

Kirchenvorstand und Verwaltung im Dialog

Erfolgsfaktoren für eine wirksame ökonomische Steuerung

Teil 2.

Ein Beitrag von Heinz-Ulrich Rütter

Im ersten Teil dieses Beitrags, der in der Mai Ausgabe 2012 der KVI im DIALOG erschienen ist, wurde unter anderem erläutert, dass eine institutionalisierte Haushaltsberatung - als Teil der Verwaltung - wichtiges Bindeglied zur ehrenamtlich getragenen Leitungsebene der Kirchengemeinde werden kann. Damit liefert die hauptamtliche Verwaltung einen wichtigen Beitrag, das neue Rechnungswesen als realen Steuerungsmechanismus zu erkennen und zu nutzen. Im heutigen zweiten Teil wollen wir den Prozess kirchengemeindlicher Haushalts- und Ergebnisplanung beleuchten.

Will man nicht dem Prinzip wahlloser Handlungen im Vertrauen auf den glücklichen Zufall folgen, so muss dem Handeln ein Prozess der Orientierungsgewinnung vorgehen. Eben diese Phase der Handlungsorientierung wird gewöhnlich als Planung bezeichnet. Planung ist nicht nur eine in die Zukunft gerichtete Tätigkeit, vielmehr ist sie zu verstehen als ein Akt der Handlungsorientierung, der darauf gerichtet ist, eine Situation zu verbessern, positiv zu gestalten.

Planung ist zudem kein einmaliger Akt, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess¹.

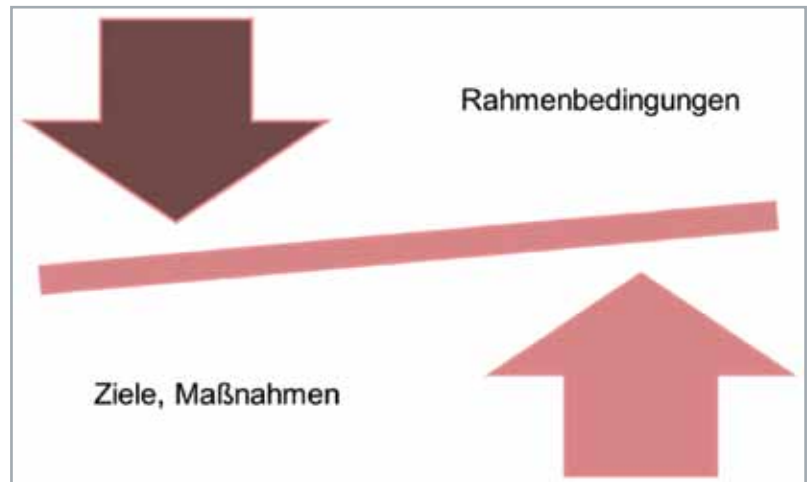
Am Ende eines Planungsprozesses steht zumindest im Regelfall die Herstellung des Gleichgewichts zwischen

- Zielen und Maßnahmen (die im Wesentlichen die Verantwortlichen der Kirchengemeinde definieren) und



Heinz-Ulrich Rütter war von 2001 bis 2011 Geschäftsführer des Gemeindeverbandes Kath. Kirchengemeinden Hellweg und Geschäftsführer der Kath. Kindertageseinrichtungen Hellweg gem. GmbH. Seit Beginn des Jahres ist er als selbstständiger Unternehmensberater tätig.

- Rahmenbedingungen (das ist der finanzielle zur Verfügung stehende Rahmen, aber das sind auch die sonstigen Bedingungen, auch pastorale Veränderungen, die es zu berücksichtigen gilt).



Gleichgewicht von Zielen & Maßnahmen und Rahmenbedingungen

Abb.: Heinz-Ulrich Rütter

¹siehe auch: Steinmann/Schreyögg, Management-Grundlagen der Unternehmensführung- (1993, S. 145)

Anders als bei am Markt tätigen Unternehmen glaube ich nicht, dass strategische und operative Planung im Prozess grundlegend voneinander zu trennen ist. Vielmehr sind operative Planungen immer an der vorhandenen Strategie auszurichten, so dass sichergestellt ist, dass letztlich die Strategie zur Umsetzung gelangt. Eine vorhandene Strategie ist somit immer Voraussetzung dafür, operative Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Ein betriebswirtschaftliches Instrument, diese Verbindung zwischen Strategie und operativen Maßnahmen herzustellen, ist die Balanced Scorecard, die im kirchlichen Bereich auch schon als „Balanced Church Card“ diskutiert wurde.

Wie kann dann ein solcher strategischer und operativer Planungsprozess zwischen den Beteiligten, also Kirchenvorstand/ Presbyterium und Verwaltung, gestaltet werden?

Man kann diesen Planungsprozess in 4 Phasen unterteilen, wobei am Beginn die (gemeinsame) Information, also der Austausch zu den aktualisierten kurz-, mittel- und langfristig ausgerichteten Zielen und Maßnahmen der Kirchengemeinde steht.

In Phase 2 gilt es, diese Information zu vervollständigen. Wie ist die Kirchensteuerentwicklung im Planungsjahr, welche finanziellen oder betrieblichen Risiken sind zu berücksichtigen? Dazu gehört auch, dass der für die Planaufstellung verantwortlichen Haushaltsberatung Informationen aus den unterschiedlichen Fachbereichen der Verwaltung vorliegen, etwa Entwicklung der Mieterträge und -aufwendungen, Personalkosten und deren Entwicklung, Bauunterhaltungsmaßnahmen und Investitionen.

Mit diesen Informationen erstellt die Haushaltsberatung einen ersten Entwurf des Planwerkes und legt ihn, mit entsprechenden Erläuterungen versehen, dem Kirchenvorstand zur Beratung vor. Je nach Komplexität und abhängig von Besonderheiten im Planungsjahr kann und sollte sich dann durchaus eine gemeinsame Erörterung des Haushaltsentwurfs anschließen; möglicherweise sind Änderungen einzupflegen, die aus Sicht des Kirchenvorstandes in die Planung einfließen müssen.

In dieser Phase ist zudem jederzeit möglich, benötigtes Expertenwissen z.B. aus dem Bereich „Bau/Liegenschaften“ hinzuzuziehen, um Detailabstimmungen, in diesem Beispiel die Gebäudeunterhaltungsverpflichtungen betreffend, vornehmen zu können.

Phase 3 des Planungsprozesses bildet aus Sicht des Verfassers in zeitlicher Hinsicht auch den Moment ab, in dem Fragen der strategischen Ausrichtung einer Kirchengemeinde erörtert werden sollten, etwa:

- Wie beurteilen wir die demografische Entwicklung und wie entwickelt sich vor diesem Hintergrund die Nachfrage für unseren gemeindlichen Kindergarten? Welche Risiken sind mit einer Ausweitung des bestehenden Angebotes (z.B. für Kinder unter 2 Jahren) verbunden?
- Benötigen wir in den kommenden Jahren, angesichts des Geburtenrückgangs noch einen Jugendtreff?
- Ist eine Kooperation mit unserer Nachbargemeinde sinnvoll, wonach an unserem Standort die Bücherei verbleibt; im Nachbarort dagegen ein (gemeinsames) Angebot für Jugendliche entsteht?

Jedenfalls steht nach dieser vorletzten Phase ein fundiertes und bereits weitgehend abgestimmtes Werk, das nunmehr innerhalb des jeweiligen Entscheidungsgremiums abschließend beraten und beschlossen werden kann und Grundlage für die unterjährige Begleitung der Kirchengemeinde bildet.

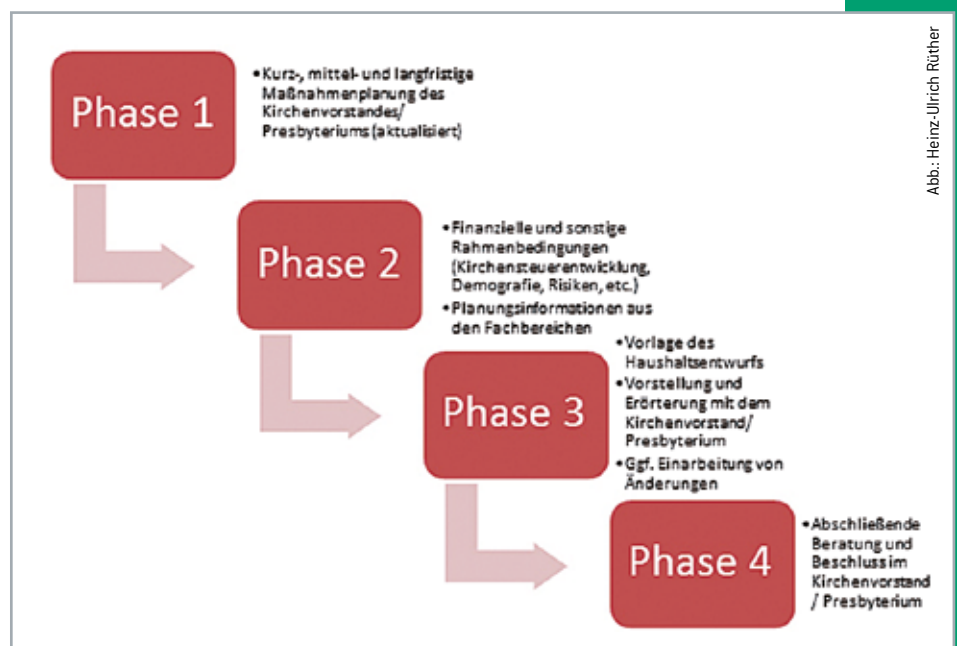


Abb.: Heinz-Ulrich Rütter

Die 4 Phasen eines Planungsprozesses

Damit erfüllt der Haushalt, der Etat einer Kirchengemeinde auch die Funktion, definierte Plangrößen finanzieller Art innerhalb der Planperiode zu erreichen, bzw. einzuhalten. Insofern setzt ein Etat auch Maßstäbe zur Kontrolle der Zielerreichung.

Im Rahmen dieser Kontrollfunktion, als Dienstleistung für die Kirchengemeinde, sehe ich „Haushaltsberatung“ als die Stelle, die wiederum aus einer kompetenten Hand, Ursachen von Abweichungen hinterfragt. In Form von Soll-Ist-Analysen z.B. im Rahmen eines standardisierten Berichtswesens, auch im Rahmen anlassbezogener betriebswirtschaftlicher Auswertungen, wird ein Einwirken auf zukünftige Vorgänge und Prozesse möglich.

Beide Ebenen, Kirchenvorstand/Presbyterium und Haushaltsberatung als Teil der hauptamtlichen Verwaltung können sich auf eine gemeinsame Historie stützen. Es entsteht mithin ein Zyklus, der auf Seiten der Beteiligten, haupt- und ehrenamtlichen Verwaltung, gleiche Kenntnis- und Diskussionsstände hat.

Mittelfristiges Ziel im Zusammenhang mit der Einführung des Neuen Kirchlichen Finanzwesens muss jedoch sein, den Haushalt einer Kirchengemeinde zunehmend als Budget im betriebswirtschaftlichen Sinne zu verstehen.

Das wiederum erfordert im Rahmen von Haushaltsberatungen zwischen Verwaltung und Kirchenvorstand/Presbyterium die angestrebten Ziele und Maßnahmen soweit zu konkretisieren, dass sie in wertmäßige Größen (Aufwendungen und Erträge) überführt werden können.

Dabei könnte in der Definition von Kirchlichen Handlungsfeldern eine neue Möglichkeit liegen, eine moderne Steuerung von kirchlichem

Kirchliche Handlungsfelder als Steuerungsgrößen

Mitte der 90er Jahre wurde, unter Federführung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), für den kommunalen Handlungsbereich im Zuge der Diskussion um die Einführung eines Neuen Steuerungsmodells das Produkt als ein Instrument für Steuerungsmaßnahmen aufgerufen. Umgangssprachlich wird unter Produkt ein Erzeugnis verstanden. Betrachtet man jedoch die Produktdefinition aus der Sicht eines Nachfragers am Markt, kann darin auch ein Leistungspaket materieller oder immaterieller Dienstleistungen gesehen werden, das mit dem Ziel erbracht wird, umfassende Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Das Produkt, als zentrales Steuerungsinstrument der kommunalen Haushaltswirtschaft, ist insofern zu verstehen als Grundlage für eine Leistungsvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung, bzw. als System umfassende Informationen zwischen Leistungen und Finanzen her zu stellen.

Dem Verfasser fällt es schwer, die im Kirchengemeindlichen Kontext erbrachten Leistungen als Produkte bezeichnen zu wollen. Gleichwohl gilt zu berücksichtigen, das Kirchengemeindliche Handeln, auch unter Berücksichtigung der Trends und Entwicklungen im Umfeld von Kirchengemeinden (siehe Teil 1, KVI im DIALOG, Ausgabe Mai 2012), auf angestrebte Ziele oder auch erzielte Wirkungen hin zu betrachten.

Im kirchlichen Bereich wurde der Begriff Kirchliches Handlungsfeld (Synonym: Baustein kirchlicher Arbeit) kreiert, wie ihn die EKD in ihren Haushaltsrichtlinien gewählt hat. Als kirchliches Handlungsfeld wird seitens der EKD die funktionale Beschreibung eines bestimmten Bereiches der inhaltlichen kirchlichen Arbeit verstanden. Diese werden mit konkreten Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen verbunden, so dass von einem „Zielorientierten Rechnungswesen“ gesprochen wird. Hiermit wird auch deutlich gemacht, dass es zukünftig (insbesondere in Zeiten prognostizierter Rückgänge von Kirchensteuereinnahmen) verstärkt auf die Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) und die Effizienz („Die Dinge richtig tun“) kirchlichen Handelns ankommen wird.

Eine auf kirchlichen Handlungsfeldern basierende Planung sieht von vornherein eine Verknüpfung von Handlungsfeldern und Haushalt vor und stellt insofern eine neue Anforderung an alle Beteiligten dar, auch innerhalb der Verwaltung.

Die Steuerung mit kirchlichen Handlungsfeldern wird in den nächsten Ausgaben der KVI im Dialog gesondert betrachtet

Handeln vollständig und konsequent zu realisieren, indem Ressourcenverbrauch und angestrebte Ziele miteinander verknüpft werden. Nicht mehr der überwiegende buchhalterische Ansatz, sondern die materielle Auffassung von Budgets als Aufwands- (Input) und Leistungsvorgabe (Output/Wirkungen) dominieren dann. Letztlich versetzt dies auch die Verwaltung in die Lage, Ziele und Maßnahmen der kirchengemeindlichen Gremien effektiv und effizient umzusetzen.

Öffentliche und kirchliche Verwaltungen befinden sich im Umbruch

Die aktuellen strukturellen und kulturellen Veränderungen erfordern ein gezieltes Umdenken und Umlenken. Qualifizierte Berater und Projektbegleiter rund um Heinz-Ulrich Rütter entwickeln und realisieren mit Ihnen das Konzept, das Ihrem Unternehmen den Weg in die Zukunft bereitet.

Website: www.initiatiefe.de