

# JUGEND SCHÖPFUNG BILDUNG

GLAUBE HEUTE LEBEN

**MASTERPLAN** für das  
Kloster Benediktbeuern





# Masterplan Kloster Benediktbeuern 2025ff.



Masterplan für die Klosteranlage Benediktbeuern unter besonderer Berücksichtigung der zukünftigen Nutzung durch die darin ansässigen Institutionen, die Wechselwirkungen mit dem Tölzer Land sowie umweltrelevanter und denkmalpflegerischer Fragestellungen.

Beauftragt von:



Gefördert durch:



Gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)

gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)



Auftraggeber

**Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscós**

Provinzial

Pater Josef Grüner

St.-Wolfgangs-Platz 10

81669 München

# **Masterplan Kloster Benediktbeuern 2025ff.**

**Bericht über einen Masterplan, gefördert unter dem Az. 31418 von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt und der Antragsnummer 571-13251-1 des europäischen Leader-Programms.**

von

**Kloster Benediktbeuern**

Pater Claudius Amann SDB

Pater Ottmar Schoch SDB

Pater Reinhard Gesing SDB

Pater Karl Geißinger SDB

Franz Wasensteiner

Hilmar Gries

Martin Blösl

Don-Bosco-Straße 1

83671 Benediktbeuern

**MRK Management**

**Consultants GmbH**

Dr. Imke Germann

Maximilianstraße 25

80539 München

Benediktbeuern, im Juni 2015

## Hinweis

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um einen Auszug aus dem Masterplan Kloster Benediktbeuern 2025 ff. der Salesianer Don Boscos und der MRK Management Consultants GmbH, der sich mit der Zukunftsfrage der Klosteranlage Benediktbeuern auseinandersetzt. Wichtige methodische Ansätze zur Erstellung des Masterplans und relevante Ergebnisse wurden in diesem Bericht zusammengefasst.

Die in diesem Dokument zusammengefassten Texte und Grafiken wurden von MRK erstellt und stellen keine vollständige Dokumentation des Auftragsinhalts dar.

Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form personenbezogener Hauptwörter gewählt. Frauen und Männer werden jedoch mit den Texten gleichermaßen angesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Zusammenfassung</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Einleitung</b> .....	<b>10</b>
2.1 Ausgangssituation.....	10
2.2 Lage und Einrichtungen des Klosters Benediktbeuern .....	11
2.3 Ziele und Aufgaben des Masterplans .....	13
2.4 Handlungsrahmen des Masterplans .....	14
2.5 Methodischer Aufbau des Masterplans .....	16
<b>3 Analyse, Bewertung und Empfehlungen</b> .....	<b>20</b>
3.1 Bedeutung des Klosters für die Region .....	20
3.2 Naturschutz und Landschaftspflege .....	26
3.3 Organisationsanalyse .....	29
3.4 Inhaltliche Analyse der vorhandenen Einrichtungen der Gesamtanlage.....	32
3.5 Analyse der Veranstaltungsangebote.....	35
3.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	38
3.7 Vertragsanalyse .....	42
3.8 Nutzerverhalten .....	45
3.9 Analyse Gebäudebestand.....	47
3.10 Energetische Betrachtung.....	50
3.11 Energiezentrale.....	54
<b>4 Leitbild</b> .....	<b>58</b>
4.1 Leitlinien .....	60
4.2 Ziele.....	61
<b>5 Zusammenfassung</b> .....	<b>67</b>
5.1 Wirkungseffekte .....	67
5.2 Ausblick und weiteres Vorgehen .....	67

## Abkürzungsverzeichnis

AZ	Aktionszentrum
BC	Business Case
BHKW	Blockheizkraftwerk
CF	Cash Flow
CSB	Christlich-Soziale Bildungswerke
DBC	Don Bosco Club
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DL	Dienstleistungen
DP	Deutsche Provinz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GuV	Gewinn-und Verlustrechnung
Hh	Haushalt
HIZ	Heimat-Informationen-Zentrum
IBP	Institut für Bauphysik
ISS	Institut für Salesianische Spiritualität
JH	Jugendherberge
JPI	Jugend-Pastoral-Institut
KdöR	Körperschaft des öffentlichen Rechtes
KSFH	Katholische Stiftungsfachhochschule München
KStG	Körperschaftsteuergesetz
LuL	Lieferungen und Leistungen
PTH	Philosophisch-Theologische Hochschule
REK	Regionales Entwicklungskonzept
SDB	Salesianer Don Boscos
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
TIZ	Trachten-Informationen-Zentrum
UStG	Umsatzsteuergesetz
VNP	Vertragsnaturschutzprogramm
WLAN	Wireless Local Area Network
ZUK	Zentrum für Umwelt und Kultur

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geographische Lage des Kloster Benediktbeuern .....	11
Abbildung 2: Einrichtungen im Kloster Benediktbeuern .....	12
Abbildung 3: Abgrenzung des Masterplans .....	13
Abbildung 4: Ganzheitlicher Überblick des methodischen Vorgehens .....	16
Abbildung 5: Detaillierte Darstellung des Analyseteils .....	18
Abbildung 6: Abgrenzung der Mandanten.....	39
Abbildung 7: Aufbau des Masterplans .....	58



# 1 Zusammenfassung

Die Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos (SDB) will mit einem umsetzungsrelevanten „Masterplan Kloster Benediktbeuern 2025ff.“ zur langfristigen Sicherung und Stärkung des Standortes Kloster Benediktbeuern einen wesentlichen Schritt in die Zukunft gehen. Ein zentrales Ergebnis der Masterplanerstellung war unter anderem auch, dass eine Ordensgemeinschaft und zwei (Erz-) Diözesen sich rechtzeitig und intensiv mit der „Zukunftsfrage“ auseinandersetzen, um am Standort Benediktbeuern im Kloster auch zukünftig gemeinsam dem Evangelium zu dienen. Der Masterplan für das Kloster Benediktbeuern hat somit Modellcharakter für anderer Klöster und Einrichtungen.

Die Masterplanerstellung wird von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) und dem europäischen Leader-Programm gefördert und in Zusammenarbeit mit der Management-Beratungsgesellschaft MRK im Zeitraum von Dezember 2013 bis Mai 2015 entwickelt.

Im Rahmen der Bestandsanalyse wurden nachfolgende vorgegebene Handlungsfelder betrachtet:

- Bedeutung für die Region, den Naturschutz und die Stellung innerhalb der katholischen Kirche
- Analyse der Gesamtanlage bzgl. ihrer Organisationsstrukturen, Angebotsportfolios, Wirtschaftlichkeit und Vertragssituation
- Analyse des Gebäudebestandes und der energetischen Situation des Klosters

Während der Bearbeitung hat sich gezeigt, dass die Klosteranlage mit den verschiedenen Einrichtungen und der beeindruckenden Angebotsvielfalt ein bedeutender und belebter Ort ist, an dem die Spiritualität Don Boscos (Arbeit mit jungen Menschen, Bildung, Umweltschutz und Kultur) im Mittelpunkt steht. Die verschiedenen Einrichtungen sind in einer einmaligen historischen Anlage untergebracht, die ein besonderes architektonisches Erbe darstellt. Ordenschristen, Mitarbeiter/-innen sowie Freunde und Förderer des Klosters identifizieren sich sehr mit dem Standort und der Zusammenhalt sowie die Willensstärke, etwas zu verändern, sind ebenfalls beeindruckend. Zur Ausnutzung weiterer Potentiale, die die gesamte Anlage zweifelsohne bietet, wurde eine Vielzahl von Handlungsmaßnahmen zusammengetragen.

Für all die aus den Analysen resultierenden Maßnahmen der verschiedenen Handlungsfelder sowie bereits bestehender Konzepte, Ideen und Planungen galt es, ein verbindendes Element zu finden - den Masterplan. Der Masterplan ist dabei ein integrierendes und umfassendes Entwicklungskonzept, das alle Handlungsfelder abdeckt, bestehende Planungen miteinander verbindet und ein einheitliches untereinander abgestimmtes Zielsystem für die Entwicklung der Klosteranlage in den kommenden 5 bis 10 Jahren darstellt.

Mit Hilfe des Masterplans soll in den nächsten Jahren allen voran ein zielgerichteter Einsatz der knappen finanziellen Ressourcen im Sinne des gemeinsam erarbeiteten Leitbildes für das Kloster Benediktbeuern ermöglicht werden. Dabei werden erforderliche Umsetzungsschritte entlang eines Zeit- und Finanzierungsplans definiert und priorisiert. Der Masterplan „Kloster Benediktbeuern 2025ff.“ stellt die abgestimmte Grundlage für sinnvolle Entscheidungen und strategische Maßnahmen der Betroffenen dar.

## 2 Einleitung

### 2.1 Ausgangssituation

Das Kloster Benediktbeuern ist ein besonderer Ort - und das seit mehr als 1.280 Jahren. Gegründet wurde das Kloster um 725 durch den hl. Bonifatius in Zusammenwirken mit den Huosibrüdern Landfried, Eliand und Waldram. Bis heute hat es mit Ausnahme von 127 Jahren nach der Säkularisation 1803 zunächst den Benediktinern und heute den Salesianern Don Boscos als Ort der Gemeinschaft, des Gebetes, der Bildung, der Gastfreundschaft, der Seelsorge und vielem mehr gedient. Für unzählige Generationen konnte durch die Ordensleute ein Mehrwert vermittelt werden, der unabdingbar mit dem Kloster verbunden war.

Benediktbeuern war und ist ein Ort der Begegnung des Menschen mit seinem Schöpfer. Ein Ort, hinein gebettet in eine faszinierende Natur. Eine Chance, die persönliche, soziale, spirituelle, ethische und fachspezifische Kompetenz zu entwickeln. Und selbst in der Zeit profaner Verwendung konnte an diesem Ort die Wissenschaft durch Joseph von Fraunhofer weiterleben, nachdem das Mathematisch-Mechanische Institut von Reichenbach, Utzschneider und Liebherr die optische Werkstätte 1807 nach Benediktbeuern verlegte und Joseph von Fraunhofer hier als Werkmeister arbeitete.

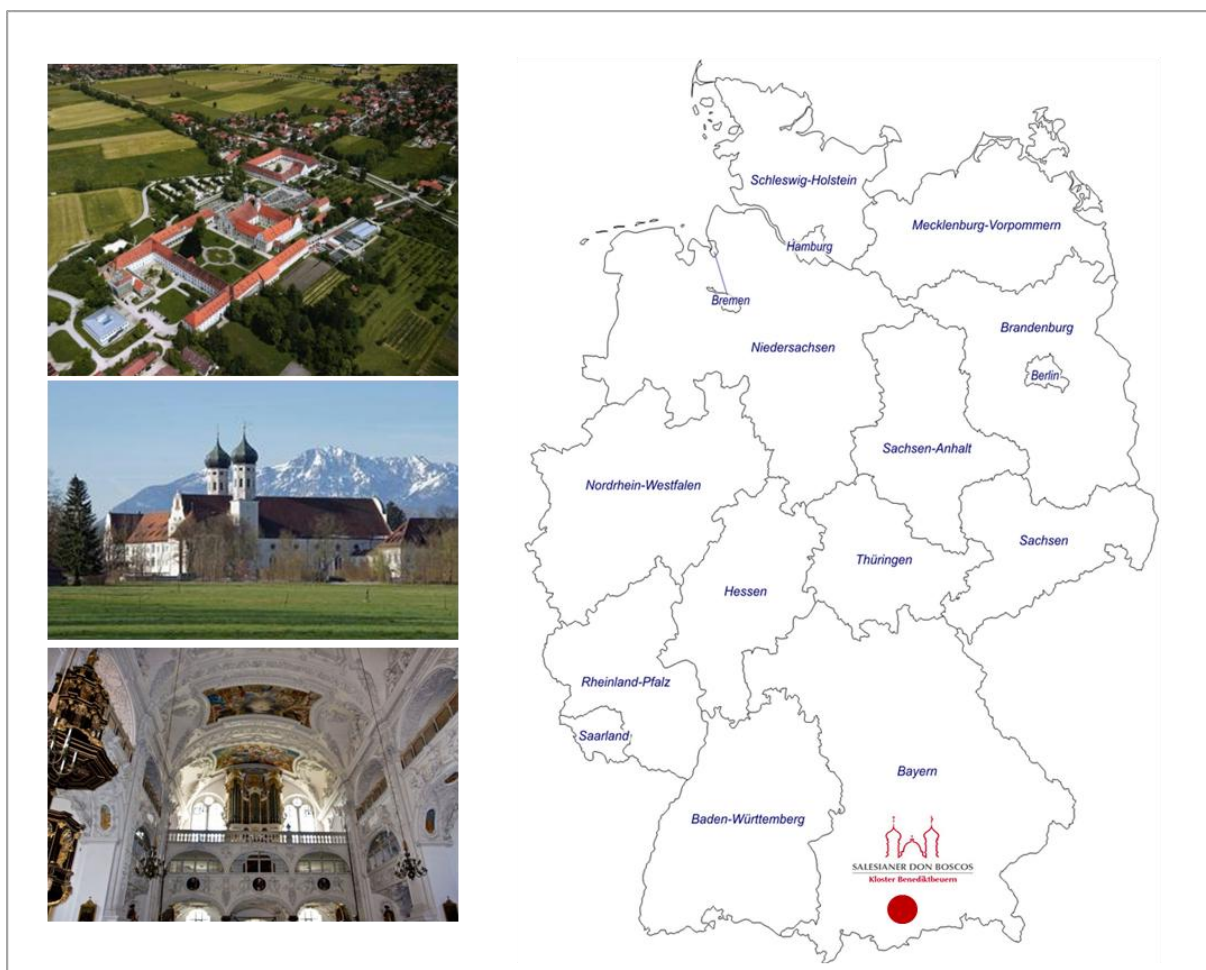
Verschiedene massive Einschnitte und Erfahrungen haben über die Jahrhunderte hinweg Umbrüche im Kloster verursacht und stets Neues entstehen lassen. Die Bestürmung des Klosters durch die Ungarn im 10. Jahrhundert, der große Klosterbrand im 15. Jahrhundert, die Aufhebung im Rahmen der Säkularisation – immer wieder entstand der Ort mit neuen Perspektiven für Kirche und Gesellschaft, weit über den lokalen Bereich hinaus. Nachdem der Benediktinerorden auf die Liegenschaften verzichtete, erwarben die Salesianer das ehemalige Benediktinerkloster im Jahre 1930, um eine Hochschule zur Ausbildung des deutschsprachigen Ordensnachwuchses zu errichten. Mit Schließung der Philosophisch-Theologischen Hochschule (PTH) im Jahr 2013 ging zwar der ursprüngliche Gründungszweck verloren, jedoch konnte die Niederlassung Benediktbeuern mit der bereits in den vergangenen Jahrzehnten erfolgten Etablierung verschiedener Jugendeinrichtungen und mit Angeboten für junge Menschen ihre Bedeutung aufrechterhalten.

Das Kloster Benediktbeuern steht in den nächsten Jahren organisatorischen und finanziellen Herausforderungen gegenüber, insbesondere aufgrund der hohen Erhaltungskosten in den Gebäudebestand des Klosters. Demnach gilt es – ähnlich wie in früheren Zeiten – den Mehrwert eines solchen Ortes zu verdeutlichen und sich zukunftsorientiert aufzustellen. Dieser Handlungsbedarf führte zum Entschluss der Deutschen Provinz der Salesianer, einen umsetzungsrelevanten „Masterplan Kloster Benediktbeuern 2025ff.“ zur langfristigen Sicherung und Stärkung des Standortes zu initiieren.

## 2.2 Lage und Einrichtungen des Klosters Benediktbeuern

Das Kloster Benediktbeuern ist im Freistaat Bayern in der Gemeinde Benediktbeuern gelegen. Die Landeshauptstadt München befindet sich etwa 60 km in nördlicher Richtung, die österreichische Grenze ist ungefähr 50 km in südlicher Richtung entfernt. Zur Gemeinde Benediktbeuern zählen etwas mehr als 3.500 Einwohner, die am Rande des Loisach-Kochelsee-Moores mitten im bayerischen Voralpenland leben. Die Klosteranlage ist im Westen der Gemeinde gelegen und verfügt über eine Fläche von 145 ha Grünland und 50 ha Waldfläche auf Moorboden. Benediktbeuern ist Station der Kochelseebahn, die Verbindungen an das Fernverkehrsnetz und nach München über Bichl und Tutzing ermöglicht. An allen Wochentagen besteht ganztägig ein Studentakt mit Zugkreuzung in Bichl. Außerdem führt die Bundesstraße 11 durch den Ort, die in Verbindung mit der Bundesstraße 472 bei Sindelsdorf den Anschluss zur Auffahrt auf die Bundesautobahn 95 gewährleistet.

Abbildung 1: Geographische Lage des Kloster Benediktbeuern

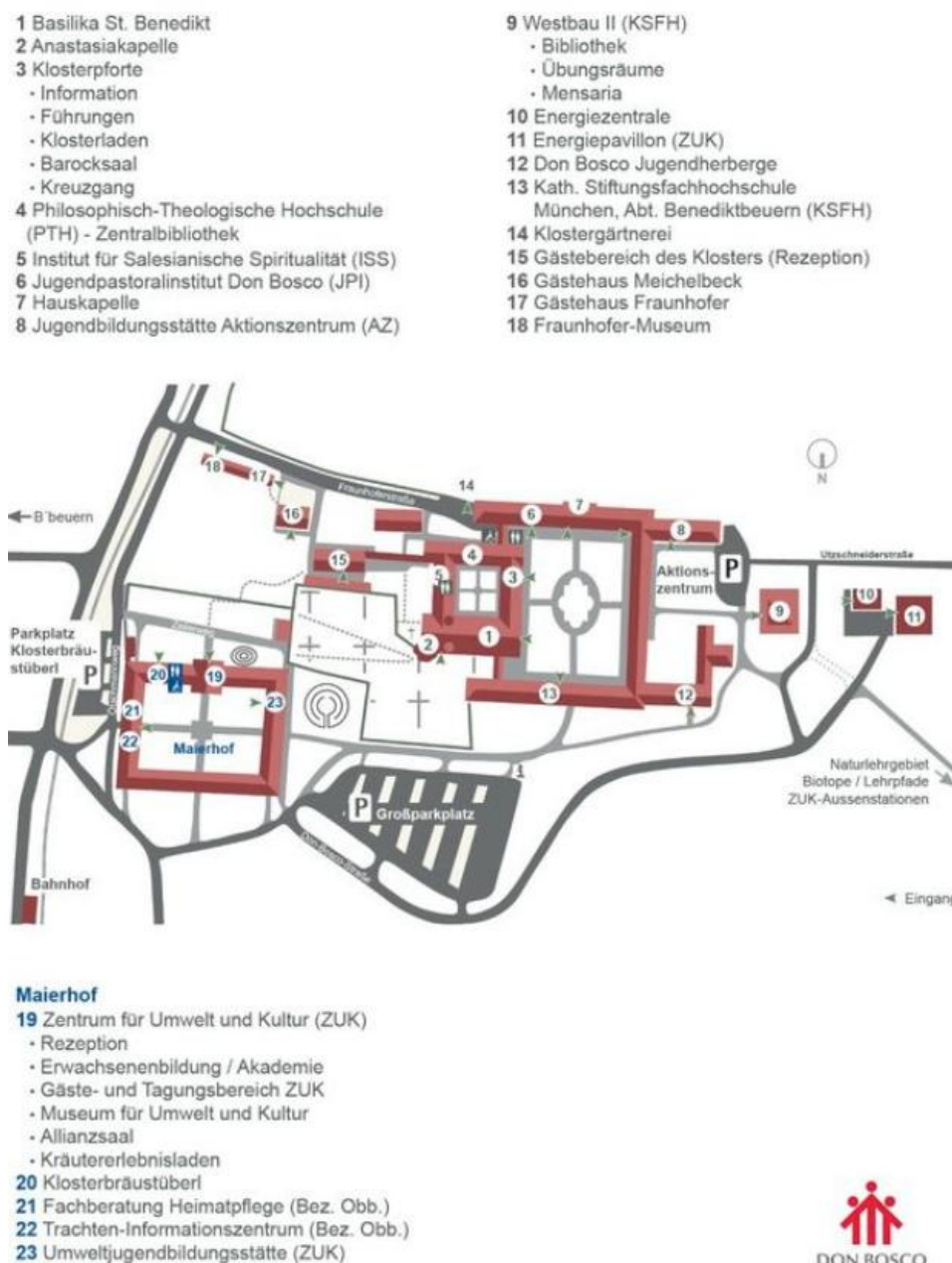


Aufgrund der Lage im Voralpenland ist das Klosterdorf Benediktbeuern ein beliebtes Ausflugsziel. Dazu tragen neben der ausgezeichneten Aussicht auch die zahlreichen Wanderwege, Lehrpfade sowie Gärten und Biotope der Region bei. Neben dem Naturerlebnis gibt es

aufgrund der herausragenden Stellung des Klosters besonders viele kulturelle und spirituelle Sehenswürdigkeiten, weshalb das Klosterdorf Benediktbeuern als geistiger und kultureller Mittelpunkt im Tölzer Land gilt.

Die Klosteranlage verfügt über Jugend- und Bildungseinrichtungen wie z.B. dem Aktionszentrum Benediktbeuern, dem Zentrum für Umwelt und Kultur sowie der Don Bosco Jugendherberge. Zudem gibt es zahlreiche weitere Aktivitäten und Stätten für interessierte Gäste des Klosters. Die Ordensgemeinschaft der Salesianer Don Boscos ist bereits seit 1930 sehr aktiv in der Gemeinde und stellt in den zahlreichen Einrichtungen qualifizierte und adäquate Hilfe im Rahmen ihres Mottos: „Jugend, Schöpfung, Bildung – heute für morgen“ bereit.

**Abbildung 2: Einrichtungen im Kloster Benediktbeuern**



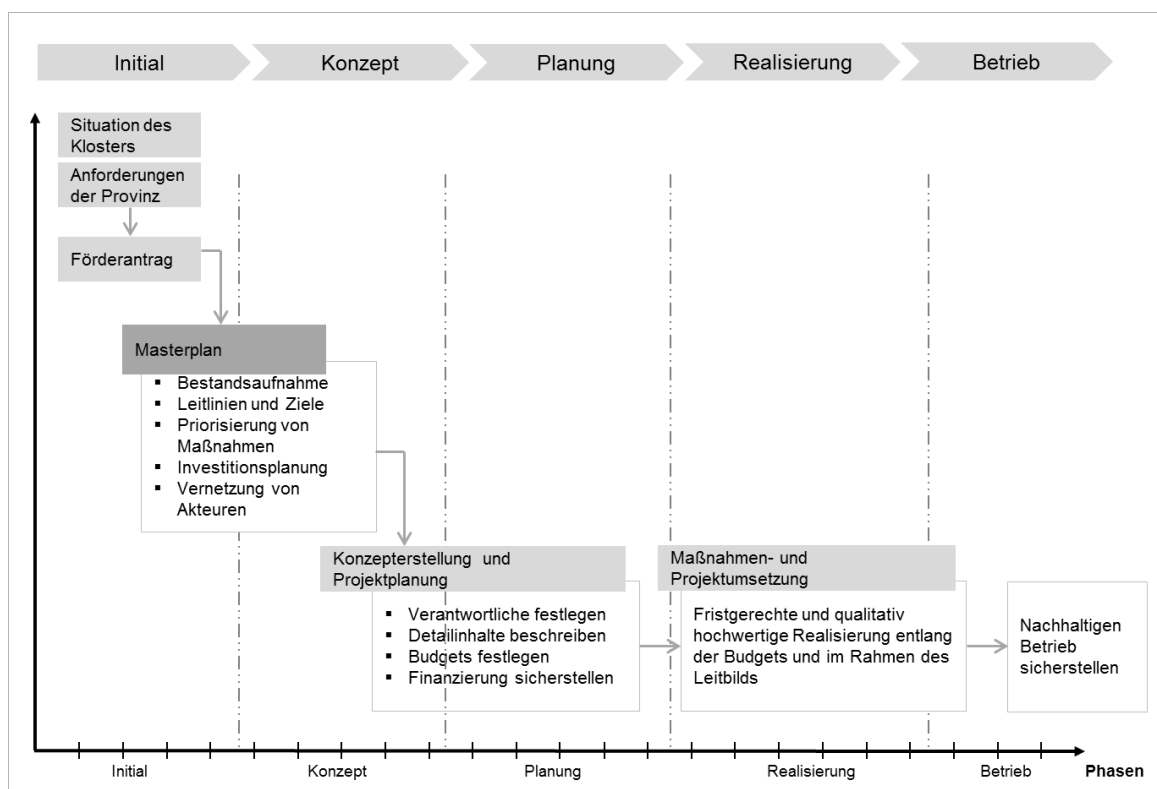


## 2.3 Ziele und Aufgaben des Masterplans

Das Kloster Benediktbeuern ist ein kultureller und wirtschaftlicher Mittelpunkt der Region. Es soll als Ort der Bildung, Forschung und Begegnung erhalten und ausgebaut werden. Die nachhaltige Gestaltung der Themen „Jugend, Schöpfung und Bildung“ sind für den Orden der Salesianer Don Boscos ein sehr großes Anliegen. Demnach ist die nachhaltige Weiterentwicklung des Klosters als Ort der Bildung und Schöpfungsverantwortung insbesondere für junge Menschen, als touristischer Anziehungspunkt der Region, sowie als kirchlicher Ort eine wichtige Zielstellung in der Masterplanung. Der Masterplan ist ein selbst veranlasstes integrales Planungsinstrument. Er verfolgt für das Kloster Benediktbeuern das strategische Ziel, für einen Zeitraum von bis zu 10 Jahren eine für das Kloster übergreifende integrale Gesamtplanung aufzustellen und gemeinsam mit der Region sowie den dort ansässigen Institutionen qualitative und quantitative Aussagen zur Weiterentwicklung zu geben. Die Zielstellung des Masterplans ist es, den Standort Kloster Benediktbeuern in all seinen Facetten langfristig, nachhaltig und wirtschaftlich zu sichern sowie das kulturelle Erbe des Klosters unter Berücksichtigung des Denkmalschutzes als Kristallisationspunkt in einer ländlichen und landwirtschaftlichen Region zu stärken.

Die Phasen erfolgreicher strategischer Positionierungen und damit verbundenen Umsetzung sind durch eine Initial-, Konzept-, Planungs-, Realisierungs- und Betriebsphase geprägt. Die Abbildung 3 zeigt die Einordnung des Masterplans.

**Abbildung 3: Abgrenzung des Masterplans**



## 2.4 Handlungsrahmen des Masterplans

Im Masterplan werden Leitlinien, Ziele und Maßnahmen für bestimmte Handlungsfelder erarbeitet, wobei folgende Aspekte besondere Berücksichtigung finden sollen:

---

<b>Arbeiten im Geiste Don Boscos - Leitlinien<sup>1</sup></b>	Die Ordensgemeinschaft der Salesianer Don Bosco ist eine 1859 gegründete Ordensgemeinschaft der römisch-katholischen Kirche und geht zurück auf den italienischen Priester Johannes Bosco. Die Salesianer Don Boscos zählen mit dem von Don Bosco begründeten Präventivsystem zu den Pionieren der pädagogischen Jugendarbeit im 19. Jahrhundert in Italien. Heute gehört der Orden mit ca. 15.000 Salesianern und Novizen zu einem der drei größten Männerordensgemeinschaften der römisch-katholischen Kirche und ist weltweit aktiv im Sinne Don Boscos. Die Leitlinien der Salesianer Don Boscos: „Arbeiten im Geiste Don Boscos – Unsere Leitlinien“ spiegeln nicht nur die Unternehmenskultur der Klosterbetriebe und Einrichtungen wider, sondern sind auch für die Gestaltung des Masterplans von hoher Bedeutung. Strategische Positionierungen, Empfehlungen und Visionen sollen im Rahmen der Masterplanung stets im Sinne der salesianischen Leitlinien erfolgen.
<b>Ortsbezogene Aspekte</b>	Die Masterplanung soll unter Beachtung der Örtlichkeiten der Gemeinde Benediktbeuern sowie dem kulturellen und spirituellen Aspekt der Klosteranlage betrachtet werden. Zudem spielen die Einzugsgebiete - angefangen vom Tölzer Land bis hin zur Metropolregion München - eine Rolle bei der weiteren Entwicklung. Dies ist vor allem im Rahmen der strategischen Positionierung sowie der touristischen Möglichkeiten des Klosters Benediktbeuern als ein geschichtlich, kulturell und spirituell herausragender Ort in der Masterplanung zu berücksichtigen.
<b>Umweltrelevante Aspekte</b>	Der Natur- und Landschaftsschutz sowie das Ziel eines ökologisch, nachhaltigen Fußabdrucks der Klosteranlage Benediktbeuern beeinflusst ebenfalls die Masterplanung und setzt bestimmte Rahmenbedingungen zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlage und des kulturellen Erbes. Zudem wurde das Klosterland für das Schutzgebietssystem Natura 2000 ausgewählt. Ausgehend von diesen Aspekten werden verschiedene Rahmenbedingungen gesetzt (z. B. vorrangig Nutzung erneuerbarer Energien).
<b>Denkmalschutz</b>	Das Kloster Benediktbeuern ist aufgrund a) des Alters b) der kulturhistorischen Bedeutung und c) des annähernd unberührten Erhalts der Bausubstanz von hoher Bedeutung und Wichtigkeit aus der Zeit vor der Säkularisation. Im bayerischen Denkmalschutz gibt es keine Kategorisierung von Denkmälern. Im Sinne der bundesweiten Einordnung hat die Klosteranlage das Prädikat: „Kloster von nationaler Bedeutung“ erhalten.

---

<sup>1</sup> Arbeiten im Geiste Don Boscos – Unsere Leitlinien 4., überarbeitete Auflage 2009 Herausgeber: Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos, München.

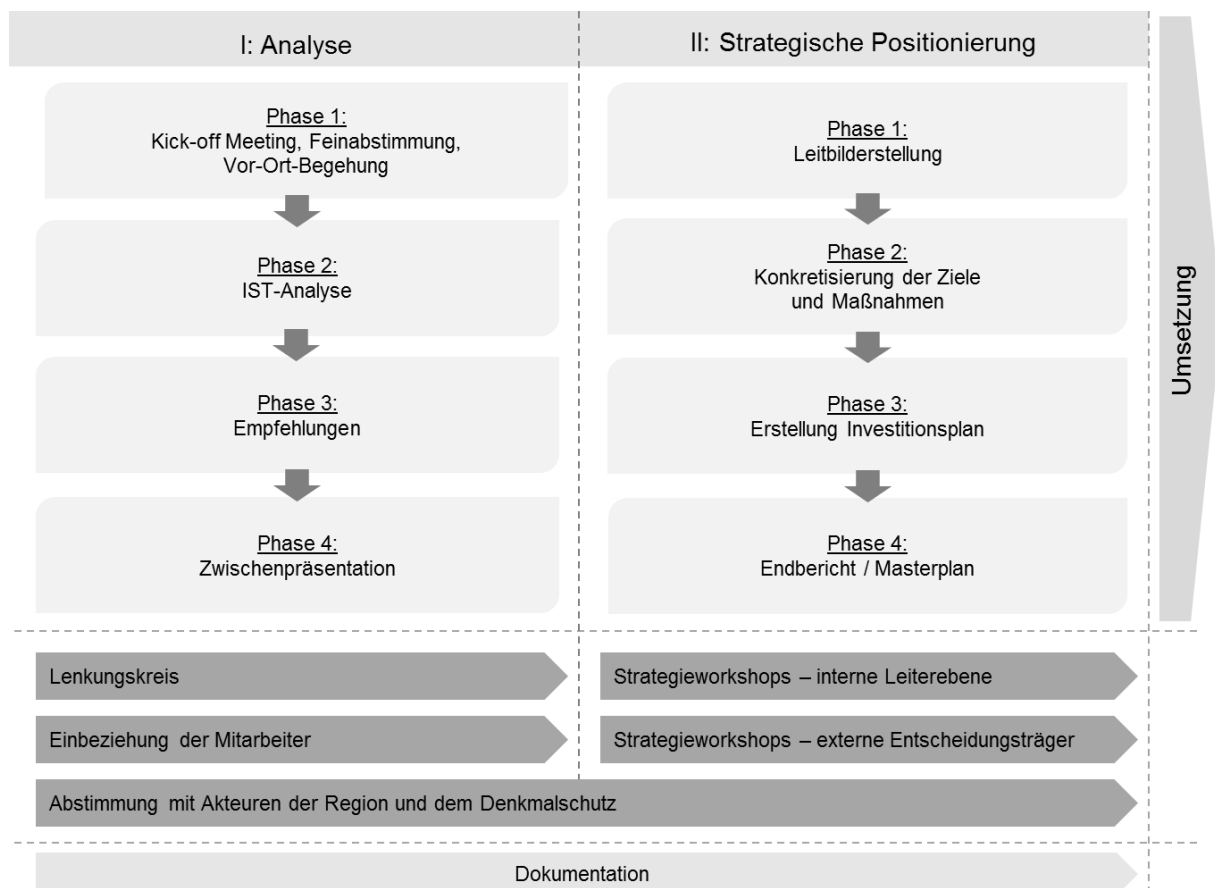
Die Anlage ist eine Besonderheit in Bayern, da die Gesamtanlage noch weitestgehend in ihrer ursprünglichen Form (vor der Säkularisation 1803) erhalten ist. Insbesondere nach der Säkularisation wurden üblicherweise die Klostergebiete in Partitionen an verschiedene Besitzer verkauft. Ab 1805 hatte der Fabrikant Joseph von Utzschneider die Gebäude des ehemaligen Klosters Benediktbeuern erworben und dort eine Glashütte zur Herstellung von Gebrauchsglas und optischem Glas eingerichtet. Das hatte zur Folge, dass es nur einen Besitzer gab und sowohl die Gebäude, als auch die Flächen als Gesamtanlage erhalten blieben.

## 2.5 Methodischer Aufbau des Masterplans

### 2.5.1 2-Phasen Modell des Masterplans

Zur Erarbeitung der im Masterplan geforderten Inhalte sowie zur strategischen Positionierung der Klosteranlage wurden im Rahmen des Projektes verschiedene Arbeitskreise gebildet, die sich mit der Bearbeitung der unterschiedlichen Phasen beschäftigt haben und eine Plattform für die Zusammenarbeit und den Meinungsaustausch zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der unterschiedlichen Einrichtungen sowie den Ordensmitgliedern geboten hat.

**Abbildung 4: Ganzheitlicher Überblick des methodischen Vorgehens**



Wie in der Abbildung 4 dargestellt, fanden während der gesamten Projektdauer bzw. im Laufe der Bearbeitung der einzelnen Phasen Einzelgespräche mit den Einrichtungsleitern sowie Interviews mit den jeweiligen Ansprechpartnern verschiedener Arbeitsbereiche statt. Zusätzlich wurden auch Mitarbeiter/-innen einbezogen, um sich ein möglichst umfassendes Bild der Situation zu verschaffen. Weiterhin wurden Untersuchungen und Gespräche vor Ort durchgeführt, um einen objektiven Eindruck zu erlangen. Übergreifend zur Bearbeitung der einzelnen Phasen ist ein Lenkungskreis initiiert worden, um die Projektsteuerung zu gewährleisten. Zudem erfolgten in dem Lenkungskreis Diskussionen der Zwischenergebnisse, Ab-

stimmungen weiterer Schritte und strategischer Zielstellungen in Absprache mit den Masterplanverantwortlichen.

Einteilen lässt sich die Vorgehensweise in einen analytischen und einen strategischen Teil. In der Analyse ging es zunächst einmal um eine erste Vor-Ort-Begehung des Klosters sowie Feinabstimmung der Arbeitsinhalte und Termine. Darauf aufbauend wurde eine umfassende Bestandsanalyse vorgenommen, auf dessen Grundlage im Anschluss Empfehlungen ausgesprochen wurden. Die Ergebnisse der Analyse wurden in einer Zwischenpräsentation vorgestellt. Begleitend wurden Gespräche mit Akteuren aus der Region und dem bayrischen Landesamt für Denkmalpflege geführt.

Im nächsten Schritt stand die strategische Positionierung des Klosters im Vordergrund. In dieser Phase wurde ein Leitbild definiert und abgestimmt. Das Leitbild dient dabei als einheitliche Orientierung für alle Beteiligten und beinhaltet die Leitlinien und Zielstellungen in den nächsten Jahren. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung wurde das Leitbild zwischen den verschiedenen Ebenen, dem Kloster Benediktbeuern, der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos sowie der Diözese Augsburg und Erzdiözese München und Freising abgestimmt.

Weiterhin wurden die Zielstellungen in Form von Maßnahmen konkretisiert und priorisiert. Schlussendlich wurde ein Investitionsplan<sup>2</sup> erarbeitet, der die erforderlichen Maßnahmen beinhaltet und so einen abgestimmten Handlungsrahmen für die nächsten 10 Jahre vorgibt. Dieser beinhaltet neben dem Investitionsbedarf und der zeitlichen Einordnung der Maßnahmen in Jahresscheiben ebenfalls Verantwortlichkeiten, um so die Phasen der Feinplanung, Realisierung und des späteren Betriebs der Maßnahmen bis 2025ff. erfolgreich einzuleiten.

Fortlaufend erfolgt, wie in der Abbildung 4 dargestellt, die Dokumentation in Form von Protokollen sowie einem Zwischenbericht und schließlich im Rahmen dieses Enddokumentes.

---

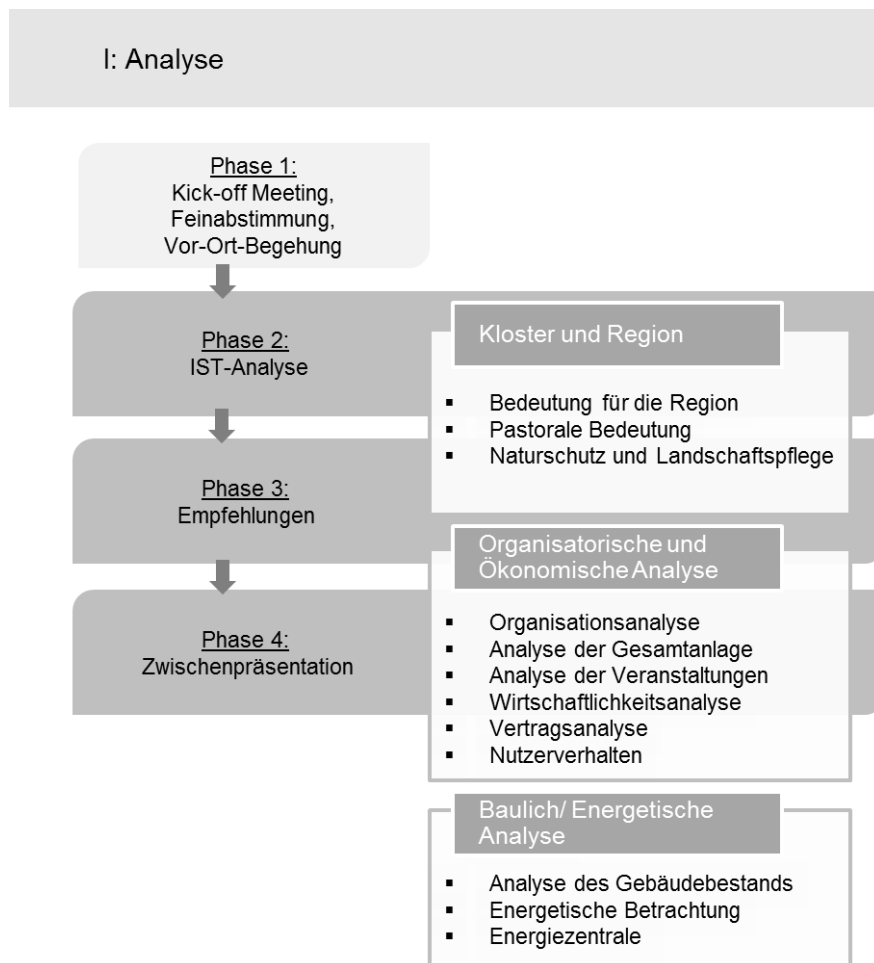
<sup>2</sup> Liegt dem Kloster Benediktbeuern zum internen Gebrauch vor.



## 2.5.2 Detailbeschreibung der IST-Analyse

Der Analyseteil beinhaltet 12 Teilaspekte, die in verschiedenen Modulen (Arbeitspaketen) bearbeitet wurden. Dabei wurden Bestandsdaten ausgewertet und analysiert sowie erste Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Zur Ermöglichung eines ganzheitlichen Überblicks der ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte der Anlage wurden dabei folgende drei Oberkategorien gebildet: „Kloster und Region“, „Organisatorische und Ökonomische Analyse“ sowie die „Baulich-Energetische Analyse“.

Abbildung 5: Detaillierte Darstellung des Analyseteils



In dem Analyseteil „Kloster und Region“ wird sowohl die pastorale Bedeutung des Klosters als auch die Wirkung und Bedeutung der Klosteranlage für die Region abgeschätzt. Dabei werden wesentlichen Angebote des Ordens und der verschiedenen Einrichtungen vor Ort in ihrer Ausprägung betrachtet. Das Kloster mit seinen Einrichtungen ist nicht nur ein historischer und touristischer Anziehungspunkt in der Region, sondern darüber hinaus ein Ort an dem Jugend, Bildung und Schöpfungsverantwortung zusammenkommen.

Die „Organisatorische und Ökonomische Analyse“ umfasst unter anderem die Analyse der Aufbau- und Organisationsstruktur der Gesamtanlage und ausgewählter einzelner Einrich-

tungen mit ersten Empfehlungen einer Neuorganisation. Weiterhin wird das Angebotsportfolio der Gesamtanlage untersucht, um so die Grundlage für ein ganzheitliches und nachhaltiges Angebotsprofil im Sinne des klösterlichen Umfelds und im Interesse der Ordensgemeinschaft sowie der (Erz-) Diözesen, zu schaffen. Neben einem nachhaltigen Angebot ist selbstverständlich die wirtschaftliche Tragfähigkeit ein entscheidender Faktor für das langfristige Wirken des Klosters am Standort Benediktbeuern. Aus diesem Grund ist eine vertiefende Wirtschaftlichkeitsanalyse einer der Hauptbestandteile der Masterplanung.

In der Betrachtung der „Baulich-Energetische Analyse“ wird unter anderem die Optimierung energetische-nachhaltige Nutzung der Gebäude unter der Berücksichtigung umweltrelevanter und denkmalpflegerische Fragestellungen behandelt. Weiterhin wird die bauliche Situation durch Vor-Ort Untersuchungen grob erfasst und dokumentiert.

### 3 Analyse, Bewertung und Empfehlungen

Die nachfolgenden Analysen zeigen die Zielstellung des jeweiligen Analyseteils auf. Weiterhin werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse kurz dargestellt. Die Priorisierung der Empfehlungen basiert auf dem Eisenhower-Prinzip: A: wichtig und dringend; B: wichtig und nicht dringend; C: nicht wichtig, jedoch dringend; D: nicht wichtig und nicht dringend.

Die Priorisierung bestimmt nicht automatisch die Reihenfolge der geplanten Umsetzungen. Für die Jahre 2015/2016 ist der Fokus die Konsolidierung des Haushalts, für die darauffolgenden Jahre werden dann die Investitionsmaßnahmen ausgewählt, geplant und durchgeführt.

#### 3.1 Bedeutung des Klosters für die Region

Teilmodul	Regionale Bedeutung	Nr. im Förderantrag <i>AP 1.9.1</i>
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedeutung des Klosters für die Region Oberbayern und Bayern weiter ausweiten.</li> <li>▪ Bedeutung innerhalb der katholischen Kirche und innerhalb der Diözese Augsburg und der Erzdiözese München und Freising stärken.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untersuchung der Bedeutung und der Effekte für die Region</li> <li>▪ Identifizierung wichtiger Schlüsselpartner der Region</li> <li>▪ Priorisierung gemeinsamer Themen und Aktivitäten</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Zukunftschancen der Region</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die Region Bad Tölz-Wolfratshausen werden hohe Zukunftschancen prognostiziert. Die Dynamik im Landkreis wird als „mittel“ beschrieben. Faktoren, die unter anderem dafür sorgen, sind Wohlstand und soziale Lage der Region sowie die Innovationsstärke.</li> </ul> <p><b>Bedeutung für den Tourismus in der Region</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Kloster Benediktbeuern zählt zu den ältesten barocken Klosteranlagen Süddeutschlands und ist daher weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt.</li> <li>▪ Die Angebotsvielfalt in Sachen Bildung, Kunst, Kultur und Gastronomie im Kloster ist herausragend und macht den Standort einzigartig in der Region.</li> <li>▪ Als besondere Sehenswürdigkeiten gelten neben der barocken Pfarrkirche mit ihren ersten in Freskotechnik gestalteten Deckenbildern und Stuckateurarbeiten nach die Wessobrunner Schule, der Barock-, Kapitel-, Fürsten- und Bibliothekssaal sowie der Kreuzgang und die</li> </ul>	

Anastasiakapelle.

- Das Kloster Benediktbeuern generiert 17,9 Mio. € Umsatz durch den Tourismus für die Region (Übernachtungs- und Tagesgäste). Im gesamten Tölzer Land waren es im Jahr 2013 312,6 Mio. € Das entspricht einem Umsatzanteil i. H. v. 5,7 %.
- Das Kloster und die Einrichtungen schaffen direkte Arbeitsplätze sowie durch Pachtverträge indirekte und durch Verwendung regionaler Produkte induzierte Beschäftigungseffekte für die ganze Region. Zusätzlich entstehen durch die touristische Anziehungskraft in der Region Arbeitsplätze. Die Beschäftigungseffekte tragen zur Steigerung des Wohlstandes und zur Stärkung der Wirtschaft in der Region bei.
- Die Naturschutz- und Pflegeaktivitäten fördern den Besucheranteil und schaffen die Grundlage eines sanften Tourismus in der Region.

### **Bedeutung des spirituellen Tourismus für die Region**

- Aus touristischer Perspektive birgt der spirituelle Tourismus hohe Potentiale, insbesondere unter der Beachtung der klösterlichen Authentizität und Einzigartigkeit Benediktbeuerns.
- Bereits zum jetzigen Zeitpunkt werden in der Region einige attraktive Angebote im Rahmen des spirituellen Tourismus geschaffen und vom Tölzer Land als „sinnlicherleben“ beworben:
  - Basilika St. Benedikt und Anastasia-Kapelle (Pfarreiengemeinschaft Benediktbeuern – Bichl – Kochel) als wichtige Wallfahrtsorte in der Region.
  - Wallfahrten zum Hl. Benedikt, zur Hl. Anastasia und zum Hl. Leonhard (Leonhardiritte und -fahrten) haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen.
  - Pastorale Arbeit in der Pfarreiengemeinschaft Benediktbeuern – Bichl – Kochel, in der Pfarrei Bad Heilbrunn und der Pfarrei Walchensee sowie pastorale Mitversorgung weiterer Pfarreien in der Region.
  - Pastorale Angebote in den Bildungseinrichtungen des Klosters (z. B. Orientierungstage, Gartenexerzitien). Auch die Wegbegleitung von Pilgergruppen wird hier angeboten.
  - Meditationsgarten und Kräutergarten sind Orte der spirituellen Begegnung und auch aus Sicht der Heilkunde (heilende und heilsame Kräuter) ein attraktiver Anziehungspunkt der Region.
  - Pilgerwege: In Zusammenarbeit mit der Pfarreiengemeinschaft Benediktbeuern – Bichl – Kochel hat die Gemeinde Benediktbeuern am Jakobsweg Isar-Loisach-Leutascher Ache-Inn mitgewirkt, der

am Kloster Benediktbeuern vorbeiführt (Pilgerweg wurde 2010 eröffnet). Auch in der Basilika St. Benedikt hat die Pfarrei Benediktbeuern einen spirituellen Rundweg eingerichtet.

- Ort, an dem Schöpfungsverantwortung erlebbar und vermittelt wird.

### **Bedeutung als kirchlicher Ort und spirituelles Zentrum**

- Das Kloster Benediktbeuern ist ein „kirchlicher Ort“ und ein Schnittpunkt für die Diözese Augsburg und Erzdiozese München und Freising.
- Das Kloster ist ein geistlicher Ort, der seine Mitte im Leben einer geistlichen Gemeinschaft hat, die zur Feier der Eucharistie, der täglichen Gebetszeiten und kirchlicher Feste vor allem junge Menschen zur Teilnahme einlädt. Ein Ort an dem christliche Werte gelebt und weitergegeben werden- auch an kirchenferne Menschen.
- Der Mehrwert als Ort gelebter Nächstenliebe (Caritas/Diakonie): Die verschiedenen Einrichtungen des Klosters nehmen sich schon seit Jahren junger Menschen in Problemlagen an (soziale/seelische Not u. a.). Der Dienst an diesen Jugendlichen gehört zur Kernaufgabe des Klosters.
- Der Mehrwert als pastorales Zentrum für die künftige Pfarreiengemeinschaft Kochel-Benediktbeuern-Bichl-Bad Heilbrunn: Mitarbeit in der zukünftigen Pfarreiengemeinschaft, deren zentraler Ort Benediktbeuern sein wird, mit besonderen Akzentsetzungen auf die Jugendarbeit und Jugendseelsorge.
- Die Vermittlung des christlichen Gottes- und Menschenbildes konkretisiert im Sendungsauftrag Don Boscos: Entsprechend dem Sendungsauftrag der SDB gelten alle Tätigkeiten des Klosters direkt oder indirekt dem Wohl junger Menschen („... damit das Leben junger Menschen gelingt“). Ein Ort für die Gemeinschaft und Beheimatung.
- Die besondere Bedeutung des Klosters im Blick auf die Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos als Zentrum der Begegnung und Bildung.

### **Bedeutung als Ort der Bildung, Lehre und Forschung**

Benediktbeuern ist ein Ort der Bildung, Lehre und Forschung. Mit der Präsenz der Katholische Stiftungsfachhochschule München (KSFH) sogar ein Hochschulstandort. Die Bedeutung für die Region liegt in der regionalen Wertschöpfung der einzelnen Einrichtungsträger sowie in dem Wissensaustausch.

- KSFH als katholische Bildungsstätte für Sozialberufe in Bayern mit 500 Studenten. Alleinstellungsmerkmal: Angebot eines Doppelstudiums (Religionspädagogik und soziale Arbeit), belegen im CHE-Hochschulranking Spitzenpositionen vor allem in den Bereichen „Studiensituation“ und „Praxisbezug“.
- Das Jugendpastoralinstitut Don Bosco (JPI) ist ein deutschlandweit an-



erkanntes Fachinstitut im Feld der kirchlichen Kinder- und Jugendhilfe und Jugendseelsorge. Dessen Aufgabe besteht darin, dieses Feld wissenschaftlich zu fundieren sowie die Mitarbeiter/-innen inner- und außerhalb des Ordens zu qualifizieren. Alleinstellungsmerkmal: Einzigartige Einrichtung in Deutschland mit jährlich ca. 1.000 Teilnehmern.

- Das Institut für Salesianische Spiritualität (ISS) hat die Aufgabe, durch Publikationen, Fortbildungsangebote und geistliche Angebote den Geist des italienischen Jugendseelsorgers Johannes Bosco (1815-1888) und sein spirituelles und pädagogisches Erbe im deutschen Sprachraum zu vermitteln. Es richtet sich an die Ordensmitglieder der deutschsprachigen Ordensprovinzen, die deutschsprachige Don-Bosco-Familie, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Freunde Don Boscos und alle an Don Bosco und sein Anliegen Interessierte. Darüber hinaus pflegt das ISS die bedeutendste salesianische Bibliothek und Mediathek im deutschsprachigen Raum.
- Das Aktionszentrum Benediktbeuern (AZ) ist eine Jugendbildungsstätte der Salesianer Don Boscos in der Diözese Augsburg. Alleinstellungsmerkmal: Aufgrund der Ausstattung, Ausflugsziele und Freizeitmöglichkeiten bietet das AZ herausragende Möglichkeiten, um religiöse, interkulturelle, ökologische und politische Kompetenzen ungezwungen an Jugendliche zu vermitteln. Dies schafft den nötigen Teamgeist für eine junge Generation, selbstbewusst Probleme gemeinsam in der Zukunft anzupacken.
- Die Don-Bosco-Jugendherberge (JuHe) ist ein Teil der Einrichtung Aktionszentrum/ Jugendherberge in Benediktbeuern und hat sich seit ihrer Gründung zum Ziel gesetzt, Schulklassen und Jugendgruppen ein attraktives Kultur- und Freizeitprogramm zu ermöglichen. Alleinstellungsmerkmal ist die ausgewogene Mischung aus Abenteuer, Sport, erlebnispädagogischen und ökologischen Inhalten. Aufgrund der Auslastungsquoten (31 %) gilt sie als eine der beliebtesten Jugendherbergen Deutschlands.
- Das ZUK im restaurierten Maierhof des Klosters Benediktbeuern ist ein modernes Bildungs- und Tagungszentrum für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Alleinstellungsmerkmal: Vielseitige und erlebnisorientierte Bildungs- und Kulturangebote sollen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen die Wertschätzung und den Einsatz für das Leben in seiner ganzen Vielfalt vermitteln. Das vom ZUK angelegte und betreute Naturlehrgebiet auf Klosterland, die Energiewerkstatt sowie erlebnispädagogische Angebote bieten hierfür herausragende Möglichkeiten, Natur zu erleben, zu schützen und für einen nachhaltigen Lebensstil zu sensibilisieren.
- Der Don-Bosco-Club ist ein offenes Haus, in dem junge Menschen in freundlicher Atmosphäre ihre Freizeit verbringen und gestalten können. Alleinstellungsmerkmal: Elementarer Bestandteil der Jugendarbeit ist

der offene Treff. Hier wird die Möglichkeit geschaffen, die Besucher/-innen (jederzeit) pädagogisch zu betreuen, falls sie Fragen oder Probleme haben. Gemeinsam werden geeignete Lösungen gesucht und gefunden oder bei Bedarf an geeignete Stellen weiter vermittelt. Neben der Beratung werden auch Projekte angeboten und den Jugendlichen ein großer Spielraum für aktive Mitgestaltung geboten. Ganz getreu dem Motto: "Frei.Raum.Für Euch."

- Die Fachberatung für Heimatpflege verfügt über ein breites Aufgabenspektrum. Zum einen kümmert sich die Fachberatung um das bauliche und kulturlandschaftliche Erbe Oberbayerns, konkret um die finanzielle und konzeptionelle Erhaltung von rund 25.000 Denkmälern, darunter Burgen, Kirchen, alte Bauernhäuser und öffentliche Gebäude. Zum anderen berät sie Einzelpersonen, Vereine und Behörden in allen Fragen der Regionalkultur - vom umwelt- und kulturverträglichen Tourismus bis hin zur Pflege von Sprache und Dialekten. Außerdem unterstützt die Einrichtung die regionale Museumsarbeit sowie private Sammler. Alleinstellungsmerkmal: Einrichtung um Tradition und Moderne in Einklang zu bringen, um so Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu verbinden.
- Zum Trachten-Informationszentrum (TIZ) des Bezirk Oberbayern gehört: Forschung und Dokumentation; Öffentlichkeitsarbeit; Betreuung, Pflege und Erhalt einer einzigartigen Sammlung mit mehr als 4.000 Kleidungsstücke, ca. 20.000 Bildern und einer umfassende Bibliothek mit zahlreichen Raritäten und Kostbarkeiten. Mit seinem Angebot an trachtenkundlichen Fortbildungen und fachlicher Beratung ist es Zentrum für wissenschaftliche, kulturelle oder wirtschaftliche Institutionen sowie für interessierte Privatleute. Noch wichtiger als die Pflege und Bewahrung der Schätze von gestern ist für das TIZ allerdings die Herausforderung, die Vergangenheit in den Dienst der Gegenwart und Zukunft zu stellen.
- Fraunhofer Glashütte und Museum. Alleinstellungsmerkmal: historische Wirkungsstätte von Joseph von Fraunhofer, hier die Absorptionslinien im Sonnenspektrum entdeckte, die eine Identifizierung der chemischen Elemente der Sonne ermöglichen. Weiter erzielte er hier wichtige naturwissenschaftliche Erkenntnisse und Forschungsergebnisse zur Weiterentwicklung optischer Instrumente. Sie ist Schaffens- und Bildungsstätte eines der bedeutendsten deutschen Wissenschaftler für Zukunftsinnovationen, der Namensgeber für die Fraunhofer-Gesellschaft wurde – der größten europäischen Gesellschaft zur Förderung angewandter Forschung.
- Fraunhofer-Zentrum für energetische Altbausanierung und Denkmalpflege Benediktbeuern. Das Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP etabliert in der Alten Schäfllerei des Klosters Benediktbeuern ein Fraunhofer-Zentrum für energetische Altbausanierung und Denkmalpflege, in dem Fachplaner, Handwerker, Denkmalpfleger, Entscheidungsträger, Bau-

herren und Interessierte die Möglichkeit haben, sich über Energieeffizienz im schützenswerten Bestand und in der Denkmalpflege zu informieren, beraten und weiterbilden zu lassen. Der Wissenstransfer zwischen Denkmalpflege, Baupraxis, Forschung und Industrie ist ebenso wie die Darstellung von Funktionsweisen innovativer und erprobter Materialien ein wichtiger Aspekt des Zentrums. Hierfür wird das Gebäude modellhaft unter energetischen und denkmalpflegerischen Gesichtspunkten instandgesetzt.

<b>Zusammenfassung</b>	<b>Effekte der Klosteranlage für die Region</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftsstandort für die Region</li> <li>▪ Belebung des Ortes und Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Ortes</li> <li>▪ Förderung der Jugend</li> <li>▪ Ort der Seelsorge und andere pastorale Angebote</li> <li>▪ Ort der Bildung, Lehre und Forschung</li> <li>▪ Erhalt und Belebung der historischen Bausubstanz</li> <li>▪ Bewahrung der der natürlichen Lebensgrundlagen und des kulturellen Erbes</li> <li>▪ Ort, an dem Schöpfungsverantwortung erlebbar und vermittelt wird</li> </ul>

<b>Empfehlungen</b>	<b>Priorität</b>
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierte Schlüsselpartner der Region weiterhin regelmäßig einbinden [A]</li> <li>▪ Gemeinsame Themen und Aktivitäten kontinuierlich überprüfen und beleben [A]</li> <li>▪ Maßnahmen entlang der Priorisierung umsetzen [A]</li> </ul>

## 3.2 Naturschutz und Landschaftspflege

Teilmodul	Naturschutz und Landschaftspflege	Nr. im Förderantrag AP 1.9.2
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des Bereiches Naturschutz und Landschaftspflege sowohl auf Klosterland als auch landkreisweit im ländlichen Umfeld.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandsaufnahme hinsichtlich Raumwirksamkeit, Naturlehrgebiet und Veranstaltungen durch Auswertung vorhandener Unterlagen</li> <li>▪ Befragung der zuständigen Mitarbeiter/-innen</li> <li>▪ Analyse der Alleinstellungsmerkmale des ZUK, des Klosterlandes und der Region</li> <li>▪ Entwicklung von Handlungsempfehlungen</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Klosterland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seit 1992 wird das Klosterland vom Kloster Benediktbeuern an das Zentrum für Umwelt und Kultur verpachtet.</li> <li>▪ Das Klosterland gehört bayernweit mit 145 ha Grünland und 50 ha Waldfläche auf Moorboden zu den größten und bestdokumentiertesten Renaturierungsprojekten. Diese Grünlandflächen werden im Sinne eines umfassenden Feuchtlebensraumschutzes extensiv bewirtschaftet. Dabei wird die Pflege durch die Unterverpachtung an Landwirte gesichert.</li> <li>▪ Das Gebiet ist ein Natura 2000 Schutzgebiet und es schützt gefährdete, wildlebende, heimische Pflanzen- und Tierarten in ihren natürlichen Lebensräumen. (Maßgebend sind dabei die Vogelschutz-Richtlinien (2009/147/EG) und die Fauna-Flora-Habitat Richtlinie (92/43/EWG)).</li> <li>▪ Die Nutzung des Landes ist weiterhin möglich bzw. erwünscht, jedoch darf sich der Erhaltungszustand der Arten und Lebensräume nicht verschlechtern. Die Interessen des Naturschutzes sind aber mit den wirtschaftlichen und sozialen Interessen in Einklang zu bringen.</li> <li>▪ Monitoring begleitet das Renaturierungsprojekt und bildet die Grundlage für das Pflegemanagement auf den Flächen.</li> <li>▪ Die Bewirtschaftung des Grünlandes ist Grundlage für den Erhalt dieses Lebensraumes. Dabei sind die Interessen des Naturschutzes mit den wirtschaftlichen und sozialen Interessen in Einklang zu bringen.</li> </ul> <p><b>Loisach-Kochelsee-Moore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die auf ca. 3.600 ha ausgedehnten Nieder- und Hochmoorflächen zählen zu den bedeutendsten Mooregebieten Süddeutschlands und sind aufgrund der artenreichen Flora und Fauna sowohl ökologisch als auch touristisch besonders wertvoll (touristischer Anziehungspunkt und Beheimatung vieler be-</li> </ul>	

drohter Arten).

- Naturschutz und Landschaftspflege in den Loisach-Kochelsee-Mooren und auf dem Klosterland haben Modellcharakter für die Region. Darüber hinaus übernimmt das ZUK die Gebietsbetreuung für die Moore im gesamten Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen, die landes- und bundesweit bedeutsam sind. Für diese europaweit einzigartigen Moore werden in dem dafür etablierten Arbeitskreis „Tölzer Moorachse“, dem regionale Naturschutzverbände, Naturschutzbehörden, der Landrat und Vertreter der Bauern angehören, Schutz- und Pflegeprojekte für die Moore des Landkreises entwickelt.

#### Herausforderungen:

- Wiedervernässung der wertvollsten Hochmoore (Artenschutz, Archive, Klimaschutz, Wasserrückhalt)
- Erhalt und Ausbau der Streuwiesennutzung
- Extensivierung von intensiv genutzten Niedermooren
- Schutzkonzepte für bedrohte Arten und Lebensgemeinschaften
- Vermarktungsstrategien für die Landwirtschaft
- Förderung intensiver Öffentlichkeitsarbeit
- Etablierung innovativer Umweltbildungsangebote
- naturnahe Führungen/Veranstaltungen sind teilweise nicht kostendeckend
- stabile Finanzierung zur Unterhaltung der Lehrpfade
- fehlende Fachkraft für Instandsetzungsarbeiten

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortführung des Renaturierungsprojektes (Förderung bis 2032 gesichert) [C]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung eines interdisziplinären Gedankenaustauschs zwischen Vertretern von Tourismus, Bauern, Landnutzer und Behörden um Schwerpunkte wie Tourismus, Direktvermarktung und Öffentlichkeitsarbeit zu steuern. [C]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Errichtung einer Streuwiesenbörse mit Streulagermöglichkeit, zur Vermittlung von Landschaftspflegematerial an geeignete Abnehmer. [B]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von Besucherlenkssystemen, um den Erhalt der Lehrpfade und Schutzgebiete durch steigende Tourismuszahlen zu gewährleisten. [C]</li> </ul>
Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festanstellung eines qualifizierten Mitarbeiters/einer qualifizierten Mitarbeiterin (Handwerker/-in) führt zur Steigerung der Qua [B]</li> </ul>



lität der Außenanlagen (positiver Effekt auf Tourismus) und professionelleren Anlernung und Unterrichtung von Jugendlichen.

- Etablierung eines jährlichen Budgets zur Unterhaltung des Naturlehrgebietes führt zur Verbesserung der Außenwirkung der Naturlehrpfade. [A]
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Angebote und Führungen. [B]
- Ausbau der Kooperationsprojekte in der Umweltbildung für Lehrerfortbildungen. [C]

**Bemerkungen**

Die Arbeit (Verpachtung, Erhaltung, Entwicklung des Außengeländes und Öffentlichkeitsarbeit) wird seitens des ZUK nach den Leitlinien der Salesianer verantwortet.

Im Zentrum der Naturschutzarbeit des ZUK, in eigener Trägerschaft verantwortet und stehen die Wiederherstellung der Moorlebensräume über die Entwicklung und Umsetzung von Naturschutz- und Landschaftspflegemaßnahmen und die damit einhergehende Erhaltung und Förderung der Biodiversität der europaweit bedeutsamen Kultur- und Naturlandschaften des Tölzer Landes, die Förderung einer umweltschonenden und standortgerechten Landwirtschaft, die Umsetzung sanfter Tourismuskonzepte und eine vielfältige Öffentlichkeitsarbeit.

### 3.3 Organisationsanalyse

Teilmodul	Organisationsanalyse	Nr. im Förderantrag AP 1.9.3
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung einer klaren, einfachen und zentralen Organisationsstruktur zwischen den Einrichtungen</li> <li>▪ Initiierung einer übergreifenden Organisationsstruktur zur Nutzung der Synergien und Minderung der Reibungsverluste zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen</li> <li>▪ Restrukturierung der Zuständigkeiten und klare Definition der Organisationsstrukturen innerhalb des Klosters bzw. der Klosterbetriebe</li> <li>▪ Förderung der Kooperationen zwischen den Einrichtungen</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Workshop und Einzelinterviews mit den Einrichtungsleitern bzgl. ihrer Kernaufgaben und dem Einsatz der Ressourcen</li> <li>▪ Befragung der Mitarbeiter/-innen bezüglich ihrer Aufgaben und Schnittstellenprobleme</li> <li>▪ Auswertung bestehender Organigramme und Arbeitsplatzbeschreibungen</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Betrieb Kloster</b></p> <p>Die Organisationsanalyse hat ergeben, dass es im Hinblick auf die <u>interne</u> Organisationsstrukturen im Kloster Schwachstellen gibt aufgrund von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht immer deckungsgleichen Entscheidungskompetenzen der zuständigen Mitarbeiter/-innen im Vergleich zum Aufgabenbereich (Kongruenzprinzip);</li> <li>▪ Entscheidungen teilweise aufgrund fehlender wirtschaftlicher Ausrichtung erfolgen</li> <li>▪ einer Zersplitterung der Verantwortungsbereiche bzgl. der Klosterbetriebe</li> </ul> <p><b>Kloster und Einrichtungen</b></p> <p>Die einrichtungsübergreifenden Organisationsstrukturen weisen folgende Schwachstellen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fehlende Ausnutzung von Synergien durch einen gemeinsamen Dienstleistungsbereich (Hausreinigung, Küche, Buchhaltung);</li> <li>▪ kein einheitlich abgestimmter Service- und Gästebereich (hoher Koordinationsaufwand, keine optimale Gästebetreuung (u. a. Anfragen, Buchungen) fehlende Professionalisierung der Prozesse) sowie</li> <li>▪ kein einheitlich, abgestimmter Kulturbereich (abgestimmte Koordination der einzelnen Einrichtungen als Veranstaltungs- und Ausstellungsort wäre optimal).</li> <li>▪ keine Angebote „aus einer Hand“ mit einem Ansprechpartner .</li> </ul>	

Empfehlungen		Priorität
<i>strategisch</i>	<b>Betrieb Kloster</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare und transparente Gestaltung der internen Entscheidungswege und Kompetenzverantwortungen</li> </ul>	[A]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Aufgaben- und Kompetenzzuordnung zwischen dem Ordensbereich und dem Betrieb Kloster, dadurch Stärkung der inhaltlichen Kernaufgaben des Klosters</li> </ul>	[A]
	<b>Kloster und Einrichtungen:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmungen und Entscheidungen über mögliche organisatorische Zusammenlegungen einzelner Bereiche der unterschiedlichen Einrichtungen und dadurch Bündelung der Kernkompetenzen und Ausschöpfung von Synergieeffekten.</li> </ul>	[B]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung der kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen</li> </ul>	[A]
Empfehlungen		Priorität
<i>operativ</i>	<b>Betrieb Kloster</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kongruenz zwischen Aufgaben und Entscheidungen erhöhen durch Erweiterung der Entscheidungskompetenzen der Leitungsebene</li> </ul>	[A]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgrenzen der Aufgaben zwischen Wirtschaftsleiter und Klosterdirektor</li> </ul>	[A]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besetzung der internen Schlüsselpositionen im Kernkloster mit kaufmännischen Kompetenzen</li> </ul>	[B]
	<b>Kloster und Einrichtungen:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfen der Synergieeffekte einer organisatorischen Zusammenlegung des Gästebereichs (Kloster und ZUK) und Etablierung eines zentralen Besuchermanagements (z. B. zentrale Koordinationsstelle, Raumvergabe, Ansprechpartner, gemeinsames Marketing etc.).</li> </ul>	[B]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatorische Konstituierung und evtl. Ausgründung des Kulturbereichs (Ausstellungen, Musik, darstellende Kunst, Literatur, Malerei und sonstige Veranstaltungen) prüfen</li> </ul>	[C]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Kosteneinsparungspotentiale einer möglichen Zusammenlegung der Dienstleistungs- und Wirtschaftsbereiche der Einrichtungen (z. B. gemeinsame Reinigung, Hausmeister</li> </ul>	[A]	

und EDV) unter Berücksichtigung der Zuständigkeiten der verschiedenen Träger der einzelnen Einrichtungen.

### 3.4 Inhaltliche Analyse der vorhandenen Einrichtungen der Gesamtanlage

Teilmodul	Analyse der Gesamtanlage	Nr. im Förderantrag AP 1.9.4
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierung der Schwerpunktthemen im Kloster Benediktbeuern für eine gemeinsame und einrichtungsübergreifende Kooperation und Vermarktung der Angebote.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandsaufnahme des Angebote der in der Klosteranlage ansässigen Einrichtungen</li> <li>▪ Auswertung verschiedener Gästebefragungen</li> <li>▪ Auswertung vorhandener statistischer Daten</li> <li>▪ Identifizierung neuer Angebote über Benchmark-Analysen und Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Klosteranlage besitzt ein sehr vielfältiges Angebot, welches durch die verschiedenen Einrichtungen angeboten wird. Es zeigt sich, dass sich hier über die Jahrzehnte ein abwechslungsreicher und dennoch Profil gerichteter Angebotsmix der unterschiedlichen Einrichtungen entwickelt hat. Es wurden fünf Kernbereiche identifiziert, für die die Gesamtanlage steht: „Junge Menschen“; „Pastoral“; „Bildung“; „Natur und Ökologie“. sowie „Kultur, Tourismus und Gastlichkeit“.</li> <li>▪ Die Angebote der gesamten Anlage sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwechslungsreich, aber dennoch harmonisch abgestimmt,</li> <li>- sprechen viele Zielgruppen an und decken die Bedürfnisse ab,</li> <li>- sind standortadäquat und</li> <li>- im Sinne Don Boscos.</li> </ul> </li> <li>▪ Die adressierten Zielgruppen verbinden positive Momente mit dem Kloster.</li> <li>▪ Es gibt eine Vielzahl besonderer Möglichkeiten, die in der Angebotsform einmalig sind, so u. a. <ul style="list-style-type: none"> <li>- die breite Vielfalt der spirituellen Angebote</li> <li>- die angebotenen Studiengänge Religionspädagogik und soziale Arbeit</li> <li>- die Energiezentrale, die einen Einblick in zukunftsorientierte Energieversorgung gibt mit einem Mix aus regionalen, erneuerbaren Energien</li> <li>- die Energiewerkstatt, die Energien und Ihre Nutzung in vielfältigsten Experimentier-Modulen veranschaulicht (für Kinder und Jugendliche)</li> </ul> </li> <li>▪ Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Klosters ist, dass junge Menschen im Sinne des Leitbilds der Salesianer Don Boscos im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus werden Angebote für verschiedenste Zielgruppen bereitgestellt</li> </ul>	

(vom Menschen mit Behinderung bis hin zum Hochbegabten; vom Vorschulalter bis zum Seniorenalter etc.)

Folgende Schwachstellen wurden im Rahmen der Analyse identifiziert:

- oftmals keine gemeinsame Vermarktung der Angebote der einzelnen Einrichtungen
- Veranstaltungen und einrichtungsübergreifende Angebote werden oft mit hohem Verwaltungsaufwand auf Anfrage bearbeitet. Die Angebote (vorwiegend kultureller Art) werden nicht aktiv beworben.
- Für Außenstehende sind die Vielfalt der Angebote und die Abgrenzung der Einrichtungen nicht auf Anhieb verständlich.

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhaltliche Positionierung des Klosters Benediktbeuern als wertvoller pastoraler Ort innerhalb der Diözese Augsburg und Erzdiözese München und Freising. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen über einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Zusammenstellung und Durchführung von Angeboten (Bildung, Seminare, Übernachtungen etc.). [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkere Zusammenarbeit mit der Gemeinde/ Pfarrei. [B]</li> </ul>
Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausarbeitung und Ausweitung des pastoralen und kirchlichen Angebotes mit Unterstützung der Diözese Augsburg und Erzdiözese München und Freising. [A]</li> </ul>
	<p><b>Einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit</b> [A]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame organisatorische Zusammenarbeit bei der Konzipierung und Vermarktung von Angeboten, dass diese dem Kunden „aus einer Hand“ angeboten werden können.</li> <li>▪ Einsetzen eines zentralen Ansprechpartners und Koordinators für die Gästebereiche.</li> <li>▪ Koordinierung des Reservierungs- und Buchungsprozesses bei Angeboten, Seminaren, Übernachtungen etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erschließung neuer Erlösquellen und Erhöhung der Auslastungszahlen durch eine aktive Bewerbung und Ausrichtung von Festen und Feiern im Kloster. Die den Leitlinien entsprechen. [B]</li> </ul>



---

**Etablierung möglicher zusätzlicher Angebote**

[B]

- Ausbau des Angebots für betriebliche Erwachsenenbildungen in Kooperationen mit Firmen (Seminare, Coaching etc.)
- Firmenkooperation für Recruiting-Veranstaltungen für junge Menschen
- Erweiterung der Angebote im AZ zur Absicherung der Kernaufgabe „Arbeit mit jungen Menschen“ (starke Ausrichtung auf Orientierungstage)

---

**Bemerkungen** keine

### 3.5 Analyse der Veranstaltungsangebote

Teilmodul	Veranstaltungsangebote	Nr. im Förderantrag AP 1.9.5
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Veranstaltungsangebote sowie deren Schwachstellen</li> <li>▪ Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten für ein abgestimmtes Veranstaltungsangebot und Vermeidung von Schnittstellenproblemen</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswertung verschiedener Gästebefragungen</li> <li>▪ Auswertung der Jahresberichte und vorhandener statistischer Daten</li> <li>▪ Gespräche mit zuständigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen</li> <li>▪ Fokus der Analyse auf Organisation und Finanzierung sowie Kommunikation und Distribution der Veranstaltungen</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veranstaltungen werden im Veranstaltungskalender auf den Webseiten des Klosters und Einrichtungen im Kloster veröffentlicht. Der Veranstaltungskalender ist ein zentrales Element für die gegenseitige Transparenz der Veranstaltungen der verschiedenen Einrichtungen geworden.</li> <li>▪ Das Kloster wird nicht primär als geistliches Zentrum wahrgenommen (57 % der Besucher/-innen nehmen die Anlage als geistliches Zentrum wahr).<sup>3</sup> Hier ist die klare strategische Positionierung des Klosters nach außen zu kommunizieren, was die Qualität des Klosters Benediktbeuern als geistliches Zentrum genau ausmacht bzw. künftig ausmachen wird.</li> </ul> <p><b>Führungen, Exkursionen, Seminare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Klosterführungen sind trotz steigender Besucherzahlen im Vergleich zu den Jahren 2001-2008, im Betrachtungszeitraum 2013-2014 um 20 % zurückgegangen.</li> <li>▪ Seit 2012 werden Kombinationsprodukte angeboten und beworben, weitere Ausdehnung auf verschiedene Vertriebspartner ist notwendig.</li> <li>▪ Seit 2007 nehmen mehr Erwachsene als Kinder- und Jugendgruppen an den Führungen teil.</li> </ul> <p><b>Ausstellungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Einrichtungen auf dem Klostergelände verfügen über verschiedenste Sonder- und Dauerausstellungen sowie diverse Verkaufsausstellungen, die das kulturelle Leben der Region bereichern.</li> <li>▪ Das Potential der vorhandenen Ausstellungsräume wird genutzt, jedoch ist die Organisationsstruktur (einheitliche Vertragskonditionen, klare Prozesse)</li> </ul>	

<sup>3</sup> Ergebnisse aus der Gästebefragung 2012, Katja Wippermann

dahinter noch nicht optimal abgestimmt. Die Möglichkeit, die Ausstellungen mit klostereigenen Leistungen zu kombinieren, ist noch zu optimieren (z. B. Vernissagen, Marketingkooperation etc.).

#### Veranstaltungen:

- Kultur-Veranstaltungen (u. a. Konzerte, Lesungen) und Märkte / Messen werden vorwiegend vom Kloster und ZUK angeboten.
- Im ZUK werden 36 % der gesamten Umsatzerlöse durch Bildungs- und Kultur-Veranstaltungen generiert, davon 60 % der Einnahmen durch eigene Veranstaltungen (40 % Fremdveranstaltungen).

#### Schwachstellen:

- Ausstehende Grundsatzentscheidung, aufgrund des Spannungsfeld „spiritueller vs. kulturhistorischer Ort“, ob Maßnahmen zur Besuchererhöhung stattfinden sollen.
- Fehlende Organisationsstrukturen eines einheitlichen Veranstaltungsbereichs (u. a. Definieren von abgestimmten Prozessen), der auch einrichtungsübergreifende Kooperationen beachtet.
- Fehlendes Marketingbudget zur Vermarktung der Veranstaltungen.

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Entscheidung seitens des Klosters und der Verantwortlichen über eine weitere Öffnung des Klosters gegenüber dem Tourismus (Handlungsrahmen schaffen). [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Bedeutung des Marketings und der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die gesamte Anlage sowie ein festes Budget ist abzustimmen. Kooperationen unter den Einrichtungen sind zu forcieren und Finanzierungsmodelle abzustimmen. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung Corporate Identity/ Corporate Design, damit kann ein gemeinsamer Außenauftritt geschaffen werden und das Kloster und seine Einrichtungen in der Außenwahrnehmung deutlich stärken. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein abgestimmtes Marketingkonzept ist aufzustellen, in dem Strukturen geschaffen werden, Projekte und Maßnahmen priorisiert werden sowie Budgets bereit zu stellen sind. [A]</li> </ul>

Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung eines zentralen Besuchermanagements (zentraler Ansprechpartner, Empfangsbereich bzw. einrichtungsübergreifende Verwaltung der Veranstaltungen). [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbau der überregionalen und branchenübergreifenden Vertriebswege der eigenen Veranstaltungen und Führungen, Seminare etc. (Kooperationen mit Hotels, Museen, Reiseveranstaltern). [B]</li> </ul>

stalter).

- 
- |  |     |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Einführung von Führungslizenzen für Externe, die Gruppen in Eigenregie durch die Anlage führen (Kompensation entgangener Einnahmen).</li></ul> | [B] |
|--|-----|
- 

**Optimierung der Ausstellungsfläche:** [C]

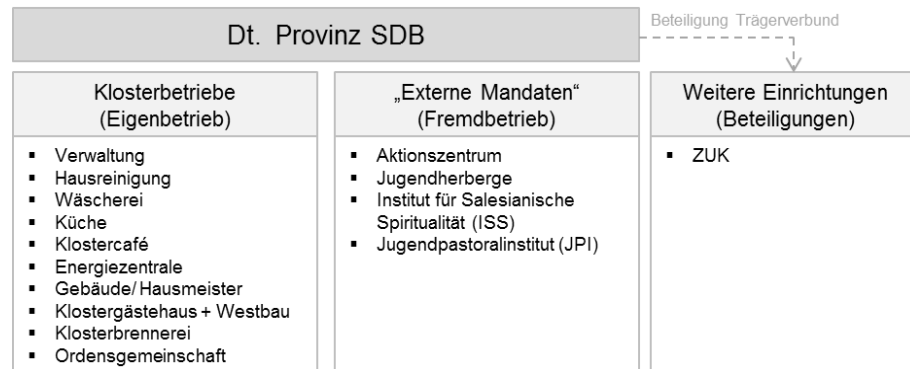
- Aufstellen einheitlicher Prozesse (schriftliche Vertragsvereinbarungen, Verlängerung, Vergütung).
  - Kooperationen eines gemeinsamen Rahmenprogramms (z. B. Catering einer internen Küche) bei Eröffnungen und Vernissagen mit den Ausstellern.
  - Vereinbarungen zur Pressearbeit sowie zur Erwähnung der Ausstellung im Veranstaltungskalender des Klosters (Finanzierung)
- 

**Bemerkungen** Keine

### 3.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Teilmodul	Vertragsanalyse	Nr. im Förderantrag AP 1.9.6
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziel der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist es, die einzelnen Bereiche des Betriebs Kloster („eigenbetrieben“) sowie die wirtschaftlich verbundenen Betriebe auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu untersuchen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Klosteranlage mit Zielhorizont 2025 gemäß Masterplan wirtschaftlicher betrieben werden kann.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<p><b>Bestandsaufnahme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Rahmen der Bestandsaufnahme werden die Aufwendungen und Erträge vom Kloster, AZ und JH sowie die des ZUK aufgenommen. Die notwendigen Daten werden den vorgelegten Jahresberichten der Jahre 2011 bis 2013 entnommen.</li> <li>▪ Anhand der in der Betriebsbuchhaltung gepflegten Kostenstellen werden die eigen- und fremdbetriebenen Betriebe jeweils für das Wirtschaftsjahr 2013 auf Basis aller gebuchten Kosten analysiert (Querschnittsanalysen).</li> <li>▪ Anschließend wird die Entwicklung von Erlösen und Kosten über einen Zeitraum von 4 Jahren im Untersuchungszeitraum 2010 bis 2013 aufgezeigt (sogen. Längsschnittanalysen). Besonderes Augenmerk gilt dabei den stetig steigenden Kosten („Kostentreiber“). Auf der Erlösseite werden diejenigen Bereiche identifiziert, die ein gewisses Wachstum aufweisen („Erlöspotentiale“).</li> </ul> <p><b>Kostenstellenanalyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Rahmen der Kostenstellenanalyse erfolgt eine Detailauswertung der Wirtschaftlichkeit aller Dienstleistungsbereiche und Betriebe des Klosters.</li> <li>▪ Detaillierte Betrachtungen finden insbesondere für die Bereiche Vermietung und Verpachtung, Energieversorgung, Küchen, Wäscherei, Reinigung und Klostercafé statt.</li> <li>▪ Speziell soll die Frage geklärt werden, inwieweit bestimmte Bereiche kostendeckender wirtschaften können.</li> <li>▪ In einer Vergleichsbetrachtung wird untersucht, wie wirtschaftlich diese Bereiche im Vergleich zu ähnlichen Marktangeboten arbeiten.</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Dt. Provinz der SDB gehören im Kloster Benediktbeuern zum einen die klostereigenen Betriebe (Klosterbetriebe), zum anderen die sogenannten „externen Mandanten“. Das sind Einrichtungen, die direkt der Provinz unterstellt sind.</li> </ul>	

Abbildung 6: Abgrenzung der Mandanten



- Zwischen diesen Betrieben findet ein Großteil der in den Klosterbetrieben produzierten Lieferungen und Leistungen über Verrechnungen statt. Die 4-Jahresentwicklung zeigt, dass genau diese Umsätze auch am meisten gestiegen sind.
- Die größte Einnahmequelle des Klosters sind die Miet- und Pachteinnahmen; neben den o. a. Fremdbetrieben vermietet das Kloster Räumlichkeiten an verschiedene externe Einrichtungen.
- Zweitgrößte Stelle und ebenso notwendig für den Klosterhaushalt sind die Sachbezüge und Zuwendungen der SDB Ordensgemeinschaft, die abhängig von der Anzahl der Mitbrüder dem Kloster zufließen.

#### Kostenstellen

- Die Kostenstruktur des Klosterbetriebs ist geprägt von den Personalausgaben. Die 4-Jahresentwicklung zeigt, dass diese Kosten neben den Energiekosten die höchsten Zuwachsraten aufweisen („Kostentreiber“).
- Die Kostenstellen mit den höchsten Erlösen sind (absteigend geordnet):
  - Verpachtung & Vermietung
  - SDB Ordensgemeinschaft
  - Energiezentrale
  - Klosterküche
  - Gästehaus
- Gleichzeitig sind die Bereiche mit den höchsten verbuchten Defiziten in absoluten Zahlen absteigend:
  - Klosterküche
  - Verwaltung
  - Gebäude/Hausmeister- Bereich
  - Klostercafé



- Hausreinigung

Hier zeigt sich bereits die wichtigste Schwachstelle: Den klosterinternen Verrechnungen fehlt ein verursachergerechter Umlageschlüssel; die gebuchten Defizite entsprechen nicht den tatsächlichen Leistungen einzelner Klosterbetriebe.

- Die Kostentreiber sind die Lohn- und Gehaltskosten, die nicht zuletzt aufgrund der Tarifbindung im 4-Jahreszeitraum um 35 % gestiegen sind, der damit verbundene soziale Aufwand stieg um 29 %. Ähnlich verteuert haben sich die Brennstoffe für die Wärmeversorgung (37 %) sowie die Stromkosten (22 %).

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es wird empfohlen, die Entwicklung der identifizierten Kostentreiber wie Personal- und Energiekosten mittelfristig unter Ausschöpfung der möglichen Vertragsspielräume zu stabilisieren. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein transparentes Controlling sollte in allen Dienstleistungsbereichen des Klosters eingeführt werden. [B]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es sollte eine betriebsübergreifende Zusammenführung aller Marketingaktivitäten geprüft und entwickelt werden. Dies betrifft sowohl den Gästebereich mit Unterkunft und Verpflegung, als auch den Veranstaltungsbereich. [B]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Vermietung der Räumlichkeiten sollte längerfristig unter Berücksichtigung der erfolgten Abschreibungen neu verhandelt und schriftlich fixiert werden. [B]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Energiezentrale sollte mittelfristig als Profitcenter ausgebaut werden; die Wärmelieferungen könnten dabei an das marktübliche Preisniveau für Fernwärme angepasst werden [C]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es wird empfohlen, die Verwaltung für die Vermietung bestimmter Gebäudeabschnitte (u. a. Westbau, Gästehäuser) als Profitcenter zusammenzulegen; damit könnten Verwaltungskosten gespart und die Transparenz erhöht werden. [A]</li> </ul>

Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In der Betriebsbuchhaltung muss die verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten und Leistung verbessert werden. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Pachtzinsen sollten unter Anrechnung der ursprünglich vereinbarten Renovierungsleistungen neu verhandelt werden. [A]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Außerdem sollte geprüft werden, inwieweit die Klosterküche weitere Verpflegungsleistungen innerhalb der Klostergemeinschaft übernehmen kann (z. B. Catering für das ZUK u. a.) [B]</li> </ul>

- Bemerkungen** Die Wirtschaftlichkeitsanalyse erfordert eine durchgängige Leistungsverrechnung auf alle operativen Kostenstellen. Dies erfolgte erstmalig für das Wirtschaftsjahr 2014. Für den Betrachtungszeitraum 2010 bis 2013 konnte daher in der Wirtschaftlichkeitsanalyse lediglich die konsolidierte Gesamtentwicklung aller Klosterbetriebe dargestellt werden.
- Innerhalb des Betrachtungszeitraums wurde der Steuerberater gewechselt, mit dem Ergebnis, dass die Jahresabschlüsse aufgrund unterschiedlicher Konsolidierung nur schwer vergleichbar waren.
- Aus der Betriebsbuchhaltung war eine Profitcenterauswertung aufgrund unzureichender Umlageschlüssel und fehlender Ertragszuweisungen mit Korrekturen verbunden.

### 3.7 Vertragsanalyse

Teilmodul	Vertragsanalyse	Nr. im Förderantrag AP 1.9.7
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung aller Verträge</li> <li>▪ Optimierung der vertraglichen Gesamtsituation (Vermeidung von Rechtsunsicherheiten aufgrund fehlender Verträge, Unwirksamkeit von Verträgen oder Vertragsteilen etc.)</li> <li>▪ Schaffung von Transparenz über die Vertragskonditionen und Identifizierung von Einsparungspotentialen bzw. Einnahmepotentialen (z. B. Miet- und Pachtverträge)</li> <li>▪ Aufzeigen eines künftigen Vertragsmanagementkonzepts und Vertragscontrollings</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandsaufnahme aller bestehenden Verträge sowohl nach Vertragstypen (z. B. Miet- und Pachtverträge), wie auch nach Rechtsgebieten (Verträge, Nutzungsvereinbarungen, Erbbaurechte usw.).</li> <li>▪ Analyse der Vertragsinhalte hinsichtlich Wirtschaftlichkeit (anhand von Vergleichspreisen) und Vertragslaufzeiten bzw. Kündigungsfristen.</li> <li>▪ Ableitung möglicher Handlungsoptionen und Empfehlungen hinsichtlich einer optimierten Vertragsgestaltung sowie Einschätzung der rechtlichen Umsetzbarkeit.</li> <li>▪ Aufnahme aller Lieferungen und Leistungen innerhalb des Klosters Benediktbeuern und Aufzeigen noch fehlender schriftlicher Verträge.</li> <li>▪ Aufzeigen einer mittel- und langfristigen Vertragsgestaltung sowohl innerhalb des Klosters, wie auch mit externen Kunden und Lieferanten.</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Vertragsverwaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Richtlinien zur Handhabung, Dokumentation und Verwaltung von Verträgen</li> <li>▪ Es erfolgt keine Vertragsüberwachung bzw. die Vertragsverfolgung ist sehr aufwendig, da kein digitales Vertragsmanagement vorhanden ist.</li> <li>▪ Sämtliche Verträge werden dezentral und ohne bestimmte Vorgaben abgelegt, dies erschwert das Auffinden von Verträgen.</li> <li>▪ Nicht immer transparenter und schriftlich fixierter Vertragsabschluss (mündliche Absprachen), dadurch entstehen Unklarheiten in den Vertragsbedingungen</li> </ul> <p><b>Vertragsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverse Mietverträge des Klosters müssen aufgrund von Nutzungsänderun-</li> </ul>	

gen aktualisiert und ergänzt werden.

- Im Zuge notwendiger Renovierungs- und Erhaltungsmaßnahmen an Gebäuden wurden langfristige Nutzungs- und Erbbaurechtsverträge beschlossen.
- Vereinbarungen über interne Lieferungen und Leistungen (z.B. Küchenleistungen, Wärme- und Stromlieferungen etc.) sind bisher nur mündlich vereinbart oder liegen noch als Rohentwurf vor.

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um langfristig die Übersicht über die Vielzahl der Verträge und Rechtsbeziehung zu behalten, sollte ein Vertragsmanagementsystem eingerichtet werden; das System enthält eine Übersicht sowohl über alle vorhandenen Verträge und Rechtsbeziehungen wie auch über de-facto Rechtsbeziehungen, die noch nicht schriftlich fixiert wurden.</li> </ul>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf dieser Basis sollen in regelmäßigen Abständen das Vorhandensein und die Aktualität aller Verträge überprüft werden (Vertragscontrolling).</li> </ul>	[B]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Miet- und Pachtverträge sollten in regelmäßigen Abständen an das marktübliche Preisniveau angepasst werden.</li> </ul>	[B]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die langfristig angelegten Dauernutzungsverträge können nur im Verhandlungswege den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden; hierzu sind in regelmäßigen Abständen Gespräche zwischen den Vertragspartnern erforderlich.</li> </ul>	[B]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Erbbaurechtsverträge enthalten konkrete Bestimmungen hinsichtlich der zeitlichen und qualitativen Ausführung von Sanierungs- und Renovierungsarbeiten. Diese vertraglich vereinbarten Verpflichtungen sind zu prüfen; gegebenenfalls sind die Verträge zu ergänzen.</li> </ul>	[B]
Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es wird empfohlen, alle Miet- und Pachtverträge schriftlich zu fixieren.</li> </ul>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle mündlichen Vereinbarungen über den Austausch interner Lieferungen und Leistungen sollten auf Basis zuvor abgestimmter Preislisten schriftlich festgehalten werden.</li> </ul>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung eines Vertragsmanagements auf Basis einer vollständigen Vertragsübersicht mit Laufzeiten und Kündigungsbedingungen zum aktiven Managen von Vertragsrisiken.</li> </ul>	[A]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die Wärmelieferungen wird empfohlen, den Umlageschlüssel entsprechend den aktuellen Flächennutzungsplänen zu aktualisieren.</li> </ul>	[B]

- Hinsichtlich der klosterinternen Lieferungen und Leistungen [B]  
wird empfohlen, sich klosterintern auf kostendeckende VK-  
Preise für Küchen- und Wäschereileistungen abzustimmen und  
dann diese Dienstleistungen weitestgehend in Anspruch zu  
nehmen; auf diesem Wege könnten mittelfristig externe Kosten  
des Klosters wieder internalisiert werden.

---

**Bemerkungen** Keine

### 3.8 Nutzerverhalten

Teilmodul	Nutzerverhalten	Nr. im Förderantrag AP 1.9.8
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der energetischen Nutzung der Klosteranlage.</li> <li>▪ Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung des energetischen Nutzerverhaltens.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Befragung der Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf die energetische Nutzung der Räumlichkeiten mithilfe von standardisierten Fragebögen.</li> <li>▪ Auswertung der Befragungen.</li> <li>▪ Begehung der Räumlichkeiten des Klosters zur Identifikation von Verbesserungspotentialen für das energetische Verhalten der Nutzer.</li> <li>▪ Analyse der energetischen Nutzung der Räumlichkeit im Hinblick auf Raumaufteilung, Raumnutzung und Energieverwendung zur Reduktion des Energieverbrauchs.</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Energetisches Nutzerverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wohnräume und Büros werden teilweise zu stark beheizt, so dass die empfohlene Raumtemperatur überschritten wird.</li> <li>▪ Ungenutzte Räumlichkeiten werden ebenfalls auf Wohnraumtemperatur geheizt.</li> <li>▪ In einigen genutzten und ungenutzten Räumlichkeiten wird energetisch fehlerhaft bzw. unvorteilhaft gelüftet. Die Fenster befinden sich oft über einen langen Zeitraum in Kippstellung, wodurch das Gemäuer auskühlt, die Gefahr von Schimmelbefall durch kondensierendes Wasser steigt und ein gewünschter Luftaustausch geschieht in deutlich längerer Zeit.</li> <li>▪ An verschiedenen Stellen besteht großes Potential für Stromsparmaßnahmen; eine Umsetzung ist in vielen Fällen mit geringem Aufwand möglich.</li> <li>▪ Kenntnisse über den bewussten Umgang mit Strom und Wärme bei den Bewohnern/Bewohnerinnen und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Klosters werden teilweise nicht konsequent genug umgesetzt.</li> <li>▪ Nebeneinanderliegende Räumlichkeiten weichen in ihrer Nutzung voneinander ab, sodass die diversen Nutzungsarten zu verschiedenen Aufenthaltszeiten (Büro- und Wohnräume) führen. Entsprechend weichen die Heizperioden voneinander ab, was zu erhöhten Transmissionswärmeverlusten führt. Räume werden dauerhaft durch ungenutzte, kalte Räume in direkter Nachbarschaft in ihrem Wärmebedarf beeinflusst.</li> </ul> <p><b>Die Auswertung der Mitarbeiterfragebögen hat ergeben, dass</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mehr als 80 % der Räume und Büros mit lediglich einer Person besetzt sind;</li> </ul>	



- 20 % der befragten Personen die Temperatur im genutzten Raum unbehaglich findet (zu heiß oder zu kalt);
- mehr als 15 % der befragten Personen die Luftbewegung zugig empfinden und fast 50 % der Personen eine spürbare Abstrahlungskälte von den Fenstern empfinden.

Empfehlungen	Priorität
<p><i>strategisch</i></p> <p><b>N1 - Einsatz von Energiespartechnik zur Reduktion des Strom- und Wärmeverbrauchs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Installation von Steckdosenleisten mit Schaltern. Sofern möglich, Installation von Zeitschaltuhren für den nutzungsoptimierten Betrieb von elektrischen Geräten.</li> <li>▪ Nutzung sparsamer Technik sowie Reduktion der Gesamtanzahl elektrischer Geräte z. B. durch gemeinschaftlich genutzte Drucker oder Kopierer.</li> <li>▪ Begrenzung des Warmwasserverbrauchs durch die Installation von Durchflussreglern.</li> <li>▪ Begrenzung der Thermostate in ihrer Heizstufe.</li> </ul>	<p>[A]</p>
<p><i>operativ</i></p> <p><b>N2 - Regelmäßige Energieeffizienz-Schulungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung von Nutzerschulungen, um den bewussten Umgang mit Wärme und Strom zu schulen. Regelmäßige Wiederholungen zur Erinnerung an energiesparendes Heiz- und Lüftungsverhalten (Bemerkung: unter der Beachtung, dass wechselnde (Kurzzeit-) Gäste die Räumlichkeiten nutzen).</li> </ul> <p><b>N3 - Montage von Hinweisschildern zum Energiesparen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erinnernde Hinweisschilder an Türen zum Energiesparen installieren.</li> </ul> <p>Abhängig von N2</p>	<p>[A]</p> <p>[A]</p>
<p><b>Bemerkungen</b></p>	<p>Keine</p>

### 3.9 Analyse Gebäudebestand

Teilmodul	Gebäudebestand	Nr. im Förderantrag AP 1.9.9
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufnahme des Ist-Zustands der Gebäude</li> <li>▪ Zuordnung der Gebäudeeinheiten zu ihrer aktuellen Nutzung</li> <li>▪ Aufzeigen des Entwicklungspotentials der Gebäudeeinheiten insbesondere im Hinblick auf den Energieverbrauch und die Energieerzeugung</li> <li>▪ Erstellen einer groben Übersicht zur baulichen Situation der Gebäude</li> <li>▪ Erarbeitung grundsätzlicher Optimierungsmöglichkeiten der Gebäude</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sichtung und Prüfung von Bestandsunterlagen</li> <li>▪ Begehung der Räumlichkeiten des Klosters und Aufnahme der derzeitigen Nutzung inkl. Erstellung einer Fotodokumentation</li> <li>▪ Prüfung der Räumlichkeiten anhand standardisierter Begehungslisten</li> <li>▪ Statistische Auswertung der Ergebnisse zur Identifikation von Synergieeffekten bei der Optimierung der Raumnutzung</li> </ul>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Analyse des Gebäudebestands:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ca. 15 % der Räume stehen infolge der Schließung der PTH leer oder werden unzureichend genutzt (neue Nutzungskonzepte liegen bereits vor);</li> <li>▪ mehr als 40 % der Heizkörper sind teilweise verdeckt und ca. 15 % sind größtenteils oder vollständig verdeckt, sodass die Luftzirkulation und damit die effiziente Erwärmung des Raums erheblich negativ beeinflusst wird;</li> <li>▪ mindestens 10 % der begangenen Räumlichkeiten weisen erhebliche Schäden in Form von Rissen, Löchern oder Schimmel auf. Darüber hinaus waren kleine Schäden in den meisten nicht renovierten Räumen zu finden;</li> <li>▪ mindestens 20 % der Türen weisen keine bzw. defekte Dichtungen auf, sodass durch ständige Zugluft der Raum unbehaglich ist;</li> <li>▪ 85 % der Fenster sind maximal zweifach verglast und 15 % der Fenster lediglich einfach (vor allem aufgrund des Denkmalschutzes);</li> <li>▪ mehr als 10 % der Fensterrahmen weisen Schäden auf, sodass die gesamte Fensterkonstruktion undicht ist und Wärmebrücken entstehen.</li> </ul> <p><b>Wertevermittlung der Bausubstanz</b></p> <p>Die Gespräche mit dem Landesamt für Denkmalpflege haben ergeben, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Wertevermittlung und Präsentation des altherwürdigen Klosters ausbaufähig ist, bspw. die alte Klosterküche (mittelalterlicher Raum) und weitere Räume im heutigen Konventbau. Das Kloster braucht die Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit, um auch als wirtschaftlicher Standort zu bestehen (inzwi-</li> </ul>	

schen durch die Erklärung der nationalen Bedeutung des Klosters erfolgt). Die Zielvorstellungen des Landesamts f. Denkmalpflege sind mit denen der Nutzer weitestgehend zu harmonisieren.

- der Denkmalschutz den Plänen des Klosters, die prunkvollen Räume des Südarkadentrakts als Veranstaltungs- bzw. Tagungszentrum auszubauen, offen gegenüber steht. Es ist keine Musealisierung erstrebenswert, sondern eine sanfte Nutzung des Bestands wünschenswert.

Die Öffentlichkeit wurde durch die Gründung und Aktionen des Juwel e.V. erfolgreich zur Aufbringung der jeweils erforderlichen Eigenmittel sensibilisiert.

### Städtebauliche Entwicklung

- Zukünftige Zielrichtung: Nord- und Südflächen sollten frei von jeglicher Bebauung bleiben, da diese den Bergbezug (Süden) und freien Landschaftsblick (Norden) besitzen (Wunsch den freien Landschaftsblick beizubehalten).
- Entwicklungsachsen sollten nach Westen weiter ausgedehnt werden.
- Ein städtebaulicher Rahmenplan existiert (Stand 2010), jedoch fehlt dem Kloster ein städtebaulicher Entwicklungsplan.

### Garten und Landschaftsflächen

- Wichtiger Aspekt seitens des Landesamts für Denkmalpflege ist, dass die Gärten und Landschaften von hoher Bedeutung sind: Die Fassade des Südarkadentrakts zum Garten hin ist die bedeutendste Fassade im Kloster (Wahrnehmung nur über den Klostergarten) aufgrund der Schloss Typologie des Arkadentrakts.
- Landschaft und Klostergarten (ehemaliger Barockgarten) mit den historischen Gestaltungselementen (z. B. Alleen) sind aus Sicht des Landesamts für Denkmalpflege wieder zu beleben und der Öffentlichkeit zu öffnen, dies führt auch zu einer Wertsteigerung der Gesamtanlage.
- Eine Realisierung in der ursprünglichen Form ist nur unter Beachtung derzeitiger und zukünftiger Nutzungen möglich.

### Wegebeziehungen

- Allgemeines Defizit: Wegebeziehungen in der Gesamtanlage, Erreichbarkeit zwischen den Gebäuden ist oft mit Umwegen verbunden.
- Fehlende Wegebeziehung zwischen dem Maierhof und der Klosterpforte (fehlendes ersichtliches „Eingangsportal“).

Empfehlungen	Priorität
<p><i>strategisch</i></p> <p><b>G1 - Auslastungsoptimierung der Einrichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der Auslastung bei den jeweiligen Einrichtungen mit Hinblick auf das Jahr 2025.</li> </ul> <p>Abhängig von G3, EB2, EB4, EB6 Beeinflusst G3, EB1, EB2, EB4, EB6, EZ1, EZ2, EZ3</p>	[B]

**G2 - Sanierung der Bauschäden**

[A]

- Prüfung von Sanierungsmöglichkeiten und statischen Untersuchungen von Schäden und Rissen an Wänden und Decken.
- Prüfung der Sanierung von Türen zur Verringerung des Wärmeabflusses durch stetige Zugluft. Installation und Instandsetzung von Türdichtungen.
- Freilegung verdeckter Heizsysteme zur Gewährleistung der vollständigen Luftzirkulation im Raum.

Beeinflusst EB1, EB2, EB4, EB6

**Städtebaulicher Entwicklungsplan**

[B]

- Entwicklungsachsen für die bauliche Weiterentwicklung sind festzulegen sowie ein übergeordneter Entwicklungsplan auszuarbeiten.
- Neben dem Erhalt der Gebäude sollten auch die Freiflächen mit Wert behandelt werden und in den klösterlichen Zusammenhang gestellt werden unter Beachtung der Interessen der Eigentümer.

<b>Empfehlungen</b>	<b>Priorität</b>
<p><i>operativ</i></p> <p><b>G3 - Optimierung der Raumnutzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neustrukturierung der Nutzflächen zur optimierten Auslastung und Nutzung zusammenhängender Räumlichkeiten. Räume mit ähnlichen Nutzungsprofilen sollten zusammengefasst werden, um Energieverluste zu reduzieren (dies wird mit der Zusammenlegung der Küchen bereits beachtet).</li> <li>▪ Ausstattung der Räumlichkeiten mit eindeutigen Identifikationsnummern, um im Zuge künftiger Prüfungen von Räumlichkeiten eine eindeutige Identifikation der Räume zu ermöglichen und zudem die Kommunikation und Zuordnung zu vereinfachen.</li> </ul> <p>Abhängig von G1 Beeinflusst EB1, EB4, EZ1, EZ2, EZ3</p>	<p>[B]</p>
<b>Bemerkungen</b>	<p>Sämtliche Maßnahmen sollten in die geplanten Umbaumaßnahmen des Arkadenbaus West in 2015/16 mit einbezogen werden, um zu prüfen, wie sich eine Umsetzung sinnvoll in den Umbau integrieren lässt (u.a. Projekt zum Umbau des Südarkadentrakt).</p>

## 3.10 Energetische Betrachtung

Teilmodul	Energetische Betrachtung	Nr. im Förderantrag <i>AP 1.9.10</i>
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlegende Analyse der Optimierung der bestehenden Gebäudesubstanz aus baulich-energetischer und konzeptioneller Sicht</li> <li>▪ Prüfung, welche strukturellen und baulichen Maßnahmen zu einer Reduktion der Energieverbräuche führen</li> <li>▪ Untersuchung des Einflusses der Anpassung und Optimierung des Nutzerverhaltens – sowohl direkt als auch indirekt</li> <li>▪ Identifikation der wesentlichen Energieverbrauchseinheiten im Kloster</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung und Bewertung von Bestandsunterlagen und von aufgezeichneten Energiemessdaten sowie Prüfung bereits bestehender Gutachten zur energetischen Betrachtung des Klosters.</li> <li>▪ Durchführung von Vor-Ort-Begehungen, um die energetische Situation und die wesentlichen Informationen zur Bausubstanz und zum allgemeinen Nutzerverhalten im Kloster aufzunehmen.</li> <li>▪ Ermittlung des Potentials zur Nutzung, Optimierung und Ausbau der Energieinfrastruktur mithilfe von Energiemodellen.</li> <li>▪ Untersuchung und Bewertung der Auswirkungen unterschiedlicher energetischen Baumaßnahmen mithilfe von Gebäudesimulationsmodellen, basierend auf den Angaben bestehender Studien und unter Berücksichtigung durchgeführter Sanierungen.</li> </ul> <p>Bei allen Maßnahmen muss beachtet werden, dass das gesamte Kloster unter Denkmalschutz steht, sodass insbesondere bauliche Maßnahmen an der Gebäudestruktur zur energetischen Optimierung nur sehr eingeschränkt und mit sehr großen Aufwand umgesetzt werden könnten.</p>	
<b>Ergebnisse</b>	<p><b>Transmissionswärmeverluste</b></p> <p>Die Klostergebäude weisen hohe Transmissionswärmeverluste auf, da</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Dächer und die Dachstühle sowohl im Kloster als auch im Maierhof kaum gedämmt sind,</li> <li>▪ 1/3 der Keller ebenfalls unbeheizt und eine unzureichende Wärmedämmung haben; darüber hinaus kann sich Feuchtigkeit sammeln,</li> <li>▪ die Fenster und Außentüren im Maierhof und im Kloster aufgrund ihres hohen Alters und fehlender Sanierung Undichtigkeiten und einen hohen Wärmebrückenfaktor haben. Viele Fenster in den Fluren sind darüber hinaus noch einfach verglast.</li> <li>▪ an den Laibungen von Fenstern und an den Wänden zwischen unbeheizten</li> </ul>	

Räumen und beheizten Nachbarräumen entstehen hohe Temperaturdifferenzen, die zu einem Auskühlen der beheizten Räume und damit einem erhöhten Heizbedarf führen.

- die Heizkörper im Kloster sind zum Großteil Gusseisenheizkörper und haben durch ihren hohen Wasserbedarf einen hohen Energiebedarf.
- im Arkadenbau West sind Heizkörper direkt hinter Fenstern montiert, sodass die Wärme direkt durch die unzureichend gedämmten Fenster entweicht.
- Ein zusätzlicher Energieaufwand für das Heizen von Räumen ist notwendig, da viele Heizkörper durch Verbauung mit Schränken, Bänken oder sonstigen Möbeln nicht optimal genutzt werden können.

#### **Lüftungswärmeverluste**

- Darüber hinaus konnten hohe Lüftungswärmeverluste bei der Begehung der Räumlichkeiten identifiziert werden. Durch falsches Lüften verursachen die Nutzer der einzelnen Einrichtungen (Kipplüftung der Räume bei gleichzeitigem Heizungsbetrieb) hohe Wärmeverluste.
- Im Westbau des Klosters ist die Lüftungsanlage nicht mehr in Betrieb.

#### **Bereits realisierte Sanierungsmaßnahmen**

- Teilweise Einbau neuer Gummierungen in die Fensterrahmen im Nordtrakt (Konventbau, KSFH) mit Gummidichtungen
- Kürzen einiger Fensterbretter, die über den Heizkörpern in den Raum hineinragen und somit ein Zirkulieren der Warmluft verhindern,
- Ausstattung der einfachverglasteten Fenster im 1. Stock des Südflügels im Maierhof mit einer zweiten Fensterfront
- Außenwanddämmung des unsanierten Südflügels
- Sanierung der Deckenbalken zwischen 1. Obergeschoss und Speicher im Süd-Trakt sowie Isolierung der Zwischendecke.
- Dämmung des Speicherbodens
- Dämmung des Dachbodens über zwei Pater-Zimmern mit Isoliermaterial (Zellulose-Dämmflocken)

<b>Empfehlungen</b>	<b>Priorität</b>
<i>strategisch</i>	Die Maßnahmen in diesem AP sind eng mit Maßnahmen aus den übrigen APs verknüpft. Dies hat zur Folge, dass die Maßnahmen nicht abschließend beurteilt werden können, da erst durch die strategische Ausrichtung des Klosters bis 2025 bestimmt werden kann, welche Folgen die Kombination einzelner Maßnahmen haben.
<b>EB1 - Diffusionsoffene Innendämmung in Kombination mit Wandheizung als Nasssystem</b>	[A]
<b>Diffusionsoffene Konstruktion mit kapillaraktiven Dämmstoffen</b>	



Es sollten kapillaraktive Innendämmsysteme verwendet werden, da diese Systeme einen Dampfdiffusionsstrom in die Wand hinein erlauben, die anfallende Feuchtigkeit aufnehmen und diese in flüssiger Form in Richtung Innenoberfläche zurücktransportieren.

Dadurch ergeben sich folgende Vorteile:

- Dauerhafte Reduktion des Feuchteniveaus in der Wand,
- Abpuffern von Feuchtespitzen aus der Raumluft,
- Austrocknen erhöhter Feuchtelasten der Bestandskonstruktion.

### Wandheizung im Putz als Nasssystem

Die warmen Oberflächen unterstützen das Verdunsten des Tauwassers und geben Strahlungswärme ab, die zur Erhöhung der thermischen Behaglichkeit in den Räumen führen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Vorlauftemperatur für Flächenheizungen deutlich geringer als bei Heizkörpern ist, sodass Transportwärmeverluste minimiert werden können.

Die Umsetzung dieser Maßnahme sollte im Rahmen von geplanten Sanierungsmaßnahmen im Kloster berücksichtigt werden. Der Aufwand zur Einzeldurchführung ist zu groß, kann jedoch langfristig einen entscheidenden Beitrag zur Reduktion des Wärmeenergiebedarfs führen.

Das System sollte in allen Innenwandflächen installiert werden mit Ausnahme von:

- Treppenhäusern und Eingangsfluren
- Untergeschossen
- Barockzeitlichen Räumen, die aus Denkmalschutzgründen nicht verändert werden können

Abhängig von G1, G2, G3

Beeinflusst EZ1

Empfehlungen	Priorität
<p><i>operativ</i></p> <p><b>EB2 - Dämmung der unbeheizten Dächer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ersatz oder neuer Aufbau der Dachhaut bzw. von außenseitigen Bekleidungen oder Verschalungen im Maierhof.</li> <li>▪ Einbau einer Dämmschicht für den unbeheizten Dachraum. Dies ist insbesondere bei zukünftiger Nutzung der Räume relevant, muss jedoch mit dem Denkmalschutzamt abgesprochen werden.</li> </ul> <p>Abhängig von G1, G2</p> <p>Beeinflusst G1, EZ1</p>	<p>[B]</p>

---

**EB3 - Dämmung der obersten Geschossdecke** [A]

- Nachrüstung der Dachbodendämmung zur Reduktion der Transmissionswärmeverluste über die obere Geschossdecke und das Dach im Kloster und im Maierhof.

Beeinflusst EZ1

---

**EB4- Sanierung der Fenster und Fensterlaibungen** [A]

- Ersatz insbesondere der einfach verglasten Fenster durch moderne Fenster mit geringen Transmissionswerten.
- Alternativ: Teilweiser Einbau von zusätzlichen Vorfenstern auf der Innenseite der Fenster mit Einfachverglasung
- Einfräsen von Dichtungsbändern, um Lüftungswärmeverluste zu reduzieren

Beim Einbau neuer Fenster sollten die Fensterlaibungen bzw. die Außenwände mitgedämmt werden, um die Bildung neuer Wärmebrücken zu vermeiden.

Abhängig von G1, G2, G3

Beeinflusst G1, EZ1

---

**EB5 - Dämmung der Heizkörpernischen** [A]

- Installation von Wärmedämmung in den Heizkörpernischen zwischen Wand und Heizkörper, um die großen Transmissionswärmeverluste durch die Außenwand hinter den Heizkörpern zu minimieren.

Beeinflusst EZ1

---

**EB6- Dämmung des Kellers und Kellergewölbe** [B]

- Zusatzdämmung der Kellerdecke, um die Wärmeverluste zwischen Erdgeschoss und Kellergewölbe zu reduzieren. Dies führt zu einem geringeren Heizbedarf und erhöht die thermische Behaglichkeit in den genutzten Räumen im Erdgeschoss der einzelnen Gebäude (betrifft Arkaden-Südtrakt und teilweise Mittelrisalit Maierhof).

Abhängig von G1, G2

Beeinflusst G1, EZ1

---

**Bemerkungen**

Die einzelnen Maßnahmen der Arbeitspakete sind eng miteinander verknüpft. Eine Reduktion der Energieverbräuche und eine Anpassung der Strom- und Wärmelastprofile führen dazu, dass die Energieerzeugungssysteme in der Energiezentrale weniger bzw. zeitlich variierend Strom und Wärme erzeugen müssen. Bei der Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen muss dies berücksichtigt werden.

### 3.11 Energiezentrale

Teilmodul	Energiezentrale	Nr. im Förderantrag AP 1.9.11
<b>Zielstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der technischen Ausstattung sowie des Betrieb der Energiezentrale</li> <li>▪ Prüfung unterschiedlicher Szenarien für den Aus- bzw. Umbau der Energieerzeugungssysteme in der Energiezentrale</li> <li>▪ Verknüpfung der Maßnahmen zur Reduktion der Energieverbräuche, die in den Arbeitspaketen Nutzerverhalten, Gebäudebestand und energetische Betrachtung umgesetzt werden. Diese drei Arbeitspakete weisen eine enge Verzahnung der Maßnahmen und der damit verbunden Auswirkungen auf die Energieerzeugung durch die Energiezentrale auf.</li> </ul>	
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenstellung der grundlegenden Daten (Auslastungsdaten der bestehenden Energiezentrale in Bezug auf bestehende Nutzungen),</li> <li>▪ Analyse der Struktur des Klosters und der Energieverbraucher,</li> <li>▪ Erstellung eines Energiemodells (auch zur Ermittlung des Energiebedarfs bei zukünftigen Nutzungs- und Verbraucher-Szenarien).</li> <li>▪ Nach Abschluss der Datenerfassung werden gebäude- und nutzerspezifische Strom- und Wärmeverbräuche ermittelt. Diese Ergebnisse fließen in die Analyse der Energieinfrastruktur ein, um die Energieerzeugung und die Energieverteilung zu optimieren.</li> </ul> <p>Notwendig hierfür sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation und Klassifizierung der Verbrauchseinheiten im Kloster entsprechend ihres Nutzungsprofils, den Einrichtungen sowie der Gebäudestruktur,</li> <li>▪ Modellierung eines Verbraucherkonzepts zur Ermittlung von gebäude- und einrichtungsspezifischen Angaben zu den Verbrauchskennzahlen (insbesondere Energieverbrauch, Maximallast sowie Grundlast),</li> <li>▪ Gegenüberstellung der Energieerzeugungsdaten aus der Energiezentrale und den Verbrauchsdaten, um ein Abbild von Energieerzeugung und Energieverbrauch im Kloster zu erhalten,</li> <li>▪ Ermittlung von Potentialen zur Nutzung, Optimierung und Ausbau von regenerativen Energiequellen,</li> <li>▪ Bewertung der Auswirkungen von ausgewählten Maßnahmen für die Energiezentrale mithilfe des Modells.</li> </ul> <p>Die unterschiedlichen Szenarien für die zukünftige Nutzung des gesamten Klosters werden genauer analysiert. Daraus resultierende Ergebnisse werden</p>	

entsprechend ihres Einflusses auf die Energieerzeugung, insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige und ökologische Energieproduktion klassifiziert und priorisiert.

## Ergebnisse

### Energieverluste durch Erzeugung

Die Regelung der Anlagentechnik ist durch das komplexe und heterogene Nutzerverhalten nicht betriebsoptimiert, da

- die Pumpen in einigen Unterstationen des Nahwärmenetzes (Bsp. AZ, JH, Mitbrüderhaus) nicht geregelt sind,
- die Heizkurven für die einzelnen Gebäude nicht angepasst werden können (sofern noch alte Regelungstechnik besteht) und
- die Kolbenkompressoren bei der Rauchgasreinigungsanlage des Holzhackschnitzelkessels einen hohen Stromverbrauch aufweisen. Jedoch halten sie die Röhrenwärmetauscher des Kessels sauber, reduzieren damit frühere Ausschaltzeiten des Holzhackschnitzelkessels zum Säubern, erhöhen somit die Gesamtleistung dieses Kessels und sparen ca. 4.000 l Heizöl pro Jahr, da nun Holzhackschnitzel die darin enthaltene Wärmemenge liefern können.

### Energieverlust durch Transport und Verteilung

Beim Transport und der Verteilung der Wärmeenergie innerhalb des Klosters treten hohe Energieverluste auf durch

- teilweise 30 Jahre alte Wärmeleitungen und Wärmeübergabestationen. Ein Teil des Nahwärmenetzes wurde 2011 saniert, eine vollständige Sanierung steht noch aus.
- Die sanierten Wärmeübergabestationen weisen weiterhin hohe Abwärmeverluste auf (Aufwärmung des Raums durch fehlende Luftzirkulation), gegenüber dem Energieverbrauch vor der Sanierung besteht jedoch eine deutliche Einsparung. Die Heizungsentlüftung der Wärmeübergabestation in der Jugendherberge funktioniert nicht.

### Verbrauchererfassung

- Die Energiedatenerfassung ist aufgrund der Restrukturierung der Energieinfrastruktur unübersichtlich. Eine eindeutige Zuordnung der Zählerdaten zu Nutzern bzw. Einrichtungen ist stellenweise nicht möglich.

### Durchgeführte Maßnahmen

- Teilweise Erneuerung des Nahwärmenetzes im Jahr 2011
- Renovierung der Wärmeübergabestation im Westbau, in der Jugendherberge und im Konventbau
- Teilaustausch von alten Heizungspumpen durch neue, außen temperaturregesteuerte Elektropumpen in den Wärmeübergabestationen Mitbrüderhaus, Meichelbeck und Mittelrisalit

Empfehlungen	Priorität
<i>strategisch</i>	[B]
<p><b>EZ1 - Optimierung der Energieerzeugung durch Einsatz einer Kraftwärmekopplungsanlage</b></p>	
<p>Inbetriebnahme eines Blockheizkraftwerks (BHKW) mit mehreren Modulen zur zukünftigen Wärme- und Strombedarfsabdeckung bis zum Jahr 2025.</p>	
<p>Ein BHKW weist langfristig folgende Vorteile auf, um die Energieerzeugung zu optimieren und die Energiekosten zu senken:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ersetzen der Heizölkessel, die derzeit zur Abdeckung der Wärmelastspitzen insbesondere im Winter benötigt werden, wenn der Hackschnitzelheizkessel die benötigte Wärmelast nicht zur Verfügung stellen kann.</li> <li>▪ Reduktion des Fremdstrombezugs durch die Stromproduktion des BHKW.</li> </ul>	
<p>Idealerweise sollte das BHKW auf (vorbehandelter) Pflanzenölbasis betrieben werden. Eine grundlegende Infrastruktur besteht bereits durch das seit 2009 stillgelegte BHKW in der Energiezentrale.</p>	
<p>Eine Auslegungsplanung des BHKW kann erst erfolgen, wenn eine Entscheidung zur Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen aus den übrigen AP getroffen wurde, da das technische Konzept des BHKW stark von den künftigen Energieverbrauchsszenarien abhängt.</p>	
<p>Abhängig von G1, G3, EB1, EB2, EB3, EB4, EB5, EB6, EZ2, EZ3, EZ4</p>	
Empfehlungen	Priorität
<i>operativ</i>	[A]
<p><b>EZ2 - Verbrauchergerechte Ausstattung des Klosters mit einem (funkgesteuerten) Energiedatenmanagementsystems (Strom-, Wasser- und Wärmeenergiezähler)</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarfsorientierte Gebäudetechnik mit kontinuierlicher Erfassung der Verbrauchswerte der Nutzer und der Erzeugungsanlagen.</li> <li>▪ Idealerweise sind die Zähler kontinuierlich fernauslesbar, um die Energieintervalldaten zentral auslesen und auswerten zu können. Andernfalls müssten die Zähler manuell ausgelesen werden.</li> </ul>	
<p>Abhängig von G1, G3</p>	
<p>Beeinflusst EZ1</p>	
<p><b>EZ3 - Ausstattung der Heizkörper mit programmierbaren Thermostatventilen</b></p>	[B]
<p>Die Heizkörper sollten mit regelbaren Thermostatventilen ausgestattet werden. Darüber hinaus ist zu empfehlen, dass die</p>	

Thermostatventile funkferngesteuert sind, um die Heizungen in den Räumen zentral regeln zu können. Für die Funkfernsteuerung ist ein klosterweites WLAN<sup>4</sup>-Netz notwendig.

Die Installation der regelbaren Ventile resultiert in

- einer Begrenzung der Ventilhöchststellung (Stufe 3/4 statt Stufe 5) zur Reduktion der Wärmeverluste,
- einer Glättung der Wärmelastkurve sowie
- einer zentralen Regelung der Raumtemperaturen, insbesondere von nicht genutzten Räumen (Setzen einer Minimaltemperatur von 16 °C, automatische Steuerung der Heizung zu den Nutzungszeiten der Räume).

Die Umsetzung sollte stufenweise erfolgen. Zunächst sollte eine Einrichtung bzw. ein Gebäudeteil mit den regelbaren Thermostatventilen ausgestattet werden, um Betriebserfahrungen zu sammeln. Nach erfolgreicher Umsetzung in einem Teil des Klosters kann der weitere Ausbau erfolgen.

Abhängig von G1, G3

Beeinflusst EZ1, EZ4

---

#### **EZ4 - Optimierung der Wärmeverteilung durch Dämmung der Leitungen und Sanierung der Wärmeübergabestation** [B]

Optimierung der Wärmeübertragung im Nahwärmenetz durch

- den hydraulischen Abgleich mit voreinstellbaren Thermostatventilen,
- Einstellen der notwendigen Förderhöhe an den Pumpen sowie
- Optimierung der Vorlauftemperatur am zentralen Regler.

Abhängig von EZ3

Beeinflusst EZ1

---

**Bemerkungen** keine

---

<sup>4</sup> Eine Inbetriebnahme eines klosterweiten WLAN-Netzwerks hätte weitere Vorteile für den Klosterbetrieb, um den Besuchern/Besucherinnen und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine zusätzliche Dienstleistung durch eine permanente, schnelle und flächendeckende Internetverbindung zu bieten.

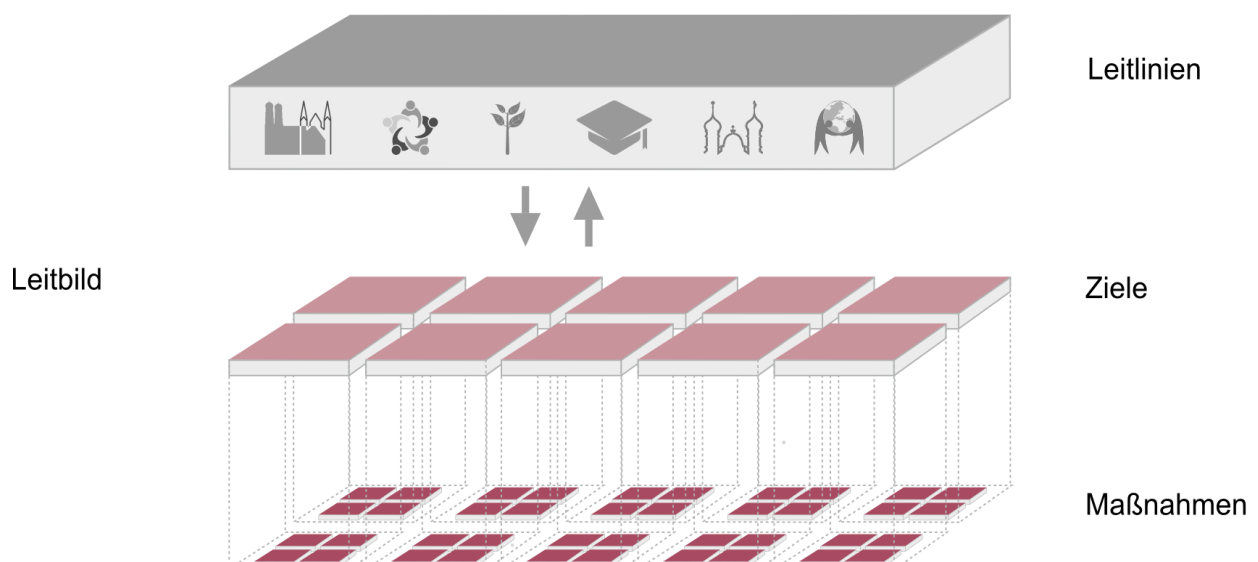
## 4 Leitbild

Der Aufbau des strategischen Teils des Masterplans ist in der Abbildung 7 dargestellt. Dabei werden dem Masterplan sechs Leitlinien vorangestellt. Sie bilden die Gesamtstrategie des Masterplans und legen den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung des Klosters zukünftig fest. Sie sind als themenübergreifende Leitlinien formuliert, die eine Momentaufnahme der zukünftigen Entwicklungsrichtung aufzeigen soll.

Die Leitlinien wurden im Rahmen von internen und externen Strategieworkshops entwickelt und abgestimmt. Ziel war es dabei, verschiedene Interessengruppen und Entscheidungsträger zusammenzubringen und gemeinsam die strategische Ausrichtung des Klosters zu definieren. Anschließend wurden zu den Leitlinien Ziele entwickelt, die diese konkretisieren; diese beinhalten den Entwurf eines Wunsch-Profiles für die Klosteranlage ebenso wie prioritäre und notwendige Zielstellungen zum Erhalt der Klosteranlage.

Die Leitlinien und Ziele ergeben das Leitbild für das Kloster Benediktbeuern, welches mit den Einrichtungen vor Ort und der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos abgestimmt ist. Darüber hinaus wurde dieses Leitbild mit Vertretern der Diözese Augsburg und der Erzdiözese München und Freising besprochen.

**Abbildung 7: Aufbau des Masterplans**



Zur Konkretisierung des Leitbilds werden Maßnahmen, die im Rahmen eines konkreten Projektvorhabens oder als Einzelmaßnahme realisierbar sind, definiert, abgestimmt und



priorisiert. Bei der Formulierung dieser Maßnahmen wurde darauf geachtet, dass sie realistisch sind und sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch verwirklichen lassen.

Der Masterplan „Kloster Benediktbeuern 2025ff.“ dokumentiert und definiert themenbezogene Handlungsempfehlungen und Maßnahmen auf strategischer und operativer Ebene. Die Maßnahmen wurden den Zielen zugeordnet und mit groben Budgets abgeschätzt sowie nach dem Eisenhower-Prinzip: A: wichtig und dringend; B: wichtig und nicht dringend; C: nicht wichtig, jedoch dringend; D: nicht wichtig und nicht dringend, priorisiert. Zudem wurden die Maßnahmen auf der Zeitachse bis 2025 den jeweiligen Haushaltsjahren zugeordnet, um unter anderem auch der Realisierungsfähigkeit in Bezug auf die zur Verfügung stehenden internen Ressourcen für eine geordnete Umsetzung Rechnung zu tragen. Die finale Entscheidung zur jeweiligen Umsetzung der Maßnahme ist zu gegebenem Zeitpunkt jedoch in hohem Maße abhängig von der gesicherten Finanzierung und wird im Rahmen der Haushaltsfestlegung für das jeweilige Jahr getroffen<sup>5</sup>.

An diesem dreistufigen Dialog, in Form von Strategieworkshops, waren neben der Leitungsebene des Klosters vor allem die Leitungsebene der Deutschen Provinz und Vertreter der Diözese Augsburg und Erzdiözese München und Freising beteiligt. Die neutrale Moderation des gesamten Erarbeitungsprozesses wurde durch das Beratungsunternehmen MRK sichergestellt. Die Erarbeitung des Leitbilds und der damit verbundenen Abstimmungsrunden zur Erhöhung der Akzeptanz nahm einen Zeitraum von etwa sechs Monaten ein.

In gemeinsamer Zusammenarbeit stellt der Masterplan nun die abgestimmte Grundlage für Entscheidungen und strategischen Maßnahmen der Betroffenen in den kommenden Jahren dar.

---

<sup>5</sup> Liegt dem Kloster Benediktbeuern zum internen Gebrauch vor.

## 4.1 Leitlinien

Für das Kloster Benediktbeuern stellt sich die Frage: Wo soll es hingehen? Die Leitsätze geben hier eine positive Vision vor. Sie sollen - auch in der Umsetzungsphase - helfen, in dem System aus Zielen, Maßnahmen und Projektideen die künftige Entwicklung der gesamten Klosteranlage strategisch im Auge zu behalten.

Die Leitsätze sind weit mehr als reines Wunschdenken. Sie sind formulierter Wille, der das künftige Handeln bestimmen soll. Alle im Masterplan zusammengestellten Ziele lassen sich einem dieser Leitsätze zuordnen. Manche Ziele und Maßnahmen unterstützen mehr als einen Leitsatz. Folgende sechs Leitlinien wurden formuliert:



*Das Kloster Benediktbeuern mit der Gemeinschaft der Salesianer Don Boscos ist ein bedeutsamer kirchlicher Ort mit großer regionaler und überregionaler Bedeutung, der in der Diözese Augsburg und in der Erzdiözese München und Freising verankert ist.*



*Das Kloster Benediktbeuern ist ein aus dem Geiste Don Boscos geprägter christlich-spiritueller Ort, wo geistliches Leben, Begegnung, Bildung und Pastoral - insbesondere im Blick auf junge Menschen - intensiv gefördert werden.*



*Das Kloster ist ein Hochschulstandort. Die Hochschule sowie die Institute des Ordens nehmen Aufgaben in Forschung, Lehre und Wissenstransfer im sozialen, (religions-)pädagogischen und pastoralen Bereich wahr.*



*Das Kloster Benediktbeuern ist ein Ort, an dem Schöpfungsverantwortung wahrgenommen und Nachhaltigkeit gelebt und gefördert wird.*



*Das Kloster Benediktbeuern pflegt und belebt sein besonderes geistliches und kulturelles Erbe und gibt daraus Impulse in die heutige Gesellschaft.*



*Das Kloster Benediktbeuern ist ein verbindliches Miteinander von kooperierenden Partnern, die in Zusammenarbeit die Visionen verwirklichen und die offen sind für Initiativen und Akteure.*

## 4.2 Ziele

Folgende Ziele wurden im Rahmen der Strategieworkshops und der Ergebnisse aus den Bestandsanalysen für das Kloster Benediktbeuern bis 2025 formuliert:



### LEITLINIE 1

*Das Kloster Benediktbeuern mit der Gemeinschaft der Salesianer Don Boscos ist ein bedeutsamer kirchlicher Ort mit großer regionaler und überregionaler Bedeutung, der in der Diözese Augsburg und in der Erzdiözese München und Freising verankert ist.*

### ZIELE

- 1.1 Das Kloster Benediktbeuern ist - insbesondere durch sein personales Angebot - ein herausgehobener Ort und ein geistliches Zentrum im Sinne Don Boscos („Anders-Ort“ gelebten Evangeliums).
- 1.2 Die Zusammenarbeit mit der Diözese Augsburg und der Erzdiözese München und Freising ist in den unterschiedlichen Bereichen der Pastoral und Bildung intensiviert.
- 1.3 Die Angebote der Klostereinrichtungen sind Antworten auf die Herausforderungen der Zeit. Dabei sind vor allem die Vielfalt und Eigenart dieser Angebote als Alleinstellungsmerkmale des Klosters profiliert und besonders hervorgehoben.
- 1.4 Das Kloster ist als Arbeitgeber mit christlicher Wertorientierung in der Region verankert. Die Mitarbeiter/-innen wie die Ordensmitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Werten Don Boscos, wie sie in den Leitlinien „Arbeiten im Geiste Don Boscos“ der Deutschen Provinz der Salesianer grundgelegt sind.
- 1.5 Die Besucher/-innen und Gäste fühlen sich im Kloster durch eine ansprechende und einladende Atmosphäre willkommen.

## LEITLINIE 2

---



*Das Kloster Benediktbeuern ist ein aus dem Geiste Don Boscos geprägter christlich-spiritueller Ort, wo geistliches Leben, Begegnung, Bildung und Pastoral - insbesondere im Blick auf junge Menschen - intensiv gefördert werden.*

### ZIELE

- 2.1 Das Kloster ist eine Stätte der Begegnung mit einem eigenen und unverwechselbaren Profil.
- 2.2 Das Kloster ist mit seinen jugendpastoralen Angeboten ein profilierter Ort für Jugendbildung, -begegnung und -begleitung.
- 2.3 Die salesianische Ordensgemeinschaft wird als lebendige, geistliche Gemeinschaft erfahren.
- 2.4 Die verschiedensten spirituellen Angebote sind auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet.

### LEITLINIE 3

---



*Das Kloster ist ein Hochschulstandort. Die Hochschule sowie die Institute des Ordens nehmen Aufgaben in Forschung, Lehre und Wissenstransfer im sozialen, (religions-)pädagogischen und pastoralen Bereich wahr.*

#### ZIELE

- 3.1 Der Hochschulstandort besteht aus einem einzigartigen Campus von Katholischer Stiftungsfachhochschule München, Abteilung Benediktbeuern der Kirchlichen Stiftung „Katholische Bildungsstätten für Sozialberufe in Bayern“ und den zwei Instituten des Ordens (Jugendpastoralinstitut, Institut für Salesianische Spiritualität). Weitere Bildungseinrichtungen kommen hinzu. Der Campus und dessen Ressourcen sind durch den Ausbau innovativer Ansätze in Lehre, Forschung und Weiterbildung gestärkt.
- 3.2 Der Hochschulstandort gibt Impulse für die wissenschaftliche und strukturelle Erneuerung im ländlichen Raum, vor allem in der sozialen, gesundheits- und pflegewissenschaftlichen sowie pastoralen Bildungslandschaft.
- 3.3 Der Campus Kloster Benediktbeuern ist ein studentischer Lebensort und Lernort des Glaubens.
- 3.4 Es besteht eine enge gegenseitige Vernetzung unter den Bildungseinrichtungen im Kloster Benediktbeuern sowie mit der Provinz der SDB und der Diözese Augsburg sowie der Erzdiözese München und Freising.

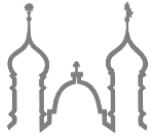


#### LEITLINIE 4

*Das Kloster Benediktbeuern ist ein Ort, an dem Schöpfungsverantwortung wahrgenommen und Nachhaltigkeit gelebt und gefördert wird.*

#### ZIELE

- 4.1 Alle Mitarbeiter/-innen des Klosters und seiner Einrichtungen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Umwelt. Ihre Tätigkeiten zeichnen sich durch einen wertschätzenden Umgang mit der Schöpfung im Sinne von Nachhaltigkeit aus.
- 4.2 Besucher/-innen, Gäste und Studierende erhalten durch das Kloster und seine Einrichtungen bezüglich der Schöpfungsverantwortung anregende Beispiele für eigene Entscheidungen und Handlungen im Alltag.
- 4.3 In den operativen Entscheidungen und Handlungen ist das Prinzip der Nachhaltigkeit verankert (ökologische Tragfähigkeit, soziale Fairness, ökonomische Effizienz).
- 4.4 Alle Bereiche des Klosters und seiner Einrichtungen arbeiten wirtschaftlich. - Die Finanzierung des Klosters und seiner Einrichtungen ist ab dem Jahr 2017 sichergestellt.
- 4.5 Die Kooperation des Klosters mit Institutionen und Einrichtungen, die Schöpfungsverantwortung und Nachhaltigkeit leben, ist ausgebaut.
- 4.6 Die ökologisch bedeutsamen Flächen rund um das Kloster Benediktbeuern haben eine hohe Wertigkeit als Natur- und Kulturlandschaft. Sie erfahren in ihrer Entwicklung entsprechende Pflege und Aufmerksamkeit.
- 4.7 Der Gesamtenergieverbrauch auf der Basis hoher Energieeffizienz und –Suffizienz ist optimal minimiert. Der Energiebedarf des Klosters wird soweit wie möglich durch erneuerbare Energien gedeckt.
- 4.8 Die eigene Wasserversorgung des Klosters ist auf Dauer sichergestellt.



## LEITLINIE 5

*Das Kloster Benediktbeuern pflegt und belebt sein besonderes geistliches und kulturelles Erbe und gibt daraus Impulse in die heutige Gesellschaft.*

### ZIELE

- 5.1 Die geistliche Botschaft des Klosters Benediktbeuern als Ort gelebten Glaubens ist in möglichst vielen Bildungs- und Kulturangeboten thematisiert. Dies gilt auch für die Öffentlichkeits- und Medienarbeit des Klosters und seiner Einrichtungen.
- 5.2 Die denkmalgeschützte Gebäudesubstanz des Klosters ist unter energetischen, statischen und brandschutztechnischen Gesichtspunkten in einen guten Zustand gebracht und wird in ihm erhalten.
- 5.3 Der Landschaftsbezug des Klosters als Denkmal ist gesichert. Das Kloster und sein umgebendes Gelände sind Bestandteil des Bayerischen Landesentwicklungsplans / -programms.
- 5.4 Die Einrichtungen im Kloster sind optimal und barrierefrei zugänglich.
- 5.5 Die Organisationsstruktur ist dem Auftrag des Klosters und seiner Einrichtungen angepasst. Die Angebote des Klosters (Pastoral, Bildung, Kultur, Gastlichkeit) für seine Besucher und Gäste sind weiterentwickelt und optimiert.





## LEITLINIE 6

---

*Das Kloster Benediktbeuern ist ein verbindliches Miteinander von kooperierenden Partnern, die in Zusammenarbeit die Visionen verwirklichen und die offen sind für Initiativen und Akteure.*

### ZIELE

- 6.1 Das Kloster und seine Einrichtungen verfügen über eine betriebswirtschaftlich optimierte Organisationsstruktur. Es ist eine Organisationsstruktur geschaffen, die das Miteinander verbindlich regelt.
- 6.2 Das Kloster und seine Einrichtungen sind in enger Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, Institutionen und Klöstern der Region verbunden.

## **5 Zusammenfassung**

### **5.1 Wirkungseffekte**

Mit der Initiierung und Bearbeitung des Masterplans wurde ein wichtiger Meilenstein erreicht, der auch für eine hohe Aufmerksamkeit in den (Erz-) Diözesen, bei der Deutschen Provinz der Salesianer Don Boscos, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der verschiedenen Einrichtungen, den Fördermittelgebern und möglichen Finanzmittelgebern gesorgt hat. Der Masterplan setzt sich auf strategischer und operativer Ebene mit der Zukunft des Klosters auseinander, dabei wurden mehrere Entscheidungsgremien und -ebenen zusammengeführt. Dieser mehrstufige Dialog erhöht nicht nur die Akzeptanz des abgestimmten Leitbilds, sondern fördert vielmehr das Bewusstsein, sich mit der Zukunftsfrage der Klosteranlage und derer Einrichtungen rechtzeitig auseinanderzusetzen und frühzeitig zu handeln.

Im Rahmen verschiedener Gespräche und Treffen mit den Generalvikaren und Vertretern der Diözese Augsburg und der Erzdiözese München und Freising konnte erreicht werden, dass eine gemeinsame inhaltliche Zusammenarbeit stattfinden wird.

Weiterhin wurden erste Maßnahmen bereits direkt vor Ort im Kloster Benediktbeuern eingeleitet (sogenannten Sofortmaßnahmen) und positiv umgesetzt.

### **5.2 Ausblick und weiteres Vorgehen**

Die im Masterplan definierten Leitlinien, Ziele und vorgeschlagenen Maßnahmen gilt es, über den Zeitraum bis 2025 zu realisieren. Um die Ziele des Masterplans langfristig zu erfüllen, muss sich das Handeln des Klosters kontinuierlich an diesen Zielen orientieren.

Die praktische Umsetzung der Ziele und Projekte aus dem Masterplan muss von den Verantwortlichen erfolgen und von diesen tatkräftig betreut werden. Dabei kommt einer reibungslosen und einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie „gesamtklösterlichem“ Denken eine besondere Bedeutung zu.

Außerdem gilt es, Strukturen zu schaffen, mithilfe derer die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen aus dem Masterplan gewährleistet werden können. Dabei ist es für das Kloster von Vorteil, verschiedene Projektgruppen je nach Handlungsfeld zu bilden, in denen das bestehende Wissen und die vorhandenen Ressourcen zielorientiert gebündelt werden. Insbesondere ist es notwendig, dass die Projektgruppen eng mit der Klosterleitung und weiteren Entscheidungsträgern zusammenarbeiten, um zu verhindern, dass Konzepte und kreative Ideen aufgrund fehlender Grundsatzentscheidungen nicht realisiert werden. Es wird empfohlen, für die Begleitung der Umsetzung ein Umsetzungsgremium im Sinne einer internen

Koordinierungs- und Steuerungsgruppe zu etablieren, die für einen kontinuierlichen Überwachungs- und Rückmeldungsprozess verantwortlich ist.

## MASTERPLAN FÜR DIE KLOSTERANLAGE BENEDIKTBEUERN

unter besonderer Berücksichtigung der zukünftigen Nutzung der Klosteranlage durch die darin ansässigen Institutionen, die Wechselwirkungen mit dem Tölzer Land sowie umweltrelevanter und denkmalpflegerischer Fragestellungen

**Auftraggeber:** Deutsche Provinz der Salesianer Don Boscos, München

**Durchführung:** MRK Management Consultants GmbH, München

**Zeitraum der Erstellung:** Januar 2014 bis Juni 2015

### Weitere Informationen und Kontakt:



SALESIANER DON BOSCO

Kloster Benediktbeuern

Kloster Benediktbeuern  
P. Claudius Amann SDB  
Don-Bosco-Straße 1  
83671 Benediktbeuern  
Tel. 08857/88-0, Fax -199  
info@kloster-benediktbeuern.de  
www.kloster-benediktbeuern.de

## VIelen DANK

Die Erstellung des Masterplans wurde durch das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) sowie die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert. **Vielen Dank für die Unterstützung!**

