

Kirchenvorstand und Verwaltung im Dialog

Erfolgsfaktoren für eine wirksame ökonomische Steuerung

Teil 1:

Ein Beitrag von Heinz-Ulrich Rüter

Die Kameralistik war bislang eine traditionell im Bereich öffentlicher und kirchlicher Verwaltungen eingesetzte Form der Buchführung, die ausschließlich Einnahmen und Ausgaben abbildet und insofern ausschließlich auf die Liquidität der Kirchenkasse abstellt.

Inzwischen haben nicht nur kommunale und staatliche Behörden, vielmehr auch kirchliche Verwaltungen entschieden, diese Form der Rechnungslegung aufzugeben, zu Gunsten einer Buchführung, die sich nun an kaufmännischen Grundsätzen orientiert (Doppik).

Nachhaltiges wirtschaftliches Handeln wurde durch die Kameralistik nicht unterstützt, lagen doch die Steuerungsziele allein in der Aufrechterhaltung des Gleichgewichts zwischen Einnahmen und Ausgaben. Entscheidungen zu investiven Maßnahmen wurden auf der Grundlage der Finanzausstattung getroffen. Da der Werteverzehr in der Kameralistik nicht als Aufwand erfasst wird, droht zudem ein schleichender Substanzverlust.

Steuerungsziele in der Doppik sind andere. Einerseits gilt es, das betriebswirtschaftliche Ergebnis einer Periode (z.B. Haushaltsjahr) positiv zu gestalten, d.h. die Erträge überwiegen den Aufwand (einschließlich der Abschreibungen). Daneben ist Kriterium für Investitionsentscheidungen im Bereich wirtschaftlicher Objekte auch die Betrachtung der nachhaltigen Ertragswirkung dieser Investition.

Es stellt sich die Frage, welche Art und Qualität der Information



Heinz-Ulrich Rüter 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.

nun vor dem Hintergrund des eingeleiteten Paradigmenwechsels überwiegend ehrenamtlich tätige Kirchenvorstände Gremien wie Kirchenvorstände oder Presbyterien benötigen, um Entscheidungen für ihre Kirchengemeinde zu treffen.

Wie ist das Zusammenspiel der Beteiligten zu gestalten? Da ist einerseits die hauptamtlich besetzte Verwaltung, die Dienstleistungen für die Kirchengemeinde erbringt; daneben das Entscheidungsgremium auf Ebene der örtlichen Kirchengemeinde, das auch bedingt durch finanzielle und strukturelle Veränderungen zunehmend gehalten ist, Leistungen und Angebote unter ökonomischen Aspekten zu steuern, daneben die Notwendigkeit, auch in Zukunft (über eine attraktive Gestaltung des Ehrenamtes) ausreichend geeignete Interessenten für eine Mitarbeit gewinnen zu können.

Aufgabe und Verantwortung des Kirchenvorstandes

Sowohl im Bereich der katholischen wie evangelischen Kirche ist die Verantwortung für die kirchengemeindliche Vermögens- und Finanzverwaltung Organen übertragen, die auf Ebene der örtlichen Kirchengemeinde die Geschäfte führen.

Nach der Verordnung für die Vermögens- und Finanzverwaltung der Kirchengemeinden, der Kirchenkreise und der kirchlichen Verbände in der Evangelischen Kirche von Westfalen haben die Presbyterien u.a. dafür zu sorgen, dass

- das kirchliche Vermögen in seinem Bestand und für die bestimmten Zwecke erhalten bleibt und nach Möglichkeit verbessert wird;
- aus dem kirchlichen Vermögen angemessene Erträge erzielt, alle Einnahmen ordnungsgemäß erfasst und unter Beachtung der kirchlichen Notwendigkeiten und der gebotenen Wirtschaftlichkeit nur für die Zwecke eingesetzt werden, für die sie jeweils bestimmt sind;
- die Erfüllung der kirchlichen Aufgaben durch rechtzeitige Planung, Festlegung und planmäßiges Bewirtschaften der Einnahmen und Ausgaben gesichert wird;

Die Stellung und Aufgabe der Kirchenvorstände auf katholischer Seite ist in NRW im Gesetz über die Verwaltung katholischen Kirchenvermögens (Vermögensverwaltungsgesetz) festgelegt. Einen inhaltlichen Maßstab an das Handeln des Kirchenvorstandes liefert auch der Codex juris canonici (das

Gesetzbuch der katholischen Kirche im lateinischen Bereich), der in can. 1284 § 1 als Maßstab festlegt, dass das Amt des Kirchenvorstehers mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters zu erfüllen ist. Weiter heißt es, dass

- darüber zu wachen ist, dass das anvertraute Vermögen auf keine Weise verloren geht...
- dafür zu sorgen ist, dass das Eigentum an dem Kirchenvermögen auf nach weltlichem Recht gültige Weise gesichert wird.

Als Maßstab für das Handeln der Kirchenvorstände wie Presbyterien wird mithin zu fordern sein, alle verfügbaren Informationen für notwendige Entscheidungen hinreichend zu berücksichtigen.

Aufgabe und Verantwortung der hauptamtlichen Verwaltung

Allein die Tatsache, dass die Verwaltung des Kirchengemeindlichen Vermögens überwiegend ehrenamtlich besetzten Organen übertragen ist und nicht zuletzt vor dem Hintergrund komplexer Sachverhalte, ist eine zielgerichtete Unterstützung und Begleitung erforderlich, die im Regelfall durch eine hauptamtlich besetzte Verwaltung sichergestellt ist.

Unterhalb der Ebene Bistum bzw. Landeskirche sind Verwaltungseinheiten installiert, die als Rendanturen, Kreiskirchenämter, Gemeindeverbände, o.ä. bezeichnet sind.

Obwohl diese Stellen sich in ihrer Rechtsform bisweilen unterscheiden, eins haben sie allerdings gemeinsam: Verwaltungshilfe für die ihnen angeschlossenen Kirchengemeinden zu leisten. Verwaltung wird insofern, wie allein das Wort „Hilfe“ zum Ausdruck bringt,

auch an dieser Stelle nicht zum Selbstzweck, sondern muss sich als Unterstützung für die Kirchengemeinden vor Ort und deren Organen verstehen.

Maxime für das Handeln auch der hauptamtlichen Verwaltung ist, Freiraum zu schaffen für das religiöse Leben und die Seelsorge vor Ort.

Anlässlich des Jubiläums zum 50-jährigen Bestehen des Gemeindeverbandes Katholischer Kirchengemeinden Hochstift in Paderborn formulierte seinerzeit Prälat Baumjohann: Wo keine Ordnung in den irdischen Voraussetzungen der Seelsorge eingehalten wird, kann auch die Tugend, das religiöse Leben, nicht gedeihen.

Was bedeutet nun konkret Verwaltungshilfe im Hinblick auf eine notwendige ökonomische Steuerung kirchengemeindlichen Handelns? Wie stellt sich Verwaltung den veränderten Rahmenbedingungen?

Haushaltsberatung als Bindeglied zur Kirchengemeinde

Mit der Einführung des neuen Rechnungswesens steigt die Komplexität der Betrachtung. Bis dahin eher als isolierte Ein- oder Auszahlungen wahrnehmbare Einzelschritte verdichten sich innerhalb des integrierten Rechnungssystems, das Vermögen, Erfolg und Liquidität gleichermaßen betrachtet, zu einem Gesamtvorgang.

Immerhin erfüllt die Einführung der Doppik mehr als nur eine Änderung des Buchungsstils. In ihr liegt vielmehr eine strategische Bedeutung, als sie einerseits sicherlich Teil der Modernisierung der Verwaltung ist, aber in erster Linie das neue Rechnungswesen doch verstanden wird als Instrumentarium zur professionellen

wirtschaftlichen Steuerung. Andreas Jürgens hat in einem Beitrag in dieser Zeitschrift¹ völlig zu Recht darauf hingewiesen, dass die mit der Einführung verbundenen Ziele (Outputorientierung, dezentrale Ressourcenverantwortung mit Budgetierung, etc.) nur dann erreicht werden, wenn Basis von kurzfristigen Ziel- und Maßnahmenplanungen die langfristige strategische Ausrichtung der kirchlichen Körperschaft ist.

Genau an dieser Stelle muss Unterstützung und Begleitung der ehrenamtlichen Basis durch die hauptamtlich besetzte Verwaltung festmachen. Das erfordert ein Umdenken insofern, als nicht mehr „verwalten“, vielmehr „beraten“, „begleiten“ und „gemeinsam entwickeln“ im Vordergrund des Handelns steht. Verwaltung wird nicht mehr auf Anforderung auf „Zuruf“ tätig, sondern entwickelt von sich Optionen zur Zukunftsgestaltung und legt sie den Entscheidungsträgern vor.

Bei Gestaltung des Veränderungsprozesses ist - zu Recht - Wert darauf gelegt worden, die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig einzubeziehen und insofern für eine hohe Akzeptanz wie Motivation innerhalb der Verwaltung selbst zu sorgen.

Der Akzeptanz und das Erkennen des Nutzens aus der Umstellung des Rechnungswesens bedarf es allerdings auch auf Seiten der ehrenamtlichen Verantwortungsträger. Die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens wird nachhaltig nur dann Erfolg haben, wenn dessen Vorteil auch bei den Mitgliedern der Kirchenvorstände und Presbyterien „ankommt“. Dazu wird es weit mehr als der (einmaligen) Qualifizierung und Information der Mitglieder solcher Entscheidungsgremien bedürfen.

¹ KVI ID 01-2008, Erfolgsfaktoren bei der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens

Der Dienst der Verwaltung wird sich insofern daran orientieren müssen, nachhaltig Hilfestellung und Begleitung zu geben, um Entscheidungsträger auch tatsächlich in die Lage zu versetzen, effektiv wie effizient zu handeln.

Eine gute Möglichkeit der Verwaltung dieser Aufgabenstellung gerecht zu werden liegt darin, innerhalb der Aufbauorganisation einen Funktionsbereich „Haushaltsberatung“ zu etablieren, zumal die Einführung des neuen Rechnungswesens ohnehin eine Optimierung der Verwaltungsprozesse unentbehrlich macht.

Die Stelle eines Haushaltsberaters bzw. -beraterin versteht sich dabei als (ständige) Begleitung des jeweiligen Kirchenvorstandes zumindest bei allen wesentlichen finanzwirtschaftlichen Entscheidungen.

Haushaltsberatung hat mithin „Bündelfunktion“, da hier aus den verschiedenen Sach- und Aufgabengebieten zunächst alle relevanten Informationen bekannt werden sollten, um sie (bei Bedarf) zu einer für das Entscheidungsgremium aufbereiteten Gesamtbetrachtung zu führen.

Mit der Installation eines Funktionsbereichs „Haushaltsberatung“ wird daneben nicht nur die bloße Möglichkeit genutzt, Kirchengemeinden in ihrem bislang eher auf Einzelfälle fokussierten finanzwirtschaftlichen Handeln zu begleiten, vielmehr wird es erst durch einen regelmäßigen Dialog und zudem mit einer auf gegenseitigem Vertrauen aufgebauten Beziehungsebene gelingen, einen entscheidenden Beitrag zu leisten, strategische Handlungsfelder zu erschließen.

Beratung kann den Prozess des Verstehens nur fördern, wenn es zu einer angenommenen Beziehung zwischen Kunde und Berater gekommen ist.

Immerhin wird allein die demografische Entwicklung, einhergehend mit strukturellen Veränderungen im Bereich der Kirchengemeinden genügend Anlass dafür geben, (neue) Strategien zu entwickeln, mit der Folge bisherige Angebote zu hinterfragen, anzupassen, weiterzuentwickeln oder auch einzustellen.

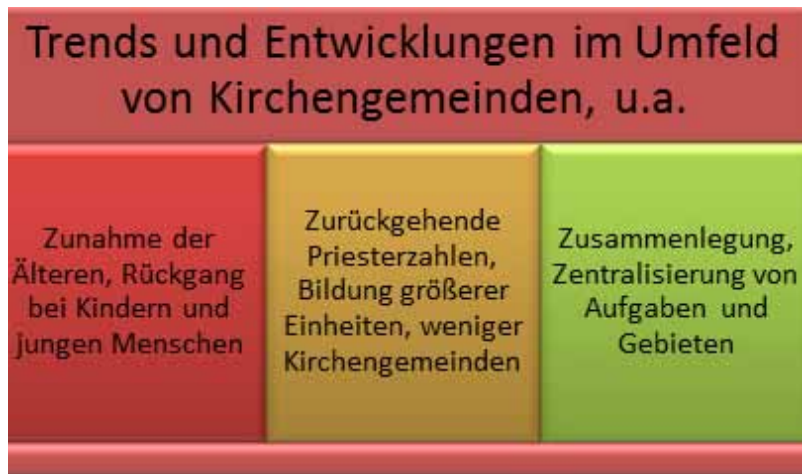


Abb.: Initiatiere

Aktuelle Trends und Entwicklungen in Kirchengemeinden stellen für die Verantwortungsträger echte Herausforderungen dar



Abb.: Initiatiere

Es ist Aufgabe der Verantwortungsträger, mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungsstils strukturelle Fragen zu beantworten und Gestaltungsspielräume zu nutzen, die Einfluss auf die strategische Positionierung der Kirchengemeinde und damit auch auf ihre Handlungsfähigkeit in den kommenden Jahren haben.

Haushaltsberatung, verstanden als systemische Begleitung von Kirchenvorständen, kann entscheidend dazu beitragen, das neue Rechnungswesen als reales Steuerungsinstrument zu erkennen und zu nutzen.

Haushaltsberater verstehen sich als Begleiter eines Kirchenvorstandes und bündeln die Informationen der unterschiedlichen Fachbereiche

Verwaltungsprozesse den veränderten Rahmenbedingungen anpassen

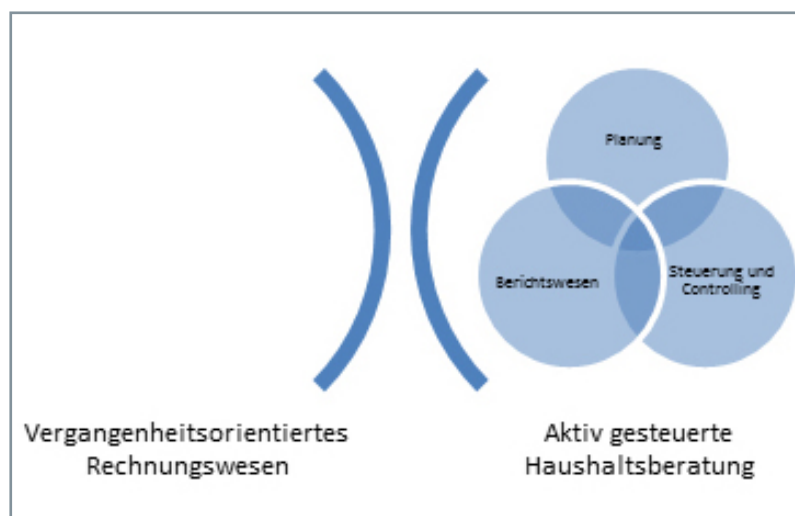
Die Einführung der Doppik ist Teil einer Modernisierung der Verwaltung. Es wird auch insofern unabdingbar sein, Verwaltungsabläufe zu optimieren, wobei Kernpunkt jeglicher Optimierung ist, Leistungen für die Kirchengemeinden zu verbessern, indem Kundensicht und Ergebnisorientierung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Mit der Einführung des neuen Rechnungswesens zwingend einhergehen muss eine Verbesserung des Zusammenspiels der Kräfte innerhalb der Verwaltung selbst, mit der Folge, dass innerhalb der Organisation Prozesse optimiert

werden, Schnittstellen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen reduziert und Verwaltungsabläufe insgesamt kontinuierlich verbessert werden.

Aus einer eher bislang eher rückwärts gerichteten Sichtweise, wird die Optimierung der Geschäftsprozesse so zu einer aktiven und an der jeweiligen Interessenlage der betreuten Kirchengemeinde orientierten Haushaltsberatung führen.

In der nächsten Ausgabe wird u.a. die kirchengemeindliche Haushaltsplanung konkret betrachtet. Ergebnisplanung (und -rechnung) als wichtigstes finanzielles Steuerungsinstrument. Unterjährige Begleitung durch Controlling und Berichtswesen.



Eine gute Haushaltsberatung ist aktiv gesteuert

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 Rüther entwickeln und realisieren mit Ihnen das Konzept, das Ihrem Unternehmen den Weg in die Zukunft bereitet.

Website: www.initiatiefe.de

Produkte und Dienstleistungen
für Kirchen und Klöster
Christliche Institutionen
GLORIA-Forum

GLORIA
Kirchen-Messe

Messe Augsburg
Do 10. bis Sa 12. Mai 2012
Do und Fr 9 bis 17 Uhr
Sa 9 bis 16 Uhr

Veranstalter:



messeaugsbuurg

Tel. +49 (0)821 2572-0
www.messeaugsbuurg.de

In Lizenz und mit
Unterstützung von:



messeDORNBIERN

Tel. +43 (0)5572 305-0
www.messegloria.info