

Medium	Ausgabe	Veröffentlichungsdatum	Info	Art
Welt am Sonntag	Online	25. Februar 2007	Kirche	Artikel mit Interview CL

25. Februar 2007, 00:00 Uhr

Manager auf der Kanzel

Deutschlands Kirchen sind in Finanznot. Sie müssen neu organisieren, entlassen und Kosten drücken. Unternehmensberater rücken in die Gemeinden ein. Am Ende des schmerzhaften Reformprozesses könnten aber wieder neue Gläubige den Weg in die Gotteshäuser finden

Wenn Martin Sandler seine Alu-Koffer aufklappt, ist ihm die Aufmerksamkeit der Geistlichen gewiss. In dem Gepäck liegt die Erfindung des Ingenieurs, äußerlich unscheinbar. Es ist ein dünnes Kissen, in dem ein Kabel steckt. Durch das Kabel fließt ein elektrischer Strom mit 24 Volt Spannung. Erst wenn sich ein Mensch auf dem Kissen niederlässt, wird über sein Gesäß der ganze Körper von Wärme durchströmt. "Kirchen-Sitzheizung" hat Sandler seine Erfindung genannt. Sie wärmt die Körper der Gottesdienstbesucher und die Herzen der Finanzverwalter in den Gemeinden. Heizkosten können so drastisch gedrückt werden.

In seiner Heimatgemeinde liegen die Kissen seit zehn Jahren in der St. Stephanskirche von Kleinemnat nahe Kaufbeuren. Die Energiekosten für die Kirche übersteigen mit 30 Euro pro Jahr kaum das Niveau einer Stromrechnung für einen Ferienhausurlaub. Angewendet auf alle Kirchen in Deutschland, könnten 100 Millionen Euro eingespart werden, sagt Katholik Sandler. Das Geld solle man lieber für Seelsorge ausgeben, befindet er.

Die Zeit ist reif für Leute wie Sandler. Die beiden großen Kirchen in Deutschland haben jahrzehntelang über ihre Verhältnisse gelebt. Sie haben Leute eingestellt und soziale Angebote erweitert. Dabei verloren sie seit der Wiedervereinigung mehr als sechs Millionen Mitglieder - und haben inzwischen jährlich 1,2 Milliarden Euro weniger an Steuereinnahmen als noch 2000. Ein schmerzhafter Sparprozess hat begonnen; Gemeindeführer machen sich mit Methoden modernen Managements vertraut.

Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) streitet über mögliche Konzentrationsprozesse, die Diakonie in Württemberg liegt wegen eines geplanten Billigtarifs im Clinch mit der Gewerkschaft, und die Außendienstler eines Kerzenherstellers attestieren den katholischen Pfarrern, mit denen sie verhandeln, wachsenden Geiz.

"Keiner kann die Probleme, die auf diese Organisationen zukommen, in ihrer gesamten Komplexität begreifen", sagt Dirk Lefarth von der Kölner Unternehmensberatung interim2000. "Die brauchen Hilfe." Unternehmensberatungen sind Stammgäste in Bistümern und Landeskirchen. Die Manager der Kölner interim2000 organisieren den jährlichen Kongress KVI auf der Messe Ecclesia in Köln. Firmen wie Microsoft und SAP kommen mit den Klerikalen ins Gespräch, Tagungspunkte sind Personalmanagement und bessere Nutzung des gebundenen Kapitals. Die Ökumene paukt Ökonomie. Das katholische Bistum Essen, 1958 in Wirtschaftswunderzeiten gegründet, hat heute 920 000 Gemeindeglieder. "Aber wir haben eine Infrastruktur, die auf 1,5 Millionen Menschen ausgerichtet ist", sagt Finanzdezernent Ludger Krösmann. So viele Gläubige hatten sie mal. Schon 1996 kamen die Berater von McKinsey ins Haus, um die Gemeinde das Sparen zu lehren. Doch die Kosten stiegen weiter.

Der neue Bischof Felix Genn startete einen harten Sanierungskurs. Bis 2009 soll der Haushalt um 70 Millionen Euro reduziert werden. Damit wäre er um ein Drittel kleiner als 2005. Im Generalvikariat wurde die Zahl der Dezernate von neun auf fünf reduziert, der Mittelbau zwischen Generalvikariat und Pfarreien - die Gemeindeverbände - entfällt komplett. Die 259 Kirchengemeinden werden zu 43 Großpfarreien gebündelt. Nach Schätzungen sollen 1000 Stellen abgebaut werden. Es gibt Bauchgrimmen, weiß Finanzdezernent Krösmann. Immer wenn an der Ruhrindustrie eine Zeche oder Kokerei geschlossen wurde, hat die Kirche gemahnt. "Jetzt müssen wir uns mit der gleichen Elle messen lassen."

Die Kirchen stehen erst am Anfang einer gewaltigen Reform, die Personalabbau verheißt. "Längerfristig lassen sich in den Kirchen sozialverträglich 30 Prozent des Personalbestands abbauen", meint der Berater. Doch ausschließen kann keiner die harte Tour.

Die läuft bereits im evangelischen Kirchenkreis Wuppertal, der binnen dreißig Jahren die Hälfte seiner Gläubigen verloren hat. Bis Ende 2004 wurde kräftig umorganisiert - ohne betriebsbedingte Kündigungen. "Doch dann waren die Dinge ausgereizt", erinnert sich Superintendent Manfred Rekowski. In einer Wuppertaler Gemeinde gab es nur die Alternative zwischen Pleite und der Kündigung der Kirchenmusikerin, die auch den Chor leitete. Die Kündigung erfolgte, um die Gemeinde zu sanieren.

Allerdings dürfe beim Sparen und Personalabbau nicht das "Kerngeschäft", die Verkündigung, leiden, sagt der Hamburger Unternehmensberater Christian Lischke. Er berät seit 1997 die evangelischen Landeskirchen. Seine Maßgabe lautet: Verwaltungsaufgaben zentralisieren, Gemeinden damit entlasten und somit mehr Freiraum für die seelsorgerische Arbeit schaffen. Deshalb sei es sinnvoll, Verwaltungsbezirke zu fusionieren, wie dies die EKD diskutiert.

Eines der größten Probleme der Kirchen ist ihr großer Besitz an Grundstücken. Deutschlands Kirchen sind der zweitgrößte Grundeigentümer. Oft fehlt jedoch der Überblick über die Liegenschaften, deren ökonomischen Wert und Kosten-Nutzen-Verhältnisse. "So ein Kölner Dom ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Horror", sagt Unternehmensberater Lefarth. Der Wuppertaler Pfarrer Rekowski möchte bald ein Modellprojekt mit einem Immobilienfachmann, neudeutsch Facility Manager, starten: "Wir sind vielfach noch Lichtjahre entfernt von einer wirtschaftlichen Raumnutzung."

Aufgeklärter gehen die Kirchen mit dem Thema Energie um. Zahlreiche Gemeinden formieren sich gegenüber Stadtwerken als Einkaufsgemeinschaften, bestellen Strom zu Sonderkonditionen, investieren in sparsame Technologien und bauen Solarzellen aufs Dach.

Die Berater der Kirchen haben aber auch das wichtigste Finanzierungsinstrument, die Kirchensteuer, im Blick. Rein rechnerisch zahlt jedes Gemeindeglied der evangelischen Kirche in Deutschland heute 141 Euro pro Jahr. Doch faktisch herrschen ganz andere Verhältnisse. Besserverdienende werden über den starren Hebesatz in Kombination mit der Einkommensteuer kräftig zur Kasse gebeten, während viele Gemeindeglieder - Jugendliche, Arbeitslose, Senioren - gar nichts bezahlen. "20 Prozent der Protestanten zahlen 80 Prozent der Steuern", schätzt Unternehmensberater Christian Lischke.

Ein Missverhältnis, das immer mehr Menschen zum Austritt bewegt - vor allem, wenn sie merken, dass wenig vom gezahlten Geld in der eigenen Gemeinde ankommt. Der Berater schlägt deswegen eine Änderung der Finanzströme vor: "Das Geld sollte - abzüglich Umlagen für die Landeskirchen und finanzschwächere Kirchen - direkt bei der eigenen Gemeinde landen." Vielerorts sei es schon so weit, dass Gemeindeglieder aus der Kirche austreten, Fördervereine gründen und über diese Geld direkt an ihre eigene Gemeinde spenden, mit der paradoxen Folge, dass Gläubige der Kirche den Rücken kehren, um sie besser unterstützen zu können.

Lischke schwebt indes ein veränderter Anreiz vor. Wenn die Gemeinden Aussicht auf höhere Einnahmen von ihren eigenen Mitgliedern hätten, so seine Überlegung, würden sie sich selbst ökonomischer verhalten. Vor allem aber würde es sich für die Gemeinden unmittelbar auszahlen, neue Mitglieder oder verlorene Gläubige zurückzuwerben. Bisher sind die Anreize gering, auch wenn die Firma Lischke Consulting bereits mit verschiedenen evangelischen Landeskirchen über Werbeaktionen zum Wiedereintritt verhandelt.

Die meisten Kirchen erkennen den Zwang zu wirtschaftlichem Denken, und die Zeit wird knapp. Aber: "Die Katastrophe lässt sich abwenden", glaubt Berater Lefarth. Gerade an jenen Orten, die heute schon am härtesten von Steuerausfällen und Mitgliederschwund betroffen sind, lassen sich nämlich wichtige Erfahrungen sammeln.

Der Superintendent des krisengeschüttelten Wuppertaler Kirchenkreises hat zwar schon zwölf Gotteshäuser aufgegeben - aber er bleibt trotzdem voller Hoffnung. Die Kirchen hätten gelernt, mit Umbrüchen umzugehen, sagt er. Und: "Mit unserem Spezialwissen könnten wir anderen dienen", sagt Manfred Rekowski.