

= Arbeitsfassung =

Bausteine eines Kirchenmanagements

(Alexander Stock)

⇒ Eine überarbeitete und erweiterte Fassung dieses Aufsatzes wird im Januar 2017 in der Reihe Rechnungswesen und Controlling im Haufe-Verlag erscheinen.

Inhalt

1. Vorbemerkung.....	1
2. Theoretische Überlegungen zu einem Kirchenmanagement.....	1
3. Managementebenen und Kirchenmanagement.....	7
4. Das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ der ELKB.....	10
5. Zusammenfassung und Fazit.....	22
6. Literatur.....	24

1. Vorbemerkung

Lässt sich Kirche „managen“? Kirchenmanagement – ist dies nicht ein Widerspruch an sich?

In letzter Zeit wird allerdings immer häufiger der Versuch unternommen, Managementkenntnisse für die Kirchen zu erschließen, z.B. Fachtagung Kirchenmanagement an der katholischen Hochschule Eichstätt (2009) und einer Fortführung im Netzwerk Forum Kirchenmanagement an der evangelischen Hochschule in Nürnberg¹ sowie in den Büchern von Bischofsberger (2014), Böckel (2014) und Schramm (2015).

Der folgende Aufsatz will sich in diese Reihe stellen und den vielfach theologisch geleiteten Herangehensweisen eine dezidierte Managementsichtweise für ein Kirchenmanagement, verbunden mit praktischer Reformerfahrung in Kirche, gegenüberstellen.

Der Autor hat zum Thema Management in öffentlichen Organisationen studiert und promoviert, war Unternehmensberater im öffentlichen Sektor und ist seit 2012 Referent in der Gemeinde- und Kirchensteuerabteilung im Landeskirchenamt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (ELKB). Er ist unter der Verantwortung von Oberkirchenrat Dr. Hübner Projektleiter für das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ und damit für eine umfassende Verwaltungsreform und die Einführung der kirchlichen Doppik in der Fläche der ELKB zuständig.

2. Theoretische Überlegungen zu einem Kirchenmanagement

Management ist – wie jedes Wort – eine Metapher, Erklärung und Beschreibungsversuch, in diesem Fall für das zielgerichtete Handeln in und von Organisationen. Um Management für Kirche zu öffnen, müssen Anschlusspunkte bzw. Analogien zum christlichen Glauben hergestellt werden.

Die Bibel beschreibt die Erfahrung von Menschen mit Gott, dem Verhältnis von Gott zu den Menschen und der Menschen untereinander. Es entzieht sich irdischen Möglichkeiten, Gott in seiner Gänze zu erfassen. Es lohnt aber, sich das Menschenbild genauer anzusehen, das die Bibel zeichnet und wie Jesus - als Mensch gewordener Sohn Gottes - mit Menschen umgeht. Ein Kirchenmanagement müsste mit diesen Grundprinzipien vereinbar sein, wenn es einen solchen Namen verdienen soll.

Es ist allgemein anerkannt, dass das zu Grunde liegende Menschenbild entscheidenden Einfluss auf die Managementphilosophie hinter einem Managementansatz hat. McGregor und Schein haben jeweils Menschenbildtypen entwickelt bzw. zusammengestellt:

¹ Vgl. www.kirchenmanagement.com

Menschenbildtypen		
McGregor	Theorie X	Menschen stehen der Arbeit reserviert gegenüber, sie meiden Verantwortung und wünschen sich vor allem Sicherheit. Die meisten Menschen müssen direktiv geführt und kontrolliert werden.
	Theorie Y	Für Menschen ist Arbeit wichtig zur Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung. Sie streben bewusst Verantwortung an und wollen sich mit den Zielen der Organisation identifizieren.
Schein	rational-economic man	Der Mensch ist durch eine rationale Grundhaltung geprägt und insb. durch monetäre Anreize zu motivieren.
	social man	Der Mensch stellt die Befriedigung sozialer Bedürfnisse in den Vordergrund. Es gelten die Annahmen der Human-Relations-Forschung.
	self-actualizing man	Für Menschen ist das Streben nach Selbstverantwortung und -verwirklichung wichtig.
	complex man	Der Mensch ist in hohem Maße wandlungs- und lernfähig und handelt situationsbezogen. Seine Motivationsstruktur kann sich verändern.

Abb. 1: Menschenbildtypologien²

Es macht einen Unterschied, ob man z.B. annimmt, dass Menschen rein rational durch Eigennutz gesteuert sind oder vor allem Selbsterfüllung suchen. Wenn primär der *shareholder value* im Mittelpunkt steht, dann gilt es, jeden ökonomischen Vorteil zu nutzen. Es zählen nicht an erster Stelle die Fragen von richtig oder falsch, gut oder böse oder was das mit den Menschen macht bzw. den Mitarbeitenden. Profit geht vor Umweltschutz, der Mehrwert für das Unternehmen und nicht soziale Überlegungen sind der Maßstab für die Entgeltsystematik etc.

Gleich, ob man persönlich der Bibel einen Wert beimisst oder nicht, kann man doch feststellen, dass die Bibel ein ganz eigenes Menschenbild zeichnet, das nicht einfach mit dem Modell „complex man“ von Schein gleichgesetzt werden kann. Der Mensch ist mit positiven Anlagen von Gott beschenkt, aber auch fehlbar, mit Brüchen in seinem Leben und inneren Widersprüchen. Dies geht so weit, dass auseinanderfällt, was der Mensch Gutes tun will und tatsächlich dann zustande bringt. Die Bibel zeichnet den Menschen, wie er wirklich ist! Allein dies sollte Anlass genug sein, zu überlegen, ob man daraus nicht Managementüberlegungen ableiten sollte.

Wenn man den Erfolg eines Produktes davon abhängig macht, wie lange es sich auf dem Markt zu halten vermag, dann dürfte die Botschaft von Jesus Christus sich auf jeden Fall in der Spitzengruppe wiederfinden³.

Nun zwei ketzerische Fragen: Wie war der Managementansatz von Jesus Christus? Und kann man jenseits von metaphysischen Erkenntnissen irgendetwas Sinnvolles für die Steuerung in und von Organisationen daraus lernen?

Besonders beeindruckend in der Bibel ist, wie individuell Jesus Christus auf den einzelnen Menschen eingeht und auch Schwächen einer Person stehen lassen kann. Paulus hat klar für sich erkannt, dass zwar sein Geist willig ist, aber sein Fleisch schwach. Petrus hat dem Herrn ewige Treue geschworen und dann Jesus verraten, bevor der Hahn dreimal gekräht hat. Soweit so menschlich. Doch nun das Überraschende: Jesus baut seine Kirche auf Petrus und Paulus auf. Die Schwächen und Unvollkommenheiten werden gesehen und in das Managementmodell eingebaut.

Management ist in dem hier im Aufsatz verstandenen Sinne nicht Mission, sondern dreht sich um die ganz irdische Frage, wie möglichst effektiv und effizient mit den vorhandenen Ressourcen umgegangen werden kann – speziell in Kirchen.

² Vgl. Staehle (1999), S. 192 ff.;

³ Wenngleich die Botschaft Gottes im christlichen Verständnis nicht als Produkt verstanden werden darf.

Wenn man die Bibel genau liest, so stellt sie an einen Christen gleichwohl Anforderungen, die sich so auch im Management finden: klare Zielorientierung und effizienter Ressourceneinsatz. Effizienz ist allerdings aus einem christlichen Verständnis etwas anders zu definieren, als dies im Allgemeinen betriebswirtschaftlich verstanden wird. Es geht hierbei nicht um das Ansammeln von weltlichen Gütern, ein sich vor anderen Hervortun oder Stärken gegen Schwächere auszunutzen. Es geht aber darum, die Aufgabe und den Arbeitskontext, in den man gestellt ist, möglichst optimal und effizient zu erfüllen. Es geht um das gute Haushalten mit den anvertrauten weltlichen Gütern. Es geht darum, seine Stärken zum Wohle anderer einzusetzen. Darüber hinaus muss ein Mensch seine Würde nicht verdienen, sondern diese ist ihm bedingungslos von Gott zugesprochen. Es geht um die Verbindung von Leistungs- und Zielorientierung mit einem christlichen Menschenbild. Man könnte fast sagen, dass es um „soziale Marktwirtschaft“ geht. Max Weber⁴, ein großer deutscher Soziologe, ging sogar soweit, herauszuarbeiten, dass die protestantische Ethik der Grundstein unseres Wirtschaftssystems war. Ein auf Zielorientierung und Effizienz ausgelegtes Management kann folglich zusammen mit der richtigen dahinter liegenden Geisteshaltung gut mit den Motiven der Bibel in Einklang gebracht werden.

Die vorliegende Arbeit besitzt allerdings nur einen Wert für ein so verstandenes Management, wenn mehr gezeigt werden soll, als dass Management mit Bildern aus der Bibel beschrieben werden kann. Aus diesem Grunde soll zum einen auf neue Kenntnisse der Gehirn- und Lernforschung sowie auf die Systemtheorie nach Willke zurückgegriffen werden. Willke darf als einer der bedeutendsten lebenden Systemtheoretiker angesehen werden. Er neigt allerdings in den Vorworten seiner Bücher⁵ dazu implizit oder explizit den Glauben an Gott als einen Anachronismus darzustellen. In dem Sinne: die Welt ist komplex – früher brauchte man Gott, um mit der Komplexität umzugehen, aber heute ist man einen Schritt weiter.

Es scheint lohnend, nach Gemeinsamkeiten aus einem christlichen Menschenbild, der Systemtheorie nach Willke sowie der neueren Gehirn- und Lernforschung zu suchen und daraus Ableitungen für einen Managementansatz zu treffen.

2.1. Der Mensch

Jeder Mensch ist in seinem Verhalten anders. Männer verstehen bekanntlich Frauen nie, aber wenn man ehrlich ist, versteht kein Mensch einen anderen wirklich.

Die Wahrnehmungs- und Gehirnforschung⁶ gibt hierauf eine einleuchtende Erklärung. Menschen können sich nicht unmittelbar verständigen. Zwischen der Aufnahme eines Wortes oder einer Geste von einem (anderen) Menschen bis hin zu dem Punkt, den man als „verstehen“ bezeichnen könnte, liegt ein langer Weg. Es fängt schon damit an, dass unsere Sinnesorgane nur selektiv Reize aufnehmen. Selbst, wenn diese Hürde genommen ist, kann heute noch niemand genau sagen, wie daraus ein Gedanke wird. Die Gehirn- und Lernforschung hat aber eine Vorstellung davon. Der entscheidende Ansatz ist, dass nicht die den Menschen umgebende Umwelt, nicht der Reiz an sich entscheidend dafür ist, wie ein Mensch seine Umwelt wahrnimmt. Entscheidender ist, wie ein Mensch sich im Vorhinein die Welt vorgestellt hat. Jeder Mensch hat eine Vorstellung, ein Bild von seiner Umwelt, in das er die wahrgenommenen Reize einbaut. Die Lernforschung spricht hier auch von *cognitive maps*⁷. Im besten Fall ist also das Bild, das wir von der Umwelt im Moment wahrnehmen, zum Teil von dem beeinflusst, was objektiv wirklich um uns ist. Schon immer nutzen Magier dieses Phänomen, um uns etwas vorzumachen. Auch die Werbung versteht ganz gut, wie sie einen Reiz richtig in unser Gehirn einpflanzt. Aber letztlich sind wir nur das, was in unserem Kopf ist. Die Welt ist also für uns immer konstruiert.

Glücklicherweise können wir Menschen trotzdem recht gut miteinander kommunizieren und interagieren, sind also nicht autistisch in unserer Welt gefangen. Die Lerntheorie besagt, dass wir über Erfahrungen, unsere *cognitive maps* stetig weiterentwickeln können. Der Zugang zur Welt ist

⁴ Weber (1904/2005)

⁵ Vgl. z.B. Willke (1994); Willke (1995)

⁶ Vgl. Roth (1997)

⁷ Vgl. Stock (2005), S. 82

demnach das Lernen. Als Ungeborenes lernen wir, den Herzschlag und die Bewegungen unserer Mutter und Alltagsgeräusche kennen und verbinden diese mit Geborgenheit. Dies erklärt, warum Babys sich so leicht beruhigen, wenn die Mutter sie an sich drückt, oder bei manchen Babys Staubsaugergeräusche oder das sanfte Wiegen beim Einschlafen helfen. Es gibt immer wieder in der Entwicklung Phasen, in denen das Kind alles ausprobiert, um Erfahrungen aufzubauen und so seine *cognitive map* zu erweitern. Die ersten drei Lebensjahre sind prägend. Alles wird in den Mund gesteckt, da es keine feinere taktile Sensorik gibt, später angefasst, geöffnet etc. In der Pubertät genügen dem Jugendlichen die linearen Erfahrungsansammlungen nicht mehr und sie oder er überschreitet bewusst und gezielt Grenzen und Tabuzonen. Als junger Erwachsener eröffnen sich dann wieder neue Möglichkeiten, sich auszuprobieren. Lernen funktioniert dabei nach dem *trial-and-error* Prinzip. Man hat eine These von seiner Umwelt und davon, was passiert, wenn man das Neue ausprobiert. Diese These wird dann entweder bestätigt oder falsifiziert und notfalls die *cognitive map* umgebaut. Wenn man diese Lebensphasen, d.h. Steckdosen als Kleinkind, Mutproben als Pubertätler und sein erstens Auto überlebt hat, dann hat man eine *cognitive map* aufgebaut, mit der man ganz gut durchs Leben kommt – sofern man nicht aufhört zu lernen.

Wie kann man sich aber unter diesen Prämissen die Interaktion zwischen zwei Menschen vorstellen? Es lassen sich zwei Antwortstränge aus dem oben gesagten ableiten: allgemein geteilte Werte und Normen sowie gemeinsam aufgebaute Erfahrungen.

Zum einen darf unterstellt werden, dass Menschen im selben Kulturkreis bis zum Erwachsenenalter in einer gewissen Bandbreite vergleichbare Erfahrungen gesammelt haben. Der Forschungsansatz des Institutionalismus beschreibt, wie evolutionär fundamentale Institutionen aufgebaut werden und erklärt so, wie normgetreues Verhalten kollektiv angeleitet wird⁸.

Institutionen können als Modelle angemessenen Handelns von Akteuren interpretiert werden. Sie liefern Handlungsrezepte und wirken auf die Handlungen dadurch ein, dass sie Kalkulationen über das wahrscheinliche Handeln der anderen beeinflussen.

Zum anderen können darüber hinaus zwei Menschen, wenn sie in Kontakt miteinander treten, gemeinsame Erfahrungen aufbauen. Je mehr Kontakte zu Stande kommen und je größer die Kontaktflächen sind (zufällige Begegnung auf der Straße vs. Partnerschaft), desto wahrscheinlicher ist es, dass die beiden Menschen Reize des anderen richtig zu deuten wissen und sich verstehen⁹.

Wichtiger als jeder Reiz ist allerdings, wie gesagt, die eigene Geisteshaltung, mit der der Reiz aufgenommen wird.

Ein Management, das diese Erkenntnisse wohlwollend zu Grunde legt wird menschenorientierte und fehlertolerante Instrumente einsetzen. Schon allein durch diesen Ansatz wird sich ein Kirchenmanagement von anderen Managementansätzen unterscheiden.

2.2. Die Organisation bzw. das System

Von Management kann eigentlich erst gesprochen werden, wenn mehr zwei Personen involviert sind. Aus diesem Grunde soll geprüft werden, ob der oben skizzierte Ansatz von Management auf Organisationen bzw. Systeme übertragen werden kann.

Was ist eine Organisation? Eine Organisation ist eine in sich geschlossene Einheit, die sich von ihrer Umwelt klar abgrenzen lässt und eigene Ziele verfolgt. Allein diese Antwort führt uns eine Ähnlichkeit zum oben dargelegten Verständnis vom Menschen vor Augen.

Die Systemtheorie, auf Organisationen angewandt, liefert ein Erklärungsmodell, das im Prinzip genau das sagt, was man sich vorstellt, wenn man sich mehrere Menschen (-im oben beschriebenen Sinne-) in einer strukturierten Einheit vorstellt. Ein System ist nach der Systemtheorie operativ geschlossen und funktioniert nach seiner eigenen Systemlogik: Ein System spricht jeweils eine eigene Sprache und eine unmittelbare Interaktion mit einem anderen System ist nicht möglich. Wenn Systeme an ihren Schnittstellen in Interaktion treten, sind allerdings gegenseitig Lernprozesse möglich.

⁸ Vgl. für die weiteren Ausführungen Stock (2005) und die dort angegebenen Quellen.

⁹ Allerdings ist es auch möglich, dass negative, geteilte Interaktionsmuster aufgebaut werden.

Willke beschreibt aus Sicht von Systemen den Prozess der Interaktion mit der Umwelt (also anderen Systemen) wie folgt: „Über Beobachtung als einer besonderen Operation des Systems kann das System Ereignisse der Außenwelt als Anlaß für interne Schlußfolgerungen und Unterstellungen nehmen. Es kann beliebig komplexe (interne) BOT-BOT-Schleifen (Beobachtung-Operation-Test-Beobachtung-Operation-Test) aufbauen; kurz: es kann in trial-and-error-Verfahren und Experimenten intern aufgebaute Annahmen auf ihre Brauchbarkeit und Umweltverträglichkeit prüfen.“¹⁰

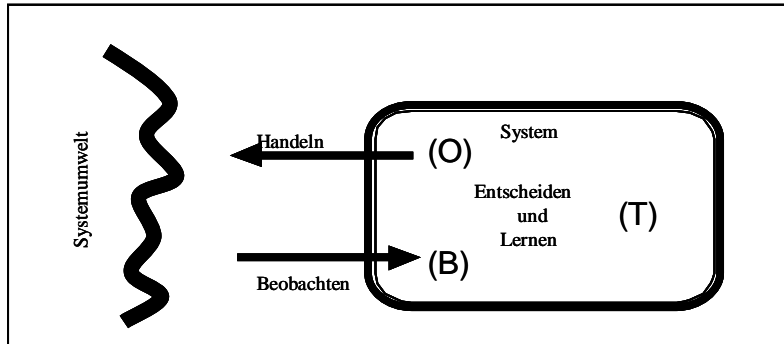


Abb. 2: Systemtheoretisches Modell der Informationsaufnahme und -verarbeitung¹¹

Glücklicherweise können Systeme bzw. Menschen Erfahrungen in der gemeinsamen Interaktion sammeln und so strukturelle Kopplungen aufbauen. Darüber hinaus ist es sehr hilfreich, wenn beide Systeme die gleiche Sprache sprechen bzw. im gleichen Bezugsrahmen interagieren.

Diese theoretischen Ausführungen sind allgemein bekannt und lassen sich gut beobachten, wenn sich Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Prägungen das erste Mal begegnen. Ein aktuelles Beispiel: Ein asiatischer Rucksack-Tourist wandte sich an die deutsche Polizei, da er bestohlen worden war. Die Polizei stufte aus ihrem Kontext heraus den fremdländischen Menschen, der einzig einen Rucksack bei sich führte, als Flüchtling ein und legte ihm ein Papier zur Unterschrift vor, mit dem er ein Verfahren zur Anerkennung als Flüchtling beantragte. Im Ergebnis wurde er im üblichen Standardprozess in eine Erstaufnahmeeinrichtung überführt und konnte erst nach Tagen mittels einer Übersetzungs-App deutlich machen, dass er Tourist und nicht Flüchtling ist. Erst dann wurde ihm gestattet, die Einrichtung wieder zu verlassen, um seine Reise fortzusetzen.

Es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass der asiatische Rucksack-Tourist kein Dokument mehr bei der deutschen Polizei ohne die Anwesenheit eines Übersetzers unterschreiben wird. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die deutsche Polizei ebenfalls daraus gelernt hat und versuchen wird, eine ebenso peinliche Situation in Zukunft zu vermeiden. Gemeinsame BOT-Schleifen wurden durchlaufen, gemeinsame Erfahrungen wurden gesammelt und - auch wenn beide Seiten dies wohl vermeiden wollen - das nächste Mal würden beide in einer vergleichbaren Situation wissen, wie sie (nicht) handeln sollten.

Der Autor hat an anderer Stelle herausgearbeitet, dass diese systemtheoretische Herangehensweise sehr gut anschlussfähig zum Theorieansatz des akteursorientierten Institutionalismus ist. Die organisationale Gestaltung mittels von Strukturen, Prozessen und weiteren Managementinstrumenten kann – im Sinne von sekundären Institutionen¹² – aktiv einen strukturierter Kontext schaffen. Das Verhalten von Akteuren ist, wie oben gezeigt wurde, nicht unmittelbar steuerbar. Gleichwohl können Institutionen eine Orientierungswirkung entfalten und damit die Wahrscheinlichkeit von Verhalten von Akteuren beeinflussen. Institutionen können quasi als geronnene Erfahrung angesehen werden und damit ein Stück weit die oben beschriebene individuellen Erfahrungen ersetzen.

¹⁰ Willke (1994), S.16

¹¹ Stock (2005), S. 149

¹² Primäre Institutionen können sekundären Institutionen quasi ein Stück weit ihre Legitimation mitgeben.

Organisationen liefern einen strukturierten Kontext für die Interaktion ihrer Mitglieder. Eine neue Mitarbeiterin, ein neuer Mitarbeiter wird eingearbeitet und sozialisiert. Sie oder er wird letztlich mit den internen Erwartungs- und Erfahrungsmustern vertraut gemacht.

Stock leitet von diesem Gedankengang ab, dass der Einsatz von Managementinstrumenten als eine indirekte Beeinflussung von Akteuren verstanden werden muss. Da letztlich jeder Akteur nach Maßgabe seiner *cognitive map* handelt, kann der Versuch einer aktiven Steuerung durch das Management nur die Wahrscheinlichkeit von Akteuershandeln beeinflussen. Mit anderen Worten kann man einem Management nur raten, sich nicht zu überschätzen, sondern positiv das „eigen-sinnige“ Handeln von Akteuren in seinen Grundannahmen einzubauen.

Im Weiteren führt Stock aus, dass es in komplexen Entscheidungssituationen oder im inter-organisationalen Kontext einerseits - nach den obigen Ausführungen- es sehr unwahrscheinlich ist, dass verschiedene Akteure so zusammenwirken, dass am Ende eine Lösung für ein nicht-triviales Problem herauskommt. Andererseits zeigt Stock, dass es im oben beschriebenen Sinne durch den aktiven und zielgerichteten Einsatz von Managementinstrumenten möglich ist *windows of opportunities* mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit zu nutzen.

Mit anderen Worten hat Management mehr mit Politik als mit dem mechanischen Einsatz von Instrumenten zu tun. Die Aufgabe einer Managerin/ eines Managers ist, durch Einflussnahmen auf die für sie oder ihn zugänglichen Stellgrößen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass am Ende das gewünschte Ergebnis herauskommt. Gleichzeitig ist es ihre oder seine Aufgabe, die Unsicherheit in der sie oder er arbeitet, nicht an seine nachgeordneten Mitarbeitenden weiterzugeben. Diesen gegenüber muss er einen leicht verständlichen Arbeitskontext darstellen, so dass diese strukturiert arbeiten können. Manager können sozusagen mit Magiern verglichen werden, die für ihre Mitarbeitenden Komplexität einfach verschwinden lassen.

Abgeleitet für ein Kirchenmanagement bedeutet dies, dass man umso genauer und zielorientierter agieren muss, desto komplexer die Situation ist. Der erste Schritt eines erfolgreichen Kirchenmanagements ist es also, dass die Kirche genau weiß, was sie will. Nur dann kann sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass am Ende intern oder gar im Zusammenspiel mit anderen Akteuren in der Gesellschaft, dem Staat oder dem Markt das herauskommt, was sie für richtig hält.

2.3. Grundraster für ein Kirchenmanagement

In diesem Kapitel sollen die obigen Erkenntnisse als Anforderungen an ein Kirchenmanagement zusammengefasst und ein Managementraster für ein Kirchenmanagement vorgestellt werden.

1. Menschen zugewandt & zielorientiert und effizient

Ein Kirchenmanagement arbeitet im Prinzip mit den gleichen Instrumenten und Methoden wie jede andere Organisation auch. Der primäre Unterschied liegt in der dahinterliegenden Haltung. Ein Kirchenmanagement ist Menschen zugewandt. Es blickt wertschätzend auf jeden Menschen und jede Organisation und jedes System.

Gleichzeitig ist ein Kirchenmanagement zielorientiert und effizient. Eine klare eigene Position und Ausrichtung sowie ein gutes Haushalten mit den anvertrauten Ressourcen steht nicht im Widerspruch zu der positiven Einstellung zu den Interaktionspartnern.

2. Differenzierte Erfahrungen aufnehmend & chancenorientiert und risikobereit

Ein Kirchenmanagement erkennt an, dass jeder Mensch, jede Organisation und jedes System individuelle Erfahrungen mit der „Welt“ gesammelt und daraus ein individuelles, stringentes Bild – eine Eigenlogik bzw. *cognitive maps* - entwickelt hat und diese für sein/ihr Handeln maßgeblich sind.

Ein Kirchenmanagement geht daher nicht davon aus, dass ein Akteur oder eine Organisation „die Wahrheit“ kennen, vielmehr gilt es – je mehr desto komplexer die Fragestellung ist- die Erfahrungen und das Wissen von verschiedenen Akteuren wahrzunehmen und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Hierbei ist einem Kirchenmanagement bewusst, dass Informationen und Impulse nie ohne Reibungsverluste ausgetauscht werden können. Gleichzeitig bedeutet dies für ein Kirchenmanagement, dass Entscheidungen zwangsläufig unter

Unsicherheit gefällt werden müssen. Es kann nicht das Ziel sein, durch das möglichst vollständige Sammeln von Informationen eine Scheinsicherheit aufzubauen, aus der ohne Risiko entschieden werden kann. Vielmehr erkennt ein Kirchenmanagement an, dass chancenorientiert und risikobereit, aber mit Gottvertrauen Entscheidungen getroffen werden müssen.

3. Indirekte Steuerung & klare Steuerungsimpulse

Ein Kirchenmanagement antizipiert, dass Steuerung nur indirekt erfolgen kann und immer erst über die Wahrnehmung und Interpretation auf Basis der Eigenlogiken / *cognitive maps* zu einer Reaktion führt.

Daher ist ein Kirchenmanagement klar und verlässlich in seinen Steuerungsimpulsen, damit möglichst eindeutige und verständliche Informationen beim Adressaten ankommen. Es baut zielgerichtet Schnittstellen und strukturelle Kopplungen auf, um Interaktionen zu erleichtern und nutzt bewusst Institutionen als indirekte Steuerungsinstrumente, da diese den Rahmen für das Handeln von Akteuren aufspannen.

4. Abweichungs- und fehlertolerant

Ein Kirchenmanagement ist abweichungs- und fehlertolerant. Es weiß, dass Informationen und Steuerungsimpulse nie exakt so bei den Adressaten ankommen, wie dies intendiert war und folglich die Reaktionen nicht genau dem gewünschten Ergebnis entsprechen. Es akzeptiert also, dass jeder Mensch und jede Organisation anders ist, Eigenheiten hat und kann diese Abweichung wohlwollend stehen lassen.

Ein Kirchenmanagement sieht daher Redundanzen und „slack“¹³ vor, um trotz der Eigendynamiken der beteiligten Akteure seine Zielorientierung erfolgreich verfolgen zu können. Ein Kirchenmanagement ist stark lernorientiert und offen, um sich auf Neues einzulassen.

3. Managementebenen und Kirchenmanagement

Kirche hat eine klare Mission, also einen Auftrag, der für sie unabdingbar vorgegeben ist. Daher verwundert es nicht, dass die evangelische Kirche ihren Auftrag sehr vergleichbar dem oben genannten katholischen Verständnis versteht:

„Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet, besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines Wortes und Werkes durch Predigt und Sakrament die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk.“¹⁴

Management setzt eine Stufe niedriger an. Management lässt sich in normatives, strategisches und operatives Management unterteilen, wobei sich die normative Prägung bei Kirchen eindeutig von ihrer Mission ableitet und nach ihrem Selbstverständnis in ihrem Wirken deutlich werden soll.

Die EKD hat einen Leitfaden zur zielorientierten Steuerung¹⁵ herausgegeben, der den Zusammenhang zwischen göttlichem Auftrag und zielorientiertem Management illustriert:

¹³ Schreyögg/Noss (1994) arbeiten heraus, dass slack, also das Vorhalten von Reserven eine zwingende Voraussetzung sind, um Neues zu wagen und nötige Veränderungen einleiten zu können. Es geht hier nicht um Verschwendung, sondern eine gewisse „Spielmasse“, um überhaupt eingetretene Pfade verlassen zu können.

¹⁴ Barmer Theologische Erklärung, These 6

¹⁵ EKD (2012), Grafik ebenda S. 10 – erweitert und überarbeitet

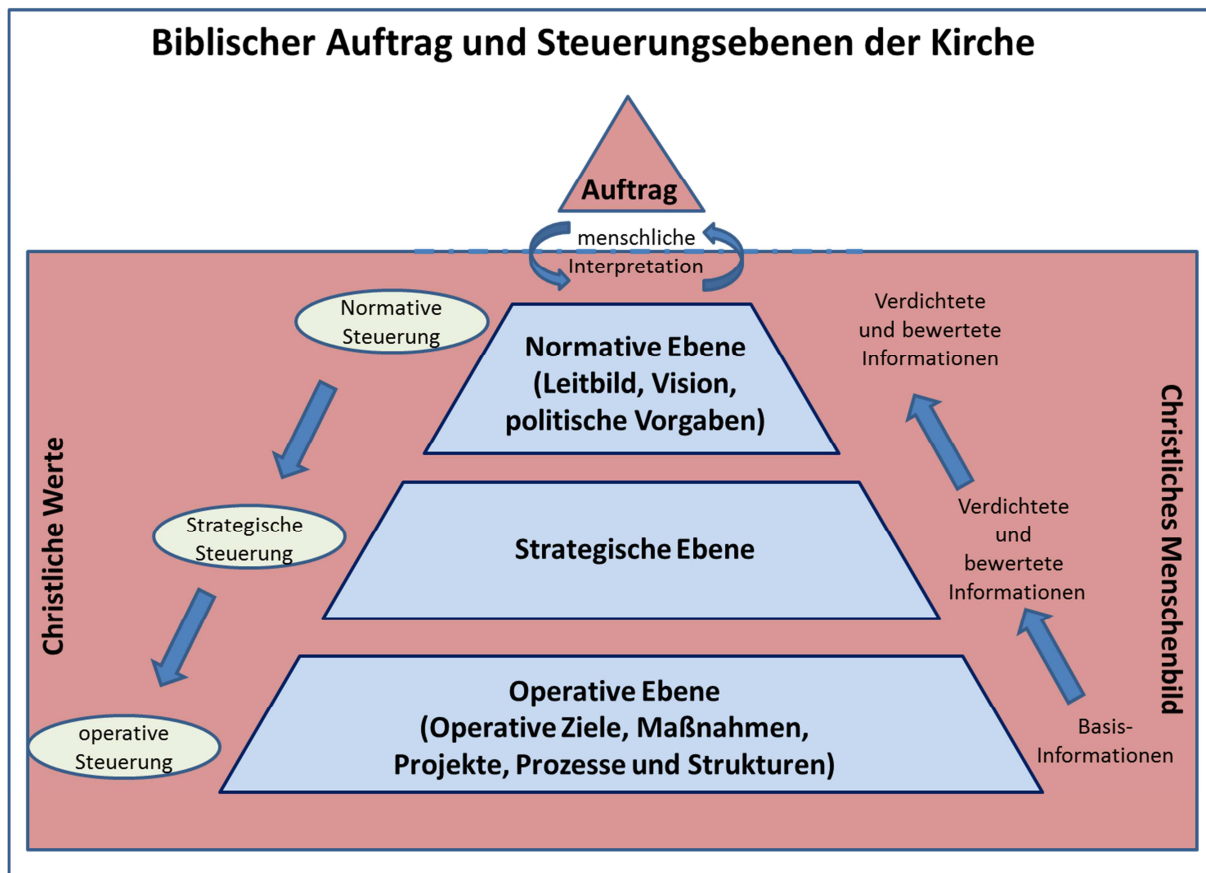


Abb. 3: Managementpyramide für ein Kirchenmanagement

Dieses Raster aus normativem, strategischem und operativem Management gilt es im Weiteren zu füllen und zu illustrieren, wobei die Praxis zeigt, dass sich die Managementebenen nicht eindeutig den Führungsebenen zuordnen lassen¹⁶. Man kann Management als einen Kreislauf bzw. endlose Schleife mit vielfältigen horizontalen und vertikalen Verknüpfungen von Managementprozessen und -ebenen zu verstehen.

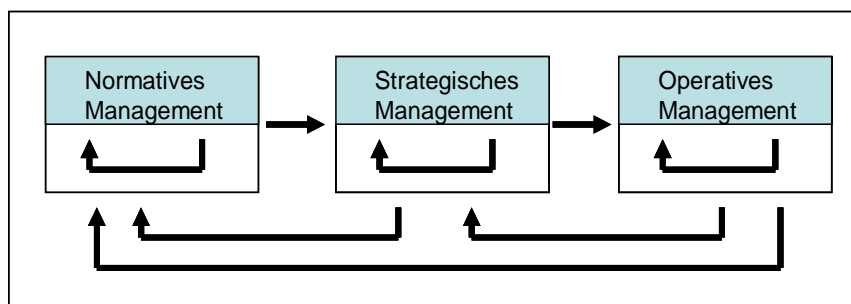


Abb. 4: Wechselwirkungen der verschiedenen Managementebenen

Die verschiedenen Managementebenen bauen zwar logisch aufeinander auf, sind aber vielfach miteinander verknüpft und rückgekoppelt. Erfahrungen aus dem operativen Management beeinflussen das normative wie das strategische Management usw.

3.1. Normatives Management in Kirche

Kirche ist die Institution für normative Fragen. Welche Institution ist mehr legitimiert, zwischen Gut und Böse zu unterscheiden? Kirche hat mit der Bibel¹⁷ ihren Orientierungspunkt.

¹⁶ Vgl. für die weiteren Ausführungen vgl. Stock (2005), S. 111ff. und die dort angegebenen Quellen.

¹⁷ Auch alle anderen monotheistischen Religionen besitzen - zum guten Teil überschneidende - heilige Schriften.

Kirche hat von höchster Autorität eine Mission: „Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat“. Kirchenpolitik oder Visionen und Leitbilder müssen sich daran orientieren.

Das normative Management ist klassisch auf der politischen Ebene der Kirchen zu verorten. Was allerdings als politische Ebene zu verstehen ist, hängt ein gutes Stück weit vom jeweiligen Selbstverständnis und der Tradition der Kirchen ab. Wie weit politische Entscheidungen in einem Bistum zusätzlich zum Bischof noch an einer anderen Stelle zu verorten sind, ist bereits eine Frage der Kultur der Zusammenarbeit, die jeder Bischof anders definiert. Auf evangelischer Seite ist neben der (Landes-)Bischöfin bzw. dem (Landes-)Bischof (sofern diese Funktion vorhanden ist) die Landessynode und die ständige Kirchenleitung zu nennen. Der ständigen Kirchenleitung (Landeskirchenrat) gehören je nach Kirchenverfassung nur hauptamtliche oder auch ehrenamtliche Mitglieder an. Teilweise gibt es noch eine ständige Vertretung der Landessynode (Landessynodalausschuss). Nach evangelischem Verständnis kommt der Ortsgemeinde mit ihrem Kirchenvorstand und Pfarrerin bzw. Pfarrer eine eigenständige große und damit auch tragende Funktion zu. Denn die Kirchengemeinde ist ganz Kirche, indes nicht die ganze Kirche. Zunehmende Bedeutung hat seit den letzten Jahrzehnten die mittlere Ebene mit z.B. Dekanatssynode und Dekanin bzw. Dekan in der Koordination der Kirchengemeinden und in der Vermittlung zwischen diesen und der landeskirchlichen Ebene gewonnen. Funktional ist ein evangelischer Bischof i.d.R. ein Pfarrer mit Sonderaufgaben und ein Pfarrer faktisch ein Ortsbischof. Die reformationstheologisch begründete herausragende Bedeutung der Kirchengemeinden drückt sich nicht selten im großen Selbstbewusstsein der Kirchengemeinden gegenüber der Landeskirche aus¹⁸.

Normatives Management ist demnach auch in den Kirchen ein Versuch, der Organisation Kirche eine Richtung zugeben. Nach den obigen Ausführungen zur Steuerung von Organisationen und Systemen ist es aber unbedingt notwendig, dass Kirche sich mit ihrer grundsätzlichen Ausrichtung auseinandersetzt, auch wenn man nicht von einem 100%igen Steuerungserfolg ausgehen, sondern nur die Wahrscheinlichkeit des Handelns in der Kirche und der mit der Kirche interagierenden Akteure beeinflussen kann.

Gerade bei einer abstrakten kirchenpolitischen Steuerung ist es wichtig, dass man den Akteuren, die man beeinflussen will eindeutige Signale sendet. Erst damit besteht überhaupt die Chance, dass diese mittels der *cognitive maps* einigermaßen im Sinne der Absicht der kirchenpolitischen Ebenen verstanden wird.

Der Vorteil des katholischen Steuerungsansatzes ist, dass letztlich nur eine Stimme im Bistum zählt. Der Vorteil des evangelischen Ansatzes ist, dass durch einen intersubjektiven Austausch die Chance höher ist, dass man sowohl die Facetten des Problems als auch der möglichen Lösungen umfassender wahrgenommen werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Der Nachteil ist, dass dies Zeit kostet - und auch die evangelischen Akteure auf den Leitungsebenen nicht automatisch ohne eigene Interessen in dem Prozess agieren. Es ist davon auszugehen, dass wie in jeder anderen politischen Organisation, dem Begriff „Eigendynamik“ im eigentlichen Wortsinn Bedeutung zukommt.

Die ELKB hat sich, wie jede Landeskirche eine Institutionelle Basis gegeben, die sie leitet. Die Kirchenverfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (Kverf) drückt dies wie folgt aus:

Art. 1 Aufgabe der ELKB und ihrer Mitglieder

(1) Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern hat die Aufgabe, Sorge zu tragen für den Dienst am Evangelium von Jesus Christus in Wort und Sakrament, die die geschwisterliche Gemeinschaft im Gebet und in der Nachfolge Jesu Christi, für die Ausrichtung des Missionsauftrages, für das Zeugnis in der Öffentlichkeit, für den Dienst der helfenden Liebe und der christlichen Erziehung und Bildung.

¹⁸ Es wäre aber vermutlich zu kurz gegriffen bei der katholischen Kirche im Gegensatz zur evangelischen Kirche von einer klaren Steuerungsstruktur auszugehen. Formal ist zwar alles klar geregelt, aber die Beobachtung legt nahe, dass sobald Bischof und Generalvikar nicht mehr in Hörweite sind, sehr wohl von nachgeordneten Stellen Politik betrieben wird.

(2) Alle Kirchenmitglieder und die Rechtsträger tragen die Verantwortung für die rechte Lehre und die zeit- und sachgemäße Erfüllung des Auftrages der Kirche.

3.2. Strategisches Management in Kirche

Stehen die grundsätzlichen normativen Zielsetzungen fest, so gilt es, diese in Strategien und Programme umzusetzen. „Wie verkündige ich in der heutigen Zeit das Evangelium zeitgemäß?“, „Wie muss ich die Kirche aufstellen, um in Gesellschaft, Staat und Markt signifikant zu wirken, einen Unterschied machen zu können?“ etc.

Das strategische Management lässt sich folgerichtig zwischen der normativen und der operativen Managementebene verorten. Mit dem strategischen Management tritt neben den politischen Repräsentanten die administrative Führungsebene auf den Plan. Diese hat die Aufgabe, die operative Umsetzung mitzudenken. Der Übergang aber zwischen normativer Zielsetzung und Strategischem Management kann nur gelingen, wenn die politische Ebene aktiv und repräsentativ an dieser Übersetzungsleistung mitwirkt. Die Erfahrung lehrt, dass strategische Programme, die nicht bewusst von der politischen Ebene getragen werden, im Sande verlaufen¹⁹.

Im Bistum Aachen gibt es regelmäßige Strategierunden unter Beteiligung von Bischof, Weihbischöfen, Generalvikar und Hauptabteilungsleitern. Im Bistum Trier ist diese Schnittstelle institutionalisiert, indem eine Position eines Direktors für den Strategiebereich „Ziele und Entwicklung“ geschaffen wurde.

In der evangelischen Kirche ist die Arbeitsteilung nicht ganz so eindeutig, da es z.B. in der ELKB vier gleichwertige kirchenleitende Organe gibt. Da in der ELKB der Landeskirchenrat das Organisationsrecht besitzt und neben dem Landesbischof seine Mitglieder administrative Führungspositionen im Landeskirchenamt oder in ihren jeweiligen Kirchenkreisen Leitungsfunktionen als Regionalbischöfinnen und Regionalbischöfe übernehmen, kommt dem Landeskirchenrat eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung und späteren Umsetzung von Strategien und Programmen zu²⁰.

3.3. Operatives Management in Kirche

Operatives Management ist letztlich für die Umsetzung der Strategien, Programme und Projekte verantwortlich. Hierfür sind fachliche Experten nötig, die dann wiederum sehr nahe oder unmittelbar mit den anderen Akteuren der Gesellschaft, des Staats oder des Marktes im Austausch stehen. Diese interagieren mit den Mitgliedern der Kirche, Gremien oder den kirchlichen Institutionen bzw. mit der Gesellschaft, dem Markt und mit den staatlichen Stellen²¹.

Die eingesetzten Instrumente und Techniken unterscheiden sich maßgeblich in einem Kirchenmanagement nicht von denen in anderen Organisationen. Es kommt vielmehr auf die geeignete Einbettung in ein kirchenpolitisches und strategisches Management an.

4. Das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ der ELKB

Wenn man das Management in oder von einer Organisation beschreiben will, so betrachtet man üblicherweise die normalen Prozesse und Strukturen in dieser Organisation. Im Allgemeinen und abstrakt besehen sind alle Organisationen sehr ähnlich strukturiert. Es gibt ein Oben und ein Unten,

¹⁹ Beispielweise Hochglanz-Leitbilder, die von einer Arbeitsgruppe und Beratern erstellt und lediglich von der politischen Ebene abgenickt wurden. Die politische Ebene kann strategische Ziele nur verinnerlichen, wenn sie durch entsprechende BOT-Schleifen diese in ihre cognitive maps eingebettet hat.

²⁰ Die Landessynode hat mit dem Budgetrecht eine zentrale Funktion bei der politischen Schwerpunktsetzung. Folgerichtig hat die ELKB für die Beantwortung der strategischen Frage „Profil und Konzentration“ einen von allen kirchenleitenden Organen besetzten gemischten Ausschuss eingesetzt.

²¹ Die hier gewählte Reihung macht deutlich, dass in Kirche die Mitglieder (meist verstanden als aktive Mitglieder) oder traditionelle Zielgruppen (die Armen und Kranken) im Fokus stehen. Die darüber hinaus gehende Interaktion mit Staat, Gesellschaft oder gar Markt (Arbeits-, Einkaufs-, Dienstleistungsmarkt) sind – so kann man aus Beobachtung schließen - nachrangig.

Spezialisten, die sich um Buchhaltung oder die Produktion bzw. Dienstleistung kümmern. Organisationen werden von den in ihr tätigen Menschen getragen und zumindest innerhalb eines Kulturkreises unterscheiden diese sich letztlich zwischen den Organisationen höchstens durch Bildung und Kleidung, aber sonst nicht besonders.

Es lohnt daher, Organisationen in besonderen Situationen zu beleuchten, denn dann treten ihre speziellen Charakterzüge und Eigenarten fokussiert zum Vorschein. Solche Sondersituationen sind z.B. Projekte oder größere Umstrukturierungen.

Das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ (VfKG) der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern hat eine grundlegende Verwaltungsreform für Kirchengemeinden und die mittlere Ebene zum Ziel. Es soll daher zur Illustration herangezogen werden, um zu zeigen, wie Kirchenmanagement praktisch aussehen kann – und in welcher Stelle die Grenzen dieser Metapher liegen, da sich kein Unterschied zu anderen Organisationen erkennen lässt.

4.1. Einordnung des Projektes in den kirchenpolitischen Kontext

Mit ca. 2,5 Millionen Mitgliedern in Bayern ist die ELKB eine große Flächenlandeskirche. Es gibt vereinzelte ländliche Regionen, in denen noch über 30% der Mitglieder in den Gottesdienst gehen – sonst ist der EKD-Durchschnitt von ca. 5% anzunehmen. Die Zahl der Gemeindeglieder pro Kirchengemeinde reicht von unter Hundert bis knapp 10.000, wobei nicht selten die ganz kleinen Landgemeinden besonders lebendig sind. Der demographische Wandel wird wiederum im ehemaligen Zonenrandgebiet mit einem prognostizierten Bevölkerungsrückgang von bis zu 20% bis 2030 besonders deutlich.

„Die Welt ändert sich und das bekommt auch die ELKB zu spüren. [...] So, wie sich unsere Gesellschaft und unsere Umwelt verändern, so verändern sich auch die Bedingungen, unter denen Menschen handeln, ihr Leben gestalten und bewältigen. Wir sehnen uns nach Stabilität und Balance. Und gleichzeitig erleben wir die Macht des Wandels, die in Kirche und Welt manches aus dem Gleichgewicht bringt.

Die reformatorische Frage, ob die Kirche noch auf dem richtigen Weg ist, ob sie mit ihrer jeweiligen konkreten Gestalt ihrem Auftrag dient und ob sie ihm überhaupt noch dienen kann, ist von Anfang an als kritisches Korrektiv in das evangelische Selbstverständnis eingebaut. Die evangelische Kirche befindet sich grundsätzlich in einem Reformprozess. Veränderung ist eine beständige Herausforderung für eine reformatorische Kirche – nicht nur auf dem Weg zum Reformationsjubiläum, sondern zu allen Zeiten. [...] es [geht] um die geistliche Profilierung und die Entwicklung der Chancen unserer Kirche unter veränderten Rahmenbedingungen [...]. ‘Profil und Konzentration’²² heißt nicht Rückbau, sondern die gemeinsame Entwicklung unserer Kirche, die auch für die Menschen der Generationen, die nach uns folgen, lebendig und attraktiv sein soll. Es geht um die gemeinsame Klärung unserer Ziele und Schwerpunktsetzungen auf der Basis der Frage: Welche Kirche wollen wir morgen sein? ... Im Blick auf dieses Morgen ist die landeskirchliche Verwaltung auf der mittleren Ebene mit dem Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ schon früh erste Schritte gegangen, um sich zukunftsweisend aufzustellen. Zwar gibt es Verwaltungseinrichtungen mit bestimmten Schwerpunkten schon seit den [zwanziger bzw.] siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Sie haben von Anfang an das Ziel verfolgt, die Gemeinden dienend durch die Bündelung von Verwaltungskompetenz zu entlasten. Aber die Verwaltungsaufgaben sind komplexer geworden und die Erwartungen sind gestiegen. Das darf keineswegs dazu führen, dass die Arbeitskapazitäten in den Gemeinden überstrapaziert werden. [... Es gilt] unsere Verwaltungsstrukturen vorausschauend neu und intelligent aufzustellen und dabei das Wohl der Kirchengemeinden und der Menschen in den Kirchengemeinden in den Mittelpunkt zu stellen.“²³

²² Die ELKB hat ausgehend von allen kirchenleitenden Organen 2015 einen Zukunftsprozess „Profil und Konzentration der kirchlichen Arbeit in den nächsten Jahren“ aufgelegt, um die Schwerpunktsetzungen der ELKB für die nächsten Jahre festzulegen.

²³ Entnommen des Grußwortes der Präsidentin der Landessynode Dr. Annekathrin Preidel (2016); Einschübe in eckigen Klammern vom Autor

Der Landeskirchenrat hat 2012 auf Basis von Vorprojekten und auf Initiative der Abteilung „Gemeinden und Kirchensteuer“ unter Leitung von OKR Dr. Hübner das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ beschlossen. Wesentlich Eckpfeiler des Reformprojektes sind:

- die flächendeckende Einführung eines einheitlichen, allgemein gültigen Dienstleistungsangebots der örtlichen bzw. regionalen Verwaltungseinrichtungen für alle (Gesamt-)Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke,
- die Organisation verbindlicher arbeitsteiliger Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungseinrichtungen in Verwaltungsverbänden und
- die Einführung der kirchlichen Doppik.²⁴

Hierauf ist im Weiteren im Einzelnen einzugehen.

4.2. Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Die ca. 1540 (Gesamt-)Kirchengemeinden und 70 Dekanatsbezirke werden von 34 Verwaltungseinrichtungen mit insg. ca. 500 Vollzeitstellen in allen Verwaltungsfragen unterstützt. Hierbei sind die Träger der Verwaltungseinrichtungen (Kirchengemeindeämter und Verwaltungsstellen) die örtlich zuständigen Dekanatsbezirke bzw. Gesamtkirchengemeinden. Entsprechend hat sich das jeweilige Dienstleistungsspektrum über die Jahre nach den jeweiligen örtlichen Bedürfnissen und den Schwerpunkten der handelnden Akteure entwickelt. Die Landeskirche finanziert über Zuweisungen den überwiegenden Teil die Arbeit der Verwaltungseinrichtungen, wobei auch diese Finanzierungsmodalitäten für die einzelnen Verwaltungseinrichtungen selbst als organisch gewachsen beschrieben werden können. Zu Beginn des Projektes „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ konnte zwar festgestellt werden, dass die Leiterinnen und Leiter mit ihren Mitarbeitenden mit großem Engagement die Kirchengemeinden unterstützen, aber das Dienstleistungsspektrum und teilweise die Qualität²⁵ sehr unterschiedlich waren. Gerade im Bau- und Liegenschaftswesen war ein extremes Gefälle sichtbar. In den Großstädten München, Nürnberg und Augsburg wurden alle komplexen Fragen von einer Bauabteilung im Kirchengemeindeamt übernommen, während die Pfarrerinnen und Pfarrer und die Kirchenvorständen in den anderen Regionen nach der kirchenaufsichtlichen Genehmigung i.d.R. selbst Bauvorhaben steuern mussten²⁶.

Auf Ebene der (Gesamt-)Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke wurde – wie dies bei allen öffentlichen Verwaltungen üblich ist bzw. war – die Kameralistik eingesetzt. Die Kameralistik kann als ein sehr vereinfachtes Rechnungswesen angesehen werden, das in seiner Grundlogik vor allem den Fokus auf die Kontrolle des politisch beschlossenen Mitteleinsatzes innerhalb des Haushaltsjahres legt. Einnahmen und Ausgaben werden sehr detailliert im Vorhinein geplant und über die Kameralistik vollzogen und dokumentiert. Das bisher eingesetzte Verfahren entspricht nicht den Standards eines ordentlichen kaufmännischen Rechnungswesens. Der Hauptunterschied ist darin zu sehen, dass nicht der exakte Ressourcenverbrauch und ganzheitliche Betrachtungsweisen, sondern der Zahlungsfluss in einem Jahr betrachtet werden. Wenn man mit Buchungen oder z.B. durch die Aufnahme eines Kredites das Bild eines „ausgeglichenen Haushalts“ vermitteln kann oder keine systematische und transparente Gegenüberstellung der Vermögens- und Schuldenlage (Bilanz) vorgesehen ist, dann fehlen wesentliche Informationen, um nachhaltig mit den Ressourcen zu wirtschaften.

Daher hat die landeskirchliche Ebene der ELKB bereits vor Jahren auf ein kaufmännisches Rechnungswesen („kirchliche Doppik“) eingeführt und sich grundsätzlich für den Einsatz der kirchlichen Doppik auf der Gemeindeebene ausgesprochen²⁷.

²⁴ Nach Vorstudien werden die kirchenleitenden Organe über eine flächendeckende Einführung in der Fläche der ELKB entscheiden.

²⁵ i.d.R. begründet darin, ob eine Expertin/ ein Experte landeskirchlich finanziert wurde oder nicht.

²⁶ Die kleineren Verwaltungseinrichtungen unterstützten die Kirchengemeinden im Rahmen ihrer Möglichkeiten, aber i.d.R. ohne Fachpersonal.

²⁷ 2018/2019 ist eine ergebnisoffene Prüfung der aktuellen Pilotierung der Doppik in der Fläche angesetzt.

Entsprechend der oben genannten Herausforderungen wurde dem Projekt VfKG folgende Zielsetzung mit auf den Weg gegeben:

„Entwicklung einer effizienten, nachhaltig finanzierbaren und auf die Bedürfnisse der Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden und Dekanatsbezirke zugeschnittenen Flächenverwaltung der ELKB und der damit verbundenen Strukturen und Prozesse (einschl. Aufgabenkritik)“²⁸.

Das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ wurde 2012 initiiert und ist bis 2020 terminiert.

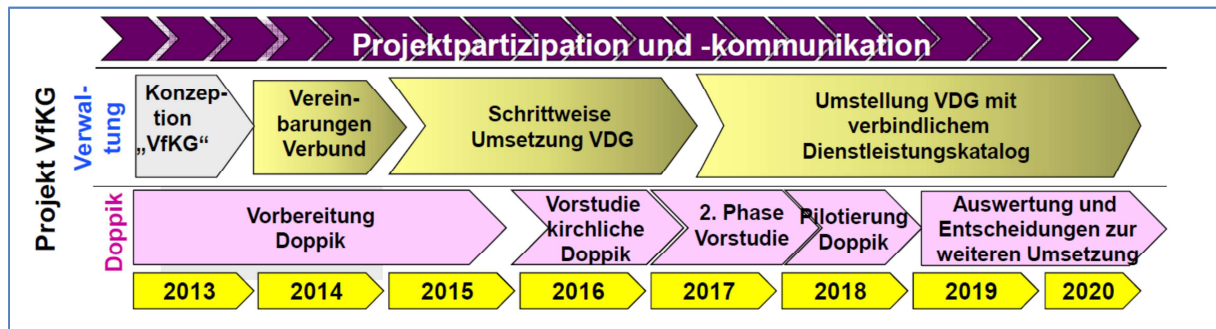


Abb. 5 :Zeitschiene des Projektes „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“

4.3. Wertschätzender und partizipativer Grundansatz

Oberkirchenrat Dr. Hübner hat zu Beginn des Projektes als zentrale Methode vorgegeben:

- aufnehmen
- mitnehmen
- Maß nehmen

Damit wurde ein Reformansatz gewählt, der die bisherigen Leistungen der Betroffenen wertschätzt und auf deren Erfahrungen zurückgreift. Weiter war damit der Grundstein für ein sehr partizipatives Vorgehen gelegt. An dieser Stelle soll aber betont werden, dass dies nicht bedeutet, dass jeder tun kann, was er will. Das Projekt VfKG verfolgt eine klare, transparente Strategie und eine Standardisierung, wo dies nötig ist.

Die Gemeinde- und Kirchensteuerabteilung hat diese verbindlichen Eckpfeiler in ein Kirchengesetz gegossen²⁹, das 2013 von der Landessynode einmütig beschlossen wurde und seither eine verbindliche Richtschnur bietet.

Innerhalb des so gesetzten Rahmens erarbeiten Projektgruppen, besetzt mit Expertinnen und Experten aus den 34 Verwaltungseinrichtungen, Dekanen, Pfarrern, Mitgliedern von Kirchenvorständen und einer Kirchenpflegerin, zusammen mit dem Projektteam die nächsten Reformschritte.

Über mittlerweile sieben allgemein für jedes aktive Kirchenmitglied offene Informationstage mit jeweils etwa 100 Teilnehmenden wurden die Projektfortschritte vorgestellt und haben sich der zuständige Oberkirchenrat und das Projektteam der Diskussion gestellt.

Mittels umfangreicher Informationsschriften, wie z.B. einer professionell gesetzten Broschüre „Verwaltung: Dienstleistung für Kirchengemeinden“, die in einer Auflage von 20.000 Exemplaren an jede Kirchengemeinde in ausreichender Zahl verteilt wurde, mit Quartals-Statusberichten sowie einem Auftritt im Intranet der ELKB wird für jede und jeden zugänglich über das Projekt VfKG berichtet. Das Projektteam verfolgt darüber hinaus eine Politik der guten Erreichbarkeit per Telefon oder Mail.

Hinzu kommt ein Berichtswesen gegenüber dem Landeskirchenrat (i.d.R. einmal pro Jahr), dem Lenkungsausschuss und der Begleitgruppe.

²⁸ Beschluss des Landeskirchenrates vom 24.04.2012

²⁹ Veröffentlicht im Amtsblatt der ELKB 2014, S. 8, vgl. Amtsblatt der EKD 2015, S. 182

Grundlegende Veränderungen werden durch breit angelegte Schulungen begleitet. Bei der Einführung der „kirchlichen Doppik“ in der 1. Phase der Vorstudie im Dekanatsbezirk Augsburg wurden von den 35 Kirchengemeinden und den weiteren Rechtsträgern insg. 120 Personen in meist zwei Schulungseinheiten³⁰ praxisnah geschult. Die Schulungen wurden i.d.R. von kircheninternen Kräften (mit-)durchgeführten. Damit konnten nicht nur die nötigen Inhalte vermittelt, sondern exakt die Sprache getroffen, die für die Zielgruppen verständlich ist und damit ein Anschluss an die konkrete Praxis sichergestellt werden.

Nachdem das Projekt VfKG von den Leitungsebenen bis hin zu - für das Rechnungswesen - in den Kirchengemeinden Verantwortlichen für die angebotenen Informationen und Schulungen bisher ein einhelliges Lob erhalten hat, scheint sich der damit verbundene Aufwand letztlich ausgezahlt zu haben.

4.4. Projektsegment „Verwaltungsreform“

Die Kirche will für jeden Menschen offen sein. Die Kirchengemeinden in der ELKB sind entsprechend der örtlichen Kultur und dem lokalen Umfeld unterschiedlich geprägt. Hinzu kommt die bereits oben erwähnte unterschiedliche Größe der einzelnen Kirchengemeinden. Die administrativen Grundaufgaben sind aber von bzw. für jede Kirchengemeinde sehr vergleichbar: ob in finanziellen (z.B. Auslage des Kindertageteam erstatten) oder personellen Fragen (Einstellung einer Pfarramtssekretärin), ob im Unterhalt der Kirchengebäude, der Verwaltung der Mitgliederdaten oder den administrativen Fragen einer Kindertagesstätte. Die dabei zu beachtenden staatlichen Gesetze sind bayernweit dieselben, die Komplexität der energetischen Sanierung ist mehr vom Alter und der Bausubstanz als der Lage der Kirchengemeinde abhängig usw.

Die (Gesamt-)Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke sind eigene Körperschaften des öffentlichen Rechts. Damit sind sie bzw. ihre gesetzlichen Vertreter für ihr Handeln voll verantwortlich. So hat schon der eine oder andere Dekan ein Gespräch mit der Staatsanwaltschaft führen dürfen, da man nach bestem Wissen und Gewissen die Kindertagesstättenverwaltung praktiziert, aber dabei – ohne Absicht – gegen die staatlichen Fördervorschriften verstoßen hat.

Ziel ist es daher, dass allen Kirchengemeinden zukünftig ein gleicher oder zumindest vergleichbarer Grundkatalog an Verwaltungsdienstleistungen zur Verfügung gestellt wird, der eine Einhaltung der rechtlichen Vorschriften und einen effizienten Mitteleinsatz sicherstellt. Ein entsprechender Dienstleistungskatalog wurde im Verwaltungsdienstleistungsgesetz festgehalten (§ 3 Abs. 2 VDG)³¹:

- a) Finanzwesen,
- b) Bau- und Liegenschaftswesen,
- c) Mitgliederverwaltung und Kirchgelderhebung,
- d) Personalwesen,
- e) Kindertagesstättenverwaltung,
- f) sonstige fachliche Aufgaben
- g) Unterstützung der Organe der (Gesamt-)Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke.

Um vergleichbare Dienstleistungen erreichen zu können sind die Finanzierung und die einzuhaltenden Standards der Aufgabenerfüllung sowie deren Überwachung zu klären.

Da auch in der ELKB die Mittel für die Verwaltung in der Fläche begrenzt sind, gilt es, das vorhandene Budget von gut 25 Mio. € pro Jahr möglichst gerecht auf die 34 Verwaltungseinrichtungen zu verteilen. Neben den Herausforderungen, die jede Umfinanzierung mit sich bringt³², besteht die Herausforderung darin, dass die Struktur der Fläche der ELKB sehr heterogen ist. Man musste sich zwischen einem einfachen und damit transparenten Verteilungsschlüssel oder einem

³⁰ mit meist je 10-15 Teilnehmenden; die 9 Mitarbeitenden der Finanzabteilung des Kirchengemeindeamtes Augsburg wurden gesondert geschult und haben selbst aktiv bei Schulungen der Kirchengemeinden mitgewirkt.

³¹ Natürlich dürfen Kirchengemeinden mit ihren Verwaltungseinrichtungen weitergehende Dienstleistungen vereinbaren, wenn die Finanzierung sichergestellt ist.

³² Diesen Herausforderungen ist mit Übergangsregelungen und intensiver Begleitung zu begegnen

Verteilungsschlüssel, der versucht, alle objektiven Faktoren zu berücksichtigen, entscheiden³³. Die Gemeindeabteilung, die abschließend für die Zuweisungen zur Finanzierung der Verwaltungseinrichtungen zuständig ist, hat sich für eine Kombination aus einem einfachen, auf wenigen Kennzahlen basierenden mathematischen Verfahren, ergänzt durch ein ebenfalls transparentes dialogisches Verfahren entschieden. Ca. 10% der Mittel werden über ein Antragsverfahren mit vor- und nachgelagerter Beratung verteilt. Es ist aber abzusehen, dass die Mittel nicht ausreichen werden, um in allen Verwaltungseinrichtungen geeignete Expertinnen und Experten anzustellen, um den Dienstleistungskatalog flächendeckend erfüllen zu können. Die Antwort auf diese Herausforderung ist in praktisch allen anderen Flächen-Landeskirchen in der EKD eine Zentralisierung auf wenige Verwaltungsstandorte³⁴. Die ELKB will dagegen weiterhin ortsnahe Dienstleistungen anbieten³⁵. Hinter dieser Überlegung steht nicht ein primäres Einsparziel für die Verwaltung (das Budget ist bis 2023 festgeschrieben). Die Kosten der Verwaltung stehen in Relation zu den Kosten z.B. für theologisches Personal auf der Gemeindeebene im Verhältnis von ca. 1:15. Wenn durch eine Zentralisierung die Kommunikationswege länger werden und durch fehlende Detailkenntnisse der örtlichen Verhältnisse die Reibungskosten steigen, so führen die Einsparungen bei der Verwaltung – wie die Zahlen andeuten – schnell zu Mehrkosten an anderer Stelle. Der Lösungsansatz der ELKB ist daher eine Vernetzung der Verwaltungseinrichtungen. Die 34 Verwaltungseinrichtungen haben sich in einem ca. zweijährigen Prozess in 10 Verwaltungsverbände zusammengeschlossen. I.d.R. übernimmt ein Dienstleister (z.B. Finanzen oder Bau/Liegenschaften) im Verwaltungsverbund die Aufgaben, für die spezielle Experten vorgehalten werden müssen und die keinen unmittelbaren Kontakt mit den Kirchengemeinden erfordern. Zu nennen sind hier Fragen der Anlagen- und Bilanzbuchhaltung oder kirchliche Architekten für besonders risikoreiche Bauvorhaben.

³³ z.B. Fahrtzeiten in der Diaspora, besonders hoher Anteil an denkmalgeschützten Immobilien etc..

³⁴ Die LK Hannovers, die größer ist als die ELKB, hat daher die ehemals 40 Verwaltungsstandorte auf 19 reduziert.

³⁵ wobei 34 Verwaltungseinrichtungen bei 70 Dekanatsbezirken bedeutet, dass mathematisch 2 Dekanatsbezirke pro Verwaltungseinrichtung betreut werden

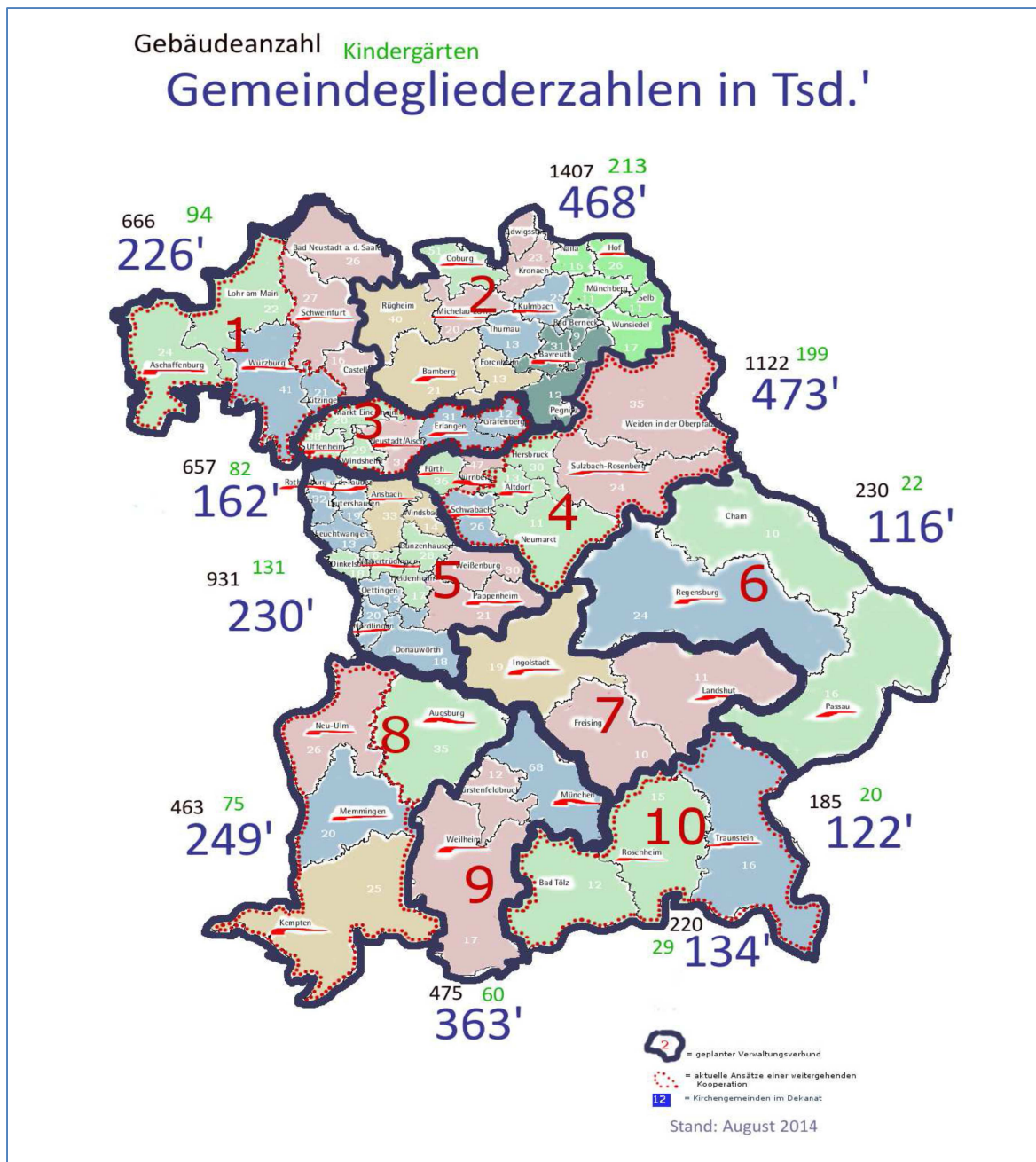


Abb.6: Karte der zehn genehmigten Verwaltungsverbände

Die örtliche Verwaltungseinrichtung ist Erstansprechpartner für alle administrativen Fragen der Kirchengemeinden und greift für Spezialfragen auf den Dienstleister im Verbund zurück³⁶. Analog des Bürgerbüro-Modells in größeren Städten gilt es (wo nötig) die Dienstleistungsqualität beim Erstkontakt (Front-Office)³⁷ sowie die modernen technischen Möglichkeiten auszubauen, um auf Experten (Back-Office) bedarfsorientiert zurückgreifen zu können.

Die sich bei diesem Modell aufdrängende Frage der Finanzierbarkeit ist theoretisch leicht zu beantworten. Es gilt, durch gegenseitige Lernprozesse und den Einsatz moderner Techniken den Ressourceneinsatz zu optimieren. Gleichzeitig können bisher unentgeltlich erbrachte Dienstleistungen oberhalb des Grund-Dienstleistungskataloges nur noch entgeltlich erbracht werden. Das sich so ergebende Verhältnis zwischen zur Verfügung stehenden Mitteln und definiertem

³⁶ Vgl. Abbildung 10, S. 21

³⁷ Wo bisher nicht vorhanden, wurden Wege gesucht, wie die Funktion einer stellvertretenden Leitung in einer Verwaltungseinrichtung aufgebaut werden konnte, damit für die Kirchengemeinden auch im Vertretungsfalle für alle Themen eine qualifizierte Auskunft möglich ist.

Dienstleistungskatalog ist über die dann finanzierbare Dienstleistungstiefe in Einklang zu bringen. Wenn man von Seiten der Verwaltung alles getan hat, um effizient und effektiv zu arbeiten, dann bestimmt die Landessynode über den Haushaltsbeschluss, in welchem Umfang die Verwaltungseinrichtungen die Kirchengemeinden unterstützen können. Aktuelle Umfragen unter den Verwaltungseinrichtungen legen aber nahe, dass mit den bestehenden Mitteln der Grunddienstleistungskatalog in angemessener Form in den nächsten Jahren angeboten werden kann. Die Rechts- und Fachaufsicht über die Verwaltungseinrichtungen liegt bei der Gemeinde- und Kirchensteuerabteilung³⁸. Pro Verwaltungsverbund und Aufgabengebiet soll eine Ansprechpartnerin bzw. ein Ansprechpartner benannt werden, die oder der mit der Gemeindeabteilung die fachliche Weiterentwicklung in den jeweiligen Fachthemen betreut³⁹. Diese Ansprechperson hat die jeweiligen grundsätzlichen fachlichen Vorgaben in den Verbund zu vermitteln (und auf deren Einhaltung zu achten) und aus dem Verbund Anregungen für eine Anpassung der Vorgaben in die Gemeinde- und Kirchensteuerabteilung zu tragen (Multiplikatorenfunktion). Im Schnitt werden also Facharbeitsgruppen von 10 Multiplikatoren mit den Experten in der Gemeindeabteilung die Standards für den Dienstleistungskatalog stetig weiterentwickeln. Die bisherigen Erfahrungen sind erfolgsversprechend, aber sehr heterogen. Wenngleich der ein oder andere Verbund mehr oder weniger nur auf dem Papier steht, gibt es sehr innovative Verwaltungsverbände, die bereits gute Erfahrungen in der Verbundarbeit zwischen der örtlichen Verwaltungseinrichtung und den Dienstleistern zum Wohle der Kirchengemeinden aufweisen können.

4.5. Projektsegment „Kirchliche Doppik“

Die Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik ist ein sehr aufwendiger Prozess. Schon die Wahl des Begriffs „kirchliche Doppik“ zeigt an, dass nicht einfach ein kaufmännisches Rechnungswesen standardmäßig implementiert werden kann.

Die Doppik (Doppelte Buchführung in Konten) stellt im Grundsatz ein kaufmännisches Rechnungswesen dar, das den Bedürfnissen der öffentlichen Finanzwirtschaft entspricht. Für eine öffentliche Körperschaft ist die politische Haushaltsaufstellung ein elementarer Bestandteil, der in dieser Form nicht in privaten Unternehmen zu finden ist.

Weitere spezifische kirchliche Herausforderungen sind z.B. Gemeinschaftskassen von verschiedenen Rechtsträgern. Verschiedene Kirchengemeinden besitzen hier einen gemeinsamen Geldpool. Eine Tatsache, die sich logisch leicht erklären lässt, aber in normalen kaufmännischen Rechnungswesensprogrammen im Standard nicht vorgesehen ist.

Richtig kompliziert wird aber die Umstellung erst, wenn aus politischen Überlegungen auf gewachsene Strukturen Rücksicht genommen werden muss, die sich mit dem klassischen kaufmännischen Rechnungswesen nicht vereinbaren lassen.

Die EKD-weiten, nicht selten schmerzhaften Erfahrungen zeigen, dass der insb. politische Aufwand letztlich viel größer ist, wenn man versucht, altgewohnte Vielfalt im Rechnungswesen in die Doppik zu übertragen, als wenn man von Anfang an versucht, sich am HGB zu orientieren⁴⁰. In der ELKB wurde ein stufenweises Vorgehen gewählt. Im Rahmen von Vorstudien sollen pilothaft Erfahrungen gesammelt werden, um ein über mehrere Jahre geplantes Ausrollen in der Fläche vorzubereiten. In den Vorstudien sollen technische, politische und finanzielle Fragen geklärt werden.

³⁸ Die Dienstaufsicht über die Leitung der Verwaltungseinrichtung liegt hingegen bei dem zuständigen Dekan bzw. der zuständigen Dekanin.

³⁹ i.d.R. wird dies der Dienstleister im Verwaltungsverbund sein.

⁴⁰ Wenngleich dieses im kirchlichen Kontext nie ganz durchgehalten werden kann.

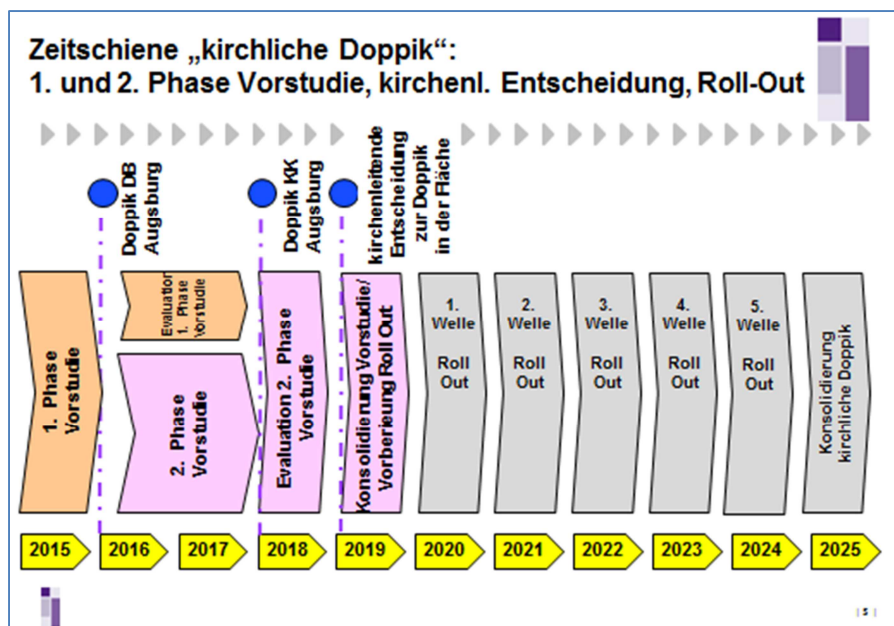


Abb. 7: Zeitschiene zur Einführung der kirchlichen Doppik

Nachdem die landeskirchliche Ebene bereits die Doppik mit SAP eingeführt hat, war die technische Frage, auf welche Besonderheiten bei der Umstellung auf die Doppik auf der Gemeindeebene zu achten sind⁴¹ und wie das bei der Landeskirche eingesetzte Programm SAP ERP auf die Gemeindeebene angepasst werden muss. Auf landeskirchlicher Ebene galt es ein Landeskirchenamt mit wenigen unselbständigen Einrichtungen, aber mit einem Haushaltsvolumen von deutlich mehr als 500 Mio. € umzustellen. Auf der Gemeindeebene sind aber fast 2.000 Rechtsträger⁴² mit je in der Regel einem Haushaltsvolumen von unter 100.000 € umzustellen, wobei die Kirchengemeinden selbst i.d.R. nur ihre Barkasse mit unter 1.000 € bewirtschaften. Hieraus wird deutlich, dass die Einführung einer verkleinerten Ausgabe des landeskirchlichen Modells für die Gemeindeebene keine Antwort darstellen konnte. Im Ergebnis kam man nach intensiven Prüfungen zum Schluss, dass für die gemeindliche Ebene es wirtschaftlicher ist eine komplett neue kirchliche Doppik zu entwickeln, die sich aber sowohl rechtlich (Kirchliche Haushaltsordnung) als auch technisch (ein SAP System, aber zwei Mandanten) an denselben Standard wie das landeskirchliche System orientiert. Politisch ist zuerst zu klären, ob die kirchliche Doppik für Kirchengemeinden grundsätzlich geeignet ist, in einem zweiten Schritt ob dies auch für besonders kleine Kirchengemeinden gilt. Im Weiteren wird dargelegt, welche Einschätzung die betroffenen Kirchengemeinden dazu haben. Politisch entschieden wird diese Frage 2018/2019 von den kirchenleitenden Organen.

Die Frage ist pikant, da es auf den ersten Blick nahe liegend erscheint, dass große Gesamtkirchengemeinden mit wirtschaftlicher Betätigung (z.B. einer mehrgruppen Kindertagesstätte) ein voll ausgebautes kaufmännisches Rechnungswesen benötigen, sehr kleine Kirchengemeinden mit weniger als 500 Mitgliedern aber (alle mal bei den heutigen Anforderungen⁴³) mit einer Einnahmen-Überschussrechnung auskommen sollten.

Die Problemstellung liegt nun darin, dass die ELKB auch finanziell als eine Gemeinschaft zu verstehen ist. Ob kleine oder große Kirchengemeinde, es gibt enge Finanzströme mit der Landeskirche. Bei sich abzeichnenden geringer werdenden Mitteln müssen die Ressourcen nach vergleichbaren Maßstäben

⁴¹ Die ELKB hat als Eigenrechtsetzer bei einer Darstellung der Abschreibungen sichergestellt, dass diese nicht zu einem „unausgeglichene Haushalt“ führt, wenn den nicht erwirtschafteten Abschreibungen ein angemessenes Vermögen gegenübersteht. Zur Steuerung des Immobilienstandes werden, statt undifferenziert einem Druck über die Abschreibung aufzubauen, systematisch Immobilienkonzepte erstellt und zur Grundlage von landeskirchlichen Förderungen gemacht.

⁴² Jede (Gesamt-)Kirchengemeinde und jeder Dekanatsbezirk ist genauso wie die ELKB als Ganzes eine eigenständige Körperschaft des öffentlichen Rechts und daher nicht mit einer unselbständigen Einrichtung der ELKB zu vergleichen.

⁴³ Wobei diese Anforderungen, wie noch gezeigt wird, in keiner Weise den Standards eines ordentlichen Rechnungswesens entsprechen.

verteilt werden. Gerade kleine Kirchengemeinden werden eine besondere Unterstützung zum Erhalt ihrer Immobilien benötigen. Wenn man berücksichtigt, dass kleine Kirchengemeinden die überwiegende Zahl der Kirchengemeinden der ELKB stellen, so würden im Gesamt-Finanzsystem der ELKB gerade von diesen aussagekräftige Finanzinformationen fehlen, wenn man bei diesen auf eine echte Doppik verzichten würde.

Letztlich gilt es auch den administrativen Aufwand für eine Sonderlösung für kleine Kirchengemeinden in Verhältnis zu setzen zu dem Aufwand in kleinen Kirchengemeinden ein System einzuführen, das für größere konzipiert ist.

Die dahinterliegende Frage verschärft sich, wenn man sich SAP ERP, also eine Softwarelösung für Weltkonzerne bei einer Kirchengemeinde vorstellt, die u.a. sich als „Buchhaltungskraft“ nur fünf Stunden die Woche eine angelernte Pfarramtssekretärin leisten kann.

Auf der anderen Seite liefert SAP alle Instrumente, die sich eine Finanzexpertin/ ein Finanzexperte nur wünschen kann – und auf der Gemeindeebene der ELKB bei Geschäftsvorfällen von in der Summe von über 100 Mio. € pro Jahr geboten erscheinen.

Die Antwort der ELKB war, zwischen den Kirchengemeinden und den zugeordneten Verwaltungseinrichtungen zu unterscheiden. Den Kirchengemeinden wurde eine simple Weboberfläche (WDRT = Weboberfläche Doppik für Rechtsträger) zur Verfügung zustellen, die auf der bekannten und weithin gut angenommenen bisherigen kameralen Weboberfläche basiert (KFMweb).

Abb. 8: Auszug aus WDRT (Weboberfläche Doppik für Rechtsträger)

Die Frage, ob eine Einnahmen-Überschuss-Rechnung für die kleinen Kirchengemeinden geeigneter wäre, stellt sich mit WDRT nicht, da WDRT nur Ein- und Auszahlungen in der Barkasse verbucht. Die Finanzgeschäfte in kleinen Kirchengemeinden sind kaufmännisch simpel, so dass das System im Hintergrund z.B. das richtige Gegenkonto ziehen oder die kaufmännische Abgrenzung vornehmen kann, bevor die Daten in SAP eingespielt werden. Auf diesem Wege wird die Komplexität in den Kirchengemeinden auf das nötige Maß reduziert und gleichzeitig (im Hintergrund, d.h. bei den Verwaltungseinrichtungen) ein voll-kaufmännisches Rechnungswesen ermöglicht⁴⁴.

Unter diesen Prämissen wurde zum 01.01.2016 in der 1. Phase der Vorstudie im Dekanatsbezirk Augsburg bei 35 Kirchengemeinden und 5 weiteren Rechtsträgern die kirchliche Doppik mit SAP und WDRT eingeführt. Im zuständigen Kirchengemeindeamt in Augsburg läuft seither – fast reibungslos – ein weitgehend HGB-konformes doppischen Rechnungswesen mit SAP.

⁴⁴ Durch organisatorische Regelungen wird sichergestellt, dass die finanziell bedeutenden Geschäftsvorfälle in den Verwaltungseinrichtungen bearbeitet werden.

2. Pfarramtssekretärinnen

Durchschnittsnote: 3,0

3. Pfarrerinnen/Pfarrer

Durchschnittsnote: 3,1

Auf einem mit 100 Personen besuchten Informationstag mit dem Schwerpunkt Doppik einen Monat später hat die zuständige Stadtdekanin bestätigt, dass die Doppik-Umstellung mit WDRT wirklich gut verlaufen ist, wie oben dargestellt.

Die obigen Erhebungen erfüllen zwar in keinstenweise wissenschaftlichen Standard, gleichwohl darf die im Dekanatsbezirk Augsburg erfolgte Umstellung auf die kirchliche Doppik als eine der Besten im gesamten EKD-Kontext angesehen werden.

Dies gilt umso mehr, als die bisherigen Projektkosten unter dem Budgetansatz liegen und auch die Motivation der Finanzabteilung des Kirchengemeindeamtes weiterhin sehr hoch ist.

In der 2. Phase der Vorstudie gilt es, das Zusammenspiel im Verbund und die Übertragbarkeit der Erfahrungen aus dem städtisch geprägten Dekanatsbezirk Augsburg auf ländlich geprägte Dekanatsbezirke mit sehr kleine Kirchengemeinden zu prüfen.

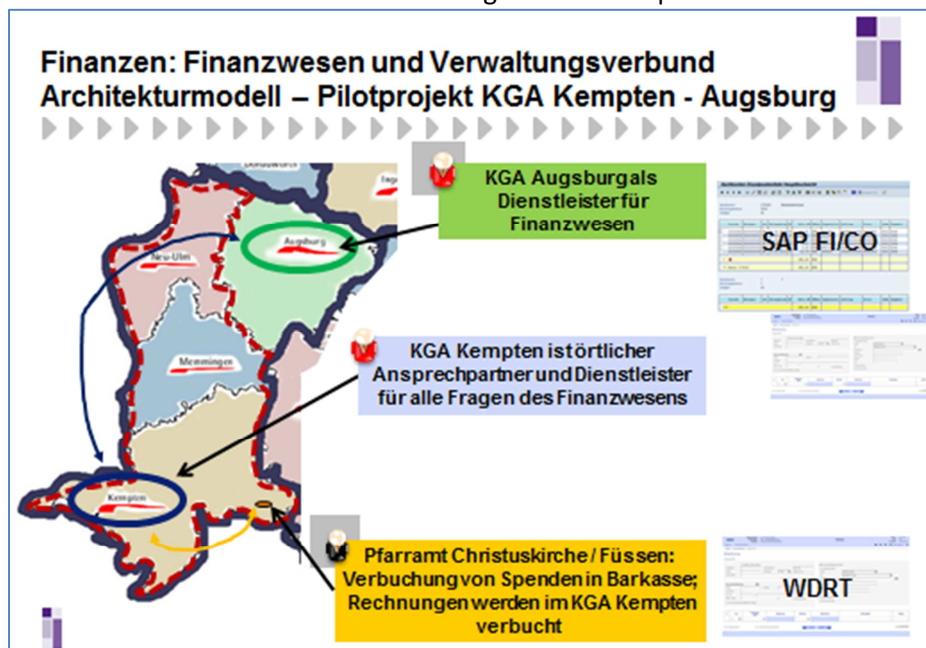


Abb. 10: Illustration des Verwaltungsverbunds am Beispiel der Zusammenarbeit beim Finanzwesen

Die entscheidende Frage bei kleinen Kirchengemeinden ist, ob die ehrenamtlichen Kirchenpflegerinnen/Kirchenpfleger bereit sind, mit der Doppik eine neue Rolle einzunehmen. Diese haben im ländlichen Raum vielfach Aufgaben übernommen, die zukünftig generell der Finanzabteilung der Verwaltungseinrichtung zukommen. Die für sie zuständige Verwaltungseinrichtung hat häufig im Nachgang die bereits bezahlten Rechnungen im Rechnungswesenssystem nachgebucht. Die Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger müssen zukünftig die vorkontierten Rechnungen von der Verwaltungseinrichtung verbuchen und zahlen lassen und damit gefühlte Verantwortung und Kontrolle abgeben. Aber ein modernes kaufmännisches Rechnungswesen, beim dem erst Wochen bis Monate später bereits bezahlte Rechnungen nachgebucht werden, würde aus Sicht einer Finanzsteuerung keinen Sinn mehr ergeben. Das Donau-Ries als Teil der Pilotregion und mit dieser kleinteiligen Struktur hat (auf kameraler Basis) nun bereits bei über 90% der Kirchengemeinden das System entsprechend umgestellt, so dass diese kritische Frage eines möglichen Rollenwechsels der Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger bereits positiv beantwortet werden konnte.

Die letztlich entscheidende Frage wird an die Landessynode zu stellen sein. Nach ersten groben Schätzungen kann das neue Rechnungswesen im Betrieb bis zu 20% mehr Aufwand in den Finanzabteilungen der Verwaltungseinrichtungen verursachen als das bisherige kamerale Rechnungswesen. Hierbei muss man allerdings berücksichtigen, dass die bisherige kamerale IST-Buchführung sehr weit von einem ordentlichen Rechnungswesen nach kommunalem Standard entfernt war. Mehr als ein Drittel der geschätzten Mehrkosten sind für die Optimierung des

Rechnungswesens anzusetzen, die auch ohne die Doppik nötig gewesen wären (z.B. angemessenes Internes Kontrollsystem (IKS) etc.). Der Netto-Doppik-Mehraufwand wird daher aktuell auf gut 10% Mehrkosten geschätzt, da neue Aufgaben auf das Rechnungswesen wie z.B. eine Anlagen- und Bilanzbuchhaltung hinzukommen. Die Frage wird sein, ob der Landessynode diese Mehrkosten für eine erstmals klare und belastbare Information zur Vermögens- und Schuldenlage und zum exakten jährlichen Ressourcenverbrauch der fast 2000 Kirchengemeinden und anderen Rechtsträgern wert sind.

Die bisherigen Signale der im Projekt involvierten Synodalen lässt, nicht zuletzt auf Grund der positiven Rückmeldungen der Kirchengemeinden, auf diese Frage eine positive Antwort erwarten.

5. Zusammenfassung und Fazit

Der vorliegende Aufsatz fasst Managementkenntnisse vor dem Hintergrund eines christlichen Menschenbildes zusammen. Wenn man den Aussagen zur Grundkonzeption des Menschen und von Organisationen/Systemen eine Allgemeingültigkeit zuspricht, so sind die dargestellten Aussagen auch für ganz weltliche Organisation interessant.

Es wurden Anforderungen an ein Kirchenmanagement entwickelt und an Hand eines Reformansatzes der ELKB illustriert.

1. Menschen zugewandt & zielorientiert und effizient

Das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ (VfKG) kann als „Menschen zugewandt“ beschrieben werden, da es systematisch und wertschätzend auf den Erfahrungen der Betroffenen aufbaut, stetig den Dialog sucht und - wo möglich - auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingeht.

Gleichzeitig ist das Projekt auch zielorientiert und effizient. Gerade für öffentliche Körperschaften ist der Aufbau von 10 Verwaltungsverbänden über ganz Bayern (auf Basis von 34 Verwaltungseinrichtungen) in 2 Jahre als rasch anzusehen. Ebenso ist die Erarbeitung und der Beschluss eines so grundlegenden Kirchengesetzes, wie dem Verwaltungsdienstleistungsgesetz in den ersten zwei Projektjahren eine sehr kurze Zeit.

Wenn dann noch auf kirchenleitender Ebene, als auch von den Betroffenen die bisherigen Ergebnisse mehrheitlich positiv eingeschätzt werden und das Budget eingehalten wurde, darf angenommen werden, dass die dahinter liegende Prozesse zielorientiert und effizient waren.

Allerdings lassen sich Spannungen zwischen der Anforderung „Menschen zugewandt“ sowie „zielorientiert und effizient“ nicht immer vermeiden. Ein Beispiel ist, dass sich alle Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger im Rahmen der Vorbereitung auf die Doppik auf das Prinzip der „zentralen Geldbestandsverwaltung“ einlassen, also die Verantwortung für die Bezahlung von Rechnungen an die zuständige Verwaltungseinrichtung abgeben müssen. Dies führt nicht selten zu einem gefühlten Imageverlust. Das Projekt VfKG fragt immer, was für die Kirchengemeinden in ihrer Gesamtheit das Beste ist. Wenn auf Grund der Zielsetzung und Effizienzüberlegungen keine praktikable Alternative besteht, dann bedeutet „Menschen zugewandt“, sich Zeit für entsprechende Diskussionen zu nehmen, zu versuchen, zu überzeugen und - wenngleich in der Sache klar - so doch wertschätzend mit den Kritikern umzugehen.

2. Differenzierte Erfahrungen aufnehmend & chancenorientiert und risikobereit

Wenngleich die katholische Kirchen strukturelle Vorteile in Bezug auf klaren Steuerungsimpulsen hat (vgl. Punkt 3), so zeichnet sich die evangelische Kirche dadurch aus, dass differenzierte Erfahrungen aufgenommen und in Entscheidungsprozesse eingespielt werden. Jede und jeder kann Gottes Herrlichkeit nur schemenhaft wahrnehmen. Das gleiche gilt für ganz weltliche Fragestellungen. Die sehr stark demokratisch geprägten Strukturen sind eine Chance, viele Blickwinkel aufzunehmen, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Es gibt hier zweierlei Herausforderungen. Zum einen muss darauf geachtet werden, dass durch „alle mitdiskutieren lassen“ es nicht versäumt wird, in der nötigen Zeit Entscheidungen zu treffen. Management bedeutet nicht diskutieren, sondern letztlich gestalten. Zum anderen sind auch in Kirchen die altruistisch agierenden Akteure dünn gesät. Je mehr Akteure mitdiskutieren, desto mehr Interessen liegen auf dem Tisch.

Aus diesem Grunde müssen Entscheider bzw. Entscheidungsorgane bereit sein, chancenorientiert und risikobereit Entscheidungen zu treffen, auch wenn die Informationsbasis unvollkommen ist. Die Synodalpräsidentin der ELKB hat dies wie folgt ausgedrückt: „Von Martin Luther lernen wir: wenn wir im Vertrauen auf Gottes Verheißung befreit sind, von der ängstlichen Furcht um den Bestand des kirchlich Gewohnten, dann können wir zuversichtlich aufbrechen in eine veränderte Zukunft. [...] Eine gute Balance von Sparen und Investieren, von Erfüllung unserer Verpflichtungen und Risikobereitschaft muss uns am Herzen liegen, um wirklich zukunftsfähig zu bleiben.“⁴⁸

Das Projekt VfKG hat sehr großen Wert auf das Einbeziehen der Erfahrungen der betroffenen Akteure gelegt (aufnehmen, mitnehmen, Maß nehmen). Projektarbeit ist aber letztlich immer risikobehaftet. Es bedarf stetiger Nachsteuerungen, da man im Vorhinein nicht weiß, welche konkreten Anforderungen sich im Laufe des Projektes noch stellen werden. Es gilt einerseits, klare Ziele zu verfolgen (Punkt 1) und andererseits, sich bietende Chancen zu nutzen.

3. Indirekte Steuerung & klare Steuerungsimpulse

Steuerung kann nach den obigen Ausführungen immer nur mittelbar erfolgen (indirekte Steuerung), da weder Menschen noch Organisationen/Systeme zu einer unmittelbaren Informationsaufnahme fähig sind. Im einfachsten Fall existieren zwischen dem Steuerungsakteur und dem Steuerungsempfänger geteilte Erfahrungsmuster oder man kann auf die Steuerungswirkung von Institutionen (im Sinne von allgemein geteilten Erfahrungsmustern) zurückgreifen. Aber selbst in diesem Fall kann nicht davon ausgegangen werden, dass zu hundert Prozent das heraus kommt, was man wollte. Je weniger geteilte Erfahrungsmuster in diesem Interaktionsprozess vorliegen, desto mehr ist es Aufgabe eines Managements gezielt die Wahrscheinlichkeit des Steuerungserfolges zu erhöhen.

Ein Kirchenmanagement muss sich daher von der klassischen Steuerungsvorstellung lösen, die – ob bei hierarchischer Steuerung, z.B. durch den Landeskirchenrat oder beim Einsatz von bestimmten Managementtechniken oder der Doppik – den Übersetzungsprozess zwischen Steuerungsimpuls (also Beschluss des Landeskirchenrates oder kaufmännische Kennzahl wie Abschreibungen) und Wirkung einen monokausalen Zusammenhang annimmt. Vielmehr muss dem Aufbau von geeigneten Steuerungsarchitekturen ein besonderes Augenmerk zukommen. Die Eigengesetzlichkeiten der Steuerungsadressaten müssen im Vorhinein antizipiert werden – die Kosten, wenn man im Nachhinein feststellt, dass die gedachte Steuerung nicht wie gewünscht wirkte, wären nicht selten deutlich höher. Es gilt also gezielt Schnittstellen sowie gegenseitige BOT-Schleifen aufzubauen und zu pflegen. Darüber hinaus müssen klare Steuerungsimpulse gesetzt werden, so dass wenigstens der Reiz, der beim Steuerungsadressanten ankommt, eindeutig ist.

Dem Projekt VfKG wurde eine klare und verständliche Zielsetzung mitgegeben, die konsequent und logisch nachvollziehbar auf die einzelnen Reformschritte heruntergebrochen wird. Auch die Eckpunkte der Doppik wurden bereits 2012 klar definiert und konsequent bis jetzt umgesetzt.

4. Abweichungs- und fehlertolerant

Da man nicht davon ausgehen kann, dass Steuerungsimpulse so ankommen, wie es geplant war (vgl. Punkt 3) und man es im Management maßgeblich mit Menschen und Organisationen bzw. Systemen zu tun hat, muss ein Management grundsätzlich damit rechnen, dass Geplantes nicht realisiert wird. Ein Kirchenmanagement sollte daher mit einer ausreichenden Abweichungs- und Fehlertoleranz arbeiten. Die Welt ist in der Realität nicht schwarz oder weiß – es gibt viele Graustufen. Wenn man sich Management als Prozessketten vorstellt, so ist ein Kirchenmanagement gut damit beraten, Prozesse nicht abreißen zu lassen, wenn – bildlich gesprochen – ein Kettenglied nicht exakt in das nächste passt. Bereits bei der Konzeption, aber auch bei der Umsetzung von Maßnahmen sind Redundanzen und Sicherungen einzubauen. Einen Sicherheitszuschlag an Zeit und Budget für ein Projekt einzuplanen ist zwar geboten, aber wichtiger ist der Aufbau von – bereits oben erwähnten – geeigneten Steuerungsarchitekturen. Wenn man genau durchdacht hat, wie groß die Abweichungs- und Fehlertoleranz beim Einsatz des einen oder anderen Managementinstrumentes ist, dann kann

⁴⁸ Preidel (2016)

man in weniger kritischen Feldern mit größerem eigengesetzlichem Verhalten der betroffenen Akteure und Organisationen/Systeme gut leben. Wenn man z.B. die Doppik einführt und die vier oder fünf kritischen Punkte herausarbeitet, bei denen ein abweichendes Verhalten der Kirchengemeinden von der Konzeption der Doppik nicht ohne Schaden für das Gesamtkonzept toleriert werden kann, kann man im Gegenzug z.B. die konkreten Prozesse zwischen Kirchenvorstand, Pfarrerin/Pfarrer, Kirchenpflegerin/Kirchenpfleger und Pfarramtssekretärin der örtlichen Eigendynamik überlassen und auf eine Veränderung der gewohnten Wege verzichten. Wenn man davon ausgehen muss, dass die Kirchengemeinden lange nicht sicher bei der Kontierung der Geschäftsvorfälle in der Barkasse sein werden, so kann man im System Hilfestellungen (in WDRT durch Beschreibungstexte) und zusätzlich einen Qualitätssicherungsprozess in der Verwaltungseinrichtung einbauen (in dem die Daten in WDRT geprüft, ggf. verbessert und dann erst in SAP übertragen werden.). Gleiches gilt für den Aufbau von Verwaltungsverbänden. Kritische Punkte sind hier vor allem der gesetzliche Rahmen (inkl. Dienstleistungskatalog) und die wirtschaftliche Erfüllung. Wer im Verbund welche Rolle übernimmt, welche Rechtsform für die Zusammenarbeit gewählt wird etc. ist den Verbänden überlassen, so lange sie den gesetzten Rahmen einhalten.

Wenn man im Projekt VfKG versucht hätte, alle Planungen von Reißtisch ohne Abweichungstoleranz bei Kirchengemeinden und Verwaltungsverbänden umzusetzen, dann wäre ein Scheitern vorprogrammiert gewesen. Auf der anderen Seite sind viele kirchliche Projekte in der Vergangenheit (die eine oder andere schmerzhaft Erfahrung wurde im EKD-Kontext hier insb. bei der Einführung der Doppik in der Fläche gemacht) nicht erfolgreich verlaufen, da man an zu vielen Parametern den Eigengesetzlichkeiten freien Lauf gelassen hat. Eine Abweichungs- und Fehlertoleranz muss daher immer mit einer klaren Zielorientierung und effizienten Steuerung einhergehen (vgl. Punkt 1).

Als Fazit kann man festhalten, dass der Aufsatz zeigen konnte, dass ein Kirchenmanagement, also eine harmonische Verbindung von Kirche und Management, von Werteorientierung und Effizienz grundsätzlich möglich ist.

Die aufgezeigten Reformansätze der ELKB weisen darauf hin, dass man in Kirche beginnt sich Managerkenntnissen zu bedienen um komplexe Zukunftsfragen zu beantworten.

6. Literatur

Bischofsberger, Pius (2014): Aufbruch und Umbruch: Plädoyer für ein nachhaltiges Kirchenmanagement Taschenbuch, Luzern

Böckel, Holger (2014): Führen und Leiten. Ein Handbuch. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. EB-Verlag Dr. Brandt Rainer Kuhl (Berlin) 2014.

EKD (2012): Leitfaden zur zielorientierten Steuerung und Berichtswesen für die Outputsteuerung, http://www.kirchenfinanzen.de/download/12-07-03_EKD-Leitfaden_Berichtswesen.pdf (17.09.2016)

Hübner, Hans-Peter [Hrsg.] (2013): Verwaltung – Dienstleistung für Kirchengemeinden, Heft 4 der Reihe GemeindeEntwicklung, München 2013, http://www.afg-elkb.de/fileadmin/user_upload/afg/Kirchenvorstandsarbeit/GE4_Verwaltung.pdf (01.10.2016)

Hübner, Hans-Peter (2014): Effizient, effektiv und dauerhaft finanzierbar – Die Verwaltungsreform für Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke, in: Nachrichten der ELKB 2014, S. 277-282.

Preidel, Annekathrin (2016): Grußwort der Präsidentin der Landessynode Dr. Annekathrin Preidel anlässlich des Studientags VfKG am 26. Juli 2016 in Augsburg

Roth, Gerhard (1997): Das Gehirn und seine Wirklichkeit: Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, Frankfurt/Main

Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin

Schreyögg, Georg/ Noss, Christian. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht, Wiesbaden

Staehe, Wolfgang H. (1999): Management, 8. A., München

Stock, Alexander (2005): Local Modern Governance. Ansätze für ein Kommunalpolitisches Management, Stuttgart

Weber, Max (1904/2005): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Potsdam

Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart

Willke, Helmut (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme, Stuttgart