

Leistungsvereinbarungen als Instrument wirkungsorientierter Pastoral

Ein Leitfaden für die Praxis

Gestützt auf Beschlüsse der Schweizer Bischofskonferenz und der Mitfinanzierungsgremien aus dem Jahr 2000 werden seit einigen Jahren Leistungsvereinbarungen mit gesamtschweizerischen und sprachregionalen Institutionen abgeschlossen. Diese haben eine vierjährige Laufzeit und sind mit einer möglichst verbindlichen Beitragszusage für diesen Zeitraum verbunden. Der vorliegende Leitfaden informiert über die Zielsetzungen dieser Leistungsvereinbarungen sowie Abläufe, Zuständigkeiten und Instrumente.

Inhalt

1	Sinn und Zweck von Leistungsvereinbarungen mit kirchlichen Institutionen	2
2	Rahmenbedingungen	4
	2.1 Das «duale System» als rechtlicher Rahmen	4
3	Grundlagen für Leistungsvereinbarungen	6
	3.1 Pastorale Perspektiven	6
	3.2 Rollende Finanzplanung von Fastenopfer und RKZ	6
	3.3 Entscheidungskriterien	6
4	Zuständigkeiten, Abläufe und Termine	7
	4.1 Rechtliche Grundlagen	7
	4.2 Zuständigkeiten	7
	4.3 Verfahren zur Evaluation und Erneuerung einer Leistungsvereinbarung	8
	4.4 Termine	8
5	Evaluation und Erneuerung von Leistungsvereinbarungen	10
	5.1 Dokumentation für die Evaluation und Erneuerung einer Leistungsvereinbarung	10
6	Finanzberichterstattung und Finanzplanung	15
	6.1 Finanzbericht über die abgelaufene Vereinbarungsperiode / Entwicklung Bilanz	15
	6.2 Finanzplan für die Leistungsvereinbarungsperiode 20xx–20xx	15
7	Stellungnahme der Entscheidungsgremien zur vorgesehenen Leistungsvereinbarung	17
8	Die Leistungsvereinbarung	19
9	Jährliche Berichterstattung	20
10	Abschliessende Hinweise	21
	10.1 Chancen und Grenzen	21
	10.2 Projektbeiträge	21
	10.3 Hilfsmittel und Literatur	21

1 Sinn und Zweck von Leistungsvereinbarungen mit kirchlichen Institutionen

Mit Leistungsvereinbarungen sollen

- die Ziele des kirchlichen Handelns geklärt,
- Aufgaben und Finanzen gekoppelt,
- die für die Zielgruppen zu erbringenden Leistungen hinsichtlich Menge und Qualität besser definiert, und
- die Transparenz bezüglich der Aufträge und der Auftragserfüllung erhöht werden.

Für die Pastoralplanung auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene wird vom Abschluss von Leistungsvereinbarungen folgender Nutzen erwartet:

- Klärung der Prioritäten,
- Klare Aufgabenteilung zwischen den Leistungserbringern,
- überprüfbare Aussagen über die erbrachten Dienstleistungen und die erzielten Wirkungen.

Für das Mitfinanzierungssystem ermöglicht der Prozess der Erarbeitung und Evaluation von Leistungsvereinbarungen:

- verbindliche Absprachen zwischen den kirchlichen Organen, den Mitfinanzierungsgremien, und der Institution, die den Leistungsauftrag erhält,
- die Verknüpfung zwischen Pastoral- und Finanzplanung,
- die Erhöhung der Qualität der einzelnen Entscheidungen,
- den Ausweis dessen, was mit den eingesetzten finanziellen Mitteln bewirkt wurde.

Auf die mitfinanzierten Institutionen hat der Abschluss von Leistungsvereinbarungen folgende Auswirkungen:

- Ziel- und Auftragsklärung,
- Ausrichtung der eigenen Tätigkeiten auf Zielgruppen und beabsichtigte Wirkungen,
- Gesteigertes Kostenbewusstsein,
- Höhere finanzielle Planungssicherheit,
- Vermehrter Dialog mit Auftraggebern und Finanzgebern über Ziele, Erwartungen, erbrachte Leistungen, Qualität und Finanzierung der eigenen Tätigkeit.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Leistungsvereinbarungen ist nicht nur deren Inhalt, sondern auch der Weg, der zu ihrem Abschluss geführt hat, von grosser Bedeutung. Wichtig ist insbesondere, dass zwischen den Partnern, welche die Vereinbarung abschliessen, Dialogbereitschaft, Transparenz und Vertrauen entstehen, so dass es möglich wird, gegenseitige Erwartungen, aber auch Differenzen zu klären.

Die Erarbeitung der entsprechenden Grundlagen durch die Institutionen ist anspruchsvoll und zeitaufwändig, zumal beim erstmaligen Abschluss einer Leistungsvereinbarung. In dieser Phase ist die Projektadministration Inland FO/RKZ bereit und interessiert, Unterstützung und Beratung zu bieten, denn der Nutzen der Vereinbarung hängt wesentlich davon ab, dass

- klare, erreichbare und überprüfbare Wirkungsziele definiert,
- die Tätigkeitsbereiche und die einzelnen Angebote und Dienstleistungen im Leistungsplan sinnvoll gruppiert,
- die inhaltlichen und die finanziellen Aspekte gut aufeinander abgestimmt

- und für die Erfassung der erbrachten Leistungen sowie für die Evaluation der erzielten Wirkungen die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden.

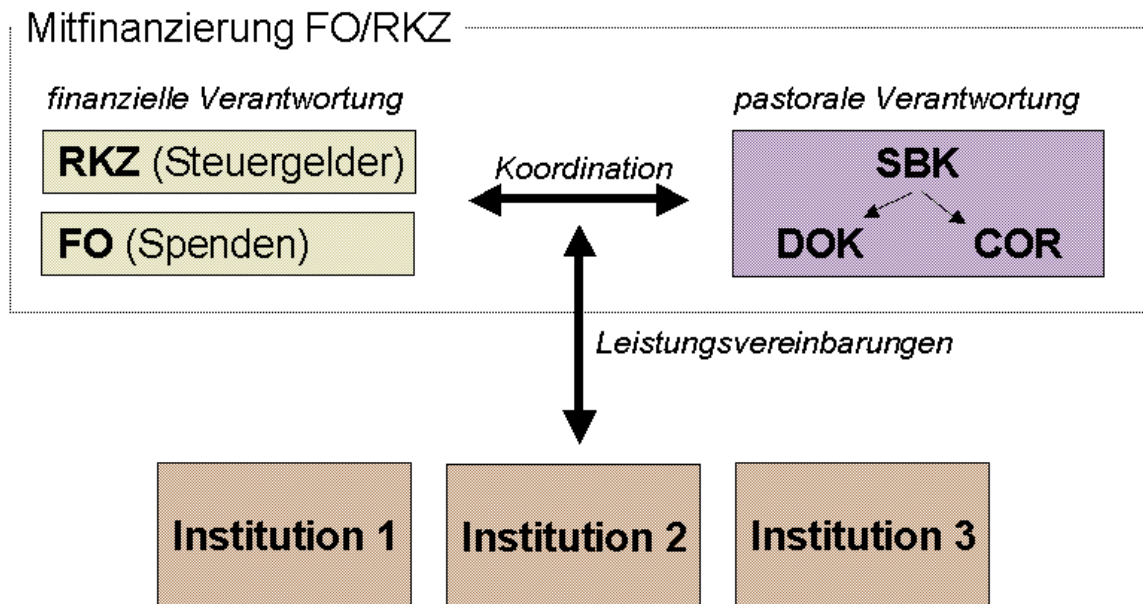
2 Rahmenbedingungen

2.1 Das «duale System» als rechtlicher Rahmen

Die Strukturen der katholischen Kirche in der Schweiz sind massgeblich durch das so genannte «duale System» bzw. die Doppelstruktur von kirchlichen und staatskirchenrechtlichen Leitungsstrukturen mit geprägt. Dieses hat für das Kirchenmanagement zur Folge, dass die Zuständigkeiten geteilt sind:

- für die so genannten «äusseren Angelegenheiten» sind die staatskirchenrechtlichen Organe zuständig,
- die «inneren Angelegenheiten» fallen in den Verantwortungsbereich der kirchlichen Organe.

Die Entscheidungen über Finanzen, Infrastrukturen und personelle Ressourcen fallen also nicht in den gleichen Gremien wie die Entscheidungen über pastorale Prioritäten und die inhaltliche Ausrichtung des kirchlichen Handelns. Das hat zur Folge, dass Leistungsvereinbarungen im Dreieck zwischen den kirchlichen Organen («inhaltlicher Auftrag»), den staatskirchenrechtlichen Organen und dem Hilfswerk Fastenopfer («finanzieller und organisatorischer Rahmen») sowie der Institution, die den Leistungsauftrag erhält, ausgehandelt werden. Leistungsvereinbarungen erfordern also einerseits eine Verständigung zwischen den beiden Leitungsstrukturen und andererseits eine Verständigung zwischen den beiden Auftraggebern und dem Auftragnehmer.



Der entsprechende Verständigungsprozess, dass nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch unterschiedliche Kulturen berücksichtigt werden müssen: Die hierarchische Leitungskultur der kirchlichen Gremien, die demokratische und administrative Kultur der staatskirchenrechtlichen Behörden, die Hilfswerkskultur des Fastenopfers und die von den jeweiligen Tätigkeitsfeldern geprägten Kulturen der Institutionen, mit der Vereinbarungen abgeschlossen werden. Hinzu kommt, dass die In-

teressen der einzelnen Mitglieder der Entscheidungsgremien alles andere als einheitlich sind und dass weitere Akteure auf die Entscheidungen Einfluss nehmen.

Knappe Ressourcen als finanzieller Rahmen

Das schweizerische, vom Prinzip der Gemeindeautonomie und vom Föderalismus geprägte System der Kirchenfinanzierung führt dazu, dass auf überkantonaler und überdiözesaner Ebene gemessen an den Aufgaben wenig finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Da Geld auf dieser Ebene das knappste Gut ist, besteht die Gefahr, dass der Aushandlungsprozess zu stark auf die Frage der Beitragshöhe fokussiert wird, während die Fragen der Notwendigkeit, Qualität und Quantität der Angebote und Dienstleistungen der mitfinanzierten Institutionen zu wenig vertieft werden.

Uneinheitliche Strukturen als organisatorischer Rahmen

Die Institutionen, mit denen Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden, sind in verschiedenster Hinsicht sehr heterogen:

- sie sind in unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern aktiv;
- sie haben unterschiedliche Aufträge: Grundlagenarbeit, Koordination und Planung, Aus- und Weiterbildung von Multiplikatorinnen, Angebote für die «kirchliche Basis»;
- sie haben unterschiedliche Rechts- und Organisationsformen: Kommissionen der Kirchenleitung, Stabs- und Fachstellen, selbständige Vereine und Verbände;
- sie erhalten Beiträge in ganz unterschiedlicher Höhe;
- die Beiträge decken bei manchen fast sämtliche Aufwendungen, bei anderen ergänzen sie erhebliche Eigenleistungen oder andere Finanzierungsquellen.

Für die Leistungsvereinbarungen bedeutet dies:

- Die Angebote und Dienstleistungen der einzelnen Institutionen sind kaum miteinander vergleichbar;
- Evaluation und Controlling müssen je nach Auftrag sehr unterschiedlich ausgestaltet werden;
- Die «Finanzgeber» sind nicht «Auftraggeber» im eigentlichen Sinne; die eigentliche Aufsicht liegt entweder bei den kirchenleitenden Organen (z.B. bei Stabsstellen der Schweizer Bischofskonferenz) oder bei den rechtlich eigenständigen Trägerschaften der einzelnen Institutionen (z.B. Vereinsvorstände, Verbandsleitungen).

Lange Entscheidungswege

Zu den Rahmenbedingungen gehört ferner, dass die zahlreichen an den Entscheidungsprozessen beteiligten Gremien nur selten tagen. Dies verlängert die Entscheidungswege erheblich, insbesondere wenn die Termine nicht koordiniert sind. Vertagen einzelne Gremien wichtige Vorentscheide, kann dies ohne weiteres dazu führen, dass eine Entscheidung um 6 Monate oder ein Jahr verzögert wird.

Begrenzte Ressourcen auf der Steuerungsebene

Sowohl die Entscheidungsgremien als auch deren Geschäftsstellen (Generalsekretariat der SBK, Projektadministration Inland FO/RKZ) verfügen über wenig zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen für die Bearbeitung gesamtschweizerischer Fragen der Kirchenorganisation und -finanzierung. Dieses Faktum begrenzt die Möglichkeiten

- der Begleitung und Beratung der Institutionen;
- der vertieften Abklärung von inhaltlichen, organisatorischen und finanziellen Fragestellungen;
- der Evaluation und des Controllings.

3 Grundlagen für Leistungsvereinbarungen

3.1 Pastorale Perspektiven

Ein gesamtschweizerischer «Pastoralplan» oder ein Leitbild, das als Gesamtrahmen für die Setzung von Prioritäten und für die Erarbeitung von Entscheidungskriterien dienen könnte, besteht nicht.

Wichtige Referenzdokumente sind:

- der von der Schweizer Bischofskonferenz genehmigte Bericht zur «Klärung der Aufträge und Bündelung der Kräfte in den sprachregionalen und gesamtschweizerischen Institutionen» (PaPriKa-Bericht) aus dem Jahr 2005;
- Pastoralpläne oder Rahmenkonzepte von SBK, DOK und COR zu einzelnen wichtigen Bereichen der kirchlichen Arbeit (z.B. Pastoralplan Kommunikation und Medien der SBK, «Concept global» der COR für die Ausbildung von Seelsorgenden in der Romandie).

3.2 Rollende Finanzplanung von Fastenopfer und RKZ

Für die Festlegung der finanziellen Rahmenbedingungen sind Fastenopfer und RKZ dabei, eine rollende Finanzplanung aufzubauen. Diese soll nicht nur Annahmen bezüglich der insgesamt verfügbaren Mittel treffen, sondern auch eine Zuweisung dieser Mittel zu den einzelnen Bereichen der Mitfinanzierung vorsehen. Damit sollen die Entwicklung von pastoralen Prioritäten gefördert und die Planungssicherheit erhöht werden.

3.3 Entscheidungskriterien

Gestützt auf den PaPriKa-Bericht wurde für die Beurteilung der Ziele und Tätigkeiten der einzelnen Institutionen, mit denen eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen wurde, ein Raster von Beurteilungskriterien erarbeitet. Dieser umfasst folgende Aspekte:

Formales: Die eingereichten Unterlagen sind ...

- vollständig
- aussagekräftig und transparent

Organisatorisches: Die Institution ...

- ist von gesamtschweizerischer oder sprachregionaler Bedeutung
- verfügt über klar definierte Zielsetzungen
- ist durch Kooperationen und Vernetzungen gut eingebettet
- bezieht im Rahmen des Möglichen die Mitarbeit von Freiwilligen ein
- evaluiert ihre Tätigkeit systematisch

Finanzielles: Die Institution ...

- hält Budget und Finanzplan ein

- berücksichtigt die finanziellen Rahmenbedingungen bei ihren Planungen angemessen
- erbringt im Rahmen des Möglichen Eigenleistungen

Inhaltliches: Die Institution ...

- unterstützt die Kirchenleitung
- plant und koordiniert
- erarbeitet Grundlagen
- stärkt kirchlich engagierte Personen
- bietet Aus- und Weiterbildung an
- dient der Weitergabe des Glaubens
- trägt zu einem überzeugenden Profil der Kirche in der Gesellschaft bei
- fördert die Kommunikation (intern / nach aussen)
- stärkt die Solidarität
- unterstützt die FO-Kampagne

4 Zuständigkeiten, Abläufe und Termine

4.1 Rechtliche Grundlagen

Rechtliche Grundlagen für die Klärung der Zuständigkeiten sind:

- der Vertrag von Bischofskonferenz, Fastenopfer und RKZ vom 24. Dezember 1983;
- die Vereinbarung zwischen Fastenopfer und RKZ vom 10. Dezember 2004 betreffend die Durchführung des Vertrages zwischen SBK, FO und RKZ vom 24. Dezember 1983;
- das Reglement für die Paritätische Planungs- und Finanzierungskommission der Schweizer Bischofskonferenz und Fastenopfer/RKZ vom 1. Oktober 2006.

4.2 Zuständigkeiten

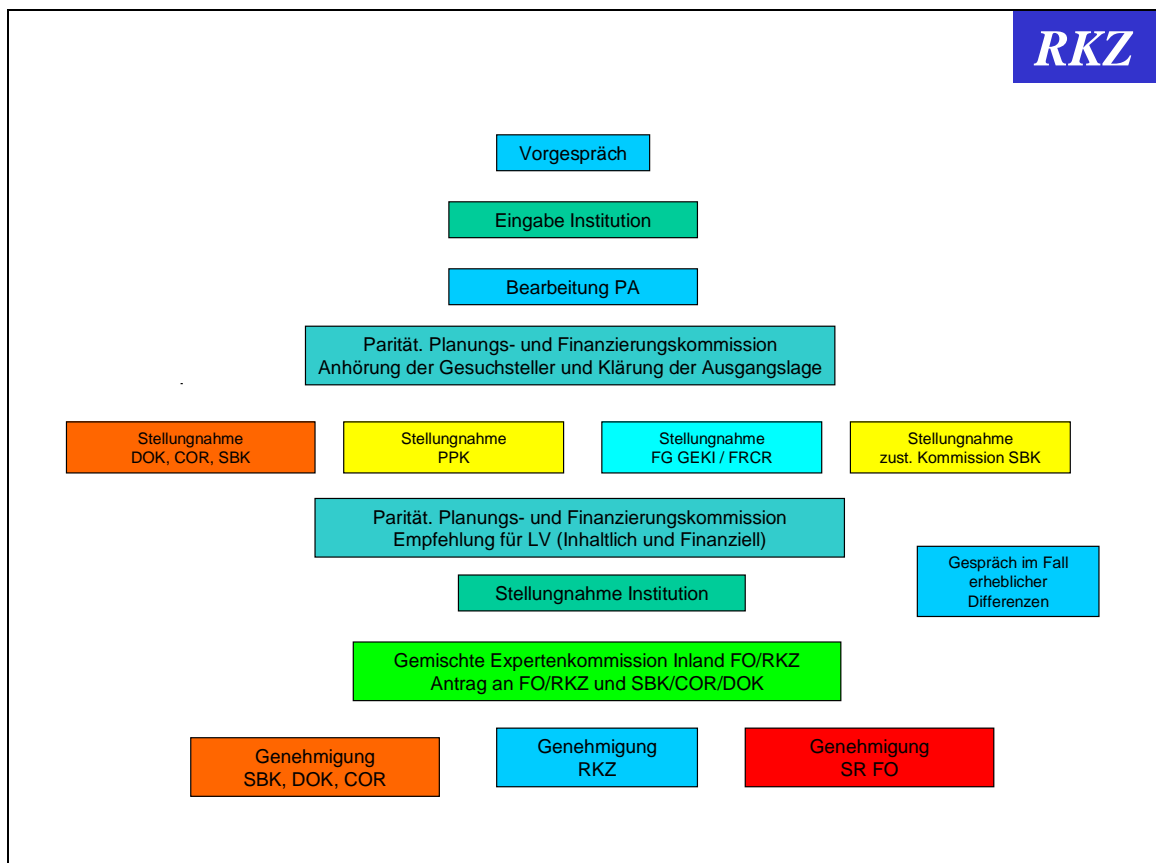
Stichwortartig lassen sich die Zuständigkeiten wie folgt definieren

Entscheidungen	
Pastoral: je nach Zuständigkeitsebene <ul style="list-style-type: none"> • Schweizer Bischofskonferenz (SBK) • Conférence des ordinaires romands (COR) • Deutschschweizer Ordinarienkongferenz (DOK) 	Finanziell <ul style="list-style-type: none"> • Plenarversammlung der RKZ (RKZ) • Stiftungsrat des Fastenopfers (FO)
Anträge an die Entscheidungsgremien	
Gemischte Expertenkommission Inland FO/RKZ (GEKI) (in der auch SBK, COR und DOK vertreten sind)	
Planung und Entscheidvorbereitung für grundsätzliche Weichenstellungen	
Paritätische Planungs- und Finanzierungskommission (PPFK)	

Beratung der Entscheidungsgremien	
Pastoral <ul style="list-style-type: none"> Pastoralplanungskommission der Schweizer Bischofskonferenz (PPK) Je nach Bereich zuständige Kommission der Schweizer Bischofskonferenz (z.B. Medienkommission, Jugendrat ...), Departement der SBK ... 	Finanziell <ul style="list-style-type: none"> Fachgruppe der Gemischten Expertenkommission (FG) Fédération romande catholique romaine (FRCR).
Organisatorische und administrative Leitung des Prozesses	
Projektadministration Inland FO/RKZ	

4.3 Verfahren zur Evaluation und Erneuerung einer Leistungsvereinbarung

Das Verfahren kann schematisch wie folgt dargestellt werden:



4.4 Termine

Bis	Gremium	Evaluation/Erneuerung LV
30.09.	PA	I: Info der Institutionen und Bedienung mit Formularen

15.12.	PPFK	B: Arbeitsprogramm Folgejahr
15.01.	Inst	I: Einreichung Unterlagen an PA (prov. Jahresrechnung/Bilanz bis 28.2.)
	PA	I: Aufbereitung Unterlagen für PPFK
15.03.	PPFK	D: Klärung Ausgangslage I: Anhörung von Institutionen
30.03.	PA	I: Zusammenfassung Ergebnisse PPFK Einladungen zur Stellungnahme Nr. 8
15.05.	FG	S: Stellungnahme z.Hd. PPFK Nr. 10
	PPK	
	SBK, COR, DOK	
15.06.	PPFK	A: Eckwerte für LV (pastoral / finanziell) P: Prozess Abschluss LV Folgejahr
30.06.	FRRCR	S: Stellungnahme z.Hd. GEKI
15.07.	PA	I: LV-Texte an Institutionen zur S I: Info der Institutionen, mit denen eine LV erneuert oder neu abgeschlossen wird
30.08.	Inst	S zur LV
15.09.	PA	I: Bericht z.Hd. GEKI
30.09.	GEKI	Anträge z.Hd. FO/RKZ
30.10.	PA	LV's an SBK, COR, DOK zur Beschlussfassung
15.12.	FO	B: Genehmigung LVs
	RKZ	
15.12.	SBK, COR, DOK	B: Genehmigung LVs
31.12.	PA	I: Beschlussmitteilungen an Inst.
		Jährliche Berichterstattung
20.05.	Inst	I: Einreichung jährlicher Kurzbericht an PA inkl. Beilagen

COR	Conférence des ordinaires romands	A	Antrag
DOK	Deutschscheizer Ordinarienkonferenz	B	Beschluss
Dpt	Departement der Schweizer Bischofskonferenz	D	Diskussion
FG	Fachgruppe	I	Information
FO	Stiftungsrat des Fastenopfers	P	Planung
FRRCR	Fédération romande catholique romaine	S	Stellungnahme
GEKI	Gemischte Expertenkommission Inland FO/RKZ		
Inst	Mitfinanzierte Institution		
Komm	Kommission der SBK		
PA	Projektadministration Inland FO/RKZ		
PPFK	Paritätische Planungs- und Finanzierungskommission SBK – FO/RKZ		
PPK	Pastoralplanungskommission der SBK		
RKZ	Plenarversammlung der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz		
SBK	Schweizer Bischofskonferenz		

5 Evaluation und Erneuerung von Leistungsvereinbarungen

Für die Evaluation und Erneuerung von Leistungsvereinbarungen steht eine Reihe von Formularen zur Verfügung. Die folgenden Hinweise bieten Hilfestellungen für deren sachgemässen Einsatz. Kommentiert werden lediglich jene Felder, die nicht selbsterklärend sind.

5.1 Dokumentation für die Evaluation und Erneuerung einer Leistungsvereinbarung

Formular 1

A. Überblick

Der Überblick dient insbesondere jenen, die keine Zeit oder nicht das Interesse haben, sich im Detail mit der einzelnen Institution zu befassen. Anzustreben ist eine knappe, prägnante Darstellung, die ein gutes Gesamtbild vermittelt.

1 Basisinformationen

1.1 Name und Adresse der Institution

1.2 Rechtsform und Trägerschaft

1.3 Kirchlicher Vorgesetzter

1.4 Auftrag

Knappe Formulierung des Grundauftrags, z.B. in Anlehnung an einen Zweckartikel des Statuts, an das Leitbild oder andere Grundlagendokumente.

1.5 Ziele

Aufzählung der wichtigsten Ziele der Institution: Was soll/will sie für Wirkungen erreichen?

1.6 Wichtigste Angebote und Dienstleistungen

Welches sind die Tätigkeiten und Leistungen, die die Institution erbringt, um ihre Ziele zu erreichen? Z.B. Kurse, Publikationen, Beratung, Organisation und Koordination von Aktivitäten, Erarbeitung von Berichten und Entscheidungsgrundlagen ...

1.7 Wichtigste Zielgruppen

Wer sind die Hauptadressaten/innen und Nutzer/innen der Institution? Z.B. Pfarreien, Seelsorgende, Multiplikatoren/innen, Auszubildende, kirchliche Entscheidungsträger/innen, bestimmte gesellschaftliche Gruppen...

1.8 Personalbestand

Zu dokumentieren ist in dieser Rubrik der Stellenplan. Im Bemerkungsfeld kann z.B. auf Vakanzen, anstehende Wechsel o.ä. hingewiesen werden.

1.9 Finanzielle Eckwerte

Vgl. Formulare 2 und 3

1.10 Entwicklungsziele für die nächsten vier Jahre

Welche wichtigen Veränderungen werden im Verlaufe der nächsten vier Jahre angestrebt? Z.B. Schwerpunktmässig zu bearbeitende Fragestellungen, Weiterentwicklung der eigenen Organisation, Erschliessung neuer Zielgruppen, Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen, Erschliessung neuer Finanzierungsquellen, Intensivierung von Kooperationen ...

B. Evaluation der Vereinbarungsperiode 20xx–20xx

Dieser Teil ist nur auszufüllen, wenn bereits eine Leistungsvereinbarung bestand. Er dokumentiert, wie die Institution selbst ihre Entwicklungen und Leistungen beurteilt.

2 Eckdaten

Zentrale Veränderungen und Ereignisse der letzten vier Jahre, z.B. Leitungswechsel, Erarbeitung eines Leitbildes, Organisation einer Grossveranstaltung, Entwicklung einer neuen Dienstleistung ...

3 Formen der Evaluation

Mit welchen Methoden hat die Institution ihre Tätigkeit dokumentiert und ausgewertet? Z.B.: Statistische Erfassung von ..., Kennzahlen für ..., Befragung der Zielgruppen, interne Auswertungen im Team, Hearings mit Experten/innen ...

4 Quantitative Evaluation der Angebote und Dienstleistungen

Wie wurde der zu Beginn der Leistungsvereinbarungsperiode vorgelegte Leistungsplan (s.u. 10.1) umgesetzt?

5 Evaluation der Schwerpunkte

Im Rahmen der Erarbeitung von Grundlagen für die Leistungsvereinbarungen (s.u. 11) wurden einige Schwerpunkte definiert. Diese sind knapp zu evaluieren. Die Zahl der Schwerpunkte kann variieren.

6 Umsetzung der pastoralen und organisatorischen Empfehlungen der ablaufenden Vereinbarung

Die ablaufende Leistungsvereinbarung enthält pastorale und organisatorische Empfehlungen für die Institution (vgl. Formular 4, Raster für Leistungsvereinbarungen, Abschnitt 3). Es ist kurz darzulegen, was getan wurde, um diese umzusetzen.

7 Evaluation der finanziellen Entwicklung

In dieser Rubrik ist der Finanzbericht (Formular 2a) und die Entwicklung der Bilanz (Formular 2b) kurz zu kommentieren. Besonders zu erläutern sind grössere Abweichungen von der ursprünglichen Planung.

8 Evaluation der geleisteten Freiwilligenarbeit

Vgl. die in der Dokumentation gemachten Aussagen zur erwarteten Freiwilligenarbeit (s.u. 13.1)

9 Schlussfolgerungen aus der Evaluation

Worauf ist bei der Weiterarbeit zu achten: Gesamtausrichtung des Angebotes, Erreichung der Zielgruppen, Weiterbildungsbedarf, finanzielle und personelle Ressourcen, Vernetzung mit anderen, Evaluationsmethoden ...

C. Planung für die kommende Vereinbarungsperiode

Dieser Teil ist von allen Institutionen auszufüllen. Er dokumentiert, was die Institution für die nächsten vier Jahre plant.

10 Leistungsplan

10.1 Quantitative Ziele

Die Angebote und Dienstleistungen der Institution sind in 3-6 Tätigkeitsbereiche mit je max. 6-8 einzelnen Angeboten/Dienstleistungen zu gruppieren. Die Quantifizierung soll nach Anzahl pro Jahr oder nach zeitlichem Aufwand erfolgen.

Die Definition der Tätigkeitsbereiche kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten vorgenommen werden, z.B.

- Zielgruppen (Jugendliche, Verantwortliche in Pfarreien, Auszubildende ...)
- Art des Angebotes (Kurse/Tagungen, Publikationen, Grundlagendokumente)

Unter den Angeboten/Dienstleistungen sind lediglich jene Produkte zu erwähnen, welche einen Nutzen für die Zielgruppen stiften und die eigene Organisation verlassen. Alles, was lediglich der internen Organisation, der Selbsterhaltung oder der Schaffung von Voraussetzungen für die Erbringung der Angebote/Dienstleistungen dient, ist nicht aufzunehmen.

Anzustreben ist nicht detaillierte Vollständigkeit, sondern ein klar strukturierter Überblick über die wichtigsten Tätigkeitsfelder.

10.2 Qualitative Ziele

In dieser Rubrik ist darzustellen, welche Ansprüche die Institution an die Qualität ihrer Dienstleistungen und Angebote richtet. Dabei sind inhaltliche, aber auch die Abläufe und beabsichtigten Wirkungen betreffende Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

11 Schwerpunkte

Eingehender zu präsentieren sind 3-4 wichtige oder aufwändige Dienstleistungen/Angebote, wobei pro Schwerpunkt eine Kurzbeschreibung, die Zielgruppe, die Wirkungsziele, der Aufwand und die Art der Evaluation vorzulegen sind. Unter den Indikatoren für die Wirkungsprüfung ist aufzuzeigen, woran die Zielerreichung gemessen wird (z.B.: «mindestens 50 Pfarreien machen vom Angebot Gebrauch», «75% der Absolventen/innen einer Weiterbildung setzen das Gelernte in ihrer Arbeit um», «die Aufträge der Bischofskonferenz werden termingerecht und zu deren Zufriedenheit erledigt», «das von der Institution zu entwickelnde Konzept für wird umgesetzt»).

Institutionen, deren Beiträge von FO/RKZ unter CHF 100'000 pro Jahr erhalten, können auf die Dokumentation von Schwerpunkten verzichten.

12 Geplante Formen der Evaluation

Hier ist darzulegen, in welcher Art die Institution ihre Angebote und Dienstleistungen auswertet, indem sie die erbrachten Leistungen erfasst und ihre Wirkungen erhebt und dokumentiert.

Für die Institutionen stellt die Projektadministration eine Handreichung bereit: Evaluation pastoraler Projekte und Institutionen, zugänglich unter:

http://www.kath.ch/rkz/pdf/evaluation_pastoral_d.pdf

13 Weitere Gesichtspunkte

14 Ausblick

Hier besteht die Möglichkeit, angestrebte Entwicklungen aufzuzeigen. Damit soll eines der wichtigsten Ziele von Leistungsvereinbarungen umgesetzt werden: Die vorausschauende Planung zu verstärken. Besondere Bedeutung kommt diesem Teil der Dokumentation zu, wenn die Institution grössere Veränderungen plant oder einen wesentlich höheren Bedarf an finanziellen Mitteln geltend macht.

14.1 Wichtige Entwicklungen im gesellschaftlichen und kirchlichen Umfeld

14.2 Wichtige interne Entwicklungen

14.3 Entwicklung von Zusammenarbeit und Vernetzung

14.4 Konsequenzen für Ziele, Angebote und Dienstleistungen

14.5 Konsequenzen für den Finanzplan

Der Kommentar zum Finanzplan ist aufgrund von Formular 3 zu erstellen.

15 Beilagen

D. Selbstbeurteilung der Institution

Diese Selbstbeurteilung wird im Lauf der Evaluation und Erneuerung mit entsprechenden Beurteilungen durch die beurteilenden Gremien ergänzt. Was die inhaltlichen Kriterien betrifft, ist darauf hinzuweisen, dass von den Institutionen nicht erwartet wird, dass sie in sämtlichen Bereichen tätig sind.

Die genannten Kriterien orientieren sich am von der Schweizer Bischofskonferenz gemeinsam mit Fastenopfer, Inländischer Mission und RKZ erarbeiteten sogenannten «PaPriKa-Bericht» zur Klärung der Aufträge und Bündelung der Kräfte in den sprachregionalen und gesamtschweizerischen kirchlichen Institutionen aus dem Jahr 2005, zugänglich unter:

http://www.kath.ch/news/upload_rkz/def.%20text.pdf.

6 Finanzberichterstattung und Finanzplanung

6.1 Finanzbericht über die abgelaufene Vereinbarungsperiode / Entwicklung Bilanz

Formular 2 a und b

Im Rahmen der neu eingeführten jährlichen Berichterstattung (s.u. 7.) werden Finanzbericht und Bilanzentwicklung jährlich nachgeführt. Zum Zeitpunkt der Evaluation und Erneuerung der Leistungsvereinbarungen stehen jeweils Daten aus den ersten drei Jahren zur Verfügung.

Formular 2a

Der Finanzbericht dokumentiert, wie der Finanzplan der Institution umgesetzt wurde.

Formular 2b

Die Entwicklung der Bilanz macht die Auswirkungen auf die Vermögenssituation sichtbar.

6.2 Finanzplan für die Leistungsvereinbarungsperiode 20xx–20xx

Formular 3

Die Leistungsvereinbarungen dienen nicht zuletzt der Finanzplanung – sowohl für die Organe der Mitfinanzierung (Fastenopfer und RKZ) als auch für die Institutionen selbst. Zu beachten sind folgende Grundsätze:

1. Die Finanzplanung soll realistisch sein: Personalbestand und Sachaufwand sind sorgfältig auf die Angebote und Dienstleistungen abzustimmen.
2. Ein Grundanliegen der Mitfinanzierungsgremien ist ein möglichst haushälterischer und zielgerichteter Mitteleinsatz. Dieser Zielsetzung ist Rechnung zu tragen, zumal die finanziellen Möglichkeiten begrenzt sind.
3. Die Finanzplanung soll zu ausgeglichenen Ergebnissen führen. Wo eine Auflösung von Eigenmitteln oder Rückstellungen möglich ist, soll diese vorgesehen werden – aber es darf nicht mit Defiziten geplant werden, die nicht aus eigenen Mitteln gedeckt werden können.

Grundannahmen

- Allgemeine Teuerung 1–2% jährlich.
- Keine personellen Wechsel an bestehenden Stellen (es sei denn, diese seien, z.B. aufgrund von Pensionierung, absehbar).
- Wo keine markanten Veränderungen im Angebot und in der Setzung der Prioritäten erfolgen, ist auf der Grundlage der Entwicklung der Vorjahre zu budgetieren. Starke Abweichungen bedürfen einer besonderen Begründung.

Praktisches Vorgehen

- Für das erste Jahr ist ein sorgfältig kalkuliertes Budget notwendig. Starke Abweichungen gegenüber den Rechnungen der Vorjahre sind kurz zu begründen.
- Für die Folgejahre sind Entwicklungen möglichst realistisch zu planen.

- Besondere Beachtung ist bei der Finanzplanung neuen Projekten, aber auch einmaligen grösseren Aufwendungen für besondere Anlässe, Investitionen etc. zu schenken. Darauf ist im Kommentar zum Finanzplan (s.o. zu Formular 1, 14.5) gesondert einzugehen.

7 Stellungnahme der Entscheidungsgremien zur vorgesehenen Leistungsvereinbarung

Liegen die Dokumentationen der Institutionen (s.o. 5) und die Finanzplanungen (s.o. 6) vor, sind die zuständigen Gremien gefordert, im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten ihrerseits dazu Stellung zu nehmen (s.o. 4).

In der Regel wird der Leistungsvereinbarungsprozess so gestaltet, dass für mehrere Institutionen, die im gleichen Bereich tätig sind, gemeinsam Leistungsvereinbarungen erarbeitet bzw. erneuert werden. Dies hat den Vorteil, dass bei der pastoralen Prioritätensetzung und bei der Finanzplanung übergreifende Fragestellungen berücksichtigt werden können.

An der Beurteilung der Dokumentationen (s.o. 5.) und der Finanzplanungen (s.o. 6) sind zahlreiche Gremien beteiligt (s.o. 4). Diese sind aufgefordert, zu jeder Institution gesondert Stellung zu nehmen.

Beurteilung der Eingabe für die Erarbeitung einer Leistungsvereinbarung

Formular 7

1 Beurteilungsgremium

2 Kommentar

Jedes Gremium befasst sich primär mit jenen Fragestellungen, für die es zuständig ist, kann aber auch zu den übrigen Gesichtspunkten Stellung nehmen. Die Gesamtbeurteilung fällt in die Zuständigkeit der Paritätischen Planungs- und Finanzierungskommission.

3 Beurteilungskriterien

Die genannten Kriterien orientieren sich am von der Schweizer Bischofskonferenz gemeinsam mit Fastenopfer, Inländischer Mission und RKZ erarbeiteten sogenannten «PaPriKa-Bericht» zur Klärung der Aufträge und Bündelung der Kräfte in den sprachregionalen und gesamtschweizerischen kirchlichen Institutionen aus dem Jahr 2005, zugänglich unter:
http://www.kath.ch/news/upload_rkz/def.%20text.pdf.

Was die inhaltlichen Kriterien betrifft, ist darauf hinzuweisen, dass von den Institutionen nicht erwartet wird, dass sie in sämtlichen Bereichen tätig sind.

4 Pastorale und organisatorische Empfehlungen

Erwünscht sind möglichst konkrete Vorschläge, die in den entsprechenden Abschnitt der Leistungsvereinbarung einfließen können. Dabei ist insbesondere hinzuweisen auf:

- Prioritäten und Schwerpunktsetzungen
- Berücksichtigung besonderer Zielgruppen
- Kooperation und Vernetzung
- Berücksichtigung von übergeordneten Entwicklungen (z.B. Umsetzung von ForModula, Anpassung des Pastoralplans Medien, Umsetzung PaPriKa-Bericht)
- Angebote und Dienstleistungen, die aus der Sicht des jeweiligen Gremiums nicht prioritär sind und auf die im Fall von vorgesehenen Reduktionen der Beiträge verzichtet werden könnte.
- Unternehmerische, organisatorische und finanzielle Zielsetzungen (z.B. Eigenfinanzierung).

5 Vorschläge für die Mitfinanzierung

Zuständig für diese Vorschläge sind in erster Linie die Fachgruppe der Gemischten Expertenkommission Inland sowie die Paritätische Planungs- und Finanzierungskommission.

8 Die Leistungsvereinbarung

Die Leistungsvereinbarung ist das verbindliche Ergebnis eines Prozesses, in dem die verschiedenen Beteiligten ihre Interessen eingebracht und aufeinander abgestimmt haben. Ihr Abschluss dokumentiert, dass bezüglich der wesentlichen Ziele, Angebote und Dienstleistungen sowie bezüglich der Schaffung der entsprechenden finanziellen Voraussetzungen für die Tätigkeit der Institution ein Konsens zwischen den beteiligten Entscheidungsgremien und der Institution besteht.

Raster Leistungsvereinbarung

Formular 4

1 Einleitung

2 Grundlagen

Die von den Institutionen vorgelegte Dokumentation bildet die Grundlage der Vereinbarung. Auf eine Wiederholung der darin genannten Ziele sowie der vorgesehenen Angebote und Dienstleistungen wird verzichtet. Die von den zuständigen Gremien definierten Prioritäten werden in den pastoralen und organisatorischen Empfehlungen festgehalten.

3 Pastorale und organisatorische Empfehlungen

Im Blick auf die Tätigkeit im Laufe der nächsten Vereinbarungsperiode sowie auf ihre Entwicklung der Institution formulieren die zuständige pastorale Instanz sowie die Mitfinanzierungsinstanzen Empfehlungen, zu deren Umsetzung sich die Institution bereit erklärt.

4 Mitfinanzierung

FO und RKZ verpflichten sich, sich für die Bereitstellung der Beiträge einzusetzen. Da die Höhe der insgesamt verfügbaren Mitteln von den Spendenerträgen des Hilfswerks und von den entsprechenden Beiträgen der kantonalkirchlichen Organisationen abhängig sind, ist eine definitive Beitragszusage nicht möglich.

5 Wirkungsorientierung, Qualitätssicherung und Finanzkontrolle

Die Institution verpflichtet sich, die bereitgestellten Mittel im Sinne der vereinbarten Ziele und beabsichtigten Wirkungen einzusetzen und darüber Rechenschaft abzulegen.

6 Dauer

7 Genehmigung

Wer die Leistungsvereinbarung genehmigt, hängt davon ab, auf welcher Ebene die Institution tätig ist. Vereinbarungen mit gesamtschweizerischen Institutionen werden von der SBK, sprachregionale von der COR bzw. von der DOK genehmigt.

9 Jährliche Berichterstattung

Die jährliche Berichterstattung bildet für die Mitfinanzierungsorgane die Grundlage für die Freigabe des Beitrages für das kommende Jahr. Zudem gibt sie Einblick in wichtige Entwicklungen in den einzelnen Institutionen und dient damit als «Frühwarnsystem» für wichtige Veränderungen. Für die Institutionen gibt dieser Kurzbericht die Möglichkeit, sich über die Einhaltung des Leistungsplans und über die Umsetzung der Empfehlungen der Leistungsvereinbarungen Rechenschaft abzulegen.

Kurzbericht für das Jahr 20xx

Formular 5

Das Formular ist – gestützt auf die Dokumentation zur Leistungsvereinbarung – so auszufüllen, dass die zuständigen Gremien einen knappen Überblick über wichtige Entwicklungen erhalten. Der Bericht soll den Umfang von 2 Seiten nicht überschreiten.

Einzureichen sind auch die entsprechenden Beilagen.

Finanzbericht / Entwicklung Bilanz

Formular 2a und b

Das Formular ist jährlich nachzuführen. Dies ermöglicht den Mitfinanzierungsgremien einen Einblick in die Entwicklung und erleichtert den Institutionen die finanzielle Berichterstattung am Ende der Leistungsvereinbarungsperiode.

10 Abschliessende Hinweise

10.1 Chancen und Grenzen

Leistungsvereinbarungen bieten allen Beteiligten Chancen (s.o. 1). Insbesondere eignen sie sich, um die Ziel- und Wirkungsorientierung zu erhöhen, Prioritäten zu setzen und gewährleisten eine höhere Planungssicherheit.

Ihre Grenzen bestehen darin, dass die Planung durch unvorhergesehene Entwicklungen in Frage gestellt werden kann, und dass die Festschreibung von Angeboten und Dienstleistungen sowie von finanziellen Beiträgen für einen längeren Zeitraum Innovation und Veränderungsbereitschaft behindern könne. Dem kann durch eine flexible Handhabung des Instrumentes auf der Basis einer offenen gegenseitigen Information begegnet werden.

10.2 Projektbeiträge

Formular 7

Während die Leistungsvereinbarungen und fixe Beitragszusagen für wiederkehrende Aufgaben, die über einen längeren Zeitraum hinweg wahrgenommen werden, geeignete Instrumente sind, müssen insbesondere in Zeiten des Umbruchs auch Mittel für einmalige oder befristete Projekte bereit gestellt werden, die z.B. zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung nicht absehbar waren.

Die Mitfinanzierungsgremien reservieren deshalb einen Teil der verfügbaren Mittel für Projekte. Sofern der erbetene Beitrag CHF 10'000 übersteigt, muss für die Eingabe das entsprechende Formular verwendet werden.

10.3 Hilfsmittel und Literatur

Organisation der Mitfinanzierung

Ein umfassender Bericht zu Abläufen, Zuständigkeiten und Vorgaben im Bereich der Mitfinanzierung gesamtschweizerischer und sprachregionaler Aufgaben der katholischen Kirche in der Schweiz ist zugänglich unter www.rkz.ch unter der Rubrik «Mitfinanzierung».

Formulare

Die nötigen Formulare für Dokumentation, Finanzplanung, Berichterstattung etc. sind zugänglich auf www.rkz.ch > Downloads.

Arbeitsbuch zu Leistungsverträgen

Andreas Dvorak / Regula Ruffin, Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden (Haupt-Verlag) Bern 2007.

Weitere Informationen

Leistungsvereinbarungen als Führungsinstrument für kirchliche Institutionen

Praxisarbeit im Rahmen des 10. Executive Seminar für Public- und Non-Profit-Management 2007 der Universität St. Gallen

Prioritäten setzen - Kräfte bündeln – Aufträge klären

Der «PaPriKa-Bericht» und sein Zusammenhang (erschienen in: SKZ 173 (39-40/2005) 700-704

Wirkungsorientierte Pastoral

Theologie und Kirchenmanagement - Grundsatzüberlegungen von Daniel Kosch (publiziert in:

Schweizerische Kirchenzeitung: 171 (47/2003) 840-846.851-852.

Wirkungsorientiertes Kirchen-Management im Zeiten des Umbruchs

Referat anlässlich der Herbstkonferenz der Finanzkammerdirektoren der Diözesen Österreichs vom 12. Oktober 2006

Zürich, den 1. November 2007

Daniel Kosch

5130_10_Leitfaden.doc