

Universität Trier



**Das Entscheidungsverhalten ehrenamtlicher Gemeindeleiter
in der Evangelischen Kirche Deutschlands**

Eine explorative Untersuchung auf Basis der Verfügungsrechtstheorie

DISSERTATION

zur Erlangung des wissenschaftlichen Grades

Doctor rerum politicarum (Doktor der Wirtschaftswissenschaft)

vorgelegt

am Fachbereich IV:

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Informatik und Wirtschaftsinformatik

von:

Kerstin Benter

Erster Gutachter: Professor Dr. Dr. h. c. Dieter Sadowski

Zweite Gutachterin: Professor Dr. Ursula Dallinger

Eingereicht im November 2012

Tag der mündlichen Prüfung: 10.04.2013

Vorwort und Danksagung

Als ich vor einigen Jahren das Abenteuer Promotion antrat, war mir insbesondere wichtig, dass ich eine praxisnahe Arbeit verfassen wollte. Nun ist diese spannende und lehrreiche Reise zu Ende gegangen und ich bin guter Hoffnung, dass ich dieses Ziel erreicht habe.

Zur Praxisnähe gehört auch, dass zahlreiche Menschen in den Prozess der Erstellung meiner Dissertation involviert waren, ohne deren Unterstützung die Umsetzung dieses Forschungsvorhabens nicht möglich gewesen wäre. Eine kompetente Auskunft zu einer organisatorischen oder inhaltlichen Frage, ein kleiner Tipp oder einfach nur ein aufmunterndes Wort – es sind diese vermeintlich kleinen Dinge, die eine Dissertation voranbringen. All jenen Menschen, die mich damit unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Besonders möchte ich *Prof. Dr. Dr. h. c. Dieter Sadowski* hervorheben, der sich sowohl vom Themenfeld Nonprofit-Organisation als auch vom Arbeitsaufwand, der mit der Betreuung einer externen Doktorandin verbunden ist, nicht abschrecken ließ. Ich schätze mich glücklich, einen so engagierten Doktorvater gehabt zu haben, der mir stets mit wertvollen Hinweisen und konstruktiver Kritik zur Seite stand. Mein Dank gilt zudem *Prof. Dr. Ursula Dallinger* für die spontane Übernahme der Aufgabe der Zweitgutachterin und *Prof. Dr. Michael Schönhuth* für die ebenso kurzfristige Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Ein besonders großes Dankeschön gilt den vielen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und der Evangelisch-reformierten Kirche, die als engagierte Interviewpartner und durch das Ausfüllen meiner Fragebögen die empirische Studie der vorliegenden Arbeit erst ermöglicht haben. Ohne sie würde es diese Dissertation nicht geben.

Zu guter Letzt möchte ich mich noch bei meiner Familie bedanken. Bei meinem Vater *Manfred Benter* für die praktische Unterstützung selbst im Schneesturm, trotz der wiederkehrenden Frage, warum seine Tochter sich das alles eigentlich antut. Bei meinem Cousin *André Weck* für seine wertvollen Tipps zur Fragebogenerstellung und seinen unermüdlichen Fleiß als Korrekturleser meiner Dissertation. Bei meinem Freund und Gefährten *Christoph Stappert*, nicht nur für seine vielfältige praktische Unterstützung und das zeitaufwändige Korrekturlesen, sondern auch für das Ertragen meiner mit dem Auf und Ab der Arbeit schwankenden Stimmung und ganz einfach dafür, dass es ihn gibt. Mein abschließender Dank gebührt meiner Mutter *Marion Benter*, die den Tag der Fertigstellung meiner Dissertation leider nicht mehr miterleben durfte, die aber nie an mir gezweifelt hat und daran, dass dieser Tag kommen würde. Ihr, die ich schmerzlich vermisse, aber immer in meinem Herzen trage, möchte ich diese Arbeit widmen.

Wiesbaden, im Mai 2013

Kerstin Benter

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1. Ziel und Aufbau der Arbeit.....	1
2. Grundlagen zur Evangelischen Kirche in Deutschland.....	10
2.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 2.....	10
2.2 Geschichtliche Entwicklung und organisatorischer Aufbau der EKD.....	11
2.2.1 Vorgeschichte bis 1945.....	11
2.2.2 Gründung der EKD und Geschichte bis zur deutschen Wiedervereinigung.....	14
2.2.3 Aktueller organisatorischer Aufbau der EKD.....	18
2.3 Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungstendenzen der EKD.....	24
2.3.1 Gesellschaftliches Umfeld.....	24
2.3.2 Mitgliederentwicklung.....	26
2.3.3 Finanzen.....	29
2.3.4 Gemeindeentwicklung.....	31
2.4 Die aktuelle Reformdebatte in der EKD.....	38
3. Grundlagen zur Verfügungsrechtstheorie.....	48
3.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 3.....	48
3.2 Das Neoklassische Modell und die Neue Institutionenökonomik.....	48
3.2.1 Das Neoklassische Modell und seine Grenzen.....	48
3.2.2 Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik.....	50
3.3 Die Verfügungsrechtstheorie und ihre Anwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung.....	53
3.4 Die Verfügungsrechtstheorie als Basis für die Untersuchung der ehrenamtlichen Gemeindeleitung in der EKD.....	58

4. Entscheidungsfelder der Gemeindeleitung.....	62
4.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 4.....	62
4.2 Ableitung der zentralen Entscheidungsfelder in Kirchengemeinden aus der gemeindlichen Produktionsfunktion.....	62
4.2.1 Grundlagen der Dienstleistungsproduktion.....	62
4.2.2 Die Produktionsfunktion einer Kirchengemeinde.....	64
4.2.3 Die zentralen Entscheidungsfelder in einer Kirchengemeinde.....	66
4.3 Gemeindliche Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in und zwischen den gemeindlichen Entscheidungsfeldern.....	67
4.3.1 Gebäude und Sachmittel.....	67
4.3.2 Finanzen.....	69
4.3.3 Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter.....	70
4.3.4 Gemeindeleben.....	71
4.4 Die Anwendung der dargestellten Übersichten zu den Entscheidungsfeldern anhand eines fiktiven Fallbeispiels.....	73
5. Untersuchung der verfügungsrechtlichen Arrangements der landeskirchlichen Verfassungen.....	79
5.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 5.....	79
5.2 Umfang und Aufbau der landeskirchlichen Verfassungen und Erläuterung der ergänzend hinzugezogenen Rechtstexte.....	80
5.3 Ableitung der Hauptdifferenzierungsaspekte in den verfügungsrechtlichen Arrangements.....	83
5.3.1 Ermittlung relevanter Differenzierungsaspekte.....	83
5.3.2 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums.....	87
5.3.3 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen.....	89
5.3.4 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	92
5.4 Allgemeine Überlegungen zur Auswirkung der verfügungsrechtlichen Arrangements auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung.....	93
5.4.1 Das Vorgehen zur Hypothesenbildung.....	93
5.4.2 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums.....	94
5.4.3 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen.....	100
5.4.4 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	106
5.5 Auswahl von Landeskirchen für die empirische Untersuchung.....	108

5.6 Die verfügungsrechtlichen Regelungen der ausgewählten Landeskirchen.....	111
5.6.1 Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau.....	111
5.6.2 Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck.....	115
5.6.3 Die Evangelisch-reformierte Kirche.....	121
5.7 Implikationen für die empirische Erhebung.....	125
6. Die empirische Erhebung.....	127
6.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 6.....	127
6.2 Fallstudie Teil I: Die Landeskirchenebene.....	128
6.2.1 Die ausgewählten Landeskirchen.....	128
6.2.2 Interviews mit Landeskirchenvertretern.....	132
6.2.2.1 Ziel und Durchführung der Befragung.....	132
6.2.2.2 Die Interviewpartner.....	133
6.2.2.3 Der Interviewleitfaden.....	134
6.3 Fallstudie Teil II: Die Gemeindeebene.....	135
6.3.1 Ziel und Durchführung der Erhebung.....	135
6.3.2 Die ausgewählten Gemeinden.....	138
6.3.2.1 Auswahlkriterien und -verfahren.....	138
6.3.2.2 Vorstellung der ausgewählten Gemeinden.....	139
6.3.3 Schriftliche Befragung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	141
6.3.3.1 Der Fragebogen.....	141
6.3.3.2 Beschreibung der Stichprobe.....	142
6.3.4 Interviews mit ehrenamtlichen Gemeindeleitern.....	144
6.3.4.1 Die Interviewpartner.....	144
6.3.4.2 Der Interviewleitfaden.....	144
6.4 Das weitere Vorgehen zur Auswertung der empirischen Erhebung.....	145
7. Fallstudie Teil I: Landeskirchlicher Vergleich.....	147
7.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 7.....	147
7.2 Allgemeines Leitungsverständnis und historischer Hintergrund.....	148
7.2.1 Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau.....	148
7.2.2 Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck.....	150

7.2.3 Die Evangelisch-reformierte Kirche.....	154
7.3 Die rechtlichen Regelungen in der Praxis.....	157
7.3.1 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums.....	157
7.3.2 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen.....	162
7.3.3 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	165
7.4 Aktuelle Herausforderungen für die gemeindlichen Leitungsgremien.....	166
7.5 Zwischenfazit und Implikationen für die gemeindliche Erhebung.....	168
7.5.1 Das landeskirchliche Leitungsverständnis.....	168
7.5.2 Die verfügungsrechtlichen Regelungen in der Praxis.....	169
7.5.3 Abbildung der erweiterten Untersuchungsfragen im Fragebogen.....	171
7.5.4 Auswahl relevanter Entscheidungsprozesse für die Untersuchung.....	171
8. Fallstudie Teil II: Engagementmotive ehrenamtlicher Gemeindeleiter.....	173
8.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 8.....	173
8.2 Zur Konstruktion der Motivskala.....	174
8.3 Die Motive der befragten Ehrenamtlichen.....	175
8.4 Die übergeordneten Motivfaktoren.....	178
8.5 Gemeindeleitertypen und ihre Motivstrukturen.....	180
8.5.1 Die Clusteranalyse.....	180
8.5.2 Cluster 1: Die gesellschaftspolitischen Gestalter.....	183
8.5.3 Cluster 2: Die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter.....	186
8.5.4 Cluster 3: Die glaubensmotivierten Gemeindevertreter.....	188
8.5.5 Cluster 4: Die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher.....	191
8.5.6 Cluster 5: Die überdurchschnittlich Motivierten.....	194
8.5.7 Cluster 6: Die Pfarrerhelfer.....	197
8.6 Die Gemeindeleitertypen in der Praxis.....	200
8.6.1 Die Aufgabenschwerpunkte der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	200
8.6.2 Die Verteilung der Gemeindeleitertypen auf die Gemeinden und Landeskirchen.....	205
8.6.3 Implikationen für die empirische Untersuchung der Entscheidungsprozesse in den Gemeinden.....	207

9. Fallstudie Teil II: Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung.....	210
9.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 9.....	210
9.2 Analyse der gemeindlichen Entscheidungsprozesse.....	211
9.2.1 Durchführung einer großen Baumaßnahme.....	211
9.2.2 Besetzung einer Pfarrstelle.....	218
9.2.3 Gemeindezusammenschluss.....	224
9.3 Der Einfluss der verfügungsrechtlichen Arrangements auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien – Überprüfung der aufgestellten Hypothesen.....	231
9.3.1 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums.....	231
9.3.2 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen.....	246
9.3.3 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....	260
9.4 Einordnung der Ergebnisse in die Reformdebatte – organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltungsvorschläge für die EKD.....	265
9.5 Weiterführende Forschungsfragen.....	276
Literaturverzeichnis.....	IX
Anhang.....	XXXIII
Anhang 1: Leitfaden landeskirchliche Interviews.....	XXXIII
Anhang 2: Fragebogen.....	XXXVII
Anhang 3: Leitfaden Gemeindeinterviews.....	XLVII

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Territoriale Übersicht zu den Landeskirchen der EKD.....19

Abbildung 2: Altersverteilung der befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter.....143

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der EKHN.....	115
Tabelle 2: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der EKKW.....	120
Tabelle 3: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der Evangelisch-reformierten Kirche.....	125
Tabelle 4: Engagementmotive der Ehrenamtlichen.....	176
Tabelle 5: Abweichungen der Clusterwerte für die neun Faktoren.....	181
Tabelle 6: Engagementmotive der gesellschaftspolitischen Gestalter.....	184
Tabelle 7: Engagementmotive der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter.....	187
Tabelle 8: Engagementmotive der glaubensmotivierten Gemeindevertreter.....	189
Tabelle 9: Engagementmotive der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher.....	192
Tabelle 10: Engagementmotive der überdurchschnittlich Motivierten.....	196
Tabelle 11: Engagementmotive der Pfarrerhelfer.....	199
Tabelle 12: Beschäftigungsintensität der Gemeindeleiter mit verschiedenen Themen.....	201

Abkürzungsverzeichnis

ABl.	Amtsblatt
Abl.	Amtsblatt
Art.	Artikel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DDR	Deutsche Demokratische Republik
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
EKHN	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
EKKW	Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck
Ges. u. VOBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
GVBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
GVM	Gesetze, Verordnungen und Mitteilungen
GVOBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
KABl.	Kirchliches Amtsblatt
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
Stdabw.	Standardabweichung
UEK	Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland
VELKD	Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands

1. Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) ist eine der größten Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Ende 2010 hatte sie rund 23,9 Millionen Mitglieder.¹ Dies entspricht einem Anteil von 29,2 Prozent der deutschen Bevölkerung.² Die Mitglieder verteilten sich im Jahr 2009 auf 15.281 Kirchengemeinden.³

Die EKD kann grob in vier organisatorische Ebenen zergliedert werden: Die Gesamtorganisation wird aus 22 Landeskirchen gebildet.^{4,5} Diese wiederum sind in der Regel noch einmal in kleinere organisatorische Einheiten (Kirchenkreise, Dekanate, Kirchenbezirke oder Propsteien) unterteilt.⁶ Die kleinste Organisationseinheit bilden schließlich die Kirchengemeinden, die sich als eigenständige Körperschaften des öffentlichen Rechts weitgehend selbständig verwalten.⁷

Die Kirchengemeinden sind das Herzstück der Organisation und die zentralen Anlaufpunkte für die Kirchenmitglieder. Hier werden die lebensbegleitenden christlichen Rituale wie Taufe, Konfirmation, Hochzeits- und Trauerfeiern vollzogen.⁸ Des Weiteren nehmen die Gemeinden die zentrale Aufgabe der Verkündigung des Evangeliums wahr.⁹ In ihnen soll die alltägliche christliche Gemeinschaft sichtbar gelebt werden.¹⁰ Somit sind die Gemeinden zentrale organisatorische Bestandteile der EKD. Die Wahrnehmung ihrer Arbeit ist folglich ein entscheidender Faktor für die Beurteilung der Gesamtorganisation EKD durch ihre Mitglieder und Außenstehende.

¹ Vgl. Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

² Vgl. ebenda, S. 34.

³ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

⁴ Vgl. ebenda, S. 7.

⁵ Die angegebene Zahl der Landeskirchen entspricht dem Stand zum Zeitpunkt der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung (2. Halbjahr 2011). Landeskirchliche Vereinigungen aus dem Jahr 2012 finden in den Darstellungen keine Berücksichtigung mehr.

⁶ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 6.

⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Kirchengemeinden in Kapitel 2 und stellvertretend für die Rechtstexte der 22 Landeskirchen: Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (2011), § 6 (1); Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005), § 2 sowie Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2007), § 10 (1, 2).

⁸ Diese Aufgaben spiegeln sich beispielsweise in der Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens der EKD wider, z. B. in den Tabellen aus dem Jahr 2010: Vgl. Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 8-17.

⁹ Vgl. beispielsweise Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 7 (1, 2); Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 3 (1) sowie Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2010 a), Art. 20 (3).

¹⁰ Vgl. hierzu stellvertretend für die Rechtstexte der 22 Landeskirchen: Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2011), § 1; Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1994), § 2 (1) sowie Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 8.

jedoch auch Regelungen, in denen einzelne Landeskirchen von den Vorgaben der Mehrheit abweichen und den Vorstehern mehr oder weniger umfassende Rechte einräumen.¹⁸

Doch was bedeutet dies für die Gemeinden? Wie funktioniert die Arbeit in den Gemeindeleitungsgremien ganz konkret? Welche Aufgaben haben sie im Einzelnen und was dürfen sie und was nicht? Wie werden Entscheidungen in den Gremien gefällt und wovon werden die Entscheidungsprozesse beeinflusst? Welche Auswirkung hat die Kombination aus ehren- und hauptamtlichen Mitgliedern hierbei? Und wer sind die Menschen, die sich als ehrenamtliche Gemeindeleiter zur Verfügung stellen? Wie verhalten sie sich in den Entscheidungsprozessen in den Gemeindeleitungsgremien und wodurch wird ihr Entscheidungsverhalten beeinflusst? Diesem Fragenkomplex möchte sich die vorliegende Arbeit aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer Sicht widmen.

Zusätzliche Tragweite gewinnt das Thema deshalb, weil sich die Rahmenbedingungen, unter denen die Gemeinden ihre Dienstleistungen erbringen, durch den gesellschaftlichen Wandel in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert haben. Aufgrund der demografischen Entwicklung und der Abnahme der Anzahl von Personen mit kirchlicher Bindung hat die EKD einen fortschreitenden Mitglieder-rückgang zu verzeichnen.¹⁹ Dies führt in der Folge zu einem Einnahmerückgang, insbesondere durch die sinkenden Kirchensteuereinnahmen.²⁰ Dadurch wird auch der finanzielle Handlungsspielraum vieler Gemeinden und ihrer Leitungsgremien in starkem Maße eingeschränkt. Sie müssen in der Folge häufig Personalkosten senken, z. B. durch den Abbau von Hausmeister- und Sekretariatsstunden. Gleichzeitig kann nicht mehr erwartet werden, dass Menschen neben ihren beruflichen und privaten Verpflichtungen über Jahre und Jahrzehnte hinweg langfristig ein kirchliches Ehrenamt übernehmen.²¹ Somit ergibt sich die Frage, inwieweit die reduzierte hauptamtliche Arbeitszeit durch ehrenamtliches Engagement kompensiert und wie eine Überlastung der zur Verfügung stehenden Ehrenamtlichen vermieden werden kann. Die skizzierten Entwicklungen stellen die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in ihrer Arbeit vor zunehmend größere Herausforderungen. Hierbei ist zu klären, wie sich diese aktuellen Herausforderungen konkret auf die Arbeit in den Gemeindeleitungsgremien auswirken.

¹⁸ Die in diesem Absatz angesprochenen rechtlichen Regelungen werden in Kapitel 5 ausführlich erörtert.

¹⁹ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 21-24.

²⁰ Die Steuereinnahmen der EKD sind seit Mitte der 90er Jahre zunächst stetig gesunken. Vgl. ebenda, S. 90. In den Jahren 2006 bis 2008 stiegen die Kirchensteuereinnahmen aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs zwar auf 4,6 Mrd. Euro im Jahr an, allerdings war bis 2010 bereits wieder ein leichter Rückgang auf 4,3 Mrd. Euro zu verzeichnen. Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 36.

²¹ Vgl. Lippische Landeskirche (Hrsg.) (1998), S. 8.

Um den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen und Kosten zu sparen, stehen in der EKD weitreichende organisatorische Änderungen an,²² die in einem umfassenden Reformprozess²³ intensiv diskutiert werden und von denen die Gemeinden in starkem Maße betroffen sind. Unter anderem sollen Landeskirchen zu größeren, handlungsfähigeren Organisationseinheiten zusammengeschlossen werden.²⁴ Damit wird die Frage aufgeworfen, inwiefern sich die geplanten landeskirchlichen Zusammenschlüsse in der Praxis auf die Gemeindeleitungsarbeit auswirken werden. Dazu ist zu beleuchten, wie stark sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Gemeindeleiter in den einzelnen Landeskirchen tatsächlich unterscheiden und wie sehr diese Regelungen die praktischen Entscheidungsprozesse in den Leitungsgremien beeinflussen.

Diese Frage ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil in den aktuellen Diskussionen häufig intransparente Leitungsstrukturen und fehlende konkrete Vorschläge für ihre zukünftige Ausgestaltung bemängelt werden.²⁵ Da die Leitung der Kirchengemeinden in der EKD, ihre rechtlichen Rahmenbedingungen sowie deren praktische Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten in den Gemeindeleitungsgremien bisher noch nicht empirisch untersucht wurden, fehlt hier zurzeit die Grundlage für informierte, auf vergleichenden Analysen und empirischen Erkenntnissen basierende Reformvorschläge. Diese empirischen Erkenntnisse sollen in der vorliegenden Arbeit gewonnen werden. Das Vorgehen im Rahmen der Arbeit wird dabei explorativ sein. Im Fokus sollen insbesondere die ehrenamtlichen Gemeindeleiter stehen, da sie die Stimmenmehrheit in den Leitungsgremien besitzen.

Den Leitfaden für das Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet dabei die Verfügungsrechtstheorie (Property Rights Theory)²⁶. Die grundlegende Aussage der Theorie der Verfügungsrechte ist die, dass sich der Wert eines Gutes nicht aus dessen Substanz bestimmt, sondern daraus, welche Verfügungsrechte, das heißt Nutzungs- und Entscheidungsrechte, jemand an diesem Gut hat.²⁷ Auf Basis dieser Annahme wird die Verfügungsrechtstheorie im Rahmen der Untersuchung von Unternehmensverfassungen dergestalt eingesetzt, dass mit ihrer Hilfe analysiert wird, welche Verfügungsrechte den Entscheidungsträgern durch die jeweilige Verfassung

²² Die aktuellen Entwicklungstendenzen sowie daraus folgende notwendige Veränderungen werden ausführlich in einem 2006 erschienen Zukunftspapier der EKD dargestellt. Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006). Dieses Zukunftspapier hat den aktuellen Reformprozess angestoßen.

²³ Der Reformprozess wird in Kapitel 2.4 besprochen.

²⁴ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 93-95.

²⁵ Zum Kritikpunkt der intransparenten Leitungsstrukturen vgl. beispielhaft Bosse-Huber, Petra (2012), S. 12 und zu den fehlenden konkreten Vorschlägen zur zukünftigen Ausgestaltung vgl. Nethöfel, Wolfgang (2007), S. 51.

²⁶ Der englische Begriff „Property Rights“ wird in dieser Arbeit durchgehend mit Verfügungsrechte übersetzt.

²⁷ Vgl. Neus, Werner (2005), S. 109.

eingräumt werden.²⁸ Im Anschluss können Schlussfolgerungen zu den Allokationswirkungen gezogen werden.²⁹

Konkret kann bei der Analyse von Unternehmensverfassungen wie folgt vorgegangen werden: Zunächst wird die Produktionsfunktion des jeweiligen Unternehmens betrachtet. Dabei werden die wesentlichen Einflussfaktoren für das Produktionsergebnis und die Qualität ermittelt. Im Anschluss erfolgt eine Untersuchung der Unternehmensverfassung bezüglich des Umfangs an Rechten, die sie den betrachteten Entscheidern im Hinblick auf die Festlegung der Produktionsinputs gewährt. Des Weiteren werden Annahmen über die Nutzenfunktionen der einzelnen Entscheider getroffen. Dies bildet die Basis für den Hauptteil der Untersuchung. Er besteht in der Analyse, wie die Entscheider aufgrund ihrer Präferenzen und unter den von der Unternehmensverfassung gewährten Rechten und vorgegebenen Restriktionen die Inputfaktoren der Produktionsfunktion ausgestalten. Hieraus können anschließend die Auswirkungen der Gestaltung der Verfassung auf das Produktionsergebnis und die Qualität ermittelt werden.³⁰

Im Rahmen der Betrachtung der ehrenamtlichen Leitungstätigkeit sind zwei Determinanten von besonderer Bedeutung, in deren Spannungsfeld die Gemeindeleiter Entscheidungen treffen. Auf der einen Seite wird ihr Handlungsspielraum durch die Vorgaben der jeweiligen landeskirchlichen Rechtstexte festgelegt. Auf der anderen Seite werden die Entscheidungen der einzelnen Gemeindeleiter von ihren persönlichen Zielen und Präferenzen beeinflusst. Das Untersuchungsfeld weist damit weitreichende Ähnlichkeiten zur dargestellten Analyse von Unternehmensverfassungen auf. Daher bietet es sich an, die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit analog zum Vorgehen bei der verfügungsrechtlichen Analyse von Unternehmensverfassungen aufzubauen.

Dabei ist zunächst zu erarbeiten, welche Dienstleistungen die Kirchengemeinden offerieren und welche Inputs dazu benötigt werden. Daraus lassen sich konkrete Entscheidungsfelder sowie Kennzahlen und Entscheidungsvariablen für die Gemeindeleitung ableiten. Im Anschluss sind die rechtlichen Regelungen der einzelnen Landeskirchen auf die Frage hin zu untersuchen, welche Verfügungsrechte sie den ehrenamtlichen Gemeindeleitern gewähren und welche Restriktionen sie setzen. Des Weiteren sind die Präferenzen zu identifizieren, unter denen die einzelnen Vorsteher ihre Entscheidungen fällen. Da es sich hierbei um ehrenamtliche Entscheider handelt, werden ihre Präferenzen in der vorliegenden Arbeit auf Basis ihrer Engagementmotive ermittelt. Die Engagementmotive sind die Motive, aufgrund derer die Vorsteher ihre ehrenamtliche Tätigkeit ausüben. Darauf aufbauend kann anschließend

²⁸ Vgl. als Beispiele für entsprechende praktische Anwendungen Gäfgen, Gérard (1982) sowie Böbel, Ingo; Dirrheimer, Manfred J. (1984).

²⁹ Vgl. auch hierzu beispielhaft Gäfgen, Gérard (1982) sowie Böbel, Ingo; Dirrheimer, Manfred J. (1984).

³⁰ Vgl. als Beispiel für eine Untersuchung nach dem geschilderten Vorgehensmuster Gäfgen, Gérard (1982).

untersucht werden, wie sich die unterschiedlichen rechtlichen Regelungen in Kombination mit den Motiven der ehrenamtlichen Gemeindeleiter auf das Entscheidungsverhalten der Gemeindevorsteher in konkreten Entscheidungsprozessen auswirken.

Dabei sollen zunächst folgende grundlegende Fragen im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden:

1. Wie kommt es, dass die EKD aus 22 Landeskirchen besteht, die alle eigene rechtliche Regelungen besitzen?
2. Wie sehen die aktuellen Herausforderungen an die Organisation konkret aus und welche Entwicklungen in der EKD sind die Folge?
3. Was bedeutet dies insbesondere für die Kirchengemeinden und die Gemeindeleitung?
4. Welche konkreten Vorschläge und Kritikpunkte werden im Rahmen des aktuellen Reformprozesses der EKD angesprochen und welchen Erkenntnisgewinn kann eine verfassungsrechtliche Untersuchung für den Reformprozess bringen?
5. Welche Dienstleistungen werden von den Kirchengemeinden erbracht und welche wichtigen Entscheidungsfelder, Kenngrößen sowie Entscheidungsvariablen lassen sich daraus ableiten?
6. Wie sind die Entscheidungsfelder, Kenngrößen und Entscheidungsvariablen miteinander verknüpft?
7. Welche verfassungsrechtlichen Besonderheiten existieren in den verschiedenen Landeskirchen für die Gemeindeleitungsgremien?
8. Welche unterschiedlichen Wirkungsweisen sind dabei intendiert?

Die Untersuchung soll jedoch nicht nur theoretischer sondern auch empirischer Natur sein. Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit wird die empirische Erhebung dabei in Form von Fallstudien durchgeführt. Anhand ausgewählter landeskirchlicher und gemeindlicher Fallbeispiele sollen auf Basis der gewonnenen grundlegenden Erkenntnisse folgende weiterführende Fragen untersucht werden:

9. Was sind die Ursachen für die Unterschiede in den rechtlichen Regelungen der ausgewählten Landeskirchen?
10. In welchem Umfang werden die Regelungen in der Praxis angewandt?
11. Welche Engagementmotive haben die ehrenamtlichen Gemeindeleiter der untersuchten Gemeinden für ihre Tätigkeit?
12. Gibt es in den untersuchten Gemeinden bestimmte Typen von Gemeindevorstehern mit ähnlichen Motivstrukturen?

13. Wie laufen konkrete wichtige Entscheidungsprozesse in den Leitungsgremien der untersuchten Gemeinden der ausgewählten Landeskirchen ab?
14. Wie wirken sich die Beteiligung von Ehrenamtlichen im Allgemeinen und die Engagementmotive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter im Besonderen auf die betrachteten Entscheidungsprozesse in den Leitungsgremien aus?
15. Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen rechtlichen Regelungen bei verschiedenen Typen ehrenamtlicher Gemeindeleiter auf deren Entscheidungsverhalten und damit auf die Entscheidungsprozesse?
16. Inwiefern entsprechen die tatsächlichen praktischen Auswirkungen der intendierten Wirkungsweise der verfügungsrechtlichen Regelungen?
17. Welche Auswirkungen haben die unterschiedlichen Einflussfaktoren und die daraus abgeleiteten Entscheidungen auf die betrachteten Gemeinden und die einzelnen gemeindlichen Entscheidungsfelder?
18. Welche konkreten organisatorischen und verfügungsrechtlichen Gestaltungsvorschläge lassen sich daraus für die Gemeindeleitung in der EKD ableiten?

Die Arbeit ist dabei wie folgt aufgebaut:

Kapitel 2 gibt einen kurzen Überblick zur Entstehungsgeschichte der EKD, um zu zeigen, wie sich der aktuelle Aufbau mit 22 Landeskirchen mit unterschiedlichen eigenen rechtlichen Regelungen entwickelt hat. Die Entwicklungen des gesellschaftlichen Umfelds in Deutschland werden in diesem Kapitel ebenfalls dargestellt und die sich daraus ergebenden aktuellen Herausforderungen für die EKD sowie Entwicklungstendenzen in der Organisation abgeleitet. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Situation der Kirchengemeinden. Im Anschluss werden der aktuelle Reformprozess und die von verschiedenen Beteiligten vorgeschlagenen Reformansätze beleuchtet. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, auf welche Weise eine verfügungsrechtliche Untersuchung zum Erkenntnisgewinn im Rahmen des Reformprozesses in der EKD beitragen kann und warum die verfügungsrechtliche Analyse ein wichtiges Hilfsmittel für eine informierte Reform darstellt. Konkret werden damit im zweiten Kapitel die Forschungsfragen eins bis vier beantwortet.

Im dritten Kapitel wird die Theorie der Verfügungsrechte vorgestellt, die den Leitfadens für das weitere Vorgehen im Rahmen der Arbeit bildet. Ziel ist zum einen die Erläuterung der Annahmen und Aussagen der Verfügungsrechtstheorie und zum anderen die beispielhafte Vorstellung ihrer Einsatzmöglichkeiten in der wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchung. Darauf aufbauend wird das bereits kurz dargestellte, aus der Theorie abgeleitete Untersuchungsvorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit skizziert.

In Kapitel 4 wird zunächst die Dienstleistungsproduktion der Kirchengemeinden mit ihren In- und Outputs sowie ihren aus der Mission der Organisation erwachsenen Besonderheiten betrachtet. Aus ihr und aus den in Kapitel 2 herausgearbeiteten

aktuellen Herausforderungen werden wichtige Entscheidungsfelder für die Gemeindeleitung abgeleitet. Für diese Entscheidungsfelder werden zentrale Kenngrößen und Entscheidungsvariablen ermittelt. Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Variablen und Kenngrößen sowie den Entscheidungsfeldern untereinander werden ebenfalls dargestellt. Damit werden die Untersuchungsfragen fünf und sechs beantwortet. Dies bildet im Folgenden die Basis zur Beurteilung der Auswirkungen unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Arrangements, der Motivstrukturen verschiedener Typen von Gemeindeleitern sowie der in den Fallbeispielen exemplarisch betrachteten Entscheidungsprozesse und ihrer Ergebnisse auf eine Kirchengemeinde.

Im fünften Kapitel werden die Rechtstexte der Landeskirchen der EKD auf Gemeinsamkeiten und Spezifika hin untersucht. Gemäß der Forschungsfrage sieben liegt der Fokus dabei insbesondere auf der Ermittlung von verfügungsrechtlichen Aspekten, die in verschiedenen Landeskirchen unterschiedlich ausgestaltet sind. Auf Basis dieser speziellen, verschieden ausgestalteten Regelungen werden drei Landeskirchen mit sehr unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements für den empirischen Teil der Untersuchung selektiert. Die Ausgestaltung der rechtlichen Regelungen in den drei ausgewählten Landeskirchen wird in Kapitel 5 detailliert vorgestellt. Dabei werden gemäß Forschungsfrage acht Annahmen zur intendierten Wirkungsweise der Regelungen aufgestellt und daraus Hypothesen für ihre Auswirkung auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien abgeleitet.

Das genaue Vorgehen bei der anschließenden empirischen Untersuchung wird in Kapitel 6 erläutert. Das Kapitel gibt eine Übersicht zu allen grundlegenden Aspekten der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Erhebung. Die für die Fallstudien ausgewählten Landeskirchen und Gemeinden werden genauer vorgestellt. Des Weiteren gibt das Kapitel einen Überblick zu den einzelnen Bestandteilen der Untersuchung, dem Untersuchungsvorgehen, den Probanden sowie den Erhebungstechniken und -inhalten.

Im ersten Teil der Studie werden dabei in Interviews mit rechtlich versierten Vertretern der drei Landeskirchen die Hintergründe für die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements sowie die Praxisrelevanz ausgewählter einzelner Regelungen erörtert und somit die Untersuchungsfragen neun und zehn beantwortet. Die Ergebnisse aus den Interviews auf Landeskirchenebene werden im siebten Kapitel dieser Arbeit vorgestellt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden Entscheidungsprozesse ermittelt, die aktuell in den Kirchengemeinden eine besondere Wichtigkeit besitzen. Diese sollen im zweiten Teil der Studie in Gemeinden der drei ausgewählten Landeskirchen beispielhaft untersucht werden.

Zuvor stehen jedoch im achten Kapitel die ehrenamtlichen Gemeindeleiter und ihre Engagementmotive im Fokus. Aus den Engagementmotiven sollen dabei die Motivation und die Präferenzen der Gemeindevorsteher abgeleitet werden, die ihr Engagement und Entscheidungsverhalten im Gemeindeleitungsgremium prägen. Auf

Basis eines an alle ehrenamtlichen Gemeindeleiter der an der Fallstudie teilnehmenden Kirchengemeinden verteilten Fragebogens werden die Motivstrukturen der Ehrenamtlichen analysiert. Dabei werden die Forschungsfragen elf und zwölf behandelt. Es werden also nicht nur die Motive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter allgemein untersucht, sondern auch Typen von Gemeindevorstehern mit ähnlichen Motivstrukturen ermittelt und vorgestellt. Mit Hilfe der in diesem Kapitel gewonnenen Informationen kann bei der Analyse der untersuchten exemplarischen Entscheidungsprozesse in Kapitel 9 überprüft werden, inwiefern sich persönliche Motive und die damit einhergehenden Präferenzen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in der Praxis auf die Prozesse und die Entscheidungen in den Gemeindeleitungsgremien auswirken.

Im abschließenden neunten Kapitel wird schließlich anhand der gemeindlichen Fallstudien ermittelt, wie die exemplarischen Entscheidungsprozesse in den ausgewählten Gemeindeleitungsgremien in der Praxis ablaufen. Dabei wird die Frage behandelt, inwiefern sich das unterschiedliche verfügungsrechtliche Grundverständnis der drei ausgewählten Landeskirchen sowie die einzelnen verschiedenen rechtlichen Regelungen auf das Entscheidungsverhalten der verschiedenen Typen von Gemeindeleitern und damit auf die Entscheidungsprozesse und deren Ergebnisse auswirken. Dabei werden die tatsächlichen Auswirkungen der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements mit ihrer intendierten Wirkungsweise abgeglichen und die in Kapitel 5 hierzu aufgestellten Hypothesen überprüft. Damit werden die Untersuchungsfragen dreizehn bis siebzehn beantwortet. Die dargestellten Erkenntnisse beruhen dabei vor allem auf der Analyse von Interviews, die mit den ehrenamtlichen ersten oder zweiten Vorsitzenden der Gemeindeleitungsgremien der ausgewählten Gemeinden zu den von ihrer Gemeinde durchlaufenen Entscheidungsprozessen geführt wurden. Des Weiteren fließen zusätzliche Erkenntnisse aus den in Kapitel 7 vorgestellten, auf Landeskirchenebene geführten Interviews sowie aus verschiedenen unterstützenden Fragen, die in den an die Gemeindeleiter verteilten Fragebögen gestellt wurden, mit in die Auswertung ein. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden im Anschluss gemäß Forschungsfrage achtzehn konkrete organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltungsvorschläge für die Gemeindeleitung in der EKD gemacht. Abschließend erfolgt eine Darstellung möglicher, auf der vorliegenden Untersuchung aufbauender weiterführender Forschungsfragen.

2. Grundlagen zur Evangelischen Kirche in Deutschland

2.1 *Ziel und Aufbau von Kapitel 2*

Ein umfassender Überblick zur Entstehungsgeschichte der Evangelischen Kirche in Deutschland, ihres heutigen organisatorischen Aufbaus sowie der aktuellen Tendenzen und Herausforderungen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher sollen im vorliegenden Kapitel nur die Aspekte behandelt werden, die entweder die Themenstellung der vorliegenden Arbeit begründen oder für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen von Bedeutung sind.

Kapitel 2.2 enthält einen kurzen Abriss zur Entstehungsgeschichte der EKD und eine Aufschlüsselung ihrer heutigen Organisationsstruktur. Ziel ist es aufzuzeigen, wie sich der aktuelle, komplexe Aufbau entwickelt hat. Im Rahmen der Betrachtung der geschichtlichen Entwicklung sowie der aktuellen Organisationsstrukturen innerhalb der EKD werden dabei die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anpassung an wandelnde Rahmenbedingungen analysiert. Außerdem wird anhand der Darstellungen aufgezeigt, warum in Kapitel 5 die unterschiedlichen rechtlichen Regelungen der 22 Landeskirchen, aus denen die EKD besteht, zu untersuchen sind und nicht lediglich die übergreifenden Rechtstexte der EKD selbst. Im Gegensatz zur katholischen Kirche ist die EKD keine Einheit mit einer Top-down-Führungsstruktur. Die 22 Landeskirchen besitzen zwar einen grundlegend ähnlichen organisatorischen Aufbau. Sie unterscheiden sich jedoch sowohl in ihren Bekenntnissen als auch in ihren Leitungsprinzipien und agieren in vielen Punkten selbständig. Die verschiedenen typischen Leitungsprinzipien werden in Kapitel 2.2 ebenfalls näher erörtert. Im Rahmen der Untersuchung der rechtlichen Regelungen in Kapitel 5 wird zu prüfen sein, inwieweit diese Leitungsprinzipien auch in den gemeindlichen Leitungsstrukturen Anwendung finden. Die für die EKD typische Mischung aus Zusammengehörigkeit und Einheit auf der einen Seite sowie Unterschiedlichkeit und Selbständigkeit ihrer Teile auf der anderen Seite macht sie zu einem besonders interessanten Untersuchungsobjekt für eine verfassungsrechtliche Analyse.

In Kapitel 2.3 erfolgt im Anschluss an eine Darstellung der Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds in Deutschland eine Betrachtung der sich daraus ergebenden aktuellen Herausforderungen für die EKD und Entwicklungstendenzen in der Organisation. Insbesondere werden die Bereiche Mitglieder- und Finanzentwicklung sowie deren Auswirkungen auf die Gemeinden untersucht. Sofern entsprechende Zahlen und Informationen vorliegen, werden die für das Jahr 2030 erwarteten Auswirkungen der aufgezeigten Tendenzen dargestellt und die von der Perspektivkommission des Rates der EKD in einem Zukunftspapier aus dem Jahr 2006 vorgeschlagenen Eingriffsmöglichkeiten zum Durchbrechen der Trends erläutert.³¹ Ziel dieser Betrachtung ist es zum einen, die besonderen Herausforderungen für die Gemeinde-

³¹ Die Zahlen entstammen einem Zukunftspapier, das der Rat der EKD im Jahr 2006 basierend auf Zahlen des Jahres 2003 als Grundlage für eine Reformdebatte in der Evangelischen Kirche in Deutschland veröffentlicht hat: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006).

leitung herauszuarbeiten, die eine wesentliche Motivation für die Untersuchung in dieser Arbeit sind. Zum anderen bilden die gewonnenen Erkenntnisse eine Basis für die Ableitung wichtiger gemeindlicher Entscheidungsfelder in Kapitel 4.

Das Zukunftspapier hat mit konkreten Zahlen, Trendberechnungen und daraus abgeleiteten Vorschlägen für umfassende Reformmaßnahmen eine EKD-weite Diskussion sowie einen langfristigen Reformprozess angestoßen. Unter anderem wurde dabei die Zusammenlegung von Landeskirchen und Kirchengemeinden vorgeschlagen, was der vergleichenden Analyse der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements in den einzelnen Landeskirchen eine zusätzliche aktuelle Bedeutung verleiht. Der aktuelle Reformprozess in der EKD und die von verschiedenen Beteiligten vorgeschlagenen Reformansätze werden im abschließenden Kapitel 2.4 dargelegt. Der Untersuchungsansatz der vorliegenden Arbeit wird dabei in die aktuelle Diskussion eingeordnet. Es wird erläutert, auf welche Weise eine verfügungsrechtliche Untersuchung zum Erkenntnisgewinn im Rahmen des Reformprozesses in der EKD beitragen kann und warum die verfügungsrechtliche Analyse ein wichtiges Hilfsmittel für eine informierte Reform darstellt.

2.2 *Geschichtliche Entwicklung und organisatorischer Aufbau der EKD*

2.2.1 Vorgeschichte bis 1945

Der heutige organisatorische Aufbau der EKD erklärt sich aus der historischen Entwicklung der protestantischen Kirchen in Deutschland beginnend mit der Reformation im frühen 16. Jahrhundert. Diese führte zur Spaltung des westlichen Christentums in verschiedene Konfessionen und in der Folge zum Augsburger Religionsfrieden von 1555, der es den Territorialherren ermöglichte, nach dem *ius reformandi* das Kirchtum auf ihrem Gebiet nach der von ihnen gewählten Konfession zu gestalten. Nach dem Grundsatz *cuius regio, eius religio* gehörten automatisch auch die Untertanen eines Herrschaftsgebietes der von ihrem jeweiligen Territorialherren gewählten Konfession an. Die Fürsten hatten die Jurisdiktionsgewalt und erließen auf ihren Gebieten Kirchenverordnungen. Entsprechend der Aufteilung des Reiches in zahlreiche kleine Herrschaftsgebiete waren demnach auch die protestantischen Kirchen in unzählige kleine Einheiten ohne einen gemeinsamen organisatorischen Überbau zerteilt.³²

Die reformatorischen Kirchen waren jedoch nicht nur territorial zersplittert. Die Reformation hatte ihrerseits zwei konfessionell unterschiedliche Kirchen hervorgebracht, die sich in ihrer Auslegung der Bibel unterschieden und zwischen denen keine Abendmahlsgemeinschaft bestand. Die lutherischen Kirchen folgten der Lehre Martin Luthers und hatten eine andere kirchliche Ordnung als die reformierten Kirchen, die sich der Theologie Huldreich Zwinglis und Johannes Calvins verpflichtet sahen. Die reformierten Kirchen waren von synodalen und presbyterialen Strukturen geprägt, in

³² Vgl. zum vorliegenden Absatz Broll, Berthold (1999), S. 186 f.

den lutherischen Kirchen war die Entscheidungsgewalt stärker gebündelt. Nicht nur in theologischen Fragen, sondern auch strukturell und organisatorisch bestanden also zwischen den protestantischen Kirchen große Unterschiede.³³

Die Kirchenverwaltung wurde im Laufe der Zeit in immer mehr Gebieten von fürstlichen Behörden, den sogenannten Konsistorien, wahrgenommen, die somit die Bischöfe ersetzten.³⁴ Als gesamtevangelisches Organ gab es seit 1653 das Corpus Evangelicorum, das jedoch als Bündnis der evangelischen Fürsten in erster Linie der Vertretung der politischen Interessen der beteiligten Landesherren diente.³⁵ Mit einer theologischen Annäherung zwischen der lutherischen und der reformierten Konfession hatte das Corpus Evangelicorum also nichts zu tun.

Aufgrund der steten Veränderungen der Machthaber und Territorien ließ sich der Grundsatz *cuius regio, eius religio* bereits im 17. Jahrhundert nicht mehr vollständig aufrechterhalten und wurde im 18. Jahrhundert abgelöst. Gleichzeitig entstand in dieser Zeit eine Kirchenrechtstheorie, die die oberste Kirchenleitung dem Staat zusprach und somit die Staatskirche begründete. Aufgrund dieser parallelen Entwicklungen konnte es beispielsweise vorkommen, dass eine auf dem Gebiet eines katholischen Landesherren fortbestehende evangelische Landeskirche unter der Leitung eben dieses katholischen Landesherren stand.³⁶

Die territoriale Konzentration zu Beginn des 19. Jahrhunderts, die 1815 mit dem Wiener Kongress ihren Abschluss fand, hatte weitreichende Auswirkungen auf die evangelischen Kirchen. Sie führte dort ebenfalls zu einer starken Konzentration der vormals territorial zersplitterten Kirchen und zum Entstehen von Landeskirchen. Dies geschah jedoch nicht aufgrund theologischer Überlegungen, sondern auf Bestreben der Landesfürsten, die als oberste Kirchenherren die kirchlichen Bezirke auf ihren Gebieten neu ordneten. Die territorialen Strukturen aus dieser Zeit sind noch heute an den Gebieten der 22 evangelischen Landeskirchen abzulesen. Verschiedene Versuche, die lutherischen und reformierten Konfessionen übergreifend zusammenzuführen, schlugen jedoch fehl. Sie führten vielmehr dazu, dass mit den unierten Kirchen, die wiederum untereinander stark uneinheitlich waren, eine zusätzliche dritte konfessionelle Gruppierung entstand. Anstelle einer konfessionellen Annäherung war eine noch größere theologische Zersplitterung eingetreten.³⁷

Im Zuge des Liberalismus kam es im 19. Jahrhundert zu einer stärkeren Trennung von Staat und Kirche. Dennoch wurden die Landeskirchen von den Fürsten sowie von den Königen und den Konsistorien, die zwar spezifisch kirchliche, aber dennoch

³³ Vgl. zu diesem Absatz Brunotte, Heinz (1964), S. 15 und 18 f. i. V. m. Broll, Berthold (1999), S. 186.

³⁴ Vgl. Brunotte, Heinz (1964), S. 15 f. i. V. m. Broll, Berthold (1999), S. 186.

³⁵ Vgl. Heckel, Martin (1990), S. 12 i. V. m. Brunotte, Heinz (1964), S. 16 f.

³⁶ Vgl. zum vorliegenden Absatz Brunotte, Heinz (1964), S. 14 f. und 21 f.

³⁷ Vgl. zu diesem Absatz ebenda, S. 22 f. und 29-33 sowie zur aktuellen Struktur der EKD Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 6.

königliche Behörden waren, geleitet. Innerhalb der Landeskirchen entwickelte sich jedoch nun auch eine Hierarchie kirchlicher Leitungsorgane. Im Verlauf des 19. Jahrhunderts bekamen die Kirchen somit zunehmend eine einheitliche organisatorische Gestalt. Diese spiegelte sich in den jeweiligen Kirchenverfassungen wider, die jedoch noch keine umfassenden Werke im heutigen Sinne darstellten, sondern sich aus Gewohnheitsrecht und verschiedenen Kirchengesetzen zusammensetzten. Ab der Mitte des 19. Jahrhunderts zählten zur organisatorischen Struktur der Landeskirchen auch wieder synodale Strukturen, die nun erstmals so ausgeprägt waren, dass verstärkt Laien an der Kirchenleitung beteiligt wurden. Wenn es auch keine konfessionelle Annäherung gab, so glichen sich die Landeskirchen damit zumindest in ihren Organisationsstrukturen an. Einen gemeinsamen organisatorischen Überbau gab es jedoch nicht.³⁸

Im Jahr 1848 fand der Deutsche Evangelische Kirchentag in Wittenberg statt, nachdem die durch die Märzrevolution ausgelösten politischen Veränderungen in Deutschland auch den Wunsch nach einer nationalen evangelischen Kirche geweckt hatten. Diesbezüglich konnte jedoch keine Einigung erzielt werden. Es entstand aber als gemeinschaftliche Organisation die Innere Mission, die einer gesamtkirchlichen Leitung unterlag. 1852 wurde in Eisenach die Deutsche Evangelische Kirchenkonferenz der Kirchenregierungen gegründet. Auch hier kam es zu keiner organisatorischen Vereinigung der Landeskirchen. Die Kirchenkonferenz war jedoch eine regelmäßige Tagung, auf der Vertreter der Kirchenleitungen der Landeskirchen verschiedene Themen von gemeinsamem Interesse diskutieren konnten.³⁹

Die Gründung des Deutschen Kaiserreichs im Jahr 1871 hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf die Struktur der evangelischen Landeskirchen. Als jedoch 1918 mit dem Ende des 1. Weltkrieges die Monarchie zusammenbrach, bedeutete dies auch das Ende der Leitung der Landeskirchen durch die Fürsten. In der Verfassung der Weimarer Republik wurde die Trennung von Kirche und Staat verankert. Als Folge dieser Entwicklung entstanden in den Landeskirchen neue Verfassungen, die erstmals autonom verfasst wurden. Die neuen Verfassungen regelten die Kirchenleitung nach den demokratischen Prinzipien der Wahlen und der Gewaltenteilung.⁴⁰

1922 entstand das erste vollwertige gesamtkirchliche evangelische Bündnis in Deutschland in Form des Deutschen Evangelischen Kirchenbundes. Dieser war eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und vertrat die evangelischen Kirchen gegenüber dem Deutschen Reich und in der Ökumene, betreute die im Ausland lebenden evangelischen Deutschen sowie die Mission und bezog Stellung zu sozialen und politischen Themen. In Anlehnung an die politischen Strukturen bestand der Evangelische Kirchenbund aus dem Deutschen Evangelischen Kirchentag, dem Kirchenbundesrat und dem Kirchenausschuss, seiner Exekutive. Somit hatten die

³⁸ Vgl. zum Inhalt des vorliegenden Absatzes Brunotte, Heinz (1964), S. 23-25.

³⁹ Vgl. zu diesem Absatz ebenda, S. 38-41.

⁴⁰ Vgl. zum vorliegenden Absatz Broll, Berthold (1999), S. 188.

Landeskirchen erstmals einen umfassenden gemeinsamen organisatorischen Überbau geschaffen. Die Selbständigkeit der Landeskirchen, beispielsweise in der Frage des Bekenntnisses, wurde durch den Evangelischen Kirchenbund nicht beschnitten. Die theologischen Unterschiede zwischen den verschiedenen Konfessionen blieben also erhalten.⁴¹

Die 1933 an die Macht gelangten Nationalsozialisten versuchten jedoch, in den folgenden Jahren mit der Gründung der Deutschen Evangelischen Kirche eine gleichgeschaltete, evangelische nationale Staatskirche zu erschaffen. Teile der evangelischen Kirche unterstützten bereitwillig dieses Vorhaben, in anderen Teilen gab es aber auch Widerstand. Die sogenannte Bekennende Kirche kämpfte gegen die Gleichschaltung an. Die Nationalsozialisten konnten daher ihr Vorhaben nie vollständig umsetzen. Durch den Kirchenkampf innerhalb der evangelischen Kirche war die Kirche nach dem Ende des nationalsozialistischen Regimes sogar wieder stärker gespalten als vor der Gründung der Deutschen Evangelischen Kirche 1933 und hatte faktisch kein Leitungsorgan, das allgemein anerkannt war.⁴²

2.2.2 Gründung der EKD und Geschichte bis zur deutschen Wiedervereinigung

Im August des Jahres 1945 fand jedoch eine gemeinsame Kirchenkonferenz in Treysa statt, auf der eine vorläufige gemeinsame Grundordnung beschlossen und der Rat der evangelischen Kirche in Deutschland als vorläufiges Leitungsorgan eingesetzt wurde.⁴³ In der folgenden Zeit gab es drei konkurrierende Modelle für die Neugestaltung der evangelischen Kirche in Deutschland:⁴⁴ Das bruderrätliche Konzept Martin Niemöllers betonte die Notwendigkeit einer Erneuerung der evangelischen Kirche aus den Gemeinden heraus. Angesichts der Ereignisse in den Jahren 1933-45 hielt Niemöller eine Selbstreinigung der Gemeinden für weitaus wichtiger als einen gemeinsamen Überbau. Sein Modell hätte das Ende der Volkskirche bedeutet. Anders sah das Modell des Lutherrats aus. Dieses sah die Gründung einer evangelischen Nationalkirche mit lutherischem Bekenntnis vor. Hieraus entstand 1947/48 die Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands (VELKD), ein Zusammenschluss, der letztendlich jedoch nur der Überwindung der landeskirchlichen Splittung innerhalb der lutherischen Kirchen diente und diese nicht daran hinderte, dem dritten Modell für die Neugestaltung der evangelischen Kirche in Deutschland zuzustimmen.⁴⁵ Dieses Modell stammte von Theophil Wurm und sah die Schaffung einer evangelischen Kirche in Deutschland als Volkskirche und Konflikt-

⁴¹ Vgl. zum Inhalt dieses Absatzes Brunotte, Heinz (1964), S. 46-49.

⁴² Vgl. zum vorliegenden Absatz ebenda, S. 50-54 i. V. m. Schmoll, Heike (2006).

⁴³ Vgl. Brunotte, Heinz (1964), S. 57 f. i. V. m. Broll, Berthold (1999), S. 195.

⁴⁴ Vgl. zu den im Folgenden vorgestellten Modellen Mehlhausen, Joachim (2000), S. 153 f.

⁴⁵ Vgl. Heckel, Martin (1990), S. 15 i. V. m. Brunotte, Heinz (1964), S. 58 f. i. V. m. Mehlhausen, Joachim (2000), S. 154-158.

gemeinschaft vor.⁴⁶ Konfliktgemeinschaft deshalb, weil die unterschiedlichen Bekenntnisse und Konfessionen der Landeskirchen erhalten bleiben sollten. Die Landeskirchen behielten weitgehende Freiheiten. Damit war die evangelische Kirche in Deutschland nach Wurms Konzept keine Kirche mit einem einheitlichen Bekenntnis, sondern wiederum ein Bündnis von Landeskirchen unterschiedlicher Konfessionen, zwischen denen zunächst auch keine Abendmahls- und Kanzelgemeinschaft bestand. Auf Basis dieses Modells wurde 1948 die Grundordnung, das heißt Kirchenverfassung, für die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) in Eisenach verabschiedet.⁴⁷

Auch heute noch finden sich die entsprechenden Konzepte in der aktuellen Grundordnung der EKD. So heißt es beispielsweise in Artikel 1 (1): „Die Evangelische Kirche in Deutschland ist die Gemeinschaft ihrer lutherischen, reformierten und unierten Gliedkirchen. Sie versteht sich als Teil der einen Kirche Jesu Christi. Sie achtet die Bekenntnisgrundlage der Gliedkirchen und Gemeinden und setzt voraus, dass sie ihr Bekenntnis in Lehre, Leben und Ordnung der Kirche wirksam werden lassen.“⁴⁸ Und in Artikel 2 (2): „Die gesamtkirchliche Rechtsetzung darf das Bekenntnis der Gliedkirchen nicht verletzen; die Rechtsetzung der Gliedkirchen darf dem gesamtkirchlichen Recht nicht widersprechen. Das Bekenntnis ist nicht Gegenstand der Gesetzgebung.“⁴⁹ Aufgabe der EKD war und ist die Wahrnehmung gemeinsamer Interessen und übergreifender Aufgaben der Landeskirchen.⁵⁰ Heute kann sie jedoch auch de facto nicht mehr nur als Bündnis, sondern als Kirchengemeinschaft⁵¹ bezeichnet werden. Grundlage hierfür ist die Leuenberger Konkordie von 1973, die besagt, dass die Bekenntnisunterschiede in den verschiedenen evangelischen Landeskirchen nicht mehr so groß sind, dass sie einer Kanzel- und Abendmahlsgemeinschaft entgegenstehen.⁵² Mittlerweile ist diese Aussage von allen Landeskirchen anerkannt und hat Eingang in die Grundordnung der EKD gefunden: „Zwischen den Gliedkirchen besteht Kirchengemeinschaft im Sinne der Konkordie reformatorischer Kirchen in Europa (Leuenberger Konkordie). Die Evangelische Kirche in Deutschland fördert darum das Zusammenwachsen ihrer Gliedkirchen in

⁴⁶ Vgl. zum Modell von Theophil Wurm, das im Folgenden vorgestellt wird, Mehlhausen, Joachim (2000), S. 155-158.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 155 und 158 f. i. V. m. Brunotte, Heinz (1964), S. 59 f.

⁴⁸ EKD (Hrsg.) (2005), Art. 1 (1).

⁴⁹ Ebenda, Art. 2 (2).

⁵⁰ Vgl. Mehlhausen, Joachim (2000), S. 158-160 i. V. m. EKD (Hrsg.) (2005), Art. 19.

⁵¹ Kirchengemeinschaft nach evangelischem Verständnis ist dann gegeben, wenn „die in ihr verbundenen Kirchen [...] das gemeinsame Verständnis des Evangeliums von der Rechtfertigung und der Sakramente *feststellen* und [...] damit den sich in Wort und Sakrament selbst mitteilenden Jesus Christus als den ihre Gemeinschaft allein tragenden Grund *anerkennen* und [...] sich daraufhin gegenseitig anerkennen und ihre Gemeinschaft in Wort und Sakrament *praktisch vollziehen*.“ Plathow, Michael (2005), S. 6.

⁵² Vgl. ebenda, S. 7 i. V. m. Broll, Berthold (1999), S. 194 i. V. m. Mehlhausen, Joachim (2000), S. 158.

der Gemeinsamkeit des christlichen Zeugnisses und Dienstes gemäß dem Auftrag des Herrn Jesus Christus.⁵³ In Artikel 4 (1) heißt es: „In der Evangelischen Kirche in Deutschland gilt für den Dienst der Verkündigung und der Sakramentsverwaltung: 1. Die in einer Gliedkirche ordnungsgemäß vollzogene Taufe wird in allen Gliedkirchen anerkannt. 2. Es besteht Kanzel- und Abendmahlsgemeinschaft. 3. Die in einer Gliedkirche ordnungsgemäß vollzogene Ordination wird in allen Gliedkirchen anerkannt; Ordinierte sind in allen Gliedkirchen zum Dienst der Verkündigung, zur Vornahme von Taufen und Amtshandlungen zugelassen. 4. Ordnungsgemäß vollzogene Amtshandlungen werden in allen Gliedkirchen anerkannt.“⁵⁴

Neben der beschriebenen Entwicklung der theologischen Annäherung und des Zusammenwachsens der Gliedkirchen wurde die aktuelle Situation der EKD und insbesondere der östlichen Gliedkirchen jedoch auch stark von der Spaltung Deutschlands und vom sozialistischen Regime in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) geprägt. Zunächst war die EKD äußerlich von der Teilung Deutschlands nur in geringem Maße betroffen.⁵⁵ Sowohl die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland als auch die Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik von 1949 enthielten Artikel, die sowohl die Glaubensfreiheit als auch die selbständige Organisation der Kirchen garantierten.⁵⁶ Beide Verfassungen enthielten weitgehend analoge Formulierungen, die auf die Weimarer Verfassung zurückgingen.⁵⁷ Dennoch war es das Ziel des SED-Regimes, eine Loslösung der Menschen von den Kirchen herbeizuführen und damit die Volkskirchen sterben zu lassen.⁵⁸ Um die Ablösung zu erleichtern, wurden beispielsweise die lebensbegleitenden kirchlichen Riten durch nicht christliche Zeremonien ersetzt.⁵⁹ Am erfolgreichsten gelang dies bei der Jugendweihe, die anstelle der Konfirmation oder Firmung eingeführt wurde.⁶⁰ Statt der Taufe wurde die Namensweihe angeboten, statt der kirchlichen eine standesamtliche Hochzeitszeremonie und auch ein Begräbnis konnte anstatt von einem Pfarrer von einem nicht christlichen Redner gestaltet werden.⁶¹ Außerdem wurde der Druck auf die östlichen Gliedkirchen verstärkt, sich von den westlichen Gliedkirchen abzuspalten.⁶² 1967 fand die letzte gemeinsame Synode vor der Deutschen Wiedervereinigung statt.⁶³

⁵³ EKD (Hrsg.) (2005), Art. 1 (2).

⁵⁴ Ebenda, Art. 4 (1).

⁵⁵ Vgl. Broll, Berthold (1999), S. 200 i. V. m. Kremser, Holger (1993), S. 63 f.

⁵⁶ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 42.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 42; Heckel, Martin (1990), S. 17.

⁵⁸ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 42 f.

⁵⁹ Vgl. Neubert, Ehrhart (1997), S. 135.

⁶⁰ Vgl. Wollenweber, Klaus (2001), S. 320 i. V. m. Neubert, Ehrhart (1997), S. 135.

⁶¹ Vgl. Wollenweber, Klaus (2001), S. 320.

⁶² Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 74 f.; Heckel, Martin (1990), S. 18-21.

⁶³ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 73 f.

In der neuen DDR-Verfassung von 1968 fanden die zuvor enthaltenen Artikel aus der Weimarer Verfassung auch offiziell keine Berücksichtigung mehr.⁶⁴ Stattdessen wurde festgelegt, dass die Verfassung und die DDR-Gesetze den Handlungsrahmen für die Kirchen vorgeben sollten und damit auch die DDR-Grenzen den geographischen Rahmen bildeten.⁶⁵ Dies führte dazu, dass sich die östlichen Gliedkirchen von der EKD abspalteten und 1969 den Bund der Evangelischen Kirchen in der DDR gründeten.⁶⁶ Die östlichen Landeskirchen strichen in den folgenden Jahren die Mitgliedschaft in der EKD aus ihren Verfassungen, lediglich die geistige Verbundenheit mit allen evangelischen Christen in Deutschland wurde weiterhin betont.⁶⁷ Im Rahmen dieser Anpassung konnten die östlichen Gliedkirchen in der DDR weiterhin existieren.⁶⁸ Die westlichen Gliedkirchen respektierten angesichts der Umstände die Gründung des Kirchenbundes, sahen diesen Zustand aber nur als ein Ruhen der Mitgliedschaft der östlichen Gliedkirchen in der EKD an.⁶⁹ Die Verfassung der EKD wurde im Zuge der Gründung des Kirchenbundes nicht verändert.⁷⁰

In den folgenden Jahren dienten die evangelischen Kirchen in der DDR auch als Raum für die Aktivitäten der Menschen, die politisch auf eine Wiedervereinigung Deutschlands hinarbeiteten.⁷¹ Als diese 1990 tatsächlich erfolgte, war die Mitgliederzahl der evangelischen Kirchen auf dem Gebiet der DDR unter dem sozialistischen Regime jedoch so weit gesunken, dass dort faktisch keine Volkskirchen mehr existierten.⁷²

Die östlichen Landeskirchen wurden nach der Wiedervereinigung Deutschlands bereits 1991 wieder Teil der EKD.⁷³ Um den Widerspruch aufzulösen, dass die östlichen Gliedkirchen die Mitgliedschaft in der EKD aus ihren Verfassungen gestrichen hatten, aus Sicht der EKD die Mitgliedschaft jedoch nur ruhte, wurde im EKD-Vereinigungsgesetz die EKD Rechtsnachfolgerin des Bundes der Evangelischen Kirchen in der DDR.⁷⁴ Trotz der wiederhergestellten organisatorischen Einheit, die in Kapitel 2.2.3 genauer beleuchtet wird, ist die EKD auch heute noch bezüglich der Mitgliederzahlen und der aktuellen Herausforderungen zweigeteilt, wie die Betrachtung der aktuellen Tendenzen in Kapitel 2.3 zeigen wird.

⁶⁴ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 59; Heckel, Martin (1990), S. 19 f.

⁶⁵ Vgl. Broll, Berthold (1999), S. 200; Heckel, Martin (1990), S. 19 f.

⁶⁶ Vgl. Broll, Berthold (1999), S. 200; Kremser, Holger (1993), S. 74-80.

⁶⁷ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 77-79, 92 f. und 99 f.; Heckel, Martin (1990), S. 42 f.

⁶⁸ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 74-93 und 207 f.

⁶⁹ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 98-101; Heckel, Martin (1990), S. 71-79.

⁷⁰ Vgl. Heckel, Martin (1990), S. 71 f.

⁷¹ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 21 und 208.

⁷² Vgl. ebenda, S. 93 sowie Kapitel 2.3.1 und 2.3.2.

⁷³ Vgl. Broll, Berthold (1999), S. 200.

⁷⁴ Vgl. Kremser, Holger (1993), S. 113.

2.2.3 Aktueller organisatorischer Aufbau der EKD

Nach der Rückkehr der östlichen Landeskirchen in die EKD im Jahr 1991 gab es im Gefüge der Landeskirchen zwei Änderungen, die erste durch den Zusammenschluss der Evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg mit der Evangelischen Kirche der schlesischen Oberlausitz zum 01.01.2004 und die zweite durch die Vereinigung der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen und der Evangelisch-lutherischen Kirche in Thüringen zur Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland zum 01.01.2009.^{75, 76} Die EKD umfasst damit 22 Landeskirchen, die entweder lutherisch, reformiert oder uniert sind.⁷⁷ Konkret sind die Landeskirchen wie folgt benannt: Evangelische Landeskirche Anhalts, Evangelische Landeskirchen in Baden, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig, Bremische Evangelische Kirche, Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck, Lippische Landeskirche, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs, Evangelische Kirche in Mitteldeutschland, Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche, Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg, Evangelische Kirche der Pfalz, Pommersche Evangelische Kirche, Evangelisch-reformierte Kirche, Evangelische Kirche im Rheinland, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe, Evangelische Kirche von Westfalen und Evangelische Landeskirche in Württemberg.⁷⁸ Ihre Grenzen stimmen häufig nicht mit denen der Bundesländer der BRD überein, sondern spiegeln vielmehr die territorialen Gegebenheiten von 1815 wider.⁷⁹ Die meisten Landeskirchen sind territorial genau voneinander abgegrenzt, nur die Evangelisch-reformierte Kirche hat verstreute Gemeinden auf Gebieten anderer Landeskirchen, insbesondere in Ostfriesland, im Landkreis Grafschaft Bentheim und in Bayern.⁸⁰ Abbildung 1 zeigt einen Überblick zur territorialen Gliederung der Landeskirchen.

⁷⁵ Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2012) i. V. m. Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2012).

⁷⁶ Ein weiterer Zusammenschluss fand erst nach dem Abschluss der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung und kurz vor der Vervollendung der vorliegenden Arbeit statt. Die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs, die Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche und die Pommersche Evangelische Kirche haben sich mit Wirkung zum 27.05.2012 zur Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland vereinigt (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Hrsg.) (2012 a), Teil 1: Überleitungsbestimmungen, Abschnitt 1: Allgemeines, § 1 i. V. m. Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Hrsg.) (2012 b)). Diese Veränderung findet in den Darstellungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch keine Berücksichtigung mehr.

⁷⁷ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 a).

⁷⁸ Vgl. ebenda.

⁷⁹ Vgl. Brunotte, Heinz (1964), S. 26 f.; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 26.

⁸⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 6.



Abbildung 1: Territoriale Übersicht zu den Landeskirchen der EKD⁸¹

Die Landeskirchen unterscheiden sich nicht nur in der Größe ihrer Gebiete, auch die Mitgliederzahlen und der Anteil der Kirchenmitglieder an der Bevölkerung differieren stark. Die kleinste Landeskirche ist die Evangelische Kirche Anhalts mit knapp 43.000 Mitgliedern im Jahr 2010.⁸² Demgegenüber hatte die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers als größte Landeskirche im gleichen Jahr rund 2.884.000 Mitglieder.⁸³ Der prozentuale Mitgliederanteil an der Bevölkerung lag im Jahr 2009 zwischen 14,8 Prozent (Evangelische Landeskirche Anhalts) und 61,9 Prozent (Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe).⁸⁴

Organisatorisch wird die EKD als übergreifende Organisation von drei Organen geleitet.⁸⁵ Dies sind die Synode (gesetzgebendes Organ), der Rat (Exekutive) und die Kirchenkonferenz (Vertretung der Gliedkirchen).⁸⁶ Aus den Aufgabenbeschreibungen der drei Organe in der Verfassung der EKD wird ersichtlich, dass sie in einem nicht überschneidungsfreien Verhältnis zueinander stehen.

⁸¹ Grafik entnommen aus EKD (Hrsg.) (2012 g).

⁸² Zahl entnommen aus Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

⁸³ Zahl entnommen aus ebenda, S. 6.

⁸⁴ Berechnet aus Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

⁸⁵ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 b).

⁸⁶ Vgl. Broll, Berthold (1999), S. 207.

Die Synode besteht jeweils für eine Dauer von sechs Jahren und hat 126 Mitglieder.⁸⁷ Von ihnen werden 106 von den Synoden der Landeskirchen gewählt und 20 durch den Rat berufen.⁸⁸ Der Anteil der Theologen unter den Synodalen darf nicht mehr als 50 Prozent betragen.⁸⁹ In der Grundordnung der EKD wird die Aufgabe der Synode wie folgt festgelegt: „Die Synode hat die Aufgabe, der Erhaltung und dem inneren Wachstum der Evangelischen Kirche in Deutschland zu dienen. Sie beschließt Kirchengesetze [...], erlässt Kundgebungen, bespricht die Arbeit der Evangelischen Kirche in Deutschland, erörtert Fragen des kirchlichen Lebens und gibt dem Rat Richtlinien.“⁹⁰ Unterstützt wird die Synode, die in der Regel einmal pro Jahr tagt, von ständigen Ausschüssen.⁹¹

Der Rat der EKD wird ebenfalls für sechs Jahre gebildet und besteht aus 15 Mitgliedern.⁹² Von diesen werden 14 gemeinsam von der Synode und der Kirchenkonferenz gewählt, das 15. Mitglied ist der Präses der Synode.⁹³ Der Rat hat nach Artikel 29 der Grundordnung der EKD das folgende Tätigkeitsfeld: „Der Rat hat die Aufgabe, die Evangelische Kirche in Deutschland zu leiten und zu verwalten. Soweit die Befugnisse nicht anderen Organen beigelegt sind, ist er für alle Aufgaben der Evangelischen Kirche in Deutschland zuständig. Der Rat vertritt die Evangelische Kirche in Deutschland nach außen. Er kann Kundgebungen erlassen, wenn die Synode nicht versammelt ist. [...] Gegenstände, die durch Gesetz zu ordnen sind, können ausnahmsweise durch Verordnung des Rates geregelt werden, wenn die Sache keinen Aufschub duldet, die Synode nicht versammelt und ihre Einberufung nicht möglich oder der Bedeutung der Sache nicht entsprechend ist. Die Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland darf durch Verordnung nicht geändert werden. Verordnungen sind der Synode bei ihrem nächsten Zusammentritt vorzulegen. Die Synode kann eine Verordnung des Rates ändern oder aufheben. [...]“⁹⁴

Über die Kirchenkonferenz können die Gliedkirchen direkt Einfluss auf die Leitung der EKD nehmen.⁹⁵ Sie wird von den Leitungen der Landeskirchen gebildet.⁹⁶ Das Aufgabenfeld der Kirchenkonferenz ist folgendermaßen definiert: „Die Kirchenkonferenz hat die Aufgabe, über die Arbeit der Evangelischen Kirche in Deutschland und die gemeinsamen Anliegen der Gliedkirchen zu beraten und Vorlagen oder

⁸⁷ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 d).

⁸⁸ Vgl. ebenda.

⁸⁹ Vgl. EKD (Hrsg.) (2005), Art. 24 (1).

⁹⁰ EKD (Hrsg.) (2005), Art. 23 (1, 2).

⁹¹ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 d).

⁹² Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 e).

⁹³ Vgl. ebenda.

⁹⁴ EKD (Hrsg.) (2005), Art. 29.

⁹⁵ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 f).

⁹⁶ Vgl. ebenda.

Anregungen an die Synode und den Rat gelangen zu lassen. Sie wirkt bei der Wahl des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und bei der Gesetzgebung [...] mit. [...]“⁹⁷ Die Wahrnehmung der Geschäfte der drei Leitungsgremien erfolgt durch das Kirchenamt der EKD.⁹⁸

Die Komplexität der Strukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland erhöht sich dadurch, dass viele Landeskirchen neben der EKD noch weiteren übergreifenden Zusammenschlüssen angehören. 20 der 22 Landeskirchen gehören entweder der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschlands (VELKD) und / oder der Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (UEK) und / oder dem Reformierten Bund an.⁹⁹ Alle drei Zusammenschlüsse besitzen wiederum eigene Verfassungen und eigene Organe:

Hauptaufgabe der 1948 gegründeten VELKD, der sieben lutherische Landeskirchen und die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland angehören, ist die Förderung der Einheit des Luthertums.¹⁰⁰ Ihr gesetzgebendes Organ ist die Generalsynode,¹⁰¹ ihr geschäftsführendes Organ die sogenannte Kirchenleitung¹⁰² und das geistliche Leitungsgremium die Bischofskonferenz¹⁰³. Die 2003 gegründete UEK entstand aus dem Zusammenschluss der Evangelischen Kirche der Union und der Arnoldshainer Konferenz.¹⁰⁴ Ihr gehören 13 Landeskirchen unterschiedlicher Bekenntnisse an.¹⁰⁵ Aufgabe der UEK ist die Förderung der Gemeinschaft der Gliedkirchen der EKD und die Bearbeitung gemeinsamer Fragestellungen.¹⁰⁶ Ihre Leitungsgremien sind die Vollkonferenz als gesetzgebendes und höchstes Organ, das Präsidium als Exekutive und das Amt der UEK, das die laufenden Geschäfte führt.¹⁰⁷ Der Reformierte Bund wurde bereits 1884 gegründet und versteht sich heute als Dachorganisation der Reformierten in Deutschland.¹⁰⁸ Ihm gehören die Evangelisch-reformierte Kirche und die Lippische Landeskirche an.¹⁰⁹ Des Weiteren sind ihm fünf unierte Landeskirchen verbunden.¹¹⁰

⁹⁷ EKD (Hrsg.) (2005), Art. 28 (1).

⁹⁸ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 b).

⁹⁹ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 c) i. V. m. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

¹⁰⁰ Vgl. VELKD (Hrsg.) (2012 a) i. V. m. VELKD (Hrsg.) (2012 b).

¹⁰¹ Vgl. VELKD (Hrsg.) (2012 c).

¹⁰² Vgl. VELKD (Hrsg.) (2012 d).

¹⁰³ Vgl. VELKD (Hrsg.) (2012 e).

¹⁰⁴ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 a). Der Gründungsvertrag findet sich bei UEK (Hrsg.) (2012 b).

¹⁰⁵ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 c).

¹⁰⁶ Vgl. UEK (Hrsg.) (2008), Art. 3 (1).

¹⁰⁷ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 d) i. V. m. UEK (Hrsg.) (2012 e) i. V. m. UEK (Hrsg.) (2012 f).

¹⁰⁸ Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

¹⁰⁹ Vgl. ebenda.

¹¹⁰ Vgl. ebenda.

Die sich aus den Kompetenzüberschneidungen der verschiedenen landeskirchlichen Bündnisse ergebenden Probleme wurden bereits teilweise dadurch entschärft, dass 2005 eine enge Zusammenarbeit zwischen EKD, VELKD und UEK vereinbart wurde und ihre Kirchenleitungen in Hannover heute in einem Haus untergebracht sind.¹¹¹ Auch der Sitz des Reformierten Bundes befindet sich in Hannover.¹¹² Die Vollkonferenz der UEK prüft in regelmäßigen Abständen, ob das Zusammenwachsen aller Gliedkirchen in der EKD bereits so weit fortgeschritten ist, dass ein Fortbestand dieses Bündnisses nicht mehr notwendig erscheint.¹¹³ Auf dieser Ebene könnte es demnach in absehbarer Zeit zu einem Abbau teilweise redundanter Strukturen und damit zu einer Verringerung der Komplexität der Organisation und der Entscheidungsprozesse kommen.

Die organisatorische Gestalt der Landeskirchen ist in deren Verfassung geregelt und wird in weiteren landeskirchlichen Rechtstexten ausführlicher spezifiziert. Die Unterschiede in den grundlegenden Strukturen beschränken sich jedoch auf Detailfragen. Alle Gliedkirchen der EKD besitzen drei Leitungsorgane: Die Synode / Landessynode ist das gesetzgebende Organ und für den Haushaltsplan verantwortlich. Je nach Landeskirche sind zwischen 50 Prozent und 75 Prozent der Synodalen Laien. Die Exekutive ist ein Leitungsorgan aus überwiegend oder ausschließlich Hauptamtlichen und nennt sich je nach Landeskirche Kirchenleitung, -regierung, -senat, Oberkirchenrat, Oberkonsistorium oder Landeskirchenrat. Als dritte Instanz gibt es die geistliche Leitung, die einem Bischof, Landesbischof, Kirchenpräsidenten oder Präses obliegt. Dabei besitzen die Bischöfe zumeist eine größere Eigenständigkeit und Unabhängigkeit als der präsidiale Leitungstypus, der stärker in kollegiale Strukturen eingebunden ist. In einigen Verfassungen hat die Synode die primäre Leitungsgewalt. Nach diesem sogenannten Einheitsprinzip haben die anderen Organe nur von der Synode abgeleitete Kompetenzen und dies auch nur für jeweils einen begrenzten Zeitraum. In anderen Verfassungen ist eine stärkere Gewaltenteilung vorgesehen. Dieses Trennungsprinzip findet sich beispielsweise beim bischöflichen Leitungstypus, bei dem der Bischof zwar ebenfalls von der Synode gewählt wird, aber teilweise auf Lebenszeit und mit weitgehender Eigenständigkeit bei der Ausübung seiner Tätigkeit. Allen Verfassungen in der evangelischen Kirche ist gemeinsam, dass die Leitungsorgane immer in einem nicht überschneidungsfreien Verhältnis zueinander agieren und sich demnach für eine erfolgreiche Ausführung ihrer Leitungstätigkeit untereinander abstimmen müssen.¹¹⁴

Auch auf der Ebene der Landeskirchen wird zunehmend eine Reduktion der redundanten Strukturen durch die Zusammenlegung von Gliedkirchen angestrebt.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Schmoll, Heike (2006).

¹¹² Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

¹¹³ Vgl. hierzu UEK (Hrsg.) (2012 b), § 7 und UEK (Hrsg.) (2008), Art. 3 (3).

¹¹⁴ Vgl. zum Inhalt des vorliegenden Absatzes Broll, Berthold (1999), S. 210-212 i. V. m. Barth, Thomas (1995), S. 40 f., 69, 141, 148 f. und 174 f.

¹¹⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 93-95.

Die beschriebene theologische Annäherung der Konfessionen ermöglicht die immer stärkere Angleichung der rechtlichen Bestimmungen und der Strukturen.¹¹⁶ Nach den Prinzipien der evangelischen Kirche ist die sichtbare Kirche als organisatorisches Gebilde im Gegensatz zur unsichtbaren Kirche, das heißt dem Reich Christi, nichts Heiliges.¹¹⁷ Die Organisation Kirche ist ein menschliches Gebilde, das den Aufgaben der Kirche dienen muss und den theologischen Prinzipien nicht widersprechen darf.¹¹⁸ Analog gilt dies für das Kirchenrecht, das wie das staatliche Recht dazu dient, das Zusammenleben von Menschen zu regeln, das jedoch an das Bekenntnis der Kirche gebunden und zum Dienst am Auftrag der Kirche bestimmt ist.¹¹⁹ Somit können sich sowohl die Organisationsstrukturen als auch kirchenrechtliche Bestimmungen angesichts des Wandels des theologischen Verständnisses sowie des Umfeldes, in dem die Kirche agiert, verändern.¹²⁰

Die organisatorische und theologische Vielfalt in der EKD, die auf die im vorliegenden Kapitel dargestellte historische Entstehung zurückzuführen ist, ist eine einzigartige Besonderheit, die diese Organisation für eine vergleichende verfassungsrechtliche Untersuchung besonders interessant macht. Die Darstellung der aktuellen Leitungsstrukturen der Landeskirchen verdeutlicht, dass es hier zwar mittlerweile einen grundlegend ähnlichen organisatorischen Aufbau, im Detail jedoch wesentliche Unterschiede im Umfang und der Exklusivität der Zuordnung von Verfügungsrechten zu den einzelnen Leitungsgremien und -personen gibt. Inwieweit sich die einzelnen landeskirchlichen Verfassungen hierin auch in Bezug auf die organisatorische Ebene der Gemeindeleitung voneinander abheben, wird in Kapitel 5 analysiert werden.

Auch die dargestellte theologische Annäherung und die damit verbundenen Möglichkeiten zum Abbau redundanter Strukturen und zur Zusammenlegung von Landeskirchen geben Anlass zur Untersuchung der Frage, inwieweit sich die einzelnen Landeskirchen in ihren verfassungsrechtlichen Arrangements unterscheiden und wie sich diese Unterschiede in der Praxis insbesondere auf die Gemeindeleitung und die Kirchengemeinden auswirken. Die Analyse dieser Fragestellung gibt konkrete Hinweise dazu, welche Auswirkungen die Entscheidung zur Übernahme, zum Weglassen oder zur Anpassung einzelner Regelungen im Rahmen der Vereinigung zweier oder mehrerer Landeskirchen auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung und in der Folge auf die Kirchengemeinden hat.

Dass die in diesem Abschnitt aufgezeigten Konzentrationstendenzen bis auf die Ebene von Gemeinden heruntergehen und nicht nur auf die theologische Annäherung, sondern auch auf ökonomische Herausforderungen im kirchlichen Umfeld zurückzu-

¹¹⁶ Zur Veränderbarkeit des Kirchenrechts und zu seiner Abhängigkeit vom kirchlichen Auftrag vgl. Bock, Wolfgang (1996), S. 17 f.

¹¹⁷ Vgl. Barth, Ulrich (2004), S. 391 i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 33.

¹¹⁸ Vgl. Plathow, Michael (2005), S. 5; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 33.

¹¹⁹ Vgl. Heckel, Martin (1990), S. 5 f. i. V. m. Bock, Wolfgang (1996), S. 19 f.

¹²⁰ Vgl. Bock, Wolfgang (1996), S. 17 f. i. V. m. Plathow, Michael (2005), S. 5.

führen sind, wird das folgende Unterkapitel zeigen. Das schwierige Arbeitsumfeld, in dem die Gemeindeleiter aktuell agieren, ist ebenfalls ein Aspekt, der die Untersuchung ihrer verfügungsrechtlichen Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien interessant macht.

Die Herausforderungen sind dabei so gravierend, dass in einem Zukunftspapier, das von einer Perspektivkommission erarbeitet und im Jahr 2006 vom Rat der EKD herausgebracht wurde, weitreichende Reformen bis zum Jahr 2030 gefordert werden. Die im Papier enthaltenen Hochrechnungen und aufgezeigten Entwicklungstendenzen sowie die darauf basierenden Reformvorschläge werden im folgenden Unterkapitel ebenfalls vorgestellt. Sie bilden die Basis für eine umfassende Reformdebatte, die mittlerweile EKD-weit geführt wird, und für einen groß angelegten Reformprozess. Auch dies verleiht der in dieser Arbeit vorgestellten Untersuchung einen große Aktualität, denn es wirft die Frage auf, welche Auswirkungen die Anpassung verfügungsrechtlicher Regelungen in den Landeskirchen im Rahmen des Reformprozesses auf die Gemeindeleitung und die Kirchengemeinden haben kann.

2.3 Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungstendenzen der EKD

2.3.1 Gesellschaftliches Umfeld

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich das gesellschaftliche Umfeld in Deutschland stark verändert. Von einigen Entwicklungstendenzen, die im Folgenden skizziert werden sollen, sind die christlichen Kirchen und damit auch die EKD besonders betroffen.

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt zu einer Schrumpfung und zu einem höheren Durchschnittsalter der Bevölkerung.¹²¹ Da aus der Kirche insbesondere jüngere Menschen austreten und der Anteil älterer Mitglieder ohnehin höher liegt, ist die evangelische Kirche von dieser Entwicklung besonders stark betroffen.¹²² In den östlichen Gliedkirchen kommt zusätzlich ein Absinken der Mitgliederzahlen durch Wanderungsbewegungen in den Süden und Südwesten Deutschlands hinzu.¹²³ Zudem hat die Evangelische Kirche Mitgliedereinbußen aufgrund der fortschreitenden Säkularisation zu verzeichnen.¹²⁴ Der Begriff Säkularisation bedeutet dabei mindestens die Abkehr von der Kirche,¹²⁵ in der weitgehenden Begriffsdefinition sogar ein Leben rein aus der menschlichen Kraft heraus und damit ohne Gottesglauben.¹²⁶ Auf dem Gebiet der westlichen Gliedkirchen gehören noch ca.

¹²¹ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 21.

¹²² Vgl. ebenda, S. 21 f.

¹²³ Vgl. ebenda, S. 21.

¹²⁴ Vgl. Hempel, Johannes (2001), S. 95 f. sowie Kreß, Volker (2001), S. 179 f.

¹²⁵ Vgl. Kreß, Volker (2001), S. 180.

¹²⁶ Vgl. Hempel, Johannes (2001), S. 95.

71 Prozent der Bevölkerung einer christlichen Kirche an.¹²⁷ Hier ist die Entscheidung zum Austritt meist mit dem Wunsch nach Emanzipation von alten Strukturen verbunden, die dem austretenden Mitglied nicht mehr modern und zeitgemäß erscheinen.¹²⁸ In den östlichen Bundesländern, in denen die christlichen Kirchen Minderheitenkirchen sind und nur noch 25 Prozent der Bevölkerung einer christlichen Kirche angehören, haben viele Menschen gar keinen Bezug mehr zu religiösen Themen.¹²⁹ Die christliche Tradition ist hier kaum noch präsent und viele Menschen entwickeln, auch aufgrund fehlender Tradition, kein Bedürfnis nach kirchlicher Lebensbegleitung.¹³⁰

Demgegenüber stehen jedoch auch wieder verstärkte Tendenzen einer persönlichen Sinnsuche und eines zunehmenden Interesses an religiösen Themen.¹³¹ Dabei ist die Kirche jedoch heute häufig nur eine Institution unter vielen.¹³² Als immer noch große Institution hat sie dabei auch mit einem gewachsenen institutionenkritischen Verhalten der Bevölkerung zu kämpfen, die zwar die Leistungen von Institutionen durchaus schätzt, aber immer weniger bereit ist, diese Institutionen durch Beiträge zu unterstützen.¹³³

Im Rahmen der Globalisierung hat es zudem einen Differenzierungsschub gegeben, der sich in einer Destandardisierung von Produktionsgütern und Dienstleistungsangeboten aber auch von Weltanschauungen widerspiegelt.¹³⁴ Auf der persönlichen Ebene geht damit eine Individualisierung einher, die sich durch eine Differenzierung der Lebensformen und -stile sowie der Lebenszyklen von Menschen auszeichnet.¹³⁵ Dieser Trend erschwert es den Kirchen, die Menschen mit ihren Angeboten anzusprechen. Zudem wird Religion zunehmend als Privatsache gesehen, wodurch die Institution Kirche in den Hintergrund tritt.¹³⁶

Wie sich die aufgezeigten Tendenzen konkret auf einzelne Bereiche der EKD, insbesondere auf die Mitgliederentwicklung, die Finanzen und die im Rahmen dieser Arbeit im Fokus stehenden Kirchengemeinden auswirken, zeigen die folgenden Ausführungen.

¹²⁷ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 4.

¹²⁸ Vgl. Neubert, Ehrhart (1997), S. 91 f.

¹²⁹ Vgl. Wollenweber, Klaus (2001), S. 319 f. i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 4.

¹³⁰ Vgl. Wollenweber, Klaus (2001), S. 319 f.

¹³¹ Vgl. Bretschneider, Harald (2001), S. 54 i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 14-16.

¹³² Vgl. Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg (1995), S. 15.

¹³³ Vgl. ebenda, S. 15.

¹³⁴ Vgl. ebenda, S. 14 i. V. m. Köke, Hans-Helmut; Roessler, Roman (1992), S. 22 f.

¹³⁵ Vgl. Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg (1995), S. 14 i. V. m. Höhmann, Peter; Roessler, Roman (1992), S. 18 f. i. V. m. Schröer, Andreas (2004), S. 23.

¹³⁶ Vgl. Lieberknecht, Christine (2001), S. 219.

2.3.2 Mitgliederentwicklung

Zwischen 1993, dem ersten Jahr nach der Wiedervereinigung, für das eine vollständige Statistik sowohl für die westlichen als auch für die östlichen Gliedkirchen vorliegt, und 2010 sind die Mitgliederzahlen in allen Landeskirchen gesunken, jedoch in unterschiedlich starkem Ausmaß. Den geringsten Mitglieder-rückgang von 5,5 Prozent hat hierbei die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern zu verzeichnen. Bis zum Jahr 2001 gab es hier sogar in manchen Jahren einen Mitgliederzuwachs, seither liegen die Mitgliederverluste bei jährlichen Werten von 0,4 bis 1,7 Prozent. Den stärksten Verlust von 49,4 Prozent der Mitglieder im Zeitraum von 1993 bis 2010 gab es in der Evangelischen Landeskirche Anhalts. Hier lagen die jährlichen Verlustraten bei Werten zwischen 1,7 und 6,5 Prozent. Im Durchschnitt lag der Rückgang für den Zeitraum von 1993 bis 2010 in den östlichen Gliedkirchen bei 32,8 Prozent und in den westlichen Gliedkirchen bei 12,9 Prozent. EKD-weit betrug der Mitgliederverlust im Betrachtungszeitraum 16,0 Prozent. Da die östlichen Gliedkirchen bereits nach der Wiedervereinigung als Minderheitenkirchen nur einen geringen Mitgliederanteil an der Bevölkerung hatten und sie in den darauffolgenden Jahren weitere umfangreiche Mitgliederverluste verzeichneten, hatten alle östlichen Landeskirchen bei der letzten statistischen Erhebung aus dem Jahr 2009 einen Mitgliederanteil bezogen auf die in ihrem Kirchengebiet lebende Bevölkerung, der unter dem EKD-weiten Durchschnitt von 29,6 Prozent lag.¹³⁷

Ursachen für das Sinken kirchlicher Mitgliederzahlen können in der Differenz zwischen Eintritten und Austritten, zwischen Taufen und Verstorbenenanzahlen und in einem negativen Zu- und Abwanderungssaldo liegen.¹³⁸ Die Differenz zwischen Ein- und Austritten trägt tatsächlich zum Absinken der Mitgliederzahlen bei. In den Jahren 1993 bis 1995 war die jährliche Austrittsrates hierbei noch mehr als fünfmal so hoch wie die Zahl der Eintritte inklusive Erwachsenentaufen.¹³⁹ Zwischen 1997 und 2010

¹³⁷ Die angegebenen Verlustraten bei den Mitgliedern wurden berechnet aus den Daten von: Kastning, Karin (1997), S. 43, 61; Kastning, Karin (1999), S. 37; Kastning, Karin (2000), S. 37; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 4; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 6 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6. Die Mitgliederanteile im Jahr 2009 wurde entnommen aus: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

¹³⁸ Vgl. Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002), S. 7.

¹³⁹ Die Zahlen wurden berechnet aus: Kastning, Karin (1997), S. 43, 61; Kastning, Karin (1999), S. 37 sowie Kastning, Karin (2000), S. 37.

lag die jährliche Austrittsrate beim 1,9-fachen bis 3,2-fachen der Eintrittsrate.¹⁴⁰ Im Jahr 2010 betrug die Zahl der Austritte EKD-weit 145.250 und die Zahl der Eintritte 56.905.¹⁴¹ Die bedeutet einen Negativsaldo von 88.345 Mitgliedern. Die Zahl der evangelischen Verstorbenen betrug in den Jahren 1997 bis 2010 jährlich zwischen dem 1,5-fachen und 1,9-fachen der Zahl der Kindertaufen.¹⁴² Im Jahr 2010 betrug die Zahl der evangelischen Verstorbenen EKD-weit 337.438 Personen.¹⁴³ Die Zahl der evangelischen Kindertaufen lag im gleichen Jahr bei 174.164.¹⁴⁴ Der sich hieraus ergebende negative Saldo von 163.274 Mitgliedern im Jahr 2010 ist fast doppelt so hoch wie der negative Saldo aus Ein- und Austritten im gleichen Jahr. Die große Differenz zwischen Verstorbenenanzahlen und Kindertaufen erklärt sich zum einen aus der demografischen Entwicklung, wird aber zum anderen dadurch verstärkt, dass viele Eltern ihre Kinder nicht mehr taufen lassen.¹⁴⁵ In den östlichen Gliedkirchen kommt als weiterer Faktor für die Mitgliederverluste die Abwanderung von Mitgliedern in den Süden und Südwesten Deutschlands dazu.¹⁴⁶

Die skizzierte Mitgliederentwicklung stellt die EKD vor eine große Herausforderung. Auf Basis der Zahlen von 2003 wurde berechnet, dass bei Anhalten des zu diesem

¹⁴⁰ Die Zahlen wurden berechnet aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 4 f.; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 6 f. und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6 f.

¹⁴¹ Die Daten wurden entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6 f.

¹⁴² Die Zahlen wurden berechnet aus: Kastning, Karin (1997), S. 44, 49, 62, 67; Kastning, Karin (1999), S. 38, 43; Kastning, Karin (2000), S. 38, 43; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 6, 10; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 8, 13 sowie Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 8, 17.

¹⁴³ Zahl entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 17.

¹⁴⁴ Zahl entnommen aus: ebenda, S. 8.

¹⁴⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 23; Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002), S. 7.

¹⁴⁶ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 21.

Zeitpunkt aktuellen Trends die Mitgliedszahlen bis zum Jahr 2030 um ein Drittel bezogen auf die Zahlen von 2003 zurückgehen würden.¹⁴⁷ Für die zukünftige Entwicklung wurde daher im Zukunftspapier des Rates der EKD das Ziel definiert, gegen den Trend zu wachsen und im Jahr 2030 mit mindestens durchschnittlich 31,3 Prozent Mitgliederanteil an der Bevölkerung den im Jahr 2003 aktuellen Durchschnitt zumindest zu halten.¹⁴⁸ Der prozentuale Anteil der Kindertaufen bei Neugeborenen müsste dazu erhöht und der Saldo aus Ein- und Austritten mindestens auf Null reduziert oder sogar in einen positiven Wert gewandelt werden. Für den Reformprozess der evangelischen Kirche wurden daher von der Perspektivkommission folgende Vorschläge formuliert, die zur Erreichung der genannten Ziele beitragen sollen: Die Mission soll stärker fokussiert werden, das heißt die Menschen sollen durch verschiedene Angebote und Aktivitäten der Kirche wieder mit der christlichen Botschaft und Tradition vertraut gemacht werden.¹⁴⁹ Die Entwicklung von Qualitätsstandards und -messkriterien soll gewährleisten, dass die Angebote professionalisiert werden und den Qualitätserwartungen der Interessenten entsprechen.¹⁵⁰ Bei allen Angeboten und Stellungnahmen der EKD soll sichtbar werden, dass die Evangelische Kirche in Deutschland Träger dieser Angebote und Verfasser der Stellungnahmen ist.¹⁵¹ Allerdings zeigen die aktuellen Zahlen aus den Jahren 2009 und 2010, dass bisher kein Durchbrechen des negativen Trends erfolgt ist.¹⁵² Der EKD-weite Mitgliederanteil an der Gesamtbevölkerung betrug im Jahr 2010 bereits nur noch 29,2 Prozent.¹⁵³

Um redundante Strukturen abzubauen und zu einem einheitlicheren Auftreten zu kommen, wurde weiterhin vorgeschlagen, die EKD als Gesamtorganisation zu stärken¹⁵⁴ und die Anzahl der Landeskirchen auf 8 bis 12 in Anlehnung an die Grenzen der Bundesländer und mit mindestens einer Million Mitgliedern pro Landeskirche zu konsolidieren.¹⁵⁵ Denn selbst bei einem gleichbleibenden Mitgliederanteil an der Bevölkerung müsste die EKD immer noch mit gesunkenen Mitgliederzahlen aufgrund der demografischen Entwicklung und aufgrund von Wanderungsbewegungen umgehen. Durch einen sinkenden Mitgliederanteil verstärken sich diese Herausforderungen noch einmal. Daraus ergeben sich auch finanzielle Entwick-

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 21.

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 7 und 52.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 41; Große, Stefan (2001), S. 92 f.; Noack, Axel (2001), S. 253-257.

¹⁵⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 27-29, 49-52, 63-65 und 102 f.

¹⁵¹ Vgl. ebenda, S. 8 i. V. m. Noack, Axel (2001), S. 256 f.

¹⁵² Die Mitgliederzahlen aus den beiden genannten Jahren finden sich in: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 6 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

¹⁵³ Vgl. Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 34.

¹⁵⁴ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 38 f. und 98; Huber, Wolfgang (2001), S. 151-153.

¹⁵⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 95.

lungen, die ebenfalls für einen Abbau kostenintensiver paralleler Strukturen sprechen.¹⁵⁶ Diese Entwicklungen werden im Folgenden ausführlicher erörtert.

2.3.3 Finanzen

Haupteinnahmequelle der EKD ist die Kirchensteuer.¹⁵⁷ Die Kirchensteuerhoheit liegt bei den Landeskirchen, die Steuersätze von 8 Prozent oder 9 Prozent des Lohnsteueraufkommens festgelegt haben.¹⁵⁸ Auch die östlichen Gliedkirchen wurden nach der Wiedervereinigung wieder in das Kirchensteuersystem eingebunden.¹⁵⁹ Da sie mit ihrem geringen Aufkommen aufgrund der niedrigen Mitgliederzahlen ihre Ausgaben selbst nicht decken können, werden sie im Rahmen eines Finanzausgleichs von den finanzstärkeren Landeskirchen unterstützt.¹⁶⁰ Im Jahr 2005 betrug der Anteil der Einnahmen aus Kirchensteuern und Gemeindebeiträgen an den Gesamteinnahmen der EKD ca. 40,1 Prozent.¹⁶¹ Durch die Kopplung an die Lohnsteuer wird die Finanzierungslast durch die Kirchensteuern nur von etwa 40 Prozent der Kirchenmitglieder (2010) getragen.¹⁶² Aufgrund der gesunkenen Mitgliederzahlen und insbesondere des Austretens der steuerzahlenden Mitglieder auch aus finanziellen Beweggründen, der konjunktur- und arbeitsmarktpolitischen Situation und der Verlagerung von direkten zu indirekten Steuern sind die Steuereinnahmen der evangelischen Kirche seit Mitte der 90er Jahre bis zum Jahr 2005 stetig gesunken.¹⁶³ Auf Basis der Zahlen aus dem Jahr 2003 wurde von der Perspektivkommission berechnet, dass sich die Finanzkraft der EKD bei einer Verringerung der Mitgliederzahlen um ein Drittel bis zum Jahr 2030 ohne Gegenmaßnahmen um die Hälfte reduzieren würde.¹⁶⁴ In den Jahren 2006 bis 2008 stiegen die Kirchensteuereinnahmen aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs auf 4,6 Mrd. Euro im Jahr an, allerdings war bis 2010 bereits wieder ein leichter Rückgang auf 4,3 Mrd. Euro zu verzeichnen.¹⁶⁵

20 Prozent der Einnahmen wurden 2005 aus Gebühren, Entgelten und aus dem kirchlichen Vermögen erzielt. Weitere 17,9 Prozent stammten aus Zuschüssen und Fördermitteln von Dritten, 17 Prozent aus Darlehen, Veräußerungserlösen sowie Fördermitteln für Bauunterhaltung und Investitionen. 2,3 Prozent machten staatliche

¹⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 26 f. und 93-95.

¹⁵⁷ Vgl. Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002), S. 8; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 36.

¹⁵⁸ Vgl. Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002), S. 10 f.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 18.

¹⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 23 f.

¹⁶¹ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 37.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 36.

¹⁶³ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 90 i. V. m. Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002), S. 7 f.

¹⁶⁴ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 22.

¹⁶⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 36.

Zahlungen als Ausgleich für Enteignungen vor 1918 aus; nur 2,7 Prozent der Einnahmen entfielen auf Kollekten, Opfer und Spenden. Um die Finanzkraft der EKD zukünftig zu stärken, müssen laut Plan der Perspektivkommission insbesondere die letztgenannten Einnahmequellen erhöht werden, z. B. durch gezieltes Fundraising und projektbezogene Spendenaufrufe. Darüber können auch die Mitglieder an der Finanzierung beteiligt werden, die keine Lohnsteuer entrichten, aber aufgrund ihrer Vermögenssituation in einem bestimmten Maß zur finanziellen Unterstützung der Arbeit der EKD beitragen können. Ziel ist es, im Jahr 2030 20 Prozent der Einnahmen aus diesen zusätzlichen Mitteln zu generieren und damit den Anteil der je nach Finanzkraft an der Finanzierung der kirchlichen Arbeit beteiligten Mitglieder auf 60 Prozent zu erhöhen.¹⁶⁶

Dennoch sind gleichzeitig Einsparungen auf der Ausgabenseite notwendig. Die Ausgaben für die Unterhaltung und Pflege kirchlicher Gebäude betragen 2005 ca. 10,7 Prozent der Gesamtausgaben.¹⁶⁷ Viele Kirchengebäude sind denkmalgeschützt und teilweise werden Kirchen aufgrund der gesunkenen Mitgliederzahlen nicht mehr genutzt.¹⁶⁸ In manchen Fällen wird es möglich sein, für die Unterhaltung von Kirchengebäuden Spenden zu akquirieren, in anderen wird jedoch eine Reduzierung der Gebäude erfolgen müssen.¹⁶⁹ Wie bereits dargelegt, sind die Ausgaben für die vielfältigen Verwaltungsstrukturen und Entscheidungsprozesse ebenfalls hoch. Im Jahr 2005 wurden die Kosten für Leitung und Verwaltung mit 7,6 Prozent der Gesamtausgaben angegeben.¹⁷⁰ Eine Reduzierung redundanter Strukturen, wie sie bereits beschrieben wurde, birgt hier ein Einsparpotenzial.¹⁷¹

Den größten Anteil an den Ausgaben der EKD nehmen die Personalkosten insgesamt ein, die knapp 70 Prozent der Ausgaben für die Leistungsbereiche der kirchlichen Arbeit ausmachen.¹⁷² Die Kosten für den Pfarrdienst betragen dabei bereits im Jahr 2003 ca. ein Drittel der Kirchensteuereinnahmen.¹⁷³ Es wurde daher von der Perspektivkommission berechnet, dass ohne Änderung der Personalentwicklung im Jahr 2030 bereits zwei Drittel des Kirchensteueraufkommens für die Finanzierung des Pfarrdienstes benötigt würden.¹⁷⁴ Angesichts der sinkenden Mitgliederzahlen und der Zielsetzung, kirchliche Angebote mit hoher Qualität zu erbringen, muss daher die

¹⁶⁶ Vgl. zu den im vorliegenden Absatz genannten Zahlen für 2005 ebenda, S. 36 f. und zu den Vorschlägen der Perspektivkommission für 2030 Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 90 f.

¹⁶⁷ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 38.

¹⁶⁸ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 25 f. i. V. m. Hempel, Johannes (2001), S. 98 i. V. m. EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992), S. 197.

¹⁶⁹ Vgl. Hempel, Johannes (2001), S. 98 i. V. m. EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992), S. 197.

¹⁷⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 38.

¹⁷¹ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 26 f. und 93-95.

¹⁷² Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 37.

¹⁷³ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 24.

¹⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 24.

Zahl der Hauptamtlichen sowohl im Pfarrdienst als auch in anderen Bereichen reduziert und müssen die Aufgaben mit weniger, aber hoch qualifiziertem Personal erbracht werden.¹⁷⁵ Unter der Voraussetzung, dass der Mitgliederanteil an der Bevölkerung im Jahr 2030 dem heutigen Anteil entspräche, wird eine Reduzierung der Pfarrerschaft von 21.000 Vollzeitstellen im Jahr 2003 (verteilt auf 23.000 Personen, davon über 4.100 Teilzeitkräfte) auf 16.500 Vollzeitstellen angestrebt.¹⁷⁶ Bei einem weiter sinkenden Mitgliederanteil können sogar noch umfassendere Einschnitte notwendig werden.¹⁷⁷ Dies bedeutet jedoch, dass gleichzeitig eine Reduktion der Angebote und eine Fokussierung auf Kernaufgaben stattfinden muss.¹⁷⁸ Zudem soll durch eine stärkere Aktivierung ehrenamtlicher Kräfte der Verlust der hauptamtlichen Mitarbeiter teilweise kompensiert werden.¹⁷⁹ Im Jahr 2009 betrug die Zahl der Pfarrer knapp 21.500 Personen, unter ihnen 4.220 Teilzeitbeschäftigte.¹⁸⁰ Dies waren bereits 1.500 Pfarrer weniger als im Jahr 2003. Weitere längerfristige Abbaupläne liegen bereits vor.¹⁸¹

Die geschilderten Entwicklungen treffen in starkem Maße insbesondere die Kirchengemeinden. Denn sie sind die Orte, an denen die christliche Botschaft verkündigt wird und an denen die zentralen kirchlichen Dienstleistungen, beispielsweise die Durchführung der lebensbegleitenden Rituale wie Taufen und Beerdigungen, erbracht werden. Die Auswirkungen der dargestellten Entwicklungen auf die Kirchengemeinden werden im Folgenden detaillierter erläutert.

2.3.4 Gemeindeentwicklung

Die aufgezeigten gesellschaftlichen Herausforderungen, sowie die Mitglieder- und Finanzentwicklung haben weitgreifende Auswirkungen auf die Gemeinden, die die am nächsten an den Mitgliedern stehenden Organisationseinheiten in den Landeskirchen sind und in denen sich die Menschen in erster Linie beheimatet fühlen.¹⁸² Aufgrund des Mitgliederrückgangs ist die Anzahl der Gemeinden in der EKD insgesamt von 18.145 im Jahr 1997 auf 15.281 im Jahr 2009 gesunken.¹⁸³ Das entspricht einem prozentualen Rückgang von 16 Prozent. Dabei sank die Zahl der

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 60 und 71-75.

¹⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 74 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2005), S. 21.

¹⁷⁷ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 74.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 40 f.; EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992), S. 181.

¹⁷⁹ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 67-69 i. V. m. Hempel, Johannes (2001), S. 97 f. i. V. m. Lindner, Gudrun (2001), S. 228.

¹⁸⁰ Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 21.

¹⁸¹ Dies wurde beispielsweise in den Interviews deutlich, die im Rahmen der in dieser Arbeit vorgestellten empirischen Erhebung durchgeführt wurden.

¹⁸² Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 60 und 98.

¹⁸³ Zahlen entnommen aus: Kayser, Christiane (2001), S. 6 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

Gemeinden in den östlichen Gliedkirchen weit stärker als in den westlichen Gliedkirchen.¹⁸⁴

Warum eine Verringerung der Gemeindezahlen insbesondere in den östlichen Landeskirchen notwendig war und ist, verdeutlichen die Mitgliederzahlen pro Gemeinde. Durch das Absinken der Anzahl der Gemeinden ist die Zahl der Mitglieder pro Gemeinde in den östlichen Gliedkirchen von 1997 bis 2009 von durchschnittlich 537 auf 602 Mitglieder gestiegen.¹⁸⁵ Dieser Wert lag jedoch immer noch weit unter dem Durchschnittswert in den westlichen Gliedkirchen, der aufgrund der im Vergleich zur Mitgliederentwicklung geringeren Reduktion von Gemeinden im gleichen Zeitraum von 2191 auf 2079 Mitglieder gefallen ist.¹⁸⁶ Die durchschnittliche Mitgliederzahl pro Gemeinde in einer Landeskirche beziehungsweise in einem Kirchenkreis wird als wichtiger Indikator dafür betrachtet, ob eine Reduktion beziehungsweise Zusammenlegung von Gemeinden zu größeren und damit wirtschaftlicheren Einheiten sinnvoll ist.¹⁸⁷ Insbesondere in den östlichen Gliedkirchen ist daher mit einer weiteren Reduktion der Gemeindezahl zu rechnen.

Jedoch wird von verschiedenen Autoren betont, dass die Zahl der Gemeindeglieder nicht allein ausschlaggebend für die Entscheidung über den Erhalt einer Gemeinde als selbständige Organisationseinheit sein kann.¹⁸⁸ Als weitere Voraussetzungen für die Lebensfähigkeit einer Gemeinde werden das regelmäßige Feiern von Gottesdiensten als ihre Kernaufgabe, die Weitergabe des Glaubens, die in ihr gelebte christliche Gemeinschaft und ihre Fähigkeit zur Bildung einer verantwortungsvollen Gemeindeleitung genannt.¹⁸⁹

Dabei müssen die Gemeinden zudem mit einem veränderten, differenzierteren Mitgliederverhalten umgehen.¹⁹⁰ So gibt es neben der ortsgemeindlichen Mitgliedschaft beispielsweise auch Mitgliedsformen, die sich durch die Wahrnehmung nur bestimmter kirchlicher oder lebenszyklisch gebundener Angebote oder die Angebote spezieller Gemeindeformen wie Taizé-Gruppen auszeichnen.¹⁹¹ Auch im städtischen und im ländlichen Bereich ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen für die Gemeinden.¹⁹² In den Städten gibt es immer stärker ein Nebeneinander von an die

¹⁸⁴ Die prozentualen Rückgänge der Gemeindezahlen in den einzelnen Landeskirchen wurden berechnet aus: Kayser, Christiane (2001), S. 6 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

¹⁸⁵ Errechnet aus: Kayser, Christiane (2001), S. 35; Kayser, Christiane (2002), S. 14 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

¹⁸⁶ Errechnet aus: Kayser, Christiane (2001), S. 35; Kayser, Christiane (2002), S. 14 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

¹⁸⁷ Vgl. Küttler, Thomas (2001), S. 199 f. i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 74.

¹⁸⁸ Vgl. Küttler, Thomas (2001), S. 199 f.; Lindner, Gudrun (2001), S. 227 f.

¹⁸⁹ Vgl. Küttler, Thomas (2001), S. 200; Lindner, Gudrun (2001), S. 227 f.

¹⁹⁰ Vgl. Failing, Wolf-Eckart (1992), S. 88-90.

¹⁹¹ Vgl. ebenda, S. 88 f.

¹⁹² Vgl. hierzu Stoodt, Hans Christoph (1992) i. V. m. Häbel, Ulf; Schmidt-Klügmann, Barbara (1992).

jeweilige Ortsgemeinde gebundenen und nicht ortsgemeindlichen Beteiligungsformen der Mitglieder.¹⁹³ Auf dem Land erhoffen sich die Menschen, dass die kirchlichen Verantwortlichen sich für den Erhalt ländlicher Lebensräume einsetzen, sie in Umbrüchen begleiten sowie unter und mit ihnen leben.¹⁹⁴ Dies führt dazu, dass die heute dominante Form der Ortsgemeinde den geschilderten Anforderungen allein nicht mehr gerecht werden kann.¹⁹⁵ Daher wird eine stärkere Differenzierung der Gemeindeformen angestrebt.¹⁹⁶

Im Jahr 2003 waren ca. 80 Prozent der Gemeinden traditionelle Parochialgemeinden. 15 Prozent der Gemeinden gehörten zu den sogenannten Profildgemeinden, die dadurch definiert sind, dass sie einen bestimmten Arbeitsschwerpunkt haben und mit diesem überregional Menschen ansprechen. Nur 5 Prozent der Gemeinden waren Teil von netzwerkorientierten Angeboten, die beispielsweise Tourismuskirchen und Passantengemeinden umfassen. 2030 soll laut Vorschlag der Perspektivkommission das Verhältnis der drei Gemeindeformen 2 : 1 : 1 betragen. Besondere Begegnungsorte mit Angeboten von hoher Qualität und einzelne große Kirchengebäude als Symbole für die gesamte EKD sollen zudem Menschen aus allen Gemeinden zusammenführen und das Gefühl stärken, Teil einer landesweiten evangelischen Kirchengemeinschaft zu sein.¹⁹⁷

Auch die Parochialgemeinden werden sich dabei laut Perspektivkommission im Zusammenspiel mit den anderen Gemeindeformen wandeln müssen.¹⁹⁸ Um der aktuellen und zukünftigen missionarischen Herausforderung gewachsen zu sein, werden auch die Ortsgemeinden Schwerpunkte setzen, ihre Angebote aufeinander abstimmen und in Arbeitsgemeinschaften und Verbänden zusammenarbeiten müssen.¹⁹⁹ Die Prioritätensetzung in der Gemeindegarbeit wird daher als eine der zukünftigen Hauptaufgaben der Gemeindeleiter gesehen.²⁰⁰ Die Gemeinden werden sich nach den Erkenntnissen der Perspektivkommission auf ihr Kerngeschäft und ihr spezielles Profil konzentrieren müssen,²⁰¹ wenn sie in ihrem gesellschaftlichen Umfeld fortbestehen wollen.²⁰²

¹⁹³ Vgl. Stoodt, Hans Christoph (1992).

¹⁹⁴ Vgl. Häbel, Ulf; Schmidt-Klügmann, Barbara (1992), S. 130-140.

¹⁹⁵ Vgl. Stoodt, Hans Christoph (1992), S. 119-129; Häbel, Ulf; Schmidt-Klügmann, Barbara (1992), S. 138 f.

¹⁹⁶ Vgl. Stoodt, Hans Christoph (1992), S. 125-129; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 53-57.

¹⁹⁷ Vgl. zum vorliegenden Absatz Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 55, 57, 59-61 und 97-100.

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 57.

¹⁹⁹ Vgl. Häbel, Ulf (1992), S. 84; Motikat, Lutz (1997), S. 267-269.

²⁰⁰ Vgl. EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992), S. 181.

²⁰¹ Zur Bedeutung des Kerngeschäfts und des Profils vgl. Leich, Werner (2001), S. 209; Engelhardt, Klaus (2001), S. 82-86; Große, Stefan (2001), S. 90 f. sowie Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 51 f.

²⁰² Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 23, 40 f. und 49-52.

Der durchschnittliche Besuch eines regulären Sonntagsgottesdienstes, wie beispielsweise am Sonntag Invokavit, liegt seit Jahren EKD-weit bei 3,5 bis 4,2 Prozent der Mitglieder, mit leicht sinkenden Tendenzen in den Jahren 2008 bis 2010.²⁰³ Am Heiligabend werden in den östlichen Gliedkirchen Zahlen zwischen 53,1 Prozent und 63,2 Prozent und in den westlichen Gliedkirchen Zahlen von 29,1 bis 33,2 Prozent erreicht.²⁰⁴ Es ist das Ziel, bis 2030 auch an den regulären Sonntagen die Besuchszahlen auf 10 Prozent der Mitglieder zu erhöhen.²⁰⁵ Des Weiteren sollen im Jahr 2030 alle evangelischen Verstorbenen kirchlich bestattet, alle Kinder evangelischer Paare getauft, alle evangelischen Paare kirchlich getraut und die Zahl der Kindertaufen und kirchlichen Trauungen bei Paaren mit nur einem evangelischen Partner signifikant erhöht werden.²⁰⁶ 2010 wurden 82,9 Prozent der evangelischen Verstorbenen evangelisch bestattet, die Taufquote von Kindern mit mindestens einem evangelischen Elternteil lag bei 75,6 Prozent und die Trauquote lag bei evangelischen Paaren bei 59,4 Prozent sowie bei Paaren mit einem evangelischen Partner bei 32,6 Prozent.²⁰⁷

Bezüglich der Anzahl der Besucher kirchlicher Veranstaltungen lassen sich am Beispiel der Bibelwochen und kirchenmusikalischer Veranstaltungen stark unterschiedliche Niveaus und Tendenzen feststellen. Der Anteil der Mitglieder, die an den traditionellen Bibelwochen teilnahmen, lag im Zeitraum von 1997 bis 2010

²⁰³ Zahlen entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 16 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 20.

²⁰⁴ Zahlen entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 13; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 17 sowie Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 21.

²⁰⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 52.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 52.

²⁰⁷ Zahlen entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 11, 14 f. und 17.

EKD-weit zwischen 1,4 und 0,9 Prozent mit fallender Tendenz.²⁰⁸ Dabei war der teilnehmende Mitgliederanteil in den östlichen Gliedkirchen in der Regel doppelt bis dreimal so hoch, wie in den westlichen Gliedkirchen. An kirchenmusikalischen Veranstaltungen hingegen nahmen durchschnittlich zwischen 21 und 31 Prozent der Mitglieder teil mit steigender Tendenz.²⁰⁹ In den östlichen Landeskirchen lag der Anteil wiederum weit höher als in den westlichen Landeskirchen und liegt seit 2000 bei über 50 Prozent und seit 2005 bei über 60 Prozent. Daher wird die Kirchenmusik auch zukünftig als allgemeine Erkennungsform evangelischer Frömmigkeit und als eine zentrale Möglichkeit zur Ansprache von Menschen gesehen.²¹⁰ Insgesamt soll die Zahl derjenigen Mitglieder, die regelmäßig von kirchlichen Kernangeboten Gebrauch machen, bis zum Jahr 2030 im Vergleich zu 2003 von 25 Prozent auf 50 Prozent verdoppelt werden.²¹¹

Aufgrund der Mitgliederentwicklung und der damit verbundenen finanziellen Entwicklung wird es jedoch nach den Untersuchungsergebnissen der Perspektivkommission zudem notwendig sein, die kirchlichen Angebote mit einer reduzierten Zahl Hauptamtlicher und damit auch Gemeindepfarrer zu erbringen.²¹² Die Zahl der Theologen mit gemeindlicher Pfarrstelle wurde kontinuierlich von rund 17.200 im Jahr 1993, 16.400 im Jahr 1997 und 15.200 im Jahr 2003 auf 14.000 im Jahr 2009

²⁰⁸ Die hier genannten Zahlen und die im folgenden Satz aufgeführten Anteile in den östlichen und westlichen Gliedkirchen wurden entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 14; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 18 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 22.

²⁰⁹ Die hier genannten Zahlen und die im folgenden Satz genannten Anteile in den östlichen und westlichen Landeskirchen wurden entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 15; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 19 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 23.

²¹⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 60 f.

²¹¹ Vgl. ebenda, S. 52.

²¹² Vgl. ebenda, S. 60 und 71-75.

reduziert.²¹³ Die Gesamtzahl der Theologen im aktiven Dienst hingegen war im Jahr 1997 im Vergleich zu 1993 zunächst von rund 24.600 auf 25.000 gestiegen.²¹⁴ Sie wurde dann jedoch auf 23.000 Personen im Jahr 2003 und schließlich 21.500 Personen im Jahr 2009 reduziert.²¹⁵ Unter den Pfarrern befanden sich dabei im Jahr 2009 4.220 Teilzeitbeschäftigte,²¹⁶ so dass von ca. 19.500 Vollzeitstellen ausgegangen werden kann. Bei unverändertem Trend in der Mitgliederentwicklung müsste zur Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit diese Zahl bis 2030 auf 13.000 Vollzeitstellen reduziert werden.²¹⁷ Sollte der prozentuale Mitgliederanteil an der Bevölkerung bei 31,3 Prozent gehalten werden können, ist eine Zielgröße von 16.500 Vollzeitstellen angestrebt.²¹⁸ Dies entspricht einem durchschnittlichen Verhältnis von Pfarrern zu Gemeindegliedern von 1 : 1.600.²¹⁹

Um unter diesen Umständen weiterhin ein aktives Gemeindeleben aufrechterhalten zu können, sollen die Pfarrer zukünftig zum einen noch besser aus- und fortgebildet werden. Zum anderen wird von der Perspektivkommission eine Änderung des Rollenverständnisses der Pfarrer angestrebt. Zukünftig sollen Pfarrer immer mehr das selbständige Engagement ehrenamtlicher Mitarbeiter fördern und ihnen als kompetente Berater partnerschaftlich zur Seite stehen. Schlüsselkompetenzen für den Pfarrberuf werden dabei, neben missionarischer und seelsorgerischer Kompetenz, die Kontakt- und Dialogfähigkeit sowie Führungskompetenz sein. Nur dann kann es laut den Überlegungen der Perspektivkommission gelingen, die abnehmenden hauptamtlichen Ressourcen durch verstärktes, qualifiziertes ehrenamtliches Engagement zu kompensieren.²²⁰

Das ehrenamtliche Engagement in den Gemeinden der EKD ist hierbei zwischen 1997 und 2009 entgegen dem Trend in der Mitgliederentwicklung sogar absolut und nicht nur relativ zu den Mitgliederzahlen gestiegen.²²¹ Im Jahr 2010 war erstmals ein

²¹³ Zahlen berechnet und entnommen aus: Kayser, Christiane (2001), S. 43; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2005), S. 21 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 21.

²¹⁴ Zahlen entnommen aus: Kayser, Christiane (2001), S. 42.

²¹⁵ Zahlen entnommen aus: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2005), S. 21 und Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 21.

²¹⁶ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 21.

²¹⁷ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 74.

²¹⁸ Vgl. ebenda, S. 74.

²¹⁹ Vgl. ebenda, S. 74.

²²⁰ Vgl. zu den in diesem Absatz vorgestellten Vorschlägen der Perspektivkommission ebenda, S. 67-69 und 71-75 sowie zum zukünftigen Rollenverständnis der Pfarrer und zu den zukünftigen Schlüsselkompetenzen zusätzlich EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992), S. 173 f.

²²¹ Die Zahlen der ehrenamtlichen Mitarbeiter wurden entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b), S. 20;

leichter Rückgang zu verzeichnen.²²² Durchschnittlich waren im Jahr 2010 EKD-weit fünf Prozent der Gemeindemitglieder ehrenamtlich in ihren Gemeinden aktiv.²²³ Um die Verkündigung vor Ort aufrechterhalten zu können, wird sich die EKD laut den Überlegungen der Perspektivkommission jedoch noch mehr zu einer Beteiligungskirche entwickeln müssen, in der das Prinzip des Priestertums aller Gläubigen aktiv gelebt wird.²²⁴ Der prozentuale Anteil der ehrenamtlich Tätigen gemessen an der Gesamtzahl der Mitglieder soll daher weiter erhöht und in der Verkündigung das Verhältnis von Pfarrern zu Prädikanten zu Lektoren zu 1 : 1 : 1 entwickelt werden.^{225, 226} Dennoch wird es an manchen Orten sinnvoll sein, auch Verwaltungsaufgaben mehrerer Gemeinden gemeinsam wahrzunehmen, um Ressourcen für die zentrale Kernaufgabe der Verkündigung freizusetzen.²²⁷ Im Extremfall kann dabei eine Regionalgemeinde mit einem Leitungsgremium und mehreren Predigtstätten und Verkündigungsmitarbeitern entstehen.²²⁸

Die dargestellten Entwicklungen und die im Zukunftspapier vom Rat der EKD gemachten Reformvorschläge haben tiefgreifende Reformprozesse in den einzelnen Landeskirchen sowie landeskirchenübergreifend angestoßen. In den unterschiedlichen Diskussionspapieren sowie den Debatten auf den Veranstaltungen zu verschiedenen Reformthemen werden dabei jedoch von verschiedenen Autoren und Rednern unterschiedliche Positionen vertreten. Die Meinungen gehen sowohl in der Frage der Ursachen für die aktuellen Entwicklungen und Probleme in der EKD als auch in der Frage der Lösungsansätze sehr stark auseinander. Im folgenden Unterkapitel werden sowohl der aktuelle Reformprozess als auch die in den aktuellen Diskussionen vertretenen Ansichten skizziert. Darauf aufbauend wird der Untersu-

Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005), S. 24; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b), S. 24; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008), S. 20; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009), S. 24; Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010), S. 24 sowie Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 28.

²²² Die Mitarbeiterzahlen für die Jahre 2009 und 2010 wurden entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a), S. 28 und Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 32.

²²³ Zahl entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 32.

²²⁴ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 68 f.

²²⁵ Vgl. ebenda, S. 69.

²²⁶ Die Begriffe der Lektoren und Prädikanten sind in den Gliedkirchen der EKD nicht einheitlich definiert. Unter Lektoren werden jedoch in den meisten Landeskirchen nicht ordinierte Gemeindeglieder verstanden, die nach einer entsprechenden Ausbildung im Gottesdienst unter Orientierung an Vorlagen Predigten halten. Prädikanten sind ebenfalls Laien, die nach einer Ausbildung beauftragt oder ordiniert werden, und die selbständige Leitung von Gottesdiensten übernehmen. Vgl. Rat der EKD (Hrsg.) (2009), S. 64.

²²⁷ Vgl. Motikat, Lutz (1997), S. 268 f.

²²⁸ Vgl. ebenda, S. 269.

chungsansatz der vorliegenden Arbeit in die Debatte zu Reformvoraussetzungen und -ansätzen eingeordnet.

2.4 Die aktuelle Reformdebatte in der EKD

Beim Zukunftspapier des Rates der EKD, dessen umfassende Reformvorschläge im vorigen Unterkapitel vorgestellt wurden, handelt es sich trotz seiner sehr konkreten Planzahlen und Vorgaben um ein reines Diskussionspapier. Der Rat hat kein Mandat für eine praktische Umsetzung von Reformen.²²⁹ Aufgrund der in Kapitel 2.2 ausführlich dargestellten historischen Entwicklung der EKD und der damit verbundenen weitreichenden Selbständigkeit der Landeskirchen kann eine solch weitgreifende Reform auch nicht von oben herab auf Ebene der EKD erfolgen. Beispielsweise können Landeskirchen nicht zu einem Zusammenschluss gezwungen werden, auch wenn im Zukunftspapier eine Reduzierung der Zahl der Landeskirchen auf 8 bis 12²³⁰ vorgeschlagen wird.

Das Zukunftspapier hat jedoch durch sein schonungsloses Aufzeigen aktueller kritischer Entwicklungen in der EKD sowie seiner konkreten Hochrechnungen auf Basis der beobachteten Trends Reformprojekte in den einzelnen Landeskirchen und eine EKD-weite Diskussion angestoßen. Eine strikte Umsetzung der im Papier genannten Maßnahmen ist dabei unwahrscheinlich.²³¹ Gleichwohl finden, angestoßen durch das Zukunftspapier und getrieben von den wirtschaftlichen Notwendigkeiten, tatsächlich konkrete Reformen in den Landeskirchen, Kirchenkreisen und Gemeinden statt.²³² Die Debatten und Reformprozesse sind dabei eingebettet in verschiedene Themenveranstaltungen, Vernetzungsgruppen, Diskussionsforen sowie eine offizielle Internetplattform²³³ auf der Ebene der EKD. Die einzelnen Teilaktivitäten werden durch eine Steuerungsgruppe ebenfalls auf Ebene der EKD koordiniert.²³⁴ Dadurch, dass die in den verschiedenen Landeskirchen und Gemeinden durchgeführten Maßnahmen als Best-Practice-Beispiele vorgestellt werden sowie alles in den Debatten Gesagte und Erarbeitete schriftlich festgehalten und veröffentlicht wird, werden die Reformen stetig weiter vorangetrieben.²³⁵

Grundlegend gibt es in der Debatte zwei Ansätze: Einen, der das Problem ganz auf der geistlichen Ebene sieht, und einen, der sich vornehmlich mit den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen beschäftigt. Vertreter des geistlichen Ansatzes

²²⁹ Vgl. Nethöfel, Wolfgang (2007), S. 51-55.

²³⁰ Vgl. zu dem genannten Vorschlag Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 95.

²³¹ Vgl. Hauschildt, Eberhard (2007 a).

²³² Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 h).

²³³ Die Plattform findet sich unter: <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de>.

²³⁴ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 i).

²³⁵ Die Bedeutung des Internets als Diskussionsplattform sowie als Plattform zur Veröffentlichung von Kongressergebnissen und zur Vorstellung von Reformgeschichten wird beispielsweise von Wolfgang Nethöfel dargelegt. Vgl. Nethöfel, Wolfgang (2007), S. 58-60.

können im Extremfall so weit gehen, die Orientierung an Kennzahlen (wie z. B. Mitgliederzahlen), organisatorische Reformen und betriebswirtschaftliche Überlegungen komplett abzulehnen.²³⁶ Kirche darf nach dieser Vorstellung aufgrund ihrer Mission überhaupt nicht wirtschaftlich denken und muss sich rein auf geistliche Themen konzentrieren. Außerdem wird hier das Gelingen der Verkündigung im Extremfall als rein abhängig von Gott und vom Wirken des Heiligen Geistes gesehen.²³⁷ Diese Extremsichtweise kann zur Verweigerung jedweder Reform führen.

Allerdings wird die geistlich orientierte Sichtweise in ihrer Extremform in der Debatte kaum vertreten. Zum einen liegt dies daran, dass die aktuellen Probleme der EKD zu gravierend sind, um sie einfach mit dem Verweis auf den geistlichen Auftrag beiseite zu schieben.²³⁸ Wenn beispielsweise der laufende Unterhalt eines Kirchengebäudes nicht mehr finanzieren kann, ist damit auch der geistliche Auftrag gefährdet. Zum anderen wird auch aktuell bereits zwischen der unsichtbaren Kirche als der von Gott geschaffenen Gemeinschaft und der sichtbaren Organisation Kirche unterschieden.²³⁹ Während erstere heilig und beständig ist, wird die letztere als ein Vehikel zur Verkündigung der christlichen Botschaft gesehen.²⁴⁰ Sie darf damit in ihrer Gestalt der Mission nicht widersprechen, muss sich aber als Organisation in der Gesellschaft zwangsläufig mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigen und sich dabei stets so wandeln, dass sie im jeweiligen aktuellen Umfeld die Gewinnung von Menschen für das Evangelium von Jesus Christus so gut es geht ermöglicht.²⁴¹

Auf der anderen Seite gibt es Diskussionsteilnehmer, die vor allem die wirtschaftlichen Herausforderungen an die EKD betrachten und sich mit betriebswirtschaftlichen Lösungsansätzen beschäftigen. Hier wird häufig die Frage erörtert, wie sich bestimmte betriebswirtschaftliche Konzepte, die von anderen Organisationen angewandt werden, auf die EKD übertragen lassen. Beispielsweise wird dabei das Konzept des Kundenmanagements auf das Management der Kirchenmitglieder übertragen.²⁴² Konzepte zur Führung und Qualifizierung von Mitarbeitern wie Mitarbeitergespräche und das Mentoring von Mitarbeitern werden ebenfalls betrachtet.²⁴³ Aber auch hier werden in der Regel nicht in Reinform nur

²³⁶ Jens Beckmann beispielsweise untersucht in seinem Buch kritisch drei Veröffentlichungen, die einen solchen Ansatz vertreten. Vgl. Beckmann, Jens (2007), S. 289-318.

²³⁷ Vgl. Latzel, Thorsten (2012), S. 6 f.

²³⁸ Heinz-Joachim Lohmann beispielsweise betont den Veränderungsdruck, der durch die sinkenden Kirchensteuereinnahmen und die ungünstige Alterspyramide auf die EKD ausgeübt wird. Vgl. Lohmann, Heinz-Joachim (2007), S. 74 f.

²³⁹ Vgl. Barth, Ulrich (2004), S. 391 i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 33.

²⁴⁰ Vgl. Barth, Ulrich (2004), S. 391 i. V. m. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 33.

²⁴¹ Vgl. Plathow, Michael (2005), S. 5; Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 33; Huber, Wolfgang (2007), S. 24 f.

²⁴² Vgl. hierzu beispielhaft Aukstut, Ksenija (2007).

²⁴³ Vgl. z. B. Barrenstein, Peter (2009 a).

wirtschaftliche Ursachen für die Probleme der EKD ausgemacht und betriebswirtschaftliche Lösungsansätze vertreten. Stattdessen wird stets die Frage gestellt, inwiefern und auf welche Weise sich die in anderen Organisationen angewandten Konzepte angesichts der Besonderheiten des kirchlichen Auftrags so auf die EKD übertragen lassen, dass sie der Erfüllung der Mission der EKD dienlich sind.²⁴⁴

Dabei gibt es sehr viele Ansatzpunkte, an denen gearbeitet wird. Ein so umfassendes Konzept, wie es im Zukunftspapier des Rates der EKD erarbeitet wurde, findet sich in den Debatten nicht mehr. Stattdessen werden, abgeleitet von den im Diskussionspapier vorgestellten sogenannten Leuchtfeuern, von unterschiedlichen Autoren und auf unterschiedlichen Foren verschiedene Schwerpunktthemen bearbeitet. Das Zukunftspapier wurde dabei erstmals in einem großen Rahmen im Januar 2007 auf einem Zukunftskongress in Wittenberg diskutiert. Es folgte eine Bündelung vieler Diskussionsansätze durch die Synode der EKD auf ihrer Sitzung im November 2007. Im September 2009 schließlich wurden bereits viele erfolgreiche Praxisbeispiele aus Gemeinden, Kirchenkreisen und kirchlichen Einrichtungen im Rahmen der Zukunftswerkstatt Kassel 2009 vorgestellt.²⁴⁵

Für drei Themen wurden dabei sogar eigens auf der Ebene der EKD Reformzentren eingerichtet. Dies sind das Zentrum Mission in der Region, das Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst und das Zentrum für evangelische Predigtkultur. Alle drei Zentren beschäftigen sich mit den Kernaufgaben der evangelischen Kirche.²⁴⁶

Auf der Internetplattform 'Kirche im Aufbruch' werden die Diskussionsbeiträge und Ergebnisse der Kongresse sowie anderer Veranstaltungen in Form von Dokumentationsbänden online verfügbar gemacht. Auch weitere, speziell erarbeitete Impulspapiere, beispielsweise zum Thema geistliche Leitung, werden dort zur Verfügung gestellt. Zudem werden Praxisbeispiele für erfolgreiche Reformen und zukunftsorientierte Ausrichtungen auf verschiedenen Leitungsebenen festgehalten und vorgestellt. Auch verschiedene Landeskirchen geben auf verlinkten Seiten Einblick in ihre Reformaktivitäten. Obwohl die konkreten Reformaktivitäten hauptsächlich auf der Ebene der einzelnen Landeskirchen stattfinden, gibt es also eine intensive Zusammenarbeit im aktuellen Reformprozess.²⁴⁷

Die Theorien für die Ursachen der aktuellen Probleme setzen, im Hinblick auf den Organisationszweck der EKD, neben den veränderten Umweltbedingungen vor allem bei der theologischen Ausrichtung der EKD an. Mehrere Autoren sprechen von der Enttheologisierung der Volkskirche und Selbstsäkularisierung.²⁴⁸ In den Augen dieser Autoren wird in Gottesdiensten und seelsorgerischen Gesprächen häufig auf einer

²⁴⁴ Vgl. hierzu beispielsweise von Campenhausen, Jan (2012), S. 4.

²⁴⁵ Zu den Etappen im Reformprozess vgl. EKD (Hrsg.) (2012 h).

²⁴⁶ Vgl. EKD (Hrsg.) (2012 j).

²⁴⁷ Die Internetplattform 'Kirche im Aufbruch' findet sich online unter <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de>.

rein ethischen Ebene argumentiert, konkrete Gotteserfahrungen und schwierige, unangenehmere Glaubenthemen wie beispielsweise Sünde und Gottes Gericht hingegen bleiben aus dieser Sicht zu häufig außen vor.²⁴⁹ Damit korrespondierend wird ebenfalls bemängelt, dass nicht nur viele Kirchenmitglieder, sondern auch kirchliche Mitarbeiter und sogar Pfarrer oft keinen Kontakt zu Gott fühlten und dass sich Pfarrer zudem oft nicht offen von Gott und Gotteserfahrungen zu sprechen traute.²⁵⁰ Hier werden zum einen eine Schärfung des theologischen Profils der EKD und zum anderen eine engere geistliche Begleitung und Stärkung der Pfarrer als wichtigste Reformthemen angemahnt.²⁵¹

Eine geringe Verbundenheit der eigenen Mitarbeiter und insbesondere der Pfarrer mit dem christlichen Glauben würde in der Tat ein ernstzunehmendes Problem darstellen, weil sie das oberste Ziel der EKD, die Verkündigung des Evangeliums von Jesus Christus, akut gefährden würde. Wichtig erscheint hierbei jedoch, das tatsächliche Ausmaß des von mehreren Autoren auf Basis ihrer praktischen Erfahrungen angemahnten Problems der geringen Glaubensverbundenheit empirisch zu überprüfen. Dies und eine hieran gegebenenfalls anschließende empirische Ursachenanalyse würde eine realistische Einschätzung der Situation in der EKD insgesamt sowie die Entwicklung geeigneter Lösungsansätze ermöglichen. Zur Forderung nach einer offeneren Ansprache unangenehmer Glaubenthemen ist anzumerken, dass die theologische Frage nach den zu vertretenden Glaubenslehren angesichts des Organisationszwecks der EKD eine legitime und stets wichtige ist, nicht nur in Krisen- und Reformzeiten. Und sicherlich können zentrale theologische Grundsätze nicht mit der Begründung aufgegeben werden, dass sie den christlichen Glauben schwerer vermarktbar machen. Ob jedoch die aktuellen Probleme der EKD wie sinkende Mitgliederzahlen auf eine zu starke Verweltlichung zurückzuführen sind, kann ohne eine empirische Untersuchung ebenfalls kaum beantwortet werden. Zwar könnten auf der einen Seite Mitglieder durch eine Verschärfung der theologischen Aussagen zu Themen wie Sünde und Gottes Gericht gewonnen werden, auf der anderen Seite ist jedoch zu bedenken, dass sich vermutlich auch Mitglieder von der Kirche abwenden würden, die diese Glaubenslehren nicht mit ihrem Weltbild vereinbaren könnten.

Ein zweites wichtiges Reformthema, das die Besonderheit des Auftrags der EKD mit betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fragestellungen verbindet, wird unter dem Stichwort 'geistliche Leitung' zusammengefasst. Als grundlegende Regel gilt auch für die Leitung in der EKD, dass sich das strategische Handeln vom kirchlichen

²⁴⁸ Vgl. z. B. Huber, Wolfgang (2004); Zulehner, Paul (2007), S. 532 f. sowie Beckmann, Jens (2007), S. 105-109.

²⁴⁹ Vgl. hierzu beispielhaft Matthies, Helmut (2007), S. 76.

²⁵⁰ Vgl. z. B. Greiner, Dorothea (2007), S. 47 f.; Härle, Wilfried (2009), S. 7 f. und 11 sowie Barrenstein, Peter (2009 b), S. 14 f.

²⁵¹ Zur Schärfung des theologischen Profils vgl. beispielhaft Matthies, Helmut (2007), S. 76 und zur geistlichen Begleitung von Pfarrern vgl. Greiner, Dorothea (2007), S. 46-48.

Auftrag her ableiten muss.²⁵² Zwei Besonderheiten in der EKD sind dabei, dass sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche Leitung ausüben und sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Mitarbeiter zu führen sind.²⁵³ Die Führungskultur und -struktur ist dabei in den verschiedenen Landeskirchen heute noch sehr unterschiedlich.²⁵⁴ Mehrere Beteiligte der Reformdebatte kritisieren eine mangelnde Transparenz von Leitungsstrukturen und eine fehlende klare Regelung von Entscheidungs- und Beteiligungsrechten der einzelnen Ebenen in der EKD, die sowohl zu einem Leitungsvakuum als auch zu verdeckten Machtstrukturen führten.²⁵⁵ Die mangelnde Transparenz wird dabei darauf zurückgeführt, dass die Begriffe Leitung und Macht in der EKD häuft negativ belegt seien und daher nicht offen besprochen würden.²⁵⁶ Gefordert werden daher eine klare, transparente Festlegung von Leitungsbefugnissen, die zu den theologischen Grundsätzen der EKD passt, die Ausbildung von Haupt- und Ehrenamtlichen für ihre Leitungsaufgaben sowie die Entwicklung einer Kultur, in der Führung von Seiten der Mitarbeiter auch angenommen wird.²⁵⁷ Eine wichtige Frage hierbei ist zudem das Einflussverhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen und inwiefern Pfarrer aufgrund ihres theologischen Auftrags eine besondere Position im Leitungsgefüge einnehmen sollten.²⁵⁸ Auch das Einflussverhältnis zwischen den drei Leitungsebenen der Landeskirchen wird im Rahmen dieses Themenkomplexes behandelt. Dabei wird von verschiedenen Autoren angeführt, dass die mittlere, regionale Ebene im Zuge der Reformen eine Stärkung erfahren müsse, da die Gemeinden aufgrund der wirtschaftlichen Probleme häufig nicht mehr komplett unabhängig agieren könnten, die Landeskirkenebene hingegen zu weit von der konkreten Situation vor Ort entfernt sei, um sinnvolle Reformvorschläge für einzelne Regionen machen zu können.²⁵⁹ Insbesondere die ländlichen Regionen stehen dabei nach der Meinung einiger Autoren vor speziellen eigenen Herausforderungen.²⁶⁰ Vielfach wird kritisiert, dass die mittlere Ebene auf ihren neuen Aufgabenumfang bisher noch unzureichend vorbereitet sei.²⁶¹

Gerade auf dem Gebiet der geistlichen Führung zeigt sich, dass für eine informierte Debatte an vielen Stellen empirische Untersuchungen fehlen. Die dargelegten Defizite und groben Reformforderungen erscheinen zwar logisch und lassen sich

²⁵² Vgl. Krolzik, Udo (2009), S. 23.

²⁵³ Vgl. Bosse-Huber, Petra (2012), S. 12.

²⁵⁴ Vgl. Krolzik, Udo (2009), S. 22.

²⁵⁵ Vgl. z. B. Bosse-Huber, Petra (2012), S. 12 sowie Hauschildt, Eberhard (2007 a).

²⁵⁶ Vgl. Bosse-Huber, Petra (2012), S. 12.

²⁵⁷ Vgl. Wasserberg, Günter (2009), S. 18 f. i. V. m. Krolzik, Udo (2009), S. 23-25.

²⁵⁸ Günter Wasserberg beispielsweise argumentiert, dass sich Pfarrer als Theologen in der Kirchenleitung funktional von den Ehrenamtlichen unterscheiden. Vgl. Wasserberg, Günter (2009), S. 19.

²⁵⁹ Vgl. hierzu beispielhaft Hauschildt, Eberhard (2007 a).

²⁶⁰ Vgl. hierzu beispielsweise Hein, Martin (2007) und Häbel, Ulf (2007).

²⁶¹ Vgl. hierzu z. B. Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter (2007), S. 134 sowie Pompe, Hans-Hermann (2012), S. 5.

anhand einzelner Beispiele auch veranschaulichen. Wie die aktuellen Regelungen der Leitungsbefugnisse in den verschiedenen Landeskirchen jedoch genau aussehen und wie sich gegebenenfalls fehlende explizite Festlegungen von Leitungsbefugnissen in der Praxis auf die Entscheidungsprozesse auswirken, wird in der Diskussion nicht dargestellt. Entsprechend fehlen auch konkrete umfassende Vorschläge für eine sinnvolle zukünftige Festlegung von Leitungs- und Beteiligungsrechten sowie Darstellungen der durch sie zu erwartenden Auswirkungen.

Auf der Ebene der Kirchengemeinden wird dabei vor allem die im Perspektivpapier geforderte Reduzierung von Parochialgemeinden zugunsten von Profil- und Netzwerkgemeinden kritisch diskutiert. Zahlreiche Autoren betonen dabei, dass aus ihrer Sicht die Parochialgemeinden vor Ort auch in Zukunft einen wichtigen Beitrag zur Ansprache der Menschen leisten sollen und werden.²⁶² Der Fokus im Reformprozess dürfe daher nicht einseitig auf Profil- und Netzwerkgemeinden liegen und es dürfe nicht der Eindruck entstehen, dass diese beiden Gemeindeformen die einzig zukunftsträchtigen seien, während Parochialgemeinden keinen positiven Beitrag zur zukünftigen Entwicklung der EKD erbringen könnten.²⁶³ Insgesamt wird für die Gemeinden betont, dass angesichts der aktuellen Herausforderungen für sie eine gute Mischung aus Eigenverantwortung und Solidarität gefunden werden müsse.²⁶⁴ So müssten Kirchengemeinden einerseits die Möglichkeit haben, selbständig über ihre Struktur und Schwerpunkte zu entscheiden und so ein Profil zu entwickeln, das zu ihren lokalen Besonderheiten passt.²⁶⁵ Gleichzeitig wird jedoch betont, dass in Zukunft im Rahmen der Regionalisierung auch die Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden einer Region, unabhängig von ihrem Gemeindetyp, an Bedeutung gewinnen werde.²⁶⁶ Auch die Kopplung der Gemeinden mit den Landeskirchen und der Kirchenkreisebene wird von manchen Autoren angesprochen.²⁶⁷

Was jedoch auch hier vollständig fehlt, ist eine empirische Untersuchung der aktuellen Situation in den Kirchengemeinden sowie der Auswirkungen der für sie jeweils in den verschiedenen Landeskirchen geltenden Regelungen auf die Gemeindeführung und ihre Entscheidungsprozesse. Lediglich Best-Practice-Beispiele einzelner erfolgreicher Gemeinden und Gemeindegemeinschaften sowie ihre individuellen Strategien werden häufiger vorgestellt.²⁶⁸

Dabei wird die Bedeutung empirischer Untersuchungen von vielen Autoren betont. Nach ihrer Auffassung ist eine instrumentelle Nutzung der Empirie als Grundlage für

²⁶² Vgl. beispielsweise Jürgensen, Almuth (2007), S. 54 f. und Karle, Isolde (2007), S. 55 f.

²⁶³ Vgl. z. B. Jürgensen, Almuth (2007), S. 54 f. sowie Karle, Isolde (2007), S. 55 f.

²⁶⁴ Vgl. beispielhaft Begrich, Thomas (2007), S. 304-307.

²⁶⁵ Vgl. Asselmeyer, Herbert (2007), S. 179 und 187-189.

²⁶⁶ Vgl. z. B. Wittkopf, Lothar (2007), S. 98.

²⁶⁷ Vgl. beispielsweise Asselmeyer, Herbert (2007), S. 190-192.

²⁶⁸ Solche Best-Practice-Bespiele finden sich z. B. bei Benz, Manfred (2007), Claaß, Stefan; Schaller, Karlfriedrich (2007) und Scherz, Constanze (2007).

eine wissenschaftlich informierte Reform sehr wichtig. Die empirischen Studien selbst liefern dabei zunächst nur Daten, auf Basis derer fundierte Aussagen zur Ist-Situation und zu aktuellen Entwicklungstendenzen getroffen werden können. In einem zweiten Schritt können diese Informationen dann in Verbindung mit den in der Reformdebatte entwickelten Zielsetzungen zur Ableitung geeigneter Reformmaßnahmen genutzt werden.²⁶⁹

An einigen Stellen, insbesondere bei der Betrachtung der Kirchenmitglieder, werden empirische Studien dabei bereits eingesetzt. So gibt es empirische Studien zur Gläubigkeit in Deutschland, aus denen sich die aktuelle Situation sowie Entwicklungen über längere Zeiträume hinweg ablesen lassen.²⁷⁰ Auch die Frage, wie Reformvorschläge tatsächlich von der Bevölkerung wahrgenommen werden, wird dabei behandelt, um möglicherweise vorhandene Differenzen zwischen der Intention eines Reformvorschlages und seiner praktischen Wirkung erkennen zu können.²⁷¹ Zudem werden Daten zur Beurteilung der Organisation Kirche durch ihre Mitglieder mittels Befragungen erhoben.²⁷² Die Ergebnisse geografischer empirischer Studien wurden im Rahmen der Reformdebatte ebenfalls vorgestellt und es wurde ein häufigerer Einsatz dieses Untersuchungsvorgehens vorgeschlagen.²⁷³ Kirchengografische Raumanalysen sollen dabei Aussagen zu den kirchlichen Besonderheiten in bestimmten Regionen liefern, die in einem zweiten Schritt theologisch eingeordnet und in Verbindung mit in der Debatte erarbeiteten Zielen zur Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen herangezogen werden können.²⁷⁴

Ein zentrales Gebiet der aktuellen empirischen Untersuchungen in der EKD stellen Milieustudien zu den Kirchenmitgliedern dar. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse zeigen eine Milieuverengung in der EKD, das heißt durch die aktuellen Angebote und Strukturen werden nur noch bestimmte Typen von Menschen angesprochen, die die Kernmitglieder der Gemeinden stellen. Dies sind insbesondere Personen aus dem sogenannten Niveaumilieu, das sich durch einen kulturell gebildeten und sozial-integrativen Lebensstil auszeichnet, und ältere, weniger gebildete Menschen aus dem auf Geselligkeit ausgerichteten Harmoniemilieu. Junge Menschen aus dem am Genuss orientierten Unterhaltungsmilieu und Personen aus dem sozial zurückgezogenen Milieu hingegen haben kaum einen Bezug zur EKD.²⁷⁵

²⁶⁹ Zur Bedeutung empirischer Untersuchungen vgl. beispielhaft Dienst, Karl (2011), S. 85 f. sowie Hauschildt, Eberhard (2007 b), S. 148.

²⁷⁰ Einige der gewonnenen empirischen Daten werden beispielsweise bei Dienst, Karl (2011), S. 73-81 und 86 f. vorgestellt und interpretiert.

²⁷¹ Vgl. ebenda, S. 73.

²⁷² Seit 1972 führt die EKD alle 10 Jahre eine repräsentative Meinungsumfrage unter ihren Mitgliedern durch. Vgl. Wagemann, Jutta (2003).

²⁷³ Siehe hierzu Besser, Mathias; Scherz, Florian (2007).

²⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 202-204.

²⁷⁵ Vgl. hierzu Hauschildt, Eberhard (2007 b), insbesondere S. 151.

Als Folge dieser Erkenntnis wurde vorgeschlagen zu überprüfen, welche Milieus es in einer Kirchengemeinde oder Region gibt und wer von bestimmten Gemeinde- und Veranstaltungsformen angesprochen wird, um dann bewusst über die gewünschte Ausrichtung zu entscheiden.²⁷⁶ Dabei müsse eine Ortsgemeinde nicht alle Milieus ansprechen, Menschen aus bestimmten Milieus könnten auch durch spezielle Profilkirchengemeinden angesprochen werden, sofern die Mitglieder der entsprechenden Milieus prinzipiell mobil seien.²⁷⁷ Eine Frage, die hierbei ebenfalls in der Debatte angesprochen, aber bisher nicht explizit untersucht wurde, ist, welche Milieus unter den Gemeindeleitern anzutreffen sind und wie sich dies auf die Arbeit der Kirchengemeinden auswirkt.²⁷⁸

Die Darstellung zeigt, dass empirische Studien sich bisher vor allem auf die Kirchenmitglieder und weniger auf die Kirchenmitarbeiter und die kirchlichen Entscheidungsträger bezogen haben. Dabei bietet sich gerade angesichts der von mehreren Teilnehmern der aktuellen Diskussionen behaupteten und kritisierten unklaren Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung zwischen den verschiedenen Leitungsgremien und -ebenen eine Untersuchung der aktuellen Situation auf diesem Gebiet an. Selbst das ansonsten sehr umfassende Impulspapier bleibt im Hinblick auf die zukünftig zu erwartenden Rechts- und Organisationsstrukturen unklar,²⁷⁹ obwohl diese gerade für die Frage der Implementierung einer transparenten Leitungsstruktur eine wichtige Rolle spielen. Da von den Kirchengemeinden im Reformprozess viel Mitarbeit und Wandlungsbereitschaft erwartet wird und in ihnen zudem die geistlichen Kernaufgaben der EKD umgesetzt werden, erscheint eine Betrachtung dieser Organisationsebene dabei besonders interessant. Hier soll daher die vorliegende Arbeit ansetzen.

Das Ziel soll hierbei analog zu den vorgestellten empirischen Erhebungen zunächst darin bestehen, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen. Dabei soll ermittelt werden, welche unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen, das heißt Zuweisungen von Nutzungs- und Entscheidungsrechten, in den verschiedenen Landeskirchen aktuell für die Gemeindeleitung bestehen und was die Hintergründe für die verschiedenen Regelungen sind. Hieraus werden Erkenntnisse gewonnen, wie groß die Unterschiede der einzelnen Landeskirchen heute in diesem Punkt überhaupt noch sind. Gerade im Rahmen von landeskirchlichen Zusammenlegungen besitzt diese Frage eine besondere Relevanz.

In einem zweiten Schritt soll mittels einer empirischen Erhebung untersucht werden, wie sich die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Ausgestaltungen in der Praxis auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien auswirken. Analog zur Untersuchung der Wahrnehmung von Reformvorschlägen durch die Kirchenmit-

²⁷⁶ Vgl. z. B. ebenda, S. 154-157 und Schulz, Claudia (2007), S. 162-167.

²⁷⁷ Vgl. beispielsweise Schulz, Claudia (2007), S. 163-166.

²⁷⁸ Die Frage wird angesprochen in Hauschildt, Eberhard (2007 b), S. 154 f.

²⁷⁹ Vgl. Nethöfel, Wolfgang (2007), S. 51.

glieder kann hierbei die intendierte der tatsächlichen Wirkungsweise gegenübergestellt werden. Dabei wird der Tatsache, dass es in den einzelnen Landeskirchen bereits heute unterschiedliche verfügungsrechtliche Ansätze gibt, genutzt, um die Wirkungen verschiedener Lösungsansätze vergleichen zu können. Da die Entscheidungsprozesse jedoch nicht nur von den verfügungsrechtlichen Vorgaben, sondern auch von den Motiven und Zielsetzungen der beteiligten Entscheider abhängig sind, müssen auch diese empirisch untersucht werden. Da die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher die wichtigste Entscheidergruppe in den Gemeindeleitungsgremien bilden, wird die Arbeit darauf abzielen, bestimmte Typen von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern sowie ihre speziellen Eigenschaften zu ermitteln. Diese Analyse hat dabei eine grundlegende Ähnlichkeit zu den Milieustudien bei den Kirchenmitgliedern, allerdings liegt der Fokus in diesem Fall speziell auf den Motiven für die Ausübung der Leitungstätigkeit, da hieraus Aussagen zum Entscheidungsverhalten abgeleitet werden können. Im Rahmen der Analyse einzelner Entscheidungsprozesse wird dabei nicht nur betrachtet, wie sich die verfügungsrechtlichen Vorgaben in Kombination mit den Zielsetzungen unterschiedlicher Typen ehrenamtlicher Gemeindeleiter auf deren Entscheidungsverhalten und damit auf die Entscheidungsprozesse auswirken. Zusätzlich werden die Einflüsse weiterer Faktoren in die Analyse mit einbezogen, beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Leitungsgremium und die Besonderheiten einer Kirchengemeinde.

Die vorliegende Studie ermöglicht damit die Beantwortung einer Vielzahl von Fragen, die für die aktuelle Reform von großer Bedeutung sind. Dies sind beispielsweise: Wie unterschiedlich sind die verfügungsrechtlichen Regelungen für die Kirchengemeinden in den verschiedenen Landeskirchen? Sind Entscheidungsverantwortungen klar zugeordnet? Was würden die ehrenamtlichen Gemeindeleiter gerne für ihre Gemeinden entscheiden und tun? Wie ist das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung? Wo zeigen sich Probleme in den Entscheidungsprozessen? Führen die aktuellen Vorgaben zu dem Verhalten, das intendiert ist? Welche Vor- und Nachteile haben verschiedene verfügungsrechtliche Arrangements in der Praxis?

Die Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse dient dabei nicht nur der Skizzierung und Erläuterung des Status Quo. Auf Basis der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen darüber hinaus konkrete Vorschläge für eine sinnvolle verfügungsrechtliche Ausgestaltung der Regelungen zur Gemeindeleitung erarbeitet werden. Die Gestaltungsvorschläge werden hierbei aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer Perspektive gemacht. Analog zu den in diesem Kapitel vorgestellten empirischen Erhebungen sind die Vorschläge jedoch vor ihrer Umsetzung daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie mit dem theologischen Verständnis sowie den in der Reformdebatte zu entwickelnden konkreten Zielsetzungen und Entwicklungsvorgaben für die EKD vereinbar sind. Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und Gestaltungsvorschläge stellen damit

keine unmittelbar einsetzbaren Lösungen dar, leisten jedoch einen wertvollen Beitrag zu einer informierten Reformdebatte.

Der in der Arbeit verfolgte Ansatz wird im folgenden Kapitel näher erläutert. Zum einen wird dabei die Theorie der Verfügungsrechte eingehender erklärt. Zum anderen werden Beispiele zu ihrer Anwendung, insbesondere in der empirischen Forschung, vorgestellt und daraus das konkrete Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit abgeleitet.

3. Grundlagen zur Verfügungsrechtstheorie

3.1 *Ziel und Aufbau von Kapitel 3*

Ziel des dritten Kapitels ist zum einen die Erläuterung der Annahmen und Aussagen der Verfügungsrechtstheorie und die Darstellung von Beispielen zu ihrem Einsatz in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Zum anderen soll in einem zweiten Schritt das aus der Theorie abgeleitete Untersuchungsvorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit skizziert werden.

In Kapitel 3.2 wird dabei zunächst kurz das Neoklassische Modell vorgestellt. Aus der Kritik an den Einschränkungen dieses Modells hat sich die Neue Institutionenökonomik entwickelt, deren grundlegende Annahmen und Aussagen ebenfalls in diesem Kapitel erläutert werden.

Kapitel 3.3 beschäftigt sich mit der Darstellung der Theorie der Verfügungsrechte. Hierbei werden beispielhaft drei Arbeiten vorgestellt, die sich der Verfügungsrechtstheorie zur Gewinnung neuer Erkenntnisse bedient haben.

Auf dieser Grundlage wird in Kapitel 3.4 aufgezeigt, warum die Verfügungsrechtstheorie als Basis für die weitere Untersuchung ausgewählt wurde. Daraus abgeleitet wird das weitere Vorgehen im Rahmen der Arbeit vorgestellt.

3.2 *Das Neoklassische Modell und die Neue Institutionenökonomik*

3.2.1 *Das Neoklassische Modell und seine Grenzen*

Die Neoklassische Theorie entwickelte sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts.²⁸⁰ Ihr liegt das Konzept zugrunde, dass sich die Marktteilnehmer durch optimierendes Verhalten auf der Basis vollständiger Informationen auszeichnen.²⁸¹ Ziel der Unternehmen ist hierbei die Gewinnmaximierung, während die Haushalte die Maximierung ihres Nutzens anstreben.²⁸²

Der grundlegende Rahmen für das Neoklassische Modell wird durch weitere Basisannahmen determiniert. So wird angenommen, dass vollständige und vollkommene Märkte existieren, auf denen vollständig informierte Marktteilnehmer agieren.²⁸³ Informationen beispielsweise über Preise, Produktionsfunktionen und Attribute von In- und Outputs sind damit für die Akteure kostenlos zu erhalten.²⁸⁴ Auf den Märkten werden Güter gehandelt, wobei die Tauschprozesse keine Kosten verursachen.²⁸⁵ Alle

²⁸⁰ Vgl. Weintraub, Roy E. (1993).

²⁸¹ Vgl. ebenda.

²⁸² Vgl. ebenda sowie Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 59.

²⁸³ Vgl. Barzel, Yoram (1989), S. 43 i. V. m. Jansen, Harald (2005), S. 101 und 104.

²⁸⁴ Vgl. Barzel, Yoram (1989), S. 43.

²⁸⁵ Vgl. Jansen, Harald (2005), S. 106 und 108.

Verfügungsrechte an den Gütern sind vollständig und eindeutig zugeordnet und befinden sich in Privatbesitz.²⁸⁶

Im Rahmen des beschriebenen Theoriegebäudes werden Unternehmen im neoklassischen Modell über ihre Produktionsfunktion beschrieben.²⁸⁷ Ziel des Unternehmers ist die Gewinnmaximierung unter der Nebenbedingung dieser Produktionsfunktion.²⁸⁸ Ansonsten wird das Unternehmen als Black Box behandelt, die interne Struktur wird nicht analysiert.²⁸⁹ Um seinen Gewinn zu maximieren, muss der Unternehmer den optimalen Punkt auf der Produktionsfunktion wählen, in dem die Differenz aus Erlösen und Ausgaben maximal ist.²⁹⁰ Da Produktionsfunktion, Inputpreise und die Marktpreise für die erzeugten Outputs bekannt sind, kann dieser Punkt mathematisch mittels Maximierung unter Nebenbedingungen ermittelt werden.²⁹¹ Dabei befindet sich das Gewinnmaximum im Minimum der Durchschnittskostenfunktion.²⁹²

Somit ermöglicht das Neoklassische Modell Analysen und Erklärungen zu verschiedenen Fragestellungen. So werden Produktionsveränderungen bei veränderten Input- und Outputpreisen über die mathematischen Modelle nachvollziehbar. Das aggregierte Verhalten einer Industrie kann ebenfalls erklärt werden. Zudem ermöglicht die Neoklassische Theorie, wenn nicht die Annahme vollständigen Wettbewerbs gemacht wird, auch die Analyse von Konsequenzen aus strategischen Interaktionen zwischen Unternehmen.²⁹³

Aufgrund der strengen Annahmen, unter denen die mathematischen Optimierungsmodelle erstellt werden, sind jedoch viele Fragestellungen real existierender Ökonomien von der Untersuchung ausgeschlossen. Sie können daher nicht mit Hilfe der Neoklassischen Theorie erklärt werden.²⁹⁴

Da Unternehmen als Black Box betrachtet werden, sind hiervon viele unternehmerische Fragestellungen betroffen. So werden keine Aussagen zur Vorteilhaftigkeit verschiedener interner Unternehmensstrukturen gemacht.²⁹⁵ Hierunter fallen beispielsweise die Frage der Trennung von Eigentum und Kontrolle in einem Unternehmen sowie die Frage der Kapitalstruktur eines Unternehmens.²⁹⁶ Anreiz-

²⁸⁶ Vgl. Böbel, Ingo (1988), S. 68 f.

²⁸⁷ Vgl. Williamson, Oliver E. (2005), S. 41; Hart, Oliver (1995), S. 15-17; Jansen, Harald (2005), S. 101.

²⁸⁸ Vgl. Hart, Oliver (1995), S. 15-17; Jansen, Harald (2005), S. 101.

²⁸⁹ Vgl. Reckendrees, Alfred (2004), S. 274; Hart, Oliver (1995), S. 15-17.

²⁹⁰ Vgl. Barzel, Yoram (1989), S. 43.

²⁹¹ Vgl. ebenda, S. 43 i.V. m. Jansen, Harald (2005), S. 101.

²⁹² Vgl. Barzel, Yoram (1989), S. 43.

²⁹³ Vgl. Hart, Oliver (1995), S. 16 f.

²⁹⁴ Vgl. Jansen, Harald (2005), S. 101-105.

²⁹⁵ Vgl. Hart, Oliver (1995), S. 17.

²⁹⁶ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 10 f.

probleme innerhalb der Unternehmen werden ebenfalls nicht behandelt.²⁹⁷ Auch die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Marktpartnern werden nicht in die Analyse einbezogen.²⁹⁸ So spielt es keine Rolle, ob zwischen den Tauschpartnern nur einmalig eine Markttransaktion stattfindet oder ob es sich um eine langfristige Geschäftsbeziehung handelt.²⁹⁹ Und schließlich ermöglicht die Neoklassische Theorie auch keine Aussage darüber, warum Unternehmen überhaupt existieren³⁰⁰ und welchen Beschränkungen sie unterworfen sind.³⁰¹ Allgemein spielen Institutionen in den Modellen der Neoklassischen Theorie keine Rolle.³⁰²

Zusätzlich stimmen viele der Grundannahmen des Neoklassischen Modells nicht mit den real existierenden Bedingungen überein. So sind auf den realen Märkten die Marktteilnehmer beispielsweise nicht vollständig informiert und die Beschaffung von Informationen ist nicht kostenlos.³⁰³ Verfügungsrechte sind nicht vollständig zugeordnet und teilweise, z. B. durch gesetzliche Regelungen, beschränkt.³⁰⁴ Institutionelle Regelungen haben somit Einfluss auf das Verhalten der Marktakteure, die wiederum von unterschiedlichen Motivationen geleitet werden, welche sich im Zeitablauf verändern können.³⁰⁵

An den beschriebenen Beschränkungen und Kritikpunkten des Neoklassischen Modells setzt die Kritik der Vertreter der Neuen Institutionenökonomik an. Verschiedene Teilströmungen konzentrieren sich dabei auf unterschiedliche Forschungsschwerpunkte. Das Grundgebäude der Neuen Institutionenökonomik bildet den Inhalt des folgenden Abschnitts.

3.2.2 Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik

Unter dem Begriff der Neuen Institutionenökonomik wird eine Vielzahl von Ansätzen subsumiert, die aus der im letzten Abschnitt dargelegten Kritik an der Neoklassischen Theorie entstanden sind. Die verschiedenen Teilrichtungen sind hierbei nicht klar voneinander abgrenzbar und überschneidungsfrei, teilweise ergänzen und teilweise unterscheiden sie sich.³⁰⁶ Zentraler Bestandteil aller Ansätze ist es, Institutionen, die das Handeln der Akteure in einer Ökonomie steuern und

²⁹⁷ Vgl. Hart, Oliver (1995) S. 17.

²⁹⁸ Vgl. Jansen, Harald (2005), S. 108.

²⁹⁹ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 11.

³⁰⁰ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 48.

³⁰¹ Vgl. Hart, Oliver (1995), S. 17.

³⁰² Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 59 sowie Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 9.

³⁰³ Vgl. Jansen, Harald (2005), S. 103 f. und 108 f.

³⁰⁴ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 47.

³⁰⁵ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 1 und 499-504.

³⁰⁶ Vgl. Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2008), S. 46.

beeinflussen, in die ökonomische Analyse zu integrieren.³⁰⁷ Unter einer Institution wird ein System von Normen verstanden, welches formal oder informell sein kann, und dessen Ziel die Steuerung des Verhaltens von Individuen in Richtung eines vorgegebenen Zielsystems ist.³⁰⁸

Die unterschiedlichen Teilrichtungen der Neuen Institutionenökonomik nehmen verschiedene Aspekte der Betrachtung von Institutionen in den Fokus. Allgemein geht es um die Frage nach der Ursache der Existenz von Institutionen, die Analyse von Institutionen und ihres Wandels, die Ermittlung der Wirkungen einer Institution auf das Verhalten der Individuen und darauf aufbauend um Gestaltungsempfehlungen für Institutionen bei vorgegebenem Zielsystem.³⁰⁹

Eine Reihe grundlegender Annahmen und Begriffe sind den verschiedenen Ansätzen dabei gemeinsam: Nach dem Konzept des methodologischen Individualismus werden bei der Analyse keine Gruppen von Akteuren, sondern stets Individuen und deren Präferenzen und Entscheidungen betrachtet.³¹⁰ Die Individuen agieren analog zum Neoklassischen Modell als Nutzenmaximierer und verhalten sich rational.³¹¹ Dabei werden auch nicht-monetäre Nutzenbestandteile berücksichtigt.³¹² Um ihren Nutzen zu erhöhen, verhalten sich Individuen in bestimmten Situationen auch opportunistisch, das heißt sie wenden anderen Akteuren gegenüber List an.³¹³ Ermöglicht wird dies durch die Tatsache, dass die Informationsgewinnung Transaktionskosten verursacht und somit die Akteure nicht vollständig informiert sein können.³¹⁴ Zum einen bezieht sich die Unvollständigkeit der Informationen auf die eintretenden Entwicklungen und Ereignisse in der Zukunft, zum anderen bestehen Informationsasymmetrien zwischen den Individuen.³¹⁵ Bei jeder sogenannten Transaktion zwischen Individuen entstehen Kosten, vor allem Informations- und Kommunikationskosten, die entsprechend als Transaktionskosten bezeichnet werden.³¹⁶ Der Begriff Transaktion bezeichnet hierbei entweder die Übertragung eines Gutes, einer Leistung oder von Verfügungsrechten.³¹⁷

Zunächst wurde versucht, die Neoklassische Theorie um die erläuterten Betrachtungsfelder und Annahmen zu erweitern. So wurden beispielsweise Transaktions-

³⁰⁷ Vgl. Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 9.

³⁰⁸ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 7 f. und 43.

³⁰⁹ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 44.

³¹⁰ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 3.

³¹¹ Vgl. Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 11 i. V. m. Gerum, Elmar (1988), S. 33 i. V. m. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 3-5.

³¹² Vgl. Gerum, Elmar (1988), S. 33.

³¹³ Vgl. Pies, Ingo (2001), S. 7-9; Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 44.

³¹⁴ Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 44.

³¹⁵ Vgl. Pies, Ingo (2001), S. 7-9; Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 44.

³¹⁶ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 47.

³¹⁷ Vgl. ebenda, S. 47; Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 76.

kosten ergänzend zu den Transformations-, das heißt den rein technischen Produktionskosten, in das Modell eingebaut und weitere Aspekte wurden in Form von Nebenbedingungen in das mathematische Modell eingefügt. Um weiterhin mit formalen Modellen arbeiten zu können, bestand jedoch die Notwendigkeit, Kosten- und Nutzenfunktionen mathematisch exakt zu spezifizieren.³¹⁸

Aufgrund der Annahme der Existenz von positiven Transaktionskosten wandelte sich jedoch bei einigen Autoren auch das Verständnis von Rationalität und Nutzenmaximierung der Individuen im Vergleich zur Neoklassischen Theorie.³¹⁹ In vielen institutionenökonomischen Analysen werden daher die Akteure als begrenzt rational beschrieben.³²⁰ Diese Annahme basiert darauf, dass es aufgrund der hohen Kosten für die Erlangung von Informationen und ihrer beschränkten Kapazität bei der Aufnahme und Verarbeitung derselben den Individuen nicht möglich ist, Entscheidungen auf der Basis vollständiger Informationen zu treffen.³²¹ Entsprechend können sie auch nicht nach einem absoluten Nutzenmaximum auf einer vollständig spezifizierten und ihnen bewussten Nutzenfunktion streben.³²² Stattdessen schätzen sie ihre Präferenzen bezüglich eines bestimmten Sachverhalts grob in ordinalen Dimensionen ein und entscheiden dann mithilfe einfacher Regelsysteme anhand der zur Verfügung stehenden Informationen.³²³ Rationales Verhalten wird von den Individuen zwar intendiert, kann aber aufgrund der Rahmenbedingungen nicht vollständig umgesetzt werden.³²⁴ Spätestens diese Annahme kann nicht mehr einfach in die mathematischen Modelle der Neoklassischen Theorie übertragen werden. Sie erfordert die Entwicklung neuer Ansätze.

Innerhalb der an den genannten Kritikpunkten ansetzenden Neuen Institutionenökonomik gibt es sowohl formale als auch qualitative Forschungsarbeiten. Dabei können drei grundlegende Ansätze unterschieden werden: Die Transaktionskostentheorie, die Ökonomische Vertragstheorie und die Verfügungsrechtstheorie.³²⁵ Da letztere als Basis für die vorliegende Arbeit herangezogen werden soll, wird sie im Folgenden detaillierter betrachtet. Welche unterschiedlichen Forschungsfragen mit Hilfe der Theorie der Verfügungsrechte bereits untersucht wurden, welche Annahmen dabei im Vordergrund standen und welche Ergebnisse abgeleitet wurden, wird anhand dreier ausgewählter verfügungsrechtlicher Arbeiten beispielhaft vorgestellt.

³¹⁸ Vgl. hierzu beispielsweise Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 2, 76 und 482-493.

³¹⁹ Vgl. ebenda, S. 3-5.

³²⁰ Vgl. Williamson, Oliver E. (2005), S. 46; Pies, Ingo (2001), S. 5; Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 4 f.

³²¹ Vgl. Pies, Ingo (2001), S. 5; Ganske, Torsten (1996), S. 115-118; Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 4 f.

³²² Vgl. Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999), S. 502 f.

³²³ Vgl. ebenda, S. 180 f. und 193.

³²⁴ Vgl. Williamson, Oliver E. (2005), S. 46; Ganske, Torsten (1996), S. 115-118.

³²⁵ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 45.

3.3 *Die Verfügungsrechtstheorie und ihre Anwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung*

Die Verfügungsrechtstheorie basiert auf der Annahme, dass nicht Güter an sich, sondern die mit ihnen verbundenen Rechte und deren Verteilung auf die einzelnen Individuen die Allokation und Nutzung von Ressourcen sowie die daraus resultierenden Marktergebnisse determinieren.³²⁶ Diese Verfügungsrechte, das heißt das Recht zur Nutzung (usus), das Recht zur Veränderung (abusus), das Recht zur Aneignung der Erträge (usus fructus) und das Recht auf Veräußerung eines Gutes und Aneignung des Liquidationserlöses, stehen daher in der Verfügungsrechtstheorie im Fokus der Betrachtung.³²⁷ Hierbei wird zwischen absoluten Verfügungsrechten, die sich gegen jedermann richten, und relativen Verfügungsrechten, die sich gegen bestimmte Personen richten, unterschieden.³²⁸ Beispiele für absolute Verfügungsrechte sind Eigentum und Urheberrechte, relative Verfügungsrechte entstehen aus Schuldverhältnissen oder betreffen beispielsweise Schadenersatzansprüche.³²⁹

Eine wichtige Basisarbeit zur Theorie stellt das von Ronald Coase bereits 1960 entwickelte sogenannte Coase-Theorem dar. Dieses besagt, dass bei einer vollständigen ex-ante-Verteilung aller Verfügungsrechte und bei Transaktionskosten von Null die sich durch freiwilligen Verfügungsrechtstausch ergebende Allokation unabhängig von der Anfangsverteilung immer pareto-optimal ist. Externe Effekte, das heißt die positive oder negative Beeinflussung des Nutzens eines Akteurs ausgelöst durch die Handlungen eines zweiten Akteurs, werden durch kompensierende Transaktionen internalisiert. Da in der Realität positive Transaktionskosten bestehen und wegen dieser Kosten und rechtlicher Nutzungsbeschränkungen der Ressourcen nicht alle Verfügungsrechte vollständig spezifiziert sind, beeinflusst dort jedoch die Anfangsverteilung der Verfügungsrechte das Allokationsergebnis.³³⁰

Die nutzenmaximierenden Akteure verfolgen dabei ihre Präferenzen im gegebenen verfügungsrechtlichen Rahmen. Wenn also die Verteilung der Verfügungsrechte und die individuellen Präferenzstrukturen der Akteure sowie die Transaktionskosten für die Bildung, Nutzung und den Tausch von Verfügungsrechten bekannt sind, können daraus Implikationen für die entstehende Ressourcenallokation abgeleitet werden.

³²⁶ Vgl. Alston, Lee J.; Mueller, Bernado (2005), S. 574 i. V. m. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 44-47 i. V. m. Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 10 i. V. m. Neus, Werner (2005), S. 109 und 112.

³²⁷ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 46; Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 10; Neus, Werner (2005), S. 109 f.

³²⁸ Vgl. Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005), S. 46.

³²⁹ Vgl. ebenda, S. 46.

³³⁰ Der Originalaufsatz von Ronald Coase findet sich in Coase, Ronald (1960). Vgl. zum Coase-Theorem außerdem Voigt, Stefan (2002), S. 66-73; Newman, Peter (1998), S. 146-149; Neus, Werner (2005), S. 113-116.

Dies ermöglicht auch den Vergleich verschiedener verfügungsrechtlicher Arrangements.³³¹

Es gibt in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung vielfältige Anwendungsgebiete für die Theorie der Verfügungsrechte. Anstatt diese alle aufzulisten, soll der Einsatz und Nutzen des Ansatzes im Folgenden beispielhaft anhand dreier ausgewählter Arbeiten anschaulich dargestellt werden.

Die erste Untersuchung, die hier vorgestellt werden soll, wurde von Ingo Böbel und Manfred Dirrheimer durchgeführt.³³² Sie untersuchten hierbei 293 Unternehmen aus 27 Branchen im Zeitraum von 1970 bis 1981. Ihre Forschungsfrage war, wie sich Managementfreiräume in Kapitalgesellschaften auf das Marktverhalten und den Markterfolg der Unternehmen auswirken.

Hierzu existieren in der Theorie zwei unterschiedliche Hypothesen. Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass die Manager die ihnen zugesprochenen Verfügungsrechte dazu nutzen, ihre eigenen Interessen in die Entscheidungen einzubringen. Die managerialistische Theorie geht dabei davon aus, dass diese eigenen Interessen sich sehr vom Unternehmensziel der Gewinnmaximierung unterscheiden können, was dazu führen kann, dass dieses Ziel in den Entscheidungen durch das Ziel einer Maximierung des persönlichen Nutzens (beispielsweise unter anderem durch ein schnelles Unternehmenswachstum) unter der Nebenbedingung eines noch befriedigenden Gewinns ersetzt wird. Das diskretionäre Entscheidungsverhalten der Manager kann nach dieser Theorie zu aus Sicht der Kapitaleigentümer suboptimalen Unternehmensentwicklungen führen. In der Eigentumstheorie hingegen wird, unter der Annahme, dass die Manager die Empfänger der Residualerlöse aus dem Unternehmen sind, davon ausgegangen, dass die nutzenmaximierenden Manager keinen Grund haben, ineffiziente Marktentscheidungen zu treffen.

Um zu überprüfen, welche der beiden Theorien in der Praxis zutrifft, nahmen Böbel und Dirrheimer eine Aufspaltung der von ihnen untersuchten Unternehmen in solche mit Managementfreiräumen und solche ohne beziehungsweise mit nur sehr eingeschränkten Managementfreiräumen vor. Das mathematische Kriterium war die Differenz zwischen den tatsächlichen Vorstandsgehältern und den Gehältern, die nach dem neoklassischen Modell zu erwarten gewesen wären. Lagen die tatsächlichen Gehälter über dem zu erwarteten Gehalt, so wurden die Unternehmen als solche mit Managementfreiräumen eingestuft.

Böbel und Dirrheimer fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass die Qualität des Aufsichtsrates in den Unternehmen eine große Rolle spielte. Bekam der Vorstand hohe Bezüge, so traf dies in der Regel auch auf den Aufsichtsrat zu. Eine gemeinsames diskretionäres Verhalten zu Lasten des Ziels der Gewinnmaximierung

³³¹ Vgl. Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988), S. 10 f.

³³² Die Informationen zu den folgenden Ausführungen zur hier vorgestellten Untersuchung von Ingo Böbel und Manfred Dirrheimer wurden entnommen aus Böbel, Ingo; Dirrheimer, Manfred J. (1984).

konnte dabei jedoch nicht nachgewiesen werden. Stattdessen zeigte sich, dass die Kapitalgesellschaften mit Managementfreiräumen durchschnittlich eine bessere Forschungs- und Entwicklungspolitik, eine profitablere Risikostrategie und eine bessere Wettbewerbsposition aufwiesen. Eine bessere Managementleistung in Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat beziehungsweise unter Kontrolle desselben führte also in den Kapitalgesellschaften mit Managementfreiräumen zu einer besseren strategischen Positionierung der Unternehmen. Diskretionäre Verluste durch die gewährten Entscheidungsfreiheiten konnten dabei nur in einem vernachlässigbar geringen Umfang nachgewiesen werden.

Somit konnten Böbel und Dirrheimer in ihrer empirischen verfügungsrechtlichen Untersuchung zeigen, dass die Verhaltenshypothese der Eigentumstheorie besser zu dem von ihnen in der Praxis beobachteten Entscheidungs- und Marktverhalten passte als die Verhaltenshypothese der managerialistischen Theorie. Die rechtlichen und institutionellen Regelungen in den Kapitalgesellschaften mit Managementfreiräumen führten in Verbindung mit den Präferenzstrukturen der Manager nicht zu einer Vernachlässigung des Gewinnziels sondern vielmehr zu einer besseren strategischen Positionierung der Unternehmen.

Eine zweite Forschungsarbeit, die die Möglichkeiten des Einsatzes verfügungsrechtlicher Untersuchungsansätze in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zeigt, stammt von Alfred Reckendrees.³³³ Er prüfte anhand einer unternehmenshistorischen Fallstudie zur Vereinigten Stahlwerke AG, welchen Nutzen die Verfügungsrechtstheorie für die historische Unternehmensforschung bieten kann. Hierzu selektierte er drei wichtige Stationen in der Unternehmensentwicklung und untersuchte, wie die verfügungsrechtlichen Arrangements zu diesen Zeitpunkten in der Praxis tatsächlich aussahen und welche Auswirkungen dies auf das Verhalten der Entscheidungsträger und die getroffenen Entscheidungen hatte.

Eine Analyse der Entscheidungsprozesse zeigte, dass das Unternehmen bei seiner Gründung 1926 zwar offiziell ein managergeleitetes Unternehmen war, in der Praxis jedoch die Repräsentanten der Großaktionäre sogar das Tagesgeschäft mitbestimmten, wodurch die Entscheidungen wesentlich von ihren Zielsetzungen geprägt wurden. Eine Reorganisation wurde 1930 notwendig, weil die Werksleiter der 29 bis zu diesem Zeitpunkt eigenständigen Eisen- und Stahlwerke des Konzerns zu häufig nur die Partialinteressen ihres Werks und teilweise sogar ihre persönlichen Eigeninteressen zu Lasten des Gesamtkonzerns vertreten hatten. Um eine stärkere Kontrolle einzuführen, wurden daher die 29 selbständigen Werke zu 9 Gruppen zusammengefasst, in denen die Leiter der Werke in einem definierten Rahmen gemeinsam über den Einsatz von Investitionsmitteln, die Aufteilung der Produktion und Stilllegungen entscheiden mussten. Im Rahmen einer Sanierung des Konzerns in den Jahren 1933 bis 1934 wollte das Unternehmensmanagement die Werksgruppen gerne in selbständige Tochtergesellschaften ausgliedern, um eine höhere persönliche

³³³ Die Informationen zu den folgenden Ausführungen zur Forschungsarbeit von Alfred Reckendrees wurden entnommen aus Reckendrees, Alfred (2004).

Verantwortung ihrer Entscheidungsträger für ihr wirtschaftliches Handeln zu bewirken und die Werksgruppen bei Bedarf schneller veräußern zu können. Dies wurde jedoch von den amerikanischen Treuhändern verhindert, die weitgehende Kontrollrechte hatten und keine Aufteilung der Schulden auf mehrere Schuldner mit eigener Haftung wollten. Somit war nur eine Schaffung von Quasi-Tochtergesellschaften unter Beibehaltung der Solidarhaftung durch den Konzern möglich. Eine persönliche Verantwortung der Entscheidungsträger der Tochtergesellschaften für die wirtschaftlichen Folgen ihrer Entscheidungen war in dieser Konstellation damit nicht in dem Umfang gegeben, wie es von der Konzernleitung gewünscht gewesen wäre.

Reckendrees zeigt in seiner Untersuchung, dass die Verfügungsrechtstheorie hilft zu erfassen, wie sich Individuen mit bestimmten Präferenzstrukturen bei gegebenen Eigentums- und Handlungsrechten in Unternehmen verhalten und welche Auswirkungen dieses Verhalten auf die Unternehmen hat. Dabei können sich die formalen verfügungsrechtlichen Regelungen von den tatsächlichen Einflussverhältnissen in der Praxis unterscheiden, weshalb eine Analyse nicht nur der formalen rechtlichen Strukturen, sondern auch der tatsächlichen Entscheidungsprozesse notwendig ist. Eine verfügungsrechtliche Untersuchung kann dabei, wie am Beispiel der Analyse der Reorganisation von 1930 deutlich wird, ebenfalls zeigen, welche Probleme mit bestimmten verfügungsrechtlichen Strukturen einhergehen können und welche Strukturen sich unter bestimmten Bedingungen besser eignen.

Die dritte Arbeit, die an dieser Stelle beispielhaft vorgestellt werden soll, stammt von Gérard Gäfgen und beschäftigt sich mit den Allokationswirkungen von Krankenhausverfassungen.³³⁴ Im Gegensatz zu den beiden bereits vorgestellten Untersuchungen stehen hier also keine Unternehmen, sondern, wie in der vorliegenden Arbeit, Nonprofit-Organisationen im Fokus der Betrachtung.

Gäfgen erläutert in seinem Aufsatz anhand einfacher mathematischer Annahmen zu den Präferenzstrukturen der Entscheidungsträger in Krankenhäusern, dass die tatsächlichen Auswirkungen unterschiedlicher Krankenhausverfassungen sowie Reformmaßnahmen in Krankenhäusern nicht so eindeutig sind, wie in vereinfachenden Diskussionen häufig angenommen wird. Zudem zeigt er mittels der von ihm aufgestellten mathematischen Funktionen, dass die durchschnittliche Behandlungsdauer bei verschiedenen Typen von Krankenhäusern aufgrund der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements sehr stark differieren kann.

Hierzu identifiziert Gäfgen zunächst das Aufsichtsorgan, die Verwaltungsleitung und die leitenden Ärzte als die relevanten Entscheidungsträger und wählt dann zur Vereinfachung letztere als einflussreichste Gruppe als Fokus für sein weiteres Untersuchungsvorgehen aus. In einem zweiten Schritt analysiert er die Präferenzstrukturen der leitenden Ärzte. Als Komponenten ihrer Nutzenfunktion identifiziert er dabei ihr Einkommen, ihre Freizeit sowie den medizinischen Erfolg und das

³³⁴ Die Informationen zu den folgenden Ausführungen zur Arbeit von Gérard Gäfgen wurden entnommen aus Gäfgen, Gérard (1982).

Qualitätsniveau der Krankenbehandlungen, die in Verbindung mit der Größe eines Krankenhauses verantwortlich für sein Prestige sind. Zusätzlich modelliert Gäfgen die Produktions- und die Absatzfunktion eines Krankenhauses, um daran die Auswirkungen unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Arrangements und der aus ihnen resultierenden Entscheidungen ableiten zu können. Auf dieser Basis beleuchtet er die unterschiedlichen Verfügungsrechte und verfügungsrechtlichen Restriktionen in verschiedenen Typen von Krankenhäusern und das daraus ableitbare Entscheidungsverhalten der leitenden Ärzte.

In einer Privatklinik beispielsweise können die leitenden Ärzte nach Gäfgens Annahmen den Pflegesatz, die Verweildauer der Patienten sowie die Pflegequalität selbst festlegen. Aufgrund ihrer Nutzenfunktion müssen sie dabei mit konkurrierenden Zielsetzungen umgehen. Mehr Freizeit, größerer medizinischer Erfolg und ein höheres Qualitätsniveau der Behandlung gehen jeweils mit einer Senkung des Einkommens einher. An diesem Beispiel zeigt Gäfgen, dass das Entscheidungsverhalten aufgrund der konkurrierenden Zielsetzungen in dieser Situation nicht klar vorhersagbar ist und anhand empirischer Studien in der Praxis überprüft werden müsste. Die Verweildauer von Patienten in einer Privatklinik hingegen stuft Gäfgen aufgrund seiner mathematischen Modelle als eher kurz ein. Auf diese Weise können auch Patienten gewonnen werden, denen durch einen längeren Krankenhausaufenthalt Einkommen entgeht, der Fallpreis für Selbstzahler wird geringer und das Krankenhaus erwirtschaftet seine Fallpauschale in weniger Tagen und senkt somit seine Kosten, selbst wenn pro Tag für die schnellere Heilung ein erhöhter Aufwand erbracht werden muss.

Beim Typ des öffentlichen Krankenhauses hingegen geht Gäfgen von einer festen Besoldung der leitenden Ärzte sowie einem fest vorgegebenen Arbeitsumfang aus. Des Weiteren können die leitenden Ärzte nach seinen Annahmen weder den Pflegesatz festlegen noch eigene Liquidationen vornehmen. Aus den mathematischen Modellen folgt, dass sie in der Folge versuchen werden, das Qualitätsniveau der Behandlung sowie den medizinischen Erfolg in dem Umfang zu maximieren, wie dafür entstehende Kosten unter den im jeweiligen Krankenhaus gegebenen Regelungen toleriert und aufgebracht werden. Dem kann jedoch auch der Wunsch nach einer bequemen Arbeitsatmosphäre entgegenstehen. Das tatsächliche Entscheidungsverhalten ist daher auch bei diesem Krankentyp unklar. Die durchschnittliche Verweildauer der Patienten schätzt Gäfgen hingegen höher ein als in den Privatkliniken. Gründe dafür sind eine daraus folgende hohe Auslastung der Kapazitäten in Verbindung mit einem geringeren Arbeitsumfang pro Patiententag sowie geringeren Fallrisiken.

Analoge Analysen führt Gäfgen in seiner Arbeit auch für weitere Typen von Krankenhäusern durch. Seine Untersuchung zeigt, dass unterschiedliche verfügungsrechtliche Allokationen einen bedeutenden Einfluss auf die zentralen Größen der Dienstleistungsprozesse einer Organisation haben können. Gleichzeitig wird deutlich, dass allein anhand theoretischer mathematischer Modelle häufig keine klaren

Aussagen zum Verhalten der Entscheidungsträger unter verschiedenen verfügungsrechtlichen Bedingungen abgeleitet werden können. Hierzu sind weitergehende empirische Untersuchungen notwendig.

Die drei vorgestellten Beispiele geben einen Eindruck davon, wie die Verfügungsrechtstheorie in der wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchung gewinnbringend eingesetzt werden kann. Auch das Vorgehen der vorliegenden Arbeit basiert auf der Verfügungsrechtstheorie. Wie dieses Vorgehen konkret aussieht und warum es gewählt wurde, zeigt das folgende Unterkapitel.

3.4 Die Verfügungsrechtstheorie als Basis für die Untersuchung der ehrenamtlichen Gemeindeleitung in der EKD

In Kapitel 2 wurde dargestellt, dass sich das Umfeld, in dem die ehrenamtlichen Gemeindeleiter strategische, taktische und operationale Entscheidungen für ihre Gemeinden treffen, durch steigende quantitative und qualitative Anforderungen bezüglich der das Gemeindeleben beschreibenden Kennzahlen auszeichnet. Zu diesen Kennzahlen zählen beispielsweise die Anzahl der Mitglieder, die Zahl der Gottesdienstbesucher, Kennzahlen zu den Gemeindefinanzen, aber auch der Zustand der Gebäude der Gemeinde und insbesondere das Gemeindeprofil und die Qualität der Angebote aus Sicht der Öffentlichkeit. Dabei unterliegen die Gemeinden einem zunehmenden Konkurrenzdruck, da aufgrund der finanziellen Situation der Gesamtkirche und der sinkenden Mitgliederzahlen Auflösungen und Zusammenschlüsse von Gemeinden drohen.³³⁵

Bei der Vorstellung des aktuellen Reformprozesses und der in den Diskussionen vertretenen unterschiedlichen Positionen wurde deutlich, dass für eine informierte Reform an vielen Stellen empirische Erkenntnisse fehlen. Insbesondere die Leitungsstrukturen sowie die Verteilung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen auf die einzelnen Führungsebenen und Entscheidungsträger werden vielfach als unklar und intransparent kritisiert, für ihre zukünftige Ausgestaltung werden jedoch kaum konkrete Vorschläge gemacht. Gerade von den Gemeinden wird dabei im Reformprozess eine hohe Wandlungsfähigkeit gefordert. Was dies aber für die Entscheidungsträger und die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien konkret bedeutet, wird ebenfalls nicht erläutert.

Wie bereits in Kapitel 2.4 ausgeführt, soll die vorliegende Arbeit daher in einem ersten Schritt ermitteln, welche unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements in den verschiedenen Landeskirchen aktuell für die Gemeindeleitung bestehen und was die Hintergründe für die verschiedenen Regelungen sind. Wie sich insbesondere in der Arbeit von Reckendrees zeigte, entsprechen die formalen verfügungsrechtlichen Strukturen nicht immer den tatsächlichen Einflussverhältnissen in der Praxis. In einem zweiten Schritt soll daher mittels einer empirischen Erhebung untersucht werden, wie sich die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen

³³⁵ Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 2.3.

Ausgestaltungen in der Praxis auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien auswirken. Hierbei kann die intendierte Wirkungsweise der verfügungsrechtlichen Regelungen der tatsächlichen gegenübergestellt werden. Da die Entscheidungsprozesse, wie in den vorgestellten verfügungsrechtlichen Arbeiten deutlich wurde, jedoch nicht nur von den verfügungsrechtlichen Vorgaben, sondern auch von den Präferenzstrukturen der beteiligten Entscheider abhängig sind, müssen auch diese untersucht werden. Weil die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher die Stimmenmehrheit in den Gemeindeleitungsgremien haben, werden sie analog zu den leitenden Ärzten in Gäfgen's Studie als wichtigste Entscheidergruppe für die Untersuchung selektiert. Eine theoriegeleitete Aufstellung von Hypothesen zu ihrer Nutzenfunktion ist jedoch schwierig, da es sich um eine ehrenamtliche Tätigkeit handelt. Es stellt sich zudem die Frage, wie einheitlich die Präferenzstrukturen der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher überhaupt sind. Daher wird versucht werden, auf Basis ihrer Motive für die Ausübung der Leitungstätigkeit bestimmte Typen von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern sowie ihre speziellen Präferenzen in einer empirischen Erhebung zu ermitteln. Im Rahmen der empirischen Analyse einzelner Entscheidungsprozesse werden anschließend die Auswirkungen der verfügungsrechtlichen Vorgaben in Kombination mit den Zielsetzungen unterschiedlicher Typen ehrenamtlicher Gemeindeleiter auf die Entscheidungsprozesse und -ergebnisse in den Gemeinden betrachtet. Konkret wird in der Arbeit wie folgt vorgegangen.

Im Hinblick auf die Frage, wie sich unterschiedliche verfügungsrechtliche Arrangements in Verbindung mit verschiedenen Präferenzen von Gemeindeleitern auf die Gemeinden auswirken, soll zunächst als Basis ein Gemeindemodell konzipiert werden. Im Mittelpunkt des Modells stehen die gemeindliche Dienstleistungsproduktion und die aus ihr abgeleiteten Entscheidungsfelder und Zielgrößen, die die Situation einer Gemeinde am stärksten determinieren. Im Gegensatz zur Arbeit von Gäfgen soll dabei kein mathematisches Modell zur Produktionsfunktion entwickelt werden. Stattdessen sollen grundlegende Zielgrößen und Wechselwirkungen deutlich gemacht werden. Im Anschluss daran soll erarbeitet werden, über welche Variablen die Zielgrößen von den Gemeindeleitern in welcher Weise beeinflusst werden können. Dabei sind auch Beeinflussungen der Variablen untereinander und sich verstärkende oder abschwächende Rückkopplungsschleifen von Bedeutung. Die Entscheidungsfelder sollen so detailliert dargestellt werden, dass die Variablen sichtbar werden, die die Gemeindevorsteher direkt über ihre Entscheidungen und Handlungen beeinflussen können. Hier können im Anschluss die Untersuchung der verfügungsrechtlichen Vorgaben in den landeskirchlichen Verfassungen und die Betrachtung der Präferenzen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ansetzen. Die Ermittlung und Erläuterung der gemeindlichen Entscheidungsfelder ist Inhalt des vierten Kapitels der vorliegenden Arbeit.

Im Anschluss erfolgt die Strukturierung und Darstellung der verfügungsrechtlichen Arrangements der 22 Landeskirchen auf Basis einer Analyse der landeskirchlichen Verfassungen und weiterer abgeleiteter Rechtstexte. Das Hauptaugenmerk liegt dabei

auf der Ermittlung einzelner verfügungsrechtliche Aspekte, die in verschiedenen Landeskirchen unterschiedlich ausgestaltet sind. Die theoretische Untersuchung dieser verschiedenen verfügungsrechtlichen Arrangements erfolgt im fünften Kapitel.

Es soll jedoch in dieser Arbeit, wie bereits erwähnt, nicht bei einer theoretischen Analyse bleiben. Daher werden im fünften Kapitel drei Landeskirchen ausgewählt, die bezüglich der selektierten verfügungsrechtlichen Aspekte unterschiedliche Regelungen aufweisen und die im Rahmen von Fallstudien eingehender untersucht werden sollen. Auf Basis der intendierten Auswirkungen der verschiedenen verfügungsrechtlichen Regelungen werden dabei Hypothesen aufgestellt, die im Anschluss in den empirischen Fallstudien auf ihren Bestand in der Praxis überprüft werden sollen. Das genaue Vorgehen bei der empirischen Erhebung wird in Kapitel 6 erläutert.

Im ersten Teil der Studie werden dabei in Interviews mit rechtlich versierten Vertretern der drei Landeskirchen die Hintergründe für die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements und die Praxisrelevanz ausgewählter einzelner Regelungen erörtert. Die Ergebnisse werden im siebten Kapitel der Arbeit dargestellt. Im Anschluss werden wichtige Entscheidungsprozesse in den Gemeinden ausgewählt, anhand derer beispielhaft das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter im Rahmen der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Vorgaben der ausgewählten Landeskirchen untersucht werden soll. Dazu werden in den drei Landeskirchen Gemeinden selektiert, die in jüngerer Vergangenheit mindestens einen der zu untersuchenden Entscheidungsprozesse durchlaufen haben.

Zuvor jedoch stehen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter selbst im Mittelpunkt. Im gegebenen verfügungsrechtlichen Rahmen werden sie nach den der Verfügungsrechtstheorie zugrunde liegenden Annahmen versuchen, ihren Nutzen zu maximieren. In der vorliegenden Arbeit wird dabei von einem eingeschränkt rationalen Verhalten der Vorsteher ausgegangen. Hierbei spielen insbesondere die beschränkten Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung eine entscheidende Rolle. Da die Entscheidungsfelder in der Gemeindeleitung vielfältig und komplex sind und die Leiter in der Regel diese Aufgabe neben beruflichen, familiären und anderweitigen Verpflichtungen in ihrer Freizeit wahrnehmen, steht ihnen nicht ausreichend Zeit für die intensive Einarbeitung in alle in der Zukunft möglicherweise auftretenden Problemstellungen zur Verfügung. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit die Annahme vertreten, dass die ehrenamtlichen Vorsteher kein exaktes quantitatives Wissen über ihre Nutzenfunktionen bezüglich der Gemeindeleitung besitzen. Es ist damit nicht Zielsetzung der Untersuchung, mathematische Nutzenfunktionen für einzelne Gemeindeleiter zu ermitteln.

Prinzipiell stellt sich bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit die Frage, wie der Nutzenbegriff überhaupt zu definieren ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass der aus der ehrenamtlichen Tätigkeit gewonnene Nutzen in der Erfüllung bestimmter Engagementmotive liegt, aufgrund derer die Gemeindeleiter ihr

Ehrenamt ausüben. Es wird des Weiteren davon ausgegangen, dass die Vorsteher Angaben dazu machen können, welche Motive einen stärkeren und welche einen weniger starken Antrieb für ihre Arbeit darstellen. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter der zuvor ausgewählten Kirchengemeinden soll daher die Bedeutung verschiedener möglicher Motive anhand von Skalen abgefragt werden, so dass im Anschluss die Erstellung von Profilen möglich ist. Im ersten Schritt gilt dabei das Prinzip des methodologischen Individualismus. Um jedoch angesichts der Anzahl an Gemeindeleitern im Rahmen der Arbeit das Zusammenspiel zwischen verfügungsrechtlichen Arrangements und Präferenzen betrachten zu können, wird im zweiten Schritt der Versuch erfolgen, mittels Clusterung bestimmte häufig vorkommende Typen von Vorstehern zu ermitteln. Die Präferenzstrukturen dieser Typen sollen im Anschluss dargestellt und erläutert werden. Dieser in Kapitel 8 behandelte Untersuchungsschritt bildet die Basis für den Hauptteil der Untersuchung.

Im neunten Kapitel wird schließlich anhand der gemeindlichen Fallstudien ermittelt, wie Entscheidungsprozesse in den ausgewählten Gemeindeleitungsgremien in der Praxis ablaufen. Dabei wird zum einen die Frage behandelt, inwiefern sich das unterschiedliche verfügungsrechtliche Grundverständnis der drei ausgewählten Landeskirchen sowie die einzelnen verschiedenen rechtlichen Regelungen auf die Entscheidungsprozesse und deren Ergebnisse auswirken. Je nach Typ und damit Präferenzstruktur der verantwortlichen Gemeindeleiter kann die praktische Auswirkung einzelner Regelungen auf ihr Entscheidungsverhalten und damit auf die Entscheidungsprozesse und -ergebnisse unterschiedlich sein. Die ermittelten tatsächlichen Auswirkungen werden dabei mit den in Kapitel 5 aufgestellten Wirkungshypothesen abgeglichen. Anhand der in Kapitel 4 dargestellten gemeindlichen Entscheidungsfelder sowie ihrer Variablen und Kenngrößen wird untersucht, wie sich die getroffenen Entscheidungen auf die Zielgrößen in diesen Feldern und damit auf die Gemeinden auswirken. Ziel des neunten Kapitels ist damit die Beantwortung der Forschungsfrage: Wie wirken sich die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen der ausgewählten Landeskirchen in Verbindung mit den Engagementmotiven der Gemeindeleiter in den selektierten Kirchengemeinden auf deren Handlungen und Entscheidungsverhalten und damit auf die in den Fallstudien betrachteten Gemeinden aus? In die Analyse dieser Fragestellung gehen primär Erkenntnisse aus den auf Gemeindeebene geführten Interviews ein. Des Weiteren werden die Auswertungen der landeskirchlichen Interviews und der Fragebögen an die Gemeindeleiter berücksichtigt. Hieraus werden abschließend konkrete Vorschläge für die organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltung der Gemeindeleitung entwickelt.

4. Entscheidungsfelder der Gemeindeleitung

4.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 4

Ziel des vierten Kapitels ist die Ermittlung und Analyse wichtiger Entscheidungsfelder in einer Gemeinde. Dies bildet im Folgenden die Basis zur Beurteilung der Auswirkungen unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Arrangements, der Motivstrukturen verschiedener Typen von Gemeindeleitern sowie der in den Fallbeispielen exemplarisch betrachteten Entscheidungsprozesse und ihrer Ergebnisse auf eine Kirchengemeinde.

Hierzu werden in Kapitel 4.2 zunächst die grundlegenden Entscheidungsfelder ermittelt, deren Ausgestaltung die gemeindliche Dienstleistungsproduktion und Missionserfüllung sowie die wirtschaftliche Stabilität einer Gemeinde hauptsächlich determiniert. Als Ausgangspunkt für die Ermittlung der relevanten Entscheidungsfelder dient eine Untersuchung der Dienstleistungsproduktion von Kirchengemeinden und ihrer Besonderheiten. Hieraus werden im Anschluss vier grundlegende Entscheidungsfelder der Gemeindeleitung abgeleitet.

In Kapitel 4.3 werden die einzelnen Entscheidungsfelder intensiver betrachtet. Dabei werden zunächst wichtige Kenngrößen in den jeweiligen Feldern ermittelt. Darauf aufbauend werden Übersichten zu den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen den von den Gemeindeleitern zu beeinflussenden Variablen und den Werten der Kenngrößen entwickelt. Hierbei sollen auch positive und negative Feedback-Schleifen herausgearbeitet werden, die sich verstärkende oder abschwächende Kreisläufe im System verdeutlichen. Dabei wird jedes Entscheidungsfeld zunächst für sich analysiert. Aber auch Interdependenzen zwischen den Entscheidungsfeldern werden in die Betrachtung mit aufgenommen.

Die ermittelten Zusammenhänge können dann in den folgenden Kapiteln herangezogen werden, um zu zeigen, wie sich verfügungsrechtliche Regelungen, die Motive der Entscheidungsträger und die exemplarisch betrachteten Entscheidungsprozesse auf die Kirchengemeinden auswirken. Das Vorgehen hierzu wird im abschließenden Kapitel 4.4 an einem fiktiven Beispiel erläutert.

4.2 Ableitung der zentralen Entscheidungsfelder in Kirchengemeinden aus der gemeindlichen Produktionsfunktion

4.2.1 Grundlagen der Dienstleistungsproduktion

Als Basis für die Ableitung der Produktionsfunktion von Kirchengemeinden erfolgt an dieser Stelle zunächst eine allgemeine Betrachtung der Besonderheiten der Produktion von Dienstleistungen. Dienstleistungen sollen hierbei nach Maleri

definiert werden als „unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter [Hervorhebung im Original]“³³⁶.

Bei den Dienstleistungen der Kirchengemeinden handelt es sich insbesondere um seelsorgerische Angebote, geistliche und weltliche Veranstaltungen. Sie werden im Rahmen der Mission der EKD erbracht. Die sogenannte Mission stellt dabei für Nonprofit-Organisationen das oberste Ziel der Organisation dar, von dem alle weiteren Ziele abgeleitet werden. Die Mission der EKD ist die Verkündigung des Evangeliums von Jesus Christus.³³⁷ Unter dieser grundlegenden Prämisse stehen auch die Dienstleistungen von Kirchengemeinden.

Unter Produktion allgemein soll im Folgenden „die systematische, durch Menschen veranlasste und gelenkte Herstellung von Sachgütern und/oder immateriellen Gütern mit Hilfe anderer Sachgüter und/oder immaterieller Wirtschaftsgüter“³³⁸ verstanden werden. Im Vergleich zur Sachmittelproduktion ist die Produktion von Dienstleistungen von einigen Besonderheiten geprägt, die aus der Immaterialität des Produktionsoutputs³³⁹ resultieren. So fließen bei der Dienstleistungsproduktion keine Rohstoffe in den Produktionsprozess ein.³⁴⁰ Stattdessen zeichnet sie sich dadurch aus, dass der Abnehmer entweder Güter in den Produktionsprozess einbringt oder sich selbst am Produktionsprozess beteiligt.³⁴¹ Dies wird als Integration externer Faktoren bezeichnet.³⁴² Zusätzlich zu den externen Produktionsfaktoren, die vom Abnehmer eingebracht werden und in dessen Besitz verbleiben, fließen interne Produktionsfaktoren des Dienstleistungsanbieters in den Produktionsprozess ein.³⁴³

Aus der Notwendigkeit der Integration externer Faktoren resultiert eine Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses. Dieser besteht mindestens aus der Vorkombinationsphase, in der die grundlegende Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsanbieters hergestellt wird, und der Endkombination, bei der das zuvor abgesetzte Leistungsversprechen unter Einbeziehung externer Produktionsfaktoren erbracht wird. Für die Endkombination gilt demnach das Uno-Actu-Prinzip, das heißt interne und externe

³³⁶ Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S. 5.

³³⁷ Das Evangelium von Jesus Christus wird beispielsweise in der Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland in der Einleitung als Grundlage der EKD genannt: Vgl. EKD (Hrsg.) (2005), Einleitung.

³³⁸ Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S. 18.

³³⁹ Zur Immaterialität des Produktionsoutputs der Dienstleistungsproduktion vgl. Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S. 19 f.; Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang (Hrsg.) (1994), S. 2 sowie Meyer, Anton; Blümelhuber, Christian (1994), S. 8 f.

³⁴⁰ Vgl. Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S. 19; Frietzsche Ursula (2001), S. 12 f.

³⁴¹ Vgl. Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S.63-65.

³⁴² Vgl. Frietzsche Ursula (2001), S. 12 f.

³⁴³ Ein Überblick zu möglichen internen und externen Produktionsfaktoren findet sich bei Rudolf Maleri und Ursula Frietzsche. Vgl. Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008), S. 95-124.

Produktionsfaktoren müssen zur endgültigen Erstellung einer Dienstleistung räumlich und / oder zeitlich zusammen kommen.³⁴⁴

Die konkreten Inputfaktoren, Produktionsprozesse und der erzeugte Output von Kirchengemeinden werden im folgenden Abschnitt betrachtet. Aufgrund ihrer Verbindung zu Glaubensfragen spielt bei den gemeindlichen Dienstleistungen das Uno-Actu-Prinzip eine ganz spezielle Rolle, die im folgenden Unterkapitel ebenfalls detaillierter erläutert wird. Aus den ermittelten Besonderheiten der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion werden im Anschluss die für die Arbeit einer Kirchengemeinde grundlegenden Entscheidungsfelder abgeleitet.

4.2.2 Die Produktionsfunktion einer Kirchengemeinde

Wie im vorigen Abschnitt bereits erwähnt, handelt es sich bei den von den Kirchengemeinden bereitgestellten Dienstleistungen in erster Linie um seelsorgerische Angebote sowie geistliche und weltliche Gemeindeveranstaltungen. Der Produktionsprozess in den Gemeinden läuft in der Regel zweistufig ab. Im ersten Schritt werden die Veranstaltungen von Haupt- und / oder Ehrenamtlichen vorbereitet. So schreibt beispielsweise der Pfarrer seine Predigt für den Gottesdienst, der Organist übt die Lieder, die Lektoren bereiten sich auf die Lesung vor und der Küster richtet die Räumlichkeiten her. Im zweiten Schritt erfolgt dann die Durchführung der Veranstaltung. Da es sich bei den Gemeindeveranstaltungen um bilaterale personenbezogene Dienstleistungen³⁴⁵ handelt, ist der wichtigste externe Produktionsfaktor der humane Beteiligungsakt der Teilnehmer, die die gemeindlichen Angebote wahrnehmen. Das Uno-Actu-Prinzip spielt hier eine ganz spezielle Rolle.

Denn die gemeindlichen Dienstleistungen dienen keinem Selbstzweck, sondern der Mission der Kirchengemeinden, der Verkündigung des Evangeliums von Jesus Christus und dem Leben christlicher Gemeinschaft. Die Dienstleistungsabnehmer, das heißt die Teilnehmer der Angebote, sollen einen geistlichen Nutzen aus den Veranstaltungen ziehen, gelebte christliche Gemeinschaft spüren und die Botschaft Jesu Christi in sich aufnehmen. Ob dies geschieht, hängt dabei nicht alleine von der Qualität und Aussagekraft der gemeindlichen Veranstaltungen ab. Peter Scherle nennt in seiner Arbeit den Heiligen Geist als unverfügbaren externen Faktor, der in

³⁴⁴ Zur Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses vgl. ebenda, S. 271; Frietzsche Ursula (2001), S. 75-81 sowie Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang (Hrsg.) (1994), S. 1 f.

³⁴⁵ Bilaterale personenbezogene Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass „auf der Leistungsnehmerseite eine Person als externer Faktor auftritt und auf der Leistungsgeberseite der Mensch dominanter Produktionsfaktor ist, wobei maschinellen Aggregaten lediglich die Aufgabe eines Hilfsmittels in der Form von Sach- und Arbeitsmitteln zukommt.“ Corsten, Hans (1994), S. 45.

die Dienstleistungsproduktion einfließen muss, damit der angestrebte Outcome³⁴⁶ erzielt werden kann.³⁴⁷

Stärker weltlich ausgedrückt kann festgehalten werden, dass die Glaubenswirkung, die aus den gemeindlichen Dienstleistungen erwachsen soll, wesentlich von den Erfahrungen und der Offenheit der einzelnen Teilnehmer abhängt. Von vielen Autoren wird dabei im Rahmen des Reformprozesses betont, dass christlicher Glaube nicht lernbar sei, jedoch sowohl Bildung, das heißt Kenntnisse der christlichen Lehre, als auch Erfahrungen mit der christlichen Lebensweise und dem christlichen Glauben voraussetze.³⁴⁸ Menschen, die bereits in ihrer Kindheit Kontakt zu einem christlichen Umfeld hatten, scheinen dabei auch später leichter ansprechbar zu sein, als Menschen, die keine solchen Vorerfahrungen besitzen.³⁴⁹

Die Gemeinden können dabei durch die in ihnen gelebte christliche Gemeinschaft und durch Bildungsveranstaltungen dazu beitragen, Menschen Glaubenskenntnisse und -erfahrungen zu vermitteln. Ob sie jedoch einzelne Menschen in ihren Veranstaltungen erreichen, hängt gemäß dem Uno-Actu-Prinzip außer von der Qualität der Veranstaltung auch davon ab, welche Vorgeschichte diese Menschen mitbringen und wie sie sich auf die jeweilige Veranstaltung einlassen.

Bereits die Messung und die Beurteilung des Outputs einer Gemeinde sind dabei schwierig. Da qualitative Faktoren schwer zu erfassen sind, können hier nur Ersatzgrößen wie die Anzahl der Veranstaltungen und die Anzahl der Teilnehmer herangezogen werden. Der Outcome der Veranstaltungen ist allenfalls durch Umfragen bei den Beteiligten ansatzweise messbar, zumal manche Effekte erst zeitverzögert oder in Verbindung mit weiteren Erlebnissen eintreten können. Ersatzweise kann hierfür nur die Bindung der Menschen an eine Gemeinde herangezogen werden. Diese zeigt sich in der Entwicklung der Mitgliederzahl einer Gemeinde und der Entwicklung der Teilnehmerzahl ihrer Veranstaltungen.

Zusätzlich zur Teilnahme an den Veranstaltungen bringen sich die Abnehmer häufig auch als Ehrenamtliche bereits in die Vorbereitung eines kirchlichen Angebots ein. Neben ihrer Arbeitsleistung stellen sie dabei auch ihr Know-how zur Verfügung. Interne Produktionsfaktoren sind insbesondere die Arbeitsleistung und das Know-how der hauptamtlichen Mitarbeiter. Sowohl die Arbeitsleistung der Haupt- als auch der Ehrenamtlichen lässt sich qualitativ nur sehr schwer erfassen. Stattdessen ist hier wiederum nur ersatzweise eine quantitative Messung der Anzahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter sowie des von ihnen erbrachten zeitlichen Arbeitsaufwands möglich. Zusätzliche interne Produktionsfaktoren sind monetärer Input sowie

³⁴⁶ Der Outcome bezeichnet die Wirkung auf beziehungsweise den Nutzen für die Teilnehmer der Veranstaltungen. Zur Abgrenzung von Output und Outcome in der Dienstleistungsproduktion vgl. ebenda, S. 53.

³⁴⁷ Vgl. Scherle, Peter (2007), S. 93.

³⁴⁸ Vgl. hierzu z. B. Lück, Wolfgang (2006), S. 105-113 sowie Sautter, Jens Martin (2008), S. 8 f.

³⁴⁹ Vgl. beispielhaft Lück, Wolfgang (2006), S. 105-107.

Gebäude und Sachmittel, die für die Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen benötigt werden. Der Wert dieser Faktoren lässt sich hierbei sehr gut messen. Die Bedeutung des speziellen Profils einer Gemeinde, das ebenfalls als Inputfaktor in die Dienstleistungsproduktion eingeht, lässt sich hingegen wiederum nur über Umfragen oder die Beobachtung der langfristigen Mitglieder- und Veranstaltungsteilnehmerentwicklung einer Gemeinde näherungsweise ermitteln.

Aus den dargestellten In- und Outputfaktoren der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion sollen im folgenden Abschnitt die wichtigsten Entscheidungsfelder in einer Kirchengemeinde abgeleitet werden. Dabei werden vornehmlich die Faktoren und Aspekte betrachtet, die beobachtbar und messbar sind. Die besondere Bedeutung der Glaubenswirkung der gemeindlichen Veranstaltungen sowie der dafür notwendigen Vorprägung beziehungsweise Offenheit der Teilnehmer ist jedoch bei den weiteren Analysen stets im Hinterkopf zu behalten.

4.2.3 Die zentralen Entscheidungsfelder in einer Kirchengemeinde

Aus den in Kapitel 2 dargestellten aktuellen Herausforderungen für die Kirchengemeinden in Verbindung mit den Besonderheiten der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion lassen sich vier zentrale Entscheidungsfelder für die Gemeindeleitung ableiten. Drei davon leiten sich aus den grundlegenden Inputfaktoren für die gemeindliche Dienstleistungsproduktion ab. Dies sind die finanzielle Situation der Gemeinde, ihr Bestand an Gebäuden und Sachmitteln und die zur Verfügung stehenden haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Anhand der finanziellen Situation lässt sich der aktuelle und zukünftige Handlungsspielraum einer Gemeinde ablesen. Die Finanzen einer Gemeinde bestimmen hierbei nicht nur wesentlich, welche Angebote die betreffende Gemeinde in welchem Umfang anbieten kann. Im Extremfall können finanzielle Engpässe den selbständigen Fortbestand einer Gemeinde gefährden. Eine angespannte finanzielle Situation kann zu einer Fusionsentscheidung von Seiten der betroffenen Gemeinde oder eines übergeordneten Gremiums führen. Erfolgt ein steuernder Eingriff nicht rechtzeitig, kann schließlich eine zwingende Notwendigkeit zur Aufgabe der Selbständigkeit einer Gemeinde entstehen, wenn gemeindliche Aktivitäten, Personal- sowie Sach- und Bauausgaben nicht mehr finanziert werden können.

Dem Bestand an Gebäuden und Sachmitteln und ihrem qualitativen Zustand kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, weshalb dieser Bereich als eigenständiges Entscheidungsfeld betrachtet wird. Die Gebäude und Sachmittel sind die Betriebsmittel des gemeindlichen Produktionsprozesses. Die Unterhaltung der Gebäude stellt dabei einen großen Kostenblock im Gesamthaushalt der EKD dar.³⁵⁰ Aufgrund seiner Funktion und seines Gewichtes auf der Ausgabenseite ist der Bau- und Sachmittelbestand einer Kirchengemeinde nicht nur für die Dienstleistungserstellung, sondern auch im Rahmen von Fusionsüberlegungen ein wichtiger Entscheidungsfaktor.

³⁵⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 35 und 38.

Über das dritte Entscheidungsfeld, den Bereich der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter, werden der personelle Input und der Know-how-Input der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion erfasst. Der Umfang der pfarramtlichen Versorgung sowie der weiteren haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeit entscheidet dabei nicht nur wesentlich über die Quantität und Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Von dem vorhandenen Know-how hängen oftmals ebenso die Optionen ab, die einer Gemeinde auf dem finanziellen und dem baulichen Gebiet zur Verfügung stehen.

Der Bereich des Gemeindelebens als viertes Betrachtungsfeld umfasst sowohl den Output des gemeindlichen Dienstleistungsproduktionsprozesses, das heißt die angebotenen Veranstaltungen und weiteren Leistungen, als auch den Outcome für die Abnehmer. Das Bild setzt sich dabei zusammen aus Art, Anzahl und Teilnehmerzahl gemeindlicher Angebote sowie dem generierten Profil einer Gemeinde und den ihr zugehörigen Mitgliedern. Das wahrgenommene Aktivitätsniveau und Profil einer Gemeinde kann dabei auch im Wettbewerb um knappe Zuschüsse und bei Überlegungen zu Gemeindezusammenschlüssen eine wichtige Rolle spielen.

Auf Basis der vier genannten Entscheidungsfelder können nun wichtige Kenngrößen und sie beeinflussende Entscheidungsvariablen ermittelt werden. Dabei werden im folgenden Unterkapitel nicht nur Ursache-Wirkungs-Ketten, sondern auch sich verstärkende oder abschwächende Kreisläufe sowie Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungsfeldern betrachtet.³⁵¹

4.3 Gemeindliche Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in und zwischen den gemeindlichen Entscheidungsfeldern

4.3.1 Gebäude und Sachmittel

Der Wert und Zustand der einer Gemeinde zur Verfügung stehenden Bauten und Sachmittel stellen die zentrale Kenngrößen auf diesem Entscheidungsgebiet dar. Auch die laufenden Betriebskosten für die Gebäude stehen angesichts steigender Energiepreise und ökologischer Überlegungen zum Thema Energiesparen immer stärker im Fokus. Die Kenngrößen werden, neben der historisch gegebenen Grundausstattung, in erster Linie von der Höhe der Bau- und Sachmittelausgaben sowie vom Umfang des ehren- und hauptamtlichen Engagements auf diesem Gebiet bestimmt.

Die Höhe und Art der Bau- und Sachmittelausgaben kann von den Gemeindeleitern festgelegt werden.³⁵² Je nach Situation kann hierbei der Grad der Entscheidungs-

³⁵¹ Grundlegende Informationen zu Ursache-Wirkungs-Modellen sowie positiven und negativen Feedback-Schleifen finden sich beispielsweise bei Hagmayer, York Christoph (2000), insbesondere S. 1-43 und Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.; Smith, Bryan J. (1996), insbesondere S. 87-172.

³⁵² Vgl. hierzu beispielhaft Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2007), Art. 27 (2); Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 15 (3) sowie Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 24 (3, 4).

freiheit variieren, beispielsweise können Genehmigungspflichten festgelegt sein, wenn es um große Baumaßnahmen oder den Erwerb und Verkauf beziehungsweise Abbruch von Grundstücken und Gebäuden geht.³⁵³ Auch Auflagen, z. B. aufgrund des Denkmalschutzes von Gebäuden, können den Entscheidungsspielraum einschränken.

Ehrenamtliches Engagement ist ebenfalls ein entscheidender Faktor, insbesondere bezüglich anfallender Baumaßnahmen. Zum einen kann dieses Engagement die Bereitstellung fachlichen Know-hows, beispielsweise im Rahmen der Arbeit eines Bauausschusses, umfassen. Zum anderen kommt es ebenso vor, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter durch praktische Mitarbeit an Baumaßnahmen beteiligen, z. B. indem sie bei der Neugestaltung des Außengeländes einer Kirchengemeinde mithelfen. Bei vorhandenem Know-how hauptamtlicher Mitarbeiter auf diesem Gebiet kann auch ihr Engagement sich positiv auf die Gebäude- und Sachmittelressourcen einer Gemeinde auswirken. Inwiefern die Gemeindeleiter das haupt- und ehrenamtliche Engagement durch ihr Handeln und ihre Entscheidungen beeinflussen können, wird im Abschnitt zum Entscheidungsfeld haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter eingehend untersucht.

Die Vielfalt, Flexibilität und der Zustand der zur Verfügung stehenden Gebäude und Sachmittel bestimmen ihrerseits die Möglichkeiten der Gestaltung von Gemeindeveranstaltungen und der Vermietung und Verpachtung von Räumen und Gemeindegut. Sowohl aus den Veranstaltungen als auch aus Vermietungen und Verpachtungen können dabei finanzielle Erträge generiert werden. Beides führt jedoch gleichzeitig zur Abnutzung der Sachmittel und der Gebäude, so dass die positiven Nutzungseffekte durch diese negative Rückkopplung abgeschwächt werden.

Die Einnahmen, die sich aus der Vermietung und Verpachtung ergeben, sind abhängig von Entscheidungen der Gemeindeleiter zur Mietordnung. Eindeutig ist jedoch die positive Auswirkung der Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung auf die Finanzen einer Kirchengemeinde. Ein größerer finanzieller Entscheidungsspielraum wiederum ermöglicht es den Gemeindeleitern, mehr für Baumaßnahmen und in Sachmittel zu investieren. Hier findet sich daher eine sich verstärkende Feedback-Schleife.

Abhängig davon, ob sich die negative Rückkopplung der Abnutzung oder die positive Rückkopplung aufgrund der Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung quantitativ stärker auf den Zustand und Wert der Gebäude und Sachmittel auswirkt, ist die Gesamtwirkung der Vermietung und Verpachtung auf den Bau- und Sachmittelbestand negativ oder positiv.

³⁵³ Vgl. hierzu z. B. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007), §§ 104 (1) und 105 (2); Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 66 (1) sowie Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 52 (1).

4.3.2 Finanzen

Die finanzielle Situation einer Kirchengemeinde setzt sich zusammen aus dem Wert ihrer Immobilien und Sachmittel, den laufenden Einnahmen der Gemeinde und ihren Rücklagen auf der einen sowie ihren langfristigen finanziellen Verpflichtungen und laufenden Ausgaben auf der anderen Seite. Sie wird auf der Ausgabenseite in einem hohen Maße durch die Ausgaben für Gebäude und Sachmittel sowie Personalausgaben determiniert.³⁵⁴

Die Rückkopplungen zwischen Bau- und Sachmittelausgaben und den Finanzen wurden bereits im vorigen Abschnitt erläutert. Die Personalausgaben hängen von der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter einer Gemeinde sowie der Höhe ihrer Wochenarbeitszeit ab. Beide Faktoren können von den Gemeindeleitern durch Einstellungen und Stundenerhöhungen auf der einen sowie Entlassungen und Stundenverminderungen auf der anderen Seite beeinflusst werden. Zu den Lohnkosten addieren sich des Weiteren die Kosten für Fortbildungen der Haupt- und auch der Ehrenamtlichen. Steigende Personal- sowie Bau- und Sachmittelausgaben vermindern den zukünftigen finanziellen Spielraum einer Kirchengemeinde und damit die Möglichkeiten auf der Ausgabenseite. Hier sind also bei der Betrachtung der Wirkungsweise der Gesamtausgaben einer Gemeinde negative Rückkopplungseffekte zu berücksichtigen.

Die Personalausgaben für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter haben jedoch auch eine gegenläufige Wirkung auf die Finanzen einer Gemeinde. Sind geeignete hauptamtliche Mitarbeiter mit Know-how in finanziellen Angelegenheiten in der Gemeinde aktiv und werden diese durch Fortbildungen unterstützt und fühlen sich geschätzt, so kann ihr Engagement sich positiv auf die Finanzen der Kirchengemeinde auswirken. Analog gilt dies für ehrenamtliche Mitarbeiter, die sich beispielsweise in Finanzausschüssen engagieren und dort Optionen zur Gewinnung zusätzlicher finanzieller Mittel eruieren oder in Bauausschüssen Kostensenkungspotenziale im Rahmen der Durchführung von Baumaßnahmen erarbeiten.

Die Einnahmen der EKD und damit auch der Gemeinden setzen sich aus Steuereinnahmen und Gemeindebeiträgen, Fördermitteln und Zuschüssen, Entgelten, Spenden und Kollekten sowie Staatsleistungen zusammen.³⁵⁵ Betroffen von der Gebührenordnung einer Kirchengemeinde sind neben den Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung auch die Einnahmen für andere Dienstleistungen der Gemeinde. Die Kirchensteuereinnahmen ihrer Mitglieder fließen einer Gemeinde nicht direkt zu, stattdessen erhält sie nach ihrer Größe und weiteren Faktoren eine entsprechende Umlage.³⁵⁶ Hinzu kommen Zuschüsse von kirchlichen Stellen und von Dritten. Zuschüsse von kirchlicher Seite können z. B. zur Unterstützung bei großen Baumaßnahmen gewährt werden. Zuschüsse von dritter Seite bekommt eine Gemeinde

³⁵⁴ Vgl. hierzu Kapitel 2.3.3.

³⁵⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 36 f.

³⁵⁶ Vgl. hierzu Petersen, Jens (2006), S. 18 und 64 f.

beispielsweise, wenn sie einen Kindergarten unterhält, der mit städtischen Mitteln gefördert wird.

Findet in einer Gemeinde ein aktives Gemeindeleben statt, so werden die Finanzen der Gemeinde ebenfalls durch Veranstaltungserlöse und Spenden gestärkt. Durch geeignete Fundraisingaktivitäten können die Gemeindevorsteher die Spendenbereitschaft der Gemeindeglieder und Besucher steigern. Beispielsweise ist anzunehmen, dass die Bereitschaft, für eine neue Orgel zu spenden, höher ist, wenn im Rahmen einer Sammelaktion auf den Zweck der Spende und ihren Nutzen für die Gemeinde anschaulich hingewiesen wird.

Schließlich haben die Gemeindeleiter noch die Option, die finanzielle Situation ihrer Gemeinde durch die Anlage von Gemeindevermögen oder die Aufnahme von Darlehen zu steuern. Die Vermögensanlage schränkt den aktuellen finanziellen Spielraum im Haushalt einer Gemeinde ein, erhöht jedoch aufgrund des Zinsgewinns den zukünftigen Finanzrahmen. Die Aufnahme eines Darlehens hingegen steigert die aktuellen finanziellen Möglichkeiten, vermindert jedoch aufgrund der zu leistenden Tilgung und der zusätzlich zu zahlenden Kreditzinsen die zukünftige Finanzkraft und die Entscheidungsfreiheit über die Verwendung zukünftiger Einnahmen. Aufgrund dieser weitreichenden zukünftigen Auswirkungen unterliegt die Aufnahme von Darlehen beziehungsweise Anleihen in der Regel einer Genehmigungspflicht durch ein höheres kirchliches Gremium.³⁵⁷

4.3.3 Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter

Wie viele Dienstleister werden auch Kirchengemeinden in starkem Maße vom Engagement ihrer Mitarbeiter geprägt. Die Haupt- und Ehrenamtlichen sind das Gesicht einer Gemeinde und prägen mit ihrer Arbeit, ihren Schwerpunkten und ihrem Auftreten das gemeindliche Profil. Da die Qualität der geleisteten Arbeit nur schwer zu erfassen ist, dienen Anzahl und Arbeitsaufwand der Mitarbeiter sowie ihre nachweisbaren Qualifikationen als Kenngrößen auf diesem Entscheidungsgebiet.

Dabei besteht sowohl beim ehrenamtlichen als auch beim hauptamtlichen Engagement eine positive Rückkopplung zwischen dem Aktivitätsniveau des Gemeindelebens und dem Engagement der Mitarbeiter. Aktive Gemeinden mit interessanten Aufgaben motivieren Menschen zur Mitarbeit, was wiederum das Aktivitätsniveau der betreffenden Kirchengemeinden erhöht.

Das hauptamtliche Engagement kann hierbei, wie bereits im Abschnitt Finanzen erläutert, durch Einstellungen, Stellenaufstockungen und Fortbildungen positiv von den Gemeindeleitern beeinflusst werden. Neben diesen punktuellen Maßnahmen ist zudem ein kontinuierlicher Support der Pfarrer und der Mitarbeiter wichtig, damit diese ihre Fähigkeiten effektiv und effizient einbringen können.

³⁵⁷ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 27 (1) sowie Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005), § 50 (1).

Der Pfarrstellenumfang einer Gemeinde wird jedoch von übergeordneten Stellen vorgegeben und kann von den Gemeindeleitern nicht frei entschieden werden. Wie sich beispielsweise im Perspektivpapier für 2030 zeigt, ist die Anzahl der Mitglieder einer Gemeinde die Hauptbasis für die Festlegung des Pfarrstellenumfangs.³⁵⁸ Erst eine bestimmte Mitgliederzahl rechtfertigt unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten die Aufbringung der Personalkosten für einen Pfarrer und die Unterhaltung einer selbständigen Gemeinde.

Auf das ehrenamtliche Engagement können die Gemeindeleiter in vielfältiger Weise einwirken. Neben dem Angebot von Fortbildungsmaßnahmen sind hier die Aktivitäten zur gezielten Ansprache und Gewinnung neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter sowie der stetige Support der bereits aktiven Ehrenamtlichen wichtig. Zusätzlich wirkt sich das persönliche ehrenamtliche Engagement der Gemeindeleiter positiv auf den Gesamtumfang ehrenamtlicher Mitarbeit aus. Auch hierbei ist davon auszugehen, dass ein aktives Gemeindeleben die Motivation der Gemeindevorsteher zur Mitarbeit steigert.

Positive Wechselwirkungen bestehen zudem zwischen dem haupt- und dem ehrenamtlichen Engagement. Die ehrenamtlichen Mitarbeiter finden in engagierten Hauptamtlichen Ansprechpartner und gegebenenfalls auch Anleitung für ihre Tätigkeiten. Die Hauptamtlichen wiederum können durch engagierte Ehrenamtliche bei ihren Aufgaben entlastet und durch neue Ideen angeregt werden. Ein schlechtes Arbeitsklima innerhalb einer Gemeinde kann diesen positiven Effekten entgegenstehen. Dies kann sich beispielsweise darin manifestieren, dass sich Haupt- und Ehrenamtliche einer Kirchengemeinde als konkurrierende Gruppen gegenüberstehen, weil die hauptamtlichen Mitarbeiter sich z. B. in ihren Aufgabengebieten von neuen Ideen bedrängt und die Ehrenamtlichen sich nicht ernst genommen fühlen. Um dies zu vermeiden, müssen die Gemeindeleiter nicht nur die aktiven Haupt- und Ehrenamtlichen unterstützen, sondern sollten auch ihre Zusammenarbeit und ihren kommunikativen Austausch fördern.

4.3.4 *Gemeindeleben*

Vielfalt und Ausstrahlung des alltäglichen Lebens einer Gemeinde hängen zum einen von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und zum anderen von der Zahl der Teilnehmer an gemeindlichen Veranstaltungen und ihrem Interesse ab. Direkte Inputfaktoren sind haupt- und ehrenamtliches Engagement sowie zur Verfügung stehende Gebäude und Sachmittel. Deren Abhängigkeit von der finanziellen Situation einer Kirchengemeinde wurde bereits im Abschnitt Finanzen dargestellt. Direkte Ausgaben für Veranstaltungen, die nicht Sachmittel- oder Personalausgaben darstellen, sind aufgrund ihrer geringen Höhe in der Regel vernachlässigbar. Beispiele hierfür sind der Kauf von Brot und Wein für die Abendmahlsfeier oder der Essenseinkauf für ein Gemeindefest, wobei in letzterem Fall ohnehin von einer

³⁵⁸ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 24 f. und 74.

zumindest kostendeckenden Kalkulation für das Fest ausgegangen werden kann. Die Zahl der Teilnehmer wird außer von der Mitgliederzahl einer Gemeinde auch von der Anzahl der Gäste determiniert, die keine Gemeindeglieder sind, aber dennoch Gemeindeveranstaltungen besuchen.

Als Kenngrößen für den Bereich des Gemeindelebens können daher die Art, Anzahl und Teilnehmerzahl unterschiedlicher geistlicher und weltlicher Veranstaltungen sowie die Zahl der Gemeindeglieder festgehalten werden. Der Mitgliederzahl kommt hierbei auch insofern eine besondere Bedeutung zu, als dass sie für viele Umlage- und Zuschussregelungen ein wesentliches Entscheidungskriterium darstellt. Sie steht auch im Rahmen des aktuellen Reformprozesses in einem besonderen Fokus. Wie bereits im Abschnitt haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter erläutert, determiniert die Mitgliederzahl beispielsweise wesentlich den Pfarrstellenumfang einer Gemeinde. Auch Vorgaben für den Umfang anderer hauptamtlicher Mitarbeiterstellen sind von ihr abhängig.

Die Anzahl der Mitglieder einer Gemeinde wird in starkem Maße von äußeren Faktoren wie dem geschichtlich bedingten Grad der Bindung der Menschen zur evangelischen Kirche in einem bestimmten Gebiet, der Größe und Struktur des gemeindlichen Einzugsgebiets und Veränderungen in der Infrastruktur in der Gemeindeumgebung determiniert.³⁵⁹ Unabhängig von den Umweltbedingungen, innerhalb derer eine Kirchengemeinde agiert, kann sie die Zahl ihrer Mitglieder durch ein attraktives Gemeindeprofil steigern. Das Profil einer Gemeinde wird dabei insbesondere durch das sichtbare Gemeindeleben transportiert. Aktivitäten zur Mitgliedergewinnung, beispielsweise das Bekanntmachen der Gemeindeglieder über lokale Medien oder die Einladung neu zugezogener Menschen in die Gemeinde, können sich ebenfalls positiv auf die Mitgliederzahl auswirken. In diesem Bereich können sich auch die Gemeindevorsteher durch die Genehmigung und / oder Durchführung entsprechender Aktionen einbringen.

Gäste werden von einer aktiven Gemeinde ebenfalls angezogen. Zusätzlich erhöhen gezielte Aktivitäten zur Ansprache der Menschen, die von den Gemeindeleitern angestoßen werden können, möglicherweise das Interesse an der Gemeinde und ihren Veranstaltungen. Gäste für spezielle Veranstaltungen können beispielsweise durch gezielte Werbung auch über die Gemeindegrenzen hinaus aufmerksam gemacht und gewonnen werden.

Die Anzahl der Mitglieder und Gäste einer Gemeinde wirkt sich wiederum sowohl in einem direkten als auch einem indirekten Rückkopplungsprozess positiv auf das Aktivitätsniveau des Gemeindelebens aus. Die direkte positive Rückwirkung basiert darauf, dass in einer Gemeinde mit mehr Mitgliedern in der Regel auch mehr Menschen an den angebotenen Veranstaltungen teilnehmen und die Gäste die Teilnehmerzahl zusätzlich steigern. Zusätzlich finden sich unter einer größeren

³⁵⁹ Dies zeigt sich insbesondere in der unterschiedlichen Mitgliederbindung in den östlichen und westlichen Gliedkirchen, deren Ursachen in Kapitel 2.2.2 dargestellt wurden.

Anzahl von Mitgliedern und regelmäßigen Gästen meist auch mehr Menschen, die zu einer ehrenamtlichen Mitarbeit in einer Kirchengemeinde bereit sind. Dies ermöglicht wiederum die Planung und Durchführung zusätzlicher oder umfangreicherer Aktivitäten in der Gemeinde. Auf diese Weise bereichern eine höhere Mitgliederzahl sowie eine höhere Zahl von der Gemeinde verbundenen Gästen das Gemeindeleben zusätzlich indirekt.

Wie bereits im Punkt Finanzen erläutert, generieren Gemeindeveranstaltungen häufig auch Erlöse und / oder Einnahmen aus Spenden. Diese stärken in der Folge die finanzielle Situation der Gemeinde. Über die Steuereinnahmen wirkt sich zudem die Anzahl der Mitglieder auf die finanzielle Situation einer Gemeinde aus. Wie bereits im vorigen Abschnitt erläutert, fließen die Kirchensteuern der Gemeindeglieder einer Kirchengemeinde nicht direkt zu. Die Anzahl der Mitglieder einer Gemeinde steigert jedoch das Gesamtkirchensteueraufkommen und zusätzlich die Höhe der Umlage, die eine Gemeinde aus den Kirchensteuereinnahmen erhält.

4.4 Die Anwendung der dargestellten Übersichten zu den Entscheidungsfeldern anhand eines fiktiven Fallbeispiels

Die Analyse der verschiedenen gemeindlichen Entscheidungsfelder und ihrer Interdependenzen verdeutlicht die Komplexität der Auswirkungen und Abhängigkeiten von Steuerungsentscheidungen in einer Kirchengemeinde. Da in den Übersichtsdarstellungen nur die wichtigsten, in Gemeinden allgemein gültigen und von ihrer Wirkungsrichtung eindeutig zuzuordnenden Aspekte berücksichtigt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Realität einer spezifischen Kirchengemeinde noch weitaus komplexer darstellt. Die grobe Aufteilung in vier Entscheidungsfelder und die Fokussierung auf die wesentlichen Kennziffern und Einflussgrößen ermöglichen jedoch bereits eine gute Analyse und Einordnung der Auswirkungen unterschiedlicher verfassungsrechtlicher Arrangements, Motivstrukturen ehrenamtlicher Gemeindeleiter sowie weiterer Einflussfaktoren auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung und in der Folge auf die Situation der Gemeinde selbst. Das Vorgehen hierzu soll im Folgenden an einem idealtypischen fiktiven Beispiel erläutert werden.

Gegeben seien zwei Landeskirchen A und B mit unterschiedlichen verfassungsrechtlichen Regelungen für die Gemeindeleitung. Landeskirche A hat im Bereich der Finanzen sehr strikte Vorgaben. Sie verbietet der Gemeindeleitung die Kreditaufnahme, verlangt bereits bei Bauausgaben von über 1.000 Euro eine Genehmigung von höherer Stelle und schreibt je nach finanzieller Situation einer Gemeinde eine maximale Höhe der Personalausgaben vor. Bei der Gestaltung des Gemeindelebens lässt Landeskirche A den verantwortlichen Gemeindeleitern hingegen große Freiräume. Landeskirche B hingegen schreibt bei den Gemeindeausgaben nur dann eine Genehmigungspflicht vor, wenn große Baumaßnahmen mit einem Volumen von mehr als 20.000 Euro anstehen, die landeskirchlich bezuschusst werden. Ansonsten

greift die Landeskirche nur ein, falls bei der Rechnungsprüfung Unregelmäßigkeiten festgestellt werden oder eine Gemeinde aufgrund absehbarer finanzieller Schwierigkeiten selbst um Hilfe bittet. Dafür macht diese Landeskirche strikte Vorgaben zur Gestaltung der Gottesdienste und kirchlichen Feste.

In beiden Landeskirchen werden jeweils zwei Gemeinden betrachtet. Alle vier betrachteten Gemeinden haben in etwa die gleiche Zahl an Mitgliedern (1.600 Personen), ein etwa 100 Jahre altes Kirchengebäude und befinden sich in einer angespannten, jedoch nicht kritischen finanziellen Situation. Die beiden Kirchengemeinden A1 und B1 werden hauptsächlich von Gemeindeleitern gebildet, deren Handeln insbesondere vom Wunsch nach der Mitwirkung an der Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens und der Anerkennung von ihren Gemeindegliedern, Nachbarn und Freunden angetrieben wird. Ihr Ziel es ist, durch herausragende besondere Feste und Veranstaltungen während ihrer Amtsperiode das Bild ihrer Gemeinden zu prägen. Um diese Veranstaltungen in einem geeigneten Rahmen abhalten zu können und etwas Bleibendes zu schaffen, möchten sie zusätzlich zum vorhandenen Kirchengebäude ein Gemeindehaus errichten und eine große Festwiese für Veranstaltungen anlegen. Die Gemeindeleiter der Kirchengemeinden A2 und B2 hingegen haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Gemeinden durch die langfristige Herausbildung eines Profils als moderne Gemeinden für Kirchenferne über die Gemeindegrenzen hinaus bekannt und für die Menschen attraktiv zu machen. Sie sind daher vor allem an geistlichen Fragestellungen und der Entwicklung eines neuen Konzepts für kirchliche Veranstaltungen interessiert. Der Verwaltungsaspekt ihrer Arbeit als Gemeindeleiter wird von ihnen als notwendige Nebenaufgabe betrachtet.

Zunächst kann nun anhand der Übersichten überprüft werden, auf welche Entscheidungsfelder der Gemeindeleiter sich die verfügungsrechtlichen Regelungen der beiden Landeskirchen allgemein auswirken. In den Landeskirchen werden hierbei sehr unterschiedliche Regelungen zu finanziellen und die Inhalte der Gemeindegemeinschaft betreffenden Fragestellungen getroffen. Diese wirken sich entsprechend unterschiedlich aus.

Die Einschränkungen der Landeskirche A bezüglich der finanziellen Entscheidungsfreiheit der Gemeindeleiter wirkt sich hierbei im Entscheidungsbereich Finanzen insbesondere auf die Felder Aufnahme von Krediten, Bau- und Sachmittelausgaben sowie Gesamtausgaben aus. Die erste Entscheidungsvariable entfällt dabei für die Gemeindeleiter komplett, bei den beiden anderen Entscheidungsvariablen können Begrenzungen erfolgen. Aus den erarbeiteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen kann abgelesen werden, dass hierdurch die Gefahr einer direkten finanziellen Überbelastung der Gemeinden durch zu hohe Ausgabenentscheidungen der Gemeindeleiter stark vermindert und damit ihre zukünftige finanzielle Handlungsfähigkeit gesichert wird. Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass durch die Begrenzung der Ausgaben sowohl in die Sach- als auch die Personalressourcen zu wenig investiert wird. In der Folge kann hierunter das Gemeindeleben leiden, was direkt durch eine Reduzierung von Spenden und Veranstaltungserlösen sowie indirekt durch den

Verlust von Mitgliedern und damit Steuereinnahmen zu einer Verschlechterung der finanziellen Situation einer Gemeinde führt. Die Abnutzung von Gebäuden und Sachmitteln, der Mitgliederrückgang, die verminderte Aktivität des Gemeindelebens und die sinkenden Einnahmen verschlechtern in diesem Fall die Situation einer betroffenen Gemeinde deutlich. Hinzu kommt hier die Gefahr einer Abwärtsspirale, da nach den Regelungen der Landeskirche geringere finanzielle Ressourcen weitere Einschränkungen bezüglich der Personalkosten und gegebenenfalls auch bei der Genehmigung von Baumaßnahmen zur Folge haben.

Die Freiheiten bei der inhaltlichen Ausrichtung der Gemeindegemeinschaft betreffen hingegen das Gemeindeleben und die Aktivitäten zur Schärfung des Gemeindeprofils. Durch den verfügungsrechtlichen Rahmen der Landeskirche A haben die Gemeindeleiter hier die Möglichkeit, ein sehr spezielles und differenziertes Profil für ihre Gemeinde zu entwickeln. Dies ermöglicht eine erhöhte Zielgruppenorientierung und damit eine gezielte Ansprache von Menschen durch die Aktivitäten einer Gemeinde. Die Generierung höherer Mitglieder- und Gästezahlen, die Gewinnung zusätzlicher Ehrenamtlicher, ein aktives Gemeindeleben und eine Erhöhung der Einnahmen der Gemeinde sind die Folge. Die Risiken hingegen bestehen darin, dass Experimente im Rahmen der Schaffung eines Gemeindeprofils fehlschlagen können, die Kirchengemeinden aufgrund der großen Freiheitsgrade in der Gestaltung geistlicher Veranstaltungen kein einheitliches Bild mehr erzeugen und Mitglieder dadurch verunsichert werden und austreten. Die Konsequenzen sind hier gegenläufig zu denen der gelungenen Profilbildung einer Kirchengemeinde.

Die umfassenden Rechte der Gemeindeleiter in Landeskirche B bei finanziellen Entscheidungen ermöglichen ihnen ein auf die spezifische Situation ihrer Gemeinde abgestimmtes Vorgehen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass eine kritische finanzielle Lage einer Gemeinde aufgrund der stark eingeschränkten Kontrollmechanismen entstehen kann und erst spät erkannt wird. Beispielsweise könnte eine Fehlkalkulation der Gemeindeleiter bei der Aufnahme von Krediten dazu führen, dass eine Gemeinde langfristig mit Zins- und Tilgungszahlungen belastet wird, die den zukünftigen finanziellen Handlungsspielraum derart einschränken, dass notwendige anderweitige Ausgaben nicht mehr getätigt werden können.

Die Vorschriften für die Gestaltung von Gottesdiensten und kirchlichen Festen gewährleisten eine grundlegende gleichbleibende Qualität der erbrachten Dienstleistungen und ein in Eckpunkten einheitliches Auftreten der Kirchengemeinden der Landeskirche B. Da die Qualität der Gottesdienste und Feste einer Gemeinde jedoch in erster Linie von der inhaltlichen Gestaltung und Umsetzung durch die beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen abhängt, kann dieser Aspekt nur eingeschränkt durch Gestaltungsvorschriften beeinflusst werden. Dem Vorteil der Einheitlichkeit und des Wiedererkennungseffekts steht die mit den Vorschriften verbundene Einschränkung der freien geistlichen Profilbildung von Gemeinden gegenüber. Experimente mit neuen Gottesdienstformen und der unterschiedlichen Gestaltung kirchlicher Feste zur

gezielten Ansprache verschiedener Mitgliedergruppen sind hier nur eingeschränkt möglich.

Je nachdem, von welchem Typ von Gemeindeleitern eine Kirchengemeinde geführt wird, sind die verfügungsrechtlichen Vorgaben für die Entscheidungsprozesse und Abläufe innerhalb der Gemeinde von mehr oder weniger großer Bedeutung. Dies wird im Folgenden anhand des vorliegenden Beispiels näher erörtert.

Für die in den Gemeinden A1 und B1 verantwortlichen Gemeindeleiter sind die Regelungen zur Gottesdienstgestaltung und zur Gestaltung kirchlicher Feste von relativ geringer Bedeutung. Ihr Schwerpunkt liegt auf den weltlichen Gemeindeveranstaltungen und besonderen festlichen Aktivitäten außerhalb des gottesdienstlichen Rahmens. Wichtig für den Handlungsrahmen dieser Gemeindeleiter sind hingegen die Regelungen zu den Gemeindefinanzen. In Landeskirche B können die Gemeindeleiter die von ihnen angestrebten Ziele hinsichtlich der baulichen Gestaltung und der Festgestaltung ohne Einschränkungen umsetzen. Die notwendigen finanziellen Mittel können sie, falls notwendig, auch über die Aufnahme von Krediten bereitstellen. Dabei besteht für die Gemeinde B1 das oben beschriebene Risiko, dass sie aufgrund der Ausgabenentscheidungen der Gemeindeleiter in eine kritische finanzielle Situation gerät, die unter Umständen langfristig ein eigenständiges Fortbestehen der Gemeinde unmöglich machen kann. In Gemeinde A1 werden die Ausgabenentscheidungen der Gemeindeleiter durch das Verbot der Kreditaufnahme und die Genehmigungspflicht bei größeren Ausgaben eingeschränkt und stärker kontrolliert. Hierdurch wird die zukünftige finanzielle Handlungsfähigkeit dieser Gemeinde besser gesichert. Im Gegenzug verhindern die strengen Regelungen jedoch gegebenenfalls ein durch das von den Gemeindeleitern angestrebte besondere Veranstaltungsprofil der Gemeinde ausgelöstes Mitgliederwachstum, was die Wahrscheinlichkeit des eigenständigen Fortbestands der Gemeinde langfristig senken kann.

Der finanzielle Handlungsspielraum ist für die Gemeindeleiter der Kirchengemeinden A2 und B2 hingegen von nachrangiger Relevanz. Die Entwicklung eines speziellen geistlichen Profils durch die besondere Gestaltung von Gottesdiensten und Kirchenfesten erfordert zunächst keinen großen finanziellen Aufwand. Ein solcher könnte jedoch langfristig, z. B. für die Bereitstellung eines modernen baulichen Ambientes passend zur theologischen Ausrichtung, entstehen. Die Chancen und Risiken für die beiden Gemeinden in ihren Landeskirchen wären in diesem Fall die gleichen wie die für die Gemeinden A1 und B1 beschriebenen. Die Gemeindeleiter der Kirchengemeinde A2 können aufgrund der weitgehenden Handlungsfreiheit im Bereich der Gottesdienst- und Kirchenfestgestaltung die von ihnen angestrebte theologische Ausrichtung ihrer Gemeinde umfassend umsetzen. Der Chance der Mitgliedergewinnung aufgrund des speziellen Profils steht dabei das Risiko der Nichtannahme der besonderen Gemeindestrukturen durch die Mitglieder gegenüber. In der Kirchengemeinde B1 können die Ideen zur Profilbildung nur eingeschränkt umgesetzt werden. Dies verringert das Risiko der Abschreckung traditionell verwurzelter Gemeindeglieder durch allzu ungewöhnliche Gottesdienst- und Veranstaltungsformen.

Andererseits ermöglichen die eingeschränkten Verfügungsrechte nicht die umfassende Herausbildung einer eindeutigen Profilmgemeinde, deren Angebot Menschen erreichen könnte, die von traditionellen gemeindlichen Strukturen nicht angesprochen werden.

Das dargestellte Beispiel zeigt, wie mit Hilfe der Übersichten zu den Wirkungsketten in und zwischen den untersuchten Entscheidungsfeldern die Auswirkungen verfügungsrechtlicher Regelungen auf Gemeinden mit unterschiedlichen Typen von Gemeindevorstehern abgeleitet werden können. Die Gesamtwirkungsrichtung ist hierbei nicht immer eindeutig. Stattdessen ergeben sich je nach konkreter Gemeindegemeinsamkeit unterschiedliche Chancen und Risiken.

Im Rahmen der Analyse konkreter Entscheidungsabläufe in den Fallstudien kann hierbei anhand von Einzelfällen gezeigt werden, welche Faktoren die Entscheidungsfindung am meisten beeinflussen und wie sie sich auf die Kenngrößen in den Entscheidungsfeldern und auf die Gemeindegemeinsamkeit als Ganzes auswirken. Mögliche Einflussfaktoren sind hierbei nicht nur verfügungsrechtliche Regelungen und die Motive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Auch die gegebenen finanziellen, personellen und sachlichen Gemeindegemeinsamkeiten, situationsbedingte Notwendigkeiten, die Präferenzen der hauptamtlichen Gemeindeleiter sowie der Input weiterer am Prozess beteiligter Personen können das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses beeinflussen.

So könnte es beispielsweise sein, dass die Gemeindeleiter der Kirchengemeinde A1 ihren Plan für den Bau eines modernen Gemeindehauses trotz der strikten Regelungen von Seiten der Landeskirche umsetzen können, weil ein Mitglied des Bauausschusses herausfindet, dass die Stadt, in der sich die Gemeinde befindet, bereit wäre, für den Bau eines kombinierten Gemeinde- und Stadtteilzentrums umfangreiche Zuschüsse zu gewähren. Wenn die Gemeinde zusätzlich einige Arbeiten durch qualifizierte Ehrenamtliche in Eigenleistung erbringen kann, wird der Bauantrag aufgrund dieser Umstände eventuell von der Landeskirche genehmigt.

Andererseits wäre es beispielsweise möglich, dass die Gemeindeleiter der Kirchengemeinde A2 ihren Plan der Entwicklung eines Profils als moderne Gemeinde für Kirchenferne nicht umsetzen können, obwohl die landeskirchlichen Regelungen dem nicht entgegenstehen. In der Diskussion im Gemeindeleitungsgremium könnte sich herausstellen, dass die Pfarrerin der betreffenden Gemeinde sich aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer theologischen Ausrichtung nicht in der Lage sieht, eine solche Entwicklung verantwortlich zu begleiten. Die Folge könnte entweder ein Pfarrstellenwechsel der Pfarrerin sein, was den Ehrenamtlichen dann die Neuausschreibung der Pfarrstelle mit einem ihren Plänen entsprechenden Stellenprofil ermöglichen würde. Oder der Entscheidungsprozess könnte in einer anderen Zukunftsausrichtung der Gemeinde resultieren, die nicht nur zur gemeindlichen Situation, sondern auch zu den Stärken und Schwächen der Pfarrerin passt.

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten verfügungsrechtlichen Unterschiede in den landeskirchlichen Verfassungen ermittelt. Darauf aufbauend werden drei unterschiedlich geprägte Landeskirchen für die folgenden Fallstudien selektiert. Im Rahmen der Fallstudien werden unter anderem die Praxisrelevanz verschiedener verfügungsrechtlicher Regelungen, die Motivstrukturen der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in ausgewählten Kirchengemeinden sowie der konkrete Ablauf bedeutender Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien der selektierten Gemeinden untersucht. Die in diesem Kapitel herausgearbeiteten Kenngrößen sowie die Wirkungsketten in und zwischen den verschiedenen Entscheidungsfeldern werden dabei analog zu den hier dargestellten fiktiven Beispielen zur Beurteilung der Auswirkungen der einzelnen Einflussfaktoren sowie der Prozessabläufe und -ergebnisse auf die Gemeinden herangezogen.

5. Untersuchung der verfügungsrechtlichen Arrangements der landeskirchlichen Verfassungen

5.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 5

Das vorliegende Kapitel beinhaltet die Untersuchung der Verfassungen und weiterführender Rechtstexte der 22 Landeskirchen der EKD. Ziel ist die Ableitung von für die Gemeindeleitung relevanten verfügungsrechtlichen Aspekten, die in verschiedenen Landeskirchen unterschiedlich ausgestaltet sind. Auf ihrer Basis sollen Landeskirchen für die darauf aufbauende empirische Studie selektiert werden. Das Ziel der empirischen Erhebung ist, die praktischen Auswirkungen der ausgewählten verfügungsrechtlichen Regelungen auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Vorsteher und die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien der untersuchten Landeskirchen zu analysieren.

In Kapitel 5.2 wird hierbei zunächst der grundlegende Aufbau der landeskirchlichen Verfassungen dargestellt. Darauf basierend wird erläutert, warum zusätzlich weiterführenden Rechtstexte in die Untersuchung aufgenommen wurden und welche Texte dies sind. Der inhaltliche Umfang der Regelungen für die Gemeindeleitung in den Rechtstexten der verschiedenen Landeskirchen wird abschließend kurz skizziert.

Aus der grundlegenden Analyse der Verfassungen werden im anschließenden Kapitel 5.3 drei verfügungsrechtliche Aspekte abgeleitet, auf denen der Fokus der anschließenden empirischen Untersuchung liegen wird. Entscheidend ist hierbei, dass die ausgewählten Regelungen Auswirkungen auf den Verfügungsumfang beziehungsweise die Nutzungsoptionen haben, die den ehrenamtlichen Gemeindeleitern an den in die gemeindliche Dienstleistungsproduktion eingehenden Ressourcen gewährt werden, oder auf ihre Entscheidungsfreiheiten bezüglich der von der Gemeinde erbrachten Dienstleistungen. Die ausgewählten Regelungen müssen dabei in unterschiedlichen Landeskirchen verschieden ausgestaltet sein, da es das Ziel der im Anschluss durchzuführenden empirischen Untersuchung sein wird, die Auswirkungen unterschiedlich ausgeprägter Verfügungsrechte auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter zu analysieren. Die in Kapitel 5.3 ausführlich erläuterten ausgewählten Differenzierungsaspekte sind der Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums, die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gremium und die Vorgaben zur Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter. In den einzelnen Abschnitten des Kapitels 5.3 wird dargestellt, welche unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements es im Hinblick auf den jeweils behandelten Differenzierungsaspekt gibt und in wie vielen Landeskirchen diese Arrangements Anwendung finden.

Kapitel 5.4 beschäftigt sich mit der Frage der hinter den unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen stehenden steuerungspolitischen Intentionen. Theoretisch zu erwartende Auswirkungen der Regelungen auf das Entscheidungsverhalten in den Gemeindeleitungsgremien und damit auf die vier Entscheidungsfelder

in den Gemeinden werden dargelegt. Hieraus werden konkrete Hypothesen zur Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher und der Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung abgeleitet. Diese sollen im Anschluss im Rahmen der empirischen Untersuchung anhand des in der Praxis beobachteten Verhaltens und der tatsächlichen Prozessverläufe unter verschiedenen verfügungsrechtlichen Rahmenbedingungen überprüft werden.

In Kapitel 5.5 werden im Rahmen einer gelenkten Stichprobe gezielt drei Landeskirchen ausgewählt, deren rechtliche Regelungen sich bezüglich des Grads der Selbständigkeit der Gemeindeleitungsgremien, der Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Gremien und der Vorgaben zur Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter stark voneinander unterscheiden. Die selektierten Landeskirchen sollen in der anschließenden empirischen Studie exemplarisch untersucht werden.

Die Einzeldarstellung der verfügungsrechtlichen Arrangements der drei ausgewählten Landeskirchen ist der Inhalt des Kapitels 5.6. Neben einer textuellen Darstellung und Erläuterung der relevanten Paragraphen der jeweiligen Rechtstexte erfolgt eine grafische Visualisierung der verfügungsrechtlichen Ausrichtung der jeweiligen Landeskirche in einem morphologischen Kasten.

Im abschließenden Kapitel 5.7 werden weiterführende Fragen formuliert, die sich aus den Untersuchungsergebnissen des vorliegenden Kapitels ergeben. Diese fließen in die empirische Untersuchung ein, die in den Kapiteln 6 bis 9 vorgestellt wird.

5.2 Umfang und Aufbau der landeskirchlichen Verfassungen und Erläuterung der ergänzend hinzugezogenen Rechtstexte

Die Verfassungen der Landeskirchen beinhalten als Überbau zu den landeskirchlichen Rechtstexten grobe, allgemeingültige Grundsatzaussagen zu den verschiedenen landeskirchlichen Leitungsebenen und damit auch zu den Kirchengemeinden und ihrer Leitung. Detailinformationen zu bestimmten Themen, wie beispielsweise das Verfahren zur Wahl der ehrenamtlichen Gemeindeleiter, sind häufig in eigene Rechtstexte ausgelagert. Daher werden für die Analyse zusätzlich zu den Verfassungen weitere eng zugehörige Texte wie Gemeindeordnungen, Wahlordnungen und Pfarrdienstordnungen herangezogen. Die Betrachtung sämtlicher einzelner Ausführungsbestimmungen würde den Rahmen dieser Arbeit deutlich sprengen,³⁶⁰ jedoch geben die ausgewählten Rechtstexte bereits einen sehr weitreichenden Einblick in die grundlegenden verfügungsrechtlichen Arrangements der verschiedenen Landeskirchen.

Die Struktur der Verfassungen in Bezug auf die Gemeindeleitung ist häufig sehr ähnlich und umfasst bei den ausführlichen Verfassungstexten in der Regel Aussagen zu folgenden Themengebieten: Wahl und Amtszeit des Gremiums, haupt- und

³⁶⁰ Die verwendeten Rechtstexte umfassen bereits einen ungefähren Umfang von 2.000 Seiten.

ehrenamtliche Mitglieder, Einführung und Ausscheiden, Sitzungs- und Geschäftsabläufe sowie Aufgabengebiete und Genehmigungspflichten.³⁶¹ Teilweise werden diese Aspekte in den Verfassungen bereits sehr detailliert behandelt, teilweise werden sie nur kurz angerissen und in themenspezifischen Rechtstexten weiter ausgeführt. Zusätzlich ist das Gemeindeleitungsgremium häufig von Regelungen für andere Körperschaften und Verwaltungsebenen der Landeskirchen betroffen, die in den Verfassungen dargelegt werden. Beispielsweise können dies Aufsichtspflichten von Gremien höherer Ebenen, Bestimmungen zur Mitwirkung bei der Pfarrstellenbesetzung oder Regelungen zur Zusammenarbeit von Gemeinden eines Kreises sein. Des Weiteren gibt es Aspekte, die nur in einigen Verfassungen Erwähnung finden, wie beispielsweise Erwartungen an die Lebensführung der sich für die Gemeindeleitung bewerbenden Ehrenamtlichen, detaillierte Informationen zur Ausschussarbeit oder Haftungsfragen.³⁶²

Nur knapp die Hälfte der Verfassungen beinhalten dabei ausführliche rechtliche Regelungen für die Gemeindeleitungsgremien.³⁶³ Eine zweite große Gruppe von Verfassungstexten geht nur grob auf das Thema Gemeindeleitung ein und hat die detaillierten Bestimmungen hierzu in eine Kirchengemeindeordnung und / oder ein Wahlgesetz ausgelagert.³⁶⁴ Im Fall der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs besteht die Verfassung sogar direkt aus mehreren einzelnen Ordnungen, von denen die Kirchengemeindeordnung die Regelungen zur Gemeindeleitung beinhaltet.³⁶⁵ In diesen Fällen werden daher die Kirchengemeindeordnungen und gegebenenfalls für die Frage der Wahl des Gemeindeleitungsgremiums die entsprechenden Wahlordnungen zusätzlich für die Untersuchung herangezogen, um die Informationen zu ermitteln, die in den umfassenderen Verfassungstexten anderer Landeskirchen direkt enthalten sind. Zusätzlich finden Regelungen aus den Pfarrstellenbesetzungsgesetzen und den Pfarrdienstordnungen Beachtung, welche die Gemeindeleitung betreffen. Bei der Darstellung der Untersuchungsergebnisse wird im Folgenden nicht explizit darauf eingegangen, in welchen Rechtstexten die

³⁶¹ Vgl. beispielhaft Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009); Lippische Landeskirche (Hrsg.) (2011) sowie Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007).

³⁶² Zu den in diesem Absatz angesprochenen Regelungen siehe die folgenden detaillierteren Ausführungen in diesem Kapitel.

³⁶³ Beispiele hierfür sind Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009) sowie Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007).

³⁶⁴ Beispiele für Landeskirchen, die das Thema Gemeindeleitung weitgehend in eine Gemeindeordnung sowie gegebenenfalls eine Wahlordnung ausgelagert haben, sind die Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig und die Evangelische Landeskirche in Württemberg (vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2005) und Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003) sowie Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2006 a), Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005) und Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2006 b)).

³⁶⁵ Vgl. hierzu Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2012) und Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a).

einzelnen Regelungen in den verschiedenen Landeskirchen konkret behandelt werden. Eine Differenzierung trägt an dieser Stelle nicht zum Erkenntnisgewinn bei und wird daher aus Gründen der Verständlichkeit weggelassen.

Eine spezielle Ausnahme bei den verfassungsrechtlichen Vorgaben zur Gemeindeleitung stellt die Bremische Evangelische Kirche dar. In ihrer Verfassung werden fast keine Vorgaben zur Gemeindeleitung gemacht, die Texte beziehen sich nur auf landeskirchliche Gremien. Hier existiert jedoch auch keine einheitliche Kirchengemeindeordnung, das heißt die Bremische Evangelische Kirche macht ihren Gemeinden keine allgemeingültigen Vorschriften auf dieser Ebene. Dies liegt daran, dass diese Landeskirche zum einen nur aus fünf Regionen mit einer überschaubaren Anzahl an Gemeinden besteht und sich zum anderen einer protestantischen Tradition verpflichtet sieht, in der es keine Hierarchie gibt und die Kirchengemeinden sehr selbständig agieren. Statt einer landeskirchenweit einheitlichen Gemeindeordnung existieren hier individuelle Gemeindeordnungen der einzelnen Kirchengemeinden. Somit können im Rahmen dieser Untersuchung zu den verfügungsrechtlichen Arrangements der Bremischen Evangelischen Kirche für die Gemeindeleitung keine Aussagen getroffen werden.³⁶⁶

Für die übrigen 21 Landeskirchen lässt sich festhalten, dass auf der Ebene der Verfassungen und weiterführenden grundlegenden Rechtstexte kaum konkrete Steuerungsmechanismen implementiert werden. Da die Verfassungen und die grundlegenden weiteren Rechtstexte den Rahmen für die konkreten rechtlichen Bestimmungen der Landeskirchen darstellen, ist es nicht überraschend, dass sie in erster Linie allgemeiner gehaltene, langfristig gültige Grundsatzaussagen enthalten und kaum auf aktuelle steuerungspolitische Fragen hin ausgerichtet sind. Dennoch werden bereits auf dieser Ebene verschiedene steuernde Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der Entscheidungen von Gemeindeleitungsgremien erkennbar. Die untersuchten Rechtstexte weisen zudem unterschiedliche Detaillierungsgrade und thematische Schwerpunkte auf, die ebenfalls auf verschiedene steuerungspolitische Zielsetzungen hinweisen.

Die rechtlichen Regelungen betreffen dabei die vier in Kapitel 4 herausgearbeiteten Entscheidungsfelder der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion in unterschiedlichem Maße. Der Bereich der Finanzen wird in der Regel in den betrachteten grundlegenden Rechtstexten wesentlich intensiver behandelt als der Bereich der Bauangelegenheiten. Auf beiden Entscheidungsfeldern existieren viele Genehmigungspflichten durch übergeordnete Entscheidungsgremien, insbesondere dann, wenn die wirtschaftliche Situation einer Gemeinde durch Art und Auswirkung einer Entscheidung in sehr direktem Maße beeinflusst wird, z. B. durch den Erwerb oder die Veräußerung beziehungsweise den Abriss von Grundstücken und Gebäuden, die

³⁶⁶ Vgl. hierzu die Verfassung der Bremischen Evangelischen Kirche: Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2006), die Regionenkarte: Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2012 a) sowie die grundlegende Darstellung des Bremischen Glaubens- und Landeskirchenverständnisses: Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2012 b).

Belastung von Grundstücken sowie Bauvorhaben ab einer bestimmten finanziellen Größenordnung.³⁶⁷ Für die Bereiche des Gemeindelebens und der Gemeindemitarbeiter ist festzuhalten, dass diese in den landeskirchlichen Verfassungen an verschiedenen Stellen intensiv behandelt werden. Steuerungsvorgaben bezüglich angestrebter Gemeindeentwicklungen werden jedoch kaum gemacht. Lediglich Rahmenbedingungen für das Gemeindeleben, wie eine Mindestanzahl anzubietender Gottesdienste, werden vorgegeben.³⁶⁸ Insgesamt ist das Gemeindeleben damit ein Aufgabengebiet mit weitgehender Entscheidungsfreiheit der Vorsteher. Durch die Vorgaben zum Zusammenwirken der unterschiedlichen gemeindlichen und übergemeindlichen Gruppen und Verantwortungsträger wird vor allem auf eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Gemeindeleitern, Pfarrern, Mitarbeitern, Gemeindegliedern und Gemeinden untereinander abgezielt.

Um relevante verfügungsrechtliche Aspekte für die weitere Untersuchung ermitteln zu können, wurde im Rahmen dieser Arbeit zunächst die Vielzahl der einzelnen Regelungsaspekte tabellarisch erfasst und ihre unterschiedliche Ausgestaltung in den einzelnen Landeskirchen vermerkt. Auf eine Darstellung sämtlicher einzelner Regelungen wird hier jedoch verzichtet, da das Ziel nicht eine juristische Übersichtsdarstellung sämtlicher landeskirchlicher Rechtsregelungen ist, sondern die detaillierte Untersuchung einer ausgewählten Anzahl verfügungsrechtlich relevanter Regelungsaspekte. Die zunächst erstellte Übersicht diente hierbei einzig dem Zweck, für die weitere Betrachtung sinnvolle Differenzierungsaspekte zu ermitteln. Das Auswahlverfahren und die selektierten Aspekte werden im Folgenden vorgestellt.

5.3 *Ableitung der Hauptdifferenzierungsaspekte in den verfügungsrechtlichen Arrangements*

5.3.1 *Ermittlung relevanter Differenzierungsaspekte*

Ziel dieses Unterkapitels ist die Ermittlung einer handhabbaren Anzahl (ca. 3-4) relevanter verfügungsrechtlicher Aspekte als Basis für die weitere Untersuchung. Entscheidend ist hierbei, dass die ausgewählten Regelungen Auswirkungen auf den Verfügungsumfang beziehungsweise die Nutzungsoptionen haben, die den ehrenamtlichen Gemeindeleitern an den in die gemeindliche Dienstleistungsproduktion eingehenden Ressourcen gewährt werden, oder auf ihre Entscheidungsfreiheiten bezüglich der von der Gemeinde erbrachten Dienstleistungen. Dabei sollen möglichst verschiedene verfügungsrechtliche Regelungen beispielhaft herausgegriffen werden, die sich in ihrem Steuerungsmechanismus, ihrem Wirkungsfeld sowie ihrem

³⁶⁷ Vgl. für die Nennung entsprechender Genehmigungspflichten beispielhaft Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007), §§ 104 (1) und 105 (2) sowie EKKW (Hrsg.) (2009), §§ 11, 14 und 18 (1).

³⁶⁸ Die Verminderung der Anzahl der Gottesdienste ist hierbei häufig durch ein höheres Gremium genehmigungspflichtig. Vgl. hierzu beispielsweise Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 60 und Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 17 (3).

Wirkungsumfang unterscheiden. Ein zweites Kriterium für die Auswahl geeigneter Themen für die weitere Untersuchung ist das Vorhandensein unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Ausgestaltungen in verschiedenen Landeskirchen. Dies ist die notwendige Voraussetzung für den angestrebten Vergleich der Wirkung dieser verschiedenen Arrangements auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter und in der Folge auf die Gemeinden. Um eine ergebnisorientierte Untersuchung zu ermöglichen, muss zudem zumindest eine Wirkungstendenz der verschiedenen Ausprägungen der selektierten Aspekte auf die Gemeinden ableitbar sein. Das letzte Auswahlkriterium ist die Bedeutung der Themen in den landeskirchlichen Rechtstexten. Es sollen hierbei Themen selektiert werden, die im Rahmen der betrachteten rechtlichen Regelungen eine weitreichende Bedeutung haben.

Eines der Hauptthemen in den landeskirchlichen Rechtstexten in Bezug auf die Gemeindeleitung ist die Darstellung der Aufgaben des Leitungsgremiums. Die konkrete Wirkung der mehr oder weniger intensiven Benennung und Erläuterung einzelner Aufgabengebiete ist hierbei allerdings nicht direkt ableitbar. Interessant ist jedoch in diesem Bereich insbesondere die Hervorhebung von Genehmigungspflichten beziehungsweise der Einschränkung des Gemeindeleitungsgremiums auf ein Anhörungsrecht bei bestimmten die Gemeinde betreffenden Entscheidungen. Da in den untersuchten Rechtstexten der Landeskirchen unterschiedlich detailliert auf die Genehmigungspflichten eingegangen wird und die Nennung der betroffenen Punkte häufig recht grob ist, scheint das Herausgreifen einer einzelnen Aufgabe auf dieser Ebene nicht zielführend zu sein. Eine Betrachtung des Gesamtbildes einer Landeskirche bezüglich der Fokussierung auf Genehmigungspflichten und weiterer Kontrollmechanismen übergeordneter Gremien hingegen ermöglicht in der Summe eine Aussage zum Grad der Selbständigkeit, die der Gemeindeleitung von den jeweiligen Rechtstexten im Gefüge der verschiedenen Hierarchieebenen gewährt wird. Ergänzend können Regelungen zu Mitbestimmungsrechten anderer Gemeindegremien in Fragen der Gemeindeleitung hinzugezogen werden. Die Beurteilung des Grads der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums konzentriert sich bei der dargestellten Betrachtungsweise damit in erster Linie auf das Einflussverhältnis zwischen Gemeindeleitung und übergeordneten Gremien, also dem hierarchischen Umfeld der Gemeinde, sowie ergänzend auf den Einfluss anderer Gremien innerhalb der Gemeinde.

Auch innerhalb der Gemeindeleitungsgremien selbst gibt es unterschiedliche Entscheidergruppen. Mitarbeiter einer Gemeinde sind dabei nur in wenigen Landeskirchen in der Leitung vertreten, dürfen dann in der Regel auch nicht den Vorsitz führen und sind in ihrer Anzahl über Verhältnisregelungen eingeschränkt.³⁶⁹ Daher

³⁶⁹ Nicht zugelassen sind haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter beispielsweise in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2010 b), § 8 (1)) sowie in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig (vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2005), Art. 34 (1)). Maximal ein Mitarbeiter ist beispielsweise in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens vorgesehen (vgl. Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2008), § 1

soll bei der Betrachtung des Aspekts der Einflussverteilung im Gemeindeleitungsgremium das Verhältnis zwischen den Pfarrern und den ehrenamtlichen Leitern im Fokus stehen. Die Einflussgewichtung zwischen diesen beiden Gruppen wird in den Rechtstexten in unterschiedlichen Zusammenhängen angesprochen. Themen, die hiervon betroffen sind, sind beispielsweise die Regelungen zum Pfarramt und zur Pfarrstellenbesetzung, Vorschriften zur Zusammensetzung des Leitungsgremiums und zum Vorstandsvorsitz sowie Beanstandungspflichten des Pfarramts. Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen betrifft dabei das Leitungsgremium an sich, und zwar das Gremium als Ganzes.

Speziell die ehrenamtlichen Vorsteher sind in den Verfassungen von einigen weiteren Regelungen betroffen. Die Erwartungen, die in einigen der Grundordnungen an die ehrenamtlichen Kandidaten formuliert werden,³⁷⁰ eignen sich jedoch kaum für eine Untersuchung, da ihre Auswirkungen auf die Entscheidungen der Gemeindeleiter in bestimmten Fragestellungen kaum ableitbar sind. Ebenso verhält es sich mit der Amtszeit und der Strenge der Regelungen zur Amtsübernahme³⁷¹ sowie den

(5)), maximal $\frac{1}{4}$ so viele Mitarbeiter wie Ehrenamtliche können dem Gremium in der Pommerschen Evangelischen Kirche angehören (vgl. Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 66 (4)). Zum Ausschluss von Mitarbeitern als Vorsitzende des Gemeindeleitungsgremiums vgl. beispielhaft Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (2011), § 14 (1).

³⁷⁰ Vgl. beispielhaft für die Formulierung von Erwartungen im Rahmen der Nennung der Aufgaben: EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 35, bei der Formulierung von Anforderungen an die Kandidaten: Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2011), Art. 36 (1) sowie bei der Darstellung von Pflichten: Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 23. Die formulierten Erwartungen umfassen beispielsweise die Mitarbeit in der Gemeinde, Vertrauenswürdigkeit und Vorbildhaftigkeit, die Teilnahme am kirchlichen Leben und eine christliche Lebensführung. Vgl. z. B. Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (2011), § 12 (1); Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 23 sowie Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 43.

³⁷¹ Die Länge der Amtszeit des Gemeindeleitungsgremiums variiert beispielsweise zwischen vier und acht Jahren. Ein Beispiel für eine Landeskirche mit vierjähriger Amtsdauer ist die Evangelische Kirche von Westfalen (vgl. Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2010), § 3), sechs Jahre Amtszeit sind beispielsweise in den Landeskirchen vorgesehen, die der Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen angehören, (vgl. Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen (Hrsg.) (2008), § 1 (1, 3)) und acht Jahre dauert die Amtszeit in der Pommerschen Evangelischen Kirche (vgl. Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 54 (1)). Während es in vielen Landeskirchen dabei sehr einfach möglich ist, die Wahl abzulehnen oder später vor Ablauf der Amtszeit aus dem Gremium auszuschneiden, müssen hierzu in manchen Landeskirchen schwerwiegende Begründungen angeführt werden. Die Möglichkeit des Ausscheidens wird beispielsweise in der Evangelischen Landeskirche in Baden angeführt, ohne das hier das Vorliegen spezieller Gründe oder die Abgabe einer besonderen Erklärung als Voraussetzungen genannt werden (vgl. Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2011 a), § 6 (1)). Eine schriftliche Erklärung bei der Nichtannahme der Wahl oder dem Amtsverzicht während der Amtsperiode wird z. B. in der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche gefordert (vgl. Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2007), §§ 27 (1) und 36 (1)). In der Evangelisch-reformierten

Angeboten zur Aufgabenentlastung³⁷² für die Vorsteher. Diese dürften allenfalls die Entscheidung einzelner Gemeindeglieder beeinflussen, sich für die Gemeindeleitung zu bewerben oder nicht. Welche Typen von Gemeindeleitern durch die einzelnen Regelungen jedoch angesprochen werden und welche Auswirkungen dies wiederum auf die Entscheidungen des Gremiums hat, lässt sich nur schwer nachvollziehen. Die Pflichten der ehrenamtlichen Leiter wiederum sind in den unterschiedlichen Landeskirchen weitgehend gleich. Eine Ausnahme stellt hierbei jedoch der Aspekt der Haftung dar, der in einzelnen Landeskirchen angesprochen wird. Die Haftungsregelungen können dabei allgemein schädigendes, fahrlässiges Handeln betreffen oder speziell auf den Bereich der Gemeindefinanzen ausgerichtet sein.³⁷³ Da gerade die Vermögensverwaltung der Gemeinde eine wichtige Hauptaufgabe der Gemeindeleitung ist und die finanzielle Gemeindesituation sowohl einen Fokusbereich in der Zielformulierung der EKD für 2030 als auch ein wichtiges Entscheidungsfeld in den Gemeinden darstellt, soll dieser Punkt als dritter und letzter Aspekt für die weitere Untersuchung verwendet werden.

Im Gegensatz zum Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums, der das Verhältnis der Gemeindeleitung zu anderen kirchlichen Organen betrifft, und zum Einflussverhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen, das auf das Zusammenspiel der verschiedenen Gruppierungen innerhalb der Gemeindeleitung abzielt, beinhaltet der Punkt der Haftung konkrete, die ehrenamtlichen Gemeindeleiter betreffende Vorgaben, die eine direkte Verhaltenssteuerung insbesondere auf dem Entscheidungsgebiet der Vermögensverwaltung bewirken sollen. Somit sind alle vier Kriterien für die Auswahl von verfügungsrechtlichen Aspekten für die weitere Untersuchung erfüllt: Die drei selektierten Aspekte betreffen wichtige Themenbereiche der Verfassungen. Ihre verfügungsrechtliche Ausgestaltung in verschiedenen Landeskirchen ist sehr unterschiedlich. Mögliche Wirkungsrichtungen dieser verfügungsrechtlichen Arrangements auf die Gemeinden sind ableitbar. Und die ausgewählten Aspekte betreffen verschiedene Bereiche der Gemeindeleitung und sind ihrer Art nach sehr unterschiedlich.

Kirche wird das Vorliegen eines wichtigen Grundes als Voraussetzung für eine Ablehnung der Wahl oder eine Niederlegung des Amtes genannt (vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 13 (1)).

³⁷² Die Gemeindeleiter können beispielsweise dadurch entlastet werden, dass bestimmte Verwaltungsaufgaben auf ein kirchliches Serviceamt übertragen werden können. Vgl. hierzu beispielhaft Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2011 a), § 28 (1, 2) sowie Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 50 a (1). Auch eine finanzielle Entschädigung für Tätigkeiten mit einem außergewöhnlich hohen Arbeitsumfang wird in wenigen landeskirchlichen Rechtstexten erörtert. Vgl. beispielsweise Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 21 (2) und Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 28 (2).

³⁷³ Die allgemeine Haftung wird z. B. in Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 24 a (6), Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007), § 52 sowie EKKW (Hrsg.) (1989), § 10 (1) erwähnt, eine spezielle Haftungsregelung im Bereich der Vermögensverwaltung in Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 25 (1).

Die drei selektierten Aspekte und die sich dahinter verbergenden verfügungsrechtlichen Arrangements der Landeskirchen werden im Folgenden ausführlicher dargestellt. Für jeden Aspekt wird dabei eine Zeile eines morphologischen Kastens entwickelt, der die Basis für die spätere Einordnung der verfügungsrechtlichen Ausrichtung einzelner konkreter Landeskirchen bildet.

5.3.2 *Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums*

Wie bereits im vorigen Abschnitt erläutert, soll der Aspekt der Selbständigkeit des Leitungsgremiums speziell auf den in den landeskirchlichen Rechtstexten an vielen wesentlichen Stellen behandelten und unterschiedlich ausgestalteten Punkt der Kontrolle durch hierarchisch höhergestellte Gremien und Verantwortliche sowie gegebenenfalls gemeindliche Gremien eingeschränkt werden. Die beiden Hauptpunkte sind hierbei der Umfang der Genehmigungspflichten von Beschlüssen der Gemeindeleitung und der Umfang, in dem das Gemeindeleitungsgremium auf ein reines Anhörungsrecht bei Entscheidungen, welche die Gemeinde betreffen, eingeschränkt wird. In den verschiedenen landeskirchlichen Rechtstexten ist die Intensität der Aufgabenbeschreibung für bestimmte Gebiete und der Auflistung von Genehmigungspflichten sehr unterschiedlich.³⁷⁴ Allgemein lässt sich festhalten, dass in den Bereichen Finanzen, Bauangelegenheiten, Gestaltung des Pfarramts sowie zum Erlass gemeindlicher Satzungen und Ordnungen meist viele genehmigungspflichtige Aufgaben aufgelistet werden.³⁷⁵ In Fragen der Festlegung von Gemeindegrenzen und der Vereinigung von Gemeinden hat das Leitungsgremium in der Regel sogar nur ein Anhörungsrecht.³⁷⁶ Im Bereich des gemeindlichen Kerngeschäfts und der Verantwortung für verschiedene Gemeindegruppen hingegen können die Gemeindeleiter sehr viele Entscheidungen selbständig treffen.³⁷⁷ Gemeindliche Gremien haben nur in wenigen Landeskirchen Mitbestimmungsrechte, die sich zumeist auf die Pfarrwahl

³⁷⁴ Beispiele für umfassende Beschreibungen von Aufgaben und Genehmigungspflichten finden sich in Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1994), §§ 30, 32 (1), 33, 34 (2), 36 (1) und 37 (1) sowie Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), §§ 31-34, 86 und 87; Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2006) hingegen enthält keine Regelungen zu den Aufgabengebieten.

³⁷⁵ Vgl. z. B. EKHN (Hrsg.) (2010 b), §§ 29 (1) und 55 (1); Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1994), § 37 (1) sowie Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), §§ 86 und 87.

³⁷⁶ Vgl. hierzu beispielhaft EKHN (Hrsg.) (2010 a), Art. 9 (1) und EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 9 (3).

³⁷⁷ Vgl. hierzu beispielsweise die weitreichende Aufgabenbeschreibung in Bezug auf das geistliche Leben der Gemeinde in Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), § 31 (2, 3).

oder weitreichende finanzielle Entscheidungen erstrecken.³⁷⁸ Auch dies soll in die Untersuchung mit einfließen.

Um die Erkenntnisse aus der Betrachtung des Umfangs der Genehmigungspflichten weiter zu untermauern, können noch weitere rechtliche Regelungen herangezogen werden, die ebenfalls zeigen, inwieweit eine Kontrolle der Arbeit der Vorsteher durch eine übergeordnete Stelle in der jeweiligen Landeskirche angestrebt wird. So unterscheidet sich auch im Rahmen der Pfarrstellenbesetzung das Einflussverhältnis der Gemeindeleitung in Relation zu hierarchisch übergeordneten Organen je nach Landeskirche. Das Besetzungsprozedere variiert hierbei von einer rein innergemeindlichen Besetzungsentscheidung bis hin zu einer abwechselnden Besetzung durch die Gemeinde oder das Gemeindeleitungsgremium auf der einen und eine übergeordnete Stelle auf der anderen Seite.³⁷⁹ Die in einzelnen Landeskirchen vorgeschriebene Übertragung von Verwaltungsaufgaben der Gemeindeleitung auf ein Serviceamt³⁸⁰ kann ebenfalls als Indiz für eine Einschränkung der Selbständigkeit des Gremiums gewertet werden.

³⁷⁸ In der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz soll beispielsweise ein Gemeindebeirat bestehend aus Gemeindemitarbeitern und Verantwortlichen der Gemeindegruppen gebildet werden, der vor wichtigen Entscheidungen, beispielsweise bei der Besetzung von Pfarrstellen und der Gemeindeleiterwahl, zu hören beziehungsweise an der Vorbereitung zu beteiligen ist. Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 27 i. V. m. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2007), § 7 (2) i. V. m. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2010), § 10 (4). Auch die Evangelische Kirche von Westfalen sieht einen Gemeindebeirat vor, dessen Bildung und Aufgaben in einer eigenen rechtlichen Regelung beschrieben werden. Vgl. Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (1976).

³⁷⁹ In der Evangelischen Kirche im Rheinland z. B. wird die Wahl durch die Gemeindeleitung vorgenommen (vgl. Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.) (2011 c), § 3), in der Bremischen Evangelischen Kirche erfolgt die Wahl durch die Gemeinde (vgl. Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2001), §§ 5, 6). In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers erfolgt die Auswahl des Pfarrers abwechselnd einmal durch Wahl der Gemeinde und einmal durch landeskirchliche Ernennung, wobei das Gemeindeleitungsgremium die Wahl anstelle der Gemeinde übernehmen kann, wenn es im Gremium eine $\frac{3}{4}$ Mehrheit für einen Bewerber gibt (vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2010), §§ 2 (1), 26-35). Beispielsweise in der Evangelischen Landeskirche Anhalts, der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs und in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland wird die Pfarrstellenbesetzung abwechselnd durch das Gemeindeleitungsgremium und eine übergeordnete Stelle vorgenommen (vgl. Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (1999), §§ 1 und 2 (1); Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 b), § 3 und Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2007), §§ 3 (1) und 10 (1)).

³⁸⁰ Vgl. hierzu beispielsweise Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 61 (1) sowie Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), §§ 44 (1) und 46 (1).

Die Einordnung des Freiheitsgrads der Gemeindeleitung in einer Landeskirche kann im Rahmen der Untersuchung am besten in Relation zur verfügungsrechtlichen Ausgestaltung in anderen Landeskirchen erfolgen. Zur Bestimmung des Grads der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums in einer Landeskirche sollen dabei insbesondere folgende Fragestellungen herangezogen werden:

Wie umfassend ist die Erwähnung von Genehmigungspflichten und der Einschränkung auf Anhörungsrechte in der Verfassung in Relation zur Gesamtzahl der Nennungen von Aufgaben des Leitungsgremiums? Wie ist dieser Wert im Vergleich mit anderen Landeskirchen einzuordnen? Gibt es Aufgaben, die auch in den Rechtstexten anderer Landeskirchen behandelt werden, bei denen jedoch dem Leitungsgremium ein anderer Grad der Selbständigkeit (keine Genehmigungspflicht, Genehmigungspflicht, nur Anhörung) zugeschrieben wird? Erlaubt die vorliegende Verfassung hier größere oder kleinere Freiheitsgrade? Deuten die Wortlaute bei der Beschreibung von Aufgaben und Genehmigungspflichten sowie bei den weiteren einbezogenen verfassungsrechtlichen Regelungen auf eine Tendenz zur Förderung oder zur Einschränkung der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums durch die jeweiligen rechtlichen Regelungen hin?

Angesichts des Ansatzes, den Selbständigkeitsgrad eines Gemeindeleitungsgremiums in Relation zur Ausgestaltung in anderen Landeskirchen einzuordnen, erscheint eine Gliederung der Ausprägungen im morphologischen Kasten in die drei Stufen 'niedrig', 'mittel' und 'hoch' als sinnvoll. 'Niedrig' bedeutet hierbei, dass in der betreffenden Landeskirche im Vergleich viele Genehmigungspflichten oder Reduktionen auf reine Anhörungsrechte erwähnt werden und / oder strikte Kontrollregelungen in den weiteren betrachteten Bereichen existieren. Eine Einordnung in die Kategorie 'hoch' erfolgt dann, wenn eine landeskirchliche Verfassung verglichen mit den Regelungen anderer Landeskirchen wenige Genehmigungspflichten vorgibt und der Wortlaut der sonstigen Regelungen auf weitgehende Entscheidungsfreiheiten des Gemeindeleitungsgremiums und keine starken Restriktionen hindeutet. Ist keine besondere Tendenz in die eine oder andere Richtung erkennbar, so wird für den Grad der Selbständigkeit die Kategorie 'mittel' angegeben.

5.3.3 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen

Wie bereits im Abschnitt zur Selektion relevanter rechtlicher Aspekte ausgeführt, stellen die Pfarrer und die Ehrenamtlichen in den meisten Gemeindeleitungsgremien die wichtigsten Gruppen dar. Das Einflussverhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen ist deshalb ein interessantes Untersuchungsthema, weil die Pfarrer meist weitgehend selbständig für das Kerngeschäft der Gemeinden zuständig sind und zudem als Hauptamtliche gegebenenfalls andere Interessen vertreten als die ehrenamtlichen Gemeindeleiter.

Das Stimmengewicht im Gemeindeleitungsgremium ist für jedes Mitglied gleich. Da die Ehrenamtlichen die Mehrheit der Gemeindeleiter stellen, haben sie auch die

Stimmenmehrheit. Teilweise gibt es in den Verfassungen dabei die bereits angesprochenen Verhältnisregelungen, die die Zahl der Ehrenamtlichen im Gremium auf ein Minimum von mehr als 50 Prozent oder sogar mindestens zwei Drittel der Gesamtmitglieder festlegen.³⁸¹ Außer den Gemeindepfarrern können in manchen Landeskirchen weitere Pfarrer beratend im Gremium tätig sein. Beispielsweise sind dies Schulpfarrer, Inhaber von Pfarrstellen des Kreises oder Vikare.³⁸²

Das Leitungsgremium hat meist einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter, von denen je nach Landeskirche genau einer oder sogar mindestens einer ein Ehrenamtlicher ist.³⁸³ Die Vorgaben in den landeskirchlichen Verfassungen variieren hierbei jedoch von der Formulierung, dass der Vorsitzende in der Regel ein Ehrenamtlicher sein soll, bis zu der Aussage, dass es sich beim Vorsitzenden in der Regel um einen Pfarrer handeln soll.³⁸⁴

Unterschiede resultieren zusätzlich aus den Vorschriften zur Leitung der Sitzungen und den Unterschriftenregelungen im Rechtsverkehr.³⁸⁵ Auch die in manchen Landeskirchen geltende Regelung, dass im Fall der Stimmgleichheit bei Beschlüssen im

³⁸¹ Ein Beispiel für eine Regelung mit einem Minimum von mehr als 50 Prozent Ehrenamtlichen ist Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 16 (5), mindestens zwei Drittel Ehrenamtliche werden in Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 16 (4) gefordert.

³⁸² Vikare und Theologen mit einem Predigtantrag in der Gemeinde werden als beratende Teilnehmer beispielsweise in der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz erwähnt. Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 16 (4).

³⁸³ Die Aufteilung auf einen Ehrenamtlichen und einen Pfarrer wird beispielsweise bei Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005), § 23 (1) beschrieben, die Einschränkung auf maximal einen Pfarrer bei Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 26 (2). In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig können also der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz auch von zwei Ehrenamtlichen ausgeübt werden.

³⁸⁴ In der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz wird der Vorsitz beispielsweise in der Regel durch einen Ehrenamtlichen übernommen (vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 22 (1)), in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg in der Regel durch einen Pfarrer (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 28 (1, 2)).

³⁸⁵ In Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2011), Art. 65 (1) wird nur der Vorsitzende als Sitzungsleiter genannt, in Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2011), § 17 (4) der Vorsitzende, sein Stellvertreter oder ein weiteres Mitglied des Leitungsgremiums. In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck hingegen müssen rechtsverbindliche Schriftstücke vom Vorsitzenden oder seinem Stellvertreter und von einem weiteren Mitglied des Leitungsgremiums unterschrieben werden (vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 32 (1)). Die letztere Regelung ist bei den Landeskirchen sehr verbreitet. In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig muss ein Mitglied des Pfarramts und zusätzlich ein ehrenamtliches Mitglied des Vorsitizes oder ein anderes Mitglied des Leitungsgremiums unterzeichnen (vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 36 (2)).

Gemeindeleitungsgremium der Vorsitzende über das Ergebnis entscheidet,³⁸⁶ erhöht je nachdem, ob in der jeweiligen Landeskirche eher Pfarrer oder Ehrenamtliche den Vorsitz innehaben, den Einfluss der einen oder der anderen Seite.

Die in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck geltende Vorschrift, dass Beschlüsse in der Regel nicht ohne Mitwirkung des Pfarrers gefasst werden dürfen,³⁸⁷ stärkt dort im Vergleich zu anderen Landeskirchen die Position des Pfarrers. Zusätzlich wird in verschiedenen Landeskirchen das Recht beziehungsweise die Pflicht zur Beanstandung von Beschlüssen teilweise durch den Vorsitzenden und teilweise, wenn Aufgaben der Gemeinde berührt sind, sogar explizit durch das Pfarramt gefordert, wenn diese Beschlüsse bekenntnis-, gesetzeswidrig oder schädlich für das Wohl der Kirche sind.³⁸⁸ Auch an dieser Stelle werden die Entscheidungen des Leitungsgremiums entweder durch einen Ehren- oder Hauptamtlichen noch einmal kontrolliert und qualitätsgesichert.

Auf der anderen Seite haben die ehrenamtlichen Leiter meist keine Entscheidungsgewalt über den Pfarrer. Die Gemeindepfarrer sind in ihrer geistlichen Arbeit relativ unabhängig von den ehrenamtlichen Gemeindevorstehern und nur ihrem Ordinationsgelübde verpflichtet.³⁸⁹ Entscheidungen zu den Kernaufgaben des Pfarrers fallen meist nicht in das Aufgabengebiet des Gemeindeleitungsgremiums, da dieses nicht der Dienstherr der Pfarrer ist.³⁹⁰ Das Aufstellen der Pfarrdienstordnung und die Verteilung von Aufgaben in einer Gemeinde mit mehreren Pfarrern sind zudem in der Regel genehmigungspflichtige Beschlüsse.³⁹¹

Bei der Pfarrstellenbesetzung gibt es sehr unterschiedliche Ausmaße der Mitbestimmung der ehrenamtlichen Vorsteher. In manchen Landeskirchen wird der Pfarrer durch die Gemeindeleitung, in anderen durch die Gemeinde als Ganzes gewählt.³⁹² Ebenfalls häufig vertreten ist die Regelung einer abwechselnden Pfarrstellenbesetzung durch die Gemeindeleitung oder Gemeinde auf der einen und ein hierarchisch höhergestelltes Organ auf der anderen Seite.³⁹³ In ein paar Landeskirchen gibt

³⁸⁶ Vgl. hierzu beispielhaft EKKW (Hrsg.) (1989), § 12 (2).

³⁸⁷ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 28 (7).

³⁸⁸ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), §§ 47 (1) und 48 sowie Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2008), Art. 28 (7).

³⁸⁹ Vgl. beispielhaft Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), § 30 (2) und Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2005), Art. 16 (2).

³⁹⁰ Vgl. z. B. Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 39.

³⁹¹ Vgl. beispielsweise Lippische Landeskirche (Hrsg.) (2011), Art. 18 (3) sowie Evangelische Kirche der Pfalz (Hrsg.) (2007), § 24 (3).

³⁹² In der Evangelischen Kirche im Rheinland wird die Wahl durch die Gemeindeleitung vorgenommen (vgl. Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.) (2011 c), § 3), in der Bremischen Evangelischen Kirche erfolgt die Wahl durch die Gemeinde (vgl. Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2001), §§ 5, 6).

³⁹³ In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers erfolgt die Auswahl des Pfarrers beispielsweise abwechselnd einmal durch Wahl der Gemeinde und einmal durch

es besondere Regelungen, beispielsweise die in der Evangelischen Landeskirche in Baden geltende Vorschrift, dass der Landesbischof in besonderen Fällen eine Gemeindepfarrstelle auch ohne Ausschreibung von sich aus besetzen kann.³⁹⁴

Die Dauerhaftigkeit der Pfarrstellenbesetzung ist ebenfalls unterschiedlich geregelt. In den meisten Landeskirchen ist die Dauer unbefristet, in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau jedoch wird nach 10 Jahren geprüft, ob ein Pfarrstellenwechsel geraten ist,³⁹⁵ und in vielen Landeskirchen kann das Leitungsgremium die Versetzung eines Pfarrers beantragen.³⁹⁶

Insgesamt lassen sich in den einzelnen Landeskirchen Tendenzen zur Stärkung der Position der Pfarrer oder der Ehrenamtlichen im Leitungsgremium am deutlichsten durch die Analyse der exakten Formulierung der Regelungen in den genannten Bereichen erkennen. Eine Einordnung in verschiedene Kategorien ist hier wiederum nur im Vergleich mit anderen Landeskirchen sinnvoll. Dabei sind insbesondere die Regelungen zu beachten, deren Ausgestaltung in einzelnen Landeskirchen von der in den übrigen Landeskirchen abweicht.

Im morphologischen Kasten kann der Aspekt der Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in drei Ausprägungen gegliedert werden. Stärken die Vorschriften einer Landeskirche im Vergleich zu den verfassungsrechtlichen Regelungen anderer Landeskirchen die Position des Pfarrers gegenüber den Ehrenamtlichen, so erfolgt eine Einordnung dieses verfügungsrechtlichen Arrangements in die Kategorie 'hoher Einfluss Pfarrer'. Haben hingegen in den betrachteten landeskirchlichen Rechtstexten die Ehrenamtlichen eine stärkere Position als im landeskirchlichen Durchschnitt, so wird die Ausprägung 'hoher Einfluss Ehrenamtliche' selektiert. Sind weder in die eine noch in die andere Richtung klare Abweichungen vom Durchschnitt festzustellen, so ist die Landeskirche in die Kategorie 'keine erkennbare Tendenz' einzuordnen.

5.3.4 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

Das Kriterium der Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist weniger umfassend als die beiden bereits vorgestellten verfassungsrechtlichen Aspekte. Dafür lassen sich der Ansatzpunkt und die Wirkungsweise dieses Aspektes präziser darstellen und eingrenzen. Die Haftungsfrage betrifft direkt die einzelnen ehrenamtlichen Gemeindeleiter. In den wenigsten landeskirchlichen Verfassungen wird die Haftung überhaupt angesprochen. Die Verfassungen einiger weniger Landeskirchen legen allgemein dar, dass die Gemeindeleiter im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Arbeit für

landeskirchliche Ernennung. Vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2010), § 2 (1).

³⁹⁴ Vgl. Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2011 b), § 12 (2).

³⁹⁵ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 e), § 35 (4, 5).

³⁹⁶ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 49 und EKHN (Hrsg.) (2010 e), §§ 35a (1), 36a, 36b und 36c.

schuldhaft verursachte Schäden haften.³⁹⁷ In der Evangelisch-reformierten Kirche wird jedoch speziell die Haftung der Vorsteher im Rahmen der Vermögensverwaltung angesprochen.³⁹⁸ Hier wird auf §§ 1833 ff. BGB verwiesen, die die Haftung eines Vormunds für das Mündelvermögen behandeln.³⁹⁹ Diese Form der Haftung verweist auf die besondere Verantwortung der Vorsteher für das Vermögen der Gemeinde und birgt die Möglichkeit, sie bei vermögenswirksamen Fehlentscheidungen finanziell für die Schäden haftbar zu machen.

Im morphologischen Kasten gibt es auch für den Aspekt der Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter drei Kategorien. Die erste ist der in den Landeskirchen am häufigsten vorkommende Fall, dass in den Rechtstexten das Thema Haftung nicht angesprochen wird. Sie lautet demnach 'keine Erwähnung Haftungsregelungen'. Den Landeskirchen, die das Thema nur im allgemeineren Rahmen der Haftung für schuldhaft verursachte Schäden behandeln, wird im morphologischen Kasten die Ausprägung 'allgemeine grundlegende Haftung' zugewiesen. Für die Evangelisch-reformierte Kirche hingegen gilt die dritte, besondere Kategorie 'spezielle Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung'.

5.4 Allgemeine Überlegungen zur Auswirkung der verfügungsrechtlichen Arrangements auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung

5.4.1 Das Vorgehen zur Hypothesenbildung

Das Ziel dieses Unterkapitels ist die Ableitung konkreter Hypothesen, wie sich die unterschiedliche Ausgestaltung der im vorigen Unterkapitel ausgewählten verfügungsrechtlichen Aspekte auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien und auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher auswirken. Dazu werden zunächst die aus den Regelungen erkennbaren unterschiedlichen steuerungspolitischen Intentionen sowie die von den Regelungen betroffenen Entscheidungsbereiche analysiert. Darauf aufbauend werden mögliche Wirkungsweisen der unterschiedlichen Regelungen auf die Entscheidungsprozesse sowie die denkbaren positiven und negativen Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten und die Entscheidungsergebnisse vorgestellt. In der empirischen Untersuchung soll überprüft werden, ob sich die Wirkungsannahmen in der Praxis bestätigen lassen. Dazu sollen aus den vorgestellten Überlegungen konkrete überprüfbare Hypothesen abgeleitet werden. Dabei sind für die Hypothesenbildung die Wirkungsannahmen auszuwählen, die sich anhand einer vergleichenden Untersuchung typischer Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung, wie sie im Rahmen der empirischen Studie erfolgen soll, verifizieren oder falsifizieren lassen. Die Überprüfung der Hypothesen wird dabei gemäß dem Untersuchungsziel und

³⁹⁷ Vgl. hierzu z. B. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007), § 52 und Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005), § 42 (1).

³⁹⁸ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 25 (1).

³⁹⁹ Vgl. ebenda, § 25 (1).

-design in erster Linie auf der Basis der qualitativen Auswertung von in gemeindlichen Interviews gewonnenen Informationen erfolgen.

Für das Entscheidungsverhalten der Mitglieder der Gemeindeleitungsgremien und insbesondere der ehrenamtlichen Gemeindeleiter wird dabei zunächst allgemein angenommen, dass sie sich für ihre Kirchengemeinde dergestalt einsetzen, dass sie ein möglichst umfassendes Dienstleistungsangebot und die Bereitstellung der dafür notwendigen finanziellen, baulichen und personellen Ressourcen sicherzustellen versuchen. Die genauen Präferenzstrukturen verschiedener Typen von Gemeindeleitern werden im Rahmen der empirischen Studie ermittelt. Darauf basierend können bei der Hypothesenüberprüfung konkretere Aussagen dazu getroffen werden, inwiefern sich die verschiedenen verfügungsrechtlichen Arrangements in Verbindung mit den Präferenzen und Zielsetzungen der einzelnen Gemeindeleitertypen gegebenenfalls unterschiedlich auf deren Entscheidungsverhalten und damit auf die Entscheidungsergebnisse auswirken.

5.4.2 *Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums*

Die verfügungsrechtlichen Regelungen, die den Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums berühren, können sich an unterschiedlichen Stellen auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung auswirken. Dabei können sie je nach konkreter Situation die Kenngrößen der verschiedenen Entscheidungsfelder sowohl positiv als auch negativ beeinflussen.

Vorgeschriebene Genehmigungspflichten von Beschlüssen der Gemeindeleitung dienen der Kontrolle und Qualitätssicherung gemäß dem Vier-Augen-Prinzip. Je nachdem, welche Beschlüsse von der Genehmigungspflicht betroffen sind, wirken sich die Kontrollen auf unterschiedliche Bereiche des gemeindlichen Lebens aus. Im Finanzbereich wird hauptsächlich darauf hingewirkt, eine unsachgemäße Verwendung zweckgebundener Mittel, Einnahmeverluste durch den Verzicht auf vermögensrechtliche Ansprüche und eine aus der Aufnahme von Darlehen oder der Übernahme von Bürgschaften resultierende übermäßige finanzielle Belastung einer Gemeinde zu vermeiden.⁴⁰⁰ Im Bereich der Bauangelegenheiten sind oft große Bauvorhaben und den Baubestand betreffende Maßnahmen genehmigungspflichtig.⁴⁰¹ Dies soll gewährleisten, dass Gemeinden sich nicht durch Baumaßnahmen finanziell übernehmen oder ihren Gebäudebestand durch Veräußerungen zu stark dezimieren. Da große Bauprojekte gegebenenfalls von höherer Stelle bezuschusst werden, ist die Mitsprache der entsprechenden Stelle auch aus diesem Grund notwendig. Im Bereich Personal sind insbesondere die Einrichtung und Änderung von Mitarbeiterstellen

⁴⁰⁰ Alle vier Genehmigungspflichten werden beispielsweise genannt in Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), § 87 und Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 52 (1).

⁴⁰¹ Vgl. hierzu beispielsweise Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), § 66 (1) sowie EKKW (Hrsg.) (2009), §§ 11 und 14.

sowie die Aufstellung von Pfarrdienstordnungen genehmigungspflichtig.⁴⁰² Dies stellt sicher, dass personalrechtliche Vorschriften eingehalten werden. Auch Satzungen und Ordnungen einer Gemeinde müssen in der Regel durch ein übergeordnetes Gremium genehmigt werden.⁴⁰³

Die Beispiele verdeutlichen, dass die Genehmigungspflicht zum einen meist dort eingesetzt wird, wo Beschlüsse direkt einen großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation einer Gemeinde haben, z. B. im Finanz- oder Baubereich. Zum anderen zeichnen sich die betroffenen Themengebiete häufig dadurch aus, dass sie ein Spezialwissen erfordern, das im Leitungsgremium nicht ohne Weiteres in der notwendigen Tiefe vorausgesetzt werden kann, beispielsweise zu finanziellen Transaktionen, juristischer Vertragsgestaltung oder Architektur. Somit verringert das Vier-Augen-Prinzip hierbei die Gefahr von Fehlentscheidungen mit umfassenden negativen Auswirkungen auf die betroffene Gemeinde. Zusätzlich entlastet die Kontrolle die Gemeindeleitung und ist ein Service, der den Vorstehern eine Absicherung bietet. Eine grundlegende Einheitlichkeit, beispielsweise von Satzungen und Ordnungen, innerhalb einer Landeskirche wird ebenfalls gewährleistet.

Andererseits können hierdurch der Aufbau eines speziellen Gemeindeprofils und besondere Vorhaben von Gemeinden gegebenenfalls verhindert werden. Die Steuerung einer Gemeinde durch das Leitungsgremium, das den Bedarf der Gemeinde durch die enge Einbindung oft gut einschätzen kann, wird zudem eventuell durch die Genehmigungsbürokratie erschwert. Auch die Reaktionszeit auf Entscheidungs- und Handlungserfordernisse in einer Gemeinde kann durch die Prüf- und Genehmigungsaktivitäten verlängert werden. Diese Aspekte stehen den Vorteilen der Kontrolle im Vier-Augen-Prinzip gegenüber und können sich negativ auf die Gemeinden auswirken.

Der Einfluss des Leitungsgremiums wird hauptsächlich bei Grundfragen einer Gemeinde sowie Themen, die den Kirchenkreis betreffen, auf das Recht zur Anhörung durch die entscheidungsbefugten Gremien eingeschränkt. Beispielhaft können hier die Festlegung von Gemeindegrenzen, die Zuordnung von Gemeinden zu einem Kirchenkreis, die Zusammenlegung von Gemeinden und die Einrichtung von Pfarrstellen genannt werden.⁴⁰⁴

Entscheidungen, die hier getroffen werden, müssen nicht nur mit Blick auf die jeweilige Gemeinde, sondern auch auf den Kreis und die Situation der Landeskirche

⁴⁰² Vgl. beispielsweise EKHN (Hrsg.) (2010 b), §§ 13 (5) und 29 (1), zum Thema Einrichtung und Änderung von Mitarbeiterstellen zudem Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), § 87 und zum Thema Pfarrdienstordnung Lippische Landeskirche (Hrsg.) (2011), Art. 18 (3).

⁴⁰³ Vgl. beispielhaft Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003), § 53 (2) sowie Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 27 (1).

⁴⁰⁴ Vgl. beispielhaft Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 a), Art. 3, Art. 28, Art. 36 (1) und Art. 51 sowie Lippische Landeskirche (Hrsg.) (2011), Art. 7 (2), Art. 11 und Art. 61 (3).

erfolgen. Durch die Verlagerung der Beschlusskompetenz auf eine höhere Stelle wird vermieden, dass Gemeindeegoismen analog zu Bereichsegoismen in Unternehmen notwendige größere Veränderungen auf höherer Ebene verhindern. Dabei wird die Gemeindeleitung angehört und kann die Besonderheiten und die Sicht ihrer von den Entscheidungen betroffenen Gemeinde einbringen. Das gewährleistet die Berücksichtigung der Gemeindeinteressen im Entscheidungsprozess. Da die Beschlüsse jedoch letztendlich auf höherer Ebene gefasst werden, ist es dennoch möglich, dass Gemeindegewohnheiten und die Auswirkungen der Beschlüsse auf die Gemeindesituation von den Entscheidern nicht berücksichtigt werden. Grenzveränderungs- oder sogar Zusammenlegungsentscheidungen, die die selbständige Existenz einer Gemeinde beenden, können aufgrund dieser Regelungen im Bedarfsfall von oben herab getroffen werden.

Im Bereich des kirchengemeindlichen Kerngeschäfts und der Gemeindegruppen ermöglichen die meisten Landeskirchen den Gemeindeleitern hingegen ein weitgehend unabhängiges Handeln.⁴⁰⁵ Betroffen sind hiervon die Aufgaben der Kirchengemeinden, die das gemeindliche Leben bestimmen. Eine Einschränkung besteht lediglich im Bereich der Verkündigung, da der Pfarrer auf diesem Gebiet in der Regel relativ unabhängig agieren kann.⁴⁰⁶ Die weitreichenden Entscheidungsfreiheiten bei der Gestaltung der Gemeindeaktivitäten und des Gemeindelebens ermöglichen im vorgegebenen Grundrahmen eine freie Profilbildung der Gemeinden. Dies wiederum kann die Grundlage für eine gezielte Ansprache bestimmter Mitgliedergruppen bilden, die für eine Gemeinde gewonnen werden sollen. Die Gefahr besteht andererseits darin, dass aufgrund der sehr eingeschränkten Kontrolle Gemeindeprofile entwickelt werden, die so speziell sind, dass kein einheitliches Grundprofil von Gemeinden einer Landeskirche mehr besteht. Da die evangelische Kirche insbesondere über die Arbeit der Gemeinden von den Menschen wahrgenommen wird, kann dies zu Konfusion und zur Abschreckung von Mitgliedern führen.

Der Prozess der Pfarrstellenbesetzung hat einen großen Einfluss auf die Arbeit im Leitungsgremium und das Gemeindeleben. Wird der Pfarrer direkt von den Gemeindegliedern gewählt, so kann von einer breiten Akzeptanz des Pfarrers in der Gemeinde ausgegangen werden, wodurch eine Bindung der Mitglieder an die Gemeinde erfolgt und das Gemeindeleben positiv beeinflusst wird. Offen bleibt hier, wie gut der Pfarrer mit den ehrenamtlichen Vorstehern zusammenarbeiten kann. Da zudem davon auszugehen ist, dass sich insbesondere die sehr aktiven Gemeindeglieder an der Wahl beteiligen, besteht die Gefahr einer Fortschreibung des Status Quo, wodurch eine inhaltliche Neuausrichtung einer Gemeinde und damit die Gewinnung oder Aktivierung neuer Mitglieder gegebenenfalls verhindert wird. Wird

⁴⁰⁵ Vgl. hierzu beispielsweise die weitreichende Aufgabenbeschreibung in Bezug auf das geistliche Leben der Gemeinde in Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a), § 31 (2, 3).

⁴⁰⁶ Vgl. beispielhaft ebenda, § 30 (2) sowie Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2011), Art. 22.

der Pfarrer von den ehrenamtlichen Gemeindeleitern gewählt, so erhöht dies die Chance auf eine konstruktive Zusammenarbeit im Gremium. Hier besteht jedoch ebenfalls das Risiko der Fortschreibung des Status Quo und des Fehlens einer konstruktiven Vielfalt von Ansichten im Gemeindeleitungsgremium. Zudem ist die Gefahr einer Nichtannahme des gewählten Pfarrers durch die Gemeindeglieder größer als bei einer Wahl direkt durch die Gemeinde selbst. Die Besetzung einer Pfarrstelle durch ein übergeordnetes Gremium ermöglicht insbesondere in einer gemeindlichen Situation, die eine Anpassung des Gemeindeprofils erfordert, die Auswahl eines geeigneten Kandidaten für den Anstoß der notwendigen Veränderungen. Auf der anderen Seite besteht hier das Risiko von Konflikten zwischen dem ausgewählten Pfarrer und den ehrenamtlichen Gemeindeleitern und / oder den Gemeindegliedern. Zusätzlich existiert die Gefahr, dass das übergeordnete Gremium im Rahmen dieses Besetzungsmodus, der häufig alternierend zu einer Besetzung durch die Gemeinde oder die ehrenamtlichen Vorsteher erfolgt, leistungsschwächere Pfarrer vermitteln muss, die auf dem anderen Besetzungsweg keine Stelle finden. Dies kann das Gemeindeleben in einem erheblichen Maße negativ beeinflussen und zu Mitgliederverlusten führen.

Die Vorschrift, bestimmte Verwaltungsaufgaben der Gemeinde auf ein Amt zu übertragen, kann zur Entlastung der Gemeindeleiter beitragen. Dies ermöglicht ihnen eine stärkere Konzentration auf die Kernprozesse des Gemeindelebens und die Entwicklung von Verbesserungen in diesem Bereich. Des Weiteren ist anzunehmen, dass in einem spezialisierten Verwaltungsamt ein umfangreiches Fachwissen zu den bearbeiteten Fragestellungen besteht, was eine Qualitätssteigerung der Verwaltungsentscheidungen bewirken kann. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass die Mitarbeiter des Serviceamts die Gesamtsituation der betreuten Gemeinden weniger gut kennen als das jeweilige Gemeindeleitungsgremium. Dies kann dazu führen, dass die vom Amt getroffenen Verwaltungsentscheidungen sich schlechter in das Gesamtkonzept für eine zukunftssträchtige Gemeindeentwicklung einfügen als die Entscheidungen, die das Leitungsgremium getroffen hätte, wenn die Kompetenz dazu dort angesiedelt wäre.

Auch die in vielen Landeskirchen erwähnten Möglichkeiten der Einberufung einer Sitzung des Gemeindeleitungsgremiums durch übergeordnete Aufgabenträger und ihrer beratenden Sitzungsteilnahme können die Entscheidungen der Gemeindeleitung und damit die Situation einer Gemeinde beeinflussen.⁴⁰⁷ Die Vorteile liegen in einer stärkeren Vernetzung der Gremien und Hierarchieebenen. Übergeordnete Themen können in die Gemeindeleitung eingebracht werden. Dadurch kann eine Abstimmung der Entscheidungen auf die Gesamtstrategie eines Kirchenkreises oder einer Landeskirche erfolgen. Die Beschlüsse des Gremiums können direkt in der Beratung qualitätsgesichert werden, ohne zeitliche Verzögerungen durch nachträgliche

⁴⁰⁷ Vgl. für beide Optionen beispielhaft Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 23 (1, 12) sowie Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 68 (2).

Genehmigungspflichten. Andererseits kann es passieren, dass die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit des Gemeindeleitungsgremiums durch die Einflussnahme eingeschränkt wird. In der Folge ist es denkbar, dass eine Kirchengemeinde kein hinreichend spezielles Profil entwickelt, um Mitglieder ansprechen und ein aktives Gemeindeleben gestalten zu können.

Alternativ zu Kontrollen und zum Einfluss übergeordneter Stellen können auch gemeindlichen Gremien bestimmte Mitspracherechte eingeräumt werden. Ein Beispiel hierfür sind die Gemeindebeiräte, die in manchen Landeskirchen ab einer bestimmten Gemeindegröße zu bilden sind und bei bestimmten Themen zusammen mit dem Leitungsgremium entscheiden.⁴⁰⁸ Auch die Gemeindemitglieder können, beispielsweise durch Gemeindeversammlungen, in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.⁴⁰⁹ Die Erhöhung der Zahl der Entscheidungsträger vergrößert hierbei die Wahrscheinlichkeit, dass alle relevanten Entscheidungsaspekte in die Diskussion eingebracht werden, insbesondere wenn sich unter den zusätzlich einzubeziehenden Personen Spezialisten für das entsprechende Entscheidungsgebiet befinden. Dadurch kann wiederum die Qualität der getroffenen Entscheidungen erhöht werden. Dem steht das Risiko längerer Entscheidungsprozesse und von Schwierigkeiten bei der Konsensfindung durch die höhere Zahl der einzubindenden Entscheidungsträger gegenüber.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Einschränkungen des Selbständigkeitsgrads des Gemeindeleitungsgremiums durch Kontrollen häufig nicht nur der Qualitätssicherung dienen, sondern die Gemeindeleitung auch entlasten sollen. Das Fachwissen von Spezialisten wird hierbei genutzt, um insbesondere die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit von Gemeinden zu sichern. Zusätzlich fließt die Perspektive der Gesamtsicht des Kreises und / oder der Landeskirche in die Entscheidungen mit ein. Dies trägt möglicherweise nicht direkt zur Verbesserung der Situation einer bestimmten Gemeinde bei, kann jedoch in der Gesamtheit einen höheren Zielerreichungsgrad bei den regionalen und landeskirchlichen Zielen bewirken und hierüber indirekt den selbständigen Erhalt einer größeren Anzahl von Gemeinden sichern. Das Risiko der Einschränkung der Selbständigkeit der Gemeindeleitung besteht insbesondere darin, dass die Möglichkeiten der Profilbildung und der Durchführung außergewöhnlicher Maßnahmen in kritischen gemeindlichen Situationen gegebenenfalls reduziert werden. Die Gemeindeleiter können nicht mehr alle Stellschrauben zur Steuerung einer Kirchengemeinde selbständig drehen. Somit ist die koordinierte Umsetzung einer strategischen Profilentcheidung für eine

⁴⁰⁸ Vgl. zum Gemeindebeirat beispielsweise Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (1976) und Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 27 i. V. m. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2007), § 7 (2) i. V. m. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2010), § 10 (4).

⁴⁰⁹ Vgl. zur Gemeindeversammlung beispielhaft EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 42 (1, 2) sowie Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), §§ 42-44.

Gemeinde eingeschränkt. Die Beschlüsse werden stattdessen teilweise auf einer Ebene gefasst, die nicht so intensiv mit der gemeindlichen Situation vertraut ist wie das Gemeindeleitungsgremium und diese daher weniger stark berücksichtigen kann. Zusätzlich generiert die Kontrolle sowohl monetäre als auch zeitliche Aufwände. Die monetären Aufwände verschlechtern die finanzielle Situation der Kreise und Landeskirchen und konterkarieren damit die positiven Effekte des Einbezugs übergeordneter Perspektiven in die Entscheidungen auf Gemeindeebene. Der zeitliche Aufwand hingegen verringert die Geschwindigkeit der Beschlussfassung und -durchführung. Bei zeitnah geforderten Anpassungsentscheidungen kann sich diese Verzögerung negativ auf die Situation einer Gemeinde auswirken. Der geschilderte Nutzen aus der Qualitätssicherung der Entscheidungen, die zu effizienteren Lösungen beitragen kann, steht dem jedoch gegenüber.

Nicht alle der dargestellten Überlegungen lassen sich im Rahmen der Untersuchung gemeindlicher Entscheidungsprozesse detailliert überprüfen. Folgende, aus den vorgestellten Überlegungen abgeleitete grundlegende Hypothesen sollen jedoch in der empirischen Studie anhand des in der Praxis beobachteten Verhaltens und der tatsächlichen Prozessverläufe unter verschiedenen verfügungsrechtlichen Rahmenbedingungen überprüft werden:

H 1: Je höher der in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehene Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums ist, desto selbständiger agieren die Gremien auch in der Praxis.

H 2: Wenn kreis- und landeskirchliche Organe direkt in gemeindliche Entscheidungsprozesse eingebunden sind, dann werden kirchenkreisliche und landeskirchliche Zielsetzungen stärker bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt.

H 3: Wenn kreis- und landeskirchliche Organe in gemeindliche Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf die Kirchengemeinde und die Landeskirche insgesamt haben, direkt eingebunden sind, dann werden Kostensenkungspotenziale bei den von kirchlicher Seite insgesamt aufzubringenden Kosten umfassender erkannt und genutzt.

H 4: Wenn kreis- und landeskirchliche Organe in gemeindliche Entscheidungsprozesse, die vertragliche Vereinbarungen beinhalten, eingebunden sind, dann steigt die Qualität der aufgesetzten Verträge.

H 5: Wenn die Gemeindemitglieder direkt (z. B. über Gemeindeversammlungen oder das Recht der Pfarrwahl) in die gemeindlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden, dann werden die Zielsetzungen und Wünsche der Gesamtgemeinde in den Entscheidungsergebnissen besser abgebildet.

H 6: Je intensiver die Gemeindemitglieder, gemeindliche sowie kreis- und landeskirchliche Organe in die Entscheidungsprozesse der Gemeindeleitung eingebunden sind, desto länger dauern die Prozesse.

H 7: Je selbständiger ein Gemeindeleitungsgremium agieren kann, desto mehr Eigenverantwortung übernehmen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen.

5.4.3 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen

Die verfassungsrechtlichen Regelungen, die die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gremium berühren, wirken sich indirekt auf die Entscheidungsfelder der Gemeinden aus. Je nachdem, welche der beiden Gruppierungen einen höheren Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat, sind die Ergebnisse entweder mehr von den Sichtweisen und Präferenzen der Pfarrer als hauptamtlichen Mitarbeitern oder von den Motiven und Präferenzen der ehrenamtlichen Vorsteher geprägt. Diese Präferenzen hängen zum einen allgemein von der individuellen Persönlichkeit ab, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Pfarrer und Ehrenamtliche auch aufgrund ihrer jeweiligen Funktion in bestimmten Fragen unterschiedliche Präferenzen haben. Beispielsweise ist es vorstellbar, dass sich ein Pfarrer eine stärkere Entlastung durch eine zeitlich umfangreichere Sekretariatsstelle wünscht, während für die ehrenamtlichen Vorsteher eher die monetären Aufwände für diese Stelle im Vordergrund stehen, welche die Ausgaben der Gemeinde in anderen Bereichen einschränken.

Die Anzahl der Haupt- und Ehrenamtlichen im Leitungsgremium wird teilweise durch Verhältnisregelungen auf bestimmte Bandbreiten eingegrenzt. Die Mehrheit der Mitglieder muss dabei stets von den Ehrenamtlichen gestellt werden, die zulässige Zahl der Hauptamtlichen (Pfarrer und gegebenenfalls Mitarbeiter) ist bei den Verhältnisregelungen immer kleiner als 50 Prozent.⁴¹⁰ Mögliche Konstellationen bei den Hauptamtlichen reichen dabei von genau einem Pfarrer bis hin zu mehreren Pfarrern und Mitarbeitern im Gremium.⁴¹¹ In den Gemeinden, in denen die Gemeindeleitung fast ausschließlich aus ehrenamtlichen Vorstehern besteht, werden die Gemeindeglieder durch die von ihnen gewählten Vertreter sehr intensiv an den Steuerungsentscheidungen beteiligt. Es kann daher angenommen werden, dass in diesen Gemeinden eher ein Profil entwickelt wird, das den Wünschen ihrer Gemein-

⁴¹⁰ In der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche gilt beispielsweise eine maximale Zahl von einem Drittel der Gesamtmitglieder (vgl. Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 16 (4)). Die 50-Prozent-Regelung existiert z. B. in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (vgl. Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2009), § 4 (8)).

⁴¹¹ Nur der oder die Pfarrer der Gemeinde werden beispielsweise in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Schaumburg-Lippe als hauptamtliche Mitglieder erwähnt (vgl. Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1993), Art. 17 (1)), weitere Ordinierte als mögliche beratende Mitglieder des Gremiums nennt hingegen die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 16 (4)) und Mitarbeiter können beispielsweise in der Pommerschen Evangelischen Kirche ebenfalls Mitglieder für die Gemeindeleitung stellen (vgl. Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009), Art. 66 (4)).

degließer sehr gut entspricht. Zudem können die verschiedenen Gaben und beruflichen Hintergründe der ehrenamtlichen Leiter hier umfassend eingebracht werden. Dem gegenüber steht das Risiko des ungenügenden oder fehlenden Vorhandenseins von Fachwissen, insbesondere zu kirchenrechtlichen Fragen, im Gremium. Je nach persönlichem Hintergrund ist es zudem möglich, dass die Ehrenamtlichen nicht so viel Zeit in die Leitungsarbeit investieren können und wollen, wie es Hauptamtliche tun würden. Des Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern die Präferenzen und Ziele der ehrenamtlichen Vorsteher komplementär zu den Zielen der Erhaltung der Gemeinde sowie eines aktiven Gemeindelebens sind oder ob sie davon gegebenenfalls abweichen. Sind mehr Hauptamtliche, das heißt Pfarrer und gegebenenfalls Mitarbeiter, Mitglieder der Gemeindeleitung, so ist ein Grundgerüst an fachlichem Wissen insbesondere bezüglich des geistlichen Kerngeschäfts im Gremium sichergestellt. Da die Hauptamtlichen für ihre Tätigkeit bezahlt werden, können sie zudem häufig in der Summe mehr Zeit in die Gemeinde- und Leitungsarbeit investieren als ehrenamtliche Vorsteher. Insbesondere bei den Pfarrern ist jedoch nicht gewährleistet, dass diese auch für die verschiedenen Verwaltungsaufgaben, die im Gremium behandelt werden, das notwendige Fachwissen besitzen. Zusätzlich stellt sich die Frage nach den Eigeninteressen der Hauptamtlichen, die diese als Angestellte möglicherweise in der Gemeindeleitung durchzusetzen versuchen. Wie bei den Ehrenamtlichen ist hier zu überprüfen, inwieweit diese Ziele gegenläufig zu den aus gemeindlicher Sicht aufzustellenden Zielen sind.

Die Regelungen zum Vorsitz geben teilweise Tendenzen vor, ob ein Pfarrer oder ein ehrenamtlicher Vorsteher die Rolle des ersten Vorsitzenden der Gemeindeleitung übernehmen soll.⁴¹² Wird dem Vorsitzenden zudem das Entscheidungsrecht bei Stimmengleichheit im Rahmen von Beschlussfassungen in den Vorstandssitzungen eingeräumt,⁴¹³ so verstärkt sich hierdurch der mit der Position verbundene Einfluss. Die Beanstandungspflicht⁴¹⁴ von die Kirche schädigenden, bekenntnis- oder gesetzeswidrigen Beschlüssen verbindet den Vorsitz in einigen Landeskirchen zudem mit einer besonderen Kontrollfunktion. Wird der Vorsitz durch einen Pfarrer übernommen, so hat dies den Vorteil, dass er als Hauptamtlicher mehr Zeit für diese Aufgabe aufwenden kann als die meisten Ehrenamtlichen und dabei häufig in der Gemeinde, z. B. für die Gewährung von Unterschriften, anzutreffen ist. Zudem sind Pfarrer im Rahmen ihrer Gesamttätigkeit meist gut über die Aktivitäten der verschiedenen Gemeindegruppen informiert. Außerdem besitzen Pfarrer aufgrund ihrer Ausbildung ein umfangreiches Fachwissen speziell zu den Kernfragen gemeind-

⁴¹² In der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz beispielsweise wird der Vorsitz in der Regel durch einen Ehrenamtlichen übernommen (vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009), Art. 22 (1)), in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg in der Regel durch einen Pfarrer (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007), Art. 28 (1, 2)).

⁴¹³ Vgl. hierzu z. B. EKKW (Hrsg.) (1989), § 12 (2).

⁴¹⁴ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007), § 51 (1) und Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2008), Art. 28 (7).

licher Arbeit. Andererseits beinhaltet der Vorsitz des Gemeindeleitungsgremiums viele Verwaltungsaufgaben, die möglicherweise von einem Ehrenamtlichen mit einer entsprechenden Ausbildung besser erledigt werden können als von einem Pfarrer. Zudem stellt sich die Frage, ob durch den Vorstandsvorsitz die Position des Pfarrers in einer Gemeinde nicht zu stark ausgebaut wird. Durch seine hauptamtliche Tätigkeit hat der Pfarrer ohnehin an vielen Stellen einen großen Einfluss auf das gemeindliche Leben. Die zusätzliche Übernahme des Vorsitzes des Gemeindeleitungsgremiums könnte dazu führen, dass die Vielfalt der Kompetenzen und Ansichten im Leitungsgremium weniger zur Geltung kommt, da der Pfarrer in diesem Fall gegebenenfalls als Einziger einen Überblick über die Gesamtsituation der Gemeinde hat.

Ein ehrenamtlicher Vorsitzender hingegen stellt möglicherweise ein ausgleichendes Gegengewicht zum Pfarrer dar. Diese Konstellation erlaubt eine gegenseitige Unterstützung und gleichzeitige Kontrolle im Vier-Augen-Prinzip. Ist der Ehrenamtliche auf Verwaltungsaufgaben spezialisiert, besitzt er gegebenenfalls sogar höhere fachliche Qualifikation für das Amt als die meisten Pfarrer. Je nach persönlichem, beruflichem und familiärem Hintergrund kann ein ehrenamtlicher Vorsitzender unter Umständen auch mehr Zeit in diese Aufgabe investieren als ein Pfarrer, der noch weitere Verpflichtungen in der Gemeinde hat und in der Hauptsache für den seelsorgerischen Bereich und die Verkündigung zuständig ist. Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass ein ehrenamtlicher Vorsitzender, der keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund besitzt, für die Verwaltungsaufgaben nur unzureichend qualifiziert ist. Speziell im Bereich des Kirchenrechts und der kirchlichen Bekenntnisschriften sind ebenfalls Wissensdefizite denkbar. Je nach zeitlichen Ressourcen ist bei einem ehrenamtlichen Vorsitzenden die Gefahr gegeben, dass er keinen so intensiven Kontakt zur Gemeinde pflegen kann wie ein Hauptamtlicher und für Unterschriften und die persönliche Ansprache seltener zur Verfügung steht als ein Gemeindepfarrer. Dies kann die Qualität der Arbeit des Leitungsgremiums vermindern und die Verwaltungsabläufe erschweren. Auch bei einem ehrenamtlichen Vorsitzenden stellt sich analog zum Pfarrer die Frage nach den persönlichen Präferenzen und Zielen sowie deren Einfluss auf die Arbeit des Vorsitzenden und insbesondere auf die Beschlussvorbereitungen für die Sitzungen des Leitungsgremiums.

Nennt eine Verfassung die Mitwirkung des Pfarrers als Voraussetzung für die Abstimmung über bestimmte Anträge⁴¹⁵ oder erwähnt sie eine Pflicht des Pfarramts zur Beanstandung kirchenschädigender, bekenntnis- oder gesetzeswidriger Beschlüsse,⁴¹⁶ so gewährleistet sie damit eine Kontrolle der vom Leitungsgremium getroffenen Entscheidungen durch den Pfarrer. Insbesondere bei Entscheidungen, die das Kernaufgabengebiet des Pfarrers berühren, wird damit zum einen die

⁴¹⁵ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 28 (7).

⁴¹⁶ Vgl. hierzu beispielsweise Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b), §§ 47 (1) und 48 sowie Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2008), Art. 28 (7).

Inanspruchnahme seines Fachwissens sichergestellt, zum anderen ermöglicht es die Regelung dem Pfarrer, seinen Aufgabenbereich mitzugestalten. Die Gefahr besteht hierbei jedoch darin, dass die Ehrenamtlichen bei einem Pfarrer, der für neue Ideen nicht offen ist, diese gegebenenfalls schlechter einbringen können, wenn dem Pfarrer eine besondere Position bei der Entscheidungsfindung zugesprochen wird. Ein notwendiger Profilwandel könnte dadurch erschwert oder gar unmöglich werden.

Wird die Dauerhaftigkeit der Pfarrstellenbesetzung jedoch eingeschränkt, so bieten sich neue Veränderungsoptionen für eine Gemeinde. Besteht die Möglichkeit zur Stellung eines Antrags auf Versetzung eines Gemeindepfarrers durch die Gemeindeleitung,⁴¹⁷ so haben die ehrenamtlichen Vorsteher die Option, die Zusammenarbeit mit einem Pfarrer zu beenden, wenn sie nicht funktioniert. Dies birgt in der Folge die Chance zum Aufbau eines neuen Gemeindeprofils mit einem neuen Gemeindepfarrer. Das Risiko dieser Regelung besteht darin, dass Pfarrer aus Angst vor einer möglichen Versetzung und damit dem Verlust des aktuellen Arbeitsplatzes möglicherweise verunsichert werden und sich in der Folge übermäßig anpassen. Ein abgelehnter Versetzungsantrag kann zudem zu einem zusätzlichen Anstieg der Spannungen in der Gemeindeleitung führen. Ist die Stellenbesetzung einer gemeindlichen Pfarrstelle in einer Landeskirche hingegen von uneingeschränkter Dauer,⁴¹⁸ so kann ein gut funktionierendes Team in der Gemeindeleitung nicht einfach von außen auseinandergerissen werden und es besteht die Möglichkeit einer gemeinsamen langfristigen Profilbildung für eine Gemeinde. Der Pfarrer kann aufgrund der Sicherheit seiner Position eine langfristige Beziehung zur Gemeinde und ihren Mitarbeitern aufbauen und seine Ideen ohne die Angst vor einer Versetzung in das Leitungsgremium einbringen. Der Nachteil dieser verfügungsrechtlichen Regelung liegt darin, dass die ehrenamtlichen Vorsteher auch bei schwerwiegenden Problemen in der Zusammenarbeit mit einem Pfarrer keine institutionalisierte Möglichkeit haben, auf eine Versetzung des betreffenden Pfarrers hinzuwirken.

Die Genehmigungspflicht von Beschlüssen zur Pfarrdienstordnung und die weitreichende Unabhängigkeit des Pfarrers auf dem Gebiet der Verkündigung wurden in Kapitel 5.3.3 bereits kurz angerissen. Beide Aspekte verdeutlichen, dass die Pfarrer hier eine gesonderte Stellung einnehmen und im Gegensatz zu den übrigen Gemeindegemitarbeitern nicht dem Gemeindeleitungsgremium als Dienstherren unterstellt sind. Diese Regelung ermöglicht es den Pfarrern, gleichberechtigt in der Gemeindeleitung mitzuwirken. Die Dienstaufsicht über sie wird einer höheren Stelle übertragen.⁴¹⁹

⁴¹⁷ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 49 und EKHN (Hrsg.) (2010 e), §§ 35a (1), 36a, 36b und 36c.

⁴¹⁸ Eine zeitliche Stellenbefristung mit anschließender Bilanzierung und Beratung über das Fortbestehen der Zusammenarbeit ist z. B. in den rechtlichen Regelungen der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau vorgesehen. Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 e), § 35 (4, 5).

⁴¹⁹ Vgl. hierzu beispielhaft Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2011), § 45 sowie EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 84.

Das Besetzungsverfahren für die Pfarrstellen wurde im vorigen Abschnitt bereits ausführlich dargestellt. Eine Stellenbesetzung durch die ehrenamtlichen Vorsteher und in geringerem Maße auch durch Wahl der Gemeinde stärkt hierbei die Position der Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung. Sie können auf diesem Weg einen Pfarrer wählen, dessen Profil und Arbeitsverständnis zur Kirchengemeinde und ihren Vorstehern passt, und der damit auch in der Leitung konstruktiv mit den Ehrenamtlichen zusammenarbeiten kann. Die Besetzung einer Pfarrstelle durch ein übergeordnetes Gremium hingegen kann eher zu Konstellationen führen, in denen Pfarrer und ehrenamtliche Gemeindeleiter Gegengewichte im Gremium bilden. Dies kann die konstruktive Zusammenarbeit erschweren, kann jedoch andererseits auch den Anstoß neuer Ideen und Wege ermöglichen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine zu stark einseitige Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung möglicherweise dazu führt, dass die einflussreichere Gruppe ihre Interessen weitgehend ohne Gegengewicht und Kontrolle durchsetzen kann. Dies wirft dann jeweils die Frage auf, inwiefern diese Interessen komplementär zu den Zielen der Gemeinde sind. Ein ausgewogenes Einflussverhältnis hingegen ermöglicht eine Einbeziehung der Sichtweisen beider Gruppierungen. Die Gefahr besteht dann darin, dass bei zu stark ausgeprägten Unterschieden in den Interessen und Prioritäten viele Konflikte im Gremium auftreten, die eine konstruktive Zusammenarbeit erschweren oder sogar verhindern.

Die Pfarrer bringen in das Leitungsgremium das Fachwissen aus ihrem theologischen Studium und ihr Wissen über die aktuelle Situation in der Gemeinde ein. Fachliches Wissen zu Verwaltungsfragen kann jedoch von ihnen nicht im gleichen Umfang vorausgesetzt werden. Zudem ist anzunehmen, dass die Pfarrer als hauptamtliche Mitarbeiter der Kirche in Fragestellungen, die Auswirkungen auf ihre Arbeit und damit verbundene Themen haben, teilweise eigene Interessen vertreten. Inwiefern eine Kompatibilität dieser Interessen zu den Gemeindezielen gegeben ist, ist im Einzelfall zu überprüfen. Die Ehrenamtlichen können je nach persönlichem und beruflichem Hintergrund verschiedene Kompetenzen in die Gemeindeleitung einbringen. Es ist dabei jedoch auch möglich, dass ihnen entscheidungsrelevantes theologisches, kirchenrechtliches und betriebswirtschaftliches Fachwissen fehlt. Zusätzlich steht ihnen je nach persönlicher Situation nur ein bestimmter Zeitrahmen für ihr ehrenamtliches Engagement zur Verfügung. Dies kann es erschweren, einen engen Kontakt zu den verschiedenen Gemeindegruppen zu pflegen und das für die Vorstandsentscheidungen benötigte Wissen aufzubauen. Auch die ehrenamtlichen Gemeindeleiter haben individuelle Motive für ihr Engagement und persönliche Präferenzstrukturen. Hier stellt sich analog zu den Hauptamtlichen die Frage, inwieweit diese Präferenzen zu Beschlüssen führen, die für die Zukunftsfähigkeit der vertretenen Gemeinden optimal sind.

Die konkreten Auswirkungen der Einflussverteilung im Gemeindeleitungsgremium auf die Situation einer Gemeinde lassen sich demnach nur dann ableiten, wenn die

Präferenzen der beteiligten Pfarrer und Ehrenamtlichen bekannt sind. Allgemein kann angenommen werden, dass die Pfarrer als Theologen einen wesentlichen Fokus auf das gemeindliche Kerngeschäft richten. Je nach Präferenz und Kompetenz eines Pfarrers können dabei einzelne geistliche Kernaufgaben im Vordergrund stehen. Beispielsweise wird ein Pfarrer, der besonders gut mit Kindern und Jugendlichen umgehen kann, jedoch nicht sehr musikalisch ist, das Hauptaugenmerk eher auf die Kinder- und Jugendarbeit und weniger auf die Kirchenmusik legen. Es ist zu vermuten, dass ein Pfarrer versuchen wird, seinen persönlichen Arbeitsaufwand in von ihm nicht präferierten Aufgabengebieten möglichst gering zu halten. Des Weiteren erscheint die Annahme gerechtfertigt, dass sich ein Pfarrer bestimmte Rahmenbedingungen in einer Gemeinde wünscht, die ihm und seiner Familie eine Basis für ein beruflich und privat ausgeglichenes Leben ermöglichen. Praktisch könnte sich das beispielsweise in den Präferenzen eines Pfarrers bei Fragen der Pfarrhausgestaltung und -renovierung oder des zu leistenden Arbeitspensums und der Entlastung durch haupt- und nebenamtliche Gemeindemitarbeiter widerspiegeln. Bei den Ehrenamtlichen sind die konkreten persönlichen Präferenzen wesentlich schwieriger abzuleiten als bei den Pfarrern als hauptamtlichen Mitarbeitern. Es ist jedoch anzunehmen, dass theologische Fragen und Zielsetzungen bei den Ehrenamtlichen insgesamt eine geringere Gewichtung haben als bei den Pfarrern. Um die Auswirkungen einer Einflussverteilung zugunsten der Ehrenamtlichen im Gemeindeleitungsgremium auf die Situation einer Gemeinde ganz konkret zu ermitteln, muss jedoch im Rahmen der empirischen Studie eruiert werden, durch welche Motive und Präferenzstrukturen sich die ehrenamtlichen Gemeindeleiter genau auszeichnen.

Allgemein können auf Basis der vorgestellten Überlegungen zur Frage der Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien folgende Wirkungshypothesen aufgestellt werden, die im Rahmen der empirischen Studie überprüft werden sollen:

H 8: Je mehr ein Einflussüberhang der Pfarrer in den Gemeindeleitungsgremien in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehen ist, desto größer ist der Einfluss der Pfarrer in den Gremien auch in der Praxis. Je mehr hingegen ein Einflussüberhang der Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehen ist, desto größer ist der Einfluss der Ehrenamtlichen in den Gremien auch in der Praxis

H 9: Je größer der Einfluss der Ehrenamtlichen in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto mehr Eigenverantwortung übernehmen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen.

H 10: Je größer der Einfluss des Pfarrers / der Pfarrer in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto mehr werden geistliche und theologische Themen im Gremium behandelt und desto mehr spielen geistliche und theologische Gesichtspunkte in der Entscheidungsfindung eine Rolle.

H 11: Je ausgeglichener das Einflussverhältnis zwischen dem Pfarrer / den Pfarrern und den ehrenamtlichen Vorstehern in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto konfliktreicher und zeitaufwändiger sind die Entscheidungsprozesse.

H 12: Je ausgeglichener das Einflussverhältnis zwischen dem Pfarrer / den Pfarrern und den ehrenamtlichen Vorstehern in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto höher ist die Qualität der Entscheidungsergebnisse.

5.4.4 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

Es kann angenommen werden, dass die Haftungsregelungen für die ehrenamtlichen Vorsteher deren Entscheidungsverhalten im Gemeindeleitungsgremium beeinflussen und die Gemeinden vor Schäden schützen sollen. Die explizite Haftung im Rahmen der Verwaltung des Gemeindevermögens strebt hierbei umfassendere Auswirkungen an als eine grundlegende allgemeine Haftung im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit bei grober Fahrlässigkeit oder vorsätzlich schädigendem Handeln.

Beide Haftungsformen verdeutlichen die Verantwortung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter und regen zum Nachdenken über die weitergehenden Folgen von Beschlüssen und Handlungen für die Gemeinde an. Dadurch kann die Risikobereitschaft insbesondere bei Steuerungsentscheidungen mit weitreichenden Folgen gesenkt und so die Zukunftsfähigkeit von Gemeinden verbessert werden. Zusätzlich bieten die Haftungsregelungen den Gemeinden eine faktische Absicherung gegenüber Schäden, die aufgrund des Fehlverhaltens von Ehrenamtlichen entstehen könnten. Das Risiko liegt jedoch in der Abschreckung gerade risikoaverser Gemeindeglieder vor der Übernahme ehrenamtlicher Verantwortung. Zudem besteht die Gefahr, dass in kritischen Situationen, in denen schnelles Handeln und umfassende Steuerungseingriffe in einer Gemeinde notwendig sind, bei den ehrenamtlichen Vorstehern aufgrund der Angst vor Haftungsansprüchen keine Bereitschaft zum Eingehen der nötigen Risiken vorhanden ist.

Die spezielle Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung soll offensichtlich gezielt bei Entscheidungen, die die finanzielle Situation einer Gemeinde betreffen, eine höhere Sorgfalt und die Einbeziehung langfristiger Folgen bewirken. Gerade im Bereich der Vermögensverwaltung sind die Auswirkungen eines Beschlusses jedoch nicht immer umfassend absehbar. Speziell auf diesem Gebiet sind aber in Krisensituationen schnelle Entscheidungen und teilweise das Eingehen gewisser Risiken notwendig. Es besteht hier die Gefahr, dass Maßnahmen zur Absicherung und Risikovermeidungsstrategien der ehrenamtlichen Gemeindeleiter die finanzielle und bauliche Situation sowie das Profil einer Gemeinde nachhaltig so stark schädigen können, dass der langfristige selbständige Fortbestand der betreffenden Gemeinde gefährdet ist. Ein Beispiel hierfür könnte eine Gemeinde sein, die ein sanierungsbedürftiges Gemeindehaus und eine angespannte finanzielle Situation aufweist. Beschließt das Gemeindeleitungsgremium aus Angst vor dem Eingehen finanzieller Risiken immer nur die dringend notwendigen Reparaturen, anstatt eine umfassende

Sanierung des Gebäudes vorzunehmen, so kann es mit der Zeit sowohl zu immer höheren Folgekosten als auch zu einer zunehmenden Einschränkung des Gemeindelebens aufgrund von Raummangel und unzeitgemäßer Raumausstattung kommen.

Werden in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche keine Haftungsregelungen für die ehrenamtlichen Vorsteher angesprochen und gehen diese damit davon aus, dass sie für ihre Entscheidungen nicht persönlich haften, so wird ihre Risikobereitschaft allein von ihren persönlichen Präferenzen determiniert. Inwiefern die tatsächliche Haftbarkeit jedoch überhaupt von der Nennung expliziter Haftungsregeln in den Rechtstexten einer Landeskirche abhängt oder ob allgemeingültige rechtliche Regelungen die Gemeinden bereits vor Schäden schützen, wird in der Folge noch zu prüfen sein. Festzuhalten bleibt, dass das explizite Bewusstsein der persönlichen Haftung eine steuernde Wirkung in der Entscheidungsfindung haben kann. Die Gefahr beim Fehlen eines solchen Haftungsbewusstseins besteht darin, dass unnötig zu hohe Risiken eingegangen werden, da den Gemeindeleitern ihrer Meinung nach zumindest in finanzieller Hinsicht keine negativen Konsequenzen bei Fehlentscheidungen drohen. Gerade langfristige Folgen von Beschlüssen über die aktuelle Amtsperiode hinaus werden dabei möglicherweise weniger intensiv betrachtet. Die Wahrscheinlichkeit, dass in kritischen Situationen notwendige Risiken eingegangen werden, ist im Gegenzug höher als in den Landeskirchen mit expliziten Haftungsregelungen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Haftungsregelungen für ehrenamtliche Vorsteher dem Schutz der Gemeinden insbesondere im finanziellen Bereich dienen. Über die Haftung werden die Interessen der Ehrenamtlichen mit dem Ziel einer wirtschaftlich nachhaltigen Steuerung von Gemeinden verknüpft. Dieser positiven Auswirkung steht die Gefahr des Nichtstuns oder der langwierigen Absicherung in Krisensituationen gegenüber, aus Angst der Vorsteher vor Haftungsansprüchen. Dies wiederum kann den Fortbestand einer Gemeinde gefährden. Eine weitere Frage, die sich hier stellt, ist die Auswirkung von Haftungsregelungen auf die Bereitschaft von Gemeindegliedern zur Übernahme von Gemeindeleitungsverantwortung. Es ist denkbar, dass bei strikten Haftungsvorgaben insbesondere risikoaverse Gemeindeglieder von einer Kandidatur für das Leitungsgremium absehen. In diesem Fall würde die Leitung von stärker risikobereiten Ehrenamtlichen übernommen, was zur Folge haben könnte, dass im Gremium trotz der Haftungsregelungen stärker risikobehaftete Entscheidungen getroffen werden. Dies würde die Intention der Haftungsregelungen in starkem Maße konterkarieren.

Basierend auf den vorgestellten Überlegungen sollen im Rahmen der empirischen Studie folgende Hypothesen zur Auswirkung der Haftungsregelungen für ehrenamtliche Gemeindeleiter überprüft werden:

H 13: Je umfassender die in den Rechtstexten hervorgehobene Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto umfassender ist auch das Haftungsbewusstsein der Gemeindeleiter in der Praxis.

H 14: Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto stärker schonen die entwickelten Lösungen bei Entscheidungen mit großen finanziellen Auswirkungen die finanziellen Ressourcen der Gemeinde.

H 15: Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto kreativer und eigenständiger agieren die ehrenamtlichen Gemeindeleiter bei der Lösung finanzieller Problemstellungen.

H 16: Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto mehr achten sie auf die Einhaltung von Gebäude- und Arbeitssicherheitsmaßnahmen, z. B. im Rahmen von Bauprojekten.

H 17: Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto vorsichtiger agieren die ehrenamtlichen Gemeindeleiter gerade in mit Unsicherheiten behafteten Entscheidungsprozessen mit großen finanziellen Auswirkungen und desto länger dauert die Entscheidungsfindung und -umsetzung.

5.5 *Auswahl von Landeskirchen für die empirische Untersuchung*

Für die in den Kapiteln 6 bis 9 behandelte empirische Erhebung sollen auf Basis der in diesem Kapitel erfolgten Analyse der Rechtstexte Landeskirchen selektiert werden, die im Rahmen von Fallstudien eingehender betrachtet werden sollen. In der empirischen Studie soll vergleichend untersucht werden, welche Auswirkungen die unterschiedliche Ausgestaltung der ausgewählten verfügungsrechtlichen Aspekte auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien und das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter hat. Daher müssen die selektierten Landeskirchen alle in Kapitel 5.3 unterschiedenen Ausprägungsvarianten abdecken. Eine Zufallsstichprobe ist damit nicht zielführend. Stattdessen soll die Selektion für die Untersuchung geeigneter Landeskirchen im Rahmen einer gelenkten Stichprobe erfolgen. Da die drei ausgewählten verfügungsrechtlichen Aspekte 'Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums', 'Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gremium' und 'Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter' jeweils grob drei mögliche Ausprägungen besitzen können, sind demnach mindestens drei Landeskirchen für die Fallstudien auszuwählen. Manche Ausprägungen finden sich dabei nur in einzelnen oder sehr wenigen Landeskirchen. Zuerst werden daher diese selektiert und die Auswahl dann schrittweise ergänzt, bis sämtliche möglichen Ausprägungen aller drei verfügungsrechtlichen Aspekte abgedeckt werden.

Da in der empirischen Erhebung die Auswirkungen der genannten unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen untersucht werden sollen, ist bei der Selektion der Landeskirchen zusätzlich darauf zu achten, dass die Arbeitsbedingungen ihrer gemeindlichen Leitungsgremien abgesehen von den zu untersuchenden rechtlichen Unterschieden weitgehend gleich sind. Aus den Untersuchungen dieses Kapitels und der vorangegangenen Kapitel ergeben sich dabei zwei besonders relevante Aspekte.

Der erste ist die geografische Lage des landeskirchlichen Gebiets. Wie die Darstellung der Geschichte und der aktuellen Situation der EKD gezeigt hat, stehen die östlichen Gliedkirchen aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen sowohl unter dem sozialistischen Regime der DDR wie auch nach der Wiedervereinigung anderen Herausforderungen gegenüber als die westlichen Gliedkirchen. Dies hat mit großer Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf die Situation vieler Gemeinden in den östlichen Landeskirchen und damit auch auf die Themen und Entscheidungsprozesse in den gemeindlichen Leitungsgremien. Da die westlichen Gliedkirchen die Mehrheit der Landeskirchen der EKD stellen und sie zudem weit höhere Mitgliederanteile an der Bevölkerung aufweisen und somit einen größeren gesellschaftlichen Einfluss haben, erscheint die Auswahl ausschließlich westlicher Gliedkirchen für die Studie sinnvoll.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Zusammensetzung der Gemeindeleitung. Wie in diesem Kapitel dargestellt, besteht diese in der überwiegenden Zahl der Landeskirchen aus den Pfarrern der Gemeinde und gewählten sowie eventuell weiteren berufenen Ehrenamtlichen. Teilweise kommen zwar weitere Sitzungsteilnehmer zu den Besprechungen des Leitungsgremiums hinzu, diese haben in der Regel aber nur eine beratende Funktion. In wenigen Landeskirchen sind jedoch auch Mitarbeiter der Gemeinde Mitglieder des Leitungsgremiums. Dies verändert mit hoher Wahrscheinlichkeit die Dynamik im Gremium. Da die Mehrzahl der Landeskirchen keine Mitarbeiter als Gemeindeleiter zulässt und im Fall der Mitgliedschaft von Mitarbeitern zudem der prozentuale Anteil der Ehrenamtlichen, die im Fokus dieser Arbeit stehen, in der Gemeindeleitung sinkt, erscheint es zweckmäßig, für die empirische Erhebung nur Landeskirchen auszuwählen, in denen dem gemeindlichen Leitungsgremium keine Gemeindemitarbeiter angehören.

Eine Betrachtung der unter diesen Bedingungen für die Studienteilnahme in Frage kommenden Landeskirchen zeigt, dass die Evangelisch-reformierte Kirche aufgrund ihrer einzigartigen Haftungsregelung und weiterer spezieller verfügungsrechtlicher Regelungen zwingend auszuwählen ist. Ihre Voraussetzungen weichen zwar insofern von denen anderer Landeskirchen ab, als sie als einzige Landeskirche keine Territorialkirche ist. Die meisten ihrer Gemeinden liegen jedoch in Ostfriesland, dem Emsland, dem Landkreis Grafschaft Bentheim, in Niedersachsen und in Bayern,⁴²⁰ also auf dem Gebiet westdeutscher Gliedkirchen. Somit ist die erste Nebenbedingung trotz der geografischen Besonderheit der Evangelisch-reformierten Kirche weitestgehend erfüllt. Mitarbeiter sind in ihren gemeindlichen Leitungsgremien nicht vorgesehen.⁴²¹

Eine zweite Landeskirche, die vor allem Besonderheiten bei ihren die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen betreffenden Regelungen aufweist, ist die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau. Sie ist zum einen eine der wenigen

⁴²⁰ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 a).

⁴²¹ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 11.

Landeskirchen, die die Übernahme des Vorsitzes des Gemeindeleitungsgremiums durch ein ehrenamtliches Mitglied zur Sollvorgabe macht.⁴²² Zum anderen werden nach ihren rechtlichen Regelungen Gemeindepfarrstellen nur zeitlich befristet vergeben und die ehrenamtlichen Gemeindeleiter müssen nach Ablauf dieser Zeit über eine Fortsetzung der Zusammenarbeit explizit entscheiden.⁴²³ Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau erfüllt dazu beide genannten Nebenbedingungen für die Auswahl.⁴²⁴

Und schließlich hebt sich die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck dadurch hervor, dass sie den Pfarrern im Gemeindeleitungsgremium eine außergewöhnlich starke Stellung einräumt. Selbst im Fall der Übernahme des Vorsitzes des Gemeindeleitungsgremiums durch ein ehrenamtliches Mitglied bleibt in der Regel ein Pfarrer für die Geschäftsführung verantwortlich.⁴²⁵ Zudem dürfen, außer in Sonderfällen, ohne die Beteiligung eines Pfarrers keine Entscheidungen im Gremium getroffen werden.⁴²⁶ Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck ist dabei eine westliche Gliedkirche, in deren Gemeindeleitungsgremien keine Gemeindemitarbeiter als Mitglieder vorgesehen sind.⁴²⁷ Somit erfüllt auch sie die beiden notwendigen Nebenbedingungen.

Eine Analyse der rechtlichen Ausrichtung der drei ausgewählten Landeskirchen bezüglich aller drei für die Untersuchung selektierten verfügungsrechtlichen Aspekte zeigt, dass sie sich tatsächlich in allen Punkten deutlich voneinander unterscheiden. Somit werden durch die drei selektierten Landeskirchen bereits alle grundlegenden Ausprägungsvarianten der drei betrachteten Regelungsaspekte in der Studie abgedeckt. Die Hinzunahme weiterer Landeskirchen für die Untersuchung ist damit nicht mehr notwendig.

Negativ fällt einzig auf, dass mit den selektierten Landeskirchen eine reformierte und zwei unierte Landeskirchen in die Studie aufgenommen wurden, jedoch keine lutherische Landeskirche. Damit werden nicht alle drei Bekenntnisformen der EKD in der Erhebung abgebildet. Hierzu ist jedoch festzustellen, dass die Evangelische

⁴²² Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 32 (2-4).

⁴²³ Vgl. zur zeitlichen Befristung der Gemeindepfarrstellen EKHN (Hrsg.) (2010 d), § 7 und zum Prozess der Entscheidung über die Verlängerung der Zusammenarbeit EKHN (Hrsg.) (2010 e), § 35 (4, 5).

⁴²⁴ Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau ist eine westliche Gliedkirche. In § 5 (2) der Kirchengemeindegewahlordnung wird aufgelistet, wer nicht in die Gemeindeleitung gewählt werden kann. Hier werden explizit aufgelistet: „Gemeindeglieder, die in einem mehr als geringfügigen Beschäftigungsverhältnis zur Kirchengemeinde stehen [...]“. EKHN (Hrsg.) (2010 c), § 5 (2).

⁴²⁵ Vgl. EKKW (Hrsg.) (1989), §§ 4 (1) und 5 (1).

⁴²⁶ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 28 (7).

⁴²⁷ Die Gemeindeleitung besteht in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck aus den Pfarrern und gewählten sowie gegebenenfalls weiteren berufenen Ehrenamtlichen. Vgl. ebenda, Art. 14 (2) und Art. 18.

Kirche von Kurhessen-Waldeck rechtlich zwar eine Verwaltungsunion darstellt, organisatorisch jedoch wie die meisten lutherischen Landeskirchen eine Bischofskirche ist.⁴²⁸ Da ihre rechtlichen Regelungen dabei auch auf Gemeindeebene die Sonderstellung der Hauptamtlichen sogar noch stärker hervorheben, als dies in den meisten lutherischen Landeskirchen der Fall ist, erscheint es sinnvoll, sie als dritten Teilnehmer für die empirische Untersuchung auszuwählen und keine lutherische Landeskirche. Denn der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt nicht auf Bekenntnisformen, sondern auf verfügungsrechtlichen Unterschieden. Hinzu kommt, dass die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau und die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck geografisch direkt benachbart sind und trotz ihrer stark unterschiedlichen rechtlich-organisatorischen Ausrichtungen bereits auf vielen Gebieten kooperieren.⁴²⁹ Dies macht die Untersuchung gerade dieser beiden Landeskirchen noch einmal zusätzlich attraktiv.

Das folgende Unterkapitel erläutert die relevanten rechtlichen Regelungen der drei selektierten Gliedkirchen im Einzelnen. Die Ausprägungsmuster der verfügungsrechtlichen Arrangements der drei Landeskirchen werden dabei jeweils mit Hilfe des in Kapitel 5.3 entwickelten morphologischen Kastens visualisiert.

5.6 Die verfügungsrechtlichen Regelungen der ausgewählten Landeskirchen

5.6.1 Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau

In der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) werden die grundlegendsten und wichtigsten die Leitung der Gemeinden betreffenden Regelungen insbesondere in fünf Gesetzestexten behandelt. Dies sind im Einzelnen die Kirchenordnung, die Kirchengemeindeordnung, die Kirchengemeindewahlordnung, das Pfarrstellengesetz und das Pfarrdienstgesetz.⁴³⁰

Bei der Analyse des Selbständigkeitsgrads des Leitungsgremiums ist zunächst festzustellen, dass dem Kirchenvorstand, wie das Gemeindeleitungsgremium in der EKHN heißt, die Verantwortung für das gesamte Gemeindeleben zugesprochen wird. So besagt Artikel 13 (1) der Kirchenordnung: „Der Kirchenvorstand leitet die Kirchengemeinde nach Schrift und Bekenntnis sowie der auf ihnen beruhenden kirchlichen Ordnung und ist für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich.“⁴³¹ Diese Verantwortung umfasst die Vertretung der Kirchengemeinde sowohl in geistlichen als auch

⁴²⁸ Die Stellung des Bischofs in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck wird in Kapitel 7.2.2 detaillierter erläutert.

⁴²⁹ Über die Kooperationsgebiete der beiden Landeskirchen wird online berichtet: Vgl. EKKW (Hrsg.) (2012 a).

⁴³⁰ Die genannten Gesetzestexte finden sich im Literaturverzeichnis unter: EKHN (Hrsg.) (2010 a), EKHN (Hrsg.) (2010 b), EKHN (Hrsg.) (2010 c), EKHN (Hrsg.) (2010 d) und EKHN (Hrsg.) (2010 e).

⁴³¹ EKHN (Hrsg.) (2010 a), Art. 13 (1).

in rechtlichen Fragen.⁴³² In der Kirchengemeindeordnung werden die Aufgaben des Kirchenvorstands detaillierter aufgelistet, und zwar die geistlichen ebenso wie die organisatorischen.⁴³³

Auf beiden Gebieten werden dabei auch umfangreiche Genehmigungspflichten angesprochen. Die Genehmigungen werden von verschiedenen übergeordneten Stellen, insbesondere dem Dekanatssynodalvorstand auf der mittleren Ebene und der Kirchenverwaltung, dem Rechnungsprüfungsamt sowie der Kirchenleitung auf Landeskirchenebene erteilt.⁴³⁴ Bei einigen die Gemeinde betreffenden Themen hat der Kirchenvorstand sogar keine Entscheidungsbefugnis, sondern muss lediglich von der mit der Entscheidung betrauten kirchlichen Körperschaft angehört werden. Dies betrifft sowohl Änderungen des Gebiets der Kirchengemeinde bis hin zu ihrer Aufhebung als auch die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Pfarrstellen.⁴³⁵

Was den Gemeinden in der EKHN jedoch explizit ermöglicht wird, ist die Erprobung neuer Arbeits- und Organisationsformen. In einer solchen Erprobungsphase kann für eine Dauer von maximal sechs Jahren von bestimmten Regelungen der Kirchenordnung abgewichen werden.⁴³⁶

Innergemeindlich gibt es in der EKHN nur zwei Organe, die Einfluss auf die Arbeit des Kirchenvorstands nehmen können. Dies sind die Gemeindeversammlung und der Kreis der Mitarbeitenden. Beide haben jedoch nur geringe Kompetenzen und wenig Einfluss auf die Gemeindeleitung. Sie können lediglich Anregungen und Anträge an den Kirchenvorstand richten, über die dieser dann selbständig entscheiden kann.⁴³⁷

Vorgeschrieben ist jedoch, dass bestimmte im Rahmen der Gemeindeleitung anfallende Verwaltungsaufgaben auf den für die jeweilige Kirchengemeinde zuständigen Regionalverwaltungsverband zu übertragen sind.⁴³⁸ Dies bedeutet zum einen eine Entlastung der Kirchenvorstände, gleichzeitig werden hierüber aber auch regelkonforme Verwaltungsprozesse und sachverständige Kontrollen sichergestellt.

Bei der Pfarrwahl hingegen haben die Kirchenvorstände der EKHN einen größeren Einfluss als die Gemeindeleitungsgremien vieler anderer Landeskirchen. Sie dürfen in der Regel in zwei von drei Fällen aus den Bewerbern für eine vakante Pfarrstelle den ihrer Einschätzung nach für die Gemeinde geeignetsten Kandidaten auswählen.

⁴³² Vgl. ebenda, Art. 13 (3).

⁴³³ Zur Auflistung der Aufgaben vgl. für die geistlichen Aufgaben insbesondere EKHN (Hrsg.) (2010 b), §§ 25 und 26 und für die organisatorischen Aufgaben insbesondere ebenda, §§ 21 und 27.

⁴³⁴ Genehmigungspflichten werden für geistliche Themen insbesondere in ebenda, §§ 13 (5) und 23 (1) erwähnt und für Verwaltungsthemen in ebenda, §§ 27 (3), 29 (1) und 55 (1).

⁴³⁵ Vgl. ebenda, § 14 (1) i. V. m. EKHN (Hrsg.) (2010 d), § 3 (1).

⁴³⁶ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 a), Art. 40.

⁴³⁷ Vgl. zur Gemeindeversammlung ebenda, Art. 14 sowie EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 54 und zum Kreis der Mitarbeitenden EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 53.

⁴³⁸ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 41.

Die Wahl ist von der Kirchenleitung zwar zu bestätigen, jedoch kann die Zustimmung nur beim Vorliegen formaler Fehler verweigert werden. Lediglich in jedem dritten Fall wird eine Gemeindepfarrstelle von der Kirchenleitung besetzt. Auch dann ist jedoch der Kirchenvorstand anzuhören und der in Aussicht genommene Bewerber der Gemeinde vorzustellen. Jedes wahlberechtigte Gemeindeglied kann Einspruch gegen die Ernennung des Kandidaten einlegen, z. B. wenn erhebliche Bedenken gegen die Lehre des betreffenden Pfarrers bestehen. Nur in wenigen Sonderfällen können Pfarrstellen abweichend von dem beschriebenen Rhythmus durch die Kirchenleitung besetzt werden. Solche Ausnahmen sind gegeben, wenn eine Gemeindepfarrstelle zu mindestens 50 Prozent mit einem übergemeindlichen Auftrag verbunden ist, wenn die Kirchenleitung ausnahmsweise unter genau festgelegten Konditionen einen bestimmten Bewerber zeitnah unterbringen muss oder wenn eine gültige Wahl durch den Kirchenvorstand nicht zustande kommt.⁴³⁹

Fasst man die dargestellten rechtlichen Regelungen zusammen und vergleicht den sich daraus ergebenden Grad der rechtlichen Selbständigkeit der Kirchenvorstände der EKHN mit dem der Gemeindeleitungsgremien der übrigen Landeskirchen, so ist festzustellen, dass sich dieser im mittleren Spektrum bewegt. Auf der einen Seite werden in den rechtlichen Regelungen zahlreiche Genehmigungspflichten aufgelistet. Dies gilt jedoch auch für zahlreiche andere Landeskirchen. Auf der anderen Seite haben die Kirchenvorstände gerade im Kernpunkt der Pfarrwahl häufiger das Recht der Wahl als die Gemeindeleitungsgremien vieler anderer Landeskirchen, in denen die Stellenvergabe abwechselnd durch Wahl des Leitungsgremiums und durch Besetzungsentscheidung eines übergeordneten Gremiums erfolgt. In der Summe kann der Grad der rechtlichen Selbständigkeit der Gemeindeleitung in der EKHN also als mittel eingestuft werden.

Das beschriebene Verfahren zur Pfarrstellenbesetzung wirkt sich auch insofern auf die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand aus, als die Kirchenvorstände häufiger als in anderen Landeskirchen die Möglichkeit haben, selbst einen aus ihrer Sicht passenden Pfarrer zu wählen. Dies erlaubt ihnen, von vorneherein ein hauptamtliches Gegenüber auszusuchen, dessen inhaltliche Schwerpunkte und Vorstellung von Zusammenarbeit denen der Ehrenamtlichen entsprechen.

Zum Vorsitzenden des Kirchenvorstands soll zudem explizit ein ehrenamtliches Mitglied gewählt werden. Ein Pfarrer übernimmt dann die Stellvertretung. Nur, wenn kein Ehrenamtlicher gewählt wird, soll und muss ein hauptamtliches Mitglied den Vorsitz übernehmen. In diesem Fall ist jedoch ein ehrenamtliches Mitglied zum Stellvertreter zu berufen.⁴⁴⁰ Wichtige Aufgaben, die mit dem Vorsitz verbunden sind, sind die Führung der laufenden Geschäfte, die Vorbereitung und Einberufung der

⁴³⁹ Zu den rechtlichen Regelungen für den dargestellten Pfarrstellenbesetzungsprozess vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 d), §§ 9 und 9a sowie 17 – 27.

⁴⁴⁰ Zur Vorsitzregelung vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 32 (2-4).

regelmäßigen Sitzungen sowie die Ausführung der Beschlüsse des Kirchenvorstands.⁴⁴¹ Wird der Vorsitz also, wie geboten, von einem ehrenamtlichen Mitglied übernommen, so hat dieses ehrenamtliche Kirchenvorstandsmitglied weitreichende Kompetenzen im Leitungsgremium inne.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Beurteilung der Einflussverteilung ist die Frage, welche Eingriffsmöglichkeiten bei Problemen während der Amtszeit eines Pfarrers existieren. In der EKHN ist die Versetzung eines Pfarrers auch gegen dessen Willen möglich, wenn entweder, z. B. aufgrund eines schlechten Gesundheitszustands, die Amtsführung behindert ist oder aus anderen Gründen eine gedeihliche Arbeit nicht mehr möglich ist. Diese Gründe müssen dabei explizit nicht in der Person des Pfarrers liegen, das heißt mit der Versetzung ist keine Schuldzuweisung verbunden. Im Falle der Ungedeihlichkeit der Arbeit des Pfarrers kann das Verfahren nicht nur von der Kirchenleitung, sondern auch vom Kirchenvorstand der Gemeinde angestoßen werden. In diesem Fall wird zunächst ein Schlichtungsverfahren durchgeführt. Erst wenn dieses scheitert, kann der Kirchenvorstand einen mit einer Begründung versehenen Versetzungsantrag einreichen, über den dann die Kirchenleitung entscheidet.⁴⁴²

Es gibt in den rechtlichen Regelungen der EKHN zusätzlich noch eine weitere Möglichkeit zur Trennung von einem Pfarrer, die wesentlich geringere Voraussetzungen erfordert. Gemeindepfarrstellen werden nach den Regeln dieser Landeskirche auf 10 Jahre befristet vergeben. Rechtzeitig vor dem Ablauf dieser Zeit findet ein Gespräch zwischen dem Dekan, dem Kirchenvorstand der Gemeinde und dem betroffenen Pfarrer statt, in dem das pastorale Konzept, die bisherige Zusammenarbeit, Pläne für die Zukunft und das Zusammenpassen von Pfarrer und Gemeinde besprochen werden. Daraufhin beschließen die ehrenamtlichen Mitglieder des Kirchenvorstands über die weitere Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit. Wird die Fortsetzung beschlossen und stimmt der Pfarrer dem Beschluss zu, so wird die Zusammenarbeit fortgeführt. Die Verlängerung erfolgt dabei immer für fünf Jahre. Nur, wenn ein Pfarrer das 58. Lebensjahr vollendet hat, gilt die Verlängerung bis zum Ruhestand. Ist der Beschluss des Kirchenvorstands jedoch auch bei der in diesem Fall vorgeschriebenen zweiten Abstimmung, die nach einer Woche bis einem Monat stattzufinden hat, negativ, so muss der Pfarrer sich in einer festgelegten Zeit auf eine neue Pfarrstelle bewerben.⁴⁴³

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Kirchenvorständen der EKHN den ehrenamt-

⁴⁴¹ Vgl. ebenda, §§ 35 und 36 (1).

⁴⁴² Die allgemeinen Versetzungsmöglichkeiten werden in EKHN (Hrsg.) (2010 e), § 35a (1) aufgezeigt. Das Verfahren bei Anstoß durch die Kirchenleitung wird in ebenda, § 36 erläutert, das Verfahren bei Anstoß durch den Kirchenvorstand in ebenda, §§ 36a, 36b und 36c.

⁴⁴³ Vgl. zur zeitlichen Befristung der Gemeindepfarrstellen EKHN (Hrsg.) (2010 d), § 7 und zum Prozess der Entscheidung über die Verlängerung der Zusammenarbeit EKHN (Hrsg.) (2010 e), § 35 (4, 5).

lichen Mitgliedern eine deutlich stärkere Stellung zuweist, als dies in den Gemeindeleitungsgremien vieler anderer Landeskirchen der Fall ist. Dies betrifft sowohl die Häufigkeit der Wahlmöglichkeit eines Pfarrstelleninhabers als auch die Regelungen zum Vorsitz des Gremiums und die Optionen zur Trennung von einem Pfarrer, insbesondere durch die nur in wenigen Landeskirchen vorhandene Regelung zur zeitlichen Befristung von Gemeindepfarrstellen.

Haftungsregelungen für die ehrenamtlichen Kirchenvorsteher finden in den Rechtstexten der EKHN keine Erwähnung. Lediglich die in den meisten landeskirchlichen Rechtstexten vorgestellten Möglichkeiten zur Auflösung eines beharrlich seine Pflichten verletzenden Gemeindeleitungsgremiums sowie zur Aberkennung des Amtes einzelner ihre Pflichten vernachlässigender Ehrenamtlicher werden angesprochen.⁴⁴⁴

Zusammenfassend können die Ausprägungen der drei betrachteten verfügungsrechtlichen Aspekte in der EKHN demnach wie folgt dargestellt werden:

Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums		
niedrig	mittel	hoch
Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen		
hoher Einfluss Pfarrer	keine erkennbare Tendenz	hoher Einfluss Ehrenamtliche
Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter		
keine Erwähnung Haftungsregelungen	allgemeine grundlegende Haftung	spezielle Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung

Tabelle 1: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der EKHN

5.6.2 Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck

Für die Untersuchung der verfügungsrechtlichen Arrangements in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) wurden insbesondere die folgenden landeskirchlichen Rechtstexte analysiert: die Grundordnung, das Kirchengesetz über die Wahl und Berufung zum Kirchenvorstand, die Anordnung zur Regelung der Geschäftsführung im Kirchenvorstand, das Vermögensaufsichtsgesetz, das Kirchengesetz über die Kirchenkreisämter, das Kirchengesetz über die Besetzung von Gemeinde- und Kreiskirchenpfarrstellen und das Pfarrerdienstgesetz.⁴⁴⁵

⁴⁴⁴ Vgl. zur Möglichkeit der Auflösung von Kirchenvorständen EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 51 (1) und zur Möglichkeit der Entlassung einzelner Kirchenvorsteher ebenda, § 50 (2).

⁴⁴⁵ Die genannten Gesetzestexte finden sich im Literaturverzeichnis unter: EKKW (Hrsg.) (2010), EKKW (Hrsg.) (1967), EKKW (Hrsg.) (1989), EKKW (Hrsg.) (2009), EKKW (Hrsg.) (2005), EKKW (Hrsg.) (2006), EKKW (Hrsg.) (2007) und EKD (Hrsg.) (2011). Die EKKW hatte ein

Die Analyse des Selbständigkeitsgrads des Leitungsgremiums zeigt, dass dem Kirchenvorstand in der EKKW zunächst ähnlich wie in der EKHN die Verantwortung für die Leitung der Gemeinde zugesprochen wird. Die Formulierung hebt bei der EKKW jedoch besonders die Pfarrer hervor, denn hier heißt es in Artikel 35 der Grundordnung: „Die Mitglieder des Kirchenvorstandes leiten in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrern die Gemeinde.“⁴⁴⁶ Die Leitungsaufgaben werden hier ebenfalls in weiteren Artikeln detaillierter aufgelistet, und zwar sowohl die geistlichen als auch die organisatorischen.⁴⁴⁷

Die Genehmigungspflichten werden insbesondere im Vermögensaufsichtsgesetz angesprochen und sind sehr umfangreich. Genehmigende Stellen sind dabei hauptsächlich die Kirchenkreisvorstände auf der mittleren Ebene und das Landeskirchenamt auf Landeskirchenebene. Genehmigungspflichtige Entscheidungen werden dabei vor allem im Bereich der allgemeinen Verwaltungsaufgaben, der Arbeitsverträge sowie bei Bau-, Grundstücks- und Friedhofsangelegenheiten aufgelistet.⁴⁴⁸ Bei Änderungen des Gebiets der Kirchengemeinde bis hin zu ihrer Aufhebung hat der Kirchenvorstand lediglich ein Anhörungsrecht.⁴⁴⁹ Die Grenzen der Kirchenkreise werden durch Kirchengesetz festgelegt.⁴⁵⁰ Für die Einrichtung und Aufhebung von Pfarrstellen ist der Bischof als höchster landeskirchlicher Entscheidungsträger verantwortlich.⁴⁵¹

Die Erprobung neuer Organisationsformen ist in der EKKW explizit möglich, allerdings betrifft die Regelung nur die Organisation auf Kirchenkreisebene. Es geht hierbei insbesondere darum, dass dem Kirchenkreis über die allgemeinen Bestimmungen hinaus Aufgaben der Kirchengemeinden übertragen werden können.⁴⁵²

Grundsätzlich ist vorgeschrieben, dass zahlreiche im Rahmen der Gemeindeleitung anfallende Verwaltungsaufgaben auf das für die jeweilige Gemeinde zuständige Kreiskirchenamt zu übertragen sind. Dies betrifft unter anderem Finanz-, Haushalts-

eigenes Pfarrerdienstgesetz, das bis zum 31.12.2011 galt und damit auch für den Zeitpunkt der empirischen Untersuchung maßgeblich war. Seit dem 01.01.2012 gilt in der EKKW das Pfarrdienstgesetz der EKD. Der Vollständigkeit halber werden in den Ausführungen dieses Kapitels die Regelungen beider Rechtstexte vorgestellt.

⁴⁴⁶ EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 35.

⁴⁴⁷ Die geistlichen Aufgaben werden insbesondere in ebenda, Art. 36 und die organisatorischen Aufgaben insbesondere in ebenda, Art. 37 aufgelistet.

⁴⁴⁸ Die Genehmigungspflichten werden insbesondere in folgenden Paragraphen erläutert: für die Verwaltung allgemein EKKW (Hrsg.) (2009), § 8 (1, 2), für Bauangelegenheiten ebenda, §§ 11 und 14, für Grundstücksangelegenheiten ebenda, § 18 (1), für Friedhofsangelegenheiten ebenda, § 19 (1) und für Arbeitsverträge ebenda, § 10.

⁴⁴⁹ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 9 (3).

⁴⁵⁰ Vgl. ebenda, Art. 64 (2).

⁴⁵¹ Die Verantwortung des Bischofs für die Errichtung und Aufhebung von Pfarrstellen ist in ebenda, Art. 51 (1) festgehalten.

⁴⁵² Zur Möglichkeit der Erprobung neuer Organisationsformen vgl. ebenda, Art. 85a.

und Kassenangelegenheiten, die Verwaltung gemeindlicher Einrichtungen, Bau- und Grundstücksangelegenheiten sowie die Personalverwaltung der Mitarbeiter.⁴⁵³

Innergemeindlich gibt es in der EKKW analog zur EKHN vor allem zwei Organe, die Einfluss auf die Arbeit des Kirchenvorstands nehmen können. Dies sind der Arbeitskreis der gemeindlichen Dienste und die Gemeindeversammlung. Ihre Kompetenzen entsprechen denen der analogen Gremien in der EKHN. Sie dienen vor allem dem Austausch über die gemeindliche Arbeit und können lediglich Anregungen und Anträge an den Kirchenvorstand richten, über die dieser dann entscheidet.⁴⁵⁴ Zusätzlich gibt es in der EKKW das Amt der Kirchenältesten. Ihre Aufgabe ist jedoch die Unterstützung der Pfarrer in ihrer seelsorgerischen Tätigkeit sowie ihre geistliche Stärkung.⁴⁵⁵ Das Amt der Kirchenältesten scheint damit keinen direkten Bezug zur Gemeindeleitungstätigkeit zu haben.

Bei der Pfarrwahl haben die Kirchenvorstände der EKKW einen geringeren Einfluss als die Kirchenvorstände in der EKHN. Vakante Pfarrstellen werden hier abwechselnd durch Wahl des Kirchenvorstands und Berufung des Bischofs besetzt. Die Wahl der Kirchenvorstände muss vom Bischof bestätigt werden. Wie in der EKHN kann die Bestätigung nur im Fall des Vorliegens formaler Fehler verweigert werden. Kommt sechs Monate nach Eingang der Bewerbungen eine gültige Wahl durch den Kirchenvorstand nicht zustande, so kann die Pfarrstelle abweichend vom normalen Rhythmus vom Bischof besetzt werden. Dem Kirchenvorstand steht das Wahlrecht dann erst wieder bei der übernächsten Besetzung zu. Wird eine Gemeindepfarrstelle durch den Bischof besetzt, so teilt dieser dem Kirchenvorstand den in Aussicht genommenen Kandidaten mit. Der Kirchenvorstand kann Einspruch gegen die Ernennung des Kandidaten einlegen. Über diesen entscheidet der Bischof endgültig. Ist eine Gemeindepfarrstelle zu mindestens 50 Prozent mit einem übergemeindlichen Auftrag verbunden und liegt das Besetzungsrecht bei einer anstehenden Stellenbesetzung beim Kirchenvorstand, so teilt der Bischof dem Kirchenvorstand mit, welche der Bewerber im Hinblick auf die übergemeindliche Aufgabe in Frage kommen.⁴⁵⁶

Vergleicht man die erläuterten rechtlichen Regelungen mit denen der EKHN und anderer Landeskirchen, so ist festzuhalten, dass der Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums in der EKKW geringer zu sein scheint als im landeskirchlichen Durchschnitt. In den rechtlichen Regelungen werden zahlreiche Genehmigungspflichten aufgelistet, viele Aufgaben werden den Kreiskirchenämtern übertragen und auch bei der Pfarrwahl haben die Kirchenvorstände nur in jedem

⁴⁵³ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2005), § 3 (1, 2).

⁴⁵⁴ Zum Arbeitskreis der gemeindlichen Dienste vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 41 (1, 3, 4) und zur Gemeindeversammlung ebenda, Art. 42 (1, 2).

⁴⁵⁵ Das Amt der Kirchenältesten wird in ebenda, Art. 39 und Art. 40 erläutert.

⁴⁵⁶ Zu den rechtlichen Regelungen für den dargestellten Pfarrstellenbesetzungsprozess vgl. EKKW (Hrsg.) (2006), §§ 3 sowie 5-12. Die Sonderregelung für mit einem weitergehenden Auftrag verbundene Pfarrstellen wird in ebenda, § 2b (4) erläutert.

zweiten Fall die Möglichkeit, selbst einen Bewerber auszusuchen. In der Summe kann der Grad der rechtlichen Selbständigkeit der Gemeindeleitung in der EKKW daher als eher gering eingestuft werden.

Das dargestellte Pfarrstellenbesetzungsverfahren wirkt sich auch auf die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand dahingehend aus, dass die ehrenamtlichen Kirchenvorsteher nur in jedem zweiten Fall die Möglichkeit haben, selbst ein ihrer Meinung nach passendes hauptamtliches Gegenüber zu wählen. Dies gibt ihnen seltener als beispielsweise den Kirchenvorstehern in der EKHN die Chance, von vorneherein einen Pfarrer auszusuchen, dessen inhaltliche Schwerpunkte und Vorstellung von Zusammenarbeit mit denen der Ehrenamtlichen übereinstimmen.

Den Vorsitz des Kirchenvorstands führt in der EKKW der geschäftsführende Pfarrer, es sei denn, es wird ein ehrenamtliches Mitglied gewählt. Diese Wahl ist vom Kirchenkreisvorstand zu bestätigen. Erfolgt die Wahl eines ehrenamtlichen Mitglieds zum Vorsitzenden, so übernimmt der geschäftsführende Pfarrer die Stellvertretung. Wird der Vorsitz von einem Hauptamtlichen geführt, so übernimmt ein ehrenamtliches Mitglied den stellvertretenden Vorsitz.⁴⁵⁷ Mit dem Vorsitz ist hierbei insbesondere die Aufgabe der Einberufung und Leitung der planmäßigen Sitzungen verbunden.⁴⁵⁸ Des Weiteren entscheidet im Falle der Stimmgleichheit bei Abstimmungen die Stimme des Vorsitzenden.⁴⁵⁹

Die Geschäftsführung verbleibt auch im Fall der Ausübung des Kirchenvorstandsvorsitzes durch einen Ehrenamtlichen beim geschäftsführenden Pfarrer, es sei denn, sie wird ebenfalls explizit durch den Kirchenvorstand auf den ehrenamtlichen Vorsitzenden übertragen. Diese Übertragung bedarf der Zustimmung des Kirchenkreisvorstands und der Anzeige beim Landeskirchenamt. Die Geschäftsführung umfasst die Vorbereitung der Kirchenvorstandssitzungen, die Führung der laufenden Geschäfte sowie die Ausführung der Beschlüsse des Kirchenvorstands, die Erledigung des Schriftwechsels und die Ausübung des Dienstvorsitzes gegenüber den Mitarbeitern der Gemeinde. Die Vertretung der Gemeinde nach außen kann sowohl durch den geschäftsführenden Pfarrer als auch durch den Vorsitzenden des Kirchenvorstands wahrgenommen werden. Unterschriften im Rechtsverkehr sind ebenfalls durch beide Personen möglich, wobei im Falle der Unterschrift eines ehrenamtlichen Kirchenvorstandsvorsitzenden die Unterlagen dem geschäftsführenden Pfarrer vor Versendung zur Kenntnis zugeleitet werden müssen.⁴⁶⁰

⁴⁵⁷ Die rechtlichen Regelungen zum Vorsitz werden in EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 28 (1, 4) dargestellt.

⁴⁵⁸ Vgl. EKKW (Hrsg.) (1989), § 8 (1).

⁴⁵⁹ Vgl. ebenda, § 12 (2).

⁴⁶⁰ Die in diesem Absatz erläuterten Regelungen zur Geschäftsführung, zu ihrer möglichen Übertragung auf einen ehrenamtlichen Vorsitzenden und zur Vertretung der Gemeinde finden sich in ebenda, §§ 4 (1, 2), 5 (1), 6 (1) und 8 (3).

Die dargestellten Regelungen stärken in weitreichendem Maße die Position des Pfarrers im Gemeindeleitungsgremium. Hinzu kommt, dass ohne Beteiligung eines Pfarrers keine Entscheidungen im Gremium getroffen werden dürfen. Dies ist nur ausnahmsweise erlaubt, wenn der betreffende Pfarrer wegen persönlicher Beteiligung nicht an der Beschlussfassung teilnehmen darf oder eine Entscheidung aufgrund besonderer Dringlichkeit keinen Aufschub duldet.⁴⁶¹

Die Möglichkeiten der Versetzung eines Pfarrers auch gegen dessen Willen haben sich in der EKKW zum 01.01.2012 geringfügig verändert, da zu diesem Stichtag die ehemalige eigene Pfarrdienstordnung der EKKW durch die allgemeine Pfarrdienstordnung der EKD ersetzt wurde. Nach den Regeln der zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung geltenden Pfarrdienstordnung der EKKW konnte die Versetzung eines Pfarrers aufgrund der Behinderung der Amtsführung durch einen schlechten Gesundheitszustand vom Bischof vorgenommen werden.⁴⁶² Nach der Pfarrdienstordnung der EKD ist bei einer andauernden Dienstunfähigkeit aufgrund gesundheitlicher Probleme eine Versetzung in den Ruhestand möglich, die bei einer Besserung des Gesundheitszustands gegebenenfalls auch wieder aufgehoben werden kann.⁴⁶³ War eine gedeihliche Arbeit eines Pfarrers in einer Gemeinde nicht mehr zu erwarten, so war nach den Regelungen der alten Pfarrdienstordnung der EKKW eine Versetzung des betreffenden Pfarrers auf Antrag des Kirchenvorstands möglich. Die Versetzungsentscheidung oblag dem Bischof und die Gründe mussten explizit nicht in der Person des Pfarrers liegen.⁴⁶⁴ Auch die in der EKKW seit Anfang 2012 gültige Pfarrdienstordnung der EKD sieht die Möglichkeit der Versetzung eines Pfarrers bei einer nachhaltigen Störung des Verhältnisses zur Gemeinde oder zu ihrem Vertretungsorgan vor.⁴⁶⁵

Eine allgemeingültige Stellenbefristung wie in der EKHN gibt es in der EKKW nicht. Die einzigen Möglichkeiten zur Trennung von einem Pfarrer bestehen also in der Einleitung der geschilderten Versetzungsverfahren oder in einem freiwilligen Stellenwechsel des Pfarrers.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Regelungen zur Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Kirchenvorständen der EKKW den Pfarrern eine deutlich stärkere Stellung zuweisen, als dies in den Gemeindeleitungsgremien der meisten anderen Landeskirchen der Fall ist. Dies betrifft insbesondere die Regelungen zur Geschäftsführung und zum Vorsitz des Gremiums sowie die

⁴⁶¹ Die Notwendigkeit der Beteiligung eines Pfarrers wird in EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 28 (7) erörtert.

⁴⁶² Vgl. EKKW (Hrsg.) (2007), § 62.

⁴⁶³ Vgl. EKD (Hrsg.) (2011), § 89 (1) zur Möglichkeit der Versetzung in den Ruhestand und ebenda, § 95 (1) zur Möglichkeit der Rückkehr in den aktiven Dienst.

⁴⁶⁴ Die Regelungen zum in der EKKW bis zum 31.12.2011 gültigen Vorgehen zur Versetzung eines Pfarrers aufgrund der Ungedeihlichkeit der Arbeit finden sich in EKKW (Hrsg.) (2007), §§ 63 und 66.

⁴⁶⁵ Vgl. EKD (Hrsg.) (2011), § 80.

Vorschrift, dass ohne Beteiligung eines Pfarrers in der Regel keine Entscheidungen im Gremium getroffen werden dürfen.

Im Gegensatz zur EKHN werden Haftungsfragen in den Rechtstexten der EKKW explizit angesprochen. Für die ehrenamtlichen Gemeindeleiter gilt hierbei, dass sie nach den Regelungen des öffentlichen und des bürgerlichen Rechts persönlich für Schäden der Kirchengemeinde oder einer ortsgemeindlichen Stiftung haften. Voraussetzung hierfür ist allerdings das Vorliegen einer vorsätzlichen Schädigung oder grober Fahrlässigkeit. Die Möglichkeit der Forderung von Schadensersatzleistungen durch Dritte wird ebenfalls erwähnt.⁴⁶⁶

Des Weiteren kann das Landeskirchenamt gesetzeswidrige Beschlüsse der Kirchenvorstände außer Kraft setzen und Ersatzvornahmen tätigen. Ebenso ist die Auflösung eines Kirchenvorstands aufgrund von Pflichtverletzungen möglich. Auch einzelne Mitglieder können aufgrund der Vernachlässigung ihrer Pflichten entlassen werden.⁴⁶⁷

Die folgende Tabelle fasst die Ausprägungen der betrachteten verfügungsrechtlichen Aspekte in der EKKW zusammen:

Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums		
niedrig	mittel	hoch
Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen		
hoher Einfluss Pfarrer	keine erkennbare Tendenz	hoher Einfluss Ehrenamtliche
Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter		
keine Erwähnung Haftungsregelungen	allgemeine grundlegende Haftung	spezielle Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung

Tabelle 2: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der EKKW

⁴⁶⁶ Die Möglichkeit der Haftung wird in EKKW (Hrsg.) (1989), § 10 (1) behandelt. Für die Haftung wird dabei auf die Regelungen des öffentlichen und bürgerlichen Rechts verwiesen. Die Regelungen im bürgerlichen Recht lassen sich am besten am Paragraphen zur Haftung ehrenamtlicher Vorstände von Vereinen ablesen. Hier heißt es im BGB, § 31a (1): „Ein Vorstand, der unentgeltlich tätig ist oder für seine Tätigkeit eine Vergütung erhält, die 500 Euro jährlich nicht übersteigt, haftet dem Verein für einen in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Satz 1 gilt auch für die Haftung gegenüber den Mitgliedern des Vereins.“

⁴⁶⁷ Die Regelungen zu Ersatzvornahme finden sich in EKKW (Hrsg.) (2009), §§ 5 und 6. Die Optionen der Auflösung eines Kirchenvorstands und der Entlassung einzelner Mitglieder werden in EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 27 (1) und Art. 25 (1) behandelt.

5.6.3 Die Evangelisch-reformierte Kirche

Die wesentlichen rechtlichen Regelungen für die Leitung der Kirchengemeinden in der Evangelisch-reformierten Kirche werden insbesondere in vier Rechtstexten behandelt, die für die folgende Untersuchung herangezogen wurden. Dies sind die Kirchenverfassung, das Gemeindegewahlgesetz, das Pfarrwahlgesetz und das Pfarrerdienstgesetz.⁴⁶⁸

Dem Leitungsgremium der Gemeinde, das in der Evangelisch-reformierten Kirche Kirchrat oder Presbyterium heißt, werden die geistliche Leitung und Aufsicht, die wirtschaftliche Verwaltung sowie die Vertretung der Gemeinde in rechtlichen Fragen zugesprochen.⁴⁶⁹ In der Kirchenverfassung werden dabei sowohl geistliche als auch organisatorische Aufgaben in verschiedenen Paragraphen ausführlicher erläutert.⁴⁷⁰ Ein Blick in die grundsätzlichen Regelungen der Evangelisch-reformierten Kirche zeigt, dass hier nicht landeskirchlichen Gremien sondern den Kirchengemeinden die zentrale kirchliche Leitungskompetenz zugewiesen wird.⁴⁷¹

Sowohl einige das geistliche Leben der Gemeinde betreffende als auch einige Verwaltungsbeschlüsse bedürfen hierbei dennoch der Genehmigung durch das Moderamen⁴⁷² der Synode auf der mittleren Ebene. Diese darf jedoch explizit nur dann verweigert werden, wenn eine Maßnahme nachweislich rechtswidrig oder von der Gemeinde nicht finanzierbar ist oder wenn sie dem kirchlichen Auftrag oder der kirchlichen Gemeinschaft auf Synodalebene entgegensteht.⁴⁷³ Weitere Genehmigungen werden vom Moderamen der Gesamtsynode auf Landeskirchenebene erteilt.⁴⁷⁴ Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass der Umfang der Genehmigungspflichten geringer ist als in den beiden anderen untersuchten Landeskirchen. Bei Änderungen des Gebiets der Kirchengemeinde sowie bei der Errichtung von Pfarrstellen haben die betroffenen Gemeinden allerdings nur ein Anhörungsrecht.⁴⁷⁵ Zusammenlegungen und Aufhebungen von Kirchengemeinden hingegen werden in der Regel von den betroffenen Gemeinden selbst beschlossen. Nur wenn eine solche

⁴⁶⁸ Die genannten Gesetzestexte finden sich im Literaturverzeichnis unter: Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2005), Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 b) und Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 c).

⁴⁶⁹ Vgl. ebenda, § 10 (2).

⁴⁷⁰ Die geistlichen Aufgaben werden dabei insbesondere in ebenda, §§ 17 (1, 2), 18 (1), 20 (1, 2), 21, 22 (1-3) und 23 (1, 2) aufgelistet. Organisatorische Aufgaben werden insbesondere in ebenda, §§ 23 (3-5), 24 und 25 (1, 2) dargestellt.

⁴⁷¹ Vgl. hierzu Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 4.

⁴⁷² Das Moderamen ist das gewählte Vorstandskollegium einer Synode.

⁴⁷³ Die Regelungen zu Genehmigungen des Moderamens der Synode finden sich in Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 60.

⁴⁷⁴ Die vom Moderamen der Gesamtsynode zu genehmigenden Beschlüsse sind in ebenda, § 74 (1) aufgelistet.

⁴⁷⁵ Vgl. ebenda, § 7 (2).

Maßnahme zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags notwendig ist, kann die Entscheidung nach Anhörung der beteiligten Kirchengemeinden auch vom Moderamen der Gesamtsynode getroffen werden.⁴⁷⁶

Die Verwaltung der gemeindlichen Kassen und der Entwurf des Haushaltsplans können durch einen gemeindlichen Rechnungsführer erfolgen. Sofern ein Rentamt vorhanden ist, können diese Aufgaben auf selbiges übertragen werden. Diese Übertragung ist jedoch nicht allgemein zwingend vorgeschrieben.⁴⁷⁷

Dem großen Grad der Selbständigkeit der Gemeindeleitung im Außenverhältnis steht eine stärkere innergemeindliche Aufgaben- und Einflussverteilung gegenüber. In Gemeinden mit mindestens 1.000 Gemeindegliedern ist zwingend eine Gemeindevertretung zu wählen, in kleineren Gemeinden entscheidet die Gemeindeversammlung, ob ein solches Gremium gebildet wird. In die Gemeindevertretung können Personen gewählt werden, die auch in den Kirchenrat oder das Presbyterium gewählt werden dürften. Die Gemeindevertretung entscheidet bei einer Reihe festgelegter wichtiger Verwaltungsangelegenheiten gemeinsam mit dem Kirchenrat / Presbyterium.⁴⁷⁸ Die Gemeindeversammlung hat in der Evangelisch-reformierten Kirche ebenfalls mehr Kompetenzen als in der EKH und der EKKW. Sie kann nicht nur Anregungen und Anträge an den Kirchenvorstand richten, sondern wählt auch die Gemeindevertretung, die Kirchenältesten / Presbyter und die Pfarrer, sofern ein Gemeindestatut dies vorsieht. Des Weiteren bestätigt sie Gemeindestatuten, nimmt an Visitationen teil und ist bei der geplanten Vereinigung einer Gemeinde mit einer anderen sowie bei der geplanten Aufhebung einer Gemeinde oder einer gemeindlichen Pfarrstelle anzuhören.⁴⁷⁹

Auch bei der Pfarrwahl zeigt sich die umfassende rechtliche Selbständigkeit der Gemeinde. Sie wählt ihren Pfarrer stets in eigener Verantwortung. Die Wahl obliegt dabei nicht dem Kirchenrat / Presbyterium, sondern den wahlberechtigten Gemeindegliedern. Allerdings wird die Pfarrwahl vom Kirchenrat / Presbyterium vorbereitet, der / das aus der Menge der Bewerber dabei zwei bis drei Kandidaten für die Gemeindegewahl selektiert. Bei Vorliegen nur einer einzigen Bewerbung oder unter anderen besonderen Umständen ist dabei auch die Reduzierung auf eine Einzahl möglich. Dem muss das Moderamen der Gesamtsynode zustimmen. Die Gemeindegewahl ist vom Kirchenpräsidenten zu bestätigen, jedoch kann die Zustimmung nur beim Vorliegen formaler Fehler verweigert werden. Die Besetzung einer Gemeindepfarrstelle durch das Moderamen der Gesamtsynode ist nach Anhörung des Kirchenrates / Presbyteriums nur dann möglich, wenn innerhalb von 12 Monaten nach Ausschreibung keine Wahl zustande gekommen oder eine Stelle dringend zu

⁴⁷⁶ Die Regelungen zur Zusammenlegung und Aufhebung von Kirchengemeinden finden sich in ebenda, § 7 (3).

⁴⁷⁷ Vgl. ebenda, § 27 (1-3).

⁴⁷⁸ Die Regelungen zur Gemeindevertretung finden sich in ebenda, §§ 37 und 39 (1, 2, 4).

⁴⁷⁹ Die Aufgaben und Arbeitsweise der Gemeindeversammlung sind in ebenda, §§ 42-44 dargestellt.

besetzen und ein geeigneter Kandidat vorhanden ist. In diesem Fall darf jedoch eine Besetzung durch das Moderamen der Gesamtsynode die nächsten drei Male beziehungsweise mindestens 50 Jahre nicht mehr vorkommen, es sei denn, die Zustimmung von Kirchenrat / Presbyterium und Gemeindevertretung liegen vor.⁴⁸⁰

Fasst man die dargestellten rechtlichen Regelungen zusammen, so ist festzustellen, dass die Gemeindeleitungsgremien in der Evangelisch-reformierten Kirche im Vergleich zu anderen Landeskirchen einen außergewöhnlich hohen Grad an Selbständigkeit gegenüber Gremien der mittleren und der landeskirchlichen Ebene haben. Dafür obliegen ihnen zahlreiche gemeindliche Leitungsentscheidungen nicht alleine, sondern in Zusammenarbeit mit der Gemeindevertretung oder der Gemeindeversammlung. Auch hier haben die Kirchenräte / Presbyterien aber einen nicht unwesentlichen Einfluss, was sich beispielsweise bei der Pfarrwahl darin widerspiegelt, dass sie aus der Menge der Bewerber eine Vorauswahl treffen können, die der Gemeinde anschließend zur Wahl gestellt wird. In der Summe kann der Grad der rechtlichen Selbständigkeit der Gemeindeleitung in der Evangelisch-reformierten Kirche daher als hoch eingestuft werden.

Auf Basis der dargestellten Regelung zur Pfarrstellenbesetzung haben in der Evangelisch-reformierten Kirche die Gemeinden außer in den speziellen Sonderfällen immer die Möglichkeit, sich in freier Wahl einen ihrer Meinung nach passenden Pfarrer zu suchen. Durch das Recht der Vorauswahl kann der Kirchenrat / das Presbyterium hierbei in einem gewissen Umfang sicherstellen, dass ein Hauptamtlicher gewählt wird, dessen inhaltliche Schwerpunkte und Vorstellung von Zusammenarbeit denen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter entsprechen.

Zur Leitung des Kirchenrates / Presbyteriums werden ein Vorsitzender und zwei Stellvertreter gewählt. Hierbei trifft die Kirchenverfassung keine Aussage darüber, ob es sich dabei bevorzugt um haupt- oder ehrenamtliche Mitglieder des Gremiums handeln soll.⁴⁸¹ Der Vorsitzende ist insbesondere zuständig für die Einberufung der regelmäßigen Sitzungen des Gemeindeleitungsgremiums.⁴⁸² Willenserklärungen des Kirchenrates / Presbyteriums bedürfen zu ihrer Gültigkeit der Unterschrift des Vorsitzenden oder eines der beiden Stellvertreter plus zweier weiterer Kirchenältester / Presbyter.⁴⁸³ Insgesamt scheinen mit der Funktion des Vorsitzenden in der Evangelisch-reformierten Kirche weniger umfassende alleinige Kompetenzen verbunden zu sein als beispielsweise in der EKHN und in der EKKW.

⁴⁸⁰ Die wichtigsten Regelungen zur Pfarrstellenbesetzung in der Evangelisch-reformierten Kirche finden sich in ebenda, § 4 Punkt 3 und § 47 (1-3), sowie in Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 b), §§ 1 (1), 5 (1), 12 (1), und 14 (1-2).

⁴⁸¹ Zur Wahl des Vorsitzenden und der Stellvertreter vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 28 (1, 2).

⁴⁸² Vgl. ebenda, § 29 (1, 2).

⁴⁸³ Vgl. ebenda, § 34.

Nach den Regeln der Pfarrdienstordnung der Evangelisch-reformierten Kirche kann ein Pfarrer bei dauernder Dienstunfähigkeit selbst eine Versetzung beantragen oder auch ohne eigenen Antrag vom Moderamen der Gesamtsynode nach Anhörung des Kirchenrates / Presbyteriums versetzt werden.⁴⁸⁴ Liegt eine grundlegende Störung des Verhältnisses zwischen Pfarrer und Gemeinde vor, kann der Kirchenrat / das Presbyterium eine Abberufung des Pfarrers beantragen, wenn alle Bemühungen zur Behebung der Störung, auch im Rahmen einer Visitation, erfolglos waren. Das Moderamen der Gesamtsynode entscheidet über den Antrag. Hierbei werden der betroffene Pfarrer, der Kirchenrat / das Presbyterium, das Moderamen der Synode und die Gemeindeversammlung der betroffenen Gemeinde angehört. Wird der Antrag abgelehnt, so erlöschen die Ämter der Kirchenältesten / Presbyter und es erfolgt eine Neuwahl.⁴⁸⁵

Eine Betrachtung der vorgestellten rechtlichen Regelungen in ihrer Gesamtheit ergibt, dass die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung der Evangelisch-reformierten Kirche weder den haupt- noch den ehrenamtlichen Mitgliedern eine deutlich stärkere Stellung zuweist. Die Regelungen zur Pfarrstellenbesetzung ermöglichen den Kirchenältesten / Presbytern einen großen Einfluss auf die Pfarrwahl. Für den Vorsitz des Gemeindeleitungsgremiums werden keine Sollvorgaben bezüglich Haupt- oder Ehrenamtlichkeit gemacht. Die Abberufung eines Pfarrers ist nur im Falle einer grundlegenden Störung im Verhältnis zur Gemeinde, nicht aber zum Leitungsgremium möglich. Zudem kann das Verfahren nur nach Ausschöpfung anderer Optionen zur Behebung der Störung eingeleitet werden und ist für die Ehrenamtlichen mit der Gefahr des Erlöschens ihrer Ämter verbunden. Hier ist die Position der Ehrenamtlichen daher eher schwächer als in anderen Landeskirchen. In der Summe zeigen die rechtlichen Regelungen in der Evangelisch-reformierten Kirche bei der Einflussverteilung zwischen den haupt- und den ehrenamtlichen Mitgliedern der Kirchenräte / Presbyterien verglichen mit anderen Landeskirchen keine eindeutige Tendenz.

Die Evangelisch-reformierte Kirche ist die Landeskirche mit der umfassendsten Haftungsregelung für die ehrenamtlichen Gemeindeleiter. In § 25 (1) der Kirchenverfassung heißt es: „Der Kirchenrat/Das Presbyterium verwaltet das Vermögen der Kirchengemeinde einschließlich des Vermögens der nicht rechtsfähigen kirchlichen Stiftungen und Einrichtungen der Kirchengemeinde sowie der Diakoniekasse. Die Haftung der Mitglieder des Kirchenrates/Presbyteriums richtet sich nach den Vorschriften des Bürgerlichen Rechts über die Haftung des Vormunds für das Mündelvermögen (§§ 1833 ff. BGB).“⁴⁸⁶ Dies bedeutet, dass die Kirchenältesten /

⁴⁸⁴ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 c), § 43 (1, 2, 4).

⁴⁸⁵ Das Vorgehen zur Beantragung der Abberufung eines Pfarrers bei Vorliegen einer grundlegenden Störung zwischen Pfarrer und Gemeinde wird in Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 49 sowie Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 c), §§ 38 a, 39 und 44 erläutert.

⁴⁸⁶ Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 25 (1).

Presbyter auch im Falle der einfachen Fahrlässigkeit persönlich haftbar gemacht werden können.⁴⁸⁷

Zusätzlich zu dieser umfassenden Haftungsregelung kann das Moderamen der Gesamtsynode Ersatzvornahmen tätigen. Ebenso ist die Entlassung einzelner Mitglieder eines Kirchenrates / Presbyteriums aufgrund von Pflichtverletzungen möglich.⁴⁸⁸

Zusammenfassend können die Ausprägungen der drei untersuchten verfügungsrechtlichen Aspekte in der Evangelisch-reformierten Kirche wie folgt dargestellt werden:

Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums		
niedrig	mittel	hoch
Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen		
hoher Einfluss Pfarrer	keine erkennbare Tendenz	hoher Einfluss Ehrenamtliche
Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter		
keine Erwähnung Haftungsregelungen	allgemeine grundlegende Haftung	spezielle Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung

Tabelle 3: Verfügungsrechtliche Ausgestaltung in der Evangelisch-reformierten Kirche

5.7 Implikationen für die empirische Erhebung

Basierend auf der theoretischen Untersuchung der die Gemeindeleitung betreffenden verfügungsrechtlichen Arrangements der verschiedenen Landeskirchen ergeben sich zahlreiche weitergehende Untersuchungsfragen für die empirische Studie. Zum einen sollen die rechtlichen Regelungen und ihr Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung in der Erhebung eingehender beleuchtet werden. Zum anderen sind zusätzliche Faktoren zu untersuchen, die ebenfalls Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse haben.

Im Hinblick auf die Verfügungsrechte stellt sich dabei zunächst ganz allgemein die Frage, inwiefern die dargestellten Regelungen in den einzelnen Landeskirchen Anwendung in der Praxis finden. Dies betrifft zahlreiche Themen, z. B. wie oft ehrenamtliche Gemeindeleiter persönlich haftbar gemacht oder wie oft von den Gemeindeleitungsgremien Verfahren zur Versetzung eines Pfarrers angestoßen

⁴⁸⁷ In § 1833 (1) des BGB heißt es: „Der Vormund ist dem Mündel für den aus einer Pflichtverletzung entstehenden Schaden verantwortlich, wenn ihm ein Verschulden zur Last fällt. [...]“

⁴⁸⁸ Die Möglichkeit der Ersatzvornahme wird in Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 36 und die Möglichkeit der Entlassung einzelner Mitglieder in ebenda, § 16 (5) erörtert.

werden. Ebenfalls zu untersuchen ist, wie häufig Genehmigungen in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen versagt werden und aus welchen Gründen. Außerdem ist zu betrachten, inwieweit sich Sollvorgaben, z. B. bezüglich der Übernahme des Vorsitzes im Gemeindeleitungsgremium, auf die praktische organisatorische Ausgestaltung der Gemeindeleitung auswirken.

Zusätzlich erscheint es zum besseren Verständnis der unterschiedlichen Ausgestaltung der verfügungsrechtlichen Regelungen in den untersuchten Landeskirchen sinnvoll, die Ursachen und Hintergründe für die Differenzen zu ermitteln. Hierbei stellt sich die Frage, ob die verschiedenen rechtlich-organisatorischen Ausgestaltungen beispielsweise mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlich-organisatorischen Paradigmen, einem unterschiedlichen theologischen Verständnis oder mit unterschiedlichen historisch gewachsenen Entwicklungen zu erklären sind.

Da die Kenntnis der rechtlichen Regelungen für die Analyse der Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien alleine nicht ausreichend ist, müssen im Rahmen der empirischen Untersuchung zusätzlich die Zielsetzungen der beteiligten Entscheider, insbesondere der ehrenamtlichen Gemeindeleiter, die die absolute Mehrheit in den Gremien stellen, betrachtet werden. Da es sich um eine ehrenamtliche Tätigkeit handelt, bietet eine Analyse der Engagementmotive der Gemeindevorsteher hierfür eine gute Basis.

Und schließlich ist die Frage zu beantworten, inwiefern sich die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen in der Praxis auf konkrete Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien auswirken. Dabei ist zum einen zu klären, ob die rechtlichen Vorgaben überhaupt einen signifikanten Einfluss auf die Prozessabläufe und -ergebnisse haben, und welche anderen Einflussfaktoren gegebenenfalls auch eine Rolle spielen. Zum anderen stellt sich die Frage, wie sich die unterschiedliche Ausgestaltung der rechtlichen Regelungen in den betrachteten Landeskirchen auf die Entscheidungen in den verschiedenen Entscheidungsfeldern und damit auf die Situation der Gemeinden auswirkt. Dieser Untersuchungsschritt wird anhand der in Kapitel 5.5 entwickelten Hypothesen erfolgen.

Die dargelegten Fragen sollen in den folgenden Kapiteln beantwortet werden. Dazu wurde ein Untersuchungsdesign für die empirische Studie entwickelt, das sämtliche erläuterten Fragestellungen abdeckt. Der Aufbau und die Durchführung der empirischen Untersuchung werden im folgenden Kapitel erörtert.

6. Die empirische Erhebung

6.1 *Ziel und Aufbau von Kapitel 6*

Das vorliegende Kapitel beinhaltet eine Übersicht zu allen grundlegenden Aspekten der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Erhebung. Es gibt einen Überblick zu den einzelnen Bestandteilen der Untersuchung, dem Untersuchungsvorgehen, den Probanden sowie den Erhebungstechniken und -inhalten.

Da in der vorliegenden Untersuchung grundlegende Zusammenhänge explorativ ermittelt werden sollen, bietet sich die detaillierte Analyse von Fallbeispielen und die daraus abgeleitete Ermittlung übergreifend gültiger Zusammenhänge als geeignetes Verfahren an. Die in der Studie betrachteten Kirchengemeinden werden dabei ebenso wie die im vorigen Kapitel bereits selektierten Landeskirchen gezielt im Rahmen einer gelenkten Stichprobe ausgewählt. Das Erhebungsdesign und die Auswertungen sind in erster Linie qualitativer und nicht quantitativer Natur.

Im ersten Teil der Erhebung werden dabei die drei in Kapitel 5 selektierten Landeskirchen vergleichend betrachtet. Mit diesem Teil der Untersuchung beschäftigt sich Kapitel 6.2. Dabei werden zunächst die ausgewählten Landeskirchen noch einmal eingehender vorgestellt. Im Anschluss wird das Untersuchungsvorgehen erläutert. Auf Landeskirchenebene bestand der empirische Teil der Fallstudien in Interviews mit rechtlich versierten und mit den Fragen der Gemeindeleitung vertrauten Landeskirchenvertretern. Es werden die Durchführung der Befragungen, die Interviewpartner und der verwendete Interviewleitfaden eingehender vorgestellt.

Der zweite Teil der Erhebung beinhaltet eine Fallstudienanalyse auf Gemeindeebene. Er wird in Kapitel 6.3 erörtert. Die empirische Untersuchung war hierbei zweigeteilt und bestand aus einer schriftlichen Befragung mit Fragebögen sowie Interviews mit Gemeindeleitern. Zunächst werden dabei im vorliegenden Kapitel das Auswahlverfahren und die selektierten Gemeinden vorgestellt. Die Gemeinden gehören alle zu den drei im ersten Teil der Studie betrachteten Landeskirchen. Im Anschluss wird die schriftliche Befragung vorgestellt, die bei den ehrenamtlichen Gemeindeleitern der ausgewählten Gemeinden durchgeführt wurde. Erläutert werden dabei die Durchführung der Befragung, der verwendete Fragebogen und grundlegende soziodemografische Merkmale der Probanden. Abschließend werden die gemeindlichen Interviews betrachtet, die mit einzelnen ehrenamtlichen Gemeindeleitern zu konkreten Entscheidungsprozessen in den selektierten Gemeinden geführt wurden. Analog zu den Interviews auf Landeskirchenebene werden hierbei die Durchführung der Befragungen, die Interviewpartner und der verwendete Interviewleitfaden eingehender vorgestellt.

Die in diesem Kapitel erläuterten empirischen Erhebungen bilden die Basis für die Auswertungen, die im Anschluss erörtert werden. In Kapitel 7 werden dabei zunächst die Untersuchungsergebnisse aus den landeskirchlichen Fallstudien behandelt. Kapitel 8 beschäftigt sich mit den Engagementmotiven der Gemeindeleiter in den

ausgewählten Gemeinden, dem zentralen Untersuchungsgegenstand des in diesem Kapitel vorgestellten Fragebogens. In Kapitel 9 werden schließlich die Ergebnisse der Fallstudien zu Entscheidungsprozessen in der Gemeindeleitung aufgezeigt und dabei die in Kapitel 5 aufgestellten Hypothesen überprüft. Hier fließen insbesondere die aus den Interviews mit Gemeindeleitern gewonnen Erkenntnisse, aber auch Ergebnisse aus den Interviews auf Landeskirchenebene sowie den Auswertungen der Fragebögen ein.

Da es sich um eine explorative Untersuchung handelt, werden im Rahmen der Auswertung nicht alle im Fragebogen und in den Interviews gestellten Fragen der Reihe nach abgearbeitet. Stattdessen werden nur die Aspekte behandelt, die sich im Rahmen der Gesamtauswertung als besonders relevant für die jeweilige Fragestellung der einzelnen Kapitel erwiesen haben. Implikationen ergeben sich dabei insbesondere aus qualitativen Aussagen, die übereinstimmende Muster erkennen lassen.

6.2 Fallstudie Teil I: Die Landeskirchenebene

6.2.1 Die ausgewählten Landeskirchen

Die Gründe für die Auswahl der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) und der Evangelisch-reformierten Kirche für die Fallstudie wurden bereits in Kapitel 5 ausführlich dargelegt. Die drei Landeskirchen haben stark differierende rechtliche Regelungen, insbesondere auf den drei für die weitere Untersuchung selektierten Gebieten. Ihre übrigen Ausgangsbedingungen hingegen sind in einigen wesentlichen Punkten sehr ähnlich. So handelt es sich ausschließlich um westliche Gliedkirchen mit ähnlichen grundlegenden Regelungen für die Mitgliedschaft in ihren Gemeindeleitungsgremien. Dies ermöglicht eine Fokussierung der Untersuchung auf die Wirkungsweise allein der verschiedenen verfügungsrechtlichen Arrangements und reduziert die Gefahr, dass in der Untersuchung ermittelte Unterschiede auf andere Unterschiede zwischen den Landeskirchen zurückzuführen sind. Um dies zu gewährleisten, wurden die EKHN, die EKKW und die Evangelisch-reformierte Kirche gezielt im Rahmen einer gelenkten Stichprobe für die Untersuchung ausgewählt. Als Basis für die folgenden Fallstudien sollen die drei ausgewählten Landeskirchen an dieser Stelle noch einmal kurz vorgestellt werden.

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau

Die EKHN wurde erst im Jahr 1947 gegründet und entstand aus den drei ehemaligen Landeskirchen aus Nassau, Hessen und Frankfurt am Main. Bereits 1933 war unter dem Druck der Nationalsozialisten eine Vereinigung dieser drei Landeskirchen erfolgt, die jedoch umstritten war und erst am 30. September 1947 einstimmig von Delegierten der drei Landeskirchen bestätigt wurde.⁴⁸⁹

⁴⁸⁹ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 a).

Geografisch umfasst das Gebiet der EKHN große Teile des Südwestens von Hessen und Teile des Ostens von Rheinland-Pfalz.⁴⁹⁰ Das Kirchengebiet der EKHN umfasst dabei mit Frankfurt, Wiesbaden, Mainz und Darmstadt mehrere große städtische Ballungszentren. Es ist in sechs Propsteien gegliedert,⁴⁹¹ die zurzeit aus 47 Dekanaten bestehen.⁴⁹² Die Dekanate bilden die mittlere Leitungsebene.⁴⁹³

Mit 1,72 Millionen Mitgliedern Ende 2010 ist die EKHN die siebtgrößte Landeskirche der EKD.⁴⁹⁴ Ihr Mitgliederanteil an der Bevölkerung lag mit 34,4 Prozent im Jahr 2009 um 4,8 Prozentpunkte über dem EKD-weiten Durchschnitt.⁴⁹⁵ Im gleichen Jahr verzeichnete sie 1.174 Kirchengemeinden, mit einer durchschnittlichen Gemeindegliederzahl von 1.475 Mitgliedern pro Gemeinde.⁴⁹⁶

Die EKHN ist als unierte Kirche dem Reformierten Bund verbunden⁴⁹⁷ und gehört der Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland an.⁴⁹⁸ In ihr sind Gemeinden lutherischen, reformierten und unierten Bekenntnisses in einer Verwaltungsunion zusammengeschlossen.⁴⁹⁹

Die Gemeinden werden von Kirchenvorständen geleitet, die aus gewählten und berufenen Ehrenamtlichen sowie den Pfarrstelleninhabern und -verwaltern der Gemeinde bestehen.⁵⁰⁰ Die ehrenamtlichen Gemeindeleiter tragen die Bezeichnung Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher.⁵⁰¹

⁴⁹⁰ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 b).

⁴⁹¹ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 c).

⁴⁹² Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 d).

⁴⁹³ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 e).

⁴⁹⁴ Zahl entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

⁴⁹⁵ Errechnet aus: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

⁴⁹⁶ Entnommen und berechnet aus: ebenda, S. 8.

⁴⁹⁷ Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

⁴⁹⁸ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 c).

⁴⁹⁹ Unter dem Begriff Verwaltungsunion wird verstanden, dass die Kirchengemeinden ihre unterschiedlichen Bekenntnisse behalten, jedoch einer gemeinsamen Administration unterliegen (vgl. Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2012)). In der Kirchenordnung der EKD heißt es im Grundartikel: „Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau steht in der Einheit der einen heiligen allgemeinen und apostolischen Kirche Jesu Christi, die überall dort ist, wo das Wort Gottes lauter verkündigt wird und die Sakramente recht verwaltet werden. Sie bezeugt ihren Glauben gemeinsam mit der alten Kirche durch die altkirchlichen Bekenntnisse und gemeinsam mit ihren Vätern durch die Augsburgische Konfession, unbeschadet der in den einzelnen Gemeinden geltenden lutherischen, reformierten und unierten Bekenntnisschriften. Damit ist sie einig in der Bindung an die den Vätern der Reformation geschenkte und sie miteinander verbindende Erkenntnis, dass allein Jesus Christus unser Heil ist, uns offenbart allein in der Heiligen Schrift [des] Alten und Neuen Testaments, geschenkt allein aus Gnaden, empfangen allein im Glauben. [...]“ EKHN (Hrsg.) (2010 a), Grundartikel.

⁵⁰⁰ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 b), § 30 (1).

⁵⁰¹ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2010 a), Art. 13 (1, 2).

Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck

Die EKKW entstand im Jahr 1934 durch einen Zusammenschluss der Evangelischen Kirche in Waldeck-Pyrmont und der Evangelischen Kirche in Hessen-Kassel.⁵⁰² Geografisch umfasst das Gebiet der EKKW den Nordosten Hessens sowie das Kinzigtal und das thüringische Schmalkalden.⁵⁰³ Das Kirchengebiet der EKKW ist dabei vor allem ländlich geprägt.⁵⁰⁴ Davon heben sich jedoch das Ballungszentrum Kassel und der Süden des Kirchengebietes, der wirtschaftlich sehr stark ist, strukturell ab.⁵⁰⁵ Das Kirchengebiet ist in vier Regionen gegliedert,⁵⁰⁶ die zurzeit aus 24 Kirchenkreisen bestehen.⁵⁰⁷ Die Kirchenkreise bilden die mittlere Leitungsebene.⁵⁰⁸

Mit gut 907.000 Mitgliedern Ende 2010 ist die EKKW die zehntgrößte Landeskirche der EKD.⁵⁰⁹ Mit einem Mitgliederanteil an der Bevölkerung von 49,6 Prozent im Jahr 2009 lag die EKKW unter den Landeskirchen an dritter Stelle und übertraf den EKD-weiten Durchschnitt von 29,6 Prozent deutlich.⁵¹⁰ Ihre Mitglieder verteilten sich im gleichen Jahr allerdings auf die relativ große Zahl von 894 Kirchengemeinden, was eine durchschnittliche Gemeindegliederzahl von nur 1.030 Mitgliedern pro Gemeinde bedeutete.⁵¹¹

Die EKKW ist als unierte Kirche dem Reformierten Bund verbunden⁵¹² und gehört der Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland an.⁵¹³ Wie in der EKHN sind auch in ihr Gemeinden lutherischen, reformierten und unierten Bekenntnisses in einer Verwaltungsunion zusammengeschlossen.⁵¹⁴

Die Gemeinden werden von Kirchenvorständen geleitet, die aus gewählten und optional zusätzlichen berufenen Ehrenamtlichen sowie den Pfarrern, Pfarrverwaltern und Hilfspfarrern der Gemeinde bestehen.⁵¹⁵ Die ehrenamtlichen Gemeindeleiter tragen die Bezeichnung Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher.⁵¹⁶

⁵⁰² Vgl. Knöppel, Volker (2000), S. 28.

⁵⁰³ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2012 b).

⁵⁰⁴ Vgl. ebenda.

⁵⁰⁵ Vgl. ebenda.

⁵⁰⁶ Vgl. ebenda.

⁵⁰⁷ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2012 c).

⁵⁰⁸ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 64.

⁵⁰⁹ Zahl entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

⁵¹⁰ Errechnet aus: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

⁵¹¹ Entnommen und berechnet aus: ebenda, S. 8.

⁵¹² Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

⁵¹³ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 c).

⁵¹⁴ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2010), Präambel und Art. 11.

⁵¹⁵ Vgl. ebenda, Art. 14 (1, 2) und Art. 35.

⁵¹⁶ Der Begriff taucht in der Grundordnung selbst nicht auf, hier ist von Mitgliedern des Kirchenvorstands die Rede. In anderen offiziellen Texten findet die Bezeichnung

Die Evangelisch-reformierte Kirche

Die Geschichte der Evangelisch-reformierten Kirche ist bis in die gegenwärtige Zeit hinein von Strukturveränderungen geprägt. Bereits im Jahr 1882 entstand durch Verfügung des deutschen Kaisers und Königs von Preußen, Wilhelm I., die Evangelisch-reformierte (damals gültige Schreibweise) Kirche der Provinz Hannover.⁵¹⁷ Seit dieser Zeit kam es immer wieder zu Erweiterungen durch die Gründung neuer und die Aufnahme zusätzlicher reformierter Gemeinden, auch aus weiter entfernt liegenden Gebieten.⁵¹⁸ So schloss sich beispielsweise im Jahr 1951 die Stuttgarter reformierte Gemeinde an, im Jahr 1989 erfolgte die Vereinigung mit der Evangelisch-reformierten Kirche in Bayern und nach der Deutschen Wiedervereinigung kamen mehrere reformierte Gemeinden aus den östlichen Bundesländern hinzu.⁵¹⁹ Ihren heutigen Namen trägt die Evangelisch-reformierte Kirche erst seit dem Jahr 1989,⁵²⁰ der Zusatz 'Synode evangelisch-reformierter Kirchen in Bayern und Nordwestdeutschland' wurde mit Wirkung zum 01.01.2010 weggelassen.⁵²¹

Die Evangelisch-reformierte Kirche ist aufgrund ihrer bereits dargelegten Entwicklungsgeschichte als einzige Landeskirche der EKD keine Territorialkirche.⁵²² Ihre Gemeinden liegen in verschiedenen Gebieten der Bundesrepublik Deutschland, vor allem in Ostfriesland, dem Emsland, dem Landkreis Grafschaft Bentheim, Niedersachsen und Bayern.⁵²³ Es gibt neun Synodalverbände, in denen die Gemeinden der jeweiligen Region zusammenschlossen sind.⁵²⁴

Mit gut 179.000 Mitgliedern Ende 2010 ist die Evangelisch-reformierte Kirche die viertkleinste Landeskirche der EKD.⁵²⁵ Ihre Mitglieder verteilten sich im Jahr 2009 allerdings auf 142 Kirchengemeinden, was eine durchschnittlichen Gemeindegliederzahl von nur 1.271 Mitgliedern pro Gemeinde bedeutete.⁵²⁶

Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher jedoch Anwendung. Vgl. hierzu beispielhaft: EKKW Landeskirchenamt – Referat Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste (Hrsg.) (2008), S. 6.

⁵¹⁷ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 b).

⁵¹⁸ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 c).

⁵¹⁹ Vgl. ebenda.

⁵²⁰ Vgl. ebenda.

⁵²¹ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2009), S. 120.

⁵²² Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 6.

⁵²³ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 a).

⁵²⁴ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 d).

⁵²⁵ Zahl entnommen aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 6.

⁵²⁶ Entnommen und berechnet aus: Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011), S. 8.

Die Evangelisch-reformierte Kirche ist Mitglied des Reformierten Bundes.⁵²⁷ Zugleich gehört sie der Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland an.⁵²⁸

Die Gemeinden werden von Kirchenräten / Presbyterien geleitet, die aus gewählten und optional zusätzlichen berufenen Ehrenamtlichen sowie den Pfarrstelleninhabern der Gemeinde beziehungsweise ihren Vakanzvertretern bestehen. Die ehrenamtlichen Gemeindeleiter tragen die Bezeichnung Kirchenälteste oder Presbyter.⁵²⁹

6.2.2 Interviews mit Landeskirchenvertretern

6.2.2.1 Ziel und Durchführung der Befragung

Diesem Teil der Erhebung liegen zwei primäre Untersuchungsziele zugrunde. Das erste Ziel ist zu analysieren, worauf die in Kapitel 5 herausgearbeiteten unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen für die Gemeindeleitung in den ausgewählten Landeskirchen zurückzuführen sind. Dies könnten beispielsweise unterschiedliche betriebswirtschaftlich-organisatorische Paradigmen, ein unterschiedliches theologisches Verständnis oder unterschiedliche historische Entwicklungen sein. Die zweite Frage, die geklärt werden soll, ist die, wie häufig landeskirchenweit von bestimmten verfügungsrechtlichen Optionen, z. B. der Beantragung der Versetzung eines Pfarrers durch Gemeindeleitungsgremien oder der Ablehnung von gemeindlichen Genehmigungsanträgen durch übergeordnete Stellen, Gebrauch gemacht wird. Hieraus sollen Informationen zur Praxisrelevanz der verschiedenen verfügungsrechtlichen Regelungen abgeleitet werden. Es wurde entschieden, dazu Experteninterviews auf Landeskirchenebene durchzuführen. Hierfür wurden Experten benötigt, die zum einen mit Kirchenrechtsfragen und den Hintergründen zum kirchenrechtlichen Verständnis in der jeweiligen Landeskirche vertraut sind. Zum anderen mussten die Interviewpartner einen Einblick in die Arbeitsweise der Gemeindeleitungsgremien der Kirchengemeinden ihrer Landeskirche sowie die Häufigkeit der dort vorkommenden rechtlichen Fragen und Konflikte haben.

Der Kontakt mit den Landeskirchen wurde per E-Mail und teilweise ergänzend telefonisch aufgenommen. Erste Ansprechpartner waren dabei juristisch versierte Landeskirchenvertreter. Bei der Kontaktaufnahme wurde der Inhalt der Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Dissertation erläutert und um die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Experten für die Interviews gebeten.

In allen drei Landeskirchen wurden auf diesem Wege ein oder mehrere Gesprächspartner gefunden. Mit diesen wurde jeweils ein Termin vor Ort vereinbart. Nach der Terminvereinbarung wurde den Gesprächspartnern der Leitfaden für das kommende

⁵²⁷ Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012).

⁵²⁸ Vgl. UEK (Hrsg.) (2012 c).

⁵²⁹ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 11 (1, 3).

Interview per E-Mail zugesandt, so dass sie sich bereits vorab auf die Fragen einstellen konnten.⁵³⁰

Die Interviews wurden im Juni 2011 durchgeführt. Ein ergänzendes Interview fand im August 2011 statt. Die Interviews selbst dauerten jeweils zwischen knapp über einer und 2 1/4 Stunden. Sie wurden für die spätere Nachvollziehbarkeit und zur Gewährleistung der richtigen Zitation in Absprache mit den Interviewpartnern durch Tonaufzeichnung festgehalten.

6.2.2.2 *Die Interviewpartner*

In der EKHN wurde das Interview mit Petra Zander, Oberkirchenrätin und Leiterin des Referats 'Rechtsfragen Kirchliche Dienste' im Dezernat 1 der Kirchenverwaltung der EKHN geführt. Aufgrund Ihrer Tätigkeit war Frau Zander sowohl mit den Hintergründen der rechtlichen Regelungen für die Gemeinden als auch mit der praktischen Situation in den Gemeinden vertraut. Der Aufgabenbereich des Dezernats 1 'Kirchliche Dienste' ist wie folgt definiert: „Das Dezernat Kirchliche Dienste unterstützt die Arbeit in Kirchengemeinden, Dekanaten, Arbeitszentren und Handlungsfeldern. Es bereitet die Grundsatzentscheidungen der Leitungsgremien zu Fragen des kirchlichen Handelns vor und trägt zu ihrer Umsetzung bei.“⁵³¹

In der EKKW wurden zwei Interviews geführt. Der erste Interviewpartner war Dr. Rainer Obrock, Oberlandeskirchenrat und Dezernent des Dezernats 'Dienst- und Organisationsrecht' des Landeskirchenamts der EKKW. Herr Dr. Obrock war hierbei als Jurist insbesondere mit den Hintergründen zu den rechtlichen Regelungen vertraut, vor allem in Organisationsfragen wie beispielsweise der Zusammensetzung von Kirchenvorständen. Da das Thema Bauvorhaben in das Referat 'Bauverwaltung, Gebäudeverwaltung, Liegenschaften' fällt, wurden die rechtlichen Fragen zu diesem Gebiet auf Anregung von Herrn Dr. Obrock in einem kurzen telefonischen Interview mit dem Leiter dieses Referats, Kirchenverwaltungsoberrat Wilhelm Kniffert, besprochen.

Da Herr Dr. Obrock in seiner Arbeit keine detaillierten Einblicke in die praktischen Abläufe innerhalb der Kirchenvorstände hatte, wurden insbesondere die Fragen diesbezüglich in einem zweiten, separaten Interview intensiver betrachtet. Die Ansprechpartner in diesem Interview waren Dr. Ralph Fischer und Matthias Reinhold, beide Diakone und zuständig für den Bereich Kirchenvorstandsarbeit im Referat 'Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste' des Landeskirchenamts. Aufgrund ihrer Tätigkeit hatten diese beiden Interviewpartner sehr weitreichende Einblicke in die Auswirkungen der rechtlichen Regelungen der EKKW auf die praktische Arbeit in den Kirchenvorständen.

⁵³⁰ Dies gilt für alle Interviews mit Ausnahme des Gesprächs mit Frau Klüver, das als zusätzliches Interview zum Spezialthema pastorale Neuordnung geführt wurde und auf das im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

⁵³¹ EKHN (Hrsg.) (2012 f).

Das Hauptinterview in der Evangelisch-reformierten Kirche wurde mit Dr. Johann Weusmann, dem Vizepräsidenten und damit gleichzeitig leitenden Juristen der Landeskirche, und Frank Landheer, Abteilungsleiter der Abteilung 'Gemeinde- und Synodalverbandsangelegenheiten, Versicherungen und Friedhöfe' des Landeskirchenamts, geführt. Beide Gesprächspartner hatten aufgrund ihrer Tätigkeit sowohl Kenntnisse zu den Hintergründen der verschiedenen rechtlichen Regelungen als auch zu ihren praktischen Auswirkungen in der Gemeindeleitungsarbeit.

Zum Thema Zusammenlegung von Gemeinden ergab sich auf Anregung von Herrn Dr. Weusmann ein zusätzliches Gespräch mit Hilke Klüver, Pastorin im Landeskirchenamt der Evangelisch-reformierten Kirche und Präses des Synodalverbands Südliches Ostfriesland. Dieses Gespräch wurde ohne einen vorher versandten Leitfaden geführt und beschäftigte sich ausschließlich mit der Frage, wie im von Frau Klüver vertretenen Synodalverband mit der angestrebten Reduzierung von Pfarrstellen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Kooperation und pfarramtlichen Vereinigung von Kirchengemeinden umgegangen wird.

6.2.2.3 Der Interviewleitfaden

Die Gespräche wurden als semi-strukturierte Interviews durchgeführt. Die erstellten Interviewleitfäden wurden dabei als grundlegender roter Faden für das Gespräch genutzt. Es zeigte sich jedoch erst im Gesprächsablauf, welche Relevanz die einzelnen Themen in der landeskirchlichen Praxis hatten und mit welchen Themen die Interviewpartner in welchem Umfang vertraut waren. Punkte, die nach Besprechung mit den Interviewpartnern als wenig relevant eingestuft wurden oder zu denen die Befragten wenig sagen konnten, wurden nur kurz angerissen. Im Verlauf der Gespräche kamen jedoch andererseits Themen auf, die nicht explizit im Interviewleitfaden angesprochen wurden, die sich aber als für die Untersuchung relevant erwiesen und darum intensiver besprochen wurden. Ein Beispiel hierfür ist das Thema Segnung gleichgeschlechtlicher Paare, das in den Interviews aller drei Landeskirchen aufgebracht wurde und das sich als anschauliches Beispiel für die Leitungsprinzipien der jeweiligen Landeskirche erwies.

Die Interviewleitfäden für alle drei Landeskirchen waren in ihrer grundlegenden Struktur gleich. Diese Struktur umfasste acht Themenbereiche. Im Bereich allgemeine grundlegende Fragen wurden die Hintergründe des Leitungsverständnisses der jeweiligen Landeskirche, Unterschiede zu anderen Landeskirchen und aktuelle Veränderungen in den verfassungsrechtlichen Arrangements besprochen. Der zweite Themenkomplex beschäftigte sich mit den aktuellen Herausforderungen in der Gemeindeleitungsarbeit und Fragen zu Gemeindezusammenlegungen. Es folgten Fragen zur Zusammenarbeit von Gemeinden mit Stellen der mittleren sowie der landeskirchlichen Ebene. Im vierten Abschnitt wurde für verschiedene genehmigungspflichtige Entscheidungen der Gemeindeleitungsgremien die Frage gestellt, inwiefern es in der Praxis häufiger zur Ablehnung von Genehmigungsersuchen und

zu Meinungsverschiedenheiten zwischen Gemeindeleitern und Aufsichtsgremien kommt. Abschnitt fünf beinhaltete Fragen zur ehrenamtlichen Gemeindeleitungstätigkeit, wie beispielsweise zu vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen für die ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Der sechste Themenbereich beschäftigte sich mit dem Verhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gemeindeleitungsgremium. Themenkomplex sieben umfasste die Zusammenarbeit zwischen Gemeindeleitung und anderen gemeindlichen Gremien. Im letzten Abschnitt wurden schließlich die Fragen der Haftbarkeit ehrenamtlicher Gemeindeleiter und möglicher Maßnahmen bei Pflichtverletzungen von Gemeindeleitungsgremien behandelt.

Während die grundlegenden Themenbereiche in allen drei Landeskirchen gleich waren, bezogen sich die Fragen jeweils konkret auf die rechtlichen Regelungen in den einzelnen Landeskirchen. Die Fragen der ersten vier Frageblöcke (Fragen 1-16) waren dabei aufgrund ihrer Unabhängigkeit von konkreten Regelungen bis auf die Landeskirchen- und Ämterbezeichnungen ebenfalls für alle Landeskirchen identisch. Die Fragen in den Themenbereichen fünf bis acht jedoch wurden konkret auf die in der jeweiligen Landeskirche existierenden Regelungen und Gremien bezogen. Diese Themenkomplexe enthielten daher je nach Landeskirche nicht nur Fragen unterschiedlichen Wortlauts, sondern auch verschiedene Anzahlen von Fragen. Die Gesamtanzahl der Fragen betrug in der EKHN 34, in der EKKW 35 und in der Evangelisch-reformierten Kirche 31. Im Anhang 1 ist der Interviewleitfaden für die EKHN beispielhaft angefügt.

6.3 Fallstudie Teil II: Die Gemeindeebene

6.3.1 Ziel und Durchführung der Erhebung

Den Schwerpunkt der durchgeführten Erhebung auf Gemeindeebene bildet die Frage, wie sich die unterschiedliche Ausgestaltung der ausgewählten verfassungsrechtlichen Aspekte 'Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums', 'Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen' und 'Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter' auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien sowie auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Vorsteher auswirken. Diese Analyse soll anhand ausgewählter Entscheidungsprozesse analog zur fiktiven beispielhaften Darstellung in Kapitel 4.4 erfolgen. Darauf aufbauend sollen die in Kapitel 5.4 aufgestellten Wirkungshypothesen überprüft werden. Als Hintergrund für diese Analyse wurden die Entscheidungsfelder in den Gemeinden und die rechtlichen Regelungen der untersuchten Landeskirchen bereits erörtert. Was jedoch fehlt, sind Informationen über die Motivstrukturen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Dies ist daher ebenfalls ein Untersuchungsziel dieses Teils der Erhebung. Und schließlich sollen weitere grundlegende Aussagen zum Bekanntheitsgrad rechtlicher Regelungen und zur Arbeitsweise der Gemeindeleitungsgremien aus Sicht der ehrenamtlichen Gemeindeleiter erhoben

werden, um diese mit den von den landeskirchlichen Experten getroffenen Aussagen abgleichen zu können.

Für die beispielhafte Analyse ausgewählter Entscheidungsprozesse boten sich analog zur landeskirchlichen Ebene Experteninterviews an. Dazu wurden Gemeinden ausgewählt, die aktuell einen für die Gemeinde bedeutenden Entscheidungsprozess durchlebten oder in jüngerer Vergangenheit abgeschlossen hatten. Die Selektion erfolgte dabei analog zur Auswahl der Landeskirchen gezielt im Rahmen einer gelenkten Stichprobe. Als geeignete Experten für die Interviews zum Ablauf des jeweils betrachteten Entscheidungsprozesses wurden die ehrenamtlichen ersten oder zweiten Vorsitzenden der Gemeindeleitungsgremien der untersuchten Kirchengemeinden identifiziert. Zum einen waren sie aufgrund ihrer Funktion intensiv in den Prozessablauf eingebunden, zum anderen vertraten sie die im Rahmen dieser Arbeit im Fokus stehende Sichtweise eines ehrenamtlichen Gemeindeleiters.

Zur Analyse der Motivstrukturen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten ehrenamtlichen Gemeindevorstehern sowie zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse über den Bekanntheitsgrad rechtlicher Regelungen in den Gemeindeleitungsgremien und über deren Arbeitsweise wurde zusätzlich eine schriftliche Befragung aller in den ausgewählten Gemeinden tätigen ehrenamtlichen Gemeindeleiter durchgeführt.

Für die Fallstudie geeignete Gemeinden wurden in Zusammenarbeit mit den landeskirchlichen Interviewpartnern aus dem ersten Teil der empirischen Untersuchung ausgewählt und von diesen kontaktiert.⁵³² In der Studie konnten dabei nur Gemeinden untersucht werden, deren Gemeindeleitungsgremien zum einen die Bereitschaft zur

⁵³² Die Übernahme der ersten Kontaktierung der Gemeinden durch die landeskirchlichen Ansprechpartner war aus mehreren Gründen notwendig und sinnvoll. Erstens war den landeskirchlichen Mitarbeitern bekannt, welche Gemeinden überhaupt für die Studie in Frage kamen, da sie gerade einen für die Untersuchung relevanten Entscheidungsprozess durchliefen oder kürzlich durchlaufen hatten. Zweitens konnten die Landeskirchenvertreter den Gemeinden über ihren selbst geleisteten Beitrag im Rahmen der Untersuchung berichten und auf dieser Basis effektiver um Unterstützung werben. Drittens erlaubte es diese Methode den Gemeindeleitungsgremien, sich zunächst intern abzusprechen, ob sie an der Erhebung teilnehmen konnten und wollten, in dem Wissen, dass ihre Kontaktdaten nur nach erfolgter Zustimmung weitergegeben wurden. Das Risiko dieses Vorgehens bestand darin, dass es den landeskirchlichen Ansprechpartnern möglich gewesen wäre, nur Kirchengemeinden zu kontaktieren, deren Entscheidungsprozesse möglichst reibungsfrei abliefen oder abgelaufen waren beziehungsweise die aus landeskirchlicher Sicht besonders vorbildlich arbeiteten. Dieses Risiko wurde jedoch durch die im folgenden Abschnitt erläuterten vorgegebenen Auswahlkriterien stark vermindert. Außerdem zeigte sich auch in den Interviews mit den Gemeindeleitern, dass hier keineswegs nur Kirchengemeinden ausgewählt wurden, die aus landeskirchlicher Sicht besonders reibungsfreie Prozesse durchlebt hatten oder den landeskirchlichen Strukturen besonders kritiklos gegenüberstanden. In allen drei Landeskirchen wurden in den Interviews Beispiele für Konflikte mit Organen der mittleren oder landeskirchlichen Ebene im Rahmen der betrachteten Entscheidungsprozesse angesprochen, von schwierigen Entwicklungen in den Gemeinden berichtet oder auch Kritik an landeskirchlichen Regelungen geübt.

Beantwortung der Fragebögen signalisierten und deren ehrenamtliche erste oder zweite Vorsitzende der Gemeindeleitungsgremien sich zum anderen zur Teilnahme an einem Interview bereit erklärten.⁵³³ Die Kontaktdaten der Gemeinden, die zur Teilnahme an der Studie bereit waren, wurden dann in einem zweiten Schritt weitergeleitet.⁵³⁴

Die Interviews fanden im Zeitraum von Juni bis August und von Oktober bis November 2011 statt. Die schriftliche Umfrage wurde im Zeitraum von Juni bis Dezember 2011 durchgeführt.⁵³⁵

⁵³³ Dies birgt das Risiko einer Ergebnisverzerrung durch die Teilnahmeverweigerung bestimmter Gruppen. Dieses Risiko ist jedoch ein allgemeines, nicht auszuschließendes Problem jeder empirischen Erhebung. Da es sich bei der vorliegenden Studie zudem nicht um eine quantitative Untersuchung handelt, die über Zufallsstichproben die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Phänomene für eine Grundgesamtheit abzuleiten sucht, sind die Auswirkungen einer solchen möglichen Verzerrung als eher gering einzustufen. Es ist zwar denkbar, dass spezielle Phänomene, wie beispielsweise die Auswirkungen bestimmter rechtlicher Regelungen auf die Entscheidungsprozesse eines wenig aktiven Gemeindeleitungsgremiums, in der Fallstudie nicht vorkommen, da ein wenig aktives Gremium wahrscheinlich nicht an der Studie teilnehmen wird. Die grundlegende vergleichende Untersuchung der Auswirkungen unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Arrangements und anderer Einflussgrößen auf die Entscheidungsprozesse in Gemeindeleitungsgremien sollte davon jedoch nicht beeinträchtigt werden.

⁵³⁴ Teilweise wurden dabei Pfarrer als erste Ansprechpartner benannt, teilweise bereits die ehrenamtlichen Gemeindeleiter, die sich als Interviewpartner angeboten hatten. Mit diesen wurde, teilweise per E-Mail und teilweise telefonisch, das weitere Vorgehen abgestimmt. Wurden Hauptamtliche als Ansprechpartner angegeben, so wurde mit diesen geklärt, welche ehrenamtlichen Gemeindeleiter, vorzugsweise der oder die ehrenamtliche 1. / 2. Vorsitzende des Gemeindeleitungsgremiums, für das Interview angesprochen werden konnten. Wurden die Interviewpartner direkt als erste Ansprechpartner benannt, so lief der Kontakt mit den Gemeinden von Anfang an über sie.

⁵³⁵ Je nachdem, ob die Interviews eher zu Beginn des Studienzeitraums durchgeführt wurden oder eher am Ende, wurde bei der Durchführung der schriftlichen Erhebung auf unterschiedliche Weise verfahren. In den Gemeinden, in denen Interviewtermine zwischen Juni und August vereinbart werden konnten, wurden die Fragebögen für die ehrenamtlichen Gemeindeleiter zu den meist vor Ort stattfindenden Interviews mitgebracht und den Interviewpartnern übergeben. Jedem Fragebogen war neben einem Anschreiben ein Briefumschlag beigelegt, in dem der ausgefüllte Fragebogen verschlossen wieder in der Gemeinde abgegeben werden konnte. Im Anschreiben zu den Fragebögen wurde eine E-Mailadresse für inhaltliche Rückfragen angegeben. Diese Möglichkeit wurde nur von einem Probanden genutzt und die Frage betraf hierbei lediglich den Rückgabeprozess. Den Gemeinden wurden frankierte und adressierte große Umschläge übergeben, in denen die abgegebenen Fragebögen im Anschluss gesammelt zurückgesendet werden konnten. Die Verteilung und Einsammlung wurde dabei von den Interviewpartnern organisiert. Im Oktober und November wurden die Ansprechpartner der Gemeinden, bei denen nicht bereits geklärt war, dass keine weiteren Fragebögen mehr eingehen werden, noch einmal wegen der Rückläufe kontaktiert und um Rückmeldung gebeten, ob noch weitere Rückläufe zu erwarten waren. Anfang Dezember war geklärt, dass keine weiteren Fragebögen mehr eingehen würden. Den Gemeinden, in denen die Interviews

Insgesamt wurden 130 Fragebögen verteilt, 45 an die ehrenamtlichen Gemeindeleiter der ausgewählten Gemeinden der EKHN, 49 an ehrenamtliche Gemeindeleiter der EKKW und 36 an die ehrenamtlichen Gemeindeleiter der teilnehmenden Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche. 98 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgegeben. Dies entspricht einer hohen Gesamtrücklaufquote von 75 Prozent. 28 Rückläufe entfielen dabei auf die Gemeinden der EKHN (Rücklaufquote: 62 Prozent), 38 auf die Gemeinden der EKKW (Rücklaufquote: 78 Prozent) und 32 auf die Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche (Rücklaufquote: 89 Prozent). Von den insgesamt 98 zurückgegebenen Fragebögen konnten alle in die Untersuchung eingehen.⁵³⁶

Pro Gemeinde wurde ein Interview durchgeführt. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 35 Minuten und knapp zwei Stunden. Teilweise wurden die Interviewpartner von einem zweiten Ansprechpartner unterstützt. So wurden beispielsweise in manchen Fällen bei Bauangelegenheiten Ehrenamtliche aus dem in der jeweiligen Gemeinde speziell mit Bauthemen betrauten Gremium hinzugezogen. Die Interviews wurden für die spätere Nachvollziehbarkeit und zur Gewährleistung der richtigen Zitation in Absprache mit den Interviewpartnern durch Tonaufzeichnung festgehalten.

6.3.2 Die ausgewählten Gemeinden

6.3.2.1 Auswahlkriterien und -verfahren

Da im Rahmen der gemeindlichen Fallstudien Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien untersucht werden sollten, war das Hauptkriterium für die Auswahl geeigneter Gemeinden, dass diese aktuell einen für die Gemeinde bedeutenden Entscheidungsprozess durchlebten oder in jüngerer Vergangenheit abgeschlossen hatten. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Analyse der aktuellen Situation der EKD in Kapitel 2 und der rechtlichen Regelungen in Kapitel 5 sowie der Aussagen der landeskirchlichen Interviewpartner zu in der Gemeindeleitung aktuell besonders relevanten Themenstellungen wurden drei Prozesse selektiert. Dies

erst im Zeitraum von Mitte Oktober bis Anfang November stattfanden, wurden die Fragebögen, ebenfalls jeweils mit einzelnen Briefumschlägen und Anschreiben versehen, Mitte August in großen Sammelumschlägen zugesandt. Sie wurden in den Gemeinden analog zum oben beschriebenen Vorgehen an die ehrenamtlichen Gemeindeleiter verteilt und konnten im Anschluss dort wieder abgegeben werden. Die eingereichten ausgefüllten Fragebögen wurden dann beim Interview übergeben.

⁵³⁶ Einige Fragebögen wiesen bei der Beantwortung Lücken entweder durch die Auslassung ganzer Fragen oder einzelner Items einer Frage auf. Jedoch waren selbst die drei Fragebögen mit den größten Lücken immer noch vollständig genug ausgefüllt, um in die Auswertung zumindest einzelner Fragestellungen eingehen zu können. Dies bedeutet jedoch, dass nicht für alle Auswertungen die maximale Fallzahl von 98 erreicht wurde. Prozentuale Angaben bei den Auswertungen der Fragebögen in diesem und in allen folgenden Kapiteln erfolgen jeweils auf Basis der gültigen Antworten für die jeweilige Frage.

waren die Neubesetzung einer Gemeindepfarrstelle, die Durchführung eines großen Bauvorhabens sowie die Vereinigung von Gemeinden entweder unter einem gemeinsamen Pfarramt ohne Aufgabe der rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Gemeinden oder durch tatsächliche Verschmelzung zu einer neuen Körperschaft.

Alle drei Prozesse sind durch eine Dauer von mindestens mehreren Monaten, meist sogar Jahren gekennzeichnet. In sie alle sind nicht nur die Gemeindeleitungsgremien, sondern auch andere kirchliche Körperschaften involviert. Insbesondere für die Themen Pfarrstellenbesetzung und Bauprojekte gibt es in den Landeskirchen umfassende rechtliche Regelungen zum Prozessablauf. Und schließlich haben die Ergebnisse aller drei Prozesse weitreichende Auswirkungen auf die betroffenen Gemeinden. Für die vergleichende Untersuchung der Auswirkungen unterschiedlicher verfügungsrechtlicher Arrangements und Leitungsprinzipien anhand der Fallbeispiele sollte in jeder Landeskirche über eine gelenkte Stichprobenauswahl eine Gemeinde pro ausgewählter Themenstellung gefunden werden.

Um die Überprüfbarkeit der Auswirkungen bestimmter spezieller Konstellationen in den Gemeindeleitungsgremien zu gewährleisten und gleichzeitig unerwünschte Nebeneffekte durch eine einseitige Auswahl bestimmter Typen von Kirchengemeinden für die Studie auszuschließen, sollte die Gesamtheit der ausgewählten Gemeinden, sofern möglich, noch weitere untergeordnete Kriterien erfüllen. Der wichtigste Punkt hierbei war, dass in jeder Landeskirche sowohl mindestens eine Gemeinde mit einem hauptamtlichen und eine mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitzenden des Leitungsgremiums für die Fallstudie ausgewählt werden sollte. Auf diese Weise kann in der Studie geprüft werden, inwiefern sich die Vergabe des Vorsitzes an einen Haupt- oder Ehrenamtlichen auf die Einflussverteilung zwischen beiden Gruppen im Gremium auswirkt. Des Weiteren sollten in der Studie sowohl Gemeinden mit einem einzelnen Hauptamtlichen als auch Gemeinden mit mehreren Pfarrern vertreten sein, so dass auch Unterschiede in der Dynamik im Leitungsgremium aufgrund der Anzahl der beteiligten Pfarrer analysiert werden können. Zusätzlich sollten die selektierten Kirchengemeinden nach Möglichkeit unterschiedliche für die jeweilige Landeskirche typische Gemeindeformen repräsentieren, z. B. verschiedene Gemeindegrößen sowie ländliche und städtische Gemeindestrukturen. Damit sollte eine einseitige Auswahl bestimmter Gemeindetypen für die Studie vermieden werden, die das Ergebnis der Untersuchung verzerren könnten.

6.3.2.2 Vorstellung der ausgewählten Gemeinden

In allen drei Landeskirchen fanden sich für jeden der gesuchten Entscheidungsprozesse Gemeinden, deren Leitungsgremien bereit waren, an der Erhebung teilzunehmen. Im Rahmen der weiteren Gespräche stellte sich heraus, dass Kirchengemeinden, die zunächst wegen eines der drei Prozesse ausgesucht wurden, teilweise in jüngerer Vergangenheit auch einen der beiden anderen oder sogar beide andere Prozesse durchlaufen hatten. In diesem Fall wurden in den Interviews alle Entschei-

dungsprozesse behandelt, die in der jeweiligen Gemeinde vorgekommen waren, so dass sich die Anzahl der Fallbeispiele für die einzelnen Themen dadurch erhöhte und auch Zusammenhänge zwischen den Themenstellungen und den Entscheidungsprozessen deutlich wurden.

In der EKKW wurden genau drei Gemeinden, jeweils eine zu jedem der gesuchten Themen, für die Erhebung vermittelt. Sowohl in der EKHN als auch in der Evangelisch-reformierten Kirche nahmen jeweils vier Gemeinden an der Untersuchung teil. In der EKHN war dies dadurch begründet, dass für den Prozess der Pfarrstellenbesetzung speziell die Betrachtung eines solchen Falls interessant erschien, bei dem die Vakanz der Pfarrstelle eingetreten war, weil ein Kirchenvorstand die Amtsinhaberschaft des vorherigen Amtsträgers im Rahmen der Bestandsaufnahme nach 10-jähriger Amtszeit nicht verlängert hatte. Daher wurden in der EKHN zum Thema Pfarrstellenbesetzung zwei Gemeinden ausgewählt, eine, deren Situation dem genannten Spezialfall entsprach, und eine zweite, in der sich die vorigen Amtsinhaber aus Eigeninitiative neuen beruflichen Herausforderungen gestellt hatten. In der Evangelisch-reformierten Kirche wurde als viertes eine Diasporagemeinde in die Untersuchung mit aufgenommen. Da die Evangelisch-reformierte Kirche als einzige Landeskirche der EKD keine Territorialkirche ist, ermöglichte die Erhebung in dieser speziellen Gemeinde die Gewinnung von Erkenntnissen darüber, inwiefern das Leben umgeben von Gemeinden einer anderen Landeskirche und eines anderen (des lutherischen) Bekenntnisses die Arbeit und die Entscheidungsprozesse in einem Gemeindeleitungsgremium beeinflusst.

Auch die wünschenswerten nachrangigen Selektionskriterien wurden fast vollständig erfüllt. Vor allem der für die Untersuchung wichtigste zusätzliche Aspekt war für die Auswahlen aller drei Landeskirchen gegeben. Es wurde jeweils sowohl mindestens eine Gemeinde mit einer oder einem hauptamtlichen als auch mindestens eine mit einer oder einem ehrenamtlichen ersten Vorsitzenden des Leitungsgremiums für die Fallstudie gewonnen. Zusätzlich repräsentierten die selektierten Kirchengemeinden unterschiedliche Gemeindegrößen und es nahmen mehrere Gemeinden mit einem einzelnen Gemeindepfarrer oder einer einzelnen Gemeindepfarrerin sowie mehrere Gemeinden mit einem Pfarrteam an der Fallstudie teil. Aktuell befanden sich in den Leitungsgremien der untersuchten Gemeinden dabei zwischen 0 (Vakanz) und 6 Pfarrern. Die Zahl der ehrenamtlichen Vorsteher lag zwischen 5 und 20 Personen. In den einzelnen Gremien kamen dabei auf einen Hauptamtlichen mindestens 3,3 Ehrenamtliche, in der Regel mehr. Unter den ausgewählten Gemeinden befanden sich zudem sowohl solche mit ländlichen als auch solche mit städtischen Gemeindestrukturen.⁵³⁷

⁵³⁷ Allerdings sind letztere Kriterien nicht in der Auswahl jeder einzelnen Landeskirche für sich betrachtet erfüllt. Die selektierten Gemeinden der EKKW wurden alle von einem Pfarrteam betreut und bei den Gemeinden der EKHN handelte es sich ausschließlich um städtische Gemeinden. Da es hier jedoch um nachrangige Selektionskriterien geht und die verschiedenen Gemeindetypen zudem in der Fallstudie als Ganzes vertreten sind, wird der Aspekt der Verteilung in den einzelnen Landeskirchen als vernachlässigbar angesehen.

Aus Gründen des Datenschutzes wurde entschieden, die befragten Gemeinden und die Interviewpartner an dieser Stelle nicht namentlich zu nennen oder im Einzelnen detailliert vorzustellen.⁵³⁸ Die Anzahlen der untersuchten Entscheidungsprozesse pro Landeskirche sollen jedoch an dieser Stelle genannt werden. Insgesamt wurden in der EKHN zwei Pfarrstellenbesetzungsprozesse, zwei Bauprojekte und zwei Zusammenlegungen untersucht. In der EKKW waren es ebenfalls zwei Bauprojekte und zwei Zusammenschlüsse, jedoch nur eine Pfarrstellenbesetzung. Und in der Evangelisch-reformierten Kirche wurden zwei Pfarrstellenbesetzungsprozesse analysiert, sowie ein Bauprojekt und eine pfarramtliche Vereinigung.

6.3.3 Schriftliche Befragung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

6.3.3.1 Der Fragebogen

Der Fragebogen (siehe Anhang 2)⁵³⁹ war im Wesentlichen für alle Gemeinden identisch. Der Aufbau, die Inhalte, die Fragen und die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten waren für alle befragten Gemeindeleiter gleich. Ein Unterschied bestand lediglich darin, dass in den für die Gemeinden der EKHN und der EKKW bestimmten Fragebögen die dort geltenden Bezeichnungen Kirchenvorstand und Kirchenvorsteher(innen) verwendet wurden, in den Fragebögen für die Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche hingegen die Begriffe Kirchenrat und Kirchenälteste.⁵⁴⁰ Eine zweite sprachliche Unterscheidung wurde zwischen Gemeinden mit genau einer Pfarrerin oder einem Pfarrer und Gemeinden mit einem Pfarrteam getroffen. Während im ersten Fall an den entsprechenden Stellen der Begriff Pfarrer(in) verwendet wurde, fand im zweiten Fall der Plural Pfarrer(innen) Verwendung. Insgesamt gab es damit vier, sich lediglich in den oben genannten Punkten unterscheidende Fragebogenversionen.⁵⁴¹

Grundlegend bestand der Fragebogen aus drei Teilen: Fragen zur Arbeit im Gemeindeleitungsgremium (Fragen 1-11), zum Umfang des ehrenamtlichen Engagements (Fragen 12-13) und zur Person (Fragen 14-21). Zusätzlich wurde den Probanden in

⁵³⁸ Sie sind zwar den vermittelnden Landeskirchenvertretern bekannt, dies ist den Betroffenen jedoch bewusst und wurde von ihnen akzeptiert. Es geht an dieser Stelle in erster Linie darum, dass Außenstehende, wie beispielsweise Mitglieder anderer Gemeinden aus dem weiteren Umfeld der untersuchten Kirchengemeinden, nicht auf Basis der Auswertungen der Erhebung über interne Fragen dieser Gemeinden oder persönliche Meinungen der gemeindlichen Interviewpartner Kenntnis erlangen.

⁵³⁹ Im Anhang wurde beispielhaft der Fragebogen für Gemeinden der EKHN und EKKW mit einer einzelnen Pfarrerin / einem einzelnen Pfarrer angefügt.

⁵⁴⁰ In den beteiligten Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche wurden die in dieser Landeskirche ebenfalls vorkommenden Bezeichnungen Presbyterium und Presbyter(innen) nicht verwendet, so dass sie im Fragebogen weggelassen werden konnten.

⁵⁴¹ Ziel der Differenzierung war die bessere Verständlichkeit der Fragen durch Vermeidung unnötiger Dopplungen wie Kirchenvorsteher(in) / Kirchenälteste(r), die alternativ hätten verwendet werden können.

der abschließenden Frage 22 die Möglichkeit geboten, eigene Anmerkungen in einem Freitextfeld zu verfassen.

Im Zentrum des Interesses der Befragung stand die Ermittlung der aktuellen Engagemotiv der ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Diese wurden konkret in Frage 7 erfragt. Unterstützend wurden in den Fragen 1 und 2 Informationen zum ursprünglichen Anstoß und Antrieb für die Übernahme der ehrenamtlichen Gemeindeleitertätigkeit ermittelt. Die Fragen 3 und 4 beschäftigten sich korrespondierend mit den Inhalten der Arbeit im Gemeindeleitungsgremium und den Interessen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter.

Die für die Untersuchung ausgewählten verfügungsrechtlichen Themen wurden ebenfalls im Fragebogen behandelt. Die Fragen 5, 6 und 9 beschäftigten sich mit dem Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen im Leitungsgremium, Frage 8 mit den Kenntnissen zum Thema Haftbarkeit und Frage 10 mit den Kenntnissen zu den verschiedenen die Gemeindeleitung betreffenden rechtlichen Regelungen insgesamt. Frage 11 behandelte unterstützend die Informationsquellen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter für ihre Tätigkeit allgemein.

In den Fragen 12 und 13 wurden die Dauer der Tätigkeit der Probanden in der Gemeindeleitung ihrer Gemeinde und der durchschnittliche wöchentliche Tätigkeitsaufwand erfragt. Die abschließenden Fragen zur Person umfassten Geschlecht (Frage 14), Geburtsjahr (Frage 15), Bildung (Fragen 16-17) sowie Informationen zur Berufstätigkeit und beruflichen Erfahrungen (Fragen 18-21).

6.3.3.2 Beschreibung der Stichprobe

Wie bereits erwähnt, nahmen an der Untersuchung 98 ehrenamtliche Gemeindeleiter teil. Im Folgenden soll ein Überblick zu den wichtigsten soziodemografischen Merkmalen der Untersuchungsteilnehmer gegeben werden. Da sich hierbei keine auffallenden Unterschiede in den einzelnen landeskirchlichen Gruppen zeigten, erfolgt die Darstellung für die Gesamtheit der Befragten und nicht gegliedert nach Landeskirchen.

57 Teilnehmer (58,8 Prozent) waren Frauen und 40 Teilnehmer (41,2 Prozent) Männer.⁵⁴² Dies bedeutet einen geringfügig höheren Frauenanteil in der Stichprobe als in den Gemeindeleitungsgremien der EKD insgesamt. Dort waren Ende 2010 54,8 Prozent der ehrenamtlichen Gemeindeleiter Frauen und 45,2 Prozent Männer.⁵⁴³

Das durchschnittliche Alter der Befragten lag bei 54,5 Jahren. Die prozentuale Verteilung der Befragten auf die unterschiedlichen Altersstufen kann Abbildung 2 entnommen werden.

⁵⁴² Bei einem Fragebogen fehlte die Angabe des Geschlechts. Bei der Berechnung der prozentualen Anteile wurden nur die gültigen Antworten einbezogen. Dies gilt ebenfalls für alle weiteren im Rahmen der Auswertungen angegebenen Prozentzahlen.

⁵⁴³ Berechnet aus: Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b), S. 28.

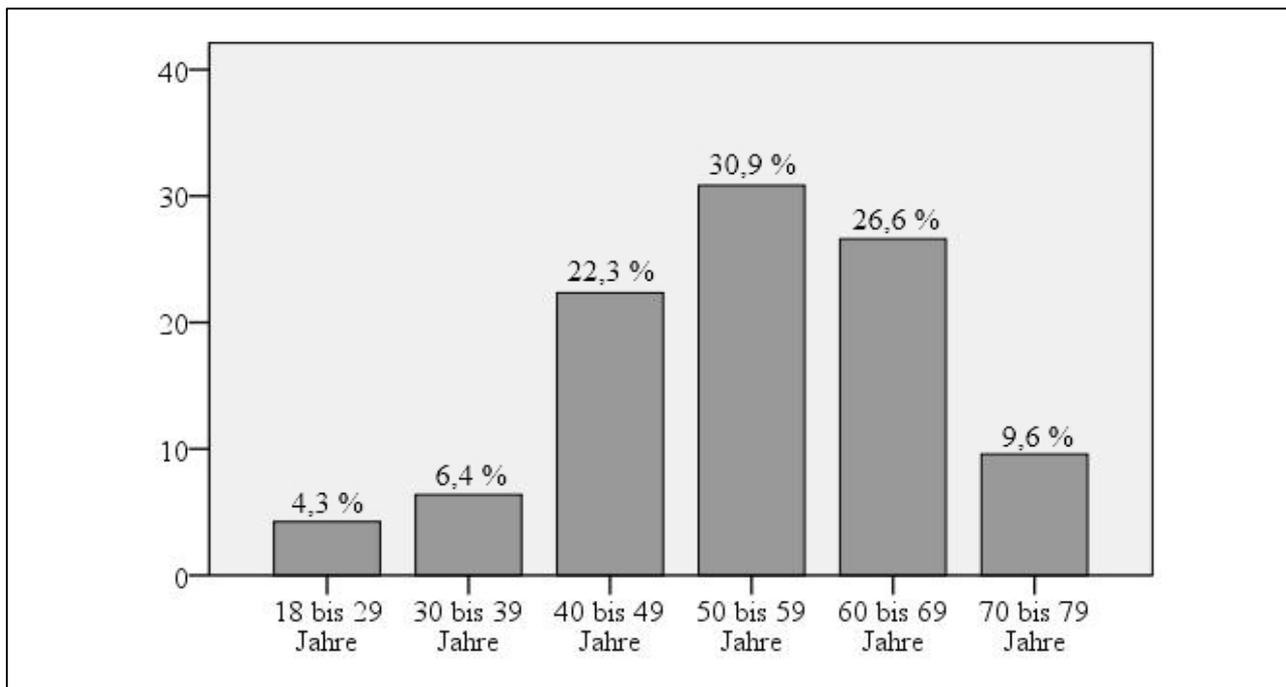


Abbildung 2: Altersverteilung der befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter

Die Befragungsteilnehmer wiesen im Durchschnitt ein hohes Bildungsniveau auf. 53,1 Prozent hatten Abitur oder einen Fachoberschulabschluss, 30,2 Prozent einen Abschluss der Mittleren Reife und 16,7 Prozent einen Volks- oder Hauptschulabschluss. Keiner der Befragten gab an, die Schule ohne Abschluss beendet zu haben. Der häufigste Bildungsabschluss mit 42,7 Prozent war ein Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, gefolgt von einer abgeschlossenen Ausbildung / Lehre (27,1 Prozent) und einem Meister- / Techniker- oder gleichwertigen Fachschulabschluss (14,6 Prozent).⁵⁴⁴

60 Teilnehmer waren aktuell erwerbstätig, 28 Rentner oder Pensionär, 7 Hausfrau oder Hausmann, zwei in Ausbildung oder im freiwilligen sozialen Jahr und bei einem Probanden fehlte die Angabe. Von den erwerbstätigen Befragten waren 62,7 Prozent in einem Umfang von mehr als 30 Stunden pro Woche erwerbstätig, 30,5 Prozent in einem Umfang von 15 bis 30 Stunden und nur 6,8 Prozent in einem Umfang von unter 15 Stunden pro Woche.⁵⁴⁵ Als berufliche Position⁵⁴⁶ wurde am häufigsten Angestellter (35,4 Prozent) angegeben, gefolgt von Beamter im gehobenen oder höheren Dienst (22,0 Prozent), leitender Angestellter (19,5 Prozent) und Selbständiger / Freiberufler (14,6 Prozent).

⁵⁴⁴ Zwei Teilnehmer hatten die Fragen zu den Bildungsabschlüssen nicht beantwortet. Die Angaben der prozentualen Anteile erfolgten auf Basis der gültigen Antworten.

⁵⁴⁵ Die Frage zum Erwerbsumfang wurde von 59 erwerbstätigen Teilnehmern der Befragung beantwortet. Auf Basis dieser 59 Antworten wurden die prozentualen Anteile ermittelt.

⁵⁴⁶ Bei den Pensionären / Rentnern handelt es sich dabei um die vor dem Ruhestand zuletzt eingenommene berufliche Position. Die Frage zur beruflichen Position erhielt 82 gültige Antworten. Auf Basis dieser 82 Antworten wurden die prozentualen Anteile ermittelt.

Die am häufigsten von den Probanden mit Berufserfahrung genannten beruflichen Erfahrungsfelder waren dienstliche Sitzungen (Teilnahme: 69 Prozent, Vorbereitung: 52 Prozent, Leitung: 51 Prozent) und Gremienarbeit (Mitarbeit: 60 Prozent, Leitung: 47 Prozent). Sie wurden gefolgt von den Themen Personalführung (44 Prozent), Finanzen (41 Prozent), Haushaltsplanung oder Buchführung (40 Prozent), Unternehmensleitung (28 Prozent) sowie Personalverwaltung (27 Prozent). Die letzten Ränge belegten die Fachthemen Recht (20 Prozent), Theologie (9 Prozent) und Bauhandwerk oder Architektur (7 Prozent).⁵⁴⁷

6.3.4 Interviews mit ehrenamtlichen Gemeindeleitern

6.3.4.1 Die Interviewpartner

Fast alle Interviews wurden wie geplant mit den ehrenamtlichen ersten oder zweiten Vorsitzenden (je nachdem, ob der erste Vorsitz haupt- oder ehrenamtlich geführt wurde) der Gemeindeleitungsgremien der elf ausgewählten Kirchengemeinden geführt. Es gab hier jedoch wenige Ausnahmen.

Ein Gemeindeleitungsgremium wurde im Gespräch nicht durch das ehrenamtliche Mitglied im stellvertretenden Vorsitz, sondern durch ein anderes, an den erörterten Bauthemen interessiertes Mitglied vertreten. Das Interview in einer weiteren Kirchengemeinde wurde mit einem Mitglied des Kirchenvorstands geführt, das aktuell weder den Vorsitz noch die Stellvertretung des Vorsitzes inne hatte, aber während des in dieser Gemeinde betrachteten Fusionsprozesses vorsitzendes Mitglied eines der beteiligten Gemeindeleitungsgremien gewesen war.

An drei Interviews waren zudem zusätzliche Gesprächspartner beteiligt. In zwei Gemeinden wurde das Gespräch über ein Bauprojekt durch die Teilnahme eines Mitglieds des Bauausschusses ergänzt. Und am Interview einer weiteren Kirchengemeinde nahm zeitweilig auch der Pfarrstelleninhaber der Gemeinde teil.

6.3.4.2 Der Interviewleitfaden

Die Interviews in den Kirchengemeinden wurden in noch schwächer strukturierter Form durchgeführt als die landeskirchlichen Interviews. Es gab zwar einen Interviewleitfaden (siehe Anhang 3), der für alle Gemeinden außer für die Evangelisch-reformierte Diasporagemeinde gleich war.⁵⁴⁸ Dieser bestand aus einer Frage nach grundle-

⁵⁴⁷ Die Frage zu den beruflichen Erfahrungen wurde von 86 Teilnehmern der Befragung mit Berufserfahrung beantwortet. Auf Basis dieser 86 Antworten wurden die prozentualen Anteile ermittelt.

⁵⁴⁸ Da die untersuchte Diasporagemeinde in jüngerer Vergangenheit keinen der relevanten Entscheidungsprozesse durchlaufen hatte, gab es für dieses Interview nur einen speziellen kurzen Leitfaden mit Fragen zur allgemeinen Gemeindesituation und zur Auswirkung des Lebens in der Diaspora auf das reformierte Selbstverständnis der Gemeinde, die Arbeit im Kirchenrat sowie die Kontakte zu den lutherischen Nachbargemeinden, zu anderen

genden Informationen zur Gemeinde (Frage 1), einer Frage zur grundlegenden Situation im Leitungsgremium (Frage 2) und für die Erfassung des Ablaufs der betrachteten Entscheidungsprozesse relevanten Fragestellungen (Fragen 3-20). Der Leitfaden wurde jedoch weder vor dem Gespräch an die Interviewpartner verschickt noch während des Gesprächs explizit abgearbeitet. Er wurde lediglich dazu benutzt, während und am Ende des Gesprächs zu überprüfen, ob alle relevanten Fragestellungen angesprochen wurden.

Stattdessen wurden die Interviewpartner gebeten, zunächst von der allgemeinen Situation der Gemeinde und dann vom Ablauf des betrachteten Entscheidungsprozesses oder der betrachteten Entscheidungsprozesse zu berichten. Große Teile der Interviews wurden dabei meist durch freie Vorträge der Interviewten gestaltet, die allenfalls von Verständnis- oder vertiefenden Nachfragen kurz unterbrochen wurden. Häufig wurden im Rahmen dieser weitgehend freien Schilderungen der Abläufe die meisten Fragen des Leitfadens bereits beantwortet. Die nicht behandelten Themen wurden dann am Ende der Interviews noch einmal explizit durch Rückfragen angesprochen.

6.4 *Das weitere Vorgehen zur Auswertung der empirischen Erhebung*

Im anschließenden Kapitel 7 wird zunächst die Auswertung der Untersuchung auf landeskirchlicher Ebene vorgestellt. Dabei wird zum einen analysiert, wo die in Kapitel 5 herausgearbeiteten unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen für die Gemeindeleitung in den ausgewählten Landeskirchen grundlegend herrühren. Als Zweites wird aufgezeigt, wie häufig landeskirchenweit von bestimmten verfügungsrechtlichen Optionen Gebrauch gemacht wird und welche Praxisrelevanz die verschiedenen verfügungsrechtlichen Regelungen demgemäß haben. Und schließlich wird erläutert, warum für die Untersuchung auf Gemeindeebene die drei Prozesse Pfarrstellenbesetzung, Durchführung eines Bauvorhabens und Gemeindezusammenlegung ausgewählt wurden. Neben den Interviews mit den landeskirchlichen Experten werden weitere schriftliche Quellen zum Hintergrund des jeweiligen landeskirchlichen Leitungsverständnisses für die Darstellungen im siebten Kapitel herangezogen.

In Kapitel 8 werden die Engagementmotive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter analysiert. Dabei werden mittels Clusterbildung verschiedene Typen ehrenamtlicher Vorsteher mit unterschiedlichen Motivlagen und Präferenzen ermittelt, die im Anschluss eingehender vorgestellt werden. Hierfür wird die Auswertung der in den Gemeinden verteilten Fragebögen herangezogen, insbesondere der zentralen Frage 7. Die Ermittlung der Engagementmotive ist notwendig, um bei der anschließenden Analyse der gemeindlichen Entscheidungsprozesse die Präferenzen und Zielsetzungen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter darlegen zu können.

reformierten Gemeinden und zu landeskirchlichen Organen.

Diese Analyse wird in Kapitel 9, dem Hauptkapitel der vorliegenden Arbeit, vorgestellt. Hierbei wird die zentrale Forschungsfrage beantwortet, wie sich die unterschiedliche Ausgestaltung der ausgewählten verfassungsrechtlichen Aspekte 'Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums', 'Einflussverhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen' und 'Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter' auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien sowie das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Vorsteher auswirken. Die Darstellung erfolgt dabei zunächst einzeln für die drei ausgewählten Entscheidungsprozesse Besetzung einer Pfarrstelle, Planung und Durchführung eines Bauvorhabens und Vereinigung mehrerer Gemeinden analog zur fiktiven beispielhaften Darstellung in Kapitel 4.4. Darauf aufbauend werden die in Kapitel 5.4 für die einzelnen verfassungsrechtlichen Aspekte aufgestellten Wirkungshypothesen überprüft. Schließlich werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Vorschläge für die zukünftige verfassungsrechtliche und organisatorische Ausgestaltung der EKD abgeleitet und in den aktuell im Rahmen des Reformprozesses stattfindenden Dialog eingeordnet. Für die Auswertungen im neunten Kapitel werden dabei insbesondere die auf der Gemeindeebene geführten Interviews herangezogen, welche an einigen Stellen durch Erkenntnisse aus den landeskirchlichen Interviews und der Auswertung der Fragebögen ergänzt werden.

Die Kapitel 7 bis 9 umfassen damit die verschiedenen Auswertungsschritte der empirischen Untersuchung. Als Erstes folgt im nächsten Kapitel die Auswertung der Erhebung auf Landeskirchenebene.

7. Fallstudie Teil I: Landeskirchlicher Vergleich

7.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 7

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Auswertung der mit den landeskirchlichen Vertretern der EKHN, der EKKW und der Evangelisch-reformierten Kirche geführten Interviews. Ziel des Kapitels ist es, zum einen die Ursachen für die Unterschiedlichkeit der rechtlichen Regelungen in den drei Landeskirchen zu ermitteln. Zum anderen soll erörtert werden, inwiefern die einzelnen Vorschriften und Verfahren in der Praxis Anwendung finden. Auf Basis dieser Erkenntnisse und der von den Befragten genannten aktuell größten Herausforderungen für die ehrenamtlichen Gemeindeleiter werden schließlich Fragestellungen abgeleitet, die in den anschließenden gemeindlichen Studien untersucht werden sollen. Insbesondere werden hierbei die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung ermittelt, die für die Kirchengemeinden aktuell von besonders wichtiger Bedeutung sind und daher in den gemeindlichen Fallstudien explizit beleuchtet werden sollen.

In Kapitel 7.2 wird kurz der historische Hintergrund der einzelnen betrachteten Landeskirchen besprochen, insoweit er das unterschiedliche Leitungsverständnis in den drei Landeskirchen erklärt. In die Darstellung fließen dabei sowohl die Aussagen der Interviewpartner als auch weiterführende schriftliche Quellen ein. Das jeweilige Leitungsverständnis wird im Anschluss dargestellt. Anhand der Schilderungen der Interviewpartner wird aufgezeigt, inwiefern sich dieses grundlegende Verständnis von Kirchenaufbau und Kirchenleitung bis auf die Ebene der Gemeindeleitungsgremien auswirkt.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 7.3 die Praxisrelevanz der in Kapitel 5 theoretisch betrachteten verschiedenen rechtlichen Regelungen der Landeskirchen untersucht. Der Fokus liegt hierbei auf den drei in Kapitel 5 ausgewählten Aspekten: 'Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums', 'Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen' sowie 'Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter'.

Die aus Sicht der Interviewpartner aktuell größten Herausforderungen in der Arbeit der ehrenamtlichen Gemeindeleiter werden in Kapitel 7.4 dargestellt. Den Schwerpunkt bildet hierbei die Frage, welche wichtigen Entscheidungen in den Gemeinden zu treffen sind und welche Entscheidungsprozesse demnach sowohl zeitlich als auch inhaltlich den wichtigsten Stellenwert in den Gemeindeleitungsgremien einnehmen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird im abschließenden Kapitel 7.5 ein Zwischenfazit erstellt, aus dem Implikationen für Untersuchungsschwerpunkte und Untersuchungsfragen für die gemeindliche Erhebung abgeleitet werden. Zum einen werden hierbei drei Entscheidungsprozesse selektiert, die in den Gemeindefallstudien analysiert werden sollen. Zum anderen wird herausgearbeitet, welche Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung besonders zu betrachten sind und welche

Aspekte vernachlässigbar sind, da die landeskirchlichen Gespräche gezeigt haben, dass sie keine praktische Relevanz besitzen.

7.2 *Allgemeines Leitungsverständnis und historischer Hintergrund*

7.2.1 *Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau*

Wie bereits bei der Vorstellung der Landeskirchen im vorigen Kapitel ausgeführt, wurde die EKHN in ihrer heutigen Form im Jahr 1947 gegründet. Die Erfahrungen aus der Zeit des Nationalsozialismus, insbesondere die Spaltung der Evangelischen Kirche in die Deutschen Christen und die Bekennende Kirche prägten und prägen bis heute das Bild der EKHN. Mit Martin Niemöller wurde ein führender Vertreter der Bekennenden Kirche zum ersten Kirchenpräsidenten gewählt. Die EKHN wurde dabei so angelegt, dass ihre Strukturen von den Gemeinden her aufgebaut werden und Leitungsverantwortung nicht von einzelnen Personen, sondern durch Teams ausgeübt wird.⁵⁴⁹

An der Spitze der EKHN steht daher kein Bischof, sondern die sogenannte Kirchenleitung.⁵⁵⁰ Diese setzt sich nach der Grundordnung der EKHN zusammen aus: „1. der Kirchenpräsidentin als Vorsitzender oder dem Kirchenpräsidenten als Vorsitzendem, 2. der Stellvertreterin oder dem Stellvertreter der Kirchenpräsidentin oder des Kirchenpräsidenten, 3. der Leiterin oder dem Leiter der Kirchenverwaltung, 4. den Dezernentinnen und Dezernenten der Kirchenverwaltung mit beratender Stimme, 5. zwei Mitgliedern des Kirchensynodalvorstandes, die von diesem entsandt werden, 6. zwei, drei oder vier nichtordinierten Gemeindemitgliedern, die von der Kirchensynode auf die Dauer von sechs Jahren gewählt werden, 7. den Pröpstin und Pröpsten.“⁵⁵¹ Der Kirchenpräsident wird dabei von der Kirchensynode für die Dauer von acht Jahren gewählt.⁵⁵²

Im Interview zeigte sich, dass die geschichtliche Erfahrung, die den organisatorischen Aufbau der EKHN wesentlich beeinflusst hat, bis heute in der Landeskirche sehr präsent ist und auch aktuelle Diskussionen prägt. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Debatte über den Titel des obersten Amtsträgers in der EKHN, die im Rahmen der Novellierung der Kirchenordnung der EKHN geführt wurde. Im Rahmen der Diskussion wurde die Ablösung der Amtsbezeichnung Kirchenpräsident durch den Bischofstitel überlegt. Die Einführung des Bischofstitels wurde laut Schilderung von Frau Zander schließlich jedoch mit der Begründung abgelehnt, dass mit dem Bischofstitel eine sehr starke, autarke Leitungskompetenz verbunden sei, die nicht zum landeskirchlichen Leitungsverständnis passe. Denn dieses sieht, wie bereits erläutert, vor, dass auf allen Ebenen keine einzelne Person oder eine kleine Gruppe

⁵⁴⁹ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 a).

⁵⁵⁰ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 g).

⁵⁵¹ EKHN (Hrsg.) (2010 a), Art. 48 (1).

⁵⁵² Vgl. ebenda, Art. 53 (1).

autark entscheiden kann, sondern stets Leitungsgremien mit mehreren Entscheidungsträgern existieren.

Das Leitungsverständnis in der EKHN beruht dabei teilweise auch auf der reformierten Theologie, welche die Landeskirche stärker prägt als die lutherische Sicht. Die geschichtlichen Erfahrungen aus der Zeit des nationalsozialistischen Regimes haben die aktuellen Strukturen laut Frau Zander jedoch weit stärker beeinflusst als theologische Prinzipien. Dies bestätigt auch der Internetauftritt der EKHN, in dem die historischen Hintergründe für das Leitungsverständnis ebenfalls deutlich herausgehoben werden.⁵⁵³

Nachdem die Novellierung der Kirchenordnung der EKHN bereits abgeschlossen war, stand zum Zeitpunkt des Interviews mit Frau Zander gerade die Lebensordnung zur Diskussion. Zusätzlich wurde eine grundlegende Novellierung der Kirchengemeindeordnung vorbereitet, ebenso wie eine Novellierung der Kirchengemeindevahlordnung für das Wahljahr 2015. Im Anschluss daran ist eine Überarbeitung der Dekanatsynodalordnung vorgesehen. Es werden demnach aktuell nach und nach alle wichtigen Rechtstexte der EKHN überarbeitet. Im Gespräch zeigte sich, dass mit dieser Überarbeitung eine Restrukturierung der Landeskirche einhergeht. Dabei werden vor allem Dekanats- und Gemeindestrukturen angepasst. Frau Zander legte dar, dass viele Dekanate wie auch Gemeinden aus betriebswirtschaftlicher Sicht aktuell zu klein seien, um als eigenständige Verwaltungseinheiten bestehen bleiben zu können. Im Interview wurde jedoch deutlich, dass es ein Spannungsfeld zwischen der theologischen Gemeinde gibt, die möglichst ortsnah sein und bleiben soll, und der Gemeinde als Verwaltungseinheit, die eine gewisse Mindestgröße haben muss, um wirtschaftlich arbeiten zu können. Insgesamt wird im Rahmen des Restrukturierungsprozesses besonders die mittlere Ebene gestärkt, es findet also eine Dezentralisierung statt.

Anhand der aktuellen Restrukturierungsmaßnahmen lassen sich das Leitungsverständnis der EKHN sowie seine Vor- und Nachteile anschaulich dokumentieren. Auf allen Verwaltungsebenen von der Kirchenleitung bis in die Gemeinden gibt es dabei sehr umfangreiche Entscheidungsprozesse, in die Ehrenamtliche umfassend eingebunden sind. Nach dem Grundprinzip des Magnus Consensus wird versucht, die wichtigen Themen mit möglichst vielen Beteiligten einvernehmlich abzustimmen. Dies zeigt sich z. B. darin, dass laut Frau Zander im Rahmen der Änderung der Kirchengemeindeordnung etwa 100 der 1.200 Gemeinden von der Möglichkeit der Abgabe einer Stellungnahme Gebrauch gemacht haben. Diese Stellungnahmen wurden alle bearbeitet und so in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Wie auch von Frau Zander bestätigt wurde, besteht der Vorteil des Leitungsprinzips der EKHN darin, dass die Entscheidungen, die nach dem Grundprinzip des Magnus Consensus getroffen werden, zwar hin und wieder von einzelnen Personen in Frage gestellt, im Großen und Ganzen aber durch einen breiten Konsens getragen werden.

⁵⁵³ Vgl. EKHN (Hrsg.) (2012 a).

Ein Nachteil ist jedoch, dass umfangreiche Entscheidungen lange dauern können. Dies wird daran erkennbar, dass die Novellierung der Grundordnung acht Jahre gebraucht hat und an der Novellierung der Lebensordnung laut Frau Zander bereits ähnlich lang gearbeitet wird. Zusätzlich geht aus den Schilderungen im Interview deutlich hervor, dass von allen Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen, auch von den Ehrenamtlichen, sehr viel Mitarbeit erwartet wird und die auf Konsens ausgelegten Prozesse einen hohen Aufwand für alle Beteiligten bedeuten.

Das Leitungsverständnis der EKHN zeigt sich praktisch am Beispiel der Regelungen zur Segnung Homosexueller. Besonders interessant ist hierbei die Aussage von Frau Zander, dass die Homosexualität von Menschen allgemein in der EKHN strikt anerkannt werde, da diese Form der Sexualität auch staatlich anerkannt sei. Auffallend ist hierbei, dass Frau Zanders Begründung für die kirchliche Anerkennung nicht in theologischen Überlegungen liegt, sondern in der staatlichen Anerkennung in der Bundesrepublik Deutschland. Dies passt sehr gut in die geschichtliche Prägung der EKHN und die damit verbundene Angst vor einer Beteiligung der Kirche an der Diskriminierung, Unterdrückung und Verfolgung von Menschen. Im Gespräch wurde ersichtlich, dass Homosexualität in der EKHN auch bei Pfarrern kein Problem darstellt, sofern die Kirchengemeinde, in der ein Pfarrer tätig ist, mit der Betreuung durch einen homosexuellen Pfarrer einverstanden ist. Zum Thema Segenshandlungen für homosexuelle Paare gab es zum Zeitpunkt des Interviews noch keine offizielle bindende Regelung. Dies bedeutet, dass Segenshandlungen vorgenommen werden können, dies aber freiwillig sowohl von Seiten der Pfarrer als auch von Seiten der Kirchenvorstände ist. Hier zeigt sich, so auch die Erklärung von Frau Zander, das reformierte Verständnis, nach dem die Gemeinden weitgehende Entscheidungsfreiheiten haben und eine höhere Ebene erst dann eingreift, wenn es zu Konflikten kommt. In der neuen Lebensordnung sollen die Segenshandlungen jedoch verbindlicher geregelt werden. Diskutiert wird dabei, die Segnung homosexueller Paare sogar offiziell zu einer Amtshandlung zu machen. Dies würde bedeuten, dass jeder Pfarrer verpflichtet wäre, sie zu vollziehen. Aus dem Gespräch ging jedoch hervor, dass eine solche Regelung nach dem Leitungsverständnis der EKHN wiederum einen breiten Konsens benötigen würde, weshalb das Thema intensiv diskutiert wird.

7.2.2 *Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck*

Die EKKW entstand in ihrer heutigen Form, wie bereits in Kapitel 6 dargestellt, im Jahr 1934 durch einen Zusammenschluss der Evangelischen Kirche in Waldeck-Pyrmont und der Evangelischen Kirche in Hessen-Kassel.⁵⁵⁴ Auch ihre aktuellen Leitungsstrukturen sind von den Erfahrungen aus der Zeit des Nationalsozialismus geprägt. Die Konsequenzen, die aus diesen Erfahrungen gezogen wurden, waren

⁵⁵⁴ Vgl. Knöppel, Volker (2000), S. 28.

jedoch völlig andere als in der EKHN. So wurde 1945 das Amt des Bischofs als umfassend verantwortliche Leitungsfigur der Landeskirche eingeführt.⁵⁵⁵

In Artikel 113 der Grundordnung der EKKW heißt es: „Der Bischof vertritt die Landeskirche im gesamten kirchlichen und öffentlichen Leben.“⁵⁵⁶ Und in Artikel 112 werden die Aufgaben des Bischofs wie folgt ausgeführt: „Der Bischof als leitender Geistlicher der Landeskirche ist berufen, 1. darüber zu wachen, dass das Evangelium den Bekenntnissen der Reformation gemäß lauter und rein verkündigt und die Sakramente recht verwaltet werden, 2. darüber zu wachen, dass die Einheit der Kirche gewahrt wird, 3. dafür zu sorgen, dass die Ordnungen der Kirche eingehalten werden, 4. dafür zu sorgen, dass die Kirche ihren Auftrag in der Öffentlichkeit wahrnimmt.“⁵⁵⁷ Der Bischof wird dabei von der Landessynode gewählt und auf Lebenszeit berufen.⁵⁵⁸

Der historische Hintergrund für die episkopale Ausrichtung der EKKW wurde in den Interviews bestätigt. Im Gegensatz zur EKHN, die zukünftigen Versuchen einer Gleichschaltung durch eine Aufteilung von Macht entgegenzuwirken suchte, bestand die Lösung der EKKW im genauen Gegenteil, der Schaffung eines ausgesprochen starken Bischofsamtes. Der Bischof als starke Leitungsfigur soll dabei verhindern, dass die Landeskirche durch äußere Machteinflüsse überrollt werden kann.

Herr Dr. Obrock zeigte einige Regelungen auf, anhand derer sich die starke Stellung des Bischofs ablesen lässt. So ist der Bischof nicht nur der leitende Geistliche der EKKW, er ist zugleich Vorsitzender im Landeskirchenamt und auch Vorsitzender im Rat der Landeskirche. Auch an den Rechten, die dem Bischof in den Vorschriften der Grundordnung zugewiesen werden, wird sein Einfluss sichtbar. So hat der Bischof beispielsweise das Ordinationsrecht, das Vorschlagsrecht für die Besetzung wichtiger Stellen und das Weisungsrecht gegenüber den Geistlichen, das laut Herrn Dr. Obrock mehr umfasst als die reine Dienstaufsicht.

Im Gegensatz zu den Bischöfen mancher anderer Landeskirchen hat der Bischof der EKKW nicht den Vorsitz in der Landessynode inne. Allerdings hat er dennoch oft einen großen Einfluss auf die Entscheidungen in der Landessynode. Dies wurde beispielsweise in der Debatte zur Segnung homosexueller Paare deutlich, in der die Abgeordneten seinem Vorschlag folgten, wie im Folgenden noch ausführlicher erläutert wird. Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold wiesen darauf hin, dass der Einfluss des Bischofs durch die Symbolik unterstützt werde, die mit dem Bischofsamt verbunden ist und sich beispielsweise in der Kleidung zeigt. Nach ihrer Erfahrung macht es diese, auch optische Heraushebung schwieriger, einem Bischof in der Landessynode zu widersprechen als einem Präses, mit dessen Amt keine solche Symbolik verbunden ist.

⁵⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 69-73.

⁵⁵⁶ EKKW (Hrsg.) (2010), Art. 113.

⁵⁵⁷ Ebenda, Art. 112.

⁵⁵⁸ Vgl. ebenda, Art. 117 (1, 3).

In den Interviews wurde deutlich, dass sich das bischöfliche Prinzip auch auf die Gemeinden auswirkt. Mit dem Bischofsamt sind dabei aus Sicht der Gemeindeglieder und -mitarbeiter herausgehobene Kompetenzen auf zwei Ebenen verbunden. So ist der Bischof nicht nur der Verwaltungschef der EKKW, Dienstvorgesetzter und Leiter des Landeskirchenamts, sondern gleichzeitig wird ihm, wie anhand der Erfahrungsberichte von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold deutlich wurde, von den Gemeindegliedern eine spezielle seelsorgerische Kompetenz zugeschrieben. So ging aus den Schilderungen der beiden Interviewpartner beispielsweise hervor, dass auch in gemeindlichen Debatten Aussagen des Bischofs häufig als Argument für die Richtigkeit einer bestimmten Vorgehensweise zitiert werden.

Im Gespräch wurde deutlich, dass mit der herausgehobenen Stellung des Bischofs und der anderen Hauptamtlichen auch Risiken verbunden sind. Diese werden dadurch verstärkt, dass der Bischof, die Pröpste und die Dekane auf Lebenszeit gewählt werden. Das hat zur Folge, dass die Gewählten unter Umständen viele Jahre in den einflussreichen Ämtern zubringen und praktisch nicht abgewählt werden können.⁵⁵⁹ Dies eröffnet dem Bischof und auch den anderen Geistlichen die Möglichkeit, die Landeskirche über Jahrzehnte prägen zu können, ohne faktisch gezwungen zu sein, andere von ihren Ansichten und Entscheidungen überzeugen zu müssen, wie dies nur für kürzere Amtszeiten gewählte Vertreter tun müssen. Der Vorteil dieser Regelung besteht darin, dass dadurch eine stringente Führung und Profilbildung der Landeskirche möglich ist. Die Gefahr ist jedoch, dass die Amtsträger den Kontakt zur Basis verlieren und Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für die Landeskirche getroffen werden können, ohne dass zwingend das Für und Wider zusammen mit den Mitgliedern abgewogen werden muss.

Das episkopale Verständnis überträgt sich dabei auch auf die Gemeinden, in denen die Pfarrer in der Praxis ebenfalls eine vom Bischof abgeleitete herausragende Stellung haben, wie in den Gesprächen deutlich wurde. In ca. 80 Prozent der Gemeinden hat dabei laut Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold ein Pfarrer den Vorsitz des Kirchenvorstands inne. Die Möglichkeit, die Geschäftsführung auf ein ehrenamtliches Mitglied des Kirchenvorstands zu übertragen, wird nach Erfahrung aller Gesprächspartner in der Praxis fast überhaupt nicht genutzt.

Die Einflussverteilung zwischen den verschiedenen landeskirchlichen Ebenen ist dadurch geprägt, dass in der EKKW die finanziellen Mittel hälftig zwischen der Landeskirche und den Gemeinden aufgeteilt werden. Diese Praxis hat laut Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold eine deutliche Auswirkung auf das Selbstverständnis der Gemeinden im Vergleich zu den Kirchengemeinden anderer Landeskirchen, in denen

⁵⁵⁹ Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold führten aus, dass z. B. der Bischof nur mit einer Zweidrittelmehrheit in der Synode von seinem Amt entbunden werden kann. Da ein Drittel der Synodenmitglieder Theologen und zudem ein Teil der Ehrenamtlichen des Gremiums kirchliche Mitarbeiter sind, müsste ein Bischof auch Differenzen mit den Theologen der Synode haben, um der Gefahr einer Amtsenthebung ausgesetzt zu sein. Das Votum der Ehrenamtlichen alleine wäre nicht ausreichend.

die Gemeinden das Geld selbst verwalten und einen Anteil an das Landeskirchenamt für dessen Aufgaben weitergeben. Die unterschiedliche Vorgehensweise führt nach den der Erfahrungen der beiden Interviewpartner dazu, dass sich die Kirchenvorstände in der EKKW verglichen mit den Gemeindeleitungsgremien anderer Landeskirchen viel mehr als Bittsteller der Landeskirchenamts sehen und nicht als diejenigen, die dem Landeskirchenamt Geld für seine übergreifenden Aufgaben zur Verfügung stellen.

Die mittlere Ebene ist laut den Schilderungen der Interviewpartner hierbei in der EKKW insgesamt schwächer ausgeprägt als in anderen Landeskirchen, auch wenn die landeskirchliche Zentrierung aktuell durch Verlagerungen auf die mittlere Ebene etwas reduziert wird. Die landeskirchliche Zentriertheit und das damit verbundene Top-down-Vorgehen bei der Entscheidungsfindung bergen dabei das Risiko, dass auf landeskirchlicher Ebene getroffene Entscheidungen in der Praxis nicht die erwarteten Auswirkungen haben und beschlossene Regelungen in der Folge nochmals geändert werden müssen. Dies zeigt sich am Beispiel einer im Gespräch von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhard vorgestellten Änderung des Zuweisungsschlüssels für die Gemeinden im Finanzgesetz, das die Gemeinden zu Zusammenschlüssen bewegen sollte. Der Anreiz funktionierte hierbei so gut, dass sich mehr Gemeinden als erwartet zusammenschlossen. Dies führte dazu, dass das veranschlagte Budget nicht ausreichte und in der Folge auch die Zuweisungen für die zusammengeschlossenen Gemeinden wieder reduziert werden mussten.

Die Vorteile des Leitungsverständnisses der EKKW hingegen liegen laut Herrn Dr. Obrock bei der starken Einbindung der Landeskirche in wichtigen Fragen, die seiner Meinung nach gerade in Krisenzeiten Vorteile bietet, sowie der zentralen Haltung der Mittel und der zentralen Bündelung von Fachwissen. Die schnellere Reaktionsfähigkeit in Krisensituationen aufgrund der geringer ausgeprägten Abstimmungsprozesse und des stärker top-down-orientierten Vorgehens erscheint dabei nachvollziehbar. Diesem Vorteil steht jedoch das bereits genannte Risiko von Fehlallokationen gegenüber, das insgesamt eine kritischere Beurteilung der Leitungsstruktur angemessen erscheinen lässt als sie von Herrn Dr. Obrock vertreten wird.

Am Beispiel der Regelungen zur Segnung homosexueller Paare lässt sich das Leitungsverständnis der EKKW noch einmal eindrücklich aufzeigen. Die zum Zeitpunkt des Interviews gültige und von den Interviewpartnern dargelegte Regelung sah dabei wie folgt aus: Segnungen gleichgeschlechtlicher Paare waren prinzipiell gestattet, jedoch nur in einem sehr genau vorgegebenen Rahmen. Sie durften nicht im Rahmen eines Gottesdienstes stattfinden und auch nicht in der Kirche, sondern nur im Amtszimmer des Pfarrers vollzogen werden. Gesegnet wurden dabei die einzelnen Menschen, nicht die Paare. Die Entscheidung über die Vornahme einer Segnung im Rahmen der erläuterten Restriktionen lag beim Pfarrer, wobei er sich mit dem Kirchenvorstand und gegebenenfalls auch mit den Kirchenältesten beraten sollte.

Zum Interviewzeitpunkt war jedoch bereits die Forderung der Zulassung von Segenshandlungen ohne die genannten Restriktionen in die Synode eingebracht worden. Auf der Landessynode im November 2011 folgten die 95 Synodalen bei 5 Gegenstimmen und 9 Enthaltungen einem Beschlussantrag des Rates der Landeskirche und ermöglichten die öffentliche Segnung von Paaren, die in einer eingetragenen Lebenspartnerschaft leben, im Rahmen eines Gottesdienstes.⁵⁶⁰ Die Synodalen folgten dabei nicht dem Wunsch des Präses der Synode.⁵⁶¹ Ihre Entscheidung folgte vielmehr der Linie des Bischofs, der in der Debatte deutlich für die homosexuellen Frauen und Männer eingetreten war.⁵⁶²

7.2.3 Die Evangelisch-reformierte Kirche

Die Leitungsstrukturen der Evangelisch-reformierten Kirche sind vor allem von der reformierten Theologie geprägt. Es gibt in ihr keine Leitungshierarchie. Die Kirchengemeinden regeln ihre Angelegenheiten selbständig. Nur das, was in den einzelnen Gemeinden nicht entschieden werden kann, wird auf Ebene der Synodalverbände oder der Landeskirche behandelt. Die Leitung liegt dabei nach dem presbyterial-synodalen Prinzip stets bei Leitungsgremien und nicht bei einzelnen Personen.⁵⁶³

So heißt es in § 4 der Verfassung zur Grundordnung der Kirche: „Die Evangelisch-reformierte Kirche als synodale Gemeinschaft nach Gottes Wort reformierter Gemeinden versteht sich als eine bekennende evangelische Gemeindekirche. Für ihr Zusammenleben ist maßgeblich: 1. Keine Gemeinde darf über eine andere, kein Gemeindeglied über ein anderes Vorrang oder Herrschaft beanspruchen. 2. Alle Kirchenleitung erfolgt durch Kirchenräte/Presbyterien und Synoden; Synodale dürfen nur durch Gemeindeorgane oder Synoden berufen werden. 3. Die Gemeinden wählen ihre Pfarrer oder Pfarrerinnen auf Vorschlag des Kirchenrates/Presbyteriums frei aus allen wählbaren Predigern und Predigerinnen. 4. Die Gemeinden ordnen ihre Angelegenheiten selbstständig. Den Synoden wird vorgelegt, was in der Gemeinde nicht hat entschieden werden können. 5. Die Synoden entscheiden über die Angelegenheiten, die ihnen die Kirchenverfassung zuweist oder die eine Mehrzahl von Gemeinden angehen. Ihre Aufsichtsbefugnisse beschränken sich auf Maßnahmen, die unerlässlich sind, um die rechte Verkündigung des Evangeliums sowie die bekenntnisbedingte Ordnung und die Selbstbestimmung der Kirche zu gewährleisten. 6. Die Kirchengemeinden wirken an der Vorbereitung der synodalen Verhandlungen mit.

⁵⁶⁰ Vgl. EKKW (Hrsg.) (2012 d).

⁵⁶¹ Vgl. ebenda.

⁵⁶² Dies geht zum einen daraus hervor, dass der Bischof laut dem bereits zitierten Bericht in einer Rede an die lange Schuldgeschichte der evangelischen Kirche gegenüber homosexuellen Menschen erinnerte (vgl. ebenda). Zum anderen wurde der Einsatz des Bischofs für die homosexuellen Männer und Frauen auch von Herrn Dr. Fischer in einem Austausch per E-Mail hervorgehoben und bestätigt.

⁵⁶³ Vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 e).

Um der synodalen Gemeinschaft willen wissen sie sich an die synodalen Entscheidungen gebunden.⁵⁶⁴

Winfried Stolz, leitender Jurist der Evangelisch-reformierten Kirche von 1969 bis 1994, erläuterte die Bedeutung der genannten Punkte wie folgt: Der erste Punkt leitet sich aus dem Prinzip der Christusherrschaft ab, wonach nur Christus allein das Haupt der Kirche ist und keine Rangunterschiede zwischen den Kirchengliedern bestehen. Dies betrifft nicht nur Rangunterschiede zwischen Menschen, sondern auch zwischen Gemeinden untereinander sowie zwischen Gemeinden und Gremien auf übergemeindlichen Ebenen. Die presbyterial-synodale Ordnung leitet sich aus diesem Grundsatz ab, da sie im Gegensatz zur alternativen bischöflichen Ordnung weniger anfällig für eine Hierarchisierung ist. Die Synoden vertreten die Gemeinden und können daher nur aus den Presbyterien oder regionalen Synoden heraus gebildet werden. Nach dem Subsidiaritätsprinzip liegt die Zuständigkeit für alle Themen zunächst bei den Gemeinden und wird nur dann auf die regionale oder landeskirchliche Ebene übertragen, wenn die Gemeinden eine Entscheidung alleine nicht treffen können oder eine Mehrzahl von Gemeinden von einem Thema betroffen ist. Aufgrund dieses Prinzips beschränkt sich die Kirchenaufsicht auf die Rechts- und die Finanzaufsicht, und die Gemeindevisitation versteht sich als ein gegenseitiger Besuchsdienst. Die Gemeinden als zentrale Kirchenorgane wählen ihre Pfarrer selbst. Das Presbyterium übt seine leitende Funktion darüber aus, dass es über die Wahlvorschläge beschließt. Damit die Gemeinden nicht einem übersteigerten Kongregationalismus verfallen, sondern sich auch in der christlichen Gemeinschaft mit den anderen Gemeinden sehen und an dieser Gemeinschaft mitarbeiten, wurde der sechste Punkt zur synodalen Gemeinschaft in die Grundsätze eingefügt.⁵⁶⁵

Die Besonderheiten des Leitungsprinzips zeigen sich auch in der Beschreibung des Aufgabenfelds des Kirchenpräsidenten, der von der Gesamtsynode für 12 Jahre gewählt wird.⁵⁶⁶ In Artikel 78 (3) wird sein Auftrag wie folgt beschrieben: „Der Kirchenpräsident oder die Kirchenpräsidentin ist Leiter oder Leiterin des Kirchenamtes. Er oder sie ist im Auftrag des Moderaments der Gesamtsynode verantwortlich für die rechtzeitige, rechtmäßige und zweckmäßige Durchführung der übertragenen Aufgaben. Er oder sie organisiert das Kirchenamt und ist Vorgesetzter oder Vorgesetzte aller Beamten oder Beamtinnen und Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen. Er oder sie vertritt die Kirche, wenn das Moderament der Gesamtsynode nicht

⁵⁶⁴ Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), § 4.

⁵⁶⁵ Vgl. Stolz, Winfried (1976), S. 64 f. und 70-75. Winfried Stolz bezieht sich in seinen Ausführungen auf eine ältere Fassung der Verfassung der Evangelisch-reformierten Kirche, in der sich auch die Formulierung der dargestellten Grundsätze von der aktuellen Formulierung unterscheidet. Da jedoch keine wesentlichen inhaltlichen Unterschiede erkennbar sind, wurde auf die Besprechung der Unterschiede im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Der zum Zeitpunkt seines Schreibens gültige Wortlaut der Grundsätze findet sich im Artikel von Winfried Stolz auf den Seiten 64 und 65.

⁵⁶⁶ Zur Wahl des Kirchenpräsidenten vgl. Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a), Art. 78 (2).

versammelt ist.“⁵⁶⁷ An der Auftragsbeschreibung lässt sich deutlich ablesen, dass die Befugnisse des Kirchenpräsidenten vom Moderamen der Gesamtsynode abgeleitet sind, dem er in der Aufgabenerfüllung zugleich verantwortlich ist.

Die große Bedeutung des presbyterial-synodalen Prinzips und des Subsidiaritätsprinzips in der Evangelisch-reformierten Kirche wurde in den Interviews bestätigt. Dabei wurde deutlich, dass diese Prinzipien, da sie aus dem theologischen Verständnis heraus abgeleitet sind, Bekenntnisrang besitzen und ihre Aufgabe auch im Rahmen von organisatorischen Restrukturierungen nicht diskutabel ist. Dies wird beispielsweise in den in Niedersachsen geführten Gesprächen zwischen den vier dort ansässigen lutherischen Landeskirchen und der Evangelisch-reformierten Kirche über Möglichkeiten des Zusammenwachsens sichtbar. Laut Aussage von Herrn Dr. Weusmann ist ein Zusammenwachsen für die Evangelisch-reformierte Kirche nur unter der zwingenden Voraussetzung möglich, dass sie das presbyterial-synodale Prinzip dazu nicht aufgeben muss. Der Grundsatz, dass keiner Herrschaft über den anderen beanspruchen kann, ist dabei im Selbstbewusstsein aller Entscheidungsträger und Organisationseinheiten, insbesondere auch in den Gemeinden, sehr stark verankert. Der Unterschied im Leitungsverständnis zeigt sich vor allem in der Zusammenarbeit mit lutherischen Landeskirchen, z. B. bei Zusammenlegungen einer lutherischen mit einer reformierten Gemeinde. Während in den lutherischen Landeskirchen Entscheidungen, die eine Gemeinde betreffen, auf Kirchenleitungsebene gefällt werden können, muss Herr Dr. Weusmann, wie er im Gespräch anhand von Beispielen schilderte, den zuständigen Kirchenrat / das zuständige Presbyterium als oberstes Entscheidungsgremium fragen.

Die Vorteile des Leitungsverständnisses der Evangelisch-reformierten Kirche liegen für Herrn Dr. Weusmann darin begründet, dass diese Leitungsstruktur mit den Inhalten der christlichen Botschaft am besten vereinbar sei. Organisatorisch besteht der Vorteil darin, dass für Entscheidungen Mehrheiten gewonnen werden müssen. Dabei muss viel miteinander geredet werden, was nach den Erfahrungen der Interviewpartner dazu führt, dass die Entscheidungen schließlich auch von der Mehrheit getragen werden und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt wird.

Als Nachteil wurden jedoch die langen Entscheidungswege und die lange Entscheidungsdauer, selbst bei vermeintlich einfachen Angelegenheiten, angeführt. Die Entscheidungen werden jedoch andererseits aus Sicht von Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer durch die flachen Hierarchien und die kurzen Dienstwege in der Evangelisch-reformierten Kirche beschleunigt. Dennoch bleibt die Frage bestehen, wie schnell die Evangelisch-reformierte Kirche angesichts ihrer Leitungsprinzipien insbesondere in Krisensituationen und bei Themen, in denen die landeskirchlichen Interessen denen einzelner Gemeinden widersprechen, reagieren kann. Diese kritische Frage wurde auch von Frau Klüver im Interview angesprochen, die anführte, dass die Struktur ihrer Auffassung nach dann gut funktioniert, wenn alle mitspielen.

⁵⁶⁷ Ebenda, Art. 78 (3).

In Krisensituationen oder bei Problemen besteht ihrer Erfahrung nach jedoch die Schwierigkeit, dass ein Verantwortlicher fehlt, der schnell eine Entscheidung treffen kann.

Am Beispiel der Regelungen zur Segnung gleichgeschlechtlicher Paare lässt sich die praktische Anwendung der Leitungsprinzipien der Evangelisch-reformierten Kirche noch einmal beispielhaft aufzeigen. Der Entscheidungsprozess zu dieser Frage wurde von Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer wie folgt geschildert: Vor einigen Jahren gab es eine große Diskussion zum Thema Segnung gleichgeschlechtlicher Paare, in deren Verlauf sich die Gemeinden jedoch nicht auf eine gemeinsame Sicht einigen konnten. Daher erfolgte keine gesamtkirchliche Stellungnahme der Synode, sondern die Entscheidung über die Vornahme von Segnungen blieb Sache der einzelnen Gemeinden. Das Moderamen verabschiedete eine Agende für die Segnung gleichgeschlechtlicher Paare, die genutzt werden kann, wobei die Gemeinden aber ebenfalls selbst entscheiden können, ob sie die Agende nutzen möchten oder nicht. Der Umgang mit homosexuellen Partnerschaften ist damit eine Angelegenheit der Gemeinden. In der Folge gibt es auf der einen Seite Gemeinden, die keine Segnung anbieten, auf der anderen Seite aber auch Gemeinden, in deren Pfarrhaus ein homosexueller Pfarrer mit seinem Partner lebt.

7.3 Die rechtlichen Regelungen in der Praxis

7.3.1 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums

Genehmigungsverfahren

Im Interview zeigte sich, dass in der EKHN die bei genehmigungspflichtigen Entscheidungen eingebundenen Sachverständigen, wie Juristen und Architekten, teilweise regionalisiert auf Ebene der Regionalverwaltungen tätig sind. Die endgültigen Genehmigungen, z. B. von Bauanträgen, werden jedoch auf Landeskirchenebene erteilt. Für die Prüfung und die Kostenverteilung bei Bauanträgen gibt es dabei sehr dezidierte Vorschriften. Kreditaufnahmen sind nach der Schilderung von Frau Zander gerade im Baubereich möglich, jedoch wird geprüft, ob die Gemeinden eine realistische Chance haben, die von der Landeskirche vergebenen Kredite auch zurückzuzahlen. Ablehnungen oder Kürzungen des Umfangs von Anträgen zur Stelleneinrichtung in den Gemeinden kommen ebenfalls vor, und zwar dann, wenn die betreffende Gemeinde die Finanzierung der Stelle nicht sicherstellen kann oder aufgrund der Größe einer Gemeinde eine Stelle im beantragten Umfang nicht angemessen erscheint. Frau Zander erläuterte hierzu, dass es Übersichten gibt, aus denen sich Größenordnungen, beispielsweise für Hausmeister- und Putzstellen, abhängig von der Gemeindegröße ablesen lassen. Für umfangreichere Verträge, z. B. mit Handwerkern, gibt es zudem Vorlagen. Bei großen Maßnahmen werden die Gemeinden ohnehin durch die zuständigen übergeordneten Stellen begleitet. Prinzipiell gilt laut Frau Zander die Regel, dass alles, was teuer wird oder arbeits-

rechtlich relevant werden kann, der Genehmigung bedarf. Als Grund dafür führte sie an, dass Gemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts nicht insolvenzfähig sind und daher im Notfall die Landeskirche für die Gemeinden einstehen muss.

Die geistliche Aufsicht über die Gemeinden führen die Dekane, deren Aufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass die Kirchenvorstände mit der kirchlichen Ordnung vertraut sind und sie anwenden. Laut Frau Zander gibt es dabei hin und wieder Proteste bei Entscheidungen, insbesondere bei vermeintlich kleineren Themen, wie der Umstellung auf ein computergestütztes Kircbuch, die nicht vorher mit allen Beteiligten abgesprochen wurden. Größere Entscheidungen, wie die Änderung der Kirchengemeindeordnung, werden jedoch, wie bereits im Unterkapitel über das Leitungsverständnis dargelegt, vorab in die Gemeinden hineingetragen, die dann die Möglichkeit der Abgabe einer Stellungnahme haben.

Bei der EKKW liegt laut Herrn Dr. Obrock die Genehmigung von Verträgen und die Finanzaufsicht häufig bei der mittleren Ebene. Hier gibt es bisweilen nach Erfahrung von Herrn Dr. Obrock Proteste von Gemeinden, die sich jedoch in der Regel auf formal nachvollziehbare Themen wie Berechnungsfehler bei der Finanzzuweisung beschränken. Teilweise gibt es bei der Genehmigung auch gestufte Verfahren. Ein Beispiel hierfür ist das seit 2010 gültige Verfahren zur Genehmigung von Bauanträgen, das von Herrn Kniffert, dem Leiter des Referats 'Bauverwaltung, Gebäudeverwaltung, Liegenschaften', wie folgt erläutert wurde: Die Bauanträge der Gemeinden, für die landeskirchliche Zuschüsse benötigt werden, werden jährlich auf Kirchenkreisebene gebündelt und nur die drei mit der höchsten Priorität an das Landeskirchenamt weitergeleitet. Aufgrund der finanziellen Restriktionen können dort pro Kirchenkreis in der Regel nur Zuschüsse für ein, maximal zwei Bauanträge genehmigt werden. Gemeinden, die eine Baumaßnahme selbständig finanzieren können, brauchen hingegen lediglich eine grundlegende Genehmigung. Laut Herrn Kniffert macht die Ablehnung von Anträgen aufgrund sachlicher Gründe dabei nur etwa 5 Prozent aller Fälle aus, in 95 Prozent der Fälle werden Bauvorhaben wegen finanzieller Restriktionen abgelehnt. Rechtsstreitigkeiten, die bis vor das Kirchengengericht gehen, kommen dabei laut Herrn Dr. Obrock sehr selten vor. Pro Jahr hat das Kirchengengericht nach Erfahrung von Herrn Dr. Obrock in etwa zwei bis drei Fälle zu bearbeiten. Bei wichtigen theologischen Fragen, wie beispielsweise der Einführung neuer Agenden, werden die Gemeinden im Vorfeld befragt und können Einwände vorbringen.

In der Evangelisch-reformierten Kirche erfolgt nach den Schilderungen in den Interviews bei genehmigungspflichtigen Entscheidungen im Regelfall bereits im Vorfeld eine enge Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Landeskirchenamt. Die Einreichung vorher nicht besprochener Anträge kommt daher nur äußerst selten vor. Aufgrund dieses Vorgehens erfolgt nur sehr selten eine Ablehnung eingereichter Anträge, da zumeist schon vorher geklärt worden ist, wie beispielsweise ein Vertrag ausgestaltet werden sollte, ob für eine Baumaßnahme die nötigen gemeindlichen, landeskirchlichen und Drittmittel zur Verfügung stehen oder ob eine

Kreditaufnahme die betreffende Gemeinde zukünftig nicht zu sehr belastet. Nur beispielsweise etwa ein bis zwei der tatsächlich eingereichten Kreditanträge werden daher laut Herrn Dr. Weusmann pro Jahr abgelehnt, weil nicht sichergestellt ist, dass sich die betreffende Gemeinde mit den daraus entstehenden Verpflichtungen nicht übernimmt.

Selbst in Grenzfällen bleibt in der Evangelisch-reformierten Kirche die endgültige Entscheidung auch bei genehmigungspflichtigen Tatbeständen den Gemeinden überlassen. Herr Landheer führte dazu einen zum Interviewzeitpunkt aktuellen Fall einer Gemeinde an, die unbedingt eine bestimmte Art von Friedhofspflasterung haben wollte, weil sie so externe Zuschüsse generieren konnte. Aus Sicht des Landeskirchen- und des Rentamts war die angestrebte Lösung jedoch zu aufwändig und bedeutete eine grenzwertige Erhöhung der Friedhofsgebühren und Belastung der Gemeinde. Dennoch war abzusehen, dass der Antrag letztendlich mit einem Aktenvermerk zu den geäußerten Bedenken und dem gegenläufigen Vorschlag in der Beratung genehmigt werden würde, da die Auswirkungen zwar als grenzwertig eingestuft wurden, jedoch kein Verstoß gegen eine Regelung vorlag.

Bei der Ablehnung von Anträgen oder Widerspruch gegen eine die Gemeinde betreffende Entscheidung kann ein Kirchenrat / Presbyterium zudem beim Moderamen der Landessynode vorsprechen. Dies geschieht nach Schilderungen der Interviewpartner beispielsweise bei Entscheidungen zur Friedhofsnutzung, Beihilfeentscheidungen, Entscheidungen zum Stellenumfang von Pfarrstellen und bei einer erfolgten Zusammenlegung von Synodalverbänden. Allerdings wurde im Gespräch mit Frau Klüver deutlich, dass beispielsweise im Rahmen der notwendigen Pfarrstellenreduzierungen in Frau Klüvers Synodalverband die Gemeinden sehr frühzeitig in die Planung der Realisierung dieser Stellenreduzierungen eingebunden wurden. Insgesamt gibt es nach Herrn Dr. Weusmann aufgrund des auf Konsens angelegten Systems wenig Protest, aber pro Monat spricht nach seiner Erfahrung durchschnittlich ein Kirchenrat / Presbyterium beim Moderamen wegen eines der genannten Themen vor.

Für theologische Fragen ist laut Herrn Dr. Weusmann in den Gemeinden der Kirchenrat / das Presbyterium zuständig. Die Gesamtsynode äußert sich nur, wenn es zwischen den Gemeinden einen Konsens gibt. Alles, was nicht geregelt ist, bleibt den Gemeinden selbst überlassen.

Dienstleistungen übergeordneter Organe

Dienstleistungen werden in der EKHN beiderseits verpflichtend nach einem festgelegten Katalog von den Regionalverwaltungen für die Gemeinden übernommen. Dies betrifft laut Frau Zander beispielsweise Kassengeschäfte, Haushalts-, Personal- und Bauangelegenheiten. Diese Regelung ist allerdings neu und es gibt in manchen Gemeinden noch eigene Kirchrechner, die jedoch bis zum Ende der aktuellen Amtsperiode abgelöst sein müssen. Neben den zwingend übernommenen Verwal-

tungsaufgaben gibt es auch Beratungs- und Schulungsangebote der Kirchenverwaltung, wobei die Kirchenverwaltung hier nach den Schilderungen von Frau Zander nur auf Anfrage tätig wird und ansonsten zusammen mit dem Dekanat vor allem die Aufgabe der Aufsicht innehat.

In der EKKW sind mittlerweile alle Gemeinden einer regionalen Kirchenkreisverwaltung angeschlossen. Diese übernimmt die Haushaltsplanung für die Gemeinden, die im Anschluss allerdings mit ihnen zu besprechen ist. Auch die Beratungsleistungen werden verstärkt auf die mittlere Ebene verlagert, auf der mittlerweile z. B. das Gebäudemanagement angesiedelt ist. Besonders nachgefragt sind laut Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold das Gebäudemanagement und die Gemeindeberatung, die allerdings je nach Phase in der sechsjährigen Amtszeit der Kirchenvorstände unterschiedlich intensiv und zu unterschiedlichen Themen angefragt wird. Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold berichteten allerdings auch, dass im Landeskirchenamt ein Stellenabbau stattfindet, wodurch auf dieser Ebene zukünftig insgesamt weniger Dienstleistungen für die Gemeinden erbracht werden können.

In der Evangelisch-reformierten Kirche ist nur ein Teil der Gemeinden einem Rentamt angeschlossen, das die Haushaltsplanung für sie übernimmt. Die übrigen Gemeinden, denen kein Rentamt zur Verfügung steht, haben für diese Aufgabe ehrenamtliche Rechnungsführer oder leisten sich mit mehreren Gemeinden zusammen für diese Aufgabe eine Teilzeitkraft. Da es auf Synodalverbandsebene keine Verwaltungsstrukturen gibt, ist das Landeskirchenamt für die Dienstleistungsanfragen der Gemeinden zuständig. Das Landeskirchenamt bietet dabei neben der Abwicklung der Besoldung der Pastoren sowie der Gemeindemitarbeiter, sofern dies von den Gemeinden gewünscht wird, zahlreiche Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen an. Diese wurden von Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer im Gespräch aufgelistet. Die Leistungen werden nach Erfahrung von Herrn Landheer in den Fällen, in denen Ehrenamtliche den Gemeindeleitungsgremien vorsitzen, auch direkt von diesen abgefragt. Bei Beratungen spricht das Landeskirchenamt hierbei nur Empfehlungen aus, die Entscheidung liegt beim Kirchenrat / Presbyterium. Nur bei einem Verstoß gegen Rechtsvorschriften kann das Landeskirchenamt als Aufsichtsbehörde einschreiten. Herr Landheer brachte diese Situation auf den Punkt, als er erläuterte, dass sein häufigster Satzanfang „Ich empfehle...“ sei. Besonders gefragt sind laut Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer Beratungsleistungen in den Bereichen Friedhofswesen, Haushalt und Sparkonzepte, Gebäudemanagement und, sofern das Thema gerade aktuell ist, Wahlen.

Befugnisse innergemeindliche Organe

Der Kreis der Mitarbeitenden in der EKHN und der EKKW hat nach den Darstellungen der Interviewpartner keine Entscheidungskompetenzen in Fragen der Gemeindeleitung, sondern dient lediglich der Vernetzung der unterschiedlichen Gemeindegruppen. Auch die Gemeindeversammlung ist kein Kontrollorgan der Kirchenvorstände, sondern ein Forum zur Information der Gemeindeglieder. Dabei kann die

Gemeindeversammlung Anträge an den Kirchenvorstand stellen und der Kreis der Mitarbeitenden den Kirchenvorstehern dazu dienen, besser über das Geschehen in den Gruppen ihrer Gemeinde informiert zu sein. Von den Interviewpartnern in der EKKW wurde bemängelt, dass die Einrichtung eines Arbeitskreises der Mitarbeitenden eigentlich für die Gemeinden zwingend vorgeschrieben ist und die Gemeindeversammlung bei wichtigen Themen, mindestens jedoch einmal pro Jahr, einberufen werden sollte, beides jedoch nach ihrer Erfahrung in der Praxis in vielen Gemeinden nicht funktioniere. Die Kirchenältesten in der EKKW schließlich dienen dazu, den Pfarrer in seinen seelsorgerischen Aufgaben und in Konfliktfällen mit der Gemeinde zu beraten und zu unterstützen. Sie haben damit ebenfalls mit den Leitungsaufgaben der Kirchenvorstände nichts zu tun.

In der Evangelisch-reformierten Kirche hingegen unterstützt die Gemeindevertretung laut Herrn Dr. Weusmann den Kirchenvorstand in bestimmten Fällen tatsächlich bei der Entscheidungsfindung, so dass die Last und Verantwortung nicht alleine beim Kirchenrat / Presbyterium liegen. Die Gemeindevertretung entspricht dabei von der Funktion her einem Finanzausschuss, da sie immer bei finanziellen Fragen beteiligt ist.

Befugnisse bei der Pfarrstellenbesetzung

Das Pfarrstellenbesetzungsverfahren der EKHN soll den Gemeinden laut Frau Zander möglichst oft eine eigenständige Wahl ihres Gemeindepfarrers ermöglichen, ohne jedoch die Option der Personalsteuerung komplett aufzugeben. In der EKKW dient die Besetzungsmöglichkeit durch den Bischof laut Herrn Dr. Obrock ebenfalls der Personalsteuerung. Hier ist die Wahl durch den Kirchenvorstand allerdings nur in jedem zweiten Fall vorgesehen, während die Kirchenvorstände in der EKHN in zwei von drei Fällen das Besetzungsrecht haben. In beiden Landeskirchen wird jedoch auch bei der Besetzung einer Pfarrstelle durch die Kirchenleitung beziehungsweise den Bischof in der Praxis zumeist das Einverständnis der betroffenen Gemeinde gesucht. Daher kommen sowohl nach Erfahrung von Frau Zander als auch von Herrn Dr. Obrock offizielle Einwendungen nur selten vor. In den Interviews wurde allerdings deutlich, dass die Besetzungsoption durch die Kirchenleitung beziehungsweise den Bischof durchaus in verschiedener Weise zur Steuerung eingesetzt werden kann. So kann in Gemeinden, in denen es regelmäßig zu Konflikten kommt oder die sich immer einen ähnlichen Typ Pfarrer suchen, eine Änderung herbeigeführt werden. Sogar ganze Gebiete können durch die Besetzung mit harmonisch veranlagten Pfarrern befriedet werden. Dies bedeutet jedoch im Extremfall, dass mit Hilfe dieses Instruments auch konstruktive Kritik unterdrückt werden kann. Auch Kandidaten, die, möglicherweise aus guten Gründen, mehrfach nicht gewählt worden sind, können auf diese Weise untergebracht werden. Allerdings führten Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold an, dass dies in der heutigen Zeit nicht mehr so einfach möglich sei, da die Kirchenvorsteher über das Internet und andere

Kontakte leicht Informationen über die vorgeschlagenen Kandidaten einholen und gegebenenfalls Widerspruch einlegen können.

In der Evangelisch-reformierten Kirche liegt das Recht der Auswahl der Gemeindepfarrer wegen der Ausrichtung der Evangelisch-reformierten Kirche als Gemeindekirche bei den Kirchengemeinden selbst. Die einzige Sonderregelung, von der nach Erfahrung von Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer mittlerweile häufiger Gebrauch gemacht wird, ist die Option zur Stellenbesetzung durch die Kirchenleitung bei besonderem gesamtkirchlichen Interesse. Dies erfolgt allerdings nur in dem Zusammenhang, dass im Rahmen der pastoralen Neuordnung Pfarrer zusätzliche Gemeinden mit versorgen sollen. Wenn eine solche Regelung mit den Gemeinden besprochen wurde, werden die Pfarrer nicht mehr von den betroffenen Gemeinden gewählt, sondern besetzt.

7.3.2 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen

Das Verhältnis von Pfarrern und Ehrenamtlichen

In der EKHN, so wurde im Interview deutlich, hat der Pfarrer in der Gemeinde immer zwei Rollen, die des Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden des Kirchenvorstands und die des Pfarrers. Im Kirchenvorstand ist der Pfarrer einer unter gleichen, gleichzeitig hat er jedoch noch die pfarramtlichen Aufgaben in der Gemeinde zu erfüllen. Es gibt hierbei nebeneinander Bereiche, die der Kirchenvorstand verantwortet, und Bereiche, für die der Pfarrer zuständig ist. Frau Zander führte hierzu als Beispiel an, dass der Kirchenvorstand für die Gottesdienstordnung zuständig ist und der Pfarrer den Gottesdienst im Rahmen dieser Ordnung feiert. Beide Seiten müssen hierzu wissen, was in wessen Kompetenzbereich fällt. Insgesamt ist die organisatorische Ausgestaltung sehr stark auf Zusammenarbeit angelegt. Laut Frau Zander hatte bei der vorletzten Wahl in etwa 40 Prozent der Fälle ein ehrenamtliches Mitglied den Vorsitz im Kirchenvorstand inne. Bei der letzten Wahl gab es noch eine Steigerung. Aktuelle offizielle Zahlen liegen jedoch leider nicht vor. Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Stichprobenuntersuchung ergab aber, dass derzeit offenbar mehr als 50 Prozent der Kirchenvorstandsvorsitzenden Ehrenamtliche sind.⁵⁶⁸ Die kirchlichen Ordnungen sind dabei absichtlich auf eine Ausübung der Vorsitze durch ein ehrenamtliches Kirchenvorstandsmitglied als Sollvorgabe ausgerichtet, weil eine Mehrbeteiligung der Ehrenamtlichen gewünscht ist, auch, wie Frau Zander im Gespräch darlegte, um die Pfarrer zu entlasten, gerade wenn diese in pfarramtlich verbundenen kleinen Gemeinden in vier bis fünf Kirchenvorständen mitarbeiten.

⁵⁶⁸ Hierzu wurde mit Hilfe der Internetpräsenzen stichprobenhaft ausgewählter Gemeinden überprüft, ob diese Kirchengemeinden einen haupt- oder einen ehrenamtlichen Vorsitz im Kirchenvorstand haben. Die Stichprobenumfang betrug mehr als 80 Kirchengemeinden. Für 55 dieser Kirchengemeinden konnten die Vorsitzenden anhand der Internetpräsenz ermittelt werden. Davon hatten 32 Gemeinden einen ehrenamtlichen und 23 einen hauptamtlichen ersten Vorsitz.

Auch die Interviewpartner in der EKKW bestätigten, dass das Verständnis des Verhältnisses zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand offiziell dem Grundsatz des Miteinander und Gegenüber entspricht, wobei der Pfarrer in seinen seelsorgerischen Entscheidungen vom Kirchenvorstand unabhängig ist. Alle drei Interviewpartner bestätigten jedoch gleichzeitig, dass die Pfarrer in der Praxis im Kirchenvorstand häufig die Stellung eines Primus inter Pares einnehmen. Nach der Erfahrung von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold sehen sich die ehrenamtlichen Kirchenvorsteher vieler Gemeinden sogar nur als die Helfer des Pfarrers. Eine wichtige Ursache für die herausgehobene Stellung vieler Pfarrer im Kirchenvorstand liegt darin, dass die Pfarrer aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Geschäftsführung einen Informationsvorsprung haben. Die Möglichkeit, die Geschäftsführung auf ein ehrenamtliches Mitglied des Kirchenvorstands zu übertragen, wird nach Erfahrung aller Interviewpartner der EKKW in der Praxis fast überhaupt nicht genutzt. Die aktuelle Regelung stellt allerdings bereits eine Öffnung hin zumindest zu einem ehrenamtlichen Vorsitz dar. Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold erläuterten, dass bis in die 70er Jahre hinein der Vorsitz ausschließlich bei den Pfarrern lag. Dennoch zeigt sich anhand der Zahlen aus der Praxis, dass die Regelung in der EKKW einen ehrenamtlichen Vorsitz mittlerweile zwar gestattet, die Übernahme des Vorsitzes durch Ehrenamtliche jedoch immer noch viel weniger fördert als die Regelung der EKHN, die den ehrenamtlichen Vorsitz zur Sollvorgabe macht. Nach Einschätzung von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold werden aktuell nur ca. 20 Prozent der Kirchenvorstände in der EKKW von Ehrenamtlichen geleitet.

Die Sonderregelung, dass ein Kirchenvorstand in der EKKW nicht ohne den Pfarrer tätig werden darf, basiert nach Ansicht von Herrn Dr. Obrock darauf, dass im Kirchenvorstand keine Entscheidung getroffen werden solle, ohne dass die theologische Sicht eingebracht wurde. Die Erkenntnisse aus den Interviews legen jedoch nahe, dass die Regelung auch mit der herausgehobenen Stellung der Hauptamtlichen in der EKKW korrespondiert. Diese Ansicht wurde auch von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold vertreten.

Aus den Schilderungen in den Interviews in der Evangelisch-reformierten Kirche geht hervor, dass hier auch für das Verhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Kirchenräten / Presbyterien prinzipiell gilt, dass keiner über dem anderen steht. Dadurch, dass, wie aus dem Gespräch mit Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer hervorging, die Hauptamtlichen jedoch zusammen mit den Kirchmeistern oft mit den alltäglichen Aufgaben am meisten betraut sind, haben sie auch in der Evangelisch-reformierten Kirche in der Praxis teilweise eine herausgehobene Stellung. Herr Dr. Weusmann zeigte dabei auf, dass die Praxis des Kirchenrats- / Presbyteriumsvorsitzes häufig von der Tradition der jeweiligen Gemeinde abhängt. In einigen Gemeinden werden der Vorsitz und viele Aufgaben dem Pfarrer übertragen, in manchen Gemeinden gibt es jedoch auch eine ganz starke Tradition zu einem ehrenamtlichen Vorsitz und zu einer ehrenamtlichen Geschäftsführung. Beispiele für letztere Tradition gab es auch im Interview mit Frau Klüver, die von Gemeinden

berichtete, in denen ehrenamtliche Vorsitzende in Vakanzzeiten im Rahmen der pastoralen Neuordnung sowohl den Kirchenvorstand leiteten und die Gemeindegeschäfte führten als auch selbständig Konzepte für die Zukunft der Gemeinde entwickelten. Etwa ein Drittel der Gemeinden haben dabei laut Aussage von Herrn Landheer einen ehrenamtlichen Vorsitzenden des Gemeindeleitungsgremiums.

Möglichkeiten zur Beendigung der Zusammenarbeit

In allen drei Landeskirchen ergaben die Interviews, dass die Ungedeihlichkeitsverfahren in der Praxis kaum handhabbar sind. Die Beweislast in den Verfahren liegt bei den Gemeindeleitungsgremien und die Schuldfrage ist nach den Erfahrungen der Gesprächspartner selbst in den Fällen, in denen sie eigentlich nicht Teil des Verfahrens ist, nicht außen vor zu halten. Dies macht den Prozess für alle Beteiligten extrem unangenehm, belastet auch die betroffenen Gemeinden sehr und kann sogar zur Spaltung der Gemeindeglieder führen. Für den betroffenen Pfarrer bedeutet das Verfahren ein Stigma, das die Bewerbung auf andere Stellen äußerst schwierig macht. Und auch die Gemeinden müssen mit den entstandenen Schäden umgehen. Deshalb wird nach Erfahrung der Gesprächspartner aus allen drei Landeskirchen ein Ungedeihlichkeitsverfahren nur in Extremfällen angestoßen. Dies geschieht in der Regel dann, wenn auch Tatbestände vorliegen, die disziplinarisch zu verfolgen sind. Frau Zander sprach von zwei bis drei Fällen im Jahr, Herr Dr. Obrock von maximal zehn Fällen in 20 Jahren Amtszeit und Herr Dr. Weusmann von keinem einzigen Fall in den vergangenen fünf Jahren. Stattdessen wird nach den Erfahrungen der Interviewten bei Konflikten in den Gemeinden und den Gemeindeleitungsgremien regelmäßig bereits viel früher versucht, durch Moderation konstruktive Lösungen zu finden. Ist die gedeihliche Arbeit eines Pfarrers in einer Gemeinde dennoch nicht mehr möglich, so bewerben sich die Pfarrer in den meisten Fällen freiwillig auf eine andere Stelle, so dass ein offizielles Verfahren mit allen negativen Folgen für die Gemeinde und den betroffenen Pfarrer vermieden werden kann.

Frau Zander bestätigte im Interview die Vermutung, dass die EKHN mit der Bilanzierungsregelung nach 10 Jahren Amtszeit ein niedrigschwelligeres Angebot für eine Neuorientierung von Gemeinden und Pfarrern schaffen wollte, das nicht mit den Problemen des Ungedeihlichkeitsverfahrens behaftet sein sollte. Die Einrichtung einer Bilanzierungsregelung für Gemeindepfarrstellen ist dabei ein Vorschlag der EKD für die Landeskirchen. Allerdings war die Regelung der EKHN zum Zeitpunkt des Gesprächs mit Frau Zander gerade vom kirchlichen Verwaltungsgericht für unzulässig erklärt worden. Dies lag laut Frau Zander darin begründet, dass der Kirchenvorstand in dem Bilanzierungsverfahren für die Entscheidung über die Fortführung der Zusammenarbeit zuständig war, dieser aber nicht der Dienstherr des betroffenen Gemeindepfarrers ist. Die Regelung soll aber aufgrund der positiven Erfahrungen bei den bereits erfolgten Bilanzierungen in modifizierter Form wieder eingeführt werden. Diese soll laut Frau Zander der Kirchenleitung als Dienstherrin der Pfarrer die endgültige Entscheidung über die Fortführung der Zusammenarbeit

zuweisen, wobei die Kirchengemeinde ein Mitspracherecht haben soll. Die Regelung wird in der Herbstsynode 2012 diskutiert werden. Bei den bereits durchlaufenen Verfahren hat es in der überwiegenden Zahl eine Zustimmung zur Fortsetzung der Zusammenarbeit gegeben. In den wenigen Fällen, in denen diese verweigert wurde, lagen nach Einschätzung von Frau Zander Situationen vor, in denen eine Trennung der Gemeinde von dem jeweiligen Pfarrer tatsächlich eine sinnvolle Lösung dargestellt habe.

Frau Klüver berichtete, dass es etwa zehn Jahre zuvor auch in der Evangelisch-reformierten Kirche die Überlegung gegeben habe, ein Bilanzierungsverfahren für Gemeindepfarrstellen einzuführen. Sie selbst zeigte sich als Befürworterin einer solchen Regelung, da diese ihrer Meinung nach nicht nur den Gemeinden, sondern auch den Pfarrern die Möglichkeit zu Veränderungen bietet. Aus dem Interview ging jedoch hervor, dass die Mehrzahl der Pfarrer die Regelung aufgrund der mit ihr verbundenen Unsicherheit eher negativ sieht, weshalb der Vorschlag zur Einführung einer Bilanzierung auch in der Synode scheiterte. Aktuell sind die Pfarrer nach Erfahrung von Frau Klüver auch deshalb immer weniger zu einem Stellenwechsel bereit, weil ihre Gemeinden dann häufig von einer Reduktion des Pfarrstellenumfangs und Zusammenlegungen im Rahmen der pastoralen Neuordnung betroffen wären.

7.3.3 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

In allen drei Landeskirchen zeigte sich in den Gesprächen, dass die Auflösung von Gemeindeleitungsgremien wegen Pflichtverletzungen in der Praxis nicht vorkommt. Auch über Ersatzvornahmen war den Interviewpartnern wenig bekannt. Lediglich Frau Zander führte an, dass bisweilen Pflichten und Rechte durch die Kirchenleitung durchgesetzt würden, wenn ein Kirchenvorstand dies nicht selbst tue. Als klassisches Beispiel dafür nannte sie Bauvorhaben, bei denen vom Kirchenvorstand ein ihm bekannter Architekt beauftragt wurde, den man dann im Schadensfall nicht in die Verantwortung nehmen möchte. Sowohl Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold als auch Herr Dr. Weusmann und Herr Landheer führten an, dass die Notwendigkeit von Beanstandungen und Ersatzvornahmen dadurch weitgehend ausgeschlossen werde, dass z. B. Haushaltsfragen von vorneherein direkt mit den zuständigen Aufsichtsbehörden zusammen erörtert werden.

Pflichtverletzungen einzelner Gemeindeleiter, die den Gemeinden finanziellen Schaden zufügen, kommen in allen drei Landeskirchen in seltenen Fällen vor. Sowohl Frau Zander als auch Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold sowie Herrn Dr. Weusmann und Herrn Landheer waren einzelne Fälle von unberechtigter Entnahme von Geldern aus der Gemeindekasse bekannt. Diese wurden jedoch in allen Landeskirchen außergerichtlich geregelt.

In keiner der drei Landeskirchen gab es laut den Aussagen der Interviewpartner einen Fall, in dem ein Kirchenvorsteher in einem Verfahren persönlich haftbar gemacht

wurde. Als Grund hierfür wurde angeführt, man wolle vermeiden, dass sich Ehrenamtliche nicht mehr trauen, das Amt der Gemeindeleitung auszuüben. Gleichzeitig wiesen Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold sowie Herr Dr. Weusmann und Herr Landheer jedoch darauf hin, dass es angesichts der erheblichen Vermögenswerte, die den Gemeindeleitern anvertraut sind, dennoch sehr wichtig sei, dass sie über ihre Rechte und Pflichten informiert sind. In den Interviews wurde dabei immer wieder deutlich, dass dieser Zwiespalt, Ehrenamtliche auf der einen Seite nicht abschrecken, ihnen auf der anderen Seite jedoch auch ihre Verantwortung bewusst machen zu wollen, einen schwierigen Balanceakt bedeutet, der möglicherweise auch zu einer Uninformiertheit der ehrenamtlichen Gemeindeleiter bezüglich der geltenden Haftungsregelungen führen kann. Frau Zander bestätigte, dass auch in der EKHN die Ehrenamtlichen analog zur EKKW nach den Regeln des bürgerlichen Rechts haften. Eine explizite Nennung dieser allgemeingültigen Haftungsregelungen in den kirchlichen Rechtstexten ist dazu nicht notwendig. Dennoch stellt sich auch hier die Frage nach dem Wissen der Ehrenamtlichen über ihre Haftbarkeit. Frau Zander führte hierzu beispielhaft aus, dass in konkreten Fällen, beispielsweise bei renitenten Ehrenamtlichen, die Datenschutzfragen in ihrer Arbeit nicht ernst genug nehmen, auch deutlich auf die Haftungslage im Schadensfall hingewiesen werde. Für viele Schadensfälle haben alle drei Landeskirchen dabei laut den Schilderungen der Gesprächspartner, soweit möglich, Versicherungen abgeschlossen. Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold wiesen jedoch darauf hin, dass sich diese Versicherungen im Fall der groben Fahrlässigkeit ihre geleisteten Zahlungen beim Schadensverursacher zurückholen können.

7.4 Aktuelle Herausforderungen für die gemeindlichen Leitungsgremien

Als größte aktuelle Herausforderungen für die Gemeindeleiter wurden von den Interviewpartnern insbesondere die zunehmenden finanziellen Zwänge, die dadurch ausgelöst Probleme in der Gebäudeunterhaltung sowie die Notwendigkeit der Reduktion von Pfarrstellen und die in der Folge aufkommende Frage der Vereinigung von Kirchengemeinden genannt. Frau Zander, Herr Dr. Obrock sowie Herr Dr. Fischer und Herr Reinhold erwähnten hierbei allesamt das Problem, dass die Gemeindeleitungsgremien formal zwar sowohl geistliche Aufgaben als auch Verwaltungsaufgaben haben, jedoch ihrer Erfahrung nach in der Praxis die Verwaltungstätigkeiten aufgrund ihrer Vielfalt und des beschränkten Zeitbudgets der Ehrenamtlichen meist deutlich überwiegen.

Das Thema der Vereinigung von Kirchengemeinden wurde dabei aufgrund seiner aktuellen Brisanz in den Interviews besonders intensiv besprochen. Frau Zander berichtete, dass Zusammenlegungen von Gemeinden in der EKHN derzeit noch nicht finanziell belohnt werden, eine Anpassung des Zuweisungssystems jedoch angedacht ist. Vereinigungen erfolgen bisher auf Initiative der Kirchengemeinden und kommen damit nur in geringer Zahl vor. So hat es in den vergangenen Jahren in der gesamten EKHN laut Frau Zander in der Summe weniger als zehn Zusammenschlüsse gegeben.

Pfarramtliche Verbindungen von Kirchengemeinden hingegen kommen nach ihrer Erfahrung in der EKHN häufiger vor. Es ist jedoch, wie Frau Zander erklärte, auch eine gesetzliche Regelung zur zwangsweisen Vereinigung auf bestimmte Mindestgrößen in der Diskussion. Dies könnte die Zahl der Zusammenlegungen in der Zukunft deutlich erhöhen.

Die aktuelle Situation in der EKHN entspricht in weiten Teilen auch der Situation in der Evangelisch-reformierten Kirche, in der nach den Schilderungen von Herrn Dr. Weusmann und Frau Klüver ebenfalls vor allem pfarramtliche Vereinigungen und seltener vollständige Zusammenschlüsse zu einer einzigen Kirchengemeinde vorkommen. Die Zuweisungen an die Gemeinden enthalten keine expliziten Anreize für Zusammenlegungen, allerdings werden sie mittlerweile zu zwei Dritteln nach Gemeindegliederzahl und nur zu einem Drittel nach Gerechtigkeitsfaktoren, welche die Besonderheiten einer Gemeinde berücksichtigen, verteilt. Früher war das Verhältnis umgekehrt. Dies bedeutet, dass die Gemeinden heute stärker direkt finanziell an der Mitgliederentwicklung beteiligt sind. Im Rahmen der pastoralen Neuordnung wurden in den einzelnen Synodalverbänden der Evangelisch-reformierten Kirche von der Synode Soll-Zahlen für die Pfarrstellenreduktion vorgegeben, die von diesen dann in Zusammenarbeit mit den Gemeinden umgesetzt wurden. Die von Frau Klüver im Gespräch dargestellten Fälle veranschaulichten dabei auch eine umfassende aktive Mitarbeit der Gemeinden bei der Umsetzung. Eine zwangsweise Zusammenführung unter ein Pfarramt durch die Kirchenleitung ist theoretisch zwar ebenfalls möglich, hiervon wurde nach Aussage von Herrn Dr. Weusmann aber noch nie Gebrauch gemacht.

Als Problem der pfarramtlichen Vereinigungen im Allgemeinen nannte Herr Dr. Weusmann, dass diese im Gegensatz zu vollständigen Gemeindezusammenlegungen zu einer großen Belastung der Pfarrer mit Verwaltungstätigkeiten führten, da sie mehrere selbständige Gemeinden mit eigenen Kirchenräten versorgen müssen. Das gleiche Problem wurde auch von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold geschildert.

In der EKKW gibt es mittlerweile allerdings nicht nur pfarramtliche Vereinigungen, sondern auch vollständige Zusammenschlüsse. Den Hauptgrund für viele Zusammenlegungsentscheidungen bilden dabei nach Aussage von Herrn Dr. Obrock sowie von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold monetäre Überlegungen, da die Landeskirche finanzielle Anreize für den Zusammenschluss von Gemeinden setzt. Von allen drei Beteiligten wurde dabei darauf hingewiesen, dass dies allein jedoch kein gutes Motiv sei. Anhand von praktischen Beispielen schilderten sie, dass Zusammenlegungen in einem solchen Fall schnell scheitern können, sobald bei den Diskussionen über die genauen Konditionen für die Vereinigung kritische Fragen auftauchen. Für pfarramtliche Vereinigungen ist in der EKKW laut Aussage von Herrn Dr. Obrock der Bischof zuständig, der dabei vom Personalentwicklungsausschuss beraten wird. Dieser hat Grundlinien festgelegt, nach denen der Pfarrstellenabbau an den Rückgang der Gemeindegliederzahlen gekoppelt ist. Bis ein Jahr vor dem Interview wurden nach Aussage von Herrn Dr. Obrock Pfarrstellenreduktionen nur dann umgesetzt,

wenn eine Stelle vakant wurde. Dies reicht jedoch nicht mehr aus, um die mittlerweile in einem umfassenden Pfarrstellenanpassungsplan für die Kirchenkreise festgelegten Stellenabbauziele zu erreichen. Daher wird laut Herrn Dr. Obrock mittlerweile auch in besetzte Stellen eingegriffen. Den Kirchenvorständen steht hierbei ein Widerspruchsrecht zu. Im Gespräch zeigte sich, dass die Kirchenvorstände sich bei dieser Form des Eingriffs in das Gemeindeleben in der Tat wehren. Zwei Gemeinden hatten zum Zeitpunkt des Interviews den Widerspruchsweg bereits beschritten, wobei die Verfahren, wie Herr Dr. Obrock schilderte, noch anhängig waren.

7.5 *Zwischenfazit und Implikationen für die gemeindliche Erhebung*

7.5.1 Das landeskirchliche Leitungsverständnis

Die Untersuchung der Historie und des grundlegenden Leitungsverständnisses der drei Landeskirchen in Kapitel 7.2 hat gezeigt, dass die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements nicht in erster Linie auf betriebswirtschaftlich-organisatorischen Überlegungen basieren. Sie leiten sich vielmehr aus der Mission der Landeskirchen sowie ihrem theologischen und historischen Selbstverständnis ab. Sowohl in der EKHN als auch in der EKKW haben die Erfahrungen aus der Zeit des Nationalsozialismus den heutigen Aufbau der landeskirchlichen Strukturen geprägt. Mit sehr unterschiedlichen Maßnahmen wird in beiden Landeskirchen zu verhindern versucht, dass sich erneut Teile der Kirche einer menschenverachtenden politischen Ideologie anschließen können. Im Fall der Evangelisch-reformierten Kirche beruht der organisatorische Aufbau sogar auf dem prinzipiellen theologischen Verständnis dieser Landeskirche. Eine Anpassung der Strukturen im Rahmen von landeskirchlichen Zusammenschlüssen erscheint dabei bereits im Fall der EKHN und der EKKW schwierig, da das heutige Grundverständnis von extremen geschichtlichen Erlebnissen geprägt ist. Im Fall der Evangelisch-reformierten Kirche scheint eine Aufgabe des organisatorischen Selbstverständnisses, wie insbesondere aus den Schilderungen von Herrn Dr. Weusmann hervorging, aufgrund der theologischen Verbindung überhaupt nicht möglich zu sein. Dies zeigt, dass die Unterschiede in den rechtlichen Regelungen nicht nur vordergründig sind, sondern auf tiefgreifenden Differenzen im Selbstverständnis der untersuchten Landeskirchen beruhen.

Diese Differenzen erklären auch die unterschiedlichen Ausprägungen der rechtlichen Regelungen bis auf die Ebene der Gemeindeleitung. Das Prinzip der Aufteilung von Macht und der großen Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements in der EKHN erklärt, warum die rechtlichen Regelungen den Ehrenamtlichen in den Kirchenvorständen so weitreichende Kompetenzen zuschreiben. Damit soll sichergestellt werden, dass die Pfarrer trotz des Informationsvorsprungs, den sie aufgrund der Hauptamtlichkeit ihrer Tätigkeit haben, ein echtes ehrenamtliches Gegengewicht gegenübergestellt bekommen. Auch das Konsensprinzip bei wichtigen rechtlichen und theologischen Entscheidungen auf Landeskirchenebene sowie der große Einfluss

der Kirchenvorstände bei der Pfarrwahl lassen sich mit den grundlegenden Leitungsprinzipien der EKHN erklären. Dem widersprechen auch nicht die umfangreichen Aufsichts- und Genehmigungsregelungen, die gerade im Bereich der Finanz- und Rechtsfragen Schäden durch unkontrollierte Entscheidungen der Kirchenvorstände verhindern sollen.

In der EKKW wirkt sich das episkopale Prinzip ebenfalls bis auf die Gemeindeleitungsebene aus. Es erklärt die herausgehobene Stellung der Pfarrer im Kirchenvorstand, die Kompetenzen des Bischofs bei der Pfarrstellenbesetzung sowie das Top-down-Vorgehen bei vielen die Gemeinden betreffenden Entscheidungen.

Die verfügungsrechtlichen Regelungen der Evangelisch-reformierten Kirche spiegeln deutlich wider, dass die Kirchenleitung von den Gemeinden ausgeht und kein kirchliches Organ Herrschaft über ein anderes haben darf. Diese beiden Prinzipien erklären, warum hier die Gemeinde (und nicht das Gemeindeleitungsgremium) den Pfarrer selbst wählt und warum dem Gemeindeleitungsgremium mit der Gemeindevertretung bei besonders wichtigen Entscheidungen ein unterstützendes Gremium an die Seite gestellt wird. Die ausgewogene Einflussverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in den Kirchenräten / Presbyterien zeigt, dass keiner der beiden Gruppen eine Vorherrschaft über die andere zugesprochen wird. Die weitgehende Entscheidungsfreiheit der Gemeinden ist dabei verbunden mit einer gleichermaßen weitgehenden Haftung der Gemeindeleiter. Das Landeskirchenamt hingegen agiert vor allem als Beratungsstelle. Die Genehmigungspflichten und die Aufsicht beschränken sich dabei auf die Maßnahmen, die zur Abwendung finanzieller Schäden und juristischer Auseinandersetzungen als notwendig erachtet werden.

Angesichts der vorgestellten Überlegungen stellt sich für die weiteren Auswertungen die Frage, inwiefern sich die grundlegenden Strukturen und das generelle Leitungsverständnis als solches auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung auswirken. Dies ist daher in der empirischen Untersuchung der verschiedenen Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung zusätzlich zu den Auswirkungen der konkreten Ausgestaltung der spezifischen einzelnen rechtlichen Regelungen zu analysieren.

Zu den einzelnen verfügungsrechtlichen Aspekten haben sich aus den landeskirchlichen Interviews dabei ebenfalls einige neue Erkenntnisse ergeben, die Untersuchungsfragen für die Erhebung auf der Gemeindeebene aufwerfen. Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

7.5.2 Die verfügungsrechtlichen Regelungen in der Praxis

Die Untersuchung der einzelnen verfügungsrechtlichen Aspekte in Kapitel 7.3 hat ergeben, dass in allen drei Landeskirchen in der Praxis noch kein juristischer Haftungsfall ehrenamtlicher Gemeindeleiter vorgekommen ist. Dennoch wird von den Ansprechpartnern betont, dass die theoretische Möglichkeit der Haftung und das

Bewusstsein darüber als wichtig angesehen werden. Vor allem von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold erfolgte im Gespräch aber auch der Hinweis darauf, dass ihrer Meinung nach viele Gemeindeleiter die Haftungsregelungen gar nicht kennen. Es erscheint daher sinnvoll, im Rahmen der empirischen Erhebung zu prüfen, inwiefern die Haftungsregeln den Gemeindeleitern der untersuchten Gemeinden überhaupt bewusst sind und damit eine steuernde Wirkung entfalten können. Das Gleiche gilt für die rechtlichen Regelungen insgesamt.

Der Grad der Selbständigkeit der Gemeindeleitungsgremien und die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen scheinen sich aber nach den Erkenntnissen aus den landeskirchlichen Interviews definitiv, auch wegen des unterschiedlichen Leitungsverständnisses, in den drei Landeskirchen in der Praxis zu unterscheiden. Hier sind in der gemeindlichen Untersuchung mehrere wesentliche Punkte detaillierter zu analysieren. Als erstes stellt sich die Frage, ob die Pfarrer tatsächlich, wie von allen Interviewpartnern ausgesagt, in der Praxis aufgrund eines Informationsvorsprungs prinzipiell eine stärkere Stellung in den Gemeindeleitungsgremien besitzen. Als zweites ist zu untersuchen, ob die Pfarrer in den ausgewählten Gemeinden der EKKW aufgrund der Pfarrerzentrierung in der Praxis wirklich eine noch einflussreichere Position haben als die Pfarrer der Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche und der EKHN. Bei der Anzahl der Gremien mit einem ehrenamtlichen Vorsitzenden gibt es offensichtlich bereits einen Unterschied. So haben in der EKKW nur etwa 20 Prozent der Gemeindeleitungsgremien ein ehrenamtliches Mitglied als Vorsitzenden, in der Evangelisch-reformierten Kirche etwa ein Drittel und in der EKHN schließlich mehr als 50 Prozent. Hier ist auf der Gemeindeebene ebenfalls zu prüfen, inwiefern sich dies auf die Gemeindeleitungsgremien und ihre Entscheidungsprozesse auswirkt.

In Kapitel 7.4 wurden die vielfältigen Verwaltungsaufgaben als prinzipielle Herausforderung an die ehrenamtlichen Gemeindeleiter angeführt. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich die Gemeindeleitungsgremien aufgrund der starken zeitlichen Inanspruchnahme durch die Verwaltungsthemen weniger mit dem Kernbereich der inhaltlichen und geistlichen Ausrichtung der Gemeinde auseinandersetzen können. Auch hier ist in der gemeindlichen Erhebung zu eruieren, mit welchen Themen sich die Gremien in der Praxis tatsächlich am meisten beschäftigen und ob geistliche und inhaltliche Themen wirklich aufgrund von Zeitmangel weniger intensiv besprochen werden können, als es nach Meinung der Gemeindeleiter sinnvoll wäre.

Und schließlich wurden von den Interviewpartnern einige Beispiele zu verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und kirchlichen Beratungsstellen sowie Aufsichtsbehörden vorgestellt. Auch diese sind in der gemeindlichen Untersuchung eingehender zu beleuchten.

Einige der vorgestellten Fragen sind dabei direkt in den Fragebogen eingeflossen, der im Rahmen der Untersuchung auf Gemeindeebene an die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher verteilt wurde. Der Zusammenhang zwischen den in diesem Abschnitt

abgeleiteten Fragestellungen und den konkreten Fragen aus dem Fragebogen wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

7.5.3 Abbildung der erweiterten Untersuchungsfragen im Fragebogen

Aus den genannten Untersuchungsfragen erklären sich die zusätzlich zur Frage nach der Motivation und den Engagementmotiven in dem in Kapitel 5 vorgestellten Fragebogen enthaltenen Fragen.⁵⁶⁹ Die Fragen 3 und 4 beleuchten den Umfang der Beschäftigung mit den verschiedenen Gemeindeleitungsthemen sowie die Frage, ob die Gemeindeleiter bestimmte Themen gerne intensiver behandeln würden und was die Ursachen für eine weniger intensive Beschäftigung mit bestimmten Themen sind. Korrespondierend wird in Frage 13 der wöchentliche Zeitumfang der Gemeindeleitungstätigkeit erhoben, um zu prüfen, wie zeitintensiv das Amt in der Praxis tatsächlich ist. Die Fragen 5 und 6 beschäftigen sich mit dem Einflussverhältnis von Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien sowie mit den Ursachen für einen gegebenenfalls höheren Einfluss der Hauptamtlichen. In Frage 9 wird zusätzlich das Verhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in der gemeinsamen Arbeit untersucht. Frage 11 beschäftigt sich mit den Informationsquellen der Ehrenamtlichen. Hier lässt sich ablesen, welchen Einfluss beispielsweise die Pfarrer, übergeordnete kirchliche Organe, ehrenamtliche Gemeindeleiterkollegen sowie kirchliche Rechtstexte bei der Informationsgewinnung der Gemeindevorsteher haben. Die Antworten lassen sich auch nach Gemeinden mit einem hauptamtlichen und Gemeinden mit einem ehrenamtlichen Vorsitz des Leitungsgremiums aufspalten, so dass geprüft werden kann, ob diese Variable den Einfluss der Beteiligten verändert. In Frage 21 werden berufliche Erfahrungen mit in der Gemeindeleitung relevanten Themen erfragt. Daran lässt sich ablesen, welches Know-how die Ehrenamtlichen grundsätzlich in ihre Tätigkeit als Gemeindevorsteher einbringen können. Und schließlich wird in Frage 8 das Wissen über die Haftungslage in der jeweiligen Landeskirche getestet. In Frage 10 werden korrespondierend die Einschätzungen zur Kenntnis der Inhalte der verschiedenen Rechtstexte und -themen abgefragt.

Zusätzlich zur Konstruktion des Fragebogens wurde aus den Erkenntnissen der Erhebung auf Landeskirchenebene die Wichtigkeit konkreter Entscheidungsprozesse für die Gemeinden abgeleitet. Welche Entscheidungsprozesse dabei für die Untersuchung auf der Gemeindeebene ausgewählt wurden und warum, erläutert der folgende Abschnitt.

7.5.4 Auswahl relevanter Entscheidungsprozesse für die Untersuchung

Als wichtigste Herausforderungen an die Gemeindeleiter wurden von den befragten Landeskirchenvertretern knapper werdende finanzielle Mittel, vor allem im Rahmen

⁵⁶⁹ Der Fragebogen ist im Anhang 1 beigelegt.

des Gebäudemanagements, sowie die notwendige Pfarrstellenreduktion und die damit einhergehenden Zusammenlegungen von Gemeinden genannt. Hieraus lassen sich drei aktuell besonders relevante Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien für die gemeindlichen Fallstudien ableiten.

Der erste Prozess, der in Kapitel 7.4 bereits intensiver betrachtet wurde, ist der einer Gemeindezusammenlegung. Hierbei lässt sich vor allem untersuchen, welche Anreize den Ausschlag für eine Zusammenlegungsentscheidung gegeben haben, wie die Reaktion der beteiligten Pfarrer auf das Vorhaben aussah und wie die Zusammenarbeit mit kreis- oder landeskirchlichen Stellen verlief.

Als zweiter Prozess soll die Durchführung eines großen Bauvorhabens beleuchtet werden. Dieser Prozess deckt dabei sowohl das Thema Gebäudemanagement als auch den Umgang mit der finanziellen Mangelverwaltung ab. Zudem wird er, wie in den Gesprächen mit den landeskirchlichen Interviewpartnern deutlich wurde, sehr intensiv vom landeskirchlichen oder regionalen Gebäudemanagement begleitet und beinhaltet darüber hinaus komplexe Genehmigungsprozesse. Hier können in den Fallstudien insbesondere der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums und die Praxis der Zusammenarbeit mit kreis- und landeskirchlichen Stellen untersucht werden.

Als drittes sollen Pfarrstellenbesetzungsprozesse analysiert werden. Die Besetzung einer Pfarrstelle ist dabei ein grundlegend wichtiger Prozess für die Gemeinden, der in seiner Ausgestaltung und seinem Ergebnis auch das Einflussverhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen betrifft. Zusätzlich ist die Pfarrstellenbesetzung gerade im Rahmen der aktuellen Pfarrstellenreduktionen ein spannendes Thema. Hierbei ist in der EKHN auch der Sonderfall der Neubesetzung einer Pfarrstelle im Rahmen des Bilanzierungsverfahrens interessant, zumal beispielsweise auch Frau Klüver aus der Evangelisch-reformierten Kirche der Bilanzierung positiv gegenübersteht, diese Regelung sich jedoch dort bei den Pfarrern in der Synode nicht durchzusetzen konnte.

Wie bereits in Kapitel 6 ausführlich dargestellt, wurden auf Basis der drei ausgewählten Entscheidungsprozesse im Rahmen einer gelenkten Stichprobe Kirchengemeinden in den drei Landeskirchen selektiert, die mindestens einen der untersuchten Prozesse in jüngerer Zeit durchlaufen hatten oder aktuell durchliefen. Vor der Auswertung der gemeindlichen Fallstudien zu den drei genannten Entscheidungsprozessen sind jedoch zunächst noch die Motive der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher für ihre Arbeit zu betrachten. Sie können die Entscheidungsprozesse ebenfalls in starkem Maße beeinflussen, denn an ihnen lässt sich ablesen, welche Präferenzen und Ziele die ehrenamtlichen Gemeindeleiter in ihrer Tätigkeit haben. Die Engagementmotive der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher werden im folgenden Kapitel analysiert.

8. Fallstudie Teil II: Engagementmotive ehrenamtlicher Gemeindeleiter

8.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 8

Das Ziel des vorliegenden Kapitels ist die Analyse der Motivstrukturen der befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Aus den Engagementmotiven sollen dabei die Motivation und die Präferenzen der Gemeindevorsteher abgeleitet werden, die ihr Engagement und Entscheidungsverhalten im Gemeindeleitungsgremium prägen. Mit Hilfe der in diesem Kapitel gewonnenen Informationen kann bei der Analyse der untersuchten exemplarischen Entscheidungsprozesse in Kapitel 9 überprüft werden, inwiefern sich persönlichen Motive und die damit einhergehenden Präferenzen und Ziele der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in der Praxis auf die Prozesse und die Entscheidungen in den Gemeindeleitungsgremien auswirken.

In Kapitel 8.2 wird dabei zunächst erläutert, wie die Motivskala des Fragebogens konstruiert wurde. Anhand dieser wurden die konkreten individualistischen und altruistischen das Engagement aufrechterhaltenden Motive der ehrenamtlichen Vorsteher abgefragt.

Kapitel 8.3 beschäftigt sich mit der grundlegenden Auswertung der Ergebnisse der Motivabfrage und der unterstützenden Fragen nach dem Anstoß und Antrieb für die Übernahme der Gemeindeleitertätigkeit. Für die Motivskala wird dargestellt, welche Motive von den Probanden insgesamt als besonders wichtig oder weniger wichtig eingestuft wurden.

Um Korrelationen zwischen den verschiedenen Einzelmotiven und übergeordnete Motivlagen aufzudecken, wurden die Ergebnisse im nächsten Schritt einer Faktorenanalyse unterzogen, die in Kapitel 8.4 besprochen wird. Ziel dieser Analyse ist zudem eine Reduzierung der 29 abgefragten Motive auf eine kleinere Anzahl von Faktoren, die für eine erste Analyse der Besonderheiten der im Anschluss zu bildenden Cluster von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern mit ähnlichen Motivstrukturen genutzt werden können.

Die für diese Clusterbildung durchgeführte Clusteranalyse sowie ihre Ergebnisse werden in Kapitel 8.5 dargestellt. Ziel der Clusteranalyse war es, Gruppen von Gemeindeleitern zu bilden, die ähnliche Motivstrukturen aufweisen. Die ermittelten Gruppen werden dabei zunächst anhand ihrer durchschnittlichen Werte für die in Kapitel 8.4 gebildeten Faktoren grob beschrieben und gegeneinander abgegrenzt. Im Anschluss erfolgt für jedes der sechs gebildeten Cluster eine detailliertere Analyse der Motivstrukturen sowie soziodemografischer und anderer Besonderheiten, die sich aus den Antworten auf die weiteren Fragen des Fragebogens ergeben.

Im abschließenden Kapitel 8.6 wird analysiert, wie sich die Motivstrukturen der ehrenamtlichen Vorsteher allgemein sowie der durch die Clusterbildung ermittelten unterschiedlichen Gemeindeleitertypen auf ihren Fokus in der praktischen Arbeit im Leitungsgremium auswirken. Hierzu wird untersucht, womit sich die Befragten nach

eigener Aussage im Rahmen ihrer Leitungstätigkeit am meisten beschäftigen und inwiefern die Schwerpunkte der verschiedenen Typen von Gemeindevorstehern voneinander abweichen. Dabei wird geprüft, mit welchen Entscheidungsfeldern der Gemeindeleitung sich die Ehrenamtlichen in welcher Weise auseinandersetzen. Abschließend wird betrachtet, inwiefern in den verschiedenen betrachteten Gemeinden und Landeskirchen einzelne Typen von Gemeindeleitern die Mehrheit stellen.

8.2 Zur Konstruktion der Motivskala

Da über die Engagementmotive die Motivation und die Präferenzen der ehrenamtlichen Vorsteher in ihrer Arbeit ermittelt werden sollen, war die Itematterie mit den zu bewertenden Motiven auf dieses Ziel hin auszurichten. Dies bedeutet, dass möglichst umfassend sowohl unterschiedliche individualistische als auch altruistische Motive abgefragt wurden, damit in den Bewertungen die möglichen verschiedenen Motivlagen alle abbildbar waren. Die Motive mussten dabei möglichst konkret formuliert sein. Ähnliche Motive, die jedoch zu einem unterschiedlichen Verhalten in der Leitungsarbeit führen können, mussten getrennt abgefragt werden. Ein Beispiel ist hierbei das Motiv Anerkennung. Je nachdem, ob diese Anerkennung beispielsweise vom Pfarrer, von den Gemeindegliedern allgemein oder von den Mitgliedern einer spezifischen Gemeindegruppe angestrebt wird, können sich die Ehrenamtlichen in ihrem Engagement und bei Entscheidungen sehr unterschiedlich verhalten. Da aktuelle Motivstrukturen erfasst werden sollten, die das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in ihrer Leitungstätigkeit beeinflussen, waren für die Untersuchung die das Engagement aufrechterhaltenden Motive von Bedeutung und nicht die Motive, die das Engagement ursprünglich ausgelöst hatten.⁵⁷⁰

Wichtig waren ebenfalls möglichst wertneutrale Formulierungen der Motive, um Verzerrungen durch sozial erwünschte Antworten zu vermeiden. Diese können zwar nicht komplett ausgeschlossen werden, Peter Schüll begründet jedoch in seiner Forschungsarbeit zu den Motiven Ehrenamtlicher ausführlich, warum von starken Verzerrungen durch sozial erwünschte Antworten nicht auszugehen ist.⁵⁷¹ Im Fall der vorliegenden Untersuchung gibt es noch einen weiteren Grund, der das Problem der Verzerrung der Ergebnisse durch sozial erwünschte Antworten verringert. Im Rahmen dieser Arbeit dient die Erfassung der Engagementmotive keinem Selbstzweck, sondern der Ableitung von Präferenzen der Gemeindevorsteher, die sie in ihrem Entscheidungsverhalten leiten. Sollte also tatsächlich einer der Probanden in

⁵⁷⁰ Die Unterteilung in das Engagement auslösende und aufrechterhaltende Motive erfolgt auch bei Moschner, Barbara (1994), S. 108-113 sowie Snyder, Mark; Omoto, Allen M. (1992), S. 225-232.

⁵⁷¹ Vgl. Schüll, Peter (2004), S. 200. Peter Schüll führt hierbei unter anderem mehrere Untersuchungen an, in denen keine Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit nachgewiesen werden konnten.

einer anonymen schriftlichen Befragung Motive aufgrund der sozialen Erwünschtheit höher oder niedriger bewertet haben, so ist davon auszugehen, dass er oder sie dies analog bei der persönlichen Diskussion und der zumeist öffentlichen Abstimmung im Leitungsgremium ebenfalls tun wird. Somit lassen sich aus den Antworten des betreffenden Probanden selbst dann, wenn sie durch Annahmen zur sozialen Erwünschtheit bestimmter Motive verzerrt sind, folgerichtige Aussagen zum Verhalten in der praktischen Leitungstätigkeit ableiten.

Zur Erzeugung der Motivskala wurden zahlreiche Motivskalen aus unterschiedlichen Studien zu Ehrenamtsmotiven herangezogen.⁵⁷² Die Motive wurden dabei teilweise konkretisiert um, wie bereits dargestellt, möglichst konkrete Aussagen über die Präferenzen und das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ableiten zu können. So wurde nicht nur das Motiv Anerkennung aufgesplittet, es wurde beispielsweise auch konkret abgefragt, wie stark das Engagement der Gemeinde als Ganzes, einer einzelnen Gemeindegruppe, dem umgebenden Stadtteil oder auch der Evangelischen Kirche als Gesamtorganisation gilt. Die resultierende Motivskala besteht aus 29 Items. Sie findet sich im Anhang 1 dieser Arbeit in der Frage 7 des Fragebogens.

8.3 Die Motive der befragten Ehrenamtlichen

In die Analyse der Motive gingen nur die Fragebögen ein, bei denen die Itembattery vollständig ausgefüllt wurde. Dies war für 78 Fragebögen der Fall. 24 davon wurden von Probanden der EKHN, 30 von Teilnehmern der EKKW und 24 von Probanden der Evangelisch-reformierten Kirche ausgefüllt. Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte der Bewertungen der einzelnen Motive absteigend sortiert. Der Wert 5 bedeutet hierbei, dass das betreffende Motiv vom jeweiligen Probanden als ausgesprochen wichtig eingestuft wurde. Ein Wert von 1 sagt aus, dass dem Motiv überhaupt keine Wichtigkeit beigemessen wurde.

Anhand der im Durchschnitt mit Werten größer 4 eingeordneten Motive lässt sich ablesen, dass die Gemeinde und das Gemeindeleben für die meisten ehrenamtlichen Vorsteher im Mittelpunkt stehen. Dabei wird die Gestaltung des langfristigen Gemeindeprofils nur geringfügig weniger stark gewichtet als die Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens. Mit dem Motiv 'Spaß an der Tätigkeit' ist unter den vier am höchsten eingestuften Engagementmotiven auch ein egoistisches Motiv enthalten.

⁵⁷² Anregungen für die Motivitems wurden entnommen aus: Schüll, Peter (2004), S. 198 f.; Holzer, Claudia (2005), S. 86; Moschner, Barbara (2002), S. 4-12; Bierhoff, Hans-Werner; Schülken, Theo (1999), S. A5-A7; Klages, Helmut; Gensicke, Thomas (2002), S. 153; Jakob, Gisela (1993), S. 94-100, 116-117, 148-151, 196-200 und 224-237; Köcher, Renate; Schild, Joachim (Hrsg.) (1998), S. 336; Moschner, Barbara (1994), S. 228-229; Nadai, Eva (1996), S. 214; Grosse, Heinrich W. (2006), S. 38 und 40; Braun, Joachim; Röhrig, Peter (1987), S. 82 und 85; Notz, Gisela (1987), S. 145-147; Clary, Gil E.; Snyder, Mark (1991), S. 129-131; Snyder, Mark; Omoto, Allen M. (1992), S. 227 f. sowie Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012), S. 117 und 119.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	4,474	0,6974
2	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	4,154	0,7572
3	Spaß an der Tätigkeit	4,077	0,8181
4	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	4,038	0,8892
5	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	3,987	0,8753
6	Sozialkontakte mit anderen Menschen	3,885	0,9667
7	Mich dem Wohl anderer widmen	3,782	0,9486
8	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	3,731	1,1244
9	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	3,692	1,0232
10	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	3,679	1,2113
11	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	3,603	0,9581
12	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	3,551	1,1007
13	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	3,487	1,0900
14	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	3,474	1,3554
15	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	3,462	1,1361
16	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	3,359	1,2058
	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,359	1,2058
18	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	3,128	1,3325
	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	3,128	1,1550
20	Unterstützung der Evangelischen Kirche	3,038	1,2321
21	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	2,994	1,3155
22	Pflichterfüllung	2,481	1,3301
23	Persönliche Weiterbildung	2,378	1,0995
24	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	2,192	1,3198
25	Anerkennung bei Gemeindemitgliedern	2,160	1,1122
26	Stärkung meines Selbstbewusstseins	2,154	1,0578
27	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	1,974	1,0061
28	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	1,962	1,2215
29	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	1,833	0,9316

Tabelle 4: Engagementmotive der Ehrenamtlichen

Auf den nächsten Rängen folgen insbesondere Gestaltungsmotive und Sozialkontaktmotive. Das Motiv, mit der Arbeit die eigene christliche Überzeugung zum Ausdruck zu bringen, wird auf Rang 8 ebenfalls hoch bewertet. Die Umgebung, in welche die Kirchengemeinde eingebettet ist, steht hingegen weniger im Fokus der Gemeindeleiter. Dies zeigt sich daran, dass die Motive 'Unterstützung der Evangelischen Kirche' und 'Mich für meinen Stadtteil einsetzen' nur die Ränge 20 und 21 belegen. Allerdings werden sie im Durchschnitt beide mit Werten um 3 durchaus mit einer mittleren Wichtigkeit eingestuft. Die Anerkennungsmotive befinden sich alle unter den letzten sechs Rängen. Ebenfalls niedrig eingestuft werden Pflichterfüllung, die persönliche und berufliche Weiterbildung sowie das Motiv 'Stärkung meines Selbstbewusstseins'.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Motivstrukturen der befragten Ehrenamtlichen insbesondere von dem altruistischen Wunsch geprägt sind, sich für die eigene Gemeinde und ihre Mitglieder einzusetzen. Gleichzeitig werden mit der Arbeit jedoch auch egoistische Motive wie Spaß und Sozialkontakte mit Gleichgesinnten verbunden. Gestalterische Motive spielen ebenfalls eine herausgehobene Bedeutung. Anerkennungsmotive, die damit verbundene Stärkung des eigenen Selbstbewusstseins sowie die eigene Weiterbildung sind für das Engagement hingegen von geringer Bedeutung.

Zusätzlich zur Frage nach der Einordnung der Bedeutung der verschiedenen Engagementmotive wurden die Probanden gefragt, wie sie zu ihrer Tätigkeit als Gemeindevorsteher kamen und ob sie die Aufgabe stärker aufgrund der Überzeugungsarbeit durch andere oder aus eigenem Antrieb heraus übernahmen. Die Ergebnisse der beiden im Fragebogen direkt zu Beginn gestellten Fragen sollen hier ebenfalls kurz vorgestellt werden, da sie zusätzliche Einblicke in die Motivlagen der Ehrenamtlichen geben.

Bei der Frage danach, ob die Probanden ihre Mitarbeit von sich aus anboten und durch wen sie gegebenenfalls angesprochen wurden, waren Mehrfachnennungen möglich. 64 Prozent der Befragten gaben an, durch einen Pfarrer angesprochen oder vorgeschlagen worden zu sein. 37 Prozent wurden von Gemeindeleitern angesprochen oder vorgeschlagen, 13 Prozent boten ihre Mitarbeit selbst an und 8 Prozent wurden von Gemeindegliedern angesprochen oder vorgeschlagen. Mitglieder von Gemeindegruppen, denen die Probanden angehörten, und Familienmitglieder waren nur in weniger als fünf Prozent der Fälle beteiligt. Daran wird ersichtlich, dass die Pfarrer bei der Ansprache potenzieller ehrenamtlicher Vorsteher eine herausragende Rolle spielen und somit auch die Zusammensetzung des Gremiums nicht unwesentlich zu beeinflussen scheinen. Auch bereits in der Gemeindeleitung tätige Gemeindeglieder spielen eine wichtige Rolle bei der Gewinnung neuer Gemeindeleiter. Vorschläge aus der Gemeinde selbst scheinen hingegen von untergeordneter Bedeutung zu sein. Immerhin 13 Prozent der Befragten boten ihre Mitarbeit im Gremium (auch) selbst an.

Ein genaueres Bild zur Eigen- und Fremdmotivation liefert die Frage nach dem Antrieb für die Übernahme der Tätigkeit. Eine Mehrheit von 53,6 Prozent der Befragten gab hierbei an, das Amt eher oder sogar sehr stark aus eigenem Antrieb heraus übernommen zu haben. Für 27,8 Prozent der Probanden spielten sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivationsfaktoren eine Rolle. Nur knapp jeder fünfte Befragte (18,6 Prozent) übernahm die Tätigkeit eher oder sehr stark aufgrund der Überzeugungsarbeit durch andere. Dies zeigt, dass für die meisten Gemeindevorsteher der eigene Antrieb einen wichtigen oder sogar den dominierenden Faktor für das Antreten des Leitungsamtes bildete. Obwohl nur 13 Prozent die Mitarbeit von sich aus anboten, erfolgte die Übernahme der Tätigkeit letztlich in der überwiegenden Zahl der Fälle aus eigenem Antrieb heraus.

8.4 Die übergeordneten Motivfaktoren

Um ein besseres Verständnis für die Korrelation der verschiedenen Einzelmotive und die dahinterliegenden übergeordneten Motivlagen zu bekommen, wurden die Ergebnisse der Frage nach den Motiven im nächsten Schritt einer Faktorenanalyse unterzogen. Ziel dieser Analyse war es zusätzlich, die 29 Items auf eine kleinere Anzahl von Faktoren zu reduzieren, um diese für eine erste Analyse der Besonderheiten der im nächsten Schritt zu bildenden Cluster von ehrenamtlichen Gemeindeleitern mit ähnlichen Motivstrukturen zu nutzen.

Die Faktoren wurden mittels einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation ermittelt. Die Varimax-Rotation erschien dabei deshalb als geeignetste Methode, da sie Faktoren erzeugt, auf die wenige Motive mit einer hohen Faktorladung laden. Da es jedoch keine eindeutigen Aussagen zur Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Rotationsmethoden gibt, wurden verschiedene Varianten getestet und die Ergebnisse auf ihre Interpretierbarkeit hin überprüft. Die Varimax-Rotation lieferte dabei erwartungsgemäß die am besten interpretierbaren Ergebnisse. Der Signifikanztest nach Bartlett lieferte einen Wert von 0,000 und ergab damit, dass die Motive tatsächlich korreliert waren und sich die Daten damit für eine Faktorenanalyse eigneten.⁵⁷³

Die Eigenwertanalyse ergab neun Faktoren mit einem Eigenwert größer eins. Der Scree-Plot lieferte kein eindeutiges Ergebnis zur Anzahl der zu bildenden Faktoren. Daher wurden Faktorenanalysen mit unterschiedlichen Anzahlen von Faktoren ausprobiert und auf ihre praktische Interpretierbarkeit hin getestet. Das Ziel war hierbei nicht eine möglichst radikale Verringerung der Anzahl der zu betrachtenden Motive. Die extrahierten Faktoren sollten stattdessen zur Darstellung verschiedener übergeordneter Motivlagen dienen und sich für eine erste Gegenüberstellung der

⁵⁷³ Der Signifikanztest nach Bartlett geht von der Nullhypothese aus, dass die untersuchten Items nicht korreliert sind. Mit einem Ergebniswert von 0,000 kann diese Nullhypothese abgelehnt werden. Es kann damit angenommen werden, dass Korrelationen zwischen den Items vorliegen.

Motivstrukturen der im folgenden Unterkapitel zu ermittelnden Cluster von Vorstehern eignen. Da sich die neunfaktorielle Lösung als gut interpretierbar erwies und sie die meisten verschiedenen übergeordneten Motivlagen aufzeigte, wurde sie schließlich ausgewählt. Neun Faktoren erschienen dabei auch für einen ersten Überblick zu den Besonderheiten verschiedener Typen von Gemeindeleitern mit unterschiedlichen Motivstrukturen noch handhabbar.

Die neun ermittelten Faktoren erklären dabei 69,8 Prozent der Gesamtvarianz. Die Faktoren werden im Folgenden genauer vorgestellt. Hierbei werden alle Motive aufgelistet, die mit einer Stärke von mindestens 0,4 auf den Faktor laden:

Der erste Faktor ist Anerkennung. Er basiert auf den Motiven:⁵⁷⁴ 'Anerkennung von Freunden und Bekannten' (0,808), 'Anerkennung bei Gemeindemitgliedern' (0,793), 'Unterstützung der Evangelischen Kirche' (0,485), 'Stärkung meines Selbstbewusstseins' (0,474), 'Anerkennung vom Pfarrer' (0,447) und 'Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen' (0,442).

Der zweite Faktor kann als langfristige politisch-soziale Gestaltung bezeichnet werden. Folgende Motive laden auf diesen Faktor: 'Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen' (0,724), 'Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen' (0,664), 'Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils' (0,568), 'Spaß an der Tätigkeit' (0,507), 'Sozialkontakte mit anderen Menschen' (0,465) sowie 'Unterstützung der Evangelischen Kirche' (0,436).

Weiterbildung und Eigeninteressenvertretung sind die Inhalte des dritten Faktors. Ihm unterliegenden die Motive: 'Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen' (0,817), 'Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze' (0,672), 'Stärkung meines Selbstbewusstseins' (0,538), 'Persönliche Weiterbildung' (0,495) und 'Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern' (0,480).

Der vierte Faktor umfasst die soziale Arbeit im Stadtteil. Er basiert auf den folgenden Motiven: 'Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe' (0,708), 'Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen' (0,682) und 'Mich für meinen Stadtteil einsetzen' (0,613).

Der Einsatz für das Wohl der Gemeindeglieder bildet den fünften Faktor. Im einzelnen laden diese Motive auf den Faktor: 'Mich dem Wohl anderer widmen' (0,845), 'Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten' (0,729) und 'Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder' (0,569).

Der sechste Faktor soll im Folgenden als christliche Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens bezeichnet werden. Er basiert auf folgenden Motiven: 'Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens' (0,807), 'Einbringen meiner eigenen Vorstellungen' (0,617), 'Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum

⁵⁷⁴ Die in Klammern angegebenen Werte sind die Faktorladungen.

Ausdruck bringen' (0,597) und 'Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder' (0,406).

Sinnvolle Freizeitbeschäftigung ist der siebte Faktor. Ihm unterliegen die folgenden Motive: 'Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen' (0,775), 'Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln' (0,606) und 'Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern' (0,578).

Der achte Faktor kann als pfarrertreue Pflichterfüllung bezeichnet werden. Auf ihn laden diese drei Motive: 'Den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen' (0,730), 'Anerkennung vom Pfarrer' (0,626) sowie 'Pflichterfüllung' (0,587).

Eigenverantwortliches Arbeiten mit Gleichgesinnten ist der neunte Faktor. Er basiert auf den beiden Motiven 'Eigenverantwortliches Arbeiten' (0,830) und 'Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen' (0,613).

Die dargestellten Motive sollen im folgenden Unterkapitel verwendet werden, um die Besonderheiten verschiedener Typen von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern mit ähnlichen Motivstrukturen in einem ersten Schritt gegenüberzustellen. Die Ermittlung der Gemeindeleitertypen erfolgte mittels Clusteranalyse.

8.5 Gemeindeleitertypen und ihre Motivstrukturen

8.5.1 Die Clusteranalyse

Die Aufteilung der Probanden in Vorsteher mit ähnlichen Motivstrukturen wurde mittels hierarchischer Clusteranalyse durchgeführt. Die Ward-Methode, die die Homogenität in den Clustern maximiert, erschien dabei am geeignetsten. Als Distanzmaß wurde die Quadrierte Euklidische Distanz verwendet. Da jedoch keine der hierarchischen Methoden den anderen prinzipiell überlegen ist, sondern die Qualität des Ergebnisses auch von den Spezifika der untersuchten Daten abhängt, wurden sicherheitshalber auch Analysen mit weiteren hierarchischen Clustermethoden durchgeführt. Die Ward-Methode lieferte jedoch das beste Ergebnis. Die Analyse wurde dabei auf Basis der einzelnen Motive durchgeführt, nicht auf Basis der im vorigen Unterkapitel ermittelten Faktoren. Das ausgegebene Dendrogramm legte dabei zunächst die Annahme nahe, dass eine Lösung mit vier Clustern sinnvoll sei. Sicherheitshalber wurden jedoch auch Analysen mit einer aus fünf und einer aus sechs Clustern bestehenden Lösung durchgeführt. Hierbei zeigte sich, dass eine Aufteilung auf sechs Cluster viel deutlichere Ergebnisse lieferte. Der Grund hierfür ist, dass bei dieser Lösung drei der sechs Cluster zwar nur aus einer verhältnismäßig kleinen Zahl von Probanden bestehen, die jedoch in ihren Motivstrukturen so sehr von den restlichen Probanden abweichen, dass ihre Integration in ein gemeinsames beziehungsweise in eines der anderen Cluster das Bild der kompletten Gruppe verfälschen würde. Dies trifft insbesondere auf das aus drei Probanden bestehende Cluster 6 zu.

Um einen ersten Eindruck zu den Besonderheiten der sechs Cluster zu erhalten, wurden für die neun ermittelten Faktoren zunächst die Abweichungen der Gruppennittelwerte der einzelnen Cluster von den jeweiligen Gesamtmittelwerten betrachtet. In der folgenden Tabelle wurden Abweichungen um jeweils mindestens 1/3 der Standardabweichung nach oben oder unten mit einem Plus oder Minus dargestellt. Hierbei ist zu bedenken, dass positive oder negative Werte nicht bedeuten, dass die den jeweiligen Faktoren unterliegenden Motive absolut positiv oder negativ bewertet wurden. Es werden lediglich Abweichungen in Relation zur durchschnittlichen Bewertung erfasst. Tabelle 5 gibt einen Überblick zu den Abweichungen der Clustermittelwerte bezüglich der neun Faktoren im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt.

Faktor	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
Anerkennung		+	--	--	+++	-
Langfristige politisch-soziale Gestaltung	++	-	-	+	++	----
Weiterbildung und Eigeninteressenvertretung		+	-		++	-
Soziale Arbeit im Stadtteil			-	++	++	-
Einsatz für das Wohl der Gemeindeglieder		(-)		+		---
Christliche Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens				+	+	-----
Sinnvolle Freizeitbeschäftigung	-	+		+++		-
Pfarrertreue Pflichterfüllung	-				+++	
Eigenverantwortliches Arbeiten mit Gleichgesinnten				++		--

Tabelle 5: Abweichungen der Clusterwerte für die neun Faktoren

Die erste Gegenüberstellung zeigt, dass im Cluster 1, das aus 22 Probanden besteht, der Faktor 'langfristige politisch-soziale Gestaltung' stärker ausgeprägt ist als im Durchschnitt. Die Themen 'sinnvolle Freizeitbeschäftigung' und 'pfarrertreue Pflichterfüllung' hingegen sind für die Mitglieder dieses Clusters wenig wichtig. Die erste Übersicht legt damit nahe, dass es sich bei dieser Gruppe um Personen handelt, die sich vor allem durch ihren zukunftsorientierten gestalterischen Ansatz auszeichnen.

Cluster 2 besteht aus 20 Probanden. In diesem Cluster sind die Motivlagen 'Anerkennung', 'Weiterbildung und Eigeninteressenvertretung' sowie 'sinnvolle Freizeitbeschäftigung' stärker ausgeprägt als im Durchschnitt. Die Faktoren 'langfristige politisch-soziale Gestaltung' und 'Einsatz für das Wohl der Gemeindeglieder' (Abweichung um knapp 1/3 der Standardabweichung) werden von den Mitgliedern dieses Clusters im Vergleich zur Grundgesamtheit durchschnittlich als

weniger wichtig eingestuft. Für diese Gruppe scheinen demnach egoistische Motive stärker im Vordergrund zu stehen als Gestaltungsmotive und der Einsatz für die Gemeindeglieder allgemein.

Das dritte Cluster, dem 19 Probanden zugeordnet werden, weist bei keinem Faktor eine deutliche Abweichung nach oben auf. Die Motivlage 'Anerkennung' ist deutlich geringer ausgeprägt als im Gesamtdurchschnitt und auch die Faktoren 'langfristige politisch-soziale Gestaltung', 'soziale Arbeit im Stadtteil' sowie 'Weiterbildung und Eigeninteressenvertretung' werden von den Mitgliedern dieses Clusters als weniger wichtig eingestuft. Die höchste Abweichung nach oben, die jedoch nicht ganz 1/3 der Standardabweichung beträgt, findet sich bei der christlichen Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens. Möglicherweise spielen also christliche Motive bei dieser Gruppe eine besondere Rolle. Dies ist durch eine detailliertere Analyse der Bewertungen der einzelnen Motive zu überprüfen.

Die acht Mitglieder des Clusters 4 liegen bei ihren Werten für fast alle Faktoren über dem Durchschnitt. Dies betrifft insbesondere die Motivlagen 'sinnvolle Freizeitbeschäftigung', 'soziale Arbeit im Stadtteil' und 'eigenverantwortliches Arbeiten mit Gleichgesinnten'. Der Faktor 'Anerkennung' hingegen ist diesen Probanden weniger wichtig. Als erste Erkenntnis kann daher festgehalten werden, dass die intrinsische Motivation in diesem Cluster besonders hoch ausgeprägt zu sein scheint, und zwar sowohl bezogen auf altruistische als auch auf egoistische Motive, während die extrinsische Motivation hier eine untergeordnete Rolle spielt.

Das fünfte Cluster, dem sechs Probanden zugeordnet werden, bewertet die Bedeutung fast aller Motivlagen überdurchschnittlich hoch. Insbesondere betrifft dies die Faktoren 'Anerkennung', 'pfarrertreue Pflichterfüllung', 'langfristige politisch-soziale Gestaltung', 'Weiterbildung und Eigeninteressenvertretung' sowie 'soziale Arbeit im Stadtteil'. In dieser Gruppe scheint demnach sowohl die extrinsische als auch die intrinsische Motivation überdurchschnittlich hoch zu sein, wobei sowohl egoistische Motive als auch altruistische Motive für die Tätigkeit eine Rolle spielen.

Cluster 6 umfasst nur drei Probanden, die sich jedoch offensichtlich sehr vom Durchschnitt der Gemeindeleiter unterscheiden. Fast alle Motivlagen sind hier unterdurchschnittlich ausgeprägt, teilweise beträgt die Abweichung dabei mehr als eine Standardabweichung. Dies betrifft vor allem die Faktoren 'christliche Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens', 'langfristige politisch-soziale Gestaltung' und 'Einsatz für das Wohl der Gemeindeglieder'. Keine Abweichung nach unten gibt es nur bei der Motivlage der pfarrertreuen Pflichterfüllung. In dieser Gruppe scheinen die Gestaltungsmotive demnach sehr schwach ausgeprägt zu sein, während in Relation dazu der Bezug zum Pfarrer stärker vorhanden zu sein scheint. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Gruppe möglicherweise Motive für die Ausübung der Gemeindeleitertätigkeit hat, die in der Itematterie nicht erfasst wurden, oder ob tatsächlich die Gesamtmotivation dieser Gruppe sehr gering ist. Die ersten Erkenntnisse legen die Vermutung nahe, dass es sich bei dieser Gruppe um Ehrenamtliche handeln könnte,

die sich vor allem als Unterstützer der Hauptamtlichen sehen und sich selbst wenig gestalterisch einbringen. Diese Annahme ist jedoch durch eine detailliertere Analyse zu überprüfen.

Im Folgenden werden dazu die einzelnen Cluster, die dabei auch passend benannt werden, intensiver beleuchtet. Dazu wird zunächst für jedes Cluster eine Übersicht zur Rangfolge der Motive und zu den Motivmittelwerten dargestellt. Mit Hilfe dieser Übersicht werden die Motivstrukturen der Mitglieder des jeweiligen Clusters genauer analysiert. Im Anschluss werden soziodemografische Besonderheiten des Clusters aufgezeigt. Auch andere Themen, bei denen sich die Aussagen der Gruppenmitglieder stark vom Durchschnitt unterscheiden, werden aufgelistet. Dazu wurden die weiteren Fragen des Fragebogens nach den einzelnen Clustern ausgewertet. Es werden dabei nur die Aspekte aufgeführt, bei denen das jeweilige Cluster Besonderheiten aufweist.

8.5.2 Cluster 1: Die gesellschaftspolitischen Gestalter

Tabelle 6 gibt einen Überblick zu den Motiven der Ehrenamtlichen vom Gemeindefleitertyp 'gesellschaftspolitischer Gestalter'. Diesem Cluster wurden in der Analyse 22 Teilnehmer der Studie zugeordnet.

Aus der geordneten Übersicht lässt sich erkennen, dass die ersten vier Motive denen der Gesamtheit entsprechen, allerdings in einer leicht geänderten Reihenfolge. Die Gestaltung des langfristigen Gemeindeprofils wird von den Mitgliedern dieser Gruppe etwas höher bewertet als vom Durchschnitt der Befragten, wodurch dieses Motiv sogar einen Rang vor der Gestaltung des aktuellen Gemeindelebens landet. Das fünftstärkste Motiv im ersten Cluster ist der Punkt 'Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen'. Der Gruppenmittelwert für dieses Motiv weicht dabei um mehr als 1/3 der Standardabweichung vom Gesamtdurchschnitt nach oben ab. Dort lag dieses Motiv mit einem Durchschnittswert von 3,359 nur auf Rang 16. Deutlich höher gewichtet wird in dieser Gruppe auch das Motiv 'Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen', das sich auf Rang 8 findet. Dies bedeutet ebenfalls eine Differenz von mehr als 1/3 der Standardabweichung. In der Grundgesamtheit lag das Motiv mit einem Durchschnittswert von 3,487 auf Rang 13. Jeweils mindestens um einen Wert von 1/3 der Standardabweichung niedriger gewertet als im Gesamtdurchschnitt wurden von dieser Gruppe hingegen die Motive 'Den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen', 'Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern', 'Pflichterfüllung' und 'Anerkennung vom Pfarrer'. Die aus der ersten Gegenüberstellung der Faktormittelwerte gewonnenen Erkenntnisse bestätigen sich damit bei der detaillierten Untersuchung der Besonderheiten dieser Gruppe. Aufgrund ihrer besonderen Schwerpunkte werden sie daher im Folgenden als die gesellschaftspolitischen Gestalter bezeichnet.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	4,455	0,7385
2	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	4,318	0,7799
3	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	4,227	0,6119
	Spaß an der Tätigkeit	4,227	0,6853
5	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	4,136	0,6396
6	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	4,091	0,9211
7	Sozialkontakte mit anderen Menschen	3,955	0,6530
	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	3,955	0,5755
9	Mich dem Wohl anderer widmen	3,773	0,8691
10	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	3,727	1,0320
11	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	3,636	0,9535
	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	3,636	0,9021
13	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	3,409	1,0980
14	Unterstützung der Evangelischen Kirche	3,318	1,0861
	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	3,318	1,0861
16	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	3,250	0,9728
17	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,136	1,2458
18	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	2,955	1,0901
19	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	2,864	0,8888
	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	2,864	1,2458
21	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	2,591	1,2212
22	Persönliche Weiterbildung	2,250	0,7196
23	Anerkennung bei Gemeindemitgliedern	2,205	0,8818
24	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	2,182	1,1396
25	Stärkung meines Selbstbewusstseins	1,909	0,8112
26	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	1,864	1,0821
27	Pflichterfüllung	1,795	0,8544
28	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	1,773	0,8125
29	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	1,636	0,6580

Tabelle 6: Engagementmotive der gesellschaftspolitischen Gestalter

Eine Analyse der Antworten der Gruppenmitglieder auf die weiteren Fragen des Fragebogens ermöglicht eine noch umfassendere Beschreibung dieses Clusters. Es ist das einzige Cluster, dessen Mitglieder in der Überzahl Männer sind. 54,5 Prozent der dem Cluster zugeordneten Probanden sind männlich, im Vergleich zu 41,2 Prozent in der Grundgesamtheit der Erhebung. Das Durchschnittsalter der Gruppenmitglieder ist mit 49,9 Jahren das geringste aller Gruppen. Der Gesamtdurchschnitt liegt bei 54,48 Jahren. Die Gruppenmitglieder haben eine überdurchschnittlich hohe Schulbildung. 81,8 Prozent haben einen Gymnasial- und 18,2 Prozent einen Realschulabschluss. Volks- und Hauptschulabschlüsse sind bei den gesellschaftspolitischen Gestaltern nicht vertreten. Entsprechend haben auch 72,7 Prozent der Probanden einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss. Dies liegt ebenfalls deutlich über dem Wert in der Grundgesamtheit von 42,7 Prozent. Als häufigste berufliche Positionen werden Beamter im gehobenen oder höheren Dienst (36,8 Prozent), leitender Angestellter (26,3 Prozent) und Angestellter (ebenfalls 26,3 Prozent) angegeben. Damit sind die beiden erstgenannten Positionen in diesem Cluster ebenso deutlich höher vertreten als im Erhebungsdurchschnitt mit 22,0 und 19,5 Prozent.

Mit 68,2 Prozent der dem Cluster zugeordneten Probanden befinden sich in dieser Gruppe mehr Berufstätige als in der Grundgesamtheit (61,9 Prozent). Die Verteilung auf Voll- und Teilzeitbeschäftigung entspricht hierbei in etwa dem Durchschnitt aller Befragten. Bestimmte berufliche Kenntnisse hingegen bringen die Gruppenmitglieder häufiger mit. Dies sind insbesondere Erfahrungen mit der Vorbereitung und Leitung von Sitzungen (jeweils 74 Prozent der Probanden mit Berufserfahrung), der Mitarbeit in und Leitung von Gremien (68 und 53 Prozent), Personalführung (53 Prozent), Personalverwaltung (47 Prozent), Recht (37 Prozent), Unternehmensleitung (32 Prozent) und Bauhandwerk oder Architektur (16 Prozent).⁵⁷⁵

Als Antrieb für die Aufnahme ihrer Tätigkeit in der Gemeindeleitung geben 68,2 Prozent der gesellschaftspolitischen Gestalter einen eher eigenen oder sogar einen sehr starken eigenen Antrieb an. Damit ist die Übernahme der Aufgabe in dieser Gruppe deutlich stärker intrinsisch motiviert als in der Erhebungsgesamtheit (53,6 Prozent). Das eigene gestalterische Engagement zeigt sich auch darin, dass 59,1 Prozent der Befragten dieser Gruppe sich gerne noch mehr mit bestimmten Themen beschäftigen würden (Grundgesamtheit: 44,3 Prozent). Die hauptsächlich genannten Themen sind hierbei das Gemeindeprofil, geistliche / theologische Fragestellungen und geistliche Angebote.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass es sich bei den gesellschaftspolitischen Gestaltern um eine Gruppe mit einem starken eigenen Antrieb für die Ausübung der Gemeindeleitungstätigkeit handelt. Die Gruppenmitglieder haben eine überdurchschnittlich hohe Bildung und berufliche Erfahrungen mit vielen für die Gemeindeleitungstätigkeit wichtigen Leitungsthemen. Die dem Cluster zugeordneten Probanden haben ein klares Bild von den Themen, an denen sie persönlich

⁵⁷⁵ Zu den prozentualen Anteilen in der Grundgesamtheit der Probanden siehe Kapitel 6.3.3.2.

interessiert sind, und möchten sich insbesondere langfristig gestalterisch einbringen. Dabei sind sie nicht nur am Profil der Gemeinde, sondern auch an der christlichen politischen und sozialen Gestaltung im Allgemeinen interessiert.

8.5.3 Cluster 2: Die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter

Einen Überblick zu den Motiven des zweiten Typs von Gemeindevorstehern gibt Tabelle 7. In der Studie wurden 20 Teilnehmer in dieses Cluster eingeordnet.

Auffällig an dieser Gruppe ist, dass die Bewertungen der unterschiedlichen Motive näher beieinander liegen als bei den übrigen Clustern. Lediglich zwei Motive werden im Durchschnitt mit mehr als vier bewertet und kein einziges mit zwei oder weniger. Ungewöhnlich hoch bewertet wird in diesem Cluster das Motiv 'Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern'. Die Abweichung zur durchschnittlichen Bewertung in der Gesamtheit beträgt dabei mehr als 1/3 der Standardabweichung, wodurch das Motiv auf Rang 2 eingeordnet wird, verglichen mit Rang 14 in der Gesamttabelle. Punkte mit einer sogar um mindestens 2/3 der Standardabweichung höheren Bewertung sind: 'Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze' sowie 'Stärkung meines Selbstbewusstseins'. Um mindestens 1/3 der Standardabweichung nach oben unterscheiden sich die Einschätzungen der Motive 'Anerkennung bei Gemeindemitgliedern' sowie 'Anerkennung von Freunden und Bekannten', 'Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen', 'Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen', 'Unterstützung der Evangelischen Kirche' sowie 'Pflichterfüllung'. Als weniger wichtig (Abweichung um mindestens 1/3 der Standardabweichung nach unten) werden hingegen die Motive 'Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens', 'Spaß an der Tätigkeit', 'Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils' und 'Mich dem Wohl anderer widmen' eingestuft. Insbesondere die letzten beiden Motive liegen dadurch auch im Rang deutlich weiter hinten als in der Gesamttabelle ('Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils': Rang 13 verglichen mit Rang 4, 'Mich dem Wohl anderer widmen': Rang 17 verglichen mit Rang 7). Für die Mitglieder dieses Clusters steht demnach der Einsatz für die Gemeindeglieder, insbesondere für bestimmte Gemeindegruppen, im Vordergrund. Der Einsatz erfolgt dabei aus Pflichtgefühl, aber auch motiviert durch das Streben nach Anerkennung der Gruppe, für die sich die Ehrenamtlichen einsetzen, und zur Stärkung des eigenen Selbstbewusstseins. Gestaltungsmotive spielen eine weniger wichtige Rolle als für den Gesamtdurchschnitt der befragten Gemeindeleiter.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	4,250	0,5501
2	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	4,200	0,8335
3	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	3,850	0,6708
4	Spaß an der Tätigkeit	3,800	0,6959
5	Sozialkontakte mit anderen Menschen	3,750	0,7164
	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	3,750	0,7164
	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	3,750	0,7164
8	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	3,650	0,9333
	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	3,650	0,8127
10	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	3,550	0,6863
11	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	3,500	0,8272
	Unterstützung der Evangelischen Kirche	3,500	1,0000
	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	3,500	0,6882
14	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,450	1,0501
15	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	3,400	0,8826
	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	3,400	0,8208
	Mich dem Wohl anderer widmen	3,400	0,7539
18	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	3,300	1,0809
19	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	3,250	0,7164
	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	3,250	1,2513
	Pflichterfüllung	3,250	0,9105
22	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	3,100	0,9119
23	Stärkung meines Selbstbewusstseins	3,000	0,8584
24	Anerkennung bei Gemeindemitgliedern	2,850	0,8751
25	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	2,800	1,0563
26	Persönliche Weiterbildung	2,650	0,9881
27	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	2,300	0,7327
28	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	2,250	0,9105
29	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	2,100	1,0712

Tabelle 7: Engagementmotive der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter

Die wichtigste soziodemografische Auffälligkeit der Gruppe besteht darin, dass nur 50 Prozent der Gruppenmitglieder Berufstätige sind, im Vergleich zu 61,9 Prozent in der Gesamtheit der Befragten. Berufliche Erfahrungen, welche die Mitglieder dieses Clusters häufiger mitbringen, sind Personalführung (50 Prozent der Probanden mit Berufserfahrung) und Haushaltsplanung oder Buchführung (ebenfalls 50 Prozent). Weniger häufig haben sie es hingegen verglichen mit der Grundgesamtheit mit der Arbeit in und der Leitung von Gremien (39 und 33 Prozent) sowie der Sitzungsvorbereitung und -leitung (jeweils 39 Prozent) zu tun.⁵⁷⁶ Ansonsten weichen die soziodemografischen Werte der dieser Gruppe zugeordneten Ehrenamtlichen nicht erkennbar von denen der Gesamtheit ab.

Mit einer durchschnittlichen Tätigkeitsdauer im Leitungsgremium der aktuellen Gemeinde von 13,175 Jahren sind die Vorsteher aus diesem Cluster durchschnittlich am zweitlängsten für ihre Gemeinde tätig und liegen deutlich über dem Gesamtdurchschnitt von 11,583 Jahren. Auffällig ist, dass sie insgesamt stärker durch andere Ehrenamtliche zur Mitarbeit im Gremium aktiviert wurden und weniger durch die Pfarrer. 55 Prozent gaben an, durch den oder die Pfarrer angesprochen oder vorgeschlagen worden zu sein (Grundgesamtheit: 64 Prozent) und 50 Prozent durch einen oder mehrere Gemeindeleiter (Grundgesamtheit: 37 Prozent).⁵⁷⁷ Nur 45 Prozent der Ehrenamtlichen dieses Clusters nahmen die Aufgabe dabei eher oder sehr stark aus eigenem Antrieb auf und nur 10 Prozent ordneten ihre Motivation als sehr stark auf eigenem Antrieb beruhend ein. Beide Anteile sind deutlich geringer als die in der Untersuchungsgesamtheit, die 53,6 Prozent und 24,7 Prozent betragen. Nur ein Viertel der Probanden aus dem vorliegenden Cluster würde sich mit bestimmten Themen gerne mehr beschäftigen (Grundgesamtheit: 44,3 Prozent). Zudem ist das Cluster das einzige, dessen Mitglieder nicht in der Mehrheit finden, dass ein Pfarrer im Gemeindeleitungsgremium mehr Einfluss hat als ein Ehrenamtlicher (47,4 Prozent im Vergleich zu 62,0 Prozent in der Grundgesamtheit).

Die dargestellten Spezifika des Clusters deuten darauf hin, dass es sich bei den ihm zugeordneten Ehrenamtlichen um vor allem extrinsisch motivierte Gemeindevorsteher handelt. Ihr Einsatz gilt dabei den Mitgliedern ihrer Gemeinde und insbesondere einer bestimmten Gruppe von Gemeindegliedern, der sie sich zugehörig fühlen und für die sie sich einsetzen. Eigene gestalterische Motive sind in dieser Gruppe tendenziell schwächer ausgeprägt. Sie werden daher in dieser Studie als 'extrinsisch motivierte Gemeindegruppenvertreter' bezeichnet.

8.5.4 Cluster 3: Die glaubensmotivierten Gemeindevertreter

Tabelle 8 gibt einen Überblick zur Einordnung der einzelnen Motive für das vorliegende dritte Cluster. Ihm wurden in der Studie 19 Befragte zugeordnet.

⁵⁷⁶ Zu den prozentualen Anteilen in der Grundgesamtheit der Probanden siehe Kapitel 6.3.3.2.

⁵⁷⁷ Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Dies erklärt die Addition der Prozentangaben auf mehr als 100 Prozent.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	4,737	0,4524
2	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	4,158	0,6882
3	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	4,105	1,0485
4	Mich dem Wohl anderer widmen	4,000	0,8165
	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	4,000	0,7454
6	Spaß an der Tätigkeit	3,947	0,8481
7	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	3,895	0,9366
8	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	3,842	0,9582
9	Sozialkontakte mit anderen Menschen	3,632	1,0116
10	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	3,421	1,3045
	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	3,421	1,4650
12	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	3,316	0,9459
	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,316	1,2933
14	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	3,211	1,4749
15	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	2,947	1,0260
16	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	2,737	1,1471
17	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	2,421	1,1698
18	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	2,368	1,1161
19	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	2,316	1,4163
20	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	2,211	1,2283
21	Pflichterfüllung	2,053	1,3529
	Unterstützung der Evangelischen Kirche	2,053	0,9703
23	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	1,737	1,0457
	Persönliche Weiterbildung	1,737	0,8719
25	Stärkung meines Selbstbewusstseins	1,316	0,4776
	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	1,316	0,5824
27	Anerkennung bei Gemeindegliedern	1,263	0,5620
28	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	1,211	0,4189
29	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	1,158	0,3746

Tabelle 8: Engagementmotive der glaubensmotivierten Gemeindevertreter

Insgesamt zeigt die Übersicht, dass die Motive in dieser Gruppe durchschnittlich etwas geringer bewertet werden als von der Gesamtheit der Probanden. Die Mittelwerte für alle Motive von Rang 15 bis Rang 29 liegen dabei alle unter dem jeweiligen Gesamtdurchschnittswert. Außer für die Motive 'Pflichterfüllung' und 'Anerkennung vom Pfarrer' beträgt die Abweichung dabei mindestens 1/3 der Standardabweichung. Das Motiv 'Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder' hingegen wird in diesem Cluster sogar um mehr als 1/3 der Standardabweichung höher bewertet als vom Gesamtdurchschnitt der Befragten. Auch das Motiv 'Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen' wird durchschnittlich um knapp 1/3 der Standardabweichung höher bewertet. Dadurch wird dieses Motiv auch im Rang wesentlich höher eingestuft und liegt an dritter Stelle im Vergleich zu Rang 8 in der Gesamttabelle. Besonders gering eingestuft werden von der Gruppe insbesondere weiterreichende soziale und gesellschaftspolitische Engagementmotive, sowie der Einsatz für den Stadtteil und die EKD als Gesamtorganisation. Auch persönliches Lernen und Anerkennung spielen als Motive eine sehr geringe Rolle. Die Mitglieder des vorliegenden Clusters scheinen sich demnach vor allem auf die christliche Arbeit in der Gemeinde zu fokussieren.

Mit einem Durchschnittsalter von 56,16 Jahren (Grundgesamtheit: 54,48 Jahre) sind die dem Cluster zugeordneten Probanden im Vergleich zu den anderen Clustern durchschnittlich am ältesten. Ein hoher Anteil der Gruppenmitglieder hat einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss (63,2 Prozent im Vergleich zu 42,7 Prozent in der Grundgesamtheit). Die Verteilung zur aktuellen Berufstätigkeit entspricht in etwa dem Durchschnitt, jedoch sind 83,3 Prozent der Berufstätigen in dieser Gruppe mit über 30 Wochenstunden beschäftigt. In der Gesamtheit sind dies nur 62,7 Prozent. Berufliche Erfahrungen, welche die Gruppenmitglieder dabei verglichen mit der Grundgesamtheit häufiger mitbringen, betreffen die Arbeit in und die Leitung von Gremien (jeweils 72 Prozent der Probanden mit Berufserfahrung), die Sitzungsvorbereitung und -leitung (jeweils 61 Prozent), Finanzen (56 Prozent), Unternehmensleitung (39 Prozent) und Theologie (22 Prozent).⁵⁷⁸ Das Cluster ist hierbei eines von zwei, in denen es überhaupt Mitglieder mit beruflichen theologischen Kenntnissen gibt.

In allen sonstigen im Fragebogen erfassten Punkten und Meinungsäußerungen lassen sich keine Besonderheiten feststellen. Deutlich ist einzig die Konzentration auf die geistlichen / theologischen Fragestellungen bei der Nennung derjenigen Themen, mit denen sich die Ehrenamtlichen im Rahmen ihrer Tätigkeit gerne mehr beschäftigen würden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Engagement der Gemeindeleiter dieser Gruppe insbesondere auf die christliche Arbeit in der eigenen Gemeinde fokussiert. Das Engagement scheint dabei von überdurchschnittlich vielen der Ehrenamtlichen neben einer Vollzeitbeschäftigung ausgeübt zu werden. Aufgrund

⁵⁷⁸ Zu den prozentualen Anteilen in der Grundgesamtheit der Probanden siehe Kapitel 6.3.3.2.

ihrer Ausrichtung werden die Mitglieder dieses Clusters mit dem Begriff 'glaubensmotivierte Gemeindevertreter' bezeichnet.

8.5.5 Cluster 4: Die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher

Die Mittelwerte der Bewertungen der unterschiedlichen Motive durch die acht Probanden aus der Gruppe der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher werden in Tabelle 9 dargestellt.

Da dieses Cluster nur aus acht Personen besteht, gibt es in der Rangtabelle häufiger mehrere Motive, die im Durchschnitt exakt die selbe Wertung erhalten haben. Direkt auf dem ersten Rang liegen vier Motive, die alle einen Bewertungsdurchschnitt von 4,875 besitzen. Drei dieser vier Motive belegen dabei in der Gesamttabelle aller Untersuchungsteilnehmer insgesamt einen wesentlich niedrigeren Rang und haben auch deutlich niedrigere Durchschnittsbewertungen. Das Motiv 'Mit dem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen' befindet sich in der Gesamttabelle mit einer mittleren Bewertung von 3,731 auf Rang 8. Das Motiv 'Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe' wurde von der Grundgesamtheit im Durchschnitt mit 3,679 bewertet und liegt dort damit auf Rang 10. Und sogar nur auf Rang 15 befindet sich in der Gesamttabelle das Motiv 'Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln' mit einem Durchschnittswert von 3,462. Damit werden das Motiv der eigenen christlichen Überzeugung sowie zwei individualistische, den Sozialkontakt und das eigene Lernen betreffende Motive von den Mitgliedern dieses Clusters als deutlich wichtiger eingestuft als vom Gesamtdurchschnitt der Befragten. Insgesamt erhalten von den intrinsisch motivierten Sinnverwirklichern 18 Motive eine durchschnittliche Bewertung von vier oder höher. Die Bewertungen vieler Motive liegt dabei um mindestens $\frac{2}{3}$ der Standardabweichung über der Durchschnittsbewertung aller Teilnehmer der Untersuchung. 5 Motive erhielten hingegen von den dem Cluster zugeordneten Probanden eine durchschnittliche Bewertung von maximal zwei. Darunter befinden sich alle vier abgefragten Anerkennungsmotive. Das Hauptziel dieser Gruppe von Vorstehern scheint demnach in der Mitwirkung an der christliche Zusammenarbeit in der Gemeinde zu bestehen, wobei diese gleichzeitig damit verbunden ist, dabei Spaß und Erfahrungen für sich selbst mitzunehmen. Eine extrinsische Motivation durch Anerkennung oder das Gefühl der Pflichterfüllung, das als Motiv ebenfalls nur mit einem Durchschnittswert von 2,5 eingestuft wurde, scheint für die Mitglieder dieses Clusters hingegen in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit kaum eine Rolle zu spielen.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	4,875	0,3536
	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	4,875	0,3536
	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	4,875	0,3536
	Spaß an der Tätigkeit	4,875	0,3536
5	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	4,750	0,7071
	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	4,750	0,7071
7	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	4,625	0,7440
	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	4,625	0,5175
	Sozialkontakte mit anderen Menschen	4,625	0,7440
	Mich dem Wohl anderer widmen	4,625	0,7440
	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	4,625	0,7440
12	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	4,500	0,7559
	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	4,500	0,7559
14	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	4,375	0,7440
15	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	4,250	1,1650
	Eigenverantwortliches Arbeiten	4,250	0,8864
17	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	4,125	0,8345
18	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	4,000	0,9258
19	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	3,750	1,3887
20	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	3,625	1,4079
21	Persönliche Weiterbildung	3,125	1,3562
22	Unterstützung der Evangelischen Kirche	2,875	1,2464
23	Pflichterfüllung	2,500	1,5119
24	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	2,375	1,7678
25	Stärkung meines Selbstbewusstseins	2,000	1,0690
26	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	1,750	1,3887
	Anerkennung bei Gemeindemitgliedern	1,750	0,8864
28	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	1,625	0,9161
29	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	1,375	0,7440

Tabelle 9: Engagementmotive der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher

Eine genauere Analyse der Spezifika der vorliegenden Gruppe ergibt, dass das Verhältnis von Frauen zu Männern in ihr sieben zu eins beträgt. Dominierend ist eine mittlere Schulbildung. Fünf der acht Probanden haben einen Realschulabschluss. Entsprechend geben sechs der acht eine Ausbildung beziehungsweise Lehre als höchsten beruflichen Abschluss an. Nur ein einziges Gruppenmitglied war zum Zeitpunkt der Befragung mit mehr als 30 Stunden berufstätig. Ansonsten beinhaltet die Gruppe drei Teilzeitbeschäftigte, zwei Pensionäre / Rentner und zwei Hausfrauen / -männer. Neben den glaubensmotivierten Gemeindevertretern ist dieses Cluster dabei das einzige, das Probanden beinhaltet, die berufliche Kenntnisse im Bereich Theologie mitbringen. Dies trifft auf zwei Probanden der Gruppe zu.

Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher für die Gemeindeleitung ihrer Gemeinde zum Befragungszeitpunkt ist mit 7,857 Jahren die niedrigste aller Gruppen und liegt deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt von 11,583 Jahren. Sie erbringen jedoch von allen Gruppen mit 6,143 Stunden den höchsten durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitsaufwand für die ehrenamtliche Leitungstätigkeit (Gesamtdurchschnitt: 4,753 Stunden). 25 Prozent von ihnen haben die Mitarbeit dabei (auch) selbst angeboten (Gesamtdurchschnitt: 13 Prozent) und der eigene Antrieb für die Aufnahme der Tätigkeit war deutlich stärker ausgeprägt als im Gesamtdurchschnitt. So gaben vier der acht Gruppenmitglieder an, die Aufgabe sehr stark aus eigenem Antrieb übernommen zu haben (Gesamtdurchschnitt: 24,7 Prozent). Sieben der acht Probanden haben das Amt eher oder sehr stark aus eigenem Antrieb angenommen (Gesamtdurchschnitt: 53,6 Prozent), bei einem Probanden war das Verhältnis ausgeglichen und niemand in dieser Gruppe hatte die Tätigkeit eher aufgrund der Überzeugung durch andere übernommen.

75 Prozent der Mitglieder dieses Clusters äußerten dabei den Wunsch, sich im Rahmen ihrer Gemeindeleitungstätigkeit mit bestimmten Themen noch mehr beschäftigen zu können. Auch dies ist im Vergleich mit den anderen Gruppen der höchste Wert (Gesamtdurchschnitt: 44,3 Prozent). Die gewünschten Mehrbeschäftigungsthemen sind dabei sehr gemischt. Die Zusammenarbeit zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen wird von den Mitgliedern dieser Gruppe in vielen Punkten noch positiver eingeschätzt als im Gesamtdurchschnitt.⁵⁷⁹ Die eigenen Kenntnisse der landeskirchlichen Verfassungen sowie der Regelungen zu Finanzen, Bau und Personal werden von den Ehrenamtlichen des Clusters hingegen etwas schwächer eingeschätzt als vom Durchschnitt der Befragten.⁵⁸⁰

⁵⁷⁹ Folgende Aussagen erhielten dabei auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 die stärkste Zustimmung signalisiert, höhere Werte als in der Grundgesamtheit: 'Es gibt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit' (5,0 verglichen mit 4,286), 'Unterschiedliche Meinungen werden offen diskutiert' (4,750 verglichen mit 4,190), 'Pfarrer und Ehrenamtliche ergänzen sich in ihren Kompetenzen' (4,625 verglichen mit 4,113), 'Zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen geht es harmonisch zu' (4,625 verglichen mit 3,982) und 'Es gibt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe' (ebenfalls 4,625 verglichen mit 3,952).

⁵⁸⁰ Die einzelnen rechtlichen Regelungen erhielten dabei auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 die beste Kenntnis signalisiert, folgende Werte: Verfassung / Grundordnung der eigenen

Fasst man die Ergebnisse zusammen, so scheint es sich bei den Mitgliedern des vorliegenden Clusters um überdurchschnittlich stark intrinsisch motivierte Ehrenamtliche zu handeln. Die Tatsache, dass die wenigsten von ihnen einen Vollzeitjob ausüben und dass sie im Durchschnitt weniger lange in der Gemeindeleitung tätig sind als die Mitglieder anderer Gruppen, spricht dafür, dass es sich hierbei um Menschen handelt, die sich in einer Phase ihres Lebens befinden, in der sie sich zeitliche Freiräume schaffen können, die sie gerne für einen als sinnvoll eingestuften ehrenamtlichen Einsatz nutzen möchten. Dafür sprechen auch der starke eigene Antrieb zur Übernahme der Tätigkeit, der überdurchschnittliche wöchentlich investierte Zeitaufwand und der überdurchschnittlich hohe Wunsch nach der Mehrbeschäftigung mit bestimmten Themen. Das christliche Selbstverständnis, die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten und das persönliche Lernen stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses dieses Gemeindeleitertyps. Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich die Bezeichnung dieser Gruppe als 'intrinsisch motivierte Sinnverwirklicher'.

8.5.6 Cluster 5: Die überdurchschnittlich Motivierten

Die durchschnittliche Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Motive durch die sechs Probanden, die dem fünften Cluster zugeordnet wurden, wird in Tabelle 10 dargestellt.

Die Übersichtstabelle zeigt, dass fast alle Motive in dieser Gruppe deutlich höher eingeordnet wurden als von der Gesamtheit der Probanden. 20 Items haben einen durchschnittlichen Wert von vier oder mehr und nur ein einziges Motiv erhielt einen Durchschnittswert von unter 3. Die vier am höchsten eingestuften Motive haben alle einen Wert von 5,0. Hierunter befinden sich zwei Motive, die in der Gesamttabelle deutlich weiter hinten liegen. Dies ist der Punkt 'Sozialkontakte mit anderen Menschen' (Rang 6 in der Gesamttabelle) und 'Mich für meinen Stadtteil einsetzen' (Rang 21 in der Gesamttabelle). Die Bewertung des Motivs 'Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils' liegt mehr als eine Standardabweichung über dem Wert in der Gesamttabelle, wodurch dieses Motiv sogar leicht über dem Motiv 'Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens' liegt. Die Bewertung zahlreicher weiterer Motive liegt um mindestens eine Standardabweichung über ihrem Gesamtmittelwert. Folgenden Motiven verleiht dies dabei in der Tabelle dieses Clusters einen deutlich höheren Rang als in der Gesamttabelle: 'Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen' (Rang 8 verglichen mit Rang 18), 'Unterstützung der evangelischen Kirche' (Rang 12 verglichen mit Rang 20) und 'Pflichterfüllung' (ebenfalls Rang 12 verglichen mit Rang 22). Andere Motive, deren Bewertung zwar auch, aber nur in einem geringeren Maße über dem Durchschnitt liegen, landen in dieser Gruppe auf niedrigeren Rängen als in der Gesamttabelle. Am stärksten ist

Landeskirche: 2,0 verglichen mit 2,56, personalrechtliche Vorschriften: 2,250 verglichen mit 2,614, Vorschriften für Finanzentscheidungen in der Gemeinde: 2,125 verglichen mit 2,804 und Vorschriften für Bauentscheidungen: 2,125 verglichen mit 2,636.

davon das allgemeine Motiv 'Mich dem Wohl anderer widmen' (Rang 19 verglichen mit Rang 7) betroffen, obwohl seine durchschnittliche Bewertung im Cluster um mehr als 1/3 der Standardabweichung über dem Gesamtdurchschnitt liegt. Insgesamt lässt sich für die Mitglieder des vorliegenden Clusters demnach festhalten, dass sie sämtliche verschiedene Motive als stärkere Motivation für ihre Arbeit als Gemeindevorsteher einordnen als dies im Durchschnitt der Fall ist. Dabei liegt ihr Fokus auf der sozialen Zusammenarbeit mit anderen Menschen, nicht nur für ihre Gemeinde, sondern auch mit Blick auf ihren Stadtteil und die EKD als Ganzes.

Bei der Darstellung der soziodemografischen Besonderheiten dieser Gruppe ist mit Vorsicht vorzugehen, da das Cluster nur aus sechs Personen besteht und damit Abweichungen von den Durchschnittswerten nach oben oder unten leichter möglich sind. Dennoch gibt es einige Aspekte, die so stark ausgeprägt sind, dass sie als Besonderheiten genannt werden können. Zwar sind vier der sechs Probanden des Clusters berufstätig, aber nur einer von ihnen mit einem Zeitumfang von mehr als 30 Wochenstunden. 80 Prozent der aktuell Berufstätigen oder Rentner / Pensionäre dieser Gruppe sind beziehungsweise waren Angestellte. Von den Probanden mit Berufserfahrung haben 75 Prozent mit der Arbeit in Gremien und der Teilnahme an beruflichen Sitzungen Erfahrung, aber keiner mit der Leitung von Gremien oder Sitzungen, Personalführung oder Unternehmensleitung. Für die hohe Motivation der Gruppe spricht, dass sie mit 13,5 Jahren die längste durchschnittliche Tätigkeitsdauer im Gemeindeleitungsgremium von allen Gruppen aufweisen (Gesamtdurchschnitt: 11,583 Jahre). Ihr wöchentlicher Tätigkeitsumfang ist mit durchschnittlich 5 Stunden der zweithöchste, wobei in diesen Wert nur vier Antworten eingegangen sind, die zudem eine hohe Streuung aufweisen, so dass dieses Ergebnis mit Vorsicht zu werten ist.

Die Mitglieder der vorliegenden Gruppe werden dabei häufig direkt von den Leitungspersonen angesprochen beziehungsweise für das Gremium vorgeschlagen. 83 Prozent gaben an, durch den oder die Pfarrer angesprochen oder vorgeschlagen worden zu sein (Grundgesamtheit: 64 Prozent) und 50 Prozent durch einen oder mehrere Gemeindeleiter (Grundgesamtheit: 37 Prozent).⁵⁸¹ Unter den Ehrenamtlichen dieser Gruppe gab zudem mit 50 Prozent eine hohe Zahl als Antrieb für die Tätigkeit ein ausgewogenes Verhältnis von Überzeugung durch andere und eigenem Antrieb an. Der Durchschnitt liegt hier bei 27,8 Prozent. Dies spricht wiederum für die Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation in dieser Gruppe von Vorstehern.

⁵⁸¹ Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Dies erklärt die Addition der Prozentangaben auf mehr als 100 Prozent.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	5,000	0,0000
	Sozialkontakte mit anderen Menschen	5,000	0,0000
	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	5,000	0,0000
	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	5,000	0,0000
5	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	4,833	0,4082
6	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	4,667	0,5164
	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	4,667	0,8165
8	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	4,500	0,8367
	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	4,500	0,8367
	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	4,500	0,8367
	Spaß an der Tätigkeit	4,500	0,8367
12	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	4,333	0,5164
	Unterstützung der Evangelischen Kirche	4,333	1,0328
	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	4,333	0,8165
	Pflichterfüllung	4,333	1,0328
	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	4,333	0,8165
	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	4,333	1,0328
	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	4,333	1,0328
19	Mich dem Wohl anderer widmen	4,167	0,9832
20	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	4,000	0,8944
21	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	3,833	0,9832
	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	3,833	0,7528
23	Persönliche Weiterbildung	3,667	1,2111
	Anerkennung bei Gemeindemitgliedern	3,667	1,3663
	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,667	0,8165
26	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	3,500	1,0488
	Stärkung meines Selbstbewusstseins	3,500	0,8367
28	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	3,167	1,7224
29	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	2,833	1,3292

Tabelle 10: Engagementmotive der überdurchschnittlich Motivierten

Im Cluster wird die Zusammenarbeit zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen als sehr positiv bewertet, wobei auch die Aussage, dass Pfarrer und Ehrenamtliche häufig unterschiedliche Positionen vertreten, mit einem Mittelwert von 3,4 stärker bejaht wird als im Gesamtdurchschnitt (2,631). Die sehr starke Zustimmung zu den Aussagen, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet (4,8) und unterschiedliche Meinungen offen diskutiert werden (5,0), zeigt jedoch, dass die unterschiedlichen Meinungen von den Gruppenmitgliedern nicht als schädlich für die Zusammenarbeit von Pfarrern und Ehrenamtlichen eingestuft werden. Bei der Informationsgewinnung nutzen die Ehrenamtlichen dieses Clusters insbesondere die ansonsten weniger üblichen Quellen wie andere Kirchenvorsteher, externe Dienstleister, kirchliche Einrichtungen, kirchliche Rechtstexte und schriftliche Quellen stärker als der Gesamtdurchschnitt der Befragten.⁵⁸²

Fasst man die Erkenntnisse zusammen, so kann festgehalten werden, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter dieser Gruppe sowohl intrinsisch als auch extrinsisch überdurchschnittlich hoch motiviert zu sein scheinen. In ihrem Engagement interessieren sie sich dabei nicht nur für ihre Gemeinde, sondern auch für ihren Stadtteil und für die EKD insgesamt. Ihr intensives Engagement scheint dabei auch deshalb möglich zu sein, weil die meisten von ihnen nicht zusätzlich Vollzeit erwerbstätig sind. Aufgrund seiner Eigenschaften wurde dieser Typ von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern mit dem Namen 'überdurchschnittlich Motivierte' belegt.

8.5.7 Cluster 6: Die Pfarrerrhelfer

Das sechste Cluster ist mit nur drei ihm zugeordneten Probanden das kleinste. Es unterscheidet sich in der Bewertung der verschiedenen Motive jedoch deutlich von den übrigen Clustern. Tabelle 11 gibt eine Übersicht zur Einordnung der Motive durch die Mitglieder dieser Gruppe.

Die Übersicht zeigt, dass die Gruppe die Bedeutung fast aller Engagementmotive deutlich geringer eingeordnet hat als der Durchschnitt der Probanden. Lediglich das Motiv 'Den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen' wurde sogar um mehr als 1/3 der Standardabweichung höher gewertet. Es ist gleichzeitig das einzige Motiv mit einer Wertung von 4,0 und liegt damit auf Rang 1 im Vergleich zu Rang 12 in der Gesamttabelle. Einen ebenfalls deutlich höheren Rang nimmt das Motiv 'Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze' ein, das von den Mitgliedern des Clusters auch in absoluten Zahlen durchschnittlich leicht höher gewertet wurde als von der Gesamtheit der Probanden und damit Rang 7 belegt (Grundgesamtheit: Rang 24). Interessant ist dabei, dass das Motiv damit auf dem gleichen Rang wie 'Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeinde-

⁵⁸² Im Einzelnen erhielten die Informationsquellen dabei auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 die stärkste Nutzung signalisiert, folgende Werte: Andere Kirchenvorsteher: 4,0 verglichen mit 3,407, externe Dienstleister: 4,0 verglichen mit 2,790, kirchliche Einrichtungen: 3,5 verglichen mit 2,901, schriftliche Quellen: 3,5 verglichen mit 2,728 und kirchliche Rechtstexte: 3,0 verglichen mit 2,235.

gliedern' liegt, das heißt die resultierende Anerkennung wird durchschnittlich als ebenso wichtig eingeschätzt wie die Motivation, die aus dem Einsatz für die Gruppe an sich resultiert. 20 Motive erhielten von den Probanden durchschnittlich eine Bewertung von zwei oder weniger. Drei davon erreichten hierbei nur einen Wert von 1,0 und wurden demnach von allen Gruppenmitgliedern als vollkommen unbedeutend eingestuft. Diese drei Motive sind 'Persönliche Weiterbildung', 'Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen' und 'Anerkennung bei Gemeindegliedern'. Insgesamt stellt sich bei der Betrachtung der Tabelle die Frage, was die insgesamt sehr niedrige Einordnung der Motive genau über die vorliegende Gruppe von Gemeindeleitern aussagt. Eine erste Erkenntnis ist, dass das Hauptziel dieser Ehrenamtlichen in der Unterstützung vor allem des Pfarrers und der Gemeindeglieder liegt, wobei hier stärker als in den anderen Clustern eine bestimmte Gruppe von Mitgliedern und die Gewinnung deren Anerkennung im Fokus stehen. Von den Gemeindegliedern als Ganzes scheinen die Ehrenamtlichen jedoch keine Anerkennung zu erwarten oder zu erhoffen, und auch der persönliche Erfahrungs- und Bildungsgewinn wird als sehr niedrig eingestuft. Es liegt demnach die Annahme nahe, dass die Mitglieder dieser Gruppe entweder von der Realität ihrer Arbeit desillusioniert worden sind oder sich in der Rolle von Helfern und weniger in der Rolle eigenständiger Gestalter sehen.

In die Darstellung weiterer Spezifika, die ein genaueres Bild über die Gruppe vermitteln, können nur die Punkte eingehen, bei denen die Merkmale oder Aussagen aller Gruppenmitglieder vom Durchschnitt abweichen, da sonst aufgrund der sehr kleinen Gruppengröße leicht Fehlinterpretationen entstehen können. Es zeigt sich jedoch, dass es in ein paar Punkten in der Tat sehr eindeutige Besonderheiten des Clusters gibt. So sind alle drei Probanden mit mehr als 30 Wochenstunden beruflich beschäftigt. Sie alle bringen Kenntnisse in den Themengebieten Finanzen sowie Haushaltsplanung oder Buchführung mit.

Der angegebene durchschnittliche wöchentliche Zeitaufwand für die Gemeindeleitungstätigkeit liegt mit 1,5 Stunden deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt von 4,753 Stunden. Dies kann unter anderem mit der Vollzeitberufstätigkeit der Mitglieder dieser Gruppe zusammenhängen. Keiner der dem Cluster zugeordneten Probanden hat dabei die Mitarbeit selbst angeboten, alle wurden gefragt beziehungsweise vorgeschlagen. Jedoch gaben zwei Probanden an, die Tätigkeit eher aus eigenem Antrieb übernommen zu haben, nur ein Proband hat das Amt sehr stark aufgrund der Überzeugungsarbeit durch andere angenommen.

	Motiv	Mittelwert	Stdabw.
1	Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen	4,000	1,0000
2	Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten	3,000	0,0000
	Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder	3,000	1,0000
4	Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens	2,667	0,5774
	Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils	2,667	1,5275
	Spaß an der Tätigkeit	2,667	0,5774
7	Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe, für die ich mich einsetze	2,333	1,1547
	Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen	2,333	0,5774
	Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern	2,333	1,1547
10	Einbringen meiner eigenen Vorstellungen	2,000	1,0000
	Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen	2,000	0,0000
	Unterstützung der Evangelischen Kirche	2,000	1,0000
	Mich dem Wohl anderer widmen	2,000	1,0000
	Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen	2,000	1,0000
15	Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	1,667	0,5774
	Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin	1,667	0,5774
	Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen	1,667	1,1547
	Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe	1,667	0,5774
	Sozialkontakte mit anderen Menschen	1,667	1,1547
	Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen	1,667	1,1547
	Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln	1,667	0,5774
	Eigenverantwortliches Arbeiten	1,667	1,1547
23	Mich für meinen Stadtteil einsetzen	1,333	0,5774
	Stärkung meines Selbstbewusstseins	1,333	0,5774
	Pflichterfüllung	1,333	0,5774
	Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten	1,333	0,5774
27	Persönliche Weiterbildung	1,000	0,0000
	Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen	1,000	0,0000
	Anerkennung bei Gemeindegliedern	1,000	0,0000

Tabelle 11: Engagementmotive der Pfarrershelfer

Bei der Nutzung der verschiedenen Informationsquellen gaben die Probanden bei Personen überall überdurchschnittlich hohe Bewertungen ab, das heißt Pfarrer, ehrenamtliche 1. / 2. Vorsitzende und andere Vorsteher werden von ihnen stärker zur Informationsgewinnung genutzt als im Durchschnitt.⁵⁸³ Die schriftlichen Quellen wie Internet, Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, die eine eigenständige Suche und ein selbständiges Durcharbeiten voraussetzen, wurden jedoch von allen drei Probanden weniger intensiv genutzt (2,0) als im Gesamtdurchschnitt (2,896).

Negative Erlebnisse in der Arbeit als Gemeindeleiter lassen sich aus den Aussagen der Probanden nicht ableiten. Die Zusammenarbeit zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gremium wird von ihnen genauso positiv bewertet wie vom Durchschnitt der Befragten, das Motiv 'Spaß an der Tätigkeit' liegt in der Motivliste auf Rang 4 und negative Kommentare im Freitextfeld gab es nicht. Zudem waren zwei der drei Probanden zehn und mehr Jahre in der Gemeindeleitung ihrer aktuellen Kirchengemeinde tätig, was ebenfalls gegen die These desillusionierter Gemeindevorsteher spricht.

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass es sich beim vorliegenden Cluster in der Tat um Gemeindeleiter zu handeln scheint, die sich in erster Linie als Unterstützer der Pfarrer sehen. Sie bringen sich daher weniger mit eigenen Gestaltungsvorschlägen ein, sondern orientieren sich stärker an den Pfarrern und den anderen ehrenamtlichen Gemeindevorstehern. Berufliche Kenntnisse bringen sie vor allem im Finanzbereich mit. Ihr wöchentlicher Arbeitseinsatz ist dabei deutlich geringer als im Gesamtdurchschnitt der Untersuchung. Aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften soll die Gruppe als 'Pfarrerhelfer' bezeichnet werden.

8.6 Die Gemeindeleitertypen in der Praxis

8.6.1 Die Aufgabenschwerpunkte der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

Nach der Betrachtung der generellen Motivstrukturen der ehrenamtlichen Vorsteher sowie der Unterschiede zwischen den verschiedenen Gemeindeleitertypen stellt sich die Frage, inwieweit diese Motive in der Praxis Auswirkungen auf die Themen haben, mit denen sich die Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung vor allem beschäftigen. Um dies zu untersuchen, sollen im Folgenden die Ergebnisse der dritten Frage des Fragebogens analysiert werden, bei der die Gemeindeleiter die Intensität ihrer Beschäftigung mit verschiedenen Leitungsthemen auf einer Skala von 1 bis 5 angeben sollten. Der Wert 5 bedeutet hierbei, dass sich ein Proband mit dem betreffenden Thema im Rahmen der Gemeindeleitertätigkeit sehr lange und intensiv beschäftigt hat. Ein Wert von 1 sagt aus, dass keine Beschäftigung mit dem Thema stattgefunden hat. Dabei ist zu bedenken, dass die Priorität verschiedener Themen im

⁵⁸³ Im Einzelnen erhielten die Informationsquellen dabei auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 die stärkste Nutzung signalisiert, folgende Werte: Pfarrer: 4,667 verglichen mit 4,148, ehrenamtlicher 1. / 2. Vorsitzender: 4,333 verglichen mit 3,889 und andere Kirchenvorsteher: 4,333 verglichen mit 3,407.

Gremium mit Sicherheit nicht nur von den Präferenzen der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher, sondern auch von Sachzwängen und äußeren Einflüssen abhängt. Dies verdeutlicht auch der Wunsch vieler Befragter nach der Mehrbeschäftigung mit bestimmten Themen. Dennoch zeigt die Auswertung der Themenschwerpunkte einige grundlegende Aspekte zum allgemeinen Fokus der ehrenamtlichen Gemeindeleiter, insbesondere bei den nicht sachlich zwingenden Themen. Außerdem ermöglicht eine Aufspaltung der Antworten auf die sechs ermittelten Cluster Aufschlüsse darüber, inwieweit sich die einzelnen Gemeindeleitertypen mehr oder weniger mit bestimmten Themen beschäftigen als der Durchschnitt. Tabelle 12 gibt einen Überblick zur durchschnittlichen Einordnung der Intensität der Beschäftigung mit verschiedenen Themen im Gemeindeleitungsgremium durch die Befragten.

	Thema	Intensität Beschäftigung	Stdabw.
1	Gemeindeprofil	3,598	0,9819
2	Geistliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde	3,253	0,9791
3	Finanzangelegenheiten	3,218	1,2615
4	Bau- / Grundstücksangelegenheiten	3,092	1,3174
5	Weltliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde	2,977	1,0781
6	Aktivitäten / Themen im sozialen Gemeindeumfeld (Stadtteil)	2,851	1,1864
7	Personalangelegenheiten haupt- und nebenberuflicher Mitarbeiter	2,770	1,2267
8	Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindegruppen	2,730	1,0110
9	Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindeglieder	2,615	0,9962
10	Geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen	2,592	1,0102
11	Aktivitäten / Austausch mit anderen Gemeinden	2,517	0,9867
12	Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter	2,172	1,1433
13	Regionalkirchliche oder EKD-weite Themen	2,126	0,9376

Tabelle 12: Beschäftigungsintensität der Gemeindeleiter mit verschiedenen Themen

Hierbei ist zu erkennen, dass analog zu den Motiven auch bei den im Gremium behandelten Themen die Gemeinde selbst im Mittelpunkt steht. Von den Umgebungen, in welche die Gemeinden eingebettet sind, spielt der Stadtteil die wichtigste Rolle. Der Austausch mit anderen Gemeinden sowie regionalkirchliche und EKD-weite Themen hingegen finden sich erst sehr weit am Ende der Liste. In der Motivübersicht lag die Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils knapp hinter der Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens. Beide befanden sich dabei unter den vier stärksten Motiven. Dies spiegelt sich auch in der praktischen Beschäftigung mit verschiedenen Themen wider. Allerdings ist hier die Reihenfolge leicht geändert. So landet die Beschäftigung mit dem Gemeindeprofil sogar auf Platz 1, während die geistlichen und weltlichen aktuellen Veranstaltungen der Gemeinde die Plätze 2 und

5 belegen. Dies mag daran liegen, dass im Rahmen der vielfältigen Herausforderungen und Umbrüche in der EKD der Herausarbeitung eines klaren Gemeindeprofils aktuell eine besonders hohe Bedeutung zukommt.⁵⁸⁴

Die Behandlung von Angelegenheiten einzelner Gemeindegruppen und -mitglieder findet sich als Aufgabe von der Bedeutung her eher im hinteren Mittelfeld. Auch dies passt zu den Motivstrukturen der ehrenamtlichen Vorsteher, in denen der Einsatz für gesamtgemeindliche Themen als wichtiger eingestuft wurde als der Einsatz für die Interessen einzelner Gruppen von Gemeindegliedern. Die organisatorischen Themen aus den drei Entscheidungsfeldern Finanzen, Bau und Personal finden sich auf den Plätzen 3, 4, 7 und 12. Es ist hierbei nicht erkennbar, ob die Themen aus Notwendigkeit oder persönlichem Interesse behandelt werden. Fest steht jedoch, dass die Entscheidungsfelder alle bearbeitet werden. Lediglich die Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter finden sich dabei auf dem vorletzten Platz. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass es hier weniger organisatorische Muss-Themen gibt als im Bereich der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter, in dem beispielsweise Stelleneinrichtungs-, Einstellungs- und Kündigungsverfahren zu durchlaufen sind. Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Fokus der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in ihrer praktischen Leitungstätigkeit auf den Punkten aktives Gemeindeleben und langfristiges Gemeindeprofil sowie den unterschiedlichen organisatorischen Themen, die in den Gemeinden anfallen, liegt.

Eine Aufspaltung der Ergebnisse auf die sechs ermittelten Cluster zeigt, dass sich die Schwerpunkte der verschiedenen Typen ehrenamtlicher Gemeindevorsteher auch auf die Intensität, mit der sie sich in der Praxis mit den unterschiedlichen Leitungsthemen beschäftigen, auswirken. In der folgenden Darstellung werden dabei die Themen als deutlich abweichend aufgelistet, deren Mittelwert im jeweiligen Cluster von ihrem Gesamtmittelwert um mindestens 1/3 der Standardabweichung nach oben oder unten abweicht.

Die gesellschaftspolitischen Gestalter scheinen sich gerade mit Sachthemen, die langfristige Auswirkungen haben, stärker zu beschäftigen. Finanzangelegenheiten rangieren in dieser Gruppe mit einem Durchschnittswert von 3,714 auf Platz 1, gefolgt vom Gemeindeprofil mit 3,619 und Bau- / Grundstücksangelegenheiten mit 3,571. Sowohl die Finanz- als auch die Bau- und Grundstücksangelegenheiten erreichen dabei deutlich höhere Mittelwerte als in der Gesamttabelle. Auch die Mittelwerte für die Themen Personalangelegenheiten haupt- und nebenberuflicher Mitarbeiter (3,143), Aktivitäten im sozialen Gemeindeumfeld (ebenfalls 3,143) sowie Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter (2,429) sind jeweils um mindestens 0,25 höher als die Gesamtmittelwerte. Allerdings beträgt die Abweichung hier aufgrund der größeren Streuung jeweils weniger als 1/3 der Standardabweichung. Deutlich nach unten weichen hingegen die Werte der in dieser Gruppe auf

⁵⁸⁴ Auch im Rahmen des Zukunftspapiers der EKD wurde die Notwendigkeit der Definition klarer Gemeindeprofile als eine der bedeutenden Herausforderungen an die Gemeinden hervorgehoben. Vgl. Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006), S. 53-57.

den letzten beiden Plätzen eingeordneten Aufgaben ab. Dies sind die Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindemitglieder (2,238) und die Aktivitäten / der Austausch mit anderen Gemeinden (2,143). Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass auch in der Praxis diejenigen Entscheidungsfelder von den gesellschaftspolitischen Gestaltern besonders intensiv behandelt werden, die das langfristige Profil und die langfristige wirtschaftliche Situation ihrer Gemeinden sowie das Stadtteillumfeld prägen.

Die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter ordnen das Gemeindeprofil zwar auf dem ersten Rang ein, allerdings liegt die Bewertung mit nur 3,111 deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt. Ebenfalls klar geringer eingestuft werden die Themen geistliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde (Rang 4, 2,833), Aktivitäten im sozialen Gemeindeumfeld (Rang 9, 2,444) und geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen (2,167, vorletzter Rang). Die geistlichen Angebote der Gemeinde liegen damit zwei Ränge hinter den weltlichen, die, gleichauf mit den Finanzangelegenheiten, mit einer Bewertung von 2,944 den zweiten Rang einnehmen. Das einzige Thema, dessen Rang deutlich nach oben abweicht, ist der Punkt Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindegruppen. Dieser erreicht einen Mittelwert von 2,833 und belegt damit zusammen mit den geistlichen Angeboten / Veranstaltungen der Gemeinde Rang 4 in der Tabelle. Dies zeigt, dass passend zur Motivation, sich für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindemitgliedern einzusetzen, dieses Thema auch in der Praxis bei den extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertretern in einem besonderen Maße im Fokus liegt. Weniger stark beschäftigen sie sich hingegen mit geistlichen Fragestellungen und dem Gemeindeumfeld.

Bei den glaubensmotivierten Gemeindevertretern werden die ersten vier Ränge der Tabelle von den gleichen Aufgaben belegt wie in der Gesamttabelle. Die Bewertungen mehrerer die geistliche Ausrichtung der Gemeinde betreffender Punkte liegen hierbei jedoch höher als im Gesamtdurchschnitt. Dies betrifft das Gemeindeprofil (Rang 1, 3,944), die geistlichen Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde (Rang 2, 3,556) und geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen (Rang 5, 3,111). Die Bewertungen der Themen Gemeindeprofil und geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen sind dabei sogar um mehr als 1/3 der Standardabweichung höher. Passend zu ihrer Glaubensmotivation beschäftigen sich diese Gemeindeleiter demnach insbesondere mit den geistlichen Aspekten des aktuellen Gemeindelebens und mit dem geistlichen Profil der Gemeinde. Ihr Schwerpunkt liegt damit vor allem im Entscheidungsfeld Gemeindeleben.

Bei den intrinsisch motivierten Sinnverwirklichern werden Platz 1 und 2 von den geistlichen und den weltlichen Angeboten / Veranstaltungen der Gemeinde belegt, die Mittelwerte von 3,5 und 3,25 erhalten. Deutlich höher als im Durchschnitt werden in dieser Gruppe die Aktivitäten und der Austausch mit anderen Gemeinden gewertet, die mit einem Durchschnittswert von 3,125 gleichauf mit dem Gemeindeprofil Rang 3 in der nach Wichtigkeit geordneten Tabelle einnehmen. Direkt darauf folgt das

Thema Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindeglieder, das mit einer Bewertung von 3,0 von den Mitgliedern dieses Clusters ebenfalls als deutlich wichtiger eingeordnet wird als vom Durchschnitt. Deutliche Abweichungen nach unten hingegen gibt es bei den Themen Gemeindeprofil (3,125, Rang 3), Bau- / Grundstücksangelegenheiten (2,375, Rang 9), Personalangelegenheiten haupt- und nebenberuflicher Mitarbeiter (2,125, Rang 12) und Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter (1,375, letzter Rang). Hieraus lässt sich ablesen, dass für die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher vor allem das aktuelle Gemeindeleben im Vordergrund steht. Zukunfts- und Sachthemen hingegen, insbesondere aus den Entscheidungsfeldern Bau und Personal, werden von dieser Gruppe weniger stark behandelt.

Die überdurchschnittlich Motivierten beschäftigen sich ihrer eigenen Einordnung nach auch in der Praxis erwartungsgemäß mit vielen Themen mehr als der Durchschnitt der Gemeindevorsteher. Die auf Rang 1 eingestuften Bau- / Grundstücksangelegenheiten liegen dabei mit einer Bewertung von 4,0 sogar mehr als 2/3 der Standardabweichung über dem Gesamtmittelwert. Mit ebenfalls deutlich nach oben abweichenden Bewertungen folgen auf den nächsten Rängen die geistlichen Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde (3,8), Finanzangelegenheiten (3,8), Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindegruppen (3,6), geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen (3,4), Aktivitäten / Austausch mit anderen Gemeinden (3,2) und Personalangelegenheiten haupt- und nebenberuflicher Mitarbeiter (3,2). Mit einer Bewertung von ebenfalls 3,2 gleichauf, damit allerdings deutlich niedriger eingestuft als im Durchschnitt, liegt das Thema Gemeindeprofil. Auch leicht niedriger gewertet als im Gesamtdurchschnitt werden die weltlichen Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde, die damit nur auf Rang 11 liegen. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass der Umfang der Beschäftigung mit den einzelnen Themen in der Gruppe der überdurchschnittlich Motivierten in vielen Fällen höher angegeben wird als vom Durchschnitt. Dies betrifft sowohl geistliche Themen als auch Organisationsthemen aus den Entscheidungsfeldern Finanzen, Bau und Personal. Die Arbeit an der expliziten Formulierung eines zukunftsgerichteten Gemeindeprofils und die Beschäftigung mit weltlichen Angeboten und Veranstaltungen der Gemeinde scheint von den Mitgliedern dieses Clusters jedoch eher weniger intensiv betrieben zu werden.

Bei den Pfarrerhelfern werden die Ränge 1 und 2 von den Themen Gemeindeprofil (3,667) und Finanzangelegenheiten (3,333) belegt. Ihnen folgen auf Rang 3 gleichauf mit einer Bewertung von 3,0 Bau- / Grundstücksangelegenheiten und Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindeglieder. Letzteres ist dabei das einzige Thema, dessen Gruppenbewertung im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt deutlich nach oben abweicht. Klar niedriger eingestuft werden die Themen geistliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde (2,667, Rang 5 zusammen mit vier weiteren Themen), Aktivitäten / Themen im sozialen Gemeindeumfeld (2,333, Rang 10) sowie regional-kirchliche und EKD-weite Themen (1,667). Letztere belegen zusammen mit den

weltlichen Angeboten / Veranstaltungen der Gemeinde, deren Bewertung sogar um mehr als eine kompletten Standardabweichung nach unten abweicht, den letzten Platz in der Tabelle. Damit befassen sich die Pfarrerhelfer nach eigener Aussage am stärksten mit praktischen Verwaltungsthemen, insbesondere aus den Entscheidungsfeldern Finanzen und Bau, sowie Anfragen einzelner Gemeindeglieder. Das Interesse an Finanzthemen passt dabei auch zu den beruflichen Kenntnissen der Gruppenmitglieder. Die Beschäftigung mit geistlichen Themen, der praktischen Planung von und Mitarbeit an Gemeindeveranstaltungen sowie Themen aus dem Gemeindeumfeld hingegen scheint schwächer ausgeprägt zu sein als im Durchschnitt. Möglicherweise sehen die Mitglieder dieses Clusters insbesondere die geistlichen Themen und die Durchführung von Gemeindeveranstaltungen als originäre Tätigkeitsfelder des Pfarrers an, in die sie sich nicht einmischen möchten. Das Entscheidungsfeld Gemeindeleben steht jedenfalls in dieser Gruppe im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt eher hinter den anderen Entscheidungsfeldern zurück.

8.6.2 Die Verteilung der Gemeindeleitertypen auf die Gemeinden und Landeskirchen

Angesichts der Erkenntnis, dass sich die unterschiedlichen Motivstrukturen der verschiedenen Gemeindeleitertypen auch darauf auszuwirken scheinen, wie intensiv sich die Ehrenamtlichen im Rahmen ihrer Leitungstätigkeit mit unterschiedlichen Themen beschäftigen, stellt sich die Frage, inwiefern dies Auswirkungen auf die in der Fallstudie untersuchten Gemeinden hat. Auch stellt sich die Frage nach möglichen Unterschieden in der Besetzung der Gemeindeleitungsgremien mit verschiedenen Vorstehertypen in den untersuchten Landeskirchen.

Interessant ist dabei, dass sich bei einer Aggregation der untersuchten Gemeinden auf Landeskirchenebene bestimmte landeskirchenspezifische Häufungen einzelner Gemeindeleitertypen erkennen lassen. In den untersuchten Gemeinden der EKHN waren dabei die drei in der Gesamtheit am häufigsten vorkommenden Gemeindeleitertypen mit einer Anzahl von sieben (gesellschaftspolitische Gestalter), sechs (glaubensmotivierte Gemeindevertreter) und fünf (extrinsisch motivierte Gemeindegruppenvertreter) recht ausgewogen vertreten. Die gesellschaftspolitischen Gestalter waren mit 0-4 Personen sehr ungleich auf die Gemeinden verteilt, während die beiden anderen Gruppen in allen vier untersuchten Gemeinden mit 1-2 Personen vertreten waren. Die Hälfte der kleinen Gruppe der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher war ebenfalls den Gemeinden der EKHN zuzuordnen, wobei sie sich auf drei der vier Gemeinden verteilten. In Anbetracht dessen, dass die Fallzahl der einem Cluster zugeordneten Ehrenamtlichen in der EKHN mit 24 gleich hoch war wie in der Evangelisch-reformierten Kirche und sogar um 20 Prozent geringer als in der EKKW mit einer Fallzahl von 30, ist dies ein bemerkenswert hoher Anteil.

In den untersuchten Gemeinden der EKKW waren die beiden größten vorkommenden Gruppen die gesellschaftspolitischen Gestalter mit 11 Personen und die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter mit 9 Personen. Beide Gruppen

waren damit auch unter Einrechnung der Unterschiede in den Fallzahlen deutlich mehr in den betrachteten Kirchengemeinden der EKKW vertreten als in den Gemeinden der beiden anderen Landeskirchen. Die beiden Cluster bildeten hierbei auch in allen untersuchten Gemeinden der EKKW die beiden am stärksten vertretenen Gruppen von Gemeindevorstehern. Dabei waren die gesellschaftspolitischen Gestalter ungleichmäßiger auf die drei Gemeinden verteilt als die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter. An dritter Stelle folgten mit einer Zahl von vier Personen die überdurchschnittlich Motivierten. Dies bedeutet, dass zwei Drittel der Mitglieder dieses Clusters den Gemeinden der EKKW angehörten. In jeder Gemeinde gehörte dabei mindestens ein Mitglied des Clusters dem Leitungsgremium an.

In den Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche waren ebenso wie in der EKHN die drei größten Gemeindeleitergruppen am häufigsten vertreten, allerdings in einer anderen Häufigkeitsreihenfolge und mit stärker ungleichen Anteilen. Die größte Gruppe bildeten die glaubensmotivierten Gemeindevertreter mit 10 Personen, gefolgt von den extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertretern mit 6 Personen und den gesellschaftspolitischen Gestaltern mit 4 Personen. Die Mehrheit der Mitglieder aus der Gruppe der glaubensmotivierten Gemeindevertreter war damit den Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche zuzuordnen, wobei sie mit 1-4 Personen sehr ungleich auf die einzelnen Gemeinden verteilt waren. Allerdings ist hier auch die stark unterschiedliche Größe der in dieser Landeskirche untersuchten Gemeinden zu beachten. Auch die extrinsisch motivierten Gemeindevertreter waren mit 0-3 Personen pro Gemeinde sehr ungleich auf die Kirchengemeinden verteilt. Die gesellschaftspolitischen Gestalter waren mit nur 4 Personen auch unter Einbezug der Fallzahlunterschiede in den betrachteten Kirchengemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche deutlich weniger vertreten als in den Gemeinden der beiden anderen Landeskirchen. Auch sie waren mit 0-2 Personen ungleichmäßig auf die Gemeinden verteilt. Für die kleineren Gruppen lassen sich aufgrund der geringen Fallzahlen weniger deutliche Aussagen treffen. Jedoch ist auffällig, dass kein einziges Mitglied der Gruppe der überdurchschnittlich Motivierten den untersuchten Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche angehörte, hingegen zwei der drei Pfarrerhelfer.

Letzteres muss allerdings nicht bedeuten, dass es in den untersuchten Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche tatsächlich mehr Gemeindevorsteher vom Typ des Pfarrerhelfers gab als in der EKKW und der EKHN. In Anbetracht der sehr hohen Rücklaufquote in dieser Landeskirche bei der Fragebogenaktion, die in manchen Gemeinden sogar 100 Prozent erreichte, ergibt sich eine zweite mögliche Erklärung. Angesichts der vergleichsweise niedrigen Eigenmotivation, welche die Pfarrerhelfer besitzen, ist zu vermuten, dass sie im Vergleich zu anderen Vorstehertypen weniger bereit sind, zusätzlich zu ihrer normalen Leitungstätigkeit einen umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Es ist also durchaus möglich, dass es den ehrenamtlichen 1. / 2. Vorsitzenden und den Pfarrern in den ausgewählten Kirchengemeinden der

Evangelisch-reformierten Kirche lediglich besser gelungen ist, auch die eigentlich weniger motivierten Gemeindeleiter zum Ausfüllen des Fragebogens zu bewegen.

Da es sich bei der vorliegenden Erhebung um eine exemplarische Fallstudienuntersuchung handelt, lassen sich aus den dargestellten Zahlen keine quantitativen Aussagen für die jeweilige Gesamtheit der drei Landeskirchen ableiten. Da jedoch einige der Besonderheiten in der Verteilung der Gemeindeleitertypen auf alle untersuchten Gemeinden der jeweiligen Landeskirche zutreffen, ergibt sich die Vermutung, dass die einzelnen Landeskirchen aufgrund ihrer Besonderheiten bestimmte Gemeindeleitertypen stärker oder weniger stark anziehen. Eine Überprüfung dieser Hypothese kann die vorliegende Arbeit jedoch nicht leisten, da sie qualitativ explorativ und nicht quantitativ angelegt ist. Was die exemplarische Untersuchung einzelner Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien der untersuchten Gemeinden aber leisten kann und soll, ist zu prüfen, inwiefern die Motive der Vorsteher sich in den einzelnen exemplarisch betrachteten Kirchengemeinden auf die Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung auswirkten und welchen Einfluss sie im Vergleich zu anderen Faktoren hatten.

Hierbei ist zunächst festzustellen, dass in den einzelnen Gemeinden in der Regel verschiedene Typen von Gemeindeleitern anzutreffen waren, so dass unterschiedliche Sichtweisen abgedeckt wurden. Unter den Gemeinden der Fallstudie waren nur zwei, in denen ein Gemeindeleitertyp bei Betrachtung lediglich der gültigen Antworten die absolute Mehrheit im Leitungsgremium innehatte. Dieses Ergebnis ist jedoch für eine der beiden Kirchengemeinden nicht aussagekräftig, da in dieser Gemeinde nur drei Probanden die Motivfrage vollständig ausgefüllt hatten und somit einem Cluster zugeordnet werden konnten, wobei zwei der Befragten dem selben Cluster angehörten. In allen übrigen Gemeinden konnten trotz der reduzierten Fallzahl von 78 Probanden jeweils mindestens drei unterschiedliche Vorstehertypen identifiziert werden. Durchschnittlich waren dabei vier verschiedene Typen vertreten. Die Höchstzahl unterschiedlicher Gemeindeleitertypen, die in drei Gemeinden erreicht wurde, war fünf. Dabei war in manchen Gemeinden die zahlenmäßige Verteilung auf die vertretenen Gemeindevorstehertypen sehr ausgeglichen, in vielen Kirchengemeinden waren jedoch ein bis zwei Typen deutlich häufiger vertreten als die übrigen. Es kann daher angenommen werden, dass sie in den betreffenden Leitungsgremien einen wesentlichen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten hatten.

Hieraus ergeben sich mehrere Implikationen für die empirische Untersuchung der Entscheidungsprozesse in den Gemeinden. Sie werden im folgenden Abschnitt erläutert.

8.6.3 Implikationen für die empirische Untersuchung der Entscheidungsprozesse in den Gemeinden

In der empirischen Untersuchung kann für die Kirchengemeinden, in denen mehrere verschiedene Gemeindeleitertypen in ähnlicher Anzahl vertreten sind, als Annahme

für die Präferenzen und Ziele der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher nur von den durchschnittlichen Motivstrukturen der befragten Gemeindeleiter allgemein ausgegangen werden. Für die Gemeinden, in denen ein bis zwei Typen deutlich häufiger vertreten sind als die übrigen, kann jedoch zusätzlich überprüft werden, inwiefern sich die spezifischen Ziele und Präferenzen dieser Vorstehertypen auf das Entscheidungsverhalten der betreffenden Gemeindeleitungsgremien ausgewirkt haben.

Eine empirische Analyse des Einflusses der intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher, der überdurchschnittlich Motivierten und der Pfarrerhelfer ist aufgrund ihrer geringen Anzahl in den einzelnen Leitungsgremien im Rahmen der vorliegenden Untersuchung daher leider nicht möglich. Sie stellten in keiner der untersuchten Kirchengemeinden die Mehrheit der Gemeindeleiter. Hier können lediglich theoretische Annahmen auf Basis der Erkenntnisse aus der Fragebogenauswertung getroffen werden. So ist zu erwarten, dass die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher vor allem das aktuelle Gemeindeleben im Blick haben und sich bei Veranstaltungen aktiv einbringen. Aus Zukunfts- und Sachthemen werden sie sich voraussichtlich eher heraushalten. Für die überdurchschnittlich Motivierten hingegen kann angenommen werden, dass sie sich sowohl bei geistlichen Themen als auch bei Sachthemen sehr aktiv und engagiert einbringen. Die Pfarrerhelfer hingegen werden sich voraussichtlich eher passiv verhalten und sich vor allem bei bestimmten Sachthemen einschalten, mit denen sie sich auskennen.

Die drei Gemeindeleitertypen, die in mehreren der untersuchten Kirchengemeinden in der Mehrzahl vertreten waren, sind hingegen die drei Typen, denen auch in der Gesamtuntersuchung die meisten Probanden zugeordnet wurden. Dies sind die gesellschaftspolitischen Gestalter, die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter und die glaubensmotivierten Gemeindevertreter. Somit kann ihr Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Leitungsgremien in der empirischen Erhebung explizit untersucht werden. Für das Verhalten der drei Vorstehertypen sowie ihre Ziele und Präferenzen können aus den bereits im vorliegenden Kapitel dargelegten Erkenntnissen folgende Annahmen getroffen werden:

Die Zielsetzungen der gesellschaftspolitischen Gestalter sollten gemäß ihren Motivstrukturen nicht nur das aktuelle Gemeindeleben, sondern auch die langfristige Profilgestaltung sowie die Einbindung der Gemeinde in das Stadtteillumfeld umfassen. Durch das sehr hohe Bildungsniveau der Mitglieder dieser Gruppe sowie die beruflichen Leitungserfahrungen, die viele von ihnen in ihre Arbeit einbringen, kann angenommen werden, dass dieser Gemeindeleitertyp gegenüber kreis- und landeskirchlichen Stellen und Amtsträgern sowie den Gemeindepfarrern und den übrigen Gemeindevorstehern sehr selbstbewusst und durchsetzungsstark auftritt.

Von den extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertretern ist gemäß ihrer Präferenzen zu erwarten, dass sie sich vor allem für die Interessen einzelner Gruppen von Gemeindegliedern einsetzen. Dabei kann angenommen werden, dass sie sich

weniger gestalterisch und mit Blick auf das langfristige Gemeindeprofil in die Entscheidungen einbringen und auch weniger an geistlichen Themen interessiert sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie sich in ihren Zielsetzungen und ihrem Entscheidungsverhalten sehr stark an den Meinungen und Rückmeldungen aus der Gemeinde und speziell aus den von ihnen vertretenen Gruppen orientieren. Aufgrund ihrer eher extrinsischen Motivation und ihrem geringeren eigenen Antrieb für die Tätigkeit sowie dem weniger stark ausgeprägten Wunsch, sich aktiv gestalterisch einzubringen, ist zu vermuten, dass sich dieser Gemeindeleitertyp sowohl im Leitungsgremium als auch gegenüber kreis- und landeskirchlichen Stellen und Amtsträgern eher zurückhaltend und abwartend verhalten wird, sofern angedachte Entscheidungen den Zielsetzungen der von ihnen vertretenen Gemeindeglieder nicht klar zuwiderlaufen.

Für die glaubensmotivierten Gemeindevertreter ist zu erwarten, dass ihr Fokus bei Entscheidungen auf ihrer eigenen Kirchengemeinde und deren geistlicher Mission liegen wird. Dabei kann angenommen werden, dass ihnen sowohl aktuelle geistliche Gemeindeveranstaltungen wie auch das langfristige geistliche Profil der Gemeinde wichtig sind. Als Grundlage zur Orientierung und Überprüfung ihrer Entscheidungen im Leitungsgremium sollte ihnen angesichts ihrer Motivstrukturen die christlichen Lehre und Ethik dienen.

Es stellt sich damit die Frage, wie sich die dargestellten unterschiedlichen Zielsetzungen und Präferenzen der verschiedenen Typen von Gemeindevorstehern in der Praxis tatsächlich auf die untersuchten Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien ausgewirkt haben. Und im Rahmen der verfügungsrechtlichen Untersuchung in der vorliegenden Arbeit stellt sich darüber hinaus die noch bedeutendere Frage, welchen Einfluss die unterschiedliche Ausgestaltung der ausgewählten verfügungsrechtlichen Aspekte in Anbetracht der Ziele und Präferenzen der verschiedenen Typen ehrenamtlicher Vorsteher in der Praxis auf die Entscheidungsprozesse hat. Dabei sollen die in Kapitel 5 aufgestellten Hypothesen überprüft und, gegebenenfalls differenziert nach im Leitungsgremium in der Mehrheit vertretenen Typen von Gemeindevorstehern, verifiziert oder falsifiziert werden. Diese Analyse bildet den Inhalt des folgenden Kapitels.

9. Fallstudie Teil II: Entscheidungsprozesse in der Gemeindeleitung

9.1 Ziel und Aufbau von Kapitel 9

Das vorliegende Kapitel behandelt den Hauptuntersuchungsteil der gemeindlichen Fallstudien. Es beschäftigt sich mit der Frage, von welchen Faktoren das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in der Praxis tatsächlich beeinflusst wird und auf welche Art und Weise sich unterschiedliche verfügungsrechtliche Arrangements in den Entscheidungsprozessen auswirken.

Die Analyse basiert hierbei hauptsächlich auf den mit den ehrenamtlichen ersten oder zweiten Vorsitzenden der Leitungsgremien zu den gemeindlichen Entscheidungsprozessen geführten Interviews. Zusätzlich fließen jedoch auch Auswertungen aus den an die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher verteilten Fragebögen sowie von den Probanden im Freitextfeld des Fragebogens gemachte Anmerkungen ein.

Als erstes werden in Kapitel 9.2 die drei ausgewählten Entscheidungsprozesse Durchführung einer großen Baumaßnahme, Besetzung einer Pfarrstelle und Gemeindegemeinschaftszusammenschluss einzeln analog zum in Kapitel 4.4 vorgestellten fiktiven Fallbeispiel untersucht. Dazu wird ermittelt, welche Ausgangssituationen den jeweiligen Prozess in den einzelnen Gemeinden angestoßen haben, welche Ziele und Präferenzen die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher hatten, wie sich die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen in den drei Landeskirchen auf ihr Entscheidungsverhalten und die Entscheidungsergebnisse auswirkten und welche anderen Faktoren die Ergebnisse maßgeblich beeinflussten. Abschließend wird dargestellt, welche Auswirkungen die getroffenen Entscheidungen auf die gemeindlichen Entscheidungsfelder und somit auf die Gemeinden als Ganzes hatten.

Darauf aufbauend werden in Kapitel 9.3 die in Kapitel 5.4 aufgestellten Hypothesen zur Auswirkung der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Arrangements auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter und die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien überprüft. In die Analysen fließen dabei nicht nur Erkenntnisse aus der Betrachtung der exemplarischen Fallprozesse sondern auch Ergebnisse aus der Auswertung der von den Gemeindevorstehern ausgefüllten Fragebögen ein.

In Kapitel 9.4 schließlich werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und in die aktuelle Reformdiskussion eingeordnet. Aus den Untersuchungsergebnissen werden dabei organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltungsvorschläge für die Landeskirchen der EKD abgeleitet. Es wird aufgezeigt, welchen Erkenntnisgewinn verfügungsrechtliche Studien für den Reformprozess der EKD bieten können und welche Grundlage sie für informierte Reformentscheidungen schaffen.

Im abschließenden Kapitel 9.5 werden schließlich weiterführende Forschungsfragen und -ansätze skizziert.

9.2 Analyse der gemeindlichen Entscheidungsprozesse

9.2.1 Durchführung einer großen Baumaßnahme

In der Erhebung gab es fünf Kirchengemeinden, die zum Untersuchungszeitpunkt gerade eine große Baumaßnahme durchführten oder eine solche in der jüngeren Vergangenheit durchgeführt hatten. Jeweils zwei von ihnen gehörten zur EKHN und zur EKKW, eine Gemeinde war Teil der Evangelisch-reformierten Kirche.

In den untersuchten Gemeinden war die Ausgangssituation für die großen Bauprojekte in der Regel von fortgeschrittenen weitreichenden Schäden an der betroffenen Kirche oder dem betroffenen Gemeindezentrum geprägt, die oft ohne eine entsprechende Sanierungsmaßnahme in absehbarer Zukunft die Nutzung des Gebäudes unmöglich gemacht hätten. In einer Gemeinde beispielsweise wäre das Gemeindehaus ohne eine Sanierung aufgrund von Wasserschäden bald nicht mehr nutzbar gewesen, in einer anderen stand der Kirchturm bereits schief, weil das Gebälk verfault war, und in einer dritten Kirchengemeinde hatte die denkmalgeschützte Kirche sowohl innen als auch außen Schäden, darunter auch Wasserschäden. Zusätzlich verursachten die betroffenen Gebäude oft hohe laufende Kosten, insbesondere durch einen hohen Energieverbrauch. Es handelte sich bei den betrachteten Baumaßnahmen also in fast allen Fällen um Gebäudesanierungen. Nur in einer der untersuchten Kirchengemeinden wurde zusätzlich zur Renovierung der Kirche auch ein neues Gemeindezentrum errichtet.

Es gab dabei mehrere Gründe, warum erst dann eine umfassende Renovierung erfolgte, wenn bereits große Schäden eingetreten waren. Zum einen hatten die meisten ehrenamtlichen Gemeindeleiter, wie auch die Umfrage zu den beruflichen Kenntnissen zeigte, kein baufachliches Wissen. Die Gemeindeleitungsgremien waren damit darauf angewiesen, Informationen über Bauschäden von anderen qualifizierten Gemeindemitgliedern, z. B. aus dem Bauausschuss, zu erhalten. Zum anderen besaß keine der untersuchten Kirchengemeinden genügend finanzielle Mittel, um eine größere Baumaßnahme alleine finanzieren zu können. Die Gemeinden waren damit auf finanzielle Mittel aus Spenden, aus landeskirchlichen Töpfen und von nicht kirchlichen Fördereinrichtungen angewiesen. Die Notwendigkeit zur Generierung von Drittmitteln bedingte eine lange Anlaufphase, bevor ein Bauprojekt nach der Erkennung eines Schadens, der Entwicklung von Lösungsalternativen und der Abstimmung über das weitere Vorgehen tatsächlich praktisch angegangen werden konnte. Die Aufbringung der notwendigen finanziellen Mittel war dabei zugleich die größte Herausforderung im Rahmen der Bauprojekte. Hinzu kam in einigen Fällen, dass die betroffenen Gebäude unter Denkmalschutz standen, wodurch die bautechnischen Handlungsoptionen und die Entscheidungsfreiheit der Gemeindeleitungsgremien oftmals stark eingeschränkt wurden und häufig gleichzeitig höhere Kosten für die Sanierung entstanden, da kostengünstigere Bauoptionen nicht mit den Denkmalschutzbestimmungen vereinbar waren.

Das Ziel der ehrenamtlichen Gemeindeleiter im Rahmen der Bauprojekte war, die Gebäude so zu sanieren, dass sie im Hinblick auf die aktuelle und zukünftig zu erwartende Gemeindegröße und -ausrichtung die notwendigen räumlichen Voraussetzungen für die gemeindlichen Veranstaltungen boten, wenn möglich inklusive einer passenden und leicht handhabbaren Ausstattung. Hierbei ließen sich zum einen die Motive der glaubensmotivierten Gemeindevertreter erkennen, die dafür sorgen wollten, dass die Gemeinderäume und vor allem die Kirche vor Ort gut für die gemeindliche Arbeit nutzbar waren. Mehrfach zeigte sich, dass dabei auch die Innenrenovierung der Kirchen als sehr wichtig erachtet wurde, um Gottesdienste in einem schönen, festlichen Rahmen feiern zu können. Auch der Fokus der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter wurde an mehreren Stellen sichtbar, vor allem bei der Sanierung von Gemeindehäusern. Hier wurde von den Gemeindeleitern darauf geachtet, dass die verschiedenen Gemeindegruppen weiterhin genügend Raum für ihre Gruppenaktivitäten in den Gemeinden hatten. Die Profilbildung der Kirchengemeinde und ungewöhnliche, eigenständige Wege hingegen standen gerade bei den Gemeinden im Blick, bei denen sich viele gesellschaftspolitische Gestalter im Gremium befanden. So handelte eine Gemeinde der EKHN die finanziellen Mittel für die Kirchenrenovierung und den Neubau eines Gemeindezentrums aus, indem sie im Gegenzug bereit war, durch die Abgabe eines Kirchengebäudes Synergien zu heben. Eine Gemeinde der EKKW entschloss sich zur Zusammenarbeit mit der Stadt und zur Schaffung eines Stadtteilzentrums, da dies die finanziellen Mittel für die Sanierung des Gemeindezentrums sicherte und gleichzeitig zum Profil der Kirchengemeinde passte.

Zusätzliches Ziel der Gemeindeleiter war, den zukünftigen Haushalt ihrer Kirchengemeinde durch die Baumaßnahmen nicht übermäßig zu belasten, um auch weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Dazu wurde versucht, die von der Gemeinde aufzubringenden Eigenmittel für die Sanierungen möglichst gering zu halten und die zukünftigen laufenden Kosten durch energetische Sanierungen zu senken. Zusätzlich sollte der zukünftige Wartungsaufwand möglichst niedrig gehalten werden, da die Gemeinden, wie bereits erwähnt, in der Regel nur wenige Spezialisten für Baufragen hatten. Auch während der Bauprojekte waren die Gemeindeleiter aufgrund ihrer geringen eigenen Kompetenzen auf diesem Gebiet auf die Unterstützung durch Spezialisten angewiesen. Ziel der Gemeindevorsteher war es dabei in der Regel, in ihren Sitzungen lediglich bereits ausgearbeitete Alternativen besprechen und über diese abstimmen zu müssen.

Gerade in den Gemeinden der EKHN kam aufgrund der verfügungsrechtlichen Situation noch ein weiterer Aspekt hinzu. Kirchengemeinden, die in der Zukunft Zusammenlegungen erwarteten, und zwar zukünftig möglicherweise auch von oben angeordnet, gingen hier aufgrund der landeskirchlichen Regelungen, die auch die Aufgabe von Kirchen und Predigtstellen erlauben, davon aus, dass in zukünftig vereinigten Gemeinden Teile des Gebäudebestands aufgegeben werden müssen. Hier

wurden, wie die Gesprächspartner aus einer der Gemeinden berichteten, renovierte Gebäude auch als Schutz vor dem Verlust dieser Räumlichkeiten vor Ort angesehen.

Des Weiteren wirkten sich die rechtlichen Regelungen sowie das grundlegende Leitungsverständnis der Landeskirchen vor allem darauf aus, wie selbständig und selbstbewusst die Gemeindeleitungsgremien in Baufragen agierten und agieren konnten. Die Regelungen für die Gewährung landeskirchlicher Zuschüsse hatten zudem einen Einfluss darauf, wie intensiv sich die Kirchengemeinden um Spenden und Drittmittel bemühten und für welche Teile der Baumaßnahmen sie konkret Gelder sammelten.

In der EKHN wurde in beiden untersuchten Fällen eine landeskirchliche finanzielle Unterstützung gewährt, jedoch jeweils unter der Voraussetzung, dass die Gemeinden auch selbst Drittmittel besorgten beziehungsweise im Gegenzug durch die Aufgabe anderer Gebäude, wie von der EKHN gewünscht, Synergien zu heben bereit waren.

In einer der beiden Kirchengemeinden wurde dabei freiwillig im Rahmen einer Gemeindefusion ein Kirchengebäude gegen einen symbolischen Betrag an die Landeskirche abgetreten. Dafür erhielt die Gemeinde Gelder für die Renovierung der verbliebenen Kirche und den Neubau eines Gemeindezentrums an dieser Kirche. Auffällig war, dass sich unter den Kirchenvorstehern dieser Gemeinde zum Zeitpunkt der Untersuchung viele gesellschaftspolitische Gestalter befanden. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass dies auch zum Zeitpunkt der Verhandlungen über das Bauprojekt zutraf, dann sind die Zukunftsorientierung und hohe Bildung dieser Gruppe verbunden mit dem im Gespräch deutlich erkennbaren Selbstbewusstsein eine Erklärung dafür, warum die Kirchengemeinde gegenüber der Landeskirche als kreativer, gleichberechtigter Verhandlungspartner auftrat und den geschilderten Handel erzielen konnte.

Die zweite betrachtete Gemeinde der EKHN entschied sich gegen die Zusammenlegung mit einer anderen Gemeinde. Diese Entscheidung machte eine Sanierung ihres Gemeindezentrums notwendig, weil dieses durch Wasserschäden sonst in absehbarer Zeit nicht mehr nutzbar gewesen wäre. Das Gemeindezentrum beinhaltete jedoch zum einen den Gottesdienstraum der Gemeinde und wurde zum anderen sehr intensiv als Stadtteilzentrum genutzt, so dass eine Komplettsanierung unumgänglich war, wenn die Kirchengemeinde ihre Angebote vor Ort weiter alleine aufrechterhalten wollte. Gleichzeitig wurde die Hoffnung geäußert, dass das Gemeindezentrum im renovierten Zustand auch bei einer möglichen späteren Zwangsfusion erhalten oder wenigstens anderweitig als Stadtteilzentrum genutzt werden könnte, weil es für die Menschen im Stadtteil keine alternativen Angebote gab. Die vorhandenen Schäden wurden dabei erst dann nach und nach aufgedeckt, als ein neuer, fachlich versierter Ehrenamtlicher die Baubetreuung übernahm. Dieser erkannte die Schäden und teilte sie dem Kirchenvorstand mit. Es wurden vom Kirchenvorstand daraufhin Gelder bei der Landeskirche beantragt, deren Gewährung jedoch mehrere Jahre dauerte und deren Höhe nicht für die Renovierung ausreichte. Da ein einzelner Ehrenamtlicher

die Bauthemen zudem nicht alleine betreuen konnte, wurde in der Gemeinde aktiv Werbung für den Bauausschuss betrieben und es konnten dadurch weitere Mitarbeiter gewonnen werden. Sie entwickelten verschiedene Lösungsszenarien, die dem Kirchenvorstand vorgestellt wurden. Dieser entschied sich für die Idee, das Gebäude energetisch zu sanieren. Dies sollte nicht nur die zukünftigen laufenden Kosten senken, sondern ermöglichte auch die Gewinnung externer Zuschüsse durch eine Fördereinrichtung für den Umweltschutz. Der Finanzausschuss war ebenfalls an den Planungen beteiligt und zusätzlich wurde ein Fundraisingausschuss zur Sammlung weiterer Spendengelder aus der Gemeinde gegründet. Dieser bot Veranstaltungen an, deren Erlöse zugunsten des Bauprojekts eingesetzt wurden. Der Bau wurde dabei in mehrere Abschnitte aufgeteilt, damit immer dann weitergearbeitet werden konnte, wenn der für den nächsten Abschnitt benötigte Teilbetrag vorhanden war. Um die Kosten gleichzeitig an einigen Stellen zu senken, wurden immer wieder Gemeindeglieder für die Mitarbeit an einzelnen Bauaktionen gewonnen.

In den betrachteten Gemeinden der EKKW zeigte sich, dass hier aufgrund der Regelung, die Kirche vor Ort zu lassen, keine Angst vor dem Verlust eines Kirchengebäudes im Rahmen von Zusammenlegungen bestand. Hier lag die Motivation für Bauprojekte also vor allem in der akuten Sanierungsbedürftigkeit von Gebäuden und den hohen laufenden Kosten für die Unterhaltung der oftmals angesichts der aktuellen Gemeindegliederzahl zu großen Gemeindezentren. Bezüglich der Eigenständigkeit der Kirchenvorstände im Rahmen der Bauprojekte waren die beiden untersuchten Gemeinden Beispiele für zwei sehr unterschiedliche Situationen. Die erste betrachtete Gemeinde der EKKW, die mit der Zusammenarbeit mit der Stadt einen neuen und damit nicht standardisierten Weg gegangen war, konnte sehr eigenständig agieren. Die Kirchenvorsteher der zweiten untersuchten Gemeinde der EKKW hingegen, in deren Bauprojekt aufgrund der Gewährung weitreichender finanzieller Zuschüsse und aufgrund des Denkmalschutzes übergeordnete landeskirchliche Stellen sehr intensiv eingebunden waren, hatten mit sehr geringen Freiheitsgraden bei der Umsetzung des Bauprojekts und mit einer großen Intransparenz im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zu kämpfen. Hier wurde wieder das stärker top-down-orientierte Leitungsverständnis der EKKW sichtbar.

In der ersten Gemeinde der EKKW war die Ausgangssituation für die Baumaßnahme, dass die Kirchengemeinde zu große Gebäude und damit zu viel Versammlungsfläche besaß, die zu wenig genutzt wurden. Zudem verursachten die Gebäude zu hohe laufende Kosten, da sie sanierungsbedürftig waren. Die Sanierung war jedoch alleine mit kirchlichen Mitteln nicht finanzierbar, so dass der Kirchenvorstand überlegen musste, wie er zusätzliche finanzielle Mittel bekommen könnte. Da die Gemeinde ein Profil als stadtteilorientierte Gemeinde hatte und das zuerst zu sanierende Gemeindezentrum ohnehin durch die Gemeindegruppen nicht mehr voll belegt war, entschied man sich zu einer Zusammenarbeit mit der Stadt und zu einem Umbau des Gebäudes zu einem kombinierten Gemeinde- und Stadtteilzentrum. Die Gemeinde konnte dabei

weiterhin in dem Umfang, in dem sie sie benötigte, einen Teil der Räume nutzen, so dass es für die Gemeindegruppen keinen Verlust gab. Durch die Umgestaltung zu einem Stadtteilzentrum sollte im Gegenteil das Gemeindeprofil sogar gestärkt werden und das Gebäude eine energetische und behindertengerechte Sanierung, hauptsächlich mit Geldern der Stadt und des Bundes, erhalten. Das gemeinsame Nutzungskonzept und die energetische Sanierung sollten zusätzlich die zukünftigen laufenden Gebäudekosten senken. Da es für die Umgestaltung zu einem Stadtteilzentrum keine Vorbilder und Erfahrungswerte gab, konnte die Gemeinde in Zusammenarbeit mit den Vertretern der Stadt bei der Ausgestaltung der Verträge und des Nutzungskonzepts sehr eigenständig agieren. Gleichzeitig musste ein hoher Aufwand in die Planung und die Abstimmung investiert werden, was eine lange Projektlaufzeit bis zur tatsächlichen Umsetzung der Sanierung und des neuen Nutzungskonzepts bewirkte, die zum Interviewzeitpunkt noch bevorstand. Der Kirchenvorstand wurde im Planungsprozess durch ein paar an diesem Thema interessierte ehrenamtliche Mitglieder und einen Hauptamtlichen vertreten. Bei der kurz zuvor erfolgten Besetzung der betreffenden Pfarrstelle war extra ein Bewerber gesucht worden, der Interesse an Baufragen hatte, weil bereits bekannt war, dass in diesem Bereich viele Aufgaben auf die Gemeinde zukommen würden.

Die Baumaßnahme in der zweiten Gemeinde der EKKW betraf ein denkmalgeschütztes Kirchengebäude, das so stark sanierungsbedürftig war, dass der Kirchturm bereits schief stand und nicht klar war, ob in einiger Zeit nicht sogar eine Einsturzgefahr bestehen könnte. Für die Sanierung wurden Gelder von der Landeskirche benötigt, die auch schrittweise gewährt wurden. Die Baumaßnahme wurde daher in drei Abschnitte geteilt, damit wenigstens der Turm zeitnah saniert werden konnte. Das undichte Dach und die notwendige Innenrenovierung wurden dann auf die nachfolgenden Schritte verschoben. Das Problem für die Kirchenvorsteher der Gemeinde bestand darin, dass sie zwar stets nach einem Architekten suchten, der ihnen eine kostengünstige Lösung erarbeitete, diese Lösungen jedoch gerade bei der Turmsanierung von den weiteren beteiligten Stellen aufgrund von Denkmalschutzvorschriften nicht akzeptiert wurden. Hierbei waren zuerst die staatliche Denkmalschutzbehörde sowie ein kirchlicher Architekt und später allein eine kirchliche Denkmalschutzstelle involviert. Die von diesen Stellen gemachten Vorgaben bewirkten eine Kostenexplosion für die Sanierungsmaßnahme, auf die der Kirchenvorstand keinen Einfluss hatte, weil dort das dafür notwendige Know-how fehlte, so dass die Gemeindeleiter sich auf die Spezialisten verlassen mussten. Die Hauptschwierigkeit für den Kirchenvorstand bestand dabei darin, dass die finanzielle Situation sehr intransparent war. Die Höhe der von der Landeskirche gewährten Gelder war bis weit in die Umsetzungsphase des Bauprojekts hinein unklar, ebenso wie der Umfang der auf der Kreisebene verwalteten gemeindlichen Finanzierungstöcke. Da die Sanierung aber dringend erfolgen musste, wenn die Kirche nicht geschlossen werden sollte, musste der Kirchenvorstand der Umsetzung der Baumaßnahme zustimmen und für die Folgen geradestehen, ohne dass ein Finanzie-

rungsplan vorlag. Das Leitungsgremium hatte für diese Entscheidung also weder die notwendigen wirtschaftlichen Informationen noch eine weitgehende Wahlfreiheit. Im Gespräch wurde deutlich, dass die möglichen Haftungsfolgen manchen Kirchenvorstehern dabei durchaus bewusst waren, wodurch die Situation als sehr belastend empfunden wurde. Anderen waren die möglichen persönlichen Konsequenzen hingegen weniger klar, wodurch es ihnen leichter fiel, dem von den Spezialisten vorgegebenen Umsetzungsweg trotz Fehlens einer gesicherten Finanzierung zuzustimmen und sich auf die landeskirchliche Unterstützung zu verlassen. Im Verlauf der Maßnahme wurde tatsächlich zusätzlich zu den nach und nach ermittelten Gemeinderücklagen so viel Geld aus Landeskirchenmitteln gewährt, dass die Turmsanierung finanziert werden konnte. Für den geplanten zweiten und dritten Bauabschnitt standen jedoch zunächst keine finanziellen Mittel zur Verfügung. Wiederum suchte der Kirchenvorstand sich einen Architekten, der eine Lösung mit geringeren Kosten erarbeitete, die sich diesmal auch als mit den Denkmalschutzbestimmungen vereinbar erwies. Als die Gemeinde es damit tatsächlich schaffte, einen verglichen mit dem ersten Angebot weitaus kostengünstigeren Sanierungsvorschlag einzureichen, wurden die notwendigen landeskirchlichen Gelder für die Dachsanierung mit Unterstützung des Dekans doch gewährt. Bei der Innenrenovierung schließlich gab es für die Gemeinde einen Anreiz zu einer großen Spendensammlung, da die hierfür gespendeten Gelder durch einen speziellen kirchlichen Fonds verdoppelt wurden. Für diesen Teil der Baumaßnahme wurde daher viel Geld gesammelt und die Innenrenovierung mit diesen Spenden und mit dem zusätzlichen Geld aus dem speziellen Fonds umgesetzt. Dabei wurde auch auf eine moderne Ausstattung der Kirche geachtet, welche die Durchführung der gemeindlichen Angebote erleichterte und spezielle Angebote, wie Gottesdienste mit einer flexibleren Raumnutzung, erst möglich machte. Während der Baumaßnahme wurden von der Gemeinde bei der Landeskirche zinslose Darlehen aufgenommen. Diese waren in ihrer Summe jedoch so gering, dass sie zeitnah wieder zurückgezahlt werden konnten und die Kirchengemeinde nicht auf längere Sicht belasteten.

In der untersuchten Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche zeigte sich, dass die Kirchengemeinde auch in ihrer Bauangelegenheit, wie im Gespräch auf Landeskirchenebene als allgemein typisch beschrieben, sehr selbständig agierte. Die landeskirchlichen Stellen wurden hauptsächlich für Beratungsleistungen in Anspruch genommen. Für die Baumaßnahme wurden zwar ebenfalls landeskirchliche Gelder gewährt, aber die Gemeinde trug auch selbst umfassend durch Spendenaufrufe zur Finanzierung bei.

Dabei gab es auch in dieser Gemeinde wenig baufachliches Know-how im Kirchenrat. Da die denkmalgeschützte Kirche wegen Wasserschäden dringend renovierungsbedürftig war, wurde ein Kirchbauverein gegründet, dessen Vorsitzender entsprechende baufachliche Kenntnisse, Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit sowie gesellschaftliche und politische Beziehungen hatte. Mittels dieses Vereins wurden Gelder für die Baumaßnahme gesammelt und dabei Spendengelder, z. B. von

Unternehmen, in großem Maße akquiriert. Unter dieser Voraussetzung erhielt die Kirchengemeinde eine zusätzliche Unterstützung aus landeskirchlichen Mitteln. Der Bau wurde dabei ebenfalls in drei Abschnitte unterteilt, damit mit dem nächsten Bauabschnitt immer dann begonnen werden konnte, wenn die finanziellen Mittel für diesen Teilabschnitt vorhanden waren. Sobald dies der Fall war, übernahm der Kirchenrat das Ruder und beauftragte einen Architekten mit der Umsetzung. Auch hier gab es eine Zusammenarbeit mit einem landeskirchlichen Architekten und dem kirchlichen Denkmalschutz, die in diesem Fall allerdings reibungslos funktionierte. Da den Kirchenältesten und den Gemeindegliedern das Aussehen des Innenraums der Kirche sehr wichtig war, wurde sehr viel Eigenarbeit bei der Verschönerung des Innenraums geleistet, beispielsweise beim Polieren und Wiederherrichten der Kronleuchter. Ziel der Kirchenältesten war es zudem, dass die Kirche im Anschluss wieder besser nutzbar sein sollte, z. B. für Orgelkonzerte mit der dann renovierten Orgel oder auch für Turmbesteigungen mit Aussicht auf die Stadt.

Die betrachteten Beispiele zeigen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere beeinflussten, wie sehr sich die Gemeinden um die Gewinnung externer Mittel bemühten und wofür sie diese Mittel sammelten. Des Weiteren wirkten sich das landeskirchliche Leitungsverständnis und die Regelungen für die Zusammenarbeit mit übergeordneten Stellen darauf aus, wie selbständig die Gemeindeleitungsgremien bei der Entwicklung von Baulösungen agieren konnten. In der Evangelisch-reformierten Kirche konnten die Gemeinden dabei generell sehr selbständig handeln. Gleichzeitig wurde von ihnen auch erwartet, dass sie ein hohes Maß an Eigenverantwortung übernahmen. In den EKHN war der Grad an Eigenverantwortung ebenfalls hoch, wobei die Landeskirche teilweise auch in großem Maße finanziell unterstützte, wenn Gemeinden dafür an anderen Stellen zur Hebung von Synergien bereit waren. In der EKKW konnte eine Gemeinde im Rahmen eines kreativen Lösungsansatzes, der die Landeskirche nur in geringem Maße in Anspruch nahm, ebenfalls sehr eigenständig agieren. Die Handlungsfreiheit war jedoch in der zweiten betrachteten Gemeinde sehr eingeschränkt, da diese in größerem Umfang landeskirchliche Gelder benötigte. Dies wurde durch Intransparenz in der Finanzverwaltung für die Kirchengemeinde auf Kreisebene und durch die Involvierung vieler Spezialisten in Denkmalschutzfragen weiter verstärkt.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Baumaßnahmen in der Regel erst bei weit fortgeschrittenen Schäden durchgeführt wurden. Dies lag darin begründet, dass das baufachliche Know-how in den Gemeindeleitungsgremien und teilweise auch in den Gemeinden als Ganzes fehlte, Schäden in der Folge erst spät entdeckt wurden und die mit der Sanierung verbundenen Kosten dadurch hoch waren. Dies führte dazu, dass die eigenen Mittel der Kirchengemeinden meist nicht reichten, um die Maßnahmen zu finanzieren. Somit mussten Spenden gesammelt, Drittmittel akquiriert und landeskirchliche Zuschüsse beantragt werden, wodurch der Baubeginn weiter verzögert wurde. Sowohl in der EKKW als auch in der EKHN wurde dabei berichtet, dass die Gewährung landeskirchlicher Mittel oft Jahre dauere. Aufgrund des Geldmangels

nahmen auch die Baumaßnahmen selbst häufig sehr viel Zeit in Anspruch, oft ebenfalls Jahre. Dabei wurden große Maßnahmen in der Regel in mehrere Bauabschnitte aufgesplittet, um bereits beim Vorliegen einer Teilsumme anfangen zu können und einen besseren Überblick über die Finanzierbarkeit zu bekommen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Baumaßnahmen war das Know-how einzelner Spezialisten oder Gruppen aus den Gemeinden. Es konnte sich hierbei um Mitglieder eines Bauausschusses oder eines speziellen Kirchbauvereins handeln, oder auch um Pfarrer, die ebenfalls oft sehr intensiv in die Bauplanung eingebunden waren.

In den Kirchengemeinden, in denen die betrachtete Baumaßnahme zum Untersuchungszeitpunkt bereits abgeschlossen war, zeigte sich, dass die Maßnahmen für die Gemeinden zwar eine finanzielle Belastung darstellten, die sich jedoch durch die oft umfangreichen Drittmittel in einem von der Gemeinde wirtschaftlich tragbaren Rahmen hielt. Keine der untersuchten Kirchengemeinden war durch ihre Baumaßnahme in eine finanzielle Schieflage geraten. Die gewährten landeskirchlichen Zuschüsse waren jedoch oft hoch, so dass festzuhalten bleibt, dass die landeskirchlichen Haushalte durch die Finanzierung der Baumaßnahmen insgesamt doch erheblich belastet wurden. Die Gemeinden selbst hatten nach Abschluss der Sanierungsarbeiten Gebäude, die in ihrer räumlichen Ausgestaltung und ihrer Ausstattung den aktuellen und zukünftigen Nutzungsansprüchen der Gemeinde entsprachen. Teilweise war durch die Ausgestaltung, wie beispielsweise den Umbau zu einem Stadtteilzentrum, auch eine Stärkung des Gemeindeprofils möglich. Und schließlich belastete der laufende Unterhalt der sanierten Gebäude die Gemeinden häufig weniger als zuvor, vor allem durch energetische Sanierungen.

9.2.2 *Besetzung einer Pfarrstelle*

In der Untersuchung wurden fünf aktuelle oder vor kurzem abgeschlossene Pfarrstellenbesetzungsprozesse analysiert. Jeweils zwei Besetzungsverfahren fanden dabei in Kirchengemeinden der EKHN und der Evangelisch-reformierten Kirche statt. In der EKKW wurde ein Besetzungsprozess beleuchtet.

Der Prozess einer Pfarrstellenbesetzung wurde in den untersuchten Kirchengemeinden in der Regel durch den Weggang eines Pfarrers oder Pfarrerehepaars aufgrund eines beruflichen Aufstiegs oder des Eintritts in den Ruhestand ausgelöst. Die Wiederbesetzung der auf diese Weise frei gewordenen Stellen war dabei teilweise sofort, teilweise erst nach einiger Zeit möglich, da aufgrund der Pfarrstellenreduktion nicht alle Stellen direkt wieder zur Besetzung freigegeben wurden. Einen Spezialfall bezüglich der Ausgangssituation stellte eine der beiden in der EKHN untersuchten Kirchengemeinden dar. Hier waren die ehrenamtlichen Gemeindeleiter am Weggang des Amtsinhabers der Gemeindepfarrstelle direkt beteiligt. Nach negativen Rückmeldungen im Bilanzierungsverfahren war der Pfarrer freiwillig gegangen, um eine Abwahl und die damit verbundenen negativen Folgen für zukünftige Bewerbungen zu vermeiden. In allen untersuchten Fällen hatte die

Gemeinde beziehungsweise das Gemeindeleitungsgremium das Wahlrecht, bei mehreren ausgeschriebenen Stellen zumindest für eine der zu besetzenden Pfarrstellen.

Bei der Auswahl eines geeigneten Kandidaten verfolgten die ehrenamtlichen Gemeindeleiter der untersuchten Gemeinden vor allem zwei Ziele. Zum einen suchten sie einen Pfarrer, der altbewährte Veranstaltungen und Konzepte in der Gemeinde fortführen sollte und sowohl mit seiner theologischen Ausrichtung als auch mit seinem Zielgruppenschwerpunkt zum aktuellen Gemeindeprofil passte. Der Status Quo in der gemeindlichen Ausrichtung und bei den angebotenen Veranstaltungen sollte demnach erhalten bleiben. Hier wurden sowohl die Motive der glaubensmotivierten Gemeindevertreter sichtbar, die die geistliche Ausrichtung der Gemeinde und die Kerngemeinde als Ganzes im Blick haben, sowie die Motive der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter, die den Verlust von für bestimmte Gemeindegruppen wichtigen Veranstaltungen und damit einhergehende potenzielle Proteste aus der Gemeinde verhindern möchten. Zum anderen wurden Bewerber gesucht, die bei neuen absehbaren gemeindlichen Herausforderungen wie großen Bauprojekten und gemeindlichen Entwicklungszielen wie dem Aufbau einer intensiveren Konfirmanden- und Jugendarbeit unterstützen sollten. Dabei sollten sie gegebenenfalls auch das einbringen können, was dem Vorgänger aus Sicht der Ehrenamtlichen gefehlt hatte, beispielsweise Konfliktfähigkeit oder Geschick im Umgang mit Jugendlichen. Hier zeigten sich zusätzlich zu den Schwerpunkten der glaubensmotivierten Gemeindevertreter und der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter auch die Motive der gesellschaftspolitischen Gestalter, die das längerfristige Gemeindeprofil sowie die gemeindliche Entwicklung besonders im Blick haben. Wichtig war den Ehrenamtlichen insgesamt dabei nicht nur die Aussicht auf eine gute Zusammenarbeit zwischen dem potenziellen neuen Pfarrer und ihnen selbst, sondern bei Kirchengemeinden mit mehreren Pfarrstellen auch die Aussicht auf eine gute Zusammenarbeit mit den anderen Pfarrern im Team. Damit waren an den Zielsetzungen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter im Rahmen der Pfarrstellenbesetzungen die vier wichtigsten ermittelten Hauptmotive 'Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder', 'Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens', 'Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils' sowie 'Spaß an der Tätigkeit' deutlich zu erkennen. Im Allgemeinen sollte die Besetzung dabei schnellstmöglich erfolgen, damit die Einschränkungen in den Gemeinden sowie die Mehrbelastung der verbliebenen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter durch die Vakanz der Pfarrstellen so kurz wie möglich andauerten. Ausnahmen zu dieser Regel gab es dann, wenn der Weggang des vorigen Amtsinhabers die Gemeinde sehr aufgewühlt hatte, entweder aufgrund der langjährigen Dauer der Tätigkeit in einer Gemeinde oder aufgrund von Konflikten, wie sie im Fall des untersuchten gemeindlichen Bilanzierungsverfahrens aufgetreten waren.

Im Rahmen der Gespräche gab es dabei aus allen drei Landeskirchen die grundlegende Rückmeldung, dass ein Gemeindepfarrer sehr viel Einfluss auf die

Gemeinde habe und man ihn nicht einfach wieder los werden könne. Keiner der Gesprächspartner konnte sich vorstellen, dass sich ein Gemeindeleitungsgremium selbst bei auftretenden größeren Konflikten und Problemen auf den Anstoß eines Ungedeihlichkeitsverfahrens einigt und dieses dann auch erfolgreich durchführt. Deshalb waren die Ehrenamtlichen bereit, viel Zeit in die Formulierung der Stellenausschreibung und in eine sorgfältige Begutachtung der Bewerber zu investieren.

Generell spielt für die spätere Arbeit der Pfarrer in den Gemeinden dabei nicht nur strikt Berufliches eine Rolle, wie mehrere Gesprächspartner berichteten. Auch private Dinge können sich stark auf die Arbeit eines Pfarrers in einer Kirchengemeinde auswirken. So hat beispielsweise die Einstellung eines Pfarrerehepaars Vor- und Nachteile. Teilen sich die Ehepartner eine Stelle, so bringen sich beide oft mehr ein als nur zu 50 Prozent. Außerdem kennen Sie sich gut und haben einen engen Kontakt, was sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken kann. Andererseits nehmen Ehepartner in der Regel beispielsweise gleichzeitig Urlaub, was gerade bei der Besetzung zweier voller Stellen durch ein Ehepaar bedeutet, dass in der Urlaubszeit beide Stellen gleichzeitig unbesetzt sind. Auch bei Konflikten mit einem der beiden Partner können sich die Ehrenamtlichen nicht einfach an den anderen Partner wenden, weil dieser dadurch in Loyalitätskonflikte geraten kann. Bei der Einstellung von einzelnen Pfarrern, die jedoch in einer Beziehung leben, bringen sich die Partner ebenfalls häufig ehrenamtlich in der Gemeinde ein. Dies bereichert eine Kirchengemeinde, führt aber beim Weggang des Amtsinhabers dazu, dass faktisch mehr als eine Person in der Gemeinde zu ersetzen ist. Und schließlich können sich private Konflikte eines Gemeindepfarrers im Extremfall ebenfalls auf die Gemeinde auswirken.

Das allgemeine Vorgehen bei der Pfarrstellenbesetzung war in allen drei Landeskirchen sehr stark von dem jeweils vorgegebenen zeitlichen und inhaltlichen Prozedere geprägt. Die ehrenamtlichen Gemeindeleiter versuchten hierbei, in der Ausschreibung sowohl die inhaltliche Ausrichtung ihrer Kirchengemeinde und das gewünschte theologische und inhaltliche Bewerberprofil als auch die Soft Skills, welche die Bewerber mitbringen sollten, sehr deutlich zu formulieren. Die Ausschreibungen wurden oft von einem kleineren Redaktionsteam erarbeitet und dann im Leitungsgremium besprochen. Das Gemeinde- und das Stellenprofil konnten dabei teilweise aus bereits erarbeiteten Zukunftspapieren übernommen werden, teilweise wurden sie jedoch auch aufgrund aktueller Erfahrungen neu formuliert. Wie bereits erwähnt, investierten die Ehrenamtlichen im Anschluss viel Zeit in den Vergleich zumindest einer vorselektierten Anzahl von Bewerbern. Dabei wurden auch Informationen aus den bisherigen Heimatgemeinden der Kandidaten eingeholt oder man war bereit, sich dort einmal unerkannt in einen Gottesdienst zu setzen, um den Kandidaten im Alltag zu erleben. Wenn es in einer Gemeinde weitere Pfarrer gab, wurden diese bei der Kandidatenauswahl immer sehr intensiv eingebunden. Nur wenn sie sich die Zusammenarbeit mit einem Bewerber vorstellen konnten, hatte dieser eine Chance, gewählt zu werden.

Auch die Personalpolitik der Landeskirchen und die Regelungen zu den zugelassenen Bewerbern spielten eine wesentliche Rolle bei den Besetzungsprozessen. In den meisten untersuchten Fällen gab es mehrere Bewerber, so dass die Gemeindeleitungsgremien eine echte Auswahl treffen konnten. Teilweise sprangen Interessenten aufgrund von besonderen Gemeindegegebenheiten ab, wie beispielsweise ein in einem dunklen Park liegendes Pfarrhaus, in das der Gemeindepfarrer zwangsweise hätte einziehen müssen. Es blieben jedoch stets mehrere Kandidaten übrig. Nur in einer der betrachteten Evangelisch-reformierten Kirchengemeinden fanden sich aus mehreren Gründen zunächst überhaupt keine Bewerber. Es wurde schon von Frau Klüver angeführt, dass sich die bereits eine Pfarrstelle innehabenden Pfarrer angesichts des aktuellen Stellenabbaus insgesamt nur noch selten umorientierten und stattdessen lieber bei dem blieben, was sie kennen. Dazu kam in diesem konkreten Fall, dass die angebotene Stelle keinen vollen Stellenumfang hatte und damit die Ergänzung mit einer zusätzlichen Aufgabe, z. B. im Schuldienst, notwendig war, um einen vollen Stellenumfang zu erreichen. Hier fanden sich erst dann viele Interessenten, als die Stelle auch zur Besetzung durch Theologen, die noch keine Pfarrstelle innehatten, freigegeben wurde.

An einigen Stellen zeigten sich bei den Prozessen auch die verfügungsrechtlichen Besonderheiten der ausgewählten Landeskirchen. Am deutlichsten war dies bei der Gemeinde der EKHN der Fall, die sich als einzige im Rahmen eines Bilanzierungsverfahrens von ihrem Pfarrer getrennt hatte. Der Auslöser für die negative Rückmeldung im Bilanzierungsgespräch waren akute private Probleme, die auf die gemeindliche Arbeit übergriffen. Der Konflikt wurde dabei erst in dem ersten Rückmeldegespräch offen angesprochen. Hätte das Gespräch nicht gerade zu diesem Zeitpunkt stattgefunden, hätte der Konflikt mit großer Wahrscheinlichkeit noch längere Zeit unterschwellig geschwelt. Im Interview erwies es sich trotz der offensichtlich von den ehrenamtlichen Gemeindeleitern als sehr problematisch empfundenen gemeindlichen Situation auch als sehr fragwürdig, ob eine Konfliktberatung oder ein Ungedeihlichkeitsverfahren aktiv von den Ehrenamtlichen angestoßen worden wäre. Die für den Hauptamtlichen unerwartet erfolgte negative Rückmeldung führte in der Folge zum freiwilligen Rückzug des Pfarrers, da in einer anstehenden zweiten Gesprächsrunde die Abstimmung der Ehrenamtlichen sehr wahrscheinlich negativ verlaufen wäre. Dies hätte weitere Bewerbungen sehr schwierig gemacht. Da die Konfliktsituation trotz des zeitnahen Weggangs des Hauptamtlichen die Gemeinde sehr aufgewühlt hatte, entschied der Kirchenvorstand sich, die Pfarrstelle zunächst längere Zeit vakant zu lassen, sich intern zu sammeln und einen neuen gemeindlichen Kurs zu überlegen. Erst dann erfolgte eine Ausschreibung der vakanten Stelle.

In der zweiten betrachteten Kirchengemeinde der EKHN waren gleich 1 1/2 Stellen zu besetzen. Hier wurden daher die bereits angeführten Fragen zu den Vor- und Nachteilen der Einstellung eines Pfarrerehepaars diskutiert. In der Ausschreibung wurde jedenfalls, unabhängig von der Beziehung der Beteiligten zueinander, direkt

ein eingespieltes Pfarrteam gesucht. Dabei waren dem Kirchenvorstand die Identifikation mit dem speziellen geistlichen Gemeindeprofil und das Vorhandensein der für die Umsetzung der besonderen Ausrichtung notwendigen Qualifikationen besonders wichtig. Hierin spiegelten sich die Motive der beiden im Gremium hauptsächlich vertretenen Typen von Gemeindevorstehern wider, den gesellschaftspolitischen Gestaltern und den glaubensmotivierten Gemeindevertretern.

In der EKKW wurde in der untersuchten Kirchengemeinde wiederum die starke Stellung der Hauptamtlichen in dieser Landeskirche sichtbar. Der in der Gemeinde verbliebene Inhaber der zweiten Pfarrstelle war in das Bewerbungsverfahren des zukünftigen Kollegen hier so intensiv involviert, wie dies in keiner der betrachteten Gemeinden der EKHN und der Evangelisch-reformierten Kirche der Fall war, auch wenn es dort in einer Gemeinde ebenfalls mehrere Gemeindepfarrer gab. Der Pfarrer übernahm hierbei in Absprache mit den ehrenamtlichen Gemeindeleitern beispielsweise den Erstkontakt mit den Bewerbern und hatte somit einen weitreichenden Einfluss auf den Ausgang des Bewerbungsverfahrens.

In den beiden betrachteten Evangelisch-reformierten Gemeinden zeigten sich auch im Rahmen des Pfarrstellenwechsels das Selbstverständnis der Gemeinden als selbständige und weitgehend unabhängige Organisationseinheiten und das Selbstverständnis der Ehrenamtlichen als gleichgestellte Partner der Hauptamtlichen. In der einen Gemeinde wurde im Rahmen der Vakanzzeit die Gemeindeleitung komplett durch die ehrenamtlichen Kirchenältesten übernommen, die selbst zu ihren Sitzungen nur dann gezielt landeskirchliche Vertreter oder Vertretungspfarrer einluden, wenn sie es für notwendig hielten. In der zweiten Gemeinde wurde der gesamte Ausschreibungs- und Besetzungsprozess vom ehrenamtlichen Vorsitzenden des Kirchenrates gesteuert, der auch die Gespräche mit den Stellenbewerbern führte.

In dieser Gemeinde zeigte dabei eine spezielle Problematik, die sich daraus ergab, dass in der Evangelisch-reformierten Kirche nicht die Kirchenältesten, sondern die Gemeindeglieder den Pfarrer wählen. Nachdem sich zunächst für die Stelle trotz intensiver Suche keine Bewerber gefunden hatten, wurde sie auch für die Besetzung durch Theologen ohne Inhaberschaft einer Pfarrstelle freigegeben. Der Kirchenrat hatte sich in diesem speziellen Fall in Absprache mit den vorhandenen Pfarrern und nach der Einholung von Rückmeldungen aus der Gemeinde für eine Pfarrerin entschieden, die der Gemeinde seit langem ehrenamtlich verbunden war und bei der vorangegangenen Besetzung einer Pfarrstelle einer Kollegin mit den gleichen Voraussetzungen nur ganz knapp in der Wahl unterlegen war. Für die Auswahl dieser Bewerberin sprachen dabei zum einen praktische Überlegungen. Sie konnte sich schneller einarbeiten und hatte bereits mit den anderen Pfarrern als hauptamtliche Aushilfskraft und später als Ehrenamtliche zusammengearbeitet. Die Entscheidung hatte aber sowohl bei den Gemeindegliedern, die sie unterstützten, als auch bei den Gemeindeleitern zugleich einen deutlichen emotionalen Hintergrund. Die Pfarrerin hatte früher schon in der Gemeinde ausgeholfen und war der Gemeinde ohne Aussicht auf einen Job oder einen anderen Vorteil daraus lange ehrenamtlich

verbunden geblieben. Die ausgeschriebene Stelle war ihre letzte Chance, eine feste Anstellung als Gemeindepfarrerin in der Evangelisch-reformierten Kirche zu bekommen. Die Gemeindeglieder und auch die Gemeindeleiter fühlten sich der Pfarrerin gegenüber nach der Nichtwahl im vorigen Versuch und ihrem umfassenden Einsatz in der Gemeinde in der Schuld. Da die Wahlbeteiligung in der Gemeinde bei Pfarrerwahlen jedoch im Regelfall nur bei ca. 10 Prozent lag, hatte der Kirchenrat trotz der Rückmeldungen aus der Gemeinde in diesem Fall große Angst vor einem Zufallsergebnis, da es noch einige andere Bewerber gab. Das normale Prozedere sieht vor, dass der Kirchenrat aus den Kandidaten, sofern genügend vorhanden sind, drei auswählt, die dann für die Gemeindegewahl aufgestellt werden. Um das Risiko einer Nichtwahl der nach den Rückmeldungen aus der Gemeinde von einem großen Teil der Mitglieder gewünschten Pfarrerin auszuschließen, beantragte der Kirchenrat beim Moderamen der Gesamtsynode mit der entsprechenden Begründung das Sonderverfahren der Einzahlwahl. Dieses wurde genehmigt, so dass bei der Gemeindegewahl nur die betreffende Pfarrerin zur Wahl stand. Die Tatsache, dass die Wahlbeteiligung trotz der Einzahlwahl bei ca. 10 Prozent lag und fast alle Gemeindeglieder für die Kandidatin stimmten, wurde von den ehrenamtlichen Gemeindeleitern als Zustimmung zu ihrer Entscheidung und als positives Votum für die ausgewählte Pfarrerin gewertet. Dennoch wird hier eine Problematik des gemeindlichen Wahlverfahrens in der Evangelisch-reformierten Kirche erkennbar. Der Umgang des Kirchenrates mit der Situation verdeutlichte jedoch auch wieder die große Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums. Ein entscheidender Faktor war hierbei, dass es im Leitungsgremium ein ehrenamtliches Mitglied gab, das sich mit den rechtlichen Regelungen und den möglichen Sonderverfahren auskannte und die Einzahlwahl dementsprechend beantragen und begründen konnte.

In den Gemeinden, in denen die Stellenbesetzungsverfahren zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits abgeschlossen waren und die neuen Amtsinhaber ihre Stellen angetreten hatten, bewerteten die ehrenamtlichen Gemeindeleiter nicht nur die Arbeit der neuen Pfarrer, sondern auch ihre Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen Vorstehern sowie gegebenenfalls ihren neuen hauptamtlichen Kollegen ausnahmslos positiv. Der große Aufwand bei der Bewerbersuche scheint sich demnach positiv auf das Resultat ausgewirkt zu haben. Durch ihre Persönlichkeit zogen die neuen Pfarrer dabei teilweise andere Gemeindeglieder an als ihre Vorgänger, übernahmen aber in der Regel altbewährte Veranstaltungen, wo dies gewünscht war. Dadurch gab es in den untersuchten Gemeinden keine großen Umbrüche durch die Neubesetzungen. Da die Stellenprofile teilweise auch auf anstehende neue Herausforderungen in den Gemeinden zugeschnitten waren, brachten sich die neuen Pfarrer zudem häufig in diese zukunftsorientierten Projekte mit ein. Beispielsweise übernahm der neue Inhaber der Pfarrstelle, die in der untersuchten Gemeinde der EKKW ausgeschrieben war, eine weitreichende Verantwortung im Rahmen der dort anstehenden Bauprojekte.

Auch die Vakanzzeiten hatten Auswirkungen auf die betreffenden Gemeinden. Einerseits konnten in dieser Zeit manche gemeindliche Aktivitäten nicht mehr in dem Umfang durchgeführt werden wie zuvor. Andererseits wurde aus den Gemeinden berichtet, dass die Vakanz häufig die Ehrenamtlichen stärker aktiviert habe, und zwar sowohl im Leitungsgremium als auch in den Gemeindegruppen. Außerdem ermöglichte es eine längere Vakanz den Gemeindegliedern, von ehemaligen Amtsinhabern und ihrer Prägung der Gemeinde Abschied zu nehmen, sich neu auszurichten und zur Ruhe zu kommen, damit im Anschluss ein neuer Pfarrer eine Chance haben konnte, in der Kirchengemeinde Fuß zu fassen. Dies zeigte sich vor allem bei der langjährigen Prägung durch einen einzelnen Pfarrer in einer der beiden betrachteten Evangelisch-reformierten Gemeinden und bei den vorangegangenen Konflikten in der Gemeinde der EKHN, die sich im Rahmen des Bilanzierungsverfahrens von ihrem Pfarrer getrennt hatte.

9.2.3 *Gemeindezusammenschluss*

In der Erhebung gab es fünf Kirchengemeinden, die aktuell an der Planung eines Zusammenschlusses beteiligt waren oder in der jüngeren Vergangenheit aus einem solchen hervorgegangen waren. Jeweils zwei von ihnen gehörten zur EKHN und zur EKKW, eine untersuchte Gemeinde war Teil der Evangelisch-reformierten Kirche.

Für die analysierten gemeindlichen Zusammenlegungen in den drei Landeskirchen gab es zwei wesentliche typische Ausgangssituationen. Die erste war die, dass auf die betreffenden Gemeinden durch die sinkenden Mitgliederzahlen und die damit verbundene Pfarrstellenreduktion keine vollen Pfarrstellen mehr entfielen beziehungsweise frei werdende Pfarrstellen nicht mehr neu besetzt werden durften. Die zweite auftretende Problemstellung war eine schwache finanzielle Situation der Gemeinden, die die Gemeindeleiter über Optionen zur Verbesserung der Finanzen nachdenken ließ.

Das Ziel der ehrenamtlichen Gemeindeleiter war dabei ein langfristiger, möglichst weitgehender Erhalt der gemeindlichen Anlaufstellen und der gemeindlichen Angebote direkt vor Ort. Auch die Identität und das spezielle Profil ihrer jeweiligen Gemeinde sollten bewahrt werden. Dies entsprach den folgenden in der Motivanalyse ermittelten allgemeinen Hauptmotiven der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher: 'Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder', 'Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens' und 'Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils'.

Bei den in der Studie betrachteten Fusionen waren die befragten Gemeindeleiter in der Regel nicht diejenigen, die die Zusammenlegungsentscheidung in den ehemals selbständigen Leitungsgremien der beteiligten Kirchengemeinden getroffen hatten. Daher ließ sich eine direkte Verbindung zwischen Gemeindeleitertypen und dem Entscheidungsverhalten nicht herstellen. Jedoch waren die Motivlagen der drei größten Gruppen von Gemeindeleitertypen im Rahmen der Fusionsprozesse sehr wohl in den Zielsetzungen der Gemeindevorsteher wiederzufinden.

Die Motive der glaubensmotivierten Gemeindevertreter spiegeln sich vor allem darin wider, dass in den betrachteten Prozessen der Erhalt von Gemeinderäumen und -veranstaltungen sowie insbesondere einer Predigtstelle direkt vor Ort wichtige Kriterien für die Zustimmung zu einer Vereinigung darstellten. Der Einsatz der extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter wurde insbesondere daraus ersichtlich, dass es in den Gremien häufig große Skrupel gab, einzelnen Gemeindegruppen Angebote oder Räumlichkeiten wegzunehmen, selbst dann, wenn ein Konsens bestand, dass die Angebotsreduzierung oder die Aufgabe von Gebäuden unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll gewesen wäre. Allerdings zeigte sich gerade in den Gemeinden, in denen auch zum Interviewzeitpunkt noch viele gesellschaftspolitische Gestalter im Leitungsgremium tätig waren, dass hier die langfristige Sicherung der Handlungsfähigkeit einer Kirchengemeinde von den Beteiligten stärker fokussiert wurde. Aus diesem Grund wurden letztendlich Vereinigungen häufig trotz der genannten Bedenken forciert und dabei teilweise auch Synergien, z. B. durch die Aufgabe von Gebäuden, erzielt.

Auf Basis der grundlegenden Ziele der ehrenamtlichen Gemeindeleiter lässt sich ableiten, dass sie ohne einen Zwang aufgrund rechtlicher Vorgaben oder wirtschaftlicher Notwendigkeiten an einem Zusammenschluss ihrer Kirchengemeinde mit einer anderen kein Interesse haben. Sofern eine Gemeinde die notwendigen finanziellen Mittel, eine ausreichende pfarramtliche Versorgung und genügend haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter hat, um ein aktives Gemeindeleben vor Ort aufrechterhalten zu können, besteht für die Gemeindeleiter kein Anreiz zur Vereinigung mit einer anderen Gemeinde. Im Gegenteil, dies würde zumindest einen erhöhten Koordinationsaufwand und gegebenenfalls zusätzlich Kompromisse auf dem Gebiet der gemeindlichen Angebote, der Verwendung der finanziellen Mittel sowie der Gottesdienstgestaltung bedeuten. Insbesondere die Angst davor, von einer Kirchengemeinde mit größerer Mitgliederzahl oder besserer finanzieller Situation dominiert zu werden, war ein in der Untersuchung häufig genannter Punkt.

In allen drei untersuchten Landeskirchen gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung keine zwangsweisen Vereinigungen von Gemeinden. Die betrachteten Kirchengemeinden hatten sich demnach aus eigener Initiative auf Verhandlungen über Zusammenschlüsse eingelassen. Die einzige Ausnahme bildete hierbei die untersuchte Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche, in der ein Ausschluss der Wiederbesetzung der frei werdenden Pfarrstelle ein Handeln erzwungen hatte. Allerdings war auch bei den Gemeinden, in denen die Leitungsgremien rein aus eigener Initiative agiert hatten, ein deutlicher Einfluss der rechtlichen Regelungen der jeweiligen Landeskirche sowohl auf die Frage, unter welchen Umständen sich die Gemeindeleiter überhaupt mit der Idee eines Zusammenschlusses beschäftigt hatten, als auch auf ihr Entscheidungsverhalten im Prozess zu erkennen.

In der EKHN wurden gemeindliche Zusammenschlüsse zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht finanziell gefördert. Im Gegenteil, aufgrund von Grundposten in den Haushaltszuweisungen, die pro Gemeinde gewährt werden, bekamen vereinigte

Kirchengemeinden eine Zuweisung, die sogar geringer war als die Summe der Einzelzuweisungen, welche die ehemals selbständigen Gemeinden vor dem Zusammenschluss erhalten hatten. Verbunden mit den geschilderten weiteren Gegenargumenten für eine Fusion aus Sicht der ehrenamtlichen Gemeindeleiter führte dies dazu, dass Zusammenschlüsse in den untersuchten Gemeinden nur unter speziellen Umständen zustande kamen.

Eine aufgrund ihres Bauvorhabens betrachtete Kirchengemeinde der EKHN hatte beispielsweise auch über eine Vereinigung nachgedacht, sich aber dagegen entschieden, weil man sich finanziell und kräftemäßig in der Lage sah, alleine fortbestehen zu können. Die Aufgabe des Gemeindezentrums direkt vor Ort zugunsten anderer Versammlungsräume, der mit einem Zusammenschluss einhergegangen wäre, wurde daher als ein Verlust gewertet, der durch die positiven Auswirkungen einer Bündelung von Kräften nicht hätte aufgewogen werden können.

Bei einem der beiden analysierten gemeindlichen Zusammenschlüsse in der EKHN waren an den Gesprächen über eine mögliche Vereinigung zunächst vier Gemeinden beteiligt, da alle vier auf Basis der Pfarrstellenberechnung keine vollen Pfarrstellen mehr hatten (alle hatten entweder 0,x oder 1,x Pfarrstellen) und sie ohnehin auf bestimmten Gebieten bereits regional zusammenarbeiteten. Zwei dieser vier Gemeinden entschieden sich jedoch schließlich gegen den Zusammenschluss. Der Grund der ersten Gemeinde war der, dass diese am Rand des neuen Gemeindegebiets gelegen hätte und die Kirchenvorsteher daher einen Identitäts- und Bedeutungsverlust befürchteten. Die zweite Gemeinde sprang ab, als in den Verhandlungen klar wurde, dass ihr Kirchengebäude nicht die Hauptkirche der vereinigten Kirchengemeinde werden würde. Übrig blieben nur zwei Kirchengemeinden, von denen eine finanziell und aufgrund ihrer kleinen Mitgliederzahl derart geschwächt war, dass sie ohne einen Zusammenschluss nicht mehr hätte weitermachen können. Da der Gottesdienstraum dieser Gemeinde zudem nur angemietet war und aufgrund von Renovierungsarbeiten ohnehin für längere Zeit aufgegeben werden musste, konnten sich die Leiter der beiden verbliebenen Gemeinden leicht darauf einigen, das Kirchengebäude und Gemeindezentrum der finanziell stärkeren Kirchengemeinde zum zentralen Anlaufpunkt der fusionierten Gemeinde zu machen. Die geschwächte Kirchengemeinde konnte dadurch zumindest ihr Pfarrhaus und ihr Gemeindehaus als Anlaufstellen vor Ort erhalten. Zusätzlich war es möglich, als Teil einer größeren Gemeinde wieder mehr Aktivitäten für unterschiedliche Gruppen von Gemeindemitgliedern anzubieten. Das Kirchengebäude und das Gemeindezentrum der wirtschaftlich nicht zwingend auf die Vereinigung angewiesenen Gemeinde blieben als zentrale Gebäude der fusionierten Kirchengemeinde erhalten. Zwei volle Pfarrstellen waren durch die Zahl der Gemeindemitglieder in der vereinigten Gemeinde abgedeckt. Und trotz der niedrigeren Haushaltszuweisungen ergaben sich auch finanzielle Vorteile durch die Zusammenführung von Rücklagen und die Aufhebung der Zweckbindung finanzieller Posten aus der wirtschaftlich schwächeren Gemeinde durch die Aufgabe des gemieteten Kirchengebäudes.

In der zweiten untersuchten vereinigten Kirchengemeinde der EKHN gab es vor dem Zusammenschluss bereits eine intensive Zusammenarbeit zwischen den beiden beteiligten Gemeinden, wodurch die Angst vor einem Identitätsverlust vermindert wurde. Zudem hatte die Idee einer Fusion im vorsitzenden Ehrenamtlichen des einen Kirchenvorstands und dem pfarramtlichen Mitglied des zweiten Kirchenvorstands hier zwei engagierte Fürsprecher, die das Projekt vehement vorantrieben und die übrigen Gemeindeleiter mitzogen. Damit die Fusion ausreichende Vorteile aus Sicht der Gemeindeleiter brachte, wurde in diesem Fall ebenfalls die Aufgabe eines Kirchengebäudes vereinbart, um Kosten zu sparen. Auch hier war jedoch die kritische Frage, welches Kirchengebäude aufgegeben werden sollte. Um aus der Entscheidung darüber möglicherweise entstehende Konflikte zu vermeiden, wurde die Erarbeitung eines Vorschlags auf eine neutrale Stelle übertragen. Studenten wurden beauftragt zu prüfen, welches der beiden Gebäude am besten auch anderweitig genutzt werden könnte und sich damit besser für eine Abgabe eignete. Das von den Studenten vorgeschlagene Kirchengebäude wurde im Anschluss dann auch aufgegeben.

In der EKKW wurden zum Untersuchungszeitpunkt Gemeindefusionen finanziell gefördert. Da zudem die Aussage des Bischofs galt, dass die Kirche vor Ort bleibt, das heißt, dass keine Kirchengebäude aufgegeben werden, war der Verlust der Predigtstelle vor Ort für die Kirchenvorsteher in der EKKW kein Thema, mit dem sie sich im Rahmen eines gemeindlichen Zusammenschlusses beschäftigen mussten. Die Angst vor einem Identitäts- und Bedeutungsverlust war hier jedoch gleichermaßen vorhanden, wie sich in den Fallbeispielen zeigte. Eine Vereinigung war in der EKKW daher vor allem für Kirchengemeinden interessant, die ohnehin bereits in einem Verband oder unter einem gemeinsamen Pfarramt zusammenarbeiteten und durch eine rechtliche Vereinigung ihre finanzielle Situation verbessern konnten.

In beiden untersuchten vereinigten Kirchengemeinden der EKKW war eine verbandliche Zusammenarbeit vor der Vereinigung gegeben. Das wichtigste Argument gegen eine Fusion war dabei in der ersten Gemeinde die Angst mancher beteiligter Pfarrer und ehrenamtlicher Gemeindeleiter davor, dass die Gesamtgemeinde von einem bereits in der verbandlichen Zusammenarbeit tonangebenden Gemeindeteil beherrscht werden könnte. Die Verhandlungen wurden daher langsam und behutsam angegangen und es wurde ein Vertrag ausgearbeitet, der den einzelnen Gemeindeteilen weiterhin große Freiheiten in ihrer Arbeit gewährte und außerdem eine Ausstiegsoption nach einer Probephase vorsah. Mit dieser Absicherung und nach der langen Zeit der Annäherung überwog für die Mehrzahl der Gemeindeleiter der finanzielle Vorteil die Risiken aus der Fusion.

Die am Zusammenschluss zur zweiten betrachteten Gemeinde der EKKW beteiligten Kirchenvorstände waren klein und hatten bei ihren Verbandssitzungen festgestellt, dass diese durch die größere Anzahl der Beteiligten produktiver waren als die Sitzungen der einzelnen Kirchenvorstände. Zusammen mit den finanziellen Anreizen und einem Vertrag, der den einzelnen Gemeindeteilen ebenfalls einen hohen

Selbständigkeitsgrad gewährte, der sich kaum von dem vor der Fusion unterschied, bewegte dies die Kirchenvorsteher dazu, einer Vereinigung zuzustimmen.

In der Reformierten Kirche liegt der Auslöser für Zusammenlegungsentscheidungen, wie an den von Frau Klüver geschilderten Beispielen deutlich wurde, in der Regel darin, dass aufgrund der Pfarrstellenreduktion nach dem Weggang eines Pfarrers Stellen nicht mehr als volle Pfarrstellen neu ausgeschrieben werden dürfen. Aufgrund der niedrigen durchschnittlichen Mitgliederzahl pro Kirchengemeinde in dieser Landeskirche handelt es sich bei den entfallenen Pfarrstellen dabei häufig um die einzige Pfarrstelle einer Gemeinde, so dass zwingend eine Lösung gefunden werden muss. Ansonsten gab es zum Untersuchungszeitpunkt weder finanzielle Anreize für Fusionen, noch wurden vereinigte Gemeinden finanziell benachteiligt.

Entsprechend der Zielsetzung, eine möglichst große Selbständigkeit vor Ort zu erhalten, entscheiden sich die von Pfarrstellenreduktionen betroffenen Kirchengemeinden nach Aussage von Herrn Dr. Weusmann und Frau Klüver im Allgemeinen für eine pfarramtliche Vereinigung, aber nicht für eine komplette rechtliche Verschmelzung. Dabei agieren die Gemeindeleitungen in der Lösungsfindung gemäß ihrem Selbstverständnis sehr selbständig und suchen gemeinsam nach individuellen Lösungen. Dies alles traf auch auf die untersuchte Kirchengemeinde zu.

Im Fall der betrachteten Gemeinde waren an der Erarbeitung einer Lösung für den Wegfall einer Pfarrstelle in der Region sämtliche Kirchenräte der betroffenen Region beteiligt. Der komplexe Lösungsvorschlag sah eine Abfolge von längeren Vakanzzeiten in verschiedenen Gemeinden vor, immer dann, wenn deren Pfarrer in den Ruhestand gehen würden. Beim Weggang des nächsten Pfarrers sollte dann die zuvor vakante Stelle wieder besetzt werden und die nächste Stelle für mehrere Jahre vakant bleiben. In der Vakanzzeit sollten die betroffenen Gemeinden von den übrigen Pfarrern der Region mitversorgt werden, die sich dafür unter anderem dazu bereit erklärt hatten, jeden Sonntag zwei Gottesdienste zu halten. Schließlich würde eine aktuell noch mit zwei Pfarrstellen ausgestattete Gemeinde nach dem Weggang eines ihrer Pfarrer in den Ruhestand ganz auf diese zweite Stelle verzichten, so dass die Einsparung dann permanent an einem Ort erfolgen sollte. Die untersuchte Kirchengemeinde war an diesem Plan mit einer fünfjährigen Vakanzzeit beteiligt. Im Kirchenrat kam hierbei die Überlegung auf, ob es besser sei, die Stelle direkt wieder als halbe Stelle zu besetzen, anstatt der gemeinsamen Lösung und der damit verbundenen Vakanzzeit zuzustimmen. Da die pfarramtliche Versorgung vor Ort durch die regionale Lösung jedoch als deutlich besser eingeschätzt wurde, da man nach der Vakanz wieder in der Lage sein würde, eine volle Stelle auszuschreiben, stimmte der Kirchenrat schließlich für die gemeinsame Lösung.

Die Fallbeispiele zeigen, dass die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Vereinigung von Kirchengemeinden in den drei betrachteten Landeskirchen eine stark unterschiedliche steuernde Wirkung auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter entfalteten. Diese versuchten dabei im Rahmen der

rechtlichen Regelungen, eine ausreichende finanzielle und pfarramtliche Versorgung ihrer Gemeinde auf eine Weise sicherzustellen, die möglichst geringe Verluste bei den gemeindlichen Angeboten direkt vor Ort bedeutete und die Identität und Bedeutung der Kirchengemeinde möglichst weitgehend erhielt. Dafür wurde auf die Hebung weiterreichender Synergien durch die Regionalisierung von Angeboten sowie die Abgabe von Gebäuden und Predigtstellen häufig verzichtet.

So ergaben sich aus den Zusammenschlüssen für die Gemeindeglieder in den einzelnen Gemeindeteilen der beiden Kirchengemeinden der EKKW in der Praxis keine spürbaren Veränderungen. Die finanziellen Vorteile durch die höheren Zuweisungen nach der Fusion wurden in beiden Gemeinden durch die bereits von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold angesprochene Reduzierung der Zuweisungen insgesamt aufgrund der in der Landeskirche fehlenden finanziellen Mittel in der Zwischenzeit wieder egalisiert. Obwohl in der ersten betrachteten Gemeinde der EKKW zu viel Versammlungsfläche vorhanden war, konnte sich der Kirchenvorstand nicht dazu durchringen, in einzelnen Gemeindeteilen Gebäude abzugeben. Lediglich ein Küsterhaus war zum Untersuchungszeitpunkt verkauft worden. Spürbare Veränderungen ergaben sich damit in beiden Gemeinden der EKKW einzig in der Arbeit in den Leitungsgremien durch die Bildung eines gemeinsamen Kirchenvorstands.

Hier wurde ein wichtiger zu beachtender Faktor im Rahmen der Vereinigung von Kirchengemeinden ersichtlich. In der einen betrachteten Gemeinde der EKKW erwies sich die Bildung des gemeinsamen Leitungsgremiums als vorteilhaft für die Leitungsarbeit. Der Grund war, dass die einzelnen Kirchenvorstände der Gemeindeteile sehr klein gewesen waren und im gemeinsamen Kirchenvorstand mehr verschiedene Ideen eingebracht werden konnten und sich die Arbeit auf mehr Schultern verteilte. In der anderen Gemeinde der EKKW hingegen war ein Kirchenvorstand entstanden, der eine größere Anzahl Haupt- und eine ungewöhnlich große Anzahl ehrenamtlicher Mitglieder umfasste. Die Größe des neuen Leitungsgremiums erschwerte in diesem Fall die Leitungsarbeit. Zum einen wollten sich sowohl die Hauptamtlichen als auch einige Ehrenamtliche in den Sitzungen einbringen, was die Sitzungen langwierig und die Gesprächssteuerung schwierig machte. Zum anderen bestand die Gefahr, dass in der großen Gruppe zurückhaltendere ehrenamtliche Kirchenvorsteher nicht zu Wort kamen. Das gleiche Problem wurde auch in einer Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche geschildert, deren Leitungsgremium sich ebenfalls aus einer größeren Zahl hauptamtlicher und ehrenamtlicher Kirchenvorsteher zusammensetzte. In beiden Gemeinden befanden sich mehr als drei Pfarrer im Leitungsgremium. Eine theoretisch mögliche Senkung der Anzahl der ehrenamtlichen Gemeindeleiter wurde hierbei von den Ehrenamtlichen kritisch gesehen, weil sich dann das Mitgliederverhältnis im Leitungsgremium zu Gunsten der Hauptamtlichen verschoben hätte, die ohnehin einen großen Einfluss im Gremium besaßen. Demnach scheint es eine kritische Anzahl an Pfarrern zu geben, die bei etwa vier

Personen liegt, ab der die Arbeit im Gemeindeleitungsgremium deutlich erschwert wird.

In der untersuchten Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche wirkte sich lediglich die lange Vakanzzeit auf die Gemeindeglieder aus. Gruppen und Kreise mussten in dieser Zeit verstärkt durch Ehrenamtliche betreut werden und die Gottesdienste wurden zu einer geänderten Zeit abwechselnd von verschiedenen Pfarrern gehalten. Einige wenige Angebote mussten entfallen, weil sie ohne einen Hauptamtlichen nicht mehr in der bisherigen Form fortgeführt werden konnten. Ansonsten blieb die Kirchengemeinde rechtlich genauso selbständig wie zuvor. Nach der Wiederbesetzung der Pfarrstelle würde sich die pfarramtliche Vereinigung lediglich dahingehend auswirken, dass der neue Hauptamtliche auch in anderen Gemeinden der Region unterstützend tätig werden muss. Die Lösung bedeutete also in erster Linie einen erhöhten Arbeitsaufwand für die beteiligten Pfarrer. Für den Kirchenrat hingegen ergaben sich bis auf die umfassendere Verantwortung der Ehrenamtlichen in der Vakanzzeit keine Veränderungen.

In den beiden Kirchengemeinden der EKHN wurden durch die Zusammenlegung der Rücklagen und die Abgabe von Gebäuden in einem größeren Umfang Synergien gehoben. Diese ermöglichten in einer der Gemeinden beispielsweise im Gegenzug den Bau eines Gemeindegebäudes und die Renovierung der verbliebenen Kirche. Dabei ergaben sich jedoch auch für die Gemeindeglieder durch die Abschaffung von Predigtstellen einschneidende Veränderungen. Die Hebung der Synergien war daher mit einem langfristigen und für die Gemeinden sowie ihre Leitungsgremien deutlich spürbaren Preis verknüpft.

Hierbei zeigte sich, dass die Angst der ehrenamtlichen Gemeindeleiter vor der Aufgabe gemeindlicher Angebote vor Ort nicht unberechtigt war. In beiden Kirchengemeinden der EKHN führte die Aufgabe der Predigtstellen zu Verwerfungen in den betroffenen Gemeindeteilen. In einer der beiden Gemeinden wurde in der Folge von einigen Mitgliedern sogar gegen den Vereinigungsvertrag geklagt. Die Klage wurde abgewiesen, der Pfarrer des einen Gemeindeteils, der die Fusion unterstützt hatte, wurde jedoch teilweise angefeindet. Und in der zweiten fusionierten Kirchengemeinde der EKHN gab es ebenfalls ein paar demonstrative Austritte. Ähnliche Reaktionen konnten auch in einer Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche beobachtet werden, in der zwar keine Fusion stattfand, in der aber im Rahmen des Wegfalls einer Pfarrstelle auch die Predigtstelle im betroffenen Gemeindeteil aufgrund finanzieller Engpässe in der Gemeinde aufgegeben werden musste. In allen drei geschilderten Fällen fühlten sich viele Gemeindeglieder der betroffenen Gemeindeteile um ihre Kirche und damit gewissermaßen um ihre Heimat gebracht.

In allen drei Kirchengemeinden versuchten die Gemeindeleitungsgremien durch ähnliche Strategien eine Beruhigung herbeizuführen. Die nächsten Wahlen fanden jeweils getrennt nach Bezirken statt, damit sich die betroffenen Gemeindeteile weiterhin vertreten fühlten. Die übrig gebliebene Kirche in der ersten betrachteten

Gemeinde der EKHN wurde renoviert, dabei komplett neu gestaltet und eine wichtige Christusfigur aus der abgegebenen Kirche übernommen. In der zweiten Gemeinde der EKHN wurden zumindest das Pfarrhaus und das Gemeindehaus vor Ort belassen. Und auch in der Evangelisch-reformierten Gemeinde, die eine Predigtstelle aufgeben musste, fand eine Gemeindegruppe vor Ort einen anderen Treffpunkt. In den beiden Gemeinden der EKHN wurden zudem Fahrdienste von der ehemaligen zur verbliebenen Kirche angeboten, die jedoch kaum angenommen wurden. Insgesamt war in allen drei Gemeinden zu beobachten, dass das Zusammenwachsen der Gemeindeglieder sehr lange dauerte und oft nur wenige Mitglieder der von der Aufgabe einer Predigtstelle betroffenen Gemeindeteile den Weg in den Gottesdienst in einer der verbliebenen Kirchen fanden. Als positiv erwies sich dabei in zwei Fällen ein Pfarrerwechsel, da die neuen Hauptamtlichen nicht durch die alten Konflikte vorbelastet waren und damit die Mitglieder der vom Predigtstellenverlust betroffenen Gemeindeteile leichter ansprechen und einladen konnten.

In den Leitungsgremien selbst entwickelte sich wesentlich schneller ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Hier wurde in allen drei Gemeinden von einer sehr guten Zusammenarbeit berichtet. In der Folge wurde ebenfalls in allen drei Kirchengemeinden die Bezirkswahl wieder abgeschafft, um die Gemeinsamkeit zu betonen und den Gemeindeleitern das Gefühl zu nehmen, in erster Linie einen bestimmten Bezirk vertreten zu müssen. Das tatsächliche Zusammenwachsen der Gemeinden selbst scheint jedoch ein Prozess von vielen Jahren oder eher Jahrzehnten zu sein.

Was die vorgestellten Prozessanalysen in Verbindung mit den weiteren Erkenntnissen aus der Auswertung der Fragebögen über den Einfluss der verfügungsrechtlichen Arrangements der ausgewählten Landeskirchen auf das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher und die Entscheidungsprozesse in den Leitungsgremien insgesamt aussagen, wird im folgenden Unterkapitel erörtert. Dabei werden die in Kapitel 5.4 aufgestellten Hypothesen zur Wirkungsweise der verfügungsrechtlichen Regelungen anhand der aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse überprüft.

9.3 Der Einfluss der verfügungsrechtlichen Arrangements auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien – Überprüfung der aufgestellten Hypothesen

9.3.1 Der Grad der Selbständigkeit des Leitungsgremiums

Zu den Auswirkungen eines unterschiedlich hohen Grads der Selbständigkeit von Gemeindeleitungsgremien wurden im fünften Kapitel sieben Hypothesen aufgestellt. Inwiefern sich die vermuteten Wirkungszusammenhänge in der Praxis in der Erhebung bestätigt haben oder nicht, wird im Folgenden für jede der Hypothesen dargelegt.

H 1: *Je höher der in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehene Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums ist, desto selbständiger agieren die Gremien auch in der Praxis.*

Eine Bestätigung dieser Hypothese zeichnete sich bereits in den Interviews mit den Landeskirchenvertretern ab. Tatsächlich zeigte sich auch in den untersuchten exemplarischen Entscheidungsprozessen ein Zusammenhang zwischen dem in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgegebenen Selbständigkeitsgrad der Gemeindeleitungsgremien und dem Selbständigkeitsgrad des Handelns der Gremien in der Praxis. Dabei spielten allerdings weniger einzelne rechtliche Regelungen eine Rolle, sondern vielmehr das prinzipielle Leitungsverständnis der jeweiligen Landeskirche, das sich in den rechtlichen Regelungen widerspiegelt.

In der Evangelisch-reformierten Kirche agierten alle betrachteten Kirchengemeinden sowohl im Alltag als auch im Rahmen der betrachteten Entscheidungsprozesse sehr selbständig. Landeskirchliche Unterstützung wurde gemäß dem Subsidiaritätsprinzip immer dann in Anspruch genommen, wenn eine Aufgabe nicht alleine von der betreffenden Gemeinde bewältigt werden konnte. In der an der pfarramtlichen Vereinigung beteiligten Gemeinde beispielsweise wurde der Kirchenrat während der Vakanz von einem ehrenamtlichen Mitglied geleitet, das auch die Sitzungen des Gremiums selbständig gestaltete. Wurden Informationen vom Synodalverband oder der Landeskirche benötigt, so lud der Kirchenrat die entsprechenden Sachverständigen oder Entscheidungsträger auf eigene Initiative zu seinen Sitzungen ein. Auch bei der analysierten Pfarrstellenbesetzung und der Baumaßnahme war klar ersichtlich, dass die Kirchenräte sehr selbständig und nach eigenen Vorstellungen agierten beziehungsweise agiert hatten. Nur in einer Gemeinde wurde eine Situation geschildert, in der aus Sicht des Kirchenrates der Kirchenpräsident über die Gemeinde hinweg gehandelt hatte. Entsprechend der bereits von Herrn Dr. Weusmann geschilderten Vorgehensweise nahm der Kirchenrat die Situation jedoch nicht widerspruchslos hin, sondern trug die Angelegenheit im Moderamen der Synode vor, auch wenn das Geschehene in diesem Fall nicht mehr rückgängig zu machen war.

In der EKKW agierten die ausgewählten Kirchengewaltigen und ihre ehrenamtlichen Mitglieder auf den ersten Blick ebenfalls weitgehend selbständig. An einigen Stellen zeigte sich jedoch das episkopale Prinzip. Bezüglich der notwendigen Reduzierung von Gebäuden wurde in mehreren Gemeinden die Aussage des Bischofs zitiert, dass die Kirche im Dorf bleibe. Dies entspricht der von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold geschilderten Beobachtung, wonach die Vorgaben des Bischofs in den Kirchengemeinden häufig in Diskussionen als Leitschnur wiedergegeben würden. In der EKKW wurden zudem in den untersuchten Gemeinden an verschiedenen Stellen Konflikte zwischen den Kirchengewaltigen und übergeordneten Entscheidungsträgern geschildert sowie intransparente Strukturen kritisiert. Ein Beispiel hierfür war eine der betrachteten Zusammenlegungen, die laut Aussage des Interviewpartners zunächst durch einen älteren Dekan ohne Angabe von Gründen blockiert wurde. Erst

unter einem neuen Dekan, der das Vorhaben unterstützte, kam die Vereinigung schließlich zustande. Einen weiteren Fall stellte das betrachtete Bauprojekt an der denkmalgeschützten Kirche dar, in dessen Verlauf den Schilderungen im Interview nach die Kosten aufgrund der vom landeskirchlichen Denkmalschutz gestellten Anforderungen das geplante Budget komplett sprengten. Der Umfang der vom Rentamt für die Gemeinde betreuten Finanztöpfe war den Kirchenvorstehern nach Aussage des Interviewpartners dabei lange Zeit unbekannt, dennoch hätten sie aufgrund der akuten Bauschäden ohne einen Finanzierungsplan Baumaßnahmen genehmigen müssen. In der dritten betrachteten Gemeinde schließlich wurde geschildert, dass auch bereits genehmigte Gelder für Baumaßnahmen stets vom Kreis freizugeben seien, was sich häufig als langwieriger Prozess erweise.

Von den Ansprechpartnern einer Gemeinde der EKHN wurden ähnliche Schwierigkeiten bei der Freigabe von gemeindeeigenen Geldern für das Bauvorhaben durch das Dekanat berichtet. Diese Konfliktschilderung stellte jedoch in der Analyse der Entscheidungsprozesse in der EKHN einen Ausnahmefall dar. Im Rahmen des zweiten untersuchten Bauprojektes hatte die betreffende Kirchengemeinde beispielsweise nach einem Gemeindegemeinschaftszusammenschluss durch die freiwillige Abgabe einer Kirche Geld für den Neubau des Gemeindezentrums und die Renovierung der zweiten Kirche ausgehandelt. In diesem Fall verhandelte die Gemeinde also mit den übergeordneten Gremien erfolgreich auf Augenhöhe. Auch in den weiteren untersuchten Prozessen agierten die Kirchenvorstände der Gemeinden der EKHN sehr eigenständig und selbstbewusst.

In der Untersuchung wurde dabei deutlich, dass neben den rechtlichen Regelungen in den einzelnen Kirchengemeinden auch die Persönlichkeiten und Motivstrukturen der einem Gemeindeleitungsgremium angehörenden Haupt- und Ehrenamtlichen einen wesentlichen Einfluss auf die Eigenständigkeit des Handelns der Beteiligten haben. Die Pfarrer schienen sich dabei in den untersuchten Prozessen insgesamt sehr engagiert einzubringen, wobei teilweise sehr selbstbewusste, starke Persönlichkeiten anzutreffen waren und teilweise etwas zurückhaltendere Teamplayer. Bei den Ehrenamtlichen hängt der Grad der Eigenständigkeit, wie bereits in der Untersuchung der Motivstrukturen deutlich wurde, sehr stark vom Gemeindeleitertyp ab. Dabei sind die gesellschaftspolitischen Gestalter ihren Antworten im Fragebogen nach zu schließen sehr eigenständig und selbstbewusst. Auch die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher und die überdurchschnittlich Motivierten besitzen gemäß ihrer Aussagen im Fragebogen eine hohe eigene Motivation zur Übernahme von Verantwortung. Bei den glaubensmotivierten Gemeindevertretern ist der Antrieb zur Durchsetzung eigener Vorstellungen eher mittelmäßig ausgeprägt. Die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter und in noch weit stärkerem Maße die Pfarrhelfer zeigen eine eher geringe Eigenmotivation. Da viele Gemeindevorstehertypen in der Erhebung nicht in der Mehrheit in einem Leitungsgremium vorkamen, ließ sich das genaue Verhalten jeder einzelnen Gruppe in der Praxis in der Untersuchung nicht überprüfen. In den Interviewschilderungen zu Diskussionen in

den Entscheidungsprozessen und den dabei vertretenen unterschiedlichen Verhaltensweisen und Standpunkten spiegelten sich jedoch häufig die unterschiedlichen Zusammensetzungen der jeweiligen Leitungsgremien wider. Es war ersichtlich, dass die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher gerade in den Gemeindeleitungsgremien, die viele gesellschaftspolitische Gestalter, überdurchschnittlich Motivierte sowie intrinsisch motivierte Sinnverwirklicher aufwiesen, unabhängig von der landeskirchlichen Zugehörigkeit selbstbewusster, eigenständiger und kreativer agierten, als die Gemeindeleiter der Gremien, die sehr viele extrinsisch motivierte Gemeindegruppenvertreter umfassten. Dieser Zusammenhang zwischen Gemeindeleitertyp und prinzipieller Eigenständigkeit des Handelns ist hier sowie auch bei allen weiteren Hypothesen, die sich mit ähnlichen Fragen beschäftigen, stets zu bedenken. Dennoch wurde in der Untersuchung der Prozesse deutlich, dass die rechtlichen Regelungen zur Selbständigkeit der Gemeindeleitungsgremien unabhängig von den in den einzelnen Kirchengemeinden vertretenen Gemeindeleitertypen in der Summe Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten und die Entscheidungsprozesse haben.

Insgesamt bleibt damit festzuhalten, dass sich das unterschiedliche Leitungsverständnis der untersuchten Landeskirchen tatsächlich gemäß der vorliegenden Hypothese auf die Gemeindeleitung auswirkt. Wie aus den vorgestellten Fallbeispielen hervorgeht, machten alle drei Kirchengemeinden aus der EKKW Erfahrungen, bei denen sich die Zusammenarbeit mit übergeordneten Entscheidungsträgern schwierig gestaltete oder es zu Konflikten kam, wodurch die Handlungsfreiheit der Kirchenvorstände eingeschränkt wurde. In der EKHN wurde explizit nur von einer der Gemeinden von einem Konflikt berichtet. Ansonsten handelten die Kirchenvorstände hier häufig sehr selbständig. In der Evangelisch-reformierten Kirche lagen von den Kirchengemeinden, abgesehen vom angesprochenen Konfliktfall des Kirchenrates einer Gemeinde mit dem Kirchenpräsidenten, in dem der Kirchenrat aber sehr aktiv und engagiert seine Position vertrat, keine entsprechenden Berichte vor. Hier agierten die Kirchenräte gegenüber regionalen und landeskirchlichen Organen sehr selbstbewusst und eigenständig. Der niedrigere Grad der Selbständigkeit der Kirchenvorstände in der EKKW und die sehr hohe Eigenständigkeit der Kirchenräte in der Evangelisch-reformierten Kirche spiegeln sich demnach in der Erhebung auch in der Praxis wider.

H 2: *Wenn kreis- und landeskirchliche Organe direkt in gemeindliche Entscheidungsprozesse eingebunden sind, dann werden kirchenkreisliche und landeskirchliche Zielsetzungen stärker bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt.*

Die vorliegende Hypothese beruht auf der grundlegenden Annahme, dass kirchenkreisliche und landeskirchliche Zielsetzungen von den Entscheidungsträgern in den Gemeinden selbst gar nicht oder nur mit nachrangiger Priorität in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Diese Annahme wurde bereits bei der Analyse der Engagementmotive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter bestätigt. Auch in den

Gemeindeinterviews wurde die geringe Priorität kirchenkreislicher und landeskirchlicher Zielsetzungen für das Entscheidungsverhalten der Gemeindevorsteher an verschiedenen Stellen deutlich. Beispielsweise äußerten die Befragten zwar durchaus Verständnis dafür, dass nicht ausreichend landeskirchliche Mittel zur Verfügung stehen, um die Bauprojekte aller Kirchengemeinden stets zeitnah und umfassend unterstützen zu können. Gleichzeitig wurde jedoch versucht, für die eigene Gemeinde so viel Unterstützung wie möglich zu erhalten.

Da die aktiven Kerngemeinden zudem Verluste nur sehr schwer akzeptierten, wie in der Untersuchung der verschiedenen Entscheidungsprozesse deutlich wurde, versuchten die Gemeindeleiter in der Regel, diese so gering wie möglich zu halten. Dies zeigte sich beispielsweise in der Frage der Verminderung der Selbständigkeit einer Kirchengemeinde durch einen Zusammenschluss sowie bei der Diskussion der Aufgabe von Gebäuden und Predigtstellen in einzelnen Gemeindeteilen.

Dabei war das Entscheidungsverhalten teilweise auch vom Typ der verantwortlichen ehrenamtlichen Gemeindeleiter abhängig. Die gesellschaftspolitischen Gestalter beispielsweise traten aufgrund ihrer hohen Bildung und beruflichen Qualifikationen kreis- und landeskirchlichen Organen gegenüber häufig sehr selbstbewusst auf. Andererseits bezogen sie jedoch auch die langfristige Situation der Gemeinde sowie das gemeindliche Umfeld verstärkt in ihre Entscheidungsprozesse ein und waren daher eher bereit, kurzfristige Einschnitte zur Umsetzung ihrer langfristigen Ziele zu akzeptieren. Ein Beispiel hierfür ist die Kirchengemeinde in der EKHN, deren Kirchenvorstand bereit war, entsprechend der landeskirchlichen Zielsetzung einer Reduktion der Kirchengebäude eine Kirche abzugeben. Gleichzeitig verminderte der Kirchenvorstand damit aber auch die finanzielle Belastung der eigenen Gemeinde und handelte für die fast kostenfreie Überlassung des Gebäudes selbstbewusst landeskirchliche Gelder für die Renovierung der verbliebenen Kirche aus. Die eigenen gemeindlichen Interessen spielten somit für die Entscheidung zur Abgabe des Kirchengebäudes eine wichtige Rolle.

Insgesamt lässt sich hier festhalten, dass gemeindliche Zielsetzungen in der Entscheidungsfindung der Gemeindeleiter eine deutlich höhere Priorität haben als kreis- und landeskirchliche Zielsetzungen. Damit stellt sich als nächstes die Frage, inwieweit kreis- und landeskirchliche Organe letztere Zielsetzungen einbringen, wenn sie in gemeindliche Entscheidungsprozesse involviert sind.

Hierzu ist festzustellen, dass kreis- und landeskirchliche Organe in die untersuchten Prozesse prinzipiell in drei verschiedenen Funktionen eingebunden waren. Entweder fungierten sie als Dienstleister für Verwaltungstätigkeiten, beispielsweise wenn Rentämter Gelder für die Kirchengemeinden verwalteten. Oder kreis- und landeskirchliche Organe übernahmen Aufgaben der Qualitätskontrolle. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn Ausschreibungs- und Vertragstexte geprüft und angepasst wurden oder die Einhaltung von Denkmalschutzbestimmungen im Rahmen von Baumaßnahmen überprüft wurde. Und schließlich erteilten kreis- oder landes-

kirchliche Stellen Genehmigungen, z. B. zur Freigabe von landeskirchlichen Geldern für gemeindliche Baumaßnahmen oder zur Wiederbesetzung einer vakanten Pfarrstelle.

In den ersten beiden Funktionen konnte dabei in den betrachteten Prozessen kein explizites Einbringen kreis- und landeskirchlicher Zielsetzungen in die gemeindlichen Entscheidungsprozesse beobachtet werden. Lediglich durch die Erteilung beziehungsweise die Verweigerung von Genehmigungen wurde direkt steuernd in die Gemeinden eingegriffen. Dies betraf vor allem die Verweigerung der Freigabe vakanter Pfarrstellen für eine Wiederbesetzung, wie sie bei einer der untersuchten Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche erfolgte. Über diesen Eingriff wurden hierbei direkt die landeskirchlichen Vorgaben für die Pfarrstellenreduktionen umgesetzt.

Es zeigte sich in der Untersuchung, dass hiervon abgesehen kreis- und landeskirchliche Zielsetzungen in der Regel nicht durch die direkte Beteiligung kreis- oder landeskirchlicher Stellen an den Entscheidungsprozessen der Gemeindeleitungsgremien in die Entscheidungsfindung eingebracht wurden. Es erfolgte vielmehr eine indirekte Steuerung über Verfahrensvorgaben und insbesondere über Zuweisungsschlüssel. Auch in der EKHN und der EKKW gab es dabei Beispiele, in denen die Berechnungsschlüssel für die Gemeindepfarrstellen in den letzten Jahren zu einer Reduzierung des Pfarrstellenumfangs in den Kirchengemeinden und damit in der Folge teilweise zu Fusionsüberlegungen geführt hatte. Des Weiteren wurde von Berechnungsschlüsseln für eine angemessene Gebäudeflächengröße sowie für einen angemessenen Stellenumfang von beispielsweise Hausmeisterstellen berichtet, an denen sich die Kirchengemeinden orientierten.

Die Unterschiedlichkeit der Zuweisungsschlüssel in den betrachteten Landeskirchen ging dabei mit unterschiedlichen Anreizen für die Gemeindeleitungen einher und führte zu einem unterschiedlichen Entscheidungsverhalten der Gemeindevorsteher. Dies lässt sich besonders anschaulich an den Finanzzuweisungen für fusionierte Kirchengemeinden verdeutlichen. Wie in Kapitel 9.2.3 ausführlich dargestellt, waren zum Zeitpunkt der Erhebung vereinigte Kirchengemeinden in der EKHN bei den Finanzzuweisungen schlechter gestellt als selbständige kleinere Gemeinden. In der EKKW hingegen wurden Fusionen finanziell gefördert, nachdem zuvor pfarramtliche Vereinigungen unterstützt worden waren. In der Evangelisch-reformierten Kirche schließlich waren vereinigte Gemeinden weder besser noch schlechter gestellt als kleine unabhängige Gemeinden. In der Folge kamen Gemeindezusammenschlüsse in der EKHN nur in seltenen Fällen zustande, in denen die Kirchenvorstände aus der Situation der eigenen Gemeinde heraus und aufgrund ihrer eigenen Präferenzen einen großen Anreiz zur Hebung von Synergien durch eine Zusammenlegung hatten. Bei den in der Studie betrachteten Vereinigungen handelte es sich um vollständige Fusionen. Von Frau Zander wurde hingegen berichtet, dass in der EKHN insgesamt, wenn überhaupt, meist nur pfarramtliche Vereinigungen stattfinden. In der EKKW hatten sich in der Untersuchung ehemals pfarramtlich verbundene Gemeinden zu

einer Verschmelzung entschieden, wobei die Selbständigkeit der einzelnen Gemeindeteile in der Praxis weitgehend bewahrt wurde. Und in der Evangelisch-reformierten Kirche schließlich kamen vor allem pfarramtliche Vereinigungen zustande, und zwar dann, wenn Pfarrstellen in den Kirchengemeinden nicht wiederbesetzt werden durften.

Die unterschiedlichen Anreize gehen dabei auch mit spezifischen Problemen für die Landeskirchen einher. In der EKHN scheint insgesamt ein zu geringer Anreiz für Zusammenschlüsse gegeben zu sein, wodurch sich die angestrebte Hebung von Synergien nicht im gewünschten Umfang erreichen lassen dürfte. Die Kirchengemeinden der EKKW fusionieren zwar, jedoch werden aus Angst vor Protesten der Gemeindemitglieder und mit Verweis auf die Aussage des Bischofs, dass die Kirche im Dorf bleibe, kaum Synergien durch die Veräußerung von überschüssigen Gebäuden gewonnen. Und in der Evangelisch-reformierten Kirche sind die pfarramtlichen Vereinigungen mit einer starken Mehrbelastung der Pfarrer verbunden, die nicht nur mehrere Predigtstellen zu betreuen haben, sondern gegebenenfalls auch in mehreren Kirchenräten mitarbeiten müssen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass in den untersuchten Fallbeispielen die intensivere oder weniger intensive direkte Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe in die gemeindlichen Entscheidungsprozesse in den verschiedenen betrachteten Landeskirchen keine direkte Auswirkung darauf hatte, inwieweit kreis- und landeskirchliche Zielsetzungen in die Entscheidungsfindung einfließen. Schlüssel für den Pfarrstellenumfang sowie Finanzausweisungsschlüssel hingegen besaßen in allen drei untersuchten Landeskirchen eine gleichermaßen starke steuernde Wirkung.

H 3: *Wenn kreis- und landeskirchliche Organe in gemeindliche Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf die Kirchengemeinde und die Landeskirche insgesamt haben, direkt eingebunden sind, dann werden Kostensenkungspotenziale bei den von kirchlicher Seite insgesamt aufzubringenden Kosten umfassender erkannt und genutzt.*

Die dritte Hypothese betraf im Rahmen der Untersuchung vor allem die Bauprojekte. Hier war jedoch kein positiver Zusammenhang zwischen der Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe und der Nutzung von Kostensenkungspotenzialen bei den von der Kirche insgesamt für die Baumaßnahmen aufzubringenden Kosten festzustellen.

Die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher selbst konzentrierten sich dabei, wie aufgrund der ermittelten Motivstrukturen zu erwarten, in erster Linie auf die von ihrer Kirchengemeinde selbst aufzubringenden Kosten und erst in zweiter Linie auf die Gesamtkosten des Bauprojekts beziehungsweise die von kirchlicher Seite insgesamt aufzubringenden Kosten. Die eingebundenen kreis- und landeskirchlichen Organe waren in den untersuchten Prozessen in drei Funktionen tätig. Erstens genehmigten sie die Bauanträge sowie die Freigabe landeskirchlicher Finanzmittel zur

Unterstützung der Bauprojekte, zweitens überwachten sie die Einhaltung der Denkmalschutzbestimmungen und drittens verwalteten sie teilweise die Finanzmittel der Kirchengemeinden auf Kirchenkreisebene. In allen drei Funktionen konnte jedoch kein explizites Hinwirken auf Kostensenkungen oder eine Unterstützung bei der Ermittlung von Kostensenkungspotenzialen beobachtet werden.

Es waren vielmehr die Gremien der Kirchengemeinden selbst, die teilweise versuchten, kostengünstige Baulösungen zu finden. Im Fall der Gemeinde der EKKW, deren Kirchengebäude unter Denkmalschutz stand, wurden diese Bemühungen durch die Denkmalschutzvorgaben, die nach Aussage des Interviewpartners von kirchlicher Seite in manchen Punkten noch strenger interpretiert wurden als von den staatlichen Denkmalschützern, sogar teilweise zunichte gemacht. Der fehlende Finanzierungsplan sowie die Unklarheit über die zur Verfügung stehenden Gelder lieferten ebenfalls keine Anreize, über alternative Finanzquellen nachzudenken. In anderen Kirchengemeinden wurde dies hingegen häufig getan, wenn klar war, dass die gemeindlichen und die landeskirchlichen Gelder in der Summe für die Umsetzung der gewünschten Baumaßnahme nicht ausreichten. Ideen für Finanzquellen kamen dabei häufig aus den Gemeindeausschüssen und von einzelnen Spezialisten aus den Kirchengemeinden. Wie Kapitel 9.2.1 zeigte, sind mögliche Quellen staatliche Stellen, z. B. bei der Errichtung von Stadtteilzentren, Fördergelder von Umweltschutzeinrichtungen bei energetischen Sanierungen sowie Spenden sowohl aus den Gemeinden als auch von Unterstützern außerhalb der Gemeinden.

Problematisch hierbei ist, dass die Aufdeckung von Kostensenkungspotenzialen und von alternativen Finanzquellen in den untersuchten Prozessen augenscheinlich davon abhing, welches Know-how in den einzelnen Kirchengemeinden vorhanden war und welche Ideen generiert wurden. Wenn Gemeinden hierbei ungewöhnliche Wege gingen, wurde dies zwar offensichtlich von den Kirchenkreisen teilweise aufmerksam verfolgt, zum Untersuchungszeitpunkt schienen sich daraus jedoch noch keine standardisierten Beratungen von Gemeinden oder auf Kostensenkungen beziehungsweise die Nutzung alternativer Finanzquellen ausgerichtete Steuerungselemente entwickelt zu haben.

Letzteres ist gerade angesichts der hohen durch die Baumaßnahmen verursachten Kosten sowie des großen Potenzials der Steuerung durch Anreizsysteme verwunderlich. Ein Beispiel hierfür ist der Fonds der EKKW, aus dem die Spendengelder verdoppelt wurden, die für die Innenrenovierung von Kirchen in den Gemeinden gesammelt worden waren. Dieser Fonds regte beispielsweise eine der untersuchten Gemeinden dazu an, speziell für diesen Teil ihrer Baumaßnahme viele Spenden zu sammeln und die Innenrenovierung mit diesen und mit dem zusätzlichen Geld aus dem speziellen Fonds umzusetzen. Würden ähnliche Anreize auch explizit für andere Bereiche der Baumaßnahmen gesetzt, könnten hier möglicherweise ähnliche Erfolge erzielt werden. In der Evangelisch-reformierten Kirche wurde dabei im Rahmen der besprochenen Baumaßnahme ganz allgemein von den Interviewpartnern erwähnt, dass die landeskirchlichen Zuschüsse prinzipiell nur unter der Voraussetzung gewährt

worden seien, dass die Kirchengemeinde auch in großem Umfang Gelder aus anderen Quellen generierte. Ein explizites allgemeingültiges Anreizsystem wurde hier jedoch nicht beschrieben.

Damit kann abschließend festgehalten werden, dass zum Untersuchungszeitpunkt zumindest bei den betrachteten Baumaßnahmen nicht festzustellen war, dass eine intensivere Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe zu einer besseren Nutzung von Kostensenkungspotenzialen bei den von kirchlicher Seite insgesamt aufzubringenden Kosten führte. Möglicherweise wird es zu alternativen Finanzierungsmöglichkeiten zukünftig jedoch umfassendere Beratungsleistungen geben, wenn den Kirchenkreisen mehr gemeindliche Best-Practice-Beispiele bekannt sind.

H 4: *Wenn kreis- und landeskirchliche Organe in gemeindliche Entscheidungsprozesse, die vertragliche Vereinbarungen beinhalten, eingebunden sind, dann steigt die Qualität der aufgesetzten Verträge.*

Durch die Einbindung übergeordneter Stellen und Spezialisten in die laufenden Prozesse sollen vor allem bei teuren Maßnahmen und Maßnahmen mit juristischen Auswirkungen fachlich fundierte Entscheidungen herbeigeführt werden. Eine Form der Einbindung übergeordneter Ebenen in gemeindliche Entscheidungsprozesse, die vertragliche Vereinbarungen beinhalten, besteht in der Moderation insbesondere von Fusionsgesprächen, die meist durch spezielle Beratungsanbieter durchgeführt wird. Durch die Moderation soll sichergestellt werden, dass zum einen die Gespräche effizient und zielorientiert angegangen werden, zum anderen jedoch auch alle kritischen Aspekte beleuchtet und beim Aufsetzen der Verträge bedacht werden. Hier gab es von den Gesprächspartnern durchweg positive Rückmeldungen, auch wenn nicht immer alle zunächst an den Gesprächen beteiligte Gemeinden letztendlich zu einem Zusammenschluss bereit waren.

Ein noch wichtigerer Aspekt ist die direkte Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe bei der Prüfung von Dokumenten. Dies betraf in der Untersuchung zum einen die Vertragsgestaltung, vor allem bei Zusammenschlüssen von Kirchengemeinden. Die Verträge wurden teilweise bereits durch kreis- oder landeskirchliche Juristen mit vorbereitet oder zumindest vor der Unterzeichnung von ihnen überprüft und gegebenenfalls angepasst. Zum anderen waren hier Stellenausschreibungen betroffen, deren Formulierungen ebenfalls häufig von übergeordneten Stellen vor der Veröffentlichung überprüft und gegebenenfalls in Absprache mit den Gemeindeleitungen angepasst wurden. Hier wurde von keinem Gesprächspartner aus den betroffenen Gemeinden Unzufriedenheit mit der Unterstützung geäußert. Auch in den Kirchengemeinden, die für Verträge eigene Ideen mit ehrenamtlichen Juristen aus der Gemeinde entwickelten, kam es zu keinen Konflikten mit den prüfenden kreis- oder landeskirchlichen Stellen. Sowohl bei den selbst vorbereiteten Verträgen als auch bei den Stellenausschreibungen wurden von den Prüfern in erster Linie Formulierungen angepasst und aus Sicht der Gemeindevorsteher teilweise verbessert und klarer gestaltet. Von inhaltlichen Konflikten wurde dabei nichts berichtet.

Insgesamt ist daher festzustellen, dass die vierte Hypothese in der Untersuchung weitgehend bestätigt wurde. Zwar kann die Vertragsklärung und -gestaltung bei entsprechendem fachlichen Know-how in einem Gemeindeleitungsgremium auch ohne die Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe mit gleich hoher Qualität erfolgen, mehrere Beispiele belegen jedoch, dass eine entsprechende Unterstützung nicht schadet und sogar zu einer Ergebnisverbesserung beitragen kann. Dabei war die beobachtete Intensität der Unterstützungsleistungen in diesem Bereich in allen drei Landeskirchen in etwa gleich hoch.

H 5: *Wenn die Gemeindemitglieder direkt (z. B. über Gemeindeversammlungen oder das Recht der Pfarrwahl) in die gemeindlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden, dann werden die Zielsetzungen und Wünsche der Gesamtgemeinde in den Entscheidungsergebnissen besser abgebildet.*

Die vorliegende These geht zunächst davon aus, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter die Gesamtgemeinde sowie die Zielsetzungen und Wünsche der Gemeindemitglieder nicht optimal abbilden. Dies für die einzelnen Kirchengemeinden detailliert zu überprüfen, würde umfassende Untersuchungen sowohl auf der Ebene der Gemeindevorsteher als auch auf der Ebene der Gemeindemitglieder erfordern. Das kann die vorliegende Arbeit jedoch nicht leisten. Allerdings geben einige der erhobenen Daten bereits deutliche Hinweise darauf, dass eher spezifische Gruppen von Gemeindegliedern im Leitungsgremium vertreten sind.

64 Prozent der befragten Gemeindeleiter kamen in das Leitungsgremium, weil sie zumindest unter anderem durch einen Pfarrer angesprochen oder vorgeschlagen wurden. 37 Prozent wurden von Gemeindeleitern angesprochen oder vorgeschlagen, 13 Prozent boten ihre Mitarbeit selbst an. Nur 8 Prozent wurden von Gemeindegliedern angesprochen oder vorgeschlagen und nur weniger als fünf Prozent von Mitgliedern einer Gemeindegruppe, der sie angehörten.⁵⁸⁵ Die meisten Gemeindevorsteher wurden also von den Pfarrern und anderen Gemeindeleitern aktiviert, aus der Kirchengemeinde selbst kamen nur wenige Vorschläge. Diese Erkenntnis spricht bereits dafür, dass die Gemeindeleitungsgremien tatsächlich nicht unbedingt die verschiedenen in der jeweiligen Kirchengemeinde vertretenen Milieus abbilden, sondern vielmehr von einem kleineren aktiven Kreis selektiert werden.

Das Problem wird bei den Wahlen noch deutlicher. Hier wurde von Wahlbeteiligungen von teilweise nur 10 Prozent berichtet. In der EKHN lag die Beteiligung bei der letzten Kirchenvorstandswahl im Jahr 2009 im Durchschnitt bei 21,5 Prozent.⁵⁸⁶ Dies kann die eigentlich vorgesehenen demokratischen Prozesse innerhalb der Gemeinden ad absurdum führen. Ein Gesprächspartner merkte im Interview an, dass man zynisch sagen könnte, die Gemeindeleiter und ihre Familien wählten sich quasi

⁵⁸⁵ Bei der Frage nach dem Anstoß zur Übernahme der Tätigkeit waren Mehrfachnennungen möglich. Dies erklärt die Addition der Prozentangaben auf mehr als 100 Prozent.

⁵⁸⁶ Zahl entnommen aus EKHN (Hrsg.) (2012 h).

selbst. Es zeigt sich also, dass nicht nur bei der Vorselektion der Kandidaten hauptsächlich bestimmte Gemeindegruppierungen beteiligt sind. Es ist ebenfalls nur ein kleiner Teil der Gemeindemitglieder, der die Gemeindeleiter wählt und seine Vorstellungen und Wünsche einbringt. Die Gemeindeleitungsgremien bilden demnach also mit großer Wahrscheinlichkeit nicht die Gesamtgemeinde und ihre Wünsche und Zielsetzungen ab, sondern eher die aktive Kerngemeinde, die sich auch an der Wahl der Gremien beteiligt.

Innerhalb der Gremien gibt es zudem häufig ein weiteres Einflussgefälle. Die geforderte zeitliche Verfügbarkeit bewirkt teilweise eine Dominanz bestimmter Gruppierungen in den Gemeindeleitungsgremien. In mehreren Interviews wurde darauf verwiesen, dass vor allem umfangreiche Aufgaben nur von Personen übernommen werden könnten, die nicht berufstätig seien, insbesondere von Rentnern und Pensionären. Ihr Anteil an den befragten Ehrenamtlichen betrug zwar lediglich 28,9 Prozent, jedoch zeigte sich, dass sie mit durchschnittlich 6,673 Wochenstunden deutlich mehr Zeit in ihre Gemeindeleitungstätigkeit investieren konnten als die Vollzeitbeschäftigten mit durchschnittlich 4,167 Wochenstunden.

Damit stellt sich in einem zweiten Schritt die Frage, inwieweit durch direkte Beteiligungsinstrumente bei konkreten Entscheidungen die Präferenzen der Gesamtgemeinde besser eingebracht werden, als in den Fällen, in denen die Leitungsgremien ohne diese Instrumente Entscheidungen treffen. Die hier vornehmlich zu betrachtenden Instrumente sind Gemeindeversammlungen und die in der Evangelisch-reformierten Kirche üblichen Direktwahlen der Pfarrer durch die Gemeindemitglieder.

Bei der in der Evangelisch-reformierten Kirche betrachteten Pfarrwahl wurde deutlich, dass nur ein geringer Prozentsatz der Gemeindemitglieder sich an der Wahl beteiligte. Im geschilderten Fall führte dies sogar dazu, dass das Leitungsgremium eine Einzahlwahl beantragte, da der Kirchenrat nach Aufnahme der Stimmung in der Gemeinde eine bestimmte Kandidatin für die Richtige hielt, aber Angst vor einem Zufallsergebnis in der Pfarrwahl aufgrund der geringen Wahlbeteiligung hatte. Auch bei der betrachteten gemeindlichen Pfarrwahl brachte sich demnach wieder vor allem die Kerngemeinde oder sogar nur ein Teil derselben ein.

Dieses Problem ist auch eine Erklärung für die von den Landeskirchenvertretern geschilderte Beobachtung, dass Gemeindeversammlungen in der Praxis nicht so häufig durchgeführt würden, wie dies in der Theorie vorgesehen ist. Die Gesprächspartner jeweils einer Gemeinde der EKKW und der EKHN berichteten beispielsweise, zwar im Rahmen ihres Bauvorhabens beziehungsweise Fusionsprozesses Gemeindeversammlungen durchgeführt zu haben. Diese seien jedoch nur von sehr wenigen Aktiven genutzt worden. In einer weiteren Gemeinde der EKKW und in einer Gemeinde der Evangelisch-reformierten Kirche wurde erklärt, dass man statt einer Gemeindeversammlung den Gemeindebrief zur Information der Gemeindemitglieder über den Stand der Fusion beziehungsweise der sich aus der Pfarrstellenreduktion ergebenden Änderungen genutzt habe. In der Gemeinde der EKKW sei eine

Gemeindeversammlung zwar angedacht gewesen, wegen der Schwierigkeit, das neue Gemeindekonstrukt verständlich zu erklären, und der ohnehin stets geringen Teilnehmerzahlen jedoch nicht durchgeführt worden.

Insgesamt existiert also die Schwierigkeit, dass häufig nur eine kleinere Gruppe von Gemeindegliedern in der Kirchengemeinde sehr aktiv ist, die sogenannte Kerngemeinde, während die übrigen Gemeindeglieder keinen engen Kontakt zur Gemeinde haben und sich damit auch nicht an Wahlen und Gemeindeversammlungen beteiligen. Das bedeutet, dass auch über direkte Beteiligungsinstrumente nicht die Präferenzen der Gesamtgemeinde abgebildet werden. Somit bleibt noch die Frage, ob zumindest die Wünsche und Zielsetzungen der Kerngemeinde stärker in die Entscheidungsprozesse eingehen, wenn Instrumente wie die direkte Pfarrwahl und Gemeindeversammlungen genutzt werden.

Aus den Motivstrukturen der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher geht jedoch hervor, dass die Sorge für die Gemeinde und ihre Gruppen bei den Gemeindeleitern sehr stark im Fokus stehen. Bei der Analyse der Entscheidungsprozesse wurde deutlich, dass Gemeinde in diesem Fall vor allem Kerngemeinde bedeutete, weil dies die Mitglieder waren, von denen die Gemeindevorsteher auch ein Feedback bekamen. Wie beispielsweise die Fälle der Aufgabe von Predigtstellen zeigen, war das Ziel der Kerngemeinde in der Regel die Aufrechterhaltung des Status Quo. Daher konnte es zu deutlichen und langanhaltenden Protesten kommen, wenn Einschnitte vorgenommen wurden.

Und so schien sich das Hauptengagement der ehrenamtlichen Gemeindeleiter, auch ohne die explizite Verwendung von Instrumenten wie Gemeindeversammlungen, auf den aktiven Gemeindekern zu konzentrieren. Der Kern, der sich die Probepredigten der Bewerber für eine vakante Pfarrstelle anhörte, der sich beschwerte, wenn liebgewonene Veranstaltungen zugunsten neuer Ideen abgeschafft wurden, und der bei Aktionen für die Kirchenrenovierung mithalf. Rückmeldungen wurden dann nicht im Rahmen vorgegebener Veranstaltungen, sondern im alltäglichen Miteinander eingeholt. Dies erklärt, warum das Ergebnis der betrachteten Prozesse in der Regel hauptsächlich in einer möglichst umfassenden Aufrechterhaltung des Status Quo trotz Mitglieder- und Einnahmerückgang lag. Veränderungen fanden sich vor allem in einer Verbesserung der aktuellen Angebote, z. B. durch zeitgemäßeres Equipment, oder auch in einer Flexibilisierung, die das Experimentieren, beispielsweise mit neuen Gottesdienstformen, ermöglichte.

Teilweise versuchten Gemeindeleitungsgremien zwar, in der Kerngemeinde nicht vertretene Milieus und Gruppen über speziell auf sie zugeschnittene Angebote anzusprechen. So wurde beispielsweise in einer der untersuchten Gemeinden die Einrichtung einer Jugendreferentenstelle diskutiert, um mehr junge Menschen für die Gemeinde zu gewinnen. Insgesamt wurde dabei jedoch in den Gesprächen ein starker Trend zum offenen Angebot und zur Einladung anstatt zur aktiven Ansprache und zum Missionieren deutlich. Bisweilen schwang auch eine gewisse Resignation mit,

wenn Gesprächspartner berichteten, dass gerade Kinder und Jugendliche schwer für die Gemeinden zu gewinnen seien, da bereits die Eltern keinen Bezug zur Kirche hätten und die Kinder daher zu Hause keine Kirchnähe erfahren. Hier zeigt sich die in Kapitel 4.2.2 dargelegte besondere Bedeutung des Uno-Actu-Prinzips in der gemeindlichen Dienstleistungsproduktion. Unabhängig davon, wie gut gemeindliche Angebote sind, kann der angestrebte geistliche Nutzen nur dann generiert werden, wenn die Teilnehmer auch einen Bezug zum Glauben haben. Gibt es diesen Bezug in Familien nicht, so sind Kinder und Jugendliche entsprechend schwerer durch Angebote der Kirchengemeinden anzusprechen. Problematisch bei den Versuchen zur Ansprache neuer Gruppen von Gemeindegliedern in den untersuchten Gemeinden war, dass die Entwicklung entsprechender Angebote nicht aufgrund von Rückmeldungen der betroffenen Gruppen, die angesprochen werden sollten, erfolgte. Stattdessen wurde in den Gemeindeleitungsgremien überlegt, welche Angebote die Milieus, die man ansprechen wollte, möglicherweise in die Gemeinde einladen könnten. Da diese Überlegungen nicht empirisch fundiert waren, klappte es in der Praxis zumeist kaum, mit einzelnen neuen Angeboten auch tatsächlich neue Menschen in den Kirchengemeinden zu holen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Gemeindeleitungsgremien in ihrem Entscheidungsverhalten am ehesten die Wünsche und Zielsetzungen der aktiven Kerngemeinde abdeckten. Diese Präferenzen wurden häufig auch aus eigenem Antrieb heraus von den Gemeindevorstehern auf informellen Wegen in der Kirchengemeinde erfragt und in die Entscheidungsfindung eingebracht. Beteiligungsinstrumente wie direkte Pfarrwahlen und Gemeindeversammlungen wurden nur von der Kerngemeinde oder Teilen von ihr genutzt. Insbesondere die Gemeindeversammlungen haben somit zwar allgemein insofern einen Nutzen, als sie dazu dienen können, einen geregelten formellen Austausch zwischen den Gemeindeleitern und den Mitgliedern zu etablieren. Deutliche Auswirkungen auf die Entscheidungsergebnisse konnten in der Untersuchung jedoch nicht nachgewiesen werden.

H 6: *Je intensiver die Gemeindemitglieder, gemeindliche sowie kreis- und landeskirchliche Organe in die Entscheidungsprozesse der Gemeindeleitung eingebunden sind, desto länger dauern die Prozesse.*

Die sechste Hypothese geht davon aus, dass die Einbindung zusätzlicher Organe und Gruppen in die Entscheidungsprozesse zum einen zusätzliche Abstimmungsprozesse erfordert und zum anderen verstärkt zu kontroversen Diskussionen aufgrund der unterschiedlichen eingebrachten Sichten und Präferenzen führt, wodurch sich die Zeit bis zur endgültigen Entscheidungsfindung verlängert. Dies hat sich in der Untersuchung an verschiedenen Stellen bestätigt. Dabei können Gemeindemitglieder, gemeindliche sowie kreis- und landeskirchliche Organe auf unterschiedliche Weise zu einer Verlängerung der Prozesse beitragen.

Wie bereits bei der Betrachtung der fünften Hypothese erläutert, brachten sich in die Entscheidungsprozesse hauptsächlich aktive Mitglieder der Kerngemeinde ein. Diese

traten zumeist für einen Erhalt des Status Quo ein und wurden, wie in den untersuchten Entscheidungsprozessen deutlich wurde, vor allem dann sehr aktiv, wenn sie befürchteten, dass Gebäude oder Aktivitäten vor Ort aufgegeben werden könnten. Teilweise gelang es den Gemeindeleitungsgremien dabei, die Gemeindeglieder von der Notwendigkeit bestimmter Veränderungen zu überzeugen. Dies zeigte sich dann beispielsweise in den bereits geschilderten Gemeindeversammlungen mit wenigen Teilnehmern und wenig kritischem Feedback. Es wurden jedoch in den Interviews auch Situationen geschildert, in denen die Gemeindeglieder deutlich auf eine Verlangsamung von Veränderungsprozessen drängten. Ein Beispiel hierfür ist der Zusammenlegungsprozess in der EKHN, an dem zunächst vier Kirchengemeinden beteiligt waren, der letztendlich aber nur zu einer Vereinigung zweier Gemeinden führte. Hier wurde berichtet, dass die Kirchenvorsteher nach einem ersten gemeinsamen moderierten Wochenende sehr beflügelt gewesen seien und viele Ideen für eine Zusammenarbeit der Kirchengemeinden entwickelt hätten. Zurück in den Gemeinden seien sie jedoch mit einer deutlichen Zurückhaltung, kritischen Stimmen und Zweifeln konfrontiert worden. Die Bearbeitung durch die kritisch eingestellten Gemeindeglieder habe dann in der Folge auch zu einer kritischeren Haltung bei den Kirchenvorstehern geführt und die erste Euphorie gedämpft.

Kreis- und landeskirchliche Organe wurden in verschiedenen Prozessen ebenfalls als ausbremsend erlebt. Entweder, wie im Fall der denkmalgeschützten Kirche der EKKW, durch Konflikte im Rahmen von Abstimmungsprozessen. Im genannten Beispiel waren nicht nur landeskirchliche Spezialisten für den Denkmalschutz involviert, sondern diese mussten sich teilweise noch mit der staatlichen Denkmalschutzbehörde abstimmen. Laut Schilderung des Gesprächspartners kam es dabei zu widersprüchlichen Aussagen und unterschiedlichen Forderungen, die zunächst geklärt werden mussten, bevor das Bauprojekt schließlich starten konnte.

Organe auf Kirchenkreisebene wurden zudem im Rahmen der von ihnen erbrachten Dienstleistungen für die Gemeinden, insbesondere bei der Verwaltung und Freigabe der finanziellen Mittel der Kirchengemeinden, als ineffizient erlebt. Sowohl in der EKKW als auch in der EKHN gab es Schilderungen, dass die Freigaben genehmigter Gelder durch die entsprechenden Stellen des Kirchenkreises sehr lange dauerten und die Zusammenarbeit dadurch teilweise sehr kraft- und zeitraubend sei. Dies bestätigt den im aktuellen Reformprozess aufgebrachten Kritikpunkt, dass die Kirchenkreise auf die in vielen Landeskirchen stattfindende Verlagerung von Kompetenzen auf die mittlere Ebene häufig nicht in ausreichendem Maße vorbereitet seien. Bei den genannten Fällen handelte es sich zwar in erster Linie um ein Ausbremsen der Durchführung von Maßnahmen und weniger des grundlegenden Entscheidungsprozesses. Dennoch wurde in den Gesprächen deutlich, dass hierdurch personelle Ressourcen der Gemeinden gebunden und zeitlich nachgelagerte Entscheidungsprozesse verzögert wurden.

In einem einzelnen Fall wurde sogar von einer bewussten Blockade eines Vorhabens einer Gemeinde durch einen übergeordneten Amtsträger berichtet. Eine der untersuchten Kirchengemeinden der EKKW hatte dabei nach Aussage des Interviewpartners im Rahmen ihrer Zusammenlegung zunächst mit einem älteren Dekan zu kämpfen, der den Zusammenschluss ohne weitere Begründung blockiert habe, möglicherweise um nicht die Zahl der Gemeinden im Dekanat zu verringern und damit die eigene Position zu gefährden. Erst unter einem neuen Dekan, der das Vorhaben unterstützt habe, sei die Vereinigung dann schließlich zustande gekommen. Hieran zeigt sich wiederum das Risiko der Top-down-Organisation und des episkopalen Leitungsverständnisses der EKKW. Dieses kann von einzelnen Amtsträgern dazu genutzt werden, ihre persönlichen Interessen gegenüber hierarchisch niedriger gestellten Organen durchzusetzen, ohne eine konkrete Begründung abgeben zu müssen.

Auf der anderen Seite ist festzuhalten, dass die Einbindung von Gemeindemitgliedern, gemeindlichen sowie kreis- und landeskirchliche Organen in einigen der untersuchten Entscheidungsprozesse auch eine gegenteilige, beschleunigende Wirkung auf die Entscheidungsprozesse hatte. Kreis- und landeskirchliche Organe unterstützten beispielsweise durch Moderationstätigkeiten und andere Dienstleistungen wie Beratungen gemeindliche Entscheidungsprozesse und ermöglichten so eine schnellere Lösungsfindung. Vorgegebene Fristen, wie z. B. bei Pfarrwahl- oder Fusionsprozessen, führten ebenfalls häufig zu einer Beschleunigung der Entscheidungsfindung. Auch die Gemeindemitglieder trugen an verschiedenen Stellen zu einem schnelleren Abschluss von Entscheidungsprozessen bei, indem sie beispielsweise ihr Know-how in Ausschüssen einbrachten.

Welche Wirkungsrichtung dabei stärker ist, muss von Fall zu Fall überprüft werden. Die Hypothese kann daher nicht eindeutig bestätigt oder widerlegt werden. Festzuhalten bleibt jedoch, dass in den Interviews an mehreren Stellen Situationen geschildert wurden, in denen die Einbindung der Gemeindemitglieder oder kreis- und landeskirchlicher Organe ein deutliches Ausbremsen der Entscheidungsfindung in den Gemeindeleitungsgremien und der Veränderungsprozesse in den Gemeinden bewirkt hat.

H 7: *Je selbständiger ein Gemeindeleitungsgremium agieren kann, desto mehr Eigenverantwortung übernehmen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen.*

In der Untersuchung zeigte sich, dass die vorliegende Hypothese zusammen mit der ähnlich gelagerten Hypothese H 9 zu betrachten ist, da der Selbständigkeitsgrad des Gemeindeleitungsgremiums und der Einfluss der Ehrenamtlichen im Leitungsgremium selbst einen kombinierten Einfluss auf den Umfang der Eigenverantwortung haben, welche die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher übernehmen. Die beiden Hypothesen sollen daher nach der Analyse der achten Hypothese gemeinsam betrachtet werden.

9.3.2 Die Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen

In Kapitel 5.4 wurden zur Wirkungsweise unterschiedlicher Einflussverteilungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien fünf Hypothesen formuliert. Diese werden im Folgenden mit den in der Untersuchung gemachten Beobachtungen abgeglichen.

H 8: *Je mehr ein Einflussüberhang der Pfarrer in den Gemeindeleitungsgremien in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehen ist, desto größer ist der Einfluss der Pfarrer in den Gremien auch in der Praxis. Je mehr hingegen ein Einflussüberhang der Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien in den rechtlichen Regelungen einer Landeskirche vorgesehen ist, desto größer ist der Einfluss der Ehrenamtlichen in den Gremien auch in der Praxis.*

Die Richtigkeit dieser Hypothese zeichnete sich bereits in den landeskirchlichen Interviews ab. Beispielsweise haben in der EKHN passend zur starken Betonung des Ehrenamts mehr als 50 Prozent der Gemeindeleitungsgremien einen ehrenamtlichen Vorsitz, in der Evangelisch-reformierten Kirche etwa ein Drittel und in der episkopal ausgerichteten EKKW nur ca. 20 Prozent. Auch in den Fragebögen und den Gemeindeinterviews bestätigte sich der Zusammenhang zwischen der in den rechtlichen Regelungen vorgesehenen Einflussverteilung und dem tatsächlichen Einfluss der Pfarrer und der Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien.

Im Einzelfall ist die Einflussverteilung dabei auch, wie in der Analyse der Hypothese H 1 ausführlich dargestellt, von den Persönlichkeiten und Motivstrukturen der einem Gemeindeleitungsgremium angehörenden Haupt- und Ehrenamtlichen abhängig. Unabhängig von den verfügungsrechtlichen Regelungen werden durchsetzungsstärkere und engagiertere Pfarrer und ehrenamtliche Gemeindevorsteher mehr Einfluss einfordern und erlangen als zurückhaltendere Mitglieder eines Leitungsgremiums. Dies kann je nach Verteilung der Persönlichkeiten einen stärkeren haupt- oder ehrenamtlichen Einfluss in einem Gemeindeleitungsgremium bewirken.

Unabhängig davon ließen sich jedoch in der Summe deutliche tendenzielle Unterschiede zwischen den drei betrachteten Landeskirchen in der Einflussverteilung zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien entdecken. Hierzu trugen insbesondere das grundlegende landeskirchliche Leitungsverständnis aber auch einzelne verfügungsrechtliche Regelungen bei.

In der EKHN hatten die Ehrenamtlichen in den untersuchten Prozessen prinzipiell eine sehr starke Stellung, die durch die rechtlichen Regelungen gefördert wurde. So nutzten beispielsweise die ehrenamtlichen Kirchenvorstandsmitglieder einer Gemeinde das Bilanzierungsverfahren, um sich von ihrem Gemeindepfarrer zu trennen. Eine andere Kirchengemeinde hatte laut Bericht des Gesprächspartners seit der Einführung der entsprechenden Soll-Regelung einen ehrenamtlichen Vorsitz im Kirchenvorstand, weil ein Mitglied der eigenen Gemeinde sich in der Synode für

diese Regelung eingesetzt hatte und der Kirchenvorstand sich der Regelung auch deshalb verpflichtet fühlte. Es trauten sich jedoch nicht alle Gemeindevorsteher zu, in einem so großen Umfang Verantwortung zu übernehmen. Im Gespräch in einer weiteren Gemeinde der EKHN zeigte sich, dass sich die Ehrenamtlichen dort nicht in der Lage fühlten, die alleinige Verantwortung als Vorsitzende eines Gremiums zu übernehmen. Der Kirchenvorstand hatte daher einen hauptamtlichen Vorsitz und es wurde berichtet, dass beispielsweise im Bauausschuss immer alle Mitglieder zusammen unterschrieben, damit keiner von ihnen alleine die Verantwortung übernehmen müsse.

Der prinzipiell starke Einfluss der Ehrenamtlichen in den Leitungsgremien der EKHN war auch Thema in manchen Kommentaren der befragten Kirchenvorsteher in den Fragebögen. Dabei wurde die starke Betonung des Ehrenamts teilweise auch kritisiert. So schrieb ein Proband: „Die Rechtsordnung der EKHN ist m.E. zu stark durch die Erfahrungen der NS-Zeit geprägt. Die Überbetonung der Ehrenamtlichkeit führt auf vielen Ebenen zur Handlungsunfähigkeit. Auch die starke Betonung der Gemeinden als Körperschaft des öffentlichen Rechts verhindert notwendige Zusammenschlüsse und die Konzentration der Kräfte auf wenige Handlungsfelder.“ Und in einem anderen Kommentar hieß es: „In unserer Gem. werden 63 hauptamtliche Mitarbeitende 'verwaltet' – ehrenamtlich! Das ist ein kleiner mittelständischer Betrieb, der nebenbei betrieben wird – von Menschen, die mehr oder weniger etwas verstehen, keine Profis sind. Das Ehrenamt an solchen Stellen inhaltlich u. evtl. als Aufsichtsgremium – ja; aber als Betriebsmanager ist das aus meiner Sicht nicht professionel [sic!] gedacht. Kostengünstiger könnte es bestimmt auch anders sein.“

In den rechtlichen Regelungen der Evangelisch-reformierten Kirche ist weder ein deutlicher Einflussüberhang der Pfarrer noch ein deutlicher Einflussüberhang der Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien zu erkennen. In der Praxis scheint der Einfluss sehr stark von der Kultur der jeweiligen Kirchengemeinde abzuhängen. Teilweise waren die Ehrenamtlichen in den untersuchten Gemeinden dabei sehr selbständig und auch der Vorsitz im Leitungsgremium wurde seit vielen Amtsperioden von einem Kirchenältesten übernommen. Die Gemeindevorsteher redeten oft auch bei geistlichen Themen mit und übernahmen im Fall einer Vakanz sehr eigenständig die komplette Leitung der Gemeinde. Es gab in der Untersuchung jedoch auch eine Kirchengemeinde mit eher zurückhaltenden Kirchenältesten und einem Pfarrer mit einer sehr starken Persönlichkeit. Auch dort wurde zwar teilweise von Situationen berichtet, in denen sich die Ehrenamtlichen in Entscheidungen gegen das hauptamtliche Kirchenratsmitglied durchsetzten. Insgesamt entstand jedoch im Gespräch sehr stark der Eindruck, dass hier in der Regel der Sicht des Pfarrers gefolgt wurde. Selbst da, wo der Hauptamtliche gerne mehr Diskussionen gehabt hätte, nämlich zu geistlichen und theologischen Fragen, zeigte sich, dass sich die Ehrenamtlichen zu einer kontroversen Debatte auf diesem Gebiet nicht in der Lage sahen und sich für dieses Thema nicht zuständig fühlten.

Obwohl es auch in den untersuchten Gemeinden der EKKW viele sehr selbständige und engagierte Ehrenamtliche gab, wurde in mehreren Punkten eine stärker herausgehobene Stellung der Pfarrer analog zum Leitungsverständnis der Landeskirche sichtbar. Im untersuchten Pfarrstellenbesetzungsprozess beispielsweise spielte der in der Gemeinde verbliebene Pfarrer eine viel zentralere Rolle als in den betrachteten Pfarrstellenbesetzungsverfahren der beiden anderen Landeskirchen. Unter anderem führte er die Erstgespräche mit den Bewerbern durch. In einer anderen Kirchengemeinde mit mehreren Pfarrern wurde im Interview berichtet, dass diese in den Sitzungen sehr tonangebend seien und viel Redezeit einnahmen. Der Interviewpartner der dritten betrachteten Gemeinde wies zudem darauf hin, dass vielen Kirchenvorstehern im Rahmen der dort erfolgten Zusammenlegung zunächst gar nicht bewusst gewesen sei, wie viel sie selbst hätten gestalten können. Sie hätten aus früheren Zeiten nur die Situation gekannt, dass der Pfarrer und der Dekan Vorgaben machten und der Kirchenvorstand diese abnickte.

Die landeskirchlichen Unterschiede spiegelten sich auch in den statistischen Auswertungen der Antworten auf verschiedene Fragen im Fragebogen wieder. Dort wurde aber zusätzlich erkennbar, dass selbst in den Landeskirchen, die in ihren rechtlichen Regelungen den Ehrenamtlichen eine gleichwertige oder sogar eine hervorgehobene Stellung gegenüber den Pfarrern einräumen, die Pfarrer in der Praxis häufig eine gewisse Vormachtstellung in den Leitungsgremien besitzen. Dies hatte sich ebenfalls bereits in den landeskirchlichen Interviews angedeutet.

So wurde im Fragebogen von 62 Prozent der Ehrenamtlichen angegeben, dass ein Pfarrer im Leitungsgremium einen größeren Einfluss habe als ein Ehrenamtlicher. Als wichtigste Gründe dafür wurden genannt (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, bei der 5 die meiste Zustimmung zur jeweiligen Aussage signalisiert), dass die Pfarrer mehr Wissen auf dem Gebiet der Kirchenverwaltung und des Kirchenrechts (3,971) sowie der Theologie (3,745) besäßen und zudem mehr Zeit in der Gemeinde verbrächten (3,578). Dabei war es den Probanden jedoch auch selbst teilweise wichtig, die Pfarrer aufgrund ihrer hauptamtlichen Arbeit in der Gemeinde intensiv in die Entscheidungen miteinzubeziehen. Die Aussage, dass die Pfarrer am meisten von den Entscheidungen berührt werden und sie umsetzen müssen und daher auch mehr Mitspracherecht haben sollten, erhielt eine mittlere Bewertung von 3,275. Dies wurde in der Praxis bei den untersuchten Pfarrstellenbesetzungsprozessen besonders deutlich. Hier hatten Bewerber nur dann eine Chance, gewählt zu werden, wenn die bereits in einer Kirchengemeinde tätigen Pfarrer sich eine Zusammenarbeit mit ihnen vorstellen konnten. Der Einfluss der Pfarrer war auch daran erkennbar, dass 64 Prozent der Probanden angaben, zumindest unter anderem von einem Pfarrer angesprochen beziehungsweise für die Mitarbeit im Gremium vorgeschlagen worden zu sein. Nur 34 Prozent wurden von ehrenamtlichen Gemeindeleitern angesprochen

oder vorgeschlagen, 8 Prozent von Gemeindegliedern und 13 Prozent boten die Mitarbeit (auch) selbst an.⁵⁸⁷

Hier zeigte sich auch wieder die herausgehobene Stellung der Pfarrer in der EKKW, denn dort lag der prozentuale Anteil derer, die von einem Pfarrer angesprochen oder vorgeschlagen wurden, in allen drei Gemeinden über dem Durchschnitt und erreichte einen Mittelwert von 74 Prozent. Auch der prozentuale Anteil derer, die einem Pfarrer mehr Einfluss im Gremium zurechneten als einem ehrenamtlichen Kirchenvorstandsmitglied, lag in allen drei Gemeinden über dem Gesamtmittelwert von 62 Prozent. 79,4 Prozent der Befragten der EKKW gaben an, dass ein Pfarrer mehr Einfluss im Gremium besitze als ein ehrenamtliches Mitglied. Bei den genannten Gründen jedoch wichen die Aussagen der befragten Gemeindeleiter der EKKW kaum von denen der anderen Landeskirchen ab. Da die EKKW die einzige Landeskirche ist, in deren rechtlichen Regelungen die besondere Rolle der Hauptamtlichen im Leitungsgremium explizit hervorgehoben wird und in der ohne den Pfarrer in der Regel keine Entscheidungen im Kirchenvorstand getroffen werden dürfen, lag die Vermutung nahe, dass diese beiden Punkte nur hier als Gründe für einen größeren Einfluss der Hauptamtlichen im Gremium genannt werden würden. Interessanterweise wurden die beiden Aussagen jedoch von den Probanden aus den beiden anderen Landeskirchen ähnlich bewertet. Eine herausgehobene Stellung der Pfarrer in der landeskirchlichen Verfassung erreichte als Begründung für ihren Mehreinfluss im Gremium einen mittleren Wert von 2,824. Offenbar wurde demnach auch die Unabhängigkeit der Pfarrer in ihrer seelsorgerischen Tätigkeit in der EKHN und der Evangelisch-reformierten Kirche als herausgehobene Stellung bewertet und als mittel wichtiger Grund für einen Mehreinfluss der Pfarrer im Leitungsgremium eingestuft. Dass ohne den Pfarrer keine Entscheidungen im Gremium getroffen werden dürfen, wurde hingegen auch von den Probanden der EKKW nicht als wichtig angesehen. Der Aspekt erhielt im Durchschnitt aller Befragten als Ursache für einen Mehreinfluss der Pfarrer den geringsten Wert von 2,157.

Interessant ist jedoch auch der deutliche Unterschied in den Bewertungen zwischen Kirchengemeinden mit einem haupt- und Gemeinden mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitz des Leitungsgremiums, unabhängig von der Landeskirche. In den Kirchengemeinden mit einem hauptamtlichen Vorsitz⁵⁸⁸ sagten 72,4 Prozent der Befragten aus, dass ein Pfarrer mehr Einfluss im Gremium habe als ein Ehrenamtlicher. In den Gemeinden mit einem ehrenamtlichen Vorsitz waren es nur 57,1 Prozent. Die Bewertungen der einzelnen Ursachen wichen hierbei teilweise ebenfalls deutlich voneinander ab. So wurden in den Gemeinden mit hauptamtlichem Vorsitz als die drei wichtigsten Gründe für den Mehreinfluss der Pfarrer angeführt, dass die Pfarrer mehr Wissen auf dem Gebiet der Kirchenverwaltung und des Kirchenrechts

⁵⁸⁷ Bei der Frage nach dem Anstoß zur Übernahme der Tätigkeit waren Mehrfachnennungen möglich. Dies erklärt die Addition der Prozentangaben auf mehr als 100 Prozent.

⁵⁸⁸ Im Fall der zum Zeitpunkt der Untersuchung vakanten Gemeinden zählte der Vorsitz vor der Vakanz, da sich die Aussagen der Probanden auf diesen Zeitraum bezogen.

besäßen (4,575), die Vorbereitungen der Sitzungen übernahmen (4,250) und zudem mehr Zeit in der Gemeinde verbrachten (4,225). Die genannten drei Punkte erhielten in den Gemeinden mit ehrenamtlichen Vorsitzenden hingegen nur Bewertungen von 3,581 (Wissen Kirchenverwaltung und Kirchenrecht), 2,484 (Vorbereitung Sitzungen) und 3,161 (Zeit in der Gemeinde). Dies zeigt, dass das Einflussverhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen in Gemeinden mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitz stärker ausgewogen ist als in denen mit einem hauptamtlichen Vorsitz. Die ehrenamtlichen ersten Vorsitzenden sind demnach offensichtlich ein echtes gleichgewichtiges Gegenüber der Hauptamtlichen.

Dies wurde auch anhand der Frage der von den Ehrenamtlichen in ihrer Leitungstätigkeit verwendeten Informationsquellen deutlich. In Gemeinden mit einem hauptamtlichen ersten Vorsitz wurden die Pfarrer in ihrer Wichtigkeit als Informationsquelle (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, bei der 5 eine ausgesprochen häufige Nutzung signalisiert) mit einem Wert von 4,538 eingestuft. Die ehrenamtlichen zweiten Vorsitzenden hingegen wurden weniger stark als Informationsquelle genutzt und erhielten lediglich einen Wert von 3,538. Gefolgt wurden sie von den Ausschüssen (3,423) und anderen Gemeindeleitern (3,269). In Gemeinden mit einem ehrenamtlichen Vorsitz erreichten die Pfarrer jedoch nur einen Wert von 3,964 und die ehrenamtlichen Vorsitzenden einen Wert von 4,055. Auch hier wurden beide gefolgt von den Ausschüssen (3,491) und anderen Kirchenvorstehern (3,473). In Kirchengemeinden mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitz des Leitungsgremiums hatten die Pfarrer im Gegensatz zu den Gemeinden mit einem hauptamtlichen ersten Vorsitz also keine deutlich hervorgehobene Stellung als Hauptinformationsquelle. Diese Erkenntnisse aus der Fallstudie weisen wiederum darauf hin, dass in der EKKW insgesamt die Stellung der Pfarrer in der Praxis auch deshalb höher sein wird, weil sie in 80 Prozent der Gemeinden den Kirchenvorstandsvorsitz innehaben und damit häufig kein gleichgewichtiges ehrenamtliches Gegenüber besitzen.

Die Position der Pfarrer wird dabei, wie sich in den Begründungen für ihren Mehreinfluss bereits angedeutet hat, durch aus dem Ehrenamt erwachsende Restriktionen zusätzlich gestärkt. Die Hauptschwierigkeit besteht darin, dass die Ehrenamtlichen für die Leitungstätigkeit nur in einem bestimmten zeitlichen Umfang zur Verfügung stehen können, da sie diese neben anderen Aufgaben in Familie, Haushalt und gegebenenfalls Beruf ausüben. Dies wurde auch in den Schilderungen der Interviewpartner und den Antworten in den Fragebögen sehr deutlich. Dabei investierten die Ehrenamtlichen mit einem durchschnittlichen wöchentlichen Zeitaufwand von 4,753 Stunden bereits sehr viel Zeit in das Ehrenamt. Dennoch hätten sich 44,3 Prozent der Befragten gerne mit einzelnen Themen mehr beschäftigt, gaben jedoch an, dies vor allem wegen der vielen abzuarbeitenden Muss-Themen im Gremium (3,5 auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 eine sehr wichtige Ursache signalisiert), der vielen Verwaltungsaufgaben (2,972) sowie ihrer anderweitigen beruflichen und privaten Verpflichtungen (mehrfach im Feld 'Sonstiges' zusätzlich angegeben) nicht tun zu können. Hinzu kommt, dass den Ehrenamtlichen in manchen

Gebieten das Wissen fehlt. Wenige berufliche Erfahrungen gab es in der Untersuchung insbesondere mit den Themen Unternehmensleitung (28 % der Probanden mit Berufserfahrung), Personalverwaltung (27 %), Recht (20 %), Theologie (9 %) und Bauhandwerk oder Architektur (7 %).

Als Fazit lässt sich also festhalten, dass die achte Hypothese grundlegend sowohl in der Auswertung der Fragebögen als auch in den untersuchten Prozessen bestätigt wurde. Sowohl das landeskirchliche Leitungsverständnis als auch einzelne rechtliche Regelungen führten dazu, dass die Ehrenamtlichen in den untersuchten Kirchengemeinden der EKHN, die das Ehrenamt sehr betont, tendenziell einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Entscheidungen in den Gemeindeleitungsgremien hatten, als die Ehrenamtlichen in den betrachteten Kirchengemeinden der episkopal ausgerichteten EKKW. Verstärkt wird dies durch den deutlich geringeren Prozentsatz ehrenamtlicher Kirchenvorstandsvorsitzender in der EKKW verglichen mit der EKHN. Wie die Befragung zeigte, verschob sich in den Kirchengemeinden, in denen der Vorsitz des Leitungsgremiums durch einen Hauptamtlichen ausgeübt wurde, das Einflussverhältnis zugunsten der Pfarrer, während die Vorsitzenden in den Gemeinden mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitz ein gleichgewichtiges Gegenüber für die Hauptamtlichen im Gremium darstellten. Insgesamt war dabei das Einflussverhältnis in allen drei Landeskirchen in der Praxis verglichen mit den theoretischen rechtlichen Regelungen zu den Hauptamtlichen hin verschoben. Die wichtigsten Gründe dafür waren die zeitlichen Einschränkungen der Ehrenamtlichen und der damit verbundene Informationsvorsprung der Hauptamtlichen, das Know-how der Pfarrer in Fragen der Kirchenverwaltung und des Kirchenrechts, der Einfluss der Hauptamtlichen bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Gemeindeleitern und die besondere Rücksichtnahme der Ehrenamtlichen auf die Pfarrer in der Entscheidungsfindung.

H 9: *Je größer der Einfluss der Ehrenamtlichen in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto mehr Eigenverantwortung übernehmen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen.*

H 7: *Je selbständiger ein Gemeindeleitungsgremium agieren kann, desto mehr Eigenverantwortung übernehmen die ehrenamtlichen Gemeindeleiter für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen.*

Wie bereits erläutert, ergab die Untersuchung, dass die Hypothesen H 7 und H 9 gemeinsam zu betrachten sind, da der Grad der Selbständigkeit des Gemeindeleitungsgremiums und der Einfluss der Ehrenamtlichen im Leitungsgremium selbst einen kombinierten Einfluss auf den Umfang der Eigenverantwortung haben, welche die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher übernehmen.

Einige Aspekte dieser Hypothesen wurden bereits bei der Analyse der ersten und der achten Hypothese behandelt. So hängt die Kreativität und die Eigenverantwort-

lichkeit ihres Handelns in einem starken Maße von der Persönlichkeit und den Präferenzstrukturen der Ehrenamtlichen ab. In allen drei Landeskirchen gab es in der Untersuchung Beispiele für kreatives und eigenverantwortliches Handeln ehrenamtlicher Gemeindeleiter. Und es gab in der Untersuchung in jeder Landeskirche mindestens ein Beispiel für eine Kirchengemeinde, in der die Ehrenamtlichen bestimmte Aufgaben und Entscheidungsfelder an die Hauptamtlichen abgaben. Sie sahen sich dabei, zumeist aufgrund fehlenden Know-hows, zeitlicher Restriktionen und aus Angst vor der Übernahme der Verantwortung, nicht dazu in der Lage, diese Aufgaben oder Entscheidungen zu übernehmen.

Zusätzlich ist anzumerken, dass die Entscheidungsfreiheit der Gemeindeleitungsgremien in allen betrachteten Landeskirchen allgemein an vielen Stellen durch wirtschaftliche und sachliche Restriktionen eingeschränkt ist. Wirtschaftliche und sachliche Notwendigkeiten erwiesen sich in der Untersuchung als wichtigster Auslöser für die betrachteten Prozesse. Finanzielle Probleme waren meist ein entscheidender oder zumindest ein unterstützender Faktor, der die Beschäftigung mit der Idee einer gemeindlichen Zusammenlegung auslöste. Den Bauprojekten gingen in der Regel fortgeschrittene Schäden der Gebäudesubstanz voraus, die dringend behoben werden mussten, wenn die Gebäude längerfristig erhalten bleiben sollen. Und ein Teil der untersuchten Pfarrstellenbesetzungsprozesse war dadurch bedingt, dass die vorherigen Amtsinhaber die Gemeinden verlassen hatten und die Stellen daher neu besetzt werden mussten. Auch die Prozessabläufe selbst waren häufig von finanziellen und sachlichen Restriktionen geprägt. So wurden Bauvorhaben in einzelne Bauabschnitte unterteilt, weil das Geld für die gesamte Baumaßnahme von den Gemeinden nicht auf einen Schlag aufgebracht werden konnte. Die Möglichkeiten im Rahmen der baulichen Umsetzung waren teilweise durch Vorgaben des Denkmalschutzes eingeschränkt. Und Zusammenschlüssen wurde auch unter finanziellen Gesichtspunkten zugestimmt.

Dies traf jedoch nicht auf alle betrachteten Prozesse zu und bedeutete außerdem nicht, dass den Gemeindeleitern gar keine Alternativen blieben. Aus den Gesprächen ging hervor, dass sich die Gemeindeleiter durch kreative Ideen, z. B. zur Spendengewinnung, neue Entscheidungsfreiräume schaffen konnten. Wie bereits bei der Betrachtung der ersten und der achten Hypothese dargelegt, hängt das Verhalten der Gemeindeleitungsgremien dabei in der Tat sehr stark vom landeskirchlichen Leitungsverständnis ab. Bezüglich der Kreativität und Eigenverantwortung der Ehrenamtlichen ist in der Untersuchung in der Summe zu bemerken, dass diese häufiger und intensiver sowohl in den Kirchengemeinden der EKHN als auch in den Gemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche zu beobachten war. Dabei scheint nicht nur die Einflussverteilung innerhalb der Gemeindeleitungsgremien, sondern auch die Selbständigkeit der Leitungsgremien im Zusammenwirken mit kreis- und landeskirchlichen Organen eine Rolle zu spielen. Sowohl Restriktionen innerhalb der Leitungsgremien als auch Restriktionen durch andere Leitungsebenen können die Kreativität und Eigenständigkeit der ehrenamtlichen Gemeindeleiter einschränken.

In der EKKW gab es in den betrachteten Prozessen dafür mehrere Beispiele. Das stärker top-down und episkopal ausgerichtete Leitungsverständnis bewirkte hier eine geringere Selbständigkeit der ehrenamtlichen Kirchenvorsteher in der Praxis. Abhängig von den Persönlichkeiten, beruflichen Qualifikationen, Lebenserfahrungen und den Präferenzstrukturen der Gemeindeleiter gab es dabei auch in der EKKW viele Ehrenamtliche, die ihre Tätigkeit sehr selbstbewusst, selbständig und eigenverantwortlich ausübten. Das Beispiel der Renovierung der denkmalgeschützten Kirche zeigte jedoch, dass auch die Kirchenvorsteher, die gerne ein hohes Maß an Eigenverantwortung für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen übernehmen wollten, an manchen Stellen durch enge Vorgaben und Intransparenz ausgebremst wurden. Zusätzlich wurde in den Interviews bestätigt, dass in den Köpfen mancher Kirchenvorsteher das Bild, dass der Kirchenvorstand hauptsächlich Vorgaben von übergeordneten Stellen und Vorschläge der Pfarrer abnicke, immer noch verankert sei.

In der Evangelisch-reformierten Kirche hingegen konnte in vielen Kirchengemeinden ein sehr selbstbewusstes Auftreten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter beobachtet werden, das damit zusammenzuhängen scheint, dass hier die Gemeinden eine besonders hervorgehobene und unabhängige Stellung haben. Entsprechend dieser Stellung der Gemeinden fühlen sich offensichtlich auch viele Kirchenälteste dafür verantwortlich, ihre Kirchengemeinden selbständig und eigenverantwortlich zu führen. Dazu gehört, in schwierigen Situationen kreative und auf die Besonderheiten der Kirchengemeinde zugeschnittene Lösungen zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür war der komplexe Plan für die betrachtete pfarramtliche Vereinigung und das äußerst eigenständige Verhalten der Kirchenältesten während der damit verbundenen Vakanzzeit.

In der EKHN wiederum scheinen sich das Selbstbewusstsein aber auch das Verantwortungsbewusstsein der ehrenamtlichen Kirchenvorsteher vor allem aus der besonderen Betonung des Ehrenamts in dieser Landeskirche zu speisen. Dies zeigte sich beispielhaft in der Gemeinde, deren Kirchenvorstand sich im Rahmen des Bilanzierungsverfahrens von dem Gemeindepfarrer trennte. Hier wurde im Gespräch von vielen Überlegungen berichtet, die sich die Ehrenamtlichen in der Vakanzzeit über das zukünftige Gemeindeprofil und dazu notwendige Kooperationen, Baumaßnahmen sowie Angebotserweiterungen machten. Auf Basis dieser Ideen und Zukunftsvisionen sollte schließlich ein neuer Gemeindepfarrer gesucht werden, der mit den Ehrenamtlichen zusammen an der Umsetzung der aufgestellten Ziele arbeiten sollte.

Als Fazit lässt sich also festhalten, dass im Einzelfall das Maß der Kreativität und Eigenverantwortung der Ehrenamtlichen in einem Gemeindeleitungsgremium auch von der Persönlichkeit und den Präferenzen der handelnden Personen abhängt. Zudem wird der Entscheidungsspielraum in den Leitungsgremien häufig durch wirtschaftliche und sachliche Notwendigkeiten eingeschränkt. Die verfügungsrechtlichen Regelungen haben aber ebenfalls einen nicht unwesentlichen Einfluss auf das

Verhalten der ehrenamtlichen Gemeindeleiter. Die siebte und die neunte Hypothese sind dabei zu kombinieren. In der Untersuchung wurde deutlich, dass die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher umso mehr Eigenverantwortung für das Finden kreativer und adäquater Lösungen in den Entscheidungsprozessen übernahmen, je mehr Freiheitsgrade im Entscheidungsprozess und je mehr Einfluss auf das Entscheidungsergebnis sie insgesamt hatten. Dies wiederum ist generell abhängig sowohl von der Einflussverteilung im Leitungsgremium selbst als auch vom Grad der Selbständigkeit des Gremiums gegenüber anderen kirchlichen Organen.

H 10: *Je größer der Einfluss des Pfarrers / der Pfarrer in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto mehr werden geistliche und theologische Themen im Gremium behandelt und desto mehr spielen geistliche und theologische Gesichtspunkte in der Entscheidungsfindung eine Rolle.*

Die vorliegende Hypothese geht zunächst von der Grundannahme aus, dass den Pfarrern theologische Aspekte in der Entscheidungsfindung wichtiger sind als den ehrenamtlichen Gemeindeleitern und / oder dass sie solche Aspekte aufgrund ihrer theologischen Ausbildung besser einbringen können. Diese Annahme wurde jedoch in der Untersuchung nicht eindeutig bestätigt.

Das umfassendere fachliche Wissen der Pfarrer auf dem Gebiet der Theologie wurde zwar in der Erhebung untermauert. So hatten sich nur 9 Prozent der befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter mit Berufserfahrungen in ihrem Beruf je mit theologischen Fragestellungen beschäftigt. Damit besaßen in den untersuchten Gemeinden die Pfarrer durch ihr theologisches Studium in den meisten Fällen sicherlich ein tieferes theologisches Fachwissen als die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher. Dennoch wird gerade in der evangelischen Kirche davon ausgegangen, dass ein theologisches Studium keine notwendige Voraussetzung ist, um sich mit geistlichen Fragen auseinandersetzen zu können. Die statistische Erhebung in den untersuchten Kirchengemeinden ergab zudem, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter durchschnittlich ein sehr hohes Bildungsniveau besaßen, das ihnen auch den Umgang mit komplexeren Fragestellungen und Zusammenhängen ermöglichte.

Damit stellt sich die Frage, inwieweit die Ehrenamtlichen geistliche und theologische Fragen in ihrer Arbeit generell im Blick haben. Insbesondere für die glaubensmotivierten Gemeindevertreter sowie auch für die überdurchschnittlich Motivierten spielen, wie sich anhand der von ihnen angegebenen Motive und Beschäftigungsfelder erkennen lässt, geistliche und theologische Themen eine herausragende Rolle. Die gesellschaftspolitischen Gestalter beschäftigen sich mit geistlichen Fragestellungen vor allem hinsichtlich des langfristigen Gemeindeprofils. Die intrinsisch motivierten Sinnverwirklicher hingegen legen den Blick mehr auf die aktuellen geistlichen Angebote ihrer Gemeinde. Und für die extrinsisch motivierten Gemeindegruppenvertreter sowie die Pfarrershelfer spielen geistliche Themen eine eher untergeordnete Rolle. Dies zeigt, dass es typabhängig ist, ob die ehrenamtlichen Gemeinde-

leiter in ihrer Arbeit einen Fokus auf geistliche und theologische Aspekte richten oder nicht.

Entsprechend wurde in einigen Interviews berichtet, dass sich die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher sehr intensiv in geistliche und theologische Themen einmischten, teilweise sogar mehr, als es den Pfarrern lieb sei, während es andere Kirchengemeinden gab, in denen sich die Ehrenamtlichen bei diesen Fragen sehr zurückhaltend verhielten. Hier wurde ein weiteres grundlegendes Problem sichtbar. So war in einer Gemeinde zu erkennen, dass das hauptamtliche Mitglied des Gemeindeleitungsgremiums gerne viel mehr geistliche und theologische Fragestellungen im Gremium behandelt hätte. Die Ehrenamtlichen sahen sich hierzu jedoch nicht in der Lage und fühlten sich auch nicht zuständig, wodurch die Impulse des Pfarrers ins Leere liefen, obwohl dieser im Gremium eine insgesamt eher starke Stellung besaß. An diesem Beispiel wird deutlich, dass abhängig von der Reaktion der Ehrenamtlichen geistliche und theologische Impulse der Hauptamtlichen selbst bei einem insgesamt großen Einfluss eines Pfarrers nicht unbedingt eine Auswirkung auf die Entscheidungsprozesse im Gemeindeleitungsgremium entfalten müssen.

Ein weiterer Aspekt ist hier ebenfalls zu bedenken. Aus den Fragebögen ging hervor, dass sich 44,3 Prozent der befragten Ehrenamtlichen gerne in ihrer Arbeit mit einzelnen Themen mehr beschäftigt hätten. Sie gaben jedoch an, dies vor allem wegen der vielen abzuarbeitenden Muss-Themen im Gremium (3,5 auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 eine sehr wichtige Ursache signalisiert) und wegen der vielen Verwaltungsaufgaben (2,972) nicht tun zu können. Intensiver hätten sich die Ehrenamtlichen unter anderem insbesondere gerne mit geistlichen / theologischen Fragestellungen (13 von 43 Befragten), dem Gemeindeprofil (11 Befragte) und auch mit den geistlichen Angeboten ihrer Gemeinde (8 Befragte) beschäftigt. Es zeigt sich also, dass nicht nur das Interesse der Beteiligten für die in den Gemeindeleitungsgremien behandelten Themen eine Rolle spielt, sondern vielmehr Themen häufig durch sachliche Notwendigkeiten vorgegeben sind.

Dies kann dabei sogar so weit gehen, dass die Arbeit der Hauptamtlichen außerhalb der Leitungstätigkeit davon betroffen ist. In manchen Gemeinden wurde berichtet, dass die Pfarrer teilweise wegen der vielen Verwaltungstätigkeiten Probleme hatten, genügend Zeit für ihre seelsorgerischen Aufgaben freizuhalten. Entlastet wurden die Pfarrer dabei teilweise durch ehrenamtliche Gemeindeleiter, die bereit waren, den ersten Vorsitz im Gemeindeleitungsgremium zu übernehmen. Ein größerer Einfluss der Ehrenamtlichen in den Leitungsgremien kann auf diesem Wege also sogar dazu führen, dass, zwar nicht in den Sitzungen der Gremien aber in der gesamten Arbeit in der Gemeinde, geistliche und theologische Fragen und Angebote intensiver behandelt werden können, als wenn die Pfarrer mehr Einfluss und damit auch mehr Verantwortung sowie zeitlichen Aufwand in den Leitungsgremien hätten.

Als Fazit ist damit festzuhalten, dass die Pfarrer aufgrund ihrer Bildung sicherlich ein fundierteres Wissen in geistlichen und theologischen Fragen besitzen als die meisten

ehrenamtlichen Gemeindevorsteher. Je nach Gemeindeleitertyp haben jedoch auch die Ehrenamtlichen einen ähnlich starken Fokus auf geistlichen Themen wie die Hauptamtlichen. Haben sie ihn nicht, so ist nicht gewährleistet, dass es ein Pfarrer schafft, geistliche und theologische Aspekte in größerem Maße in die Leitungsarbeit einzubringen, selbst wenn er einen großen Einfluss im Gremium besitzt. Und schließlich gibt es häufig so viele zu behandelnde Muss-Themen, insbesondere im Verwaltungsbereich, dass geistliche und theologische Fragen selbst dann, wenn alle Beteiligten an ihnen interessiert sind, im Alltag in der Gemeindeleitungsarbeit auf der Strecke bleiben. In den untersuchten Prozessen konnte daher die These, dass ein größerer Einfluss des Pfarrers oder der Pfarrer in einem Gemeindeleitungsgremium zu einer intensiveren Behandlung geistlicher und theologischer Themen im Gremium sowie zu einer verstärkten Betrachtung geistlicher und theologischer Gesichtspunkte in der Entscheidungsfindung führt, nicht untermauert werden.

H 11: Je ausgeglichener das Einflussverhältnis zwischen dem Pfarrer / den Pfarrern und den ehrenamtlichen Vorstehern in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto konfliktreicher und zeitaufwändiger sind die Entscheidungsprozesse.

Die vorliegende Hypothese geht davon aus, dass Pfarrer und Ehrenamtliche in den Gemeindeleitungsgremien häufig unterschiedliche Präferenzen haben und verschiedene Sichtweisen vertreten, wodurch sich Konflikte ergeben, die nur durch zeitaufwändige Diskussionen geklärt werden können, wenn keine Partei eine deutliche Vormachtstellung im Gremium besitzt.

Insgesamt wurde jedoch von den Befragten aller Landeskirchen die Zusammenarbeit zwischen den Pfarrern und den Ehrenamtlichen im Gremium sehr positiv bewertet. So erhielten die Aussagen, dass es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Gremium gebe, offen diskutiert werde, sich Pfarrer und Ehrenamtliche in ihren Kompetenzen ergänzten und die Zusammenarbeit harmonisch sei und auf Augenhöhe stattfinde alle Bewertungen zwischen 3,9 und 4,2 (auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 die stärkste Zustimmung zur jeweiligen Aussage signalisiert). Mit der Aussage, dass die Arbeit der Hauptamtlichen durch die Ehrenamtlichen qualitätsgesichert werde, konnten die Probanden jedoch weniger anfangen. Einige ließen dieses Item unausgefüllt und konnten offenbar mit dem Begriff Qualitätssicherung zumindest in dem genannten Kontext nichts verbinden. Ansonsten erhielt die Aussage im Durchschnitt eine Bewertung von 3,429. Der Aussage, dass Pfarrer und Ehrenamtliche häufig unterschiedliche Positionen verträten, stimmen die Probanden im Durchschnitt eher nicht zu. Sie erhielt einen Wert von 2,631. Diejenigen, die hier Meinungsunterschiede sahen, empfanden sie dabei nicht als negativ für die Zusammenarbeit, wie die Bewertungen der anderen Aussagen zeigten.

Prinzipiell wurde aus keinem Gremium von einer solchen Dominanz einer der beiden Parteien berichtet, dass diese Entscheidungen komplett ohne eine Auseinandersetzung mit der anderen Partei hätte treffen können. Somit sind im Falle unterschiedlicher Sichtweisen der Haupt- und Ehrenamtlichen immer Diskussionen zu führen,

die auch zu Konflikten werden können, wenn es zu keiner Einigung kommt. Von solchen Konflikten, die Gemeindeleitungsgremien teilweise auch in bestimmten Fragen spalteten, wurde vor allem im Rahmen der Fusionsprozesse berichtet. Hier gab es Fälle, in denen einzelne Pfarrer aus an Fusionsgesprächen beteiligten Gemeinden einer Vereinigung ablehnend gegenüberstanden. Es wurde geschildert, dass sich dies auch jeweils auf die Leitungsgremien der betroffenen Gemeinden übertragen habe. Selbst, wenn sich letztendlich die dem Zusammenschluss positiv gegenüberstehenden Gemeindevorsteher durchgesetzt hätten, habe das die Gespräche deutlich schwieriger gemacht. Die Konflikte traten also in diesen Fällen unabhängig von der konkreten Einflussverteilung in den betroffenen Leitungsgremien auf.

Aus der Untersuchung geht jedoch eine spezielle Konstellation im Leitungsgremium hervor, die die Zusammenarbeit generell stark zu erschweren scheint, und die bereits in Kapitel 9.2.3 im Rahmen der Analyse gemeindlicher Zusammenlegungen ausführlicher dargestellt wurde. Die Zusammenarbeit wird vor allem in den Sitzungen offenbar dann schwieriger, wenn eine Kirchengemeinde sehr groß ist und ihr Leitungsgremium daher viele (mindestens vier) hauptamtliche Mitglieder hat. Die Redeanteile in den Sitzungen und damit auch das Einflussverhältnis verschieben sich in diesem Fall in Richtung der Hauptamtlichen und weniger extrovertierte und wortgewandte Ehrenamtliche kommen nur schwer zu Wort. Eine große Anzahl ehrenamtlicher Gemeindevorsteher führt zu einem stärkeren Gegengewicht, erschwert aber andererseits eine stringente Sitzungsführung zusätzlich. Hier wird ein Problem der Bildung von sehr großen Gemeinden mit vielen Pfarrern deutlich. Sie erfordert nicht nur eine intensive Koordination zwischen den Hauptamtlichen, sondern kann auch die Arbeit im Leitungsgremium erschweren, weil dieses alle Pfarrer der jeweiligen Gemeinde umfasst, die sich allesamt einbringen möchten und denen entweder nur wenige Ehrenamtliche gegenübergestellt werden oder die von einer ebenfalls hohen Zahl Ehrenamtlicher zu einem sehr großen Gremium ergänzt werden.

Auch eine zu kleine Anzahl an Gremienmitgliedern kann jedoch die Arbeit im Gemeindeleitungsgremium erschweren. So wurde in einer kleineren Gemeinde der EKKW geschildert, dass durch die Zusammenlegung der ehemals sehr kleinen Kirchenvorstände der einzelnen Gemeindeteile die Sitzungen gewinnbringender geworden seien. Daher habe man auch bewusst das Gesamtgremium nicht verkleinert. Dieses war zwar groß, bestand jedoch nicht aus so ungewöhnlich vielen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen wie die Gremien, aus denen Schwierigkeiten bei der Sitzungsführung geschildert wurden.

Es kann also festgehalten werden, dass die befragten Ehrenamtlichen die Zusammenarbeit mit den Pfarrern im Leitungsgremium im Durchschnitt sehr positiv bewerteten. In den Fällen, in denen haupt- und ehrenamtliche Gemeindeleiter stark unterschiedliche Zielsetzungen in den untersuchten Prozessen vertraten, kam es unabhängig von der Einflussverteilung im jeweiligen Leitungsgremium zu Konflikten. Die elfte Hypothese konnte damit in den Fallbeispielen nicht bestätigt

werden. Allerdings zeigte sich, dass anstelle der Einflussverteilung in einem Gemeindeleitungsgremium die Größe desselben und die Zahl der hauptamtlichen Mitglieder einen Einfluss darauf zu haben scheinen, wie konfliktreich und zeitaufwändig die Entscheidungsprozesse sind. Dabei scheint es eine bestimmte Anzahl hauptamtlicher Mitglieder im Gemeindeleitungsgremium zu geben, die bei etwa vier Personen liegt, ab der die Zusammenarbeit im Gremium und eine stringente Sitzungsführung deutlich erschwert werden. Sehr kleine Leitungsgremien hingegen scheinen mit der Gefahr wenig gewinnbringender Sitzungen aufgrund einer zu geringen Anzahl von Ideengebern einherzugehen.

H 12: Je ausgeglichener das Einflussverhältnis zwischen dem Pfarrer / den Pfarrern und den ehrenamtlichen Vorstehern in einem Gemeindeleitungsgremium ist, desto höher ist die Qualität der Entscheidungsergebnisse.

Die vorliegende Hypothese basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Pfarrer und Ehrenamtliche unterschiedliche Qualifikationen und Sichtweisen in die Entscheidungsprozesse im Leitungsgremium einbringen und sich die Qualität der Entscheidungsergebnisse damit verbessert, wenn die verschiedenen Fähigkeiten und Sichten gleichberechtigt einfließen. Diese Sicht spiegelt sich auch in folgendem Kommentar aus einem Fragebogen wider: „Nach meiner Meinung ist es sehr gut und sinnvoll für eine Gemeinde, wenn sie nicht nur von Funktionären (hauptamtlichen Pastoren) geleitet wird, sondern auch ehrenamtliche Mitarbeiter sich bereit erklären, in der Gemeindeleitung mitzuarbeiten. Dadurch ist das Bindeglied zur Gemeinde vorhanden und Probleme, die in der Gemeinde auftauchen, transportieren sich schneller und einfacher in die Gemeindeleitung. Außerdem fällt es immer wieder auf, dass der Blickwinkel der ehrenamtlichen Mitarbeiter oft ein anderer als der der Pastoren ist. Durch ehrenamtliche Mitarbeit im Kirchenrat ist eine Vielfältigkeit von Berufen vorhanden, die der Arbeit oft zugutekommt. Ich denke, solange das Ehrenamt in der Gemeindeleitung mit Freude ausgeübt wird, ist es ein sehr positives Element für alle Gemeindeglieder.“ Auch die Untersuchungsergebnisse aus Hypothese H 8 sprechen dafür, dass ein ausgeglichenes Einflussverhältnis Vorteile für die Qualität der Arbeit in den Gemeindeleitungsgremien hat. In der Analyse dieser Hypothese wurde dargestellt, dass an einer übermäßigen Betonung entweder des Ehrenamts oder der besonderen Bedeutung des Pfarramts in verschiedenen Kommentaren Kritik geübt wurde, weil in beiden Fällen die Ressourcen und Kompetenzen der jeweils anderen Gruppe aus Sicht der Kommentatoren nicht hinreichend genutzt werden.

In der Analyse der Hypothesen H 7 und H 9 wurde deutlich, dass die Ehrenamtlichen ein bestimmtes Maß an Einfluss auf die Entscheidungsergebnisse benötigen, damit sie sich kreativ und eigenständig in die Entscheidungsprozesse einbringen. Allerdings hängt die prinzipielle Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, wie bereits in Hypothese H 1 dargelegt, auch vom Gemeindeleitertyp ab. In den beobachteten Prozessen zeigte sich, dass sich die Hauptamtlichen in der Mehrzahl ebenfalls sehr aktiv in die Arbeit in den Leitungsgremien einbrachten. Dabei waren sie oftmals

bereit, Mehrarbeit zu leisten, um bestimmte Problemlösungen möglich zu machen. Beispielsweise boten im Rahmen der in der Evangelisch-reformierten Kirche untersuchten pfarramtlichen Vereinigung die Pfarrer an, jeden Sonntag zwei Gottesdienste zu halten, um trotz der gesunkenen Pfarrerrzahl weiterhin regelmäßige Gottesdienstfeiern überall vor Ort zu ermöglichen. Teilweise mussten die Pfarrer zudem jeweils die Verwaltungsaufgaben übernehmen, die sich die ehrenamtlichen Gemeindeleiter einer Kirchengemeinde aufgrund mangelnder Qualifikationen nicht zutrauen. Dies waren beispielsweise Aufgaben in Bauprojekten oder im Bereich Personalangelegenheiten. Dabei wurde in den betrachteten Prozessen durchaus deutlich, dass für die Mitglieder der Leitungsgremien Probleme durch Überlastung entstehen, wenn nicht alle Ressourcen gleichmäßig genutzt, sondern einzelne Mitglieder, insbesondere die Hauptamtlichen, einseitig mit Aufgaben und Verantwortungen belastet werden. Eine direkte Auswirkung unterschiedlicher Einflussverteilungen auf die Entscheidungsergebnisse hingegen konnte nicht eindeutig nachgewiesen werden. Dabei gab es, wie bereits in der Analyse zu Hypothese H 11 dargelegt, in keinem Gremium eine so umfassende Vormachtstellung entweder der Haupt- oder der Ehrenamtlichen, dass diese komplett alleine agierten.

Die Untersuchung der exemplarischen Entscheidungsprozesse brachte jedoch eine andere wichtige Erkenntnis. Es wurde deutlich, dass die Qualität der Entscheidungen und der Arbeit in den Leitungsgremien oft von der Verfügbarkeit einzelner Spezialisten zu bestimmten Themen abhing. Dies waren zum einen ehrenamtliche Mitglieder des Leitungsgremiums, die sich beispielsweise mit juristischen Kenntnissen in die Formulierung von Verträgen einbrachten. Wie bereits erwähnt, waren es zum anderen Pfarrer, die ihr Wissen zu theologischen Fragen oder Kirchenverwaltungsthemen beisteuerten. Zusätzlich wurden teilweise auch fachkundige Personen und Organe außerhalb des Leitungsgremiums unterstützend hinzugezogen.

Dabei wurde ersichtlich, dass gerade Spezialisten aus der eigenen Gemeinde in einigen der betrachteten Prozesse einen entscheidenden Beitrag zum erfolgreichen Prozessverlauf leisteten. Dies war insbesondere im Rahmen der untersuchten Bauprojekte der Fall. Pfarrer kennen sich gemeinhin nicht sehr gut mit Bauangelegenheiten aus, und auch bei den beruflichen Kenntnissen der ehrenamtlichen Gemeindeleiter landete das Thema Bauhandwerk / Architektur auf dem letzten Platz. In mehr als der Hälfte der Gemeinden gab es kein ehrenamtliches Mitglied des Leitungsgremiums, das angab, sich mit dem Thema beruflich auszukennen. Der prozentuale Anteil der Gemeindeleiter mit beruflichen Kenntnissen zum Thema Bauhandwerk / Architektur unter den Probanden mit Berufserfahrung betrug nur 7 Prozent. Deshalb sind gerade im Baubereich Spezialisten außerhalb des Leitungsgremiums, beispielsweise in Bauausschüssen, von entscheidender Bedeutung für die Qualität der gefassten Beschlüsse zu den Baumaßnahmen.

Betrachtet man die große Bedeutung der ehrenamtlichen Know-how-Träger außerhalb der Gemeindeleitungsgremien für den Erfolg gerade der Bauprozesse, so stellt sich die Frage, warum die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter in den

Gemeindeleitungsgremien fast keine Rolle zu spielen scheint. Das Thema Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter belegte bei der Frage nach den Themen, mit denen sich die Gemeindeleiter beschäftigen, mit einer Bewertung von 2,172 (auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 eine sehr lange und intensive Beschäftigung mit einem Thema signalisiert) den vorletzten Rang. Auch bei der Frage nach Themen, mit denen sich die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher gerne mehr beschäftigen würden, spielten die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Gemeinden keine nennenswerte Rolle. In der Untersuchung zeigte sich jedoch, dass es mit Hilfe von Mund-zu-Mund-Propaganda und einer gezielten Suche möglich ist, Fachleute für Ausschüsse zu gewinnen. Ein gezielteres Management der ehrenamtlichen Mitarbeiter durch die Gemeindeleitungsgremien könnte demnach dazu beitragen, die ehren- und die hauptamtlichen Gemeindeleiter von Verwaltungsaufgaben zu entlasten und durch die Nutzung des Fachwissens der Ehrenamtlichen aus den Ausschüssen die Qualität der getroffenen Entscheidungen sowie der durchgeführten Maßnahmen zu erhöhen.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine möglichst umfassende Nutzung sowohl der haupt- als auch der ehrenamtlichen Ressourcen in einem Gemeindeleitungsgremium eine Überlastung einzelner Personen verhindert und die Nutzung sämtlicher vorhandener Kenntnisse und Qualifikationen gewährleistet. Eine direkte Auswirkung eines gewissen Einflussüberhangs entweder der Pfarrer oder der ehrenamtlichen Mitglieder eines Leitungsgremiums, wie er in einigen der untersuchten Kirchengemeinden zu beobachten war, auf die Qualität der Entscheidungsergebnisse konnte jedoch im Rahmen der Untersuchung nicht nachgewiesen werden. Stattdessen erwies sich das Vorhandensein einzelner Spezialisten zu bestimmten Themen als wichtiger Faktor für die Qualität der gefundenen Lösungen, wobei diese Spezialisten nicht Teil des Gemeindeleitungsgremiums sein müssen. Bei Bauangelegenheiten beispielsweise finden sich diese Spezialisten häufig im Bauausschuss einer Kirchengemeinde.

9.3.3 Die Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter

Im Kapitel 5.4 wurden zu den Auswirkungen unterschiedlicher Haftungsregelungen für die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher fünf Hypothesen aufgestellt. Inwiefern sich die vermuteten Wirkungszusammenhänge in der Praxis in der Erhebung bestätigt haben oder nicht, wird im Folgenden erläutert.

H 13: *Je umfassender die in den Rechtstexten hervorgehobene Haftung der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto umfassender ist auch das Haftungsbewusstsein der Gemeindeleiter in der Praxis.*

Die vorliegende Annahme geht davon aus, dass den ehrenamtlichen Gemeindeleitern die landeskirchlichen Rechtstexte und insbesondere die darin enthaltenen sie persönlich betreffenden Regelungen bekannt sind. Wird dort also die Haftung explizit thematisiert und werden sogar noch umfassendere Haftungsregelungen formuliert als die allgemeingültige Haftung bei grober Fahrlässigkeit, so müssten sich auch die

Gemeindevorsteher ihrer Haftung sowie des entsprechenden Haftungsumfangs bewusst sein und dies in ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Von den landeskirchlichen Vertretern aller drei Landeskirchen wurde betont, dass es wichtig sei, dass sich die ehrenamtlichen Gemeindeleiter ihrer großen Verantwortung und der damit verbundenen Haftbarkeit bewusst sind, auch wenn in der Praxis noch nie ein ehrenamtlicher Gemeindevorsteher in Haftung genommen wurde. Hier wurde jedoch beispielsweise für die EKKW von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold bereits die Vermutung geäußert, dass vielen Kirchenvorstehern ihre Haftbarkeit gar nicht bewusst sei.

Diese Annahme wird schon dadurch weiter genährt, dass sich die befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter nach eigener Aussage mit den einzelnen Rechtstexten der Landeskirchen weniger vertraut fühlen. Die vorletzte Stelle belegten dabei die Haftungsregelungen mit einem Wert von 2,435 (auf einer Skala von 1 bis 5, bei der 5 ausgesprochen gute Kenntnisse signalisiert).

Die tatsächlichen Kenntnisse gehen genauer aus den Ergebnissen zur Frage nach der in der jeweiligen Landeskirche gültigen Haftungsregelung hervor. Die Auswertung zeichnet für die befragten Ehrenamtlichen der EKKW in der Tat ein von Unwissenheit gekennzeichnetes Bild. 12 von 37 Probanden gaben an, nicht zu wissen, inwiefern sie als Kirchenvorsteher im Rahmen der Vermögensverwaltung haftbar seien. 18 Befragte (knapp 50 Prozent) waren überzeugt, überhaupt nicht haftbar zu sein. Nur fünf Probanden gaben korrekterweise an, nur bei grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz haftbar zu sein, zwei weitere Ehrenamtliche gingen sogar von einer weitergehenden Haftung aus. In der EKHN, in der die gleiche allgemeine Haftungsregel des BGB gilt, diese jedoch nicht explizit in den rechtlichen Regelungen der Landeskirche erwähnt wird, gaben fünf von 27 Probanden an, die Haftungsregeln nicht zu kennen. 11 Befragte (gut 40 Prozent) glaubten, nicht haftbar zu sein. Immerhin neun Probanden (ein Drittel) nannten die korrekte Haftungsregelung und ebenfalls zwei Ehrenamtliche gingen von einer noch umfassenderen Haftung aus. In der Evangelisch-reformierten Kirche kreuzten fünf von 29 Befragten an, sich mit der Haftungsfrage nicht auszukennen. Die gleiche Anzahl Probanden war überzeugt, nicht haftbar zu sein. 13 Befragte (knapp 44,8 Prozent) glaubten an eine Haftung nur im Fall von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Immerhin sechs Probanden (gut 20 Prozent) waren sich der umfassenderen Haftung im Rahmen der Vermögensverwaltung in der Evangelisch-reformierten Kirche bewusst.

Damit bestätigte sich in den untersuchten Kirchengemeinden die von Herrn Dr. Fischer und Herrn Reinhold geäußerte Vermutung, dass vielen Kirchenvorstehern in der EKKW ihre Haftbarkeit gar nicht bewusst sei. Über 80 Prozent der Befragten gaben entweder an, die Haftungsregeln nicht zu kennen oder nicht haftbar zu sein. Obwohl die Haftungsregelungen in den Rechtstexten der EKHN gar nicht angesprochen werden, war hier immerhin gut 40 Prozent der befragten Gemeindeleiter bekannt, dass sie haftbar gemacht werden können, wenn auch nicht allen von

ihnen genau bekannt war, unter welchen Voraussetzungen. Offenbar sind hier demnach andere Informationskanäle oder möglicherweise auch die unterschiedliche Einflussverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in den beiden Landeskirchen wichtiger für die Verbreitung der Information zur Haftbarkeit als die explizite Erwähnung der Haftungsregeln in den landeskirchlichen Rechtstexten. In der Evangelisch-reformierten Kirche waren sich ebenfalls nur gut 20 Prozent der Probanden ihrer erweiterten Haftbarkeit im Rahmen der Vermögensverwaltung bewusst. Immerhin gingen aber gut 65 Prozent der Befragten davon aus, zumindest im Fall der groben Fahrlässigkeit haftbar gemacht werden zu können. Dies mag auf die zentrale Stellung der Gemeinden im Gefüge dieser Landeskirche und der damit verbundenen Selbständigkeit der Kirchenräte zurückzuführen sein. In den untersuchten Kirchengemeinden kann somit jedenfalls nur in der Evangelisch-reformierten Kirche davon ausgegangen werden, dass das Bewusstsein der theoretischen Haftbarkeit bei der Mehrzahl der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in den betrachteten Prozessen eine entscheidungssteuernde Wirkung entfalten konnte.

Als Fazit ist also festzuhalten, dass das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher nicht zwingend umso größer ist, je umfassender die in den landeskirchlichen Rechtstexten aufgeführten Haftungsregelungen sind. Auch der tatsächliche Haftungsumfang entspricht häufig nicht dem Haftungsbewusstsein der Gemeindeleiter. Da nur in den untersuchten Entscheidungsprozessen in den Kirchengemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche davon ausgegangen werden kann, dass sich die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in der Mehrheit überhaupt ihrer theoretischen Haftbarkeit bewusst waren, können die weiteren Hypothesen an vielen Stellen kaum überprüft werden. Trotzdem sollen hier jeweils kurz ein paar Aspekte erwähnt werden, die in der Untersuchung der exemplarischen Entscheidungsprozesse zu beobachten waren.

H 14: *Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto stärker schonen die entwickelten Lösungen bei Entscheidungen mit großen finanziellen Auswirkungen die finanziellen Ressourcen der Gemeinde.*

H 15: *Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto kreativer und eigenständiger agieren die ehrenamtlichen Gemeindeleiter bei der Lösung finanzieller Problemstellungen.*

Die beiden Hypothesen können aufgrund der in der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse gemeinsam betrachtet werden. Zum Umgang mit den Gemeindefinanzen war generell zu beobachten, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter unabhängig von ihrem Haftungsbewusstsein aufgrund ihrer Fokussierung auf die eigene Gemeinde und deren Zukunft stets darum bemüht waren, die finanziellen Ressourcen ihrer Gemeinde zu schonen. So übernahm sich beispielsweise keine der untersuchten Gemeinden im Rahmen ihrer Baumaßnahme. Kredite wurden, wenn überhaupt, nur in geringem Umfang aufgenommen und zeitnah wieder abbezahlt.

Die Kreativität und Eigenverantwortung bei der Entwicklung von Lösungen hing dabei, wie bereits in der Analyse zu den Hypothesen H 7 und H 9 erläutert, zum einen vom Einfluss der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher auf die Entscheidungsergebnisse und zum anderen vom Typ der jeweiligen Gemeindeleiter ab. Gleichzeitig spielte jedoch gerade in den Bauprozessen, wie in der Auswertung zu Hypothese H 12 geschildert, die Mitarbeit von Spezialisten aus der Gemeinde, die nicht dem Leitungsgremium angehörten, eine entscheidende Rolle. Ihre Vorschläge zur Gewinnung von Spenden und Zuschüssen sowie zu Kosteneinsparungen während der Bauprojekte und auch im laufenden Betrieb danach hatten große Auswirkungen auf die finanziellen Aspekte der Baumaßnahmen.

Zur Auswirkung des Haftungsbewusstseins auf finanzielle Entscheidungen erbrachte die Untersuchung die Erkenntnis, dass selbst in den Fällen, in denen sich Gemeindeleiter ihrer Haftung bewusst sind, dieses Bewusstsein ohne Wirkung auf die Entscheidungsergebnisse bleiben kann, wenn dies durch äußere Vorgaben verhindert wird. In der Kirchengemeinde der EKKW, die ihre denkmalgeschützte Kirche wegen akuter Schäden renovieren musste, hatte es dem interviewten Kirchenvorsteher während der Sanierung der Kirche sehr zugesetzt, dass der Kirchenvorstand Entscheidungen über durchzuführende Maßnahmen treffen musste, ohne dass es einen Finanzierungsplan gab. Dennoch trug er, wie aus dem Gespräch hervorging, aufgrund der dringenden Notwendigkeiten der Maßnahme die Beschlüsse mit.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich die beiden Hypothesen H 14 und H 15 in der Untersuchung nicht bestätigen lassen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter in der Regel auch ohne ein entsprechendes Haftungs-bewusstsein aufgrund ihrer Motivstrukturen danach streben, sorgsam mit den finanziellen Ressourcen ihrer Gemeinde umzugehen.

H 16: *Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto mehr achten sie auf die Einhaltung von Gebäude- und Arbeitssicherheitsmaßnahmen, z. B. im Rahmen von Bauprojekten.*

Das Thema Gebäude- und Arbeitssicherheit fand im Rahmen der Bauprozesse in den meisten Kirchengemeinden nur im Hinblick auf die eingeschränkte Nutzbarkeit der Gebäude während der Baumaßnahmen Erwähnung. Während gefährlicher Bauphasen wurden die betroffenen Gebäude teilweise aus Sicherheitsgründen gesperrt. Inwieweit eine Sperrung jedoch bereits aufgrund der akuten Schäden hätte früher erfolgen müssen, darüber wurde von vielen Gemeindeleitern offenbar kaum nachgedacht.

In einer Gemeinde kam das Thema Arbeitssicherheit explizit zur Sprache. Hier wurde erwähnt, dass gerade bei Eigenleistungen durch Gemeindemitglieder im Baubereich darauf geachtet werde, dass diese ihr eigenes, privates Werkzeug mitbrächten und bedienen. Bei der Bedienung von gemeindeeigenem Werkzeug müsse nämlich eine entsprechende Einführung und die Einhaltung aller Arbeitsschutzregeln nachge-

wiesen werden, so dass Unfälle leicht zu kritischen Haftungsfragen führen könnten. Auch die Beteiligung von in der Gemeinde beschäftigten Mitarbeitern wie dem Küster an potenziell unfallträchtigen Aktivitäten sei kritisch, weil in diesem Fall Dienstunfallregelungen gelten könnten und auch sämtliche dienstliche Arbeitsschutzregeln zu beachten seien.

Hier wird also erkennbar, dass selbst ein entsprechendes Haftungsbewusstsein nicht unbedingt zu einer besseren Gewährleistung von Gebäude- und Arbeitssicherheit führen muss. Vielmehr können die Minimierung von Zeit und Kosten als höher priorisierte Ziele den Sicherheitszielen entgegenstehen. Dies kann sich so auswirken, dass versucht wird zu eruieren, wie man mit möglichst wenig zeitlichem und finanziellem Aufwand das Haftungsrisiko, wenn nötig unter Ausnutzung rechtlicher Sonderfälle und Lücken, minimieren kann. Die vorliegende Hypothese konnte also in der Untersuchung nicht bestätigt werden.

H 17: Je größer das Haftungsbewusstsein der ehrenamtlichen Gemeindeleiter ist, desto vorsichtiger agieren die ehrenamtlichen Gemeindeleiter gerade in mit Unsicherheiten behafteten Entscheidungsprozessen mit großen finanziellen Auswirkungen und desto länger dauert die Entscheidungsfindung und -umsetzung.

Aufgrund des insgesamt nur sehr gering ausgeprägten Haftungsbewusstseins war die vorliegende letzte Hypothese in der Untersuchung kaum zu überprüfen. Insgesamt zeigte sich jedoch, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter prinzipiell stark darauf fokussiert waren, keine finanziellen Risiken einzugehen. Dabei wurden allerdings Maßnahmen, die eine finanzielle Entlastung bringen könnten, wie beispielsweise der Verkauf von überschüssigen Gebäuden oder die Durchführung von Baumaßnahmen noch vor dem Auftreten größerer Schäden, meist nur langsam angegangen.

Die durchgeführten Baumaßnahmen waren daher durch die zumeist bereits sehr fortgeschrittenen Schäden in der Regel sehr dringend. Dennoch waren die Gemeindeleiter im Regelfall nicht bereit, Bauabschnitte freizugeben, solange die Finanzierung nicht eindeutig geklärt war. Deshalb wurden die Maßnahmen häufig in mehrere Bauabschnitte unterteilt. So wurde der Baubeginn nicht zu weit hinausgezögert, gleichzeitig mussten die Leitungsgremien jedoch keine Maßnahmen unter Unsicherheit über die Aufbringung der dazu notwendigen finanziellen Mittel freigeben. Dies erfolgte nur in einer Kirchengemeinde der EKKW, die ihre denkmalgeschützte Kirche sanierte und nach Aussage des Interviewpartners aufgrund der Dringlichkeit der Renovierung auf Drängen der übergeordneten Stellen Maßnahmen genehmigte, noch bevor die Finanzierung geklärt war.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in den untersuchten exemplarischen Entscheidungsprozessen mit großen finanziellen (und allgemeinen) Auswirkungen unabhängig von ihrem Haftungsbewusstsein im Regelfall sehr vorsichtig agierten, wodurch die Prozesse häufig sehr

lange dauerten. Dabei schienen sie eher bereit, finanzielle Nachteile durch spätes Agieren hinzunehmen, als das Risiko des Treffens von mit Unsicherheit behafteten finanziellen Entscheidungen einzugehen.

Insgesamt zeigt sich also, dass in der Untersuchung die Hypothesen zum Einfluss und zur Wirkungsweise der verschiedenen verfügungsrechtlichen Regelungen nur teilweise bestätigt werden konnten. Teilweise wurden jedoch in der empirischen Studie auch unerwartete Auswirkungen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sichtbar. Was die anhand der Untersuchung der exemplarischen Entscheidungsprozesse und der Überprüfung der aufgestellten Hypothesen gewonnen Erkenntnisse zur aktuellen Reformdebatte in der EKD beitragen können, wird im folgenden Unterkapitel erörtert.

9.4 Einordnung der Ergebnisse in die Reformdebatte – organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltungsvorschläge für die EKD

In Kapitel 2.4 wurde die aktuelle Reformdebatte in der EKD beleuchtet. Dabei wurde die Untersuchung der vorliegenden Arbeit in die im Rahmen der Debatte diskutierten Themen eingeordnet. Es wurde aufgezeigt, auf welche Weise die Arbeit zu einer informierten Reform beitragen kann.

Im vorliegenden Unterkapitel werden die in der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse und ihre Implikationen für den Reformprozess zusammenfassend dargestellt. Darauf aufbauend werden verschiedene konkrete organisatorische und verfügungsrechtliche Gestaltungsvorschläge für die Landeskirchen der EKD abgeleitet. Die Vorschläge beruhen dabei in erster Linie auf der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Sicht. Eine Überprüfung der Vereinbarkeit der Gestaltungsvorschläge mit theologischen Grundsätzen und Zielsetzungen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden, müsste jedoch im Reformprozess im Vorfeld der Umsetzung vorgeschlagener Maßnahmen stets erfolgen.

Die in den beiden vorangegangenen Unterkapiteln dargestellten Auswertungen verdeutlichen, dass die Auswirkungen der unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen in den betrachteten Landeskirchen in der Praxis in der Tat nicht so eindeutig sind, wie theoretisch angenommen werden könnte. Analog zu den in der Reformdebatte angemahnten Erhebungen zur tatsächlichen Wirkung von Reformvorschlägen auf die Kirchenmitglieder zeigt sich also, dass es bei organisatorisch-verfügungsrechtlichen Gestaltungsvorschlägen sinnvoll ist, die praktische Wirkungsweise empirisch zu überprüfen.

Insgesamt ist die Wirkung verfügungsrechtlicher Regelungen auf ein Gemeindeleitungsgremium dabei sehr stark abhängig vom Typ der in diesem Gremium tätigen ehrenamtlichen Gemeindeleiter sowie von der Persönlichkeit der Gemeindepfarrer. Wenn die Ehrenamtlichen beispielsweise gegebene Freiheitsgrade aufgrund ihrer Präferenzen nicht ausnutzen wollen oder sie aufgrund gegebener Restriktionen, wie

zeitlicher Einschränkungen oder fehlender Qualifikationen, nicht ausüben können, dann entfaltet sich in der Praxis eine geringere Eigenständigkeit als basierend auf den verfügungsrechtlichen Vorgaben zu erwarten gewesen wäre. Dabei wird deutlich, dass sowohl die Einflussverteilung in den Gemeindeleitungsgremien als auch zwischen den Gremien und anderen kirchlichen Organen in einem nicht unwesentlichen Maße von den im Einzelfall beteiligten Personen abhängig ist. Hier bestätigt sich der in der Debatte geäußerte Kritikpunkt, dass die kirchlichen Organe häufig in einem nicht überschneidungsfreien Verhältnis zueinander stehen und Zuständigkeiten oft nicht klar definiert sind, wodurch die Einflussverteilung in der Praxis situations- und personenabhängig ist.

Dennoch haben unterschiedliche verfügungsrechtliche Arrangements auch einen deutlichen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien und das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher. Der Grad der Selbständigkeit der Leitungsgremien ist dabei abhängig vom landeskirchlichen Leitungsverständnis. Die direkte Einbindung kreis- und landeskirchlicher Organe dient vor allem der Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben, z. B. im Rahmen des Denkmalschutzes, und der Qualitätssicherung, insbesondere von Verträgen. Gerade an den Stellen, an denen von der mittleren Ebene Verwaltungsaufgaben für die Gemeinden übernommen werden, zeigt sich teilweise die auch in der Reformdebatte kritisierte Überforderung dieser Ebene mit den umfangreichen Kompetenzen, die ihr mittlerweile in einigen Landeskirchen obliegen.

Hieraus lässt sich ableiten, dass die personelle Ausstattung der Kirchenkreisverwaltungen kritisch zu überprüfen ist, ebenso wie die Qualifikationen der Mitarbeiter für die neuen, erweiterten Aufgabenbereiche. Gegebenenfalls ist hier in zusätzliches Personal sowie Personalentwicklungsmaßnahmen zu investieren. Zudem sollte die Effizienz und Effektivität der einzelnen Dienstleistungsprozesse im Rahmen eines Qualitätsmanagements überprüft und verbessert werden. Dies alles bedingt zwar finanzielle Investitionen, die sich jedoch durch die verbesserten Dienstleistungen und die daraus folgenden Einsparungen, z. B. durch eine professionelle Unterstützung des Gebäudemanagements der Kirchengemeinden des jeweiligen Kreises, langfristig auszahlen sollten.

Steuernde Eingriffe in die Kirchengemeinden erfolgen dabei in der Regel nicht über eine direkte Interessenvertretung der kreis- und landeskirchlichen Organe in den Entscheidungsprozessen der Gemeindeleitungsgremien. Dies geschieht vielmehr über die Vorgabe von Zuweisungsschlüsseln für finanzielle Mittel und Berechnungsschlüsseln, insbesondere für den Pfarrstellenumfang der Gemeinden. Unterschiedliche Anreiz- und Zuweisungssysteme können hier zu einem sehr unterschiedlichen Entscheidungsverhalten der Gemeindeleiter führen. Der Einsatz von Zuweisungsschlüsseln bietet sich daher an, um auf Landeskirchenebene vereinbarte Zielsetzungen in die Kirchengemeinden hineinzutragen.

Dabei sind jedoch die konkreten praktischen Auswirkungen der entsprechenden Vorgaben und Anreize in den Gemeinden vorher so genau wie möglich zu eruieren. Die Folgen einer unzureichenden Überprüfung möglicher Auswirkungen wurden in der Studie am Beispiel der in der EKKW beschlossenen finanziellen Förderung gemeindlicher Zusammenschlüsse deutlich. Da die finanziellen Anreize hier zu weit mehr Vereinigungen von Kirchengemeinden führten, als bei der Implementierung der Maßnahme angenommen worden war, reichten die finanziellen Mittel der Landeskirche für die gestiegenen Zuweisungen nicht aus. Daraufhin mussten die Zuweisungen wieder gekürzt werden. Kommt Derartiges häufiger vor, so muss mit einer starken Verunsicherung der Betroffenen und mit einer vermehrt kritischen Haltung gegenüber Anreiz- und Zuweisungssystemen gerechnet werden.

Am Beispiel der Gemeindezusammenschlüsse lässt sich auch die unterschiedliche Wirkungsweise verschiedener Anreizsysteme demonstrieren. Die unterschiedlichen verfügungsrechtlichen Regelungen in den drei betrachteten Landeskirchen führen hier zu sehr unterschiedlichen Resultaten bei den Zusammenlegungen von Kirchengemeinden, die alle von spezifischen Vorteilen und Problemen gekennzeichnet sind. In der EKHN waren zum Zeitpunkt der Erhebung vereinigte Kirchengemeinden bei den Finanzzuweisungen schlechter gestellt als einzelne kleinere Gemeinden. In der Folge kamen Gemeindezusammenschlüsse in der EKHN nur in wenigen Fällen zustande, in denen die Situation der beteiligten Kirchengemeinden sowie die Präferenzen der beteiligten Kirchenvorsteher selbst genügend Anreize zur Fusion gaben. In diesen Fällen wurden dann zwar auch, wie von der Landeskirche angestrebt, Synergien gehoben, beispielsweise durch die Abgabe von Kirchengebäuden. Insgesamt scheinen die Zahl der Vereinigungen und der Umfang der dabei gewonnenen Synergien aufgrund der fehlenden externen Anreize jedoch zu gering zu sein. In der EKKW hingegen wurden Gemeindefusionen finanziell gefördert, nachdem zuvor pfarramtliche Vereinigungen unterstützt worden waren. Dementsprechend fanden sich in der Untersuchung ehemals pfarramtlich verbundene Gemeinden, die sich zu einer Fusion entschieden hatten, wobei die Selbständigkeit der einzelnen Gemeindeteile in der Praxis weitgehend bewahrt wurde. Synergien durch die Veräußerung überschüssiger Gebäude wurden aus Angst vor Protesten der Gemeindemitglieder und mit Verweis auf die Aussage des Bischofs, dass die Kirche im Dorf bleibe, kaum gewonnen. In der Evangelisch-reformierten Kirche schließlich waren vereinigte Gemeinden zum Untersuchungszeitpunkt weder besser noch schlechter gestellt als kleine unabhängige Gemeinden. Hier kamen vor allem pfarramtliche Vereinigungen zustande, und zwar dann, wenn Pfarrstellen in den Kirchengemeinden nicht wiederbesetzt werden durften. Dies ist mitunter mit einer starken Mehrbelastung der Pfarrer verbunden, die nicht nur mehrere Predigtstellen zu betreuen haben, sondern unter Umständen auch in mehreren Kirchenräten mitarbeiten müssen.

Da der Umgang mit den sinkenden Mitgliederzahlen und der dadurch notwendigen Bündelung von Kräften eine Kernfrage der aktuellen Reformdebatte darstellt, ist es

wichtig, dass sich die Entscheidungsträger bei der Entwicklung von Anreizsystemen und Vorgaben für Gemeindezusammenlegungen ihrer unterschiedlichen Wirkungsweisen sowie Vor- und Nachteile bewusst sind. Wünschenswert erscheint hier ein Anreizsystem, das wie die finanzielle Förderung von Gemeindezusammenschlüssen in der EKKW echte Fusionen bewirkt. Die Vereinigung sollte dabei jedoch nicht nur formal erfolgen. Angesichts der finanziellen Lage sollte ein zusätzlicher Anreiz bestehen, Synergien durch den Abbau von Doppelstrukturen und insbesondere durch die Abgabe überschüssiger Gebäude zu heben, wie dies beispielsweise in den untersuchten Gemeinden der EKHN geschehen ist. Es bietet sich daher ein kombiniertes System an, das zum einen eine finanzielle Förderung gemeindlicher Zusammenschlüsse beinhaltet und zum anderen entweder bestimmte Größen für die Versammlungsflächen von Kirchengemeinden vorgibt oder die Gebäudereduzierung durch finanzielle Anreize fördert. Die konkrete Ausgestaltung sollte dabei den Gemeindeleitungsgremien überlassen bleiben, da diese die spezielle Situation und das spezielle Profil ihrer jeweiligen Kirchengemeinde vor Ort besser einschätzen können. Daher ist es zugleich wichtig, die Gemeindeleiter von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Einsparmaßnahmen zu überzeugen. Nur dann kann damit gerechnet werden, dass sie sich in den Prozess der individuellen Lösungsfindung ebenso eigenständig und kreativ einbringen, wie es beispielsweise in vielen Kirchengemeinden der Evangelisch-reformierten Kirche zu beobachten war. Nicht gelöst werden hierdurch die Probleme des sehr langsamen Zusammenwachsens fusionierter Kirchengemeinden in der Praxis und der großen Proteste bei der Abgabe von Gebäuden und der Verminderung der Angebote direkt vor Ort. Detaillierte Milieustudien und Mitgliederbefragungen können zu diesen Themenfeldern aber möglicherweise Anregungen liefern.

Bei den ebenfalls wichtigen, da sehr kostenintensiven Baumaßnahmen ergibt die Untersuchung, dass nur insofern ein Anreiz zur Kosteneinsparung und zum Finden kreativer Finanzierungslösungen für die Gemeindeleitungsgremien existiert, als von landeskirchlicher Seite in der Regel nur Zuschüsse in einer gewissen Höhe gewährt werden. Dabei wird am Beispiel des Fonds der EKKW für die Innenrenovierung von Kirchen deutlich, dass konkrete Anreizsysteme, wie die Verdopplung gesammelter Spenden, ein großes Engagement bei der Spendengewinnung auslösen können. Dennoch wurden außer diesem speziellen Fonds keine anderen institutionalisierten Anreizsysteme ähnlicher Form in den betrachteten Landeskirchen erwähnt. Zudem scheinen auch Beratungsleistungen nicht auf die Unterstützung bei Fundraisingaktivitäten und bei der Drittmittelgewinnung ausgerichtet zu sein. Somit hängt das Engagement und die Kreativität der einzelnen Kirchengemeinden bei der Beschaffung finanzieller Mittel für Bauprojekte in starkem Maße vom Input ehrenamtlicher Spezialisten aus den Gemeinden ab. Bedenkt man die hohe finanzielle Belastung, die den Landeskirchen durch die Baumaßnahmen in den Gemeinden entsteht, so offenbart sich hier ein Themenfeld, das in der Reformdebatte intensiver betrachtet werden sollte.

Dabei erscheint es empfehlenswert, mehr Anreize zur Gewinnung nicht kirchlicher Zuschüsse zu setzen. Dies können beispielsweise Spenden von Gemeindemitgliedern oder aus dem Gemeindeumfeld, finanzielle Förderungen von Umweltschutzeinrichtungen für energetische Sanierungen oder staatliche Zuschüsse für Stadtteilprojekte sein. Gleichzeitig sollten die Gemeindeleitungsgremien gerade in diesem Punkt eine kompetente Beratung durch kreis- oder landeskirchliche Stellen erhalten, damit der Erfolg der einzelnen Kirchengemeinden bei der Findung von Finanzierungslösungen weniger stark vom Vorhandensein entsprechender Spezialisten in der jeweiligen Gemeinde abhängt. Die Finanzierungsfrage ist dabei verknüpft mit der inhaltlichen Ausrichtung einer Gemeinde und der daraus folgenden sinnvollen Gebäudeausstattung. Die entsprechenden Beratungen müssen daher auch diese Aspekte berücksichtigen, wobei die Entscheidung über das Gemeindeprofil beim verantwortlichen Gemeindeleitungsgremium liegen sollte. Ein weiteres Thema, bei dem die Kirchengemeinden durch ein professionelles Gebäudemanagement unterstützt werden sollten, ist die regelmäßige Wartung und damit verbundene Früherkennung von Gebäudeschäden. Hierdurch, sowie durch eine schnellere Sicherstellung der Finanzierung, können die Kosten für gemeindliche Bauprojekte gesenkt werden.

Auch in den Kirchengemeinden wird an dieser Stelle ein Defizit deutlich. In der aktuellen Debatte wird das Thema Mitarbeiterführung von vielen Beteiligten kritisch angesprochen. In der Untersuchung bestätigte sich die mangelnde Mitarbeiterführung gerade bei den vor allem für die betrachteten Bauprozesse so wichtigen ehrenamtlichen Spezialisten der Kirchengemeinden außerhalb der Leitungsgremien. Eine strukturierte Ansprache und Begleitung dieser Mitarbeiter konnte in den meisten Gemeinden nicht festgestellt werden. Auch aus der Auswertung der Fragebögen geht hervor, dass die ehrenamtlichen Gemeindemitarbeiter und ihre Führung sowie Unterstützung nicht im Fokus der Gemeindeleiter stehen. Angesichts der Tatsache, dass hauptamtliche Mitarbeiterstellen in der Zukunft weiter reduziert werden sollen und müssen, ist auch dies ein wichtiges Thema für die Reformdebatte. Hierbei ist zunächst ein entsprechendes Problembewusstsein bei den Gemeindevorstehern zu schaffen. In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, auf welche Weise die gezielte Ansprache, Führung und Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter in den Kirchengemeinden sinnvoll institutionalisiert werden kann.

Die Zusammenarbeit zwischen den Pfarrern und den Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien selbst wurde dabei von den meisten der befragten Gemeindevorsteher sehr positiv bewertet. Das Einflussverhältnis in einem spezifischen Leitungsgremium ist dabei sowohl von den beteiligten Personen, ihren Persönlichkeiten und ihren Motiven abhängig, als auch vom Leitungsverständnis und von den verfügungsrechtlichen Vorgaben in der jeweiligen Landeskirche. Die Ehrenamtlichen in den untersuchten Kirchengemeinden der EKHN, die das Ehrenamt sehr betont, hatten dabei tendenziell einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Entscheidungen in den Gemeindeleitungsgremien als die Ehrenamtlichen in den betrachteten Kirchengemeinden der episkopal ausgerichteten EKKW.

Verstärkt wird dies dadurch, dass es in der EKKW einen deutlich niedrigeren Prozentsatz ehrenamtlicher Kirchenvorstandsvorsitzender gibt als in der EKHN. In den Kirchengemeinden, in denen der Vorsitz des Leitungsgremiums durch einen Hauptamtlichen ausgeübt wird, verschiebt sich das Einflussverhältnis zugunsten der Pfarrer, während die Vorsitzenden in den Gemeinden mit einem ehrenamtlichen ersten Vorsitz ein gleichgewichtiges Gegenüber für die Pfarrer im Gremium darstellen. In allen drei untersuchten Landeskirchen ist dabei das Einflussverhältnis in der Praxis verglichen mit den theoretischen verfügungsrechtlichen Regelungen zu den Hauptamtlichen hin verschoben. Ein wichtiger Grund dafür ist der beschränkte Zeitumfang, der den ehrenamtlichen Gemeindeleitern für ihre Tätigkeit zur Verfügung steht, und der damit verbundene Informationsvorsprung der Hauptamtlichen. Hinzu kommen der Wissensvorsprung der Pfarrer auf dem Gebiet der Kirchenverwaltung und des Kirchenrechts sowie der Einfluss der Hauptamtlichen bei der Ansprache von Gemeindemitgliedern für die Arbeit im Leitungsgremium. Und schließlich nehmen die Ehrenamtlichen in der Entscheidungsfindung oft besondere Rücksicht auf die Pfarrer, da letztere von den Entscheidungen und ihrer Umsetzung in vielen Fällen am meisten betroffen sind. Diese Verschiebung des Einflussverhältnisses in der Praxis sowie die Ursachen dafür sind wichtige Erkenntnisse der verfügungsrechtlichen Untersuchung, die den Beteiligten der Reformdebatte bewusst sein sollten, wenn über die Ausgestaltung des Verhältnisses von Pfarrern und Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung diskutiert wird.

Dabei führt ein ehrenamtlicher Gremiumsvorsitz zu einer deutlichen Entlastung der Pfarrer von Verwaltungstätigkeiten. Dies wiederum ermöglicht es den Hauptamtlichen, mehr Zeit in ihre geistlichen Kernaufgaben zu investieren. Gerade im Hinblick darauf, dass in der Reformdebatte auch geistlich-theologische Reformen und eine Fokussierung auf die Kernthemen der evangelischen Kirche gefordert werden, gewinnt dieses Thema an aktueller Bedeutung. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Pfarrer im Zuge von pfarramtlichen Zusammenlegungen und Stellenkürzungen bei unterstützenden Kräften in den Gemeinden, beispielsweise Sekretariatsmitarbeitern, mit einem weiter steigenden Umfang an Verwaltungsaufgaben konfrontiert werden.

Hieraus lässt sich schließen, dass ein noch intensiveres Engagement der Ehrenamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien und insbesondere die Übernahme des Vorsitzes durch ehrenamtlichen Gemeindevorsteher gefördert werden sollte. Jedoch hat die Untersuchung gezeigt, dass die Leistungsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen zum einen durch beschränkte zeitliche Ressourcen und zum anderen auf manchen Themengebieten durch ein beschränktes Know-how begrenzt sind. Hier können Unterstützungsleistungen auf kreiskirchlicher Ebene eine Entlastung bringen sowie die Qualität der Aufgabenerfüllung und der in den Gemeindeleitungsgremien getroffenen Entscheidungen erhöhen. Betroffene Aufgabenfelder sind dabei beispielsweise Routineverwaltungsaufgaben, Personalführung und Betriebsführung. Auf diesen Gebieten können Kirchenkreisämter den Gemeindeleitern Aufgaben

abnehmen und sie bei Entscheidungen beraten. Wichtig ist jedoch, dass die Verwaltungsprozesse effizient und transparent sind, so dass die Gemeindeleiter die Situation ihrer Gemeinde sowie anstehende Themen realistisch einschätzen können. Denn wichtige, die Kirchengemeinde betreffende Entscheidungen müssen bei den Gemeindeleitungsgremien verbleiben, da diese die Verantwortung für die Gemeindeentwicklung tragen. Aufgabe der Kreisebene ist es, in Zusammenarbeit mit den Gemeindeleitungsgremien sicherzustellen, dass diesen die für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen vorliegen.

Ein zusätzliches Problem der fortschreitenden Zahl gemeindlicher Zusammenschlüsse ist die Entstehung einzelner sehr großer Gemeinden mit vier oder mehr Pfarrern. Hier wurde in der Studie ersichtlich, dass diese große Anzahl hauptamtlicher Entscheidungsträger in den Gemeindeleitungsgremien eine stringente Sitzungsführung und eine gleichgewichtige Einbindung der Ehrenamtlichen in die Entscheidungsfindung erschwert. Sehr kleine Leitungsgremien hingegen können unter Ideenmangel leiden und durch einen Zusammenschluss eine Bereicherung ihrer Arbeit erfahren.

Auch die Fragen sinnvoller Gemeindegrößen und sinnvoller Größen von Gemeindeleitungsgremien sowie wirksamer Anreize zur Erreichung dieser Größen sollten daher im Reformprozess behandelt werden. Nach den in der Studie gewonnenen Erkenntnissen sollten Gemeindeleitungsgremien dabei mindestens 8 bis 10 Mitglieder haben. Eine Obergrenze für die Größe eines Leitungsgremiums und damit auch für die Gemeindegröße hingegen scheint bei etwa drei Hauptamtlichen im Gremium zu liegen. Bei vier oder mehr Pfarrern und entsprechend zahlreichen ehrenamtlichen Gemeindevorstehern erschwert sich die Arbeit im Leitungsgremium deutlich.

Insgesamt zeigt sich dabei, dass die ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in ihrer Arbeit vor allem die aktive Kerngemeinde im Blick haben. Dies sind auch diejenigen Gemeindemitglieder, die sich an Gemeindeversammlungen und Wahlen beteiligen. In der Untersuchung wurde dabei deutlich, dass die Kerngemeinde in der Regel sehr auf einen Erhalt des Status Quo hin ausgerichtet ist, was sich auch auf die Entscheidungen der Gemeindeleitungsgremien überträgt. Diese Beobachtungen korrespondieren mit dem in der Reformdebatte hoch priorisierten Thema der Milieuerengung.

Die Untersuchung ergab, dass hier auch die Frage geeigneter Beteiligungsverfahren in die Debatte mit einbezogen werden sollte. Aufgrund der geringen Beteiligung an Gemeindeversammlungen kann es beispielsweise sinnvoll sein, die Gemeindeglieder stattdessen oder zusätzlich im Informationsblatt der Gemeinde über wichtige Entwicklungen und anstehende Entscheidungen zu informieren. Auf diesem Weg können voraussichtlich mehr Mitglieder erreicht werden als durch die Versammlungen. Ebenfalls zu überprüfen sind die Verfahren zur Wahl der Gemeindeleitungsgremien und insbesondere die Verfahren zur direkten Pfarrwahl, wie sie beispielsweise in der Evangelisch-reformierten Kirche praktiziert wird. Bei einer sehr geringen Wahlbeteiligung besteht hier die Gefahr des Zustandekommens zufälliger

Ergebnisse, welche die Präferenzen der Gesamtgemeinde nicht unbedingt abbilden. Die Untersuchung machte dabei deutlich, wie wichtig es ist, dass an die zur Wahl stehenden Gemeindeleiter vorab grundlegende Anforderungen gestellt werden und dass bei der Pfarrwahl in der Evangelisch-reformierten Kirche die Gemeindeleitungsgremien aus den Bewerbern eine Vorauswahl treffen. Auf diese Weise kann das Risiko zufälliger Wahlergebnisse, die einer Gemeinde schaden, weil sich gewählte Bewerber im Nachhinein als nicht kompetent oder nicht passend zum Gemeindeprofil erweisen, vermindert werden. Eine einfache Lösung für die geringe Wahlbeteiligung gibt es an dieser Stelle nicht. Möglicherweise liefern intensivere Untersuchungen zu diesem Thema jedoch Ideen, auf welche Weise die Wahlbeteiligung in den Kirchengemeinden erhöht werden kann.

Dabei wurde deutlich, dass die meisten der betrachteten Kirchengemeinden allgemein kaum konkrete Ideen hatten, wie der nicht aktive Gemeindeteil oder Nichtmitglieder für die Gemeinden gewonnen werden können. Das Mitgliederwachstum einzelner Gemeinden in der Erhebung beruhte auf speziellen Profilen oder charismatischen Pfarrern, die Mitglieder anderer Kirchengemeinden anzogen. Die Gewinnung von Nichtmitgliedern schien in den untersuchten Gemeinden hingegen keine Rolle zu spielen. Vereinzelte Versuche, bisher nicht aktive Gruppen und Milieus aus der eigenen Kirchengemeinde mit neuen Angeboten für die gemeindliche Arbeit zu begeistern, schlugen häufig fehl. Ein Problem kann hierbei darin bestehen, dass die Angebote nicht auf der Basis empirischer Studien oder Rückmeldungen der betroffenen Gemeindemitglieder entwickelt wurden, sondern einzig auf Basis von Ideen der Gemeindeleiter selbst. Andererseits wird an dieser Stelle jedoch auch deutlich, dass es durchaus möglich sein kann, dass bestimmte Gruppen nicht für die Gemeinden zu gewinnen sind, da ihnen die Glaubensbasis und das Interesse fehlen, wodurch sie, gemäß dem Uno-Actu-Prinzip, unabhängig von der Qualität der Gemeindeveranstaltungen keinen geistlichen Nährwert aus ihnen ziehen können.

Die Erhebung bestätigte daher, dass die Fragen der Milieuverengung sowie der Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnung bisher nicht aktiver Gemeindemitglieder und von Nichtmitgliedern wichtige und komplexe Themenstellungen in einer zukunftsorientierten Reformdebatte bleiben werden. Zur Analyse ihrer eigenen Situation werden die Gemeinden dabei wiederum Unterstützung durch spezialisierte Stellen erhalten müssen. Es ist nicht zu erwarten, dass in den Gemeindeleitungsgremien und in den sie unterstützenden Ausschüssen beispielsweise das Know-how zur Durchführung einer Milieustudie vorhanden ist. An dieser Stelle erscheint auch eine Bündelung von Kräften für die Durchführung entsprechender Untersuchungen auf regionaler Kirchenkreisebene sinnvoll. Erstens handelt es sich hierbei auch um ein regionales Thema und zweitens hat die Untersuchung in dieser Arbeit gezeigt, dass die Gemeindeleitungsgremien bereits so sehr mit vielen akuten Verwaltungsthemen beschäftigt sind, dass sie vermutlich nur schwer die Ressourcen für eine gemeindespezifische Erhebung aufbringen können. Eine regionale Studie kann zudem auch einen Ausgangspunkt für eine verstärkte Abstimmung und Zusammen-

arbeit der beteiligten Gemeinden darstellen, ohne dass dies direkt mit dem häufig negativ belegten Gedanken an Fusionsgespräche verknüpft ist.

Dass manche Pfarrer die Menschen in ihren Kirchengemeinden aufgrund ihrer Persönlichkeit und Qualifikationen eher anziehen als andere, wurde in der Studie an einzelnen Stellen sehr sichtbar. Gleichzeitig wurde deutlich, dass anhaltende Konflikte mit einem Pfarrer einer Gemeinde einen erheblichen Schaden zufügen können. Daher ist es besonders kritisch zu sehen, dass in allen drei untersuchten Landeskirchen sowohl von den landeskirchlichen Vertretern als auch von den Gemeindevorstehern ausgesagt wurde, dass die Ungedeihlichkeitsverfahren, die im Rahmen von Konflikten eine Möglichkeit zur Trennung einer Gemeinde von einem Pfarrer bieten sollen, in der Praxis nicht handhabbar seien. Nur in der EKHN lag mit dem Bilanzierungsverfahren eine funktionierende Alternative vor, die sogar auch ohne die Voraussetzung des Vorliegens unlösbarer Konflikte Pfarrern und Gemeinden eine Neuausrichtung ermöglicht. Allerdings ist das Verfahren mit den Nachteilen behaftet, dass der Verlauf der Bilanzierung aufgrund des fest vorgegebenen Bilanzierungszeitpunkts stark von aktuellen Themen und der aktuellen Stimmung beeinflusst werden kann und auch hier ein Stigma für Pfarrer droht, deren Gemeindeleitungsgremium die Zusammenarbeit nicht verlängert hat.

Angesichts dessen, wie wichtig die Gemeindepfarrer und ihr Profil für das Gemeindeleben und die Zukunft einer Kirchengemeinde sind, wie gering hingegen bei einigen Pfarrern auch bei einer nicht optimalen Arbeitssituation in einer Gemeinde die Veränderungsbereitschaft ausgeprägt zu sein scheint, werden in den Landeskirchen funktionierende Verfahren zur Neuausrichtung von Kirchengemeinden entwickelt werden müssen. Diese müssen gegebenenfalls auch eine Neubesetzung von Pfarrstellen mit besser zum jeweiligen Gemeindeprofil passenden Hauptamtlichen ermöglichen. Dabei hat die Debatte in der EKHN gezeigt, dass die ehrenamtlichen Gemeindeleiter nicht diejenigen sein könnten, die über die Versetzung eines Gemeindepfarrers entscheiden. Die finale Entscheidung muss nach Anhörung der Beteiligten durch den Dienstvorgesetzten des jeweiligen Pfarrers geschehen. Gleichzeitig erscheint es jedoch auch notwendig, die Pfarrer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung enger zu begleiten und zu fördern. In der Studie entstand der Eindruck, dass für einige Pfarrer das Thema der beruflichen Veränderung stark mit negativen Bildern und Verlustängsten verknüpft ist, während andere, z. B. die Pfarrer, die in der Studie ihre Gemeinden verlassen und eine neue Herausforderung angenommen hatten, ihre berufliche Entwicklung sehr offen angehen. Auch ein Bilanzierungsverfahren kann dabei von weniger veränderungsbereiten Pfarrern eher als Bedrohung und weniger als Chance empfunden werden. Gerade in der aktuellen, von einem starken Wandel gekennzeichneten Situation benötigt die EKD jedoch eine positive Veränderungskultur, passend zum Bild der *ecclesia semper reformanda*⁵⁸⁹, der sich stets erneuernden Kirche. Eine regelmäßige Begleitung der Pfarrer könnte hierbei dazu beitragen, dass Veränderung und Entwicklung in einem aktiven, positiven Sinne

⁵⁸⁹ Zum Begriff der *ecclesia semper reformanda* vgl. beispielsweise Käbmann, Margot (2010).

stattfindet und noch mehr Pfarrer Stellen finden, deren Profil zu ihren persönlichen Präferenzen und Fähigkeiten passt.

Eine weitere verfügungsrechtliche Regelung, für die sich in der Studie ergab, dass sie in der Praxis nicht die erwünschte Auswirkung hat, ist die unterschiedliche Betonung und das unterschiedlich umfassende Ausmaß der Haftbarkeit der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in den Rechtstexten der untersuchten Landeskirchen. Die meisten der befragten ehrenamtlichen Gemeindeleiter konnten die für sie geltenden Haftungsregelungen nicht korrekt angeben. Einige Ehrenamtliche gaben an, nicht zu wissen, inwiefern sie haftbar seien, und noch mehr gingen davon aus, nicht für ihre Entscheidungen haftbar gemacht werden zu können. Einzig in der Evangelisch-reformierten Kirche war sich die Mehrzahl der Befragten ihrer Haftbarkeit bewusst, wobei nur wenigen Gemeindevorstehern bekannt war, dass sie im Rahmen der Vermögensverwaltung auch bei einfacher Fahrlässigkeit haftbar gemacht werden können. Die Landeskirchenvertreter hatten dabei bereits von dem Zwiespalt berichtet, die Ehrenamtlichen einerseits auf ihre Verantwortung und die damit verbundene Haftung aufmerksam machen zu wollen, auf der anderen Seite jedoch nicht durch eine zu große Betonung der Haftung und durch ihre tatsächliche Durchsetzung im Schadensfall Ehrenamtliche von der Übernahme der Aufgabe abschrecken zu wollen. Aus der Untersuchung ging hervor, dass die Ehrenamtlichen auch in den Landeskirchen, in denen ihr Entscheidungsverhalten aufgrund des mangelnden Haftungsbewusstseins nicht von den Haftungsregelungen gesteuert sein konnte, in finanziellen Fragen vorsichtig agierten. Dennoch zeigen sich hier nicht eindeutig priorisierte konkurrierende Zielsetzungen sowie daraus folgend deutliche Inkonsistenzen zwischen den gegebenen rechtlichen Regelungen, der Kommunikationsstrategie und der praktischen Handhabung von Haftungsfragen.

Welcher Grad der Verantwortlichkeit ehrenamtlicher Gemeindeleiter für ihre Entscheidungen tatsächlich gewünscht ist und wie dies durch ein konsistentes Zusammenspiel von Regelungsvorgaben, Kommunikation und praktischer Handhabung erreicht werden kann, erweist sich damit ebenfalls als wichtiges Thema für die Reform der EKD, in dessen Diskussion die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einfließen können. Dabei ist zu bedenken, dass die Gemeindeleiter zum einen auch ohne spezielle landeskirchliche Regelungen nach den Vorschriften des BGB haftbar sind und dass zum anderen nicht nur die Frage relevant ist, inwieweit von kirchlicher Seite aus Haftungsansprüche geltend gemacht werden. Im Schadensfall, z. B. bei Personenschäden durch eine nicht rechtzeitig erfolgte Gebäudeschließung bei Gebäudeschäden, können auch Dritte die Gemeindevorsteher verklagen. Eine ehrliche und offene Kommunikation der Haftungsfrage erscheint daher angebracht.

Zusammenfassend kann zu den Untersuchungsergebnissen folgendes festgehalten werden: Die durchgeführte verfügungsrechtliche Studie erbrachte empirische Erkenntnisse zur Wirkungsweise unterschiedlicher, bereits heute vorhandener verfügungsrechtlicher Arrangements. Diese wurde durch eine Analyse der Hintergründe für die unterschiedlichen Strukturen ergänzt. So wurde der Zusammenhang

zwischen einzelnen verfügungsrechtlich-organisatorischen Regelungen, dem prinzipiellen Leitungsverständnis der betrachteten Landeskirchen sowie den theologischen und historischen Hintergründen für die unterschiedlichen Leitungsformen erörtert. Außerdem lieferte die Analyse der Motive der ehrenamtlichen Gemeindeleiter analog zu den im Reformprozess durchgeführten Mitgliederbefragungen ein besseres Verständnis für die Entscheidungsträger in den Gemeinden sowie ihre unterschiedlichen Zielsetzungen und Präferenzen. Daraus wiederum leiteten sich Erkenntnisse zum Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in den Gemeindeleitungsgremien und zur unterschiedlichen Wirkungsweise der einzelnen verfügungsrechtlichen Regelungen auf dieses ab. Es ergaben sich Hinweise sowohl zu den Auswirkungen als auch zur praktischen Handhabbarkeit einzelner Regelungen und Verfahren. Grenzen der rechtlich-organisatorischen Steuerung wurden sichtbar, wie beispielsweise bei der Einbindung der Gemeindeglieder in die Entscheidungsprozesse. In den verfügungsrechtlichen Vorgaben wenig beachtete Steuerungsaspekte sowie kritische Erfolgsfaktoren für die Entscheidungsprozesse wurden ebenfalls aufgezeigt. Ein Beispiel hierfür ist die Gewinnung und Begleitung ehrenamtlicher Spezialisten in den Kirchengemeinden. Und schließlich lieferte die Studie konkrete praktische Beispiele für einige in der Reformdiskussion angesprochene Kritikpunkte, wie die unklaren und nicht überschneidungsfreien Vorgaben zu Entscheidungsbefugnissen verschiedener kirchlicher Organe oder die Überforderung der mittleren Ebene mit den ihr in einigen Landeskirchen zugewiesenen umfangreichen Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

Auf diese Weise liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der aktuellen Regelungen, Strukturen und Prozesse in den Gemeindeleitungsgremien der Kirchengemeinden der EKD und damit auch zu einer informierten Reform. Mit Hilfe der in der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse können die Wirkungen verschiedener zur Diskussion stehender verfügungsrechtlicher Arrangements und ihr möglicher Beitrag zur Zielerreichung realistisch abgeschätzt werden. Zudem gibt die Studie wertvolle Hinweise darauf, welche Regelungsaspekte noch einmal intensiver zu betrachten sind. Dabei können basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen konkrete verfügungsrechtlich-organisatorische Gestaltungsempfehlungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht gegeben werden, die in der Reformdebatte in einem zweiten Schritt auf ihre Vereinbarkeit mit inhaltlichen und theologischen Zielvorgaben überprüft werden können.

Aus der Untersuchung ergeben sich zudem weitergehende Forschungsfragen und -themen, die in der durchgeführten Studie erkennbar wurden, jedoch in diesem Rahmen nicht behandelt werden konnten. Diese weiterführenden Forschungsansätze werden im abschließenden Kapitel 9.5 dargestellt.

9.5 Weiterführende Forschungsfragen

Im Verlauf der Untersuchung kamen verschiedene Aspekte auf, deren eingehendere Betrachtung interessant wäre, jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden konnte. Hieraus ergeben sich fünf weiterführende Forschungsansätze, die aufbauend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit verfolgt werden könnten. Sie werden im Folgenden skizziert.

Bei der Erörterung der Hintergründe für das unterschiedliche Leitungsverständnis und die unterschiedliche verfügungsrechtliche Gestaltung in den untersuchten Landeskirchen kam die Frage auf, inwieweit im Rahmen der bis 2030 angestrebten Reduzierung der Anzahl der Landeskirchen Zusammenschlüsse auch zwischen unterschiedlich strukturierten Landeskirchen möglich sind. Die Untersuchung zeigte, dass die Unterschiede in den rechtlichen Regelungen auf einem grundlegend verschiedenen Leitungsverständnis beruhen. Bereits in den Landeskirchen, in denen sich dieses Verständnis aufgrund der historischen Erfahrungen aus der Zeit des Nationalsozialismus entwickelt hat, scheint eine Änderung der Strukturen äußerst schwierig zu sein. Liegt den Leitungsprinzipien, wie in der Evangelisch-reformierten Kirche, sogar ein theologisches Verständnis zugrunde, so scheint eine Aufgabe der Strukturen praktisch unmöglich. Insgesamt ist zwar zu beobachten, dass in den einzelnen Landeskirchen vermehrt EKD-weite Regelungen übernommen werden. Ein Beispiel hierfür ist die Pfarrdienstordnung der EKD, die Anfang 2012 in der EKKW die alte eigene Ordnung abgelöst hat. Jedoch berührt diese Veränderung nicht das spezielle Leitungsverständnis der Landeskirche. Andererseits ändern sich die organisatorischen Strukturen in den Landeskirchen teilweise durchaus im Rahmen des Reformprozesses. Ein Beispiel hierfür ist die Stärkung der mittleren Ebene, die sowohl in der EKHN als auch in der EKKW erfolgte, obwohl die beiden Landeskirchen allgemein auf sehr unterschiedlichen Leitungsprinzipien aufgebaut sind.

Ein möglicher, auf den Ergebnissen dieser Arbeit aufbauender Untersuchungsschritt wäre daher, die Änderungen der rechtlichen Regelungen im Rahmen der bereits erfolgten Zusammenlegungen von Landeskirchen zu betrachten und sich die Entwicklungstendenzen in bereits kooperierenden Landeskirchen anzusehen. Daraus können Erkenntnisse dazu gewonnen werden, welche organisatorischen und verfügungsrechtlichen Regelungen bei der Fusion von Landeskirchen übernommen oder verworfen werden und welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Gemeindeleitung und die Arbeit der ehrenamtlichen Gemeindeleiter haben. Hieraus können wiederum Aussagen darüber abgeleitet werden, wie sich die verfügungsrechtlichen Arrangements in den Landeskirchen in der Zukunft voraussichtlich entwickeln werden.

Doch nicht nur das landeskirchliche Leitungsverständnis und die speziellen verfügungsrechtlichen Arrangements für die Gemeindeleitung sowie ihre Handhabung in der Praxis haben einen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien und das Entscheidungsverhalten der ehrenamtlichen

Gemeindevorsteher. Die Persönlichkeiten und Präferenzen der Gemeindeleiter selbst sind ebenfalls wichtige Determinanten für ihr Entscheidungsverhalten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnten dabei sechs Typen von ehrenamtlichen Gemeindevorstehern mit unterschiedlichen Motivstrukturen ermittelt werden. Hierbei zeigte sich, dass in den untersuchten Gemeinden in den verschiedenen Landeskirchen einzelne Typen von ehrenamtlichen Gemeindeleitern unterschiedlich stark vertreten waren. Dabei traf das ungewöhnlich hohe oder geringe Vorkommen eines bestimmten Gemeindeleitertyps häufig auf alle betrachteten Kirchengemeinden der jeweiligen Landeskirche zu.

Ein zweite mögliche, auf den Ergebnissen dieser Arbeit aufbauende Forschungsfrage ist daher, wie häufig die einzelnen Gemeindeleitertypen in der Praxis insgesamt in den Leitungsgremien vertreten sind und ob hier tatsächlich signifikante Unterschiede zwischen den Landeskirchen bestehen. Falls dem so ist, stellt sich in einem zweiten Schritt die Frage, worauf diese Unterschiede beruhen und ob es die verschiedenen verfügungsrechtlichen Arrangements der Landeskirchen sind, die dazu führen, dass sich unterschiedliche Typen von Gemeindevorstehern in den Leitungsgremien finden. Die Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten in den Gemeindeleitungsgremien und auf die Entscheidungsergebnisse könnten in diesem Rahmen ebenfalls eingehender studiert werden.

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit ergab, dass die Hauptamtlichen in den Gemeindeleitungsgremien in der Regel einen höheren Einfluss haben, als auf Basis der Stimmenverteilung angenommen werden könnte. Ihre konkreten Motiv- und Präferenzstrukturen wurden aber nicht untersucht, da der Fokus dieser Arbeit auf den Ehrenamtlichen lag. Sie scheinen jedoch analog zu den Präferenzen der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher komplex zu sein und sich bei einzelnen Personen teilweise stark zu unterscheiden. Eine empirische Erhebung der Präferenzstrukturen der Gemeindepfarrer analog zur Motivanalyse der ehrenamtlichen Gemeindeleiter in der vorliegenden Studie könnte daher das Bild zum Entscheidungsverhalten in den Gemeindeleitungsgremien weiter vervollständigen. Analog zur vorliegenden Untersuchung könnten damit die Fragen beantwortet werden, welche unterschiedlichen Pfarrertypen es gibt, wodurch sich diese unterscheiden und wie sich verschiedene verfügungsrechtliche Arrangements auf das Entscheidungsverhalten der Pfarrer in den Gemeindeleitungsgremien auswirken.

Die aktuellen statistischen Daten sowie die Berichte aus den Kirchengemeinden legen für die zukünftige Entwicklung der EKD die Vermutung nahe, dass der Mitgliederschwund auch durch die Modernisierung und Öffnung der Kirchengemeinden nicht aufzuhalten ist. Dieser beruht nämlich nicht in erster Linie auf einer Kritik an der Ausrichtung und den Angeboten der EKD, sondern auf demografischen Entwicklungen und einer fortschreitenden Säkularisierung in Deutschland. Das Problem der Ansprache von Menschen ohne einen entsprechenden Glaubenshintergrund wurde bei der Darstellung des Uno-Actu-Prinzips bereits ausführlich erörtert.

Wenn die Mitgliederzahlen jedoch auch in Zukunft weiter sinken, so wird sich die EKD in einigen Jahren oder Jahrzehnten deutschlandweit von einer Volks- zu einer Minderheitenkirche wandeln. In den östlichen Landeskirchen ist dies aufgrund der geschilderten historischen Hintergründe bereits heute Realität. Als vierter möglicher, auf dieser Arbeit basierender Forschungsansatz bietet es sich daher an, eine verfügungsrechtliche Untersuchung gezielt in den östlichen Landeskirchen durchzuführen. Dabei wäre zu prüfen, welche wichtigen Entscheidungsprozesse in den Gemeindeleitungsgremien speziell der östlichen Gliedkirchen anstehen und wie sich die verfügungsrechtlichen Regelungen der jeweiligen Landeskirche auf das Entscheidungsverhalten der Gemeindeleiter und auf die Entscheidungsergebnisse auswirken. Hieraus könnten Implikationen für eine sinnvolle verfügungsrechtliche und organisatorische Gestaltung der Landeskirchen und der Gemeindeleitung in einem Umfeld, in dem die EKD eine Minderheitenkirche darstellt, abgeleitet werden.

Wie genau die Zukunft der EKD aussieht und ob eine Trendwende vielleicht doch noch möglich ist, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen. Ist jedoch der Mitgliederschwund aus den bereits erläuterten Gründen tatsächlich nicht aufzuhalten, so werden auch die übrigen Entwicklungen wie im Zukunftspapier beschrieben folgen und folgen müssen. Das heißt, dass durch sinkende finanzielle Mittel insbesondere Pfarr- und andere Mitarbeiterstellen sowie die Ausgaben für die Gebäudeerhaltung und -unterhaltung reduziert werden müssen. Damit stellt sich die Frage, inwiefern das Postulat der Kirchengemeinde direkt vor Ort weiter haltbar sein wird und inwiefern nicht aufgrund der finanziellen Belastung und der Arbeitsbelastung der verbleibenden Hauptamtlichen doch Kirchengebäude und Predigtstellen aufgegeben werden müssen. Eine stärker koordinierte Ansprache und professionellere Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter, die in den betrachteten Gemeinden bisher noch wenig im Fokus gestanden hat, könnte dabei zunächst eine Entlastung bringen und die Folgen der aktuellen Entwicklung hinauszögern. Ob drastische Einschnitte jedoch auf Dauer vermieden werden können, erscheint fraglich.

Es stellt sich daher die Frage, wie die Zukunft der EKD und ihrer Kirchengemeinden aussehen könnte. Aktuell ist dabei eine stärkere Zusammenarbeit auf der Ebene der Kirchenkreise, die eine Verteilung von Schwerpunkten und speziellen Angeboten auf die Kirchengemeinden im jeweiligen Kreis ermöglichen würde, aufgrund der Immobilität vieler Gemeindemitglieder noch schwer umsetzbar. In den kommenden Jahrzehnten könnten sich die Gestaltungsmöglichkeiten jedoch beispielsweise durch die Internettechnologie erweitern. Um den Mitgliedern in einer stärker regional ausgerichteten Kirche weiterhin ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu vermitteln und ihnen einen Überblick zu den Angeboten des Kreises zu bieten, könnten Internetforen in der Form genutzt werden, wie sie bereits heute vielen Gruppen zur Vernetzung dienen. Bis dahin werden die Kirchengemeinden von Menschen gebildet, die mit dieser Technologie und Form der Kommunikation aufgewachsen und vertraut sind, so dass die Annahme entsprechender Foren im Gegensatz zur aktuellen Situation vorstellbar erscheint. Begleitend zum Austausch via Internet könnten sich die

Gemeindeglieder dann mit Gleichgesinnten in den verschiedenen Gemeinden und Veranstaltungsgebäuden der Region im Rahmen der angebotenen Veranstaltungen persönlich treffen und austauschen. Auf diese Weise könnte sich ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln zwischen einer am evangelischen Glauben interessierten, gleichgesinnten Gruppe von Menschen. Eine solche Entwicklung würde dabei nicht nur das Selbstverständnis der Gemeindeglieder verändern. Sie hätte auch Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die Arbeit der ehrenamtlichen Gemeindeleiter, die sich stärker als Teil eines Netzwerks auf Kreisebene begreifen müssten, sowie auf das Selbstverständnis und die Arbeit der Pfarrer, deren Hauptaufgaben in dieser Struktur in der Seelsorge und der Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter liegen müsste.

Das vorgestellte Szenario zeigt dabei nur eine mögliche Option für die zukünftige Entwicklung des Gemeindeumfelds in der EKD. Auch in der näheren Zukunft wird es mit großer Wahrscheinlichkeit bereits einige umfangreiche Veränderungen in der Struktur der EKD und damit auch in der Arbeit der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher in den Kirchengemeinden geben. Eine erneute Untersuchung der verfügungsrechtlichen Situation in einigen Jahren und eine Analyse der Veränderungen zur heutigen Situation ist damit der fünfte und letzte auf der vorliegenden Arbeit aufbauende Forschungsansatz, der an dieser Stelle angedacht werden soll. Auf alle Fälle wird die verfügungsrechtliche und organisatorische Situation der EKD aufgrund ihrer großen aktuellen Herausforderungen und des damit verbundenen umfassenden Reformprozesses ein aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer Sicht hochspannendes Thema bleiben.

Literaturverzeichnis

- Alston, Lee J.; Mueller, Bernado (2005): Property Rights and the State, in: Handbook of New Institutional Economics, Hrsg.: Menard, Claude; Shirley, Mary M., Dordrecht; Berlin; Heidelberg; New York: Springer, S. 573-590.
- Asselmeyer, Herbert (2007): Strategien für die Gemeinde: Ein induktiver Ansatz, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 170-192.
- Auksutat, Ksenija (2007): Mitgliederorientierung als Qualitätsentwicklung, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 354-370.
- Barrenstein, Peter (2009 a): »Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld« – Impulsreferat, in: Leitung und Führung: Dokumentation des Workshops „Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld“ (Berlin Schwanenwerder, 17.-19. Oktober 2008), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 7-11.
- Barrenstein, Peter (2009 b): Überlegungen aus empirisch-praktischer Sicht, in: Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen: Dokumentation eines Symposions der Evangelischen Kirche in Deutschland (Wuppertal, 23.-25. Januar 2009), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 13-17.
- Barth, Thomas (1995): Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung, Tübingen: Mohr.
- Barth, Ulrich (2004): Aufgeklärter Protestantismus, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Barzel, Yoram (1989): Economic Analysis of Property Rights, Cambridge; New York; Port Chester; Melbourne; Sydney: Cambridge University Press.
- Beckmann, Jens (2007): Wohin steuert die Kirche?: Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Begrich, Thomas (2007): Eigenverantwortung und Solidarität: Eckpfeiler kirchlicher Finanzpolitik, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 298-307.
- Benz, Manfred (2007): Das „Gruppenpfarramt Vogelsberg“: Ein Modellprojekt der EKHN kommt in die Jahre, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 205-223.
- Besser, Mathias; Scherz, Florian (2007): Kirchengographie: Gemeinden entdecken ihre Räume, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 193-204.

- Bielitz, Klaus; Hafa, Hans-Georg (2002): Gemeinsame Eckdaten der Finanzentwicklung der evangelischen Kirche, in: Entwicklungen im kirchlichen Finanzwesen – dargestellt an acht evangelischen Landeskirchen, Hrsg.: Heidingsfeld, Uwe-Peter, Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 2000, 127. Jahrgang, Lieferung 2, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 5-24.
- Bierhoff, Hans-Werner; Schülken, Theo (1999): Motive Ehrenamtlicher Helfer: Vergleich von Ehrenamtlern, Sozialpädagogen, Zivildienstleistenden und beruflichen Helfern, Bericht NR. 97/1999, Bochum: Fakultät für Psychologie – Sozialpsychologie.
- Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005): Angewandte Institutionenökonomik: Theorien – Modelle – Evidenz, Wiesbaden: Gabler.
- Böbel, Ingo (1988): Eigentum, Eigentumsrechte und institutioneller Wandel, Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokyo: Springer-Verlag.
- Böbel, Ingo; Dirrheimer, Manfred J. (1984): Eigentumsrechte, Managementmotivation und Marktverhalten: Ein Beitrag zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, in: Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte: Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Basel vom 26.-28. September 1983, Hrsg.: Neumann, Manfred, Berlin: Duncker und Humblot, S. 157-187.
- Bock, Wolfgang (1996): Das für alle geltende Gesetz und die kirchliche Selbstbestimmung: Eine verfassungsrechtliche Untersuchung am Beispiel des Amtsrechts der evangelischen Kirchen, Tübingen: Mohr.
- Bosse-Huber, Petra (2012): »Geistlich Leiten in der evangelischen Kirche«, in: "Geistlich Leiten – Ein Impuls", Hrsg.: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 12-14.
- Braun, Joachim; Röhrig, Peter (1987): Praxis der Selbsthilfeförderung: Das freiwillige soziale Engagement am Beispiel von vier Städten, Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.
- Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2001): Kirchengesetz über die Besetzung der Pfarrstellen in der Bremischen Evangelischen Kirche (Pfarrstellenbesetzungsgesetz – BEK – PfStBG-BEK) vom 24. November 1999 (GVM 1999 Nr. 2 Z. 2), geändert am 28. November 2001 (GVM 2001 Nr. 3 S. 11).
- Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2006): Verfassung der Bremischen Evangelischen Kirche vom 14. Juni 1920, zuletzt geändert am 29. November 2006 (GVM 2007 Nr. 1 S. 207).

- Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2012 a): Regionenkarte der Gemeinden, Kitas und Einrichtungen, in: <http://www.kirche-bremen.de/orte/104.php>, Stand: 24.05.2012.
- Bremische Evangelische Kirche (Hrsg.) (2012 b): Bremisch evangelisch: WIESO "BREMISCH EVANGELISCH"?, in: http://www.kirche-bremen.de/themen/bek_bremisch_evangelisch.php, Stand: 24.05.2012.
- Bretschneider, Harald (2001): Der Glaube führte zum Mut zur Zivilcourage, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 44-55.
- Broll, Berthold (1999): Steuerung kirchlicher Wohlfahrtspflege durch die verfaßten Kirchen, Gütersloh: Kaiser, Gütersloher Verlagshaus.
- Brunotte, Heinz (1964): Die Evangelische Kirche in Deutschland: Geschichte, Organisation und Gestalt der EKD, 1. Auflage, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.
- Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard (1988): Einführung, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Hrsg.: Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard, Wiesbaden: Gabler, S. 9-17.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009: Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, in: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20Freiwillegensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, Stand: 26.05.2012.
- Claaß, Stefan; Schaller, Karlfriedrich (2007): Hinter dem Horizont geht's weiter ... : Transparochiale Zusammenarbeit zwischen zwei Gemeinden in Württemberg und Hessen-Nassau, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 224-234.
- Clary, Gil E.; Snyder, Mark (1991): A Functional Analysis of Altruism and Prosocial Behaviour: The Case of Volunteerism, in: Prosocial Behaviour, Hrsg.: Clark, Margaret S., Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications, S. 119-148.
- Coase, Ronald (1960): The Problem of Social Cost, in: The Journal of Law and Economics, Band 3, Chicago, Illinois: University of Chicago Press, S. 1-44.
- Corsten, Hans (1994): Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 52, Dienstleistungsproduktion, Hrsg.: Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang, Wiesbaden: Gabler, S. 43-77.
- Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang (Hrsg.) (1994): Schriften zur Unternehmensführung, Band 52, Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden: Gabler.

- Dienst, Karl (2011): Kirchenreform als Strukturreform: Die Kirche muss anders werden: Aber wie?, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- EKD (Hrsg.) (2005): Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland vom 13. Juli 1948 (ABl. EKD 1948, S. 233), in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. November 2003 (ABl. EKD 2004 S. 1 ff), geändert durch Kirchengesetz vom 10. November 2005 (ABl. EKD 2005 S. 549).
- EKD (Hrsg.) (2011): Kirchengesetz zur Regelung der Dienstverhältnisse der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Evangelischen Kirche in Deutschland (Pfarrdienstgesetz der EKD – PfdG.EKD) vom 10. November 2010 (ABl. EKD 2010, S. 307), Berichtigung vom 4. Juli 2011 (ABl. EKD 2011 S. 149).
- EKD (Hrsg.) (2012 a): Die Gliedkirchen der EKD, in: <http://www.ekd.de/kirche/kirchen.html>, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 b): Gremien: Aufbau, in: http://www.ekd.de/ekd_kirchen/aufbau.html, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 c): Zusammenschlüsse in der EKD, in: <http://www.ekd.de/kirche/zusammenschlusse.html>, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 d): Die Synode der EKD: Grundinformationen, in: http://www.ekd.de/ekd_kirchen/synode.html, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 e): Der Rat der EKD – allg. Information, in: http://www.ekd.de/ekd_kirchen/rat/rat_informationen.html, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 f): Die Kirchenkonferenz der EKD, in: http://www.ekd.de/ekd_kirchen/kirchenkonferenz.html, Stand: 21.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 g): Die Gliedkirchen der EKD: Übersichtskarte, in: <http://www.ekd.de/kirche/gliedkirchen/karte.html>, Stand: 23.05.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 h): Etappen im Reformprozess, in: <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/etappen.html>, Stand: 16.07.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 i): Steuerungsgruppe, in: <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/steuerungsgruppe.html>, Stand: 15.08.2012.
- EKD (Hrsg.) (2012 j): Reformzentren, in: <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/zentren.html>, Stand: 16.07.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2010 a): Ordnung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (Kirchenordnung – KO) vom 17. März 1949, in der Fassung vom 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).
- EKHN (Hrsg.) (2010 b): Kirchengemeindeordnung (KGO) vom 23. April 2005 (ABl. 2005 S. 153), zuletzt geändert am 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).

- EKHN (Hrsg.) (2010 c): Kirchengemeindewahlordnung (KGWO) vom 29. September 2007 (ABl. 2007 S. 302), geändert am 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).
- EKHN (Hrsg.) (2010 d): Pfarrstellengesetz (PfStG) vom 26. November 2003 (ABl. 2004 S. 81), zuletzt geändert am 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).
- EKHN (Hrsg.) (2010 e): Kirchengesetz über die Dienstverhältnisse der Pfarrfrauen und Pfarrer (Pfarrdienstgesetz – PfDG) vom 26. November 2003 (ABl. 2004 S. 69), zuletzt geändert am 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).
- EKHN (Hrsg.) (2012 a): Die Geschichte der EKHN, in: http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/profil/geschichte/index_kurzfassung.php~inhalt, Stand: 04.03.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 b): EKHN Karte, in: http://www.ekhn.de/bilder/kirche/profil/ekhn_karte_gross.jpg, Stand: 03.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 c): Karte mit Kirchenregionen, in: <http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/profil/aufbau/propsteien.php~inhalt>, Stand: 04.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 d): Dekanate in der EKHN, in: http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/adressen_links/adress_list/dekanate.php~inhalt, Stand: 04.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 e): Aufbau und Leitung der EKHN: Die mittlere Ebene – Dekanate, in: <http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/profil/aufbau/dekanat.htm~inhalt>, Stand: 04.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 f): Aufbau der EKHN: Die Kirchenverwaltung: Dezernat 1 – Kirchliche Dienste, in: http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/profil/aufbau/kv_1kirch_dienst.php~inhalt, Stand: 04.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 g): Aufbau und Leitung der EKHN, <http://www.ekhn.de/index.htm?http://www.ekhn.de/inhalt/kirche/profil/aufbau/index.htm~inhalt>, Stand: 03.04.2012.
- EKHN (Hrsg.) (2012 h): Ergebnisse der Kirchenvorstandswahl 2009, in: http://www.ekhn.de/intern/kv_dsv/downloads/pdf/wahlergebnisse09.pdf, Stand: 25.05.2012.
- EKHN im Auftrag der Kirchenleitung (Hrsg.) (1992): Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V.
- EKKW (Hrsg.) (1967): Kirchengesetz über die Wahl und Berufung zum Kirchenvorstand (Wahlgesetz) vom 23. Mai 1967 (KABl. S. 36).

- EKKW (Hrsg.) (1989): Anordnung zur Regelung der Geschäftsführung in den Kirchenvorständen vom 21. März 1989 (KABl. S. 28).
- EKKW (Hrsg.) (2005): Kirchengesetz über die Kirchenkreisämter in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck vom 29. April 2005 (KABl. S. 89).
- EKKW (Hrsg.) (2006): Kirchengesetz über die Besetzung von Gemeinde- und Kirchenkreispfarrstellen vom 19. März 1969 (KABl. S. 23), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Kirchengesetzes zur Regelung der Ausbildung und des Dienstes der Pfarrverwalter vom 28. November 2006 (KABl. 2007 S. 34).
- EKKW (Hrsg.) (2007): Pfarrerdienstgesetz der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck vom 13. Dezember 1996 (KABl. S. 192), zuletzt geändert durch Verordnung vom 29. Juni 2007 (KABl. S. 153).
- EKKW (Hrsg.) (2009): Kirchengesetz über die Vermögensaufsicht in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (Vermögensaufsichtsgesetz – VAufsG) vom 24. November 1997 (KABl. S. 219), geändert durch Neubekanntmachung vom 4. Dezember 2009 (KABl. Nr. 12a/2009 S. 2).
- EKKW (Hrsg.) (2010): Grundordnung der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck vom 22. Mai 1967 (KABl. S. 19), zuletzt geändert durch 31. Kirchengesetz zur Änderung der Grundordnung vom 23. November 2010 (KABl. S. 233).
- EKKW (Hrsg.) (2012 a): Für ein neues Miteinander unserer Landeskirchen, in: http://www.ekkw.de/unsere_kirche/kooperation/index.html, Stand: 13.04.2012.
- EKKW (Hrsg.) (2012 b): Portrait: Mitten in Deutschland: Kurhessen-Waldeck, in: http://www.ekkw.de/unsere_kirche/portrait.html, Stand: 04.04.2012.
- EKKW (Hrsg.) (2012 c): Kirchenkreise der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, in: <http://www.ekkw.de/gemeinden/kirchenkreise.html>, Stand: 04.04.2012.
- EKKW (Hrsg.) (2012 d): Landessynode ermöglicht öffentliche Segnung von Paaren, die in einer eingetragenen Lebenspartnerschaft leben, im Gottesdienst, in: <http://www.ekkw.de/synode/9444.htm>, Stand: 25.05.2012.
- EKKW Landeskirchenamt – Referat Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste (Hrsg.) (2008): Handbuch für den Kirchenvorstand, Kassel: Druckerei Evangelisches Medienzentrum.
- Engelhardt, Klaus (2001): Kirche muss Menschen helfen, zu neuen Gotteserfahrungen zu kommen, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 79-86.

- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2007): Kirchengemeindeordnung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (Kirchengemeindeordnung – KGO) in der Neufassung vom 15. Januar 2007 (KABl S. 48).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2010 a): Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern in der Neufassung vom 6. 12. 1999 KABl 2000 S. 10, zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 8.12.2010, KABl. 2011 S.12.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hrsg.) (2010 b): Kirchenvorstandswahlgesetz (K VWG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. 1. 1994 KABl S. 33, zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 8. 12. 2010, KABl 2011 S. 18.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Hrsg.) (2012 a): Einführungsgesetz zur Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland vom 7. Januar 2012 (KABl S. 54, GVOBl. S. 94, ABl. Sonderdruck 2012 S. 2).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Hrsg.) (2012 b): Termine, in: <http://www.kirche-im-norden.de/Terminuebersicht.54.0.html>, Stand: 21.05.2012.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg (Hrsg.) (2007): Kirchenordnung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg vom 20. Februar 1950 (GVBl. 13. Band, S. 135), in der Fassung vom 16. November 2007 (GVBl. 26. Band, S. 109).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2010): Kirchengesetz über die Besetzung der Pfarrstellen vom 25. Januar 1996 (KABl. 1996, S. 13), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Kirchengesetzes vom 8. Dezember 2010 (KABl. S. 156).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 a): Verfassung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers vom 1. Juli 1971 (KABl. 1971, S. 189), zuletzt geändert durch das Kirchengesetz vom 7. Dezember 2011 (KABl. 2011, S. 263).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (Hrsg.) (2011 b): Kirchengemeindeordnung vom 28. April 2006 (KABl. 2006, S. 62), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Kirchengesetzes vom 7. Dezember 2011 (KABl. 2011, S. 265) und Artikel 1 des Kirchengesetzes vom 7. Dezember 2011 (KABl. 2011, S. 266).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2003): Kirchengemeindeordnung vom 26. April 1975 (ABl. S. 65) – in der Neufassung vom 22. November 2003 (ABl. 2004 S. 2).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2005): Verfassung der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig vom 6. Februar 1970 (ABl. S. 46) – in

- der Neufassung vom 7. Mai 1984 (ABl. S. 14) – mit letzter Änderung vom 3. Juni 2005 (ABl. S. 108).
- Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig (Hrsg.) (2012): Uniert, in: <http://www.landeskirche-braunschweig.de/uniert.html>, Stand: 25.05.2012.
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 a): Kirchgemeindeordnung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs vom 20. März 1969, zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 15.11.2003 (KABl 2003 S. 116).
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2003 b): Kirchengesetz über das Verfahren bei der Übertragung von Pfarrstellen (Pfarrstellenübertragungsgesetz) vom 23. März 1997 (KABl 1997 S. 61), zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 05.04.2003 (KABl 2003 S. 45).
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (Hrsg.) (2012): zur Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs (aus Generalakte 101.00/1, Peter Müller, 1990), in: <http://www.kirche-mv.de/fileadmin/ELLM-Gesetze/ZurKirchenverfassung.pdf>, Stand: 24.05.2012.
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2007): Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens vom 13. Dezember 1950 (ABl. 1950 S. A 99), in der Fassung vom 14. Februar 2007 (ABl. 2007 S. A 29).
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2008): Ordnung über die Bildung der Kirchenvorstände in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens (Kirchenvorstandsbildungsordnung – KVBO) vom 22. April 2007 (ABl. 2007 S. A 89), geändert durch Berichtigung vom 24.01.2008 (ABl. 2008 S. A 14).
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens (Hrsg.) (2011): Kirchgemeindeordnung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens (KGO) vom 13. April 1983 (ABl. 1983 S. A 33), zuletzt geändert durch viertes Kirchengesetz zur Änderung der Kirchgemeindeordnung vom 14.11.2011 (ABl. 2011 S. A 202).
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1993): Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Schaumburg-Lippe vom 18. September 1993.
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe (Hrsg.) (1994): Kirchengemeindeordnung vom 16. September 1994.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2005): Kirchengesetz über die kirchlichen Gemeindewahlen in der Evangelisch-reformierten Kirche (Synode evangelisch-reformierter Kirchen in Bayern und Nordwestdeutschland) (Gemeindewahlgesetz) vom 12. Oktober 1990, in der Fassung vom 17. November 2005 (GVBl. Band 16 S. 92, Band 18 S. 364).

- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2009): Gesetz- und Verordnungsblatt der Evangelisch-reformierten Kirche (Synode evangelisch-reformierter Kirchen in Bayern und Nordwestdeutschland), Band 19, Nr. 13, vom 15. Dezember 2009, Leer.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 a): Verfassung der Evangelisch-reformierten Kirche vom 9. Juni 1988, in der Fassung vom 19. November 2010 (GVBl. Band 19 S. 159).
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 b): Kirchengesetz über die kirchengemeindlichen Pfarrwahlen in der Evangelisch-reformierten Kirche (Pfarrwahlgesetz) vom 4. Mai 2000, zuletzt geändert durch Artikel 2 des Kirchengesetzes vom 18. November 2010 (GVBl. Band 19 S. 160).
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2010 c): Kirchengesetz zur Regelung der Rechtsstellung der Pfarrer und Pfarrerinnen der Evangelisch-reformierten Kirche (Pfarrerdienstgesetz) vom 11. Februar 1986, zuletzt geändert durch Artikel 3 des Kirchengesetzes vom 18. November 2010 (GVBl. Band 17 S. 266, Band 19 S. 160).
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 a): Information: Evangelisch-reformierte Kirche, in: <http://reformiert.de/information.html>, Stand: 04.04.2012.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 b): 1882: Gründung der "evangelisch-reformierten Kirche der Provinz Hannover", in: <http://reformiert.de/gruendung.html>, Stand: 04.04.2012.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 c): Die äußere Entwicklung der Evangelisch-reformierten Kirche von 1882 bis in die Gegenwart, in: <http://reformiert.de/entwicklung.html>, Stand: 04.04.2012.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 d): Die Synodalverbände, in: <http://reformiert.de/synodalverbaende.html>, Stand: 04.04.2012.
- Evangelisch-reformierte Kirche (Hrsg.) (2012 e): Presbyterial-synodale Ordnung: Struktur, in: <http://reformiert.de/presbyterial-synodale-ordnung.html>, Stand: 04.04.2012.
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2007): Kirchengesetz über die Besetzung von Pfarrstellen (Pfarrstellenbesetzungsgesetz) vom 17. November 2007 (KABl. S. 178).
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2009): Grundordnung der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz vom 21./24. November 2003 (KABl.-EKiBB S. 159, ABl.-EKsOL 2003/3, ABl.-Bbg 2004/5), zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 13. November 2009 (KABl. 2010 S. 3).
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2010): Kirchengesetz über die Wahl der Ältesten in der Evangelischen Kirche Berlin-

- Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Ältestenwahlgesetz – ÄWG) vom 5. November 2005 (KABl. S. 177), geändert durch Verordnung mit Gesetzeskraft vom 22. Januar 2010 (KABl. S. 22).
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hrsg.) (2012): 1000 Jahre Kirche für die Menschen der Region, in: <http://www.ekbo.de/969086>, Stand: 21.05.2012.
- Evangelische Kirche der Pfalz (Hrsg.) (2007): Verfassung der Evangelischen Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche) in der Fassung vom 25. Januar 1983 (ABl. S. 26), zuletzt geändert durch Gesetz vom 12. Mai 2007 (ABl. S.114).
- Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.) (2011 a): Kirchenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland vom 10. Januar 2003 (KABl. 2004 S. 86), zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 14. Januar 2011 (KABl. S. 154).
- Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.) (2011 b): Kirchengesetz über die Wahl des Presbyteriums in der Evangelischen Kirche im Rheinland (Presbyteriumswahlgesetz – PWG) vom 14. Januar 2011 (KABl. S. 164).
- Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.) (2011 c): Kirchengesetz über die Pfarrstellen in den Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Verbänden in der Evangelischen Kirche im Rheinland (Pfarrstellengesetz – PStG) vom 11. Januar 2002 (KABl. S. 84), zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 14. Januar 2011 (KABl. S. 155).
- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2007): Kirchengesetz über die Errichtung und Besetzung von Gemeindepfarrstellen, Superintendentenstellen und Stellen mit allgemeinkirchlichen Aufgaben (Pfarrstellengesetz) vom 17. März 2007 (ABl. S. 100).
- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2008): Verfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (Kirchenverfassung EKM – KVerfEKM) vom 5. Juli 2008 (ABl. S. 183).
- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2009): Kirchengesetz über die Bildung der Gemeindekirchenräte (Gemeindekirchenratswahlgesetz – GKR-WG) vom 1. April 2006 (ABl. S. 122), in der Fassung des Änderungsgesetzes vom 17. März 2007 (ABl. S. 92), geändert durch Kirchengesetz zu Kirchengemeindestrukturen und zur Änderung des Gemeindekirchenratswahlgesetzes vom 21.11.2009 (ABl. EKM 2009 S. 291).
- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (Hrsg.) (2012): Chronologie des Fusionsprozesses: Auf dem Weg zur Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM), in: <http://www.ekmd.de/geschichte/geschichteekm/geschichteffusion/6230.html>, Stand: 21.05.2012.

- Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (1976): Richtlinien für die Zusammensetzung, die Aufgaben und die Arbeitsweise des Gemeindebeirats vom 24. November 1976 (KABl. 1977 S. 2).
- Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2010): Kirchengesetz betreffend der Übertragung des Amtes der Presbyterinnen und Presbyter in der Evangelischen Kirche von Westfalen (Presbyterwahlgesetz – PWG) vom 28. Oktober 1994 (KABl. 1994 S. 203, 1995 S. 26), zuletzt geändert durch drittes Kirchengesetz zur Änderung des Kirchengesetzes betreffend die Übertragung des Presbyteramtes in der Evangelischen Kirche von Westfalen vom 19. November 2010 (KABl. 2010 S. 341).
- Evangelische Kirche von Westfalen (Hrsg.) (2011): Kirchenordnung der Evangelischen Kirche von Westfalen in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 1999 (KABl. 1999 S. 1), zuletzt geändert durch 59. Kirchengesetz zur Änderung der Kirchenordnung der Evangelischen Kirche von Westfalen vom 18. November 2011 (KABl. 2011 S. 283).
- Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (1999): Kirchengesetz über die Besetzung von Pfarrstellen und die Wahl von Pfarrerinnen und Pfarrern vom 30.11.1999 (ABl. Anhalt 1999 Band 2, S. 58; ABl. EKD 2000 S. 442).
- Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (2008): Kirchengesetz über die Wahl der Ältesten in der Evangelischen Landeskirche Anhalts vom 12.12.1969 (ABl. Anhalt 1970 Band 1, S. 5), zuletzt geändert durch Artikel 2 des 4. Kirchengesetzes zur Änderung wahlrechtlicher Vorschriften vom 29.04.2008 (ABl. Anhalt 2009 Band 1, S. 11).
- Evangelische Landeskirche Anhalts (Hrsg.) (2011): Verfassung der Evangelischen Landeskirche Anhalts vom 14.8.1920 (GVBl. Anhalt 1920, S. 41), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Kirchengesetzes zur Änderung der Kirchenverfassung vom 3.5.2011 (bekanntgemacht unter: <<http://www.landeskirche-anhalts.de/service/rechtssammlung/kirchengesetz-kirchenverfassung>>).
- Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2007): Grundordnung der Evangelischen Landeskirche in Baden (Grundordnung – GO) vom 28. April 2007 (GVBl. S. 81).
- Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2011 a): Kirchliches Gesetz über die Zusammensetzung und Wahl der Leitungsorgane der Pfarrgemeinden, Kirchengemeinden und Kirchenbezirke sowie der Landessynode (Leistungs- und Wahlgesetz — LWG) vom 20. Oktober 2005 (GVBl. 2006 S. 33), geändert am 16. April 2011 (GVBl. S. 91).
- Evangelische Landeskirche in Baden (Hrsg.) (2011 b): Kirchliches Gesetz über die Besetzung von Pfarrstellen (Pfarrstellenbesetzungsgesetz – PfStBesG) vom 24. Oktober 2007 (GVBl. S. 191), geändert am 16. April 2011 (GVBl. S. 91).

- Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2005): Kirchliches Gesetz über die evangelischen Kirchengemeinden (Kirchengemeindeordnung – KGO) vom 16. Dezember 1924 (Abl. 21 S. 216), in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juli 1989 (Abl. 53 S. 695), zuletzt geändert durch kirchliches Gesetz vom 9. Juli 2005 (Abl. 61 S. 325).
- Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2006 a): Kirchliches Gesetz, betr. die Verfassung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (Kirchenverfassungsgesetz) vom 24. Juni 1920 (Abl. 19 S. 199), zuletzt geändert durch kirchliches Gesetz vom 30. November 2006 (Abl. 62 S. 319).
- Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2006 b): Wahlordnung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (Kirchliche Wahlordnung – KWO) vom 15. April 1964 (Abl. 41 S. 118), in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1989 (Abl. 53 S. 405), zuletzt geändert durch kirchliches Gesetz vom 25. März 2006 (Abl. 62 S. 59).
- Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hrsg.) (2011): Kirchliches Gesetz über das Dienstverhältnis der Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (Württembergisches Pfarrergesetz) vom 3. Juni 1977 (Abl. 47 S. 511), in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Dezember 1989 (Abl. 54 S. 38), zuletzt geändert durch kirchliches Gesetz vom 22. November 2011 (Abl. 64 S. 527).
- Failing, Wolf-Eckart (1992): Zugehörigkeit und Formen der Mitgliedschaft, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 86-94.
- Frietzche Ursula (2001): Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion: Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gäfigen, Gérard (1982): Allokationswirkungen der Krankenhausverfassung – eine eigentumsrechtliche Studie, in: Regulierung öffentlicher Unternehmen, Hrsg.: Blankart, Charles Beat; Faber, Monika, Königstein/Ts.: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein, S. 134-146.
- Ganske, Torsten (1996): Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie: Eine ökonomische Analyse, Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Peter Lang.
- Gerum, Elmar (1988): Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte: Einige Anmerkungen, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Hrsg.: Budäus, Dietrich; Gerum, Elmar; Zimmermann, Gebhard, Wiesbaden: Gabler, S. 21-43.

- Greiner, Dorothea (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 46-48.
- Grosse, Heinrich W. (2006): Freiwilliges Engagement in der Evangelischen Kirche hat Zukunft: Ergebnisse einer neuen empirischen Studie, 2., verbesserte Auflage, Hannover: Sozialwissenschaftliches Institut der EKD.
- Große, Stefan (2001): Wir dürfen die Minderheitensituation nicht einfach hinnehmen, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 87-94.
- Häbel, Ulf (1992): Gemeindebildung im Spiegel der Vielfalt, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 78-86.
- Häbel, Ulf (2007): Kirche in der Nähe der Menschen: Die kulturtragende Aufgabe der Kirche im ländlichen Raum, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 282-296.
- Häbel, Ulf; Schmidt-Klügmann, Barbara (1992): Parochie zwischen Engführung und Öffnung – ihre Grenzen und Chancen im ländlichen Raum, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 129-140.
- Hagmayer, York Christoph (2000): Denken mit und über Kausalmodelle, Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultäten der Georg – August – Universität zu Göttingen, Göttingen.
- Härle, Wilfried (2009): Kirche im Spannungsfeld von Gottes Werk und Menschenwerk – »Überlegungen aus Sicht der theologischen Wissenschaft«, in: Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen: Dokumentation eines Symposions der Evangelischen Kirche in Deutschland (Wuppertal, 23.-25. Januar 2009), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 6-12.
- Hart, Oliver (1995): Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford: Clarendon Press.
- Hauschildt, Eberhard (2007 a): Referat zum Schwerpunktthema "evangelisch Kirche sein", 05. November 2007, 6. Tagung der 10. Synode der EKD, Dresden, 04. - 07.

- November 2007, in: http://www.ekd.de/synode2007/referat_schwerpunktthema_hauschildt.html, Stand: 28.08.2012.
- Hauschildt, Eberhard (2007 b): Milieustudien als Analyse-Instrument gemeindlicher und kirchlicher Arbeit, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 147-158.
- Heckel, Martin (1990): Die Vereinigung der evangelischen Kirchen in Deutschland, Tübingen: Mohr.
- Hein, Martin (2007): Kirche in ländlichen Räumen, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 271-281.
- Hempel, Johannes (2001): Menschen werden auch in Zukunft nach einem verlässlichen Halt suchen, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 95-106.
- Höhm, Peter; Roessler, Roman (1992): Unsere Lebenswirklichkeit unter den Folgen des »Differenzierungsschubs«, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 15-21.
- Holzer, Claudia (2005): Ehrenamtliches Engagement: Motive pro und contra gemeinwohlorientierter freiwilliger Einsatz, Diplomarbeit zur Erlangung des Magistergrades der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien, Wien.
- Huber, Wolfgang (2001): Protestantisches Profil muss in der Öffentlichkeit erkennbar sein, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 148-159.
- Huber, Wolfgang (2004): Kirche in der Zeitenwende – Vortrag im Rahmen der Jubiläumsfeier um [sic] 500. Geburtstag des Züricher Reformators Heinrich Bullinger, 13. Juni 2004, Zürich, in: http://www.ekd.de/vortraege/huber/040613_huber_bullinger.html, Stand: 28.08.2012.
- Huber, Wolfgang (2007): Hauptvortrag: Evangelisch im 21. Jahrhundert, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 18-29.
- Jakob, Gisela (1993): Zwischen Dienst und Selbstbezug: Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements, Opladen: Leske + Budrich.

- Jansen, Harald (2005): Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Horsch, Andreas; Meinhövel, Harald; Paul, Stephan, München: Verlag Franz Vahlen, S. 101-117.
- Jürgensen, Almuth (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 54-55.
- Karle, Isolde (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 55-56.
- Käßmann, Margot (2010): Ansprache bei der Eröffnungsveranstaltung des Zentrums für evangelische Predigtkultur in Wittenberg, 19. Februar 2010, in: http://www.ekd.de/vortraege/kaessmann/100219_kaessmann_wittenberg.html, Stand: 01.11.2012.
- Kastning, Karin (1997): Kirchliche Statistik, in: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1994, 121. Jahrgang, Lieferung 3, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 3-93.
- Kastning, Karin (1999): Kirchliche Statistik, in: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1995, 122. Jahrgang, Lieferung 3, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 3-57.
- Kastning, Karin (2000): Kirchliche Statistik, in: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1996, 123. Jahrgang, Lieferung 3, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 3-59.
- Kayser, Christiane (2001): Kirchliche Statistik, in: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1997, 124. Jahrgang, Lieferung 3, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 3-64.
- Kayser, Christiane (2002): Kirchliche Statistik, in: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1998, 125. Jahrgang, Lieferung 3, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 3-48.

- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 a): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 1997: Korrigiertes Ergebnis, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 b): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 1998: Korrigiertes Ergebnis, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 c): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 1999: Korrigiertes Ergebnis, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2003 d): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2000: Endgültiges Ergebnis, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 a): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2001: Korrigiertes Ergebnis, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2004 b): Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2002: Korrigierte Ausgabe, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2005): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2003: Korrigierte Ausgabe, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 a): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2004, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2006 b): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2005, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2008): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2006, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2009): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2007, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2010): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2008, Hannover: Kirchenamt der EKD.

- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 a): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2009, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD – Referat Statistik (Hrsg.) (2011 b): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2010, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2005): Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2005, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2006): Kirche der Freiheit: Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert: Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2011): Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2011, Hannover: Kirchenamt der EKD.
- Klages, Helmut; Gensicke, Thomas (2002): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Speyerer Forschungsberichte 193, 2., unveränderte Auflage, Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Knöppel, Volker (2000): Miteinander und Gegenüber: Zur Verfassungsgeschichte der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, Kassel: Verlag Evangelischer Medienverband Kassel.
- Köcher, Renate; Schild, Joachim (Hrsg.) (1998): Wertewandel in Deutschland und Frankreich: Nationale Unterschiede und europäische Gemeinsamkeiten, Opladen: Leske + Budrich.
- Köke, Hans-Helmut; Roessler, Roman (1992): Religion und Glaube im Zeichen der Subjektivität, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 22-28.
- Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen (Hrsg.) (2008): Kirchengesetz der Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen über die Bildung der Kirchenvorstände vom 14. Dezember 1992 (KABl. 1993 S. 2), zuletzt geändert durch das Kirchengesetz vom 27. September 2008 (KABl. 2008, S. 197).
- Kremser, Holger (1993): Der Rechtsstatus der evangelischen Kirche in der DDR und die neue Einheit der EKD, Tübingen: Mohr.
- Kreß, Volker (2001): Ein wenig Füße heben kann nie schaden, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 179-186.

- Krolzik, Udo (2009): Interne Analyse aus der Perspektive der Führungsstruktur und -kultur, in: *Leitung und Führung: Dokumentation des Workshops „Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld“* (Berlin Schwanenwerder, 17.-19. Oktober 2008), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 22-27.
- Küttler, Thomas (2001): Die Vereinigung Deutschlands hat den Prozess der Entkirchlichung beschleunigt, in: *Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick*, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 196-204.
- Latzel, Thorsten (2012): »Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung, in: *„Geistlich Leiten – Ein Impuls“*, Hrsg.: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 6-11.
- Leich, Werner (2001): In der Verkündigung des Evangeliums sind wir unvertretbar, in: *Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick*, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 205-212.
- Lieberknecht, Christine (2001): Ein Ende des Glaubens würde der Ethik ihre Basis entziehen, in: *Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick*, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 213-223.
- Lindner, Gudrun (2001): Die Sinn stiftende Kraft des Protestantismus ist notwendiger denn je, in: *Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick*, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 224-230.
- Lippische Landeskirche (Hrsg.) (1998): *Es sind mancherlei Gaben: Leitlinien zum Ehrenamt*, Detmold: Hausdruckerei des Landeskirchenamtes Detmold.
- Lippische Landeskirche (Hrsg.) (2011): *Verfassung der Lippischen Landeskirche vom 17. Februar 1931 (Ges. u. VOBl. Band 11 S. 377), in der Fassung des Kirchengesetzes vom 23. November 1988 (Ges. u. VOBl. Band 11 S. 377), zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 2. Juli 2011 (Ges. u. VOBl. Band 15 S. 3).*
- Lohmann, Heinz-Joachim (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: *Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007*, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 74-75.
- Lück, Wolfgang (2006): *Die Zukunft der Kirche: Evangelische Gemeinden im 21. Jahrhundert*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Maleri, Rudolf; Frietzsche, Ursula (2008): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, 5., vollständig überarbeitete Ausgabe, Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag.

- Matthies, Helmut (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 75-76.
- Mehlhausen, Joachim (2000): Fünfzig Jahre Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland – Erbe und Auftrag, in: Vorster, Hans (Hrsg.): Gedenke des Weges, den dich der Herr geleitet hat: ACK, VELKD und Grundordnung der EKD nach 50 Jahren: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1998, 125. Jahrgang, Lieferung 2, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Kramer, Martin; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus S. 152-160.
- Meyer, Anton; Blümelhuber, Christian (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 52, Dienstleistungsproduktion, Hrsg.: Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang, Wiesbaden: Gabler, S. 5-41.
- Moschner, Barbara (1994): Engagement und Engagementbereitschaft: Differentialpsychologische Korrelate ehrenamtlichen Engagements, Regensburg: Roderer.
- Moschner, Barbara (2002): Altruismus und Egoismus: Was motiviert zum Ehrenamt?, Diskussionspapier Nr. 20, in: Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region, Hrsg.: Frohn, Joachim; Gebhardt, Karsten, Bielefeld.
- Motikat, Lutz (1997): Kirche ohne Konfessionslose?: Verluste und Chancen auf dem Weg zu einer offenen Kirche, in: Konfession: Keine, Gesellschaft und Kirchen vor der Herausforderung durch Konfessionslosigkeit – nicht nur in Ostdeutschland, ausgewählte Beiträge der Studien- und Begegnungsstätte Berlin, Hrsg.: Motikat, Lutz; Zeddies, Helmut (im Auftrag des Kirchenamtes der EKD), 1. Auflage, Frankfurt am Main: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik, S. 161-277.
- Nadai, Eva (1996): Gemeinsinn und Eigennutz: Freiwilliges Engagement im Sozialbereich, Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Nethöfel, Wolfgang (2007): Kirchenreform ist die Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln: Eine reformstrategische Einleitung, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 26-69.
- Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter (2007): Wege zur Gemeindereform: Analysen, Perspektiven, Strategien, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 128-146.
- Neubert, Ehrhart (1997): "gründlich ausgetrieben": Eine Studie zum Profil und zur psychosozialen, kulturellen und religiösen Situation von Konfessionslosigkeit in

- Ostdeutschland und den Voraussetzungen kirchlicher Arbeit (Mission), in: Konfession: Keine, Gesellschaft und Kirchen vor der Herausforderung durch Konfessionslosigkeit – nicht nur in Ostdeutschland, ausgewählte Beiträge der Studien- und Begegnungsstätte Berlin, Hrsg.: Motikat, Lutz; Zeddies, Helmut (im Auftrag des Kirchenamtes der EKD), 1. Auflage, Frankfurt am Main: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik, S. 49-160.
- Neus, Werner (2005): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 4., neu bearbeitete Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Newman, Peter (Hrsg.) (1998): The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Volume 3 (P-Z), London: Macmillan Reference Limited.
- Noack, Axel (2001): Die meisten Rezepte für Mission sind in Ostdeutschland unbrauchbar, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 245-257.
- Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (1996): Allgemeine Verwaltungsanordnung über die Arbeitsweise der Kirchenvorstände vom 25. November 1996 (GVOBl. 1997 S. 20).
- Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2007): Kirchengesetz über die Bildung der Kirchenvorstände (KVBG) vom 4. Dezember 2007 (GVOBl. S. 292).
- Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (Hrsg.) (2009): Verfassung der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche vom 12. Juni 1976 (KGVOBl. S. 159), in der Neufassung der Bekanntmachung vom 8. Februar 1994 (GVOBl. S. 81), zuletzt geändert durch Artikel 1 des 30. Kirchengesetzes zur Änderung der Verfassung der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche (30. Verfassungsänderungsgesetz – 30. VerfÄndG) vom 21. November 2009 (GVOBl. S. 374).
- Notz, Gisela (1987): Arbeit ohne Geld und Ehre: Zur Gestaltung ehrenamtlicher sozialer Arbeit, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Petersen, Jens (2006): Die Kirchensteuer – Eine kurze Information, Stand: 2006, in: http://www.christuskirchengemeinde.giese-mey.de/index.php/component/docman/doc_view/83-kirchensteuer-eine-kurze-information?Itemid=206, Stand: 25.09.2012.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2008): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pies, Ingo (2001): Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag Oliver Williamsons, in: Oliver Williamsons

- Organisationsökonomik, Hrsg.: Pies, Ingo; Leschke, Martin, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 1-27.
- Plathow, Michael (2005): Kirchengemeinschaft nach evangelischem Verständnis: Zu einem Votum der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) zum geordneten Miteinander bekenntnisverschiedener Kirchen, in: Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 2002, 129. Jahrgang, Lieferung 2, Hrsg.: Barth, Hermann; Hauschild, Wolf-Dieter; Oelke, Harry; Schultze, Harald, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Pommersche Evangelische Kirche (Hrsg.) (2009): Kirchenordnung der Pommerschen Evangelischen Kirche vom 2. Juni 1950 (ABl. 1950 S. 29), in der Fassung vom 15. Oktober 2000, zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 18. Oktober 2009 (ABl. 2009 S. 86).
- Pompe, Hans-Hermann (2012): »Regional ist 1. Wahl. Region als Gestaltungsraum für Kirche«: Zur Eröffnung der Jahrestagung des Zentrums Mission in der Region, in: Regional ist 1. Wahl: Region als Gestaltungsraum für Kirche: Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region (Ev. Akademie Hofgeismar, 19.-20. Oktober 2011), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 4-5.
- Rat der EKD (Hrsg.) (2009): Der Gottesdienst: Eine Orientierungshilfe zu Verständnis und Praxis des Gottesdienstes in der evangelischen Kirche, 1. Auflage, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Reckendrees, Alfred (2004): Der Property Rights-Ansatz und sein möglicher Nutzen für die historische Unternehmensforschung: Ein Versuch, in: Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, Hrsg.: Ellerbrock, Klaus-Peter; Wischermann, Clemens, Dortmund: Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte e.V., S. 272-295.
- Reformierter Bund in Deutschland (Hrsg.) (2012): Geschichte, in: http://www.reformierter-bund.de/side.php?news_id=113&part_id=0&navi=1, Stand: 21.05.2012.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung (übersetzt von Monika Streissler), 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Sautter, Jens Martin (2008): »erwachsen glauben« – Missionarische Bildungsangebote als Kernaufgabe der Gemeinde, in: „Erwachsen glauben. Missionarische Bildungsangebote als Kernaufgabe der Gemeinde“: Dokumentation eines Hearings der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste im Diakonischen Werk der EKD am 3. Juni 2008 in Hannover, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 8-11.

- Scherle, Peter (2007): Selbst-Steuerung und Gott-Offenheit: Strategieentwicklung in der Kirche Jesu Christi, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 86-127.
- Scherz, Constanze (2007): Prenzlauer Berg Nord (Berlin): Volkskirchliche Aufbrüche einer Ostberliner Kirchengemeinde, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 235-249.
- Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg (1995): Beraten mit Kontakt: Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche: Ein Handbuch, Offenbach/M.: Burckardthaus-Laetare Verlag.
- Schmoll, Heike (2006): Einheit in Vielfalt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.07.2006, S. 2.
- Schröer, Andreas (2004): Change Management pädagogischer Institutionen: Wandlungsprozesse in Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung, Opladen: Leske + Budrich.
- Schüll, Peter (2004): Motive Ehrenamtlicher: Eine soziologische Studie zum freiwilligen Engagement in ausgewählten Ehrenamtsbereichen, Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Schulz, Claudia (2007): Zielgruppenspezifische Ortsgemeinde: Kirchentheoretische Erwägungen zu Konzepten einer mitgliederorientierten Arbeit in der Parochie, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 159-167.
- Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.; Smith, Bryan J. (1996): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Reprint, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Snyder, Mark; Omoto, Allen M. (1992): Who Helps and Why?: The Psychology of AIDS Volunteerism, in: Helping and Being Helped: Naturalistic Studies, Hrsg.: Spacapan, Shirlynn; Oskamp, Stuart, Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications, S. 213-239.
- Stolz, Winfried (1976): Zur Verfassung der Evangelisch-reformierten Kirche in Nordwestdeutschland, in: Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht, 21. Band, 1. Heft, April 1976, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 63-78.
- Stoodt, Hans Christoph (1992): Parochie zwischen Engführung und Öffnung – ihre Grenzen und Chancen im städtischen Bereich, in: Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft: Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Hrsg.: EKHN im Auftrag der Kirchenleitung, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Evangelischer Presseverband in Hessen und Nassau e.V., S. 116-129.

- UEK (Hrsg.) (2008): Grundordnung der Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (GO.UEK) vom 12. April 2003 (ABl. EKD 2003 S. 159) in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. Dezember 2008 (ABl. EKD 2009 S. 45).
- UEK (Hrsg.) (2012 a): Union Evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland, in: <http://www.uek-online.de/uekabout.html>, Stand: 21.05.2012.
- UEK (Hrsg.) (2012 b): Vertrag über die Gründung einer Union Evangelischer Kirchen in der EKD, in: <http://www.uek-online.de/55652.html>, Stand: 21.05.2012.
- UEK (Hrsg.) (2012 c): Mitgliedskirchen der UEK, in: <http://www.uek-online.de/55224.html>, Stand: 21.05.2012.
- UEK (Hrsg.) (2012 d): Die Vollkonferenz der UEK, in: <http://www.uek-online.de/55234.html>, Stand: 21.05.2012.
- UEK (Hrsg.) (2012 e): Das Präsidium der UEK, in: <http://www.uek-online.de/55233.html>, Stand: 21.05.2012.
- UEK (Hrsg.) (2012 f): Amt der UEK, in: <http://www.uek-online.de/55231.html>, Stand: 21.05.2012.
- VELKD (Hrsg.) (2012 a): VELKD: Eine Kirche, in: <http://www.velkd.de/2.php>, Stand: 21.05.2012.
- VELKD (Hrsg.) (2012 b): VELKD: Eine Kirche: Gliedkirchen der VELKD und Mitgliedskirchen des DNK/LWB, in: http://www.velkd.de/die_gliedkirchen.php, Stand: 21.05.2012.
- VELKD (Hrsg.) (2012 c): VELKD: Eine Kirche – Wie wird die VELKD geleitet?: Generalsynode, in: <http://www.velkd.de/Generalsynode.php>, Stand: 21.05.2012.
- VELKD (Hrsg.) (2012 d): VELKD: Eine Kirche – Wie wird die VELKD geleitet?: Die Kirchenleitung, in: <http://www.velkd.de/260.php>, Stand: 21.05.2012.
- VELKD (Hrsg.) (2012 e): VELKD: Eine Kirche – Wie wird die VELKD geleitet?: Die Bischofskonferenz, in: <http://www.velkd.de/Bischofskonferenz,%20Kirchenleitung.php>, Stand: 21.05.2012.
- Voigt, Stefan (2002): Institutionenökonomik, München: Wilhelm Fink Verlag.
- von Campenhausen, Jan (2012): »Geistlich Leiten« – Eine Einführung, in: “Geistlich Leiten – Ein Impuls”, Hrsg.: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 4-5.
- Wagemann, Jutta (2003): Studie: Evangelische Kirche vor allem für Taufe oder Trauung wichtig: Die Kirche und ihre distanzierten Mitglieder – Evangelische Kirche legt zum vierten Mal Ergebnisse von Meinungsbefragung vor, in: http://www.ekd.de/aktuell_presse/news_2003_10_14_2_kirchenmitgliedschaft.html, Stand: 28.08.2012.

- Wasserberg, Günter (2009): Interne Analyse aus der Perspektive der Theologischen Kompetenz, in: Leitung und Führung: Dokumentation des Workshops „Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld“ (Berlin Schwanenwerder, 17.-19. Oktober 2008), Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 18-19.
- Weintraub, Roy E. (1993): Neoclassical Economics, in: <http://www.econlib.org/library/Enc1/NeoclassicalEconomics.html> (The Concise Encyclopedia of Economics), im Original publiziert als The Fortune Encyclopedia of Economics, Warner Books: 1993, Hrsg.: Henderson, David R., Stand: 25.05.2012.
- Williamson, Oliver E. (2005): Transaction Cost Economics, in: Handbook of New Institutional Economics, Hrsg.: Menard, Claude; Shirley, Mary M., Dordrecht; Berlin; Heidelberg; New York: Springer, S. 41-65.
- Wittkopf, Lothar (2007): Redebeitrag zum Eröffnungsforum, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert: Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland, Lutherstadt Wittenberg, 25.-27. Januar 2007, Hrsg: Kirchenamt der EKD, Hannover: Kirchenamt der EKD, S. 98.
- Wollenweber, Klaus (2001): Das Wissen und Bewusstsein von christlicher Kultur muss neu begründet werden, in: Protestantismus – wohin?: 10 Jahre wiedervereinigte Evangelische Kirche in Deutschland, Bilanz und Ausblick, Hrsg.: Hahn, Udo, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagshaus, S. 316-322.
- Zulehner, Paul (2007): Kirche umbauen, nicht totsparen: Strukturwandel als Chance und Aufgabe, in: Kirchenreform strategisch!, Hrsg.: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter, Glashütten: C & P Verlagsgesellschaft mbH, S. 531-538.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden landeskirchliche Interviews

Interviewleitfaden EKHN

Allgemeine grundlegende Fragen

1. Auf welchen grundlegenden Prinzipien und welchem grundlegenden Verständnis von Gemeindeleitung beruhen die rechtlichen Regelungen in der EKHN?
2. In welcher Weise wirkt sich dieses Grundverständnis auf die rechtlichen Regelungen zur Gemeindeleitung aus?
3. Gibt es hierbei Unterschiede zum Verständnis in anderen Landeskirchen und wie wirken sich diese gegebenenfalls aus?
4. Worin sehen Sie die grundlegenden Vor- und Nachteile des Grundverständnisses der EKHN?
5. Gibt es aktuell in der EKHN Bestrebungen, an den rechtlichen Regelungen grundlegende Änderungen vorzunehmen? Falls ja, in welche Richtung werden Änderungen diskutiert und aus welchem Anlass?

Fragen zur Situation der Gemeinden

6. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, mit denen Kirchenvorsteher aktuell in Ihrer Arbeit konfrontiert werden?
7. Wie oft wurden in den vergangenen fünf Jahren Gemeinden zusammengelegt? Gab es dabei Proteste?
8. Nach welchen Kriterien wird über Gemeindezusammenlegungen entschieden und durch wen?

Fragen zur Zusammenarbeit der Gemeinden mit übergeordneten Stellen

9. Welche Dienstleistungen werden den Kirchenvorständen von landeskirchlichen Ämtern und Einrichtungen angeboten? Wie ist die Nutzung der Angebote?
10. Welche gemeindlichen (Verwaltungs)aufgaben werden von landeskirchlichen Ämtern und Einrichtungen ganz übernommen? Erfolgt die Übernahme optional oder zwangsläufig? Falls optional: Wie ist die Nutzung der Angebote?
11. Wie oft wurde von den Kirchenvorständen Protest zu Entscheidungen von übergeordneten Stellen, die Gemeinden betrafen, eingelegt? Worum ging es dabei und was waren die Konsequenzen?

Fragen zu genehmigungspflichtigen Entscheidungen

12. Wie häufig wurden in den letzten drei Jahren / werden prozentual Bauanträge von Gemeinden abgelehnt? Warum erfolgt(e) die Ablehnung?
13. Wie häufig wurden in den letzten drei Jahren / werden prozentual finanzielle Aspekte betreffende Anträge der Gemeinden abgelehnt (z. B. Kreditaufnahmen)? Warum erfolgt(e) die Ablehnung?
14. Wie häufig wurden in den letzten drei Jahren / werden prozentual Anträge auf die Einrichtung einer Stelle abgelehnt? Um welche Stellen handelt es sich hierbei? Warum erfolgt(e) die Ablehnung?
15. Wie häufig wird / wurde bei der Ausgestaltung von Verträgen und gemeindlichen Vorschriften eingegriffen? Warum erfolgt(e) der Eingriff?
16. Wie häufig gibt es Differenzen zwischen Gemeinden und übergeordneten Stellen zu Fragen, die die geistliche Arbeit der Gemeinden betreffen? Welche Themenstellungen sind dabei am häufigsten betroffen?

Fragen zur ehrenamtlichen Gemeindeleitungstätigkeit

17. Welche Unterstützungsmaßnahmen erhalten die ehrenamtlichen GemeindeleiterInnen in der EKHN, damit sie ihre ehrenamtliche Tätigkeit ausüben können (z. B. Fortbildungen, Informationen über Pflichten und Rechte, Ausgaben-erstattungen)? Welche Rolle spielen diese Maßnahmen in der Praxis im Rahmen der ehrenamtlichen Gemeindeleitungstätigkeit und wie sind sie bezahlbar?
18. In vielen Landeskirchen können KirchenvorsteherInnen das Amt nur aus erheblichem Grund ablehnen oder niederlegen und müssen dies schriftlich begründen. In der EKHN scheint es eine solche Regelung nicht zu geben. Gab es Überlegungen, eine solche Regelung einzuführen? Falls ja, warum hat man sich dagegen entschieden?
19. Welche statistischen Informationen gibt es zur Zusammensetzung der Kirchenvorstände (z. B. Altersstruktur, Geschlechtsverteilung, Bildungshintergrund)?
20. In der Kirchenordnung in Artikel 13 sowie in der Kirchengemeindeordnung (insbesondere in §§ 25-28) werden sehr ausführlich Pflichten / Verantwortlichkeiten des Kirchenvorstands sowohl im geistlichen Bereich als auch in der Gemeindeverwaltung / wirtschaftlichen Gemeindeleitung beschrieben. Liegt in der EKHN der Fokus der ehrenamtlichen Gemeindeleitungstätigkeit eher auf einem der beiden Gebiete oder sind sie gleich gewichtet?

Fragen zum Verhältnis zwischen Pfarrern und Ehrenamtlichen im Gemeindeleitungsgremium

21. Nach Pfarrstellengesetz § 9 werden Gemeindepfarrstellen abwechselnd zweimal durch Wahl der Kirchengemeinde und einmal durch die Kirchenleitung besetzt. In anderen Landeskirchen gibt es beispielsweise Regelungen, die grundsätzlich die Wahl der Kirchengemeinde oder immer abwechselnd die Wahl der Kirchengemeinde und die Besetzung durch eine übergeordnete Stelle vorsehen. Warum hat die EKHN die Regelung mit den drei Wahlmodi A-C und was sind die Vor- und Nachteile?
22. Nach dem Pfarrstellengesetz § 17 übt der Kirchenvorstand das Wahlrecht für die Kirchengemeinde aus. Warum wird das Wahlrecht nicht durch die Gemeinde selbst ausgeübt?
23. Wie oft kommt es vor, dass keine Wahl zustande kommt und die Kirchenleitung doch einen Pfarrer benennt, obwohl eigentlich Wahlverfahren A oder B galt (Pfarrstellengesetz § 25 (1))?
24. Wie häufig kam es in den letzten drei Jahren bei der Besetzung einer Stelle durch die Kirchenleitung zu Einwendungen aus einer betroffenen Gemeinde nach dem Pfarrstellengesetz § 26? Was waren die genannten Gründe und wie gingen die Verfahren aus?
25. Wie ist in der EKHN das Verständnis von der Rolle der Haupt- und Ehrenamtlichen im Gemeindeleitungsgremium und ihrem Verhältnis zueinander?
26. In der EKHN obliegt der Vorsitz des Kirchenvorstands in der Regel einer / einem Ehrenamtlichen (Kirchengemeindeordnung § 32). Warum hat man sich für diese Regelung entschieden und wie viele Gemeinden haben tatsächlich einen ehren- und wie viele einen hauptamtlichen Vorsitz im Gemeindeleitungsgremium?
27. In der EKHN sind Gemeindepfarrstellen mittlerweile zeitlich befristet (Pfarrstellengesetz § 7). Woher stammt diese Regelungen und welchen Zweck verfolgt sie?
28. Wie oft wurden bisher Pfarrstellen, deren Befristung auslief, verlängert, und wie oft erfolgte keine Verlängerung? Was waren die Ursachen für nicht erfolgte Verlängerungen und wie verliefen die Verfahren? Was bedeutet eine solche Situation für die betroffene Pfarrerin / den betroffenen Pfarrer?
29. Wie oft wurden in den letzten fünf Jahren nach § 36 Pfarrdienstgesetz von Gemeinden Schlichtungsverfahren angestoßen? Wie oft wurde im Anschluss die Versetzung einer Pfarrerin / eines Pfarrers beantragt? Was waren die Gründe und wie verliefen die Verfahren? Wie oft wurde der Antrag angenommen / abgelehnt? Geht es bei einem solchen Verfahren auch um die Frage von Schuld? Falls nein, wie gelingt es in der Praxis, die Schuldfrage außen vor zu halten? Was bedeutet eine solche Situation für die betroffene Pfarrerin / den betroffenen Pfarrer?

Fragen zur Zusammenarbeit verschiedener Gemeindegremien

30. In der EKHN gibt es nach der Kirchengemeindeordnung § 53 (4) in den Gemeinden den Kreis der Mitarbeitenden. Was ist seine Funktion, insbesondere im Zusammenspiel mit dem Kirchenvorstand?
31. Welche Aufgabe hat die Gemeindeversammlung, die es nach Artikel 14 der Kirchenordnung gibt?

Fragen zur Haftung

32. In der Kirchenordnung und der Kirchengemeindeordnung der EKHN finden sich, anders als in den entsprechenden rechtlichen Regelungen anderer Landeskirchen, keine Aussagen zur Haftbarkeit von KirchenvorsteherInnen. Inwiefern können KirchenvorsteherInnen in der EKHN bei Pflichtverletzungen oder der Verursachung finanzieller Schäden für die Gemeinde haftbar gemacht werden?
33. Nach der Kirchengemeindeordnung § 51 kann ein Kirchenvorstand, der seine Pflichten verletzt, durch die Kirchenleitung aufgelöst werden. Wie oft ist dies in der Praxis tatsächlich geschehen? Um welche Pflichtverletzungen handelte es sich und wie verliefen die Verfahren?
34. Wie oft wurde von der Kirchenleitung nach der Kirchengemeindeordnung § 46 die Durchsetzung von Rechten oder Ansprüchen übernommen, die ein Kirchenvorstand selbst nicht durchgesetzt hat? Worum ging es dabei konkret und wie verliefen die Verfahren?

Anhang 2: Fragebogen

Dissertationsprojekt:

Ehrenamtliche Gemeindeleitung in der Evangelischen Kirche Deutschlands

Kerstin Benter, Doktorandin am **Lehrstuhl für Services Administration & Management der Universität Trier**

FRAGEBOGEN

Hinweise zum Ausfüllen:

- Bitte füllen Sie den Fragebogen selbständig, so vollständig wie möglich und nach bestem Wissen aus.
- Bei der Mehrzahl der Fragen sind nur vorgegebene Antworten anzukreuzen. Bitte kennzeichnen Sie Ihre Antworten deutlich.
- Bei vielen Fragen wird nach Ihrer Zustimmung zu Aussagen, Einordnung von Wichtigkeiten u.ä. auf einer Skala von 1 bis 5 gefragt. Dabei bedeutet fünf stets die stärkste Zustimmung, höchste Wichtigkeit etc., wobei die genaue Bedeutung jeweils am Ende der Frage noch einmal angegeben ist.
- Bitte beachten Sie bei der Beantwortung Hinweise zur Führung durch die Fragen („Weiter mit Frage...“) sowie ggf. die Erläuterungen zu einzelnen Fragen.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

A Fragen zur Arbeit im Kirchenvorstand

1.)

Wie sind Sie dazu gekommen, sich für die Aufgabe als Kirchenvorsteher(in) anzubieten bzw. sich zur Wahl aufstellen zu lassen?

(Mehrfachnennungen möglich)

selbst angeboten	
Ansprache / Vorschlag Pfarrer(in)	
Ansprache / Vorschlag Kirchenvorsteher(in)	
Ansprache / Vorschlag Mitglied einer Gemeindegruppe, der ich angehöre	
Ansprache / Vorschlag Gemeindemitglied	
Ansprache / Vorschlag Familienangehörige(r)	
Sonstiges, und zwar:	

2.)

Geschah die Übernahme der Aufgabe als Kirchenvorsteher(in) eher aufgrund der Überzeugungsarbeit durch andere oder auf eigenen Antrieb?

1 bedeutet hierbei – **sehr stark aufgrund der Überzeugungsarbeit durch andere**

5 bedeutet – **sehr stark aus eigenem Antrieb**

1

2

3

4

5

3.)

Wie intensiv (**Zeitaufwand**) beschäftigen Sie sich im Rahmen Ihrer **Tätigkeit als Kirchenvorsteher(in)** / mit den folgenden Themen?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **keine Beschäftigung mit dem Thema**

5 bedeutet – **sehr lange und intensive Beschäftigung mit dem Thema**

	1	2	3	4	5
Personalangelegenheiten haupt- und nebenberuflicher Mitarbeiter					
Personalangelegenheiten ehrenamtlicher Mitarbeiter					
Bau- / Grundstücksangelegenheiten					
Finanzangelegenheiten					
Geistliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde					
Weltliche Angebote / Veranstaltungen der Gemeinde					
Gemeindeprofil (zukunftsorientierte Ausrichtung der Gemeinde)					
Geistliche / theologische Fragestellungen und Diskussionen					
Aktivitäten / Austausch mit anderen Gemeinden					
Regionalkirchliche oder EKD-weite Themen					
Aktivitäten / Themen im sozialen Gemeindeumfeld (Stadtteil)					
Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindegruppen					
Angelegenheiten / Eingaben einzelner Gemeindemitglieder					

4.)

Gibt es **aus Frage 3** Themen, mit denen Sie sich gerne **mehr beschäftigen würden**?

Ja (Weiter mit Unterpunkt 4a)

Nein (Weiter mit Frage 5)

4a.)

Falls ja, welche der **in Frage 3** genannten Themen sind dies insbesondere:
(Bitte nennen Sie maximal die **zwei Wichtigsten**.)

1.	2.
----	----

4b.)

Wie stark sind folgende Aspekte **Ursachen** dafür, dass Sie in der Praxis weniger Zeit mit diesen Themen verbringen als gewünscht?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **ist keine Ursache**

5 bedeutet – **ist eine sehr wichtige Ursache**

	1	2	3	4	5
Keine Zeit wegen zwingend zu behandelnder Muss-Themen					
Keine Zeit wegen vieler Verwaltungsaufgaben					
Themen sind (aktuell) keine Schwerpunkte in der Gemeinde					
Als Kirchenvorsteher(in) habe ich in den entsprechenden Aufgabengebieten keine / nur eine geringe Entscheidungsbefugnis					
Die Themen werden in Ausschüssen diskutiert, in denen ich aufgrund meiner beschränkten Zeitressourcen nicht mitarbeiten kann					
Sonstiges, und zwar:					

5.)

Wie viel Einfluss haben Ehrenamtliche und Pfarrer in der Praxis in **Ihrem KV**?

Die Ehrenamtlichen haben praktisch kaum / keinen Einfluss		} Weiter mit Frage 6
Der / die Pfarrer(in) hat mehr Einfluss als alle Ehrenamtlichen zusammen		
Der / die Pfarrer(in) hat in etwa gleich viel Einfluss wie alle Ehrenamtlichen zusammen		
Der / die Pfarrer(in) hat mehr Einfluss wie ein(e) Ehrenamtliche(r), aber alle Ehrenamtlichen zusammen haben mehr Einfluss als der / die Pfarrer(in)		} Weiter mit Frage 7
Der / die Pfarrer(in) hat gleich viel Einfluss wie ein(e) Ehrenamtliche(r)		
Der / die Pfarrer(in) hat kaum / keinen Einfluss		

6.)

Warum hat der Pfarrer /die Pfarrerin Ihrer Meinung nach **mehr Einfluss** in **Ihrem KV** als ein(e) Ehrenamtliche(r)?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **ist kein Faktor für den Einfluss**

5 bedeutet – **ist ein sehr großer Faktor für den Einfluss**

	1	2	3	4	5
Pfarrer(in) hat mehr Wissen auf dem Gebiet der Theologie					
Pfarrer(in) hat mehr Wissen auf dem Gebiet der Kirchenverwaltung und des Kirchenrechts					
Pfarrer(in) übernimmt die Vorbereitung der Sitzungen des KV					
Pfarrer(in) verbringt mehr Zeit in der Gemeinde und weiß daher besser, was dort ansteht					
Pfarrer(in) hat laut der landeskirchlichen Verfassung eine herausgehobene Stellung in der Gemeinde					
Ohne den Pfarrer / die Pfarrerin dürfen im Gremium keine Entscheidungen gefällt werden					
Pfarrer(in) wird am meisten von den Entscheidungen berührt und muss sie umsetzen und sollte daher mehr Mitspracherecht haben					

7.)

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Rahmen Ihrer **Tätigkeit als Kirchenvorsteher(in)** (nicht Ihrer allgemeinen ehrenamtlichen Tätigkeit)? Wie sehr sind die Aspekte **Antrieb für Ihre ehrenamtliche Gemeindeleitungstätigkeit**?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **ist für mich überhaupt nicht wichtig**

5 bedeutet – **ist für mich ausgesprochen wichtig**

	1	2	3	4	5
Spaß an der Tätigkeit					
Die Pfarrerin / den Pfarrer durch meine Tätigkeit unterstützen					
Eigenverantwortliches Arbeiten					
Mich einsetzen für meine Gemeinde und ihre Mitglieder					
Anerkennung von meinen Freunden und Bekannten					
Meine Zeit durch das Ehrenamt sinnvoll verbringen					
Einbringen meiner Talente und Fähigkeiten					
Mich dem Wohl anderer widmen					

	1	2	3	4	5
Mich einsetzen für eine bestimmte Gruppierung von Gemeindegliedern (z. B. Senioren, Chor...)					
Neues lernen und wichtige Erfahrungen sammeln					
Pflichterfüllung					
Stärkung meines Selbstbewusstseins					
Politisch / gesellschaftlich etwas mit meiner Tätigkeit bewegen					
Anerkennung bei Gemeindegliedern					
Mitgestaltung des langfristigen Gemeindeprofils					
Sozialkontakte mit anderen Menschen					
Gewinnung von Fähigkeiten und Erfahrungen, die mich beruflich weiterbringen					
Mich für meinen Stadtteil einsetzen					
Mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen ich mich gut verstehe					
Meine im Leben und im Rahmen früherer Tätigkeiten erworbenen Erfahrungen einbringen					
Mit meinem Einsatz meine christliche Überzeugung zum Ausdruck bringen					
Anerkennung vom Pfarrer / von der Pfarrerin					
Sozial etwas mit meiner Tätigkeit bewegen					
Unterstützung der Evangelischen Kirche					
Persönliche Weiterbildung					
Kennenlernen interessanter und / oder wichtiger Menschen					
Einbringen meiner eigenen Vorstellungen					
Anerkennung von einer bestimmten Gemeindegruppe (z. B. Senioren, Chor...), für die ich mich einsetze					
Mitgestaltung des aktuellen Gemeindelebens					

8.)

Können Sie als ehrenamtliche(r) Kirchenvorsteher(in) nach den **Regelungen Ihrer Landeskirche** für Entscheidungen im Rahmen der Vermögensverwaltung Ihrer Gemeinde **persönlich (mit Ihrem Privatvermögen) haftbar** gemacht werden? Bitte beantworten Sie die Frage rein auf Basis der **Informationen, die Ihnen bekannt sind**.

 Ja

 Nur bei grober Fahrlässigkeit
oder Vorsatz

 Nein

 Weiß nicht

9.)

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zur Zusammenarbeit zwischen Pfarrer(in) und ehrenamtlichen Gemeindeleiterinnen / Gemeindeleitern in **Ihrem KV** zu?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **stimme gar nicht zu**

5 bedeutet – **stimme voll zu**

	1	2	3	4	5
Pfarrer(in) und Ehrenamtliche vertreten oft unterschiedliche Positionen					
Pfarrer(in) und Ehrenamtliche ergänzen sich in ihren Kompetenzen					
Zwischen Pfarrer(in) und Ehrenamtlichen geht es harmonisch zu					
Es gibt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit					
Die Arbeit des Pfarrers / der Pfarrerin wird von den Ehrenamtlichen qualitätsgesichert					
Es gibt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe					
Unterschiedliche Meinungen werden offen diskutiert					

10.)

Für wie gut schätzen Sie allgemein **Ihre Kenntnisse** bezüglich folgender kirchlicher Rechtstexte bzw. rechtlicher Aspekte ein?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **keine Kenntnisse**

5 bedeutet – **ausgesprochen gute Kenntnisse**

	1	2	3	4	5
Grundordnung der EKD					
Verfassung / Grundordnung Ihrer Landeskirche					
Rechtliche Regelungen für die Gemeinde und Ihre allgemeinen Pflichten und Rechte als Kirchenvorsteher(in)					
Haftungsregelungen im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Kirchenvorsteher(in)					
Wahlrecht für die gemeindliche KV-Wahl					
Regeln der Pfarrstellenbesetzung und Pfarrdienstordnung					
Vorschriften für Finanzentscheidungen in der Gemeinde					
Vorschriften für Bauentscheidungen					
Personalrechtliche Vorschriften					

11.)

Woher bekommen Sie bei Entscheidungen in Aufgabenbereichen, in denen Sie selbst nur geringe eigene Erfahrungen und Vorkenntnisse mitbringen, i. d. R. die **Informationen**, die Sie für die Entscheidungsfindung benötigen?

Kreuzen Sie dazu bitte jeweils genau einen Wert auf der Skala von 1 bis 5 an.

1 bedeutet hierbei – **nie als Informationsquelle genutzt**

5 bedeutet – **ausgesprochen häufig als Informationsquelle genutzt**

	1	2	3	4	5
Pfarrer(in)					
Ehrenamtliche(r) 1. oder 2. Vorsitzende(r) des KV					
Andere Kirchenvorsteher(innen)					
Ausschüsse					
Externe Dienstleister, z. B. Juristen, Handwerker					
Kirchliche Einrichtungen, z. B. Kirchenamt					
Kirchliche Rechtstexte					
Andere schriftliche Quellen wie Internet, Bücher, Zeitungen und Zeitschriften					

B Umfang des Engagements im Kirchenvorstand**12.)**

Wie lange sind Sie bereits in der **Gemeindeleitung** Ihrer **jetzigen** Gemeinde tätig?

Jahre

13.)

Wie viel Zeit bringen Sie für Ihre **Gemeindeleitungstätigkeit** durchschnittlich auf (inkl. aller aus der Gemeindeleitung resultierender Aufgaben und der Zeiten für Anfahren etc.)?

Stunden pro Woche

C Abschließende Fragen zur Person

14.)

Welches **Geschlecht** haben Sie?

weiblich

männlich

15.)

In welchem Jahr wurden Sie **geboren**?

19

16.)

Was ist Ihr **höchster** erworbener **Schulabschluss**?

Noch Schüler(in)	
Schule ohne Abschluss beendet	
Volksschule / Hauptschule / Polytechnische Oberstufe mit Abschluss 8./9. Klasse	
Mittlere Reife / Realschule / Polytechnische Oberstufe mit Abschluss 10. Klasse	
Abitur / Gymnasium / Fachhochschulreife / Erweiterte Oberschule mit Abschluss 12. Klasse	

17.)

Was ist Ihr **höchster** erworbener beruflicher **Bildungsabschluss**?

(Noch) keiner	
Beruflich-betriebliche Anlernzeit oder Berufsschule ohne abgeschlossene Ausbildung / Lehre	
Abgeschlossene Ausbildung / Lehre	
Fachhochschul- / Berufsfachschulabschluss	
Meister- / Techniker- / gleichwertiger Fachschulabschluss	
Hochschul- / Fachhochschulabschluss	
Ein anderer, und zwar:	

18.)

Sind Sie zur Zeit erwerbstätig?

Ja	<input type="checkbox"/>	} Weiter mit Frage 19
Nein, ich bin Rentner(in) / Pensionär(in)	<input type="checkbox"/>	
Nein, ich bin noch bzw. wieder in Ausbildung	<input type="checkbox"/>	} Weiter mit Frage 20
Nein, ich bin im Wehr- bzw. Zivildienst	<input type="checkbox"/>	
Nein, ich bin Hausfrau / -mann	<input type="checkbox"/>	
Nein, ich bin zur Zeit arbeitslos	<input type="checkbox"/>	
Nein, ich bin aus anderen Gründen nicht (mehr) erwerbstätig	<input type="checkbox"/>	

19.)In welchem **zeitlichen Umfang** sind Sie derzeit erwerbstätig?

Weniger als 15 Stunden pro Woche	<input type="checkbox"/>
15 bis 30 Stunden pro Woche	<input type="checkbox"/>
Mehr als 30 Stunden pro Woche	<input type="checkbox"/>

20.)Welche **berufliche Position** nehmen Sie aktuell / (im Fall der Rentner(innen) / Pensionär(innen)) nahmen Sie zuletzt bei Ihrer Haupterwerbstätigkeit ein?

Ungelernte(r) Arbeiter(in)	<input type="checkbox"/>
Angelernte(r) Arbeiter(in)	<input type="checkbox"/>
Facharbeiter(in)	<input type="checkbox"/>
Angestellte(r)	<input type="checkbox"/>
Leitende(r) Angestellte(r)	<input type="checkbox"/>
Beamter / Beamtin einfacher / mittlerer Dienst	<input type="checkbox"/>
Beamter / Beamtin gehobener / höherer Dienst	<input type="checkbox"/>
Selbständige(r) / Freiberufler(in)	<input type="checkbox"/>
Mithelfende(r) Familienangehörige(r)	<input type="checkbox"/>
Andere, und zwar:	<input type="checkbox"/>

21.)

Mit welchen dieser Themen haben Sie **beruflich** Erfahrungen?
(**Mehrfachnennungen möglich**)

Arbeit in einem Gremium	<input type="checkbox"/>
Leitung eines Gremiums	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an dienstlichen Sitzungen	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung von dienstlichen Sitzungen	<input type="checkbox"/>
Leitung dienstlicher Sitzungen	<input type="checkbox"/>
Bauhandwerk oder Architektur	<input type="checkbox"/>
Personalverwaltung	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>
Recht	<input type="checkbox"/>
Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>
Haushaltsplanung oder Buchführung	<input type="checkbox"/>
Finanzen	<input type="checkbox"/>
Theologie	<input type="checkbox"/>

22.)

Zum Schluss möchte ich Ihnen an dieser Stelle gerne noch die Gelegenheiten geben, **Ihre Anmerkungen** zum Fragebogen oder zum Thema ehrenamtliche Gemeindeleitung loszuwerden:

Herzlichen Dank für die Zeit, die Sie sich genommen haben, und für die Beantwortung der Fragen!

Anhang 3: Leitfaden Gemeindeinterviews

Frageliste Gemeindeinterviews zu speziellen Entscheidungsprozessen

Allgemeine Fragen

1. Wie ist allgemein die Situation der Gemeinde? Was sind ihre Besonderheiten? (Mitglieder vor fünf Jahren / heute, Fokus, Mitarbeiter, Ehrenamtliche, Gottesdienstbesuch Invokavit / Weihnachten)
2. Wie ist allgemein die Situation im Leitungsgremium? (Gruppierungen, Beteiligung, Wissen)

Fragen zum Entscheidungsprozess

3. Wodurch wurde der Prozess angestoßen (z. B. betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten, kirchenrechtliche Vorschriften, bestimmter Aspekt der Gemeindesituation, Vorschläge einer Person / Gruppierung)?
4. Wer hat den Prozess angestoßen?
5. Wie lief der Prozess ab?
6. Welche Alternativen gab es?
7. Welche Überlegungen haben die Entscheidung beeinflusst? Was waren Pro und Kontra für die einzelnen Alternativen?
8. Wer war alles involviert (Pfarrer, Ehrenamtliche, übergeordnete Stellen, Dienstleister wie Handwerker, Gemeinde, andere Institutionen wie Stadtverwaltung)?
9. Haben sich die Beteiligten von selbst eingebracht oder von wem wurden sie gegebenenfalls aktiviert?
10. Wer hat sich wie viel eingebracht? Gab es Spezialisten im KV für das Thema?
11. Welche Sichtweisen wurden von wem eingebracht?
12. Wer hat auf wen gehört? Gab es Lager?
13. Wie offen wurde diskutiert?
14. Wie viel tatsächlichen Entscheidungsspielraum gab es für die einzelnen Beteiligten?
15. Inwiefern spielten kirchenrechtliche Vorschriften bei dem Prozess eine Rolle (z. B. Festlegung des Prozessablaufs, Genehmigungspflichten, Angebot von Unterstützungsmaßnahmen von höherer Ebene, Ausschluss bestimmter Alternativen)?

16. In welcher Weise wirkten sich die Vorschriften auf den Entscheidungsprozess und das Ergebnis aus?
17. Welcher Aspekt hat das Ergebnis am meisten beeinflusst (z. B. Notwendigkeiten, Meinung bestimmter Beteiligter, rechtliche Vorschriften)?
18. Wie werden der Entscheidungsprozess und das Ergebnis im Nachhinein bewertet?
19. Welche Auswirkungen hat(te) das Ergebnis auf die Gemeinde? (Finanzen, Bau, Mitglieder, Gemeindeleben, Haupt- und Ehrenamtliche)
20. Welche Implikationen ergeben sich für die Zukunft (z. B. finanzieller Spielraum, Zukunftsfähigkeit bezüglich Mitgliederzahlen)?