

Über die Entlastung und Entmachtung von Pfarrern

In den Pfarreien setzt sich derzeit ein neuer Beruf durch: der Verwaltungsleiter. Das bringt Chancen, aber auch Gefahren mit sich, sagt Theologe Thomas Suermann de Nocker im katholisch.de-Interview.

Verwaltung | Bonn/Essen - 21.02.2018

Angesichts immer größerer Pfarreien (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/hirte-und-manager>) und Seelsorgebereiche werden Pfarrer zunehmend in die Rolle von Managern gedrängt. Bei der Vielzahl von Verwaltungsaufgaben bleibt die Seelsorge (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/2393-schafe-ein-hirte>) häufig auf der Strecke. Abhilfe soll eine neue Berufsgruppe schaffen, die sich derzeit in den deutschen Bistümern mehr und mehr etabliert: Verwaltungsleiter – auch Verwaltungsnavigator, -koordinator oder -referent genannt. Erstmals vor zehn Jahren im Bistum Essen eingesetzt, sollen die hauptamtlichen Fachkräfte bald flächendeckend in den Erzdiözesen Köln sowie München und Freising arbeiten. In nahezu allen weiteren Bistümern laufen Pilotprojekte. Der Essener Theologe und BWL-Professor Thomas Suermann de Nocker forscht zu neuen Formen kirchlichen Managements und berät kirchliche Institutionen in Verwaltungsfragen. Ein Interview.

Frage: Herr Suermann de Nocker, in immer mehr Pfarreien werden Verwaltungsleiter eingesetzt. Heißt das, Pfarrern wurde bisher pauschal zu viel zugemutet?

Suermann de Nocker: Eine Befragung im Erzbistum Köln (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/wandel-im-erzbistum-koln>) aus dem Jahr 2014 hat ergeben, dass die leitenden Pfarrer dort durchschnittlich 25 Wochenstunden für Verwaltungsaufgaben aufwenden. Das ist wahnsinnig viel. In anderen Diözesen wird es nicht viel anders aussehen. Hier wird manchen Pfarrern, die ja in erster Linie Seelsorger sein sollen, also definitiv zu viel zugemutet. Die Einführung von Verwaltungsleitern ist da ein Weg, der die Pfarrer deutlich entlasten kann. Sie bringen eine Fachkompetenz mit, die ein Geistlicher häufig nicht hat, und stellen auf diese Weise eine sinnvolle Ergänzung für die Pfarreien da. Es ist aber wichtig, wie genau diese Stellen konzipiert sind, damit sie wirklich Entlastung schaffen.

Frage: Und wie genau entlasten sie die Pfarrer? Anders gefragt: Was machen Verwaltungsleiter?

Suermann de Nocker: Grundsätzlich lassen sich drei große Arbeitsfelder ausmachen. Zum einen die Finanzverwaltung der Pfarrei. Hinzu kommt häufig die Koordination von Baumaßnahmen (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/kirchenbauen-hat->

zukunft). Schließlich können Verwaltungsleiter je nach Bistum zusätzlich eine Verantwortung für den Kita-Bereich übernehmen: also sowohl die Leitung der Angestellten als auch eine wirtschaftliche Oberaufsicht über die Kitas in Trägerschaft der Pfarrei.

Frage: Der Beruf ist also nicht einheitlich?

Suermann de Nocker: Nein, das beginnt schon damit, dass es grundsätzlich zwei unterschiedliche Konzeptionen einer Verwaltungsleitung gibt: Bei der "kleinen" Variante bekommt der Pfarrer einen quasi-persönlichen Referenten zugeteilt. Der entlastet ihn in bestimmten Bereichen, doch der Pfarrer gibt keine Arbeitsfelder komplett ab und ist bei allen operativen Entscheidungen involviert. Bei der "großen" Lösung kann man das Verhältnis vergleichen mit dem eines Generalvikars (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/der-zweite-mann>) zu seinem Bischof. Hier werden bestimmte Arbeitsbereiche komplett abgegeben. Im Erzbistum Köln ist der Verwaltungsleiter der Vorgesetzte von allem nicht-seelsorgerischen Personal. Chef der Pfarrsekretärin zum Beispiel ist also der Verwaltungsleiter, nicht mehr der Pfarrer.

Frage: Da verändert sich natürlich das Rollenverständnis. Der Pfarrer wird quasi entmachtet...

Suermann de Nocker: Ganz klar: Entlastung bedeutet immer auch Entmachtung. Man hat nicht mehr alle Prozesse unter Kontrolle. Trotzdem hat der Pfarrer laut Kirchenrecht immer die Letztverantwortung. Das ist der Punkt, wo man schauen muss, wie das jeweils zu regeln ist. Wichtig ist ein guter persönlicher Draht zwischen Pfarrer und Verwaltungsleiter und ein hohes Vertrauensverhältnis. Gefragt ist darüber hinaus die Bereitschaft eines Pfarrers, sich auf eine andere Rolle zu beschränken, die eine spirituelle und strategische Leitung einer Pfarrei umfasst und nicht die klassische Verwaltung.

Frage: Und geben sich die Pfarrer mit dieser Rolle zufrieden?

Suermann de Nocker: In den Bistümern, die ich begleitet habe, sind fast alle Pfarrer mit ihren neuen Verwaltungsleitern sehr zufrieden und sagen quasi durch die Bank: "Ja, ich fühle mich deutlich entlastet." Beschwerden gibt es eher, dass die Ressourcen für Verwaltungsleiter zu gering sind. Da heißt es dann seitens der Pfarrer: "Warum bekomme ich denn nach eurem Verteilschlüssel nur eine Dreiviertelstelle? Ich bräuchte mindestens zwei volle Stellen in meiner Pfarrei."

Frage: Jetzt tangiert die Arbeit eines Verwaltungsleiters aber nicht nur den Pfarrer, sondern auch Ehrenamtliche, die in den Kirchenvorständen bislang für finanzielle Belange zuständig waren...

Suermann de Nocker: Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Eine Verwaltungsleitung, die sich zum Beispiel primär um Bauanliegen kümmert, entlastet faktisch nicht nur den Pfarrer, sondern zum großen Teil Ehrenamtliche (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/zu-wenig-wertschatzung-fur-das-ehrenamt>). Denn bislang ist es Aufgabe des Bauausschusses im Kirchenvorstand, Bauvorhaben voranzutreiben und dafür Sorge zu

tragen. Ist es in dem Fall überhaupt richtig, Ehrenamtliche zu "entlasten" und sie quasi in eine Aufsichtsrollenfunktion zu drängen? Man muss also aufpassen, ehrenamtliches Engagement nicht im unguten Wege durch hauptamtliche Arbeit zu ersetzen. Das ist auch pastoral nicht zu rechtfertigen, weil man damit den Selbstverwaltungsanspruch einer Pfarrei aushöhlt. Aufgabe von Verwaltungsleitern sollte sein, Strukturen zu schaffen, sodass Ehrenamtliche sich engagieren können. Nicht den Anspruch zu haben, alle Arbeit selbst zu machen, sondern zu koordinieren und zu ermöglichen. Das klappt oft sehr gut.

Frage: Gibt es trotzdem Fälle, in denen Verwaltungsleiter ehrenamtliches Engagement ersetzen sollten?

Suermann de Nocker: Ja. Bestimmte Aufgaben sind einfach so kompliziert geworden, dass es notwendig ist, sie in die Hand von Hauptamtlichen zu legen. Ein Beispiel ist die Verwaltung von Kindergärten. Vor 30 Jahren konnte man sich jeden Samstag eine Stunde hinsetzen und die Kita-Abrechnung quasi nebenbei fertigmachen. Heute ist das ein hochkomplexes System mit strenger Budgetierung. Wenn man da einen Fehler macht, gehen einem mal eben 50.000 Euro Zuschüsse durch die Lappen. Das ist also eine Aufgabe, die kann nicht mehr bei Ehrenamtlichen liegen, weil die gesetzlichen Grundlagen sich geändert haben. Außerdem: Die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement ändert sich. Dass jemand zum Beispiel über 30 Jahre ehrenamtlich die Buchführung einer Pfarrei macht, wird heute immer seltener. Man muss also grundsätzlich schauen, wie sich die Rolle von Ehrenamtlichen verändert – welche Aufgaben in ihren Händen bleiben sollten und welche an Hauptamtliche abgegeben werden müssen.

Frage: Was sollte unbedingt in den Händen von Ehrenamtlichen bleiben?

Suermann de Nocker: Die Aufstellung eines Wirtschaftsplans für die Pfarrei muss selbstverständlich bei den Ehrenamtlichen liegen. Da geht es ja um Fragen wie: Welche Investitionen tätigen wir als Pfarrei? Wie wollen wir uns engagieren? Wo wollen wir künftig hin? Das kann nicht komplett an einen Hauptamtlichen abgegeben werden, denn es geht hier um die Selbstverantwortung der Gläubigen einer Pfarrei. Ein Verwaltungsleiter hat dabei aber natürlich die Aufgabe, die Ehrenamtlichen zu begleiten und sie in Verwaltungsangelegenheiten zu befähigen. In diesem Sinne hat der Beruf auch durchaus eine pastorale Seite.

Frage: Können Sie das genauer erläutern?

Suermann de Nocker: Die Verwaltungsleitung ist eine hohe Führungskraft in der Pfarrei. Dadurch übernimmt sie nicht nur klassische Verwaltungsaufgaben, sondern arbeitet auch eng mit Ehrenamtlichen, also Menschen aus der Pfarrei, zusammen. Sie hat eine "Empowerment"-Aufgabe, soll die Ehrenamtlichen motivieren und unterstützen, ihre Aufgaben zu machen. Und das ist eine Facette von pastoraler Tätigkeit, die in der Vergangenheit der Pfarrer gemacht hat. Somit hat ein Verwaltungsleiter teil an seinem Hirtendienst. Der Beruf hat viele seelsorgerische Komponenten, schon allein dadurch, dass

in einem seelsorglichen Kontext gearbeitet wird. Der Verwaltungsleiter ist außerdem oft der erste Ansprechpartner einer Pfarrei nach außen, hat also eine repräsentative Funktion. Eine krasse Trennung zwischen Verwaltung und Seelsorge funktioniert da nicht.

Frage: Bräuchten Verwaltungsleiter dann nicht auch eine pastorale bzw. theologische Ausbildung?

Suermann de Nocker: Das glaube ich nicht. Natürlich brauchen die Leute ein gewisses Gespür für die Kirche, aber eine pastorale Ausbildung ist nicht notwendig. Es gibt ja keine katholische Buchhaltung, es gibt nur eine richtige oder eine falsche Buchhaltung. Heißt: Die Voraussetzung muss primär sein, dass es fachlich versierte Leute sind, mit denen man menschlich umgehen kann. Nach den jüngsten Finanzskandalen (<http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/bku-finanz-experten-in-kirche-oft-nicht-willkommen>) in der Kirche sind die Zeiten hoffentlich vorbei, dass man Mitarbeiter im Finanzbereich nach der Frömmigkeit auswählt. Man will ja auch nicht von einem frommen katholischen Chefarzt operiert werden, der von Medizin keine Ahnung hat.

Frage: Sehen Sie Verwaltungsleiter als eine Art Patentrezept, um kirchliche Verwaltung zukunftsfähig zu machen?

Suermann de Nocker: Verwaltungsleiter sind mitnichten die Lösung aller Probleme. Ihre derzeitige Einführung ist ein pragmatischer Weg, um bestehende Überlastungssituationen zu lösen und Pfarreien bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Sie sind aber nur ein Baustein in einer sich verändernden Verwaltungsstruktur. Das Thema Digitalisierung zum Beispiel wird noch verstärkt auf die Pfarreien zukommen und Eingang in die Verwaltungsvorgänge wie die Buchhaltung und auch die Kommunikation finden müssen. Bei Verwaltungsleitungen ist außerdem zu bedenken, dass neue Stellen geschaffen werden, die langfristig finanziert werden müssen, was bei rückläufigen Kirchensteuereinnahmen (<http://www.katholisch.de/aktuelles/themenseiten/kirchensteuer>) schwierig werden kann. Ganz sicher hat niemand den Anspruch, mit der Einführung von Verwaltungsleitern eine allheiligmachende, ewigwährende Lösung zu haben. Wir wissen nicht, welche Ressourcen, Möglichkeiten, Perspektiven die Kirche in Deutschland in 50 Jahren hat und ob dann Verwaltungsleitungen immer noch das richtige Zukunftsmodell sind. Im Moment sind sie aber sicher ein guter Weg – auch um den nötigen Wandel in den Pfarreien mitzugestalten.

Von Tobias Glenz