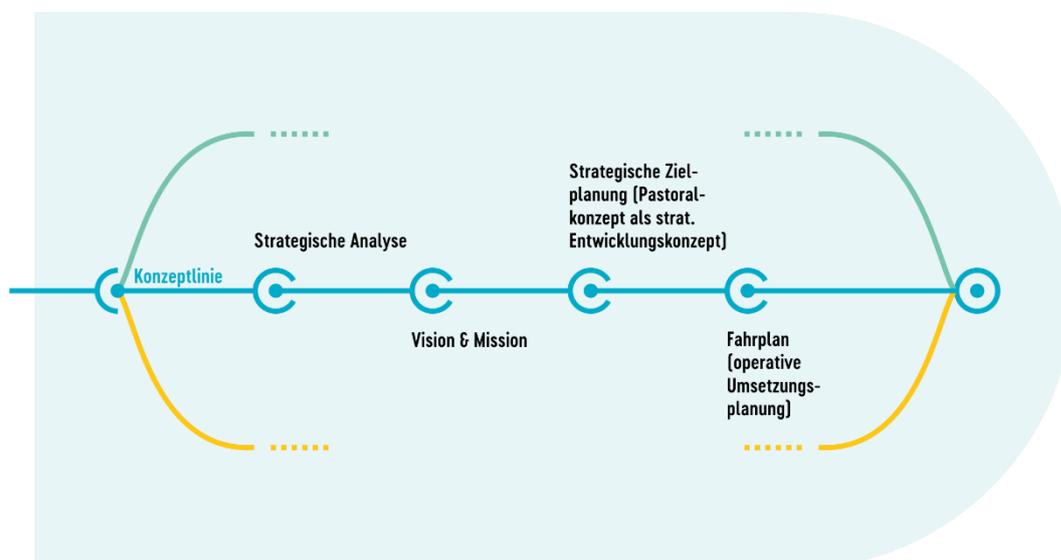
Die hier beschriebenen Schritte der Vergewisserung, der Arbeit an weichen Faktoren und der Analyse sollen wesentlich systemübergreifend geschehen. Gleichzeitig ist es wichtig, sich in den bestehenden Formationen (z.B. Seelsorgeeinheiten) zu vergewissern, was wertvoll gewesen ist und in die neue Konstellation mitgenommen werden soll, wovon man sich verabschieden kann oder muss und wie man mit den damit verknüpften Emotionen von Trauer oder auch Wut umgehen und sie für die gemeinsame Entwicklung fruchtbar machen kann. Hierbei spielen die Seelsorge- und Gemeindeteams und die Gremien eine wichtige Rolle.

Nach der Vergewisserung läuft das Projekt in drei Prozesslinien: Die Grundlinie mit dem schrittweisen Gang des Transformationsprozesses, die Experimentlinie mit Räumen für neue Erfahrungen und die Entscheidungslinie für Themen, die schnelle Entscheidungen erfordern.

Ab hier differenziert sich das lokale Projekt K 2030 in drei unterschiedliche Prozesslinien, die eine je eigene Logik und Schrittfolge haben:

1) Konzeptlinie: Strategische Planung und Entwicklung

Die Konzeptlinie folgt (in ausdifferenzierter Form) dem Paradigma „Sehen – Urteilen – Handeln“. Die Transformation wird sorgfältig vorbereitet, systematisch geplant und schrittweise konkretisiert.



Auf diese Weise gewinnen die Menschen im pastoralen Raum allmählich ein gemeinsames Verständnis davon, wie kirchliches Handeln in Zukunft gelingen kann.

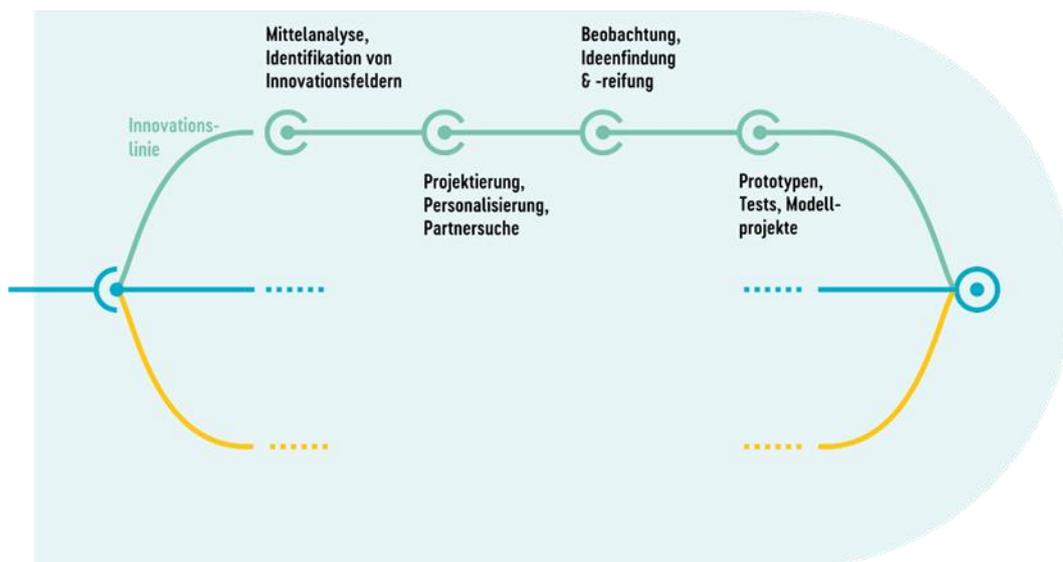
Am Ende steht ein Pastoralkonzept, das die Grundlinien kirchlichen Lebens und Handelns im pastoralen Raum (der neuen Pfarrei) beschreibt und als Bezugsrahmen (Frame) für alle darauf aufbauenden pastoralen und verwaltungsbezogenen Entscheidungen dient (z.B. über die Frage der Ausgestaltung und Profilierung von Kirchorten oder Angeboten oder den Standort des pastoralen Zentrums und die weitere Verwendung bzw. Instandhaltung von Immobilien).

Wesentliche Schritte dabei sind:

- Strategische Analyse: Basisannahmen zur Entwicklung der Umwelt zu Chancen und Risiken, zu Stärken und Schwächen sowie daraus folgenden Entwicklungsaufgaben
- Vision und Mission: Verständigung über Grundlagen und Grundrichtungen der mittel- und langfristigen Entwicklung im pastoralen Raum
- Strategische Zielplanung (Zielfoto): Entwicklung einer pastoralen Gesamtkonzeption als übergeordnetes Entwicklungskonzept für den pastoralen Raum
- In diesem Zusammenhang ist auch darüber zu befinden, wohin die verfügbaren Mittel fließen sollen (was in Zukunft weitergeführt, was reduziert oder abgebaut und wo Mittel neu bzw. zusätzlich eingesetzt werden sollen)
- Maßnahmenplanung (Fahrplan): Planung von Zwischenzielen und Maßnahmen zur Umsetzung der pastoralen Gesamtkonzeption (inkl. des Verfahrens, wie zukünftig Entscheidungen zustande kommen und Verteilung der Ressourcen organisiert werden sollen)

2) Innovationslinie: Schaffung von Experimentierfeldern und Freiräumen für Innovation

Die Innovationslinie eröffnet Experimentierräume, um Neues auszuprobieren und neue Erfahrungen zu machen. Innovative Ansätze werden gefördert, Scheitern ist erlaubt und gehört dazu. Das Neue, das entstehen soll, kann auf diese Weise bereits jetzt spürbar und erlebbar werden. Und gleichzeitig werden Lernprozesse in Gang gesetzt. Es zeigt sich ganz praktisch, was geht und was nicht geht.



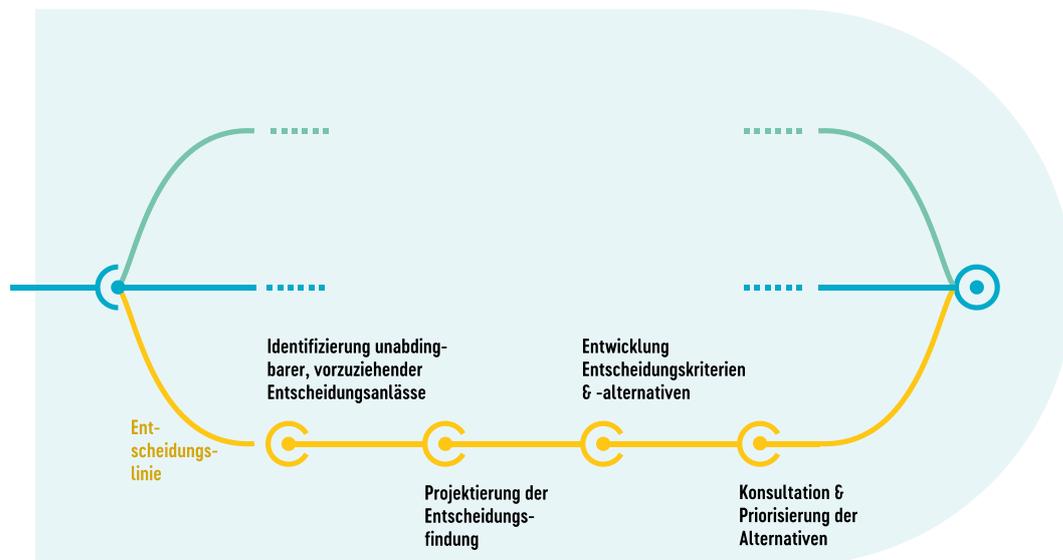
Wesentliche Schritte dabei sind:

- Mittelanalyse und Identifikation von Innovationsfeldern: Entdecken, was schon Innovatives da ist und welche Mittel im pastoralen Raum vorhanden sind – Personen mit ihren Talenten, besondere Immobilien, landschaftliche Besonderheiten usw. Auf welchen Feldern, für welche Menschen könnte man damit etwas Neues machen, das den Menschen dient und etwas von der Frohen Botschaft in sich trägt?
- Projektierung, Personalisierung und Partnersuche: Projekte und experimentelle Vorhaben werden gestartet. Damit wirklich Neues entstehen kann, werden im Nahbereich (z.B. der Kommune, dem Viertel) Partner gesucht, mit denen das Projekt gemeinsam geführt und entwickelt wird.
- Beobachtung, Ideenfindung und -reifung: Das Neue setzt voraus, sich in die Lebenswelt von Nutzer/innen zu begeben, um sich deren Themen, Bedürfnisse und Probleme zu erschließen und daran anknüpfend – möglichst mit ihnen gemeinsam – Ideen zu generieren

- Prototypen, Tests, Modellprojekte: Ideen werden greifbar, erlebbar und erzählbar durch Prototypen. Es wird ausprobiert, ob die Ideen zünden und wo ein Konzept nachbearbeitet werden muss. Modellprojekte zeigen Möglichkeiten für andere Orte auf.

3) Entscheidungslinie: Identifizierung und Bearbeitung zeitkritischer Entscheidungen

Mancherorts gibt es Entscheidungen, die früh gefällt werden müssen (z.B. im Blick auf Immobilien). Sie sind behutsam vorzubereiten, iterativ mit den übrigen Prozessen zu verknüpfen und schrittweise zu fällen, sodass sie möglichst lange Spielräume offenhalten, sich gut in den Gesamtprozess und die sich schrittweise konkretisierende Zukunftsperspektive einfügen und nicht zu Verwerfungen führen.



Wesentliche Schritte dabei sind:

- Identifizierung unabdingbarer, vorzuziehender Entscheidungsanlässe: Gewichtung, Zeitfenster, ...
- Projektierung der Entscheidungsfindung: Stakeholder, Entscheidungsträger, Prozedere, Zeitplan ...
- Formulierung von Entscheidungskriterien und Entwicklung von Entscheidungsalternativen (inkl. Effekte und Nebeneffekte)
- Konsultation und Priorisierung der Entscheidungsalternativen¹⁹

Alle drei Linien stehen in einem inneren Zusammenhang und müssen iterativ miteinander verknüpft werden.

Spätestens Mitte 2024 kommen die drei Entwicklungslinien wieder zusammen. Dann geht es im Wesentlichen um die Planung der Umsetzung der konzeptionellen Vorüberlegungen nach der Konstituierung der neuen Pfarreien:

- den Fahrplan für die schrittweise Umsetzung der pastoralen Programmatik
- den Fahrplan für den schrittweisen Umbau/Zusammenführung der Verwaltungsorganisation bis zur Fusionierung der bisherigen Kirchengemeinden zu einer neuen Kirchengemeinde auf dem Gebiet der neuen Pfarrei.

¹⁹ Zum Verfahren der Entscheidung über die Umsetzung von Lösungsoptionen, die im lokalen Projekt K 2030 entwickelt wurden, vgl. 5.2. Entscheidungen über die Umsetzung in den Ursprungsorganisationen.

Das vorstehende Rahmenkonzept wurde von der Koordinationsgruppe Changemanagement erarbeitet. Dieser gehören an:

Lukas Glocker (Dekan des Dekanats Bruchsal), Alexander Gromann-Bross (Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg), Monika Kloppenborg (Diözesanstelle Mittlerer Oberrhein-Pforzheim), Kornelia A. Lüttmann (Erzb. Ordinariat Freiburg), Dr. Marc Mudrak (Erzb. Ordinariat Freiburg), Martin Müller (Erzb. Ordinariat Freiburg), Karl Seiler (Diözesanstelle Bodensee-Hohenzollern), Markus Zimny (Erzb. Ordinariat Freiburg), Dr. Valentin Dessoy (externe Begleitung), Ursula Hahmann (externe Begleitung)

Das Rahmenkonzept wurde von der Projektleitung Kirchenentwicklung 2030 in der Sitzung vom 9. Oktober 2021 verabschiedet.