

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 12/2007. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. © 2007 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Erst die strategische Planung löst strukturelle Finanzprobleme

Strategische Planung der Kirchengemeinde Warburg-Herlinghausen

Vor dem Hintergrund finanziell absehbarer Engpässe hat sich die evangelische Kirchengemeinde Warburg-Herlinghausen Anfang 2005 dazu entschlossen, ihre Aufgabenbereiche mit einer strategischen Planung bis hin zur Entwicklung eines Leitbildes zu untermauern und daraus konkrete Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit abzuleiten. Der dargestellte Konsolidierungsprozess einer Kirchengemeinde macht auch deutlich, wie und mit welchem Aufwand die Umsetzung notwendiger Veränderungen in öffentlich-rechtlichen Organisationen zum Erfolg führen kann.

Die evangelische Kirchengemeinde Warburg-Herlinghausen (Nordrhein-Westfalen) zählt ca. 3.700 Gemeindeglieder. Sie umfasst neben der Kernstadt Warburg noch weitere 16 Dörfer. In diesen Dörfern – außer Herlinghausen – ist angesichts der „Diasporasituation“ der Anteil der evangelischen Bevölkerung sehr gering (20 bis 25 %). Außerdem bestimmt die demographische Entwicklung in der Gesamtbevölkerung auch die Altersstruktur der Gemeinde.

Die soziologische Struktur der Gemeinde ergibt sich heute noch aus der Entwicklung nach 1945. So sind in der Gemeinde wenig evangelische Geschäftsinhaber, Landwirte oder selbständige Handwerker zu finden. Unter den akademischen Berufen sind ebenfalls eher katholische Familien vertreten.

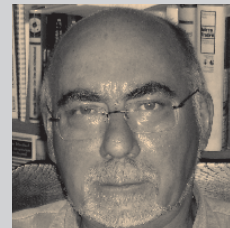
Die Kirchengemeinde verfügt über keine größeren Besitztümer an Immobilien oder Flächen. Die Finanzierung der Gemeindeglieder erfolgt weitgehend aus

der Zuweisung der Kirchensteuer. Hierbei ist sie abhängig von den Kirchensteuermitteln, die der Kirchenkreis Paderborn als Oberbehörde der Kirchengemeinde zur Verfügung stellt, da sämtliche Gemeinden des Kirchenkreises in einer Finanzgemeinschaft verbunden sind.

Haushaltsmittel werden den Kirchengemeinden über einen bisher weitgehend nach dem Bedarfsdeckungssystem erstellten Haushalt zugewiesen. Nur ein kleiner Betrag wird der Gemeinde unmittelbar als Gemeindeanteil zur Verfügung gestellt. Im Zuge der allgemeinen Finanzkrise der Kirche – bedingt durch hohe Austrittszahlen in den Ballungsgebieten, einer den Finanzmitteln nicht angepassten Personalpolitik und den Steuerreformen der letzten Jahre – sind die Mittelzuweisungen an den Kirchenkreis und damit an die Gemeinden in den letzten fünf Jahren jährlich um 8 bis 10 % verringert worden. In den nächsten Jahren wird sich dieser Trend weiter fortsetzen.



Prof. Dr. Roland Böhmer ist Dozent an der Fachhochschule Kehl, Hochschule für öffentliche Verwaltung



Karl-Heinz Bartsch ist Gemeindepfarrer der Kirchengemeinde Warburg-Herlinghausen

Um die Mittelreduzierungen zu bewältigen, ist in einigen Bereichen schon eine Umstellung von Zuweisung für bestimmte Zwecke nach einem pauschalen System erfolgt. Letzteres in Verbindung mit den absolut verringerten Zuweisungen hat den finanziellen Druck auf die Gemeindearbeit weiter erhöht. Schließlich konnten die linearen Kürzungen der finanziellen Situation nicht mehr gerecht werden, und es war unvermeidbar, dass künftig Arbeitsbereiche eingeschränkt, wenn nicht ganz aufgegeben werden mussten.

Erste Bewertung vorhandener Arbeitsfelder

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Arbeitsfelder der Gemeinde sehr stark differenziert und weitgehend selbstständig voneinander entwickelt. Dieser Umstand hat einerseits zu einer Vielfalt im Gemeindeleben geführt, aber andererseits einem einheitlichen Gemeindebewusstsein entgegengewirkt. Für das kritische Auseinandersetzen mit den einzelnen Arbeitsfeldern ergab sich daraus das Problem, dass die Verantwortlichen ihr eigenes Arbeitsfeld in den Vordergrund stellen würden, das natürlich weder reduziert und schon gar nicht aufgegeben werden dürfte. Wie sollte angesichts dessen ein Prozess in Gang gesetzt werden, der erhebliche Einschnitte mit sich bringen würde, ohne dass man aktive, motivierte Gemeindeglieder verlieren würde?

Von Anfang an war klar, dass die Einbindung möglichst vieler Gemeindeglieder in die anstehende Reform der Gemeindearbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein würde. Die erste Gemeindeversammlung, die über die Reformierung informieren und den Start für die kommende Arbeit bedeuten sollte, wurde dementsprechend aufwendig vorbereitet. Neben den üblichen Einladungsformen (Gemeindebrief, Presse, Plakate im gemeindlichen Umfeld) wurden zusätzlich Plakate in der ganzen Stadt ausgehängt und schriftliche Einladungen an die Haushalte der Gemeindeglieder verteilt. Diese Vorgehensweise sollte sich auszahlen, denn die

sonst bei ähnlichen Veranstaltungen eher verhaltene Resonanz war diesmal erheblich größer.

Nach einer einleitenden Darstellung über den gegenwärtigen Stand und die sich daraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen wurden die Teilnehmer/innen der Gemeindeversammlung über die Arbeitsfelder in der Gemeinde informiert. Anschließend wurden sie gebeten, die Bedeutung der Arbeitsfelder durch die Vergabe von Punkten zu bewerten. Das Ergebnis sollte für die weitere Arbeit eine erste Orientierung bieten.

Das Ergebnis bestätigte die Einschätzung, dass die Anwesenden weitgehend den eigenen Bezugsbereich favorisierten und der Blick für das Ganze des Gemeindelebens kaum vorhanden war. So wurde im Folgenden im Leitungsorgan der Gemeinde (Presbyterium) noch einmal eine Bewertung durchgeführt. Beide Ergebnisse waren Grundlage für die Weiterarbeit in einem kleinen Arbeitskreis, der im Anschluss an die Gemeindeversammlung gebildet wurde und der sich mit der Konzeption einer strategischen Planung einschließlich einer daraus resultierenden operativen (Maßnahmen-)Planung befassen sollte.

Der Arbeitskreis wurde in seiner Zusammensetzung vom Presbyterium bestimmt und setzte sich aus den hauptamtlichen Theologen und Mitgliedern des Presbyteriums zusammen. Daneben wurde der Arbeitskreis von einem Gemeindeglied begleitet, das über praktische Erfahrungen aus der öffentlichen Verwaltung verfügte.

Strategische Zielfelder

Die Ergebnisse der Bewertungen und die sich daraus ergebenden Grundlagen für den Konsolidierungsprozess zeigten, dass es den Befragten in erster Linie um die Beibehaltung des Bestehenden ging, dass im Wesentlichen individuelle Interessen eine Rolle spielten und dass die Notwendigkeit zu einem wirtschaftlichen Handeln nur sehr bedingt in die Bewertung mit eingeflossen war. Vor diesem

Hintergrund kam dem Arbeitskreis die Aufgabe zu, eine Ausgangsbasis zu entwickeln, die individuelle Ansprüche ernst nahm, das Ganze des Gemeindelebens aber auch im Blick behalten musste und das wirtschaftlich Machbare als Korrektiv für beide Bereiche mit einbezog.

Zunächst musste nach einer geeigneten Systematik gesucht werden, die dem Aufbau einer strategischen Zielplanung zum einen und den individuellen Ergebnissen der Gemeindeversammlung zum anderen gerecht wurde. Als Ausgangsbasis wurde – in Anlehnung an die Zielfelder der Bertelsmann Stiftung – das Zielsystem der Gemeinde in folgende Zielfelder strukturiert:

- Aufgabenerfüllung
- Gemeindegliederorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Wirtschaftlichkeit

Mit Hilfe der Zielfelder sollte insbesondere eine ganzheitliche strategische Planung sichergestellt werden, damit möglichst alle wesentlichen Belange im Rahmen der Zielplanung der Kirchengemeinde und ihre Interdependenzen berücksichtigt werden konnten.

In einem zweiten Schritt diente die Frage „Was wollen wir je Zielfeld erreichen?“ als Einstieg in die Zielkonkretisierung. Eine Vorgabe in diesem Kontext war, dass nicht mehr als fünf Wirkungsziele (Outcomes) pro Zielfeld definiert werden sollten. Diese Begrenzung resultiert insbesondere aus der Notwendigkeit, bei begrenzten Ressourcen Prioritäten setzen zu müssen. Darüber hinaus muss ein Zielsystem überschaubar bleiben, wenn man danach steuern will.

Anhand dieser vom Arbeitskreis erarbeiteten Konzeption wurden von den Mitgliedern des Presbyteriums grundsätzlich fünf Wirkungsziele je Zielfeld benannt. Im Anschluss daran wurden in einem nächsten Schritt die Interdependenzen zwischen den Zielen herausgearbeitet. Letzteres ist wichtig, um die Wechselwirkungen der Ziele zu erkennen und zu verdeutlichen. So wird sich beispielsweise die Umsetzung des Ziels „kostendeckend arbeiten“ tendenziell negativ auf das Ziel „(historische) Gebäude erhalten“ auswirken.

Die Kenntnis der Interdependenzen zwischen den Zielen war auch vor dem Hintergrund der nun folgenden Aufgabe von großer Bedeutung: Aus sämtlichen definierten Wirkungszielen für die genannten Zielfelder musste das Presbyterium nun die wesentlichen fünf Ziele mit Hilfe einer Punktabfrage auswählen, die umgehend umgesetzt werden sollten.

Bei näherer Betrachtung und Bewertung der Ziele fiel auf, dass die Wirtschaftlichkeit im Vergleich mit den anderen Zielen am niedrigsten bewertet wurde. Da jedoch gerade die finanzielle Situation den „Engpasssektor“ der Kirchengemeinde kennzeichnet und nur durch größere Wirtschaftlichkeit die übrigen Ziele umgesetzt werden können, wurden die mit diesem Zielfeld verbundenen Ziele letztendlich als Ausgangspunkt für die anschließende Zielkonkretisierung ausgewählt. Im Ergebnis wurden fünf wesentliche Wirkungsziele festgelegt:

- kostendeckend arbeiten
- neue Geldquellen erschließen
- Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen
- Glauben vermitteln, Glaubensinhalte weitergeben
- Gemeinschaft vermitteln, Heimat geben

Die hoch bepunkteten Ziele „Seelsorge“ und „Hilfe für Schwache“ wurden zunächst in die weitere Bearbeitung nicht einbezogen, weil diese Ziele zu den genuin unverzichtbaren Zielen gehören und ihre Umsetzung nicht zur Disposition stehen darf. Nicht zuletzt sollten diese Ziele implizit in jedem anderen Ziel enthalten sein. Die übrigen, nicht ausgewählten 15 Wirkungsziele gingen aber nicht verloren. Die Konzeption des Arbeitskreises sieht vor, dass diese Ziele im Rahmen einer jährlichen (rollierenden) Planung mit möglichen neuen Zielen um ihre Umsetzung konkurrieren werden.

Zielkonkretisierung und Maßnahmenplanung

Die fünf ausgewählten Wirkungsziele waren noch zu abstrakt, um daraus konkrete Maßnahmen für die Realisierung ableiten zu können. Demzufolge hat der Arbeits-

kreis dem Presbyterium weitere Fragen zur Fortsetzung der Zielkonkretisierung – in Anlehnung an die Zielfelder der KGSt – vorgeschlagen. Die Konkretisierung wird hier am Beispiel des Wirkungsziels 17 „Kostendeckend arbeiten“ verkürzt vorgestellt:

- Was war bisher? Antwort: ein Bedarfsdeckungssystem
- Was wollen wir erreichen? Antwort: 15 % des Haushaltsvolumens müssen eingespart werden.
- Was müssen wir dafür tun? Antwort: Zur Beantwortung dieser Frage wurden verschiedene Alternativen erarbeitet:
 1. Aufgabe von Arbeitsbereichen und Gebäuden/Gebäudenutzungen, Einsparvolumen durch Schließung der „Offenen Tür“ (Arbeit im Jugendbereich), Entlassung der pädagogischen Fachkraft, Stundenkürzung im Sekretariat, Stundenkürzung Hausmeister/Küster, Entlassung zusätzlicher Putzkraft
 2. Einsparvolumen durch Reduzierung der Gottesdienste, Stundenkürzung bei Organistenstelle, Kündigung nebenamtlicher Küsterstelle
 3. Einsparvolumen durch Aufgabe der Kirche in Warburg (Gottesdienste künftig im Gemeindehaus), Stundenkürzung Küsterstelle
 4. Aufgabe Gemeindehaus, Stundenkürzung Hausmeisterstelle
- Wie müssen wir es tun? Antwort: Für Alternative 1 ergaben sich beispielsweise folgende Maßnahmen: „Offene Tür“ – Schließung durch Presbyteriumsbeschluss, Vertrag der Mitarbeiterin nicht verlängern, Änderungsvereinbarung mit Hausmeister/Küster, Information der Kommune und des Kreises Höxter sowie des Kirchenkreises; Zeitplan: Information der Mitarbeitenden, Ermütigung zum Stellenwechsel, Kündigungen bzw. Änderungsvereinbarungen
- Was müssen wir dafür einsetzen? Antwort: Folgekosten für die Schulung Ehrenamtlicher, wenn die Jugendarbeit nicht ganz aufgegeben werden soll; Sozialplan erstellen

Nachdem der Prozess an diesem Punkt angelangt war, schlug der Arbeitskreis dem Presbyterium vor, aufbauend auf den bisher erarbeiteten Ergebnissen ein Leitbild für die Kirchengemeinde zu erarbeiten und dabei erneut die Gemeindeglieder einzubeziehen. Außerdem sollten in diesem Zusammenhang die bisher erarbeiteten Ergebnisse unter Einbeziehung möglichst vieler Gemeindeglieder kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden.

Diese Vorgehensweise wurde bewusst gewählt, um einerseits konkrete Ansatzpunkte für ein individuelles Leitbild zur Verfügung zu haben, das für die Gemeindeglieder auch tatsächlich handlungsleitend ist. Andererseits wurde im Rahmen der Zielpriorisierung und -konkretisierung durch das Presbyterium deutlich, dass es ohne eine erneute inhaltliche Vergewisserung, ob die Gemeindeglieder die Auswahl und Umsetzung der vom Presbyterium ausgewählten Ziele tatsächlich mittragen, nicht sinnvoll ist, die strategische Planung fortzuführen.

Diese Vorgehensweise hat sich als sinnvoll erwiesen. Denn ohne die Konsequenzen für die Gemeindeglieder anhand der bisher erarbeiteten Ergebnisse schon einmal so konkret vor Augen zu haben, wäre die Bereitschaft zur weiteren Mitarbeit seitens der Gemeindeglieder sicher kaum zu erreichen gewesen. Nicht zuletzt drängte die finanzielle Situation zu umgehenden Entscheidungen, die von möglichst vielen Gemeindegliedern mitgetragen werden sollten.

Zur Leitbildentwicklung

Nachdem interessierten Gemeindegliedern in einer weiteren Versammlung die Ergebnisse des Presbyteriums vorgestellt worden waren, wurden Arbeits-

Anzeige

gruppen mit dem Auftrag gebildet, folgende Fragen zur Leitbildentwicklung zu beantworten:

- Wer sind wir?
 - a) Was zeichnet uns aus?
 - b) Was unterscheidet uns von anderen?
 - c) Was ist unsere Mission bzw. unser „Unternehmenszweck“?
- Was wollen wir?
 - a) Wo wollen wir in ca. zehn Jahren sein?
 - b) Was ist unsere Vision bzw. unsere „Orientierung“ oder unser „Leitstern“?
- Wie wollen wir das erreichen? (grob)
 - a) Mit welchen wesentlichen Maßnahmen wollen wir unsere Vision erreichen?
 - b) Was sind unsere wesentlichen Schwerpunkte?

Nach mehreren Gemeindeversammlungen, intensiver Arbeit in Kleingruppen, einem Klausurwochenende des Presbyteriums, schriftlicher Befragung repräsentativer Gemeindeglieder usw. lag nach etwa einjähriger Arbeit das Leitbild vor. Im Anschluss daran wurde es an alle Gemeindeglieder verteilt – einschließlich einer Einleitung zum besseren Verständnis.

Überarbeitung der strategischen Planung

Auf der Basis des neu entwickelten Leitbildes wurden die vom Presbyterium in der ersten Prozessphase erarbeiteten Ergebnisse in mehreren Gemeindeversammlungen durch Arbeitsgruppen hinterfragt, aktualisiert und vor allem weiter konkretisiert. Dabei war es wichtig, die bereits erarbeitete Systematik zur Zielstrukturierung anhand der Zielfelder und zur Zielkonkretisierung anhand der Fragen beizubehalten.

Die Verteilung auf Arbeitsgruppen hatte den Vorteil, dass sehr viele Gemeindeglieder an der Fortsetzung des Planungsprozesses beteiligt werden konnten. Es zeigte sich aber erneut ein Nachteil, der das Problem der ersten Gemeindeversammlung wieder deutlich machte: in den Arbeitsgruppen fanden sich wieder diejenigen zusammen, denen ihr entsprechendes Arbeitsfeld besonders wichtig war.

Demzufolge fehlte es oftmals am einheitlichen Gemeindebewusstsein und der Bereitschaft der kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsfeld.

Ein anspruchsvoller Diskussionsprozess bestätigte jedoch im Ergebnis die Umsetzung zahlreicher Vorschläge der Arbeitsgruppe. In diesem Zusammenhang war es wichtig, den Gemeindegliedern zu verdeutlichen, was konkret passieren würde, wenn z. B. keine Einsparmaßnahmen vorgenommen würden.

Die Zustimmung zu den Einsparmaßnahmen konnte nicht zuletzt deswegen erreicht werden, weil zahlreiche Arbeiten bereits durch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen aufgefangen werden konnten und damit die Qualität der Gemeindegliederarbeit – trotz drastischer Einsparmaßnahmen – kaum reduziert werden musste.

Die genannten Maßnahmen sind mittlerweile zum großen Teil mit dem gewünschten Erfolg umgesetzt worden. Die Finanzlage der Kirchengemeinde hat sich vorerst entschärft.

Weitere Reformschritte

Unabhängig von den bereits erzielten Ergebnissen ist die regelmäßige Auseinandersetzung mit und die Aktualisierung der strategischen Ziele, Prioritäten und operativen Maßnahmen unabdingbar. Die Planung muss mindestens einmal jährlich vor dem Hintergrund erzielter Ergebnisse, aktueller Rahmenbedingungen und Prioritäten hinterfragt und ggf. aktualisiert werden. Die Erarbeitung von Vorschlägen wird dabei insbesondere den hauptamtlichen Mitarbeitern/innen der Gemeinde zukommen, die Entscheidung darüber dem Presbyterium. Der Entscheidung vorangehen muss jedoch eine möglichst große Beteiligung der Gemeindeglieder. Voraussetzung dafür ist eine rechtzeitige Information der Gemeindeglieder. Darüber hinaus bietet sich für die Kirchengemeinde die Umsetzung folgender weiterer Reformschritte an:

- konkrete Kennzahlen zur Zielerreichung für die fünf Wirkungsziele erarbeiten
- das Dienstleistungsangebot der Kirchengemeinde einschließlich der damit verbundenen Ziele und Kennzahlen beschreiben (Produktbeschreibungen) und diesen Dienstleistungen die damit verbundenen Einnahmen/Ausgaben zuordnen
- Aufbau eines standardisierten Berichtswesens

Bei der Umsetzung dieser Punkte ist jedoch stets der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit bzw. das „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ zu beachten. Dazu gehört beispielsweise, Kennzahlen zur Zielerreichung zu erarbeiten, die auch ohne großen Aufwand ermittelt und vorgehalten werden können. So können z. B. Informationen aus laufenden Projekten wie einer Gebäudestruktur- und Arbeitsplatzanalyse und die sich daraus ergebenden gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse mit überschaubarem Aufwand gewonnen und weiterverarbeitet werden.

Agieren statt reagieren

Die evangelische Kirchengemeinde Warburg-Herlinghausen hat für sich einen Weg zur Lösung ihrer Finanzkrise gefunden, der ihren örtlichen Bedürfnissen so weit wie möglich gerecht wird. Im Vordergrund stand dabei das Motto „Agieren statt reagieren“. Wichtig war in diesem Kontext vor allem die Erkenntnis, dass mit kurzfristigen Einsparmaßnahmen, die losgelöst von einer strategischen Planung und den daraus resultierenden Schwerpunkten entwickelt werden, grundsätzlich keine auf Dauer ausgerichtete Bewältigung struktureller Finanzprobleme (Änderung der Finanzierungssysteme für die Kirchengemeinden) erreicht werden kann. Nur über eine strategische Planung und die daraus resultierenden Prioritäten für die operative (Maßnahmen-)Planung ist es möglich, begrenzte Ressourcen gezielt einzusetzen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Prof. Dr. Roland Böhmer**, E-Mail: boehmer@fh-kehl.de.