

Tagung im Kirchenkreis Nordfriesland am 27. März 2010:

Redlef Neubert-Stegemann,
Nordelbische Arbeitsstelle Institutionsberatung

**Kirchliches Handeln in Leitung und Verwaltung –
unterschwellige Dynamiken**

- 1. Zweckrationales Handeln und unterschwellige Dynamiken – worum geht es?**
- 2. Was wäre die Welt ohne eine funktionierende Verwaltung?**
- 3. Wünsche finden ihre Grenze an der Wirklichkeit**
- 4. Unterschiedliche Handlungslogiken treffen aufeinander**
- 5. Wer verwaltet, hat auch Spielräume zur Ausübung von Macht**
- 6. Miteinander statt gegeneinander – oder: Wem gehört die Verwaltung?**
- 7. Die Kirche als „haltende Umwelt“ ist selber gefährdet**

Kirchliches Handeln in Leitung und Verwaltung – unterschwellige Dynamiken

Redlef Neubert-Stegemann, Arbeitsstelle Institutionsberatung

Wir beschäftigen uns auf dieser Tagung mit dem „Spannungsfeld“ zwischen der kirchlichen Arbeit in Gemeinden und Diensten und Werken und der kirchlichen Verwaltung (auf Kirchenkreisebene). Dass da ein Spannungsfeld ist, wird immer wieder gesagt – ja beschworen – unsere Diskussion ist jedoch ziemlich spannungsfrei.

Ich möchte etwas dazu beitragen, dass wir diese unbestritten existierenden Spannungen etwas besser verstehen – und dass wir ein wenig verstehen, warum es so schwer zu sein scheint, über die Spannungen „spannend“ bzw. „spannungsvoll“ zu reden.

Dazu greife ich auf eigene Erfahrungen (als Pastor) mit dem kirchlichen Leben und auf Beobachtungen im Team unserer Arbeitsstelle Institutionsberatung zurück.

1. Zweckrationales Handeln und unterschwellige Dynamiken – worum geht es?

Das Thema Leitung und Verwaltung vereinigt in sich vielfältige Aspekte, z.B. einen verfassungsrechtlichen Aspekt, einen verwaltungstechnischen Aspekt oder einen aufgabenpolitischen Aspekt. Darüber haben wir heute miteinander geredet.

Einen weiteren Aspekt darf ich jetzt zum Gesamtkomplex noch hinzufügen: den *interaktionellen Aspekt*. Leiten und Verwalten erschöpft sich nicht in seinen rechtlichen, technischen und politischen Aspekten, auch Leitung und Verwaltung sind ein *soziales Handeln*, das sich in zwischenmenschlichen *Interaktionen* – betriebsintern und in der Beziehung nach außen – abspielt. Und das impliziert „unterschwellige Dynamiken“ in zweierlei Hinsichten:

- 1.: Wenn Menschen miteinander zu tun haben, dann reduziert sich ihr Handeln nicht auf ein streng rollenförmiges, aufgabenbezogenes, zweckrationales Verhalten, sondern dann kommt immer die ganze Psychologie mit ins Spiel: Interessen, Wünsche, Ängste, Phantasien, Spaß an Gemeinschaft und Zusammenarbeit ebenso wie das Streben nach Überlegenheit und die Lust an Machtausübung: In einem Wort: Es ist alles überall menschlich-allzumenschlich.
- 2.: Wo Menschen miteinander zusammenkommen, interagieren nicht bloß *Individuen* mit ihrer je individuellen Psychologie, sondern Personen, die gleichzeitig auch Teile eines Systems sind, sozusagen psychologische Teilsysteme in einem komplexen sozialen System. In einer Organisation sind die Einzelnen durch ihre Aufgaben- und Statusdefinitionen immer auch Träger von Rollen, die nicht individuell bestimmt sind, sondern durch das System vorgegeben werden. Die Einzelnen repräsentieren daher immer auch überindividuelle Interessen und Ziele, überindividuelle Traditionen und Ansprüche.

Wo also Menschen in Organisationen in verschiedenen Rollen zusammenarbeiten, geschieht immer mehr, als dass da Menschen zusammen arbeiten. Wenn ein Mensch zur Verwaltung kommt, will er mehr als nur verwaltet werden. Und dieses

psychologische und soziologische *Mehr* ist den interagierenden Personen weitgehend *unbewusst*. Daher der Ausdruck: „unterschwellige Dynamiken“. Oder im Jargon der Organisationsentwickler: „psychodynamische Aspekte“.

Das bedeutet nicht: Die psycho-sozialen Dynamiken seien etwas Krankhaftes oder moralisch Verwerfliches, sondern: sie sind eigentlich das Potenzial, die Energie, der Motor, das menschliche Investment, das Organisation und Verwaltung als zweckrationale Formen des Zusammenlebens allererst möglich macht.

Wenn da keine Freude an der Gemeinschaft wäre, dann könnte es auch keine effektive Zusammenarbeit geben. Wenn da kein Bedürfnis nach Nähe wäre, würde man sich die Fehler gnadenlos um die Ohren hauen. Wenn da kein Streben nach Überlegenheit wäre, gäbe es auch keinen Ehrgeiz, die Dinge besser zu machen. Wenn es keine Ängste gäbe, und kein Streben nach Sicherheit, dann gäbe es auch nicht den Versuch, sich an gesetzte Normen oder verabredete Regeln zu halten. Eine Behörde lebt geradezu davon, dass Menschen etwas wollen! Weil aber Menschen nun mal unterschiedlich sind und unterschiedliche Interessen haben, gibt es immer auch Spannungen und Konflikte – und das ist ein Zeichen von Lebendigkeit!

Das bedeutet: das eine, die sachliche Ebene, können wir machen, zweckrational konstruieren und planen, das andere, die menschliche Ebene, ist ganz von alleine immer schon da. Und es bedeutet: es ist *unbewusst*. Ja, es funktioniert nur, wenn es unbewusst bleibt! Problematisieren und bewusstmachen tun wir das nur, wenn es nicht funktioniert, wenn es einen Konflikt gibt, wenn das Gleichgewicht von Geben und Nehmen, von Verwalten und Verwaltet werden aus der Balance geraten ist.

Wenn eine *Störung* im System auftritt, durch externe oder interne Faktoren, dann müssen wir uns auch mit diesen „psychodynamischen“ Aspekten auseinandersetzen, damit wir zur normalen Praxis, zur Routine des Alltagshandels zurückkehren können, und die „Dynamiken“ wieder unbewusst werden können.

Über einige Störungen und Probleme, die im System Kirche aufgetreten sind, ist heute diskutiert worden. Es sind dies aktuelle Anlässe, auch über die *interaktionellen* Systemaspekte und die damit verbundenen unterschweligen Dynamiken nachzudenken – um von dieser Seite her eine zusätzliche Aufklärung über unsere Situation zu bekommen.

2. Was wäre die Welt ohne eine funktionierende Verwaltung?

Ohne eine vernünftige Organisation wäre die Welt Kraut und Rüben, Mord und Totschlag, Tohuwabohu.

Das urweltliche Chaos, von dem die ersten Sätze der Bibel sprechen, wandelte sich dadurch in einen geordneten Kosmos, dass Gott Unterscheidungen machte und das eine von dem anderen trennte und Meer und Erde an jeweils ihren Ort verwies und die Erde gegen die Urfluten über dem Himmel und unter dem Hades abdichtete – so entstand ein Raum, in dem Leben möglich war und Menschen trockenen Fußes ihren Geschäften nachgehen können.

Jetzt genießen wir das Endergebnis – und sind gar nicht mehr so sehr daran interessiert, wie alles entstanden ist. Hauptsache es funktioniert.

So ist es auch mit der Verwaltung: Hauptsache sie funktioniert. Hauptsache, die Rechnungen vom Tageshaus werden bezahlt. Hauptsache, das Sitzungsprotokoll wird sauber geschrieben. Hauptsache, das Gutachten hat Hand und Fuß. Hauptsache, mein Gehalt wird pünktlich gezahlt.

Die eigentliche *Arbeit*, die dahinter steckt, die eigentliche *Leistung* der Menschen, die sich um diese Sachen kümmern, wird unsichtbar – jedenfalls solange alles hinreichend gut funktioniert. Die Leistungen werden von den Abnehmern *selbstverständlich* hingenommen. Es wird für selbstverständlich unterstellt, dass diese Leistungen in guter Qualität unauffällig zur Verfügung gestellt werden.

Aber das ist eine große *Ungerechtigkeit*: dass man die ordnenden, Leben ermöglichenden, den Rücken freihaltenden *Leistungen* der Verwaltung für selbstverständlich nimmt und ihnen kein Ansehen, keine Anerkennung entgegenbringt. Es ist paradox: je besser die Verwaltung funktioniert, desto weniger Wertschätzung bringt man ihr entgegen. Man merkt die Verwaltung nur, wenn mal Fehler gemacht werden oder wenn ein Vorhaben als nicht realisierbar abgewiesen wird: Dann ärgert man sich nämlich über „die Bürokratie“ – und schon hat die Verwaltung ein schlechtes Image weg. Dass 90 – 99 % aller Verwaltungsleistungen routiniert und professionell erbracht werden, spielt plötzlich keine Rolle mehr. Ist der Ärger einmal da, ist die Tür geöffnet für jede Menge Vorurteile, Anklagen und despektierliche Bemerkungen (*die ich hier nicht im Einzelnen zitieren möchte*).

Wir erwarten mehr oder weniger unreflektiert, dass die Menschen, die in der Verwaltung arbeiten, Lust an Zahlen haben, Lust am Schreiben, Freude am Organisieren. Aber diese Lust muss man erst einmal haben - und in den Dienst stellen wollen für Leute, die mit Zahlen und Organisieren eher ihre Schwierigkeiten haben. Wann aber empfinden wir *Dankbarkeit* dafür, dass andere Menschen mit großer Fachlichkeit Dinge für uns tun, an denen wir entweder keinen Spaß hätten oder für die wir nicht kompetent genug wären?!

Und nicht nur Fachlichkeit erwarten wir, sondern auch Freundlichkeit. Wir wollen nett angesprochen werden. Rein bürokratische Sachlichkeit oder gar ein obrigkeitlicher Ton würde uns sofort gegen die Verwaltung aufbringen. Wenn wir ein Anliegen haben, dann möchten wir, dass man uns freundlichst mit offenen Ohren zuhört. Wir möchten, dass im Amt selber gute Stimmung herrscht, ein freundlicher Umgangston der Angestellten auch untereinander. Wir möchten nicht Kopfschmerzen bekommen, weil wir, kaum ins Verwaltungsgebäude eingetreten, die mürrischen Mienen wahrnehmen und Spannungen und Gereiztheiten spüren. Wir erwarten also – um es mal auf den Punkt zu bringen – von der Mitarbeiterschaft eine gruppenspezifische Leistung, nämlich in einer arbeitsdienlichen und kommunikationsfreudigen Grundstimmung zu sein, die ziemlich schwer hinzukriegen ist. Wir erwarten von der Leitung das Kunststück, die Mitarbeiterschaft auf einen entspannten und zugewandten Ton zu trimmen, von dem auch wir sachlich und atmosphärisch profitieren. Eigentlich wollen wir in eine Wohlfühloase kommen, wenn wir das Amt betreten. Und ich sage: Wann immer wir das erleben, sollten wir die menschliche Leistung, die dahinter steckt, bewusst wertschätzen und auch mit Lob und Anerkennung nicht geizen!

Denn Menschen, die sich nicht gesehen fühlen, sind im höchsten Maße verletzlich. Nicht sichtbar sein, ist beinahe so viel wie nicht existent sein. Das ist besonders an der frühkindlichen Entwicklung studiert worden, gilt aber ein Leben lang: Nicht wahrgenommen werden heißt das Existenzrecht abgesprochen bekommen. Nicht anerkannt werden heißt kein Selbstbewusstsein ausbilden können. Das geht im Extremfall so weit, dass der Überlebensdrang, der Selbstbehauptungswille des Kindes selber bedroht und gefährdet ist.

Dann unternimmt das Kind verzweifelte Anstrengungen, es bäumt sich auf und tut irgendetwas, um sich bemerkbar zu machen. Dann macht es „Fehler“ und immer geht etwas schief. Wenigstens als Problemfall will das Kind beachtet werden. Es erzwingt sich Aufmerksamkeit dadurch, dass es nicht funktioniert, dass es nervt oder bockig wird.

Nicht gesehen werden ist verletzend. Menschen entwickeln Mittel und Wege, wie sie sich dagegen zur *Wehr* setzen können. Da hat auch unsere Verwaltung einige Möglichkeiten – über die ich aber erst nachher noch sprechen möchte.

3. Wünsche finden ihre Grenze an der Wirklichkeit

Was ist die Verwaltung?

Sie hat ein ganzes Spektrum von einzelnen Aufgaben, die systematisch verschiedenen Dimensionen zugeordnet werden können.

- a) Die Verwaltung ist eine *Service-Einrichtung* des Kirchenkreises für seine Gemeinden und Dienste und Werke. Die Verwaltung erbringt die Service-Leistungen, die an sie delegiert sind bzw. ihr durch das Verwaltungsgesetz zugeordnet sind und für die sie per Vorwegabzug bezahlt wird.
- b) Zu den Verwaltungsleistungen im engeren Sinne kommt die *Beratungs-Aufgabe* hinzu. Beratung ist in den letzten Jahren angesichts der wachsenden Komplexität der kirchlichen System-Architektur und angesichts der Veränderlichkeit der Gesetze und Regelungen von zunehmender Bedeutung. Wer, wenn nicht die Verwaltungsfachleute, soll sich da noch auskennen und den Gemeinden eine gute Orientierung geben können?
- c) Die Verwaltung ist aber nicht nur Service-Einrichtung und Beratungs-Stelle, sondern sie ist auch zuständig für das *Controlling*. Verwaltung ist die Instanz, in der die sachgerechte Mittelverwendung, die adäquate Haushaltsaufstellung und -abwicklung kontrolliert und ggf. Veränderungen in der Praxis vorgeschlagen oder angemahnt werden. Man hat es hier also auch mit Kontrolle zu tun.
- d) Die Verwaltung ist schließlich auch eine *Aufsichts-Behörde*. Die Übereinstimmung des kirchlichen, des pastoralen Handelns mit den Bestimmungen des geltenden Rechts wird ebenso beaufsichtigt wie die verfassungsgemäße Aufgabenwahrnehmung und Mittelverwendung. Die Verwaltung ist ein Teil der Obrigkeit.

Wenn wir diese 4 Dimensionen von Verwaltung: Service-Einrichtung, Beratungs-Stelle, Controlling-Instanz und Aufsichts-Behörde vor Augen haben, dann sehen wir schnell, dass das eine, nämlich Service und Beratung, der *Ermöglichung* von kirchlicher Praxis in Gemeinden und Diensten und Werken dient – während das andere, Controlling und Aufsicht, der *Begrenzung* kirchlicher Arbeit dient. Durch

Service und Beratung kommt die Verwaltung den Wünschen und Bedürfnissen, den kreativen Ideen und den Erfordernissen der Situation vor Ort entgegen und hilft bei der Verwirklichung der Wünsche und der Umsetzung der Ideen. - Als Controlling und Aufsicht begrenzt und beschränkt Verwaltung die allzu individuellen Wünsche und die allzu hoch fliegenden Ideen, weil sie sich z. B. mit den allgemeinen Regeln kirchlicher Praxis oder mit der Begrenztheit finanzieller Ressourcen nicht vertragen.

Die Verwaltung ist also auf der einen Seite eine große Wunscherfüllungsmaschine, die wie eine gute Mutter, ohne weiteres Aufheben davon zu machen, dem Kind eine benutzbare Umgebung verschafft, ihm zu Hilfe eilt, wenn es Probleme gibt, und ihm mit Rat und Tat zur Seite steht, wenn es beginnt, sich seine eigene Welt aufzubauen.

Auf der anderen Seite konfrontiert Verwaltung mit der Wirklichkeit, mit der harten Realität der Dinge: Die Verhältnisse sind leider nicht so, dass wir alles, was wir gut finden, auch einfach tun und machen könnten. Sozusagen mit der freundlichen Strenge eines guten Vaters wacht die Verwaltung über die Einhaltung der Rahmenbedingungen und scheut sich gelegentlich auch nicht, die ungeliebte Wahrheit zu sagen und die Grenzen aufzuzeigen.

Ohne dass wir es merken oder gar beabsichtigen, aktivieren wir in der Interaktion mit der Verwaltung immer bestimmte Gefühlsmuster, die uns seit unseren elementaren Erfahrungen in der Kindheit vertraut sind. Wir nehmen die mütterliche Fürsorge in Anspruch, ohne darüber nachzudenken, und verlangen immer mehr davon, je besser es läuft. Und wir reagieren mit Frustration, mit Ärger und kindlicher Wut, wenn uns Wünsche versagt werden oder wenn wir unseren Willen nicht so umsetzen können, wie wir es uns in den Kopf gesetzt haben.

Ich erinnere mich noch sehr genau, wie ich als PzA, als Jugendpastor in Eckernförde mit meinen Anträgen und Abrechnungen ins Kirchenkreisamt kam. Ausgesprochen gerne ging ich zu Frau Keller, denn da wusste ich: Hier wird Ihnen geholfen. Sie schaute nach, ob die Zuschussanträge richtig ausgefüllt waren, und gab Tipps und Ratschläge und gelegentlich auch Spezialkenntnisse weiter, z.B. dass mit dem und dem Hausmeister von dem und dem Tagungsheim nicht gut Kirschen essen sei und dass man darum auf das und das besonders achten müsse. Da ging ich also immer fröhlich hin. Aber wenn ich in die Finanzabteilung ging, beschlichen mich sofort ängstliche Gefühle, denn hier wurden die Abrechnungen einer strengen Überprüfung unterzogen und ich zitterte immer davor, dass mir irgendwo ein Fehler unterlaufen wäre. Wenn ich ertappt wurde, dass ich etwas falsch gemacht hatte, schämte ich mich, wie wenn ich in der Schule eine Antwort nicht wusste. Außerdem musste ich darauf gefasst sein, Fragen zu beantworten, wie z.B., warum der und der Mitarbeiter im Tagungsteam nicht ehrenamtlich dabei gewesen sei, sondern für seine Mitarbeit ein Referentenhonorar bekommen habe. Oder ich musste Rechenschaft darüber ablegen, warum wir – damals 1986 – für eine Kinderfreizeit die teuren Lebensmittel im Bioladen eingekauft hätten statt bei SK im Supermarkt.

Man aktualisiert also ein ganzes Spektrum *unterschiedlicher Gefühlswelten*, wenn man mit der Verwaltung in Kontakt tritt. Verwaltung kann nicht nur „lieb“ sein, sie muss auch „böse“ sein, sie muss auch nein sagen, Ansprüche zurechtstutzen und Wünsche kanalisieren.

Beides gehört zur Verwaltung dazu, aber es ist für *beide Seiten*, die Mitarbeitenden in der Verwaltung wie die Nutzer, Klienten, Kunden, nicht einfach, das „Liebe“ und das „Böse“ in gleicher Weise anzuerkennen und wertzuschätzen.

Mitarbeitende in der Verwaltung wollen eigentlich nur positiv und hilfreich sein. Es ist ihnen selber beinahe peinlich, auf Fehler hinzuweisen oder darauf zu beharren, dass manche Dinge leider nicht umsetzbar sind. Wenn sie dann, nachdem sie 20 Mal geholfen haben und 1 Mal nein gesagt haben, die Enttäuschung und den Ärger des frustrierten Gegenübers abbekommen, dann fühlen sie sich natürlich verkannt, verletzt und vielleicht ihrerseits ärgerlich. Im Gegensatz zu machen „Kunden“ erlauben sich die Mitarbeitenden aber nicht, ihrem Ärger Ausdruck zu geben. Dann sitzt manchmal der Groll umso tiefer und es herrscht eine latente Feindseligkeit im Raum.

Die einen, z. B. Pastoren, müssen dann lernen, erwachsen zu werden und sowohl das Ja, wie auch das Nein zu akzeptieren. Und die anderen, in der Verwaltung, sollten sich dann durch kollegiale Aussprache oder durch supervisorische Beratung helfen lassen, mit ihren negativen Gefühlen umzugehen und sich im Hinblick auf eine freundliche und entspannte Praxis von ihnen wieder zu befreien

Frustrierte Liebe kann sich sehr destruktiv nach allen Seiten hin ausbreiten. Umso wichtiger ist es, diesen ursprünglichen Impuls der sozusagen mütterlichen und väterlichen Liebe, Fürsorglichkeit und Verantwortlichkeit im Verwaltungshandeln wahrzunehmen und anzuerkennen, statt einen Groll oder eine Gegnerschaft zu entwickeln. Wenn man das grundsätzlich akzeptiert, dann kann man sich auch als Erwachsene gegenüberreten bzw. zusammensetzen und gemeinsam gucken, wie Wünsche sich verwirklichen lassen bzw. wie man aus der Wirklichkeit, wie sie nun mal begrenzt ist, das Bestmögliche herausholt.

4. Unterschiedliche Handlungslogiken treffen aufeinander

Wenn Pastoren oder Mitarbeiterinnen in Gemeinden, Diensten und Werken mit der Verwaltung zusammen kommen, dann ist es immer so, dass sich zwei verschiedene Mentalitäten, ja, dass sich zwei verschiedene Kulturen begegnen. Zwei Kulturen, die sozusagen nach unterschiedlichen Logiken funktionieren. Ich möchte den Unterschied versuchen, mit den Begriffen individualisierendes Handeln und generalisierendes Handeln zu fassen.

Ich nehme einmal als zugespitztes Beispiel auf der einen Seite das pastorale Handeln: In allem was ein Pastor oder eine Pastorin tun, suchen sie den höchstmöglichen Grad an Individualisierung. Wenn ein Mensch beerdigt werden soll, sehen sie darin nicht einen Fall unter vielen Fällen, der genau so nach denselben Regeln und mit demselben Aufwand behandelt werden soll wie alle anderen auch, sondern sie fragen nach der ganz unverwechselbaren Individualität dieses einen gestorbenen Menschen und sie fragen nach der ganz besonderen Situation dieser Hinterbliebenen, Familie, Nachbarn, um dann eine Handlung zu „produzieren“, also ein Beerdigungsgespräch, eine Traueransprache, die anders ist als jede andere, die sie jemals gehalten haben, weil diese Situation, dieser Tod, dieser Mensch eben letztlich unvergleichlich ist mit allem, was man sonst auf der Welt kennengelernt hat.

Natürlich gibt es Regeln, z.B. dass man die Familie zum Gespräch aufsucht, und natürlich gibt es ein liturgisches Formular, an dem sich eine christliche Beerdigung orientiert. Das ist einem aber nicht wichtig, daran orientiert man sich schon, ohne groß darüber nachdenken zu müssen. Worauf es einem dagegen *ankommt*, ist, das *Besondere* dieses Lebens zu erfassen, einen wirklichen *Kontakt* mit den Angehörigen herzustellen und unverwechselbare Bilder und Worte zu finden, die man nur in diesem Moment nur auf dieser Beerdigung so und nicht anders sagen kann und muss.

Ich habe das jetzt einmal sehr pointiert: Also Individualisierung auf der einen Seite. Dagegen auf Seiten der Verwaltung: generalisierendes oder subsumierendes Handeln: Eine einzelne Situation, ein einzelner Fall wird daraufhin angesehen, was in ihm das Allgemeingültige ist, das ihn mit anderen vergleichbar macht, so dass man eine allgemeine Regel auf ihn anwenden kann. Z. B. wenn man eine Tagung durchführen möchte: Für Wochenend-Seminare muss man Zuschüsse aus anderen Töpfen beantragen als für Jugendfreizeiten *oder* politische Bildungstagungen *oder* Gruppenleiterschulungen. Die Verwaltung muss feststellen, in welche Kategorie die beantragte Maßnahme gehört, also unter welche Regel der Fall zu subsumieren ist, und dann weiß sie, was sie zu tun hat und welches Antragsformular sie benutzen muss und mit welcher finanziellen Unterstützung zu rechnen ist. Die Verwaltung interessiert sich aufgrund ihrer Funktionslogik nicht für das individuelle Schicksal oder für den besonderen Inhalt, die singuläre Qualität, sondern sie interessiert sich für das, was an dem jeweiligen Fall das Allgemeine, das Vergleichbare, das *nullachtuffzehn* Regelmäßige ist, damit sie weiß, wie der Fall einzusortieren ist und nach welchem Schema er dann zu bearbeiten ist.

Überspitzt gesagt, kommen Pastoren dauernd angelaufen und wollen etwas ganz Besonderes und wollen ganz besonders behandelt werden; sie wollen, dass eine Ausnahme von der Regel gemacht wird, sie wollen, dass auch mal gegen die Regel Dinge genehmigt werden und finanziell unterstützt werden, bei denen das eigentlich nach den bestehenden Regeln nicht möglich wäre. Sie sind zutiefst davon überzeugt, dass es berechtigt ist und dass die Verwaltung ihnen unbedingt zu Willen sein müsse. Anders gesagt: Sie wollen die Verwaltung als Service-Einrichtung haben, damit sie ihnen in allen Stücken für ihre ganzen individualisierten Fälle immer zuarbeitet.

Die Verwaltung dagegen muss klären, ob es geht oder nicht geht, ob es passt oder nicht passt. Man hat natürlich seine Spielräume und manches kann man auch passend machen, aber die Herangehensweise ist eine deutlich andere. Und im Hintergrund steht immer, dass die Ordnung aufrechterhalten werden muss und dass Gerechtigkeit und Gleichbehandlung sein muss – die Revisionsabteilung und die Finanzaufsicht sind immer schon im Anmarsch und ziehen einen zur Rechenschaft.

Was passiert nun, wenn diese unterschiedlichen „Logiken“ aufeinander treffen?

Im günstigsten Fall *merkt* das niemand, weil der ganz spezielle Wunsch als spezieller Fall unter eine allgemeine Regel gefasst werden kann und darum pastorale Arbeit und Verwaltung wunderbar zusammen gehen können. Im ungünstigen Fall will entweder der Pastor nicht so handeln, wie es regelkonform und normal wäre, oder die Verwaltung sagt, nein, so wie der Fall gelagert ist, ist eine Bewilligung oder Genehmigung leider nicht möglich. Dann haben wir den *Konflikt*, beide Seiten regen

sich auf und denken schlecht übereinander, und wenn man da nicht aufpasst, dann stehen sich bald der Spinner und der Kleinkrämer, der Idealist und der Bürokrat oder der Künstler und die Gedankenpolizei einander gegenüber und der Gegensatz ist extrem.

5. Wer verwaltet, hat auch Spielräume zur Ausübung von Macht

Aber zwischen diesen Extremen gibt es vielerlei Dosierungsmöglichkeiten und damit komme ich jetzt zum Stichwort *Macht in der Verwaltung*: Kann die Verwaltung sich dagegen *wehren*, wenn sie übersehen oder missachtet wird?

Die Gemeinde, die Einrichtung, in unserem Beispiel: der Pastor – sagte ich vorhin – möchte die Verwaltung als Service-Leister für seine eigenen pastoralen Aufgaben und gemeindlichen Bedürfnisse benutzen. Und er reagiert mit Ärger, wenn es einen Konflikt gibt. Die Verwaltung versteht sich grundsätzlich eigentlich so, dass sie in der Tat durch Service und Beratung der Ermöglichung kirchlicher Arbeit *dient*. Durch die Dosierung des Grades von Ermöglichung und Begrenzung aber kann die Verwaltung selbst auch *Macht* ausüben und indirekt über die Inhalte kirchlicher Arbeit mitbestimmen. Manchen vielleicht sogar absonderlichen Fall kann man passend machen, um ihn unterstützen zu können. Für jedes Anliegen kann man irgendwo auch eine Lücke im Regelwerk der Verwaltung finden, so dass manches möglich wird, was eigentlich nicht geht. Durch die Art der Regelanwendung, ob man sie enger oder weiter auslegt und strenger oder liberaler anwendet, kann man manches ermöglichen und manches verhindern. Auch die Informationspolitik kann sehr subtil gehandhabt werden, indem man überlegt, über welche Zuschussmöglichkeiten man informiert, welche neuen Regelungen man ins Spiel bringt, an welchen Fallbeispielen man sich orientiert, und überhaupt, wie man mit den immer und überall gegebenen *Ermessensspielräumen* umgeht.

Diese Dosierungsmöglichkeit, diese Gelegenheit zur Ausübung von Macht ist nichts Verwerfliches und kein menschlicher Fehler, sondern sie ist im System selbst angelegt. Ein perfektes starres Regelwerk funktioniert nirgendwo auf der Welt, weil die Wirklichkeit überall immer nur annähernd so beschaffen ist, wie es die im Regelwerk vorgedachten Situationen, Kategorien und Begriffe vorsehen. Ohne Ermessensspielräume, ohne kreative Anwendung der Regeln auf den jeweiligen Fall könnte es überhaupt kein funktionierendes System geben.

Der Ärger ist groß, wenn die Verwaltung einmal nein sagt. Größer wird der Ärger und heftig die Wut, wenn man merkt: das Nein muss nicht unbedingt sein und ist nicht die einzige Möglichkeit, sondern es gäbe auch ein Vielleicht oder ein Ja unter Bedingungen. – Und groß ist der Ärger auf der anderen Seite, in der Verwaltung, wenn man merkt, man soll nach der Pfeife des anderen tanzen. Wenn der sich herrschaftlich aufführt, lässt man ihn umso eher abblitzen. Und so kann man sich wunderbar in einen Machtkampf hineinsteigern.

Wenn sich das als Grundhaltung - im Lande und im Hause - verbreitet und zu einer gegenseitigen Feindseligkeit und Entwertung verfestigt, dann hat man ein Problem im Kirchenkreis. Dann ist die Möglichkeit zur gemeinschaftlichen Auseinandersetzung mit den kirchlichen Aufgaben und Herausforderungen, vor denen wir stehen, sehr eingeschränkt, dann gibt es ein Gerangel darum, wer das

Sagen hat, und man vergisst, dass man im Hinblick auf die finanziellen Ressourcen wie im Hinblick auf das soziale Image der Institution Kirche im selben Boot sitzt und nur gemeinsam bestehen kann.

6. Wem gehört die Verwaltung: miteinander statt gegeneinander

„Unterschwellige Dynamiken“ habe ich in vier Dimensionen betrachtet:

- Je besser es funktioniert, desto mehr wird es unsichtbar – und das tut weh.
- Wenn Wünsche an der Realität ihre Grenze finden, ist die Frustration groß.
- Unterschiedliche Handlungslogiken stehen in unaufhebbarer Spannung zueinander und führen zu Missverständnissen.
- Wer verwaltet, hat immer auch Spielräume für die Ausübung von Macht.

Alle diese Dinge sind normalerweise unbewusst - weil die Praxis unter Alltagsbedingungen hinreichend gut funktioniert. Die zurückgehende finanzielle Ausstattung des Gesamtsystems jedoch, zusammen mit den selbstgemachten Strukturveränderungen im kirchlichen Reformprozess, erzeugen eine Störung im System, durch die alles fragwürdig wird. Zwischen der inhaltlichen kirchlichen Arbeit und dem Verwaltungsbereich entsteht eine Situation der Konkurrenz um die verbleibenden Mittel. Die eine Seite klagt, die Verwaltung habe sich durch die geschickte Verankerung eines festen Aufgabenkatalogs sozusagen ins Trockene gerettet. Die andere Seite klagt: Erst bekommt man ein Übermaß an Aufgaben auferlegt – und dann sollen einem die Ressourcen entzogen werden, die man doch braucht, um seine Aufgaben professionell erfüllen zu können. Die Verwaltung möchte anerkannt wissen, dass sie sich durch die Fusion erheblich bewegt und verändert hat, während die Gemeinden geblieben sind, was sie waren.

Durch die KK-Fusion haben die Verwaltungen große Anpassungsleistungen vollbracht. Die „innere Fusion“ ist als Prozess des technischen und des kulturellen Zusammenfindens noch im vollen Gang. Zahlreiche Konflikte und Reibungsverluste sind zu bearbeiten. Vieles läuft da noch nicht so, wie es den eigenen Ansprüchen der Verwaltungsleute selbst genügen würde. Wenn in diese Situation der Unsicherheit, Fehleranfälligkeit und Selbstunzufriedenheit hinein Kritik von außen kommt, trifft sie auf ein Minderwertigkeitsgefühl, einen verletzlichen Punkt. Wie viel Zeit ist man dem Lernprozess in der Verwaltung zu geben bereit?

Dahinter steht möglicherweise die Frage: „Wem gehört die Verwaltung?“ Der Verfassung nach ist sie natürlich „die Verwaltung der Gemeinden“, der Wahrnehmung nach ist sie jedoch viel näher an die (Kirchenkreis-)Leitung herangerückt. Durch die größere Zentralisierung ist die Nähe zur Gemeinde, durch die die Verwaltung früher ein Teil der Gemeindegemeinschaft war, verloren gegangen.

Als ich im Vikariat war, gehörte es zu einer der „Übungen“ in der Gemeindeerkundungsphase, dass man sich mal einen Tag lang nur im Büro der Gemeindegemeinschaft aufhalten sollte. Dabei ging es nicht um die Vielfältigkeit der Verwaltungstätigkeiten im engeren Sinne, sondern um die Wahrnehmung der Verwaltung als zentrale und meistgenutzte niedrigschwellige Kontaktfläche zu den Leuten: die Sekretärin war „das

Gesicht der Gemeinde“ – auch Filter zum Pfarramt, Trösterin, Beraterin, Kommunikationsleitstelle, „Ohr am Puls der Gemeinde“.

Die Zentralisierung mit ihrem Synergie- und Professionalisierungsgedanken lebt von der Reduktion des Verwaltungshandelns auf seine sachliche Seite ohne Berücksichtigung seiner sozialen und interaktionellen Funktionen, durch die es ein anschaulich erlebbarer Teil von Kirche war.

Mit der Entfernung verliert die Tätigkeit der Verwaltungsperson ihren „ganzheitlichen“ Charakter. Die Gemeindegemeinschaft war zuständig für alles und (mehr oder weniger) kompetent in allem, jedenfalls ein greifbares Verbindungsglied zur großen Verwaltung. Im Verwaltungszentrum sind die Tätigkeiten eher segmentiert und spezialisiert, sodass die Gesamtorientierung für jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in nicht mehr möglich ist.

Die Integration aller einzelnen Teile liegt dann auf der Ebene der Verwaltungsleitung, die den Gesamtzusammenhang durchschaut, einerseits und auf der Ebene der Gemeindeleitung, die die Verwaltungsleistungen auf die richtige Weise in Anspruch nehmen soll, andererseits. Die Qualifizierung zu einer solchen kompetenten Partnerschaft ist aber auf Gemeindegemeinschaft häufig nicht gegeben, die Verwaltung ist ihr professionell überlegen - und es kommt zu Unstimmigkeiten jeder Art. Dann muss sich entweder die Gemeindeleitung, der KV-Vorsitz, das Pfarramt um eine entsprechende Bildung bemühen – oder die Verwaltung selbst muss der Gemeinde hilfreich unter die Arme greifen. Das wird dann aber wiederum als weitergehende Entmündigung durch den Kirchenkreis und Abhängigkeit von der Leitung erlebt.

Die Forderung, die Verwaltung ganz „nach außen“ zu vergeben (outsourcing), erscheint dann wie ein Befreiungsschlag – würde m. E. aber die Spirale von Professionalisierung und Entmündigung noch weiter vorantreiben.

Möglicherweise geht es bei dem ganzen Gegeneinander von Gemeinde und Verwaltung um das eigentlich *gemeinsame* Leiden an dem gesellschaftlichen Relevanzverlust der Kirche insgesamt. Jedoch anstatt die Trauer und Existenzangst miteinander zu *teilen*, wendet man sich *gegeneinander* und stellt gegenseitig die jeweilige Relevanz und Existenzberechtigung in Frage.

Die Mitarbeitenden in der Verwaltung spüren, dass sie nicht anerkannt werden, sie sind verletzt und demotiviert und entwickeln feindselige Gefühle.

Umgekehrt werden kirchliche Leitung und Verwaltung als feindliche Obrigkeit empfunden, statt dass man sie als Führung durch die Zeit der Not vertrauensvoll akzeptiert.

Wenn dann das System in der Weise und in dem Ausmaß verrückt spielt, muss man aus der Situation zurücktreten, sich in einen Reflexionsraum begeben – so wie Sie es hier auf dieser Tagung miteinander tun – und Stück für Stück ein gemeinsames Verständnis der verwickelten und ja insgesamt für uns alle auch existenzgefährdenden Situation erarbeiten.

Die Aufklärung über die unterschwelligen Dynamiken kann ein Beitrag dazu sein, den Konflikten einiges von ihrer Energie und Heftigkeit zu nehmen, die Gegensätze vor der Erstarrung zu bewahren, durch die sie nur destruktiv für das Ganze werden können, und die übertriebenen Ängste und Vorwürfe soweit einzuhegen, dass sie jede Realitätswahrnehmung und Verhältnismäßigkeit nicht zerstören.

Das Schöne ist, wenn man ein wenig Licht in die emotionalen Verstrickungen in diesen Auseinandersetzungen hineinbringt, dann kommt auch immer ein bisschen Humor mit hinein. Wenn man sich selbst erkennt, dann kann man auch ein bisschen über sich lachen. Man kann sich ein bisschen distanzieren und man kann über den Clinch hinweg wieder versuchen, vernünftig miteinander zu reden.

Ich denke, das geschieht hier. Ich bin zuversichtlich, dass die Auseinandersetzung im wechselseitigen Respekt für die Leistungen des jeweils anderen und im Geiste der Achtung füreinander geführt werden kann, um den Blick gemeinsam auf das Ganze zu richten – und das heißt: auf die ganze Herausforderung, in der wir als Kirche stehen.

7. Die Kirche als „haltende Umwelt“ ist selber gefährdet.

Ich will zum Schluss einen letzten „psychodynamischen“ Gesichtspunkt anbringen, der sich noch einmal auf die existenzielle Bedeutung der gegenwärtigen Situation bezieht.

Normalerweise ist es so, dass ein Mensch sich *nicht* für das große Ganze zuständig und verantwortlich fühlen muss. Die Welt ist als Gottes gute Schöpfung für uns eingerichtet und jeder einzelne soll in seinem Stand und seiner Arbeit seiner individuellen Berufung nachgehen und an seinem Platz segensreich wirken nach den Kräften und Begabungen, die ihm gegeben sind. Der Zusammenhang des Großen und Ganzen, die Bewahrung der Schöpfung, die „Rettung der Welt“ liegt in Gottes Hand – und im Vertrauen auf seine mütterlich-väterliche Fürsorge können wir uns vertrauensvoll darauf konzentrieren, an unserem Ort das Unsere zu tun.

In der Organisationstheorie spielt der Begriff der „haltenden Umwelt“ eine bedeutsame Rolle. Er besagt, dass Menschen dann, und besonders *gut* dann ihren Aufgaben nachgehen und ihre Arbeit tun können, wenn sie sich in der Organisation - Behörde, Unternehmen, Konzern, Schule - „gehalten“ fühlen: beheimatet, geborgen, eingebettet. Auf tragfähigen Strukturen gegründet und von einer vertrauenswürdigen Führung geleitet, ist der Mitarbeiter entspannt und kann sich ganz dem widmen, was seiner Rolle entspricht, und kann seinen ganzen Ehrgeiz und seinen ganzen Erfindungsreichtum entfalten, um das, was er tun soll, möglichst gut zu tun und dadurch ein wertvoller Teil des größeren Zusammenhangs zu sein, von dessen Halt gebender Fürsorge er ja lebt.

In der Geschichte der Kirche ist die Zusage Gottes, „dass ewig eine Kirche sein muss“ (CA), ein Vertrauen erweckendes Leitwort gewesen – und die institutionalisierte Tradition der Glaubensinhalte und der kirchlichen Sitten und Gebräuche war der *Grund*, auf dem die kirchliche Arbeit einer jeden neuen Generation aufbaute und von der sich jeder einzelne kirchliche Mitarbeiter und Christenmensch verlässlich getragen fühlen konnte.

Jeder Mensch braucht schon als kleines Kind über seine unmittelbaren Bezugspersonen hinaus eine „haltende Umwelt“, also eine weitläufigere Familie, eine Nachbarschaftskultur – und vor allem einen psychologisch-sozialen Raum, der durch konstante Beziehungen, eine hinreichende materielle Versorgung, eine

einigermaßen stabile Wohnsituation und ein hinreichend stabiles psychisches Gleichgewicht und positives Zukunftsverhältnis der Eltern geprägt ist. Ja, ein Leben lang braucht jeder Mensch verlässliche Strukturen und hinreichenden Zukunftsoptimismus, um seine potentiell jederzeit wieder virulent werdenden Ängste zu bannen und um den Schrecken der Verlorenheit und des Ausgesetztseins der menschlichen Existenz psychisch einzufangen und kompensieren zu können. – Wird dem Menschen diese einigermaßen verlässliche Grundlage durch gesellschaftliche Entwicklungen geraubt, wird ihm das Vertrauen in eine gute, ihn immer hinreichend versorgende Zukunft weggenommen, dann wirkt das in Wahrheit traumatisierend – und obwohl jeder nach wie vor nach den gelernten Regeln der Lebenskunst sein Leben führt und seine Existenz zu sichern versucht, ist ihm oder ihr doch in gewisser Weise der Boden unter den Füßen weggezogen und eine latente Angst verbreitet sich überall.

Übertragen auf unsere kirchliche Wirklichkeit bedeutet das: Die große Institution Kirche, der Christenmenschen und Mitarbeitende (wir!) bisher einen Großteil ihrer innerweltlichen Sicherheit und ihr Vertrauen in den Lauf der Dinge verdanken, ist in der Gegenwart finanziell, gesellschaftlich und theologisch in ihren eigenen Grundfesten erschüttert. Das heißt: Die Institution als haltende Umwelt ist selber gefährdet und haltlos geworden. Die Selbstverständlichkeit einer tragenden Tradition gibt es nicht mehr. Das erzeugt eine Grundverunsicherung und eine *Grundverängstigung* im ganzen „System Kirche“, die uns von externen Beobachtern immer wieder vorgehalten wird.

„Da ist so viel Angst im System. Euer größter Fehler ist es vielleicht, dass ihr soviel Angst davor habt, Fehler zu machen.“

Was passiert aber mit Menschen in einer Institution, die selber haltlos geworden ist? Und wie kann eine Institution, die selber haltlos geworden ist, die Erwartung erfüllen, die hauptsächlich an sie gestellt wird: nämlich Halt zu *geben* und Verlässlichkeit zu repräsentieren und für Hoffnung und Vertrauen einzustehen?

In dieser Situation, in der nichts mehr selbstverständlich ist, ist es die besondere Herausforderung und Aufgabe der Leitung, sozusagen „kontrafaktisch“: obwohl es nichts Vertrauenswürdiges mehr gibt, doch für Vertrauen und Verlässlichkeit einzustehen. Die Leitung muss die paradoxe Aufgabe bewerkstelligen, selber haltlos doch Halt zu gewähren, selber verunsichert doch Mut zu machen, selber zweifelnd doch vertrauensvoll in die Zukunft zu blicken – und alle anderen in diese Blickrichtung mit hineinzunehmen.

Diese unmögliche Rolle können Leitende nur einnehmen, wenn sie von denen, die sie leiten und „halten“ sollen, selber unterstützt und mit einem „haltlosen Vertrauensvorschuss“ ausgestattet werden: wenn beide Seiten zu dieser Investition von Vertrauen bereit sind.

Dieses Vertrauen zueinander entwickeln wir als tragfähige Basis einer an sich haltlosen Beziehung, indem wir gemeinsam auf Gottes Nähe, die sich im gekreuzigten Christus zeigt, vertrauen. In diesem Sinne ist *Theologie* eine psychosoziale Überlebensbedingung für die Organisation selbst. Und indem wir, als Kirche, als Organisation, einander diesen Vertrauensvorschuss gewähren und miteinander die gemeinsame Aufgabe in den Blick nehmen, senden wir als Institution

in dieser allseits verunsicherten Gesellschaft die Botschaft, dass der in Christus gegründete Vertrauensvorschuss Leben ermöglicht und Gemeinschaft stiftet, wo wir normalerweise von unseren Ängsten und Konflikten zerrieben werden müssten. Durch die *Art*, wie wir mit unseren finanziellen, organisatorischen und interaktionellen Problemen umgehen, bringen wir diese Botschaft zum Ausdruck und können wir, selber haltlos geworden, dennoch auf den Halt hinweisen, den die Welt braucht und nach dem sie sich sehnt.

*

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und bin gespannt zu hören, ob der eine oder andere Hinweis auf die hintergründigen Dynamiken im Leitungs- und Verwaltungshandeln bei Ihnen etwas angestoßen hat, das dem Gesamtverständnis der Situation dienen kann.