

## Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

# KVI im DIALO G

### **Finanzen**

Organisationen im Fadenkreuz der BaFin

## Management & Organisation Subsidiarität als Leitprinzip der kirchlichen

Verwaltung

Energie und Umwelt Optimierung der Wärmeverteilung -Eine regelmäßige Wartung der Heizungsanlage ist unverzichtbar

**Informationstechnologien**Caritas Olpe profitiert von einheitlicher
Druckerlandschaft

### Literatur

Mit Segenskreuz und Handy - 20 Jahre als Priester im Nahen Ostenn

### **Personalmanagement**

Fach- und Führungskräftemangel auch in 2016 ein Topthema



# Subsidiarität als Leitprinzip der kirchlichen Verwaltung

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Winfried Hinzen

Bistümer und Landeskirchen besitzen eine komplexe Binnenstruktur. Sie zeichnet aus, dass sie nicht aus einem, sondern auch vielen rechtlich selbstständigen Rechtsträgern besteht. Jede Pfarrei ist eine eigene Körperschaft öffentlichen Rechts, ähnlich auch wie Kirchenkreise oder Gemeindeverbände. Zu gestalten ist das Zusammenspiel der einzelnen Ebenen.

Ein Grundprinzip der katholischen Soziallehre ist die Subsidiarität, auch für die evangelische Theologie ist dieses ein zentrales Prinzip. Geprüft werden soll, ob und wie kirchliche Institutionen und vor allem kirchliche Verwaltungen am Prinzip der Subsidiarität ausgerichtet werden sollen und wie dieses konkret zu bewerkstelligen ist. Die hier folgenden Ausführungen knüpfen an einem Vortrag von Prof. Suermann de Nocker auf der Wilken Kirchentagung im Juni 2016 an und führen die dortigen Gedanken weiter.

Als Papst Pius XI. 1931 in seiner Enzyklika Quadragesimo Anno das Subsidiaritätsprinzip skizzierte, wollte er einen gesellschaftlichen Gegenentwurf zum radikalen Liberalismus und zum Staatsdirigismus (vor allem Kommunismus) aufzeigen. Er argumentierte naturrechtlich und stellte die einzelne Person und Familie als kleinste gesellschaftliche Einheit in die Mitte. Wie konzentrische Kreise wurden die nächstgrößeren Einheiten darum gruppiert: Was die kleineren Einheiten alleine leisten könnten, dürften die größeren nicht an sich reißen; sie sollen unterstützen und sich auf die Aufgaben beschränken, die eben nur auf dieser Ebene erbracht werden können.



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker lehrt und forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

"Wie dasjenige, was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen; jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ja ihrem Wesen und Begriff nach subsidiär; sie soll die Glieder des Sozialkörpers unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen."

Papst Pius XI., Enzyklika Quadragesimo anno Nr. 79 (1931)

Was für die Gesellschaftsstruktur gilt, gilt auch für die Kirchenstruktur. Papst Franziskus hat dieses in seinem Apostolischen Schreiben Evangelii gaudium 2013 nochmal unterstrichen, als der den Bischofskonferenzen mehr Gestaltungsmacht zusprach.

Von außen betrachtet, ist die katholische Kirche in wirtschaftlicher Hinsicht heute schon sehr dezentral aufgestellt. Wenn man sie mit einer säkularen Holdingorganisation vergleichen würde, dann müsste man



Winfried Hinzen ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer des Hinzen Privat-kontors mit Sitz in Berlin und Köln, einer christlich verwurzelte Wirtschafts- und Finanzberatung für religiöse Körperschaften, Stiftungen und Privatiers.

sagen, dass die 3.000 Mitarbeiter der römischen Kurie relativ wenig sind. Immerhin wird die Arbeit von weltweit 5.000 Bischöfen, 400.000 Priestern, 700.000 Ordensschwestern und weit mehr als einer Milliarde Gläubigen "gesteuert".

"Es ist nicht angebracht, dass der Papst die örtlichen Bischöfe in der Bewertung aller Problemkreise ersetzt, die in ihren Gebieten auftauchen. In diesem Sinn spüre ich die Notwendigkeit, in einer heilsamen "Dezentralisierung" voranzuschreiten."

Papst Franziskus, Apostolisches Schreiben Evangelii gaudium Nr. 16 (2013)

In klassischen Verwaltungsfragen sind die Bistümer aber die relevanten Organisationseinheiten, hier ähneln sie den evangelischen Landeskirchen. Ein Blick auf einen weltweiten Vergleich offenbart aber, dass die Situation in Deutschland eine besondere ist, so dass die Verwaltungsapparate der deutschen Diözesen besonders groß sind. Nicht nur, dass über das deutsche Kirchensteuersystem vergleichsweise viele Finanzmittel

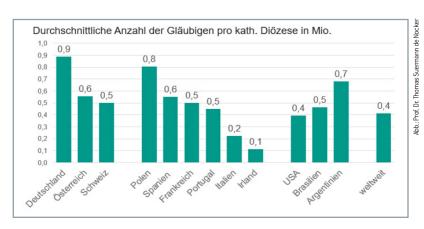
20 www.kviid.de

zur Verfügung stehen, die verwaltet werden müssen, deutsche Diözesen sind auch ausgesprochen groß: Bezogen auf die Katholikenzahl mehr als doppelt so groß wie der weltweite Durchschnitt. Die 20 evangelischen Landeskirchen sind im Schnitt sogar noch etwas größer als die katholischen Diözesen in Deutschland.

Das stellt den Anspruch an Subsidiarität vor besondere Herausforderungen, da die Distanz zwischen der zentralen Bistumsverwaltung und den Pfarreien vor Ort besonders groß ist.

### Subsidiarität in der Verwaltung

Was heißt nun Subsidiarität konkret für die Verwaltung eines Bistums oder einer Landeskirche? Zuerst ist festzuhalten, dass drei



Ein Grund für die unterschiedliche Rolle der Bistumsverwaltung sind die variierenden Bistumsgrößen und die zur Verfügung stehenden Finanzen.

Kernziele gegenüber den Pfarreien erreicht werden sollen:

- Selbstbestimmung f\u00f6rdern
- Entfaltung von Fähigkeiten fördern
- Eigenverantwortung fördern

Eine Verwaltung, die sich nur der Erbringung von Servicedienstleistungen verschreibt und den Akteuren vor Ort möglichst viel Arbeit abnehmen möchte, wird diesen Ansprüchen nur bedingt gerecht.

# SUBSIDIARITAT



Bei der Frage nach Subsidiarität muss aber die aktuelle Situation in den Bistümern und Landeskirchen differenziert dargestellt werden. Dies zeigt sich auch folgenden Herausforderungen:

- Was ist die relevante pastorale Ebene, die im Mittelpunkt stehen soll? Die kleinste Verwaltungseinheit ist je nach Bistum eine fusionierte "Großpfarrei" oder die bestehende Kirchengemeinde bzw. Kirchenstiftung. Welche Bedeutung haben dabei pastorale Konzepte wie eine "Netzwerkpastoral"? Bestimmt diese die relevante Ausgangsebene, auf die sich die anderen Akteure beziehen?
- Die Finanzressourcen der Bistümer und Landeskirchen werden langsam aber sicher sinken. Wie lässt sich die Notwendigkeit einer übergeordneten Ressourcensteuerung mit dem Subsidiaritätsprinzip vereinbaren? Und wie ist mit der Tatsache umzugehen, dass auch innerhalb eines Bistums Pfarreien unterschiedlich reich sind und Mittel umverteilt werden?

Mit Blick auf den Status quo lässt sich an drei zugespitzten und provokanten Fragen darauf hinweisen, dass bei einer Weiterentwicklung der Verwaltung zu "mehr Subsidiarität" bestimmte Punkte einer besonderen Reflexion bedürfen:

Wenn Eigenverantwortung der Pfarreien zentral ist, dann geht diese selbstverständlich auch mit Pflichten einher. Eine Pfarrei kann heute aber oftmals (z. T. fast wie selbstverständlich) auf einen Defizitausgleich des Bistums hoffen, wenn aus guten Gründen (davon gibt es viele) die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Handelns nicht gegeben ist.

■ Wenn Selbstbestimmung der pfarrlichen Entscheidungsgremien wichtig ist, kann die Einführung von hauptamtlichen Verwaltungsleitungen zur Entlastung der Pfarrer nicht Gefahr laufen, eben diese Selbstbestimmung auszuhöhlen, wenn den ehrenamtlichen Gremien Entscheidungen und Verantwortlichkeiten schleichend abgenommen werden?

### Konsequente Ausrichtung auf Subsidiarität

Was müsste die konsequente Ausrichtung auf Subsidiarität leisten?

Zum einen müsste nüchtern entschieden werden, ab wann und wo die untere Ebene (die Pfarrei) mit bestimmten Aufgaben überfordert ist. Hier ist der Grat zwischen Fürsorge und Anmaßung schmal. Die Antwort auf die Frage ist stark von regionaler Kultur, Tradition, wirtschaftlichen Gesichtspunkten und der pastoralen Strategie beeinflusst.

Zum anderen benötigt Subsidiarität eine Konsequenz bei Rechten und bei Pflichten. Dazu gehört vor allem die Bereitschaft, "Härte zu zeigen". Zuweisungssysteme müssen angepasst werden, Anreizstrukturen gehören geprüft.

Als Konzeptidee könnte die konsequente Ausrichtung auf das Subsidiaritätsprinzip folgendermaßen aussehen: Die Pfarreien (oder Kirchenkreise) vor Ort haben die volle wirtschaftliche Verantwortung für ihre Aktivitäten wie Kitas etc. Sie entscheiden auch autonom, wo in und welchem Maße Verwaltungsleistungen erbracht und zugekauft werden.

Die Ordinariate bzw. die Landeskirchenämter leiten über ein faires und anreizorientiertes Zuschusswesen Mittel an die Pfarreien weiter. Ihre Aufsichtsfunktion umfasst auch die Festlegung von Mindeststandards und Qualitätsnormen. Verwaltungsleistungen für andere Rechtsträger werden grundsätzlich bepreist und können bei Bedarf auch auf dem freien Markt eingekauft werden.

Die **Risiken** sollen nicht unerwähnt bleiben:

- Inkonsequente Kommunikation kann bei Pfarreien zu dem Eindruck führen, dass sich doch eigentlich nichts ändern wird. Das Konzept wird hingenommen, es wird aber nicht erwartet, dass es konsequent durchgesetzt wird, vor allem was die Verantwortung bei wirtschaftlichen Schieflagen angeht.
- Die Fokussierung auf die Selbstverantwortung könnte dazu führen, dass Entscheidungsträger vor Ort die Vorteile sinnvoller pfarrübergreifender Kooperationen nicht sehen und entsprechend nicht nutzen. Das kann effiziente Verwaltungslösungen verhindern.
- Die Neuausrichtung sorgt im Ordinariat bzw. im Landeskirchenamt für Reibungspunkte mit der Organisationskultur und spezifischen Rollenerwartungen an die Mitarbeiter, da sich ihr Auftragsschwerpunkt signifikant ändert
- Die steuerliche Belastung gerade durch die aktuellen Änderungen bei der Umsatzsteuerpflicht für kirchliche Körperschaften (§2b UStG) muss im Einzelfall geprüft werden.

Das Konzept will keine konkrete Blaupause für eine Umstrukturierung der Verwaltung sein, sondern eher ein Impuls, wie dem Anspruch

22 www.kviid.de

### D ezentrale Freiheit bedingt Verantwortung

- P farrer und Kirchenp fleger entscheiden im R ahmen der Qualitätsnormen selbst, wie und wo sie welche Dienste erbringen lassen
- P farrverbände organisieren Verwaltung und Dienstleistungen selbst oderdurch "Zukauf" von anderen Anhietem
- Selbstbestim mung braucht klare Verantwortungsübernahme: Verantwortungsloses Handeln muss konsequent sanktioniert werden

### Leistungen haben ihren Wert und ihren Markt

- Leistungenmüssen effizient erbracht werden
- Leistungenkönnen bei vorgegebenen Qualitätsnom en auch dezentral erbracht werden
- Leistungserstellung, Preis und Inanspruchnahme sollten über klare Anreizstrukturen eigenverantwortlich entschieden werden.

### Das Ordinariatb zw. Lan deskirchenamt setzt den Rahmen und beaufsichtigt des sen Einhaltung

- Es legt Mindeststandards und Qualitätsnormen fest und beaufsichtigt diese
- D aneben kann es Anbieter von Dienstleistungen sein, potenziell im W ettbewerb mit anderen

Prof. Dr. 1

 Zuschusswesen muss transparent sein und die Verantwortung der Ortskirche in der Konsequenzemst nehmen

K onsequente Ausrichtung der Verwaltungszusammenarbeit am Prinzip der Subsidiarität

Ein zukünftiges Verwaltungsmodell könnte konsequent vom Subsidiaritätsprinzip geprägt sein - mit allen Konsequenzen.

an Subsidiarität nachgekommen werden kann. Es soll aufzeigen, wie umfassend Subsidiarität gedacht werden muss. In einem Umfeld, in dem langfristig eine wirtschaftliche Konsolidierung notwendig sein wird, zeigt sich mit dem Konzept aber die Möglichkeit, diesen überhaupt anstoßen zu können und handlungsfähig zu bleiben.

Über die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Seit über 20 Jahren führt die FOM Hochschule Studiengänge für Berufstätige durch. Im Fokus der Lehre stehen praxisorientierte Bachelor – und Master – Studiengänge aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwesen. Sie sind so konzipiert, dass sie parallel zu einer betrieblichen Tätigkeit oder Ausbildung absolviert werden können.

Mittlerweile ist die FOM mit über 35.000 Studierenden die größte private Hochschule Deutschlands. An 29 Hochschulzentren halten erfahrene Dozenten aus Wissenschaft und Wirtschaft Präsenzvorlesungen und ermöglichen so - im Gegensatz zu einem Fernstudium - eine optimale Betreuung der Studierenden.

Getragen wird die FOM durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft. Hauptsitz ist Essen. Die Hochschule unterliegt daher der Beaufsichtigung durch das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen.

# VERWALTUNG

