

„Aus der Praxis für die Praxis“

Reger Austausch zu aktuellen Themen kirchlichen Finanzmanagements auf der BSL-Kirchentagung

Die diesjährige Kirchentagung der BSL-Managementberatung stand unter dem Thema: „Den Herausforderungen begegnen: Kirchliches Finanzmanagement und Strukturveränderungen auf allen kirchlichen Ebenen“. Am 1. März 2007 trafen sich Vertreterinnen und Vertreter der evangelischen Landeskirchen und der katholischen Bistümer im Haus der Kirche der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck in Kassel, um gegenwärtige Entwicklungen im kirchlichen Finanzmanagement zu diskutieren. Dabei hatten die Vorträge eine Mischung aus übergeordneten Themen und Praxisberichten über Projekte der mittleren Ebene zum Inhalt. Ausgangspunkt für die Fragestellung nach Neuerungen im kirchlichen Finanzmanagement und notwendigen Strukturveränderungen sind gegenwärtige Entwicklungen, von denen die Kirchen in Deutschland maßgeblich betroffen sind.

Silvia Marianek, Projektleiterin der EKD für die Novellierung des kirchlichen Rechnungswesens, zeigte in ihrem Impulsreferat Notwendigkeiten und Perspektiven des Neuen Kirchlichen Rechnungswesens auf. Marianek zufolge würde ein Festhalten an bisherigen kirchlichen Strukturen aufgrund der Gemengelage von vorhandenen Kosten für Personal und Immobilien sowie zugleich sinkenden Einnahmen schon frühzeitig zu einer faktischen Gestaltungsunfähigkeit führen. Sie plädierte deshalb für eine neue Steuerung kirchlichen Handelns, die sich auch in Form einer Haushaltsnovellierung niederschlagen muss. Die Umstellung des Finanzwesens auf Doppik oder erweiterte Kameralistik bietet dazu neue Möglichkeiten. Beispielsweise kann mit Hilfe der durch Doppik gewonnenen Informationen der Werteverzehr von Vermögen dargestellt und gezielt Vermögensaufbau betrieben werden. Im Sinne einer dezentralen Ressourcenverantwortung können den Kirchengemeinden und -kreisen für ihren gesamten Ressourcenverbrauch Budgets zugewiesen werden, die sie eigenverantwortlich verwalten. Dadurch werden Kostenbewusstsein und Eigeninitiative gefördert.

Dr. Klaus-Peter Stuhr, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der FH Kiel und Gesellschafter der BSL, ging auf die Vorteile und Spezifika der Einführung von Doppik für das kirchliche Rechnungswesen ein und skizzierte Erfordernisse für die Umsetzung. Stuhr führte aus, dass der Status Quo des Rechnungswesens in vielen kirchlichen Einrichtungen großen Handlungsbedarf erfordert. Auch kirchliches Rechnungswesen muss im Stande sein, steuerrelevante Informationen adressatengerecht liefern zu können. Dabei können relevante Steuerungsinformationen durch ein dreigliedriges System aus Bilanz, Finanzrechnung und Ergebnisrechnung im Rahmen der Doppik erlangt werden. Da zahlreiche Bistümer und Landeskirchen ihr Rechnungswesen schon auf Doppik umgestellt haben, liegen bereits Erfahrungswerte vor, von denen profitiert werden kann.

Über die Einführung von Doppik in der Stadt Salzgitter berichtete **Ekkehard Grunwald**, Kämmerer der Stadt Salzgitter und

Landessynodaler der Ev.-luth. Landeskirche Braunschweig. Weiterhin stellte er Überlegungen zur Übertragbarkeit der Erfahrungen auf kirchliche Verwaltung an. Grunwald zufolge stellt die Umstellung auf Doppik einen maßgeblichen Eingriff in die bisherige Verwaltungsstruktur im Sinne einer „transformatorischen Innovation“ dar, die nicht im Tagesgeschäft erledigt werden kann. Bei der Umsetzung in Salzgitter wurde deshalb eine ausführliche Projektplanung vorgenommen, die im Sinne eines Change-Management auch die Kommunikationssituationen der Projektbeteiligten berücksichtigte.

Hartmut Menzel, Verwaltungsleiter des Kirchenkreisamtes Siegen-Wittgenstein, informierte über die Ergebnisse des Vergleichs der Kreiskirchenämter der Evangelischen Kirche von Westfalen. Elf Verwaltungen aus 17 Kirchenkreisen haben durch einen Vergleich der wesentlichen Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsgrößen von verschiedenen Verwaltungseinheiten eine Grundlage geschaffen, um durch eine Analyse von Stärken und Schwächen das Verwaltungshandeln zu verbessern. Dabei wurde eine Vergleichsdatenbank zu den Aufgabenfeldern Personal, Finanzen, Bau- und Liegenschaften sowie Tageseinrichtungen für Kinder aufgebaut. Mit den Ergebnissen werden jetzt Muster-Kreiskirchenämter als Referenzgröße erstellt. Dafür dient der Mittelwert / Median aus dem Vergleich aller Verwaltungen als Instrumentarium zur Errechnung einer durchschnittlich erforderlichen Personalausstattung.

Der Leiter der Abteilung Gemeindefinanzen der Evangelischen Kirche in Baden, **Erich Rapp**, berichtete von seinen Erfahrungen bezüglich der beabsichtigten Deregulierung und Prozessoptimierung in den Verwaltungs- und Serviceämtern, deren Aufgabe es ist, die Kirchengemeinden von Verwaltungsaufgaben zu entlasten.

Bernd Laurenz vom Bischöflichen Generalvikariat Trier informierte über die Neu-Organisation der Rendanturen, die ebenfalls verwalterische Tätigkeiten und Servicefunktionen für die Kirchengemeinden ausüben. Um die Strukturen an aktuelle Anforderungen anzupassen, wurden Rendanten mit Außendienstfunktion eingeführt und die Steuerungsmöglichkeit durch das Bischöfliche Generalvikariat ausgebaut.

Die positiven Rückmeldungen und die angeregten Diskussionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigte, dass sich die Kirchentagung einmal mehr als geeignetes Forum erwies, sich über aktuelle Themen kirchlicher Organisationsentwicklung zu informieren und über bereits gemachte Erfahrungen auszutauschen. Durch die Impulsreferate und den moderierten und strukturierten Austausch konnten Notwendigkeiten sowie Chancen und Risiken der Einführung eines neuen kirchlichen Finanzmanagements gemeinsam herausgearbeitet und auf die Einsatzmöglichkeit in anderen kirchlichen Einrichtungen hin überprüft werden.

Der Tagungsband kann zu einer Schutzgebühr von 10,- Euro bei BSL erworben werden.

Stefan Schneider



Kirche im Umbruch

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Ein konfessionsübergreifendes Forum für kirchliche Fach- und Führungskräfte zu aktuellen Modernisierungsthemen zu schaffen – dieses Ziel verfolgt die BSL Managementberatung mit der Durchführung ihrer jährlichen Kirchentagungen. Nach den erfolgreichen Veranstaltungen der vergangenen beiden Jahre wird die nächste Kirchentagung am 15. Februar 2008 im Haus der Kirche in Kassel zum Thema „Kirche im Umbruch – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“ stattfinden.

Zahlreiche Bistümer und Landeskirchen haben in den vergangenen Jahren auch als Reaktion auf den Einbruch bei den Kirchensteuereinnahmen umfassend angelegte Reorganisationsprozesse durchgeführt. Doch trotz einer derzeit spürbaren leichten Entspannung der Finanzsituation durch steigende Kirchensteuereinnahmen bleibt als Erkenntnis aus den schwierigen Jahren 2004 und 2005: Es muss sich nachhaltig etwas verändern – auf allen kirchlichen Ebenen.

Die Verwaltung ist als Dienstleister vor die Herausforderung gestellt, nicht nur wirtschaftlich zu arbeiten, sondern flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen zu reagieren. Ziel der BSL-Kirchentagungen ist es, Impulse zur Gestaltung von Veränderungsprozessen zu geben, von Erfahrungen aus aktuellen kirchlichen Projekten zu berichten und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit zum Austausch und zur Vernetzung über die Grenzen von Bistümern und Landeskirchen zu geben.

Auch diesmal werden wieder namhafte Experten und Praktiker aus der landeskirchlichen und diözesanen Arbeitswelt von ihren Erfahrungen und dem Umgang mit Veränderungsprozessen berichten und zur Diskussion zur Verfügung stehen.

Als Impulsredner konnte **Weihbischof Matthias König** aus dem Erzbistum Paderborn gewonnen werden. Er wird über die Notwendigkeit zur Umstrukturierung und Neuordnung auf allen kirchlichen Ebenen berichten und dabei den Bogen schlagen, welche Zusammenhänge zwischen den pastoralen und administrativen Anforderungen bestehen.

Über das Wesen von Veränderungsprozessen aus sozial- und organisationspsychologischer Perspektive wird **Prof. em. Dr. Rudolf Fisch** sprechen. Welche motivationspsychologischen Grundlagen gilt es zu beachten? Welche Faktoren entscheiden über Erfolg und Misserfolg von Veränderungsvorhaben? Dabei stehen der Ansatz des Innovationsmanagements beziehungsweise Change-Managements und die Möglichkeiten zu dessen Umsetzung in kirchlichen Organisationen im Mittelpunkt.

Überlegungen zur Übertragbarkeit von Erfahrungen der Verwaltungsstrukturreform im Land Baden-Württemberg auf den kirchlichen Bereich wird **Stefan Jaud** anstellen. Als Leiter des Bereiches „Verwaltungsreform, Verwaltungsentwicklung“ im Innenministerium Baden-Württemberg initiiert und leitet er seit über zehn Jahren Modernisierungsprojekte auf Landesebene.

Über den im Jahr 2006 stattgefundenen Umstrukturierungsprozess im Bischöflichen Generalvikariat Trier wird der Leiter des Strategiebereiches „Ziele und Entwicklung“ **Dr. Gundo Lames** referieren. Das Generalvikariat Trier geht mit der Errichtung einer Matrixorganisation, dem Zusammenspiel zwischen den klassischen Zentralbereichen und neu geschaffenen Strategiebereichen neue Wege in der Bistumsverwaltung.

Die Neuordnung der Mittleren Ebene und Kirchenkreisämter wird das Thema des Referates von Oberkirchenrat **Karsten Sander** aus dem Landeskirchenamt der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers sein.

Die BSL-Kirchentagung wird anhand von Projektbeispielen Veränderungsprozesse beleuchten und mögliche Wege für die erfolgreiche Veränderung skizzieren. Dabei wird im Mittelpunkt stehen, dass gerade für Veränderungsprozesse im kirchlichen Bereich besondere Voraussetzungen zu beachten sind.

Aktuelle BSL-Kirchenprojekte

Die BSL Managementberatung begleitet den Fusionsprozess der Kirchenkreisämter für die drei **Kirchenkreise Osterholz-Scharmbeck, Rotenburg (Wümme) und Verden**. Nach den Planungen der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers sollen die drei Kirchenkreisämter zu einem gemeinsamen Kirchenamt an einem Verwaltungsstandort zusammengelegt werden. Vor diesem Hintergrund ist ein Kirchenamtsausschuss gebildet worden. Die BSL-Managementberatung erstellt das Konzept zur Ämterfusion.

Für das **Evangelische Gemeindeamt Marburg** und das **Kirchenkreisamt Marburg** führt die BSL Managementberatung eine Organisationsuntersuchung der beiden Kirchenverwaltungsämter in Bezug auf die Ausnutzung von Synergiepotenzialen durch. Ausgangspunkt ist dabei der gemeinsame Standort der Verwaltung für die Kirchenkreise Kirchenhain und Marburg-Land sowie des Gemeindeamtes Marburg-Stadt. Im Fokus der Untersuchung steht die Frage, ob eine Kooperation oder eine Fusion der beiden Verwaltungen wirtschaftlich ist und welche Synergiepotenziale dadurch erzielt werden können.

Den neu errichteten **Kirchenbezirk Freiburg-Stadt** unterstützt die BSL Managementberatung bei der Erstellung einer Konzeption für die Organisation eines Gruppenpfarramtes. Seit Beginn dieses Jahres sind die ursprünglich 21 Pfarrgemeinden in fünf Pfarrunionen zusammengeführt worden, als gemeinsame Verwaltungsstelle dient das Kirchenverwaltungsamt. Neben der Ausgestaltung der verwaltungsmäßigen Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen ist die Erstellung einer Musterorganisation für ein Gruppenpfarramt pro Pfarrunion in Bezug auf die Verwaltung vor Ort zentraler Bestandteil des Projektes.