

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2024 · Wachsen und Schrumpfen · Wachsen und Schrumpfen: Probleme und Perspektiven, wenn Kirche den Gürtel finanziell enger schnallen muss

Wachsen und Schrumpfen: Probleme und Perspektiven, wenn Kirche den Gürtel finanziell enger schnallen muss

Anhand eines Stufenmodells von Transformation beschreibt die Leiterin der Finanzabteilung die Dynamik der strategischen Ausrichtung und ökonomischen Anpassung kirchlichen Handelns in der Diözese Eichstätt an veränderten Rahmenbedingungen.

Wachsen und Schrumpfen

Deutliche Schrumpfungstendenzen, wie sie auch in der katholischen Kirche in Deutschland zu beobachten sind, machen Veränderungen in den Kirchen erforderlich. Weitgreifende Veränderungen – wie die Anpassung der Organisation an diesen gesellschaftlichen und demografischen Wandel – lassen sich nicht einmalig beschließen und augenblicklich in Kraft setzen, sondern laufen in einem mehrstufigen Prozess ab.

Gemäß J. P. Kotter, einem amerikanischen Spezialisten für Veränderungsmanagement, durchlaufen solche Veränderungsprozesse typischerweise acht Stufen. Das Bistum Eichstätt hat zum heutigen Zeitpunkt mit seinen Bemühungen um die strategische Neuausrichtung und Haushaltskonsolidierung Stufe sechs erreicht (Schaffen schneller Erfolge, s. u.). Der Weg dorthin war nicht immer ein geradliniges Durchlaufen von idealtypischen Phasen. Dennoch soll das Stufenmodell hier zur Kategorisierung und Einordnung verwendet werden. Im Folgenden möchte ich detaillierter die Veränderungen und die Herausforderungen in der Praxis beschreiben.

Stufe 1: Erzeugen eines Dringlichkeitsgefühls

Der erste wichtige Schritt einer Veränderung der Organisation in ihrem Denken und ihren Handlungen besteht darin, ein Dringlichkeitsgefühl zu erzeugen. Nur so kann auch ein Wille zur Veränderung erzeugt werden.

Seit Jahrzehnten mahnen Ökonomen in der Diözese zum Sparen, verschiedene Gremien haben sich mit der Restrukturierung befasst, Entscheidungen sind getroffen worden. Dies hat einerseits auf allen Ebenen zu einer gewissen Ermüdung geführt, andererseits wäre die Situation ohne die bisher unternommenen Anstrengungen noch dramatischer.

Zur nachhaltigen Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls sind die aktuellen Zahlen, absehbare Entwicklungen und Herausforderungen in allen relevanten Gremien vorgestellt worden, um Verständnis zu schaffen und zu sensibilisieren.

Um die Herausforderungen, die das Bistum Eichstätt finanziell meistern muss, möglichst genau zu beschreiben, wurden Anfang 2019 erstmals Szenario-Rechnungen für die künftige Entwicklung der Diözese erstellt. Daraus sollten Handlungsempfehlungen und Zielvorgaben für die Wirtschaftsplanung abgeleitet werden. Diese Szenarien zeigen das strukturelle Problem in der wirtschaftlichen Entwicklung der Diözese deutlich: Rückläufige Einnahmen stehen wachsenden Ausgaben gegenüber. Die aufgehende Schere führt zu wachsenden Defiziten und einem Aufbrauchen der Rücklagen.

Seine Mittel generiert das Bistum nach wie vor zum weit überwiegenden Teil aus Kirchensteuern. Bei den Kirchensteuereinnahmen ist aber in Folge der demografischen Entwicklung und der hohen Austrittszahlen ein negativer Trend offenkundig, der sich in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft hat. Mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Kriege auf die Gesamtwirtschaft haben sich keine Steigerungen der Bemessungsgrundlage für die Kirchensteuer mehr ergeben wie in den Vorjahren. Insbesondere in der Region des Bistums Eichstätt um Ingolstadt herum ist es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Lohneschnitten in Folge von Gewinneinbußen bei großen Arbeitgebern gekommen.

Durch den wirtschaftlichen Aufschwung des vergangenen Jahrzehnts und generell steigende Löhne ist das Steueraufkommen zwar grundsätzlich in den zurückliegenden Jahren weiter gestiegen, aber durch die hohen Austrittszahlen partizipiert die Diözese Eichstätt nur noch unterproportional am allgemeinen Steueraufkommenszuwachs. Dem wird im Übrigen durch eine Differenzierung der Einflussfaktoren auf die Prognose der Kirchensteuereinnahmen in die zwei Dimensionen „Anzahl der Kirchensteuerzahlenden“ und „Entwicklung der Bemessungsgrundlagen“ Rechnung getragen.

Die demografische Entwicklung und das Austrittsverhalten sind entscheidend für die Prognose der Anzahl der einzahlenden Mitglieder. Hier ist es elementar, mit realistischen Veränderungen zu rechnen. Unter Berücksichtigung negativer Publicity aus verschiedenen



Christine Hüttinger ist Diplom-Kauffrau und leitet als Direktorin die Finanzkammer der Diözese Eichstätt.

Foto: Johannes Heim.

Entwicklungen wie beispielsweise dem Finanzskandal, den Diskussionen im Zusammenhang mit den aufgedeckten Missbrauchsfällen u. Ä. sind diese Quoten höher als im *worst case* der so genannten Freiburger Studie. Bei dieser Studie des Forschungszentrums Generationenverträge der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg aus dem Jahr 2019 handelt es sich um eine koordinierte Mitglieder- und Kirchensteuervorausberechnung bis zum Jahr 2060. Sie basiert auf der Annahme, dass das Tauf-, Austritts- und Aufnahmeverhalten der vergangenen Jahre auch für die Zukunft repräsentativ ist (Gutmann/Peters 2021). Hohe Tarifsteigerungen und die Inflationsraten kompensieren dagegen diesen negativen Effekt bezogen auf die Einnahmenseite weitgehend, so dass die Auswirkungen der hohen Austrittszahlen erst in den vergangenen Jahren in einem Rückgang der Kirchensteuererträge erkennbar wurden.

Der Ressourcenverbrauch besteht zu einem großen Teil (49 % der betrieblichen Aufwendungen) aus Personalkosten. Diese steigen allein durch die Tarifentwicklung immer weiter. Außerdem sorgen beständig neue gesetzliche Vorgaben für eine weiter wachsende Aufgabenfülle. Auch Veränderungen in den relevanten rechtlichen Normen führen tendenziell eher zu einer steigenden Komplexität der Aufgaben. Sinkende Zinsen der vergangenen Jahre hatten zusätzliche Aufwendungen wegen steigender langfristiger Pensionslasten zur Folge. Zwar hat der Zinsanstieg grundsätzlich zu einer Entlastung geführt, die aber durch die hohe Inflation teilweise bereits aufgezehrt wurde und zu einem weiteren starken Anstieg der Pensionslasten führt.

Diese Szenarien waren die Grundlage für die Diskussionen in den Gremien. Dadurch hatte man eine solide Datenbasis für die Diskussionen und konnte erkennen, dass das wichtigste wirtschaftliche Ziel – die Haushaltssicherung, d. h. ein zumindest ausgeglichenes Jahresergebnis, um die Handlungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten – in Gefahr war.

Diese Diskussionen waren sicherlich langwierig und anstrengend, aber damit war die erste wichtige Stufe erreicht: Die Gefahr wurde erkannt und der Organisation war klar, dass eine Veränderung stattfinden muss.

Stufe 2: Aufbau einer Führungskoalition

Auf Basis dieser Dringlichkeit konnte nun mit der Ordinariatskonferenz ein Team zusammengestellt werden, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die finanzielle Handlungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Dabei war es vor allem wichtig, alle Fachbereiche der Organisation zu vertreten. Die erste Herausforderung war es, innerhalb der Gruppe ein Vertrauen zu erzeugen, dass man gemeinsam an einem Strang zieht und kein Bereich überproportional negativ von der Veränderung betroffen sein wird. Wichtig für den Erfolg hierbei war auch, Experten und Expertinnen mit hinzuzuziehen, die der Veränderung kritisch gegenüberstehen, um auch ihren Input zu berücksichtigen und ihren Sorgen begegnen zu können.

Stufe 3: Entwickeln einer Vision

Aufgrund der Erkenntnisse wurde Anfang 2021 in der Diözese ein Strategieprozess gestartet. Im Rahmen dieses Strategieprozesses wurde nach Betrachtung der verschiedenen Daten, Fakten und Perspektiven eine *gemeinsame Vision* für die pastorale Arbeit entwickelt. Sie lautet:

„Als offene und vielfältige Gemeinschaft mit Christus wollen wir neu aufbrechen, um die Liebe Gottes erfahrbar zu machen und ein Zeugnis der Hoffnung für die Welt zu geben.“

Die Vision wurde dann Ziel und Richtung für die verschiedenen Schwerpunkte in der Diözese. Besondere Berücksichtigung fanden die Aspekte „Wachstum“, „Nachhaltigkeit/ solidarischer Lebensstil“ und „Digitalisierung“.

Als Hintergrundinformation für diese Festlegungen wurden dem Lenkungskreis des Strategieprozesses auch die wirtschaftlichen Fakten zur aktuellen Ertragslage der Diözese dargestellt sowie Zukunftsprognosen anhand der Studien des Kompetenzzentrums Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer erörtert. Denn infolge des Finanzskandals in der Diözese Eichstätt liegen die tatsächlichen Austrittszahlen in diesem Bistum über dem in der Freiburger Studie aufgeführten Worst-Case-Szenario. Eine der größten Herausforderungen ist der Sanierungsstau an den rund 2.500 kirchlichen Gebäuden im Bistum.

Außerdem wurde ein Benchmarking mit anderen bayerischen Diözesen erstellt, um mögliche Handlungsspielräume aufzuzeigen: Aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Struktur und Zuständigkeiten ist die Vergleichbarkeit sehr eingeschränkt, trotz der Transparenzoffensive und der überall realisierten Selbstverpflichtung zur HGB-Bilanzierung.

Die Methode des flächendeckenden Sparens mit quotalen Vorgaben („Rasenmäher“) wurde schon in den vorhergehenden Jahren angewandt – ohne den gewünschten Erfolg. Es brauchte eine Neu-Fokussierung, um nicht auch in den Bereichen personelle und finanzielle Ressourcen abzubauen, wo Wachstumspotenzial gegeben ist.

Kriterien für Entscheidungen

Für eine nachhaltige Strategie mussten inhaltliche Schwerpunkte in der Leistungserbringung bestimmt werden. Basierend auf der Vision für das Bistum musste geklärt werden, was zu den Aufgaben unserer Diözese zählt. Daneben sollte die Aktivität zur Erreichung mindestens eines der drei strategischen Ziele (Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Wachstum) beitragen.

Das erste Kriterium verlangt, Synergien zu heben und Doppelfinanzierungen zu vermeiden.

Wirtschaftlich ist offensichtlich eine wesentliche Entscheidungsgrundlage der Budgetbedarf bzw. das Cashflow-Ergebnis der jeweiligen Kostenstelle bzw. des jeweiligen Kostenträgers. Durch Konzentration der gleichartigen Tätigkeiten bei bestimmten kirchlichen Trägern können Synergieeffekte gehoben werden und Doppelstrukturen abgebaut werden. Eine Finanzierung der gleichen Aufgaben direkt bei der Diözese und gleichzeitig bei anderen Trägern über Zuschüsse ist wirtschaftlich absolut nicht sinnvoll und wurde und wird deshalb weiter abgebaut.

Das zweite Kriterium sind die Ergebnisse aus den Pastoral- und Immobilienkonzepten der Pfarreien in der Fläche, die gerade erstellt werden. Hier wird festgelegt, welche Aufgaben künftig in den Pastoralräumen wahrgenommen werden sollen und welche Immobilien in Eigenbesitz dafür erforderlich sind. Damit stellen diese Konzepte die elementare Entscheidungsgrundlage für weitere Investitionen sowie die Zuteilung personeller Ressourcen dar. Weitere Kriterien lassen sich aus pastoralen Ansätzen, wie dem Bedürfnis, nahe bei den Menschen zu sein, ableiten.

Auf Basis dieser Kriterien werden Entscheidungen in den dafür zuständigen Gremien getroffen und gemeinsam verantwortet. Es mussten schwierige inhaltliche Entscheidungen getroffen werden. Basierend auf den analysierten Schwächen und Risiken war zu entscheiden, welche Aufgaben künftig nicht mehr von der Diözese übernommen werden, weil sie nicht zum eigentlichen (Kern-)Auftrag der Kirche gehören. Dadurch soll es zu einer Konzentration und „Gesund-Schrumpfung“ kommen. Da Einschnitte immer schmerzhaft sind und Veränderungen Ängste hervorrufen, fallen diese Entscheidungen schwer. Es ist mit Widerständen zu rechnen. Umso wichtiger ist es, dass die gesamte Führungsebene eine gemeinsame Linie vertritt und alle Beteiligten eingebunden und informiert sind.

Allerdings werden durch die SWOT-Analyse auch Chancen und Stärken identifiziert. Diese Handlungsfelder kommen auch aus wirtschaftlicher Sicht als künftige Schwerpunkte des Handelns in Frage. Durch die Festlegung als Schwerpunkte werden diese entsprechend mit Ressourcen ausgestattet, um dort dann auch Wachstum zu ermöglichen, wie beispielsweise in der Seelsorge oder den Kindertageseinrichtungen. Die Vision, die drei Handlungsfelder, die Schwerpunkte und die Einsparmaßnahmen wurden in dem im März 2023 veröffentlichten Zukunftsplan für das Bistum Eichstätt weiter ausgeführt. Hier finden sich konkrete Projekte mit Quantifizierung, Verantwortlichkeit und Frist. So sollen die organisatorischen Veränderungen im Ordinariat zu Prozessverbesserungen führen, was wiederum Einsparungen ermöglicht.

Stufe 4: Kommunizieren der Veränderungsvision

Mitarbeitende müssen rechtzeitig und ausreichend informiert werden, so dass sie die Schritte verstehen, den Weg mitgehen und Veränderung mitgestalten. Der Weg ist ohnehin für alle ungewohntes Terrain. Bisher war die Kultur einer öffentlichen Verwaltung sehr verbreitet: Die Kameralistik wurde erst vor wenigen Jahren abgeschafft. Jede Abteilung führte ein Eigenleben und hatte ihre eigenen Maßstäbe und Taktiken hinsichtlich des Budgets. Allen fehlt in diesen Prozessen die Übung und Routine, wie etwa im Verkauf von Gebäuden oder bei der Profanierung von Kirchen. Darüber hinaus sind gerade diese Themen immer auch ein emotionaler Einschnitt, der mindestens rational erklärt werden muss.

Nachdem im ersten Schritt ein Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels geschaffen worden war, war es in der Folge vor allem wichtig, auch als Lösung eine langfristige Vision zu kommunizieren. Dabei musste ein Vertrauen dafür geschaffen werden, dass die teilweise schwerwiegenden Einschnitte zum gewünschten nachhaltigen Erfolg führen. Ergebnis dieser Kommunikation war es, dass alle Betroffenen nicht nur die Einschnitte mittragen, sondern aktiv ihren Anteil an der Verbesserung leisten. Elementar war deswegen, am Anfang ein Verständnis bei allen Beteiligten zu schaffen sowie eine Sensibilisierung für das Ressourcenthema und letztendlich ein Kostenbewusstsein zu erreichen. Durch abgestimmte, schlankere, transparente Prozesse sowie Standards können Ressourcen gespart werden. Durch regelmäßige Reportings und eine monatliche Budgetüberwachung mit Feedback sind die Erfolge und die Erreichung der Ziele für alle transparent.

Darüber hinaus musste in Einzelgesprächen mit den Betroffenen geklärt und abgestimmt werden, welche ihrer Aufgaben weiterhin wahrgenommen werden und welche in Zukunft wegfallen werden. Für die dauerhafte Verankerung in der Organisation mussten die Zuständigkeiten für Aufgaben und in Prozessen in einem neuen Organigramm abgebildet werden und auch entsprechend personelle Ressourcen verteilt werden. Daran schließen sich die Erstellung von Stellenbeschreibungen und noch wichtiger: Gespräche mit allen betroffenen Mitarbeitenden an, um ggf. jeweils die passende neue Stelle zu finden. Entscheidend ist, dass nicht mehr der Sollstellenplan der Verwaltung gefüllt, sondern Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Dieses Prinzip spiegelt sich in der Prüfung und Zuordnung aller Budgetpositionen im Hinblick auf die strategischen Ziele wider.

Stufe 5: Befähigen der Mitarbeitenden auf breiter Basis

Um den teilweise neu zugeordneten Stellen, geänderten Aufgaben und Prozessabläufen entsprechen zu können, ist auch flächendeckend der Bedarf an Personalentwicklung gestiegen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, die ihre Überzeugung von der Veränderung weitergeben. Dieser Schritt ist noch nicht abgeschlossen. Ein Programm verpflichtender Seminare und Trainings für alle Führungskräfte wurde gestartet. In der Personalabteilung wurde der Fachbereich der Personalentwicklung ausgebaut, um in der

Breite alle Mitarbeitenden bei Bedarf zu unterstützen und sie auf die geänderten Aufgaben vorzubereiten.

Stufe 6: Schaffen schneller Erfolge

Um die Umsetzbarkeit von Veränderungsideen unter Beweis zu stellen und die Betroffenen zu motivieren, wurden erste Maßnahmen zügig umgesetzt. Dazu gehört die Kooperation mit den (Erz-)Bistümern Würzburg und Bamberg durch Schaffung einer Medienzentrale als Beispiel für die Hebung von Synergieeffekten und die strategische Zusammenarbeit zwischen den Bistümern.

Um die Unterstützung aller Mitarbeitenden für die Veränderungen zu erreichen, war es auch von Bedeutung, gleich zu Beginn Einsparungen durchzuführen, die vor allem die Führungskräfte betreffen. So wurde einerseits eine Führungsebene gestrichen, indem die Hauptabteilungen abgeschafft wurden. Damit wurde außerdem die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen intensiviert. Andererseits wurde der Bestand an Dienstfahrzeugen im Fahrzeugpool reduziert. Dies führte kurzfristig zu unmittelbaren Ersparnissen und hatte deutliche Außenwirkung auf die Mitarbeitenden im Prozess hinsichtlich der Glaubwürdigkeit.

Stufe 7: Konsolidieren der erzielten Erfolge und Einleiten weiterer Veränderungen

Auch wenn durch die Zinswende oder nicht voraussehbare Clearing-Rückzahlungen die Jahresergebnisse aktuell schon besser ausfallen als erwartet, ist der Bedarf an strukturellen Weiterentwicklungen weiterhin gegeben. Die Herausforderung besteht darin, angesichts der auf den ersten Blick verbesserten Ertragslage an der Beibehaltung bereits erzielter Schritte festzuhalten. Mehr noch: Es müssen weitere, neue Maßnahmen entwickelt werden. Hierbei sollten Ideen von Mitarbeitenden mitberücksichtigt werden, um den Weg gemeinsam weiter gestalten zu können.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der Umsetzung der ersten Maßnahmen, aktuellen wirtschaftlichen Analysen und der Weiterentwicklung der strategischen Ziele und Inhalte können in einer aktualisierten Fassung des Zukunftsplans nun weitere Maßnahmen definiert werden. Mögliche Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen könnten sein:

- verbesserte oder neue Dienstleistungen für die Gläubigen
- Beseitigung von Qualitätsmängeln bzw. Sicherung der Qualität in den Angeboten, die geeignet erscheinen, Menschen (wieder) zu erreichen, und damit aufrechterhalten werden sollen

Die Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen auf die Liquidität, Ertrags- und Vermögensplanung für die kommenden Jahre sind zu quantifizieren. Gleichzeitig ist ein strategisches Controlling aufzubauen, damit die Umsetzung der Maßnahmen gesteuert und die Zielerreichung gemessen werden kann. Dazu bieten sich Cashflow-Kenngrößen an, aber auch relative Werte wie beispielsweise die Personalaufwandsquote. Die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen zu sichern ist wichtig, und es bedarf gezielter Controlling-Maßnahmen, um den Fokus nicht aus den Augen zu verlieren, und einer gezielten Kommunikation über den Erfolg oder auch Misserfolg der ergriffenen Maßnahmen. Nur so kann eine stetige Verbesserung gelingen.

Durch eine solche Anpassung der Dienstleistungen gemäß dem gesellschaftlichen Wandel an die geänderten Bedürfnisse der Gläubigen auf der einen Seite und der Notwendigkeit, glaubwürdige Zeugen im Dienst der Kirche für die Verkündigung des Evangeliums erleben zu können, andererseits, kann auch wieder etwas wachsen. Die Ergänzung um die ökonomische Sichtweise bringt in Gespräche über neue Ideen und Ziele in Gremien auch einen anderen Blick auf die Realität ein, was ungewohnt ist, aber zu einer Neugestaltung von Kirche führen kann.

Zusammenfassung und Fazit

Die Kennzahlen des Bistums Eichstätt sind in vielerlei Hinsicht rückläufig. Auf der einen Seite entscheiden sich immer mehr Menschen, der katholischen Kirche den Rücken zu kehren und auszutreten. So schrumpfen die Summe der Mitglieder der katholischen Kirche und mit ihnen schlussendlich auch die Kirchensteuereinnahmen. Auf der anderen Seite nehmen auch die Zahlen der Priester und Beschäftigten in geistlichen und pastoralen Berufen ab.

Diese Veränderungen stellen das Bistum vor große Herausforderungen, können aber auch Anpassungsprozesse auslösen, welche wieder Wachstum in vielerlei Hinsicht ermöglichen können. Wichtig dabei ist es, den Wandel, der von außen kommt, in interne Impulse umzusetzen, die eine langfristige Veränderung und damit eine Trendumkehr erzeugen können. Sicher braucht es eine Konzentration, ein Schrumpfen der solitären Ordinariate. Diesem sind aber allein aufgrund der zahlreichen gesetzlichen Vorschriften (wie etwa Datenschutz, Vorschriften im Bereich des Arbeitsrechts etc.) Grenzen gesetzt. Daneben braucht es dringend auch wieder ein Wachstum im Glauben, in der Identifikation mit der Kirche und eine Steigerung der Qualität und der Bindung der Kirchensteuerzahlenden. Durch die Neuausrichtung und Schwerpunktsetzung in der Seelsorge sollen die Glaubensbeziehung des Einzelnen und die Größe der Gemeinschaft der Gläubigen wieder wachsen. Inhaltliche Schwerpunkte und Neugestaltung des Aufbruchs statt Resignation sind erforderlich. Alle Beteiligten sollen sich in den Veränderungsprozess einbringen, damit sich etwas entwickeln kann.

Literatur

Kotter, John Paul, Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review 2/1995, 50-67

Der Strategieprozess ist kein geradliniger Weg, der idealtypisch eine Phase nach der anderen durchläuft. Vielmehr enthält er Lernschleifen; der Zukunftsplan wurde und wird ständig weiterentwickelt. Wir sind unterwegs auf dem Weg in die Zukunft des Bistums Eichstätt, sammeln Erfahrungen und wachsen an den Herausforderungen, die die neue Realität für die katholische Kirche in der Gesellschaft und für das Bistum Eichstätt mit sich bringt.

www.

Gutmann, David/Peters, Fabian,
#projektion2060 – Die Freiburger
Studie zu Kirchenmitgliedschaft und
Kirchensteuer. Analysen – Chancen
– Visionen, Neukirchen-Vluyn 2021.

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Datenschutz | Redaktion