

B. HANDREICHUNGEN FÜR DEN KIRCHLICHEN DIENST

Pfarramtsleitung und zentrale Kirchgemeindeverwaltung

von Oberlandeskirchenrätin Dr. Jördis Bürger, Dresden¹

Gliederung

1. Einordnung der Pfarramtsleitung und Unterscheidung von anderen Leitungsaufgaben

- 1.1. Pfarramtsleitung und Leitung der Kirchgemeindeverwaltung
- 1.2. Weitere Leitungsrollen
- 1.3. Zwischenfazit

2. Delegation als Organisationskonzept und Führungsinstrument

- 2.1. Vorteile der Delegation
- 2.2. Übertragbare Aufgaben
- 2.3. Voraussetzung der Aufgabendelegation
- 2.4. Umsetzung der Delegation
 - 2.4.1. Vorüberlegungen
 - 2.4.2. Stufenweise Aufgabenübertragung und Begleitung
- 2.5. Zwischenfazit

3. Delegation durch die Pfarramtsleitung

- 3.1. Verantwortung im Außenverhältnis und im Innenverhältnis
- 3.2. Beispiele
- 3.3. Zwischenfazit

4. Anwendung auf die Einrichtung und Arbeit einer zentralen Kirchgemeindeverwaltung

- 4.1. Leitungsperspektiven
- 4.2. Leitungshandeln
- 4.3. Arbeitsorganisation und Aufgabenklarheit
- 4.4. Förderung und Befähigung
- 4.5. Teamgeist und Arbeitsklima
- 4.6. Stärkung aufgebauter Leitungsstrukturen

5. Fazit

Die vielfältigen Aufgaben in einer Kirchgemeinde führen oft zu der Frage, welche Zuständigkeiten und Verantwortung der Pfarramtsleitung dabei zukommen. Nicht zuletzt die Bezeichnung Pfarramtsleitung selbst ist Ausdruck dieser Fragestellung. Sie bezieht sich auf das Pfarramt und dessen Leitung, wird aber ebenso für die Funktion der Leitung der Kirchgemeindeverwaltung gebraucht. Beides ist zu unterscheiden.

1. Einordnung der Pfarramtsleitung und Unterscheidung von anderen Leitungsaufgaben

Zur Unterscheidung von Pfarramt und Kirchgemeindeverwaltung und damit von Pfarramtsleitung und Leitung der Kirchgemeindeverwaltung ist bereits viel gesagt worden. Besonders verweise ich auf den Beitrag von *Klatte, Margrit und Schurig, Klaus*, „Auf dem Weg ins Team – Ein orientierender Impuls“, ABl. 2019, S. B 9ff.

1.1. Pfarramtsleitung und Leitung der Kirchgemeindeverwaltung

Die Pfarramtsleitung umfasst die Verantwortung für die Koordination der Verkündigungsdienste. Das ist also die Verantwortung für Gottesdienste, Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung, Kasualien, christliche Unterweisung etc. als „geistliche Aspekte“ der Gemeinde. Die Leitung der Kirchgemeindeverwaltung steuert alle Verwaltungsaufgaben und wesentlichen Verwaltungsentscheidungen der Kirchgemeinde als Selbstverwaltungseinheit. Sie gewährleistet den organisatorischen Rahmen für das Leben der Kirchgemeinde. Im Kern sind beide Bereiche eng miteinander verbunden, aber eben doch zu unterscheiden.

Die Differenzierung von Amt und Gemeinde zeigt sich auch in der Kirchgemeindeordnung (KGO): Die Pfarramtsverwaltung ist in § 24 und § 32 KGO beschrieben, der Bereich der Kirchgemeindeverwaltung wird in § 25 KGO angesprochen. Der Pfarramtsleiter hat eine eigene Leitungsaufgabe. Ihm obliegt die geistliche Gemeindeleitung bezogen auf die weiteren Pfarrer und Pfarrerrinnen und die Gemeinschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Gemeinde, bezogen auf das geistliche Leben der Kirchgemeinde. Ihm kommt die Letztverantwortung für die Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung zu. Diese eigene Leitungsaufgabe steht neben der Leitung der Kirchgemeinde als eigene Rechtsperson (Körperschaft mit Selbstverwaltung) durch den Kirchenvorstand.

¹ Dem Beitrag liegen Vorträge der Pfarramtsleitertage 2021 und 2022 in Meißen zugrunde.

1.2. Weitere Leitungsrollen

Hinzu kommen weitere „Rollen“, in denen der Pfarramtsleiter oder die Pfarramtsleiterin handeln kann: Ist sie zugleich Vorsitzende des Kirchenvorstandes oder Vorsitzende des Verbundausschusses oder Vorsitzende des Vorstandes des Kirchgemeindebundes, hat sie entsprechende weitere Zuständigkeiten. Je nachdem, in welcher Rolle die Pfarramtsleiterin tätig werden soll, leiten sich verschiedene Befugnisse ab.

Als Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende im Kirchenvorstand verantwortet sie z. B. den Haushalt und Grundstücksangelegenheiten, Wald, Friedhöfe etc. Diese Verantwortung trägt sie nicht in ihrer Funktion als Pfarramtsleiterin, sondern als Mitglied im Kirchenvorstand mit diesem gemeinsam. Ein weiteres Beispiel ist die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des Kirchenvorstandes. Die Sitzungen sind vom Vorsitzenden des Kirchenvorstandes in Zusammenarbeit mit dem stellvertretenden Vorsitzenden des Kirchenvorstandes vorzubereiten (§ 17 Abs. 2 KGO) – und demnach auch nachzubereiten; die Sitzungsleitung kann auch anderen KV-Mitgliedern übertragen werden (§ 17 Absatz 4 KGO).

Die gleichen Prinzipien gelten im Verbundausschuss des Schwesterkirchverhältnisses wie im Vorstand des Kirchgemeindebundes, weil § 17 KGO ebenso für diese Gremien anwendbar ist.

Die Pfarramtsleiterin ist aber hiervon in ihrer Rolle als Pfarramtsleiterin nicht berührt. Der Pfarramtsleiterin ist in § 32 Absatz 4 Satz 2 KGO aufgegeben, die gemeinsame Arbeit aller Pfarrer und Pfarrerinnen im Gemeindegebiet (bzw. dem Schwesterkirchverhältnis, Kirchspiel, Kirchgemeindebund, vereinigte Kirchgemeinde) in gemeinsamen Beratungen zu koordinieren. Wiederholend regelt das § 2a Absatz 6 Kirchgemeindestrukturgesetz (KGStrukG).

Folgerichtig kann im Kirchenvorstand die Pfarramtsleiterin Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende des Kirchenvorstandes sein, aber es kann genauso sein, dass ein Kirchenvorstand die Pfarramtsleiterin gerade nicht in eine der beiden Rollen wählt. Das ist auch jetzt schon zu beobachten bei großen Kirchspielen und großen Kirchgemeinden mit jeweils mehreren Pfarrstellen. Praktisch und oft auch gedanklich wird das zwar verbunden, rechtlich kann es aber genau anders sein mit der Begründung, dass die Pfarramtsleiterin von ihrer Doppelrolle als Pfarramtsleiterin und/oder Vorsitzende/stellvertretende Vorsitzende des Kirchenvorstandes entlastet werden soll.

Im Verbundausschuss im Schwesterkirchverhältnis und im Vorstand des Kirchgemeindebundes soll die Pfarramtsleiterin (und nicht ein anderer Pfarrer) zum Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden des Verbundausschusses oder des Kirchgemeindebundes gewählt werden. Die Sitzungen usw. der Gremien sollen jeweils mit der stellvertretenden Vorsitzenden vor- und nachbereitet werden (siehe dazu § 2a Absatz 5 und § 3c Absatz 3 KGStrukG).

1.3. Zwischenfazit

Der Pfarramtsleiter oder die Pfarramtsleiterin kann also in den verschiedenen Rollen und in mehreren Rollen an der Leitung des Gesamtsystems Gemeinde tätig sein, z. B. als Vorsitzender im KV und zugleich Leiter der Kirchgemeindeverwaltung.

Im allgemeinen Sprachgebrauch führt die Zuordnung der vielfältigen Leitungsaufgaben an den Pfarramtsleiter bzw. die Pfarramtsleiterin und deren Rolle in der Kirchgemeinde (z. B. als Kirchenvorstandsvorsitzender) zu einer gedachten oder auch gefühlten Allzuständigkeit, die leicht als Überforderung wahrgenommen werden kann.

Daher ist die Diskussion darüber, wie Entlastung erreicht werden kann, naheliegend, wenn nicht gar zwingend. Dabei wird meist von der „Pfarramtsleitung“ gesprochen und insbesondere die Rolle als Vorsitzender des Kirchenvorstandes „mitgedacht“.

In einigen Gemeinden wird auch konkrete Verwaltungsarbeit im Sinne von Sachbearbeitung dabei mit einbezogen. Pfarrer und Pfarrerinnen haben teilweise Verwaltungsaufgaben selbst wahrnehmen müssen, oft aus der Not heraus, weil nicht genug Mittel für Verwaltungskräfte zur Verfügung standen. (Vgl. dazu die Regelung in § 25 Absatz 2 Satz 2 KGO.) Das ist sehr anerkennenswert, aber nicht zwingend. Die neuen Strukturverbindungen bieten die Chance der Veränderung, z. B. durch die Zusammenführung der Verwaltung zu einer gemeinsamen zentralen Kirchgemeindeverwaltung.

Eine Entlastung muss sich im Rahmen der gesetzlich festgelegten Zuständigkeit und Verantwortung vollziehen. Soll auch die Verantwortung abgegeben werden, wäre die Regelungsgrenze erreicht und eine Gesetzesänderung erforderlich.

Aufgabenverteilung bei Erhalt der Zuständigkeit führt zur Delegation als Organisationskonzept. Zugleich ist das Delegieren ein wichtiges Führungsinstrument.

2. Delegation als Organisationskonzept und Führungsinstrument

Unter Delegation wird in der Organisationslehre die Aufgabenübertragung in vertikaler Form verstanden, also an nachgeordnete Dienststellen oder Personen.

2.1. Vorteile der Delegation

Die Vorteile der Aufgabenübertragung in Form der Delegation liegen für Leitungspersonen auf der Hand:

Sie können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und erhalten mehr Spielraum für strategische Überlegungen.

Das Team erzielt bessere Ergebnisse, da sie die Potenziale der Teammitglieder besser ausschöpfen.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und selbst erfolgreich sein. Das ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren.

Delegation fördert die Kreativität und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und leistet so einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit und Selbstverwirklichung.

2.2. Übertragbare Aufgaben

Wichtig ist die Prüfung, welche Aufgaben für eine Übertragung geeignet sind.

Zunächst ganz allgemein gesprochen, kann fast alles delegiert werden. Besonders gut geeignet sind Routine-, Verwaltungs-, Recherche- und fachspezifische Aufgaben. Es können aber auch Teilaufgaben bzw. Zuarbeiten für die Kernaufgaben der Pfarramtsleitung sein.

Was nicht delegiert werden sollte, sind Führungsaufgaben wie Mitarbeiterführung, Planung und Controlling. Hintergrund dafür ist, dass der Anstellungsträger (Arbeitgeber) nicht alle Pflichten an andere übertragen kann. Er ist z. B. stets verantwortlich für die Organisations- und Auswahlpflicht. Das bedeutet ganz praktisch, dass der Arbeitgeber es organisieren muss, dass die von ihm beauftragten Personen zu ihrer Tätigkeit und Verantwortung geeignet sind und unterwiesen werden. Außerdem muss er gewährleisten, dass stichprobenartig überwacht wird, ob die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen auch wirklich eingehalten werden.

Zurückhaltung ist auch hinsichtlich Aufgaben geboten, die vertrauliche Informationen erfordern, oder bei denen man sich selbst nicht im Klaren ist und sich erst einen Überblick verschaffen muss.

2.3. Voraussetzung der Aufgabendelegation

Die Hürden des Delegierens liegen oft in der praktischen Umsetzung.

Wenn man delegieren und sich auf das Wesentliche konzentrieren will, muss man das Unwesentliche loslassen können. Das klappt nicht mit dem Motto „Das muss ich selber machen, das macht sowieso sonst keiner richtig“ oder nach der Methode „Ehe ich das lange erkläre, habe ich es schon selbst erledigt.“ Ebenso wenig hilfreich ist es, ganz von der Delegation abzusehen, weil kein Experte für die Aufgaben zur Verfügung steht. „Ich habe ja niemanden, dem ich das anvertrauen oder übergeben könnte.“ Es ist im Moment vielleicht tatsächlich so, dass keine geeignete Person mit spezifischen Kenntnissen zur Verfügung steht. Ein Grund dafür könnte sein, dass man diese Aufgabe bisher selbst gemacht hat oder machen musste. Damit wird man selbst zum Experten. Ohne aktive Veränderung bliebe der Zustand so. Es ist aber eine lohnenswerte Investition in die Mitarbeiter, die Delegation einzuleiten. Zunächst sollte man damit rechnen, dass die Erledigung der Aufgabe am Anfang länger dauern wird und vielleicht mehr Fehler auftreten. Bald wird man aber auch bemerken können, dass manches anders sein wird. Nach einiger (Einarbeitungs-) Zeit kann es genauso gut und sogar besser sein. Die Hinführung zu einem solchem Ergebnis und damit die erfolgreiche Delegation einer Aufgabe erfordert aktives Leitungshandeln. Es kommt also darauf an, diese Aufgabenübertragung zielstrebig zu veranlassen, zu begleiten und zu unterstützen und zugleich der Versuchung zu widerstehen, es doch selbst zu tun.

2.4. Umsetzung der Delegation

Die Umsetzung lässt sich als ein Prozess stufenweiser Übertragung bis zur endgültigen Aufgabenübertragung beschreiben. Es geht nicht um kurzfristige Arbeitsaufträge, sondern langfristig übertragene Aufgaben. Dabei ist es denkbar, dass während dieses Prozesses deutlich wird, dass die Aufgabe nicht vollständig übertragbar oder nicht vollständig leistbar ist. Dann kann entweder eine andere Übertragung (neu) begonnen werden oder die Teilübertragung hat für die Arbeitsabläufe insgesamt einen eigenen Wert und wird fortgeführt.

2.4.1. Vorüberlegungen

Überlegen Sie in jedem Aufgabenbereich, wem Sie die Aufgabe *anvertrauen* (lat. delegare), möchten, wieviel Verantwortung und Zuständigkeit übertragen werden kann und welche Handlungsspielräume Sie ermöglichen. Eigene Verantwortungsbereiche sind wichtig für die Motivation.

Dabei hilft die Überlegung, was konkret zu tun ist, wie das Ergebnis aussehen soll und welcher zeitliche Rahmen dafür zur Verfügung steht. Wieviel Anleitung und Begleitung benötigt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, um die Aufgabe wahrnehmen zu können. Erläutern Sie auch, warum diese Aufgabe wichtig ist, um eine Identifikation mit der Aufgabe zu ermöglichen. Eine weitere ganz wesentliche Voraussetzung ist es, die zu übertragenden Aufgaben klar zu definieren und zuzuordnen. Es muss eindeutig nachvollziehbar sein, wer die Verantwortung für die Aufgabenwahrnehmung trägt. Das heißt: Nur eine Person kann die Verantwortung für die Aufgabe übernehmen. Das heißt nicht, dass die Leitungsverantwortung abgegeben wird; diese ist nicht delegierbar. Für alle Teilaufgaben oder auch Zuarbeiten lässt sich das aber definieren. Es sollte vermieden werden, dass durch eine unklare Zuordnung die Beteiligten davon ausgehen, dass jeweils der oder die andere Beteiligte agieren wird.

Derjenige, der die Verantwortung übernimmt, muss auch nicht alle Arbeiten selbst erledigen. Aber er ist dafür verantwortlich, dass sie erledigt werden. Wenn er erkennt, dass die Arbeiten nicht oder nicht rechtzeitig fertig werden, muss er alle Involvierten und den Delegierenden darüber informieren.

2.4.2. Stufenweise Aufgabenübertragung und Begleitung

Die Delegation setzt eine Begleitung voraus. Prüfen Sie die jeweils erreichten Arbeitsergebnisse und reflektieren Sie diese gemeinsam mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin. Geben Sie wertschätzendes Feedback. Wählen Sie die stufenweise Übertragung so aus, dass möglichst positive Erfahrungen bei der Aufgabenwahrnehmung gemacht werden können. Eine schlechte Erfahrung kann für den Mitarbeiter wie für die delegierende Leitungsperson frustrierend sein.

Es geht darum, das Vertrauen in die Mitarbeiter zu stärken, deren Selbstvertrauen zu steigern und die Freude an der Übernahme von mehr Verantwortung zu fördern. Dazu gehört eine fehlerfreundliche Arbeitsatmosphäre. Angst davor, Fehler zu machen, führt zur Fehlertuschung und hemmt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern als Chance zur Verbesserung von Abläufen im Sinne eines Qualitätsmanagements.

Die Delegation kann in fünf Schritten erfolgen, wobei die Verantwortung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin in jeder Stufe höher wird.

1. Umsetzung – Ausführung genau nach Anleitung und Vorgabe – kein Handlungs- und Entscheidungsspielraum
2. Einarbeitung – Aufgabe thematisch einordnen, Handlungsoptionen erarbeiten, Rücksprache nehmen
3. Vorschlag erarbeiten – Aufgabe thematisch einordnen, Alternativen entwickeln, Vorschlag ausarbeiten
4. Entscheidung mit Rückmeldung – eigenständig Entscheidung treffen und Rückmeldung, dass und welche Entscheidung getroffen wurde
5. Entscheidung ohne Rückmeldung – eigenständig Entscheidung treffen

Noch einmal sei aufgegriffen, dass nicht jede Aufgabenübertragung bis zur höchsten Delegationsstufe geführt werden kann. Die Leitung muss die Grenzen der rechtlichen Entscheidungszuständigkeit, z. B. des Kirchenvorstandes, kennen und beachten.

2.5. Zwischenfazit

Die Delegation als Führungsinstrument mit Prozesscharakter bietet für Leitungspersonen wie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gute Entwicklungschancen. Besondere Beachtung sollte dabei die gemeinsame Reflektion der Arbeitsergebnisse finden. Dadurch kann Wertschätzung zum Ausdruck kommen, aber auch Veränderungsbedarf wahrgenommen werden. Änderungen können die delegierte Aufgabe weiter ausdehnen, den Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin ausweiten. Sie können umgekehrt auch Grenzen der Delegation verdeutlichen, wenn dadurch Arbeitsabläufe, Informationsflüsse oder Beteiligungen Mehraufwand erfordern. Dann ist erneut nachzusteuern. Die Notwendigkeit von derartigen Veränderungen kann sich auch erst aufgrund anderer, z. B. technischer, Möglichkeiten oder Änderungsprozesse ergeben. Deshalb bleibt der regelmäßige Austausch zwischen Leitung und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über die Aufgabenwahrnehmung, die Aufgabenverteilung und Zuordnung von Verantwortungsbereichen permanent wichtig. Unterstützt wird dieser Prozess durch eine Arbeitsatmosphäre, die Offenheit signalisiert für Verbesserungsvorschläge, Ideen und Engagement. Wie die Arbeitsatmosphäre wahrgenommen und gestaltet wird, ist eine weitere wichtige Aufgabe für Personen in Leitungsverantwortung, der hier nicht weiter nachgegangen werden kann.

3. Delegation durch die Pfarramtsleitung

Anknüpfend an die eingangs skizzierte Aufgabenabgrenzung und die Rollen des Pfarramtsleiters oder der Pfarramtsleiterin ist zunächst zu bestimmen, wer eigentlich delegiert. In den mir gegenüber angesprochenen Themenbereichen ging es fast ausschließlich um Verwaltungsaufgaben der Kirchgemeinde.

3.1. Verantwortung im Außenverhältnis und im Innenverhältnis

Der Kirchenvorstand ist das handelnde Organ der Kirchgemeinde als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Der Kirchenvorstand vertritt die Kirchgemeinde im Rechtsverkehr. Er ist im Außenverhältnis das rechtlich befugte handelnde Gremium. Das ist gesetzlich in der Kirchgemeindeordnung festgelegt (§ 3 Absatz 3, § 12 Absatz 3 KGO).

Er leitet die Kirchgemeinde als Selbstverwaltungseinheit und wacht darüber, dass sie ihren Auftrag wahrnimmt. Er ordnet Aufgaben der Verwaltung zu und kann auch Verwaltungsaufgaben an leitende Verwaltungsmitarbeiterinnen delegieren. Das muss er in Abstimmung mit der Pfarramtsleitung tun, die die Kirchgemeindeverwaltung leitet. Der Kirchenvorstand handelt insoweit im Innenverhältnis. Seine nach außen wirkende Verantwortung kann er nicht delegieren. Bevollmächtigt er Personen, im Außenverhältnis tätig zu werden, bleibt er dennoch – auch für deren Agieren – verantwortlich. Lediglich missbräuchliches Handeln Dritter ist ihm nicht ohne Weiteres zuzurechnen.

Der Pfarramtsleiter oder die Pfarramtsleiterin kann im Rahmen seiner bzw. ihrer Zuständigkeit anderen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen Aufgaben übertragen, denn die unmittelbare Dienstaufsicht im Auftrag des Kirchenvorstandes liegt bei der Pfarramtsleitung. Das legt ebenfalls die Kirchgemeindeordnung fest (§ 13 Absatz 2 Buchst. b KGO).

Soweit nicht bereits durch die Pfarramtsleitung Aufgaben anderen Mitarbeitern übertragen wurden, kann z. B. auch die leitende Verwaltungsmitarbeiterin bei entsprechend zugewiesener Aufgabenwahrnehmung den weiteren Verwaltungsmitarbeitern Aufgabenbereiche übertragen.

Daraus ergibt sich eine Kette der nachgeordneten Aufgabenübertragung und Delegation. Zu beachten ist dabei jeweils die Bindung und Aufgabenübertragung im Innenverhältnis und die Rechtstellung im Außenverhältnis. Aufgaben können intern soweit übertragen werden, wie der Kirchenvorstand das verantworten möchte, nach außen muss er sie rechtlich vollziehen. Die dem Kirchenvorstand obliegende Vertretung der Kirchgemeinde wird dem Vorsitzenden des Kirchenvorstandes bzw. dessen Stellvertreter zugewiesen; die Vertretung im Rechtsverkehr („Vertretung nach außen“) kann der Kirchenvorstand auf den Pfarramtsleiter bzw. die Pfarramtsleiterin übertragen (§ 16 Absatz 4 KGO).

Eine Grenze der Delegierung kann sich auch in Bezug auf konkrete Arten von Handlungen beziehen. In diesem Sinne stellt die Vorschrift zur Zeichnungsbefugnis eine Grenze dar. In § 21 KGO ist festgehalten, dass der Vorsitzende die im Namen des Kirchenvorstandes verfassten Schriftstücke unterzeichnen muss. Die Erstellung der Schriftstücke und die inhaltliche Vorbereitung kann delegiert werden.

Der Vorsitzende und ein weiteres Mitglied des Kirchenvorstandes (und Siegel) sind erforderlich, wenn eine Verbindlichkeit übernommen oder einem Recht entsagt wird. Eine Verbindlichkeit wird z. B. mit einem Dienstvertrag eingegangen, der zur Anforderung der Arbeitsleistung berechtigt und zugleich zur Zahlung des Entgelts verpflichtet. Die Erstellung des Vertrages kann delegiert werden auch die Übersendung an den Mitarbeiter.

3.2. Beispiele

Der Kirchenvorstand hat z. B. insbesondere „die Kirchenmusik, besonders den Gemeindegesang, sowie die in Beziehung zum christlichen Glauben stehende Kunst zu pflegen“ (§ 13 Abs. 1 Buchst. f KGO). Das tut er als Gremium nicht selbst, sondern delegiert diese Aufgabe an geeignete Personen. Für deren Eignung steht der Kirchenvorstand ein. Er überprüft deren Tätigkeit durch eigene Wahrnehmung, durch den Bericht des Kirchenmusikers oder der Kirchenmusikerin im Kirchenvorstand (§ 15 Absatz 1 KGO mind. einmal jährlich).

Für die weiteren Bereiche Verwaltung, Rechtssetzung etc. heißt es z. B., der Kirchenvorstand hat kirchliche Ortsgesetze zu erlassen und durchzuführen. Die rechtlich nach außen im Rechtsverkehr wirkende Beschlussfassung zur „Entstehung“ des Ortsgesetzes kann nicht delegiert werden. Der Kirchenvorstand muss das Ortsgesetz mit Beschluss erlassen. Die gesamte Vorbereitung für das Ortsgesetz und die Erstellung eines entsprechenden Entwurfes für das Ortsgesetz kann übertragen werden. In welcher Tiefe der Kirchenvorstand einen solchen Entwurf vor der Beschlussfassung selbst prüft, obliegt seiner Einschätzung.

Die Umsetzung des Ortsgesetzes kann der Kirchenvorstand wiederum an die Verwaltungsmitarbeiter delegieren. Sind auf dem Gesetz beruhende Bescheide aber evtl. fehlerhaft, hat wiederum der Kirchenvorstand das im Rechtsverkehr zu vertreten. Insoweit kann er seine Verantwortung nicht delegieren.

Der Vorsitzende des Kirchenvorstandes hat die Durchführung der Beschlüsse des Kirchenvorstandes zu kontrollieren (§ 16 Absatz 3 KGO). Das könnte er selbst mit einer Liste machen, die Listenführung delegieren, oder auch Listenführung und Kontrolle übertragen und sich darauf verlassen. Er könnte dann in eigener Verantwortung sagen, dass alles erledigt wurde. Stimmt das nicht, muss er dafür einstehen, weil er diese Verantwortung hat. Er wird also stichprobenartig kontrollieren und bei Fehlern reagieren und nachsteuern.

Der Kirchenvorstand ist als Anstellungsträger (Arbeitgeber) verpflichtet, ein Arbeitsschutzkonzept und die Gefährdungsbeurteilung für alle Arbeitsplätze zu erstellen. Das bedeutet konkret, dass er die jeweilige Endfassung beschließen und zeichnen muss. Aber die Erstellung der Konzepte, Durchführung der Schulungen und Umsetzung einzelner Maßnahmen können delegiert werden.

Die Verantwortung für die Mitgliederverwaltung trägt ebenfalls der Kirchenvorstand, weder dieser, noch der Pfarramtsleiter muss aber das Programm zur Verwaltung der Gemeindegliederdaten, Mewis-Programm, bedienen.

Die Raumverwaltung kann vollständig übertragen werden, da keine Außenwirkung besteht. Anders ist das wieder bei Mietverträgen, die vom Vorsitzenden des Kirchenvorstandes und einem weiteren Mitglied des Kirchenvorstandes zu unterzeichnen sind.

Im Bereich der Zuständigkeit für Personalangelegenheiten können bei der Einstellung die Auswahl und Einstellungsvorbereitung delegiert werden; die Entscheidung über die Einstellung selbst verbleibt beim Kirchenvorstand.

Die Zuständigkeit des Pfarramtsleiters für die unmittelbare Dienstaufsicht ist von der Stellung des Kirchenvorstandes als Vertretungsorgan der Kirchengemeinde (Arbeitgeber) zu unterscheiden. Vereinfacht kann festgehalten werden, dass alle das Dienstverhältnis in seinem Bestand berührende Angelegenheiten dem Kirchenvorstand obliegen. Alle ausfüllenden Maßnahmen können durch die Pfarramtsleitung wahrgenommen oder durch diese wiederum delegiert werden. Das sind z. B. der konkrete Personaleinsatz (Die generelle Zuweisung von Aufgaben empfiehlt sich bei der Pfarramtsleitung zu belassen), die Abstimmung der Urlaubsplanung, Krankmeldungen, Mitteilungen an Zentralstelle für Personalverwaltung (ZPV) oder an die Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle (ZGAST).

Auch insoweit gilt, dass bei fehlerhafter Meldung die Pfarramtsleitung (weiterhin) in der Verantwortung ist, zu prüfen bzw. Fehler zu verantworten. Es erfolgt keine die Verantwortung „ausschließende“ Delegation. Die „Letztverantwortung“ bleibt bei der Pfarramtsleitung bzw. beim Kirchenvorstand.

3.3. Zwischenfazit

Verallgemeinernd lässt sich das so zusammenfassen:

Alle vorbereitenden Aufgaben und Entscheidungen im Innenverhältnis können übertragen werden. Aufgaben mit rechtlicher Außenwirkung müssen beim KV bleiben und dies auch in der gesetzlich vorgesehenen Form erfolgen (Beschluss, Unterschrift,

Siegel). Die Pfarramtsleitung, hier als Leitung der Kirchengemeindeverwaltung, kann also von vielen Details entlastet werden, ohne die Verantwortung für die Gesamtheit, den Kern der Leitung der Kirchengemeindeverwaltung, aufzuheben.

Die Verteilung der Aufgabenbereiche und Aufgabenübertragung sollte schriftlich festgehalten und jeweils den Beteiligten zur Kenntnis gegeben werden.

4. Anwendung auf die Einrichtung und Arbeit einer zentralen Kirchengemeindeverwaltung

Zur Einrichtung und Arbeit einer zentralen Kirchengemeindeverwaltung darf zunächst auf die Ausführungen in der Konzeption Kirche mit Hoffnung in Sachsen, Nummer 5 „Änderung der Verwaltungsorganisation“, S. 18–20 verwiesen werden (https://engagiert.evlks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/B._Landeskirche/Landessynode/PDF/Kirche_mit_Hoffnung_in_Sachsen.pdf) und auf die Handreichung „Gemeinsame zentrale Kirchengemeinde-Verwaltung in der EVLKS – Eine Prozessbeschreibung“

(https://portal.evlks.de/fileadmin/user_upload/dokumente/informieren/verwaltungsorganisation/handreichung_gemeinsame_zentrale_kirchengemeindeverwaltung_in_der_evlks_juli_2020.pdf).

4.1. Leitungsperspektiven

Nun möchte ich auf einige Aspekte für die konkreten Fragen in Bezug auf die zentrale Kirchengemeindeverwaltung und deren Leitung durch die Pfarramtsleitung eingehen.

Dabei beziehe ich die wertvollen Ergebnisse meines Austausches mit leitenden Verwaltungsmitarbeitern und Verwaltungsmitarbeiterinnen ein. In den drei mehrtägigen Seminaren, die wir für diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Juni, September und Oktober 2022 angeboten haben, wurden Erfahrungen ausgetauscht und die Vernetzung aktiv befördert. Dabei wurden positive Erfahrungen, Hemmnisse und echte Umsetzungsschwierigkeiten in Bezug auf die gemeinsame zentrale Kirchengemeindeverwaltung deutlich.

Viele Kirchengemeinden sind bereits auf dem Weg zu einer zentralen Kirchengemeindeverwaltung, manche Kirchengemeinden stehen noch am Anfang und wieder andere konnten schon einige Zeit Erfahrungen sammeln. Einige Kirchengemeinden schauen noch und sind in Beobachtungsposition. In den Begriff Kirchengemeinde sind alle Formen der Kirchengemeindestruktur eingeschlossen, also auch Kirchspiele, Kirchengemeindebünde und Schwesterkirchverhältnisse.

Als Vorteile einer zentralen Kirchengemeindeverwaltung werden benannt:

Arbeiten im Team, eine abgestimmte Zusammenarbeit, Entlastung durch Spezialisierung und Schwerpunktsetzung, Ermöglichung guter Vertretungsregelungen, verbesserte Erreichbarkeit der Verwaltungsdienststelle, einheitlich strukturierte Arbeitsorganisation.

Das alles wird als deutlich motivierend wahrgenommen. Eine höhere Motivation ist auch bei den Pfarramtsleiterinnen und Pfarramtsleitern wahrzunehmen, weil sie Entlastung von Aufgaben und Aufgabenklarheit als Unterstützung erleben für ihren umfangreichen Dienst.

Damit die zentrale Kirchgemeindeverwaltung ein Erfolg wird, ist ein durch die Leitung aktiv unterstützter Prozess erforderlich. Bewusstes Leitungshandeln ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig.

4.2. Leitungshandeln

Für die verschiedenen Aufgaben und Prozessschritte für den Aufbau der zentralen Kirchgemeindeverwaltung verweise ich auf die oben genannte Prozessbeschreibung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Verwaltung und besonders mit der leitenden Verwaltungsmitarbeiterin oder dem leitenden Verwaltungsmitarbeiter.

Zunächst ist es wichtig, dass die Zusammenarbeit in einer zentralen gemeinsamen Verwaltung als Handlungsziel klar formuliert wird. Die damit verbundenen Veränderungen sollten spürbar gewollt sein. Die Veränderung muss Leitungsziel sein. Das erfordert die Identifikation der Leitungspersonen mit diesem Ziel. Neben der Pfarramtsleitung betrifft das vor allem auch den Kirchenvorstand als Leitungsgremium. Er ist verantwortlich für entsprechende Veränderungen von Anstellungen oder Einstellungen, für die Bereitstellung und Ausstattung der Verwaltungsdienststelle, für die Entscheidungen über bestimmte Arbeitsformen etc. Dann können von dieser Leitung entsprechende positive, motivierende Impulse für den Prozess ausgehen. Das ist bei einer unentschlossenen Haltung, „*Ich halte nichts davon, aber wir sollen das machen.*“, meistens nicht der Fall.

Es ist also wichtig, dass die Leitungspersonen die Führungsrolle bewusst annehmen und ausüben. Die Leitung initiiert und gestaltet die Struktur, den Verlauf des Veränderungsprozesses. Dazu gehört die Planung der Beteiligung verschiedener Akteure. Es sollte kommuniziert werden, wann mit wem was besprochen wird. Ebenso sollte geklärt und verabredet werden, wann Informationen an weitere Personen gegeben werden. Das fördert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Teambildung. Beides ist für einen Veränderungsprozess erforderlich und natürlich ebenso darüber hinaus.

Diese förderliche Haltung kann selbst in scheinbar kleinen Gesten zum Ausdruck kommen, wie zügige Terminfindung, Nachfragen zum Sachstand, Einbeziehung aller Beteiligten bzw. vom Prozess Betroffenen, zügige Klärung aufkommender Fragen, schrittweise Übertragung von Aufgaben (Verantwortung) im Sinne der oben beschriebenen Delegation. Sicher selbstverständlich und gar nicht weiter zu erwähnen, ist eine gute Ausstattung mit Arbeitsmitteln.

4.3. Arbeitsorganisation und Aufgabenklarheit

Ein vielbenannter, scheinbar banaler Aspekt ist die konkrete Aufgabenzuordnung. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin muss wissen, wofür sie oder er zuständig ist. Wieweit darf die Person eigenständig agieren, wo Entscheidungen vorbereiten, wo Zuarbeiten leisten, wo Vorgänge nur organisatorisch aufnehmen ohne inhaltliche Bearbeitung etc.

Das ist gerade in Veränderungsprozessen nicht einfach und auch fortlaufend kann es erforderlich werden, Aufgaben neu zuzuordnen. Es ist wichtig, dass sich die Leitung darum kümmert. Dabei ist die Festlegung auf eine Person sehr zu empfehlen, um Missverständnisse zu vermeiden. Sind mehrere Personen mit einer

Aufgabe befasst ohne eine Klärung der Federführung, kann es passieren, dass sich keine der Personen „wirklich“ zuständig weiß.

Bewährt hat es sich ferner, die Zuordnung der Aufgaben zu dokumentieren. Die schriftliche Festlegung bietet wiederum allen Beteiligten Sicherheit, wofür sie zuständig sind und wofür nicht. Damit diese Sicherheit für alle besteht, müssen die Festlegungen auch gut kommuniziert werden. Für die einzelnen Arbeitsplätze oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann das durch Tätigkeitsbeschreibungen und konkretisierende Dienst-anweisungen erfolgen. Dritte können auch in anderer geeigneter Form informiert werden.

Die Aufgabenzuordnung und Verantwortung im hier gebrauchten Sinne bedeutet keine Abgabe oder Aufgabe der Zuständigkeit zum Beispiel der Pfarramtsleitung für die Leitung der Kirchgemeindeverwaltung. Aufgabenverteilung bei Erhalt der Zuständigkeit führt zur Delegation als Organisationskonzept. Zugleich ist das Delegieren ein wichtiges Führungsinstrument, wie bereits oben beschrieben.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Leitung ist die Arbeitsorganisation. Auch dafür ist Aufmerksamkeit erforderlich. Arbeitsprozesse müssen so gestaltet sein, dass die Aufgaben inhaltlich, organisatorisch und zeitlich bewältigt werden können. Dafür bedarf es einer Struktur. Wiederum ist es zu empfehlen, einzelne Arbeitsschritte und die Abfolge verschiedener Arbeitsschritte zu dokumentieren. Gerade in diesem Bereich sollten Änderungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft heraus aufgegriffen geprüft und für die Verbesserung der Abläufe genutzt werden. Manchmal können kleine Veränderungen erheblich zur Senkung von Verwaltungsaufwand beitragen.

Nicht zuletzt dient eine strukturierte Verfahrensweise der Fristenwahrung und Fehlervermeidung mit der positiven Komponente der Stressvermeidung und Motivation. Diese Gesichtspunkte sind auch für die weiteren mit der Arbeitsorganisation verbundenen Verantwortlichkeiten, wie z. B. den Arbeits- und Gesundheitsschutz, wichtig. Hier sind nur einige Aspekte herausgegriffen; es ist keine vollständige Aufzählung.

4.4. Förderung und Befähigung

Eine weitere wichtige Leitungsaufgabe ist die Verantwortung für die Person am richtigen Platz. Dafür muss die Aufgabe als geeignet eingeschätzt und die Person zur Wahrnehmung dieser Aufgabe als geeignet und befähigt beurteilt werden (sog. Auswahlverantwortung).

Hierbei ist durchaus Mut gefragt. Es ist wichtig, den Mitarbeitern Aufgabenbereiche oder einzelne wichtige Aufgaben zur eigenständigen Erledigung anzuvertrauen. Dabei ermöglicht die oben beschriebene schrittweise Heranführung (stufenweise Delegation) auf Überlastungs- oder Überforderungssituationen zu reagieren oder Fehlerquellen zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

Für leitende Verwaltungsmitarbeiterinnen und leitende Verwaltungsmitarbeiter kommen z. B. Urlaubs- und Abwesenheitsplanung, Vorbereitung und Nachbereitung von Kirchenvorstands-Sitzungen, Haushaltüberwachung mit Berichtspflicht, Zuarbeit an Kassenverwaltung und Zentralstelle für Personalverwaltung oder auch die Beschaffung in festgelegtem Budgetrahmen in Betracht (Bevollmächtigung durch Kirchenvorstand).

Für jede Delegation von Aufgaben gilt, dass eigene Aufgabengebiete dem handelnden Mitarbeiter Selbstwirksamkeit aufzeigen, weil er das Ergebnis seiner Arbeit sieht. Das ist sehr motivierend, denn es schafft Selbstvertrauen und Zufriedenheit und fördert Kreativität. Daher ist es wichtig, dass Leitungshandeln darauf ausgerichtet ist, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen möglichst viel zuzutrauen und Aufgaben zu übertragen. Das schließt einen gestuften Aufbau von einfacheren bis zu komplexen Aufgaben ein. Dazu bietet sich ein pyramidenähnlicher Aufbau der Verwaltungsstruktur und der Verwaltungsstellen an. Die Zuordnung vergleichbarer Tätigkeiten an alle Mitarbeiter (jeder macht alles) ist in der Regel nicht angemessen und weniger effizient, nicht zuletzt häufig auch finanziell ungünstiger.

4.5. Teamgeist und Arbeitsklima

Idealerweise gelingt es der Leitung über gemeinsame Ziele und Wege den Teamgeist zu fördern. Die Klarheit für jeden einzelnen Mitarbeiter über seinen Anteil an diesem Weg und Ziel stärkt dessen Mitarbeit. Dadurch stellt sich ein „Wir-Gefühl“ als Wahrnehmung einer Zusammengehörigkeit bei der Aufgabewahrnehmung ein. Davon zu unterscheiden sind familiäre Betriebsstrukturen, die ihre eigenen Chancen, aber auch Risiken haben.

Des Weiteren ist es wichtig, dass sich Leitungspersonen fehlerfreundlich zeigen. Werden Fehler zugelassen, kann damit erreicht werden, dass sie frühzeitig angezeigt werden. Meist ist dann eine schadensarme Fehlerbeseitigung noch möglich. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten bei der Fehlerbeseitigung unterstützt werden. Es ist oft für den gesamten konkreten Arbeitsprozess von Vorteil, wenn gemeinsam erarbeitet wird, wie entsprechenden Fehlern entgegengewirkt werden kann. Besteht hingegen Sorge bei den Mitarbeitern, für Fehler in unangemessener Weise gerügt zu werden, ist eine Vertuschung von Fehlern sehr wahrscheinlich.

Auch bevor Fehler passieren oder besser gesagt, im gesamten Arbeitsprozess, sollte Offenheit für Vorschläge und Verbesserungen bestehen. Das kann konkrete Abläufe betreffen. Das kann aber auch Vorschläge für die Zusammenführung unterschiedlicher Verwaltungsstellen in einer gemeinsamen zentralen Kirchgemeindevertretung betreffen. Meist haben die unmittelbar handelnden Personen sehr gute und praktikable Ideen, was verändert, wo konkret (noch besser) zusammengearbeitet werden kann. Häufiger begegnete mir die Frage: „Was darf ich denn?“, „Sind denn Vorschläge erlaubt?“

Da sich die Arbeitsumstände aufgrund technischer Entwicklung aber auch rechtlicher Rahmenbedingungen oder auch veränderter Wünsche an die Arbeitswelt letztlich permanent ändern, sollte Leitung stets darauf abzielen, Fortschritt und Entwicklung bei der Aufgabewahrnehmung zu fördern. Dazu ist das Vertrauen und Wissen in der Mitarbeiterschaft nötig, dass wahrgenommener Änderungs- oder Verbesserungsbedarf mitgeteilt werden darf und das sogar ausdrücklich erwünscht ist. Auch ein

solches innovationsförderndes Arbeitsklima trägt zu einer starken Identifizierung mit der eigenen Arbeit und zur Arbeitszufriedenheit bei. Zugleich unterstützt es den Anpassungsprozess der Verwaltung an veränderte Rahmenbedingungen.

Daher ist es wichtig, dass die Leitung Vorschläge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgreift, prüft und Feedback dazu gibt und in dieser Weise ernst nimmt. Ebenso sollte seitens der Leitung dann auch darüber informiert werden, wie mit den Vorschlägen umgegangen wurde, ob Vorschläge umgesetzt oder z. B. versuchsweise zeitlich befristet getestet werden.

4.6. Stärkung aufgebauter Leitungsstrukturen

Abschließend möchte ich auf einen wichtigen Aspekt der gestuften Leitung hinweisen. Nachgeordnete Leitungspersonen benötigen bei der Wahrnehmung der übertragenen Leitungsaufgaben Unterstützung durch den oder die Vorgesetzte; die leitende Verwaltungsmitarbeiterin oder der leitende Verwaltungsmitarbeiter z. B. durch die Pfarramtsleitung und den Kirchenvorstand. Das bedeutet konkret, dass übertragene Aufgaben nicht durch andere wahrgenommen werden, z. B. die übertragene Urlaubsplanung nicht doch durch die Pfarramtsleitung erfolgt. Die Unterstützung kann dadurch gegeben werden, dass Dritte (z. B. Personen, deren Urlaubszeiten in die Planung einzubeziehen sind) in diesem Bereich von der Vorgesetzten an die nachgeordnete Leitung verwiesen werden. Auch sollten sich die Leitungen unterschiedlicher Ebenen eng abstimmen, damit eine Umgehung der (nachgeordneten) Leitungsperson nicht aussichtsreich ist. Dadurch wird die Akzeptanz der Aufgabenzuordnung gestärkt und nicht zuletzt die (nachgeordnete) Leitungsperson in ihrer Leitungsaufgabe und Leitungsrolle selbst.

Die Leitung unterstützt damit die Delegation an nachgeordnete Leitungspersonen, die ihrerseits die Erfahrungen bei der weiteren Delegation von Aufgaben weitergeben werden.

5. Fazit

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass viele Kirchgemeinden das Potential einer gemeinsamen zentralen Kirchgemeindeverwaltung nutzen möchten. Deren Erfahrungsaustausch sollte weiter gefördert und die Neuordnung der Verwaltung unterstützt werden. Ein Teilaspekt der insgesamt komplexen Vorgänge in einer Kirchgemeinde und in der kirchgemeindlichen Verwaltung betrifft die Dienstgemeinschaft und Aufgabenstruktur. Eine Klarheit der Aufgaben oder auch der Aufgabenneuordnung sind für die Zusammenarbeit grundlegend. Die Aufgabewahrnehmung und Aufgabenzuordnung ist eine wichtige Aufgabe der Leitungspersonen, die dabei das Führungsinstrument der Delegation umsetzen sollten. Damit können die sachgemäße, effektive Aufgabewahrnehmung, die Anpassung an Veränderungen durch Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft, die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation gefördert werden.

