

Lebendige Seelsorge: Frau Leimkühler, Sie sind mit den Finanzstrukturen sowohl in der Kirche als auch in der Privatwirtschaft vertraut. Was sind denn die klassischen Irrtümer, die Außenstehende haben, wenn sie an das Geld der Kirche denken?

Claudia Leimkühler: Der erste Irrtum ist, dass kirchliche Rechtspersonen nach den gleichen Prinzipien funktionieren wie die Privatwirtschaft, deren oberstes Ziel im wirtschaftlichen Erfolg und einer wettbewerbsfähigen Kapitalrentabilität liegt. Dagegen stellen Finanzen in der Kirche eher eine

Restriktion dar und es gilt, diese effizient und zweckentsprechend einzusetzen. Zum zweiten wird der Kirche unterstellt, dass sie nicht professionell mit Geld umgehen kann. Und es gibt drittens oft Missverständnisse über die Komplexität und den Umfang kirchlicher Strukturen.

LS: Und welche Annahmen der Außenstehenden stimmen?

Leimkühler: In der Kirche fehlt – und das meine ich gar nicht als Vorwurf – ein integriertes Verständnis der Zusammenhänge

„Ich glaube, dass die finanzielle Enge durch kreative Konzepte ausgeglichen werden kann.“

Ein Gespräch mit Claudia Leimkühler

von Strategie und operativen Prozessen, von Bilanzierung und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen. Und es mangelt an einer übergreifenden Perspektive, die nach der inhaltlichen Zielsetzung und Entwicklung der Kirche fragt. Das ist allerdings nicht nur in den Kirchen, sondern auch in manchen privatwirtschaftlichen Unternehmen so. Auch deren Steuerungssysteme sind nicht durchweg auf langfristige Erfolgspotentiale im Sinne einer lern- und entwicklungsfähigen Organisation sowie der Sicherung der Zukunfts- und Handlungsfähigkeit ausgerichtet.

LS: Sie haben einmal gesagt, dass die Kirche der schlankste Weltkonzern sei. Was meinten Sie damit?

— Claudia Leimkühler

Dr. rer. pol., Prof.in für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Rechnungswesen und Controlling, an der NBS Northern Business School Hamburg; Unternehmensberaterin und Aufsichtsrätin; 1995–2008 Tätigkeit im Erzbistum Hamburg, zuletzt als Finanzdirektorin; 2009–2016 Mitglied im Vorstand der *Kirchlichen Zusatzversorgungskasse des Verbandes der Diözesen Deutschlands*.

Bernhard Spielberg

Dr. theol., Prof. für Pastoraltheologie an der Universität Freiburg; Mitglied der Schriftleitung der *Lebendigen Seelsorge*.

Leimkühler: Ein Konzern ist ein Zusammenschluss von rechtlich selbstständigen Unternehmen, der die eigenen Ressourcen dafür nutzt, um mit seinen Produkten oder Dienstleistungen eine möglichst große Marktdurchdringung zu erreichen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Auch in der katholischen Kirche ist die Ausrichtung des Vermögens auf die der Kirche eigenen Zwecke für die Vermögensfähigkeit bestimmend. Jedoch steht hierbei die Bindung an den Sendungsauftrag der Kirche, der den Einsatz materieller Güter nur als Mittel zur Erreichung ihres Auftrages und nicht als Mittel zur Vermögensvermehrung festlegt, klar im Vordergrund. Diese durch das universale Kirchenrecht auferlegte Selbstbindung bildet den Rahmen für den Besitz und die Verwaltung von kirchlichem Vermögen – egal ob wir in Asien, Amerika oder Deutschland sind. Zudem gibt es für die Formulierung und Festlegung der Verantwortlichkeiten im Bereich der Vermögensverwaltung letztendlich eine ganz schlanke Struktur. Wenn man die Verfassungsebenen der katholischen Kirche sieht, sind das maximal vier: der Papst, die nationale Ebene, das Bistum und die Pfarrei. Hieraus wird deutlich, dass die Struktur der kirchlichen Rechtspersonen zwar Ähnlichkeit mit einem privatwirtschaftlichen Konzern hat, dieser aber komplett anders als ein privatwirtschaftlich organisierter Konzern funktioniert.

LS: Inwiefern?

Leimkühler: Innerhalb eines privatwirtschaftlichen Konzerns hat die Konzernleitung einen beherrschenden Einfluss auf die nachgeordneten Unternehmen. Sie kann massiven Einfluss auf deren finanzielle Ausstattung und Leistungsangebot nehmen. Somit sind die im Konzern verbundenen Unternehmen wirtschaftlich voneinander abhängig und bilden eine wirtschaftliche Einheit. Über die katholische Kirche gibt es zwar das klassische Vorurteil, der Papst könne in die Mittelverwendung eines Bistums oder einer Pfarrei eingreifen. Das findet aber nicht statt – und ist auch strukturell gar nicht vorgesehen. Die Herrschaftsbefugnis und die volle Verfügungs- und Handlungsfreiheit über das Kirchenvermögen obliegen den einzelnen kirchlichen Rechtspersonen. Das Kirchenvermögen bildet somit keine Einheit.

LS: In der Finanzstruktur gibt es also schon so etwas wie die „heilsame Dezentralisierung“ von der Papst Franziskus spricht?

Leimkühler: Die dezentrale Organisation des Kirchenvermögens und die Subsidiarität sind Grundprinzipien, die im Kirchenrecht angelegt sind. Es gibt ein schlankes, weltweit verbindliches Rahmenrecht für die Verwaltung des kirchlichen Vermögens, das an die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden muss. Es gibt aber kein durchgehendes Finanzierungssystem. Das ist in jedem Land und in jeder Region unterschiedlich ausgestaltet, je nachdem, in welchem Rechtssystem oder in welcher Tradition sich Kirche bewegt.

LS: Schauen wir mal auf das deutsche System: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die finanzielle Lage der Kirche in Deutschland verändern? Und welche praktischen Herausforderungen bringt das mit sich?

Leimkühler: Zum einen zeigen die Prognosen, dass die Zahl der Kirchenmitglieder und damit auch der Kirchensteuerzahlenden sehr stark rückläufig ist. Auch wenn es in anderen Bereichen, z. B. in Kindergärten, Schulen, Krankenhäusern sowie Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Altenpflege, noch andere Finanzierungen gibt, ist die Kirchensteuer die Haupteinnahmequelle. Daran gemessen wird der finanzielle Rahmen enger. Die Tatsache, dass weniger Geld zur Verfügung steht, muss aber nicht zwangsläufig mit einer geringeren Präsenz der Kirche einhergehen. Ich glaube, dass die sich anzeigende finanzielle Enge durch kreative Konzepte ausgeglichen werden kann. Aber das verlangt natürlich eine ganz andere Offenheit für die gesellschaftlichen Entwicklungen und veränderte Nachfrage der Menschen, für eine entsprechende Anpassung der Strukturen, für geänderte Finanzierungen, vielleicht auch für die Wahrnehmung und Delegation von Verantwortung. Das wird man nicht allein über eine geänderte Verteilung von Kirchensteuern regeln können.

LS: Wenn Sie sagen, wir bräuchten eine größere Kreativität, wahrscheinlich auch ein Ausprobieren von unterschiedlichen Möglichkeiten, sehen Sie Alternativen, die sich anbieten?

Leimkühler: Nehmen wir dafür das Beispiel der Monastischen Gemeinschaften von Jerusalem. Deren Mitglieder sind mit einer halben Stelle in einem Beruf tätig und in der anderen Zeit leben sie als kontemplativer Orden zusammen. Ich kann mir vorstellen, dass dieses Modell auch auf andere Bereiche kirchlichen Lebens übertragbar ist. Meine Wahrnehmung ist, dass die Frage der finanziellen Vergütung an Stellenwert verliert, wenn Menschen ihre Talente einbringen können und ihren Tätigkeitsbereich eigenverantwortlich gestalten dürfen. Gerade die junge Generation befördert mit ihrer Forderung nach sinnstiftender Arbeit, Abwechslung und Freiheit den Wertewandel in Unternehmen. An erster Stelle steht dabei nicht die Frage: Was kann ich verdienen? Sondern: Welche Verantwortung darf ich übernehmen? Inwiefern habe ich Gestaltungsspielraum? Wie kann ich lebendig bleiben? Wie kann ich neben der Arbeit noch das Gespür haben, in der Welt zu sein? Ich habe kein fertiges Konzept, aber ich könnte mir vorstellen, dass es von diesen Fragen ausgehend ganz andere, geeignete Modelle gibt.

LS: Sie haben Ihre Dissertation zur Umstellung vom kameralistischen zum doppischen Rechnungswesen verfasst und diese Veränderung im Erzbistum Hamburg federführend begleitet. Wozu ist denn diese Transformation gut? Und warum ist sie gerade für kirchliche Akteurinnen und Akteure sinnvoll?

Leimkühler: Bei der Doppik, also der kaufmännischen Rechnungslegung, geht es einerseits um die vollständige Abbildung der wirtschaftlichen Situation einer Rechtsperson. Man schaut sich nicht nur die Ein- und Ausgaben an, sondern auch die Entwicklung der vorhandenen Ressourcen und die Wirkung von Entscheidungen auf die Höhe des Vermögens und dessen Finanzierung. Es geht also erst einmal um Transparenz, insbesondere bei der Frage: Welche nachhaltigen Verpflichtungen ergeben sich aus der getroffenen Entscheidung, etwa im Blick auf die Altersversorgung der Mitarbeiter und den Unterhalt von Gebäuden? Eine zutreffende Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen setzt zudem ein System der Berichterstattung voraus, das nach innen und außen die gleichen Einflussfaktoren des Erfolgs einer kirchlicher Rechtsperson und ihrer spezifischen Tätigkeiten kommuniziert. Es werden somit verlässliche, nachvollziehbare, glaubwürdige und – nach Möglichkeit durch Wirtschaftsprüfer – geprüfte Informationen verlangt. Nur ein integriertes System, das nachvollziehbaren Regeln folgt, kann glaubhaft entscheidungsrelevante Informationen liefern. Dieses Regelwerk bieten die handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften, auch wenn nicht die in der Privatwirtschaft üblichen Bewertungsmaßstäbe, Kennzahlen und Interpretationsmuster für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation kirchlicher Rechtspersonen herangezogen werden können. Hier fehlt es noch an einer expliziten und generativ ausgerichteten Theoriebildung.

LS: Sie verfügen über ein hohes Maß an Erfahrung, nicht nur in der Lehre, sondern auch in der ökonomischen Praxis. Sie sitzen in Aufsichtsräten und Beiräten, auch von Familienunternehmen. Geht es da anders zu als in der Finanzabteilung eines Bistums? Könnte Kirche dort etwas lernen?

Leimkühler: Einerseits müssen im Markt agierende Unternehmen natürlich viel flexibler sein und sich schneller an Veränderungen, die von außen kommen, anpassen. In einem steuerfinanzierten System ist dieser Zwang zur Anpassung nicht so stark gegeben. Auf der anderen Seite gibt es Fragen, die für große wie für mittelständische Unternehmen wichtig sind – und die sich auch die katholische Kirche stellen sollte: Habe ich wirklich hinreichend transparente Informationen, um die strategischen Auswirkungen langfristiger Entscheidungen beurteilen zu können? Was sind die wert- und kostentreibenden Faktoren? Worin liegt der Wertbeitrag eines Produktes oder Standortes zum Unternehmenserfolg?

LS: Sie haben erwähnt, dass gerade Familienbetriebe eine andere Perspektive auf ihre eigenen Mittel und Ressourcen haben. Könnten Sie das erläutern?

Leimkühler: Familienunternehmen haben ein generationenübergreifendes Unternehmensverständnis und verstehen sich als Treuhänder des ihnen von

den vorherigen Generationen übertragenen Vermögens. Ihr Ziel ist es, dieses Vermögen bzw. das Unternehmen so auszurichten, dass auch die nachfolgenden Generationen davon profitieren können. Diese zukunftsbezogene Ausrichtung wird auch als Enkelfähigkeit bezeichnet. Der Treuhandgedanke und die Zukunftsbezogenheit sind verbindende Elemente zur Vermögensverwaltung der katholischen Kirche. Auch hier gilt es, das vorhandene Vermögen im Wert zu erhalten zur Sicherung von kirchlicher Präsenz und der Verwirklichung des kirchlichen Grundauftrages auch in künftigen Generationen.

LS: Enkelfähigkeit ist ein wunderbares Wort. Das habe ich noch nie gehört.

Leimkühler: In Familienunternehmen ist enkelfähig ein stehender Begriff, der – wie ein Bekannter von mir einmal gesagt hat – eigentlich in den Duden gehört. Für mich ist es ein anderer Begriff für Nachhaltigkeit.

LS: Zu einem anderen Thema: In vielen Ordinariaten gehen seit Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Consulting-Firmen ein und aus, viele Verwaltungsabläufe wurden zentralisiert. Nehmen Sie diese Entwicklung auch wahr und – wenn ja – wie beurteilen Sie sie?

Leimkühler: Meiner Erfahrung nach wird in Ordinariaten häufig auf externe Beraterinnen und Berater zurückgegriffen, weil man ihnen eine höhere Fachkompetenz unterstellt. Daran zeigt sich ein fehlendes Selbstbewusstsein hinsichtlich der eigenen Problemlösungskompetenz und des Potentials an Fähigkeiten und Kenntnissen in der eigenen Organisation. Leider scheitern viele dieser Beratungsprojekte. Die Gründe dafür sind vielfältig. Teilweise liegt es aber auch an mangelnder Erfahrung und unzureichenden Kenntnissen der Berater über die Governance-, Finanz- und Entscheidungsstrukturen der Kirche. Zur personellen Unterstützung in Projektphasen und zur Moderation des Prozesses der Entscheidungsfindung ist externe Beratung durchaus sinnvoll. Dennoch sollte sie immer nur eine interimistische, unterstützende Leistung bleiben. Sie ersetzt weder Entscheidungen noch deren Umsetzung.

LS: In den Pastoralplänen der Diözesen ist viel von Wandel und Veränderung die Rede. Wenn man aber auch schaut, wie Ressourcen investiert werden, dann wandert immer noch der allergrößte Teil in die Aufrechterhaltung der bisherigen Strukturen. Halten Sie das aus ökonomischer Perspektive für sinnvoll? Was wäre denn ein Weg, eine Veränderung anzustoßen oder zu begleiten?

Leimkühler: Charakteristisch für die Kirche in Deutschland ist die sehr stark ausgeprägte Infrastruktur, die viele personelle und finanzielle Ressourcen bindet. Ich erlebe unsere Kirche zudem in der Haltung einer Komm-Religion: Hier ist unser Angebot. Kommt zu uns! Dies betrifft nicht nur viele Kirchen, Pfarrhäuser, Pfarrheime, sondern auch Bildungshäuser und sonstige Einrich-

tungen. Auf der anderen Seite habe ich auch erlebt, wie schwer es ist, einen Standort aufzugeben. Da hängen Emotionen und Erinnerungen dran. Von meinem Verständnis her sind wir aber eigentlich eine Zelt-Religion. Das heißt, die Verkündigung macht sich auf den Weg zu den Menschen. Da eine veränderte Grundhaltung zu entwickeln, fällt in anderen Ländern und Kulturen leichter. Dort sagt man sich: Okay, ich habe einen neuen Beruf. Ich verlasse Haus und Hof und zieh mit Kind und Kegel um. Wir Deutschen fahren bei einem Arbeitsplatzwechsel quer durch die Welt, aber geben unsere Wurzeln, unsere Heimat nicht auf. An der Haltung zu arbeiten, dass Heimat sich nicht an einem physischen Ort festmacht, und ergänzend mit dem Angebot da hinzugehen, wo die Menschen sind, das ist die Aufgabe und Herausforderung. Deshalb ist der Ansatz, aufgrund des Personalmangels die Zuschnitte der Gemeinden größer zu machen, aber an der dahinterliegenden Struktur nichts zu ändern, langfristig nicht zielführend. Es bräuchte vielmehr den Mut, Angebote komplett anders, aber auf jeden Fall standortunabhängig zu denken.

LS: Man müsste auch wissen, wohin diese veränderte Haltung führt. Bisher gibt es aber vielerorts noch kein Bild, wie Kirche in Zukunft aussehen kann. An welchen ökonomischen Stellschrauben kann man drehen, damit der Übergang auch zu einem Gestaltungszeitraum wird?

Leimkühler: Indem man die Fixkosten senkt, also kritisch hinterfragt: Muss ich die vorhandene Infrastruktur tatsächlich aufrechterhalten? Brauche ich beispielsweise ein eigenes Bildungs-, Beleg- oder Gästehaus oder nutze ich andere Raum- und Übernachtungsangebote? Miete ich beispielsweise besser in einem Hotel Konferenzräume und Zimmer an, um eine Veranstaltung durchzuführen? Dadurch werde ich sowohl finanziell wie auch räumlich flexibler. Das gleiche Vorgehen könnte ich mir auch im Blick auf Verwaltungsstandorte wie auch die administrativen Aktivitäten vorstellen. Provokativ gesagt: Mit den heutigen technischen Möglichkeiten braucht es in der Metropole eigentlich nur noch eine Finanzabteilung. Warum muss jedes Bistum, jede Pfarrei selbst die Buchführung machen? Die Belege können vor Ort eingescannt und anschließend in Berlin, in Köln oder woanders zahlbar gemacht und gebucht werden. Insbesondere mit Blick auf die administrativen Tätigkeiten wäre in jedem Fall zu überprüfen, was lediglich tradierte Verhaltensmuster sind und worauf schon heute verzichtet werden könnte. Letztlich ist es doch egal, um im genannten Beispiel zu bleiben, wenn Personen außerhalb meines unmittelbaren Einflussbereiches sehen, wofür das Geld ausgegeben wurde.

LS: Vor einhundert Jahren hatten Bistümer weit weniger finanziellen Einfluss als heute. Bräuchte es angesichts des Transformationsstaus nicht eine noch stärkere Dezentralisierung und eine größere Finanzhoheit der Pfarreien, damit sie kreativ und handlungsfähig bleiben?

Leimkühler: Dezentralisierung als Instrument der Mittelverteilung halte ich für problematisch, weil die finanzielle Kraft in den verschiedenen Gemeinden und Regionen eines Bistums sehr unterschiedlich ist. Ich denke eher an Synergien und Solidarität, welche innerhalb eines Bistums durch die Kirchensteuerhoheit der Diözesen gewährleistet und über den bestehenden Finanzausgleich auch zwischen den Bistümern geregelt ist. Ergänzend dazu sollten aber die Kriterien der Mittelzuweisung überprüft werden: Hier stärker auf projektbezogene Finanzierungen zu setzen und nicht automatisch vorhandene Strukturen zu finanzieren, wäre ein denkbarer Ansatz.

LS: Zum Schluss – ganz kurz: Einen guten Umgang mit Geld erkennt man ...

Leimkühler: ... an der offensiven Transparenz über betriebswirtschaftliche Wert- und Kostentreiber wie auch über das Leistungsausmaß, die Leistungsanspruchnahme und die Qualität kirchlicher Dienste. Diese Transparenz haben wir aber leider noch nicht.

LS: Vielen Dank.