



DR. MICHAEL GERBER

Bischof von Fulda

Der Prozess *Bistum Fulda 2030* lebt davon, dass sich zahlreiche Personen mit großem Engagement, hoher Verbindlichkeit und einer ausgewiesenen Fachexpertise für diesen Zukunftsweg einsetzen.

Die bisherige Arbeit in den Projektgruppen, Konsultationskonferenzen und regionalen Foren hat hierbei eine hervorgehobene Bedeutung. Sie hat zu entscheidenden Ergebnissen geführt.

Mit der Arbeit von fünf Fachgruppen tritt der Prozess *Bistum Fulda 2030* nun in eine wichtige neue Phase.

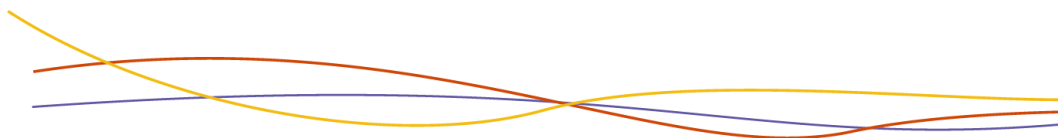
Als Arbeitsgrundlage dienen den Fachgruppen

- (1) grundsätzliche Maßgaben, wie sie in der Präambel formuliert sind,
- (2) der jeweils spezifische Fachgruppenauftrag,
- (3) – zur Beachtung in den Schnittstellenfragen – die weiteren Fachgruppenaufträge,
- (4) sowie die Ergebnisse aus den Projekt- und Teilprojektgruppen, die nun in die jeweilige Fachgruppenarbeit integriert und weitergeführt werden.

Mit diesem Schreiben beauftrage ich die fünf Fachgruppen zu ihrer Arbeit auf der Grundlage der hier vorgestellten Aufträge.

Fulda, 13. Dezember 2019,  
am Fest der heiligen Lucia,  
dem ersten Jahrestag meiner Erwählung zum Bischof von Fulda

Dr. Michael Gerber  
Bischof von Fulda



## Grundlegende Vorgaben für die Arbeit in den Fachgruppen

Wie im Sommer 2019 vereinbart, sollen bis Sommer 2020 durch die Fachgruppen dem Bischof Empfehlungen vorgelegt werden, die Grundlage für wichtige strategische Entscheidungen und damit für Zielvorgaben sind, durch die sich die Gestalt des Bistums Fulda im Jahr 2030 auszeichnen soll. Auch künftige Entscheidungen und Weichenstellungen, die im Bistum in den kommenden 10 Jahren getroffen werden, müssen sich auf diese Empfehlungen stützen bzw. die daraus abgeleiteten Zielvorgaben weiter ausgestalten können.

**Über allem steht jedoch zuerst folgendes Anliegen: Wir wollen, dass Menschen – die durch das Heute geprägt sind – in eine lebendige Beziehung zu Jesus Christus und zu seiner Botschaft finden. Wir wollen, dass Menschen durch diese Beziehung die Herausforderungen ihres Lebens angehen sowie Kirche und Gesellschaft gestalten können. Kirche ist dafür ein Beziehungsgeschehen, das Menschen in diesem Prozess unterstützt, begleitet und stärkt – und die Gnade und Gegenwart Gottes erfahrbar werden lässt.**

Wir fördern im Bistum die Ansätze eines Perspektivenwechsels, der nicht mehr von der – oft impliziten – Leitfrage ausgeht: „Wie können wir möglichst viel vom Vorhandenen bewahren“, sondern dem eben formulierten Ziel dient. Aus dieser Perspektive werden die in den Fachgruppen benannten Arbeitsfelder angegangen. Deshalb ist es wichtig, dass folgende Fragestellungen bearbeitet werden. Allen Fachgruppen sind folgende Elemente gemeinsam:

### A) Die Ausgestaltung des Prozesses (Prozessqualität)

1. Auf welche Weise und mit welchen Fragestellungen nähert sich die Fachgruppe ihrer Thematik? Wer wird in den Arbeitsprozess mit einbezogen? Wie fließen die Ergebnisse und die Erfahrungen des ersten Abschnitts der Umsetzungsphase ein? Dies betrifft auch die für Mai/Juni 2020 geplanten Resonanzrunden mit den diözesanen Gremien sowie die geplanten regionalen Veranstaltungen. Diese Gelegenheiten und Formate sollen als echter, konstruktiver und eigenständiger Beitrag bei der Erarbeitung der Empfehlungen verstanden werden. Daher müssen die Fachgruppen im Vorhinein klären, welche Erwartungen sie mit diesen Veranstaltungen verbinden, mit welchen neuen Erkenntnissen gerechnet werden kann und wie diese in den weiteren Arbeitsprozess integriert werden. Gibt es – darüber hinaus – gegebenenfalls Expertinnen und Experten, die eigens konsultiert werden sollten, sowohl im Bistum als auch außerhalb? Gibt es „Erkundungsgänge“, „learning journeys“ etc. etwa zu Projekten, an denen sich bereits eine bestimmte Entwicklung studieren lässt?
2. Welche Empfehlungen gibt die Fachgruppe bezüglich der Umsetzung einer Entscheidung, z. B. bezüglich Bildungsprozessen, Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen, der Gestaltung/Begleitung sozialer Prozesse, der Evaluation von Wirkung etc.?
3. Bezüglich der Empfehlungen gilt es, die drei wesentlichen Dimensionen von „Struktur – Kultur – Haltung“ gleichermaßen im Blick zu behalten. Vermutlich werden sich viele Empfehlungen schwerpunktmäßig mit strukturellen Fragen beschäftigen. Die anderen Dimensionen müssen aber gleichwohl mitbedacht werden – vor allem, wenn es um Hinweise zur Umsetzung/Kultivierung geht.
4. Wir sind überzeugt, dass Gott in der Welt, in seiner Kirche und im Leben des Einzelnen handelt. Deshalb hängt die Qualität des Prozesses und der Ergebnisse wesentlich davon ab, ob wir diese Dimension im Blick behalten – oder: offen dafür sind. Deshalb verstehen wir den Weg der Fachgruppen als geistlichen Weg und halten Ausschau nach dem, was

Gott uns durch die äußeren Ereignisse, unser inneres Erleben und in der Offenbarung sagen will. In jeder Fachgruppe arbeitet deshalb ein geistlicher Prozessbegleiter mit.

5. Der Bistumsprozess/der Prozess der Fachgruppenarbeit ist selbst eine entscheidende Botschaft! Wie gestalten wir den Prozess zwischen Steuerungsgruppe, Projekt- und Teilprojektgruppen mit ihren Arbeitsergebnissen, Fachgruppen, AG Geistliche Dimension und Diözesanleitung sowie den in A.1 genannten Resonanzrunden/Beteiligungsformaten so, dass sich bereits *davon* ablesen lässt, in welcher Haltung und in welcher Kultur der Weg des Bistums auch künftig, in den nächsten Jahren, geht?

## **B) Die Spannungsfelder, in denen die Empfehlungen stehen werden (Ergebnisqualität)**

1. **Spannung zwischen Handeln Gottes und Handeln des Menschen:** Gott bleibt der eigentlich Handelnde und zugleich sind wir ganz gefordert. Vgl. Eucharistie: Wir sind Empfangende, das Eigentliche wirkt er – aber mit den Gaben, die wir bringen. Es geht um unser Tun, unsere nüchterne Analyse, aber zugleich um eine Haltung der Offenheit, dass er einen Weg mit uns als Kirche geht, den wir nicht einfach so planen. Das kann uns vor einer mehrfachen Versuchung bewahren: vor der Selbstüberschätzung, eine „bessere, ausgefeilte Planung“ bewirke automatisch schon den ersehnten Aufbruch; vor der unrealistischen Einschätzung, die einfache, uns naheliegende Lösung sei automatisch die richtige; vor dem Fatalismus, „es nützt ja doch alles nichts“ (Hans Jonas nennt das die „Todsünde des Augenblicks“). Für die Überzeugungsarbeit vor Ort werden diese Einsichten eine wichtige Rolle spielen. ***Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung des aktiven Empfangens hinein? Was bedeutet das für die Art und Weise, wie wir Wachstum und auch Zusammenbruch wahrnehmen und deuten?***
2. **Spannung zwischen Vision und Wirklichkeit:** Nicht die Erkenntnis von Notwendigkeiten oder des Mangels, sondern das Ergriffensein von einer Vision motiviert nachhaltig zu einem Transformationsvorgang. Notwendigkeiten und Mangel müssen nüchtern in den Blick genommen werden. Zugleich müssen wir vor Ort aber in der Lage sein, etwas zu tun, was wir bisher selten getan haben: mit den Menschen eine echte Vision entwickeln. Nach James Mallon und anderen ist eine Vision nie nur etwas „für den Kopf“, sondern schließt an existenziellen Erfahrungen und einer Sehnsucht an. Nur so erwächst ein attraktives Bild von der Zukunft. ***Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung hinein, bei der unser Fokus nicht schwerpunktmäßig de facto auf den sich verändernden Strukturen liegt, sondern primär auf das Ergreifen einer Vision ausgerichtet ist?***
3. **Spannung zwischen der geforderten Neuausrichtung und der überlieferten Tradition:** In einer sich radikal verändernden Gesellschaft greifen bezüglich der Frage, wie Menschen heute zu Jesus Christus und seiner Botschaft finden, tradierte Muster nur sehr begrenzt. Es genügt nicht, bisherige Erfahrungen „hochzurechnen“ oder einfach weiterzuentwickeln bzw. zu modifizieren. Zugleich stehen wir allerdings in einer Tradition, die für uns unverzichtbar und wertvoll ist: Das Wort Gottes und den überlieferten Glauben können wir nicht einfach „neu erfinden“. Wo und wie lassen wir uns aber als Glaubende – und dabei immer auch bleibend Suchende – herausfordern von Gott, der zu uns in Schrift und Tradition spricht und zugleich – wie ihn die Schrift bezeugt – der Gott ist, der uns in den „Zeichen der Zeit“ begegnet. Der gelebte Glaube unserer „Väter und Mütter“ sowie die Traditionen vor Ort, zwischen Lahn, Weser, Fulda, Ulster, Kinzig und Main, sowie die gesamtkirchliche Tradition und damit die Einbindung in die Universalkirche wollen uns inspirieren und nicht lähmen. Zur Tradition des Bistums Fulda gehört schließlich auch all das, was sich bereits an neuen und fruchtbaren Formen zeigt, wie wir es etwa am Tag der Pastoralen Innovation wahrnehmen konnten: Welche Relevanz haben diese Leuchtturmprojekte für uns? ***Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung der Wachheit, wo und wie Gott***

**heute Menschen in Beziehung mit sich und seiner Botschaft bringt? Wie setzen wir das konstruktiv-kritisch in Beziehung mit der Tradition und welche Entscheidungen leiten wir davon ab?**

4. **Spannung zwischen denen, die da sind – gerade auch denen, die noch da sind – und denen, die noch nicht da sind:** Jesus hat nicht einfach eine Lehre in die Welt gegeben, sondern vor allem in der Sammlung des neuen Gottesvolkes einen konkreten Lebensvorgang gestartet. Damit hat die Art und Weise, wie wir dieses Gottesvolk heute und hier vorfinden, für uns eine theologische Qualität. Die konkreten und noch nicht ausgeschöpften Wachstumspotentiale und auch die Grenzen derer, die sich als Priester und Diakone, Pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haupt- und Ehrenamtliche bei uns engagieren, sind ein Ausgangspunkt für alle Planungen und Entscheidungen. Zugleich gilt es zu bedenken: Wer könnte sich auf Basis welcher Entscheidungen gegebenenfalls ganz neu in der Kirche engagieren, wer ist dabei noch gar nicht in unserem Blickfeld und wie kann sich unser Blickfeld dafür weiten? Auch hier sind wir in der Nachfolge Jesu, der Frauen und Männer in seine Nachfolge und in den Dienst am Volk Gottes und der Verkündigung der Frohen Botschaft berufen. Wen können und müssen wir wie fördern? **Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung hinein, die in Bezug auf die (potentiell) Mitarbeitenden sich darin auszeichnet, dass sie fördert, fordert, motiviert und zugleich auch Grenzen respektiert?**
5. **Spannung zwischen allgemeinen Standards und regionalen Besonderheiten:** Unser Bistum ist sehr vielgestaltig. Wir müssen reflektieren, welche verbindlichen Standards es für alle braucht und was dagegen regional unterschiedlich gestaltet sein kann. **Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung hinein, bei der einerseits an den unterschiedlichen Orten bewusst wird, dass wir uns einerseits auf einen verbindlichen Prozess einlassen und andererseits auch Ungleichzeitigkeiten aushalten können?**
6. **Spannung zwischen Komplexität der Wirklichkeit und konkreten Entscheidungen:** Niemand kann für sich heute mehr behaupten, den (Gesamt-) Überblick zu haben. Unsere Welt ist nicht nur komplizierter geworden, sondern sie ist komplex – weil es immer *mehr* Möglichkeiten gibt, als wir im Blick haben können. Das gilt auch für pastorale Prozesse. Und dennoch brauchen wir verantwortliche Entscheidungen, die anschlussfähig und tragfähig für eine Zukunft sind, die wir nicht vorhersehen können. **Wie wachsen wir als Kirche von Fulda in eine Haltung hinein, die nicht einem Gefühl der Überforderung erliegt, sondern entscheidungsfreudig ist? Und wie gelingt es uns, einen „erweiterten Blick“ zu schärfen, der sich nicht mit einfachen Erklärungen zufrieden gibt, sondern nach Lösungen sucht, die aus einer Vielfalt der Perspektiven erwachsen sind und verschiedene, sich ergänzende Lösungsansätze integrieren?**

Die Fachgruppen haben den Auftrag, in ihren Empfehlungen zu beschreiben, was bezüglich ihres Themengebietes im Bistum Fulda im Jahr 2030 realisiert sein soll.

Zugleich haben sie die Aufgabe, Hinweise zu geben, auf welche Weise dies in den kommenden 10 Jahren verwirklicht werden soll.

Zweifelsohne wird es hier, je nach Ort, auch deutliche Ungleichzeitigkeiten bezüglich des Tempos der Realisierung geben. Hier ist die Definition von „Leitplanken“ wichtig, die anzeigen, wie breit der Korridor von Varianten bezüglich der Realisierung sein wird.

Dr. Michael Gerber  
Bischof von Fulda



## Fachgruppe 2

### Leitung und Führung

Die Arbeit der Fachgruppe „Leitung und Führung“ dient dem strategischen Ziel, ein Leitungs- und Führungsverständnis im Bistum Fulda zu kultivieren, das der Pastoral unter den Vorzeichen des Prozesses „Bistum Fulda 2030“ dient.

Das Thema der Fachgruppe ist ein Querschnittsthema mit grundsätzlicher Bedeutung für die Arbeit der weiteren Fachgruppen. Insbesondere sind die Schnittstellen zu FG 1 (Netzwerk Pastoraler Orte) und 4 (Pfarreienlandkarte) zu pflegen.

Ebenso sollte Kontakt zum Priesterrat hinsichtlich der Frage der künftigen Gestalt des priesterlichen Dienstes auf der Grundlage von katholischer Ekklesiologie einerseits und den Herausforderungen unserer Zeit andererseits gehalten werden.

Vereinbart ist zunächst eine 1. Arbeitsphase der Fachgruppe. Eine 2. Arbeitsphase ist geplant.

#### Arbeitsphase 1 (bis 31. März 2020)

1. Die Fachgruppe klärt die Begriffe „Leiten“ und „Führen“ in ihrer künftigen Bedeutung für Leitungs- und Führungsprozesse im Bistum Fulda, insbesondere durch Abgleich mit dem Verständnis dieser Begriffe, wie sie heute außerkirchlich professionell verstanden werden.

Auch weitere Begriffe im Umfeld von „Leiten“ und „Führen“ sollen glossar-artig geklärt werden.

2. Die wichtigsten, aktuellen Modelle/Strömungen von Kirchenentwicklung werden (in Auswahl) im Blick auf Aspekte/Prozesse von „Führen und Leiten“ vergleichend analysiert.

Anschließend werden Empfehlungen formuliert, die für die Praxis in den zukünftigen, neugegründeten Pfarreien und für Organisationen in der Diözese, sowohl für Hauptberufliche wie für Ehrenamtliche, Bedeutung haben.

Dabei spielen Aspekte der „geistlichen Dimension“ von „Leiten“ und „Führen“ eine besondere Rolle.

3. Als erstes Anwendungsfeld eines weiterentwickelten Verständnisses von „Leiten“ und „Führen“ wird der Kontext der zukünftigen, neugegründeten Pfarrei genauer analysiert und konkretisiert.

Es werden Leitungs- und Führungsgrundsätze erarbeitet und eine Lösung praktischer (auch: kirchen-, dienstrechtlicher) Fragestellungen entweder erarbeitet oder als weitere Agenda festgehalten. Hinsichtlich von Führung und Leitung wesentliche dogmatische Fragen (Ekklesiologie, Amtstheologie) und kirchenrechtliche Themen sind dabei im Blick.

#### Arbeitsphase 2 (bis 30. Juni 2020)

4. Die Fachgruppe kann für die Durchführung eines Pilotprojektes/mehrerer Pilotprojekte, in dem/in denen die entwickelten Leitungs- und Führungsgrundsätze exemplarisch erprobt werden, eine Empfehlung aussprechen.
5. Es werden Empfehlungen für Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeitet, um den Prozess der Kultivierung des weiterentwickelten Verständnisses von „Leiten“ und „Führen“ zu unterstützen.

6. Es werden Empfehlungen ausgesprochen, wie das weiterentwickelte Verständnis von „Leiten“ und „Führen“ in ausgewählten Leitungsgremien auf Diözesanebene (z. B. Kurienkonferenz, Konsultorenkollegium, Diözesanvermögensverwaltungsrat) angewendet werden kann.