

Bistum Münster

## Spar- und Strategieprozess

Vorlage der Verwaltung für die gemeinsame Sitzung von Diözesanrat und Kirchensteuerrat am 18. September 2020

### 1. Rückblick Gemeinsame Sitzung 2019: „Auftrag an die Verwaltung“

In der ersten gemeinsamen Sitzung von Diözesanrat und Kirchensteuerrat im Mai 2019 wurde die Studie zur Mitglieder- und Kirchensteuerentwicklung im Bistum Münster vorgestellt und beraten.

Wesentliche Inhalte und Ergebnisse der Prognose waren:

- Für das Bistum Münster prognostiziert die Studie bis 2060 eine Halbierung der Zahl der Katholiken von heute 1,8 Mio. auf 0,9 Mio.
- Bei gleichbleibenden konjunkturellen Rahmenbedingungen werden sich die Kirchensteuereinnahmen seitwärts entwickeln; der absolute Verlust beträgt bis 2060 ca. 6,3 % bzw. rd. 26 Mio. €. Die „Kirchensteuerkraft“ würde damit nur noch 48 % des Niveaus von 2017 entsprechen (Kaufkraft: - 52 %).
- Die Ergebnisse der Studie resultieren aus der demographischen Entwicklung der Gesellschaft (65%) sowie der Prognose von Taufen, Austritts- und Aufnahmeverhalten (35%).
- Der weitere Verlauf dieser Entwicklung kann sich verschlechtern, u. a. wie derzeit durch die Folgen der Corona-Pandemie. Der weitere Verlauf kann auch abgemildert werden, z. B. durch entsprechende Maßnahmen zur Kirchenbindung bzw. zur Mitgliederorientierung.

Die Bewertung der Ergebnisse in der gemeinsamen Sitzung war vielstimmig:

- Konkrete Sparvorschläge („Flächen reduzieren“, „Schrumpfungsprozesse begleiten“, „langfristiger Sparkurs“).
- Appelle zu Neuaufbrüchen und Visionen („neue Formen“, „Identifizierung mit der Kirche fördern“, „Glaubwürdigkeit fördern“, „Soziale Medien stärker nutzen“).
- Einfordern von Verbindlichkeit („Zahlen benennen“, „transparente Begründungen für Einschnitte“, „schnelles Gegensteuern, um Personalabbau sozialverträglich zu gestalten“). [s. Protokoll 24.05.19].

Diözesanrat und Kirchensteuerrat gaben im Anschluss an die Vorstellung der Studie den Auftrag, einen Vorschlag zu erarbeiten, wie das Bistum Münster mit dieser Entwicklung umgehen kann:

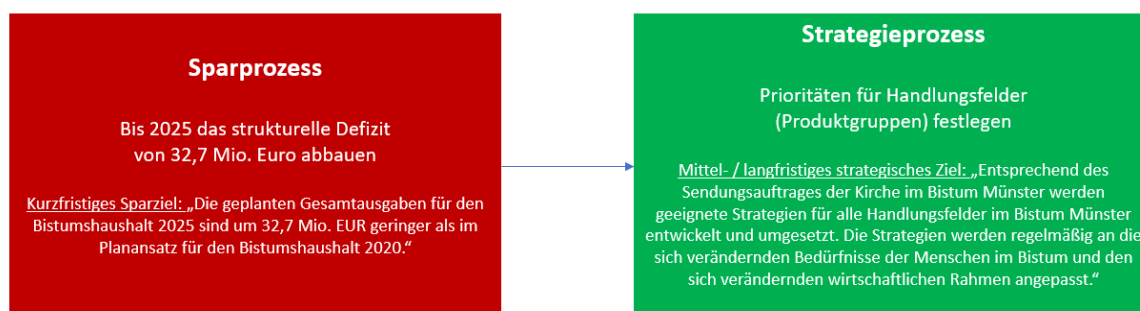
„Die Verwaltung werde gebeten, Haushaltszahlen so aufzubereiten, dass mögliche Posterioritäten durchgerechnet, bewertet und festgelegt werden können. Die Ergebnisse solle dem Diözesanrat, dem Bischof und anschließend dem Kirchensteuerrat vorgelegt werden.“ [Protokoll der gemeinsamen Sitzung von Diözesanrat und Kirchensteuerrat am 24.05.2019].

## 2. Zielsetzung des Spar- und Strategieprozesses

Entsprechend des Auftrags der beiden Gremien aus Mai 2019 wurde unter der Steuerung des Generalvikars ein solcher „Vorschlag der Verwaltung“ entwickelt. Die Bezeichnung dieses Gesamtprozesses als „Spar- und Strategieprozess“ wurde im November 2019 festgelegt.

Im **Spar- und Strategieprozess** sollen:

1. kurzfristig Lösungen für das sich abzeichnende strukturelle Defizit von 32,7 Mio. Euro bis 2025 gefunden werden,
2. mittel- und langfristige Entscheidungen für Schwerpunkte im Bistumshaushalt über 2025 hinaus gesetzt werden, um dem Sendungsauftrag der Kirche im Bistum Münster angesichts der Mitglieder- und Kirchensteuerentwicklung gerecht zu werden.



Die beiden Perspektiven des Spar- und Strategieprozesses zeigen ein **Dilemma** auf: Jede Entscheidung, im Bistumshaushalt kurzfristig bis 2025 Einsparungen zu erreichen, hat bereits „strategische“, also inhaltliche, pastorale, auf die Sendung der Kirche im Bistum Münster bezogene Auswirkungen. Zugleich drängt die Zeit, bis 2025 tatsächlich erkennbare Einsparungen im Bistumshaushalt umzusetzen, um ausreichend Zeit für eine „Strategiediskussion“ zu haben, die Beteiligte und Betroffene einbezieht und partizipativ bzw. ergebnisoffen gestaltet wird.

Im **kurzfristigen Sparprozess** wurde eine pragmatische Lösung für dieses Dilemma gesucht:

- Die Hauptabteilungen des Bischöflichen Generalvikariats haben Einsparmöglichkeiten entwickelt, mit denen das strukturelle Defizit von 32,7 Mio. Euro bis 2025 ausgeglichen wird. Die Sparbeschlüsse sind „vertretbarer“, d.h. sollen zum derzeitigen Zeitpunkt nicht die grundsätzliche Strategie von Handlungsfeldern / Produktgruppen im Bistum Münster gefährden.
- Diese Einsparungen schaffen Zeit für eine weitere Diskussion mittelfristiger Prioritäten- und Posterioritätenentscheidungen über 2025 hinaus für kirchliche Handlungsfelder im Bistum (dies entspricht den Produktgruppen im Bistumshaushalt).

Der **mittel- und langfristige Strategieprozess** benötigt mehr Partizipation und Zeit. Er unterliegt einer anderen Logik als der Sparprozess, der aus dem Haushalt abgeleitete klar kalkulierbare Maßgaben setzen kann. Die Strategie zielt auch auf einen nachhaltigen, zukunftssicheren Haushalt - blickt aber auch auf die zukünftige Gestalt der Kirche im Bistum, von Gottesdienst, Glaubensweitergabe, Gemeindeleben, Beratung, kirchlichen Einrichtungen und Schulen usw.

### 3. Die Entwicklung des Spar- und Strategieprozesses seit 2019

Der schrittweise Entwicklungsprozess des Spar- und Strategieprozesses erfolgte durch den Generalvikar unter Einbezug aller Mitglieder der Hauptabteilungsleiterkonferenz (Halko) im BGV.

Der Prozess wird von einer Steuerungsgruppe gelenkt. Diese besteht aus den Hauptabteilungsleitungen 100 Zentrale Aufgaben, 200 Seelsorge und 600 Verwaltung sowie der Gruppe Bistumshaushalt, der Fachstelle Controlling, der Kanzlei des Generalvikars sowie – bei Personalthemen – der Personalabteilung. Zur Validierung der Sparvorschläge wurde auch die Abteilung 140 Revision und Wirtschaftlichkeitsprüfung einbezogen.

Die Mitarbeitenden des BGV wurden im Rahmen einer Mitarbeitendenversammlung im Juli 2019, durch Schreiben des Generalvikars und seit Juli 2020 auch durch laufende Informationen auf einer Intranetseite informiert.

Die Entwicklungsschritte im Spar- und Strategieprozess gehen einher mit ersten kurzfristigen Maßnahmen und weiteren Beratungen.

Übersicht der bisherigen Schritte im Spar- und Strategieprozess:

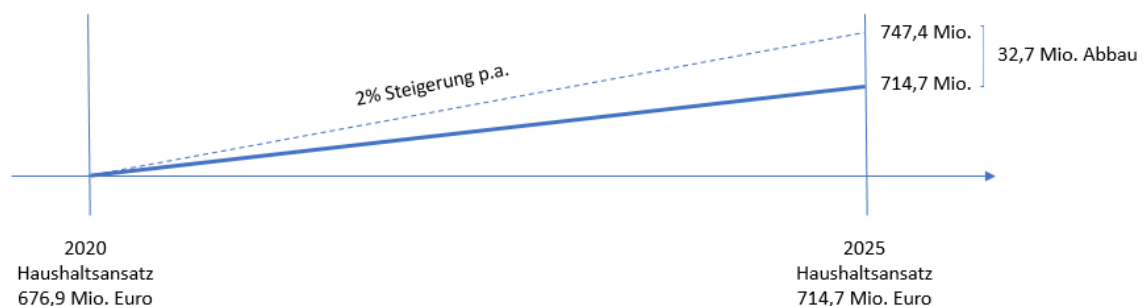
11/19	Klausur der Hauptabteilungsleiterkonferenz (Halko): Gesamtausrichtung des Spar- und Strategieprozesses
12/19	Entwicklung von Sparvorschlägen in den Hauptabteilungen
01/20	Bistumsleitungsklausur (Bischöflicher Rat und Hauptabteilungsleiterkonferenz): Vorstellung der Sparvorschläge
02/20	Umsetzung erster Maßnahmen: Wiederbesetzungssperre und Erarbeitung eines reduzierten Stellenplans für das BGV
03/20	Validierung aller Sparvorschläge auf Plausibilität und Realisierbarkeit
05-07/20	Vorbewertung aller Sparvorschläge, Entwicklung von Beschlussvorlagen für die Halko durch die Steuerungsgruppe
05-07/20	Ableitung erforderlicher Experten- und Untergruppen und Beschlussvorlagen für die Halko durch die Steuerungsgruppe
05/20	Vorstellung der Zwischenergebnisse im Bischöflichen Rat
05/20	Vorstellung der Zwischenergebnisse im Diözesanrat
08/20	Beschluss aller Sparvorschläge sowie des reduzierten Stellenplans durch die Halko
09/20	Information der MAV des BGV entsprechend § 27 MAVO

#### 4. Sparbeschlüsse im Bistum Münster bis 2025

Auf Grundlage der Annahme einer unveränderten Ausgabenverteilung im Bistumshaushalt 2020, der allgemeinen Kosten- und Lohnentwicklung in Verbindung mit der Prognose der Kirchensteuererträge für das Jahr 2025 wird im Haushaltsjahr 2025 gegenwärtig ein Defizit/Fehlbetrag von 32,7 Mio. € erwartet.

Die Gesamtausgaben im Bistumshaushalt 2020 betragen 676,9 Mio. Euro, bei einer jährlichen Kostensteigerung von 2% und einer sonst gleich bleibenden Ausgabenverteilung würden die Gesamtausgaben 2025 bei 747,4 Mio. Euro liegen. Einnahmenseitig stehen laut Kirchensteuerprognosen im Jahr 2025 jedoch nur noch 714,7 Mio. Euro zur Verfügung.

Kurzfristiges Ziel des Spar- und Strategieprozesses ist es deshalb, die geplanten Gesamtausgaben für den Bistumshaushalt 2025 um 32,7 Mio. Euro gegenüber dem Planansatz für den Bistumshaushalt 2020 zu reduzieren.



In der gemeinsamen Sitzung von Diözesanrat und Diözesankirchensteuerrat am 18.09.2020 werden die Sparbeschlüsse aus allen Hauptabteilungen des Bischöflichen Generalvikariats genannt und weiter begründet.

Sparbeschlüsse seitens der Halko – wie passt das zusammen mit einem dialogisch angelegten Spar- und Strategieprozess?

- *Herr Hörsting als Ökonom des Bistums wird in der gemeinsamen Sitzung die Sparbeschlüsse vorstellen.*
- *Die Sparbeschlüsse sind in mehreren Themenbereichen geclustert, so dass möglichst schnell viel Überblick entsteht. Verständnisfragen werden seitens der Hauptabteilungsleiter in der Sitzung erläutert werden können.*
- *Es wird auch erläutert werden, wieso bestimmte Handlungsfelder zunächst von den „kurzfristigen“ Sparbeschlüssen nicht betroffen sind.*
- *Alle Teilnehmenden an der Sitzung können Anmerkungen zu den Sparbeschlüssen machen: methodisch so vorbereitet, dass schriftliche Anmerkungen in der ausgeteilten Tischvorlage möglich sind, ebenso auch mündlich in der jeweiligen offenen Diskussion, die sich an die Vorstellung der Themenbereiche anschließt.*
- *Alle Anmerkungen / Hinweise fließen in die weitere Bearbeitung und Diskussion der Sparbeschlüsse ein.*
- *In Einzelthemen werden Expertengruppen unter Einbezug von Diözesanrat und Kirchensteuerrat beauftragt werden, entlang der Rahmensetzung der Sparbeschlüsse Umsetzungsmöglichkeiten zu erarbeiten.*

Die Sparbeschlüsse selbst werden anschließend satzungsgemäß sukzessive bis 2025 in die Haushaltsplanung des Bistums einfließen, die vom Diözesankirchensteurrat beschlossen wird. Im sich anschließenden weiterführenden Strategieprozess werden insbesondere Diözesanrat sowie weitere Gremien und Beteiligte beteiligt.

## 5. Sondersituation Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie wird in 2020 zu einem Einbruch der Kirchensteuern im Bistum Münster führen. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Arbeitskreises „Steuerschätzungen“ im Bundesfinanzministerium von Mai 2020 könnten sich diese für den Bereich des Bistums Münster auf bis zu 45 Mio. € belaufen. Es ist beabsichtigt, einen daraus resultierenden möglichen Fehlbetrag 2020 aus dem Bestand der in den vergangenen Jahren aufgebauten sog. Ausgleichsrücklage zu finanzieren. Insofern haben die Auswirkungen der Corona-Pandemie derzeit keinen direkten Einfluss auf den Spar- und Strategieprozess, mit dem das aus Kirchensteuer- und Mitgliederentwicklung resultierende strukturelle Defizit ausgeglichen werden soll.

Indirekt wird sich allerdings durch die Corona-Pandemie der Handlungsdruck auf alle Handlungsfelder des Bistums Münster erhöhen: Neben Liquiditäts- und Finanzierungsfragen führen die Einschränkungen in Gottesdiensten, Katechese, (seelsorglichen) Angeboten und Möglichkeiten zu einer kritischen Analyse der Situation der Kirche im Bistum Münster.

## 6. Maßnahmen im Bischöflichen Generalvikariat

Im Bischöflichen Generalvikariat soll es als Erstes zu Einsparungen kommen.

- Wiederbesetzungssperre seit Februar 2020: Alle nachzubesetzenden Stellen (durch Renteneintritt, Personalwechsel) werden mittels eines definierten Verfahrens auf Notwendigkeit hinterfragt. Die Wiederbesetzungssperre hat bislang nur geringe Effekte.
- Reduzierter Stellenplan ab Herbst 2020: Ein reduzierter Stellenplan soll sukzessive die Wiederbesetzungssperre ablösen. Der Plan wurde in allen Hauptabteilungen gemeinsam mit der Personalabteilung entwickelt und hat mittelfristige personelle Veränderungen sowie Aufgabenveränderungen sowie erste zukünftige Prioritätensetzungen berücksichtigt.
- Weitere Stellenkürzungen werden in Abhängigkeit von den entwickelten Strategien definiert.

Der beabsichtigte Personalabbau wird sozialverträglich über Ausscheiden von Mitarbeitenden in Rente vorgenommen. Betriebliche Kündigungen werden nicht durchgeführt. Für nachzubesetzende Stellen werden Personalentwicklung und interne Wechsel genutzt.

Dabei ist zu berücksichtigen: Die Zahl der Aufgaben des Bischöflichen Generalvikariats, der zu erfüllenden gesetzlichen Vorgaben sowie der Anforderungen des Bischöflichen Generalvikariats ist in den letzten Jahren stark angewachsen. Damit das Generalvikariat ein moderner, leistungsfähiger Dienstleister sein kann, ist es erforderlich, auch die Organisation des Bischöflichen Generalvikariats weiterzuentwickeln.

- Organisationsveränderung: Auf der Basis des reduzierten Stellenplans, der neu entwickelten Stellenbeschreibungen (2018 bis 2020 entwickelt) und eines daraus resultierenden Geschäftsverteilungsplans („Wer macht was?“) wird es möglich, Aufgabenfelder im Bischöflichen Generalvikariat zu definieren, die kritisch analysiert und auf die veränderten

Anforderungen hin angepasst werden können. Damit soll ein Ausgleich zwischen sozialverträglichem Personalabbau, Arbeitsverdichtung und neuen/veränderten Anforderungen an das Bischöfliche Generalvikariat geschaffen werden.

## 7. Spar- und Strategieprozess – Bildung von Experten- und Untergruppen

In Arbeits- und Expertengruppen sollen Umsetzungsmöglichkeiten für Einsparungen entwickelt und weiterführende Strategie-/Zukunftsfragen beantwortet werden. Expertengruppen beziehen sich aktuell auf ausgewählte Themen bzw. Handlungsfelder im Bistum Münster. Mit den Expertengruppen wird ein erster Schritt hin zu einem umfänglichen Strategieprozess getan, der für alle Handlungsfelder (bzw. „Produktgruppen“ des Haushalts) Prioritäten und Posterioritäten erarbeiten soll. Expertengruppen können Untergruppen bilden.

Expertengruppen (Stand 24.08.2020)

Expertengruppen	Auftrag und Zielsetzung
<b>Medienkonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines Einsparpotentials</li> <li>• Entscheidungsvorlage „Leben“</li> <li>• Überprüfung, wo auf welchen Ebenen Ressourcen, Mittel für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden</li> <li>• Neukonzeption des Medienkonzepts des Bistums sowie der Kooperation des Bistums mit der Dialog-Medien GmbH</li> </ul>
<b>Bildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung mittel-/langfristiger Ziele für Familien- und Erwachsenenbildung</li> <li>• Neufassung von Bewilligungsbedingungen für Familien- und Erwachsenenbildung</li> <li>• Einbezug aller Bistumseinrichtungen</li> </ul>
<b>Mittlere Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftsfähiges Konzept zur Beteiligung von Laien und Verbänden</li> <li>• Reduzierung von Doppelstrukturen, Synergien auf der Ebene von Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Prüfung Leistungserbringung für Kreisdekanat und Pfarreien</li> </ul>
<b>Erwachsenen- und Jugendverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftsfähiges Konzept zur Förderung der Verbandsarbeit im Bistum Münster</li> <li>• Neuentwicklung der Zuweisungsordnung</li> </ul>
<b>Pastoralentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Sicherung pastoraler Schwerpunkte</li> <li>• Prüfung und Zukunftskonzepte für kategoriale und besondere Seelsorgefelder</li> <li>• Zusammenschau von Struktur-, Personal- und Konzeptfragen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Pfarreien und Verwaltung</li> </ul>

Die konkreten wirtschaftlichen Rahmensetzungen für die Expertengruppen resultieren aus den Einsparbeschlüssen. Angaben dazu werden in der gemeinsamen Sitzung gemacht.

Die Besetzung von Expertengruppen erfolgt durch den Generalvikar bzw. die Halko.

## 8. Spar- und Strategieprozess – Gesamtplan bis 2025

Das Sparen wird nicht mit dem Jahr 2025 aufhören. Der Spar- und Strategieprozess verbindet daher kurzfristige Sparbeschlüsse mit mittel- und langfristigen Strategieentscheidungen über 2025 hinaus.

Wie kann aus diesem Vorgehen eine Gesamtstrategie entstehen? Oben wurde dazu bereits gesagt, dass sich dieser Gesamtplan auf der Basis der ersten Erfahrungen mit dem Spar- und Strategieprozess, u. a. auch in den Expertengruppen, organisch entwickeln soll. Aus heutiger Sicht ist klar:

- Die mittel- und langfristigen Entscheidungen betreffen alle Handlungsfelder im Bistum, d.h. „Produktgruppen“ des Bistumshaushalts.
- Angesichts der Kirchensteuer- und Mitgliederentwicklung bedarf es Entscheidungen, welche Bereiche nach 2025 gleichbleibend oder stärker, welche Bereiche weniger bzw. nachrangig finanziert werden sollen.
- Entsprechend des Sendungsauftrages der Kirche im Bistum Münster werden Strategien für alle Handlungsfelder im Bistum Münster auf die veränderten Bedürfnisse der Menschen im Bistum überprüft und an den langfristigen wirtschaftlichen Rahmen angepasst.
- Der Strategieprozess wird mit Expertengruppen bereits begonnen und wird sukzessive alle Handlungsfelder des Bistums Münster analysieren und Strategie und sich anschließende Maßnahmen entwickeln

Der weitere Spar- und Strategieprozess wird unterschiedliche Akteure verbinden: Einrichtungen und Pfarreien, die mittlere Ebene im Bistum, die freiwillig Engagierten und Ehrenamtlichen, Beauftragte und die hauptamtlichen Priester, Pastoralreferenten, die Bistumsverwaltung.

Der Strategieprozess soll sich entlang der Erfahrungen der kommenden Monate entwickeln. Für die Entscheidung und Steuerung des Strategieprozesses wird eine Lenkungsgruppe gebildet werden, in der Diözesanrat und Kirchensteuerrat vertreten sind. Die bestehende Steuerungsgruppe sowie ein Projektbüro in der Hauptabteilung 100 werden den gesamten Prozess unterstützen, organisieren und dokumentieren.

Der Strategieprozess wird aus mehreren Phasen bestehen:

- In der **Vorbereitungsphase 2020/2021** wird der Strategieprozess entwickelt werden. Dabei werden die ersten Erfahrungen mit dem Spar- und Strategieprozess, insbesondere der Expertengruppen, einfließen.
- In der **Analysephase 2022** werden Erfahrungen der letzten Jahre im Bistum Münster ausgewertet. Dazu zählt insbesondere der lange Weg mit dem Diözesanpastoralplan, der in allen Pfarreien zur Entwicklung von lokalen Pastoralplänen geführt hat. Gleiches gilt für diözesanweite Projekte wie „Kita – Lebensort des Glaubens“, ebenso Erkenntnisse aus der Marken- und Arbeitgeberkampagne und Versuchen wie dem Mitgliedermagazin „Leben“ u.a.
- In einer **Strategiephase ab 2022** werden für alle Handlungsfelder im Bistum Münster Zukunftsaussagen getroffen. Diese beinhalten Aussagen zur Sendung der Kirche im Bistum und den damit verbundenen Prioritäten: Wie kann und soll die Botschaft des Evangeliums im Dialog mit der Gesellschaft sinnvoll eingebracht werden? Die Strategie beinhaltet Aussagen zu Personal, Ressourcen und Finanzen, damit auch den zukünftigen Grenzen und Posterioritäten des Engagements der Kirche.
- Eine **Maßnahmenphase** wird sich anschließen.

Für den Spar- und Strategieprozess sind jährlich gemeinsame Termine von Diözesanrat und Kirchensteuerrat vorgesehen.