

Von der Verwaltung zur Gestaltung: Das Amt des Dekans/der Dekanin im Wandel¹

Von Steffen Schramm

Keine Ebene landeskirchlicher Organisation hat sich seit der Nachkriegszeit stärker verändert als die mittlere. Kirchengeschichtler sprechen bereits von der „neuen Mitte der Kirche“. Die Veränderungen bleiben nicht ohne Folgen für die Rolle von Dekaninnen und Dekanen. Im Folgenden geht es darum, die Entwicklung des Kirchenbezirks mit der Entwicklung des Amtes des Dekans, der Dekanin in einer knappen Skizze in Beziehung zu setzen. Organisation und Amtsrolle korrelieren.

Für die Entwicklung der Organisationsform „Kirchenbezirk“ lassen sich drei Phasen unterscheiden, denen drei Rollenmuster des Dekansamts entsprechen: in einer ersten, von der Gründung der Landeskirchen im frühen 19. Jahrhundert bis ca. 1970 reichenden Phase, waren die Dekanate Verwaltungsebenen, die Rolle des Dekans war wesentlich von Aufsicht geprägt. In einer zweiten Phase - der Differenzierungsphase - wurden die Dekanate zu Arbeitsebenen ausgebaut, die Rolle des Dekans bleibt weiterhin grundlegend von Aufsicht geprägt, erfährt aber einen Aufgabenzuwachs. In einer dritten, aktuell im Gang befindlichen Phase - der Integrationsphase -, werden die Kirchenbezirke zu Gestaltungsebenen, die Rolle der Dekaninnen und Dekane wird durch die Aufgabe der Gestaltung geprägt.

1. Der Kirchenbezirk als Verwaltungsebene – Der Dekan als Aufsicht und Verwaltung

An der Spitze der aus dem Reichsdeputationshauptschluss von 1803 und dem Wiener Kongress von 1815 hervorgehenden Landeskirchen stehen weltliche Landesherren. Die Leitung erfolgt monarchisch-konsistorial durch Oberkonsistorien und Konsistorien. Das Leitungskonzept ist bürokratisch und durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Hauptamtliches, fachlich ausgebildetes Personal; definierte Qualifikationsanforderungen für Stelleninhaber.
- Regelgebundenheit der Amtsführung.
- Genau abgegrenzte Kompetenzbereiche.
- Genaue Festlegung von Amtspflichten.
- Prinzip der Amtshierarchie.
- Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit aller Vorgänge mit der Möglichkeit interner und externer Kontrolle.
- Unpersönlichkeit der Amtsführung; Trennung von Amt und Person.
- Fixierte Laufbahnen einschließlich Gehaltshierarchie.

Kirchenbezirke sind Verwaltungsbezirke im Feudalstaat, angepasst an die weltlichen Territorialgliederungen (Landkreise) und eingegliedert in eine monokratisch-bürokratische Staatsverwaltung.

Auch mit dem Wegfall feudaler Herrschaft und dem Beginn kirchlicher Selbstverwaltung 1918 bleibt das bürokratische Leitungskonzept in Kraft. Dies spiegelt sich deutlich in der Verfassung der Evangelischen Kirche der Pfalz von 1920, die bis Ende der 1970er Jahre in Kraft war:

- Der Dekan wird von der Kirchenregierung auf Lebenszeit berufen (KV Pfalz 1920 § 63,2), d.h. „von oben“ eingesetzt.

¹ Impulsreferat auf der Dekane-Roundtable-Klausur am 22.10.2012.

- Eine seiner Aufgaben besteht in „der Vermittlung des Verkehrs zwischen dem Landeskirchenrat einerseits und den Geistlichen und Gemeinden andererseits“ (KV Pfalz 1920 § 64,9).
- Er hat, von oben eingesetzt und nach oben verpflichtet, auf die Umsetzung der landesherrlichen bzw. landeskirchenrätlichen Erlasse zu achten. § 63,1 KV Pfalz 1920 erlegt dem Dekan die Pflicht auf, „die kirchliche Ordnung“ in seinem Kirchenbezirk „zu wahren“.
- Er führt deshalb „die Aufsicht in den Gemeinden über Lehre, Kultus, Zucht und Verfassung.“ (§ 64,2), unter anderem auch „die Untersuchung gegen Presbyter und die Erteilung von Verwarnungen an sie“ (§ 64,7).

Das Gremium der Mitteilung landeskirchenrätlicher Anweisungen und Vorhaben ist die „Dekane-Konferenz“, eine Dienstbesprechung des Landeskirchenrats mit den Dekanen ohne verfassungsrechtliche Qualität.

Dem Dekan wird zwar im ersten Absatz des § 64 die Aufgabe zugewiesen, das kirchliche Leben im Kirchenkreis zu fördern, seine Funktion ist aber wesentlich durch Aufsicht, Kontrolle und nachgängige Krisenintervention bestimmt. Dementsprechend bildet sich ein „passiver Führungsstil“ aus, der seinen Anhalt außer an einem bürokratischen Führungsverständnis an der hohen strukturellen Eigenständigkeit der Gemeinden hat, die im Zuge des Kirchenkampfes theologisch und im Zuge der enormen Parochialisierungswelle nach dem zweiten Weltkrieg faktisch zusätzliche Plausibilität gewann – auch wenn bereits in den 1950er Jahren die Grenzen des Parochialmodells diskutiert wurden.

2. Der Kirchenbezirk als Arbeitsebene – Der Dekan als Aufsicht und Verwaltung (seit Mitte der 1970er Jahre)

In den 1970er Jahren führen Veränderungen der rechtlichen Stellung und der organisatorischen Funktion der Kirchenkreise zu einer Veränderung der Dekansrolle. Die Veränderungen der Kirchenbezirke in den 1970er Jahren lassen sich anhand der Begriffe Differenzierung/Professionalisierung und Demokratisierung beschreiben:

Differenzierung/Professionalisierung

Die Kirchenreformdiskussion der 1950er und 1960er Jahre hat die gesellschaftlichen Veränderungen als Differenzierung wahrgenommen, die durch die veränderte Berufswelt (Umbruch von der agrarischen zur Industriegesellschaft auch in ländlichen Räumen, der „Pendler“ als kirchliche Herausforderung) auch zu einer Relativierung der Bedeutung des Wohnorts und damit der Parochie führte. Viele kirchliche Aufgaben der Verkündigung, Mission und Diakonie, so die Einsicht, konnten auf parochialer Ebene nicht mehr adäquat bearbeitet werden, sondern erforderten organisatorische Lösungen auf überparochialer Ebene. Die *Kirchenbezirke* werden nun *als Arbeitsebenen* gedacht.

Verfassungsrechtlich hat dies zur Folge, dass die Kirchenbezirke zu Körperschaften des öffentlichen Rechts werden.

Organisatorisch werden Aufgaben „von unten“ und „von oben“ auf die mittlere Ebene verlagert und in Form von Einrichtungen institutionalisiert:

- Gemeinden lagern die Gemeinderechnerfunktion auf die mittlere Ebene aus: Verwaltungsämter.
- Gemeinden lagern die Gemeindeschwesterfunktion nach oben aus: Sozialstationen.
- Gemeinden lagern Jugendarbeit aus, das Landesjugendpfarramt erweitert sich von der landeskirchlichen Ebene in die Region hinein: Jugendzentralen.
- Beratungsdiakonie als Spezialfunktion der Seelsorge wird auf Kirchenbezirksebene eingerichtet.

Für das Amt des Dekans/der Dekanin bedeutet dies: zu Verwaltung und Aufsicht kommt Mitarbeiterführung als Aufgabe hinzu, wenngleich sich deren Wahrnehmung wesentlich im

Rahmen des Bürokratiemodells vollzieht, also aus Aufsicht und Krisenintervention besteht. Die Aufgabe der Personalentwicklung resp. Personalbildung gelangt noch nicht in den Blick.

Demokratisierung

Im Zuge der gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungsdebatte der 1960er Jahre im Kontext der „Neugründung der Republik“ und der Entstehung neuer sozialer Bewegungen wurden auch die Landeskirchen „demokratisiert“. Dies wirkt sich auch auf die Berufsrolle des Dekans/der Dekanin aus:

- Das Dekansamt wird nun ein Wahlamt auf Zeit. Wurde der Dekan bislang von der Kirchenregierung, also von oben ernannt, und zwar auf Lebenszeit, so wird er nun, „von unten“, durch die Bezirkssynoden auf Zeit gewählt, wobei die Kirchenregierung geeignete Bewerber vorschlägt (diese Regelung wurde später aufgehoben).
Durch die Wahl „von unten“ verändert sich die Rolle des Dekans im Leitungsgefüge: War er bisher der Vertreter und Aufseher des Landeskirchenrats im Kirchenbezirk, so wird er nun auch zum Vertreter des Kirchenbezirks gegenüber dem Landeskirchenrat. Die Aufsichtsfunktion wird verwässert, wenn der Dekan diejenigen beaufsichtigen soll, die ihn gewählt haben und meist auch wiederwählen sollen. Die „Sandwich-Position“ wird verstärkt: Imperative und Erwartungen kommen nun sowohl von unten als auch von oben.
- Der Grundsatz „demokratische Gremien statt Einzelpersonen“ wird verfassungsrechtlich durch einen Zuwachs der Funktionen und Kompetenzen des Bezirkskirchenrats umgesetzt (vgl. KV Pfalz § 60,1).²
- Die Visitation ist nun Sache des Bezirkskirchenrates, nicht mehr allein des Dekans/der Dekanin wie vorher.
- Die Schlichtung von Unstimmigkeiten im Kirchenbezirk sowie in und zwischen Kirchengemeinden oblag vorher dem Dekan, nun dem Bezirkskirchenrat.
- Stellungnahmen, die von Organen der Landeskirche (§ 65 Abs. 2) zu Personal- und Sachfragen angefordert werden sowie die
- Mitwirkung bei Baumaßnahmen im Kirchenbezirk ist nun Sache der Bezirkskirchenräte.
Die Koordination von Aktivitäten im Kirchenbezirk wird aber den Bezirkssynoden als Aufgabe zugewiesen (KV Pfalz § 53,2).

3. Der Kirchenbezirk als Gestaltungsebene – Die Dekanin als Gestalterin (seit den 2000er Jahren)

In der Pfälzischen Landeskirche tagen Perspektivkommissionen in den Jahren 1992/1993³, 1994 - 1996⁴, 1999 - 2002⁵, 2007/2008⁶ und seit 2010 ein „Arbeitskreis Zukunft“, der 2011 erste Ergebnisse vorlegt.⁷ Sie führen zu folgenden Veränderungen:

² Analog dazu werden bisher dem Pfarramt zugeordnete pastorale Aufgaben in die gemeinsame Verantwortung von PfarrerInnen und Presbyterium überführt, vgl. KV Pfalz § 13 (1): „Presbyterinnen, Presbyter, Pfarrerinnen und Pfarrer (Presbyterium) leiten zusammen die Kirchengemeinde. Sie tragen deshalb gemeinsam Verantwortung für die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament, die Seelsorge, die christliche Unterweisung, die Diakonie und Mission sowie für die Einhaltung der kirchlichen Ordnung.“

³ 1993: Memorandum zur Pfälzischen Union (1993), in: Zukunftsperspektiven der Kirche und Abschlussbericht des Perspektivsausschusses (Protestantische Pfalz Texte 3), Speyer 1999², 2-9.

⁴ 1996: Abschlussbericht des Perspektivsausschusses an die Landessynode, in: in: Zukunftsperspektiven der Kirche und Abschlussbericht des Perspektivsausschusses (Protestantische Pfalz Texte 3), Speyer 1999², 10-40 (Anfang 1995-11/1996) (Strategiepapier).

⁵ 2002: Tradition braucht Veränderung. Berichte und Empfehlungen der Perspektivsausschüsse, Speyer 2002 (7/1999-3/2002) (Umsetzung des 1996er Papiers).

⁶ 2008: Bericht des Arbeitskreises Perspektivarbeit vom 13.11.2008 (2007-2008; Bilanz der Perspektivarbeit seit 1994).

- Seit 2002 besteht die Möglichkeit pädagogische Mitarbeitende aus den Parochien herauszulösen und auf Kirchenbezirksebene Gemeindepädagogische Dienste einzurichten. Davon wurde bis 2013 in zehn von 19 Kirchenbezirken Gebrauch gemacht.
- Seit 2003 werden Mitarbeitendenjahresgespräche eingeführt, zunächst im Landeskirchenrat, seit 2004 in den Kirchenbezirken (zwischen Pfarrern und Dekanen), seit 2009 in Kindertagesstätten und Parochien.
- Seit 2003/2004 ist die Personalsteuerung in die Kirchenbezirke verlagert. Den Kirchenbezirken werden Personalbudgets zugewiesen, die sowohl bei Zuwächsen wie bei Reduzierungen von den Dekanaten, konkret: den Bezirkskirchenräten, zu bewirtschaften sind.
- Die Visitationsordnung wird verändert: war sie vorher eher ein aufsichtliches Instrument, so wird jetzt Zielorientierung eingeführt. Der Weg geht von der Kontrolle zur Beratung und vom Bericht zur Zukunftsorientierung qua Zielvereinbarung.⁸
- Das Verwaltungsamtsgesetz von 2006 klärt das Verhältnis zwischen den Leitungen der Verwaltungsämter und den Dekaninnen. Der Dekan/die Dekanin ist nun Chef/in des Verwaltungsamtsleiters.
- Das seit 2002 erprobte „Homburger Modell“, das die Verantwortung und Kompetenzen zur Nutzung von Baumitteln auf die Kirchenbezirksebene verlagert, wird 2011 flächendeckend eingeführt: die Baugenehmigung erfolgt jetzt durch den Bezirkskirchenrat. Die Art der Verteilung der Baumittel wird auf Vorschlag des Bezirkskirchenrats auf Kirchenbezirksebene geregelt.⁹
- 2012 werden Gemeinden verpflichtet regionale Kooperationszonen unter Einbezug der regionalen funktionalen Dienste zu bilden. Die Verantwortung für die Bildung der regionalen Kooperationszonen liegt bei den Dekanen und Bezirkskirchenräten.

Die Einführung Gemeindepädagogischer Dienste als Beispiel

Wie sich diese Veränderungen auf die Rolle von Dekaninnen und Dekanen auswirken, kann am Beispiel der *Einführung Gemeindepädagogischer Dienste* (GPD) illustriert werden. Die Einrichtung von GPD's führt zur Notwendigkeit der Entwicklung von Strukturen und Konzeptionen, und sie hat große kulturelle Auswirkungen:

Bisher galt: Personen waren Programme. Parochien wünschten sich kein Programm, sondern eine Person: einen Pfarrer, einen Gemeinmediakon. Sofern das Konzept der Gemeindepädagogischen Dienste funktional ist (d.h. sofern nicht mehr Mitarbeitende in den GPDs bestimmten Regionen oder Gemeinden in unspezifischer Weise zugeordnet sind, sondern sich funktional, d.h. themen- oder projektspezifisch auf Kirchenbezirksebene verorten) müssen die pädagogischen Mitarbeitenden, die bislang in den Gemeinde selbst Programm waren, jetzt Konzepte und Projekte entwickeln, die sie auf Kirchenbezirksebene oder mit einzelnen oder mehreren Gemeinden zusammen realisieren. Die Gemeinden müssen überlegen, ob und wie

⁷ 2011: Mutig voranschreiten, den Wandel gestalten, Gott vertrauen (1/2010-2/2011) (Strategiepapier, von der Synode verabschiedet im Mai 2011). Der Arbeitskreis Zukunft setzt seine Arbeit fort. Seit 2012 gibt es außerdem einen „Arbeitskreis Innovationen“.

⁸ 2010 werden mit Beschluss des Landeskirchenrats vom 12. Januar 2010 erstmals für den Berichtszeitraum 2008/2009 die Richtlinien für die Jahresberichte der Dekanate und Pfarrämter verändert. Waren die Jahresberichte bislang in der Zuständigkeit des Dekans/der Dekanin, des Pfarrers/der Pfarrerin, so müssen sie jetzt mit dem Bezirkskirchenrat und dem Presbyterium abgestimmt sein (so unter Punkt 6.) Unter Punkt 4. werden die Pfarrer und Presbyterien verpflichtet, Herausforderungen und Ziele für den kommenden Berichtszeitraum zu nennen: „Der Bericht soll Ziele und Herausforderungen enthalten, über die sich die Pfarrerinnen und Pfarrer bzw. die Dekanin, der Dekan und die anderen Mitarbeitenden mit dem Presbyterium bzw. dem Bezirkskirchenrat verständigt und vereinbart haben. Dazu ist der Bericht in einer Sitzung aufzurufen und über seine Behandlung eine Niederschrift anzufertigen. Im nächsten Jahresbericht ist über die Zielerreichung zu berichten.“

⁹ Die Gemeinden werden gleichzeitig verpflichtet eine Instandhaltungspauschale zu bilden. Um Gemeinden zu unterstützen, die dadurch in finanzielle Bedrängnis geraten, wird auf landeskirchlicher Ebene ein Konzept entwickelt und ein Beraterstab ausgebildet. Vgl. <http://www.zukunft-mit-konzept.de/>.

sie sich an diese Konzepte und Projekte andocken. Im Blick auf Steuerung und Führungsdenken vollzieht sich also ein Wandel von „Personen als Programme“ hin zu „Konzepte/Strategien als Programme“. Mussten sich Gemeindepfarrer bisher überlegen wie sie sich mit den Parochien zu- und ihnen faktisch untergeordneten pädagogischen Mitarbeitenden ins Benehmen setzen, so sehen sie sich jetzt funktionalen Spezialisten gegenüber, mit denen zusammen sie Konzepte entwickeln oder an deren Konzepte und Angebote sie andocken.

Für Dekaninnen und Dekane hat die Einführung von Gemeindepädagogischen Diensten unmittelbare Folgen: Die pädagogischen Mitarbeitenden wechseln nicht nur die Rolle, sondern auch die Systemebene. Sie werden von Mitarbeitern der Parochie zu Mitarbeitenden des Dekanats; und von parochial arbeitenden Mitarbeitenden werden sie zu funktional arbeitenden Mitarbeitenden. Dekaninnen und Dekane hatten vorher mit dem Personaleinsatz der pädagogischen Mitarbeitenden nur am Rande zu tun. Jetzt sind sie letztlich verantwortlich für die Konzept-, Struktur- und Kulturentwicklung der Gemeindepädagogischen Dienste. Waren Dekaninnen und Dekane vorher primär in Konfliktfällen mit pädagogischen Mitarbeitenden beschäftigt, so haben sie nun die Verantwortung dafür, dass der Gemeindepädagogische Dienst gut arbeitet – wozu er entsprechende Rahmenbedingungen braucht, angefangen von Räumlichkeiten und deren Ausstattung, über Konzepte bis zur Einbindung in Strukturen. Hatte der Dekan vorher nur interpersonale Führungsaufgaben innerhalb eines bestehenden Systems, so ist er jetzt verantwortlich für die Gestaltung des Systems selbst. Dekaninnen und Dekane sind nun jedoch nicht nur für die Politik- und Strukturentwicklung verantwortlich, sondern auch für die Personalentwicklung (Instrument: u.a. Jahresgespräche), sie werden zu „Personalentwicklern vor Ort“. Ihre Aufgaben verlagern sich von der Aufsicht hin zum Management.

Ein ähnliches Beispiel für die Veränderung des Dekansamtes ist die Einführung regionaler Kooperationszonen. Unversehens finden sich Dekaninnen und Dekane in der Rolle, Kooperationsprozesse anstoßen und begleiten zu müssen. Kooperationszonen brauchen interne Steuerungsstrukturen, die sich wiederum auf die Leitungsarbeit im Kirchenbezirk auswirken, und Kooperation bietet die Möglichkeit zur gaben- und kompetenzspezifischen Schwerpunktsetzung - was den Dekan/die Dekanin wiederum als Personalentwicklerin fordert.

Die Einführung von Jahresgesprächen als Indikator

Ein weiterer Indikator für den Wandel des Dekansamtes weg vom Bürokratiemodell sind Jahresgespräche. Mit der Einführung dieses Instruments ist die Vorgesetztenfunktion des Dekans/der Dekanin deutlicher hervorgetreten und damit auch seine/ihre Verantwortung für Personalentwicklung. Diese Verantwortung dürfte mit dem Personalrückgang in den 2020er Jahren noch steigen. Personal wurde bis in die 1990er Jahre häufig nur unter dem Gesichtspunkt der Stellenbesetzung sowie der Kontrolle und nachgängigen Krisenintervention wahrgenommen. Dekane und Landeskirchenrat waren zur Aufsicht über Lehre und Leben der Pfarrerinnen und Pfarrer verpflichtet. Typisch für dieses Leitungsverständnis ist die Haltung: „Das muss ein guter Mann sein, ich habe noch nie von ihm gehört.“ Sie entspricht dem Bürokratiemodell von Leitung, in dessen Rahmen Visitationsordnungen zum doppelten Zweck der Personalführung und -kontrolle ausgestaltet wurden, die im Bischofs- und Referentenmodell landeskirchlicher Leitung allerdings an Kraft verloren und eine Leerstelle hinsichtlich der Motivation und Förderung von Mitarbeitenden hinterließen. Diese Leerstelle wird nun von den Mitarbeitendengesprächen gefüllt. Generell markieren Jahresgespräche einen veränderten landeskirchlichen Umgang mit Personal: war das Verhältnis vorher durch Aufsicht und Kontrolle geprägt, so jetzt durch Begleitung, Unterstützung und Entwicklungsangebote, aber auch –erwartungen. Auch in der Einführung von Jahresgesprächen konkretisiert sich der Übergang vom Büro-kratie- zum Managementmodell von Leitung.

Das Amt des Dekans/der Dekanin in der aktuellen Kirchenverfassung (Stand 2012)

Durch diese Veränderungen werden dem Amt des Dekans/der Dekanin Leitungs- und Managementfunktionen zugewiesen, die in der Kirchenverfassung nicht explizit genannt werden. Die Führungsstrukturen und das Führungsverständnis, wie es in der Kirchenverfassung zum Ausdruck kommt, haben mit der organisatorischen Entwicklung der Dekanate nicht Schritt gehalten.

An etlichen Stellen kollidieren die Aufgabenzuweisungen an die Dekaninnen und Dekane mit den rechtlichen Verhältnissen. Teilweise wurden zwar neue Aufgaben an Dekaninnen und Dekane delegiert, nicht jedoch die entsprechenden Entscheidungskompetenzen.

Als Problemanzeigen können folgende Beobachtungen dienen: So bleibt die letzte Genehmigung bei Baumaßnahmen weiterhin von der Genehmigung durch den Landeskirchenrat abhängig. Werden Sachkostenverträge mit der Kommune ausgehandelt durch Dekaninnen und Dekane, muss dennoch weiterhin der Landeskirchenrat zustimmen. Bei der Bildung von Kooperationszonen stehen Dekane und Bezirkskirchenräte in der Pflicht, Vorlagen für die Kirchenregierung zu erarbeiten. Sie haben jedoch keine Handhabe, wenn sich Gemeinden oder Pfarrerinnen und Pfarrer einer Kooperation verweigern. Gleiches gilt bei der Verweigerung von Jahresgesprächen.

Wie auch immer diese Problemkonstellationen im Einzelnen aufzulösen sind - es gibt eine Diskrepanz zwischen Aufgabenzuweisung und Kompetenzausstattung. Der Dekan/die Dekanin und der Bezirkskirchenrat leisten faktisch Leitungsarbeit, sind kirchen-rechtlich aber noch immer eine Mittelinstanz ohne kirchenleitenden Kompetenzzuschnitt. Das Dekanat ist hinsichtlich seiner *rechtlichen* Ausstattung noch immer Arbeitsebene und noch nicht Gestaltungsebene.

Diese Situation - und das bürokratische Leitungsmodell - spiegelt sich in der Verfassung der Evangelischen Kirche der Pfalz (Stand 2012), wie ein Vergleich der Regelungen zu Gemeinde/Pfarramt, Dekanat/Bezirkskirchenrat, Landessynode/Kirchenregierung/Landeskirchenrat) zeigt.

Während Pfarramt und Presbyterium sowie den landeskirchlichen Entscheidungsgremien die Aufgabe der „Leitung“ (und „Verwaltung“) expressis verbis zugeschrieben wird, fehlt dieser Begriff in den Paragraphen zur mittleren Ebene. Stattdessen ist von den „Amtspflichten“ des Dekans/der Dekanin die Rede (während im Blick auf Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer nur von „Aufgaben“ die Rede ist und die landeskirchliche Ebene vor allem hinsichtlich ihrer Rechte in den Blick kommt). Die Pflichten des Dekans/der Dekanin werden vor allem als Aufsicht, Konfliktbearbeitung, Vermittlung zwischen Gemeinde und landeskirchlicher Ebene beschrieben. Der Leitung von Pfarrwahlen, der Einweihung von Kirchen, der Ordination von Pfarrerinnen und Pfarrer gehen jeweils Beschlüsse der landeskirchlichen Ebene voraus, in deren Auftrag Dekaninnen und Dekane dann handeln. Auch die aktuelle Verfassung definiert das Leitungshandeln von Dekaninnen und Dekanen als Verwaltung im oben beschriebenen Sinne.

Tabelle: Leitungsebenen der Ev. Kirche der Pfalz in der Kirchenverfassung, Stand 2011 (Vergleich)

Pfarramt/Presbyterium	Dekansamt/Bezirkkirchenrat	Landessynode/ Kirchenregierung/ Landeskirchenrat
	<p>§ 53 Bezirkssynode</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aussprache 2 Förderung (Kirchl. Leben, Zsa. KG, Zsa. m. funktionalen Diensten) 3 Stellungnahme 4 Beschlussfassung Haushalt 5 Entlastung Haushaltsrechnung 6 Beratung von Anträgen 7 Erledigung von Vorlagen des LKR 8 Wahl 	<p>§ 66 Landessynode: „Inhaberin der Kirchengewalt“ §75 „über alle Angelegenheiten der Landeskirche beraten und beschließen“</p>
<p>§13,1 Presbyterinnen, Presbyter, Pfarrerninnen und Pfarrer (Presbyterium) leiten zusammen die Kirchengemeinde.</p>	<p>§ 60 Bezirkkirchenrat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Vorbereitung Tagungen BZ-Synode 2 Bericht über seine Tätigkeiten 3 Vorlage des HH-Planes 4 Ausführung von Aufträgen der Bezirks-Synode 5 Mitwirkung bei Visitationen, d.h. Aufsicht 6 Schlichtung bei Unstimmigkeiten 7 Mitwirkung bei Wahlen 8 Stellungnahmen 9 Mitwirkung bei Baumaßnahmen + weitere Aufgaben können übertragen werden 	<p>§ 81 Kirchenregierung: „oberste Stelle zur Leitung und Verwaltung der Landeskirche im Auftrag der Landessynode“</p>
<p>§16 Pfarrer „Diener des Wortes Gottes“ „Amt gewissenhaft und treu führen... in ihrem ganzen Leben....“</p> <p>§17 „besondere Aufgaben der Pfarrerin“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitung des Gottesdienstes mit Predigt und Verwaltung der Sakramente, • die Amtshandlungen, • Seelsorge • christliche Unterweisung. • pfarramtliche Geschäftsführung • sonstige Aufgaben <p>§ 19 „öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis der besonderen Art“</p>	<p>§ 64 „Amtspflichten“ der Dekanin/des Dekans</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 „Sorge“ für kirchliches Leben im KB 2 Vertretung KB in Öffentlichkeit 3 Aufsicht ü. Lehre und Ordnung i. d. KG 4 Kirchenvisitation (= Aufsicht) 5 Aufsicht über PfarrerInnen 6 Dienstaufsicht über MitarbeiterInnen 7 Gespräch in Konfliktfällen 8 Leitung Pfarrwahlen 9 Ordination und Einführung von Pfr. im Auftrag des LKR 10 Einweihung von Kirchen im Auftrag des LKR 11 Bericht an BZ-Synode 12 Leitung Pfarrkonferenzen 13 Förderung der Gemeinschaft aller MA 14 Beratung und Förderung des theol. Nachwuchses 15 Vermittlung zwischen KG und LKR 16 Regelung von Vertretungen und Aushilfen 	<p>§ 93 Landeskirchenrat: „oberste Behörde zur Leitung und Verwaltung der Landeskirche“</p>

Von der Verwaltung zur Gestaltung des Kirchenbezirks (seiner Politik, Struktur und Kultur)

Bis in die 1990er Jahre hinein wurden Kirchenbezirke vor allem durch kirchenrechtliche Rahmensetzungen und Ressourcenzuweisung *von außen* gesteuert (Personal, Finanzen). Die Verfügungsmöglichkeiten über die zugewiesenen Mittel waren – auch nach den bis 1982 vorgenommenen Verfassungsänderungen - begrenzt.

Mit der oben bereits skizzierten Entwicklung des Kirchenbezirks zu einer Gestaltungsebene – durch einen Zuwachs an Ressourcen und Aufgaben, d.h. durch eine Erhöhung des Selbstorganisationsgrades von Kirchenbezirken - wird jedoch eine Weiterentwicklung des Steuerungssystems induziert. Die sich derzeit abspielende Veränderung lässt sich als Entwicklung *von der Verwaltung zur Gestaltung* beschreiben. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Steuerung durch die Entwicklung von Programmen geschieht, d.h. durch Politikentwicklung (Finanz-, Personal-, Jugend-, Senioren-, Konfirmandenarbeits-, Bestattungs-, Raumpolitik etc.).

Die Leitungsaufgabe von Dekaninnen und Dekanen kann unter diesen Bedingungen nicht nur als „Verwalten“ (als ein Handeln zwischen Oben und unten: Oben werden Gesetze gemacht, deren Umsetzung und Einhaltung „unten“ der Dekan garantieren muss) verstanden werden, nicht nur als „Führen und Leiten“ (als ein Handeln zwischen Person und Person), sondern auch als „Gestalten“: als Gestaltung des Systems Dekanat als Rahmen(bedingung) der Arbeit der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden und als Rahmenbedingung darstellenden und wirkenden Handelns zur Kommunikation und Praxis des Evangeliums.

Gestaltung bezieht sich auf die drei Ordnungsmomente einer komplexen Organisation: auf ihre Politik, d.h. auf ihre leitenden Bilder und ihre Umsetzung in Konzepte und Aktivitäten, auf ihre Organisationsgestalt, d.h. ihre Strukturen, und auf das Miteinander, die Zusammenarbeit, die Einstellungen, Haltungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden, d.h. die Kultur des Kirchenbezirks.

Gestaltung als Wahrnehmung hermeneutischer, kommunikativer und organisatorischer Aufgaben

Die Leitungs- und Gestaltungsfunktion von Dekaninnen und Dekanen konkretisiert sich dementsprechend in der hermeneutischen, der kommunikativen und der organisatorischen Funktion. Die hermeneutisch-heuristische Funktion von Leitung bezieht sich auf die Politik, die kommunikative auf die Kultur, die organisatorische auf die Struktur kirchlicher Organisation, hier eines Kirchenbezirks.

Die *hermeneutisch-heuristische Funktion* bezeichnet die theologisch-konzeptionelle Arbeit der Politikentwicklung. Sie zielt auf das gemeinsame Entdecken und Erneuern leitender Bilder im Licht der biblischen Bilder und kann als Konkretion der Leitung durch das Wort verstanden werden. Leitung durch das Wort liefert nicht die „richtigen“ Leitbilder, sondern leitet zur Entdeckung dieser Bilder durch die Betroffenen selbst an. Praxisformen sind angeleitete Spiritualität, konziliare Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, Entwicklung von Konzepten. Es geht darum, die Situation mit soziologischen und theologischen Augen zu sehen, Möglichkeiten und Risiken kirchlichen Handelns zu entdecken und darauf zu reagieren, indem theologische Sinn- und Werthorizonte in Diskussionen und Entscheidungsprozesse eingespielt und in Konzepten konkretisiert werden.

Die *kommunikative Funktion* von Leitung dient der Entwicklung einer Kultur des Miteinanders und der Zusammenarbeit. Sie konkretisiert sich in der Begleitung von Mitarbeitenden (Hilfe bei Rollenfindung und Rollenklärung, Klärung der eigenen Rolle in unterschiedlichen Kontexten, Reflexion des Agierens im Handlungsfeld, z.B. in Jahresgesprächen), der Entwicklung der Beziehungsebene (Räume zweckfreier Kommunikation, Reflexion der Zusammenarbeit und der Konflikte) und der Ermöglichung gemeinsamen Lernens. Zu den kommunikativen Aufgaben zählt auch die Öffentlichkeitsarbeit.

Die *organisatorische Funktion* von Leitung bezieht sich auf die Weiterentwicklung der Organisation: auf aufbauorganisatorische Fragen (Klärung von Zuständigkeiten etc.), Abläufe, Ressourcen, Klärung von Zielen und Verfahrensregeln sowie den haushalterischen Umgang mit vorhandenen Mitteln.

Die besondere Verantwortung der Dekaninnen und Dekane für die Politik- und Strategieentwicklung im Dekanat liegt dabei in folgendem:

- Sorge für die Prozessgestaltung hin zur Entscheidung (ggf. durch externe Kräfte).
- Entwicklung von *Politiken* im Kirchenbezirk: Gottesdienstpolitik, Bildungspolitik (Jugend, Erwachsene, Kinder etc.), Hilfehandeln-Politik, Gerechtigkeitshandeln-Politik.
- Einspielen normativer ekklesiologischer Sinn und Wertgehalte. Relativierung aller diskutierten Politik- und Strategieentwürfe auf die „theologische Sinnmitte“. Nicht er definiert sie, aber er spielt die Frage danach immer wieder ein und sorgt dafür, dass die theologische Sinnmitte klar bleibt.
- Entwicklung von sinnvollen *Aufbau- und Ablaufstrukturen* in allen Bereichen kirchlichen Handelns im Dekanat (z.B. Regionalstruktur).
- Entwicklung und Förderung einer *Kultur* der Zusammenarbeit auf dem Hintergrund eines theologischen Verständnisses des Dekanats als einer Struktur, die sich der Leib Christi in einer Region gibt, um sich selbst im Sinne von Zeugnis und Dienst resp. im Sinne eines Zeichens des Reiches Gottes gestalten zu können.¹⁰

Ihre inhaltliche, sachliche Focussierung findet das leitende Handeln von Dekanen in der Bestimmung der Kirche, vorläufiges Zeichen des Reiches Gottes zu sein und in den Grundvollzügen, in denen die Gemeinschaft der Gläubigen diese Bestimmung realisiert: in darstellendem und wirkendem Handeln, also in Verkündigungshandeln sowie Hilfe-, Bildungs- und Gerechtigkeitshandeln. Dafür haben Dekaninnen und Dekane (zusammen mit Bezirkskirchenrat und Bezirkssynode sowie dem Pfarrkonvent/Mitarbeitendenkonvent) durch die Gestaltung von Struktur, Kultur und Politik des Kirchenbezirks förderliche und ermöglichende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Leitungsrolle des Dekans/der Dekanin verändert sich

Die Entwicklung der Berufsrolle des Dekans/der Dekanin im Übergang vom Bürokratiemodell zum Managementmodell kirchlicher Leitung kann folgendermaßen charakterisiert werden:

- Vom Verwalter zum Gestalter.
- Vom Aufseher zum Ermöglicher („Facilitator“), Katalysator, Förderer, Konfliktberater, Organisationsentwicklungsmanager, Personalentwickler vor Ort.
- Von der Mitarbeiterführung zur Systemgestaltung.
- Von „guter Fachmann, sauberes Abwickeln administrativer Vorgänge, Amtsautorität“ zu „strategische Kompetenz, soziale Kompetenz, Persönlichkeitsformat.“¹¹
- Vom Primus inter pares zum „Kirchenbezirks-Kybernetiker“.

Dabei nimmt der Dekan, die Dekanin als Person ihre hermeneutischen, organisatorischen und kommunikativen Funktionen im Spannungsfeld von Amtsrolle, (Umwelt-)Situation, Auftrag, Mitarbeitenden und Organisation wahr.

Qualifikationsanforderungen der mittleren Ebene

Die zukunftsgerichtete Gestaltung von Politik, Struktur und Kultur eines Dekanats im Spannungsfeld von Auftrag, Zustand der kirchenbezirklichen Organisation und der aktuellen und zu erwartenden Umwelt-Situation vollzieht sich in Leitungsprozessen mit operativen,

¹⁰ Es liegt auf der Hand, dass diese Funktionen kirchlicher Leitung in allen Organisationseinheiten wahrgenommen werden wollen, nicht nur in Kirchenbezirken.

¹¹ Vgl. Doppler/Lauterburg, Change Management 60.

strategischen und normativen Problemarten und Herausforderungen und bedarf entsprechender Kompetenzen:

- *normatives Orientierungswissen*: Kenntnisse in dogmatischer und praktischer Ekklesio-logie, um die Politikentwicklung auf die innere theologische Achse hin relativieren zu können. Soziologische und philosophische Kompetenz, um mit reflektierten Begriffen reflektiert wahrnehmen und entscheiden zu können (Säkularisierung, Individualisierung, Pluralisierung, Entkirchlichung, Entchristlichung, Distanzierte Kirchlichkeit, Kirchlichkeit etc.).
- *strategisches Entscheidungswissen*, also Kenntnisse über die geschichtliche Gewordenheit aktueller kybernetischer Problemlagen, statistische, rechtliche, demographische, soziologische, organisationstheoretische Kenntnisse.
- *operative Handlungskompetenzen*, d.h. die Beherrschung gängiger und zukünftig wichtiger Leitungstechniken und Organisationsentwicklungsmethoden (methodische, personale und soziale Kompetenzen). Dazu gehören auch Kenntnisse über die Mitgliedschaft, Methoden der Mitgliederwahrnehmung wie z.B. der Milieuthorien und Methoden der reflektierten Wahrnehmung ihres sozialräumlichen Umfeldes.

Führungskräftequalifikation

Im Überschnitt vom „Verwalten“ und interpersonalen „Führen“ zum „Gestalten“ von Politik, Struktur und Kultur zeigt sich auch die *Grenze der bisherigen Aus- und Fortbildung von Leitenden*. Wurde bislang vor allem Handwerkszeug des Führens und Leitens vermittelt, Führungstechniken und –tools, so wird zukünftig die Bedeutung der Kenntnis von Führungskonzepten und die Entwicklung strategischer Kompetenz zunehmen. Stand bisher ganz das „How to do it?“ im Mittelpunkt, so wird angesichts rückläufiger Ressourcen zukünftig stärker die Frage „What and Why to do?“ eine größere Rolle spielen. Dahinter steht freilich die Überzeugung, dass Führen und Leiten in der Kirche keine Technik ist, sondern sich – wie die Verkündigung – an theologischen Sinn- und Werthorizonten zu orientieren hat. Die Frage „What and Why to do?“ kann auch verstanden werden als Frage nach den je orts- und zeitspezifisch besten Strategien und mittelfristigen Konzepten kirchlichen Handelns von Parochien, regionalen Kooperationszonen, Kirchenbezirken, funktionalen Diensten und einer Landeskirche als Ganzer. Dass diese Frage nicht nur operative Folgefragen aufwirft und Effektivitätserwägungen provoziert, sondern auch sachlich vorausliegende Fragen nach der impliziten Normativität der bisher praktizierten und zukünftig möglichen mittelfristigen Handlungskonzepte, liegt auf der Hand.

Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen

Um ihren Gestaltungsaufgaben nachkommen zu können brauchen Dekaninnen und Dekane entsprechende Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen:

- Ein leistungsfähiges Sekretariat.
- Eine funktionstüchtige Verwaltung.
- Steuerungsrelevantes Datenmaterial zu den einzelnen Politikbereichen: Gottesdienst, Bildung, Hilfehandeln, Gerechtigkeitshandeln.
- Gebraucht wird aber nicht nur Datenmaterial, sondern auch Konzepte.

Datenmaterial und Rahmenkonzepte sowie andere Unterstützung bereit zu stellen und gute strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, ist die Gestaltungsaufgabe der funktional umfassenderen Organisationsebene Landeskirche.

Von pyramidalen Vorstellungen zum Modell der ineinandergeschachtelten Systeme

Bei der Entwicklung von der Verwaltung zur Gestaltung geht es nicht um die Ausweitung formaler Hierarchie, sondern um die Ergänzung der bestehenden funktionalen Hierarchie zur besseren Selbstgestaltung kirchlicher Organisation: Kirchenbezirke sollen zur

organisatorischen Rahmengestaltung kirchlicher Arbeit und kirchlichen Lebens in ähnlicher Weise befähigt werden, wie es die landeskirchliche und die parochiale Ebene bereits sind. Dabei gilt das hier implizierte Verständnis von Leitung nicht nur für die mittlere Ebene, sondern auch für die parochiale und landeskirchliche Ebene kirchlicher Organisation. Das Zusammenspiel der verschiedenen funktionalen Ebenen landeskirchlicher Organisation wird nicht mehr im Sinne einer Pyramide gedacht, in der monokratisch-bürokratisch an der Spitze ein Wille gebildet wird, der „unten“ umgesetzt werden muss, sondern im Sinne des Modells der „ineinandergeschachtelten Systeme“: die übergreifende Ebene definiert einen (verbindlichen!) Rahmen, der auf regionaler und lokaler Ebene eigenständige Ausgestaltung erfordert. Im presbyterial-synodalen Leitungssystem kann dies so verstanden werden, dass sich Gemeinden qua Verständigung mit anderen Gemeinden auf kirchenbezirklicher (Bezirkssynoden) und landeskirchlicher Ebene (Landessynode) selbst einen organisatorischen Rahmen schaffen, mit dem sie ihrem theologisch zu bestimmenden Auftrag nachkommen können. War es lange Zeit ausreichend, die für die Kommunikation des Evangeliums nötige Rahmengestaltung auf parochialer und landeskirchlicher Ebene vorzunehmen, so hat sich in den letzten 50 Jahren immer stärker die Meinung durchgesetzt, dass es dazu einer weiteren Gestaltungsebene braucht: die mittlere Ebene der Kirchenbezirke. Die Weiterentwicklung des Dekansamts dient insofern der Steigerung der Selbststeuerungsfähigkeit der Landeskirche als ganzer ebenso wie der der einzelnen Gemeinden und regionalen Kooperationszonen. Mit der Zuweisung von Personal- und Baumittelbudgets an die mittlere Ebene hat die landeskirchliche Ebene das oben skizzierte Bürokratiemodell von Leitung bereits hinter sich gelassen und Elemente des sog. neuen Steuerungsmodells (New Public Management) übernommen, das im kommunalen Bereich entwickelt wurde und auf Grundgedanken basiert, wie sie ähnlich auch hinter dem Begriff der Gestaltung stehen. Leitung als Gestaltung ist auf allen Ebenen landeskirchlicher Organisation nötig und hebt Verwaltungshandeln nicht auf, sondern stellt es in einen neuen leitungskonzeptionellen Rahmen, der den Versuch darstellt, mit erhöhter Binnen- und Umweltkomplexität und –dynamik umzugehen. Dies zu erläutern würde allerdings den Rahmen dieses Vortrags sprengen.