



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

2 | Mai 2019

Management & Organisation

Organisationaler Wandel: Lassen sich durch Kirchenkooperationen tatsächlich Synergieeffekte heben? - Aktuelle Herausforderungen (auch) eine Chance für die Zukunft

Finanzen

Kirche ohne Kirchensteuer - Kirchenmanagement und -finanzierung in den USA im Vergleich zu Deutschland

Beschaffung

Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen - Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

Recht & Steuern

Tax Compliance Management System im Kirchenamt

Energie und Umwelt

Novellierung von Anhang IV der EMAS-Verordnung

Personalmanagement

Mission, Werte und Vision als Leitplanken in Organisationen



Vorschau

14. KVI Kongress 2019
Vorbericht & Programm

Organisationaler Wandel: Lassen sich durch Kirchenkooperationen tatsächlich Synergieeffekte heben?

Aktuelle Herausforderungen (auch) eine Chance für die Zukunft

Ein Beitrag von Sarina Reisenauer

Kirchenorganisationen sind in den vergangenen Jahren zunehmend unter Druck geraten, ihre über Jahrhunderte gewachsenen Strukturen zu überdenken. Neben dem allgemeinen demografischen Wandel gibt es dafür zwei weitere wesentliche Treiber: den soziokulturellen Gesellschaftswandel und den technologischen Fortschritt.

Während sich der soziokulturelle Wandel der Gesellschaft in sinkenden Mitglieder- und Mitarbeiterzahlen der Kirchengemeinden widerspiegelt, schlägt der technologische Wandel unter anderem mit Kaufkraftverlusten seitens der Kirchenorganisationen und gesteigerten Ansprüchen seitens der Gläubigen zu Buche.

Die Schließung kirchlicher Einrichtungen, die mediale Diskussion über sinkende Mitgliederzahlen oder die Umwidmung von Kirchen- zu Wohngebäuden, vermittelt den Kirchenmitgliedern außerdem einen vermeintlichen Rückzug der Kirche aus dem täglichen Handlungsgeschehen.

Um der ureigenen Bestimmung von Kirche langfristig gerecht bleiben zu können, bedarf es augenscheinlich einer strategischen Neuausrichtung (ecclesia semper reformanda): unseres Erachtens und in erster Linie hinsichtlich der kirchlichen Organisationsstrukturen. Ausgehend vom dreifachen Kirchenbegriff nach Schramm/Hoffmann geht es dabei nicht um die Reform der Glaubens- und/oder Handlungsgemeinschaft.

Es sollte lediglich ein neuer organisationaler Rahmen für eben diese geschaffen werden, der die Kirche



Sarina Reisenauer ist Beraterin in der Unternehmensberatung der CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Zu ihren Schwerpunkten zählen die Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen der Unternehmenssteuerung, Prozessanalyse von Verwaltungseinrichtungen sowie das Benchmarking und Controlling im Gesundheits- und Sozialwesen.

insgesamt anpassungsfähiger und damit fit für die Zukunft macht. Das setzt voraus, dass sich die kirchliche Rechtsgemeinschaft traut, den bekannten und vermeintlich sicheren Weg zu verlassen und sich am gesellschaftlichen wie kulturellen Wandel neu auszurichten.

Angefangen beim Zugang zur Kirche über das Mitwirken beim Bildungs-, Gerechtigkeits- und Hilfehandeln bis hin zur Außendarstellung gibt es dahingehend noch nicht ausgeschöpfte Potenziale. Um diese Potenziale heben zu können, empfehlen wir eine eingehende Auseinandersetzung zu

möglichen Formen von Kirchenkooperationen. Ein Trend hin zu Zusammenschlüssen zeichnet sich in der Praxis bereits ab.

Potenziale kirchlicher Kooperationen

Der Begriff der Kirchenkooperation beschreibt den freiwilligen Zusammenschluss mindestens zweier Kirchenorganisationen in einem oder mehreren Bereichen kirchlichen Wirkens. Beispielsweise können sich Kooperationen auf die gemeinsame Ausrichtung des Konfirmandenunterrichts oder die Kinder- und Jugendarbeit beschränken.

Wobei die Gottesdienste, Seelsorge und dergleichen gemäß des Parochialprinzips im Zuständigkeitsbereich des Pastors/der Pastorin verbleiben. Kooperationen in seelsorgerischen Bereichen haben bereits eine längere Tradition, wohingegen Kooperationen von Kirchenverwaltungen noch relativ jung erscheinen. Gerade im administrativen Bereich ließen sich jedoch noch Synergieeffekte heben.

Eine besonders flexible Form der Kooperation ist das kirchliche Netzwerk, teils auch als Verbund bezeichnet. Dabei handelt es sich um einen verbindlichen Zusammenschluss mehrerer Kircheinrichtungen, die in ihrer Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz weitestgehend unabhängig voneinander bleiben.

Zentrale Dienste wie das Rechnungswesen oder Teilbereiche davon werden hier jedoch zusammengelegt. Insbesondere bei der Bewältigung anstehender Aufgaben wie der Vorbereitung auf steuerrechtliche Änderungen bietet sich eine gemeinsame Vorgehensweise im Verbund an. Im Bedarfsfall findet eine Kooperation im Bereich Seelsorge und in ähnlichen Diensten zudem vorrangig mit Mitgliedern des Netzwerks statt.

Die Vorteile eines kirchlichen Netzwerks liegen auf der Hand: Durch die Vernetzung kann das Leistungsspektrum statt abgebaut im Einzelfall sogar erweitert und finanzielle Risiken über die Mitglieder hinweg gestreut werden. Durch die Bündelung von Kräften und Verteilung der Aufgaben nach den fachlichen Teilspezialisierungen des Einzelnen erhöht sich außerdem die Qualität der angebotenen Dienste (Beispiel Kirchenmusik, Jugendarbeit).

Eine andere Form der Kooperation stellt die Kirchenfusion dar, wobei



Eine Kirchenkooperation ist ein freiwilliger Zusammenschluss mindestens zweier Kirchenorganisationen in einem oder mehreren Bereichen.

die Grenzen zu einer eigenständigen Kirchenorganisation je nach Entwicklungs-/ Umsetzungsgrad fließend sind. Ist die Fusion einmal abgeschlossen, gibt es auch eine neue eigenständige Kirchenorganisation.

Ein zentrales Merkmal von Kirchenfusionen ist die Aufgabe der wirtschaftlichen und rechtlichen Eigenständigkeit einzelner oder aller Fusionspartner und damit die Schaffung einer selbstständigen Kirchenorganisation und -leitung. In der Regel werden im Zuge der Fusionierung redundante Strukturen abgebaut und Verwaltungseinheiten zentralisiert.

Vorteile eines solchen Zusammenschlusses ergeben sich aus der Standardisierung von Prozessen, Kosteneinsparungen durch Größeneffekte und eine höhere Finanzkraft. Gerade vor dem Hintergrund gestiegener administrativer und buchhalterischer Anforderungen durch das NKF (Neues kirchliches Finanzmanagement) können in zentralen Verwaltungseinheiten sogenannte Skaleneffekte durch höhere Lernkurven realisiert werden.

Eine Kostenreduktion ist dann die unmittelbare Konsequenz. Außerdem lässt sich über das einheitliche Auftreten über die einzelnen Ge-

meinden hinweg ein breiteres Publikum Glaubender erreichen – die Werbewirksamkeit sowie Wettbewerbsfähigkeit steigt. Umgekehrt büßen die Kooperationspartner an dieser Stelle ihre Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz ein.

Nicht zu vernachlässigen sind auch die anfänglichen Mehraufwendungen durch die Kooperationsanbahnung und Umsetzung sowie ein mit der Größe korrelierender erhöhter Abstimmungsbedarf. Siehe dazu die Abbildung 1.

Neben den Kirchennetzwerken und Kirchenfusionen gibt es eine Vielzahl weiterer Kooperationsformen (Beispiel: kirchliche Beteiligung) und Möglichkeiten auch mit außerkirchlichen Partnern wie Kommunen, Städten oder Einrichtungen wie Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Schulen und Kitas, die zu diskutieren diesen Rahmen sprengen würde.

Kooperationserfolg durch richtiges Change-Management

Allerdings soll nicht unerwähnt bleiben, dass der Erfolg einer Kooperation wesentlich von der Wahl des Partners, der Kooperationsart und dem Vorgehen bei der Kooperationsanbahnung und -umsetzung abhängt. Je nach Kooperationsform gilt

es dann, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und anhand dieser die Aufbau- und Ablauforganisation neu auszurichten, ohne dass bei Mitgliedern und Mitarbeitern Unmut oder gar Frustration entsteht.

Dabei muss vermeintlich trivialen Fragen nachgegangen werden, wie z. B. der nach der gemeinsamen strategischen Zielsetzung, aus der in Folge Teilziele und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Auch die Diskussion über die Verteilung der Zuständigkeiten und Verortung der Hauptsitze ist nicht zu unterschätzen. Eine in dieser Hinsicht konstruktive Zusammenarbeit erfordert ein Höchstmaß an strukturiertem Vorgehen, Ausdauer, Toleranz und Weitsicht.

Gemäß dem Modell nach Kurt Lewin sollten im organisationalen Veränderungsprozess die folgenden drei grob umrissenen Phasen jeweils ausreichend Beachtung finden:

1. Phase des Auftauens (Unfreezing): Im Zuge vorbereitender Analysen, Informationsveranstaltungen und Diskussionen sollen die Beteiligten auf den bevorstehenden Wandel eingestimmt werden. Die Kooperationspartner erfahren, dass sich etwas ändern muss.
2. Phase des Umsetzens (Changing): Hier werden die geplanten Neuerungen auf den Weg gebracht, ausprobiert und optimiert. Die Kooperationspartner machen sich gemeinsam auf den Weg und übernehmen in ihrer neuen Rolle erste Verantwortung.
3. Phase des Festigens (Refreezing): In den neuen Strukturen und Abläufen muss dann eine gewisse Routine einkehren, gefolgt von einer Ruhephase. Zwischen den Kooperationspartnern soll ein neues Gleichgewicht entstehen können.

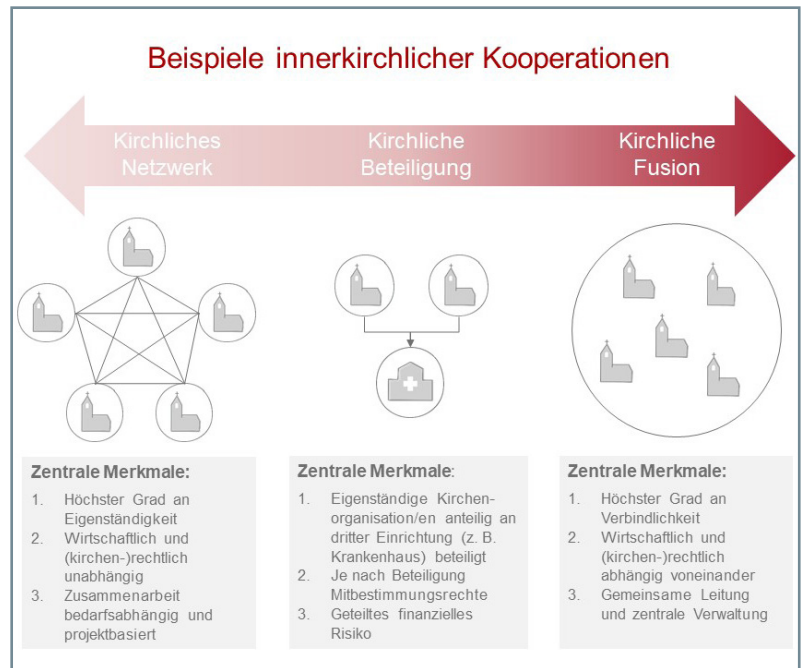
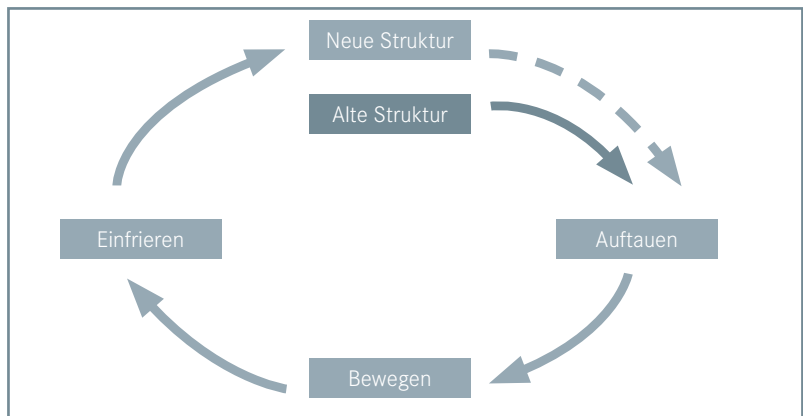


Abbildung 1, Innerkirchliche Kooperationen im Überblick



Das 3-Phasenmodell nach Kurt Lewin

Unabhängig davon muss in regelmäßigen Abständen geprüft werden, ob die im Rahmen der Strategiefindung gesetzten (Teil-)Ziele erreicht wurden, um im Zweifel rechtzeitig gegensteuern zu können. Werden im Zuge der Strategieentwicklung und Planung des Veränderungsprozesses die Weichen richtig gestellt, gehen die Kooperationspartner trotz der aktuell gesellschaftlich, wirtschaftlich und auch politisch kritischen Zeiten gestärkt aus dem organisationalen Wandel hervor.

Die Entscheidung, eine Kooperation einzugehen und die daraus

resultierende strategische Neuausrichtung sollte NICHT erst in einer Notlage getroffen werden. Sie sollte das Resultat einer adäquaten Analyse der Gesamtsituation, der Ziele, möglicher Partner und etwaiger Fallstricke sein. Jede Form der Kirchenkooperation hat ihre Vor- und Nachteile.

Trifft man die richtige Wahl und setzt diese angemessen um, trägt die Kooperation dazu bei, das Handlungs- und Wirkungsspektrum der Kirche zu festigen und im Idealfall sogar noch zu erweitern.

Abb.: CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Abb.: S. Edelhaben nach Kurt Lewin