



Stellungnahme des Querschnittsbereichs Strategie + Entwicklung
Gesamtstrategische Prüffragen

Ausschnitt

Stand: 08. September 2025 (Redaktionell überarbeitet V2_02.10.25)

Vorbemerkung

Ausgehend von der Leitfrage des Bischofs – „Wofür und für wen sind wir als Kirche da?“ – richtet der Strategieprozess den Blick auf die Zukunft des Bistums Limburg. Er soll Orientierung geben, wie wir als Kirche in einer sich wandelnden Gesellschaft unserem Auftrag treu bleiben und zugleich neue Wege eröffnen können. Grundlage dafür sind das Leitbild und die gesamtstrategischen Ziele, die den Rahmen für kirchliches Handeln bilden und ermutigen, Gottes Gegenwart in der heutigen Zeit zu bezeugen und wirksam werden zu lassen.

Die Notwendigkeiten der Haushaltskonsolidierung stellen das Bistum vor erhebliche zusätzliche Herausforderungen. Dabei gilt: Konsolidieren und strategische Weiterentwicklung sind zusammenzudenken, dies ist in der Korrelation von Strategieprozess und Haushaltssicherungskonzept (HSK) abgebildet. Ziel ist dabei, kirchliches Handeln so zu gestalten, dass es unter veränderten Rahmenbedingungen weiterhin Wirkung entfalten kann.

Dieses Kapitel bündelt die Grundlagen, die für diese Entscheidungen maßgeblich sind: das Zusammenspiel von Strategieprozess und Haushaltskonsolidierung, die Umfeld- und organisatorische Perspektive, das Leitbild und die gesamtstrategischen Ziele sowie die daraus abgeleiteten Prüffragen.

Einordnung: Korrelation von Strategieprozess und HSK

Der Strategieprozess und der Haushaltskonsolidierungsprozess sind keine getrennten Linien, sondern zwei Seiten derselben Entwicklung. Beide Prozesse haben unterschiedliche Ausgangspunkte – hier die inhaltlich-strategische Ausrichtung, dort die finanzielle Notwendigkeit – sie greifen jedoch ineinander und bedingen sich gegenseitig.

Das Leitbild des Bistums kann sich nur dann entfalten, wenn es in Verknüpfung mit den finanziellen Voraussetzungen gedacht wird. Diese schließen die durch HSK benannten vier zentralen Orientierungen ein: Kostenwirksamkeit steigern, Risikobelastung reduzieren, Ressourcenentwicklung mitdenken und nachhaltig finanzieren. Sie markieren die Voraussetzungen, unter denen das Leitbild Gestalt gewinnt und entfaltet wird.

Für die Einschätzung der Maßnahmen bedeutet das: Das Erreichen strategischer Ziele setzt die Sicherung finanzieller Spielräume voraus; zugleich wird Konsolidierung nur dann nachhaltig sein, wenn sie strategisch ausgerichtet ist. Das mit dem Haushaltskonsolidierungsprozess verbundene Ambitionsniveau von ca. 100 Mio. € verdeutlicht, welche Größenordnung an Anpassungen notwendig ist. Entscheidend ist, wie diese Vorgaben so umgesetzt werden, dass sie nicht nur Einsparungen ermöglichen, sondern die Transformation zu einer zukunftsfähigen Gestalt von Kirche befördern.

1.1 Umfeld- und organisationale Perspektive

Die wesentlichen Erkenntnisse aus Umfeld- und Organisationsperspektive wurden bereits im ersten Gremientag in der dazugehörigen Handreichung ausführlich dargelegt. Im Folgenden werden sie in verdichteter Form aufgegriffen, um die Maßstäbe für die strategische Einschätzung der vorgeschlagenen Maßnahmen deutlich zu machen.

Gesellschaftliches Umfeld

Die 14 Thesen der Umfeldanalyse (Vgl. Handreichung zum 1. Gremientag, S. 12 – 15) machen deutlich: In den Themenfeldern *Demografischer Wandel und Migration, Digitalisierung und Technologische Veränderungen, Wirtschaftliche Unsicherheiten und Klimafragen* sowie *Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Säkularisierung* wurden die zentralen Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns differenziert benannt. Besonders bedeutsam ist, dass die Kirche als gesellschaftliche Stimme zunehmend als Vermittlerin und Dialogpartnerin gefordert wird – gerade in polarisierten Debatten um Migration, Klima oder soziale Gerechtigkeit. Gleichzeitig entstehen durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Big Data neue Chancen für Bildung, Kommunikation und Teilhabe, die kirchliche Angebote aktiv aufgreifen müssen.

Auch ökologische und soziale Nachhaltigkeit treten stärker in den Vordergrund. Die Kirche wird gesellschaftlich als Akteur erwartet, der nicht nur ökologische Fragen thematisiert, sondern auch soziale Gerechtigkeit und Solidarität besonders für vulnerable Gruppen stärkt. In Summe verdeutlichen die Umfeld-Thesen: Die Rolle der Kirche wird nicht kleiner, wohl aber anspruchsvoller.

Organisationale Perspektive

Die KMU-Studie zeigt, dass Religiosität in der Bevölkerung stark zurückgeht und sich die Gesellschaft in überwiegend säkulare Orientierungstypen ausdifferenziert. Mit einem Anteil von über 50 Prozent gelten Säkularisierte als kaum noch religiös erreichbar; zugleich entstehen in Krisensituationen oder in neuen Gemeinschaftsformen punktuelle Bezüge zu Religion und Sinnfragen.

Das Vertrauen in die Institution Kirche ist historisch niedrig. Kirchenaustritte sind weit verbreitet und werden von Katholikinnen und Katholiken stärker aus Wut als aus Gleichgültigkeit vollzogen. Gleichzeitig ist die Zustimmung zu sozialem Engagement hoch: Einrichtungen wie Caritas oder Beratungsstellen genießen auch bei Nichtreligiösen Anerkennung. Damit bleibt das soziale Handeln eine zentrale Brücke in die Gesellschaft.

Reformerwartungen an die Kirche sind deutlich und reichen von mehr Ökumene über die Öffnung von Ämtern bis hin zu Fragen von Sexualmoral und Partizipation. Innerhalb der katholischen Kirche zeigt sich dabei eine starke Polarisierung: während etwa die Hälfte Reformen unterstützt, sieht die andere Hälfte sie kritisch.

Schließlich zeigt sich: Ehrenamtliches Engagement ist nach wie vor ein zentrales Bindeglied, auch wenn die Motive stärker im Gemeinschaftserleben und weniger in religiöser Motivation liegen. Gottesdienste werden seltener besucht, bleiben aber bei Kasualien und Festtagen wichtige Bezugspunkte. Die Reichweite kirchlicher Angebote ist gesellschaftlich nach wie vor groß, ihre religiöse Reichweite aber rückläufig.

Implikation für das Bistum

Zusammengenommen verdeutlichen Umfeld- und Organisationsperspektive den Kontext kirchlichen Handelns: Kirche steht vor der Aufgabe, ihre Rolle zwischen schrumpfender religiöser Bindung, wachsender

gesellschaftlicher Erwartung und eigenen Ressourcenbegrenzungen neu zu bestimmen. Der Anspruch wird sein, dort präsent und wirksam zu sein, wo gesellschaftliche Relevanz und geistliche Orientierung zusammentreffen – und dies mit Leistungen, die finanziell tragfähig und innovativ anschlussfähig sind.

1.2 Leitbild & Gesamtstrategische Ziele

Das Leitbild des Bistums Limburg beantwortet die zentrale Leitfrage des Strategieprozesses: „*Wofür und für wen sind wir als Kirche da?*“ Es beschreibt ein Zukunftsbild, das Kirche in einer vielfältigen Gesellschaft als Ort der Sinnsuche, Gemeinschaft und Verantwortung erkennbar macht. In den fünf Wirkungsfeldern – Spiritualität fördern, Begegnung ermöglichen, Menschen begleiten, Erfahrungsräume für Bildung und Kultur bieten sowie Werte leben – wird konkret, wie das Bistum Gottes Gegenwart in der heutigen Zeit bezeugen möchte.

Die gesamtstrategischen Ziele übersetzen dieses Leitbild in langfristige Entwicklungsschritte bis 2035. Sie stellen die Präsenz des Bistums in zentralen Handlungsfeldern zukunftsfähig und professionell sicher – von der Seelsorge und Lebensberatung über soziale Teilhabe und Nachhaltigkeit bis hin zu Bildung und Kultur. Gleichzeitig definieren sie organisationsweite Hebel wie Kooperation, Engagementförderung, digitale Zugänglichkeit, Personalentwicklung und Innovationskraft, mit denen die Umsetzung des Leitbilds in einer veränderten Umwelt gelingen soll.

Für die Einschätzung der HSK-Maßnahmen bedeutet das:

- Die Notwendigkeit finanzieller Konsolidierung ist gesetzt und bildet den Rahmen für die weiteren Schritte.
- Entscheidend ist, ob die verbleibenden Strukturen und Angebote angesichts der Anforderungen des Umfelds und mit Blick auf das Leitbild und die gesamtstrategischen Ziele in angemessener Weise wirksam bleiben und die angestrebte Entwicklung ermöglichen.
- Dabei geht es sowohl um den Erhalt zentraler Leistungen als auch um die Fähigkeit, innovative Impulse zu setzen, die das Bistum zukunftsfähig machen.

Das Leitbild und die gesamtstrategischen Ziele bilden damit die strategische Richtschnur, an der Konsolidierungsschritte gemessen werden müssen: Leitbild und gesamtstrategische Ziele machen deutlich, dass finanzielle Steuerung nicht Selbstzweck ist, sondern immer im Dienst einer Kirche steht, die wirksam, anschlussfähig und glaubwürdig bleibt.

1.3 Gesamtstrategische Prüffragen

Aus den vorangegangenen Grundlagen – der Korrelation von Strategieprozess und HSK, der Umfeld- und organisatorischen Perspektive sowie dem Leitbild und den gesamtstrategischen Zielen – lassen sich gesamtstrategische Prüffragen ableiten, die zur strategischen Einschätzung geeignet sind. Sie dienen als Maßstab, um die vorgeschlagenen Maßnahmen in den Leistungsfeldern systematisch zu bewerten.

PRÜFFRAGE 1

WIE STELLT SICH DAS LEISTUNGSFELD NACH UMSETZUNG DER MASSNAHMEN DAR?

- Was bleibt im Kern bestehen, was fällt weg?
- Welche neuen Schwerpunkte oder Profile zeichnen sich ab?

PRÜFFRAGE 2

IN WELCHEM UMFANG KANN DAS LEISTUNGSFELD KÜNFTIG DEN ANFORDERUNGEN DES UMFELDS GERECHT WERDEN?

- Entsteht durch die Maßnahmen eine profilschärfende Weiterentwicklung?
- Welche Chancen für Innovation oder neue Formate eröffnen die Maßnahmen?

PRÜFFRAGE 3

IN WELCHEM UMFANG TRÄGT DAS LEISTUNGSFELD ZUR VERWIRKLICHUNG DES LEITBILDS UND DER GESAMTSTRATEGISCHEN ZIELE BEI?

- Welche Elemente des Leitbilds werden nach Umsetzung verwirklicht?
- Welche Impulse oder Innovationen kann das Leistungsfeld für die Umsetzung des Leitbilds und der Ziele geben?