

# 2027/2028



Fort- und  
Weiterbildung  
Freising



ERZDIOEZE  
MÜNCHEN  
UND FREISING

## Management kompakt für kirchliche Organisationen

Praxisnahes Wissen, wirksame Tools und Kompetenzen  
für Geisteswissenschaftler:innen mit Leitungsverantwortung



**PRAXISNAH**



**BERUFSBEGLEITEND**



**MODULAR**



**KIRCHLICH  
KONTEXTUALISIERT**



**WISSENSCHAFTLICH  
FUNDIERT**



**ÜBERDIOZESANER  
AUSTAUSCH**

## Ziele und Inhalte

Kirchliche Organisationen stehen vor komplexen Transformationsaufgaben: größere pastorale Räume, knapper werdende Ressourcen, veränderte Erwartungen von Zielgruppen, neue Formen der Zusammenarbeit, wachsende Anforderungen an Steuerung, Personalführung, Organisation, Finanzen und Kommunikation. Viele in Theologie, Religionspädagogik, Pastoral und Sozialwissenschaften bestens qualifizierte Mitarbeitende übernehmen in diesem Kontext Leitungsverantwortung, ohne zuvor eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung oder ein Managementstudium (MBA) absolviert zu haben. Kompetenzen gerade in diesen Disziplinen sind jedoch zunehmend wichtig, um die vielfältigen und sehr anspruchsvollen Aufgaben qualifizierter mit mehr Wissen, Expertise und Souveränität ausüben zu können.

Die Weiterbildung **Management kompakt für kirchliche Organisationen** setzt genau hier an. Sie vermittelt praxisnahes, wissenschaftlich anschlussfähiges und kirchlich kontextualisiertes Managementwissen für pastorale Mitarbeitende, Seelsorger:innen und Führungskräfte mit einem geisteswissenschaftlichen Hintergrund in kirchlichen Organisationen. Ziel ist nicht der Ersatz eines grundständigen Studiums, sondern der **gezielte Aufbau von Managementkompetenz** für konkrete Führungs- und Gestaltungsaufgaben im breiten Spektrum kirchlicher Handlungsfelder.

Die Teilnehmenden gewinnen Orientierung in bislang fremden Steuerungsfeldern, erweitern ihre Entscheidungskompetenz und entwickeln ein professionelles Verständnis von Strategie,

Projekt- und Prozesssteuerung, Organisation, Personal, Immobilien und Ressourcen, um Kirche als Organisation zukunftsfähig aufzustellen und Transformationsprozesse gut zu gestalten. Sie lernen praxiserprobte Managementinstrumente nicht nur theoretisch kennen, sondern im Dienst kirchlicher Sendung, pastoraler Qualität und organisationaler Zukunftsfähigkeit einzusetzen.

### Zielgruppe

Die Weiterbildung richtet sich an pastorale Mitarbeitende, Seelsorger:innen, Theolog:innen, Religions- und Sozialpädagog:innen sowie weitere geisteswissenschaftlich ausgebildete Fach- und Führungskräfte in Diözesen, Ordinariaten, Generalvikariaten, großen pastoralen Räumen, kirchlichen Einrichtungen und Ordensgemeinschaften. Angesprochen sind insbesondere Personen, die bereits Führungsverantwortung tragen oder sich auf eine leitende Aufgabe vorbereiten.

### Ziele der Weiterbildung

Die Weiterbildung befähigt die Teilnehmenden, Managementaufgaben in kirchlichen Handlungsfeldern qualifiziert, reflektiert und verantwortungsvoll wahrzunehmen. Sie erwerben Grundlagenwissen in zentralen

## Die Teilnehmenden



entwickeln ein vertieftes Verständnis für Management als  
Führungs- und Gestaltungsaufgabe in kirchlichen Organisationen,



gewinnen Sicherheit im Umgang mit Strategie, Projekten, Organisation,  
Personal, Immobilien, Finanzen und Ressourcen,



stärken ihre Fähigkeit, Entscheidungen vorzubereiten, zu begründen und in  
organisationalen Strukturen umzusetzen,



reflektieren ihre eigene Führungsrolle zwischen pastoraler Sendung,  
organisationaler Verantwortung und strategischer Steuerung,



bearbeiten ein individuelles Praxis- oder Entwicklungsprojekt und sichern so  
den Transfer in den eigenen Verantwortungsbereich.

## Nutzen für die Teilnehmenden

Die Weiterbildung bietet eine kompakte, fundierte und praxisnahe Einführung in für Kirche heute zentrale Managementfelder. Teilnehmende gewinnen fachliche Orientierung, methodisches Handwerkszeug und größere Sicherheit in der Wahrnehmung ihrer Leitungsverantwortung. Sie profitieren von kollegialem Austausch, der Arbeit an eigenen Praxisfragen und einer konsequenten Verbindung von Managementwissen, kirchlicher Sendung und pastoraler Gestaltung.

Management in kirchlichen Organisationen bedeutet, Verantwortung für Menschen, Ressourcen, Strukturen und Zukunftsfähigkeit zu übernehmen. Management kompakt unterstützt Sie dabei, diese Verantwortung informiert, reflektiert und wirksam wahrzunehmen.

Wenn Sie bereits Führungsverantwortung tragen oder sich auf eine leitende Aufgabe vorbereiten, bietet Ihnen diese Weiterbildung die Möglichkeit, Managementwissen gezielt aufzubauen, Ihre Rolle zu klären und konkrete Handlungskompetenz für Ihren kirchlichen Alltag zu gewinnen.

## Ihre Vorteile auf einen Blick



### Sofort anwendbar

Praxiserprobte Instrumente und Methoden, die Sie direkt in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich einsetzen können – kein abstraktes Theoriewissen.



### Kirchlich kontextualisiert

Referent:innen und Praxisbeispiele aus realen kirchlichen Organisationen – kein übertragenes Wissen aus der freien Wirtschaft.



### Eigenes Projekt statt Fallstudie

Sie arbeiten durchgängig an Ihrem eigenen Projekt/Fallbeispiel und verfügen am Ende über einen vollständigen, umsetzbaren Managemententwurf für Ihre Praxis.



### Souveränität in der Leitungsrolle

Sie gewinnen fachliche und persönliche Sicherheit in Steuerungsfeldern, die Sie bislang ohne einschlägige Ausbildung bewältigen mussten.



### Überdiözesaner Austausch

Sie lernen mit und von anderen Führungskräften, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen – über Diözesangrenzen hinweg.



### Nachhaltiger Transfer

Die dreiteilige Lernarchitektur aus Seminar, Assignment und Follow-up plus Tutoring sichert, dass das Gelernte wirklich in Ihrem Arbeitsalltag ankommt – statt nach dem Seminar zu verpuffen.



### Berufsbegleitend und flexibel

Bequemer lernen von Zuhause aus, gut vernetzt und begleitet.



### Modularer Aufbau

Sie nehmen, was Sie brauchen. Verknüpfung von Management und kirchlichem Auftrag.



### Planbarer Kompetenzerwerb

Dokumentierbarer Workload mit ECTS und optionaler Zertifizierung.

# Aufbau und Arbeitsweise

## Dreiteilige Lernarchitektur

Das Programm ist **modular** aufgebaut und verbindet eine gemeinsame Auftakt- und Abschlussveranstaltung (Zertifizierung) mit digitalen Modulen, Tutoring und begleitenden Transferaufgaben. Die Gesamtlaufzeit ist auf **zwei Jahre** angelegt. Eine Gesamtzertifizierung mit den Inhalten der Module 1-6 ist angestrebt. Gleichwohl ist die Teilnahme an einzelnen Modulen möglich. Bereits in anderen Fortbildungen erworbene Qualifikationen, die den Inhalten eines Moduls entsprechen, können – nach Absprache mit der Fort- und Weiterbildung Freising – bei der Zertifizierung angerechnet werden.

Die Arbeitsweise ist **transferorientiert**. Fachliche Inputs werden mit Reflexionsphasen, Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Fallbeispielen, kollegialem Austausch und digitalen Kollaborationstools verbunden. Ein individuelles Projekt begleitet die Weiterbildung und dient der Anwendung auf den jeweiligen kirchlichen Arbeits- und Verantwortungsbereich.



# Nachhaltige Kompetenzentwicklung

## Lernarchitektur

Jedes Modul folgt einer dreiteiligen Lernarchitektur aus Seminar, Assignment und Follow-up sowie Tutoring, die auf nachhaltige Kompetenzentwicklung und Transfersicherung ausgerichtet ist.

Das **Seminar** vermittelt wissenschaftlich fundiertes und praxiserprobtes Managementwissen zum jeweiligen Themenfeld. Anhand von Praxisbeispielen aus dem breiten Spektrum kirchlicher Handlungsfelder werden Instrumente und Methoden erschlossen und auf ihre kontextuelle Anwendbarkeit hin reflektiert.

Das **Assignment** sichert den Wissenstransfer durch eine strukturierte Transferaufgabe. Die

Teilnehmenden wenden das Erlernte eigenständig auf ihre konkrete Arbeitssituation an und vertiefen dabei die im Seminar erworbenen Kompetenzen.

Das **Follow-up** findet ca. vier bis sechs Wochen nach dem Seminar statt. Die Teilnehmenden präsentieren ihre Erkenntnisse und Praxiserfahrungen aus dem Assignment, erhalten Rückmeldung durch die Referierenden sowie kollegiales Peer-Feedback und profitieren vom Erfahrungsaustausch in der Lerngruppe.

## Tutoring

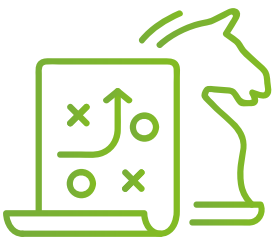
Über die gesamte Laufzeit der Weiterbildung wird ein begleitendes Tutoring angeboten. Die Referierenden stehen den Teilnehmenden mit ihrer jeweiligen fachlichen Expertise als Ansprechpartner:innen zur Verfügung, beraten sie bei der Bearbeitung ihrer Fallarbeit und unterstützen den individuellen Lernprozess im Übergang zwischen den Modulen.

## Portfolio und eigene Fallarbeit

Begleitend zur gesamten Weiterbildung entwickeln die Teilnehmenden ein eigenes Fallbeispiel, das mit jedem Modul systematisch weitergeführt und vertieft wird. Am Ende der Weiterbildung liegt ein vollständiger, praxisbezogener Managemententwurf vor, der alle zentralen betriebswirtschaftlichen Kompetenzfelder integriert und auf ein konkretes Handlungsfeld der eigenen Tätigkeit angewendet hat.

## Ablauf der Module

|                    |                                                                                     |                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MODUL<br><b>01</b> |    | <b>Vision und Strategie</b><br>28.-30.6.2027 · Erfurt    Follow-Up: 20.7.2027 · Online                       |
| MODUL<br><b>02</b> |    | <b>Innovation, Change- und Projektmanagement</b><br>15.-17.9.2027 · Online    Follow-Up: 19.11.2027 · Online |
| MODUL<br><b>03</b> |    | <b>Organisation und Prozesse</b><br>1.-3.12.2027 · Online    Follow-Up: 26.1.2028 · Online                   |
| MODUL<br><b>04</b> |  | <b>Personal- und Skillmanagement</b><br>9.-11.2.2028 · Online    Follow-Up: 15.3.2028 · Online               |
| MODUL<br><b>05</b> |  | <b>Immobilien: Strategie und Management</b><br>5.-7.4.2028 · Online    Follow-Up: 16.5.2028 · Online         |
| MODUL<br><b>06</b> |  | <b>Budget, Finanzen und Drittmittelakquise</b><br>21.-23.6.2028 · Online    Follow-Up: 26.7.2028 · Online    |
| OPTIONAL           |  | <b>Zertifizierung Management kompakt</b><br>November 2028 · vstl. Freising                                   |



# MODUL 01

## Vision und Strategie

Dieses Modul führt in strategisches Denken und strategische Steuerung kirchlicher Organisationen ein. Im Zentrum steht die Frage, wie aus einer tragfähigen Vision konkrete Ziele, strategische Handlungsfelder und realistische Umsetzungsschritte für den eigenen Verantwortungsbereich entstehen.

Die Teilnehmenden lernen, ihre persönliche und organisationale Vision zu klären und mit dem kirchlichen Auftrag, den Bedingungen des Sozialraums und den Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen in Beziehung zu setzen. Sie analysieren das eigene Handlungsfeld mithilfe von Umwelt-, Stakeholder-, Portfolio- und SWOT-Analysen und übersetzen die Ergebnisse in strategische Optionen. Dabei werden Instrumente wie Zielpyramide, Golden Circle, SMART-Ziele, Balanced Scorecard, Szenariotechnik und Managementregelkreislauf praxisnah erschlossen.

Ziel ist es, Strategie nicht als abstraktes Papier, sondern als **Führungsinstrument** zu verstehen. Die Teilnehmenden entwickeln ein Gefühl dafür, wie strategische Entscheidungen vorbereitet, verhandelt, priorisiert und in Projekte übersetzt werden können. Zugleich reflektieren sie ihre eigene Leadership-Rolle im Span-

nungsfeld von Spiritualität, pastoraler Wirksamkeit, organisationaler Verantwortung und kirchlichem Unternehmertum.

**Methodisch** verbindet das Modul konzeptionelle Inputs mit persönlicher Reflexion, Arbeit an eigenen Praxisfällen, kollegialem Austausch und der Übertragung auf die eigene Organisation. Fallbeispiele aus kirchlichen Transformationsprozessen unterstützen den Transfer.

### Auf einen Blick

|                 |                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| Referent        | Freiherr Dr. Gregor von Fürstenberg                                  |
| Praxisbeispiele | Stefanie Oeben, Diözese Rottenburg-Stuttgart                         |
| Termin und Ort  | <b>28.-30.6.2027</b> Start 14 Uhr in Erfurt, Bildungshaus St. Ursula |
| Follow-up       | <b>20.7.2027</b> online von 9-17 Uhr (60 Min Mittagspause)           |
| Anmeldeschluss  | Fr, 14.5.2027                                                        |

### Teilnahmegebühr

**Regulär € 600,-**  
**Ermäßigt € 560,-\***

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

### Pensionskosten

**€ 295,-**





MODUL  
02

# Innovation, Change- und Projektmanagement

Dieses Modul fokussiert die Gestaltung von Lernen und Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe in kirchlichen **Transformationsprozessen**. Die Teilnehmenden üben sich darin ein, kirchliches Handeln als Dienstleistung zu verstehen, die Binnenperspektive zu verlassen und das eigene Tun aus einer Marktperspektive, also adressaten-, bedarfs- und wirkungsorientiert zu betrachten.

Ausgehend von der Frage, wie Dienstleistungen, Angebote und Formate zielgruppenorientiert gestaltet werden können, lernen die Teilnehmenden Ansätze, Konzepte, Vorgehensweisen und Instrumente kennen, Märkte und Angebote strategisch zu analysieren und systematisch weiterzuentwickeln. Dabei geht es sowohl um die Entwicklung von Neuem (Innovation) und die adressatenorientierte Weiterentwicklung bestehender Formate als auch darum, Ressourcen zu fokussieren, Bestehendes bewusst zu reduzieren oder zu beenden und dadurch Freiräume für Neues zu schaffen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der **Entwicklung neuer Angebote**. Die Teilnehmenden arbeiten mit Instrumenten, die helfen, Zielgruppen genauer zu verstehen (Persona, Kurzprofil, Empathy Circle). Der mittellorientierte Ansatz, Neues zu entwickeln (Effectuation), wird eben-

so vorgestellt, wie der adressatenorientierte Ansatz. Beides wird mit einer Reihe von **Instrumenten** unterlegt, u. a. Kreativitätstechniken, Ideenfindung und Prototyping. Auf diese Weise lernen die Teilnehmenden, Vorhaben hypothesengeleitet zu planen, Annahmen frühzeitig zu prüfen und Projekte strukturiert aufzusetzen, zu steuern, zu evaluieren und in die Regelorganisation zu überführen.

Zugleich reflektiert das Modul die Gestaltung harter und weicher Faktoren in Transformationsprozessen. Im Blick auf die harten Faktoren sind insbesondere die Entwicklung von Geschäftsmodellen auf der einen und des Betriebssystems (Operating Model) auf der anderen Seite im Fokus. Daneben kommen emotionale Prozesse und Change-Dynamiken und deren Handhabung in den Blick. Der **Gestaltung von Schlüsselprozessen**, wie Kommunikation, Partizipation und Umgang mit Widerstand, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Gearbeitet wird im Plenum, in Untergruppen und in Einzelarbeit. Konzeptionelle Inputs, Praxisbeispiele, Filmsequenzen, digitale Whiteboards, Reflexionsphasen und Übungselemente unterstützen die Aneignung und den Transfer in ein eigenes Entwicklungsprojekt.

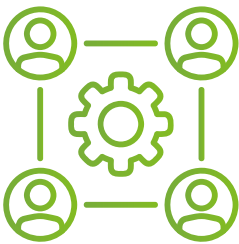
## Auf einen Blick

|                 |                                              |                         |                       |
|-----------------|----------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Referent        | Dr. Valentin Dessoy                          |                         |                       |
| Praxisbeispiele | Robert Lappy, Erzbistum München und Freising |                         |                       |
| Termin und Ort  | 15.+16.9.2027                                | online von 9-18 Uhr und |                       |
|                 | 17.9.2027                                    | online von 9-15 Uhr     |                       |
| Follow-up       | 19.11.2027                                   | online von 9-17 Uhr     | (60 Min Mittagspause) |
| Anmeldeschluss  | Fr, 30.7.2027                                |                         |                       |

### Teilnahmegebühr

Regulär € 600,-  
Ermäßigt € 560,-\*

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg



MODUL

03

Organisation und Prozesse

Dieses Modul vermittelt **Grundlagen organisationaler Gestaltung und Prozesssteuerung**. Die Teilnehmenden lernen, Aufbau- und Ablaufstrukturen als Voraussetzung für Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Zusammenarbeit, Qualität und verantwortliches Leitungshandeln zu verstehen und aktiv zu gestalten

Ausgehend von der Frage, was Organisationen leisten und welche sozialen Funktionen Strukturen erfüllen, werden unterschiedliche Organisationsformen und Grundelemente organisationalen Handelns erschlossen. Die Teilnehmenden setzen sich u.a. mit den Themen der funktionalen Organisation, den Grundprinzipien der Aufbauorganisation und den zugehörigen Instrumenten der Steuerung auseinander. Dabei wird die Besonderheit kirchlicher Organisationsstrukturen ausdrücklich einbezogen.

Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf **Prozessen und Abläufen**. Die Teilnehmenden lernen, zentrale Geschäftsprozesse zu beschreiben, Verantwortlichkeiten zu hinterlegen, Schnittstellen sichtbar zu machen und Prozesslandschaften zu analysieren. Instrumente wie Prozesshandbücher, Prozesssprachen, Rollenmodelle und Dokumentationsformen helfen, Abläufe nachvollziehbar und steuerbar zu machen. Risiken,

Schwachstellen, Haftungsfragen und Möglichkeiten der Prozessoptimierung werden praxisnah reflektiert.

Darüber hinaus behandelt das Modul Fragen zu Governance und Compliance, zu geeigneten Steuerungsinstrumenten, Rechtsformen, zu strukturierten Entscheidungsprozessen sowie Chancen und Risiken der Digitalisierung.

**Methodisch arbeitet** das Modul mit Impulsen, fachlichem Input, Einzel- und Gruppenarbeit, Plenumsphasen, Austausch und digitalen Kollaborationstools. Die Teilnehmenden übertragen die Inhalte auf ihre eigene Organisation, etwa durch Analyse bestehender Strukturen, Prozessbeschreibungen oder Entwürfe für Reorganisationsprojekte.

Auf einen Blick

|                 |                                                              |                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Referent        | Michael Huyeng                                               |                                                |
| Praxisbeispiele | aus unterschiedlichen Diözesen und kirchlichen Einrichtungen |                                                |
| Termin und Ort  | 1.+2.12.2027<br>3.12.2027                                    | online von 9-18 Uhr und<br>online von 9-15 Uhr |
| Follow-up       | 26.1.2028                                                    | online von 9-17 Uhr (60 Min Mittagspause)      |
| Anmeldeschluss  | Fr, 29.10.2027                                               |                                                |

Teilnahmegebühr

Regulär € 600,-  
Ermäßigt € 560,-\*

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

MODUL  
**04**

# Personal- und Skillmanagement



Dieses Modul stellt die Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Stärken, Kompetenzen, Rollen und Verantwortlichkeiten als Asset kirchlicher Organisationen vor. Die Teilnehmenden reflektieren ihren **Führungsauftrag gegenüber haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden**, erweitern ihr Verständnis von Personalführung über die rein pastorale Perspektive hinaus und setzen sich mit der wachsenden Vielfalt und den unterschiedlichen Kulturen ihrer Teams auseinander.

Im Mittelpunkt stehen die Grundlagen des Personal- und Skillmanagements in kirchlichen Kontexten. Die Teilnehmenden klären, wie sich Mitarbeitende systematisch fördern, binden und entwickeln lassen und erhalten Werkzeuge, um Teams für ihre verschiedenen, durchaus sehr komplexen Herausforderungen fit zu machen. Dabei werden Organigramme, Rollen- und Stellenprofile, Auftakt-, Feedback- und Entwicklungsgespräche sowie Supervision, Coaching und Mentoring praxisnah erarbeitet – ergänzt durch die rechtlichen Rahmenbedingungen kirchlicher Personalarbeit (u. a. AGG, Dritter Weg, Mitarbeitervertretung, Kirchenrecht). Vorgestellt und reflektiert werden ebenso die unterschiedlichen Wege der Personalgewinnung von der Berufung bis zur kompetenzorientierten Stellenbesetzung.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf **Kompetenzdiagnose und Zukunftskompetenzen**. Die Teilnehmenden lernen, Stärken und Entwicklungsfelder bei einzelnen Mitarbeitenden und in Teams zu identifizieren, Skill-Matrizen zu erstellen und Kompetenzbedarfe aus strategischen Zielen, Pastoral- oder Einrichtungskonzepten abzuleiten. Themen wie Diversität, digitale Kompetenz und KI, Transformationskompetenz, interkulturelle und multiprofessionelle Zusammenarbeit, Resilienz und kritisches Denken werden als zentrale Anforderungen an kirchliche Führung diskutiert.

Das Modul verbindet fachliche Inputs, Gruppenarbeit, praktische Übungen, Fallarbeit, kollegiales Feedback und persönliche Handlungspläne – unter anderem anhand des Praxisbeispiels „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“. Ziel ist ein konkreter Transfer in den eigenen Arbeitsbereich, etwa durch Maßnahmen zur Personalentwicklung, Talentförderung, Nachfolgeplanung oder kompetenzorientierten Personalgewinnung.

## Auf einen Blick

|                 |                                              |                                           |  |
|-----------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|--|
| Referentin      | Edda Hamm, Erzbistum München und Freising    |                                           |  |
| Praxisbeispiele | Ruth Lentner, Erzbistum München und Freising |                                           |  |
| Termin und Ort  | 9.+10.2.2028                                 | online von 9-18 Uhr und                   |  |
|                 | 11.2.2028                                    | online von 9-15 Uhr                       |  |
| Follow-up       | 15.3.2028                                    | online von 9-17 Uhr (60 Min Mittagspause) |  |
| Anmeldeschluss  | Di, 11.1.2028                                |                                           |  |

### Teilnahmegebühr

**Regulär € 600,-**  
**Ermäßigt € 560,-\***

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

MODUL  
**05**

# Immobilien: Strategie und Management



Dieses Modul führt in strategische Fragen des kirchlichen Immobilienmanagements ein. Kirchliche Gebäude sind pastorale Orte, kulturelles Erbe, finanzielle und rechtliche Verpflichtung und Ressource zugleich. In vielen pastoralen Räumen wird die Frage, wie **Immobilien künftig genutzt, erhalten, entwickelt oder umgewidmet werden können**, zu einer zentralen Führungs- und Steuerungsaufgabe.

Die Grundlagen für mögliche Entwicklungsentscheidungen sind dabei unter anderem bautechnische und baurechtliche Rahmenbedingungen, Verpflichtungen aus der Betreiberverantwortung des Gebäudeeigentümers, Betriebskosten, immobilienwirtschaftliche Ausgangslagen und Entwicklungspotentiale, sowie die Einbettung in einen sozialen und pastoralen Raum. Diese Grundlagen stellen das Fundament des möglichen Handlungs- und Entwicklungsrahmens dar und sind wichtige Entscheidungsgrundlagen.

Die Teilnehmenden lernen, Immobilienentscheidungen nicht isoliert, sondern anhand der oben aufgeführten Kriterien zu betrachten. Sie setzen sich mit laufenden Kosten, Sanierung, Erhalt, Finanzierungsmöglichkeiten, Zuschüssen, Denkmalpflege, Kooperationen mit weite-

ren gesellschaftlichen Mitspielern, sowie Vermietung und Verpachtung auseinander. Dabei geht es auch um die Frage, wie der Gebäudebestand ertragsorientiert entwickelt und zugleich verantwortungsvoll priorisiert werden kann.

Ziel ist es, Immobilien als strategische Ressource und als Herausforderung organisationaler Priorisierung zu verstehen. Die Teilnehmenden lernen, Zuständigkeiten, Beratungsangebote und Dienstleistungen der Bistümer zu nutzen, vorhandene Expertise unter Haupt- und Ehrenamtlichen zu identifizieren und notwendige Abstimmungsprozesse mit Gremien verantwortungsvoll zu gestalten.

Methodisch verbindet das Modul fachliche Impulse, Praxisbeispiele, kollegialen Austausch und die Arbeit an konkreten Entscheidungs- und Entwicklungsfragen. Best-Practice-Beispiele von Umwidmung, alternativer Nutzung und strategischer Gebäudesteuerung geben Anregungen für den eigenen Kontext.

## Auf einen Blick

|                 |                                                                                        |                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Referent        | Marinus Kohlhauf, Erzbistum München und Freising                                       |                                                |
| Praxisbeispiele | aus verschiedenen Kontexten, vorgestellt durch Expert:innen des jeweiligen Fachgebiets |                                                |
| Termin und Ort  | 5.+6.4.2028<br>7.4.2028                                                                | online von 9-18 Uhr und<br>online von 9-15 Uhr |
| Follow-up       | 16.5.2028                                                                              | online von 9-17 Uhr (60 Min Mittagspause)      |
| Anmeldeschluss  | Fr, 3.3.2028                                                                           |                                                |

### Teilnahmegebühr

**Regulär € 600,-**  
**Ermäßigt € 560,-\***

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

MODUL  
**06**

# Budget, Finanzen und Drittmittel- akquise



Dieses Modul vermittelt **finanzwirtschaftliches Grundlagenwissen** für kirchliche Leitungs- und Steuerungsverantwortung. Es richtet sich an Teilnehmende, die Budget- und Ressourcenentscheidungen treffen oder vorbereiten müssen, ohne eine explizite betriebswirtschaftliche Ausbildung mitzubringen.

Die Teilnehmenden lernen, Jahresabschlüsse, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Lageberichte in ihrer Grundlogik zu verstehen und daraus Hinweise auf die finanzielle Situation einer Organisation abzuleiten. Sie gewinnen Sicherheit im Umgang mit Haushaltsplanung, Finanzplanung, Kalkulation, Kosten-Nutzen-Überlegungen, Investitionen und Budgetverantwortung. Dabei wird der Zusammenhang zwischen finanzieller Steuerung, strategischen Zielen und pastoraler Prioritätensetzung konsequent hergestellt.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Controlling und Risikomanagement. Die Teilnehmenden verstehen Controlling als Führungsaufgabe, lernen strategisches und operatives Controlling zu unterscheiden und setzen sich mit Kennzahlen, Berichtswesen, Compliance, Steuerungsfragen und Beteiligungsmanagement auseinander.

Im Bereich Drittmittel und Fundraising werden Förderlogiken, öffentliche und kirchliche Fördermittel, Spendenprozesse sowie Anforderungen an professionelles Fördermanagement behandelt. Berichtspflichten gegenüber Geldgebern und die kritische Beurteilung von Förderkulissen werden praxisnah reflektiert.

Das Modul verbindet Impulse, fachlichen Input, Übungen, Einzel- und Gruppenarbeit sowie Austausch im Plenum. Ziel ist, dass die Teilnehmenden finanzielle Informationen lesen, einordnen und für verantwortliche Entscheidungen in ihrem kirchlichen Handlungsfeld nutzen können.

## Auf einen Blick

|                 |                                                             |                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Referent        | Michael Huyeng                                              |                                           |
| Praxisbeispiele | aus verschiedenen Diözesen und kirchlichen Handlungsfeldern |                                           |
| Termin und Ort  | <b>21.+22.6.2028</b>                                        | online von 9-18 Uhr und                   |
|                 | <b>23.6.2028</b>                                            | online von 9-15 Uhr                       |
| Follow-up       | <b>26.7.2028</b>                                            | online von 9-17 Uhr (60 Min Mittagspause) |
| Anmeldeschluss  | Fr, 12.5.2028                                               |                                           |

### Teilnahmegebühr

**Regulär € 600,-**  
**Ermäßigt € 560,-\***

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

## Vorstellung der Referent:innen



### Dr. Gregor von Fürstenberg, Aachen

ist Geschäftsführer bei missio Aachen. Er ist im Vorstand bei den Sternsingen, im Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZdK) und engagiert sich in zahlreichen kirchlichen und gesellschaftlichen Gremien. Er ist Diplom-Theologe, promovierter Soziologe mit betriebswirtschaftlicher Qualifikation. Darüber hinaus ist er Autor und aktiv in Coaching und Lehre.

Er betont:

„Kirche muss sich weiter professionalisieren, um auf dem Markt bestehen zu können. Diese Professionalisierung macht Spaß. Der Erfolg nimmt die Mitarbeitenden mit.“



### Dr. Valentin Dessoy, Mainz

Dr. phil., Dipl.-Theologe, Dipl.-Psychologe, Supervisor BDP, Senior-Coach BDP, Systemischer Organisationsberater, Ausbilder und Trainer, Geschäftsführer der kairos. Coaching, Consulting, Training, Partner in der Kooperation Hahmann & Dessoy, Initiator und Mitherausgeber der online-Zeitschrift futur2, Initiator und Mitveranstalter der Kongressreihe Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft, Autor und Herausgeber zahlreicher Veröffentlichungen im Kontext Kirchenentwicklung.

Er sagt:

„Nachhaltige Kulturveränderung beginnt beim Mindset – beim Warum und Wozu. Sie verbindet strategische Orientierung mit innovativen Suchbewegungen, versteht Transformation als kontinuierlichen Lernprozess und hält die Balance zwischen linear-stetiger Entwicklung und disruptiv-sprunghaften Veränderungen.“



### Michael Huyeng, Emden

hat Theologie sowie Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaften studiert und war bei mehreren großen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften verantwortlich vor allem für den Bereich öffentlicher Sektor und Kirchen. Er ist aktuell Managing Partner bei der K3 Kommunalexperten KG und berät kirchliche und kommunale Organisationen und Einrichtungen im Bereich Strategie und Organisation.

Er sagt:

„Eine gute Strategie muss sichtbare, konkrete und messbare Veränderungen auslösen. Sie ist der Kompass jedes Veränderungsprozesses. Ihr muss der Aufbau der Organisation, gestützt durch stabile Prozesse, folgen. Eine darauf ausgerichtete Steuerung ermöglicht wirksames Handeln. Die Bereitstellung der materiellen Ressourcen wie Finanzen, Infrastruktur und Personalaufstellung muss der Strategie folgen und sie ermöglichen.“



### Edda Hamm, München

hat Pädagogik, Psychologie und Soziologie studiert (Magistra Artium) und ihre Qualifikation durch einen MBA in General Management ergänzt. Sie verfügt über langjährige Praxiserfahrung im Personal- und Sozialmanagement und leitet aktuell den Fachbereich Strategische Personalgewinnung bei der Erzdiözese München und Freising. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Employer Branding und Recruiting, Onboarding von Mitarbeitenden sowie im Talentmanagement.

Sie sagt:

„*Wer im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen will, muss Haltung zeigen: Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke, ein wertschätzendes Onboarding und gezielte Talentförderung entscheiden heute darüber, ob sich Menschen für die Kirche als Arbeitgeberin entscheiden – und bei ihr bleiben.*“



### Marinus Kohlhauf, München

ist Diplom-Ingenieur und Architekt und leitet als Diözesanbaumeister die Hauptabteilung Bauwesen der Erzdiözese München und Freising. Zuvor war er als Geschäftsführer und Architekt bei der denkmalneu planfabrik GmbH tätig und verfügt über langjährige berufliche Erfahrung im Umgang mit Bestandsgebäuden und Denkmalschutz. Ergänzt wird diese fachliche Perspektive durch sein persönliches, langjähriges Engagement im kirchlichen Ehrenamt – vom Ministranten-Dasein über die langjährige Mitgliedschaft im Pfarrgemeinderat bis hin zum kirchenmusikalischen Engagement. Beide Perspektiven bringt er bewusst in seine baufachlichen Beratungen ein.

Er sagt:

„*Architektur schafft Räume – Räume für Liturgie, Pastoral, Gemeinschaft und Caritas. Sie ist nie Selbstzweck, sondern dient immer der Nutzung. Kirchengebäude sind gebauter Ausdruck unseres Glaubens, prägen das Stadtbild oder die Landschaft und sind Teil unserer Identität.*“

### Praxisbeispiele

- Stephanie Oeben, Diözese Rottenburg-Stuttgart
- Robert Lappy, Erzbistum München und Freising.
- Ruth Lentner, Erzbistum München und Freising

### Konzeption der Weiterbildung

- Edda Hamm, Erzbistum München und Freising
- Michael Huyeng
- Prof.<sup>in</sup>. Dr. Simone Rappel, Fort- und Weiterbildung Freising



## Ihr Workload auf einen Blick

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>MODUL<br/>01</div> <div>MODUL<br/>02</div> <div>MODUL<br/>03</div> <div>MODUL<br/>04</div> <div>MODUL<br/>05</div> <div>MODUL<br/>06</div> <div>OPTIONAL</div> | <b>Vision und Strategie</b><br><b>Erfurt und @online</b><br><b>Seminar</b> 28.–30.06.2027 Start 14 Uhr,<br>Ende nach dem Mittagessen<br><b>Follow-up</b> 20.07.2027 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Innovation, Change- und Projektmanagement</b><br><b>@online</b><br><b>Seminar</b> 15.–17.09.2027 9-18 Uhr   9-15 Uhr<br><b>Follow-up</b> 19.11.2027 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung              | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Organisation und Prozesse</b><br><b>@online</b><br><b>Seminar</b> 01.–03.12.2027 9-18 Uhr   9-15 Uhr<br><b>Follow-up</b> 26.01.2028 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung                              | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Personal- und Skillmanagement</b><br><b>@online</b><br><b>Seminar</b> 09.–11.02.2028 9-18 Uhr   9-15 Uhr<br><b>Follow-up</b> 15.03.2028 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung                          | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Immobilien: Strategie und Management</b><br><b>@online</b><br><b>Seminar</b> 05.–07.04.2028 9-18 Uhr   9-15 Uhr<br><b>Follow-up</b> 16.05.2028 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung                   | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Budget, Finanzen und Drittmittelakquise</b><br><b>@online</b><br><b>Seminar</b> 21.–23.06.2028 9-18 Uhr   9-15 Uhr<br><b>Follow-up</b> 26.07.2028 9-17 Uhr<br><b>Tutoring</b> nach Vereinbarung                | <b>SEMINAR</b><br>20<br>Stunden<br><b>FOLLOW-UP</b><br>7<br>Stunden<br><b>TUTORING</b><br>7<br>Stunden<br><b>ASSIGNMENT</b><br>60<br>Stunden |
|                                                                                                                                                                     | <b>Zertifizierung</b><br><b>vstl. Freising</b><br>November 2028                                                                                                                                                   | <b>WORKSHOP</b><br>16<br>Stunden                                                                                                             |



Jedes Modul ist als in sich **abgeschlossene Lerneinheit** konzipiert, die eine strukturierte **Präsenzphase** mit eigenständiger **Vertiefungs- und Transferarbeit** verbindet. Der Workload umfasst ein **zwanzigstündiges Seminar**, ein **siebenstündiges Follow-up** sowie ein **siebenstündiges Tutorial** (in Einheiten von 60 Minuten). Hinzu kommen rund **60 Stunden in einer Selbstlernphase** für Lektüre, die Bearbeitung des Assignments und die Arbeit am eigenen Fallbeispiel.

Für diesen Gesamtworkload aus angeleiteten und selbstgesteuerten Lernphasen werden **pro Modul 6,5 ECTS-Punkte** vergeben, einschließlich der individuellen Studien- und Fallarbeit. Diese Angabe dient Ihnen zur realistischen Einschätzung des zeitlichen Investments und zur verlässlichen Einordnung in Ihre berufliche und private Planung.

Für jedes absolvierte Modul wird eine **Teilnahmebestätigung** mit Angabe der erworbenen ECTS ausgestellt. Wer nach Abschluss aller sechs Module am optionalen Zertifizierungsworkshop teilnimmt, kann die erworbenen Kompetenzen in einem formalisierten Verfahren nachweisen und erhält ein **Abschlusszertifikat**.

## Zertifizierung

**Voraussetzung für die Zertifizierung** sind die Teilnahme an allen Modulen, die Einreichung des eigenen Fallbeispiels sowie eine schriftliche Reflexion im Umfang von 25.000 Zeichen, in der Vorgehen, eingesetzte Methoden und deren kontextueller Einsatz begründet dargelegt werden. Die Arbeit wird durch eine im kirchlichen Handlungsfeld erfahrene Expertin bzw. einen Experten mit einem qualifizierten schriftlichen Feedback begleitet.

Der zweitägige Zertifizierungsworkshop bildet den Abschluss der Weiterbildung. Die Kandidat:innen präsentieren ihre eigene Arbeit, stellen ausgewählte Theoriemodelle und ihren persönlichen Lernertrag anhand ihrer konkreten Fallarbeit vor und reflektieren diese mit kritischem Feedback der Referierenden.

Damit Sie ein Zertifikat erhalten können, ist die kontinuierliche Teilnahme an allen sechs Modulen, an 80 % der Tutorials und die Erstellung eines Portfolios erforderlich. Sie zeigen im Zertifizierungsworkshop anhand Ihres gewählten Praxisbeispiels, dass Sie betriebswirtschaftliches Wissen erworben haben, passende Tools anwenden können und Managementkompetenz für kirchliche Handlungsfelder aufgebaut haben.



10%  
Preisvorteil  
bei Buchung  
aller Module

## Kosten im Überblick

### Teilnahmegebühren

|                    | Einzelbuchung<br>pro Modul | Gesamtpaket (6 Module)<br>10% Preisvorteil |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------------------|
| Regulärer Betrag   | € 600,-                    | <del>€ 3.600,-</del> → € 3.240,-           |
| Ermäßigter Betrag* | € 560,-                    | <del>€ 3.360,-</del> → € 3.024,-           |

\*gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg

### Pensionskosten für Modul 1: € 295,-

einschließlich nichtalkoholischer Getränke im Tagungsraum, Fahrtkosten sind selbst zu tragen

### Zertifizierungsworkshop (Optional): € 690,-

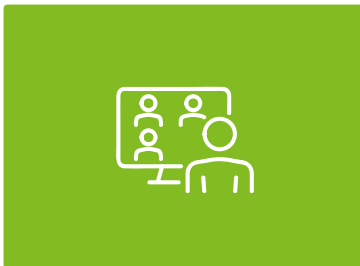
Die Kosten für Unterkunft und Verpflegung werden mit der Einladung bekanntgegeben und richten sich nach den dann geltenden Preisen

## Veranstaltungsorte



**Modul 1** findet in  
**Erfurt** statt

**Bildungshaus St. Ursula**  
Trommsdorffstr. 29  
99084 Erfurt  
[www.bildungshaus-st-ursula.de](http://www.bildungshaus-st-ursula.de)



**Module 2-6**  
finden online über **zoom** statt  
Die Fort- und Weiterbildung  
Freising stellt Ihnen einen Link  
zur Verfügung.



Der **Zertifizierungsworkshop**  
findet voraussichtlich im  
November 2028 auf dem  
**Freisinger Domberg** statt.

## Anmeldung und Anfragen

### Anmeldeschluss

für die Teilnahme an allen Modulen 1-6 ist **30.4.2027**.

### Anmeldung

über unsere Internetpräsenz

[www.fwb-freising.de](http://www.fwb-freising.de)



### Ansprechperson

**Prof.<sup>in</sup> Dr. Simone Rappel**

E-Mail: [srappel@dombergcampus.de](mailto:srappel@dombergcampus.de)

## Zahlungs- und Rücktrittsregelung

- » Nach jedem Modul werden nach Ende der Seminartage die fälligen Kosten in Rechnung gestellt. Das gilt auch bei Buchung aller Module im Gesamtpaket.
- » Bei einem Rücktritt nach Anmeldeschluss werden 100 % der Teilnahmegebühren und die im Bildungshaus anfallenden Stornokosten in Rechnung gestellt.
- » Bei Abbruch der Weiterbildung durch den/die Teilnehmer:in werden die Teilnahmegebühren und die anfallenden Pensionskosten in voller Höhe in Rechnung gestellt. Dies gilt auch in dem Fall, dass der/die Teilnehmer:in diese Gründe nicht selbst zu verantworten hat (Krankheit, berufliche und familiäre Gründe).
- » Bei Abwesenheit an einzelnen Seminarelementen aus Gründen, die der Teilnehmende nicht zu verantworten hat (Krankheit, Versetzung usw.), werden die entsprechende Teilnahmegebühr und die Ausfallgebühr des Tagungshauses fällig.

## Fort- und Weiterbildung Freising

#### ADRESSE

Domberg 27  
85354 Freising  
Deutschland

#### KONTAKT

Tel.: 08161 181-2222  
Fax 08161 181-2187  
[fwb@dombergcampus.de](mailto:fwb@dombergcampus.de)



**Fort- und  
Weiterbildung  
Freising**