



# Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

## KVI im DIALOG

1 | Februar 2019

### Management & Organisation

Kirche im Spannungsfeld zwischen Moderne und Tradition - Herausforderungen im Rahmen von Veränderungsprozessen in kirchlichen Organisationen

### KVI Kongress 2019 Ausblick

„Verwaltung 4.0 - Den Wandel meistern“ lautet das Motto des 14. KVI Kongresses 2019

### Informationstechnologien

Verwaltung 4.0 - Evolution statt Revolution - Wie Informationstechnologien unsere Arbeitswelt prägen

### Energie und Umwelt

E-Mobilität vor dem Durchbruch? - Marktentwicklung, Top Five laut KBA Neuzulassungen 2018

### Finanzen

Qualitätssicherungssysteme in der kirchlichen Finanzkontrolle - Und wer prüft die Rechnungsprüfungsämter der Evangelischen Landeskirchen?

### Personalmanagement

Systematische Personalentwicklung für Führungskräfte in kirchlichen Organisationen - Anpassung an die Organisationskultur als Schlüsselement



# Management & Organisation

Veränderungen managen - agile Organisationen schaffen - Veränderungsmanagement im Detail

## Wenn Trägerstrukturen über Gemeinden hinauswachsen

### Neue Modelle für kirchliche Kitas in Deutschland

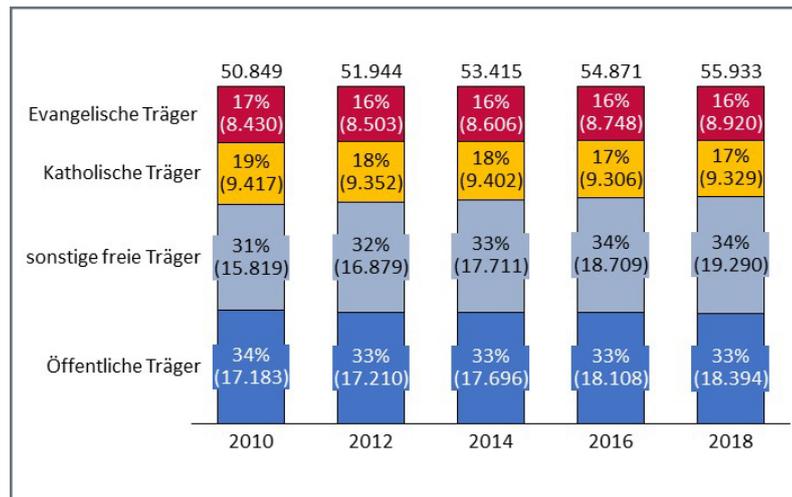
Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas de Nocker und Maximilian Warmbrunn

Kindertagesstätten sind ein wichtiges Arbeitsfeld für die evangelische und katholische Kirche in Deutschland: 1,2 Mio. Kinder besuchen täglich entsprechende Einrichtungen der zwei großen Kirchen, die etwa ein Drittel aller Kitas deutschlandweit tragen. Das wirkt sich auch auf die Haushalte aus: allein die evangelische Kirche in Deutschland gibt knapp 16% des Budgets, also 1,56 Mrd. Euro, für Kitas aus<sup>1</sup>, einen ähnlichen Betrag wenden die kath. Bistümer auf.

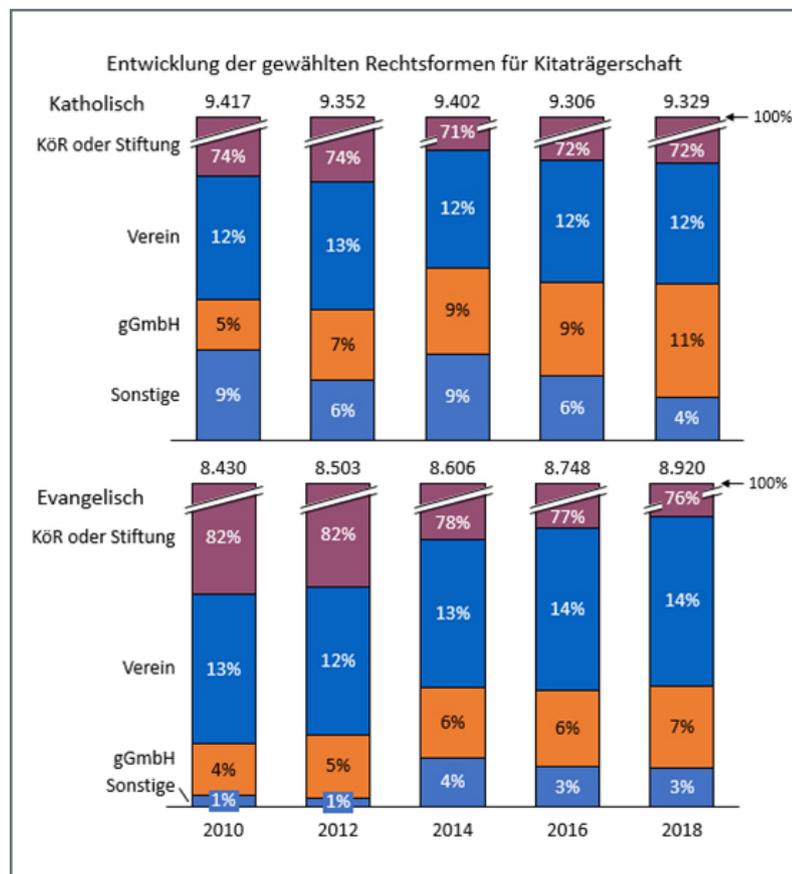
Während deutschlandweit in den Jahren 2010-2018 die Zahl der Kitas um ca. 10% gestiegen ist, kamen bei der evangelischen Kirche ca. 6% hinzu. In der katholischen Kirche hingegen hat sich die Zahl der getragenen Kitas sogar leicht reduziert<sup>2</sup>. Der relative Anteil der kirchlich getragenen Kitas ist demnach also gesunken. Gründe dafür sind, dass zum einen inzwischen vermehrt private Betreiber von Kitas auftreten und zum anderen immer mehr Bistümer und Landeskirchen aus Kostengründen nicht mehr bereit sind, weitere Trägerschaften zu übernehmen.

#### Der Trend geht hin zu größeren Trägerstrukturen

In einem Artikel der Ausgabe 2/2016 der KVI im Dialog wurden bereits die Trägerstrukturen der kirchlich getragenen Kitas analysiert und es wurde aufgezeigt, wie die Verwaltung der Einrichtungen angemessen organisiert werden kann, wenn die Trägerschaft bei den Kirchengemeinden verbleiben soll<sup>3</sup>. Verschiedene Modelle



Der Anteil der kirchlich getragenen Kitas hat deutschlandweit abgenommen



Der Anteil der kirchlich getragenen Kitas hat deutschlandweit abgenommen

zur Unterstützung wurden hier vorgestellt. In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass die Trägerschaft vermehrt von Kirchengemeinden auf überpfarrliche Träger verlagert wird, dieses wird hier im Schwerpunkt in den Blick genommen.

Betrachtet man die Rechtsformen der katholischen Kitas in Deutschland, ist die der Körperschaft öffentlichen Rechts (KöR) durch die vielen Kirchengemeinden zwar mit 55% nach wie vor dominierend, aber über einen Zeitraum von 8 Jahren betrachtet rückläufig, ebenso wie Stiftungen und Vereine.

Mehr als verdoppelt hat sich hingegen die Zahl der Kitas, die von gGmbHs getragen werden. Wurden 2010 noch 5% (kath.) bzw. 4% (ev.) der Kitas von einer gGmbH getragen, sind es im Jahr 2018 schon 11% bzw. 7%.

**Die Komplexität und der Verwaltungsaufwand für Kitas nehmen ständig zu**

Für die Tendenz hin zu größeren Trägerstrukturen gibt es mehrere Gründe. So kommt es allein durch den Zusammenschluss von Pfarreien zu größeren Einheiten in vielen Bistümern und Landeskirchen dazu, dass Träger fusionieren. Beispielhaft zeigt sich dies im Bistum Limburg, wo durch die Gründung von Pfarreien neuen Typs im Jahr 2017 die Zahl der Kirchengemeinden als Träger von 88 auf 78 gesunken, obwohl die Zahl der Kitas bei 225 konstant geblieben ist<sup>4</sup>.

Durch Fusionen von Pfarreien wird sich die Zahl der Träger dort und in anderen Bistümern in den nächsten Jahren noch weiter verringern. Zudem sind in den vergangenen Jahren die Komplexität der Verwaltung und der Bürokratieaufwand gestiegen, wie es anschaulich aus einer Studie zu Kitas in Rheinland-Pfalz

hervorgeht. Eine zentrale Erkenntnis hieraus ist, dass besonders bei Aufgaben der Leitungen der Aufwand zugenommen hat<sup>5</sup>. Zuletzt ermöglicht ein Zusammenschluss mehrerer Einrichtungen darüber hinaus, gegenüber der Politik stärker mit einer gemeinsamen Stimme zu sprechen, um so besser Gehör zu erlangen. Das wird vor allem bei Verhandlungen etwa in Bezug auf Instandsetzungskosten relevant.

**Trotz hoher Relevanz sind Infos über kirchliche Kitas rar**

Wie sieht nun aber die Trägerstruktur der beiden Kirchen aktuell aus? Welche Entwicklungen gab es in der Vergangenheit und welche Projekte sind geplant? Aufgezeigt wird beispielhaft, wie die Verteilung der Kitas innerhalb der Kirchen aussieht, wie die gängigsten Rechtsformen aussehen und welche Tendenzen und Modelle es hinsichtlich überpfarrlicher Kitaträgerstrukturen gibt.

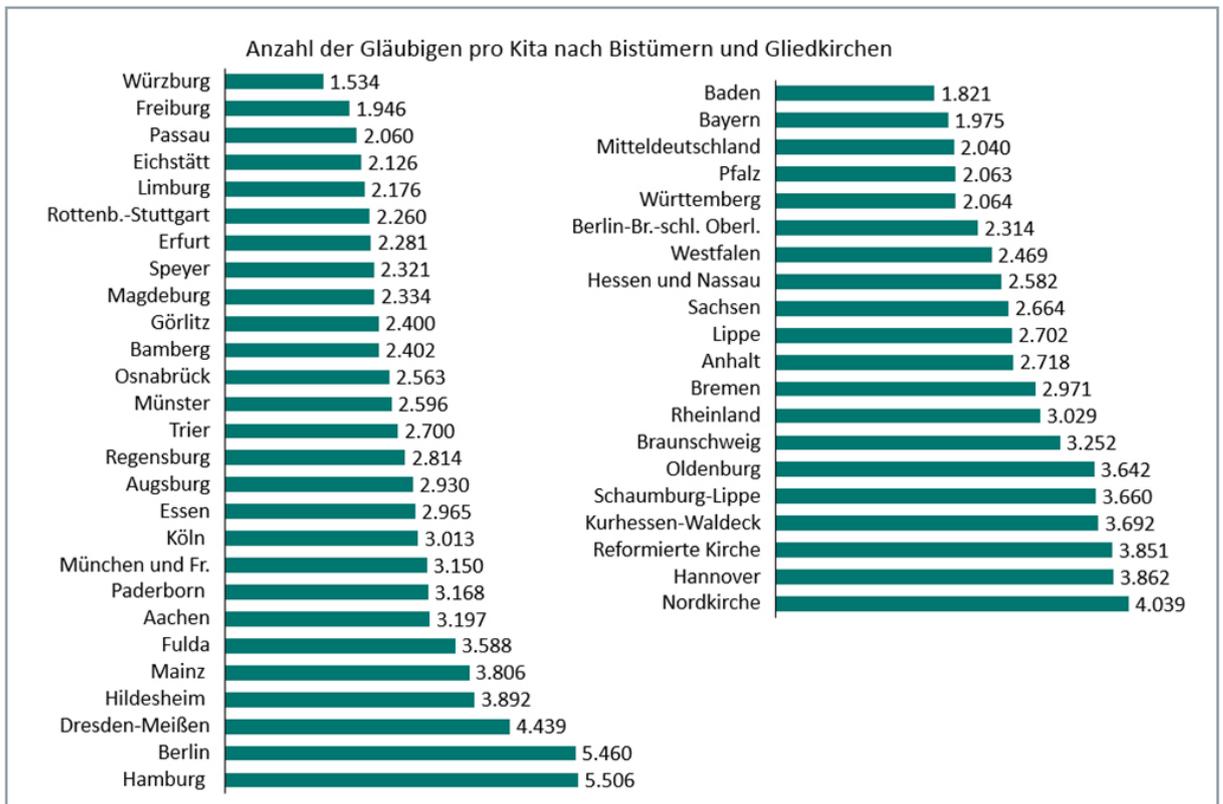


Abb.: Prof. Dr. Thomas de Nocker und Maximilian Warmbrunn

Im Verhältnis befinden sich im Süden und Westen Deutschlands deutlich mehr Kitas beider großen Kirchen als im Norden und Osten

Auffällig ist, dass die Informationen, die die Bistümer und Landeskirchen bzw. die Caritas und Diakonie zur Verfügung stellen, z. B. signifikant von den Zahlen abweichen, die das Statistische Bundesamt jährlich veröffentlicht. Dieses kann von schnellen Veränderungen herrühren, sodass viele Angaben schnell veralten. Auffällig ist aber auch, dass z. T. von einzelnen Bistümern und den entsprechenden diözesanen Caritasverbänden abweichende Zahlen präsentiert werden.

### **Konfessionelle Kitas sind deutschlandweit ungleich verteilt**

Bei der Analyse zeigt sich, wie die von der katholischen Kirche getragenen Kitas deutschlandweit verteilt sind. Während zu (Erz-)Bistümern wie Freiburg mit 975, Rottenburg-Stuttgart mit 822 oder Münster mit 735 sehr viele Kitas gehören, tragen Bistümer im Osten Deutschlands deutlich weniger: die (Erz-)Bistümer Berlin, Dresden-Meißen, Görlitz und Magdeburg kommen zusammen auf 155. Diese Verteilung ist nicht überraschend, da die erstgenannten Bistümer deutlich größer sind.

Die 20 evangelischen Landeskirchen unterscheiden sich vor allem aufgrund der sehr unterschiedlichen Größe des Territoriums in der Anzahl der getragenen Kitas. So hat die Evang.-Luth. Kirche in Bayern mit 1200 Einrichtungen mit Abstand die meisten Kitas, gefolgt von den beiden Kirchen in Baden-Württemberg und der Evang. Kirche von Westfalen. Deutlich weniger tragen die kleineren Landeskirchen wie die Evang.-reformierte Kirche (45), die Evang.-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (14) oder die Evang. Landeskirche Anhalts (12).

Während die Zahl der von Kirchengemeinden getragenen Kitas seit 2010 konstant geblieben ist, stieg

die Zahl der Vereine und gGmbHs. Von den knapp 9.000 Kitas in evangelischer Trägerschaft werden 2018 1.277 von Vereinen getragen, das ist ein Plus von 20% gegenüber 2010. Bei den gGmbHs war der Anstieg noch deutlicher: 68% auf 613 getragene Kitas.

Setzt man die Zahl der Gläubigen in Relation zu den Kitas, zeigt sich, dass gerade in Süddeutschland sehr viele konfessionell getragene Kitaplätze angeboten werden. Die meisten Kitas finden sich im Bistum Würzburg: pro 1.534 Gläubige eine katholische Kita.

### **Die Bistümer Trier, Paderborn und Aachen setzen auf gGmbHs, Essen auf einen Zweckverband**

In vier Bistümern wurden flächendeckend die Trägerschaften pfarrübergreifend organisiert, jeweils in spezifischer Weise: Eine Vorreiterrolle nimmt das Bistum Trier ein, das schon im Jahr 2000 die drei gGmbHs Saarland, Koblenz und Trier gegründet hat, in die 472 Kitas überführt wurden. Hierbei ist jeweils das Bistum Trier der Mehrheitsgesellschafter, die jeweiligen Kitas sind gemeinsam die Mitgesellschafter.

Diesem Beispiel folgend hat auch das Erzbistum Paderborn zehn Jahre später in jedem seiner sieben Gemeindeverbände eine eigene gGmbH gegründet, der die Gemeinden die Trägerschaft übergaben. Seit dem 01. August 2018 müssen alle Kitas den gGmbHs beitreten, da die Anforderungen gestiegen sind und das Erzbistum die strategische Steuerung in die Regionen verlagern will<sup>6</sup>.

Konkret bedeutet dies, dass die Zuschüsse des Erzbistums den jeweiligen Trägergesellschaften als Gesamtbudget zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wird jährlich eine Marktanalyse zur Identifikation von Entwicklungen,

Chancen und Risiken durchgeführt. Mithilfe einer Indikatormatrix können zudem einzelne Einrichtungen eines pastoralen Raumes differenziert bewertet und miteinander verglichen werden<sup>7</sup>.

Als drittes Bistum mit einer Strategie hin zu gGmbHs kann das Bistum Aachen angesehen werden. Die in vier Regionen gegründeten gGmbHs tragen inzwischen ein Drittel aller Kitas. Eine Übergabe der Trägerschaft ist freiwillig und wird immer häufiger in Anspruch genommen. Allen vier gGmbHs ist gemein, dass allein die Kirchengemeinden Gesellschafter werden und so direkt mitbestimmen können<sup>8</sup>.

Eine andere bistumsweite Lösung hat das Bistum Essen mit der Gründung eines KiTa-Zweckverbandes 2006 gefunden. Dieser ist für alle 267 Kitas des Bistums verantwortlich und eigenständiger Träger. Mit der Gründung eines Gemeindeverbandes ist eine KÖR entstanden, dem alle Pfarreien des Bistums angehören.

Zu erwähnen ist auch das Erzbistum München und Freising, welches 2012 drei Kitaregionalverbände gegründet hat, in denen sich insgesamt 34 Kitas zusammengeschlossen haben, die vorher pfarrlich getragen wurden. Das besondere hieran ist, dass das Erzbistum Träger dieser Verbände ist<sup>9</sup>.

### **Eine Strategie für die Kitalandtschaft verfolgen nur wenige Bistümer**

Obwohl in vielen Bistümern und Landeskirchen intern intensiv erörtert wird, welche Möglichkeiten die Übergabe von Kitaträgerschaften an überpfarrliche Träger hätte, finden sich öffentlich zugänglich über derartige Pläne nur wenige Informationen. So hat das Bistum Fulda zwar strategische Ziele zur Ausrichtung der Pastoral bis 2030

formuliert, die darin enthaltenen Ziele für Kitas beschränken sich aber auf eine Prüfung alternativer Trägerstrukturen.

Zunächst sollen in den großen Pfarreien die Einrichtungen organisatorisch zusammengefasst werden<sup>10</sup>. Etwas genauer sind da z. B. die Vorstellungen für den hessischen Teil der Bistümer Fulda, Mainz und Limburg. In einem gemeinsamen Papier wurden 2016 neue Perspektiven entwickelt. Hierbei soll die Übertragung der Trägerschaften aber vor allem bei den Kirchengemeinden verbleiben. Die Unterstützung durch Fachpersonal soll verstärkt werden. Die Trägerschaft auf einen eigenständigen Rechtsträger soll nur unter der Bedingung stattfinden, dass die pastorale Verbindung zu den Kirchengemeinden nicht verloren geht<sup>11</sup>.

Zwar nicht unmittelbar die Trägerstrukturen betreffend, aber dennoch für die katholische Kitalandschaft relevant ist, dass Bistümer wie z. B. Münster aus Kostengründen keine neuen Trägerschaften für Kitas mehr übernehmen wollen. Und nicht nur hier sind Kitas sogar von Schließungen bedroht. Anfang 2017 vermeldete der Geschäftsführer des KiTa-Zweckverbandes in Essen, dass in 80% der Kitas die Kosten aus dem Ruder laufen. Schlimmstenfalls müssten bis zu 100 Kitas geschlossen werden<sup>12</sup>. Die finanzielle Situation in anderen Bistümern legt nahe, dass es auch hier weiter zur Abgabe von Einrichtungen oder zur Veränderung der Trägerstrukturen kommen wird.

### **Überfarrliche Trägerstrukturen gibt es vor allem auf Ebene der Kirchenkreise**

Trägerstrukturen auf der Landeskirchenebene, die vergleichbar mit denen von den Bistümern wie Essen oder Trier wären, findet man

in der evangelischen Kirche in Deutschland nicht. Eine Veränderungsdynamik zeigt sich vor allem in den vielen Kirchenkreisen, ausgehend von lokalen Initiativen. So haben sich z. B. in Berlin 2011 der Evang. Kreisverband für Kindertageseinrichtungen Berlin Mitte-Nord mit insgesamt 34 Kitas und 2017 der Kitaverband Mitte-West mit 29 Kitas in Trägerschaft gegründet.

Beide haben sich - vergleichbar mit dem KiTa-Zweckverband in Essen - für die Rechtsform eines Zweckverbandes entschieden. Eine Veränderung gab es ebenfalls in Hannover. Hier hat die Evang.-Lutherische Landeskirche Hannovers beschlossen, dass die Trägerschaft von den einzelnen Kirchengemeinden auf übergemeindliche Trägerverbände verlagert werden soll. So ist z. B. der Evang.-lutherische Stadtkirchenverband Hannover Träger von 34 der 68 evangelischen Kitas im Stadtgebiet von Hannover.

Mitte des vergangenen Jahres befanden sich 80% der Kitas in dem von der Landeskirche favorisierten Modell, in welchem sich zwei oder mehr Kitas in einem der Kirchenkreise zu einem Trägerverband zusammenschließen. Kitas, die weiterhin in der Trägerschaft einer Gemeinde bleiben, müssen strukturelle Gründe dafür nachweisen, um weiterhin Zuschüsse zu erhalten<sup>13</sup>.

### **Kitawerke und gemeindeübergreifende Trägerschaften sind Besonderheiten der Nordkirche bzw. der Kirche in Hessen und Nassau**

Mit einer der größten Landeskirchen hat sich auch die Evang.-Lutherische Nordkirche für Strukturen entschieden, die sich an den Kirchenkreisen orientieren. So besteht seit 2004 im Hamburger Osten ein Verband, der mit seinen

79 Kitas zu den größten im evangelischen Raum zählt. Besonders fällt aber in der Nordkirche die Existenz von sogenannten Kitawerken auf, die häufig als gGmbH-Tochtergesellschaften von Diakonievereinen verfasst sind. Fast jeder der einzelnen Kirchenkreise hat ein solches Kitawerk, insgesamt sind fast 300 der 500 Kitas der Nordkirche in ihnen vereint. Gab es manche Werke schon 2002 wie das von Altona-Blankenese, wurden andere erst in den letzten Jahren gegründet. Eine steigende Anzahl an Gemeinde gibt weiterhin die Trägerschaft ab. Zukünftig sollen sogar weitere Synergieeffekte genutzt werden, indem z. B. in Hamburg die drei regionalen Kitawerke zusammengelegt werden.

An Dekanaten und nicht an Kirchenkreisen orientiert hat die Evang. Kirche in Hessen und Nassau wiederum ein anderes Modell gewählt. Seit 2010 wird hier an der Entwicklung sogenannter gemeindeübergreifender Trägerschaften (GüT) gearbeitet, deren Träger vorwiegend die Dekanate sind. Startete 2012 die erste GüT in Gießen, gibt es Anfang 2018 10 GüTs mit zusammen 138 verwalteten Kitas in der gesamten Landeskirche.

Ziele dieser Zusammenschlüsse sind es, Synergieeffekte zu nutzen und beim Betrieb zu entlasten. Die inhaltliche Verantwortung bleibt aber weiterhin bei den Gemeinden<sup>14</sup>. Schon jetzt sind weitere GüTs für die kommenden Jahre in Planung, was auf Zufriedenheit mit dem Modell schließen lässt. Ebenfalls auf gute Erfahrungen zurückgreifend, plädiert die Evang.-Lutherische Landeskirche Sachsens für größere Trägerstrukturen.

Hier sind neben größeren gGmbHs auch örtliche Diakonievereine Träger von Kitas. So haben z. B. das Diakonische Werk Stadtmission Dresden e. V. 14 und das Diakonische Werk

Innere Mission Leipzig e. V. 11 Kitas in ihrer Trägerschaft. Aus einem strategischen Papier der Landeskirche geht hervor, dass solch eine Trägerstruktur in Zukunft angestrebt werden soll oder sich alternative Kooperationsstrukturen in Trägerverbänden organisieren sollen<sup>15</sup>.

### Die Organisationsstrukturen der Kirchen prägen die Kita-Trägerschaften maßgeblich

Betrachtet man die Kistastrukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland schlaglichtartig, zeigt sich, dass vielerorts Zusammenschlüsse von Kitas in Verbänden, gGmbHs oder (Diakonie-)Vereinen stattfinden. Die Initiativen dafür gehen zumeist von den Kirchengemeinden selbst aus. Das ist auch

der Grund dafür, dass sich die Zusammenschlüsse meistens auf die Kirchenkreise beschränken, was auch an der stärker dezentral orientierten Struktur der evangelischen Kirche liegt.

Motivation für die Kooperationen kommt auch hier aus gestiegenen Anforderungen für die Verwaltung und schwierigeren Finanzierungsbedingungen, verschärft durch den Rückgang von Kirchensteuereinnahmen durch rückläufige Gläubigenzahlen.

### Die Anforderungen für Kitaträger sind hoch und vielfältig

Wenn sich nun Gemeinden, Kirchenkreise oder Bistümer auf den Weg hin zu größeren Trägerstruk-

turen machen, stellt sich die Frage nach den Anforderungen für diese überregionalen Träger und den Prozess dorthin. Angenommen, ein Bistum oder eine Landeskirche entschließt sich, die Trägerschaften von Kirchengemeinden zu überprüfen, sind Anforderungen an den Träger zu stellen, die gemeinsam mit Vertretenden eines Bistums formuliert wurden.

Wichtig ist, dass die Kitas vor Ort über eine effiziente Verwaltung des Trägers real entlastet werden. Das drückt sich z. B. in Organisationsstandards aus: gleiche Rechtsformen innerhalb einer größeren Einheit wie Landeskirchen oder Bistümern und einheitliche Prozesse. Die Gebiete der Träger sollten sich organisch in bereits vorhandene

axians

Infoma

Ihre **Praxis**.  
Unsere **Kompetenz**.  
Sichere **Zukunft**.

regionale Strukturen einpassen lassen. Große Trägerstrukturen sollten außerdem eine professionelle, hauptamtliche Verwaltung bieten, um so auch pastorales Personal und Ehrenamtliche zu entlasten. So kann dann z. B. die Rolle des Pfarrers vom Chef hin zum Seelsorger neu definiert werden.

### **Ein Mittelmaß an Qualität reicht nicht aus**

Da häufig ein wachsender finanzieller Druck Auslöser für Änderungen in der Trägerstruktur ist, sollen sich aus Synergie- und Skaleneffekten Vorteile ergeben, die die Refinanzierung der Kitas erleichtern sollen. Dies reicht von einer einheitlichen Buchführung bis hin zur besseren Personalplanung. Damit sollte dann auch eine strategische Ausrichtung der Kita-Landschaft besser möglich sein, sei es durch Gründung oder Schließung von Einrichtungen oder eine inhaltliche Schwerpunktsetzung.

Eine zentrale Anforderung an einen Träger ist außerdem, die religionspädagogische Qualität der Einrichtungen sicherzustellen. Nicht nur deshalb ist ein effektives Qualitätsmanagement unabdingbar für einen Träger, zumal er sich darüber auch als attraktiver Arbeitgeber etablieren kann. Letzteres wird immer wichtiger, da vielerorts wenig Fachpersonal vorhanden ist. Der Träger sollte daher gerade auch im Bereich des Personalwesens viele Entwicklungsmöglichkeiten und unbefristete Stellen bieten, um attraktiv zu sein.

### **Für den Prozess braucht es Transparenz und Sensibilität**

Nicht nur in Bezug auf den Träger selbst, sondern auch auf den Prozess hin zu diesem, gilt es einige Dinge zu beachten. Zunächst sollte für eine ausreichende Planungssicherheit vollständige Transparenz

über die Kosten der jeweiligen Kitas bestehen. Bisweilen werden nur die Betriebs- und Unterhaltungskosten berücksichtigt, Gemeinkosten u.a. für Personal in zentralen Verwaltungseinheiten wie Ordinariaten, Kreiskirchenämtern oder im DiCV aber nicht. Nur mithilfe tatsächlicher Kosten ist aber eine realistische Planung für überpfarrliche Trägerstrukturen denkbar.

Darüber hinaus sollten natürlich auch die sozialen Folgen eines solchen Prozesses mitbedacht werden. Gerade Mitarbeitende sorgen sich z. B. davor, beliebig zwischen einzelnen Kitas versetzt zu werden. Gemeinden fürchten, nicht über die Kita vor Ort mitbestimmen zu dürfen. Diesen Sorgen und Fragen sollte Raum gegeben werden. Unbedingt verhindert werden sollte, dass die Identifikation und das Engagement vor Ort durch einen Trägerwechsel zerstört werden.

### **Eine Kita muss nicht von der Ortsgemeinde getragen werden, um pastoral angebunden zu sein**

Pastoral stellt sich die Frage, wie bei größeren Trägerschaften die Verbindung zur Ortsgemeinde bleiben kann. Befürchtet wird regelmäßig, dass ohne die Trägerschaft vor Ort die Kita auch pastoral mit der Gemeinde nicht mehr in Verbindung bleibe. Hier besteht aber kein Automatismus. Sehr wohl können Seelsorgende und Ehrenamtliche in der konfessionellen Kita vor Ort präsent sein, religionspädagogisch wirken und die Kitas können Gottesdienste der Gemeinde mitgestalten.

Dafür muss nicht der örtliche Kirchenvorstand für die Haushaltsplanung zuständig sein. Natürlich erinnert die Verwaltungsarbeit die örtlichen Gremienmitglieder daran, dass es die Kita gibt und dass sie an die Gemeinde anzubinden

ist. Ein Garant ist die örtliche Trägerschaft für ein pastorales Profil aber keineswegs.

Im Ringen um eine örtliche Trägerschaft wird außerdem häufig betont, wie wichtig die Kita für den christlichen Nachwuchs in der Gemeinde ist. Allerdings sind schon lange nicht mehr kirchlich getragene Kitas allein für getaufte Kinder zugänglich. So sind in den 600 Kitas der Evang. Kirche in Hessen und Nassau nur 40% der Kinder evangelisch<sup>16</sup>.

Auf dem Gebiet der Landeskirche Hannover gibt es sogar schon eine dezidiert christlich-muslimische Kita, die Sensibilität für unterschiedliche Religionsformen schaffen soll. Ein ähnliches Projekt, bei dem sich auch eine jüdische Gemeinde beteiligen will, ist für 2021 in Berlin geplant<sup>17</sup>. Die Pluralität und die Ansprüche auch der Kinder und Eltern wandeln sich. Es stellt sich die Frage, wie das Verhältnis zur Gemeinde überhaupt verstanden werden kann. Muss die Verwaltung einer Kita in der Hand einer Gemeinde liegen, damit die religiöse Profilierung bestehen bleibt?

Gerade bei finanzschwachen Gemeinden und somit von der Schließung gefährdeten Kitas dürfte das Gegenteil der Fall sein. Hier kann ein überpfarrlicher kirchlicher Träger für genug Sicherheit im Hintergrund sorgen, sodass die Kita weiter betrieben werden kann. Das würde auf struktureller Ebene dem entsprechen, was auch neue pastorale Konzepte fordern, die weg von einer Gemeindepastoral und hin zu einer Netzwerkpastoral wollen.

### **Ziel von Trägerstrukturen bleiben die Menschen**

Auch wenn weiterhin ein Großteil der konfessionellen Kitas in Deutschland von Kirchengemein-

den getragen wird, zeigen die Entwicklungen in der Trägerlandschaft, dass und inwiefern Trägerstrukturen über dieses bisher übliche Modell hinauswachsen. Hauptgründe für diese Tendenz sind vor allem finanzieller und bürokratischer Art. Indem mehrere Kitas in Verbänden oder gGmbHs zusammengefasst werden, können Prozesse professionalisiert, Kosten gespart und pastorale Ressourcen in den Gemeinden freigesetzt werden.

Vorbilder gibt es hierfür inzwischen genug: Das Bistum Trier mit seinen drei gGmbHs und das Bistum Essen mit seinem KiTa-Zweckverband haben schon früh eine bistumsweite Strategie gefunden, die Evang.-Lutherische Nordkirche setzt auf von Kirchenkreisen getragene Kitawerke.

Dabei sind die Anforderungen für etwaige neue Träger nicht zu unterschätzen. So müssen Organisationsstandards gegeben sein, die die Gemeinde vor Ort entlasten. Ein gutes Personalwesen ist ebenso wichtig wie hohe Qualitätsstandards.

Trotz dieser betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien darf ein Strukturprozess aber nicht ohne die betroffenen Menschen geschehen. Alle Interessensgruppen und deren Sorgen müssen Gehör finden, Konflikten durch offene Kommunikation vorgebeugt werden. Zudem muss geklärt werden, wie eine Kita pastoral weiterhin an die Gemeinde angebunden bleibt, ohne dass die Trägerschaft von dieser übernommen wird.

An diesem Punkt geht es dann um pastoraltheologische Fragen, die im Zusammenhang mit vielerorts stattfindenden pastoralen Entwicklungsprozessen in den Bistümern und Landeskirchen zu klären sind.



Abb.: Privat

Prof. Dr. Thomas de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



Abb.: Privat

Maximilian Warmbrunn studiert kath. Theologie und Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Veränderungsprozesse in kirchlichen Verwaltungen kennt er aus unterschiedlichen Perspektiven.

#### Literaturhinweise

- <sup>1</sup> Vgl. Kirchenfinanzen.de, [www.kirchenfinanzen.de/finanzen/personal/kosten.html](http://www.kirchenfinanzen.de/finanzen/personal/kosten.html), Stand: 29.12.2018.
- <sup>2</sup> Vgl. destatis.de: Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, [www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/AlteAusgaben/TageseinrichtungenKindertagespflegeAlt.html](http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/AlteAusgaben/TageseinrichtungenKindertagespflegeAlt.html), Stand: 02.01.2019.
- <sup>3</sup> Vgl. Trägerlandschaft im Umbruch? - Entwicklungen bei konfessionellen Kita-Trägerschaften und mögliche Entlastungsmöglichkeiten von Ehrenamtlichen und Seelsorgern, Thomas Suermann de Nocker, Hannah Porada, Sandra Winter, KVI 02 /2016, S. 18-24.
- <sup>4</sup> Vgl. Statistik „Tageseinrichtungen für Kinder im Bistum Limburg“, [www.kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Portal/Meldungen/2018/Kita\\_Statistik\\_Jahresbericht\\_2017.pdf](http://www.kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Portal/Meldungen/2018/Kita_Statistik_Jahresbericht_2017.pdf), Stand: 29.12.2018.
- <sup>5</sup> Vgl. Studie: Bürokratie- und Verwaltungsaufwand in Kitas, [www.bistum-trier.de/kita/was-sie-wissen-sollten/studie-buerokratieaufwand/](http://www.bistum-trier.de/kita/was-sie-wissen-sollten/studie-buerokratieaufwand/), Stand 29.12.2018.
- <sup>6</sup> Vgl. [kath-kitas-olpe.de](http://kath-kitas-olpe.de), [www.kath-kitas-olpe.de/](http://www.kath-kitas-olpe.de/), Stand: 02.01.2019.
- <sup>7</sup> Vgl. Arbeitshilfe zur Umsetzung der langfristigen Strategie Katholische Kindertageseinrichtungen im Erzbistum Paderborn, [www.m.erzbistum-paderborn.de/medium/AH-Marktanalyse\\_2017-07-10.pdf?m=28163](http://www.m.erzbistum-paderborn.de/medium/AH-Marktanalyse_2017-07-10.pdf?m=28163), Stand: 09.01.2019.
- <sup>8</sup> Vgl. [pro-futura-aachen.de](http://pro-futura-aachen.de), [www.pro-futura-aachen.de/home/](http://www.pro-futura-aachen.de/home/), Stand: 02.01.2019.
- <sup>9</sup> Vgl. Rahmenkonzeption der Diözesanen Kindertageseinrichtungen, [www.erzbistum-muenchen.de/cms-media/media-36544520.PDF](http://www.erzbistum-muenchen.de/cms-media/media-36544520.PDF), Stand: 02.01.2019.
- <sup>10</sup> Vgl. zusammen wachsen - strategische Ziele zur Ausrichtung der Pastoral, [www.2030.bistum-fulda.de/bistumfulda2030/pdf/strategischeziele/strategischeziele/bistum\\_fulda\\_strategische\\_ziele\\_mai\\_2017\\_gesamt.pdf](http://www.2030.bistum-fulda.de/bistumfulda2030/pdf/strategischeziele/strategischeziele/bistum_fulda_strategische_ziele_mai_2017_gesamt.pdf), Stand: 02.01.2019.
- <sup>11</sup> Vgl. Katholische Kindertageseinrichtungen in Hessen, [www.kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/kita.bistum-limburg.de/Material/2016-05-10\\_Grundlagenpapier\\_-\\_Druckvorlage\\_II.pdf](http://www.kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/kita.bistum-limburg.de/Material/2016-05-10_Grundlagenpapier_-_Druckvorlage_II.pdf), Stand: 02.01.2019.
- <sup>12</sup> Vgl. Finanznot: 100 katholische Kitas im Revier bedroht, [www.nrz.de/politik/finanznot-100-katholische-kitas-im-revier-bedroht-id210098861.html](http://www.nrz.de/politik/finanznot-100-katholische-kitas-im-revier-bedroht-id210098861.html), Stand: 10.01.2019.
- <sup>13</sup> Vgl. XI. Tagung der 25. Landessynode: Haushaltsplan für die Jahre 2019 und 2020 beschlossen, [www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/tagung\\_25\\_11/berichte\\_25\\_11/haushalt-abstimmung](http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/tagung_25_11/berichte_25_11/haushalt-abstimmung), Stand: 03.01.2019.
- <sup>14</sup> Vgl. Evangelische KiTas: Entwicklung gemeindeübergreifender Trägerschaften (GüTs) schreitet voran, [www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/evangelische-kindertagesstaetten-entwicklung-gemeindeuebergreifender-traegerschaften-guets-schrei.html](http://www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/evangelische-kindertagesstaetten-entwicklung-gemeindeuebergreifender-traegerschaften-guets-schrei.html), Stand: 03.01.2019.
- <sup>15</sup> Vgl. Wo christlicher Glaube wächst: Perspektiven und strategische Schritte zur Stärkung und Entwicklung Evangelischer Kindertagesstätten in der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens, [www.engagiert.evllks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS\\_engagiert/E\\_Materialien/PDF\\_Materialien/2015-11-25\\_Wo\\_christlicher\\_Glaube\\_waechst\\_Kirchenleitung.pdf](http://www.engagiert.evllks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/E_Materialien/PDF_Materialien/2015-11-25_Wo_christlicher_Glaube_waechst_Kirchenleitung.pdf), Stand: 03.01.2019.
- <sup>16</sup> Vgl. Evangelische Kitas mit Kindern unterschiedlicher Religionen im Advent, [www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/evangelische-kitas-mit-kindern-unterschiedlicher-religionen-im-advent.html](http://www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/evangelische-kitas-mit-kindern-unterschiedlicher-religionen-im-advent.html), Stand: 04.01.2019.
- <sup>17</sup> Vgl. Erste christlich-muslimische Kita eröffnet, [www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/presse-und-medien/nachrichten/2018/07/2018\\_07\\_27\\_1](http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/presse-und-medien/nachrichten/2018/07/2018_07_27_1), Stand: 04.01.2019.