

Finanzstrategie der Nordkirche

Erste Überlegungen im Rahmen des Zukunftsprozesses *horizonte*⁵

Der folgende Impuls wurde in einer Kleingruppe bestehend aus dem Vorsitzenden des Finanzausschusses Michael Rapp, OKR Heike Hardell und Malte Schlünz (Mitglied der Kirchenleitung) gemeinsam mit dem Orga-Team des Zukunftsprozesses entwickelt.

Begriffsklärung

Eine Strategie ist das abgestimmte Handeln anhand von Maßnahmen. Der Begriff bezeichnet in der Regel das geplante Maßnahmenbündel einer Institution, mit dem diese langfristige Ziele erreichen möchte. Strategien können sich aber auch als nicht geplante Entscheidungs- und Handlungsmuster aus dem allgemeinen Wirken einer Organisation ergeben. In beiden Fällen geht es darum, sich langfristig erfolgreich zu positionieren.

Vision

Wir haben eine solide finanzielle Basis mit Spielraum für Innovationen.

Grundannahme

Wir gehen davon aus, dass wir mit einem konstant sinkenden Finanzierungsniveau aus Kirchensteuermitteln rechnen müssen:

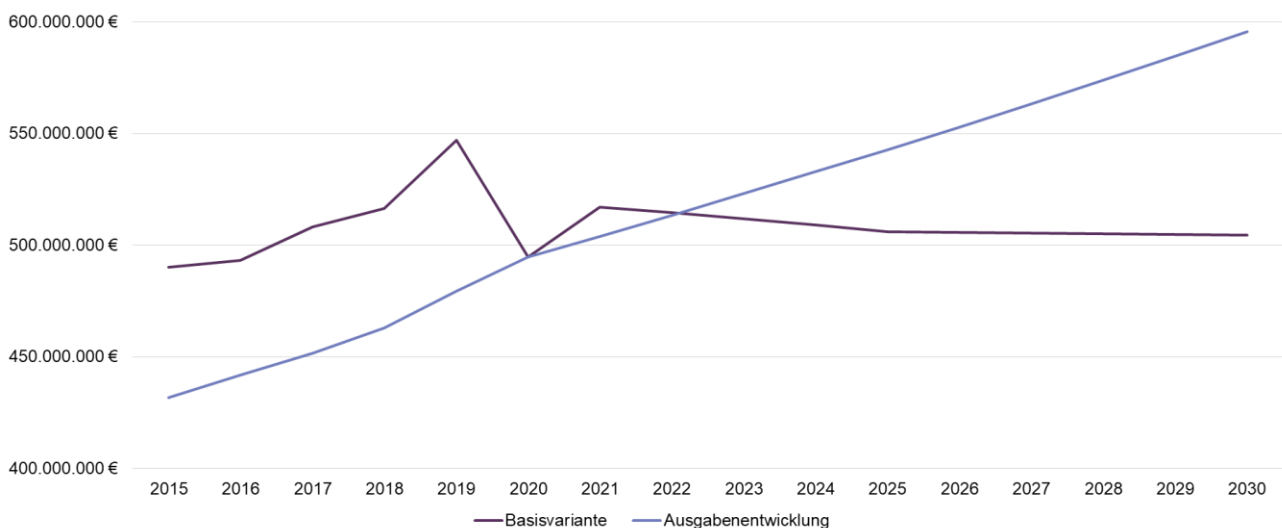


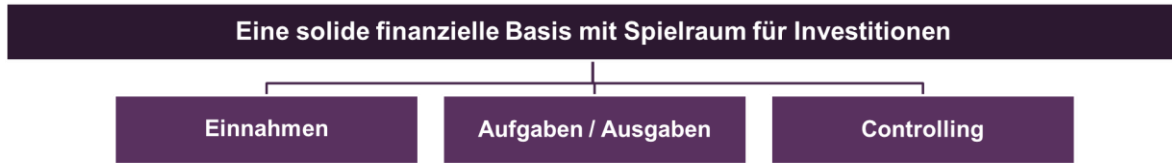
Abb. 1: Einnahmen- und Ausgabenprojektion aus der Projektion 2060 (aktualisierter Stand 2022); Quelle: Dezernat Finanzen, Landeskirchenamt.

Selbst bei Konsolidierung der Kirchensteuereinnahmen bedeutet dies aufgrund der inflationsbedingten Kostensteigerung in der Praxis einen Verlust an Finanzierungskraft.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die Finanzströme verändern müssen, um die Realisierung der Vision zu ermöglichen.

Handlungskategorien

Aus der beschriebenen Vision leiten sich aus unserer Sicht folgende Handlungskategorien ab:



- Fragestellungen zur Einnahmeseite: Welche Einnahmen können wir aus welcher Höhe in welchen Finanzierungsfeldern erwirtschaften?
- Fragestellungen zur Ausgabeseite: Welche Ausgaben müssen und wollen wir tätigen? Wie verändern sich die Aufgaben der Landeskirche? Wo werden Prioritäten gesetzt? Was wird dafür gelassen.
- Fragestellungen zum Controlling: Wie lassen sich Einnahme- und Ausgabeseite steuern? Welche Methoden benötigen wir, um die Rahmenbedingungen unseres Handelns gut im Blick zu behalten und flexibel hierauf zu reagieren?

Die Einnahmeseite auf breitere Füße stellen



Aus den Beratungen im Zukunftsprozess ergibt sich die Frage, wie sich das Kirchensteuermodell perspektivisch entwickelt. Hier sind aktuell noch mehrere Szenarien denkbar, die wir in unsere Überlegungen einbeziehen müssen (von „es bleibt so wie es ist“ zu „Abschaffung der Kirchensteuer“). Je nachdem, wie sich die Nordkirche im Prozess positioniert, lassen sich davon Annahmen zur Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen tätigen (dies ist also aktuell eine unbekannte Variable). Wir treffen hier daher nur die Aussage, dass sich das Kirchensteuermodell mit Blick auf eine finanzielle Konsolidierung zielführend weiterentwickeln sollte.

Eine wichtige Rolle spielt aus unserer Sicht dabei die Verbesserung der Mitgliederorientierung (wie sie aktuell im Handlungsfeld Zugänge eröffnen bearbeitet wird):

- Wir werden erheblich in die Mitgliederpflege investieren müssen, um die Bindung der Mitglieder zu erhöhen.
- Kirchliche Angebote sollten sich stärker an den Bedarfen bestehender und potenzieller Mitglieder orientieren, um Mittel effektiver/zielgenauer einzusetzen.
- Durch qualitativ hochwertige Arbeit und gute Kommunikation können wir ggf. sogar Mitglieder gewinnen.

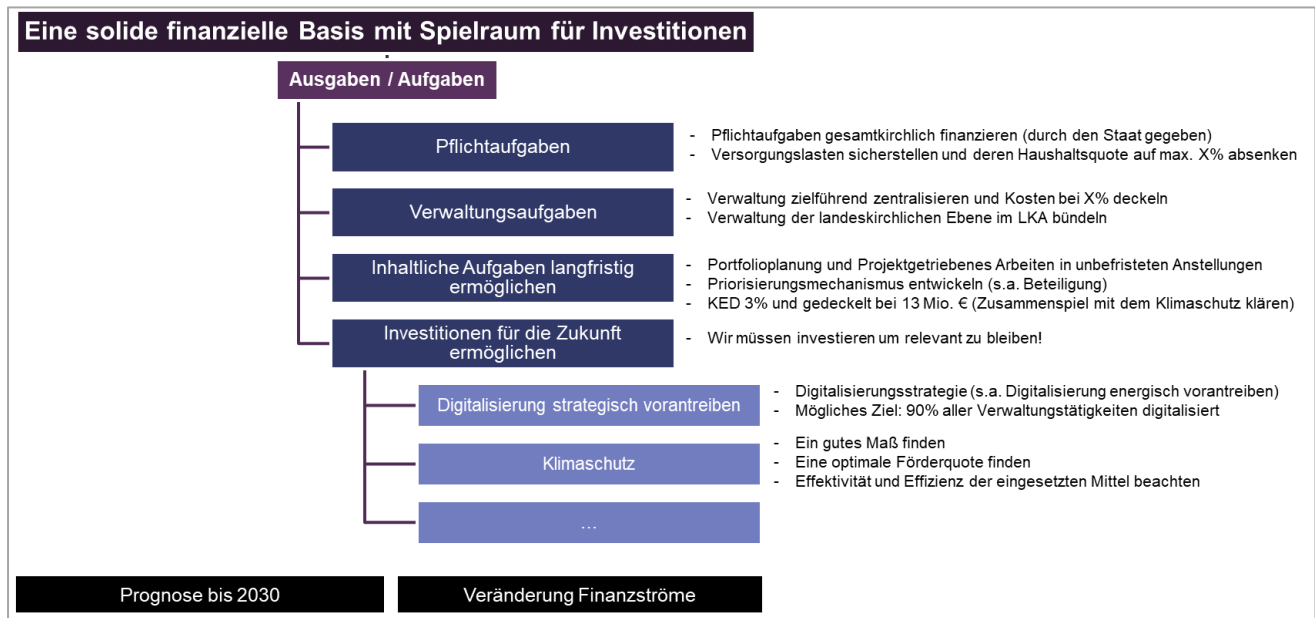
Für die Einnahmeseite gehen wir weiterhin davon aus, dass neben der Kirchensteuer andere Finanzierungsquellen eine Rolle spielen müssen, damit wir langfristig handlungsfähig bleiben. Dies betrifft

- den strategischen Einsatz von Fundraising-Instrumenten in Kombination mit Projekten und enger Mitgliederkommunikation sowie das systematische Erschließen von Drittmittelquellen für Projekte;
- ein stärkeres Erschließen wirtschaftlicher Potenziale aus Gebäuden und Land (hier gibt es bereits Überlegungen aus der AG Verwaltung zu Kompetenzzentren für diesen Bereich);
- die Verbesserung der Erträge aus Vermögensanlagen durch eine gemeinsame Anlagestrategie (auch hierzu gibt es schon ein erstes Konzept aus der AG Verwaltung).

Unsere Zielsetzung sollte es dabei sein, auch künftig ausgeglichen Haushalte zu planen und nur für Investitionen in die Kreditaufnahme zu gehen.

Die Aufgaben strategisch überprüfen und neu justieren

Auf der Ausgabeseite sind Aufgaben strategisch zu überprüfen und neu zu justieren, damit wir unsere Mittel möglichst effektiv einsetzen.



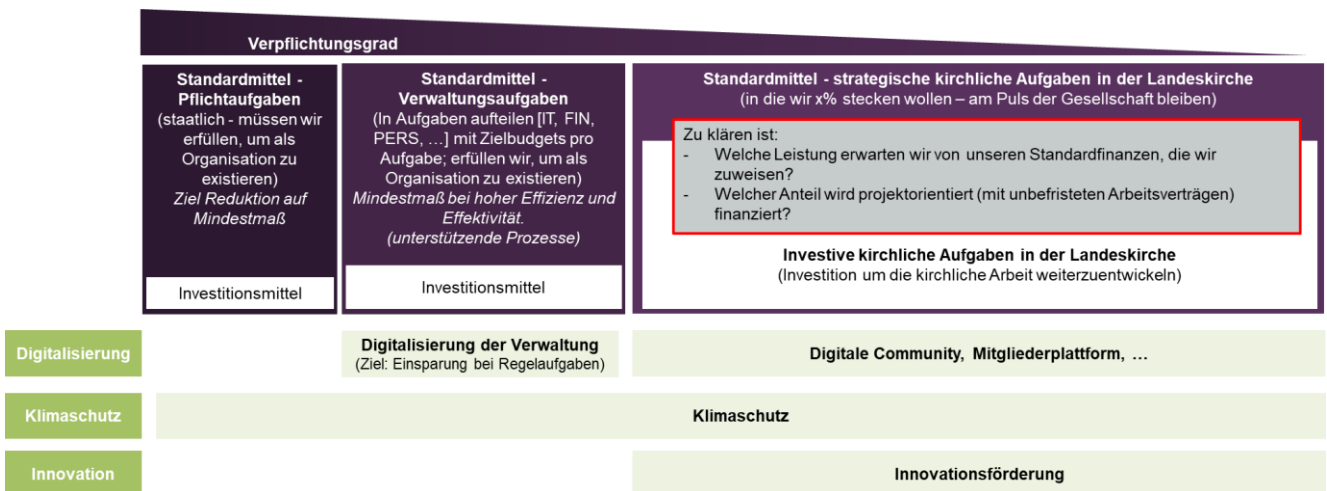
Für die strategische Revision schlagen wir einen Dreischritt vor, in dem zunächst Pflichtaufgaben aus staatlicher Bindung beschrieben und im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerledigung optimiert werden □ Ziel ist Compliance – nicht Übererfüllung; dabei ist auch

kritisch zu prüfen, wo wir selbst staatsanalog tätig werden, ohne dass wir es eigentlich müssten; Pflichtaufgaben sind aus unserer Sicht gesamtkirchlich zu finanzieren; im Hinblick auf die Versorgungslasten sollten wir uns eine Ziel-Haushaltsquote stecken und Maßnahme zu deren Gewährleistung beschreiben.

Im zweiten Schritt sind die notwendigen Verwaltungsaufgaben zu beschreiben und zu bemessen; hieraus ist eine aufgabenbezogene Haushaltsquote abzuleiten. Damit diese auch langfristig bei absehbar steigenden Personalkosten gehalten werden kann, muss parallel eine Prüfung von Verschlinkungsmöglichkeiten erfolgen (und erfolgt ja auch bereits); wesentliche Ansatzpunkte für uns sind hier die Zusammenführung von Aufgaben in Kompetenzzentren und die Bündelung der Verwaltung für die landeskirchliche Ebene im LKA

Im dritten Schritt müssen wir uns Gedanken über die strategische Ausrichtung der inhaltlichen Arbeit machen und hierfür einen Priorisierungsmechanismus beschreiben. Für jedes Aufgabenfeld sind Standardaufgaben zu beschreiben und regelmäßig zu überprüfen. Hieraus sollten sich Basisbudgets ableiten. Damit wir flexibel auf die Dynamiken dieser Welt reagieren können, muss die Arbeit stärker projektorientiert strukturiert werden können. Diese sind dann befristet mit Ressourcen zu hinterlegen; all dies kann aus unserer Sicht sehr gut mit einem Mitarbeitendenstamm erfolgen. Befristete Verträge sind die absolute Ausnahme.

Die Grundidee lässt sich in etwas anderer Darstellung wie folgt visualisieren:



Für Investitionen in neue Ideen und die Weiterentwicklung vorhandener sollten in jedem Teilbereich investive Mittel eingeplant werden. Dabei müssten die investiven Anteile im inhaltlichen Bereich wesentlich höher sein als im Bereich der Pflicht- und Verwaltungsaufgaben. In grün dargestellt finden sich die aktuellen Querschnittsinnovationen.

Zu klären ist aus unserer Sicht,

- welche Leistung wir im Standardbereich jeweils erwarten und welchen Aufgabenanteil wir projektorientiert finanzieren wollen;
- wo sich der kirchenleitende Bereich verorten lässt (Ist dies eine Pflichtaufgabe aus staatlicher Bindung, weil die Organisation eine Leitung braucht oder ein inhaltliches Arbeitsfeld?).

Controlling und Steuerungselemente weiterentwickeln



Für den Bereich Controlling schlagen wir vor, analog zur württembergischen Kirche ein integriertes Reporting zu etablieren, in dem die Entwicklung von Kirchensteuereinnahmen, Mitgliederzahlen und Aus- bzw. Aufgaben mit gesellschaftlichen Trends ins Verhältnis gesetzt werden. Dies stellt eine Weiterentwicklung und Zusammenführung bisheriger Instrumente in den Bereichen Finanzcontrolling und Statistik dar.

Die Mitgliederkommunikation muss strategisch ausgebaut werden, nicht nur um gezielt Mittel einzuwerben, sondern auch, um Mitgliedern transparent zu machen, was mit den von Ihnen entrichteten Kirchensteuern passiert.

Damit die Handlungsfähigkeit der einzelnen Akteure gestärkt und damit ihr Blick auf ihren Ressourceneinsatz erhöht werden kann, müssen mittelfristig auch rechtliche Grundlagen verändert werden. Dies betrifft die Delegation von Entscheidungsbefugnissen ebenso wie die Erweiterung von Kooperationsmöglichkeiten insbesondere zwischen Landeskirche und Kirchenkreisen.