

Erstaunliche Unterschiede

Aufbauorganisationen der deutschen Landeskirchenämter und Generalvikariate im Vergleich

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker, Dr. Andreas Tapken und Sandra Winter



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.



Dr. Andreas Tapken ist Theologe, Psychologe und selbständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Change Management, Führung coaching und Management Audit. Er unterrichtet Führungspsychologie an der FOM-Hochschule in Essen.



Sandra Winter ist Dipl.-Kauffrau und berät als geschäftsführende Partnerin der rosenbaum | nagy unternehmensberatung in Köln kirchliche Institutionen.

Alle 20 Gliedkirchen der EKD und alle 27 katholischen Bistümer in Deutschland verfügen mit einem Landeskirchenamt bzw. einem Generalvikariat über eine zentrale Verwaltungseinheit. In den letzten Jahren gab es in vielen Landeskirchen und Bistümern tiefgreifende Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation ihrer zentralen Verwaltungseinheiten. Auch in den nächsten Jahren sind hier Veränderungen zu erwarten.

Bei allen konfessionellen, regionalen und größenspezifischen Spezifika bezüglich der Ansprüche, die an die 47 Verwaltungen gestellt werden, lohnt sich ein vergleichender Blick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten als Impuls bei anstehenden Umstrukturierungsplänen.

Alle 47 Landeskirchenämter und Generalvikariate im Blick

Grundlage der Studie, die in diesem Artikel zusammengefasst wird,

ist die systematische Analyse der funktional organisierten obersten Verwaltungsebene direkt unter dem Leiter des Landeskirchenamtes bzw. des Generalvikars. Je nach Bistum oder Landeskirche haben diese Verwaltungseinheiten zwar unterschiedliche Bezeichnungen (Hauptabteilungen, Dezernate, Ressorts, Bereiche, Referate etc.), sollen hier aber einheitlich Hauptabteilungen genannt werden. Im Blick stehen die Anzahl und die inhaltliche Ausrichtung der jeweiligen Hauptabteilungen.

Die notwendigen Informationen wurden über eine Auswertung der Internetauftritte und die direkte Ansprache der Landeskirchenämter und Generalvikariate recherchiert und beziehen sich auf den Status quo. Bei der Zählung von Hauptabteilungen wurden Stabsstellen nicht berücksichtigt, eine Ausnahme waren Zentrale Dienste, die aufgrund ihres Umfangs als Hauptabteilung betrachtet wurden, falls Sie direkt der Leitung des Lan-

deskirchenamtes bzw. des Generalvikariats zugeordnet werden.

Landeskirchenämter und Generalvikariate unterscheiden sich in ihren Aufgaben

Die Aufgaben von Generalvikariaten und Landeskirchenämter sind in vielerlei Hinsicht vergleichbar. Die Würzburger Synode von 1971-75 hat für die Generalvikariate folgende Aufgaben aufgeführt (Beschluss Pastoralstrukturen III 3.1.3):

- Vollzug der Kirchengesetze
- Vorbereitung von Entscheidungen der Bistumsleitung und ihre Ausführung (einschließlich Haushalts- und Stellenplan)
- Tätigkeiten der laufenden Verwaltung für das Bistum
- Beratung der zum Bistum gehörigen pastoralen Einheiten
- Öffentlichkeitsarbeit

Diese Aufgabenbeschreibung gilt auch 40 Jahre nach der Formulierung noch: Es geht um Aufsicht, Selbstverwaltung, fachliche Beratung und zentrale Dienstleistungen.

Die evangelischen Landeskirchenämter haben aufgrund der kirchlichen Unabhängigkeit der einzelnen Landeskirchen einen weiteren Aufgabenschwerpunkt und beschäftigen sich intensiv auch mit theologischen Grundlagen. Viele Fragen aus diesem Kontext werden auf katholischer Seite nicht in den einzelnen Bistumsverwaltungen, sondern zentral auf Ebene der Bischofskonferenz oder im Vatikan bearbeitet.

Festzuhalten ist zusätzlich, dass die Generalvikariate von der Mitarbei-



Abb.: LOUORBOX

Generalvikariate sind von der Mitarbeiterzahl tendenziell größer und bieten mehr Aufgaben in umfangreicherer Dienstleistungstiefe an als Landeskirchenämter.

terzahl tendenziell größer sind und mehr Aufgaben in umfangreicherer Dienstleistungstiefe anbieten. Die Mitarbeiterzahlen für die Landes-

kirchenämter der drei größten Landeskirchen (Hannover, Rheinland, Bayern) werden mit jeweils 300 oder weniger angegeben. Bistümer

UNSERE SOFTWARE GEHT GERNE IN DIE KIRCHE.

Mit Sicherheit
newsystem

Besuchen Sie uns auf unserem Stand
beim 11. KVI Kongress vom **8. – 9. Juni 2016**
im Erbacher Hof in Mainz!

Kirchenspezifische Doppik mit personalisierbarer Oberfläche

Automatisiertes Berichtswesen für Gremien und Ehrenamtliche

Effizienz und Transparenz bei der kirchlichen Verwaltungsmodernisierung



Mehr Informationen auf
www.infoma.de

Member of the **aXians** ICT network

INFOMA[®]

Ihre **Praxis**. Unsere **Kompetenz**. Sichere **Zukunft**.

mit ähnlicher Größe beschäftigen im allgemeinen mehr Mitarbeiter in den Generalvikariaten. Köln gibt z. B. die Mitarbeiteranzahl im Generalvikariat mit 500 und Münster mit 400 an.

Eine geringe Leitungsspanne bedeutet Entlastung für den Vorgesetzten

Eine geringe Leitungsspanne, sprich eine geringe Anzahl an Hauptabteilungen und damit direkt nachgeordneten Mitarbeitern, entlastet den Generalvikar bzw. den Leiter des Landeskirchenamtes, da viele Entscheidungen hauptabteilungsintern geklärt werden können. Dieses kann natürlich auch Schwierigkeiten mit sich bringen und seinen Einfluss schwächen, weil er in viele Entscheidungen nicht mehr direkt eingebunden wird.

Die Anzahl an Hauptabteilungen variiert sehr stark

Die durchschnittliche Anzahl an Hauptabteilungen liegt bei 6,6, wobei diese Zahl bei den Landeskirchenämtern mit 6,3 leicht unter den 6,8 Hauptabteilungen der Generalvikariate liegt. Auffällig ist die große Spreizung. Mit 12 von 47 hat nur ca. ein Viertel der Verwaltungen 6 oder 7 Hauptabteilungen, die Anzahl variiert von 2 bis 17 Hauptabteilungen.

Auffällig ist auf katholischer Seite das Bistum Rottenburg-Stuttgart mit 17 Hauptabteilungen und das Bistum Essen mit nur 3 Hauptabteilungen. Auf evangelischer Seite tritt die ev. Kirche von Westfalen mit 16 Hauptabteilungen hervor.

Je größer eine Landeskirche, desto mehr Hauptabteilungen

Bei den katholischen Bistümern zeigt sich ein nur geringer Zusammenhang von Bistumsgröße (= An-

zahl der Gläubigen) und Anzahl an Hauptabteilungen. Paderborn und Aachen sind z. B. die einzigen der 10 Bistümer mit mehr als einer Million Gläubigen und weniger als 6 Hauptabteilungen. Bei den 9 deutschen Bistümern mit weniger als 500.000 Gläubigen finden sich 4 Generalvikariate mit jeweils nur 4 Hauptabteilungen.

Bei den Landeskirchenämtern ist der Zusammenhang von Größe und Anzahl der Hauptabteilungen deutlicher ausgeprägt. Die sechs Landeskirchen mit mehr als zwei Millionen Gläubigen haben Landeskirchenämtern mit durchschnittlich 9,2 Hauptabteilungen, bei den sieben Landeskirchen mit weniger als 500.000 Gläubigen sind es im Schnitt nur 3,6.

Geringere Leitungsspanne bei lutherischem Bekenntnis

Klare Unterschiede zeigen sich beim Bekenntnis der evangelischen Landeskirchen. Obwohl die unierten Landeskirchen im Schnitt ca. 200.000 Gläubige weniger haben als die lutherischen Kirchen, finden sich dort mit 7,2 Hauptabteilungen im Schnitt 0,9 Hauptabteilungen mehr als auf lutherischer Seite.

Die Tatsache, dass die Landeskirchenämtern der reformierten Kirchen nur sehr wenige Hauptabteilungen aufweisen, lässt sich indes auf die geringe Größe dieser Kirchen zurückführen.

Arbeitsfelder der Hauptabteilungen in den Generalvikariaten werden thesenartig untersucht

Die inhaltliche Zuordnung der Hauptabteilungen auf katholischer Seite wurde nach ausgewählten Fragestellungen betrachtet, die in Veränderungsprozessen der jüngeren Vergangenheit Relevanz hatten.

Die eingangs zitierte Würzburger Synode hat als Vorschlag zur Binnenorganisation von Generalvikariaten 7 Hauptabteilungen vorgeschlagen:

- Gemeinde
- Personal
- Weiterbildung
- Finanzen
- Schulen/ Hochschulen
- Bau & Technik
- Caritas

In keinem Bistum findet sich heute genau diese Zuordnung wieder. Als offene Frage soll an dieser Stelle stehen bleiben, ob diese Zuordnung auch für die heutige Situation sinnvoll sein könnte oder ob sich Anforderungen verändert haben.

Die Caritas findet sich in der Hälfte der Organigramme

Selbstverständlich ist die Caritas, auf Bistumsebene repräsentiert durch den Diözesancaritasverband, integraler Bestandteil der Kirche. Aber in nur knapp der Hälfte (13) der deutschen Bistümer ist die Caritas als eigene Hauptabteilung aufgeführt und wird auf dieser Ebene direkt in Entscheidungsprozesse einbezogen.

Eine eigene Hauptabteilung Bau ist die Ausnahme

In nur einem Drittel (9 von 27) der Bistümer gibt es eine von der Hauptabteilung Finanzen unabhängige Hauptabteilung Bau. Zentraler Grund dafür ist die Überzeugung, dass Bauentscheidungen eine sehr hohe (und weiter wachsende) finanzielle Relevanz haben, so dass diese Fragen oft mit im Verantwortungsbereich des Finanzdirektors liegen.



KONICA MINOLTA

Eine eigene Hauptabteilung für Finanzen findet sich in fast jedem Generalvikariat

Bis auf eine Ausnahme gibt es in allen Bistümern eine Hauptabteilung, die sich ausschließlich oder vorrangig Finanzthemen widmet. Im Bistum Münster ist die Abteilung Finanzen der Hauptabteilung Verwaltung zugeordnet, die Leitung wird aber momentan in Personalunion wahrgenommen.

In Zeiten, in denen die Begrenztheit kirchlicher Finanzressourcen immer deutlicher wird, ist es wichtig, dass die dazugehörige Perspektive Gehör findet. Strukturell haben es die Finanzchefs in den Diözesen hier schwieriger als Finanzvorstände in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Während ein Finanzvorstand seine Anliegen direkt an den Vorstandsvorsitzenden als oberste Entscheidungsinstanz adressieren kann, ist der direkte Vorgesetzte des Finanzdirektors in einem Bistum der Generalvikar und nicht der Bischof.

Eher ungewöhnlich ist eine Hauptabteilung mit dem Fokus auf den Kirchengemeinden

In vielen Bistümern wurde und wird darüber diskutiert, eine Hauptabteilung einzurichten, in der die verschiedenen Fragestellungen behandelt werden, die explizit die Kirchengemeinden betreffen (sowohl Verwaltung und als auch Pastoral). Solch eine Hauptabteilung für Kirchengemeinden gibt es aktuell nur in 3 Bistümern. Erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass es in etlichen anderen Diözesen in der Ebene unter den Hauptabteilungen solch eine Abteilung aufgebaut haben, hier sind aber oftmals nur die verschiedenen Verwaltungsdisziplinen und keine pastoralen Themen erfasst.

Zentrale Verwaltungsanliegen sind eher selten auf Hauptabteilungsebene gebündelt

In 11 Bistümern wird mit einer Hauptabteilung Verwaltung oder einer zentral angesiedelten Stelle für Zentrale Dienste diese Perspektive gebündelt direkt in Entscheidungen auf Hauptabteilungsleitersebene eingebracht. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Bedeutung der IT und dem stetigen Bestreben, Verwaltungsprozesse optimal zu gestalten, ist dieses ein verständliches Anliegen.

In den Generalvikariaten findet sich zumeist eine eigene Hauptabteilung Schule und Bildung

Mit 22 von 27 verfügt ein Großteil der Diözesen über eine Hauptabteilung, in der explizit Schul- und Bildungsthemen gebündelt sind. Dabei ist zu beobachten, dass 4 der 5 Bistümer ohne solch eine Hauptabteilung insge-

YOU
SIE WOLLEN EFFIZIENTERE
UNTERNEHMENSABLÄUFE.



WE
WIR BRINGEN
SIE DAHIN.



Relevante Informationen und Effizientere Abläufe

Tag für Tag wächst die Menge an Informationen und Dokumenten. Das erschwert effiziente Unternehmensabläufe und Entscheidungsprozesse. Mit Konica Minolta habe ich einen Partner gefunden, der mein Business versteht und mich dabei unterstützt, diese Informationsflut in nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verwandeln.

Hier erfahren Sie mehr:
www.ManagedContentServices.de



samt nur über 3 oder 4 Hauptabteilungen verfügen.

Das Bistum Trier, das dem Generalvikariat vor einigen Jahren mit insgesamt 6 Hauptabteilungen (3 Strategie- und 3 Zentralbereiche) eine neue Binnenstruktur gegeben, hat hierbei auf eine explizite Schulabteilung verzichtet.

Eine eigene Hauptabteilung für Seelsorgepersonal ist nicht selbstverständlich

Nur in einer Minderheit (11) der Bistümer gibt es eine Hauptabteilung, die sich explizit der Betreuung und Verwaltung des Seelsorgepersonals widmet, z. T. wird wie in den Bistümern Fulda oder Regensburg bei den unterschiedlichen Hauptabteilungen zwischen Geistlichen und Laien differenziert. Der Anteil ist auf evangelischer Seite noch geringer, dort findet sich nur in 5 von 20 Landeskirchenämtern solch eine Hauptabteilung.

In der Mehrzahl der Bistümer werden die Belange der Seelsorgenden in einer Abteilung gebündelt, die einer Hauptabteilung Personal zugeordnet ist.

Die Landeskirchenämter sind inhaltlich anders aufgestellt, klar ersichtlich am Bereich Recht

Während ein Generalvikariat immer von einem Priester geleitet wird, steht einem Landeskirchenamt für gewöhnlich ein Volljurist vor. Ein Blick in die Bezeichnungen der Hauptabteilungen zeigt, dass rechtliche Fragestellungen einen sehr hohen Stellenwert haben. Während auf katholischer Seite nur 5 von 27 Diözesen eigene Hauptabteilung für Rechtsfragen haben, findet sich solch eine Hauptabteilung in drei Viertel der 20 Landeskirchenämtern. Oft gibt es sogar mehrere Hauptabteilungen mit unterschiedlichen

juristischen Schwerpunkten, in der ev. Kirche von Westfalen zum Beispiel vier:

- Kirchenordnung und Kirchenrecht
- Verwaltungsbildung und Rechtsangelegenheiten
- Dienst- und Arbeitsrecht
- Schul- und Bildungsrecht

Mit insgesamt 23 juristischen Hauptabteilungen gibt es im Durchschnitt mehr als eine juristische Hauptabteilung pro Landeskirche.

Auch die Diakonie finden sich in knapp der Hälfte der Organigramme

Die Diakonie wird in 8 Landeskirchenämtern als Hauptabteilung abgebildet. Dieses entspricht einem Anteil von 40%, ein ähnlich hoher Anteil wie die 48% der Generalvikariate, die eine eigene Caritas-Hauptabteilung haben.

Eine Hauptabteilung für Kirchengemeinden ist auf evangelischer Seite häufiger als auf katholischer zu finden

In 20% der Landeskirchenämter (4) findet sich eine Hauptabteilung, die sich explizit um Anliegen der Kirchengemeinden kümmert. Damit ist dieser Wert leicht höher als auf katholischer Seite (14%).

Nur Dreiviertel der Landeskirchenämter haben eine eigene Hauptabteilung Finanzen, dafür knapp die Hälfte eine für das Thema Bau

Der Anteil an Landeskirchenämtern, die eine Hauptabteilung haben, die sich ausschließlich oder vorrangig mit Finanzfragen beschäftigt, beträgt 75% (15). Hier ist der Unterschied zu den Gene-

ralvikariaten auffällig, wo bis auf eine Ausnahme überall solch eine Hauptabteilung besteht. Mit 9 von 20 (45%) ist der Anteil an Landeskirchenämtern mit einem eigenständigen Baubereich auf Hauptabteilungsebene aber höher als auf katholischer Seite (33%).

Eine Hauptabteilung Schule und Bildung ist in den Landeskirchenämtern eher selten

Auffällig ist, dass nur knapp die Hälfte der Landeskirchenämter (45%) über eine eigene Hauptabteilung für Fragen rund um Schule und Bildung verfügen, obwohl die evangelischen Kirchen in vergleichbarem Umfang wie die katholischen Bistümer im Bildungsbereich engagiert sind. Dort findet sich in 81% der Generalvikariate (22 von 27) solch eine Hauptabteilung

Theologischen Grundsatzfragen widmet jedes zweite Landeskirchenamt eine eigene Hauptabteilung

Mit 10 Landeskirchenämtern hat die Hälfte eine eigene Hauptabteilung zu explizit theologischen Fragen. Solche Hauptabteilungen gibt es aus den anfangs geschilderten grundsätzlichen Gründen auf katholischer Seite nicht.

Zwei zentrale Fragen bei der Gestaltung der Aufbauorganisation sind zu beantworten

Die vorliegende Studienzusammenfassung beschreibt nur den Status quo, Entwicklungen und Trends sind nicht herauszulesen.

Der Überblick über sämtliche Generalvikariate und Landeskirchenämter bietet aber eine gute Orientierung, wie an anderem Ort und bei anderer Konfessionen die Verwaltung organisiert wird. Hieraus können sich Impulse für eigene Veränderungsüberlegungen ergeben.

Bei der Gestaltung der Binnenorganisation muss ein Generalvikar oder der Präsident eines Landeskirchenamtes für sich zwei Fragebereiche beantwortet:

Erstens: Wie viele Mitarbeiter will ich direkt führen? In welcher Tiefe muss ich bei einzelnen Themen Einfluss nehmen? Wie groß soll die Runde der Hauptabteilungsleiter sein?

Zweitens: Welche Themen können sinnvoll in einzelnen Hauptabteilungen gebündelt werden? Wo ist es vorteilhaft, Fragen direkt hauptabteilungsintern zu klären?



Colourbox

GENERALVIKARIATE

Während ein Generalvikariat immer von einem Priester geleitet wird, steht einem Landeskirchenamt für gewöhnlich ein Volljurist vor, wobei Juristen beiderorts viele Fachbereiche leiten.

**Anforderungen an Kirche steigen.
Ich brauche eine Lösung,
die Transparenz unterstützt.**

- Zielführende Prozesse
- Passgenaue Verwaltungssoftware
- Anbieterübergreifender Anwendersupport

Als Experte für Verwaltung kirchlicher Körperschaften arbeitet Kisocon seit über 10 Jahren erfolgreich in und mit Kirche. Wir kennen die gestiegenen Anforderungen an Effektivität und Transparenz genau. Mit uns sind Sie diesen gewachsen – damit Kirche ihren Auftrag auch künftig glaubwürdig erfüllen kann. Rufen Sie uns an: 0521 / 30578-0 ■ www.kisocon.de

Anhang: Aufstellung der Anzahl an Hauptabteilungen in den einzelnen Generalvikariaten und Landeskirchenämtern (zur genauen Zahlweise vgl. die Ausführungen im Artikel)

