

Dokumentation einer Fachtagung  
am Samstag, den 27. März 2010 in Leck

Die Nordelbische Kirche  
im Spannungsfeld geistlichen und  
organisatorischen Handelns



Ev.-Luth. Kirchenkreis  
Nordfriesland

## **Herausgegeben vom Kirchenkreis Nordfriesland**

Ev.-Luth. Kirchenkreis Nordfriesland / Nordbezirk  
Propst Dr. Kay-Ulrich Bronk  
Osterstraße 17, 25917 Leck  
Tel. 04662 - 86 21 / 22  
Mail: [propst.bronk@kirchenkreis-nordfriesland.de](mailto:propst.bronk@kirchenkreis-nordfriesland.de)

Ev.-Luth. Kirchenkreis Nordfriesland / Südbezirk  
Propst Jürgen Jessen-Thiesen  
Schobüllerstraße 36, 25813 Husum  
Tel. 04841 - 89 78 41 / 40  
Mail: [propst.jessen-thiesen@kirchenkreis-nordfriesland.de](mailto:propst.jessen-thiesen@kirchenkreis-nordfriesland.de)

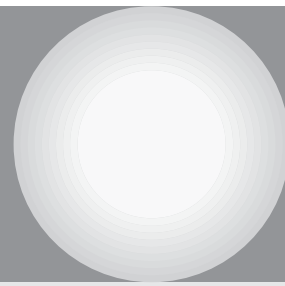
Web: [www.kirchenkreis-nordfriesland.de](http://www.kirchenkreis-nordfriesland.de)

Redaktion: Christoph Meyns  
Gestaltung: [gestaltung@ausflensburg.de](mailto:gestaltung@ausflensburg.de), Carola Döring  
Druck: Mussack Unternehmungen GmbH, Niebüll  
Auflage: 370 Stück  
Juni 2010

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier.

# Inhaltsverzeichnis

Impressum.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
<b>Vorwort.....</b>	<b>4</b>
Propst Dr. Kay-Ulrich Bronk Propst Jürgen Jessen-Thiesen	
<b>Tagungsablauf .....</b>	<b>6</b>
<b>Andacht.....</b>	<b>7</b>
Bischofsbevollmächtigter Gothard Maggaard	
<b>Wie beschreibt die Verfassung den Auftrag der Kirche und wie verteilt sie die Aufgaben?.....</b>	<b>9</b>
Propst Dr. Horst Gorski	
<b>Die Nordelbische Kirche im Spannungsfeld geistlichen und organisatorischen Handelns.....</b>	<b>16</b>
Propst Dr. Klaus Kasch	
<b>Ergebnisse des Podiumsgesprächs .....</b>	<b>21</b>
<b>Kirchliches Handeln in Leitung und Verwaltung – unterschwellige Dynamiken.....</b>	<b>22</b>
Pastor Redlef Neubert-Stegemann	
<b>Resümee der Fachtagung für Verwaltung.....</b>	<b>31</b>



Der Kirchenkreis Nordfriesland steht vor der Situation, in den kommenden zwei Jahren etwa 25% seiner Ausgaben einsparen zu müssen. Davon werden Pfarrstellen, Kirchengemeinden und alle übergemeindlichen Einrichtungen betroffen sein. Einem entsprechenden Abbau der Verwaltungsarbeit stehen allerdings die Regelungen des KKVwG entgegen. Blicke es dabei, würde die inhaltliche kirchliche Arbeit gegenüber dem Anteil für die Verwaltung über Gebühr belastet.

Damit das kirchliche Verwaltungshandeln reduziert werden kann und mit den Diensten in Verkündigung, Seelsorge, Lehre und Diakonie in ein theologisch angemessenes Verhältnis findet, ist ein Stellenabbau in der Verwaltung unumgänglich; das führt aber dazu, dass die derzeit vorgegebenen Aufgaben nicht mehr bewältigt werden können. Die weitere Verbesserung von Effektivität und Effizienz ist sicherlich möglich und nötig, wird aber keine ausreichenden Einsparungen erzielen und auch den Abbau von Personalstellen nicht auffangen können. Dieses alles bedeutet, dass es innerhalb des bestehenden Systems (im Rahmen des KKVwG) keine Lösungen gibt.

Die Frage ist nicht, ob wir Verwaltung brauchen und ob sie gut oder schlecht arbeitet. Es ist völlig unstrittig, dass Kirche Verwaltung braucht und dass die kirchlichen Verwaltungen gut arbeiten. Die Frage ist vielmehr, welche Konsequenzen ein Kirchenkreis aus der Dynamik der immer umfangreicher werdenden Verwaltungsaufgaben, der enormen Kostensteigerungen und der damit einhergehenden Disbalance zu den anderen kirchlichen Handlungsfeldern ziehen soll.

Wie aber sieht denn eine professionelle, zukunftsfähige und finanzierbare Form kirchlicher Verwaltung aus, die überdies einen angemessenen Platz im Ganzen des kirchlichen Handlungsspektrums hat?

Um dieses Problem anzugehen, hat der Kirchenkreis Nordfriesland eine Fachtagung am 27. März in Leck veranstaltet und dazu nordelbienweit eingeladen, um möglichst viele Erfahrungen und Meinungen zum Thema einfangen zu können. Es ging dabei nicht um die Suche nach Patentrezepten, sondern um ein perspektivisch möglichst breit angelegtes Abschreiten des Problemhorizonts.

Die drei auf der Tagung gehaltenen Referate beleuchten wesentliche Dimensionen des Themas: Die kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen unserer Verfassungswirklichkeit, kirchentheoretische Überlegungen, die ekklesiologische Gesichtspunkte mit der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Wirklichkeit verbinden, und die unterschwelligen, psychodynamischen Faktoren. In der Summe der Perspektiven wird deutlich, dass mit der Frage nach einer schlankeren Verwaltung zugleich die Frage nach der angemessenen organisatorischen Gestalt von Kirche auf der Agenda steht, die sich nicht unreflektiert aus dem gesellschaftlichen Trend organisatorischer Professionalisierung und Ökonomisierung beantworten lässt. Hier sind wichtige theologische Fragen berührt.

Die Vorträge weisen also auf die Komplexität des Themas hin, das sich nicht einfach innerhalb des Denkens von Kirchenrecht und Verwaltungswissenschaft bewältigen lassen wird, sondern in dem neben ekklesiologischen Gesichtspunkten und der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen auch Emotionen und unterschwellige Themen eine Rolle spielen.

Die sich an die Vorträge anschließende Diskussion hat in ihrem Verlauf gezeigt, wie schwierig es ist, „außerhalb“ des bestehenden Systems kirchlicher Verwaltung zu denken, dass aber genau das nötig sein wird, um die anstehenden Probleme zu lösen.

Ein wichtiges Ergebnis der Fachtagung ist die Einsicht, dass sich die Problemlage nicht innerhalb der Möglichkeiten eines Kirchenkreises und nicht innerhalb des bestehenden Systems kirchengesetzlicher Regelungen zum Verwaltungshandeln lösen lässt, sondern dass hier eine nordelbische Diskussion ansteht. Wir bitten deshalb die Kirchenleitung, einen nordelbischen Prozess zur Bearbeitung dieses Themas zu initiieren. Dabei muss es um mehr gehen als die Frage nach einer Anpassung des KKVwG an die Erfordernisse von Einsparungszwängen.

Im Nachgang zu dieser Tagung hat der Kirchenkreisvorstand des Kirchenkreises Nordfriesland entsprechende Bitten an die Kirchenleitung formuliert, die hier – als Essenz der Tagung – zitiert seien:

### „Darum bitten wir die Kirchenleitung zu prüfen:

1. Ob das Kirchenkreisverwaltungsgesetz so weiterentwickelt werden kann, dass zeitnah deutliche Einsparungen im Verwaltungsbereich zu erzielen sind.
2. Welche Verwaltungsaufgaben aus dem Leistungskatalog des Kirchenkreisverwaltungsgesetzes gestrichen werden können.
3. Welche Aufgaben delegiert werden können, ohne Kosten auf andere Ebenen zu verlagern.
4. Wie die Eigenständigkeit und Autonomie der Kirchengemeinden auch hinsichtlich der Verwaltungsaufgaben gestärkt werden kann.
5. Ob mit den Kreisen und Kommunen neue Verabredungen zur Verschlankeung der Verwaltungsabläufe da möglich sind, wo Kirche subsidiär öffentliche Aufgaben übernommen hat.
6. Wie die Effektivität und Effizienz des kirchlichen Verwaltungshandelns verbessert werden kann.“

In der Summe geht es um eine Neupositionierung der Verwaltung, um eine neue Zuweisung von Verantwortung und um neue Zielvorstellungen für ein professionelles Verwaltungshandeln.

Damit eine derart grundlegende Veränderungen möglichst, müssen Menschen mit verschiedenen Perspektiven an einen Tisch. Darum endet der besagte Brief an die Kirchenleitung mit einer weiteren Bitte:


„Darüber hinaus bitten wir die Kirchenleitung, einen Ausschuss zur Klärung der oben stehenden Fragen einzusetzen, der nicht nur mit Verwaltungsfachkräften besetzt ist, sondern in hohem Maße die kirchenpolitische Perspektive und die Nutzerperspektive berücksichtigt.“

Wir danken den Referenten Herrn Propst Dr. Gorski, Herrn Propst Dr. Kasch, Herrn Pastor Neubert-Stegemann, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Podiumsdiskussion, dem Moderator der Veranstaltung Herrn Diakon Christoph v. Stritzky, Herrn Propst i.R. Manfred Kamper für die Beteiligung an der Vor- und Nachbereitung der Tagung, Herrn Pastor Christoph Meyns für eben dies sowie für die Erstellung der Dokumentation. Schließlich danken wir allen, die die Tagung durch ihre Beiträge bereichert haben.

Leck, den 1. Juni 2010



Propst Dr. Kay-Ulrich Bronk



Propst Jürgen Jessen-Thiesen

# Tagesablauf

09:30 Uhr	Ankommen und Stehkafee	12:45 Uhr	Mittagsessen und Pause
09:45 Uhr	Andacht Gothart Magaard - Bischofsbevollmächtigter im Sprengel Schleswig und Holstein	13:30 Uhr	Podiumsgespräch
10:00 Uhr	Begrüßung und Einführung	15:15 Uhr	Kirchliches Handeln in Leitung und Verwaltung – unterschwellige Dynamiken Redlef Neubert-Stegemann Pastor, Leiter der Nordelbischen Arbeitsstelle Institutionsberatung
10:15 Uhr	Erfahrungen vor Ort Kirchliches Leben und Arbeiten unter den derzeitigen Rahmenbedingungen	16:00 Uhr	„Was können wir tun? Was können wir lassen?“ Ideen, Gedanken, Konsequenzen Plenumsgespräch
11:00 Uhr	Kaffeepause	16:30 Uhr	Abschluss
11:15 Uhr	Wie beschreibt die Verfassung den Auftrag der Kirche und wie verteilt sie die Aufgaben? Dr. Horst Gorski Propst im KK Hamburg-West/Südholstein		
12:00 Uhr	Erfahrungen mit den sich wandelnden kirchlichen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Veränderungen des Kirchenbildes Dr. Klaus Kasch Propst im KK Plön-Segeberg		

## Lied

Morgenlicht leuchtet, rein wie am Anfang.  
Frühlied der Amsel, Schöpferlob klingt.  
Dank für die Lieder, Dank für den Morgen,  
Dank für das Wort, dem beides entspringt.

Sanft fallen Tropfen, sonnendurchleuchtet.  
So lag auf erstem Gras erster Tau.  
Dank für die Spuren Gottes im Garten,  
grünende Frische, vollkommnes Blau.

Mein ist die Sonne, mein ist der Morgen,  
Glanz, der zu mir aus Eden aufbricht!  
Dank überschwänglich, Dank Gott am Morgen!  
Wiedererschaffen grüßt uns sein Licht.

Morgenlicht leuchtet, rein wie am Anfang.  
Frühlied der Amsel, Schöpferlob klingt.  
Dank für die Lieder, Dank für den Morgen,  
Dank für das Wort, dem beides entspringt.

## Liebe Schwestern und Brüder,

lasst uns auf Losung und Lehrtext des Tages hören. Die Losung aus 5. Mose 26,7:

*Da schrien wir zu dem HERRN, dem Gott unserer Väter. Und der HERR erhörte unser Schreien und sah unser Elend, unsere Angst und Not.*

Und dazu, weiterführend, der Lehrtext Johannes 16, 18-21:

*Der See wurde aufgewühlt von einem starken Wind. 19 Als sie nun etwa eine Stunde gerudert hatten, sahen sie Jesus auf dem See gehen und nahe an das Boot kommen; und sie fürchteten sich. 20 Er aber sprach zu ihnen: Ich bin's; fürchtet euch nicht! 21 Da wollten sie ihn ins Boot nehmen; und sogleich war das Boot am Land, wohin sie fahren wollten.*

Zwei dramatische Texte. Seenot und Seelennot. Zunächst die Befreiung aus Ägypten erinnernd: „Da schrien wir zu dem Herrn in Angst und Not, und er hörte und sah.“

Und dann gerät im Evangelium das Boot in schwere Wasser, und mit den Wellen steigt auch der Adrenalinpiegel, und man rudert und rudert und rudert. Und gleichzeitig geht die Angst nicht weg, im Gegenteil, selbst vertraute Gesichter erstarren und die Furcht ist kaum auszuhalten.

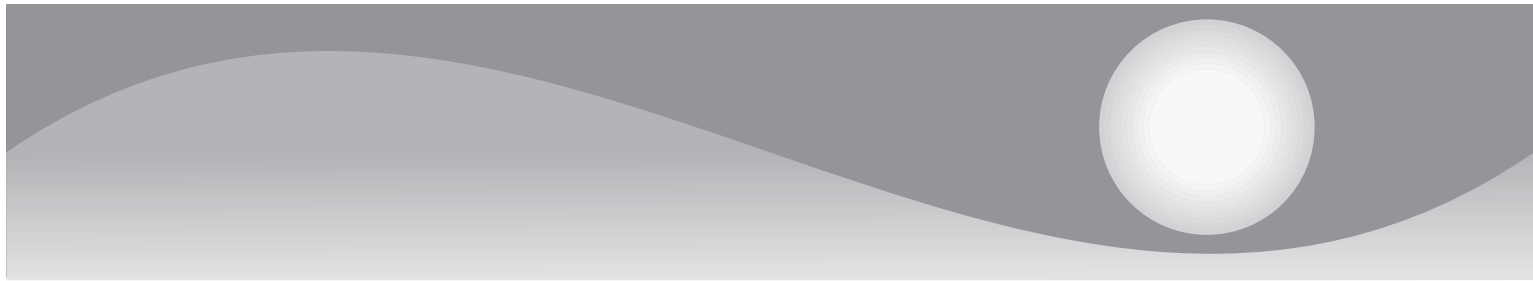
Seit alters haben die See und die Seefahrt die Menschen fasziniert. Mehr noch: Sie sind ein Spiegel des Lebens, ein Spiegel der Seele geworden. Ein menschlich Herz, sagt Martin Luther, ist ein Schiff auf einen weiten, wilden Meer. Das treiben die Winde der Welt umher. Hier stößt zu Furcht

und Sorge vor kommendem Unglück, dort Grämen und Trauer aus gegenwärtigem Übel. Hier weht Hoffnung und Stolz aus künftigem Glück, dort bläst Sicherheit und Freude an jetzigen Gütern. Solch Sturmwinde des Lebens lehren mit Ernst reden und das Herz ausschütten.“

Mit Ernst reden und das Herz ausschütten - dazu soll der Tag heute dienen. Es ist wichtig, dass wir genau, sehr genau hinsehen und hinhören. Dass wir unsere Erfahrungen sichten und austauschen, unsere Fragen und Anfragen stellen und zuhören: Was wurde angestrebt, was hat sich verändert, was wurde erreicht? Und was noch nicht? Und welche Faktoren beeinflussen das Ergebnis bzw. unsere Bewertung dessen? Welche geplanten, aber auch: welche ungeplanten, welche nichtintendierten, vielleicht sogar kontraproduktiven Folgen haben die Reformschritte der letzten Jahre ausgelöst?

Oder anders ausgedrückt: Wo stehen wir, nachdem wir in den letzten Jahren soviel gerudert und gerudert und gerudert haben? Wieso entsteht der Eindruck, dass immer noch kein Land in Sicht kommt? Und: Stimmt der Kurs, oder muss er vielleicht korrigiert und neu bestimmt werden? Wie können wir unser Kirchen-Schiff in den Turbulenzen von Wirtschafts- und Finanzkrisen über Wasser halten?

Verwaltung ist unser Thema heute - ein unter Theologen eher ungeliebtes Wort, bei dem viele ganz schnell Rot oder besser noch: Grau sehen. Graue Mappen, graue Flure, graue Anzüge, graue Zimmerpflanzen. Verwaltung - das klingt bisweilen unpersönlich, kalt, sachlich, anonym. So



ganz anders als Gemeinschaft und Gemeinde, wo uns das Herz aufgeht und wir den Wärmestrom zu spüren meinen. Aber machen wir uns nichts vor: Eine große Zahl von Mitchristen erlebt von ihrer Kirche wesentlich mehr Verwaltung als Verkündigung. Sie erleben den kirchlichen Fiskus als Annex des staatlichen, bekommen den standardisierten Bescheid über Kirchengrundsteuer und Grabgebühren, erleben Kirche eben auch als Behörde und Verwaltung. Auch deshalb müssen wir im Blick auf das Verwaltungshandeln genau hinsehen und anhören. Eine besondere Aufmerksamkeit wird dabei insbesondere das Kirchenkreisverwaltungsgesetz betreffen.

Unser Lehrtext schließt mit einer überraschenden Wende. Die müden, ängstlichen und verängstigten Ruderer auf dem See hören auf einmal Stimme und Wort ihres Herrn - und im selben Atemzug schon sind sie auf wunderbare Weise am Ziel ihrer Fahrt angelangt, haben keine schwankenden Planken mehr, sondern wieder festen Boden unter den Füßen und alles ist gut.

Ich höre daraus eine große Ermutigung. Rudert kräftig, so gut ihr könnt, und bestimmt sorgfältig den Kurs eures Schiffes. Seht zu, dass ihr Untiefen vermeidet und nicht auf

einer Sandbank scheitert. Aber vertraut darauf: Ihr braucht keine Angst zu haben. Am Ende seid nicht ihr es mit allem Machen und Tun, die das Schiff der Kirche auf dem Meer der Welt über Wasser halten. Das tut der Herr der Kirche selbst. Öffnet euch für seine Gegenwart, hört auf sein Wort - dann seid ihr auf der Fahrt schon immer am Ziel und habt Land gewonnen, auch wenn die Wellen noch so hochgehen und die Winde euch kräftig ins Gesicht blasen. Er war, er ist, er wird sein, und er hält seinem Volk die Treue - in allem Wandel, heute und alle Tage.

Und deshalb haben wir als christliche Gemeinde einen Schatz besonderer Ausdrucksformen: Wir können unser Herz vor Gott ausschütten und beten. Wir können an solch einem Tag auch um Gottes Geist bitten, der uns lebendig macht und erneuert. Und wir können miteinander Lieder singen, die nicht nur den Kopf, sondern auch die Seele berühren. Die uns miteinander verbinden, sodass wir offen reden und auch streiten können. So lasst uns heute mit Ernst reden und das Herz ausschütten!

Amen

## Lied


Vertraut den neuen Wegen,  
auf die der Herr uns weist,  
weil Leben heißt: sich regen,  
weil Leben wandern heißt.  
Seit leuchtend Gottes Bogen  
am hohen Himmel stand,  
sind Menschen ausgezogen  
in das gelobte Land.

Vertraut den neuen Wegen  
und wandert in die Zeit!  
Gott will, dass ihr ein Segen  
für seine Erde seid.

Der uns in frühen Zeiten  
das Leben eingehaucht,  
der wird uns dahin leiten,  
wo er uns will und braucht.

Vertraut den neuen Wegen,  
auf die uns Gott gesandt!  
Er selbst kommt uns entgegen.  
Die Zukunft ist sein Land.  
Wer aufbricht, der kann hoffen  
in Zeit und Ewigkeit.  
Die Tore stehen offen.  
Das Land ist hell und weit.

Gebet – Vaterunser – Segen



Wie beschreibt die Verfassung den Auftrag der Kirche  
und wie verteilt sie die Aufgaben?

Dr. Horst Gorski

## 1. Die Aufgabenstellung

Der erste Satz in § 1 des im 19. Jahrhundert erschienenen Werkes über die Grundsätze evangelisch-lutherischer Kirchenverfassung von Johann Wilhelm Friedrich Höfling lautet: „Die Aufgabe der Kirchenverfassung ist keine andere als die, das kirchliche Leben für den Zweck der stetigen Ausübung seiner natürlichen und nothwendigen Funktionen nach allen Seiten hin recht zu organisieren, oder das äußere sociale Leben der Kirchengemeinschaft so zu ordnen, daß es dem Wesen und Zweck der Kirche, Glaubens- und Gnadenmittelgemeinschaft, Sammlung der Gläubigen und sammelnde Anstalt für den Glauben zugleich zu seyn, entspricht.“ Und nach Herbert Frost, einem Kirchenverfassungsrechtler des 20. Jahrhunderts, ist Kirchenrecht „der rechtliche Aspekt der Kirche in ihrer innerweltlichen Daseinsweise zwischen Pfingsten und dem Jüngsten Tage.“<sup>1</sup>

Ob die Neustrukturierung unserer Kirche, die wir gerade vollziehen, den Anspruch erheben muss, bis zum Jüngsten Tage zu bestehen, lassen wir klugerweise besser offen. Doch den Anspruch, wenigstens für eine oder zwei Generationen zu bestehen, den sollte jede so arbeitsintensive Neuordnung wohl haben. Zumindest bis zur Entstehung der Nordkirche Pfingsten 2012 dürfte sie gelten – Sie sehen, ich schraube die Ansprüche immer weiter herunter, und im Übrigen könnte man in dem Datum der Fusion ja im Blick auf Nordelbien sozusagen ein Zusammentreffen von Jüngstem Tag und Pfingsten sehen.

Wahrscheinlich aber wird das meiste der gegenwärtigen Neuordnung auch in der Nordkirche Bestand haben.

Von mir erwarten Sie eine theologische Reflexion dieses Umbaus unserer Kirche, insbesondere unter dem Aspekt, wie sich geistliche und verwaltungstechnische Aufgaben zueinander ordnen. Nun, Herr Bronk weiß, wie schwer ich mich damit getan habe, diese Aufgabenstellung zu verstehen, geschweige denn sie umzusetzen. In der Tradition unserer lutherischen Kirchen sind wir nämlich von Hause aus skeptisch, in der Struktur der Kirche Theologie zu sehen, in sie hinein oder aus ihr heraus zu lesen. Die Reformatoren standen 1530 vor der Aufgabe, dem Reichstag in Augsburg nachweisen zu müssen, dass sie Kirche sind, auch wenn sie nicht alle Ordnungen der römischen Kirche anerkannten. Deshalb formulierten sie in Artikel XV ihres Bekenntnisses: „Von Kirchenordnungen, von Menschen gemacht, lehret man diejenigen halten, so ohn Sünd mögen gehalten werden und zu Frieden und guter Ordnung in der Kirche dienen... Doch geschieht Unterricht dabei,

dass man die Gewissen nicht damit beschweren soll, als sei solch Ding nötig zur Seligkeit.“

Diese Position ist, wie gesagt, einer besonderen Situation geschuldet. Ob damit wirklich gesagt sein sollte, dass Kirchenordnungen beliebig seien, muss offen bleiben. Jedenfalls hat man es später – wiederum unter dem Druck der Verhältnisse – so gedeutet; denn bis zum Ende des landesherrlichen Kirchenregiments 1918 ordneten in Deutschland die Länder die organisatorischen Angelegenheiten der Kirchen. Für theologische Ansprüche an die Organisationsform war da wenig Raum. Vereinzelt, wie etwa von dem Kirchenrechtler Rudolf Sohm, wurde diese Delegation der Kirche an den Staat sogar offensiv vertreten. Als die Landeskirchen 1918 vor der Aufgabe standen, ihre Angelegenheiten in eigener Regie zu ordnen, waren sie darauf nicht genügend vorbereitet und entsprechend hilflos. Die Erfahrungen im Dritten Reich mit der Zerstörung der Strukturen der meisten evangelischen Landeskirchen durch Reichsbischof Ludwig Müller führten endlich auch die lutherische Theologie überwiegend zu der Einsicht, dass die Kirchenordnung zwar ein weltlich Ding, aber eben doch keinesfalls beliebig ist und dass ihre Gestaltung ureigenste Aufgabe der Kirche selber ist. Die Kirche, auch die lutherische, muss ihre Ordnung allein nach dem Kriterium ausrichten, wie und dass an einem gegebenen Ort und zu einer bestimmten Zeit in bester Weise dafür Sorge getragen wird, das Evangelium rein zu verkündigen und die Sakramente recht zu verwalten. Nichts anderes besagt auch der eingangs zitierte Satz Johann Wilhelm Friedrich Höflings.

Nun ist mit dieser Grundlegung aber für unser Thema nicht allzu viel gewonnen. Denn wie bezieht man konkrete Strukturen auf dieses Kriterium, ob sie bestmöglich dazu dienen, das Evangelium rein zu verkündigen und die Sakramente recht zu verwalten? Hier braucht es zur Urteilsbildung der aus der Ethik bekannten sogenannten „mittleren Axiome“ – also vermittelnder Kriterien zwischen einem Grundsatz und der Konkretion. Ohne solche mittleren Axiome kommt es zu gedanklichen Kurzschlüssen, die zwar gefühlt richtig sein mögen, aber intellektuell redlich noch nur schwer zu begründen sind. Ein klassisches Beispiel für einen solchen „Kurzschluss“ von einem fundamentalen theologischen Satz zu einer Konkretion ist Karl Barths Ablehnung der Geheimdiplomatie mit der Begründung, Jesu habe gesagt „Ich bin das Licht der Welt“. So könnte auch die direkte Anwendung des Kriteriums, alles in der Kirche muss der Verkündigung und der Sakramentsverwaltung

<sup>1</sup> Den Hinweis auf diese Zitate verdanke ich Professor Unruh aus seinem Synodenbericht für die AG Verfassung vom 27.02.10

dienen, zu vorschnellen Urteilen führen. Gefühlt mag man sagen, dass die Verwaltung so überhandnimmt, dass dafür bei den Gemeinden gespart werden muss und dass deswegen der Gottesdienst mit Verkündigung und Sakramentsverwaltung schlechter gestellt wird. Doch stimmt das wirklich? Ein mittleres Axiom wäre die objektiv definierte Grenze, bis zu der Verwaltung im Hintergrund notwendig und damit dem Gottesdienst förderlich ist und ab der sie überflüssig und damit dem Gottesdienst abträglich wird. Doch gibt es wirklich objektive Kriterien für die Definition dieser Grenze? Gefühlt ist sie für manche von uns längst überschritten.

Das ist die Situation, in der wir uns meines Erachtens zurzeit befinden. Mit ihr ist theologisch nicht leicht umzugehen. Denn nur zu leicht erliegt man der Gefahr, die Theologie dafür zu instrumentalisieren, das Gefühlte zu belegen. Und das war meine Sorge in den Vorgesprächen: Der Vorsitzende des Theologischen Beirats wird eingeladen, um das Überhandnehmen der Verwaltung theologisch zu belegen und womöglich zu verurteilen. Sollten Sie diese Erwartung haben, werde ich Sie enttäuschen. Andererseits: Nimmt sich die Theologie zu sehr zurück, versäumt sie dann nicht ihre Pflicht, das kritische Korrektiv allen kirchlichen Handelns zu sein? Und wie steht es mit den mittleren Axiomen? Gibt es sie in diesem Themengebiet überhaupt, und wenn ja, wie lassen sie sich finden?

Ich will versuchen, die gestellte Aufgabe, wenn nicht zu lösen (das kann ich nicht), so doch zu umkreisen. Dazu werde ich zunächst die nordelbische Verfassung auf die Aufgabenstellung dieses Vortrags hin befragen. Danach werde ich verschiedene Verfassungstypen, wie sie sich seit dem 19. Jahrhundert in den evangelischen Kirchen herausgebildet haben, beschreiben und auf ihre Relevanz für unsere Fragestellung abklopfen. Und zuletzt werde ich versuchen, Theologie und Praxis in einen Dialog zu bringen.

## **2. Wie beschreibt die nordelbische Verfassung den Auftrag der Kirche und wie verteilt sie die Aufgaben?**

Die nordelbische Verfassung beschreibt den Auftrag der Kirche interessanterweise gar nicht. Jedenfalls nicht ausdrücklich und nicht für die Kirche insgesamt. Das ist keineswegs „normal“, wenn man sich andere Kirchenverfassungen zum Vergleich anschaut. Wahrscheinlich liegt die Ursache hierfür in der Entstehungszeit der Verfassung in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts mit ihren ba-

sisdemokratischen und anti-institutionellen Affekten. Von einem „Auftrag“ ist folglich nur für die Kirchengemeinde die Rede. „Kirche“, das sollte nach dem Willen der damaligen Verfassungsväter (und schon einiger Verfassungsmütter) die Kirchengemeinde an der Basis sein. Über sie heißt es in Artikel 7 Absatz 1 unter der Überschrift „Der Auftrag der Kirchengemeinde“: „In der Kirchengemeinde sammeln sich die Glieder der Kirche um Wort und Sakrament.“ Absatz 2: „Die Kirchengemeinde sorgt dafür, dass das Evangelium verkündigt, die Taufe empfangen und das Abendmahl gefeiert wird.“ Das heißt, die Grundfunktionen, denen alle Kirchenordnung zu dienen hat (Verkündigung des Evangeliums und Sakramentsverwaltung), werden der Kirchengemeinde zugeordnet. Kirchenkreis und Landeskirche (die in Nordelbien nie so heißen durfte, obwohl doch auch andernorts die Zuordnung einer Landeskirche zu einem Land längst nicht mehr gegeben ist, ohne dass man deswegen auf diesen Begriff verzichtet) haben daneben nur dienende Funktionen, tun das, was die einzelne Kirchengemeinde alleine nicht tun kann.

Auch die Definition des Amtes, die am ehesten noch so etwas wie eine Definition des Auftrages sein könnte, steht nicht in den allgemeinen Grundartikeln über die Kirche, sondern befindet sich im Kapitel „Kirchengemeinde“ in Artikel 19: „Das der Kirche anvertraute Amt gliedert sich in verschiedene Dienste.“

Hinsichtlich der Beschreibung des Auftrages der Kirche wäre freilich auf Artikel 1 zu verweisen, der lautet: „Die Nordelbische Kirche trägt dafür Sorge, dass der ihr vom Herrn der Kirche gegebene Auftrag im Gottesdienst, in Mission, Unterricht, Seelsorge, Diakonie und in der Mitverantwortung für das öffentliche Leben wahrgenommen wird.“ Wer aber gelernt hat, Verfassungstexte auf ihre Nuancen hin zu lesen, und wenn man die Protokolle über die damaligen Verhandlungen über die neue Verfassung studiert, dann muss man doch sagen: Was auf den ersten Blick klar wirken mag, ist in Wirklichkeit unklar, und zwar vermutlich absichtlich unklar: Denn auch hier wird der Auftrag, den der Herr seiner Kirche gegeben hat, vorausgesetzt, aber nicht inhaltlich beschrieben; und die Nordelbische Kirche trägt nur dafür Sorge, dass er wahrgenommen wird. Anvertraut ist er ihr offenbar nicht. Anvertraut ist er der Kirchengemeinde.

Damit ist in Nordelbien die Kirchengemeinde die zentrale Einheit kirchlichen Lebens. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass ihre Selbstständigkeit soweit geht, dass sie

auch für ihre eigene Verwaltung verantwortlich ist. Nach Artikel 9 „ordnet und verwaltet“ (!) sie ihre Angelegenheiten im Rahmen des geltenden Rechts in eigener Verantwortung. Nach Artikel 14 ist der Kirchenvorstand für die Leitung und Verwaltung (!) der Kirchengemeinde verantwortlich. Die Verwaltung kommt darüber hinaus nur an zwei Stellen in der nordelbischen Verfassung vor: Kirchengemeinden können Verbände zur gemeinsamen Erledigung der Verwaltung bilden. Und nach Artikel 102 ist das Nordelbische Kirchenamt die Verwaltungsbehörde der Nordelbischen Kirche, die in eigener Verantwortung für die Verwaltung aller Angelegenheiten zuständig ist, „soweit nicht die Verwaltung anderen kirchlichen Stellen zusteht“. Das heißt, das Nordelbische Kirchenamt nimmt ausdrücklich eine nachrangige, sozusagen subsidiäre Rolle ein. Erst eine der letzten Verfassungsänderungen hat in den Artikel 58 über die Delegation der Verwaltung an andere kirchliche Körperschaften den Satz eingefügt: „die dieser nicht bereits durch Kirchengesetz zur Erledigung zugewiesen sind“. Damit wurde die verfassungsrechtliche Grundlage für das Kirchenverwaltungsgesetz geschaffen.

Nach dem ursprünglichen Buchstaben und Geist der nordelbischen Verfassung ist eindeutig, dass die Verwaltung der Kirchengemeinde von ihr selber erledigt werden soll. Davon haben wir uns mit dem Kirchenverwaltungsgesetz entfernt. Wie ist diese Veränderung kirchenpolitisch zu bewerten? Ganz sicher ist sie auch der Erfahrung geschuldet, dass Kirchengemeinden in den seltensten Fällen in der Lage sind, der Aufgabe, sich selbst zu verwalten, kompetent nachzukommen. Was aber ist theologisch oder geistlich mit dieser Veränderung gesagt?

Vielleicht lässt sich die Antwort deutlicher profilieren, wenn wir zuvor einen Blick auf verschiedene Kirchenmodelle werfen und schauen, welche Rolle in ihnen die Verwaltung spielt.

### 3. Typen evangelischer Kirchenverfassungen

Im 19. Jahrhundert kam Bewegung in die Landeskirchen. Auch wenn das landesherrliche Kirchenregiment bis 1918 Bestand hatte, so gaben die meisten deutschen Länder doch schon seit der Mitte des 19. Jahrhunderts den Kirchen in ihrem Gebiet erste Freiheiten, sich organisatorisch selbstständig zu ordnen.

**3.1** Eine Pionierrolle spielt dabei die rheinisch-westfälische Kirchenordnung von 1835, die wir auch gleich als Beispiel für ein **synodal-presbyteriales Kirchenmodell** heranzie-

hen können. Die Impulse für diese Kirchenordnung kamen aus den benachbarten reformierten Gebieten am Niederrhein, also aus den Niederlanden. Dort waren kongregationalistische Kirchen entstanden, die als erste versuchten, das „Priestertum aller Glaubenden“ in eine synodal organisierte Verfassungsform zu gießen. Zwar waren die Synoden in den rheinisch-westfälischen Kirchen, also auf preußischem Gebiet, zunächst in ihren Rechten beschränkt. Doch es deutete sich bereits die Struktur an, die wir bis heute in den Nachfolgekirchen Rheinland und Westfalen finden: Hohe Selbstständigkeit der Kirchengemeinden und ihrer Presbyterien. Das auffälligste Merkmal dieses Modells ist die Leitung der Kirche durch den Präses der Synode, der zudem offiziell auch die Kirchenverwaltung leitet. Das heißt, die Präses Alfred Buß und Nikolaus Schneider sind so etwas wie unsere Bischöfe, Hans-Peter Strenge und Frauke Hansen-Dix in einer Person. Dass damit durchaus eine gewisse Machtfülle gegeben ist, die dem so hoch gehaltenen synodalen Prinzip gelegentlich entgegen stehen kann, lässt sich vorstellen. Für unsere Fragestellung ist interessant, dass die Verwaltung hier integriert und der geistlich-synodalen Leitung der Kirche untergeordnet ist. Freilich hat auch dieses Modell in der Praxis seine eigenen Gesetze: So dürfen zwar nur Synodale Mitglieder der Kirchenleitung sein. Da man aber auf die Kompetenz der Verwaltung in der Kirchenleitung nicht verzichten will, beruft man jeweils zwei Oberkirchenräte aus der Verwaltung in die Kirchenleitung, indem man sie gleichzeitig zu Synodalen ernennt. Man sollte also keine voreiligen Schlüsse ziehen: Das presbyterial-synodale Modell ordnet die Verwaltung zwar der geistlichen Leitung unter, bezieht sie gleichwohl mehr in die offizielle Leitung der Kirche ein, als es bei uns der Fall ist. Dieses Detail finde ich deshalb so wichtig, als man leicht geneigt ist, voreilige Schlüsse aus Etiketten oder aus Einzelbestimmungen zu ziehen. Die Bedeutung von Etiketten und die Auswirkung einer Einzelbestimmung auf das Kirchenbild ergibt sich aber zumeist erst im Gesamtgefüge aller Bestimmungen.

Diese Erkenntnis sollte auch vor allen ideologischen Diskussionen um Kirchenmodelle warnen. In der Regel ist nichts so, wie es zunächst zu sein scheint. Und schon gar nicht so, wie es auf dem Etikett steht.

**3.2** Das Gegenmodell treffen wir im übrigen Preußen an, in der Kirche der „Altpreußischen Union“. Hier wurden die Befugnisse, die bis ins 19. Jahrhundert bei den staatlichen Behörden gelegen hatten, nach und nach an das



Konsistorium der Kirche abgegeben. So entstand das **konsistoriale Kirchenmodell**. In ihm – jedenfalls in seiner altpreußischen Ausprägung – stand der Konsistorialpräsident – nach dem König – an der Spitze der Kirche. Die leitenden Geistlichen, die Generalsuperintendenten, waren ihm untergeordnet. Salopp gesagt: Hier leitete die Verwaltung die Kirche. Ganz so ist es heute in Berlin-Brandenburg Schlesische Oberlausitz (EKBO) nicht mehr. Dort steht heute ein Bischof an der Spitze seiner Generalsuperintendenten. Die alte Verbindung von Kirchenleitung und Verwaltungsleitung hat sich in veränderter Form erhalten: Der Bischof ist der Chef der Kirchenverwaltung – darin sind sich also die so gegensätzlichen Modelle der presbyterial-synodalen und der konsistorialen Kirchenverfassung einig: Beide integrieren die Verwaltung in die Leitung und ordnen sie (heute) der geistlichen Leitung unter. Aus der praktischen Erfahrung, dass ein Bischof überfordert ist, die Verwaltung zu leiten oder zu beaufsichtigen, hat man in Berlin-Brandenburg die Konsequenz gezogen und das Amt eines Propstes bzw. einer Pröpstin geschaffen, die als Stellvertreterin des Bischofs der Verwaltung vorsteht.

Andere Ausprägungen des konsistorialen Modells finden wir z.B. in Württemberg und Mecklenburg, wo die Oberkonsistorialräte oder Oberkirchenräte Mitglieder der Kirchenleitung sind. Mecklenburg hatte aber schon unabhängig von der Nordkirche 2004 eine Verfassungsänderung vorliegen, mit der dieses Modell abgeschafft werden sollte. Ein Streitpunkt im Fusionsprozess besteht hier also nicht.

**3.3** Daneben gibt es verschiedene Mischformen. Letztlich haben keine zwei Landeskirchen in Deutschland dasselbe Verfassungs- und Leitungsmodell. Interessant ist ein Blick auf Hannover, dessen Kirchenleitung „Kirchensenat“ heißt und dessen Kirchenmodell man **senatorisch** nennt. Der Grundgedanke des senatorischen Kirchenmodells ist es, alle Ebenen und Gruppen der Kirche an der Kirchenleitung zu beteiligen. Hier gibt es also sowohl aus der Synode gewählte, wie berufene wie auch von Amts wegen darin befindliche Mitglieder der Kirchenleitung.

**3.4** Nordelbien repräsentiert ein lutherisches Synodalmodell, das allerdings aus dem basisdemokratischen Aufbruch der 70er Jahre heraus Elemente einer presbyterial-synodalen Verfassung enthält. Liest man heute die Protokolle der Verfassung gebenden Synode der NEK von 1970/71, so stellt man mit Erstaunen fest, dass es ursprünglich das Ziel war, die Gemeindeversammlung zum

zentralen Entscheidungsorgan der Kirchengemeinde zu machen. Soweit ging das Bestreben, die Kirchengemeinde und in ihr wiederum das Kirchenvolk mit seinem allgemeinen Priestertum zur selbstständig handelnden Instanz zu machen. Man rückte von diesem Vorhaben allerdings ab wegen der Schwierigkeiten, aus einer Gemeindeversammlung ein tatsächlich repräsentatives Organ zu machen. Insgesamt aber ist das nordelbische Verfassungsmodell ein Kompromiss geworden aus diesem starken basisdemokratisch-synodalen Impuls und den klassischen lutherischen Verfassungselementen. Hierzu gehört das Gegenüber von Amt und Gemeinde, weshalb die Bischöfe der Synode nicht angehören (wie auch die Pröpste der Kirchenkreissynode nicht angehören). Eine Besonderheit besteht in Nordelbien darin, dass die Theologen und andere hauptamtlich Mitarbeitende nur ein Drittel der Synode stellen, also in der Minderheit sind.

Die Kirchenleitung besteht aus den bischöflichen Personen und darüber hinaus ausschließlich aus Mitgliedern, die aus der Mitte der Synode gewählt wurden. Bei einer so überwiegend rein synodalen Kirchenleitung ist der Hauptausschuss der Synode im Grunde nicht systemkonform. Er ist eine Art Synodalvorstand, den es normalerweise nur dort gibt, wo – wie in Hannover oder Württemberg und Bayern – die Kirchenleitung nicht überwiegend synodal zusammengesetzt ist. Zu den Ungereimtheiten gehört weiter, dass der Synodenpräsident der Kirchenleitung nur beratend angehört, was zu einem stark synodal orientierten Kirchenmodell eigentlich nicht passt. Man sieht an all diesen Unstimmigkeiten, dass es damals verschiedene Strömungen in der Verfassung gebenden Synode gab, die letztlich nur durch Kompromisse zum Ausgleich gebracht werden konnten.

Gegen die Mitgliedschaft von Mitgliedern des Kirchenamtes in der Kirchenleitung sprach damals, dass sie die einzigen auf Lebenszeit berufenen Amtsinhaber waren und man ihre Stellung durch die Mitgliedschaft in der Kirchenleitung nicht zusätzlich stärken wollte. Inzwischen werden auch die Mitglieder des Amtes auf 10 Jahre berufen. So könnte man darüber nachdenken, ob nicht eine Einbindung wie im Rheinland und in Westfalen sinnvoll sein könnte. Auf jeden Fall scheint es mir eine offene Frage zu sein, ob eine Verwaltung dann stärker ist, wenn sie offiziell Teil der Leitung ist oder wenn sie nur beratend am Tisch sitzt, die ehrenamtlichen Mitglieder der Kirchenleitung aber letztlich von ihrer Sachkenntnis doch abhängig sind.

Ich könnte mich nun genussvoll über allerlei Absonderlichkeiten in den Verfassungen anderer Landeskirchen in Deutschland auslassen. Dann kann man sich als Nordelbier so schön normal fühlen. In der Regel lautet die Antwort auf die Frage, warum dies oder jenes dort so sei: Nun, das seien eben „historische Besonderheiten“. Wohl an, stehen wir dazu, dass wir auch eine „historische Besonderheit“ sind.

#### Was können wir aus diesem Überblick für unsere Fragestellung gewinnen?

Als guter Lutheraner bin ich, wie gesagt, sehr zurückhaltend mit theologischen Schlussfolgerungen aus Strukturen. Wer die Sache theologisch überhöhen will, kann natürlich sagen, mit dem Übergang der Verwaltung von der Kirchengemeinde auf den Kirchenkreis (und dies zwangsweise per Gesetz!) habe sich unsere Kirche von einem synodales presbyterial orientierten Modell in Richtung auf ein konsistoriales Modell entwickelt. Ich hielte eine solche Deutung allerdings für maßlos überzogen. Ich würde gegenhalten: Zunächst einmal hat diese Veränderung mit einer realitätsfernen Ideologie der 70er Jahre Schluss gemacht. Auch unter den damaligen Bedingungen waren Kirchengemeinden nur selten hauptamtlich so gut ausgestattet, dass sie eine eigene Geschäftsführung für ihre Verwaltung hatten. Und ob es ehrenamtliche Kompetenz in ausreichendem Maße gab, hing auch damals – wie unser Synodenpräsident so treffend sagt – an „Kommissar Zufall“.

Ich bin auf jeden Fall vorsichtig, aus der bloßen Ansidelung der Verwaltung auf einer bestimmten Ebene und aus den dazu erlassenen gesetzlichen Regelungen Rückschlüsse auf das Kirchenbild zu ziehen. Denn letztlich hängt das Kirchenbild doch an der Art der Umsetzung und daran, ob die Verwaltung in dieser Struktur dem Auftrag der Kirche dient. Eine nicht funktionierende Verwaltung auf Gemeindeebene kann dem Auftrag der Kirchengemeinde abträglicher sein als eine gut funktionierende, dienende Verwaltung auf höherer Ebene. Und es kommt, wie wir sahen, auf das Gesamtgefüge aller Einzelbestimmungen an. Vielleicht führt das – wenn überhaupt – auf die Spur von so etwas wie mittleren Axiomen, die das Bindeglied zwischen Grundsatzüberzeugungen und der Praxis sein können: Nämlich das Zusammenwirken der Elemente im Gesamtgefüge und die konkrete Art ihrer Umsetzung anzuschauen.

#### 4. Theologie und Praxis

Ich beginne mit einer Erfahrung: Der Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein hat drei pröpstliche Stellen. Neben drei regionalen Bezirken sind ihnen die Funktionen der Zuständigkeit für die Verwaltung, für die Bereiche Bildung und Familie sowie für den Bereich Diakonie zugeordnet. Was heißt das?

Man könnte meinen, das hieße, dass einer für Verwaltung und zwei für Inhalte zuständig seien. Weit gefehlt! Alle drei sind für „Verwaltung“ zuständig. Denn die pröpstlichen Aufgaben, die sich als Verantwortliche für die Bereiche Bildung, Familie und Diakonie ergeben, bestehen nur zu einem kleinen Teil aus der Diskussion der Inhalte der Arbeit. Dafür sind bei uns die so genannten Bereichsleitungen zuständig. Nein, unsere Aufgabe besteht vor allem darin, für die richtigen Strukturen zu sorgen und – mithilfe der Bereichsleitungen und des Verwaltungszentrums – den Haushalt der Bereiche aufzustellen und vor der Synode zu verantworten.

Also alles nur noch Verwaltung? Bestätigt sich das (Vor-)Urteil, dass die Verwaltung immer mehr Raum ergreift und auch das pröpstliche Amt gänzlich in Beschlag legt? Nein, wieder weit gefehlt! Wir lernen gerade (genauer: mir geht es zurzeit gerade so, dass ich das lerne), dass das, was wie Verwaltung aussieht, in Wirklichkeit eine inhaltliche Gestaltungsaufgabe ist. An den Strukturen und am Haushalt entscheidet sich viel: Wo werden Schwerpunkte gesetzt? Welches Profil will der Kirchenkreis sich geben? Wofür will der Kirchenkreis geistlich stehen?

Aber – und das ist für mich die vielleicht wichtigste Entdeckung – in der derzeitigen Phase des Aufbaus eines neuen Kirchenkreises ist die Kommunikation der Strukturen und des Haushaltes die vielleicht wichtigste inhaltliche Gestaltungsaufgabe! Es geht um Transparenz, um Verständlichmachen, um Eingestehen von Fehlern und Unzulänglichkeiten. Mit all dem geht es um den Aufbau von Vertrauen und Kultur bzw. schlicht um die Gestaltung dessen, was ich geistliche Gemeinschaft nennen würde. Kaum etwas anderes ist dafür derzeit so entscheidend wie die Kommunikation des Verwaltungshandelns!

Werfen wir einen Blick zurück auf die verschiedenen Kirchenmodelle, so erschließt sich der gute Sinn, warum es in den so gegensätzlichen Modellen einer presbyterial-synodalen wie einer konsistorialen Kirchenverfassung in eini-




gen Landeskirchen Praxis ist, in beiden Fällen die leitende geistliche Person zum Chef der Verwaltung zu machen! Der Blick auf die verschiedenen Modelle zeigt zum einen: Ob man diese Verzahnung vornimmt oder nicht, hat nichts mit einem bestimmten Kirchenmodell zu tun, sondern scheint grundsätzlich in jedem Kirchenmodell möglich zu sein. Zum anderen: Verwaltung hat dienende Funktion und ist doch weder eine Nebensache noch ein Gegensatz zum geistlichen Handeln. Sie ist integraler Bestandteil des geistlichen Handelns, bzw. könnte und sollte es sein.

Wollte ich versuchen, aus diesen Erkenntnissen ein „mittleres Axiom“ zu formulieren, so könnte es etwa lauten: **Die geistliche Legitimität der Rolle der Verwaltung entscheidet sich an dem Kriterium, ob sie bewusst als inhaltliche Gestaltungsaufgabe begriffen wird und ob die konkreten Strukturen dazu geeignet sind, sie in die inhaltliche Gestaltung der Kirche einzubeziehen.** Mit einem solchen Axiom wären wir deutlich einen Schritt hinaus über Alternativen wie „Theologie oder Verwaltung“ oder ob mehr oder weniger Verwaltung richtig ist. Das angemessene Maß wäre immer noch anhand praktischer, ökonomischer und fachlicher Gesichtspunkte zu prüfen. Aber man könnte die einengenden Gleise falscher Alternativen hinter sich lassen.

Zum Schluss möchte ich aufgrund eigener Erfahrung auf einen „Knackpunkt“ aufmerksam machen. Das Kirchenverwaltungsgesetz hat einen Rahmen geschaffen. Dieser Rahmen ist nun in den Kirchenkreisen auszufüllen. Konkret geschieht dies mittels einer Satzung. *An diesen Satzungen wird sich theologisch vielleicht mehr entscheiden als an der Verfassung und dem Kirchenverwaltungsgesetz!* Denn hier werden die konkreten Regelungen getroffen, wie viele und welche Kompetenzen der Kirchenkreisvorstand an die Verwaltung abgibt. Damit aber steht genau die Integration oder Dissoziation von geistlicher Leitung und Verwaltung zur Diskussion. Diese Entscheidungen werden im Augenblick wohl in den meisten Kirchenkreisen diskutiert. Ihr Ausgang dürfte in der Regel aber weniger auf grundsätzliche und schon gar nicht auf theologische Reflexionen zurückgehen, sondern auf die personellen Machtverhältnisse vor Ort. Und das wäre aus meiner Sicht nun in der Tat eine Veränderung des Kirchenbildes, wenn vor Ort eine Dissoziation von geistlicher Leitung und Verwaltung stattfände, die so in unserer Verfassung gar nicht vorgesehen und vom Kirchenverwaltungsgesetz – wie ich es verstehe – auch nicht gewollt ist. Zum Glück erlebe ich

das Nordelbische Kirchenamt in diesem Bereich im Augenblick sehr vorsichtig im Umgang mit der Genehmigung von Satzungen. Ein Schade könnte aus diesen Vorgängen schon deswegen erwachsen, weil diese letztlich entscheidenden Weichenstellungen als solche gar nicht erkannt und deshalb auch nicht ausreichend theologisch reflektiert werden.

Ich will aber nicht als Cassandra schließen. Wichtiger wäre es mir, mit meinen Überlegungen dazu beizutragen, den Blick zu öffnen und die Diskussion aus festgefahrenen Gleisen oder Scheinalternativen zu befreien. Meine eigene Lehre aus meinen Beobachtungen ist vor allem immer wieder diese: Man kann gar nicht sorgfältig genug hinschauen. Denn nichts ist, was es zu sein scheint.



Erfahrungen mit den sich wandelnden  
gesellschaftlichen Rahmenbedingungen  
kirchlicher Praxis und den damit verbundenen  
Veränderungen des Kirchenbildes

Dr. Klaus Kasch

## 1. Verwaltung wächst im Interesse und zum Schutz des Bürgers

Die kirchliche Verwaltung ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Jedenfalls ist das unsere Segeberger Erfahrung. Im Jahre 2000, ein Jahr nach der Fusion der Verwaltungen, benötigten die Kirchenkreise Plön und Segeberg gemeinsam **1.088,78** Wochenstunden Verwaltungsarbeit. Im Jahre 2005 waren es **1.108,30**, im Jahre 2010 waren es **1.309,62**. Fünf Stellen mussten wir in den letzten fünf Jahren neu schaffen für EDV-Koordination, EU-Mittel/Stiftungen, Personal, Bauen, Kindergarten, Mahnwesen, Buchhaltung.

Wer das Wachsen kirchlicher Verwaltung verstehen und gezielt kritisieren will, muss zunächst das Anwachsen von Verwaltungsvorgängen in der Gesellschaft insgesamt verstehen. Es ist Folge der Pluralisierung von Lebenswelten. Zunehmende individuelle Verschiedenheit und gewachsene Möglichkeiten durch Technik, Kommunikation, Mobilität und Wohlstand haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass unsere Gesellschaft vielfältiger, bunter, und reicher an Möglichkeiten geworden ist.<sup>2</sup> Insgesamt hat das Leben in den letzten Jahrzehnten an Dichte zugenommen: Verkehrsbewegungen, Radio- und Fernsehprogramme, technische Geräte, medizinische Entwicklungen, die weltweite ökonomische Vernetzung, globale ökologische Probleme u. v. m. Unternehmen und Medien stellen sich mit zunehmend vielfältigen Angeboten auf die Vielzahl unterschiedlicher Präferenzen von Menschen ein. Die Vielfalt der vor Ort vertretenen Religionsgemeinschaften nimmt zu. Selbst im dörflichen Bereich steigt die Vielfalt der Gruppen: Feuerwehr, Schützen, Service-Clubs, Sportvereine mit vielen Sparten, Parteien, Wählergemeinschaften usw.

Die Öffentliche Verwaltung weitet sich im Gefolge dieser Möglichkeitsvermehrung ebenfalls aus. Ihr Wachstum resultiert deshalb zunächst aus dem Schutzbedürfnis der Einzelnen und dem Wunsch, ihre Rechte als Bürger und Kunde zu stärken. Arbeitsrecht, Mitbestimmungsrecht, Mietrecht, Datenschutz, Haftungs- und Gewährleistungsregeln, all das braucht zu seiner Beachtung und Realisierung Verwaltung. Die Verwaltung wächst im Grunde zum Wohle der Bürger. Trotzdem hat sie einen schlechten Ruf, sie erscheint vielen als unproduktiv, teuer und lästig: Verwaltung ist das, was jeder braucht, aber niemand will.

## 2. Verwaltung wächst wegen veränderter Anforderungen

Dass immer mehr Menschen ihre Verschiedenheiten nach Milieu, Religion, Bildung, Herkunft, Geschmack, kulturellen, sportlichen und anderen Interessen zum Ausdruck bringen, ist Folge des aufklärerischen Vorrangs des Einzelnen vor der Gesellschaft und ihren prägenden Vorgaben. Dieser Vorrang, in der Französischen Revolution und der amerikanischen Unabhängigkeit erstritten, hat sich seit dem zweiten Weltkrieg in der westlichen Zivilisation dynamisch entwickelt und durchgesetzt.

Damit verändert sich auch das Verhältnis des Einzelnen zu den Institutionen. Sie geraten unter den Druck, sich zu Organisationen zu entwickeln. Waren sie ursprünglich historisch gesetzt, um Bedürfnisse statisch und obrigkeitlich zu normieren, sollen sie nun in dynamischer Beziehung zum Umfeld und unter Wettbewerbszwang Dienstleistungen bereitstellen. Kundenorientierung, effiziente Strukturen und Transparenz werden zum neuen Leitbild für Institutionen wie Post, Schulen, Krankenhäuser und Behörden. Das löst einen zusätzlichen Druck auf Verwaltungen aus. Sie müssen nicht nur mehr leisten als früher. Sie müssen es auch anders leisten. Sie können nicht mehr in gleichbleibenden Mustern, ihrer eigenen Logik folgend, Sachverhalte abarbeiten, sondern müssen sich je neu an den Bedürfnissen ihrer „Kundinnen und Kunden“ orientieren und strukturieren.

## 3. Verwaltung wächst aus Sparzwängen

Schließlich erzeugt der durch knapper werdende öffentliche Mittel ausgelöste Spardruck zusätzliche Verwaltungsarbeit. So will etwa der Landkreis jetzt für die Kindertagesstätten monatliche Abrechnungen, um die Kosten besser kontrollieren zu können.

Auch kirchliche Mindereinnahmen schaffen aufgrund der neu aufbrechenden Fragen von Auskömmlichkeit der einzelnen Gemeinde-Etats und der Dienste-und-Werke-Etats sowie der Fragen nach Verteilungsgerechtigkeit und den dafür nötigen statistischen Berechnungen zusätzlichen Verwaltungsaufwand, was die zu verteilenden Mittel wiederum verknappt. Kommen dann noch Strukturveränderungen hinzu mit Neufassungen von Ordnungen, Satzungen, mit Wahlen und neuen Haushalts-Einheiten, dann ist es wiederum in aller Regel die Verwaltung, die solche Aufgaben zu bewältigen hat.

<sup>2</sup> Schon die Erfassung der Personenstandsdaten im kirchlichen Melderegister dokumentiert das eindrucksvoll. Auch die Gesetzgebung reagiert auf die Zunahme an Lebensformen, Migrationshintergründen, kulturellen und religiösen Besonderheiten.

#### 4. Die Veränderung des Kirchenbildes resultiert aus denselben gesellschaftlichen Entwicklungen

Bevor ich dem Wachsen kirchlicher Verwaltung weiter kritisch nachgehe, will ich hier eine Bemerkung machen zur veränderten Rolle der Pastorinnen und Pastoren und zu dem sich wandelnden Kirchenbild. Die Gründe dieser Veränderungen liegen ebenfalls zu wesentlichen Teilen in der Pluralisierung der Lebenswelten.

Ein besonderer Akzent der gesellschaftlichen Entwicklung der letzten 60 bis 70 Jahre sind die Medien, besonders das Fernsehen. Es präsentiert Tag für Tag das gesamte Spektrum des Lebens auf unserem Globus und vermittelt allen, die sich ihm aussetzen, die Einheit der Welt in einer unendlichen Vielzahl von verschiedenen Bildern. Das Fernsehen inszeniert und radikalisiert die Pluralisierung der Lebenswelten und damit zugleich die Individualisierung. Es setzt den Menschen als Einzelnen in die Mitte seiner Wahrnehmung.

Zum Stolz der evangelischen Kirche gehört der „aufgeklärte Glaube“, der ebenso Frucht reformatorischer Betonung des Glaubens gegenüber katholischer „Lehre“, wie vernünftige Kritik dieses Glaubens ist. Er ist unter die Instanzen zu rechnen, welche die moderne Welt mit ihrer Individualisierung und Pluralität von Überzeugungen und Lebensweisen ermöglicht und gestärkt haben.

Dieser Glaube gerät in der medialen Welt unter Druck. In jeder Fernseh-Sendung bleibt die Gottesfrage unberührt. Jede Fernseh-Sendung unterstreicht damit subtil die Abwesenheit Gottes. Sie stellt damit – zwar unausgesprochen aber faktisch im Vollzug – die Wirklichkeit des christlichen Glaubens an die Rechtfertigung aus Gnade infrage. Der Mensch kriegt nur sich selbst als den Macher seiner Welt zu Gesicht.

Das Gegenbild dazu sind die klassischen Gesellschaften: die sieben Türme der für heutige Verhältnisse kleinen mittelalterlichen Stadt Lübeck machten für alle Lebensvollzüge die Präsenz Gottes und den himmlischen Hinweis unübersehbar. In katholischen Gegenden war es die Fülle von Kapellen, Gipfelkreuzen und Marterln, die den Glauben inmitten der Alltagswelt inszenierten.

Die Abwesenheit Gottes in unserer heutigen medialen Welt hat dagegen fast den Charakter einer Bestreitung Gottes. Der Mensch inszeniert sich selbst als den Herrn seines Universums. Dazu Friedrich Nietzsche: „Wenn es Götter gäbe, wie hielte ich’s aus, kein Gott zu sein! Also gibt es keine Götter.“<sup>3</sup>

Andererseits gehört zu den Grundmustern menschlichen Verstehens die Verwendung von Sinn. Sinn aber gibt es nur, wenn es auch zuletzt und umfassend Sinn gibt. Darum müssen Menschen immer wieder nach dem Sinn ihres Lebens fragen.<sup>4</sup>

Gottes Abwesenheit lässt die Frage, ob ihre individuellen Lebensentwürfe in einem größeren Ganzen aufgehoben sind, nun erst Recht aufbrechen. Ohne ein sinnhaftes Universum wird jeder Sinn und jede Bedeutung fragwürdig. Jede einzelne sinnhafte Bedeutung verweist immer auf einen größeren Zusammenhang.<sup>5</sup> Wenn am Ende und zuletzt gar nichts wirklich Sinn und Bedeutung hat, werden alle einzelnen Sinnschritte sinnlos.

So suchen die Menschen nach Religion. In den stärker traditionell bestimmten Gegenden bedeutet das Begegnung mit der Kirche. Sie suchen aber nicht nach der Wahrheit des christlichen Glaubens oder nach Anschluss an die Gemeinschaft der Heiligen. Vielmehr suchen sie nach Antworten auf individuelle Lebensentwürfe und ihre offenen Sinnverweise.

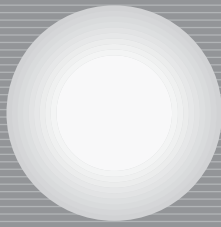
Darum sind die klassischen gottesdienstlichen Veranstaltungen unserer Kirchen und ihre traditionell bestimmten Bildungsveranstaltungen weniger gesucht als die Amtshandlungen und die situationsbezogenen Rituale. Kirche ist überall dort gefragt und dankbar in Anspruch genommen, wo sie sich Sinn vermittelnd auf die Wirklichkeit des Einzelnen oder einer Gemeinschaft bezieht in Beerdigungen, Konfirmationen, Schulanfängergottesdiensten, öffentlichen Trauerfeiern oder Ortsjubiläen.

Für Pastorinnen und Pastoren bedeutet das einen schwierigen inneren Konflikt. Sie werden immer wieder in Anspruch genommen. Nicht, weil die Menschen von der Wahrheit der christlichen Botschaft überzeugt sind, sondern weil sie nach ihrer Nützlichkeit fragen als Antwort auf die Frage nach dem Sinn. Damit geraten die Pastorinnen und Pastoren in solchen Amtshandlungen immer wieder unter Beweisdruck. Wenn es ihnen gelingt, jeweils für ihre Zielgruppe überzeugend Sinnperspektiven zu eröffnen, wird ihr Dienst dankbar und lobend in Anspruch genommen. Wird ihre Botschaft jedoch eher als traditionell um den christlichen Glauben und seine Botschaft kreisend gehört, provozieren sie eher Widerspruch. Mit ihrem zentralen Auftrag und ihrer eigenen Glaubensüberzeugung werden sie gesellschaftlich eher kritisch gesehen. Mit ihrer intellektuellen und rituellen Leistung der Sinnstiftung werden sie sehr beachtet und geschätzt.

<sup>3</sup> Vgl. Friedrich Nietzsche: Also sprach Zarathustra, Zweiter Teil, Auf den glückseligen Inseln, in: Werke in drei Bänden, Band 2, München 1955, S. 344.

<sup>4</sup> Natürlich können sie diese Frage verdrängen. Sie muss nicht notwendig von allen Menschen gestellt werden. Aber als Horizont ist sie dem menschlichen Verstehen unauflöslich eingegeben.

<sup>5</sup> Jede Note in einer Klassenarbeit verweist auf die Note im Zeugnis. Diese wiederum auf die Note zum Schulabschluss. Dieser wiederum auf berufliche Qualifizierung und beruflichen Lebenserfolg.



In dieser Spannung liegt in meinen Augen eine wesentliche Wurzel der Burnout-Problematik bei Pastorinnen und Pastoren. Sie wird verschärft noch auf zweifache Weise. Bezogen auf die Sinnstiftung werden verschiedene Religionen und Religionsfragmente austauschbar. Alle Religionen mit ihren Angeboten können die Funktion der Kontingenzbewältigung erfüllen. Und in einer ausgeprägt individualisierten Gesellschaft werden die klassischen Religions- und Glaubenssysteme aufgelöst zugunsten individueller Lösungen, so wie die großen Konversationslexika durch Wikipedia und Google abgelöst werden. Nicht mehr Dogmatiken, Lehramt oder theologische Ausbildung bestimmen, was der christliche Glaube glaubt, sondern die Menschen machen ihren Glauben selbst.

##### **5. Die Nordelbische Reform als Antwort auf die gesellschaftlichen Herausforderungen**

Pluralisierung der Lebenswelten, Kundenorientierung, Bedarf an Sinnvermittlung und privater Kontingenzbewältigung sind die Orientierungsmarken, an denen sich die Veränderungen sowohl der Verwaltung als auch des kirchlichen Handelns insgesamt ausrichten. Nach meiner Einschätzung kann auch der Nordelbische Reformprozess als Versuch gelesen werden, auf diese Herausforderungen angemessen zu reagieren.

Er bündelte Kirchenkreise und Dienste und Werke in neue, größere Einheiten, sodass

- ein neues Verständnis der Gesamtkirche als effizient strukturierter Organisation entsteht,
- die Dienste und Werke sich besser nach innen, in die Gemeinden hinein vermitteln lassen und nach außen der gewachsenen Komplexität von Zielgruppen besser Rechnung tragen können,
- und die Kirchenkreise größere Einheiten ergeben, die sich besser intern differenzieren lassen.

Es ist zu früh, diesen Reformprozess zu bewerten. Ich will jedoch auf ein Problem aufmerksam machen, das sich mit diesem Prozess verbindet und heimlich nachwirkt. Das Problem sehe ich darin, dass der Reformprozess nicht von den Gemeinden und Kirchenkreisen ausging, sondern zum Teil sogar gegen sie erzwungen wurde. Damit entstand ein Primat der Kirche als Organisation gegenüber ihrem evangelischen Selbstverständnis als glaubende Gemeinde. Die Organisation präsentierte sich dabei nicht als

Dienstleister ihrer Gemeinden, sondern als bestimmende Behörde, zwar von Laien-Mehrheiten in den Gremien bestimmt, aber nicht wirklich in demokratischer Beteiligung der betroffenen Bereiche.

Ich bestreite nicht das Recht der Kirche, sich als Organisation so zu verhalten. Auch nicht das theologische Recht. Kirche ist ein „weltlich“ Ding. Aber die Reform hat in erster Linie Strukturfragen geregelt, nicht bei Inhalten angesetzt. Dabei hat sie Kirchengemeinden und Kirchenkreise in ihrem ureigensten Zuständigkeitsbereich übergangen und auf Macht statt auf Überzeugung gesetzt. Dieses Vorgehen hat weithin für Verstimmung gesorgt. Der Widerstand gegen den Verwaltungsmehraufwand ist auch Frucht dieser Verstimmung.

##### **6. Die Nordelbische Reform, die Folgen für die Verwaltung und das Kirchenbild**

Mit der Neufassung der Kirchenkreise verband sich im Reformprozess ein eigenes Gesetz über die Verwaltung in den Kirchenkreisen. Es gibt gute Gründe für das KKVwG. Die Kirchenkreisverwaltungen werden als Dienstleister in die Pflicht genommen, gerade auch für die kleinen Gemeinden, die sich nicht selbst angemessen verwalten könnten. Der Anschlusszwang sorgt dafür, dass alle eine gute Verwaltung haben, die kleinen wie die großen Kirchengemeinden. Er sichert die Leistungsfähigkeit der Kirchenkreisverwaltungen. Durch den Leistungskatalog und die ursprünglich geplante Verpflichtung zur Kosten-Leistungs-Rechnung sollte Vergleichbarkeit hergestellt und Sparsamkeit durchgesetzt werden.

Zusätzliche Verwaltungsaufgaben, wie die Bauverwaltung, rechnen sich, indem sie an bestimmten Stellen – etwa bei Architekten- und Baukosten – sparen und andere Kosten reduzieren.

Das Problem des KKVwG besteht nicht darin, dass es aus sich heraus zu mehr Verwaltung führt. Die wachsenden Verwaltungsaufgaben kommen mehrheitlich aus staatlichen Anforderungen, die mit der Pluralisierung der Lebenswelten und Sparzwängen zusammenhängen: Kindergarten-Abrechnungen, Personalrechts- und Steuerfragen, Honorarabrechnungen, Verwendungsnachweise u. v. m. Vielmehr sehe ich das Problem des KKVwG einmal darin, dass es von den Verwaltungen her gedacht ist und nicht von den Kirchengemeinden, die sie in Anspruch nehmen. Leitfrage war, was die Verwaltung braucht, um gut funkti-

onieren zu können. Die Frage, was die Kirchengemeinden vorrangig brauchen, um ihren Auftrag zu erfüllen, wurde dabei ausgeblendet. So wurde der in jede Verwaltung eingebauten Tendenz zur Perfektionierung ein kritisches Gegenüber genommen. Kosten-Leistungs-Rechnung und Controlling können dem theoretisch entgegen wirken. Zugleich schaffen sie allerdings wiederum Verwaltungsaufwand und vermehren damit die Kosten. Auch die Doppelte Buchführung ist eine Perfektionierungsfalle, wie immer mehr Kritiker beschreiben.

Ein zweites Problem besteht darin, dass durch Rechtsverordnungen über den Leistungskatalog, die EDV-Ausstattung und das Bauwesen den Kirchenkreisen ohne ihre Mitsprache Aufgaben zugewiesen werden können. Das kostet Geld, das den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden an anderer Stelle fehlt. So schafft die Kirchbaurechtsverordnung mit ihren Verfahrensregelungen und Genehmigungen, der davon abhängenden Haftung des Kirchenkreises und dem Zwang zu einem Gebäude- und Energiemanagement erheblichen Aufwand. Im Kern halte ich daher das Problem für eines des Kirchenbildes: Die Kirche versteht sich primär als Organisation, die das Handeln ihrer eigenen Untergliederungen durch Vorgaben regeln möchte. Sie stellt sich nicht dominant als „Institution der Freiheit“ dar, die auf die Kompetenz ihrer Gemeinden und ihrer einzelnen Christen vertraut. Sie setzt – jedenfalls in diesem Bereich – nicht auf ehrenamtliches Handeln.

Sie verkürzt damit in den materiellen Fragen das Selbstbestimmungsrecht ihrer Gemeinden. Kirchengemeinden werden immer weniger Eigner ihrer Kirchensteuern, ihrer Gebäude, verantwortlich für ihre Mitarbeitenden, ihre Stellenpläne. Sie sind immer weniger die bestimmenden „Kunden“. Man kann das so wollen. Es widerspricht allerdings den Trends von Individualisierung und Demokratisierung, den wir in anderen gesellschaftlichen Bereichen erleben. Inhaltlich soll die Kirche Dienstleister am Sinnbedürfnis der Menschen sein. Die Verwaltung präsentiert sich obrigkeitlich verordnet. Darauf reagieren etwa die Ehrenamtlichen verwundert.

Das KKVwG zwingt die Kirchenkreise über den Leistungskatalog, ihre Verwaltung vorrangig vor allen anderen kirchlichen Aufgaben mit Geld und Personal auszustatten. Damit bedeutet eine vermehrte Verwaltung die Verminderung der inhaltlichen Arbeit. Das widerspricht dem Primat der Verkündigung und sichert zunächst das materielle Eigen-

tum der Kirche und damit die Macht der Fachleute. Zugleich erschwert es, den materiellen Reichtum in die Verantwortung für die Verkündigung hineinzustellen.

## 7. Mögliche Konsequenzen

Dem im Hintergrund der Nordelbischen Reform und des KKVwG stehenden Leitbild von Kirche als Organisation sollte das Bild einer Kirche als Verbund von Gemeinden (zu denen die Dienste und Werke auch zu rechnen sind) entgegengesetzt werden.

### **Deshalb sollte die NEK**

- über Möglichkeiten nachdenken, Entscheidungen sich von den Gemeinden her entwickeln zu lassen in einer Kultur der Freiheit und des Zutrauens,
- einen Prozess anstoßen, in dem neu gefragt wird, ob bestimmte Verwaltungsleistungen, Statistiken, Genehmigungsvorbehalte und Prüfvorgänge unverzichtbar nötig sind,
- über einige grundlegende Vorgaben des Verwaltungsgesetzes neu nachdenken und Alternativen prüfen:
  - Anschlusszwang oder auskömmliche Ausstattung der Verwaltung, um sie in die Lage zu versetzen, ihrer Aufsichtspflicht nachzukommen und den Gemeinden, Diensten und Werken ihre Dienstleistung anzubieten
  - Leistungskatalog oder das Recht der Gemeinden auf angemessene und kostenmäßig wettbewerbsfähige Verwaltungsleistung – woher auch immer
  - Durchführungsbestimmungen oder Zielvorgaben
  - Kosten-Leistungs-Rechnung oder die Verwaltung des Kirchenkreises unter Wettbewerbsdruck setzen, indem diese Leistungen auch woanders eingekauft werden können
  - Ehrenamtliche Leistungen sollten möglich sein, sich aber in der Qualität normieren lassen müssen
  - Verwaltungszentren für mehrere Kirchenkreise und Wahlfreiheit der Gemeinden.

Besonders auf den Prüfstand gehören die Rechtsverordnungen, mit denen das Kirchenamt über die Kirchenleitung die Kirchenkreise und Kirchengemeinden manchmal über die Intention der Gesetze hinaus gängelt und bindet<sup>6</sup>, sowie eine Reihe von Genehmigungsvorbehalten, die im staatlichen Bereich schon abgeschafft sind.

<sup>6</sup> Das gilt besonders für die Kirchbaurechtsverordnung und für den Leistungskatalog des Verwaltungsgesetzes.

# Ergebnisse des Podiumsgesprächs

Der Kirchenkreis Nordfriesland muss in diesem und im kommenden Jahr etwa 25% seiner jetzigen Ausgaben einsparen. Er steht vor der Situation, dass die Zuweisung für Kirchengemeinden, Dienste und Werke und Pfarrstellen entsprechend gekürzt werden müssen, während der Kirchenkreisverwaltung durch die Regelungen des neuen Kirchenkreisverwaltungs-gesetzes ein Umfang an Verwaltungsaufgaben vorgeschrieben wird, der Kürzungen ausschließt. Das führt im Ergebnis dazu, dass die inhaltliche Arbeit über Gebühr belastet wird, während die Verwaltungsarbeit unverändert erhalten bleibt. Wie kann eine Lösung für dieses Problem aussehen und welche konkreten Schritte können dazu gegangen werden?

Diese Frage diskutierten nach dem Verfahren des sogenannten Fishbowl Martin Blöcher (Mitglied der Kirchenleitung), Roger Bodin (Leiter der Kirchenkreisverwaltung Nordfriesland), Propst Dr. Kay-Ulrich Bronk (Propst des Nordbezirks des Kirchenkreises Nordfriesland), Dr. Matthias Hoffmann (Leiter des kirchlichen Verwaltungszentrums des Kirchenkreises Hamburg-Ost), Propst i.R. Manfred Kamper (ehemaliger Propst des Kirchenkreises Husum-Bredstedt) und Pastor Thorsten Wiese (Kirchengemeinde Odenbüll/ Nordstrand) mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagung.

## **Dabei ergaben sich folgende Punkte:**

### **a. Analyse**


- Es stellt sich nicht die Frage, ob die Verwaltung gut oder notwendig ist, sondern es geht um den Umgang mit der Tatsache, dass kirchliche Verwaltungsarbeit nicht mehr im bisherigen Umfang finanzierbar ist.
- Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen in der Verwaltung sind möglich, werden das Problem aber nicht lösen. Will man Kosten sparen, muss Personal abgebaut werden. Dazu müssen Verwaltungsaufgaben vereinfacht oder abgebaut werden.
- Durch die unterschiedlichen Voraussetzungen, unter denen sie je nach sozioökonomischem Umfeld und Gemeindestruktur im Kirchenkreis arbeiten, stehen die Kirchenkreisverwaltungen innerhalb der NEK unterschiedlich stark unter Einsparungsdruck.

### **b. Möglichkeiten innerhalb des bestehenden Systems**

- Maßnahmen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung innerhalb der Verwaltung
- Zusammenarbeit und Fusion mit anderen Kirchenkreisverwaltungen
- Abbau verdeckter Subventionen durch Vorwegabzüge und Rechnungsstellung der tatsächlichen Kosten
- Verabredung mit staatlichen Stellen zur Vereinfachung der Nachweispflichten

### **c. Einrichtung einer nordelbischen Plattform zur Diskussion des kirchlichen Verwaltungshandelns**

- Informationsaustausch zwischen den Kirchenkreisen, um voneinander zu lernen
- Vergleichende Analyse der Kirchenkreisverwaltungsämter
- Aufgabenanalyse und -kritik quer durch alle Ebenen
- Überprüfung und Weiterentwicklung des KKVwG mit dem Ziel von Kosteneinsparungen
- Entwicklung von Ideen für den Abbau von Verwaltungsaufgaben
- Entwicklung von Ideen für neue Verwaltungsmodelle in Zusammenarbeit der Ebenen und von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen, z.B. regionale Geschäftsführer für Kirchengemeinden plus zentralisierte Verwaltungen



Kirchliches Handeln  
in Leitung und Verwaltung –  
unterschwellige Dynamiken

Redlef Neubert-Stegemann

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“ oder „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.

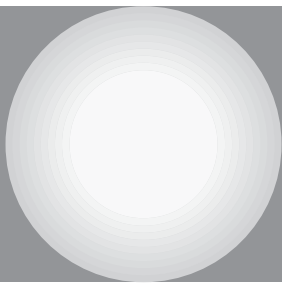
Wo also Menschen in Organisationen in verschiedenen Rollen zusammenarbeiten, geschieht immer mehr, als dass da Menschen zusammen arbeiten. Wenn ein Mensch zur Verwaltung kommt, will er mehr als nur verwaltet werden. Und dieses psychologische und soziologische Mehr ist den interagierenden Personen weitgehend 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 bewusst machen 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 hingegenommen. 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 frei haltenden 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 weiter 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

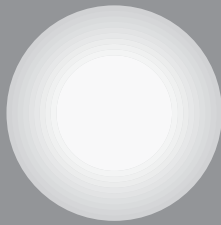
dient – während das andere, Controlling und Aufsicht, der Begrenzung kirchlicher Arbeit dient. Durch Service und Beratung kommt die Verwaltung den Wünschen und Bedürfnissen, den kreativen Ideen und den Erfordernissen der Situation vor Ort entgegen und hilft bei der Verwirklichung der Wünsche und der 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 gegenüber übertreten 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 aufseiten der Verwaltung: generalisierendes oder subsumierendes Handeln: Eine ein-

zelne Situation, ein einzelner Fall wird daraufhin angesehen, was in ihm das Allgemeingültige ist, das ihn mit anderen vergleichbar macht, sodass 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“ aufeinandertreffen?**

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 regel-

konform 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 Ermessens-

spielräume, 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.

#### **„Unterschwellige Dynamiken“ habe ich in vier Dimensionen betrachtet:**

- Je besser es funktioniert, desto mehr wird es unsichtbar.
- 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 selbst gemachten Strukturveränderungen im kirchlichen Reformprozess, erzeugt 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 Gemeindegemeinschaftsratssekretärin 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 Gemeindegemeinschaftsratssekretärin 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 Gemeindeseite 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 infrage.

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

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 verückt 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 unterschweligen 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.

## **6. 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 erwecken- des 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 getra- gen fühlen konnte.

Jeder Mensch braucht schon als kleines Kind über seine unmittelbaren Bezugspersonen hinaus eine „haltende Um- welt“, also eine weitläufigere Familie, eine Nachbarschafts- kultur – und vor allem einen psychologisch-sozialen Raum, der durch konstante Beziehungen, eine hinreichende mate- rielle Versorgung, eine einigermaßen stabile Wohnsituation und ein hinreichend stabiles psychisches Gleichgewicht und positives Zukunftsverhältnis der Eltern geprägt ist. Ja, ein Le- ben lang braucht jeder Mensch verlässliche Strukturen und hinreichenden Zukunftsoptimismus, um seine potenziell je- derzeit wieder virulent werdenden Ängste zu bannen und um den Schrecken der Verlorenheit und des Ausgesetztseins der menschlichen Existenz psychisch einfangen und kompensie- ren zu können. – Wird dem Menschen diese einigermaßen verlässliche Grundlage durch gesellschaftliche Entwicklun- gen 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 wegge- zogen und eine latente Angst verbreitet sich überall.

Übertragen auf unsere kirchliche Wirklichkeit bedeutet das: Die große Institution Kirche, der Christenmenschen und Mit- arbeitende (wir!) bisher einen Großteil ihrer innerweltlichen Sicherheit und ihr Vertrauen in den Lauf der Dinge verdan- ken, ist in der Gegenwart finanziell, gesellschaftlich und the- ologisch 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 Grundverun- sicherung und eine Grundverängstigung im ganzen „System Kirche“, die uns von externen Beobachtern immer wieder vor- gehalten wird.

*„Da ist so viel Angst im System. Euer größter Fehler ist es viel- leicht, 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 Ver- trauen einzustehen?

In dieser Situation, in der nichts mehr selbstverständlich ist, ist es die besondere Herausforderung und Aufgabe der Leitung, sozusagen „kontrafaktisch“: obwohl es nichts Vertrauenswür- diges mehr gibt, doch für Vertrauen und Verlässlichkeit einzu- stehen. Die Leitung muss die paradoxe Aufgabe bewerkstelli- gen, 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 Blickrich- tung 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 gemein- sam 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 Vertrauens- vorschuss gewähren und miteinander die gemeinsame Auf- gabe 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 interaktionalen Problemen umgehen, bringen wir diese Bot- schaft zum Ausdruck und können wir, selber haltlos gewor- den, dennoch auf den Halt hinweisen, den die Welt braucht und nach dem sie sich sehnt.

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

# Resümee der Fachtagung Verwaltung

## I. Problembeschreibung

1. Die sinkenden Kirchensteuermittel stellen die Kirchenkreise vor die Aufgabe, die Kosten der kirchlichen Arbeit in diesem und im nächsten Jahr auf allen Ebenen des kirchlichen Lebens zu senken.
  2. Auch die Kosten für die Kirchenkreisverwaltungsämter müssen gesenkt werden, will man nicht die inhaltliche Arbeit in den Kirchengemeinden und den übergemeindlichen Einrichtungen über Gebühr belasten.
  3. Die Kirchenkreisverwaltungen stehen dabei je nach Region unterschiedlich stark unter Druck.
  4. Größere Kostensenkungen im Bereich der Verwaltung können nur durch den Abbau von Personalstellen erzielt werden.
  5. Der Abbau von Personalstellen kann nur in sehr begrenztem Maße durch eine effektivere und effizientere Gestaltung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen ausgeglichen werden.
  6. Um Personalstellen einsparen zu können, müssen Verwaltungsaufgaben vereinfacht oder abgebaut werden.
  7. Dem stehen teilweise die Regelungen des KKVwG entgegen, das Aufgaben rechtlich fixiert und so Kostensenkungen im Bereich der Verwaltung erschwert.
3. Die Frage der kirchlichen Verwaltung ist zum anderen auch eine des Kirchenbildes. Weder ist ein einseitig auf Gemeinschaft und Interaktion bezogenes Kirchenbild sinnvoll, das alle organisatorischen Aspekte abspaltet und entwertet, noch ein einseitig organisatorisch bestimmtes Kirchenbild, das ein lokales, basisnahes und interaktionsbestimmtes Verständnis von Kirche quasi kolonisiert.
  4. Weiterhin spielen unterschwellige Themen und emotionale Dynamiken eine Rolle.
    - Je besser eine Verwaltung funktioniert, desto unsichtbarer ist sie und desto weniger Wertschätzung bringt man ihr entgegen.
    - Die Verwaltung zeigt ein doppeltes Gesicht: Einerseits ermöglicht sie kirchliche Praxis durch ihre Dienstleistungsfunktion, zugleich begrenzt sie sie aber auch durch ihre Aufsichts- und Kontrollfunktion.
    - Die kirchliche Praxis ist auf Einzelfälle ausgerichtet, die Verwaltung arbeitet notwendigerweise nach allgemeinen Regeln.
    - Das Thema Verwaltung kommt in einer Zeit auf, in der die Institution Kirche insgesamt an gesellschaftlicher Bedeutung und innerer Sicherheit verliert.

## II. Problemanalyse

1. Die Frage von Kosteneinsparungen im Bereich der Verwaltung muss verwaltungswissenschaftlich, juristisch und möglicherweise betriebswirtschaftlich betrachtet werden. Zugleich reichen diese Betrachtungsweisen nicht aus.
2. Zum einen spielen soziale Rahmenbedingungen eine Rolle. Die öffentliche Verwaltung hat aufgrund gewachsener individueller Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern an die Gestaltung von Schutz-, Garantie- und Beteiligungsrechten in den letzten Jahrzehnten an Umfang zugenommen. Gleichzeitig hat die Verwaltung einen schlechten Ruf: Verwaltung ist das, was jeder braucht und niemand will.

## III. Lösungsschritte

1. Das Problem kann nicht auf Kirchenkreisebene gelöst werden, sondern bedarf einer Bearbeitung auf nordelbischer Ebene.
2. Die Suche nach Lösungen muss interdisziplinär angelegt sein: Neben verwaltungswissenschaftlichen, juristischen und betriebswirtschaftlichen müssen auch theologische, soziologische und psychodynamische Aspekte berücksichtigt werden.
3. Die Beschäftigung mit konkreten Fragen der Nachsteuerung des KKVwG und der effizienten Struktur- und Prozessgestaltung reicht nicht aus. Es muss zugleich um eine Aufgabenkritik mit dem Ziel gehen, Verwaltungsaufgaben zu vereinfachen und abzubauen: „Was machen wir kostensparend anders und was machen wir nicht mehr?“

