



Praxisfragen im Kirchenmanagement

Erkenntnisse für Transformationsprozesse
in kirchlichen Organisationen – Band 1

2024/2025



Wir danken allen Kunden und Kontakten sowie dem gesamten Team von 2denare, ohne das dieses Buch nicht möglich wäre.

Alle Artikel sowie die dazugehörigen Quellen finden Sie unter:
www.2denare.de/wissen/publikationen

Sollte diese Publikation Links auf Websites Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Band 1
Copyright © 2025 2denare GmbH
Alle Rechte vorbehalten.
Herausgeber: Thomas de Nocker und Lukas Landen
Lektorat: Lisa Maria Köhler
Layout: Stefan Eckstein – Chalupi GmbH
ISBN: 978-3-00-079909-9

Folgen Sie unserem Newsletter



IMPRESSUM	5
INHALT	6
VORWORT	8
DIE 2DENARE GMBH	10
1 PERSONAL, FÜHRUNG & CHANGE	12
Die Bedeutung strategischer Personalauswahl	12
Kirchliche Veränderungsprozesse	15
2 KITA & TRÄGERSCHAFT	18
Vorteile zentraler Kita-Trägerschaftsmodelle	18
Zur aktuellen Finanzsituation von Kitas in NRW	22
Religiöse Bildung in Kitas als Trägeraufgabe	26
3 FINANZEN & CONTROLLING	30
Analyse der Kirchen-Finanzströme	30
Controlling – der Seelsorge zu Diensten	33
Kirchliches Controlling	36
Kirchenfinanzen am Scheideweg	39
4 RECHT & CORPORATE GOVERNANCE	42
Rechtliche Implikationen in Strategieprozessen	42
Kirchliche Corporate Governance	46
Innovative Immobilienkonzepte für Kirchen	50
5 DIGITALISIERUNG & KÜNSTLICHE INTELLIGENZ	52
Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie	52
KI in Kirche	61
6 ORGANISATIONSENTWICKLUNG & PROZESSMANAGEMENT	64
Beziehungsstatus kompliziert ...?	64
Spannungsfeld Seelsorge und Verwaltung in Kirchengemeinden	66
Strategie- und Sparprozesse in Non-Profit-Organisationen	69

7 NACHHALTIGKEIT	72
Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel	72
Nachhaltigkeit: „Kirche darf sich nicht zurücklehnen!“	75
Die Bewahrung der Schöpfung institutionalisieren	79
8 STRATEGIE & HAUSHALTSSICHERUNG	84
Geht Pastorales Sparen überhaupt?	84
Ein Aufschrei über Wirkungsmessung und die Hintergründe	88
9 KIRCHENGEMEINDEN & GREMIEN	90
Von Wachstumsinseln und Stabilitätstälern	90
Zielkonflikte im Synodalen Rat	94
Ehrenamt im Wandel	97
10 ÜBERSICHT DER AUTOR:INNEN	100

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Kirche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandelprozess. Diesen aushalten, gestalten und zukunftsfähig zu prägen ist eine Herausforderung auf allen Ebenen. Diese Transformation betrifft nicht nur theologische und pastorale Fragen, sondern ganz unmittelbar auch die Art und Weise, wie Kirche organisiert und verwaltet wird.

Das moderne Kirchenmanagement steht heute mehr denn je im Spannungsfeld zwischen theologischen Veränderungsprozessen einerseits und den stetig steigenden weltlichen Anforderungen und Zwängen andererseits. Aus dieser Dynamik ergeben sich täglich neue, komplexe Praxisfragen, die nach durchdachten Antworten und einer zunehmenden Professionalisierung verlangen. Es geht längst nicht mehr nur um Detailanpassungen, sondern um eine umfassende Transformation, die sowohl eine pastorale Herausforderung darstellt als auch ganz konkreten Veränderungsbedarf bei Strukturen, Prozessen und in der Führungskultur offenbart. Genau an dieser Schnittstelle begleitet 2denare seit insgesamt mehr als 10 Jahren Kirchengemeinden, Bistümer, Landeskirchen und kirchennahe Einrichtungen in Veränderungsprozessen aller Art. In unserer beratenden Tätigkeit haben wir die vielfältigen Herausforderungen, vor denen kirchliche Leitungskräfte heute stehen, in neun zentralen Beratungsfeldern gebündelt. Diese spiegeln die facettenreichen Aufgaben wider, die es für eine zukunftsfähige Kirche zu gestalten gilt. Das vorliegende Buch ist eine Sammlung von aktuellen Artikeln, Newsletter-Beiträgen und Publikationen, die aus dieser Arbeit heraus in den Jahren 2024/2025 entstanden sind. Getreu dem Ansatz „aus der Praxis für die Praxis“ möchten wir Ihnen Einblicke, Analysen und Lösungsansätze an die Hand geben. Dabei folgen wir stets dem Anspruch, dass nichts praktischer ist als eine gute Theorie. Unsere Beiträge sind daher konzeptionell belastbar und wissenschaftlich fundiert, zielen aber immer auf die konkrete Anwendbarkeit in Ihrem Arbeitsalltag ab. Sie spiegeln die relevanten Fragen wider, die unsere Kundinnen und Kunden – die kirchlichen Leitungskräfte – umtreiben. Die Gliederung des Buches entlang unserer neun Beratungsfelder bietet Ihnen eine umfassende Perspektive auf die anstehenden Aufgaben.

Ein solches Buch entsteht nicht im luftleeren Raum. Unser tief empfundener Dank gilt daher zuallererst unseren Kundinnen und Kunden. In der vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Ihnen konnten die hier zusammengetragenen Erkenntnisse erst wachsen und reifen. Ebenso herzlich danken wir allen Autorinnen und Autoren aus unserem Team, die sich die Zeit genommen haben, ihr wertvolles Wissen und ihre praktischen Erfahrungen zu reflektieren, zu bündeln und für Sie, liebe Leserin und lieber Leser, aufzubereiten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre, neue Perspektiven und viele wertvolle Impulse für Ihre wichtige Arbeit.

Essen, September 2025

Thomas de Nocker & Lukas Landen

Wie und womit wir Sie unterstützen

Wir helfen Bistümern, Landeskirchen und ihren sozialen Trägern, zukunftsfähige und passgenaue Lösungen zu entwickeln, um ihren eigenen Auftrag gut und nachhaltig erfüllen zu können.



Personal, Führung & Change



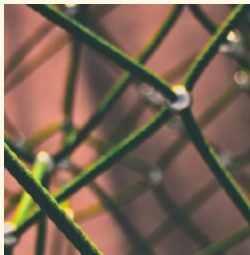
Kita & Trägerschaft



Finanzen & Controlling



Recht & Corporate Governance



Digitalisierung & Künstliche Intelligenz



Organisationsentwicklung & Prozessmanagement



Nachhaltigkeit



Strategie & Haushaltssicherung



Kirchengemeinden & Gremien



Die 2denare GmbH

2denare ist ein Beratungsinstitut, das sich auf Fragen im Schnittfeld von Theologie und Ökonomie spezialisiert hat. Bei unseren Projekten geht es darum, vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen (Finanzen, Personal etc.) zukunftsfähige und pastoral reflektierte Lösungen für die Gestaltung von kirchlichen Angeboten zu entwickeln.

Zu unseren Klienten gehören Bistümer und Landeskirchen, aber auch große kirchliche Gemeinschaften, Orden, Verbände und kirchennahe Einrichtungen.

Durch unsere Schnittstellenkompetenz beleuchten wir Herausforderungen von unterschiedlichen Seiten: pastoral, strategisch, wirtschaftlich und organisatorisch. Theologisch und ökonomisch müssen Lösungen zueinander passen, das ist unser Anspruch.

Der Firmenname ist dem Gleichnis vom barmherzigen Samariter entlehnt (Lk 10,35): Der barmherzige Samariter überlässt dem Wirt zwei Denare. Dieser soll den verletzten Mann so lange pflegen, bis er wieder gesund ist. Der Samariter selbst muss weiterreisen. Die beiden Münzen ermöglichen eine nachhaltige und wirksame Hilfe.

In allen kirchlichen Handlungsfeldern spielt der Ressourceneinsatz eine Rolle: Gehälter, Gebäude, Material etc. müssen bezahlt und bereitgestellt werden, um für Menschen da sein zu können und sie mit Gott in Berührung zu bringen.

In Verantwortung für die nächsten Generationen müssen die Zeichen der Zeit erkannt und richtig gedeutet werden (Mt 16,3). Der reflektierte und angemessene Einsatz ökonomischer Ressourcen bereitet den Weg, die Kirche von morgen zu gestalten.

Wir, die Berater:innen von 2denare, begleiten Ihren Weg der Entscheidungsfindung über den reflektierten Einsatz vorhandener Ressourcen. Wir unterstützen Menschen bei der Verantwortungsübernahme für Funktionen und Entscheidungen und öffnen damit den Raum für die Gestaltung einer zukunftsfähigen und nachhaltigen Kirche.

Als multiprofessionelles Team unterstützen wir mit unserer Erfahrung und Expertise bei allen Schritten des Veränderungsprozesses: Von der Strategieentwicklung über die Kommunikation bis zur handfesten Einführung neuer Prozesse; sowohl strategisch-konzeptionell als auch operativ-umsetzungsorientiert. Dabei legen wir Wert auf eine transparente und beteiligungsermöglichende Umsetzung der Prozesse und gestalten Kommunikation proaktiv.

Unser Beratungsselbstverständnis beruht auf einer engen Zusammenarbeit mit den Klienten im gesamten Prozess und einer klaren Ergebnisorientierung. Vor dem Hintergrund einer guten Analyse und Zielklärung sind wir wahlweise Prozess- oder Expertenberatung, meistens aber beides. Als Anwält:innen des Prozesses begleiten und moderieren wir Prozesse, unterstützen methodisch und mit inhaltlicher Fachkompetenz und Expertise. Dabei übernehmen wir keine Entscheidungen, bringen aber deutlich unsere Positionen ein und helfen als Externe blinde Flecken aufzudecken. In unsere Arbeit fließen auch Erfahrungswerte und Kompetenzen zur Gestaltung digitaler und agiler Zusammenarbeit ein.



Die Bedeutung strategischer Personalauswahl Gut geplant ist halb (Personal...) gewonnen

Die Bedeutung von Personalabteilungen in kirchlichen Organisationen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Neben Personalverwaltung sind heute insbesondere die Bereiche der Personalgewinnung und -entwicklung von großer Relevanz. Gerade in Zeiten des Personal- und Fachkräftemangels zeigt sich zudem, dass Personalauswahlverfahren viele Vorteile für kirchliche Organisationen haben können.

Es ist noch nicht allzu lange her, da gab es Personalauswahlverfahren mit Bewerbungen im Stil von: „Hiermit bewerbe ich mich auf die ausgeschriebene Stelle XYZ. Mit freundlichen Grüßen“. Auf beiden Seiten war mehr nicht nötig: Das Unternehmen wählte nach mehr oder weniger festen Kriterien aus wie Betriebszugehörigkeit, Familienstand, vielleicht Noten in bestimmten Fächern oder Beurteilungen. Und die Bewerberinnen oder Bewerber mussten ihre Fähigkeiten nicht darlegen oder gar ihre Motivation beschreiben.

Zunehmend wurde Personalauswahl in ihrer Bedeutung aber stärker wertgeschätzt. Man könnte fast sagen, dass die „Win-Win-Situation“ deutlicher wurde: Je besser jemand zu einer Stelle passt, desto mehr profitierten Stelleninhaber:in UND Unternehmen. Der Slogan griff Raum: Der richtige Mitarbeiter / die richtige Mitarbeiterin am richtigen Platz.

Die Personalabteilungen wuchsen, neben der Personalverwaltung bekamen HR-

Strategie, Personalentwicklung, aber eben auch die Personalauswahl einen festen Platz, den sie heute – zu Recht – haben. Am Markt profitierten davon Autor*innen von Literatur zum Thema, Anbietende von Fortbildungen wie „Assessmentcenter konzipieren“ oder Recruitingagenturen. Unternehmen entwickelten Strategien für Personalmarketing und Corporate Designs für Ausschreibungen. Und auf der anderen Seite übertreffen sich Bewerber:innen im Layout ihrer Unterlagen und in der Qualität ihrer Fotos.

Aber die Geschichte geht noch weiter: Mittlerweile spricht man von einem Arbeitnehmer:innenmarkt. Belege dafür gibt es genug: Ausgeschriebene Stellen sind nicht zu besetzen. Führungskräfte, auch und gerade in den Kirchen, sprechen davon, dass es eine ihrer größten Herausforderungen ist, neue und qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Wenn man auf bestimmte Bereiche schaut, zeichnet sich schon jetzt ab, dass das gewünschte Angebot nicht aufrecht zu halten ist, weil die Fachkräfte fehlen.

Muss man nun in dieser Situation „jede Bewerberin oder jeden Bewerber nehmen“? Unsere Einschätzung ist: NEIN!

Unsere Erfahrung zeigt, dass Personalauswahlverfahren zumindest ein Hebel sind, die Situation zu verändern. Und dabei geht es nicht nur um die Kosten einer Fehlentscheidung bei der Personalauswahl. Das ist bekannt: Je nach Einsatzgebiet und Hierarchieebene werden bei einer unpassenden Personalauswahl nicht nur die Arbeitsergebnisse leiden, sondern auch das Team. Kosten für eine neue Ausschreibung, Neubesetzung, nochmalige Einarbeitung, vielleicht sogar Prozesskosten können dazukommen.

Auf der anderen Seite gilt: Qualität in der Auswahl zahlt sich aus! Gerade, wenn Bewerber:innen knapp sind, ist es umso wichtiger, die Richtige / den Richtigen für eine ausgeschriebene Stelle mit höherer Sicherheit zu finden.

Was kann das konkret heißen?

1. Den Bedarf klären: Es ist hilfreich und sinnvoll, schon vor dem eigentlichen Personalauswahlverfahren in den Prozess zu investieren und folgende Fragen zu klären:

- Was fehlt eigentlich, wenn diese Stelle nicht besetzt ist?
- Passt diese Stelle zu unserer Idee von Zukunft? Wie sieht die Strategie aus?
- Was könnte sich (noch?) (anders?) entwickeln?
- Was braucht es in dem Team? Wen braucht es dort?
- Was sind – und das ist eine der wichtigsten Fragen! – die Ziele dieser Stelle? Und welche Ergebnisse soll sie bringen?
- Was macht bei dieser Stelle schwer, sie wahrzunehmen? Was hindert ihren Erfolg?

2. Die Anforderungen beschreiben: Aus den Zielen der Stelle ergeben sich Aufgaben, am besten reduziert: maximal 2 bis 3 Ziele und 5 bis 8 Aufgaben. Und für diese Aufgaben lassen sich Anforderungen beschreiben.

- Was muss jemand wissen: welche Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Fachlichkeit braucht die Person? Welche davon müssen schon da sein? Welche können erworben werden?
- Was muss jemand können: welche Potenziale braucht man für die Stelle? Welche Persönlichkeit sollte jemand mitbringen?
- Was sollte jemand wollen: was sind ihre / seine Motive, Werte und Bedürfnisse?

3. Die Auswahl konkret planen: Wenn der Bedarf geklärt und die Anforderungen beschrieben sind, ist der Weg zu planen:

- Wie wollen wir suchen?
- Welche Tools nutzen wir für die Sortierung und Auswahl?
- Wer muss wie in die Personalentscheidung eingebunden werden?
- Und wie führen wir die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter dann ein?

Und wie für Personalauswahlverfahren als Ganzes die „Veränderung“ ein stetiges Element ist, so gilt es auch für die Anforderungen. Für die Weiterentwicklung von Organisationen sind es spannende Fragen, ob Flexibilität an vielen Stellen nicht wichtiger geworden ist als Verbindlichkeit, Teamfähigkeit an die Stelle von Durchsetzungsfähigkeit tritt, Netzwerken der Expertise vorgezogen wird und Lernfähigkeit die Berufserfahrung ersetzt. Jeder einzelne genannte Punkt hätte mehr verdient als einen Newsletter Artikel. Und Material, Instrumente und Literatur gibt es genug: Excelvorlagen für die Auswahl, Kriterien für die Bewertung der Unterlagen, Gesprächsleitfäden für die ersten Telefoninterviews, Trainings für Beobachter:innen in Auswahlverfahren, Rollenspielmaterial und Sammlungen für Konzeptaufgaben.

Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass in Deutschland die Persönlichkeits- und Intelligenztests noch immer eine im internationalen Vergleich kleine Rolle spielen (Einsatz psychologischer Testverfahren in der Personalauswahl). Die Vorstellung, dass das Bewerbungsgespräch allein reichen könnte, dürfte eigentlich überholt sein. Wie auch immer: jede Überlegung, die in die Besetzung einer Stelle investiert wird, ist aus unserer Sicht gut eingesetzt! Personalauswahlverfahren sind mehr als ein Instrument: Sie sind Ausdruck einer Organisationskultur. Gute Personalauswahl ist ein Zeichen von strategisch ausgerichteten Organisationen, in denen Mitarbeitende wertgeschätzt sind. Und bei denen sie dann gerne arbeiten!

Erschienen im Newsletter 3:2024 vom 10. Oktober 2024

Autorin: Jutta Loke

Kirchliche Veränderungsprozesse und Change-Kommunikation

Aus Sicht von Change-Management sind Krisen ein guter Grund, um Menschen zu Veränderungen zu bewegen. Denn ohne guten Grund sind wir eher veränderungsunwillig – zu groß sind Verlustängste und Widerstände. So gesehen bieten die christlichen Kirchen mit ihren aktuellen Krisen viele gute und drängende Gründe für die zahlreichen Veränderungsprozesse, die zurzeit in katholischen Bistümern und evangelischen Landeskirchen durchgeführt werden. Da Führungskräfte wie Mitarbeitende auf allen Ebenen und in allen Bereichen von Wandel betroffen sind, ist ihre systematische Information und Beteiligung ein Gebot der Stunde. So gewinnt Change-Kommunikation zunehmend an Bedeutung. Ihre Relevanz für kirchliche Veränderungsprozesse kann kaum überschätzt werden, denn häufig scheitern diese gerade an fehlender oder ineffektiver Information, Beteiligung und Motivation der betroffenen Personen. Viele unserer Beratungsprozesse zeigen, dass Veränderung und Kommunikation zusammengehören und ein erfolgreicher Change eine erfolgreiche Kommunikation voraussetzt. So gehört es zu unserer Beratungspraxis, prozessbegleitende Change-Kommunikation von Anfang an sicherzustellen.

Doch was genau ist Change-Kommunikation? Change-Kommunikation ist Teil der Unternehmenskommunikation und meint einen sozialen Prozess, in dem die Voraussetzungen, Zielsetzungen und Inhalte einer Veränderung thematisiert werden. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, im Übergang von einer alten zu einer neuen Situation Sicherheit und Orientierung zu bieten. Change-Kommunikation richtet sich an alle Personen, die an der Veränderung beteiligt und interessiert oder von ihr betroffen sind, also vor allem Führungskräfte, Mitarbeitende, Mitglieder und Kooperationspartner. Im kirchlichen Kontext ist sie für alle Prozesse relevant, die Veränderung intendieren, also für Strategieentwicklung ebenso wie für Prozesse zur Haushaltssicherung oder Organisationsentwicklung.

Um Sicherheit zu vermitteln, muss Kommunikation Emotionen berücksichtigen, die in Veränderungsprozessen unweigerlich entstehen: Betroffene sehen etwa ihren Status in Gefahr, fühlen sich ungerecht behandelt oder fürchten schlimmstenfalls um ihren Arbeitsplatz. Umso wichtiger ist es, mit Change-Kommunikation sowohl kognitives als auch emotionales Verstehen anzusprechen und die Reduzierung von Unsicherheit in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu braucht es Dialog und Beteiligung und ein Verständnis von Kommunikation als Teil der Veränderung, der prozessbegleitend von Anfang an in den Prozess integriert wird. Daran anschließend können folgende Ziele der Change-Kommunikation benannt werden:

Wissensvermittlung: Im Mittelpunkt stehen – insbesondere zu Beginn – transparente, nachvollziehbare Informationen über Anlass, Dringlichkeit, Inhalt und Ziele der angestrebten Veränderung. Den betroffenen und beteiligten Mitarbeitenden wird Orientierung geboten sowie ein Bewusstsein und bestenfalls Verständnis für die Situation ermöglicht. Zugleich geht es darum, entstehende Verunsicherungen und Ängste wahrzunehmen und zu klären. Die Methoden der Kommunikation werden entsprechend gewählt und Rückmeldungen und Kritik ermöglicht. Dazu bieten sich dialogorientierte Informationsveranstaltungen, Kick-Off-Formate oder Versammlungen an. Es empfiehlt sich, möglichem Widerstand und Ängsten ausreichend Raum zu geben und diese offen zu thematisieren. So sind sie bewusster Teil des Prozesses, zudem beinhalten begründete Einwände von Mitarbeitenden häufig relevante Aspekte, die berücksichtigt werden sollten.

Dialog und Partizipation: Ohne die Akzeptanz der betroffenen Personen ist eine Veränderung nicht nachhaltig umsetzbar. Gerade in den aktuellen kirchlichen Krisen, die auch einen Mitgliederschwund sowie Personal- und Fachkräftemangel zur Folge haben, ist offensichtlich, dass transparente Beteiligung notwendig ist, die Vertrauen (wieder) aufbaut und zu Mitdenken und Mithandeln motiviert. Als Formate bieten sich etwa Austauschrunden, Mitarbeitergespräche, Befragungen sowie verschiedene Feedback-Formen an.

Förderung von Gemeinschaft: Dieses Ziel fokussiert auf Sinn und Werte, die prägend für die kirchliche Organisation sind. Mit gemeinschaftsfördernden Maßnahmen wie Großgruppenveranstaltungen, Events und Kampagnen, Feiern von Zwischenzielen und Abschluss können diese im Prozess gelebt werden.

Insbesondere für kirchliche Arbeitskontexte, die häufig von einem hierarchischen Verständnis geprägt sind, können die genannten Ziele eine Herausforderung darstellen. Denn sie setzen voraus, dass offen und transparent informiert und beteiligt wird. Kommunikation in Veränderungen steht immer in enger Beziehung zur Kultur einer Organisation, ihren Haltungen und Werten. Die gelebte Kultur einer Organisation steht gerade in Veränderungsprozessen auf dem Prüfstand: Kann sie Stabilität bieten, um Betroffene für den gewünschten Change zu gewinnen? Hat sie (noch) das Vertrauen der betroffenen Personen, um die Veränderung nachhaltig zu entwickeln und umzusetzen?

Von großer Bedeutung für Kultur, Kommunikation und Handeln in Veränderungsprozessen sind Führungskräfte. Sie stehen für Werte, Stabilität und Verlässlichkeit einer Organisation und sind Vorbilder für das Zusammenspiel von Kommunikation und tatsächlichem Handeln. Gelingende Change-Kommunikation ist somit immer auch Führungsaufgabe, Führungskräfte müssen sich identifiziert mit den Veränderungszielen zeigen und sich aktiv für den Wandel einsetzen.

Um Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, ist ein Commitment der Führung eine entscheidende Voraussetzung.

Veränderungen bieten immer auch Chancen, die Kultur der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und Vertrauen (wieder) aufzubauen. Vor dem Hintergrund der kirchlichen Herausforderungen muss dies ein Ziel jeder Veränderung sein, um angesichts des Personalmangels nicht weitere Mitarbeitende zu verlieren. Dazu braucht es zum einen die Einsicht, dass Kommunikation mehr ist als die Mitteilung von Entscheidungen, und zum anderen Haltungen wie Respekt, Anerkennung und Wertschätzung den beteiligten und betroffenen Personen gegenüber.

Letztlich dreht sich bei erfolgreicher Veränderung alles um die Menschen – um Führungskräfte ebenso wie um Mitarbeitende. Change-Kommunikation stellt dafür eine wichtige Ressource dar, die in Prozessen zur Bewältigung der aktuellen kirchlichen Krisen systematisch eingebunden und als Teil der gewünschten Veränderung verstanden werden sollte. Die Umsetzung von Reformen sowohl des kirchlichen „Doing“ als auch des kirchlichen „Being“ kann damit erleichtert werden.

Erschienen im Newsletter 1:2024 vom 17. April 2024

Autorin: Claudia Kolf-van Melis





Vorteile zentraler Kita-Trägerschaftsmodelle

Kita-Trägerschaft im Wandel

Konfessionelle Kita-Träger stehen unter wachsendem Druck: Komplexe Anforderungen in Finanzierung, Personalmanagement und Qualitätssicherung überfordern vielerorts kleine, gemeindebasierte Strukturen. Zentrale Trägermodelle gewinnen an Bedeutung – sie bieten Effizienz, strategische Steuerung und attraktive Arbeitgebermarken. Gleichzeitig braucht es tragfähige Konzepte, um die pastorale Einbindung zu sichern. Die Trägerlandschaft befindet sich im Wandel – mit Chancen für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung kirchlicher Kitas.

Konfessionelle Träger gehören seit langem zu den größten Rechtsträgern von Kindertageseinrichtungen (Kitas) in Deutschland. Für etwa ein Drittel der mehr als 60.000 Kitas haben Träger der katholischen oder evangelischen Kirche die Gesamtverantwortung. Die Trägerlandschaften innerhalb der Kirchen sind dabei von großer Heterogenität geprägt: Neben der Kita-Trägerschaft von Kirchengemeinden vor Ort existieren auch größere Modelle auf Pfarrei- bzw. Kirchenkreisebene, regionale Trägerschaften von Gemeinde-, Caritas- oder Diakonieverbänden oder zentrale Träger auf Ebene eines Bistums. Auch was die Rechtsformen angeht, ist eine Vielfalt festzustellen: Träger agieren als Verbände, Stiftungen, Vereine oder gemeinnützige GmbHs (gGmbH).

Schon 2016 wies Thomas de Nocker in einem gleichnamigen Fachartikel auf die „Trägerlandschaft im Umbruch“ (KVI im Dialog 01/16) hin und stellte fest,

dass größere Kita-Träger aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine sinnvolle Alternative darstellen, dennoch aber viele Verantwortungsträger in den Gemeinden weiterhin auf eine Trägerschaft vor Ort setzen. Laut aktueller Daten, die der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. in einer Empfehlung zur Qualitätsentwicklung von Kita-Trägern genannt hat, gibt es in Deutschland ca. 21.300 Einrichtungsträger. Fast zwei Drittel (63%) von ihnen betreiben nur eine einzige Kita, während nur 9% sieben bis über 350 Einrichtungen verantworten. Dennoch ist in der kirchlichen Trägerlandschaft eine Entwicklung zu größeren und zentralen Modellen erkennbar. Zwei Beispiele von katholischen Erzbistümern dokumentieren diesen Wandel mit unterschiedlichen Lösungen: die Gründung des Verbands Hedi Kitas im Erzbistum Berlin mit 28 katholischen Kirchengemeinden und 73 Kitas sowie die Pilotphase eines zentralen Kita-Trägers für 525 pfarrliche Kitas im Erzbistum Köln mit einer Kooperation mit der Fröbel gGmbH für die Kita-Verwaltung.

Die Entwicklung hin zu größeren Trägereinheiten ist eine Reaktion auf die zunehmenden Herausforderungen in der Kindertagesbetreuung. Kleine ebenso wie große Kita-Träger müssen eine Vielzahl komplexer Aufgaben erfüllen – von der Sicherstellung einer verlässlichen Finanzierung trotz knapper öffentlicher Haushalte über die Weiterentwicklung der pädagogischen Konzepte bis hin zur Personalgewinnung und Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Diese Aufgaben überfordern zunehmend kleine, gemeindebasierte Träger – insbesondere dann, wenn die Verantwortung auf Ehrenamtliche fällt.

Zentral organisierte Trägermodelle ermöglichen eine effizientere Steuerung von Finanzen, Organisation und Personal. Der Träger nimmt die rechtliche Gesamtverantwortung wahr, hat Dienst- und Fachaufsicht, sichert die Einhaltung der Betriebserlaubnis, sorgt für Qualität in Bildung, Betreuung und Erziehung, übernimmt die Arbeitgeberfunktion und trägt die Verantwortung für das Wohl der betreuten Kinder und Mitarbeitenden. Angesichts dieser Verantwortung ist nachvollziehbar, dass viele Kirchengemeinden die Belastung kaum noch schultern können.

Finanzielle Aspekte

Für die Entwicklung neuer Trägerstrukturen sind finanzielle Sorgen von Kita-Trägern häufig ausschlaggebend. Die Kita-Finanzierung ist Ländersache und variiert je nach Haushaltslage. Insbesondere die konfessionellen Kitas in NRW stehen zurzeit unter Druck. Kitas werden auf Grundlage einer Mischfinanzierung aus kommunalen, staatlichen, elterlichen und kirchlichen Mitteln betrieben. Verhandlungen der Kita-Träger mit den kommunalen Jugendhilfeeinrichtungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Kleine kirchliche Träger haben oft Nachteile in

Verhandlungen mit Jugendhilfeträgern, da ihnen Fachwissen und Einfluss fehlen, während größere Träger hier deutlich bessere Bedingungen erzielen können.

Weitere Argumente für eine zentrale Kita-Trägerschaft kommen hinzu: Da sich in vielen Bistümern, Landeskirchen und Kirchenkreisen zur Unterstützung zentrale Verwaltungsunterstützungssysteme, z.B. für die Finanz- und Personalverwaltung von Kitas, gebildet haben, bietet ein zentraler Kita-Träger Entlastung für Generalvikariate und Kirchenämter. Auch steuerrechtlich kann das zentrale Modell Vorteile bringen: Während durch das Fehlen einer Umsatzsteuerorganschaft 19 % Mehrwertsteuer für die Inanspruchnahme von zentral organisierten Dienstleitungen gezahlt werden müssen, entfällt diese Belastung des Haushalts bei einer zentralen Kita-Trägerschaft.

Perspektiven für das pädagogische Personal

Auch aus Sicht des Personalmanagements bietet eine zentrale Trägerschaft deutliche Vorteile. Der Fachkräftemangel in Kitas ist gravierend, der Personalbedarf steigt seit Jahren – dennoch fehlt es oft an strategischer Personalentwicklung. Kitas stellen mit durchschnittlich etwa 10-15 Mitarbeitenden pro Einrichtung bedeutende kirchliche Arbeitgeber dar – trotzdem fehlt in vielen Bistümern und Landeskirchen eine starke Arbeitgebermarke, die für die Personalgewinnung und das Personalmanagement von großer Bedeutung ist. Große Träger können durch eine attraktive Dach-Marke, zentrale Bewerbungsprozesse, definierte Karrierewege und verbindliche Leitungsprofile gezielt Fachkräfte gewinnen und halten. Bei personellen Engpässen erlaubt ein zentrales System zudem eine flexiblere Reaktion.

Pastorale Chancen und Aufgaben

Trotz der strukturellen Vorteile fällt vielen Gemeinden die Übergabe der Kita-Trägerschaft schwer – nicht zuletzt wegen der emotionalen Bindung und der pastoralen Bedeutung. Kitas sind für viele Familien der erste und oft einzige Kontakt zur Kirche. Auch wenn sich dies nicht automatisch in einer stärkeren Einbindung ins Gemeindeleben niederschlägt, bleibt ihr pastorales Potenzial unbestritten. Die Sorge besteht, dass ein zentraler Träger die Verbindung zur Kirchengemeinde schwächen könnte.

Doch eine zentrale Trägerschaft bedeutet nicht zwangsläufig eine Entfremdung. Vielmehr können Kirchengemeinden, pastorale Mitarbeitende und Ehrenamtliche ihre Rolle neu definieren – inhaltlich auf Augenhöhe und mit klaren Zuständigkeiten. Ein zentraler Träger kann Kitas als pastorale Orte profilieren, ihre religionspädagogische Bedeutung stärken und durch klar definierte Schnittstellen die Zusammenarbeit mit den Gemeinden fördern. Das Arbeitsfeld Kita-Pastoral bietet hier große Chancen, auch um Seelsorger:innen von ihrer oft unklaren Doppelrolle als Seelsorgende und Vorgesetzte zu entlasten.

Auch die religionspädagogische Arbeit kann durch zentrale Träger gestärkt werden: Sie entwickeln tragfähige Konzepte, die der religiösen Vielfalt in den Einrichtungen gerecht werden – fundiert durch umfangreiche Praxiserfahrung und spezialisiertes Fachpersonal.

Fazit

Die Trägerlandschaft kirchlicher Kitas in Deutschland befindet sich im Wandel – weg von kleinteiligen, gemeindebasierten Modellen hin zu zentral organisierten Trägereinheiten. Dieser Strukturwandel ist eine Reaktion auf die wachsenden fachlichen, finanziellen und rechtlichen Anforderungen an Kita-Träger, denen kleinere Einrichtungen zunehmend kaum noch gewachsen sind. Größere Trägermodelle bieten nicht nur Effizienzvorteile in Verwaltung, Personalmanagement und Finanzierung, sondern ermöglichen auch eine professionelle Weiterentwicklung von Qualität und Profil kirchlicher Kitas. Trotz der damit verbundenen Chancen bestehen vielerorts Vorbehalte, insbesondere im Hinblick auf den möglichen Verlust pastoraler Nähe und Identifikation vor Ort. Entscheidend wird daher sein, zentrale Trägermodelle so zu gestalten, dass sie sowohl die organisatorischen Herausforderungen bewältigen als auch die pastorale Einbindung der Gemeinden wahren und weiterentwickeln – etwa durch klare Rollenverteilungen und gezielte Konzepte für Kita-Pastoral. So bleiben kirchliche Kitas ein Glücksfall für die Kirchen, da sie Kontaktflächen für kleine und große Menschen ohne sonstigen Kontakt zur Kirche bieten.

Erschienen im Newsletter 5:2025 vom 8. Mai 2025

Autorin: Claudia Kolf-van Melis

Zur aktuellen Finanzsituation von Kitas in NRW

5 Fragen – 5 Antworten

Die Hilferufe aus ganz Deutschland zur Situation der Kindertageseinrichtungen (Kitas) werden täglich lauter. Schlagzeilen über Unterfinanzierungen, Notbetreuungen und insolvente Träger häufen sich. Kirchliche Kitas in Nordrhein-Westfalen (NRW) trifft es dabei gleich doppelt, können sie doch ihren vergleichsweise hohen, selbst zu finanzierenden Trägeranteil immer weniger durch Kirchensteuereinnahmen ausgleichen. Auch in anderen Bundesländern haben Kita-Träger mit sinkenden Einnahmen zu kämpfen: Dass die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) ihre Kita-Zuweisungen um ca. 50% kürzen wird, ist als Ziehen einer Reißleine zu verstehen. Vermutlich wird es bald mehr solcher Nachrichten geben. Welche Ursachen stecken hinter dieser Krise? Welchen Herausforderungen müssen sich die kirchlichen Träger stellen und wie kann die Zukunft der frühkindlichen Bildung gesichert werden?

In einem aufschlussreichen Interview mit dem Experten für Kita-Trägerkonzeptionen im kirchlichen Bereich, Dr. Jörn Suermann, werden die aktuellen Probleme der Kitas in NRW beleuchtet. Dr. Suermann gibt Einblick in die finanziellen Engpässe, den Fachkräftemangel und die spezifischen Herausforderungen kirchlicher Trägerschaft.

Wenn man derzeit die Zeitung aufschlägt, ist fast täglich von der Unterfinanzierung von Kitas in NRW zu lesen – reihenweise entscheiden sich Träger dazu, ihre Einrichtungen zurückzufahren. Wie konnte es so weit kommen?

Dr. Jörn Suermann (JS): Die Unterfinanzierung von Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen (NRW) lässt sich maßgeblich auf die Ausgestaltung des Kinderbildungsgesetzes (KiBiz) zurückführen. Das Gesetz regelt u.a. die Mindeststandards für das Betreiben von Kitas und auch die Refinanzierungs-Bedingungen durch das Land. Diese sind nicht mehr auskömmlich. Erstens haben Kitas in kirchlicher Trägerschaft mit etwa 11% ohnehin einen hohen Eigenanteil zu finanzieren. Zweitens sind in diesem Gesetz die erheblich gestiegenen Sach- und Inflationskosten nicht ausreichend abgebildet. Drittens werden die hohen Tarifsteigerungen der letzten Jahre nicht abgedeckt und sorgen im Zusammenspiel mit dem Fachkräftemangel für eine immer größere Not. Und viertens führt die Vorfinanzierung von Kostensteigerungen die Träger in Liquiditätsengpässe.

Wie ernst ist die Situation?

JS: Sehr ernst. Viele kirchlich getragene Kitas in NRW können kaum noch wirtschaftlich betrieben werden oder sind bereits defizitär. Viele unterschätzen die finanzielle Dimension von Kita-Trägerschaft. Die Millionengrenze ist bereits bei

einer mittelgroßen Kita schnell überschritten. Wenn in den letzten Jahren Rücklagen aufgebaut werden konnten, sind diese nun aufgebraucht. Offene Briefe an NRW-Ministerpräsident Wüst, wie kürzlich von rund 25 Kita-Trägervertretern in Bielefeld, machen deutlich: Es geht um die Existenz! Oft bleibt gar nichts anderes übrig, als den frühkindlichen Bildungsauftrag an die Kommune zurückzugeben, wie zum Beispiel in Unna. Der öffentliche Aufruhr ist dann groß – und die Schuld liegt dann schnell bei der Kirche. Hier braucht es eine sachgerechte Kommunikation: Nicht die Kirche will sich aus der Kita-Verantwortung zurückziehen, sondern Rahmenbedingungen des Landes verhindern den Betrieb der Einrichtung.

Wenn Kirchenkreise, Gemeinden oder Bistümer nicht als Körperschaft des öffentlichen Rechts (KdöR) formiert wären, sondern als gGmbHs, dann hätte mancherorts schon längst Insolvenz angemeldet und ein Sanierungsverfahren eingeleitet werden müssen.

Welche Fragen müssen sich Kita-Träger in dieser Situation stellen?

JS: Fragen der Finanzierung variieren zwar je nach Bundesland, sodass sich mancherorts weiterhin verstärkt auf die Qualität konzentriert werden kann. In NRW und anderswo steht man vor der grundlegenden Frage, ob es sich überhaupt geleistet werden kann, das Zuschussgeschäft Kita – das wird es für Kirchen immer bleiben – zu betreiben. Bei sinkenden Kirchensteuern wird die Beantwortung folgender strategischer Fragen zentral sein: Welche Prioritäten räumen wir Kitas – auch gegenüber anderem kirchlichen Engagement – ein? Wie lässt sich das „Finanzrisiko“ von Kitas minimieren, sodass bspw. nicht ein ganzer Kirchenkreis mit in den finanziellen Abgrund gerissen wird – denn dieser hat im Fall der Fälle Defizite der Kitas auszugleichen. Welche Kitas können wir mit welchem Qualitätsanspruch noch weiter betreiben?

Leider zwingt die lückenhafte Re-Finanzierung vielerorts dazu, nur den gesetzlichen Mindeststandard zu erfüllen und damit die eigenen Qualitätsstandards abzusenken – eine Personalausstattung über den Mindeststandard wurde von den Kirchen jahrelang unter Qualitätsgesichtspunkten eigenfinanziert. In Verbindung mit dem Fachkräftemangel reagiert die Politik darauf und will die Personal-Vorgaben lockern, um Notschließungen zu verhindern. Ein Dilemma.

Was ist aus Ihrer Sicht nötig, um das Arbeitsfeld Kita für die Zukunft als kirchliches Arbeitsfeld zu sichern?

JS: Kita-Träger sollten ihre finanziellen Möglichkeiten genau analysieren. Eine stärkere betriebswirtschaftliche Ausrichtung war in der Vergangenheit weniger notwendig, sodass nun Aspekte wie Kostenmanagement und Controlling noch stärker in den Fokus rücken. Gute Verhandlungen mit den Kommunen sind

dabei unersetzlich: Ohne freiwillige Trägerzuschüsse der Kommunen geht es nicht mehr. Die Kirchensteuern reichen nicht aus. Gleiches gilt für den Bau und die Instandhaltung der Einrichtungen. Gegenwärtig werden die Kita-Gebäude überwiegend kostenfrei von den Gemeinden zur Verfügung gestellt – eine Refinanzierung durch das KiBiz-Gesetz bzw. das Land gibt es nicht – Stichwort Eigentümer-Modell. Auch hier müssen die Kommunen und das Land unterstützen. Z.B. in dem sie den Bau von Kitas und deren Instandsetzung übernehmen oder das Miet-Modell ermöglichen, Gemeinden also Miete für ihre Gebäude bekommen – so wie es bei privaten Kita-Trägern selbstverständlich ist. Zudem gilt: Bei den Kirchen selbst liegen in der Trägerschaft und der Administration von Kitas Optimierungsreserven. Auch die müssen gehoben werden.

Das bedeutet einen notwendigen Paradigmenwechsel, der nicht einfach zu vollziehen und für alle sehr herausfordernd ist. Nötig sind also Veränderungsbereitschaft, Professionalisierung und Mut!

Apropos: Gibt es denn mutmachende Aspekte?

JS: Ja! Beeindruckend ist das hohe haupt- und ehrenamtliche Engagement aller Beteiligten. Viele kirchliche Kitas bieten eine hohe Arbeitgeberattraktivität, was sich in geringeren Ausfalltagen und langfristigen Beschäftigungsverhältnissen zeigt. Die Mitarbeitenden sind oft sehr stark intrinsisch motiviert und gehen gerne zur Arbeit, da sie sich in den pädagogischen Konzepten wiederfinden. Diese positive Arbeitsatmosphäre fördert nicht nur die Teamdynamik, sondern trägt auch zur Stabilität und Qualität der Betreuung bei. Zudem sind kirchliche Kitas oft Leuchttürme des kirchlichen Engagements, die durch ihr nachhaltiges und wertorientiertes Handeln einen wichtigen Beitrag zur frühkindlichen Bildung leisten. Allerdings liegt in der hohen intrinsischen Motivation auch eine Gefahr. Die im Gesetz angelegten strukturellen Defizite werden so schnell durch persönliches Überengagement der Mitarbeitenden ausgeglichen. Das darf nicht sein, das geht an die Substanz und Gesundheit der Mitarbeitenden. Ich gehe davon aus, dass der Politik dieser Zusammenhang sehr bewusst ist.

Zurück zur Finanzierung: Die schwierige Situation bedeutet aber auch nicht, jetzt alle Kitas aufzugeben, sondern „vor die Welle“ zu kommen – also frühzeitig zu agieren, um später nicht nur noch reagieren zu können. Es gilt, neue Trägerkonzepte anzudenken und die Anzahl an Einrichtungen mit der eigenen Finanzkraft und der Unterstützung der Kommunen in Einklang zu bringen. So können kirchliche Träger weiterhin einen bedeutenden Beitrag zur frühkindlichen Bildung leisten. Hierfür gilt es, den Kommunen auf lokaler Ebene darzustellen, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Wenn das Geld fehlt, muss nicht nur Kirche Prioritäten und Posterioritäten setzen, sondern auch die Kommune

und natürlich auch das Land. Und da ist es von der Politik zu einfach, zu sagen: Wenn wir die Kitas mit einem Zuschuss unterstützen, können wir uns das örtliche Freibad nicht mehr leisten. Die Lösung der Finanzierungsmisere durch das KiBiz kann und darf nicht sein, dass Kirchensteuermittel ungebremst eine Schwarze-Null-Politik des Landes mitfinanzieren sollen.

Womit ermutigen Sie einen Kita-Träger, der sich der Aufgabe stellen will?

JS: Ich ermutige die Kita-Träger, ihre langjährige Tradition und ihr Engagement als Leuchttürme des kirchlichen Engagements fortzusetzen. Es ist wichtig und gut, in die Kita-Arbeit Kirchensteuern zu investieren und diese wertvolle Tätigkeit auch in Zukunft fortzuführen. Finanziell schaffen die Kirchen das nicht mehr so wie in den vergangenen Jahren. Es braucht ein neues Bündnis: Land, Kommune und Kita-Träger müssen zusammenarbeiten und faire Lösungen für die anstehenden Probleme finden. Nicht nur Banken sind systemrelevant – Kindertageseinrichtungen sind es auch.

Erschienen im Newsletter 4:2025 vom 22. Januar 2025

Interviewpartner: Jörn Suermann

Religiöse Bildung in Kitas als Trägeraufgabe

Sag, wie hast du's mit der Religion?

Träger von Kindertageseinrichtungen stehen zurzeit vor vielen komplexen Herausforderungen: die Unterfinanzierung des Kita-Systems, der gravierende Personal- und Fachkräftemangel, Auswirkungen von Flucht und Migration und vielen mehr. Für die evangelischen und katholischen Träger der etwa 18.000 konfessionellen Kitas in Deutschland kommt zudem die Gretchenfrage nach der Religion hinzu. Diese stellt sich angesichts von tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen, die sich in den Kitas zeigen: der Erosion des christlichen Glaubens, der Abnahme der Kirchenbindungen und der Zunahme der religiösen Vielfalt.

Konfessionelle Kitas nehmen den gesellschaftlichen Auftrag von Erziehung, Bildung und Betreuung in christlicher Verantwortung wahr und sind aus diesem Selbstverständnis heraus offen für alle Kinder und Familien. Die Anzahl muslimischer oder andersgläubiger Kinder sowie von Kindern aus Familien ohne religiöses Bekenntnis hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, so dass evangelische und katholische Kitas als multireligiöse und multikulturelle Orte beschrieben werden können. Die herausfordernde Frage nach Religion stellt sich vor diesem Hintergrund drängender, da das spezifische Profil christlich-religiöser Erziehung und Bildung zunehmend an Selbstverständlichkeit verliert.

Grundlegend für das Nachdenken über Religion in Kitas ist das Recht des Kindes auf Religion. Es wird ebenso wie die freie Religionsausübung als Menschenrecht durch die UN-Kinderrechtskonvention geschützt. Dieses Recht eines jeden Kindes zu gewähren und zu schützen, ist Aufgabe jeder Kita – unabhängig davon, ob sie einem Träger der freien oder der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe angehört. In den Bildungs- und Orientierungsplänen der Bundesländer wird dies deutlich formuliert, auch wenn nicht alle Pläne Religion als eigenen Bildungsbereich verstehen. Evangelischen und katholischen Kitas, für die das Christentum die relevante Bezugsreligion ist, fällt es in der Regel leichter als nicht-konfessionellen Einrichtungen, die Vorgaben dieses Bildungsbereichs umzusetzen. Die Herausforderungen für sie bestehen aber zum einen darin, Kindern einen religiösen Weltzugang zu ermöglichen, ohne sie zu vereinnahmen und stattdessen ihre Mündigkeit zu fördern. Zum anderen benötigen die pädagogischen Fachkräfte religionspädagogische Konzepte, die die multireligiöse Situation aufgreifen und gestalten.

Die Frage nach Religion ist für Kita-Träger nicht nur im Blick auf die religiöse Vielfalt der Kinder und Familien relevant, sondern auch im Blick auf die pädagogischen Fachkräfte, deren religiöse Einstellungen und Bindungen an den christlichen Glauben und die Kirchen sich ebenfalls verändert haben. Auf der

einen Seite wird es angesichts des Fachkräftemangels immer schwieriger, christlich identifizierte Erzieher:innen zu finden und zu binden, auf der anderen Seite wird der Anspruch an ihr religiöses Wissen und ihre Kompetenzen immer höher.

Obwohl zuvorderst der Kita-Träger für die Gewährleistung und Sicherstellung eines qualitäts- und bedarfsorientierten Angebots verantwortlich ist, wird die Frage des (religions-)pädagogischen Profils einer Einrichtung häufig nur an die Kita-Leitung und die pädagogischen Fachkräfte gerichtet. Die Einrichtungskonzeption unterliegt jedoch der Gesamtverantwortung des Trägers – und somit auch die Qualitätssicherung im Umgang mit Religion in der Kita. Auch wenn einfache Antworten auf die vielfältigen Fragen nach Religion nicht zu erwarten sind, müssen sich konfessionelle Kita-Träger mit dieser Herausforderung auseinandersetzen. In Beratungsprozessen der 2denare GmbH zur Zukunft von Kitas ist es uns ein Anliegen, nicht nur die drängenden Verwaltungsfragen, sondern auch relevante inhaltliche Profilfragen aufzugreifen. Werden Verwaltung und Inhalt zusammengedacht, kann dies zu einer weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Verständnis und dem Sinn und Zweck einer christlichen Kita-Trägerschaft im multireligiösen Umfeld beitragen.

Wie kann das Verständnis einer christlichen Kita in einer säkularen und multireligiösen Gesellschaft so weiterentwickelt werden, dass es der religiösen Vielfalt von Kindern, Eltern und Fachkräften gerecht wird? Und wie kann dennoch das spezifisch christliche Kita-Profil bewahrt bleiben? In der Suche nach Antworten auf diese drängenden Fragen ist ein Perspektivwechsel, der ausgehend von entwicklungspsychologischen Erkenntnissen in der Elementarpädagogik vollzogen wurde, von wegweisender Bedeutung: Anstelle eines eher defizitorientierten Blicks auf das Kind mit dem Fokus, was das Kind alles zu lernen hat, wird der Fokus auf die Kompetenzen und Interessen der Kinder gelegt. Für Religion in der Kita bedeutet dies, dass die Erfahrungen, Erlebnisse und Fragen des Kindes Ausgangspunkt für religiöse Bildungsprozesse sind – und nicht vorrangig die Vermittlung von Glaubensinhalten. Dieser Perspektivwechsel zum Kind hat grundlegende Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit der Fachkräfte in der Kita. Er bedeutet auch eine Entlastung, da religiöse Entwicklung von den Fragen und Themen des Kindes ausgeht und nicht (mehr) von den Intentionen der Erzieher:innen oder des Kita-Trägers.

Für Kita-Träger, die sich mit den oben genannten Fragen auseinandersetzen, bietet sich das Konzept der religionssensiblen Bildung an, das in der Jugendhilfe entstanden ist und mittlerweile eine große Aufmerksamkeit in konfessionellen Kitas erhalten hat. Der Begriff der Religionssensibilität drückt die Empfindungsfähigkeit des Menschen für Religion und die Feinfühligkeit für religiöse Erfahrungen aus. In der religionssensiblen Bildung wird davon ausgegangen, dass

sich religiöse Themen nicht nur in der expliziten Suche nach Gott oder in den Aussagen von religiösen Festen zeigen, sondern auch in allgemeinen Fragen des Lebens nach Sinn und nach Werten, die alltäglich erfahrbar sind. Dies schließt relevante Fragen nach Gut und Böse, nach Gerechtigkeit, Leben und Tod mit ein. Wird religiöse Bildung in Kitas religionssensibel praktiziert, steht das Kind mit seinen existentiellen und alltäglichen Erfahrungen – seiner Freude und Hoffnung, seinem Vertrauen, seiner Einsamkeit, seinen Sorgen und Ängste – im Mittelpunkt des pädagogischen Handelns. Diese werden von den pädagogischen Bezugspersonen sensibel wahrgenommen, wertgeschätzt, begleitet und religiös identifiziert. Diese alltägliche pädagogische Arbeit in der Kita, orientiert an den christlichen Normen und Werten der Einrichtung, kann als eine grundlegende, indirekte Form religiöser Bildung verstanden werden.

Das Konzept basiert auf einem dreistufigen Religionsbegriff (Existenz-, Transzendenz und Konfessionsglaube), der so differenziert sowohl für Kita-Verantwortliche als auch für pädagogische Fachkräfte die Möglichkeit bietet, das eigene Religionsverständnis zu reflektieren und zudem die religiöse Vielfalt sowohl der Kinder als auch im Team der Fachkräfte zu analysieren. Religions-sensibilität wird zum Bestandteil der pädagogischen Arbeit, indem neben der impliziten religiösen Bildungsarbeit auch die explizite Religionspädagogik, z. B. das Feiern der religiösen Feste im Jahreskreis, ausgehend von den Themen und Bedürfnissen der Kinder und mit ihrer Beteiligung gestaltet wird. Christliche Kita-Trägerschaft realisiert sich mit dem Konzept der religionssensiblen Bildung als eine Trägerverantwortung, die religiöse Vielfalt willkommen heißt und sich auf eine lebensnahe Deutung und Gestaltung von Religion und christlich-religiöser Traditionen einlässt.

Erschienen im Newsletter 4:2025 vom 22. Januar 2025

Autorin: Claudia Kolf-van Melis

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
KITA-TRÄGERSCHAFT GESTALTEN
UND SICHERN





Analyse der Kirchen-Finanzströme

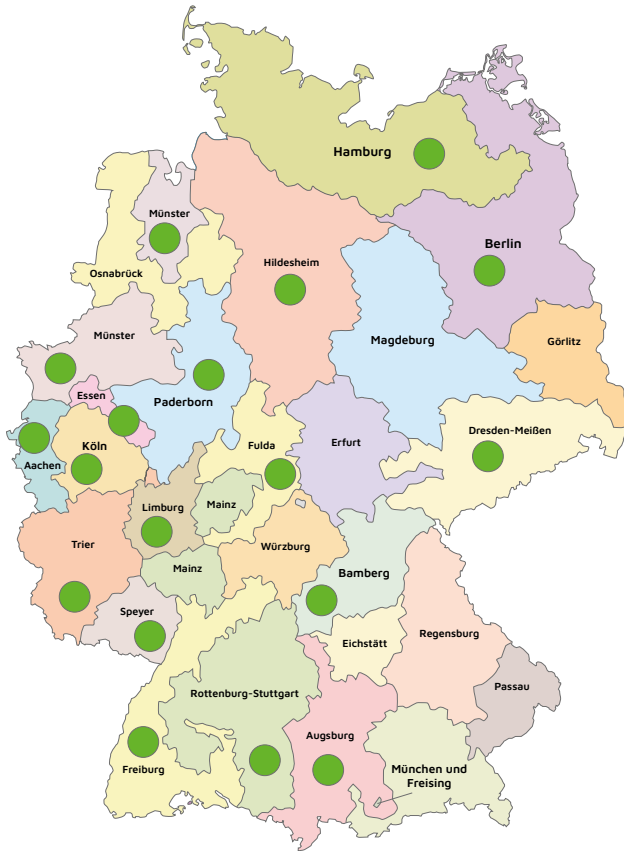
„13 Milliarden Euro Kirchensteuer jedes Jahr in Deutschland, aber bei uns in der Gemeinde kommt nichts an!“

Das Zitat, vielleicht einem typischen Kirchenpfleger oder Presbyter in den Mund geschoben, verdeutlicht den Eindruck, dass für die Belange der Kirchengemeinden wohl nicht genügend Mittel zur Verfügung gestellt werden. Tatsächlich erhalten die Gemeinden direkte Zuweisungen in Milliardenhöhe. Diese Zuweisungssystematiken werden in dieser Studienzusammenfassung analysiert. Ein wesentlicher Teil der Kirchensteuereinnahmen von Bistümern und Landeskirchen wird an die Kirchengemeinden weitergeleitet, um die seelsorgerische Arbeit vor Ort auf ein sicheres finanzielles Fundament zu stellen.

Die Untersuchung basiert auf der Auswertung der Zuweisungsordnungen von 18 Diözesen (siehe Grafik oben rechts, jeweilige Diözesen in grün markiert), ergänzt durch Interviews und die Analyse relevanter Dokumente. Der Fokus liegt dabei auf den „laufenden Standardkosten“ der Gemeinden – also Personalkosten für Küster oder Pfarrsekretärinnen, dem Unterhalt von Kirchen und Pfarrheimen sowie den Ausgaben für die pastorale Arbeit.

Mechanismen der Mittelvergabe: Zwischen Budget und Bedarfsanmeldung

Es lassen sich zwei grundlegend verschiedene Systeme identifizieren, nach denen die Bistümer Gelder zuweisen:



Die Bedarfsorientierung: Einige Bistümer arbeiten mit einem detaillierten Katalog, in dem erstattungsfähige Kostenpunkte aufgelistet sind – von Telefongebühren bis zu einem festen Zuschuss pro Messdiener. Die tatsächlichen Kosten, etwa für Personal, werden dann oft spitz abgerechnet.

Die Budgetierung: Andere Bistümer definieren Schlüssel, etwa die Anzahl der Katholiken oder die Fläche einer Pfarrei, und weisen auf dieser Basis Budgets für Personal- und Sachkosten zu. Über diese Mittel können die Gemeinden dann freier verfügen.

Zentrale Erkenntnisse

Die Untersuchung dieser Systeme fördert einige entscheidende Punkte zutage:

Umgang mit Eigeneinnahmen: Es zeigen sich enorme Unterschiede bei der Frage, ob Einnahmen einer Gemeinde (z. B. aus Vermietung) auf die Zuweisungen des Bistums angerechnet werden. Die Spanne reicht von 0 % bis 90 %. Mehr als die Hälfte der untersuchten Bistümer hat diese Anrechnung in den letzten

Jahren abgeschafft.

Verständlichkeit ist entscheidend: Manche Zuweisungssysteme sind so komplex, dass sie für Ehrenamtliche und Pfarrer schlicht undurchschaubar sind. Festzustellen ist, dass ein einfaches System, das sprichwörtlich „auf einen Bierdeckel“ passen würde, besser akzeptiert wird.

Finanzen als Steuerungsinstrument: Zuweisungsordnungen werden auch genutzt, um die Gemeinden in eine bestimmte Richtung zu lenken. So bezuschussen viele Bistümer nicht mehr den Ist-Stand an Gebäuden, sondern einen geringeren Soll-Wert, um die Gemeinden zur Reduzierung ihres Immobilienbestands zu bewegen.

Fehlendes Wirkungscontrolling: Eine zentrale Beobachtung ist, dass die Vergabe von Finanzmitteln in keinem einzigen untersuchten Bistum an die Wirksamkeit der pastoralen Arbeit geknüpft ist. Die Finanzierung ist rein input-orientiert. Die Frage, ob die Ressourcen wirkungsvoll eingesetzt werden, wird ausgeblendet.

Herausforderungen für die Zukunft

Aus der Analyse lassen sich vier zentrale Aufgaben für die Gestaltung zukünftiger Zuweisungssysteme ableiten:

1. Hohe Fixkosten abfedern: Die Ausgaben der Gemeinden sind zum allergrößten Teil Fixkosten für Personal und Immobilienunterhaltung. Bei sinkenden Zuweisungen wird daher zuerst bei den (variablen) Kosten für die direkte pastorale Arbeit gespart.
2. Die Wirkungsfrage stellen: Es stellt sich die Frage, wie lange die Kirche es sich noch leisten kann, die Wirkmächtigkeit ihrer Dienste nicht mit den dafür aufgewendeten Ressourcen in Verbindung zu bringen.
3. Subsidiarität ernst nehmen: Überall wird von einer lebensraumorientierten und selbstsorgenden Kirche gesprochen. Wenn dann aber zentral bis ins Detail vorgegeben wird, welche Ausgaben zuschussfähig sind, muss geprüft werden, wie sich der Anspruch auf Subsidiarität in der Zuweisungsordnung wiederfindet.
4. Bauplanung integrieren: Langfristig müssen die laufenden Zuweisungen und die antragsbasierten Zuschüsse für Bauinvestitionen miteinander verknüpft werden. Kirchengemeinden könnten ein jährliches Budget für Bauausgaben erhalten und müssten dann eigenverantwortlich für große Investitionen sparen und Rücklagen bilden.

Gekürzte Version. Original erschienen im zap:working paper 20, 1:2025

Autor: Thomas de Nocker

Controlling – der Seelsorge zu Diensten

„Unsere Berichte werden einfach nicht gelesen. Wir haben angefangen beim Versand unserer Berichte per E-Mail eine Lesebestätigung abzufragen. Sehr oft kommt die Rückmeldung ‚ungelesen gelöscht‘“.

So berichtet eine Teilnehmerin auf einer Tagung, bei der Controlling-Experten etlicher Diözesen zusammengekommen sind. Ein Schwerpunkt waren spezifische Herausforderungen kirchlichen Controllings. Man sei davon überzeugt, dass Controlling einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung der Pastoral bzw. Seelsorge leisten kann. Jedoch würden die Angebote des Controllings vielfach noch nicht angenommen, so ein Fazit der Tagung. Daraus ergibt sich für uns die Frage, wie Controlling der Pastoral bzw. Seelsorge noch besser dienen kann.

Die katholische und evangelische Kirche stehen vor großen Umbrüchen, welche sich in Bedeutungsverlust und zunehmend schwindenden finanziellen und personellen Ressourcen zeigen. In Konsequenz ist es nötig, auch das pastoral-seelsorgerische Handeln stärker an „wirtschaftlichen Gesichtspunkten“ auszurichten. Damit ist nicht gemeint, alles dem Grundsatz von Effizienz zu unterwerfen, sondern vielmehr konsequent mitzudenken, wie die verbleibenden Ressourcen im Sinne des seelsorglichen Auftrags möglichst gewinnbringend, also effektiv, eingesetzt werden können. Controlling kann mit seinen quantitativen Methoden hier eine wichtige Unterstützung sein.

Controlling ist eine Teilfunktion der Organisationssteuerung. Dabei geht es darum, eine Organisation von einem aktuellen Zustand (Ist) zu einem möglichst optimalen Zustand (Soll) i.S. des Organisationauftrags zu führen. Das Controlling unterstützt Führungskräfte mit relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung und bei der Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen. Dabei kommen qualitative und quantitative Methoden der Erkenntnisgewinnung bzw. Steuerung zum Einsatz (vgl. Abb. 1). In Verbindung beider Methoden (Triangulation) entsteht somit ein umfassendes Verständnis der Situation sowie ein breit wirksames Instrumentarium für die Steuerung.

Controlling-Methoden	Erkenntnisgewinnung	Steuerung (z.B.)
Qualitativ	Interviews, Gruppendiskussion, Inhaltsanalyse	Verhaltensbeeinflussung durch Gestaltung von Prozessen, Hierarchie oder Kultur

Unserer Erfahrung nach wird in vielen Pastoral- bzw. Seelsorgeabteilungen von Diözesen und Landeskirchen bei der Erkenntnisgewinnung und Steuerung jedoch vergleichsweise unmethodisch vorgegangen bzw. allein auf qualitative Methoden gesetzt. Viel mehr als um Zahlen und Statistiken geht es in der Seelsorge um Meinungen, Motive und Einstellungen zur jeweiligen Frage. Wir beobachten sogar starke Vorbehalte und Widerstände gegenüber quantitativen Methoden. Vielfach wird ein Ausverkauf und die Kommerzialisierung kirchlicher Werte befürchtet, durch den Einzug von wirtschaftlich-quantitativem Denken. Auch sei eine Wirkungsmessung von pastoralem Handeln schlicht unmöglich. Die Wirkung des Heiligen Geistes direkt messen zu wollen, ist zugegebenermaßen schwer, jedoch gibt es bereits eine Vielzahl Ansätze die Wirkungen von Seelsorge auch zu quantifizieren, wie sie unter anderem das Kompetenzzentrum Pastorale Evaluation des ZAP in Bochum entwickelt oder in einer Studie der EKD zur Wirkung von Seelsorge bereits angewendet werden.

Quantitative Methoden haben jedoch spezifische Vorteile bei der Erkenntnisgewinnung und Organisationssteuerung:

- Quantifizierte Informationen und Ziele sind eindeutig und bieten im Gegensatz zu rein qualitativen Aussagen wenig Spielraum für individuelle Interpretation. Sie sind objektiv und können daher nicht so leicht „wegdiskutiert“ werden.
- Sie lassen sich messen und ermöglichen dadurch direktes Feedback über die Wirkung von Steuerungsmaßnahmen bzw. den Fortschritt der Zielerreichung, wodurch sich die Motivation erhöht und ein direktes Eingreifen bei Zielabweichung ermöglicht wird.
- Sie lassen sich mit Hilfe logischer Verfahren, wie der Mathematik und Statistik, auswerten und ermöglichen somit Prognosen über zukünftige Zustände. Hier muss man sich nicht mehr allein auf das Bauchgefühl verlassen.
- Durch die erzeugte Klarheit lassen sich Verantwortlichkeiten für Ergebnisse zuordnen. Hierzu gehört, Rechenschaft über die Zielerreichung ablegen zu müssen.

Gleichzeitig sind Entscheidungsprozesse über pastorale Fragen zumeist reine Dialogprozesse – lange Sitzungen am runden Tisch mit wenig Interaktion und langen Monologen können hier ein Negativbeispiel sein. Hierdurch gewinnen oft ungewollt Einzelinteressen die Überhand. Hinzu kommt, dass quantitative und qualitative Steuerungsmaßnahmen oft entkoppelt vereinbart und durchgeführt werden. Es kann sein, dass finanzielle Verantwortung und inhaltliche Verantwortung bei unterschiedlichen Personen oder Stellen angesiedelt sind. So spricht der Finanzchef über die Kosten eines Bildungshauses, während der Hausleiter über das inhaltliche Programm entscheidet. Beides müsste jedoch i.S. der eingangs beschriebenen Frage nach einem möglichst effektiven Ressourcen-

einsatz zusammen gedacht werden.

Ein weiteres Beispiel sind langwierige und emotional aufgeladene (pastorale) Kirchenentwicklungsprozesse. Hier folgen zwei- bis dreijährigen Visionsprozessen noch einmal ein- bis zweijährige Strategieprozesse, in welchen letztere die eher „schwammigen“ Aussagen der Vision nachträglich und aufwendig in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzen. Vermutlich ließen sich diese durch eine frühzeitige, kontinuierliche und verstärkte Integration quantitativer Methoden deutlich beschleunigen. So lässt sich die aktuelle Situation (z.B. Haushaltslage) eindeutig beschreiben und die Wirkung von Steuerungsmaßnahmen (z.B. Aufbau eines neuen pastoralen Angebots) klarer abschätzen. Dass solche Visions- und Strategieprozesse überhaupt stattfinden, kann auch von einem „Nachholbedarf“ bei diesen Fragen zeugen – und damit vom Fehlen kontinuierlicher Planung und Steuerung, auch durch quantitative Methode unterstützt.

Hier kommt das Controlling ins Spiel. Es ist positiv zu erkennen, dass in immer mehr Diözesen und Landeskirchen das (quantitative) Controlling an Bedeutung gewinnt. Gründe sind neben der zunehmenden Verknappung der finanziellen Ressourcen und damit einen höheren Bedarf für strategische Steuerung auch höheren Compliance-Anforderungen (vgl. Kirchliches Corporate Governance). Jedoch werden die Angebote des Controllings noch nicht im möglichen Maße genutzt, wie sich im Zitat zu Beginn dieses Beitrags zeigt. Hierdurch werden Potentiale verspielt – wie auch eine aktuelle wissenschaftliche Untersuchung zum Stand des Controllings in Diözesen feststellt. Führungskräfte von Diözesen und Landeskirchen sollten evaluieren, wie sie das Controlling gewinnbringend für eine Unterstützung der Pastoral einsetzen können und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um dieses in der Organisation und der alltäglichen Arbeit zu integrieren.

Erschienen im Newsletter 01/2024 vom 17.04.2024

Autor: Steffen Hesping

Kirchliches Controlling

Studie zu Grundlagen, Herausforderungen und Perspektiven

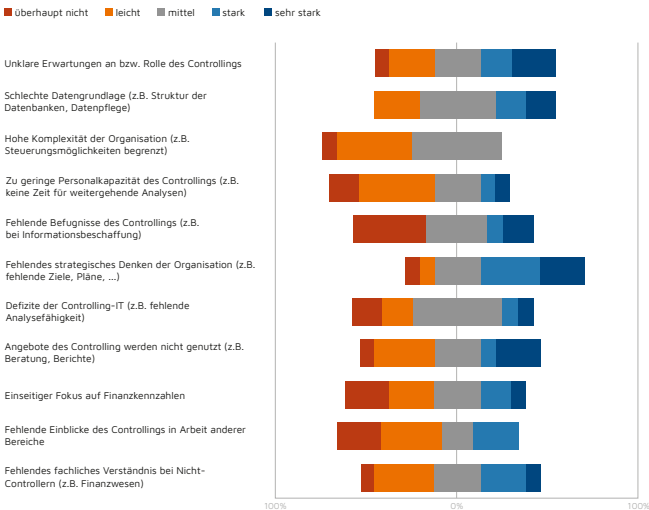
Unsere Kirchen in Deutschland stehen vor einer doppelten Herausforderung: einem spürbaren gesellschaftlichen Bedeutungsverlust und absehbar schwindenden finanziellen wie personellen Ressourcen. Prognosen zeigen deutlich, dass sowohl die Kirchensteuereinnahmen als auch das ehrenamtliche Engagement zurückgehen werden. In dieser Situation ist es nicht mehr ausreichend, nur zu verwalten. Wir müssen aktiv und zielgerichtet steuern, um unseren Sendungsauftrag auch in einer veränderten, kleineren Gestalt kraftvoll zu erfüllen. Die Mitglieder fordern zu Recht ein „wirtschaftliches“ Denken – also den bestmöglichen Einsatz der uns anvertrauten Mittel – und verlangen Rechenschaft darüber.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen wir als Führungskräfte in den Diözesen und kirchlichen Organisationen eine verlässliche Informationsgrundlage für unsere strategischen Entscheidungen. Hier kommt das Controlling ins Spiel. Wir verstehen es als die quantitative Seite der Organisationssteuerung. Seine Aufgabe ist es, durch die Bereitstellung von Zahlen, Daten und Analysen Klarheit zu schaffen und uns dabei zu unterstützen, von einem Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand zu gelangen.

Vier zentrale Herausforderungen in der Praxis

Basierend auf einer Umfrage und Workshops mit Controlling-Verantwortlichen aus zahlreichen deutschen Diözesen haben wir vier zentrale Herausforderungen identifiziert, die die Etablierung eines wirksamen Controllings erschweren.

Frage: Wie sehr hemmen folgende Aspekte ein erfolgreiches Controlling in Ihrer Diözese? (n=12)



1. Die hohe Komplexität unserer kirchlichen Strukturen

Die Kirche ist kein monolithischer Konzern, sondern eine „Superorganisation“ aus Tausenden von eigenständigen Rechtsträgern wie Pfarreien, Orden und Caritasverbänden. Die Steuerungsmöglichkeiten einer Diözesanverwaltung sind dadurch oft begrenzt. Das wichtigste Instrument ist häufig die Zuweisung von Finanzmitteln, die aber bisher zu selten an die tatsächliche Wirkung oder den Erfolg von Maßnahmen geknüpft ist.

2. Der Konflikt zwischen Sach- und Formalzielen

Als Non-Profit-Organisation stehen ideelle Sachziele (die Erfüllung unseres Auftrags) im Vordergrund. Die Formalziele (Finanzen, Budgets) sind nur Mittel zum Zweck. Durch die zunehmende Ressourcenknappheit gewinnen die Formalziele jedoch an Bedeutung und beeinflussen immer stärker die inhaltliche Arbeit. Es entsteht ein Spannungsfeld, in dem wir abwägen müssen, in welche Sachziele wir unsere knappen Mittel am „gewinnbringendsten“ investieren.

3. Konzeptionelle Hürden und Widerstände gegen Quantifizierung

Viele kirchliche Akteure haben Vorbehalte gegenüber einer zahlenbasierten Steuerung. Sie befürchten eine „Kommerzialisierung“ kirchlicher Werte und sehen die „Performance des Heiligen Geistes“ als nicht messbar an. Zudem ist es konzeptionell schwierig, abstrakte Ziele wie „geistliches Wachstum“ zu quantifizieren, während andere, wie das diakonische Engagement, leichter messbar sind.

4. Unklare Zielformulierungen

Die Dominanz von abstrakt formulierten Sachzielen führt oft zu Unklarheit und Missverständnissen in Veränderungsprozessen. Eine Vision wie „Stärkung des Gemeinschaftsgefühls“ ist schwer zu überprüfen. Ohne präzise, quantifizierbare Ziele fehlt eine objektive Bewertungsgrundlage, was eine effektive Kontrolle und Steuerung verhindert.

Unsere Lösungsansätze für ein wirksames Controlling

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, schlagen wir vier Lösungsansätze vor, die sich aus unserer Untersuchung ergeben haben:

1. Die Rolle des Controllings als „Business Partner“ etablieren

Das Controlling darf nicht nur als „Zahlenlieferant“ oder „Kontrolleur“ wahrgenommen werden. Wir müssen es als strategischen Partner und Berater der Bischofsleitung etablieren. Seine Aufgabe ist es, qualitative Entscheidungsprozesse mit quantitativen Informationen zu untermauern und bei deren Interpretation zu helfen. Dies erfordert eine enge Anbindung an die Leitung und ausreichend personelle Ressourcen.

2. Die Wirkungsmessung konsequent voranbringen

Wir müssen versuchen, unsere wesentlichen Ziele in Zahlen zu fassen, wo immer dies sinnvoll ist. Entscheidend ist dabei, Inhalte und Finanzen immer zusammen zu betrachten, um den Ressourceneinsatz an der Wirkung („Impact“) unseres Handelns auszurichten. Wo eine direkte Messung nicht möglich ist, sollten wir mit indirekten Indikatoren wie Teilnahmequoten oder Zufriedenheitsumfragen arbeiten.

3. Akzeptanz für quantitative Verfahren fördern

Die bestehenden Vorbehalte müssen wir ernst nehmen und aktiv abbauen. Durch klare Kommunikation des Nutzens, bedarfsgerechte und verständliche Berichte sowie Schulungen für Mitarbeitende im Umgang mit Daten können wir die Akzeptanz erhöhen. Ein faires und transparentes System, das nicht der Bloßstellung dient, ist hierfür die Voraussetzung.

4. Die Steuerbarkeit der Organisation gezielt erhöhen

Zahlen allein bewirken nichts. Wir benötigen ein abgestimmtes Steuerungssystem aus quantitativen und qualitativen Instrumenten, das vom Controlling koordiniert wird. Instrumente wie Strategieklausuren, Zielvereinbarungsgespräche und eine zielorientierte Ressourcenallokation helfen dabei, die Komplexität zu bewältigen und sicherzustellen, dass unsere Entscheidungen auch in der Fläche ankommen und ihre Wirkung entfalten.

Gekürzte Version. Original erschienen im zap:working paper 21, Juli 2025. Hier abrufbar:
<https://www.2denare.de/publikationen/kirchliches-controlling-studie-zu-grundlagen-aktuelle-herausforderungen-und-perspektiven/>

Autoren des Originalartikels: Thomas de Nocker & Steffen Hesping

Kirchenfinanzen am Scheideweg

„Wenn einer von euch einen Turm bauen will, setzt er sich dann nicht zuerst hin und rechnet, ob seine Mittel für das ganze Vorhaben ausreichen?“

(Lk 14,28).

Leichter gesagt als getan! Die zwei Stellschrauben „Einnahmen“ und „Ausgaben“ sind immerhin nicht so leicht zu berechnen.

Auf der kirchlichen Einnahmenseite stehen vordergründig die zurückgehenden Kirchensteuern und Staatsleistungen (auch wenn diese in einem komplexen Abhängigkeitsverhältnis stehen). Und bei den Kirchensteuern? David Gutmann, Mitautor der vielbeachteten „Projektion 2060: Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer“ weist in einem Update darauf hin, dass im Jahr 2021 die Austrittsquote in etwa dem doppelten Niveau entsprach, die dieser Studie zugrunde gelegt wurde. Das würde einige Problemlagen verschärfen – womit wir wieder bei den Einnahmen und alternativen Finanzierungsmodellen wären. Ob Professionalisierung von Fundraising oder weitreichende Reformvorschläge, wie der Einführung eines „Otto per mille“ – klar ist: Das aktuelle jährliche gesamte Spendenaufkommen in Deutschland bildet nicht mal die Hälfte des aktuellen Kirchensteueraufkommen ab. Doch auch die Ausgabenseite wird sich den Entwicklungen anpassen müssen. Was jahrelang mitgewachsen ist, wird auch mitschrumpfen müssen. Instrument für eine solche Finanzplanung könnte eine Budgetierung sein, wie es im Erzbistum Köln favorisiert wird. Wichtig wird sein, dass dies passend zu den Pastoralkonzepten geschieht, denn wie bei allen Non-Profit-Organisationen gilt: „Geld ist AUCH wichtig.“ Dabei droht die Institution noch nicht gleich zum Notfall zu werden, wie es Daniel Deckers in der FAZ schreibt. Richtig ist hingegen, jetzt die entscheidenden Weichen zu stellen. In 10 Jahren gehen die letzten Priester der sogenannten „Babyboomer-Generation“ in Rente. Neben den erwähnten Finanzierungsmodellen und einer Budgetierung mit Prioritäten und Posteritäten wird es auch, drittens, um Transparenz gehen. In der evangelischen Kirche liegt die Haushaltshoheit bei den Synoden, die sich durch Wahl der Kirchenmitglieder konstituieren und damit eine Pflicht zur Transparenz über die Finanzen haben. Auf katholischer Seite gibt es Kirchensteuerräte und es wird sich zeigen, ob der „Synodale Rat“ zukünftig auch Verantwortung für finanzielle Entscheidungen übernehmen soll. Ein vierter wichtiger Baustein ist eine gelungene Kommunikation, beispielsweise über das Wirken der Kirchensteuer. Fünftens werden einheitliche Richtlinien – seit 2018

werden alle Jahresabschlüsse der Bistümer einheitlich erstellt – und überregionale Kooperationen zunehmen müssen. Warum braucht es beispielsweise so viele verschiedene Arten, das Meldewesen zu organisieren, wo die Aufgabe in allen Bistümern und Landeskirchen doch identisch ist? Wir werden uns in Zukunft zwar weiterhin darauf einstellen müssen, dass Haushalte von einer Landessynode als nicht genehmigungsfähig beurteilt werden oder ein Kirchensteuerrat den Haushalt eines Bistums ablehnt. Ein vorzeitiger Abgesang kommt aber zu früh. Noch verbleibt Zeit zur Kursanpassung, und die Gelegenheitsfenster sind mehrfach: Der Personalmangel zwingt ohnehin zu einer stärkeren Fokussierung; künstliche Intelligenz wird viele Verwaltungsaufgaben automatisieren können; der Ertrag aus dem Verkauf von Immobilien könnte kurzfristig Gelder für Transformation freimachen – nur um einige der vielen Beispiele zu nennen. Ziel wird es sein, Finanzmitteln für innovative Projekt zu sichern. Dann wird die Rechnung für den Turmbau auch aufgehen, transparent sein – und Zukunft sichern.

Erschienen im Newsletter 01:2024 vom 17.04.2024

Autor: Lukas Landen

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
KOMPLEXE ZUSAMMENHÄNGE
OBJEKTIVIEREN UND STEUERN



4 Recht & Corporate Governance



DIREKT ZUM
BERATUNGSFELD



Rechtliche Implikationen in Strategieprozessen

Richtig ist wichtig

Das Schöne an Strategieprozessen ist, dass sie Gelegenheit bieten, groß zu denken. Ich darf und soll sogar den Blick weiten. Übersicht über die täglich zu bewältigenden, manchmal kleinteiligen Aufgaben einer Organisation gewinne ich, wenn mein Blick nicht aufs Detail, sondern auf die großen Linien gerichtet ist. Das große Ganze lässt sich erfassen, wenn ich einen Schritt zurücktrete. Aus diesem Blickwinkel lassen sich eine Vision und Strategische Ziele entwickeln, die die Organisation in die Zukunft führen.

In der Strategiearbeit entsteht Energie und Lust am Prozess, wenn keine Denkverbote herrschen.

Ein Bild zu schön für diese Welt?

Nicht selten entsteht der Anstoß für einen Strategieprozess aus einer Problemlage heraus: Kirchensteuern sinken, Mitarbeitende fehlen, KiTa-Finanzierung ist nicht auskömmlich ... daraus ergibt sich die Notwendigkeit, sich darauf zu besinnen, wo man eigentlich hinwill und wie die Kräfte gut eingesetzt werden können. Durch diese notwendige Einbeziehung vorhandener und künftiger Ressourcen ist der weite Blick schon einmal eingeengt. Um Kreativität und Energie nicht unnötig zu bremsen, tut man gut daran, die Ressourcenperspektive nicht gleich zu Beginn eines Strategieprozesses zu groß werden zu lassen, sondern sie an geeigneter Stelle zu thematisieren.

Und dann ist da noch die Frage, die früher oder später immer auftaucht: Die Frage nach den juristischen Fallstricken, der rechtlichen Umsetzbarkeit der Maßnahmen, mit denen die Strategie unterlegt werden soll. Um diese Frage kommt man nicht herum. Es hängt von der Haltung ab – der eigenen und der des Beraters oder der Beraterin – ob man rechtliche Aspekte als lästig, störend, limitierend empfindet oder aber Chancen darin sieht, dass mit juristischen Werkzeugen Vieles gestaltbar ist und mit Leben gefüllt werden kann.

Richtig ist wichtig

Unbestreitbar ist, dass man mit Sorgfalt und Genauigkeit die rechtlichen Rahmenbedingungen einer grundsätzlichen strategischen Entscheidung abklopfen muss. Denn manches, was man übersehen hat, lässt sich im Nachhinein nur schwer wieder heilen.

Bei kirchlichen Organisationen kommt die anspruchsvolle Besonderheit hinzu, dass man sich in zwei unterschiedlichen Rechtskreisen bewegt, dem staatlichen und dem kirchlichen Recht. Diese Rechtskreise überlappen sich manchmal, so dass man staatliche und kirchliche Regeln nebeneinander anzuwenden hat, manchmal scheinen sie einander aber auch diametral entgegenzustehen oder weichen, jedenfalls im Detail, stark voneinander ab. Dann muss man zunächst die Frage beantworten, welches die im konkreten Fall relevante Regel ist. Ein Beispiel dafür sind die kirchlichen Datenschutzgesetze im Gegenüber zur Europäischen Datenschutzgrundverordnung.

Eine weitere Besonderheit: Gerade im kirchlichen Recht ist der Verbindlichkeitsgrad mancher Regeln nicht völlig eindeutig. Wie stark bindet eine Sollbestimmung wirklich? Was bedeutet es, wenn mit einem Gremium das Benehmen herzustellen ist – bin ich dann an das Votum gebunden oder nicht? Hier gilt es herauszufinden, wie weit der durch die Rechtslage eingeräumte Handlungsspielraum reicht.

Zu den Rahmenbedingungen, die bei grundlegenden Weichenstellungen über die Zukunft einer Organisation oder eines Arbeitsbereichs stets im Blick zu behalten sind, gehören u.a.

→ Kirchenrechtliche Regelungen über die Entscheidungsstrukturen

Nicht immer ist den Beteiligten eines Strategieprozesses klar, wer was zu entscheiden hat. Braucht es eine Entscheidung der obersten Leitung, des Bischof auf katholischer, der Synode auf evangelischer Seite? Oder sind andere Entscheidungsgremien zuständig? Sind Funktionsträger:innen qua Amt oder Delegation entscheidungsbefugt? Hier muss man genau hinsehen, um Prozessschritte richtig setzen zu können.

→ Kirchenrechtliche Regelungen über die Beteiligungsrechte von Mitarbeitenden

Bei Strukturveränderungen sind in aller Regel Mitarbeitende mit ihren Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Einsatzorten etc. betroffen. Das Mitarbeitervertretungsrecht

sieht unterschiedlich starke Beteiligungsformen der Mitarbeitervertretungen vor, je nachdem, wie stark in die Belange von Mitarbeitenden eingegriffen wird. Diese Abstufungen auf der Skala zwischen bloßem Informationsrecht und „harter“ Zustimmung, ohne die eine Maßnahme nicht umgesetzt werden kann, muss man kennen und ernst nehmen. Auf die Einhaltung der vorgeschriebenen Formalia ist gewissenhaft zu achten. Und nicht zuletzt ist auf eine konstruktive Gesprächsatmosphäre mit der Mitarbeitervertretung Wert zu legen, um sich mit Rückenwind von dieser Seite neu auszurichten.

→ Satzungsrechtliche Regelungen der kirchlichen oder öffentlichen Zusatzversorgungskassen

Oft unerwartet steht man bei Strukturveränderungen, geplanten Fusionen etc. vor einer Hürde, die nur schwer zu überspringen ist. Kirchliche Zusatzversorgungskassen genau wie die VBL [2] sehen einen Ausstieg erst einmal nicht vor. Das ist systemimmanent, da Altersversorgung langfristig angelegt ist und deren Finanzierung vor größeren Schwankungen geschützt sein muss. Hat man es aber mit mehreren Rechtsträgern zu tun, die ihre Mitarbeitenden in unterschiedlichen Kassen versichern, so wäre eine Zusammenführung in einer Kasse, verbunden mit einem Ausstieg aus der anderen, oftmals wünschenswert. Dies verursacht jedoch exorbitant hohe Kosten, die nur schwer aufgebracht werden können. Damit die Pläne nicht hieran scheitern, muss man die Problematik kennen und den Spielraum ausloten, den man hat, zugleich aber Alternativideen entwickeln.

→ Staatliche Regelungen des Arbeitsrechts

Kommt es zur Gründung neuer Rechtsträger oder zu Zusammenschlüssen, in denen Mitarbeitende zu einem anderen Arbeitgeber wechseln sollen, so ist auf die Voraussetzungen und die Rechtsfolgen eines Betriebsübergangs (§ 613 a BGB) zu achten. Es gibt Fälle, da will man den Betriebsübergang, in dem alle Mitarbeitenden ihre Rechte und Pflichten behalten. In anderen Fällen würde man eine Strukturveränderung vielleicht gern nutzen, um den Mitarbeitendenbestand zu reduzieren. Hier ist genau zu prüfen, welches Ziel man verfolgt und welche Wege dafür beschritten werden müssen, um dieses Ziel zu erreichen.

Dasselbe gilt, wenn schmerzhaft Einschnitte, in denen es unvermeidbar ist, sich von Mitarbeitenden zu trennen, nötig werden. Dies ist nicht nur für alle Beteiligten menschlich schwierig, sondern auch mit der Notwendigkeit einer besonders sorgfältigen Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten verbunden.

Geht nicht gibt's nicht

Auch wenn der rechtliche Rahmen gesetzt ist und man an gewissen Pflöcken nicht vorbeikommt: Die Kirche genießt gegenüber vielen anderen Organisationen den Vorteil, dass der Staat ihr verfassungsrechtlich ein Selbstbestimmungsrecht einräumt. So besitzt sie in Vielem große Freiheit, ihre eigenen Angelegenheiten selbst zu gestalten. Eigene Wege sind erlaubt. Deshalb kann gerade bei der Neuausrichtung kirchlicher Arbeitsbereiche und Strukturen frei gedacht und (fast) alles juristisch sauber realisiert werden. Steht eine kirchliche Regelung entgegen, darf und soll man in die Überlegungen einbeziehen, ob diese noch für die veränderten Bedingungen passt – oder ob sie verändert oder aufgehoben werden sollte. Je nachdem auf welcher Ebene man sich bewegt – und unter den beiden großen christlichen Konfessionen in Nuancen unterschiedlich – sind Rechtsänderungen kein Tabu, sondern Gestaltungsinstrumente. Hier lässt sich gedanklich nach Herzenslust experimentieren, um eine Strategie zur Umsetzung zu bringen.

Wenn das Zielbild entwickelt ist, sind die Anschlussfragen: Was muss getan werden, um dies zu realisieren? Welche Rechtsformen unterstützen unser Handeln und welche eher nicht? Auf welche Konstruktionen in verwandten Rechtsordnungen kann ich zurückgreifen, um mein Gestaltungsziel zu erreichen? Wenn ich A so gestalte, was bedeutet das für B? Wenn ich hier eine Zuständigkeit verändere, einen Prozess verschlanke, wie wirkt sich das auf Arbeitsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Identität aus?

Der Blick auf juristische Themen sorgt in dieser Perspektive nicht nur für Klarheit, sondern setzt auch Kreativität und Gestaltungsfreude frei.

Recht in der Beratung

In diesem Sinne bewegt sich die Beschäftigung mit Recht in der Strategieberatung zwischen den beiden Polen „Richtig ist wichtig“ und „Geht nicht gibt's nicht“. Mal ist das eine dran, mal das andere. Mal ist eher Expertenberatung, mal eher Prozessbegleitung gefragt. Eine gute Balance zwischen beiden bietet die Gewähr für eine solide, juristisch abgesicherte und gleichzeitig zukunftsweisende, motivierende Strategie.

Mein innerer Kompass dazu:

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.“

(Ruth C. Cohn)

Erschienen im Newsletter 3:2025 vom 10. Oktober 2024

Autorin: Susanne Teichmanis

Kirchliche Corporate Governance

Grundlagen und Praxis eines integrierten Ansatzes

Diagnose: Eine Glaubwürdigkeitskrise im Mark der Kirche

Wir müssen uns einer unbequemen Wahrheit stellen: Unsere Kirche in Deutschland steckt in einer tiefgreifenden Glaubwürdigkeitskrise. Diese Krise ist mehr als nur ein vorübergehendes Stimmungstief; sie trifft uns, wie Gerhard Kruip es formulierte, „ins Mark“, denn ohne Glaubwürdigkeit und moralische Autorität können wir unseren zentralen Sendungsauftrag nicht mehr erfüllen. Die Folgen sind unübersehbar und schmerzhaft: ein stetig wachsender Bedeutungsverlust in der Gesellschaft, alarmierend hohe Kirchenaustrittszahlen, ein damit verbundener Rückgang an finanziellen Mitteln und ein spürbares Nachlassen des ehrenamtlichen Engagements.

Die Ursachen dafür sind vielschichtig. Sie liegen zum Teil in gesellschaftlichen Entwicklungen, die wir nicht direkt beeinflussen können. Doch wir müssen ehrlich anerkennen, dass ein erheblicher Teil dieser Krise selbstverschuldet ist. Der Vorsitzende der Bischofskonferenz, Bischof Bätzing, hat dies klar benannt, als er von Erschütterungen sprach, die auf „selbstverschuldetes bzw. selbstgefährdendes Handeln von Amts- und Funktionsträgern oder auch systemisch organisatorische Defizite“ zurückzuführen sind. Ob es um Finanzskandale wie jenen am Limburger Domberg geht oder um den Umgang mit Missbrauchsfällen – es sind oft unsere eigenen organisatorischen Mängel und eine wahrgenommene Doppelmoral, die das Vertrauen der Menschen untergraben haben.

Bisherige Lösungsansätze greifen zu kurz

Als Reaktion auf diese organisatorischen Defizite haben unsere kirchlichen Verwaltungen begonnen, sich mit den Instrumenten der Corporate Governance (CG) zu befassen – also mit den Grundsätzen einer guten und verantwortungsvollen Führung. Der vom Verband der Diözesen Deutschlands (VDD) im Jahr 2021 veröffentlichte Leitfaden „Kirchliche Corporate Governance“ ist hierbei ein wichtiger Meilenstein. Er zeigt den Willen, durch Professionalisierung verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Wir sind jedoch der Überzeugung, dass dieser Ansatz in seiner jetzigen Form zu kurz greift. Der VDD-Leitfaden konzentriert sich in erster Linie auf die „Grundsätze guter Finanzwirtschaft“ und zielt vor allem auf die Optimierung der Vermögensverwaltung ab. Damit wird CG primär als ein Instrument des Finanzmanagements verstanden. Dieser Fokus ist zwar verständlich und notwendig, aber er ist nicht ausreichend. Er läuft Gefahr, nur die Symptome – finanzielle Intransparenz und Fehlverhalten – zu behandeln, anstatt die tieferliegende Ursache zu lösen: einen

ganzheitlichen Verlust an Legitimität und eine Entfremdung von den Menschen, denen wir dienen sollen. Einfach nur die Regeln aus der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung zu übernehmen, wird unserem Wesen als Kirche nicht gerecht.

Unser Vorschlag: Ein integriertes Verständnis von kirchlicher CG.

Wir plädieren deshalb für ein grundlegend neues, normatives Verständnis von kirchlicher Corporate Governance, das auf den spezifischen Charakter und Auftrag unserer Kirche zugeschnitten ist. Dieser Ansatz beruht auf drei zentralen Neuausrichtungen:

1. Vom Gewinn zur Glaubwürdigkeit: Das Ziel neu definieren

In der Wirtschaft ist das Ziel von CG die Sicherung des finanziellen Erfolgs für die Eigentümer (Shareholder). Unsere Kirche ist jedoch eine Non-Profit-Organisation. Unser Erfolg misst sich nicht in Gewinn, sondern in der Erfüllung unseres Sendungsauftrags. Finanzen sind für uns kein Selbstzweck, sondern lediglich ein Mittel, um diesen Auftrag zu verwirklichen. Das oberste Ziel einer wirksamen kirchlichen CG muss daher die Wiederherstellung und Sicherung von Glaubwürdigkeit und Legitimität sein. Nur eine glaubwürdige Kirche findet Akzeptanz, kann Menschen für sich gewinnen und erhält die notwendigen ideellen und materiellen Ressourcen, um ihren Auftrag zu erfüllen.

2. Von Shareholdern zu Stakeholdern: Den Fokus erweitern

Eine Konzentration allein auf die Geldgeber (im kirchlichen Kontext etwa die Kirchensteuerzahler) ist unzureichend. Eine kirchliche CG muss dem Wohl aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) dienen. Zu diesen Stakeholdern gehören die Gläubigen in den Gemeinden, unsere haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, die Empfänger unserer karitativen und pastoralen Angebote, unsere Lieferanten und Partner, aber auch der Staat und die gesamte Gesellschaft, in der wir wirken. Unser Handeln und unser Ressourceneinsatz müssen so gestaltet sein, dass die legitimen Interessen all dieser Gruppen ausgewogen berücksichtigt werden. Dies ist die praktische Grundlage für den Aufbau von Legitimität.

3. Vom Finanzfokus zum integrierten System: Den Rahmen schaffen

Um diesem breiten Anspruch gerecht zu werden, darf CG nicht länger als eine reine Aufgabe der Finanzabteilung verstanden werden. Wir schlagen stattdessen ein integriertes Managementsystem vor, in dem CG als ein ethischer, rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen fungiert, der alle Bereiche der Organisationsführung umfasst und aufeinander ausrichtet. Unter diesem Dach werden die

verschiedenen Managementsysteme – wie Finanzen, Qualität, Nachhaltigkeit, Personal oder Risiko – miteinander vernetzt. Das verbindende und entscheidende Kriterium für alle Entscheidungen ist dabei die „Wirkung“ (Impact) unseres Handelns auf die Stakeholder und unseren Sendungsauftrag.

Ein Finanzmanagement fragt dann nicht nur: „Ist das Geld regelkonform ausgegeben?“, sondern: „Wo erzielen wir mit unseren begrenzten Mitteln die größte positive Wirkung für die Menschen?“.

Ein Qualitätsmanagement stellt sicher, dass unsere Bildungs- oder Seelsorgeangebote effektiv sind und den tatsächlichen Bedürfnissen der Teilnehmenden entsprechen.

Ein Nachhaltigkeitsmanagement nimmt unsere Verantwortung für die Schöpfung ernst und trägt so zur Glaubwürdigkeit unseres Handelns bei.

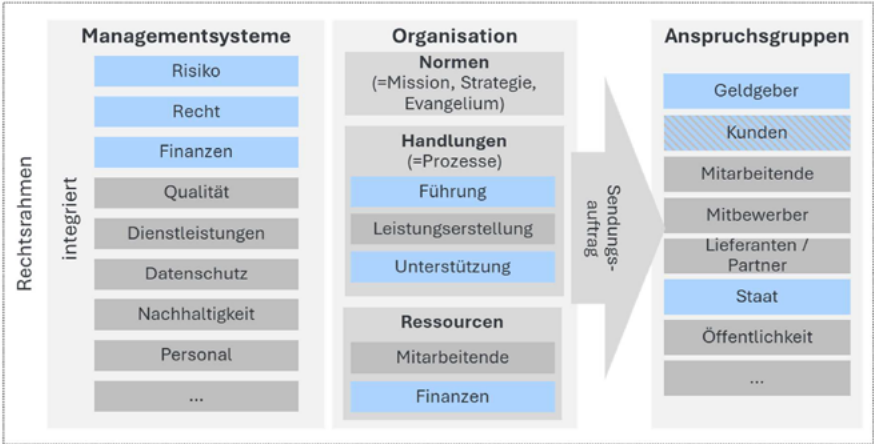
Der Weg in die Praxis

Die Einführung eines solchen integrierten Systems ist mehr als nur die Umsetzung neuer Regeln; es ist ein Kulturwandel. Dieser Wandel muss von der obersten Führungsebene gewollt und getragen werden und kann nicht allein an eine Finanzabteilung delegiert werden. Er erfordert ein interdisziplinäres Projektteam und muss mit einer grundlegenden Analyse unserer Stakeholder beginnen: Wer sind sie, und was sind ihre berechtigten Erwartungen an uns? Ein zentrales Instrument hierfür ist die Etablierung eines Wirkungs-Controllings, das uns hilft, den Erfolg unseres Handelns nicht nur in Euro, sondern in seinem tatsächlichen Nutzen für die Menschen zu messen.

Wir sind überzeugt: Ein solch umfassendes Verständnis von Corporate Governance bietet die Chance, die organisatorischen Wurzeln unserer Glaubwürdigkeitskrise anzugehen. Es kann uns helfen, unsere Organisation so umzugestalten, dass sie wieder zu einem effektiven, transparenten und vor allem glaubwürdigen Werkzeug für die Verkündigung des Evangeliums wird.

Kirchliche Corporate Governance

= ethischer, rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen, der darauf abzielt, opportunistisches Verhalten einzelner Akteure in einer kirchlichen Organisation zu begrenzen. Dies wird durch die Integration und Ausrichtung aller Managementsysteme erreicht, um die Handlungen und den Ressourceneinsatz auf das Wohl aller relevanten Anspruchsgruppen ausgewogen auszurichten. Ziel ist es, die Glaubwürdigkeit und damit die Legitimation der Organisation zu fördern, um ihren kirchlichen Sendungsauftrag bestmöglich zu erfüllen.



Blau markierte Elemente sind im VDD-Leitfaden „kirchliche Corporate Governance“ (2021) primär berücksichtigt

Gekürzte Version. Original erschienen im zap:working paper 22, Juli 2025. Hier abrufbar: <https://www.2denare.de/publikationen/kirchliche-corporate-governance-grundlagen-und-praxis-eines-integrierten-ansatzes/>

Autoren des Originalartikels: Thomas de Nocker & Steffen Hesping

Innovative Immobilienkonzepte für Kirchen

Werden die Chancen unterschätzt, die auch nicht-sakrale Gebäude für die Kirchen bedeuten?

Adalbert Schmidt (EKD) und Karl Schmiemann (VDD) haben kürzlich in einem gemeinsamen Positionspaper darauf hingewiesen, dass sich die Bistümer und Landeskirchen bis 2060 von etwa 40.000 Immobilien trennen müssen. Damit die 42.500 Sakralbauten mit rechtlichen Auflagen vereint werden können – etwa 80 Prozent unter dem Schutz des Denkmalrechts – schlagen sie ein frühzeitiges, partizipatives und erfolgsorientiertes Einigungsverfahren vor. Dieses soll einerseits hochwertige Kirchenbauten als Kulturerbe erhalten, trotzdem auch anderweitige Weiternutzungsoptionen ermöglichen. Landeskirchen und Bistümer haben sich bereits der Thematik neuer Nutzungskonzepte im Rahmen einer Immobilienstrategie angenommen. Andernorts sind umfassende Erhebungen zum Immobilienbestand oder gar ein Baumoratorium keine Seltenheit.

Aber: Ebenso ungewiss wie die Zukunft sakraler Bauten sowie pastoral genutzter Gebäude ist auch der weitere Umgang mit Ertragsimmobilien in kirchlichem Besitz. Dabei bieten gerade diese nicht unmittelbar pastoral genutzten Immobilien wie Wohn- und Geschäftshäuser erhebliches Potential, um Einnahmen zu generieren und so die Arbeit der Pfarreien zu unterstützen. Eigenen Schätzungen zufolge befinden sich etwa 35.000 solcher Ertragsimmobilien im Besitz der evangelischen und katholischen Kirche in Deutschland. Bisher werden diese jedoch oft nicht professionell nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gemanagt. Durch eine strategische Bestandsaufnahme, klare Zielvorgaben zur Renditesteigerung und ein professionelles Management ließen sich die Erträge aus den Immobilien optimieren, ohne den sozialen Auftrag der Kirche zu vernachlässigen. Die so erzielten Mehreinnahmen könnten wiederum die pastorale und caritative Arbeit in den Pfarreien unterstützen. Allerdings stehen einer solchen Professionalisierung einige Hürden im Weg: Insbesondere die Eigentumsverhältnisse – die meisten Ertragsimmobilien gehören den Kirchengemeinden – erschweren ein einheitliches strategisches Vorgehen. Auch haben die ehrenamtlich besetzten Gremien vor Ort zurecht andere Prioritäten als die mit einer Immobilienweiterentwicklung oder gar einem -Verkauf einhergehenden Mühen auf sich zu nehmen. Um das brachliegende Potential der kirchlichen Ertragsimmobilien zu heben, müssten daher neue Wege eingeschlagen werden: Eine stärkere Zentralisierung des Immobilienmanagements, verbindliche Renditeziele sowie fachliche Unterstützung und Beratung könnten wichtige Schritte sein, um Gewinne aus einem professionell aufgestellten kirchlichen Immobilienbestand der Sicherung der pastoralen Arbeit zuzuführen. Dabei geht es nicht um Immobilienspekulationen,

auch wenn Kirchen nicht immun gegen das branchenübliche Profitdenken sind: Das Erzbistum München und Freising hatte beispielsweise 2020 noch die prinzipielle Zielvorgabe, dass je ein Drittel der Wohnungen nach sozialen Maßgaben sowie an Mitarbeitende und 40 Prozent nach den marktüblichen Bedingungen vermietet werden sollen.

Dass Ertragsimmobilien der Pfarreien jedoch tatsächlich Erträge abwerfen, kann zumindest angezweifelt werden. Immerhin erwirtschaftet ein großer Teil der privaten Vermieter in Deutschland nur eine geringe Rendite, jeder dritte Vermieter macht sogar gar keinen Gewinn mit seinen Immobilien. Es wäre erstaunlich, wenn ehrenamtlich geführte Gremien hierin sehr viel erfolgreicher sind. Dabei steigt der Bedarf an Wohnraum gerade in städtischen Gebieten immens. Warum nicht im Zusammenspiel mit Kommunen und durch innovative Immobilienkonzepte neuen Wohnraum schaffen, wie es Johannes Bernard von Kirche+Leben vorschlägt? Oder einen Immobilienfonds für Ertragsimmobilien mit anteiligen Gewinnausschüttungen aufsetzen? Natürlich müssten diese Vorhaben in Einklang mit den Pastoralkonzepten stehen. Jedoch: So wie es an innovativen Nutzungsideen für sakrale Bauten nicht mangelt, sollte auch der Bereich der pfarrlichen Ertragsimmobilien in den Blick genommen werden: Ein zukünftig wichtiger Baustein, um pastorales Leben gegenzufinanzieren – und um Gremien und Verwaltungsleitungen vor Ort mehr Zeit für andere Tätigkeiten zu ermöglichen.

Erschienen im Newsletter 01:2024 vom 17.04.2024

Autor: Lukas Landen

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
KIRCHLICH HANDELN – GLAUB-
WÜRDIG UND RECHTSKONFORM



5 Digitalisierung & Künstliche Intelligenz



DIREKT ZUM
BERATUNGSFELD

Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie

Ob Bistum oder Landeskirche: Einordnungen, Erfahrungswerte, Einzelschritte und Erfolgsfaktoren

Wenn man bildhaft zeigen möchte, wie Digitalisierung eine Veränderung mit sich bringt, dann kann man die beiden Bilder der ersten Auftritte der jeweils neugewählten Päpste Benedikt XVI. in 2005 und Franziskus 2013 gegenüberstellen. 2005 leuchtete vor allem der Petersdom, aber 2013 waren anders als bei Benedikt die leuchtenden Smartphone-Bildschirme die bestimmende Lichtquelle im römischen Abend.¹



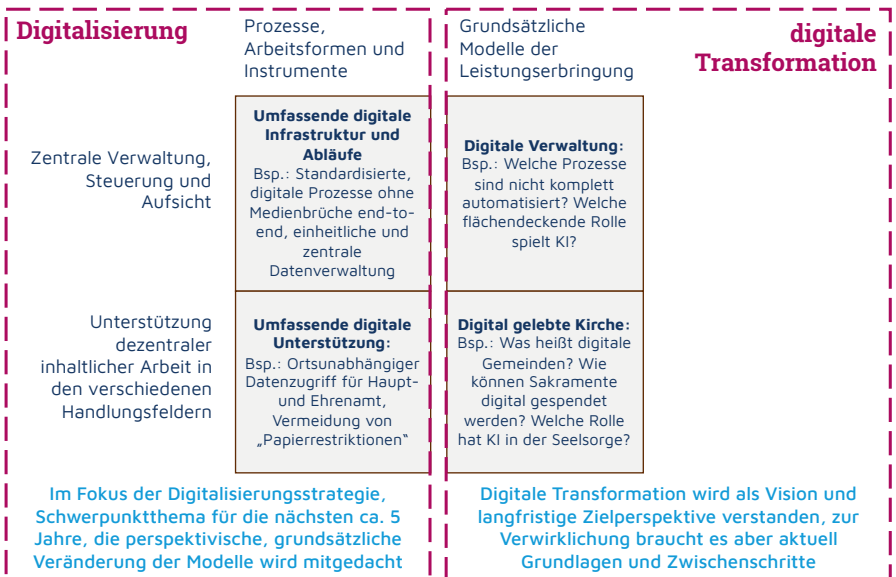
Gut zehn Jahre später ist ein neuer Bildschirm hinzugekommen, den es damals so nicht gab und der heute für viele kirchlich Beschäftigte Alltag geworden ist: Der Bildschirm der Videotelefonie, der über Corona Einzug hielt und geblieben ist.²

Viel wird darüber geschrieben und diskutiert, was die digitale Transformation für die Kirche, die Seelsorge oder andere kirchliche Zusammenhänge bedeutet. Es gibt Forschungsprojekte, Symposien und etliche Fachgruppen, die die Zukunft solch einer digital transformierten Kirche in den Blick nehmen. Es ist immanently wichtig, vorzudenken, welche Chancen, Risiken und Veränderungsnotwendigkeiten sich ergeben.

Für eine digitale Transformation braucht es erst einmal eine Digitalisierung

Aber solche Visionen und Zukunftsbilder brauchen ein notwendiges Fundament: Grundlage für eine digitale Transformation ist erst einmal eine Digitalisierung. Es geht hier nicht um Wortklauberei, sondern um eine wichtige Differenzierung: Digitalisierung bedeutet, analoge Prozesse, Kommunikationswege und Inhalte digital abzubilden – mehr erst einmal nicht.³ Aber ohne Digitalisierung keine digitale Transformation, ein Schritt nach dem anderen: „Die digitale Transformation setzt die Digitalisierung zwar als Bedingung voraus, geht aber als Konzept einige Schritte weiter.“, so George Westermann von MIT.⁴

Genauso wichtig, wie eine perspektivische digitale Transformation vorzudenken ist es entsprechend, die akut nächsten Schritte einer Digitalisierung zu planen. Am Beispiel eines Bistums oder einer Landeskirche können die beiden Themen und den jeweils dazugehörigen konkreten Fragen vereinfacht nebeneinandergestellt werden:



Auf der linken Seite zeigen sich die Themen, die im Rahmen der fortlaufenden Digitalisierung aktuell anzugehen sind. Rechts sind Fragen aufgeführt, die sich für die digitale Transformation stellen.

Die Digitalisierung ist aktuell in vollem Gange. Damit diese in einer großen Organisation wie einem Bistum oder einer Landeskirche gut vorangeht, sind ständig Entscheidungen zu treffen: Über Prozesse, Programme, Piloten etc. All diese müssen aufeinander abgestimmt sein. Dazu braucht es eine Digitalisierungsstrategie.

Designprinzipien schaffen Orientierung für Einzelfragen

Eine Digitalisierungsstrategie (oder synonym Digitalstrategie) ist kein Kochrezept, das im Detail vorgibt, welcher nächster Schritt folgen muss. Die Praxis hat gezeigt, dass am hilfreichsten die Formulierung eines strategischen Orientierungsrahmen ist, an dem dann alle anstehenden Einzelentscheidungen zukünftig ausgerichtet werden müssen. Das Bistum Trier hat in dem Sinne in seiner Digitalisierungsstrategie 12 Designprinzipien formuliert, die leitend sind.⁵ Diese Designprinzipien ergaben sich aus den individuellen Bedarfen und offenen Fragen:

Eine Digitalisierungsstrategie fußt auf einer IT-Strategie

1. Wir implementieren bei der Digitalen Transformation strategische Vorgaben der Bistumsleitung und unterstützen die Nutzer mit erforderlichen IT-Services.
2. Wir setzen Standardlösungen ein und bevorzugen die Umsetzung der Digitalen Transformation mit Bestandswerkzeugen.
3. Wir streben bistumsweite und bistumsübergreifende Implementierungen an.
4. Bei jeder Neuimplementierung gilt: digital first, digital only.
5. Cloud first: Neue IT-Services werden grundsätzlich als Software-as-a-Service bzw. Managed Service eingeführt.
6. Wir ermöglichen eine möglichst nahtlose Zusammenarbeit aller Funktionsbereiche.
7. Bei der digitalen Umsetzung von Prozessen beseitigen wir möglichst alle Formvorgaben, die eine digitalen Ende-zu-Ende-Umsetzung verhindern. Neue Normen werden Ende-zu-Ende digital aufgesetzt.
8. Die Bistums-IT stellt grundlegende IT-Services für das gesamte Bistum bereit.
9. Wir streben einen nachhaltigen Betrieb an.
10. Wir wollen, dass die IT-Services möglichst barrierefrei zu nutzen sind.
11. Wir balancieren die Abwägung zwischen Standardisierung und Flexibilität für die Nutzerinnen und Nutzer aus.
12. Wir befähigen und unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, mit und in der Digitalen Transformation.

Mit Designprinzipien wird eine Verbindung zwischen konkreten Einzelfragen, die entschieden werden müssen, und einer grundsätzlichen Zielrichtung hergestellt:

Zentraler Bestandteil der Digitalisierungsstrategie sind **leitende Kriterien („Designprinzipien“)**.

Durch diese werden grundsätzliche Anforderungen formuliert, die sich aus der Strategie ergeben bzw. diese bilden. Die Kriterien umfassen alle relevanten Bereiche der Digitalisierung.

Alle Einzelentscheidungen, die zukünftig zu treffen sind, sind gemäß diesen Kriterien abzuwägen. Die Kriterien geben nie eine absolute Entscheidungsvorgabe, schaffen aber viel Klarheit. Es bleibt die Aufgaben, zu einzelnen Facetten die Kriterien gegeneinander abzuwiegen, weil Anforderungen in einem Spannungsfeld stehen können.



Die **Digitalisierungsstrategie hat den Anspruch, Orientierung zu schaffen**, in welche Richtung sich die digitale Transformation entwickeln soll. Sie macht Vorgaben und stellt „Leitplanken“ auf, an denen alle relevanten Entscheidungen ausgerichtet werden können bzw. müssen.



Die Digitalisierung geschieht faktisch durch **einzelne Entscheidungen zu Prozessen, Arbeitsformen, Instrumenten etc.** Damit all diesen Entscheidungen zueinander und zur strategischen Ausrichtung passen, müssen sie zur Digitalisierungsstrategie passen.

Beispiele für leitende Kriterien:

Ja zu:

- ... bistumsweiten Standardlösungen!
- ... Software as a Service!
- ... Cloud-Lösungen!
- ... nahtloser Zusammenarbeit!
- ... passgenaue Unterstützung der Nutzer!
- ...



Beispiele für relevante Einzelfragen:

Zu klären:

- ... aus wie vielen verschiedenen Laptopmodellen kann ich auswählen?
- ... wie werden Ehrenamtliche IT-mäßig eingebunden?
- ... welche Lösungen nutzen wir von Microsoft?
- ... haben wir eigene Server im Haus oder mieten wir?
- ... wie können die Gremien einer Pfarrei zukünftig digital zusammenarbeiten?
- ... welche Prozesse werden zukünftig ausschließlich digital angeboten?
- ... wie können Seelsorgende unterstützt werden, digitale Angebote aufzubauen?
- ... welche grundsätzliche Anforderung wird an Programme und Applicationen gestellt?

Eine Digitalisierungsstrategie soll Orientierung schaffen bei der Beantwortung von Einzelfragen der Digitalisierung – dazu werden leitende Kriterien („Designprinzipien“) formuliert – umso konkreter diese sind, um so klarer sind Strategie und Orientierung. Denn ersichtlich ist, dass die Entscheidungen fast nie direkt abgeleitet werden können, sondern Abwägeentscheidungen sind, in denen mehrere durch Kriterien beschriebene Ansprüche gegeneinander abgewogen werden.

Es lohnt sich, dieser „banalen“ Digitalisierungsstrategie Aufmerksamkeit zu schenken und sich nicht davon irritieren zu lassen, dass die weitreichenderen Themen der digitalen Transformation dort ja gar nicht behandelt werden.

Aber ohne die Grundlage geht es nicht, auch wenn das Visionäre spannender wirkt. Und so manch visionäre Arbeitsgruppe erscheint dann doch etwas abgehoben.

Eine Digitalisierungsstrategie fußt auf einer IT-Strategie

Zurecht mag man einwenden, dass die beschriebenen Inhalte einer Digitalisierungsstrategie doch eigentlich oft Fragen betreffen, die zur IT-Strategie gehören. Und diese sollen hier doch wiederum nur die Grundlage sein, wie Definitionen zeigen: „Die IT-Strategie zielt hingegen darauf ab, Technologie unabhängig von Geschäftsabläufen zu transformieren. Üblicherweise soll im Rahmen der IT-Strategie bestimmt werden, in welche Technologien auf der Grundlage der aktuellen Unternehmensausrichtung investiert werden soll. Die digitale Strategie betrachtet dagegen die Aktivitäten und Prozesse, die transformiert werden müssen, um Kunden einen besseren Service zu bieten. Sie sucht nach der richtigen Kombination von Technologien und Strategien, um diese Erlebnisse zu schaffen.“⁶

Unsere Erfahrung zeigt aber, dass rein faktisch viele genuine IT-Fragen – also im Wortsinne „technische“ Fragen, für ein Bistum oder eine Landeskirche auch grundsätzliche Bedeutung haben. Es gibt z. B. viele Gründe dafür, Office 365 von Microsoft zu nutzen und zur zentralen Kommunikations- und Datenaustauschplattform in einer Landeskirche zu machen (Funktionalität, Schnittstellen, Bekanntheit etc.), gleichzeitig gibt es auch viele Gründe, die dagegensprechen (Datenschutz, Monopolabhängigkeit, Kosten etc.) und praktisch auch „Zwischenlösungen“. Diese Frage ist eine grundlegende Digitalisierungsfragen und gehört – falls noch nicht entschieden – in eine Digitalisierungsstrategie. Genauso wäre eine Einführung einer SAP-Software solch eine Grundsatzfrage.

Dazu kommt, dass man bisweilen bei der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie auf offene IT-Fragen stößt, die zwingend mitbeantwortet werden. Ein Verweis auf die Unterschiedlichkeit von IT- und Digitalisierungsstrategie hilft da nicht weiter, um voranzukommen. Es braucht Antworten. Die folgende These aus dem Jahr 2018 hat für die Kirchen nicht an Gültigkeit verloren: „Welche Rolle haben IT-Abteilungen in Zukunft? IT-Abteilungen haben sich durch Cloud Services, gehostete und intelligente Applikationen in den letzten Jahren aus dem Zentrum der Unternehmensrelevanz in eine Randposition manövriert. Im Kontext einer Digitalisierungsstrategie, die Kern und Rahmen der Organisationsstrategie ist, sollte sich dies wieder ändern.“⁷

Man kann eine Digitalisierungsstrategie für ein Bistum oder eine Landeskirche entwickeln, ohne festlegen zu müssen, wie eine digitale Transformation die Gestalt von Kirche oder das Wesen von Seelsorge verändert. Man kann aber keine Digitalisierungsstrategie entwickeln, wenn grundlegende IT-Fragen ungeklärt bleiben.

Anforderungen an eine Digitalisierungsstrategie - es braucht Unterstützung und Abstimmung

Man kann zudem keine sinnvolle Digitalisierungsstrategie entwickeln, wenn es kein gemeinsames Verständnis über verschiedene Prämissen gibt:

1. Wenn Digitalisierung als Option betrachtet wird, bei der man sich realistisch auch dagegen entscheiden könnte, braucht es wohl eine Grundsatzklärung zur Stellung der Kirche in der Welt und unter den Menschen.
2. Wenn man den Veränderungen, die sich zwangsläufig mit einer Digitalisierung ergeben, nicht die nötige Aufmerksamkeit schenkt, werden sich viele Steine in den Weg legen, über die man stolpern und zurückfallen wird.
3. Wer meint, dass man auf einem Schlag direkt einen Endzustand von Digitalisierung erreichen kann, überfordert sich entweder maßlos oder gibt sich mit viel zu wenig zufrieden.
4. Und wer meint, dass eine einsame Leitungsentscheidung nötig oder hilfreich ist, verkennt den Wert, sich strategisch mit anderen abgestimmt zu haben.

Digitalisierung braucht ein gemeinsames Verständnis über folgende Prämissen

1. **Digitalisierung ist keine Frage des „ob“, sondern des „wie“:**
 - Die Verwaltung wird sich fortschreitend digitalisieren. Es gibt keine Alternative zur Digitalisierung der Verwaltung, nur so lassen sich die steigenden Ansprüche an Kosteneffizienz und Dienstleistungsqualität einlösen.
 - In ähnlicher Weise ist die Vereinfachung und Verbesserung von digitalen Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen eine Notwendigkeit, an der kein Weg vorbei führt. Das umfasst nicht nur Mitarbeitende und Prozesse der Verwaltung, sondern alle haupt- und ehrenamtlich Engagierten in der jeweiligen Landeskirche oder Diözese
2. **Digitalisierung braucht proaktive Rahmenbedingungen, damit sie wirksam werden kann:**
 - Unterstützung durch die Beteiligten, insbesondere die Mitarbeitenden, die der Veränderung positiv gegenüber stehen und die Notwendigkeit und den Nutzen erkennen.
 - Unterstützung durch die Leitung, die der Klärung und Beantwortung strategischer Fragen der Digitalisierung die notwendige Priorität einräumt.
3. **Digitalisierung ist ein fortlaufender Prozess:**
 - Auf diesem Weg gibt es strategische Grundsatzentscheidungen, die an der noch zu formulierenden Digitalisierungsstrategie ausgerichtet werden müssen.
 - Der Prozess darf nicht überfordern. Es wird in Etappen gedacht, der Prozess richtet sich an einem Reifegradmodell aus. Es braucht Zwischenziele, die auch an der Digitalisierungsstrategie ausgerichtet sind.
4. **Entscheidungen müssen abgestimmt werden:**
 - Bei der Digitalisierung sind alle als relevant eingestuft Organisationen und Rechtsträger der Diözese oder der Landeskirche im Blick. Alle Grundsatzentscheidungen gelten für alle gleichermaßen, Ausnahmen bedürfen einer Begründung.
 - Daneben werden nach Möglichkeit alle Entscheidungen mit den anderen deutschen Diözesen und/oder Landeskirchen abgestimmt.

Insbesondere der letzte Punkt ist spezifisch wichtig für Bistümer und Landeskirchen: Es gibt zum einen „das Bistum“ oder „die Landeskirche“ als eine einzelne Körperschaft. Dazu gehören aber jeweils eine Vielzahl an anderen Organisationseinheiten, die – ob rechtlich selbst- oder unselbstständig – zugehörig und eng vernetzt sind. Zu einem Bistum gehören eine Vielzahl an Pfarreien, oftmals auch eigenständige Verwaltungsdienststellen, Verbände mit engen Verknüpfungen ins Ordinariat, zugeordnete Kita-Träger, ggfs. eine Schulstiftung, Tochtergesellschaften mit Bildungsdienstleistern oder ein Caritas-Verband. Auf evangelischer Seite sieht die Landschaft ähnlich aus. Um all das zu erfassen, bietet es sich an, von der „Kirche im Bistum X“ zu sprechen. Im Idealfall gilt die Digitalisierungsstrategie nicht nur für die Bistums-KdöR, sondern für alle dazugehörigen und relevanten Organisationen.

Da es in einem Bistum oder einer Landeskirche zumeist nur eine zentrale IT-Abteilung gibt, die alle Organisationen IT-technisch betreut, kann es auch nur eine IT-Strategie geben. Faktisch ist aber in der Realität an manchen Stellen ein ungewollter und unkoordinierter „Wildwuchs“ zu sehen, was Software- und Hardware-Einsatz angeht. Wenn man dagegen angehen will, kann das über entsprechende Kriteriensetzungen in der IT-Strategie erreicht werden – falls nötig müssend diese Punkte auch in einer Digitalisierungsstrategie festgehalten werden, wenn sie nicht in einer IT-Strategie Eingang finden können. Solch Grundlagenfragen sollten einheitlich für alle relevanten Organisationen festgelegt werden. Erfahrungsgemäß ist es hierfür hilfreich, auch Vertreter/innen der verschiedenen Organisationen am Entwicklungsprozess der Digitalisierungsstrategie zu beteiligen, um deren organisationsspezifischen Bedarf berücksichtigen zu können und die Chance zu erhöhen, dass die Strategie später auch eingehalten wird.

In der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Organisationen zeigt sich dann, dass es viel wichtiger ist, dass es eine Abstimmung bei Grundlagenfragen in Richtung IT-Strategie, als eine Abstimmung bei Perspektivfragen in Richtung Digitale Transformation gibt. Eine Hard- und Software-Ausstattung sollte einheitlich sein, auch die Einbindung der verschiedenen Ehrenamtlichen oder die Frage, welchen Stellenwert digitale gegenüber Papier-Prozessabläufen haben.

Fragen zur Digitalen Transformation sind dann aber wieder sehr organisations- bzw. bereichsspezifisch und sollten individuell beantwortet werden, dort braucht es diese übergreifende Zusammenarbeit auf Ebene der Landeskirche oder Diözese nicht, sondern andere Abstimmungskreise. Beispielfragen wären hierzu: „Wie verändert die Digitale Transformation die Bildungsziele an unseren evangelischen Schulen?“, „Welche digitalen Gottesdienstformen werden sich ergeben und sollen gefördert werden?“

Dazu kommt: Weder muss jedes Bistum und jede Landeskirche das (Digitalisierungs-)Rad neu erfinden, noch sollten zu viele unterschiedliche Räder im Gebrauch sein, die nicht miteinander kompatibel sind. Daher sind bistums- oder landeskirchlich übergreifende Abstimmungen sehr wichtig. Die erwähnte Digitalisierungsstrategie des Bistums Trier zum Beispiel ist im Kreise von Fachleuten aller Diözesen beraten worden.

Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie – so kann es gehen

Gibt es ein gemeinsames Verständnis über die vier Punkte, kann ein Prozess zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie begonnen werden. Als Beispiel kann folgendes Projektvorgehen gewählt werden: Im Mittelpunkt steht eine fachlich gut besetzte Arbeitsgruppe, die für einen übergeordneten Lenkungsausschuss Beschlussvorschläge entwickelt. Die Arbeitsgruppe trifft sich circa sechs Mal und bindet nach Bedarf Expert/innen ein. Der gesamte Prozess dauert ca. ein halbes Jahr.

Erster Schritt ist die Klärung aller relevanten Grundlagen



Zweiter und dritter Schritt ist die Entwicklung bis zur Entscheidung



Geht es auch ohne Strategie? Selbstverständlich! Aber dadurch bleiben all die Einzelfragen, die zu entscheiden sind und jedes Mal steht man orientierungslos da. Vielleicht hat man implizit eine Orientierung und wahrscheinlich unausgesprochen auch eine Strategie. Wenn dem so ist, dann empfiehlt es sich, diese zu verschriftlichen und verbindlich zu machen, damit sie gemeinschaftlich Orientierung schafft.

Bisher unveröffentlichte Langfassung. Kurzfassung dieses Artikels findet sich online im Newsletter 6:2025 vom 8. Oktober 2025.

Autoren: Thomas de Nocker & Jörn Suermann

Literaturangaben:

¹ Vgl. Der Spiegel (Hg.): Digitale Erleuchtung. 15.03.2013. Online unter <https://www.spiegel.de/panorama/papst-mo-mente-bilder-zeigen-vergleich-zwischen-2005-und-2013-a-889031.html>

² Vgl. auch de Nocker, Thomas; Suermann, Jörn; Warmbrunn, Maximilian: Was ist für die kirchliche Verwaltung nach der Corona-Krise anders als vorher? Einschätzungen zu Digitalisierung und neuen Formen der Zusammenarbeit. In: KVI im Dialog 02-2020.

³ Vgl. Boata, Ioana: Durch die digitale Transformation navigieren: Definitionen, Grundsätze und Ressourcen. Online unter: <https://www.sherpany.com/de/ressourcen/digitale-transformation/digitalisierung/definition-unterschied-digitalisierung-und-digitale-transformation/> und de Nocker, Thomas; Dreser, Christian: Wege zur digitalen Kirche - Begriffsauflösung, Einordnung und Projektvorgehen. In: KVI im Dialog 01-2018

⁴ Dort zitiert: Boata, Ioana: Durch die digitale Transformation navigieren: Definitionen, Grundsätze und Ressourcen. Online unter: <https://www.sherpany.com/de/ressourcen/digitale-transformation/digitalisierung/definition-unterschied-digitalisierung-und-digitale-transformation/>

⁵ Vgl. Bistum Trier (Hg.): Digitalstrategie für das Bistum Trier (V1.0/24) – Innovative Arbeitsmethoden, digitale Prozesse, effiziente Zusammenarbeit. Das Projekt wurde 2024 von der KVI-Initiative mit dem 1. Platz des Innovationspreises ausgezeichnet

⁶ Reyey, Christine: Was ist eine digitale Strategie? Online unter: <https://www.liferay.com/de/resources/l/digital-strategy>

⁷ de Nocker, Thomas; Dreser, Christian: Wege zur digitalen Kirche - Begriffsauflösung, Einordnung und Projektvorgehen. In: KVI im Dialog 01-2018

KI in Kirche

Spätestens seit Papst Franziskus im Juni dieses Jahres zum G7-Gipfel eingeladen wurde, um über das Thema Künstliche Intelligenz zu sprechen, rückt die Frage nach der Rolle von KI in der Kirche verstärkt in den Fokus. Bereits im vergangenen Jahr fand auf dem evangelischen Kirchentag der erste KI-gestützte Gottesdienst statt. Werden wir in Zukunft häufiger sehen, wie die Kirche KI in ihren Kontext integriert? Und wenn ja, wie könnte ein verantwortungsvoller und konstruktiver Umgang damit aussehen? Eine Antwort klingt verblüffend einfach: Das spezifisch Menschliche an Kirche muss menschlich bleiben – aber eine KI-digitalisierte Verwaltung dient letztlich auch dem Menschen. Doch wo sind die Grenzen?

Es ist erstaunlich, was die KI in den letzten Jahren hervorgebracht hat: Selbst Laien können mittlerweile mit einer einfachen Aufforderung professionelle Entwürfe für Texte, Bilder und sogar Videos erhalten. Kein Wunder, dass in Hollywood in den Streik getreten wird – täuschend echt erstellte Videos sind in Sekundenbruchteilen erstellt; seit Einführung von ChatGPT im November 2022 sind Aufträge für Schreibearbeit um über 30% eingebrochen. Texte von „echten“ Menschen sind immer weniger von KI-generierten zu unterscheiden. Fundamentale Fragen stellen sich: was ist überhaupt Bewusstsein? Einfacher zu beantworten ist, was KI im Kern ist: Letztlich „Statistik auf Stereoiden“. Hochkomplexe mathematische Verfahren sagen bei einem KI-Sprachmodell die wahrscheinlich nächste Buchstabenkombination voraus. Dadurch lassen sich Texte semantisch durchsuchen statt nur nach Stichwörtern – so kann sogar digital mit der Bibel „gechattet“ werden. Eine Studie zur Digitalisierung der Kirchen aus dem Jahr 2024 weist auf, dass die Bedeutung der Digitalisierung für die künftige Entwicklung der Kirchen in den letzten drei Jahren signifikant gestiegen ist. Die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz werden dies sicherlich beschleunigen.

Wie mit jeder neuen Technik gehen jedoch mit KI-Chancen, aber auch Risiken einher. Gerade Kirche könnte hier die Möglichkeiten ergreifen und in der Verwaltung dem Fachkräftemangel mit KI-gestützten Systemen entgegenwirken. Andererseits ist auch ein Einsatz in der Pastoral denkbar – denn die Verwaltung hat für diese letztlich ohnehin dienende Funktion. Wie kann so etwas aussehen?

Erstens: Kleine Schritte wagen. Die Einsatzmöglichkeiten KI-gestützter Programme sind schier unendlich. Aber IT-Projekte sind auch immer Organisationsprojekte. So empfiehlt es sich, zunächst das „menschliche System“ mit der Technik vertraut zu machen. Hierfür eignen sich kleinere Anwendungsfälle, wie ein Chatbot im Bereich Wissensmanagement oder Unterstützung im Bereich Marketing und

Öffentlichkeitsarbeit. So kann aus Widerstand gegen eine Entwicklung schnell Unterstützung dafür entstehen. Ein Blick auf die Entwicklungen in der Verwaltung in Deutschland zeigt, wie weitreichend die Möglichkeiten in der Verwaltung sind.

Zweitens: Schwächen und Stärken kennen. Auch die KI hat „Schwächen“, was letztlich auch auf die Gesellschaft zurückwirkt. Die KI hat weder ein Gefühl für Raum und Zeit, noch für Schwerkraft oder Emotionen. Vielmehr sind die Werte diejenigen, die ihr „einprogrammiert“ sind. Ein fehlendes Langzeitgedächtnis für Konversationen macht die KI wenig geeignet für den pastoralen Einsatz oder in der Seelsorge, wo emotionale Intelligenz und tiefes menschliches Einfühlungsvermögen unerlässlich sind.

Drittens: Klar positionieren. Ein Rahmen für den verantwortungsvollen Einsatz von KI wird bspw. sicherstellen, dass der Einsatz von KI weder den persönlichen noch den spirituellen Kontakt zwischen Menschen ersetzt. Hilfreich können dazu Richtlinien für den Umgang mit KI sein, wie es bereits erste Bistümer verfasst haben.

Trotz dieser Einschränkungen bietet KI spannende Anwendungsgebiete abseits des pastoralen Einsatzes. In der kirchlichen Verwaltung könnte sie eine bedeutende Rolle spielen. Neben den erwähnten Beispielen eignet sich ein KI-Einsatz besonders für wiederkehrende, repetitive Aufgaben – davon gibt es in der Verwaltung ohnehin viele. So könnte der Arbeitsalltag wesentlich durch vorformulierte Antworten, verkürzte Suchzeiten oder vorgefertigte Dokumentenentwürfe erleichtert werden.

Zwei Kritikpunkte der KI werden wohl bald der Vergangenheit angehören: Datenschutzrechtliche Bedenken können mit lokalen Sprachmodellen entgegengewirkt werden. Auch gibt es mittlerweile europäische Gegenentwürfe zu Chat-GPT. Zudem wird durch die Zunahme der Digitalisierung auch die Datenmenge immer mehr und immer besser – eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung von KI.

Indem die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz bewusst und durchdacht genutzt werden, kann der kirchlichen Dienst nicht nur effizienter gestaltet, sondern auch nachhaltig gestärkt werden. Hierfür sollte es erste Pilotprojekte geben, um den konkreten Nutzen schnell erfahrbar zu machen. So können mit Bedacht und Verantwortungsbewusstsein die ersten Schritte in eine technologisch unterstützte Zukunft gewagt werden. „Live-Streaming“ von Gottesdiensten ist ja mittlerweile auch gang und gäbe – so wird es auch bald mit KI sein.

Erschienen im Newsletter 4:2025 vom 22. Januar 2025

Autor: Lukas Landen

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
KIRCHENVERWALTUNG
DIGITALISIEREN





Beziehungsstatus kompliziert ...?

In tiefgreifenden Transformationsprozessen kirchlicher Organisationen, die durch den Rückgang von Finanzen, Personal und Mitgliedern ausgelöst werden, besteht eine ambivalente Beziehung zu entscheidungsleitenden Kriterien. Einerseits ist klar, dass rein zahlenbasierte oder pauschale Kürzungen nach der „Rasenmäher-Methode“ der kirchlichen Sendung nicht gerecht werden. Andererseits ist es enorm schwierig, inhaltliche Kriterien mit echter Durchsetzungskraft zu formulieren, die der Vielfalt kirchlichen Lebens gerecht werden und nicht nur fromme Begleitmusik bleiben.

Theologische und organisatorische Rahmenbedingungen

Für die Verantwortlichen in Entscheidungsprozessen kann es entlastend sein, sich daran zu erinnern, dass die Kirche als „Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott“ mehr ist als ihre verfasste Organisationsform als Körperschaft des öffentlichen Rechts (KdöR). Ein Bistumshaushalt kann niemals den ganzen kirchlichen Auftrag abbilden. Eine Kürzung, beispielsweise die Streichung einer hauptamtlichen Stelle in der Seniorenpastoral, bedeutet nicht das Ende dieses Engagements, sondern lediglich das Ende der zentralen finanziellen Unterstützung. Zudem zeigen Studien, dass die Verbundenheit der Mitglieder mit der örtlichen Kirchengemeinde weitaus höher ist als mit der Bistumsebene, was die Signalwirkung zentraler Entscheidungen relativiert.

Die Suche nach wenigen, klar ausschließenden Kriterien ist auch theologisch

schwer zu begründen. Schon das Neue Testament nutzt eine Fülle von Bildern, um die Kirche zu beschreiben, und kommt nicht mit einer einzigen Vorstellung aus. Es ist daher eine Überforderung, eine einzelne Vision oder einen begrenzten Kriterienkatalog für ein vielfältiges Bistum definieren zu wollen. Gängige Kriterien wie die „Option für die Armen“ oder die „Geh-hin-Pastoral“ erweisen sich in der Praxis zudem oft als unzureichend, um Dilemma-Entscheidungen aufzulösen. Sie sind kaum geeignet, Bereiche auszuschließen, da etwa karitatives Engagement viele Felder durchdringt und sich eine aufsuchende Pastoral (Geh-hin) und eine kontemplative, an einen Ort gebundene Spiritualität (Komm-her) nicht ausschließen, sondern ergänzen.

Perspektiven für einen produktiven Umgang mit Kriterien

Anstatt Kriterien rein deduktiv aus der Theorie abzuleiten, sollten sie dialogisch-induktiv aus der gelebten Praxis entwickelt werden. Durch systemische Fragen wie „Was sind unsere Prioritäten?“ und vor allem „Warum sind das unsere Prioritäten?“ können die tieferliegenden Gründe und Motive der Beteiligten aufgedeckt werden. Die so erarbeiteten Kriterien sollten schriftlich festgehalten werden, dürfen aber nicht als statische Checkliste missverstanden werden. Sie ersetzen nicht die menschliche Anwendung und den Mut zur Entscheidung, sondern machen Abwägungen transparent und können als relevanter Bezugspunkt in Diskussionen dienen.

Gekürzte Version. Original erschienen in eüangel, Ausgabe 1/2024 – <https://www.evangel.de/ausgabe-1-2024/wachsen-und-schrumpfen/beziehungsstatus-kompliziert-entscheidungskriterien-in-veraenderungsprozessen/>

Autoren des Originalartikels: Max Niehoff & Claudia Kolf-van Melis

Spannungsfeld Seelsorge und Verwaltung in Kirchengemeinden

In den vergangenen Jahren sind Kirchengemeinden zunehmend mit Herausforderungen konfrontiert, die grundlegende Veränderungen in ihren Strukturen erfordern. Ein Personal- und Mitglieder-mangel sowie finanzielle Einschränkungen zwingen dazu die seelsorgerische Arbeit und die unterstützende Verwaltung neu zu organisieren. So entwickeln sich in den letzten Jahren veränderte Strukturen als Seelsorgeeinheiten, fusionierte Kirchengemeinden, Gemeindeverbünde oder vergrößerte Kirchenkreise. Hierdurch entstehen neue Spannungen an der Schnittstelle zwischen Seelsorge und Verwaltung, deren harmonisches Zusammenspiel jedoch für die Zukunftsfähigkeit der Gemeinden entscheidend ist. Dieser Beitrag beleuchtet, was es braucht, damit Verwaltung und Seelsorge auch in veränderten Strukturen erfolgreich zusammenarbeiten können.

Das Verhältnis von Seelsorge und Verwaltung

Kirchengemeinden lassen sich vereinfacht in zwei Subsysteme unterteilen: Seelsorge und Verwaltung. Die evangelische Kirche im Rheinland bezeichnet Seelsorge als die „Muttersprache von Kirche“. Die evangelische Kirche in Westfalen beschreibt Sie als „Kernkompetenz und Kernaufgabe von Kirche“ und beschreibt Seelsorge alle Hilfestellungen, die dazu beitragen, dass Menschen Christus als ihren Erlöser kennenlernen und aus dem Evangelium heraus ihr Leben meistern können. Dies schließt Begleitung, Gespräche, Gemeinschaft, soziale Unterstützung und Sakramente ein. Währenddessen ermöglicht die Verwaltung Seelsorge, in dem sie sich um die damit verbundenen administrativen Aufgaben, wie die Bereitstellung von Ressourcen in Form von Finanzen, Personal, Räumen oder Material kümmert. In der Praxis erfüllen diese beiden Bereiche also unterschiedliche Rollen, die jedoch untrennbar miteinander verwoben sind.

Niklas Luhmann, ein bekannter Vertreter der soziologischen Systemtheorie, argumentiert in „Die Religion der Gesellschaft“: Verwaltung agiere nach administrativen Prinzipien der Effizienz und Effektivität, während die Seelsorge Immanenz und Transzendenz fokussiere. Solche Unterschiede erzeugen ein Spannungsfeld, da die Anforderungen und Sprache oft nicht deckungsgleich seien. So basiere pastoral-seelsorgerische Arbeit auf einem Beziehungsgeschehen unter den Menschen und mit Gott, welches sich nur begrenzt rationalisieren und formalisieren ließe.

Herausforderungen im Zusammenspiel

Eine der zentralen Herausforderungen im Zusammenspiel von Seelsorge und Verwaltung ist der Ausgleich unterschiedlicher Anforderungen. Niklas Luhmann beschreibt dieses Spannungsfeld treffend mit den Worten: „Ohne Organisation

geht es nicht. Mit Organisation geht es auch nicht.“ Diese prägnante Aussage spiegelt die duale Notwendigkeit wider, sowohl organisatorische Strukturen zu etablieren als auch Raum für spirituelle Erfahrungen zu schaffen.

Dabei ist absehbar, dass administrative Regelungs- und Effizienzansprüche mit prinzipieller Unverfügbarkeit spirituellen Geschehens kollidieren. Hierzu ein aktuelles Beispiel aus einem Beratungsprojekt: Der Pfarreirat hat schon länger den Wunsch einen Teil des Kirchraums für Familiengruppen umzugestalten. Spontan hat man über private Kontakte das dafür nötige Geld eingesammelt und möchte nun schnell den benachbarten Handwerker beauftragen. Der Verwaltungsrat erfährt davon erst bei seiner nächsten Sitzung und stoppt das Vorhaben zunächst, da die eingeworbenen Spenden erst korrekt zu verbuchen, der Brandschutz zu prüfen und eine Ausschreibung mit mindestens drei Handwerkern erforderlich sind.

Chancen durch Unterschiede

Trotz der Herausforderungen bieten sich auch Chancen, die aus den Unterschieden und der Notwendigkeit der Zusammenarbeit erwachsen. So ermöglicht beispielsweise eine gut organisierte Verwaltung, dass sich die Seelsorge auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann, ohne von administrativen Hürden ausgebremst zu werden. Neue Modelle wie das in der Erzdiözese Freiburg im Rahmen des „neuen Strukturmodells“ eingeführte dreiphasige Leitungssystem mit Pfarrer, Referent und Pfarreiökonom können dazu beitragen, dass die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird und beide Bereiche ihre Stärken optimal entfalten können.

Auch liegt gerade in der Differenz auch eine Chance: Wenn es gelingt, diese Spannung produktiv zu nutzen, kann das Gesamtsystem der Kirchengemeinde gestärkt werden. Denn die Vermittlung dieser widersprüchlichen Anforderungen, befördert die Entwicklung innovativer seelsorgerischer Praktiken, welche das Transzendente in der heutigen Welt präsent halten und für die Menschen erfahrbar machen. Dazu ein aktuelles Beispiel aus einem Beratungsprojekt: Gesang hat eine lange Tradition im Kirchenkreis. Jede Kirchengemeinde hat einen eigenen Chor und so war es lange Brauch den jährlichen Chorausflug getrennt voneinander durchzuführen. Doch in den letzten Jahren wurde es zunehmend schwerer Nachwuchs zu finden. Auch sinken perspektivisch die finanziellen Mittel der Gemeinden, was die Verwaltung zum Sparen zwingt. Nach anfänglichen Protesten entschied man sich die Chorfahrt zukünftig für den Kirchenkreis gemeinsam durchzuführen und das dabei gesparte Geld (z.B. nur noch einen Bus) in einen innovativen Projektchor zu investieren, wodurch sich neue Interessenten meldeten.

Lösungsansätze für ein effektives Miteinander

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Seelsorge und Verwaltung in Kirchengemeinden erfordert gezielte Maßnahmen. Dazu gehört die Einrichtung von Schnitt-

stellenpositionen, die als Brückenbauer zwischen beiden Bereichen wirken, wozu insbesondere die Rolle eines Verwaltungsleiters dienen kann. Oder auch regelmäßige übergreifende Besprechungen, zum Beispiel in Form einer Leitungsrunde zwischen den leitenden Pfarrer, Einrichtungsleitungen, den Kirchenpflegern der Pfarrei und der Verwaltungsleitung. Hier können anstehende Vorhaben priorisiert und nach verwaltungstechnischen und seelsorgerischen Anforderungen gemeinsam geplant werden. Auch können gemeinsame Projektteams aus Verwaltungsmitarbeiter und Seelsorgepersonal den Dialog zwischen den beiden Bereichen fördern und helfen, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und innovative Angebote zu schaffen, welche sich auch in der Realität realisieren lassen.

Auf kommunikativer Ebene sind transparente Entscheidungsprozesse essenziell. So sollten Verwaltungsentscheidungen klar kommuniziert werden, um sicherzustellen, dass die seelsorgerischen Anliegen ausreichend berücksichtigt wurden und verwaltungstechnische Anforderungen zu erklären, damit diese nicht als „Gängelung“ empfunden werden. Auch können Weiterbildungen zum gegenseitigen Verständnis oder die Schaffung eines bereichsübergreifenden Glossars dabei helfen, bestehende Kommunikationsbarrieren abzubauen.

Strukturell kann die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, das sowohl administrative als auch seelsorgerische Ziele integriert, eine starke Basis für Zusammenarbeit schaffen. Auch ein Qualitätsmanagement, das seelsorgerische Aspekte berücksichtigt, trägt dazu bei, eine inhaltliche Verzahnung zu unterstützen.

Nicht zu unterschätzen sind zudem gemeinschaftsbildende Aktivitäten. So können z.B. gemeinsame Gebetszeiten für Mitarbeiter aus Verwaltung und Seelsorge das Gemeinschaftsgefühl stärken.

Ein Resümee

Zusammengefasst zeigt sich, dass das erfolgreiche Zusammenspiel von Verwaltung und Seelsorge nicht nur machbar, sondern notwendig ist, um die Zukunft von Kirchengemeinden auch in sich verändernden Strukturen zu sichern. Durch strukturierte Maßnahmen und eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung, können beide Bereiche gleichwertig zum Gelingen eines lebendigen Gemeindelebens beitragen. Die Integration ermöglicht es, sowohl administrative Anforderungen als auch seelsorgerische Freiheit in Einklang zu bringen und fördert dabei gleichzeitig eine einzigartige Position von Kirche in der Gesellschaft. Gerade in Zeiten des Wandels bleibt die zentrale Herausforderung bestehen, diese Beziehung zu pflegen und zu vertiefen, um den gemeinsamen Auftrag in einer sich ständig verändernden Welt mit Leben zu füllen.

Erschienen im Newsletter 3:2025 vom 10. Oktober 2024

Autor: Steffen Hesping

Strategie- und Sparprozesse in Non-Profit-Organisationen

Von Spielregel und Spielzügen – am Beispiel der Diözese Linz

Die Gestaltung von Prozessen in komplexen Organisationen wie den Kirchen ist eine große Herausforderung. Inspiriert von Ludwig Wittgensteins Satz „Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt“, wird argumentiert, dass die bewusste Verwendung von Sprache und Bildern die Fähigkeit zur Gestaltung erweitert. Sprachliche Bilder, wie das einer Reise oder des zu verteilenden Kuchens, helfen, Veränderungsprozesse greifbar zu machen. Für tiefgreifende Strategie- und Sparprozesse, wie sie aufgrund von Transformationsdruck oder finanziellen Engpässen in vielen gemeinnützigen Organisationen notwendig werden, erweist sich die Metapher eines **Spiegls** mit **Spielregeln** und **Spielzügen** als besonders nützlich. Anhand des Prozesses „Zukunft sichern“ in der Diözese Linz werden die zentralen Gestaltungsoptionen beleuchtet.

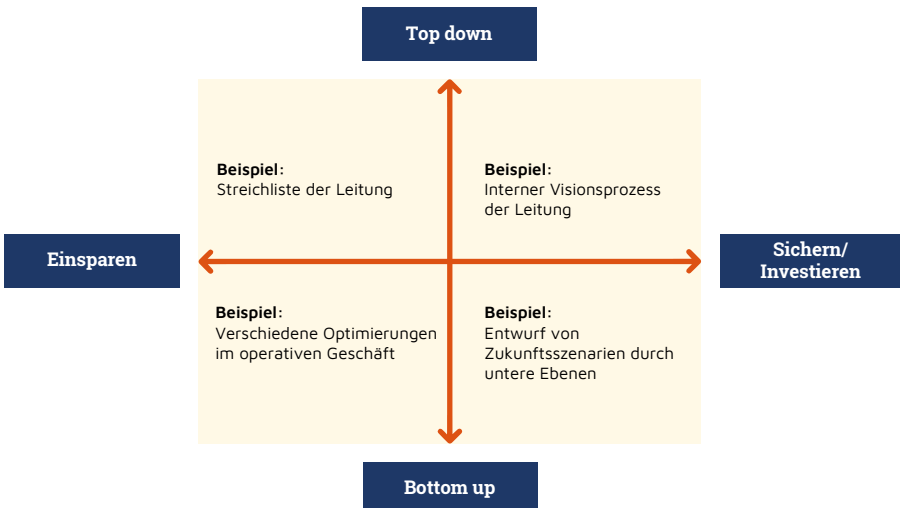
Die Spielregeln

Bevor ein strategischer Prozess beginnt, müssen die Spielregeln klar definiert werden. Dies schafft einen verlässlichen Rahmen und beugt späteren Konflikten vor.

Dazu gehört erstens die Klärung von **Rollen und Verantwortlichkeiten**. Es muss eindeutig sein, welche Personen, Gremien und Projektgruppen welche Aufgaben haben – ob sie beraten, ein Votum abgeben oder finale Entscheidungen treffen. Im Projekt der Diözese Linz wurde dies zu Beginn durch eine vom Bischof autorisierte **Entscheidungs- und Beteiligungsmatrix** sichergestellt, die die Rollen der Führungsebenen und Gremien unter Berücksichtigung kirchenrechtlicher Rahmenbedingungen festlegte.

Zweitens müssen das **Spielfeld** und das **Ziel** abgesteckt werden. Soll eine Strategie für die gesamte Organisation oder nur für eine Einheit entwickelt werden? Geht es nur um den laufenden Haushalt oder werden auch Rücklagen und Immobilienvermögen einbezogen? In Linz entschied das zuständige Gremium vorab über eine konkrete Kürzungssumme und einen Umsetzungszeitraum von vier Jahren. Dieser klare Zeitrahmen war kurz genug, um Veränderungen zeitnah umzusetzen, und lang genug, um parallele Entwicklungen wie anstehende Ruhestände von Mitarbeitenden zu integrieren.

Drittens muss das Spielfeld **vermessen** werden. Eine solide Datenbasis zu Kosten, Finanzierung und Personal ist essenziell, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.



Die Spielzüge

Sind die Regeln klar, geht es um die Spielzüge, also die strategischen Vorgehensweisen innerhalb des Prozesses. Hier lassen sich formelle und inhaltliche Strategien unterscheiden.

Die **formelle Strategie** bewegt sich auf zwei Achsen:

- **Top-down** (zentrale Vorgaben) versus **Bottom-up** (dezentrale Entwicklung).
- **Sparen** (was kann gestrichen werden?) versus **Sichern/Investieren** (was braucht es für die Zukunft?).

Erfolgreiche Prozesse leben nicht nur von einer von oben verordneten Streichliste. Vielmehr hat sich ein **Gegenstromverfahren** bewährt, bei dem ein Wechselspiel zwischen zentralen Vorgaben und dezentraler Konkretion stattfindet. In Linz wurde dies umgesetzt, indem die Fachbereiche den Auftrag erhielten, selbst drei verschiedene Kürzungsszenarien (minus 30 %, 20 % oder 5 %) zu entwickeln. So konnte ihre Fachexpertise für die Entscheidung genutzt werden.

Bei der **inhaltlichen Strategie** lassen sich, angelehnt an das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen, vier Typen unterscheiden:

1. **Missionsorientiert:** Fokussiert auf den Grundauftrag und die Vision.
2. **Marktorientiert:** Orientiert sich an Nachfrage und Refinanzierung.
3. **Reputationsorientiert:** Stellt die gesellschaftliche Relevanz in den Vordergrund.
4. **Strukturorientiert:** Setzt auf Kontinuität und reduziert überall gleichmäßig.

Im Linzer Prozess spielten verschiedene Strategien eine Rolle. Es wurden Kriterien erarbeitet, um Aufgaben nach ihrer **Bedeutung für die Zukunft** zu bewerten, nicht nach der Qualität der heutigen Arbeit.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Bei der Verkündung von Sparmaßnahmen sind Fragen nach Gewinnern und Verlierern unvermeidlich. Eine klare und transparente Kommunikation der Spielregeln und des Spielverlaufs hilft, die Entscheidungen nachvollziehbar zu machen. Die frühzeitige Einbindung der zweiten Führungsebene in Linz war hierbei entscheidend, da die Entscheidungen für diese Ebene dadurch nicht unerwartet kamen. Dies förderte eine breite Akzeptanz, die für die Umsetzung unverzichtbar ist.

Die Weisheit „**Nach dem Spiel ist vor dem Spiel**“ gilt auch für Spar- und Strategieprozesse. Getroffene Entscheidungen sind nur eine erste Runde; die Umsetzung ist eine weitere, und Veränderung bleibt eine Daueraufgabe. Daher müssen in solchen Prozessen keine 100 %-Lösungen angestrebt werden, da sie immer nur temporär sind. Vielmehr geht es darum, Haltungen und Verfahren einzuüben, die die Organisation befähigen, sich kontinuierlich neuen Herausforderungen zu stellen.

Gekürzte Version. Originalartikel erschienen im Institut für Sozialstrategie am 30. August 2024 – <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/2024/08/30/von-spielregeln-und-spielzuegen/>

Autoren des Originalartikels: Max Niehoff, Edeltraud Addy-Papelitzky, Daniel Neuböck & Jutta Loke



7 Nachhaltigkeit



DIREKT ZUM
BERATUNGSFELD

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel

Mit der Veröffentlichung der „Orientierungshilfe Nachhaltigkeitsberichterstattung“ am 12. März 2025 legt die DBK einen Meilenstein vor: Erstmals gibt es einen Rahmen für alle deutschen (Erz-)Bistümer, die freiwillig, aber systematisch und vergleichbar über ihre Nachhaltigkeits-Leistungen berichten wollen. Für die katholische Landschaft, die sich seit der Enzyklika *Laudato si'* des verstorbenen Papstes Franziskus zu „integraler Ökologie“ verpflichtet weiß, scheint das ein kräftiger Impuls. Doch wie ist diese Orientierungshilfe zu bewerten – und was fällt bei der Betrachtung auf?

Im Frühjahr 2024 haben wir im „Nachhaltigkeitsreport der Kirchen 2024“ den Status quo von Nachhaltigkeitsstrategien, -management und -berichterstattung evangelischer und katholischer Kirchen in Deutschland untersucht. Zentrale Empfehlung des Reports ist, dass Kirchen einer strukturieren Nachhaltigkeitsberichterstattung nachkommen sollten – in einem Ansatz, den wir als „pragmatisch, praktisch, gut“ beschrieben haben. Neben der Analyse von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten werden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

Vor diesem Hintergrund ist die nun ein Jahr später erschienene DBK-Broschüre als überfälliger Schritt hin zu einer integralen Schöpfungsverantwortung zu bewerten. Das Versprechen: „Die Berichterstattung im Zuge der Jahresabschlüsse wird stärker indikatorenbasiert und deutlich umfassender gestaltet!“, so heißt es in den einleitenden Worten der Broschüre.

Damit das geschehen kann, legt die Orientierungshilfe viel Wert auf die Passung zu bestehenden Rahmenwerken und listet mögliche Daten- und Informationsquellen für alle drei Nachhaltigkeits-Dimensionen auf.

Der vorgeschlagene Dreischritt von „1) Basisaufbau, 2) Stakeholder-Einbindung, 3) vollständiger Bericht“ korrespondiert mit unserer Empfehlung, nicht mit einer „Big Bang“-Berichterstattung zu starten, sondern sukzessive Kompetenz und relevantes Datenmanagement aufzubauen.

Bei der Bewertung einzelner Aspekte fällt uns positiv auf:

Anschluss an bestehende Berichterstattungsrahmen

Die Orientierungshilfe bindet den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) ebenso ein wie die GRI-Indikatoren und verweist auf die kommenden Standards der EU-CSR. Damit ist sichergestellt, dass kirchliche Berichte vergleichbar werden mit denen weiterer zivilgesellschaftlicher und unternehmerischer Akteure.

Auf die neue kostenlose Berichtsplattform des DNK wird hingegen in der Orientierungshilfe nicht hingewiesen: hier sind zahlreiche Nachhaltigkeitsberichte, auch von kirchlichen Akteuren, hinterlegt – Bistümer, Kirchenkreise und Gemeinden sind da jedoch in der Minderheit.

Konkrete Checklisten

Neben theoretischen Erläuterungen bietet die Broschüre Checklisten – das erhöht die Praktikabilität enorm. Unsere Untersuchung hatte genau hier Defizite festgestellt.

Die Broschüre denkt Nachhaltigkeit nicht nur technisch oder ökologisch, sondern theologisch, sozial, ökonomisch und spirituell. Diese ganzheitliche Perspektive ist eine Stärke, weil sie den genuin kirchlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit sichtbar macht – und nicht einfach die Logik kapitalmarktorientierter Unternehmen übernimmt. Das eröffnet Räume, in denen Kirche eigenständig und glaubwürdig agieren kann. Denn: Berichterstattung ist nicht „Zurschaustellen“, sondern der erste Schritt hin zu echter Veränderung!

Wo aus unserer Sicht noch Mängel bleiben

Zur Wahrheit gehört aber auch: Die Orientierungshilfe ist ein guter Start und bietet einen Werkzeugkasten – aber sicherlich keine Bauanleitung.

Verbindlichkeit

Das Prinzip Freiwilligkeit ist aktuell rechtlich gegeben, wie wir im Nachhaltigkeitsreport dargestellt haben. Doch wenn man es mit der Veröffentlichung von HGB-konformen Jahresabschlüssen bei den deutschen Diözesen ernst meint, ist ein Nachhaltigkeitsbericht keine Kür – sondern Pflicht. Wünschenswert wäre

ein klares Signal, das Mindeststandards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung definiert. Nur so entstehen Verlässlichkeit, Vergleichbarkeit und die nötige strategische Wirkung kirchlicher Nachhaltigkeitsbemühungen: Die Verpflichtung zu einer begleitenden Auditierung würde dazu beitragen.

Geringe Tiefenschärfe bei Wertschöpfungsketten-Analysen

Die Orientierungshilfe betont zu Recht die Bedeutung der Wertschöpfungskette – bleibt aber bei ihrer Analyse teilweise oberflächlich. Besonders ins Gewicht fällt, dass sog. Scope-3-Emissionen, also indirekte Emissionen aus Einkauf, Dienstleistungen, Reisen oder Gebäudebestand, kaum konkret adressiert werden – obwohl sie im kirchlichen Bereich oft den Großteil der Klimawirkung ausmachen. Wer Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette ernst meint, muss Scope-3-Emissionen nicht nur erwähnen, sondern systematisch erheben, priorisieren und steuern – und dabei auch Themen wie Dienstreisen, Lieferantenauswahl und das Immobilienportfolio einbeziehen. Wünschenswert wäre eine klare Handreichung, wie sich kirchliche Einrichtungen mit vertretbarem Aufwand einer solchen umfassenden Emissionsanalyse nähern können. Unser Report hat hier Best Practices beschrieben, die über eine bloße Empfehlung hinausgehen und konkrete Prozessschritte benennen.

Nur andeutungsweise Finanz- und Investitionskriterien

Obwohl die Broschüre auf die Orientierungshilfe „Ethisch-nachhaltig investieren“ (2021) verweist, fehlt ein klares Kapitel zu ESG-Governance und Impact-Investing im kirchlichen Kontext. Angesichts der wachsenden Pensions- und Infrastrukturausgaben der Bistümer wäre hier eine verbindlichere Vorgabe wünschenswert.

Fazit

Insgesamt liefert die DBK-Orientierungshilfe ein wertvolles Gerüst. Besonders die Gegenüberstellung von Kriterien mit konkreten Leistungsindikatoren und potenziellen Daten- und Informationsquellen ist hilfreich. Spannend wäre noch eine Ergänzung um das „spezifisch“ Kirchliche, beispielsweise eine Orientierung an den Kapiteln aus *Laudato si'*. Es wird sich zeigen, wie die Orientierungshilfe angenommen wird und ob daraus vergleichbare Berichte entstehen – denn Kirche muss sich an ihren eigenen Standards messen lassen. Jetzt kommt es auf die zügige Umsetzung an.

Die Orientierungshilfe Nachhaltigkeitsberichterstattung ist über den DBK-Shop kostenfrei herunterzuladen

Der Nachhaltigkeitsreport 2024 ist über unsere Homepage herunterladbar oder gedruckt kostenfrei bestellbar

Erschienen im Newsletter 5:2025 vom 8. Mai 2025

Autor: Lukas Landen



Nachhaltigkeit: „Kirche darf sich nicht zurücklehnen!“

Die verfassten Kirchen sind Vorreiterinnen beim Thema Nachhaltigkeit, sagt Theologe und Ökonom Thomas de Nocker. Warum die Kirchen sich in diesem Bereich besonders Mühe geben sollten und warum er Dienstwagenvergleiche von Bischöfen populistisch findet, erklärt er im katholisch.de-Interview.

In einem Nachhaltigkeitsreport hat der promovierte Theologe und Ökonom Thomas de Nocker gemeinsam mit seinem Kollegen Lukas Landen die Nachhaltigkeitsbemühungen und -entwicklungen der katholischen und der evangelischen Kirche in Deutschland untersucht und dokumentiert. Dabei haben die beiden vor allem ein fehlendes strategisches Vorgehen ausgemacht. Im katholisch.de-Interview spricht de Nocker darüber, was er mit dem Report erreichen will, warum die Kirchen sich nicht zurücklehnen können und warum die selbst gesteckten Klimaziele eingehalten werden sollten.

Herr de Nocker, Sie haben einen „Nachhaltigkeitsreport für die Kirchen in Deutschland 2024“ erstellt. Was wollen Sie damit erreichen?

De Nocker: Die Betonung von Nachhaltigkeit ist zentraler Bestandteil von vielen kirchlichen Verlautbarungen und sonstigen Wortmeldungen, nicht erst seit „Laudato si“. Uns geht es darum aufzuzeigen, wie viel Kirche im Bereich Nachhaltigkeit aktuell leistet und wie man es schaffen kann, diesem hohen Anspruch an Nachhaltigkeit auch in Zukunft gerecht zu werden.

Für wen haben Sie diesen Report geschrieben? Für die Kirchenverantwortlichen selbst oder für die Öffentlichkeit?

De Nocker: Grundsätzlich für alle: die Wissenschaft, die Praxis, die interessierte Öffentlichkeit. Wir wissen von Nachhaltigkeitsbeauftragten, die einen solchen gesamtkirchlichen Überblick als sehr hilfreich erachtet haben. Es passiert momentan viel in dem Feld. Zum Beispiel gibt es aktuell rechtliche Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung: Ab dem Jahr 2025 müssen die Jahresabschlüsse von fast allen Wirtschaftsunternehmen verpflichtend einen Nachhaltigkeitsbericht enthalten. Das gilt formal nicht für die Kirchen, weil sie Körperschaften des öffentlichen Rechts sind. Gleichzeitig haben sich die Bistümer dazu verpflichtet, solch einen Jahresabschluss nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) zu erstellen und die evangelischen Landeskirchen orientieren sich auch daran. Die Frage ist nun, wie man mit dieser Vorgabe umgeht, ohne unglaublich unwürdig zu sein und ohne unnützen bürokratischen Aufwand zu produzieren.

In Ihrem Bericht argumentieren Sie, dass die Kirchen schon jetzt solche Berichte erstellen sollten, auch wenn sie juristisch nicht dazu verpflichtet sind. Solche Berichte kosten aber jede Menge Zeit und damit auch Geld.

Sollte man dieses Geld nicht sinnvoller in andere pastorale oder soziale Aufgaben investieren?

De Nocker: Es ist zwar ein provokanter Vergleich, nach der gleichen Logik könnte man aber auch sagen: Statt Geld für Missbrauchsgutachten auszugeben könnte die Kirche es auch einfach direkt an Missbrauchs Betroffene geben. Grundsätzlich haben Sie völlig recht, dass man die Notwendigkeit von Ausgaben und Aufwand immer hinterfragen sollte. Ich glaube aber, dass es sich lohnt, über das zu berichten, was man macht und Transparenz zu schaffen, wo man mit welchen Vorhaben steht. Die Kirche ist im Bereich Nachhaltigkeit gut aufgestellt und muss ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen. Nachhaltigkeit betrifft übrigens nicht nur den Umweltschutz, sondern hat auch eine soziale Dimension. Da ist die Kirche stark.

Inwiefern?

De Nocker: Es geht um die Frage, welche Auswirkungen der eigene Geschäftszweck auf die Menschen hat, sowohl im Unternehmen als auch in der Umgebung. Und da muss man ganz ehrlich sagen: Die Mitarbeitenden in den Kirchen werden fair bezahlt und Kirche leistet insgesamt einen sehr positiven Beitrag für die örtlichen Gemeinschaften und die Gesellschaft insgesamt. Zu den Taten kommen auch Worte: Wenn jeden Sonntag mehr als eine Million Gläubige in die Kirche gehen und die Bedeutung von Schöpfungsverantwortung dort thematisiert wird, dann ist das wichtig – andere Institutionen machen das nicht. Wenn die Kirchen ihre Leistungen in einem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht darstellen, der sich auch mit unabhängigen Standards messen lässt, dann stehen sie gut da.

Sind die Kirchen also Vorreiter in puncto Nachhaltigkeit?

De Nocker: Ja, bei einem umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff muss man sagen, dass die Kirchen weit vorne sind und dieses Thema wirklich ernst nehmen. Das heißt aber nicht, dass alles perfekt läuft – und es gibt Unterschiede zwischen den einzelnen Bistümern und Landeskirchen. Insgesamt müssen die Kirchen sich aber nicht verstecken.

In Ihrem Report betonen Sie, dass Nachhaltigkeit nicht unbedingt teuer sein müsse und beispielsweise Solaranlagen mitunter sogar wirtschaftlich rentabel seien. Reicht das aus, dass sich ein Bistum Gedanken über Solaranlagen auf Kirchendächern macht und kann sich dann einfach zurücklehnen, weil das mit der Nachhaltigkeit schon läuft?

De Nocker: Nein, zurücklehnen können sich die Bistümer auf keinen Fall. Wie erwähnt: Kosten, die mit Umweltschutz verbunden sind, sind oftmals nicht bloße Kosten, sondern sinnvolle oder unvermeidbare Investitionen. Energie ist teuer,

da kann sich eine Dämmung lohnen und beispielsweise bei alten Ölheizungen ist man rechtlich sogar gezwungen, Investitionen zu tätigen. Da gibt es also wirtschaftlich keine sinnvolle Alternative. Darüber hinaus kann man auch noch viel mehr machen. Wichtig ist, informiert zu sein, welche Maßnahmen dann welche Auswirkungen haben und was dann als lohnenswert eingestuft wird.

Aber nicht alle Bistümer und Landeskirchen sind in der Lage, viel Geld in die Hand zu nehmen ...

De Nocker: Im Bereich Nachhaltigkeit gibt es natürlich Zielkonflikte und einer davon ist das Thema Geld. Wenn also beispielsweise das Erzbistum Freiburg sagt, dass es 120 Millionen Euro in Photovoltaik investiert – auch im Wissen, dass sich das nicht immer rechnen wird –, dann ist man im Erzbistum bereit, zusätzliches Geld zum Wohle des Klimas in die Hand zu nehmen. Das Geld muss man haben, viele andere Bistümer oder Landeskirchen haben das nicht. Das ist eine Dilemma-Frage und auch nicht verwerflich. Ein Beispiel: Wenn Sie im Kirchenvorstand sind und die Frage aufkommt, ob Sie das Kirchenland an einen Biobauern oder einen konventionellen Landwirt verpachten, dann werden Sie sehr genau schauen, was sich mehr rechnet und wer wieviel Pacht bietet, wenn mit den Einnahmen die nächste Jugendfreizeit finanziert werden soll. Fragen der Nachhaltigkeit kann man also nicht absolut sehen. Die Kirche darf sich nicht finanziell überfordern. Das Geld wächst nicht auf den Bäumen, manches Vorhaben wird man sich nicht leisten können, weil die Mittel woanders benötigt werden.

Muss die Kirche sich auch deswegen besonders Mühe geben, weil sie öffentlich Nachhaltigkeit und Bewahrung der Schöpfung anmahnt?

De Nocker: Ja, die moralische Fallhöhe in diesem Bereich ist ziemlich hoch. Wer sich zum „Mahner, Mittler und Motor“ erklärt, der wird auch daran gemessen, was er von anderen verlangt. Das betrifft dann auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wenn die Kirchen nicht als Körperschaften des öffentlichen Rechts organisiert wären, dann würde sich die Frage nach der Berichterstattung gar nicht stellen. Und kirchliche Einrichtungen wie Kindertagesstätten oder Einrichtungen der Diakonie und Caritas sind als gGmbH ohnehin zu diesen Berichten verpflichtet.

Ist es denn nicht trotzdem wenig zielführend und nur Symbolpolitik, wenn man einfach ein paar Solaranlagen auf den Dächern kirchlicher Immobilien installiert?

De Nocker: Nachhaltigkeit ist mehr als Symbolpolitik. Es reicht nicht einfach zu sagen: Wir haben fair gehandelten Kaffee im Tagungshaus und das Bischofshaus wird mit Ökostrom versorgt. Leitend ist immer eine „Wesentlichkeitsanalyse“: Der größte Nachhaltigkeitshebel bei der verfassten Kirche ist das Thema Ge-

bäudesanierung und Heizungsenergie – und dann kommt lange nichts. Das sind 95 Prozent der Umweltauswirkungen, dort spielt die Musik. Deswegen finde ich die Vergleiche, welcher Bischof welchen Dienstwagen fährt, auch populistisch. Klar sind Symbole gerade bei Führungskräften wichtig, aber das ändert die Klimabilanz eines Bistums faktisch nicht.

Stichwort Klimabilanz: Die ersten (Erz-)Bistümer in Deutschland haben angekündigt, bis 2030 klimaneutral werden zu wollen. Sie haben für Ihren Bericht viele Daten erhoben und Interviews geführt: Halten Sie dieses Ziel für realistisch?

De Nocker: Es gibt Bistümer und Landeskirchen, bei denen es zu einhundert Prozent realistisch ist, dass sie diese Ziele erreichen, weil dort einfach viel passiert und das Thema hoch angesetzt wird. Es gibt aber auch Landeskirchen und Bistümer, bei denen dagegen manchmal eher der Wunsch Vater des Gedankens ist.

Was passiert denn, wenn solche selbst gesetzten Ziele nicht erreicht werden? Rein rechtlich drohen ja keine Konsequenzen.

De Nocker: Das ist dann vor allem peinlich und die Kirche verliert dadurch ihr wertvollstes Gut: Glaubwürdigkeit. Wenn ich etwas verspreche, dann muss ich auch sehen, dass ich es einhalten kann. Ansonsten sollte ich es lassen.

Erschienen in [katholisch.de](https://www.katholisch.de) am 30.08.2024

Interviewpartner: Thomas de Nocker

Die Bewahrung der Schöpfung institutionalisieren Aktuelle Entwicklungen im kirchlichen Nachhaltigkeitsmanagement

Es ist erstaunlich: Obwohl sich Deutschland als Vorreiter in nationalen Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbemühungen präsentieren möchte, droht die Frist zur Implementierung der europäischen Nachhaltigkeits-Richtlinie „CSRD“ in das deutsche Rechtssystem zu platzen.

Doch, halt, worum geht es hier? CSRD? Nachhaltigkeitsberichterstattung? Und was haben Kirchen damit zu tun? Eine ganze Menge – denn hier geht es um die „Institutionalisierung“ der Schöpfungsbewahrung! Und die Lage erfordert dringendes Handeln.

Dass Nachhaltigkeit auch kirchlich oben auf der Agenda steht, wurde beim Katholikentag in Erfurt sichtbar, wo es bei einer Blitz-Umfrage zu den wichtigsten Kirchen-Themen auf Platz 2 landete. Das ist verständlich, denn der Handlungsdruck hat sich in den letzten Jahren gleich vierfach verstärkt. Erstens ist insgesamt die öffentliche Erwartungshaltung an Institutionen stark gestiegen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verankern. Unternehmen sind dazu verpflichtet, auch die Nachhaltigkeitsbemühungen ihrer Lieferketten und Kunden – zu denen Kirchen gehören – im Blick zu haben. Zweitens haben theologisch fundierte Überlegungen in den beiden Kirchen die Verantwortung für die Erhaltung der Schöpfung herausgestellt – Gedanken der Papst-Enzyklika *Laudato Si* sind längst konkretisiert. Drittens steigt der ökonomische Druck: Je früher Investitionen in Nachhaltigkeit beginnen, desto schneller werden sie sich auszahlen, gerade weil erst einmal grundlegende Prozesse eingerichtet werden müssen. Neu hinzu kommt viertens nun der politisch-rechtliche Druck, eine Transparenz im Bereich Nachhaltigkeit zu erzeugen – hierzu werden stufenweise alle Unternehmen in der EU verpflichtet. Jedoch: Ungeachtet dessen, dass der genaue Gesetzestext in Deutschland noch nicht implementiert ist, sind Unternehmen klugerweise bereits jetzt dabei, entsprechende Schritte für eine Nachhaltigkeits-Berichterstattung einzuleiten. Die als Körperschaften des öffentlichen Rechtes verfassten Kirchen scheinen zunächst zwar noch von der Berichtspflicht ausgenommen zu sein, doch wird sich die Frage nach dem Umgang mit der Thematik zweifellos zeitnah stellen. Die Kirchen wären sich gut beraten, sich bereits jetzt in Sachen Nachhaltigkeits-Berichterstattung aufzustellen. Zeit, einen Blick „hinter die Kulissen“ zu werfen, wie weit die Kirchen hierbei sind:

PraxiscHECK: Nachhaltigkeit und Kirche

Nachhaltigkeit ist mehr als nur „Klima“: So lassen sich die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) in drei Nachhaltigkeits-Dimensionen Ökologie, Soziales

und Governance übersetzen. Auch wenn sich die Arten der Berichterstattung unterscheiden, ist die Etablierung eines Nachhaltigkeits-Managementsystems entscheidend.

Kirchenspezifische Anpassung der Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es bspw. im Umweltmanagementsystem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Mit dem „Grünen Hahn“ (in Süddeutschland „Grüner Gockel“ und in der Schweiz „Grüner Güggel“) haben die Kirchen einen eigenen Standard institutionalisiert, der stark an EMAS angelehnt ist. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems bietet eine umfassende Möglichkeit, die Nachhaltigkeits-Dimension Umwelt abzudecken. Das wird auch in Zukunft immer bedeutsamer: Nicht nur in Jugendverbänden spielen die Themen Nachhaltigkeit, Ökologie und kritischer Konsum als Teil der Schöpfungsbewahrung eine herausgehobene Rolle.

Tue Gutes und rede drüber!

Die Abbildung zeigt kirchliche Einrichtungen und Gemeinden, die entweder EMAS/Grüner Hahn oder ein anderes Umweltmanagementsystem (UMS) oder ein vergleichbares Nachhaltigkeitsmanagementsystem installiert haben. Auffällig ist die vergleichsweise hohe Abdeckung im Süden und Westen der Republik. Auch zeigt sich, dass etwa 80% der Zertifikate an Einrichtungen oder Gemeinden vergeben sind, die sich dem evangelischen Spektrum zuordnen lassen. Gleichzeitig lässt sich mit Blick auf den Großteil der „grauen Flächen“ ohne UMS feststellen, dass bundesweit noch viel „Luft nach oben“ ist.

Dabei sind die Kirchen in den beiden anderen Nachhaltigkeits-Dimensionen Soziales und Governance teilweise bereits gut aufgestellt, jedoch ist eine systematische Vorgehensweise noch nicht zu erkennen.

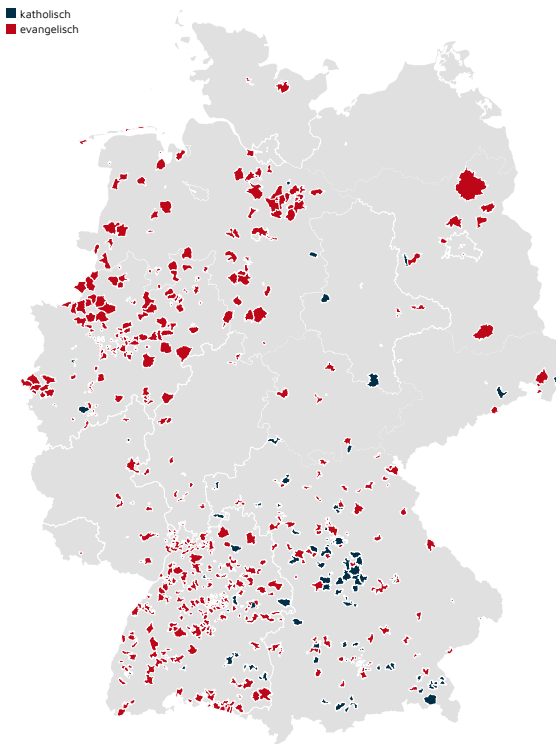
Wie das gehen soll, dazu gibt es unterschiedliche Ansätze und Instrumente. Was auf den ersten Blick komplex und bürokratisch erscheint, bedarf in Wirklichkeit nur eines genauen Zuschnitts der ganzheitlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die jeweilige Organisation. Bistümer, Landeskirchen, Vereine oder Orden haben jeweils ganz unterschiedliche Voraussetzungen.

So lassen sich bspw. auf Ebene der Kommunen sinnvolle Indikatoren der 17 Nachhaltigkeitsziele ableiten und damit eine Vergleichbarkeit herstellen. Auf Ebene anderer Institutionen oder Unternehmen ist dies jedoch nicht immer zielführend, wie wenn 1.500 mögliche Unterziel-Indikatoren aufgezeigt werden.

Passende Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eine neue EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie spricht nun die Unternehmensebene an: Die Anfang 2023 in Kraft getretenen Richtlinie „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) geht aus dem „Green Deal“ der von Ursula von der

Leyen geführten EU-Kommission hervor. Die Richtlinie ändert den Umfang und die Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung tiefgreifend und verpflichtet in Deutschland etwa dreißigmal mehr Unternehmen als bisher, eine Erweiterung des Jahresabschlusses, um nicht-finanzielle Aspekte vorzunehmen. Deshalb findet derzeit auch die CSRD-Umsetzung in das Handelsgesetzbuch (HGB) statt. Zur Berichterstattung verpflichtet sind stufenweise und je nach Größe Unternehmen aller Branchen.



Dabei hat zur praktischen Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Rat für Nachhaltige Entwicklung bereits vor einigen Jahren zunächst die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet und dann den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) entwickelt. Mit den 20 Kriterien des DNK lassen sich Nachhaltigkeitsleistungen transparent machen und eine Nachhaltigkeitsstrategie aufbauen. Abgedeckt werden die wesentlichen Bereiche einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie: Umwelt, Gesellschaft (Governance), Strategie und Prozess. Über 1500 Einrichtungen und Unternehmen haben bisher eine DNK-Erklärung veröffentlicht – kirchliche Einrichtungen sind nur vereinzelt auffindbar. Das lässt die Lücke offensichtlich werden, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Kirchen derzeit besteht:

Für viele andere Branchen, wie der Freien Wohlfahrtspflege – deren Teil Caritas und Diakonie sind – liegt bspw. ein branchenspezifischer Leitfaden vor.

Viele Anforderungen aus dem CSRD-Kriterienkatalog sind in einem DNK-Bericht inbegriffen. Eine branchenspezifische DNK-Anpassung würde einerseits den Erwartungen aus Politik und Gesellschaft an eine standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht werden. Andererseits würde sich genügend Freiheit für Anpassungen von Nachhaltigkeits-Charakteristika der Kirchen lassen.

Kirchen zwischen Berichtspflicht und Außendarstellung

In Sachen CSRD fehlt bisher noch die Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Gesetz: Der entsprechende Kabinettsbeschluss wurde bereits mehrfach verschoben, sodass ein Inkrafttreten der Implementierung der Richtlinie in Deutschland bis Ende November immer ambitionierter erscheint. Offen ist beispielsweise, ob – wie in Frankreich – der Kreis der erlaubten Prüfer für die Nachhaltigkeitsberichterstattung über die klassischen Bilanz- und Buchprüfungsgesellschaften erweitert wird. Eine Öffnung für die Testiererlaubnis erscheint nun, anders als zunächst im Referentenentwurf, als durchaus möglich. Die Resonanz auf den Entwurf ist jedenfalls groß.

Zur Berichterstattung verpflichtet sind stufenweise und je nach Größe Unternehmen aller Branchen. Der entsprechende Berichtsstandard „ESRS“ sieht eine Analyse von über 1000 Datenpunkten in den Bereichen Umwelt (E), Soziales (S) und guter Unternehmensführung (G) vor. Auch wenn es rein rechtlich wohl keine Verpflichtung zur Berichterstattung für Körperschaften des öffentlichen Rechts – wie es Kirchen oft sind – geben wird, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit der Richtlinie: Denn selbst eine rechtliche Verpflichtung zur rein finanziellen Bilanzierung nach HGB-Standards gibt es nicht – dennoch veröffentlichen Bistümer und Landeskirchen seit etwa zehn Jahren ihre Jahresabschlüsse angelehnt an die auch für Unternehmen geltenden HGB-Standards. Mit der baldigen Umsatzsteuerpflicht für kirchliche Körperschaften, werden auch zunehmend Kirchengemeinden und Gemeindeverbände – wie im Erzbistum Köln – ihre Bilanzierung HGB-konform umstellen.

Pragmatisch, praktisch, gut

Was heißen die Überlegungen in der Praxis? Auch die Kirchen sollten Nachhaltigkeitsmanagement in den Blick nehmen – der Druck steigt aus allen Bereichen, doch eine systematische Vorgehensweise ist noch nicht zu erkennen. Zwar mag die Thematik auf den ersten Blick komplex sein, doch sollte die Zeit bereits jetzt für einen niederschweligen Einstieg genutzt werden: es gilt, internes Wissen und Prozesse aufzubauen, sinnvolle Daten zu erheben und – wie es Unternehmen tun – bereits zu beginnen, bevor man von einer gesetzlichen Pflicht erfasst wird.

Nachhaltigkeitsmanagement sollte sich durch drei Begriffe auszeichnen: Pragmatisch, praktisch und gut. Pragmatismus heißt: Konzentration auf das Wesentliche. In einem ersten Vorgehen ist keine Berichts- und Datenlieferpflicht für alle einzelnen CSRD-Abfragepunkte notwendig. Ein passgenauer Leitfaden und Methodik vermeiden, dass unnötigerweise eine Menge an Daten erhoben und Maßnahmen beschrieben werden, die letztlich keine tatsächliche Relevanz oder Wiederverwertbarkeit haben.

Praktisch heißt, dass es im Ziel nicht nur um einen Bericht geht, sondern die Organisation auch praktisch und tatsächlich weiterentwickelt wird. Im Mittelpunkt einer Transparenz sollte der weiterführende Blick auf eine Implementierung stehen: Vielen Daten liegen bereits vor, manche müssen neu erhoben werden, können aber auch für andere Bereiche lohnend sein. So lassen sich auch Lücken und damit konkrete Maßnahmen identifizieren.

„Gut“ hat zweierlei Bedeutung: Erstens ist Expertenwissen im Bereich Nachhaltigkeit notwendig, das den Blick auch auf andere Aspekte wie Risikomanagement, Lieferkettengesetz oder Transformation weiten kann. Gleichzeitig muss es passend sein, alle müssen „mitgenommen“ werden. Zweitens ist Nachhaltigkeit für Kirche ein hohes Gut – es ist Teil der eigenen Botschaft. Aus strategischer Perspektive ist festzulegen, welchen Stellenwert es haben soll. Einer abgewogenen Leitungsentscheidung zur Prioritätensetzung hilft es, über ein Nachhaltigkeitsmanagement Transparenz zu Kosten und Potentiale zu erhalten. Und damit alles gut wird, gehört dazu auch fachliches Know-How. Um das sicherzustellen, arbeitet 2denare mit einem Partnerunternehmen zusammen, welches über umfassende Erfahrung und Expertise bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Börsen- und außerbörslichen Unternehmen verfügt.

Mit „pragmatisch, praktisch, gut“ wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit ernst genommen. Die braucht aber Bodenhaftung und die Beschäftigung mit ihr muss auch die begrenzten Ressourcen im Blick haben, die dafür rein faktisch zur Verfügung stehen. In einem durchdachten Umgang mit den CSRD-Richtlinien liegt eine große Chance für die Kirchen. Sie könnten mit gutem Beispiel voran und vergleichsweise einfach über die rechtlichen Anforderungen hinausgehen, denn bereits Bestehendes muss vielerorts nun klug zusammengeführt werden.

Erschienen im Newsletter 2:2024 vom 26. Juni 2024

Autor: Lukas Landen

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
SCHÖPFUNGSVERANTWORTUNG
IN DER ORGANISATION
VERANKERN





8 Strategie & Haushaltssicherung



DIREKT ZUM
BERATUNGSFELD

Geht Pastorales Sparen überhaupt?

7 Thesen zur Frage, auf welcher Grundlage kirchliche Körperschaften Finanzentscheidungen treffen können.

1. These: Der Sparprozess einer kirchlichen Körperschaft braucht eine inhaltliche Orientierung.

Die Kirchen verfügen aufgrund der Kirchensteuer, der Erträge aus eigenem Vermögen, den Staatsleistungen etc. vor allem über nicht-zweckgebundene Einnahmen. Ihre vielfältigen Gliederungen wie Gemeinden, Kirchenkreise oder Bistümer sind somit relativ frei in der Verwendung ihrer Mittel. Zwar haben sie laufende Verträge, Verpflichtungen und (kirchen-)rechtliche Pflichtaufgaben. Aber grundsätzlich können sie sich – zumindest mittelfristig – recht frei entscheiden, in welchen Bereichen des kirchlichen Lebens sie Schwerpunkte setzen, ob sie manche Bereiche ganz aufgeben oder andere ganz neu erschließen. Es gibt keine rechtliche Vorgabe, ob und wie viele Schulen ein katholisches Bistum haben muss oder wieviel Geld ein Kirchenkreis für Kitas ausgibt.

Diese relative Freiheit in der Mittelverwendung bringt die Notwendigkeit mit sich, entscheiden zu müssen – vor allem in Zeiten, in denen die finanziellen Mittel weniger werden oder weniger wert werden. Da diese Entscheidungen nicht allein auf Kennzahlen beruhen können, braucht es inhaltliche Grundlagen, die die Entscheidungen leiten können, bspw. Vision, Strategie, Kriterien etc. Nennen wir sie der Einfachheit halber inhaltliche Orientierung.

2. These: In einer großen, komplexen und lebendigen Organisation ist es nicht möglich, diese Orientierung in ein umfassendes und abschließendes Dokument zu fassen.

Angesichts der Notwendigkeit einer inhaltlichen Orientierung liegt der Wunsch nahe, eine positive Zukunftsvision zu entwerfen, aus der sich dann die Entscheidungen im Haushalt ableiten lassen. Gegen diese Idee ist grundsätzlich nichts einzuwenden, und es ist ja auch positiv, wenn Körperschaften sich mit der eigenen Zukunft und dem eigenen Sinn und Zweck auseinandersetzen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass das zu der Annahme führt, ein besonders durchdachtes Visions-Dokument erstellen zu müssen, aus dem dann die Finanzentscheidungen von selbst ergeben. Aber einerseits lässt sich die Zukunft nicht herstellen, sondern nur ermöglichen. Und andererseits kennt nicht einmal die Bibel ein einziges Evangelium oder ein einziges Kirchenbild.

3. These: Die Kirche hat nicht ein einziges Alleinstellungsmerkmal, sondern vielfältige Angebote. Daher geht es meist eher um ein neues Zueinander der verschiedenen Sendungsbereiche.

Dadurch, dass die Vielfältigkeit des kirchlichen Lebens oftmals als Bereicherung oder Wert in sich empfunden wird, geht es in den wenigsten Sparprozessen darum, die kirchliche Wirklichkeit auf eine einzige Dimension zu reduzieren, beispielsweise auf Kirchengemeinden oder Schule oder Kita oder Kategoriale Seelsorge oder Kultur oder Erwachsenenbildung etc. Für alle Bereiche lassen sich gute theologische oder weitere Gründe finden, und es ist oftmals auch nicht klug, diese Bereiche gegeneinander auszuspielen. Das heißt, in Zeiten begrenzter Mittel geht es eher darum, ein neues Zueinander der verschiedenen Bereiche im Haushalt zu finden und ggf. in diesen Bereichen zu reduzieren. Also bspw. nicht ganz auf Bildung zu verzichten, aber vielleicht die Zahl der Angebote und Einrichtungen zu reduzieren.

4. These: Die inhaltliche Orientierung ist kein theoretisches Gegenüber zur kirchlichen Wirklichkeit.

Um zu einem neuen Zueinander der verschiedenen Bereiche zu kommen, hilft es oftmals wenig, ein theoretisches Papier zu formulieren und daraus Top-Down Prozentzahlen für einzelne Bereiche abzuleiten. Unserer Erfahrung nach ist es wesentlich zielführender, für jeden einzelnen Bereich des kirchlichen Lebens, der sich im Haushalt widerspiegelt, verschiedene Zukunftsszenarien zu entwerfen und dabei jeweils zu schauen, welche strategischen Motive diese Szenarien leiten. Denn oftmals liegen schon viele Strategien in der Luft, die zunächst einmal nur konzeptioniert und verbalisiert werden müssen. Das heißt, die Strategie wird in der Wirklichkeit und ausgehend von der Wirklichkeit gesucht und steht ihr nicht

gegenüber. Ganz praktisch bedeutet dies in Sparprozessen, dass parallel zu einer Konzeptionierung von Szenarien und Sparmaßnahmen von den Verantwortlichen reflektiert wird, welche strategischen Implikationen diese Maßnahmen haben. Die inhaltliche Orientierung ist so auch kein einmal abgeschlossenes und fertiges Dokument, das dann im Schrank verstauben kann, sondern man muss im Prozess immer wieder auf die Motive schauen und überprüfen, ob sie tragen oder vielleicht verändert werden müssen.

5. These: Die beste Orientierung ersetzt nicht, dass Menschen entscheiden und für diese Entscheidungen Verantwortung übernehmen.

Dieses lebendige und prozesshafte Verständnis einer inhaltlichen Orientierung führt auch dazu, dass eine Orientierung nicht der Ersatz für eine Entscheidung sein kann. Entscheiden können nur Menschen, sei es einzeln als Führungskraft oder gemeinsam als Gremium. Eine Orientierung kann lediglich helfen, diese Entscheidungen zu verbessern. Dem Theologen Karl Rahner wird die provokante Aussage zugeschrieben: „Dogmen sind wie Straßenlaternen. Sie beleuchten den Weg der Gläubigen. Aber nur Betrunkene halten sich an ihnen fest.“ Das gilt vor allem für inhaltliche Orientierungen in Sparprozessen. Sie sollen eben orientieren, können aber das Entscheiden nicht ersetzen. Natürlich ist es hilfreich, etwa spezifische Kriterien zu bilden und verschiedene Angebote nach diesen Kriterien zu bewerten. Aber auch dieses Bewerten kann immer nur von Menschen gemacht werden. Es gibt keinen technischen Algorithmus, der eine inhaltlich fundierte Entscheidung übernehmen könnte.

6. These: Kirchen sind mehr als ihr Haushalt.

Sparprozesse sind einschneidende Ereignisse, die teils mit enormen Folgen einhergehen. Und dennoch hängt von diesen Prozessen und den dort getroffenen Entscheidungen nicht das Wohl und Wehe der Kirche ab. Das kirchliche Leben ist viel mehr, als sich in Haushalten abbilden lässt. Viel ehrenamtliches Engagement hängt kaum oder gar nicht mit Haushalten zusammen. Selbstverständlich braucht kirchliches Handeln Geld. Schulen brauchen hauptamtliches Personal, Kirchgebäude müssen unterhalten werden etc. Aber ein ehrenamtlicher Besuchsdienst kostet nichts im Sinne von Geld, ein Gottesdienst muss nicht notwendig in eigenen Gebäuden stattfinden... Die Entscheidungen über Haushalte sind damit immer noch bedeutsam und haben mindestens indirekt große Auswirkungen. Aber an ihnen entscheidet sich nicht das Reich Gottes.

7. These: Wenn getaufte und konfirmierte bzw. gefirmte Christen redlich um Entscheidungen ringen, ihr Ringen und ihre verschiedenen Perspektiven auf die Herausforderung reflektieren, ist das per se pastoral.

Es ist schwer, wegweisende Entscheidungen zu treffen, und selbstverständlich

wünschen sich die Verantwortlichen eine größtmögliche Sicherheit, die sich mit Dokumenten schwarz auf weiß belegen lässt. Aber im kirchlichen Bereich darf man vielleicht auch darauf vertrauen, dass Gremien, die gemeinsam und reflektiert entscheiden, gute Entscheidungen treffen. Das postuliert keinen Wahrheitsanspruch für diese Gremien. Natürlich können sich auch Gruppen im kirchlichen Bereich irren. Aber man muss nicht notwendig einem Dokument mehr zutrauen als der gemeinsamen Reflexion von Menschen.

Erschienen im Newsletter 5:2025 vom 8. Mai 2025

Autor: Max Niehoff

Ein Aufschrei über Wirkungsmessung und die Hintergründe

„Woelkis BWL-Visionen von Kirche“, so überschrieb Joachim Frank im Kölner Stadtanzeiger einen Text zur pastoralen Schwerpunktsetzung im Erzbistum Köln. Ob man denn Wirkung messen könnte? Frank beschreibt seinen Eindruck: „Ein abwegiger Gedanke? Keineswegs, wenn man sich ansieht, womit Woelkis pastoraler Chefstrategie Simon Schmidbauer, vor einem Jahr als „Senior Manager“ von der fürs Erzbistum tätigen Beraterfirma Deloitte herübergewechselt, derzeit in Woelkis Auftrag verschiedene kirchliche „Funktionsbereiche“ überzieht: Gemeinden, Tagungshäuser und Bildungsstätten, Schulen und Kitas, die Jugendpastoral, Erwachsenen- und Ausländerseelsorge, aber auch die Hohe Domkirche, das Historische Archiv – und Kolumba. Sie alle sollen in einem mit Consulting-Sprech „aufgepimptem“ Fragebogen ausführlich ihren Beitrag zu vier „strategischen Zielen“ des Kardinals darlegen: Nachfolge leben, missionarisch Kirche sein, diakonisch wirken und generationengerecht handeln.“

Die Kritik gilt nicht nur den Methodiken, Wirksamkeit zu erfassen, sondern auch dem Ansinnen an sich, wenn ein Bonner Liturgiewissenschaftler zitiert wird: „Woelkis Verständnis von Evangelisierung mit der „Vertiefung und Stärkung der Beziehung zu Christus“ als Maßstab allen kirchlichen Handelns hält der Theologe für anmaßend und autoritär.“

Die Empörung in den Sozialen Medien war so groß, dass der erwähnte „Chefstrategie“ kurz danach in der Kölnischen Rundschau das ganze Vorhaben in einem Interview erläuterte und rechtfertigte. Zu dem Zeitpunkt hatten viele aber schon eine Meinung, die sich anhand von unzähligen Social-Media-Kommentaren zusammenfassen lässt: Ein Bischof setzt seine eigene kirchenpolitische Agenda unter dem Deckmantel einer scheinbar objektiven Analyse durch!

Die klugen Erläuterungen von Simon Schmidbauer verpufften somit oder wollten nicht gehört werden. Letztlich wurde eine Chance vertan, Kirche für die Zukunft weiterzuentwickeln. Warum?

Eine pastorale Schwerpunktsetzung ist im Erzbistum Köln so notwendig wie in allen anderen Diözesen, Landeskirchen, Kirchenkreisen, Ordensgemeinschaften etc. Rückläufige Finanz- und Personalressourcen zwingen dazu, bestimmte Angebote aufzugeben oder auszudünnen, das bietet gleichzeitig die Chance, Schwerpunkte zu setzen, also dort auch Ressourcen schwerpunktmäßig einzusetzen. Die Kirche ist keine „Sowohl-als-auch“, sondern eine „Entweder-oder“-Kirche geworden. Wer zwanghaft alles so beibehalten will, wie bisher, läuft letztlich in die Bedeutungslosigkeit: Sterben in Scheiben.

Es braucht also Schwerpunkte. Wenn die Pastoralen Schwerpunkte in Köln aber feststehen werden, wird diesen eines fehlen: Akzeptanz. Ohne eine Akzeptanz in der Breite, getragen von Gremien und Berufsgruppen, wird eine gemeinsame Umsetzung aber nicht möglich sein, sondern immer der Vorwurf von Willkür im Raum bleiben.

Natürlich kann man die Wirkung pastoraler Angebote nicht so messbar machen, dass sich direkt die ideale Höhe an einzusetzenden Finanz- und Personalressourcen ableiten lässt. Daran haben sich schon erfolglos unzählige Strategen, Controller und Berater versucht. Aber es gibt Instrumente, Methoden und Prozesse, mit denen man gemeinschaftlich zukünftige Schwerpunkte und damit auch Schwerpunktfinanzzuweisungen bestimmt. Wenn sich diese Vorschläge dann eine Diözesanversammlung, eine Kreissynode oder sonst eigenständiges Leitungs- oder Beratungsgremium zu eigen macht, dann ist ein sehr gutes Fundament gelegt – für eine Kirche, die zwar kleiner wird, aber das Profil hat, um dort zu wirken, wo es ihrer Einschätzung nach am dringendsten ist.

Erschienen im Newsletter 3:2025 vom 10. Oktober 2024

Autor: Thomas de Nocker

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
PERSPEKTIVEN FÜR DIE
ZUKUNFT ENTWICKELN





Von Wachstumsinseln und Stabilitätstälern

Zum Umgang mit unterschiedlichen Zukunftsperspektiven kirchlicher Dienste und Angebote in Zeiten des Schrumpfens

Die katholische Kirche in Deutschland durchlebt einen tiefgreifenden und unaufhaltsam scheinenden Schrumpfungsprozess. Dieser Befund ist weder neu noch überraschend, aber er bildet die unumgängliche Ausgangslage für jede pastorale Zukunftsplanung. Die zentralen Kennzahlen – Mitglieder, Priester- und Ordensberufungen, finanzielle Einnahmen, gesellschaftliche Relevanz – sind durchweg rückläufig. Auch wenn dieser Rückgang regional und in den einzelnen kirchlichen Bereichen zeitversetzt und unterschiedlich stark ausfällt, erfasst er doch die Kirche als Ganzes. Es ist eine Entwicklung, die ein Gefühl der Resignation und des unaufhaltsamen Abstiegs erzeugen kann.

Natürlich sind quantitative Zahlen nicht der alleinige Maßstab für die Qualität und Wirkung pastoraler Arbeit. Die hohen Gottesdienstbesucherzahlen der Nachkriegsjahrzehnte waren ebenso ein Produkt gesellschaftlicher Konventionen wie tiefer Frömmigkeit. Dennoch schafft der quantitative Schwund eine düstere Realität, die ein strategisches und ehrliches Nachdenken erfordert.

Inmitten dieser weitreichenden Erosionsprozesse lassen sich jedoch Phänomene beobachten, die wir als „Wachstumsinseln“ bezeichnen. Das sind einzelne Dienste, Angebote oder Gemeinschaften, die entgegen dem allgemeinen Trend eine steigende oder konstant hohe Nachfrage verzeichnen. Beispiele hierfür sind

vielfältig: Bestimmte diakonische Dienste, die eine Versorgungslücke füllen; besondere Gottesdienstformate, die Menschen über die Gemeindegrenzen hinaus anziehen; oder qualitativ herausragende Bildungsangebote, die sich am Markt behaupten. Diese Wachstumsgeschichten existieren im Großen wie im Kleinen und beweisen, dass Kirche auch heute noch Anziehungskraft entfalten kann.

Eine entscheidende Frage ist jedoch die der Nachhaltigkeit dieses Wachstums. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass viele dieser positiven Entwicklungen von externen Faktoren oder besonderen Rahmenbedingungen abhängen, die nicht ohne Weiteres auf die Fläche übertragbar sind.

So lässt sich das leichte Mitgliederwachstum der altkatholischen Kirche zu einem Gutteil durch Konversionen enttäuschter Römisch-Katholiken erklären – ein Effekt, der bei einer veränderten Politik in Rom wieder abebben könnte. Die sprunghaft gestiegene Nachfrage nach kirchlichen Ehe-, Lebens- und Familienberatungsstellen ist zwar ein Zeichen für das Vertrauen in die Institution, aber oft auch pragmatisch motiviert: Die Angebote sind kostenlos und flächendeckend verfügbar, was bei vielen weltlichen Anbietern nicht der Fall ist. Wieder andere Leuchtturmprojekte, wie exzellente Domchöre oder jugendpastorale Zentren, verdanken ihren Erfolg einer außergewöhnlich guten personellen und finanziellen Ausstattung. Mit solch einem Rückenwind lässt sich Wachstum leichter realisieren, doch er steht nicht allen zur Verfügung.

Diese Orte leisten zweifellos wertvolle Arbeit und verkünden Gott in Wort und Tat. Es wäre jedoch ein Fehler, sie unreflektiert als Blaupause für die gesamte pastorale Landschaft zu nehmen. Die entscheidende Frage muss lauten: Wie kann eine Eigendynamik entstehen, die ein Angebot aus sich herauswachsen lässt? Nachhaltiges Wachstum zeigt sich dort, wo Menschen so begeistert sind, dass sie sich selbst einbringen – mit ihrer Zeit, ihren Fähigkeiten oder auch finanziell. Es entsteht, wo Initiativen Nachahmer finden und sich organisch verbreiten. Solche nachhaltigen Wachstumsinseln sind von immenser Bedeutung, denn sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit das zukünftige Gesicht von Kirche prägen.

Um dieses nachhaltige Wachstum aktiv zu fördern, bedarf es einer bewussten Hinwendung zur Innovation. Hier können wir von der Start-up-Forschung lernen, die sich im Kern damit beschäftigt, wie wachstumsfähige Organisationen aufgebaut werden. Daraus lassen sich konkrete Handlungsimpulse ableiten:

Innovationskultur etablieren: Innovation muss gewollt sein. Das erfordert einen wachen Blick für neue Ideen und die Bereitschaft, Experimente zu wagen. Essenziell ist dabei eine Fehlerkultur, die Scheitern nicht als Katastrophe, sondern als Teil des Lernprozesses begreift.

Ressourcen für Neues schaffen: Das Tagesgeschäft mit seinem oft erdrückenden

Pflichtprogramm neigt dazu, alle verfügbaren Energien zu binden. Wer Raum für Innovation will, muss das Bestehende kritisch prüfen und sich fragen, welcher Einsatz an Zeit und Kraft für langsam schwindende Angebote noch angemessen ist, um Freiräume für Neues zu schaffen.

Personen in den Mittelpunkt stellen: Pastoral ist in hohem Maße ein „people-business“. Es sind oft inspirierende Einzelpersonen – „burning persons“ oder „Gründerpersönlichkeiten“ –, die Wachstumsinseln initiieren und tragen. Personalentwicklung muss daher gezielt die Kompetenzen fördern, die für solche Aufbauprozesse nötig sind. Haupt- und Ehrenamtliche, die Neues wagen, brauchen dafür die bestmöglichen Rahmenbedingungen.

Gezielte Finanzierung ermöglichen: Das deutsche Kirchensteuersystem entkoppelt die Finanzierung von der direkten Entscheidung der Gläubigen. Dies hat Vorteile, verhindert aber auch ein direktes Feedback darüber, wofür Menschen konkret Geld geben würden. Eine mögliche Lösung wäre die Schaffung gut ausgestatteter Fonds, die gezielt innovative und wachstumsversprechende Projekte fördern und so eine Art internes Risikokapital bereitstellen.

Die Notwendigkeit, sich auf wachstumsfähige Bereiche zu konzentrieren, führt uns unweigerlich zu einer schmerzhaften, aber notwendigen Erkenntnis: Wir bewegen uns weg von einer Kirche des „Sowohl-als-auch“ hin zu einer Kirche des „Entweder-oder“. Der Würzburger Generalvikar Jürgen Vorndran formulierte es treffend: Wir müssen entscheiden, wo wir unsere Kräfte einsetzen, und gleichzeitig, „wo wir das nicht mehr tun können.“ Diese Prioritätensetzung ist keine rein diözesane Strategieraufgabe, sondern alltägliche Realität für jede Seelsorgerin und jeden Seelsorger, die entscheiden müssen, welchen Aufgaben sie ihre begrenzte Zeit widmen.

Was aber geschieht mit all den anderen Angeboten, die zwar an Reichweite verlieren, aber für die verbleibenden Teilnehmenden weiterhin von großer Bedeutung sind? Sie einfach einzustellen, wäre eine fatale Missachtung des Engagements vieler Menschen und des pastoralen Werts, den diese Arbeit im Hier und Jetzt hat. Stattdessen könnte ein zielführender Weg darin bestehen, für diese Bereiche bewusst einen Schrumpfungsprozess zu gestalten, der in ein „Stabilitätstal“ mündet. Das Ziel ist es, ein Niveau zu erreichen, auf dem das Angebot mit einem deutlich geringeren und langfristig leistbaren Ressourceneinsatz aufrechterhalten werden kann.

Dieser an den Wirtschaftswissenschaften orientierte Denkansatz mag manchen pastoraltheologischen Intuitionen widersprechen, die auf die jesuanische Sorglosigkeit, die Bedeutung des einen verlorenen Schafes oder darauf verweisen, dass Erfolg kein Name Gottes sei. Diese theologischen Einwände haben ihre

volle Berechtigung. Angesichts der Realität begrenzter Ressourcen stoßen sie jedoch an eine pragmatische Grenze.

Fazit: Die Kirche der Zukunft wird in Deutschland maßgeblich durch ihre Wachstumsinseln geprägt sein, da viele traditionelle Strukturen und Angebote weiter schrumpfen und aus dem öffentlichen Blickfeld geraten werden. Diese Inseln sind mehr als nur Hoffnungsschimmer; sie sind die potenziellen Keimzellen einer vitalen Kirche von morgen. Es ist daher eine zentrale strategische Aufgabe, diese Orte zu identifizieren, sie zu fördern und die nötigen Voraussetzungen für die Entstehung neuer, nachhaltiger Wachstumsinitiativen zu schaffen: mit einer Kultur der Innovation, gezielt eingesetzten Ressourcen und der Freiheit, neue Wege zu gehen.

Gekürzte Version. Original erschienen im Anzeiger für die Seelsorge 06/2024 - <https://www.herder.de/afs/hefte/archiv/2024/6-2024/von-wachstumsinseln-und-stabilitaetstaehlern-zum-umgang-mit-unterschiedlichen-zukunftsperspektiven-kirchlicher-dienste-und-angebote-in-zeiten-des-schrumpfens/>

Autoren des Originalartikels: Thomas de Nocker & Lukas Landen

Zielkonflikte im Synodalen Rat

Unter der dramatischen Überschrift „Notfall Kirche“ diagnostiziert ein Artikel in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (vom 30.03.2024) eine tiefgreifende Krise der katholischen Kirche in Deutschland, die weit über grundsatztheologische Debatten hinausgeht. Die eigentliche Zerreißprobe läge in einer Reihe von drängenden, konkreten Problemen mit immensen wirtschaftlichen Konsequenzen, so Daniel Deckers. Aber wie können diese Probleme gelöst werden? Diese Frage bleibt offen.

Für die Lösung dieser überdiözesanen Herausforderungen soll der geplante Synodale Rat die Verantwortung tragen – ein Gremium, das laut Beschlusstext des Synodalen Weges „Grundsatzentscheidungen von überdiözesaner Bedeutung zu pastoralen Planungen, Zukunftsfragen der Kirche und Finanz- und Haushaltsangelegenheiten“ treffen soll.

Die Dimension dieser Aufgaben ist gewaltig. Es geht um die Zukunft von fast tausend katholischen Schulen, die jährlich mit über einer Milliarde Euro aus Kirchensteuermitteln subventioniert werden. Eine ähnliche Summe fließt in die knapp 10.000 katholischen Kindertageseinrichtungen. Angesichts schwindender Einnahmen stellt sich die Frage nach einer koordinierten, überdiözesanen Strategie für diese essenziellen, aber kostspieligen Bereiche. Hinzu kommt die Verantwortung für die Kirchliche Zusatzversorgungskasse (KZVK), die mit einer Bilanzsumme von 32 Milliarden Euro zwar als „wertvollstes kirchliches Unternehmen weltweit“ gilt, aber auch die Verpflichtung trägt, hunderttausenden Mitarbeitenden eine Zusatzrente zu garantieren. Weitere finanzielle Baustellen, wie auslaufende Sonderzuschüsse für die Ostbistümer oder der Finanzierungsstreit um die Universität Eichstätt, verschärfen die Lage.

All diese Beispiele deuten auf eine zentrale Entwicklung hin: Kirchliche Leitungsfragen werden sich in Zukunft unweigerlich und in verschärftem Maße um die Verteilung knapper werdender Ressourcen drehen. Die vornehmste Aufgabe eines Synodalen Rates wäre es demnach, diesen Prozess so zu steuern, dass er nicht in destruktiven Verteilungskämpfen mündet, sondern zu tragfähigen und gerechten Lösungen führt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die entscheidende Frage nach der optimalen Konstitution eines solchen Gremiums. Der Synodale Ausschuss, der den Rat vorbereiten soll, tagt seit Kurzem. Doch wie muss ein Gremium aufgestellt sein, das solch weitreichende Entscheidungen treffen soll? Hier gibt es verschiedene Modelle:

Das parlamentarische Modell: In der öffentlichen Debatte wird der Rat oft als „Kirchenparlament“ bezeichnet. Ähnlich dem Bundestag oder Kommunalparla-

menten würden hier viele Vertreter weitreichende Entscheidungen treffen, ohne in jeder Sachfrage zwingend Experten zu sein. Die Legitimation entstünde durch Repräsentation – der 27 Diözesen, verschiedener Generationen und Geschlechter.

Das Aufsichtsratsmodell: Versteht man den Rat als Aufsichts- oder Verwaltungsgremium, gelten die Prinzipien guter „Corporate Governance“. Dies würde eine kleine, arbeitsfähige Größe (die Forschung legt eine Obergrenze von ca. 20 Personen nahe), eine klare Trennung von Aufsicht und operativer Leitung sowie eine ausgewogene Fachkompetenz der Mitglieder erfordern.

Der aktuelle Entwurf für den Synodalen Rat steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zu diesen Modellen und weist erhebliche strukturelle Probleme auf. Mit voraussichtlich über 70 Mitgliedern – bedingt durch den hohen Repräsentationsanspruch – ist das Gremium für eine effektive Entscheidungsfindung viel zu groß. Dies macht die Einrichtung von Fachkommissionen unumgänglich, um überhaupt zu arbeitsfähigen Ergebnissen zu kommen.

Gravierender noch ist die Frage der Kompetenz. Lionel Robbins definierte die Wirtschaftswissenschaft als die Wissenschaft der Knappheit – genau darum wird es im Synodalen Rat gehen. Dennoch verfügen die meisten Mitglieder des vorbereitenden Ausschusses primär über theologische Kompetenzen, während Expertise in Betriebswirtschaft, Jura oder konkreter Geschäftsführungserfahrung deutlich unterrepräsentiert ist. Dies wirft nicht nur die Frage nach der Qualität der Entscheidungen auf, sondern auch die heikle Frage der Haftung: Wer übernimmt die Verantwortung für fahrlässig getroffene Fehlentscheidungen mit potenziell katastrophalen finanziellen Folgen?

Ein weiteres ungelöstes Problem ist die Trennung von Aufsicht und operativer Leitung. Dass die Ortsbischöfe Mitglieder des Gremiums sein sollen, das über Belange ihrer eigenen Diözesen mitentscheidet, widerspricht diesem zentralen Governance-Prinzip. Gleichzeitig untergräbt die Weigerung von vier Bischöfen, an dem Prozess teilzunehmen, die Fähigkeit des Rates, für alle 27 Diözesen verbindliche Beschlüsse zu fassen.

Angesichts dieser Widersprüche muss die grundsätzliche Rolle des Synodalen Rates geklärt werden. Wäre er lediglich ein Beratungsgremium nach dem Vorbild der „Gemeinsamen Konferenz“ von DBK und ZdK, wären seine Größe und die Kompetenzverteilung weniger problematisch; Haftungsfragen wären irrelevant. Soll er jedoch ein echtes Entscheidungsgremium sein, benötigt er zwingend eine arbeitsfähige Struktur, die nötige Fachkompetenz und – in Abstimmung mit Rom – ein klares Mandat.

Ein pragmatischer und einfach umsetzbarer Schritt wäre es, dem Synodalen Rat die Aufsichtsfunktion über den Verband der Diözesen Deutschlands (VDD)

zu übertragen. Der VDD verwaltet den überdiözesanen Haushalt von rund 130 Millionen Euro. Ein externes, kompetentes Aufsichtsgremium wäre hier im Sinne guter Governance nur folgerichtig. Allerdings würde sich dann die Frage stellen, warum ausgerechnet dieses zentrale Budget in den letzten Jahren real und im Verhältnis zum gesamten Kirchensteueraufkommen geschrumpft ist, während die überdiözesanen Herausforderungen wachsen.

Letztlich wäre es eine große Chance, wenn der Synodale Rat – nach dem Vorbild des Diözesanrats in Rottenburg-Stuttgart – inhaltlich-pastorale und finanzielle Fragen direkt miteinander verknüpft behandeln würde. Die aktuelle Debatte über Entscheiden oder Beraten ist stark ekklesiologisch und kirchenpolitisch aufgeladen. Doch die eigentliche, dringende Notwendigkeit liegt woanders: Eine kleiner werdende Kirche muss strategische Entscheidungen darüber treffen, was sie in Zukunft noch leisten kann und was nicht. Es braucht ein Gremium und Menschen, die bereit sind, für diese oft schmerzhaften Abwägungen die Verantwortung zu übernehmen.

Gekürzte Version. Original erschienen in Herder Korrespondenz, 06/2024 – <https://www.herder.de/hk/hefte/archiv/2024/6-2024/zielkonflikte-im-synodalen-rat-corporate-governance-anforderungen-an-ein-gremium-mit-leitungsanspruch/>

Autor: Thomas de Nocker

Ehrenamt im Wandel

Herausforderung oder Chance für die Kirche?

Ohne Ehrenamt fehlt der Kirche das Herz: Menschen gestalten das Gemeindeleben, übernehmen Verantwortung und schaffen Gemeinschaft. Doch Engagement braucht heute Flexibilität, Unterstützung und Sichtbarkeit. Wie gelingt es, Menschen langfristig fürs Ehrenamt zu begeistern?

Ehrenamt ist heute ein wichtiger Bestandteil der Kirchen. Ohne engagierte Menschen wären viele Angebote und Dienste gar nicht denkbar. Wer würde den Gemeindebrief verfassen, sich in Räten engagieren oder Jugendarbeit anbieten? In einer Zeit, in der sich die Kirchen schwindender Mitgliederzahlen gegenübersehen und damit auch die finanziellen Mittel geringer werden, muss es eine Perspektive sein, kirchliche Arbeit verstärkt auf ehrenamtlicher Basis aufzubauen. Doch nicht nur aus finanzieller Perspektive ist ehrenamtliches Engagement wichtig, denn die Kirchen waren schon immer Orte, an denen sich die Gläubigen engagieren konnten.

Das Ehrenamt ist keine exklusive Aufgabe der Kirchen. Auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene bringen sich Menschen ein. So schreibt das Bundesministerium des Inneren und für Heimat, dass sich in Deutschland 28,8 Millionen Menschen ehrenamtlich engagieren würden und sich die Zahl seit 1999 um 10 Prozent gesteigert habe. Besonders in Krisenzeiten, wie dem Beginn des Ukraine-Krieges, nehmen Menschen das Bedürfnis zu helfen wahr und engagieren sich in ehrenamtlichen Tätigkeitsbereichen. Ein starkes Symbol für eine Gesellschaft, die vermeintlich immer egoistischer wird, und auch für die Kirchen ein motivierender Faktor. Wenn Engagierte in ihrer Leistung wahrgenommen und unterstützt werden, besteht hier ein großes Potenzial, um einen Schritt hin zu Kirchen zu machen, die weniger aus Hauptamtlichen, sondern mehr aus ehrenamtlich Engagierten bestehen. Hinzu kommt, dass laut einer Studie der Evangelischen Kirche in Deutschland Menschen, die sich als kirchlich-religiös definieren, deutlich häufiger ein Ehrenamt ausüben als Menschen aus einem säkularen Umfeld. Auch dies ein positives Signal für die Kirchen. Gläubige möchten Verantwortung übernehmen und sich mit ihren Fähigkeiten einbringen.

Eine Herausforderung, welcher sich die Kirchen in Deutschland stellen müssen, ist die Bindung an ein Angebot. Das Ehrenamt hat sich verändert. Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren möchten, suchen heutzutage nach Angeboten, die sich ihren Lebensrealitäten flexibel anpassen können. Es müssen Tätigkeiten sein, die wenig Zeit in Anspruch nehmen und sich gut in den Alltag integrieren lassen. Es muss also weniger von zu erledigenden Aufgaben gedacht und so von einem Struktur- zu einem Individualdenken übergegangen werden. Zudem

ist zu beachten, dass unter Jugendlichen die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement abnimmt. Dies lässt sich nicht auf gesunkene Empathie oder ein geringeres Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Aufgaben zurückführen, sondern vielmehr auf eine gestiegene räumliche Mobilität und die Verringerung zeitlicher Freiräume. Wege, Jugendliche an ehrenamtliche Angebote der Kirchen zu binden, sind aktuell bereits eine wichtige Aufgabe und werden perspektivisch eine noch wichtigere. Dafür ist es essenziell, dass es bereits Jugendliche in den Organisationen gibt, denn hierüber kann eine Gemeinschaft entstehen, in welcher sich weitere Jugendliche engagieren möchten. Wenn die ehrenamtlichen Bereiche durch bestimmte Altersgruppen oder soziale Hintergründe geprägt sind, zieht dies jene Gruppen auch wieder an. Wichtig für die Bindung und die Begleitung von Ehrenamtlichen ist es sich klarzumachen, was die Engagierten von ihrer Arbeit haben. Was ist der Nutzen, der ganz persönlich aus solch einer Form der Tätigkeit hervorgeht? Ehrenamtliche Tätigkeiten sollten deshalb keine unangenehme Aufgabe sein, auf die niemand Lust hat, sondern immer mit den Faktoren Spaß, dem Ausleben von Fähigkeiten und dem Schaffen eines Mehrwerts verbunden sein.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor für die Gewinnung von ehrenamtlich Tätigen ist Vernetzungsarbeit wie bspw. Ehrenamtsportale. Über diesen Weg kann ein Überblick über unterschiedliche Angebote geschaffen werden, aus denen das passende ausgewählt werden kann.

Ein Prinzip des Ehrenamtes ist es, dass dieses eine unentgeltliche Leistung darstellt. Dies bedeutet aber nicht, dass finanzielle Förderungen ausbleiben sollten. Vielmehr ist es an dieser Stelle noch wichtiger, unkomplizierte Möglichkeiten zur Förderung zu schaffen. Kostenlose oder zumindest geförderte Weiterbildungen oder die Verfügbarkeit von Materialien sind nicht nur eine Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit, sondern gleichzeitig Symbole der Anerkennung. Ehrenamt zu befähigen bedeutet, diese Menschen und ihre Leistungen in den Vordergrund zu stellen, auch wenn koordinierende oder leitende Aufgaben bei den Hauptamtlichen liegen.

Beispiele für ehrenamtliches Engagement im Rahmen der Kirchen gibt es viele. Seien es die Betreuung von Jugendgruppen, die Mitarbeit bei der Telefonseelsorge oder die Unterstützung von Lebensmittelabgaben an bedürftige Menschen. Weitere Beispiele von kirchlichem Ehrenamt und die Unterstützung, die hierbei nötig ist, sind über das Bonifatiuswerk zu finden. Die Bereiche sind so vielschichtig wie die beteiligten Menschen und ihre unterschiedlichen Interessen.

Doch wie sieht es mit der Rolle von Hauptamtlichen aus, wenn das Ehrenamt stärker in den Fokus rückt. Können die Kirchen auf Hauptamtliche in der Pastoral oder im Verwaltungsbereich verzichten?

Nein, denn bestimmte Bereiche müssen von Hauptamtlichen umgesetzt werden, da ehrenamtlich Engagierte die Komplexität und Vielfalt dieser Aufgaben nicht übernehmen können, da entweder der Zeitaufwand zu groß oder die benötigte Expertise zu hoch ist. Außerdem kommt den Hauptamtlichen die Aufgabe zu, die Ehrenamtlichen zu begleiten und für ihre Aufgaben zu befähigen. Das Bistum Münster schreibt hierzu: „Verlässliche Begleitung bedeutet, dass freiwillig Engagierte feste Ansprechpersonen haben, die für ihre Fragen, Sorgen und Anregungen zur Verfügung stehen, Zeit für sie haben und auskunftsfähig sind.“ Die Engagierten benötigen einen Rahmen, in welchem sie wirken können.

Eine Gefahr, die in der Arbeit mit Ehrenamtlichen liegt, ist, dass es zu einer Überforderung dieser Menschen kommen kann. Menschen, die sich engagieren, brauchen den Rückhalt, die Unterstützung und auch die Anerkennung des Hauptamtes. Aufgaben müssen hinsichtlich ihres Aufwands geprüft und mit niedrigen Hürden einstiegsgerecht vorbereitet werden. Wichtig ist es, die Unterscheidung zwischen Ehren- und Hauptamt nicht auf die Professionalität zu reduzieren. So sind Ehrenamtliche nicht selten professioneller als die Hauptamtlichen in ihrem Ehrenamtsbereich, da sie die dazu nötigen Fähigkeiten in ihrem Beruf erworben haben.

Was ist nun eine Perspektive für ehrenamtliche Arbeit in den Kirchen? Es bleibt eine zentrale Aufgabe, Menschen für ehrenamtliche Tätigkeiten zu begeistern. Dies ist eine Aufgabe für hauptamtlich Tätige, die ihren Tätigkeitsbereich stärker auf das Befähigen Ehrenamtlicher ausweiten müssen. Nicht zu unterschätzen ist die Strahlkraft, die bereits ehrenamtlich Engagierte auf mögliche Interessierte ausüben. Eine möglichst diverse Basis zieht Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Zusammenhängen an und kann so ehrenamtliche Ressourcen aus unterschiedlichen Hintergründen motivieren. Zudem muss das Ehrenamt finanziell gefördert werden, da dies nicht nur die Arbeit ermöglicht, sondern auch Wertschätzung ausdrückt. Arbeit mit Ehrenamtlichen bleibt ein komplexes Arbeitsfeld, in welchem viele verschiedene Bedürfnisse wahrgenommen werden müssen. Dass das nicht immer einfach ist, liegt auf der Hand, aber es lohnt sich, sich dafür einzusetzen.

Erschienen im Newsletter 5:2025 vom 8. Mai 2025

Autor: Jens Prior

ERFAHREN SIE MEHR ZUM THEMA:
KIRCHLICHES LEBEN VOR ORT
ZUKUNFTSFÄHIG GESTALTEN

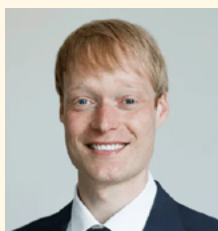


10 Autorenübersicht



Prof. Dr. Thomas de Nocker

Nach einem Theologie- und BWL-Studium sowie eigener Beratungserfahrung hat er 2denare im Jahr 2013 gegründet. Er verfügt über umfassende Projekterfahrung und Forschungswissen im Kirchenmanagement.



Steffen Hesping

Als Wirtschaftsingenieur und Wissenschaftler leitete er zuletzt das Forschungszentrum „Mass Personalization“ der Fraunhofer-Gesellschaft. Zuvor war er als Berater bei der Accenture GmbH in der Luftfahrtindustrie und als Reserveoffizier der Luftwaffe tätig. In einem Auszeitjahr begleitete er die Gründung der „Zukunftswerkstatt SJ“ des Jesuitenordens. Aktuell studiert er Kath. Theologie im Fernkurs.



Dr. Claudia Kolf-van Melis

Sie ist Theologin, Religionspädagogin und ausgebildeter Coach für Change Management. In kirchlichen Verwaltungen und als Geschäftsführerin eines kirchlichen Frauenverbands hat sie umfangreiche Leitungserfahrung gesammelt. Ihr Beratungsfokus sind vor allem strukturelle, inhaltlich-pastorale und kulturelle Veränderungsprozesse in kirchlichen Organisationen.



Lukas Landen

Der Europa-Wissenschaftler, Politologe und Experte für Non-Profit-Management übersetzt Strategie in wirksame, operative Schritte. Als Kenner kirchlicher Strukturen verbindet er die Anforderungen wertorientierter Organisationen mit den Chancen notwendiger Transformationsprozesse.



Jutta Loke

Sie ist ausgebildete Organisationsberaterin, Moderatorin und Coach. In einem katholischen Gemeindeverband mit einer großen Kita-GmbH hat sie langjährige Leitungserfahrung gesammelt. Zuvor war sie in verschiedenen kirchlichen Organisationen verantwortlich tätig.



Max Niehoff

Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft sind die Bereiche, zwischen denen er sich bewegt. Er hat bei einem Diözesan-Caritasverband gearbeitet, war als Bischofsreferent tätig und engagiert sich ehrenamtlich in einem Kirchenvorstand. Parallel zur Beratung bei 2denare promoviert er im Fach VWL.



Jens Prior

Hat während seines Studiums bereits Arbeitserfahrung in der Jugendbildung, der Pastoral und der katholischen Jugendverbandsarbeit gesammelt. Nach einem Lehramtsstudium befindet er sich aktuell im Master Theologie und Wirtschaft in Erfurt. Bei 2denare war er bis September 2025 als Berater tätig.



Dr. Jörn Suermann

Mit langjähriger Erfahrung in Unternehmensberatung, Gesundheitswesen und beim einem Diözesan-Caritasverband verantwortet er bei 2denare vor allem Großprojekte in vielfältigen Themenfeldern.



Dr. Susanne Teichmanis

Sie ist Juristin mit Erfahrungen aus Führungsämtern kirchlicher Leitungsbehörden und ist Graduandin in Themenzentrierter Interaktion. Ihre Beratungsanliegen sind vor allem das Change- und Konfliktmanagement sowie das Coaching von Führungskräften.

Praxisfragen im Kirchenmanagement

Erkenntnisse für Transformationsprozesse in kirchlichen Organisationen – Band 1

Sinkende Mitgliederzahlen und knapper werdende Ressourcen stellen das Kirchenmanagement vor immense Herausforderungen. Die notwendige Transformation betrifft längst nicht mehr nur theologische Fragen, sondern erfordert eine professionelle und zukunftsfähige Steuerung von Verwaltung und Finanzen. Doch wie gelingt dieser Wandel, ohne den pastoralen Auftrag aus den Augen zu verlieren?

Dieses Buch liefert die notwendigen Analysen und Lösungsansätze. Die Autorinnen und Autoren des Beratungsinstituts 2denare bündeln ihre Expertise aus zahlreichen Veränderungsprozessen an der Schnittstelle von Theologie und Ökonomie. Sie beleuchten zentrale Handlungsfelder von Personal und Führung über Kita-Trägerschaften und Controlling bis hin zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Die versammelten Beiträge aus den Jahren 2024 und 2025 richten sich an alle Leitungsverantwortlichen in Bistümern, Landeskirchen und kirchennahen Einrichtungen. Sie liefern wertvolle Impulse für alle, die die Kirche von morgen aktiv und strategisch klug gestalten wollen. Ein unverzichtbarer Begleiter für alle, die die Kirche von morgen aktiv gestalten wollen.
