

Vorstellung der Ergebnisse des Strategieprozesses im Bistum Würzburg

Pressekonferenz am 19. Juli 2024

(Es gilt das gesprochene Wort!)

Bischof Dr. Franz Jung:

1 Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich danke Ihnen für das Interesse an der Vorstellung eines Dokuments, das für das Bistum Würzburg in den kommenden Jahren eine zentrale Bedeutung haben wird.

„Zukunft gestalten – Aus dem Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit“. Unter dieser Überschrift formulieren wir für die Kirche in unserer unterfränkischen Heimat erstmals Strategische Ziele.

Die heutige Veröffentlichung ist damit einerseits der Abschluss eines Projekts, das wir vor gut einem Jahr begonnen haben. Vor allem aber geben wir heute sozusagen den Startschuss für die Arbeit an der konkreten Umsetzung unserer Strategischen Ziele. Zum Auftakt wollen wir heute darlegen, was wir uns vornehmen und in welcher Haltung wir das erreichen wollen.

Das nun vorliegende Papier ist Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung vieler Menschen im Bistum Würzburg. Bistumsleitung, die Gremien der Diözese und des Diözesan-Caritasverbands, die Berufsgruppen, die Vertreterinnen und Vertreter unserer Mitarbeitenden und zahlreiche Einzelpersonen haben mitgeholfen, Perspektiven für die kommenden Jahre zu formulieren. Für alle, auch kritisch-konstruktive, Beteiligung an diesem Projekt danke ich den beteiligten Personen sehr!

Generalvikar Dr. Jürgen Vorndran:

2 Herausforderung und strategische Antworten

Für eine strategische Zukunftsplanung des Bistums Würzburg gibt es unterschiedliche Anlässe. Dazu zählt die wachsende Herausforderung, in unseren vielen Tätigkeitsbereichen ausreichend kompetentes und motiviertes Personal einzusetzen.

Dazu zählt selbstverständlich der Rückgang an Finanzmitteln. Er stellt uns in allen Bereichen vor die Aufgabe, unser Handeln zu evaluieren, zu konzentrieren und zu priorisieren.

Ein wesentlicher Anlass für eine strategische Neuausrichtung ist auch der massive Verlust an Vertrauen in die Institution Kirche. Auch viele engagierte Gläubige stellen die organisatorische Gestalt der Kirche in Frage. Das verlangt strukturelle und strategische Antworten.

Bereits in den vergangenen Jahren haben wir unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt, um uns auf die genannten Entwicklungen einzustellen. Dazu zählt etwa die Etablierung einer netzwerkorientierten Organisation von Seelsorge in den Pastoralen Räumen.

Eine andere, zentrale Anpassungsleistung war die Herstellung von Transparenz bei unseren Finanzen. Durch bessere Nachvollziehbarkeit einerseits, aber auch die Klärung von Verantwortlichkeiten der Führungskräfte auf allen Ebenen konnten wir hier viel Stabilität gewinnen.

Wir haben in den zurückliegenden Jahren also sehr viel erreicht. Dabei wurde aber auch deutlich, dass strukturelle Anpassungen nur dann dauerhaft bestehen können, wenn sie von inhaltlichen Argumenten getragen und untereinander verbunden sind. Das spricht gegen Notmaßnahmen und Einzelfalllösungen und dezidiert gegen einen Sparkurs nach dem „Rasenmäherprinzip“. Wir formulieren nun vielmehr positiv, was wir erhalten, stärken und erreichen wollen.

Denn Zukunftsgestaltung einer Organisation nimmt zuerst die Leitung in die Pflicht. Die Leitung ist jedoch gut beraten, dabei möglichst viele, die es betrifft, in die Gestaltung der Zukunft miteinzubeziehen. Ein Kernsatz unserer Mission für das Bistum Würzburg lautet daher: „Was alle betrifft, entscheiden wir im Hören aufeinander.“ In diesem Sinne lautete die Prämisse, dass unsere Strategischen Ziele nach synodalen Prinzipien zu erarbeiten sind. Das macht den Prozess komplexer, zeichnet jedoch das Ergebnis mit umso höherer Autorität aus. Auch mir ist es ein Anliegen, für alle synodale Mitarbeit herzlich zu danken!

Bischof Dr. Franz Jung:

3 Geistliches Wort zum Aufbruch

„Gott hat uns nicht einen Geist der Verzagtheit gegeben, sondern den Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit“. Ganz bewusst stellen wir an den Beginn unseres Strategiepapiers ein Wort aus der Heiligen Schrift. Die ermutigenden Worte des Zweiten Timotheus-Briefs (2 Tim 1,7) rufen uns dazu auf, in einer bestimmten Geisteshaltung tätig zu werden.

Christliche Zuversicht ist die geistliche Haltung, in der unsere Strategie erarbeitet wurde und in der sie nun gelesen und umgesetzt werden soll. Wir wollen der Zukunft positiv gestimmt und aktiv entgegengehen. Denn Zukunft ist kein Schicksal, Zukunft kann gestaltet werden.

Das gilt gerade angesichts der ernüchternden Entwicklungen in unserer Kirche und unserer Gesellschaft. Wir verschließen nicht die Augen vor diesen Entwicklungen, sondern beobachten sie sehr genau. Als Träger der Frohen Botschaft sehen wir uns dabei in der Pflicht, gegen Resignation und Fatalismus anzugehen. Denn nicht Verzagtheit leitet uns, sondern der entschiedene Wille, den Herausforderungen unserer Zeit dynamisch zu begegnen.

Das wollen wir in aller Ehrlichkeit und Besonnenheit tun. Der nächste Schritt wird daher sein, eine aufrichtige Bestandsaufnahme unseres Handelns zu machen. Wir wissen, dass die Bewahrung des Status quo allein uns nicht retten wird. Wir müssen stattdessen das herausstellen, was in der Zukunft trägt. Denn alles hat seine Zeit, auch alles Gute und Sinnvolle. Diese Unterscheidung ist eine gute geistliche Übung. Sie ist aber auch ein pragmatisches Ergebnis der Erkenntnis, dass unsere Kraft und unsere Ressourcen begrenzt sind. Wir werden unsere Energie deshalb noch stärker dorthin lenken, wo sie bereits jetzt und vor allem in Zukunft gute Früchte bringen wird.

Dabei wollen wir beherzt vorgehen und den Herausforderungen nicht ausweichen. Diese Aufgabe verlangt hohe Aufmerksamkeit und gewiss auch große Anstrengungen. In diesem Prozess der Unterscheidung und Entscheidung vertrauen wir auf den „Geist der Kraft“, wie es im Timotheus-Brief heißt. In dieser Grundhaltung wollen wir die herausfordernden Wege sorgsam planen, gut kommunizieren und dann konsequent beschreiten. Nur in dieser Entschlossenheit erreichen wir Klarheit, die wiederum befreiend wirkt.

Bei all dem gilt die Maxime, dass wir Veränderungen nicht als Selbstzweck betreiben. Sie sind, wie eingangs erwähnt, Adaptionen an veränderte Umstände und haben zum Ziel, unserer Sendung als Kirche zu dienen. Durch die Kirche und ihr Handeln soll die Liebe Gottes zu den Menschen wirksam werden. Jede Innovation und jeder Wandel muss daher immer eine positive Antwort auf die Frage sein: Dient diese Änderung unserem Auftrag? Das schließt zugleich die Offenheit ein, uns nicht an dem festzuhalten, was uns selbst lieb und angenehm ist. Offen sein für die Gestaltung der Zukunft heißt, uns immer wieder neu unseres Auftrags zu erinnern.

Die Veränderungen, denen wir als Kirche in Unterfranken entgegengehen, erfordern von uns Besonnenheit, Entschiedenheit und Klarheit. Das soll uns nicht entmutigen. Wir machen uns als „Pilger der Hoffnung“ voll Zuversicht auf den Weg. Wir haben die große Chance, unsere Zukunft zu gestalten.

Ich freue mich, dass wir mit unserem Strategiepapier „Zukunft gestalten“ nun die Grundlagen dafür geschaffen haben!

Dieses Strategiepapier „Zukunft gestalten“ mache ich mir zu eigen und setze es hiermit in Kraft.

Dr. Michael Wolf, Vorsitzender Diözesanrat der Katholiken:

4 Warum Strategische Ziele?

Mit der Veröffentlichung der Strategischen Ziele haben wir ein wichtiges Zwischenziel auf dem Weg der Neustrukturierung des Bistums erreicht.

Wie bereits angesprochen, gibt es unterschiedliche Anlässe für das nun vorliegende Strategiepapier „Zukunft gestalten“. Insbesondere das sich ändernde Verständnis von Kirche in unserer Lebenswirklichkeit macht auch Veränderungen im Bistum Würzburg notwendig. Kirche und Gesellschaft stehen in einer Wechselwirkung.

Die Strategie beschreibt das „Spielfeld“ oder auch einen „Bewegungsraum“ – oder mathematisch gesprochen: den Lösungsraum – in dem wir angesichts dieser Veränderungen durch Schwerpunktbildung unsere Ziele erreichen wollen. Die operative Umsetzung dieser Strategie steht nun an. In diesem Sinn ist der Prozess noch nicht am Ende und es liegt noch einiges an Arbeit vor uns.

Zugleich hat das Papier, das Ihnen hier vorliegt, den Arbeitsstand Sommer 2024. Das Bistum Würzburg bleibt aber Teil einer sich weiterhin fortentwickelnden Gesellschaft. Rahmenbedingungen werden sich ändern und damit auch Anpassung der Strategie nach sich ziehen müssen. Die Strategie muss und wird deshalb auch periodisch überprüft und, falls notwendig, angepasst.

Bei der Erarbeitung der Strategischen Ziele war dem Diözesanrat, den ich hier vertrete – aber auch den hauptamtlichen Vertretern der Diözesanleitung und den anderen Gremien – ein synodaler Ansatz wichtig. Unter dem Motto „Was alle betrifft, entscheiden wir im Hören aufeinander,“ das auch so schon im Mission Statement zu finden ist, wurden mehrfach Rückmeldungen eingeholt:

In der ersten Rückmeldungsrunde zum Entwurf wurden 230 Rückmeldebögen von Einzelpersonen oder Gruppen eingereicht und von einer eigens dafür eingerichteten Redaktionsgruppe, die sich aus Mitgliedern der Strategiegruppe zusammensetzte, bearbeitet. In der daraus erstellten ersten Gesamtversion sind auch Impulse eines externen Beraters – der 2denare GmbH – eingeflossen.

Eine weitere Überarbeitung erfolgte durch die Redaktionsgruppe nach Beratung der Vorlage im Allgemeinen Geistlichen Rat, im Diözesanrat, im Priesterrat und der Vertreterversammlung des Diözesan-Caritasverbands. Diese überarbeitete Vorlage wurde dem Diözesanpastoralrat, dem synodalen Gremium auf Bistumsebene, übergeben und von diesem diskutiert. Die daraus resultierenden Änderungswünsche wurden in die Vorlage eingearbeitet.

Im April 2024 wurde das Strategiepapier dann auf einem Diözesanforum nochmals auf breiter diözesaner Ebene diskutiert, was wiederum zu einigen Anpassungswünschen führte. Diese wurden von der Redaktionsgruppe geprüft und, wo zutreffend, eingearbeitet.

Abschließend wurde die Strategie dem Diözesanpastoralrat erneut zur Prüfung und Verabschiedung übergeben. Die Zustimmung zu der vorgelegten Version erfolgte einstimmig, so dass das Dokument anschließend unserem Bischof zur Inkraftsetzung zugeleitet wurde.

Ich bin der Meinung, dass die aktuell vorliegenden strategischen Festlegungen in einem beispielhaft synodalen Prozess erarbeitet wurden. Dieser war bewusst nicht als Haushaltskonsolidierungsprozess angelegt, sondern als pastoraler Prozess. Die Finanzen bestimmen nicht das Ziel, beschränken aber, als wichtige Nebenbedingung, die Möglichkeiten zur Umsetzung. Ziel ist daher, trotz geringer werdender Mittel mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auf pastoralem Gebiet maximale Wirkung zu entfalten.

Die Strategischen Ziele beinhalten deshalb auch finanzielle Zielgrößen. Eine detaillierte finanzielle Analyse aller Handlungsfelder mit entsprechenden Schlussfolgerungen war in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht möglich. In einem statistischen Verfahren wurden daher Zielgrößen für die künftige Mittelverwendung von der Strategiegruppe ermittelt. Diese Werte sind durch eine auf Basis der Strategischen Ziele durchzuführenden Schwerpunktbildung und Kostenanalyse zu überprüfen und gegebenenfalls von Zeit zu Zeit an die verfügbaren Mittel anzupassen.

Mit den Strategischen Zielen sind nun die Grundlagen für die Erstellung von operativen Zielen und Prozessen gegeben. Die Operationalisierung der Vorgaben des Strategiepapiers liegt in der Verantwortung der Bistumsleitung. Als Diözesanrat werden wir diesen Prozess auch in Zukunft kritisch und konstruktiv begleiten.

Generalvikar Dr. Jürgen Vorndran:

5 Zielbild und Grundlinien

Die Schwerpunkte unseres Handelns legen wir auf Seelsorge und sozial-caritatives Handeln. In diesem Satz ist „Zukunft gestalten“ und somit die Strategie des Bistums Würzburg für die kommenden Jahre prägnant auf den Punkt gebracht. Er steht daher auch im Zentrum unseres Zielbilds, das wir der Ausformulierung der Strategischen Ziele voranstellen.

Unsere Ziele haben wir ausdifferenziert auf zwölf größere Handlungsfelder. Diese fassen die zahlreichen Aufgabenbereiche zusammen, in denen Kirche in Unterfranken tätig ist. Hier haben wir nicht nur die Diözese Würzburg im Blick, sondern auch den Diözesan-Caritasverband, die zahlreichen Verbände sowie unsere diözesanen Kooperationen und Beteiligungen. So haben wir die gesamte Bandbreite kirchlichen Handelns systematisch erfasst und nach inhaltlicher Logik in Zusammenhänge gesetzt.

Für die so entwickelten Handlungsfelder haben wir mit den Strategischen Zielen auch eine Schwerpunktsetzung für unseren Ressourceneinsatz formuliert. In diesem Prozess haben wir uns bewusst nicht von der Logik unserer Aufbauorganisation leiten lassen. Wunsch und Wirklichkeit der Institution sind nicht die maßgebenden Faktoren für unsere Zielsetzung.

Vielmehr gilt über alle so definierten Handlungsfelder hinweg: Der Schwerpunkt auf Seelsorge und sozial-caritatives Handeln ist der Prüfstein unseres Handelns.

Was das bedeutet, wollen wir anhand von vier Grundlinien verdeutlichen.

Erstens: Wir konzentrieren unser Handeln auf die Kirche vor Ort. Als Kirche wollen wir für die Menschen dort präsent und ansprechbar sein, wo sie unsere Angebote suchen. Wir haben daher „Kirche vor Ort“ bewusst als erstes Handlungsfeld gesetzt. Es ist zugleich das Handlungsfeld, das bei der Lenkung unserer Ressourcen die höchste Priorität genießt. Im gesamten Erarbeitungsprozess unserer Strategischen Ziele waren wir uns darüber einig.

Zweitens: Wir bieten Seelsorge und sozial-caritatives Handeln immer im Netzwerk des Sozialraums der Menschen an. Wir werden daher die unterschiedlichen kirchlichen Akteure mit ihren spezifischen Angeboten und Aufträgen noch näher zusammenführen. Zugleich bieten wir uns selbst als verlässlichen und aktiven Partner in einer pluralen Gesellschaft an. Wir streben dazu verstärkt Kooperationen an, die unseren Zielen und Werten entsprechen und in denen wir unsere Botschaft zum Wohle aller einbringen können.

Drittens: Wir stärken Synodalität und Teamfähigkeit als Grundmodus für unser gesamtes Handeln. Wir nutzen und entwickeln dazu Möglichkeiten, Leitung und Verantwortung auf allen Ebenen partizipativ und transparent zu gestalten. Wir fördern systematisch Zugänge zu ehrenamtlichem Engagement und zur Beteiligung an Entscheidungen. Seelsorge und sozial-caritatives Handeln werden entsprechend der jeweiligen Kompetenzen auf Augenhöhe von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen. Allen stellen wir dafür professionelle Begleitung und Qualifizierung bereit.

Viertens: Wir optimieren unsere Strukturen und Arbeitsabläufe auf eine konsequente Dienstleistungsorientierung. Aufgabe unserer Struktur ist es, der Seelsorge und dem sozial-caritativen Handeln eine funktionale und dynamische Basis bereitzustellen. Wir verstehen Veränderungen daher als Chance zur organisatorischen Neuausrichtung. Dazu entwickeln wir sinnvolle Innovationen und notwendige Konzentrationen und pflegen eine aktive Fehlerkultur.

Im Prozess der Formulierung dieser Strategischen Ziele war uns wichtig, nicht rein in organisatorischer Logik zu denken oder nur die Effektivität unserer Finanzen im Blick zu haben. Vielmehr haben wir stets von unserem Auftrag her gedacht und Maß genommen an dem, was Kirche in Unterfranken prägt und ausmacht. Seelsorge und sozial-caritatives Handeln im Auftrag Jesu Christi – das steht im Zentrum von „Zukunft gestalten“.

Bernhard Lutz, stellvertretender Leiter der Hauptabteilung Seelsorge:

6 Umsetzung und Ausblick

Zum Abschluss einige Worte zur weiteren Umsetzung und dazu zunächst ein Blick auf die nächsten Monate.

Mit der heutigen Veröffentlichung ist unser Strategiepapier „Zukunft gestalten“ auch allen bisher beteiligten Gremien zugegangen. Allen Interessierten stehen wir zudem an zwei Gesprächsangeboten am 24. September und am 16. Oktober für einen vertieften Einblick zur Verfügung.

Der Titel „Zukunft gestalten“ verlangt danach, dass wir nun tätig werden. Die Fertigstellung des Strategiepapiers muss zugleich der Auftakt sein für konkretes Handeln.

Um dieses auf den Weg zu bringen, haben wir eine Reihe von Arbeitsgruppen ins Leben gerufen. Mitglieder dieser Arbeitsgruppen sind in der Regel die Abteilungsleitungen sowie weitere Personen mit fachlicher Expertise im entsprechenden Handlungsfeld. Sie werden nun damit beauftragt, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategischen Ziele in den Handlungsfeldern zu entwickeln.

Die Arbeit der Arbeitsgruppen beginnt am 23. September 2024 mit einer Kick-off-Veranstaltung. Anschließend haben sie bis zum 31. März 2025 Zeit, votierte Vorschläge für konkrete Maßnahmen zu unterbreiten.

Die Aufgabe dieser Arbeitsgruppen bis dahin ist anspruchsvoll. Sie müssen den derzeitigen Stand in den Handlungsfeldern sichten und zugleich zu erwartende Entwicklungen abschätzen. Auf Grundlage unserer Strategie müssen dann konkrete, realistische und zukunftssträchtige Vorschläge erarbeitet werden. Dabei stehen große Fragen auf der Agenda: Was wollen wir stärken, was müssen wir reduzieren, wo müssen wir Neues entwickeln?

Die Vorschläge der Arbeitsgruppen werden anschließend bis zum 31. Mai 2025 durch die Ordinariatskonferenz beraten und bewertet. Die prominente Rolle dieses Gremiums macht deutlich, dass wir bei allen Maßnahmen mit sowohl organisatorischen als auch finanziellen Folgen rechnen.

Abschließend werden der Allgemeine Geistliche Rat, der Diözesanpastoralrat sowie – nach Zuständigkeit – die Mitarbeitervertretungen zu den Maßnahmen gehört. Entschieden und auf den Weg gebracht werden diese abschließend von Bischof Dr. Franz Jung und Generalvikar Dr. Jürgen Vorndran.

Wir verfolgen damit einen ambitionierten Zeitplan. Unser Ziel ist, bis Ende Juli 2025 erste konkrete strategische Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Dieses Datum ist nicht zufällig gewählt, sondern orientiert sich am zeitlichen Vorlauf zur Erstellung des Diözesanhaushalts 2026.

Wie bereits betont wurde, verlangt eine strategische Ausrichtung, dass die getroffenen Entscheidungen immer wieder überprüft und bewertet werden. Zudem müssen wir auch Entwicklungen berücksichtigen, die jetzt noch nicht absehbar sind. Das bedeutet, dass sich die dargestellten Beratungs- und Entscheidungsprozesse in den kommenden Jahren wiederholen werden.

Auch das zeigt: Die heutige Veröffentlichung unseres Strategiepapiers „Zukunft gestalten“ ist kein Abschluss, sondern der Auftakt für ein neues Handeln. Ich freue mich, dass wir dafür nun verlässliche Grundlagen an der Hand haben!