



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

4 | November 2012

Personalmanagement

Das metakommunikative Teamgespräch
Instrument zur Konfliktprävention,
Motivationssteigerung und
Führungskräfteentwicklung, Teil 1

Kirchenmanagement

Kirche und Posterioritäten
Kernkompetenz und Priorisierungen
als Zukunftslösung?

Finanzen

Bewertung von Kunst-
und Kulturgütern
im neuen kirchlichen
Finanzwesen, Teil 1

Energie und Umwelt

Modernisierungstau in
Kirchengemeinden und
in der Wohnungswirtschaft

Beschaffung

Nachhaltiges Einkaufen in Einrichtungen
von Kirche, Caritas und Diakonie
und dabei trotzdem Kosten sparen
– Ein Widerspruch?

Reportage

Sommerkino auf dem Dach
Großer Erfolg der Sommerfilmreihe
2012 im Haus am Dom

Aufsicht in kirchlichen, diakonischen und caritativen Unternehmen

Fünf Jahre
KVI im DIALOG

**Jubiläums-
aktion**

8. KVI Kongress 2013

Seite 5

Zwischen Massenentlassung und missionarischem Aufbruch

Pastorale Gestaltung unter Finanzdruck

Ein Beitrag von Dr. Thomas Suermann

Dass die Kirche keine Kuh ist, die im Himmel gefüttert und auf Erden gemolken wird, ist Mitarbeitern in der kirchlichen Verwaltung tagtäglich bewusst. Die Kirchen der großen Konfessionen in Deutschland leisten professionell Dienste für die Menschen und für diese Dienste werden Mitarbeiter beschäftigt und Räume unterhalten. Um dieses zu bezahlen, ist ein nachhaltiges Wirtschaften unabdingbar.

Würden die finanziellen Möglichkeiten bei der Gestaltung von Kirche außer Acht gelassen, weil deren Begrenztheit nichts ins pastorale Konzept passt, ist ein großer Schritt in Richtung kirchlicher Finanzkrise getan – mit großen Auswirkungen auf die kirchliche Arbeit, wie der Pastoraltheologe Leo Karrer pointiert feststellt: „Keine Synode und kein Pastoralplan verändern die Kirche so rapide wie Finanzkrisen.“

Wie stark eine Finanzkrise ein Bistum verändert, lässt sich an den Bistümern Aachen, Berlin und Essen ablesen, die alle in den letzten 10 Jahren einen tiefgreifenden Sanierungsprozess durchgemacht haben. Primär aus finanziellen Gründen wurde die pastorale Landschaft ausgedünnt und die Verwaltungsstruktur verändert. In gewisser Weise ist dem Theologen Paul Zulehner zuzustimmen: „Peinlich für die Kirchen ist, dass erst der Geldmangel sie in Bewegung bringt.“ Aber sie bewegte sich in den erwähnten Bistümern, für manche viel zu schnell.

Wie in der brisanten Situation einer wirtschaftlichen Sanierung eines ganzen Bistums Theologie und Ökonomie zusammengebracht wurden, kann in meiner kürzlich erschienenen Untersuchung nachgelesen werden: „Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen“. Ein Viertel aller katholischen Diözesen in Deutschland und auch etliche evangelische Landeskirchen haben in den letzten 15 Jahren Wirtschaftsberater engagiert, um „zukunftsfähig“ zu bleiben. In dieser Zusammenarbeit prallten zum Teil Welten aufeinander: Pastoral denkende Bistumsleitungen und auf Effizienz getrimmte Berater, die nun zusammen an Lösungen arbeiteten, welche nicht selten betriebsbedingte Kündigungen und Einrichtungsschließungen bedeuteten, aber gleichzeitig die pastorale Arbeit sicherstellen sollten.

Die Beratungsprozesse in den Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Köln, Mainz und Osnabrück wurden detailliert untersucht. Mit kirchlichen Würdenträgern, den beteiligten Beratern, leitenden Verwaltungskräften und Mitarbeitervertretern



Dr. theol. Thomas Suermann ist Lehrbeauftragter an der Katholisch-Theologische Fakultät der Uni Münster und im NGO-MBA-Studiengang der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

wurden Interviews geführt, zudem bestand die Möglichkeit zur Einsicht in interne Beratungsdokumentationen.

Gesamthaft lässt sich für die Sanierungsprozesse in Aachen, Berlin und Essen sagen, dass diese wirtschaftlich sehr nachhaltig waren: Die Kosten wurden gesenkt, die Finanzen waren wieder unter Kontrolle. Berlin zum Beispiel konnte anfangen, seine Schulden im dreistelligen Millionenbereich abzubauen – aber es wurden auch 440 Kündigungen ausgesprochen und alles etliche kirchliche Einrichtungen geschlossen. Die pastoralen Konsequenzen mit Kürzungen und Mitarbeiterentlassungen wurden oft kritisiert, das Wort der „Post-McKinsey-Depression“ machte die Runde. Besonders beanstandet wurde

Bistum Essen	McKinsey & Comp.	1996-97
Bistum Essen	BPG-Unternehmensberatung	2004-05
Bistum Osnabrück	McKinsey & Comp.	2001-02
Bistum Mainz	McKinsey & Comp.	2001-02
Erzbistum Berlin	McKinsey & Comp.	2003
Bistum Aachen	Droege & Comp.	2004
Erzbistum Köln	McKinsey & Comp.	2003-05

der Umstand, dass die Gläubigen und Mitarbeiter in die Gestaltung der Veränderungsprozesse oft nur marginal eingebunden wurden. Die Bistumsleitungen folgten dem Top-down-Ansatz der Berater.

In den Bistümern Köln, Mainz und Osnabrück ging es nicht um eine Sanierung, sondern die Konzeption präventiver Maßnahmen sollte bei rückläufigen Einnahmen eine finanzielle Schieflage verhindern. Rückblickend ist je nach Bistum eine unterschiedlich starke Konsequenz in den Einsparbemühungen und im nachhaltigen Sparen zu beobachten. Der geringe Widerstand von Gläubigen und Mitarbeitern zum Beratungsprozess erklärt sich auch dadurch, dass betriebsbedingte Kündigungen und Zusammenlegungen von Pfarreien oft von vorneherein ausgeschlossen wurden.

Die wirtschaftlichen Impulse der Berater beeinflussten auch die Theologie, die von etlichen Verantwortlichen behauptete Trennung von Pastoral- und Organisationsfragen, von Inhalt und Form, ist nicht zu bestätigen. Einfluss hatte eine implizite Theologie der Berater, die Logiken aus ihrem wirtschaftlichen Hintergrund in den kirchlichen Kontext übertrugen. Das hatte dann theologische Implikationen: Eine Priorisierung anhand von Kernkompetenzen mithilfe der Frage „Was können nur wir, was andere nicht können?“ führt zum Beispiel dazu, dass die Aufgaben der Caritas und Diakonie als entbehrlich eingestuft werden. Blindlings folgen darf man den Vorschlägen externer Berater ja grundsätzlich nie, das gilt aber vor allem für den sensiblen Bereich der Kirche, wo verschiedene Logiken zusammenfließen.

Aber im ganzen medialen und theologischen „Berater-Bashing“

ist oft untergegangen, dass viele Bistümer es ohne die Konsequenz und Hartnäckigkeit der Berater nie geschafft hätten, die finanzielle Schieflage zu überwinden. Das bestätigten selbst Mitarbeitervertreter. Und die vielfach gehörte Klage einer drohenden „Ökonomisierung“ der Kirche gewinnt in einer finanziellen Krise kein Gewicht, weil gerade die Nichtbeachtung

von ökonomischen Grenzen in den Jahren vor der Krise der Auslöser für diese war. Durch vorsichtige Ausgabenpolitik, gut überlegte Neueinstellungen und nachhaltige Finanz- und Investitionskonzepte hätte es die Notwendigkeit für Sanierungen nicht gegeben – und damit auch keine kirchlichen Massenentlassungen und Einrichtungsschließungen.



Die Untersuchung von Dr. theol. Thomas Suermann zur Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen ist im Buchhandel erhältlich (ISBN 978-3840500558) und unter www.npoberatung.de.vu frei verfügbar.