

## **Bericht zur BSL Kirchentagung 2011**

### **Kirchliches Handeln im Spannungsfeld betriebswirtschaftlichen Denkens – Wie viel Ökonomie verträgt die Kirche?**

**BSL Kirchentagung in Kooperation mit der Evangelischen Akademie Baden am 26. und 27. Mai 2011 in Bad Herrenalb**

Moderne Managementmethoden werden in letzter Zeit auch zunehmend in der Kirche, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Immobilien und strategische Steuerung eingesetzt. Dabei kommt es immer wieder zu einem Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichem Denken und kirchlichen Zielsetzungen. Hieraus ergeben sich folgende Fragestellungen, die Gegenstand der diesjährigen Tagung waren:

- Welche kirchenspezifischen Anforderungen werden an die Betriebswirtschaft mit ihren Instrumenten gestellt?
- Wo liegen Chancen, aber auch die Grenzen in der Unterstützung kirchlichen Handelns?
- Unter welchen Prämissen können sich die Perspektiven von Theologie und Betriebswirtschaft gegenseitig bereichern?

Eröffnet wurde die Tagung von Herrn Axel Liebetrau, Experte für Innovation und Corporate Foresight mit seinem Vortrag „Wirtschaft und Kirche brauchen Innovation – Kirche auch!“ Herr Liebetrau beleuchtete die Bedeutung von Innovation für Industrie und Wirtschaft und zeigte wichtige Innovationen in der Industrie und die dahinter stehenden Innovationsmechanismen auf. Unter dem Motto „Lernen von anderen“ entwickelte er 10 Tipps und Tricks, wie man „frische Ideen für die Kirche von heute“ generieren kann und Innovationsmechanismen aus Industrie und Wirtschaft auf Kirche übertragen kann.

Es folgten Impulsreferate zum Thema Ökonomie und Kirche, gehalten von Frau Barbara Bauer, Oberkirchenrätin der Evangelischen Landeskirche in Baden und Herrn Konrad Göller, Hauptabteilung Pastorales Personal des Erzbistums Bamberg. Frau Bauer stellte die Frage, inwieweit Erkenntnisse der Betriebswirtschaft der Erfüllung des kirchlichen Auftrags nützlich sein können und wo die Grenzen betriebswirtschaftlichen Handelns liegen in den Mittelpunkt ihres Vortrags. Anhand des Inhaltsverzeichnisses eines Betriebswirtschaftslehrbuches, zeigte sie auf, welche Instrumente auch in der kirchlichen Steuerung eingesetzt werden können. Untermauert wurde dies durch Praxisbeispiele, wie betriebswirtschaftliche Instrumente in der Evangelischen Landeskirche in Baden zum Einsatz kommen (z.B. strategische Steuerung mithilfe des Balanced-Score-Card basierten Kirchenkompasses, zielorientiertes Arbeiten mit Projektmanagement, strategischer Einkauf, Einsatz von Personalführungsinstrumenten, Etablierung einer Kosten-Leistungs-Rechnung etc.). Zum Abschluss verdeutlichte Frau Bauer die Grenzen betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns aus theologischer Sicht in Thesenform.

Herr Göller berichtete über die Einrichtungs- und Veränderungsprozesse, die sich innerhalb der letzten 14 Jahre im Erzbistum Bamberg vollzogen haben. Diese wurden 2004 durch die Haushalts- und Finanzkrise ausgelöst und von 2004 bis 2007 von der BSL Managementberatung begleitet. Die Veränderungsprozesse im Bereich Personal sind auch heute noch nicht abgeschlossen.

Inspiziert durch den Input der drei Vorträge entwickelte sich eine lebhaft Podiumsdiskussion, in der Teilnehmer und Referenten von eigenen Erfahrungen berichteten und Fragestellungen diskutierten. Vertieft wurde dieser Gedankenaustausch beim „Come together“, im Rahmen dessen Teilnehmer ausreichend Gelegenheit hatten, Netzwerke zu knüpfen.

Der zweite Tag stand zunächst ganz im Zeichen kirchlichen Immobilienmanagements. Einleitend gaben Claus Jungkunz, Senior Berater BSL und Mag. Friedrich Mayrhofer, Pamay Consult GmbH, Einblick in das Konzept und die Methodik der Netzwerktagung zu kirchlichem Immobilienmanagement – Real Net 2011. Diese von BSL und Pamay Consult veranstaltete Tagung fand Anfang des Jahres in Linz statt, wo unter anderem die Entwicklung des Linzer Domplatzes als Beispiel kirchlicher Immobilienentwicklung „life“ begutachtet werden konnte. Die Netzwerktagung, bei der „das über den Tellerrand hinausschauen“ im Mittelpunkt stand, fußt auf einer Idee, die sich aus der letztjährigen Kirchentagung heraus entwickelte.

Ein weiteres Beispiel, wie kirchliche Immobilienentwicklung funktionieren kann, gab im Anschluss Ingo Strugalla, Vorstand der Evangelischen Stiftung Pflege Schönau (ESPS), in seinem Vortrag „Wie kann kirchliches Immobilienmanagement der Zukunft aussehen?“. Nachdem Herr Strugalla das Immobilienmanagement der ESPS skizzierte, ging er auf die Herausforderungen ein, mit denen sich ein erfolgreiches kirchliches Immobilienmanagement auseinandersetzen muss. So gilt es für das komplexe Immobilienportfolio der Kirchen Ordnung und Strukturen zu schaffen und die Komplexität zu reduzieren. Beispiele hierfür sind die Entwicklung von Kompetenzzentren zur professionellen Steuerung von immobilienrelevanten Themen sowie professionelles Flächenmanagement und Bewirtschaftung.

Nachdem bislang die Situation der verfassten Kirche im Mittelpunkt stand, ging Herr Dr. Gern, Vorstandsvorsitzender des diakonischen Werkes in Hessen und Nassau auf die spezielle Situation der Diakonie ein. Der professionelle Dienst der Diakonie steht derzeit unter Druck:

- Sozialleistungen werden im Sozialstaat zunehmend abgebaut, somit steigt der Hilfebedarf. Gleichzeitig sinkt aber die öffentliche Finanzierung.
- Steigender Kostendruck, mehr Konkurrenz, Wettbewerb und Privatisierung

Die einen warnen vor einer Effizienzfalle der Diakonie, wohingegen die anderen die Marktfähigkeit und Gewinnorientierung der Diakonie fordern. So bestehe die zentrale ethische und diakonische Aufgabe darin, Markt und Wettbewerb so zu gestalten oder zumindest mitzugestalten, dass Diakonie ihren Grundorientierungen und Maximen treu bleiben kann.

Den inhaltlichen Bogen zum ersten Vortrag der Tagung „Braucht Kirche Innovation“ spannte Herr Udo Schnieders, Leiter der Stabsstelle Fundraising der Erzdiözese Freiburg, in seinem Vortrag „Mission mit Marketing“. Herr Schnieders zeigte auf, dass die Katholische Kirche aufgrund ihrer derzeitigen Situation (es werden nur 25% der Mitglieder erreicht, der überwiegende Teil der bis zu 30% Kirchensteuerzahler nimmt nicht am kirchlichen Leben teil) eigene Marketingstrategien entwickeln muss, um ihre Mitglieder zu erreichen. Im Folgenden gab Herr Schnieders einen Überblick, welche professionellen Marketinginstrumente derzeit bei der Erzdiözese Freiburg zum Einsatz kommen:

- Entwicklung von Markenbildung für die Dachmarke „Katholische Kirche“, die Familienmarke „Erzdiözese Freiburg“, und der Einzelmarke „Wert-volle Zukunft“ (Profilierung der Erzdiözese als Spenden sammelnde Organisation)
- Entwicklung einer Image- und Fundraisingkampagne
- Nutzung sozialer Netzwerke (Facebook, Twitter, Xing)
- Maßnahmen zur Austrittsprävention

Die positive Resonanz der Teilnehmer und die regen Diskussionen während der Tagung haben gezeigt, dass es mit der Kirchentagung auch in diesem Jahr BSL wieder gelungen ist, durch vielfältige Vorträge Impulse zu geben und einen Gedankenaustausch sowie die Netzwirkbildung unter den Teilnehmern zu fördern.