SI KOMPAKT

Nr. 3*2026

Management und Leadership: Perspektiven für die mittlere Leitungsebene in der evangelischen Kirche

Empirische Einsichten und konstruktive Überlegungen

Georg Lämmlin
Direktor im SI

Hilke Rebenstorf
Wissenschaftliche Referentin im SI

Gunther Schendel
Wissenschaftlicher Referent im SI

„Wie lässt sich der Kirchenkreis strategisch entwickeln und zukunftsorientiert leiten“[1] oder „Transparochiale Kirche in the making“[2] sind Fortbildungsfragen und Tagungstitel, die sich an Leitungspersonen aus Kirchenkreisen bzw. Dekanaten richten und illustrieren: Das Leitungsamt der mittleren Ebene steht vor spezifischen Herausforderungen. Strategische Entwicklung steht genauso im Fokus wie die Frage, ob und wie Kirchenkreise in eine neue Rolle als Organisations- und Gestaltungseinheit kirchlichen Lebens in der Fläche hineinwachsen können, wenn das bisherige Modell der parochial formatierten Kirchengemeinden an seine Grenzen stößt.[3] Die Herausforderungen an Superintendent:innen, Dekan:innen bzw. Pröpst:innen[4] machen nach unserer Einschätzung eine Weiterentwicklung des mittleren Leitungsamtes erforderlich, die sich mit den Stichworten Profilierung, Management, Kirchenentwicklung und Handlungsmacht verbindet. Zu dieser Einschätzung kommen wir auf der Basis einer empirischen Studie, die wir in einer Gliedkirche der EKD durchgeführt haben.

Im Folgenden werden nach 1. kurzen grundlegenden Überlegungen zur reformatorischen

[1] Vgl. die Werkstatt zum Führen und Leiten in Kirchenkreisen der Führungsakademie für Kirche und Diakonie im September 2020: https://www.fa-kd.de/fileadmin/fakd/programmbuch/FAKD_PB-2020-web.pdf?utm_source=chatgpt.com (Zugriff 23.10.2026).

[2] Offene Werkstatt für Kirchenleitende am 17.11.2026 in der Evangelischen Akademie Loccum, https://www.loccum.de/tagungen/267603/ (Zugriff 19.10.2026).

[3] Dazu: Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2026): Transparochiales Neuland in Sicht. Eine kleine Kartografie kirchlicher Strukturprogramme, in: PTh 115. Jg., S. 470 – 485.

[4] Zu dieser Gruppe kirchlicher Mitarbeitenden liegt bislang folgende neuere empirische Studie vor: Erfahrung - Entscheidung – Verantwortung. Auswertungen der Befragung der mittleren Leitungsebene der Evangelischen Kirche Deutschlands, hrsg. vom Institut für Soziologie der Technischen Universität Dresden, der Gemeindeakademie Rummelsburg und der Theologischen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen, 2017. Weitere neuere Veröffentlichungen thematisieren programmatisch die Leitungsaufgaben auf mittlerer Ebene (z. Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission, hrsg. von Ebert, Christhard / Pompe, Hans-Hermann, Leipzig 2014, SW. 293-354), bzw. generell im kirchlichen Raum: Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis, hrsg. von Dieckmann, Detlef u. a., Göttingen 2023.

Grundlegung der Leitung auf der mittleren Ebene 2. Ergebnisse aus empirischen Beobachtungen zum mittleren Leitungsamt vorgestellt, 3. auf die Gestaltung des Leitungsamtes hin reflektiert, 4. mit der Perspektive Management und Leadership verbunden und daran anschließend 5. Perspektiven für dessen Ausgestaltung entwickelt.

1 Zur reformatorischen Grundlegung von (episkopaler und ephoraler) Leitung in der evangelischen Kirche

Während es auf landeskirchlicher Ebene das kirchleitende (bischöfliche) Amt erst seit den 1920 Jahren gibt, hat es auf regionaler Ebene „ein evangelisches episkopales Amt – unter den Bezeichnungen ‚Superintendent', ‚Dekan' oder ‚Propst' – seit der Reformationszeit durchgehend gegeben"[5]. Die Leitung in diesem Amt geschieht „durch das Wort", aber nun nicht nur für die Einzelgemeinde, sondern für den kirchlichen Gesamtkontext auf dem Weg der Visitation: Visitation ist die eigentliche Leitung. Damit verbindet das evangelische Leitungsverständnis die Aspekte eines episkopalen und eines ephoralen[6] Amtes. Der episkopale Aspekt bezieht sich auf die Dimension der kirchlichen Einheit (der einzelnen Gemeinden als einer Kirche), die im Leitungshandeln zum Ausdruck gebracht wird. Der ephorale Aspekt zielt auf die „aufsichtliche" Dimension, die für ein zusammenstimmendes Wirken der Gemeinden und kirchlichen Akteure im Sinne des kirchlichen Auftrags Sorge zu tragen hat.

Die aktuellen Herausforderungen an dieses mittlere Leitungsamt besteht darin, dass die zugrunde liegende Parochialstruktur der Gemeinden und ihrer Leitung sich an vielen Stellen in der Auflösung bzw. mindestens in einem Prozess der Verflüssigung befindet, aber auch noch stabile Strukturen gemeindlicher Praxis bietet.[7] Mit diesem in sich spannungsvollen Gefüge aus Auflösungsprozess und stabilen Strukturen lässt sich das mittlere Leitungsamt nicht mehr in Gänze über die Aufgabe der Visitation von Gemeinden (und daran angelagerte Erweiterungen) erfassen, sondern es muss selbst als pfarramtsanaloges Leitungshandeln im Blick auf eine erst zu entwickelnde Größe kirchlicher, etwa „regiolokaler" Praxisformen bestimmt werden.

2 Empirische Beobachtungen

2.1 Das mittlere Leitungsamt in der kirchlichen Transformation: Im „Maschinenraum"

Die Strukturen und Herausforderungen der mittleren Leitungsebene wurden durch das SI in einer exemplarischen Studie in einer EKD-Gliedkirche untersucht.[8] Für diese Studie wurden alle (geistlichen) Leitungspersonen der Mittleren Leitungsebene und der gesamtkirchlichen Ebene einer großen Landeskirche (Vollerhebung) interviewt auf der Basis eines Leitfadens zur Situation und zu Herausforderungen der Mittleren Leitungsebene, der zuvor mit Expert:innen durch ein Delphi-Verfahren zur Gewinnung entsprechender Hypothesen fundiert und anschließend operationalisiert

[5] Hermelink, Jan (2011): Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh, S. 265.

[6] Der „ephorale" Aspekt bezieht sich auf die Funktion des Vorstehers oder Aufsehers, bzw. der Vorsteherin oder Aufseherin. Zur Unterscheidung vom episkopalen=bischöflichen Amt auf gesamtkirchlicher Ebene wird das mittlere Leitungsamt häufig als ephorales Amt bezeichnet.

[7] Dafür soll hier das Stichwort der „postparochialen Kirche" eingespielt werden, dessen Erläuterung und Darstellung sich in dem Band Eiffler, Felix / Elhaus, Philipp / Hofmeister, Georg / Schendel, Gunther / Schönemann, Hubertus, Hrsg. (2026): Postparochiale Kirche. Veränderungsdynamiken in ökumenischer Perspektive (SI-Diskurse 10), Baden-Baden, findet.

[8] An der Studie hat neben den Autor:innen auch Dr. Philipp Elhaus mitgewirkt.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

wurde. Die Interviews wurden durch eine schriftliche Umfrage in derselben Personengruppe zur Bewertung und Gewichtung von Teilaspekten ergänzt. Die Ergebnisse sind nach unserer Einschätzung auf andere landeskirchliche Kontexte grundsätzlich übertragbar, auch wenn die Transformationsprozesse und die strukturellen Rahmenbedingungen des mittleren Leitungsamtes im Einzelnen einige Unterschiede aufweisen.

In den kirchlichen Transformations- und Strukturentwicklungsprozessen steht die „mittlere Ebene“ vor besonders großen Herausforderungen. Die Ebene der Kirchenkreise, Dekanate, Propsteien und Superintendenturen bildet ein Spannungsfeld für Regionalisierung und Schwerpunkt-bildung, für Gebäudeentwicklungspläne und personelle Ressourcenzuteilungen, für Verwaltungsstrukturen und multiprofessionelle Zusammenarbeit, kurz gesagt für strategische Kirchenentwicklung auf Kirchenkreisebene. Die geistlichen Leitungspersonen sind zugleich Anwältinnen der Gemeinden und ihrer pastoralen Versorgung und geistlichen Entwicklung, nehmen die Dienstaufsicht über die Pfarrpersonen wahr und verantworten die Umsetzung landeskirchlicher Vorgaben und Entscheidungen. Als Visitationsverantwortliche für die Gemeinden sind sie zugleich Seismografen für den Zustand und die Entwicklungen der gemeindlichen Ebene wie Gradmesser und Beurteilungsinstanz für deren geistliche Lebendigkeit oder gar Wachstum. Sie bilden die kommunikative Schnittstelle zwischen kirchlich-gemeindlicher Praxis und kirchlicher Leitung in beide Richtungen,[9] wie selbst Instanz für Kirchenentwicklung in der Dimension von Projekten und funktionalen Diensten. Sie werden für Konflikte verantwortlich gemacht wie ihnen eine Verantwortung für Konfliktbearbeitung und Moderation zugeschrieben wird. Zusammenfassend lässt sich die Rolle der Leitungspersonen als

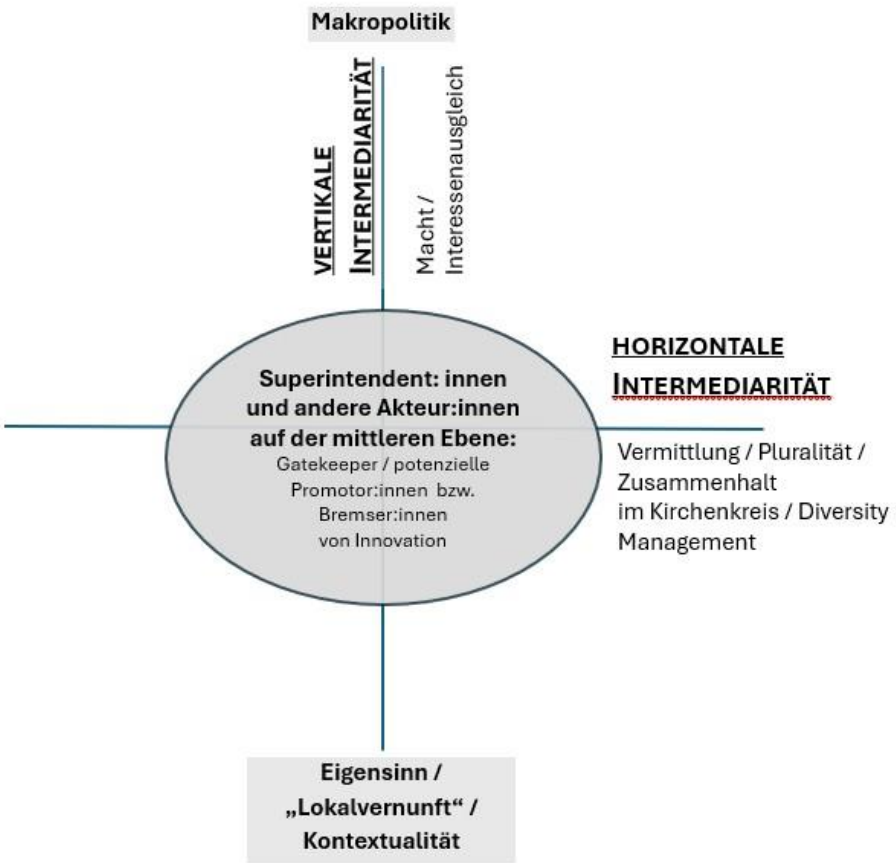

Abbildung 1 „Doppelte Intermediarität“

[9] Die Bedeutung der mittleren Leitungsebene als kommunikative Schnittstelle wurde auch in einer anderen Studie zur Evaluation eines landeskirchlichen Strukturentwicklungsprozesses deutlich: Von ihr hängt es ab, ob die Akteure vor Ort in diesen Prozess sich einbezogen sehen und einbeziehen lassen.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

doppelte Intermediarität, als eine zweifache Mittlerrolle beschreiben: Die mittlere kirchliche Ebene nimmt nicht nur eine vermittelnde Position zwischen den verschiedenen Leitungsebenen ein (vertikale Intermediarität). Zu ihrer Leitungsverantwortung gehört ebenso eine horizontale Intermediarität: Sie vermittelt zwischen unterschiedlichen Kirchenbildern, Formen kirchlichen Lebens und kirchlicher Präsenz und gestaltet deren Zusammenwirken im jeweiligen Kirchenkreis strategisch.[10]

Den Leitungspersonen stehen nach ihrer Selbsteinschätzung für all diese Zuschreibungen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben nur sehr begrenzte, vor allem und überwiegend nur kommunikative Mittel zu Gebote. Für sie gilt, da sie nur über sehr beschränkte rechtliche Eingriffsmöglichkeiten verfügen, erst recht der Grundsatz kirchlich-geistlichen Leitungshandelns: „sine vi, sed verbo“, ohne Gewalt, allein durch das Wort. Und wo sie eben dieses Wort in aller Freiheit nutzen wollen und müssen, um Probleme zu bearbeiten, Aufgaben zu erledigen, Konflikte zu lösen und Strukturen zu entwickeln, wo es auf „Überzeugungsarbeit“ ankommt, fallen ihnen häufig bürokratische Hürden und eine rein regelgeleitete, wenig situationssensible Handhabung von Gesetzen und Verwaltungsvorschriften in den Arm. Und dann bleibt ihnen zuletzt nur die Möglichkeit, dabei zuzusehen, wie die Dinge in den Gemeinden und Personalfragen ihren Lauf nehmen, so unproduktiv/unkontrolliert diese Eigendynamik in ihren Augen auch erscheinen mag: Bis die Prozesse scheitern.

Zugleich aber sehen die Leitungspersonen auf der mittleren Ebene eine große Gestaltungsfreiheit für Prozesse der Kirchenentwicklung, in denen sie die Schnittstelle zwischen den gesamtkirchlichen Vorgaben und den Gemeinden bilden. Sie sehen sich selbst als Gestalter:innen, die mit ihrer Kommunikationsfähigkeit und ihrer Leitungskompetenz Prozesse beeinflussen können, verfügen aber dafür nicht über einen konkreten Auftrag und kaum über entsprechende Ressourcen und Kompetenzen, um Prozesse zu steuern (etwa durch finanzielle und personelle Verfügungs- und strategische Entscheidungsmacht).

Die Ergebnisse unserer Studie machen deutlich, dass die Personen auf der mittleren Leitungsebene sich selbst nicht im Rampenlicht der kirchlichen Entwicklung sehen, aber an den entscheidenden „Schalthebeln“ ihrer Umsetzung, im „Maschinenraum“ (nicht auf der „Bühne“), wie es metaphorisch von einer befragten Person beschrieben wurde, und eine verbreitete Wahrnehmung trifft. Obwohl sie gerade in Konfliktfällen, in denen es auf Handlungsmacht ankommt, nur über begrenzte Befugnisse verfügen, wird die Leitungsaufgabe von denjenigen, die sie wahrnehmen, außerordentlich geschätzt – oder vielleicht gerade deshalb. Die befragen Leitungspersonen geben überwiegend zu erkennen, dass trotz einer hohen Arbeitsbelastung ihre Zufriedenheit mit dem Amt insgesamt ausgeprägt ist, die Gestaltungsfreiheit in Bezug auf den Umgang mit der Viel- und Überzahl der Aufgaben und Verantwortlichkeiten stark geschätzt wird und der Rückzug aus dem Amt eher selten vorkommt.

Für die Stabilität der Amtsführung sehen die befragten Personen im Teamgeist der Leitungspersonen eine zentrale Ressource, die sich in den Leitungsteams, in den Dekan:innen-, Pröpst:innen- oder Superintendent:innen-Konventen und in gegenseitiger Beratung und in Mentoring-Beziehungen zwischen

[10] Sozialwissenschaftliches Institut der EKD / Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung: Evaluationsbericht „Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens, 2025, 53, online: https://www.kirche-die-weiter-geht.de/images/Dokumente/Evaluationsbericht_IMA.pdf

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Erfahrenden und Neulingen im Amt konkretisiert. Bewusstsein für die gemeinsame Aufgabe wie für die herausgehobene eigene Rolle gehen Hand in Hand. Das mittlere Leitungsamt kann nach unserer Einschätzung in seiner Komplexitäts-Anforderung, Gestaltungsfreiheit und seinem Rollenbewusstsein als eine klassische Führungsaufgabe und -position (im mittleren Management) profiliert werden. Empirisch konnten wir bei den befragten Leitungspersonen drei unterschiedliche Leitungsprofile identifizieren, mit denen sie ihr Amt angestrebt oder angetreten haben und die ihre Gestaltung der Leitungsaufgabe prägen und durch ihr Zusammenwirken eine pluralistische Leitungskultur formen (können).

2.2 Profilierung des mittleren Leitungsamtes durch die Personen

Die unterschiedlichen Leitungsprofile sind aus den Antworten auf die Frage, mit welcher Motivation und Vorstellung die Personen das Amt auf der mittleren Leitungsebene angestrebt und angetreten haben, gewonnen worden.[11] Sie lassen sich mit drei unterschiedlichen Ausformungen charakterisieren.

(1) „**Berufung**“: Der Weg ins mittlere Leitungsamt folgt einer Anfrage durch Leitungspersonen oder aus dem Umfeld (Berufungs-Typ).

(2) „**Leitungsinteresse**“: Die Kandidatur für das mittlere Leitungsamt ist in ihrer persönlichen Entwicklung bzw. dem Wunsch nach Leitungsaufgabe begründet (Leitungs-Typ).

(3) „**Gestaltungswillen**“: Die Kandidatur für das mittlere Leitungsamt entspricht dem Interesse an der Gestaltung der Organisation Kirche bzw. an Kirchenentwicklung (Gestaltungs-Typ).

Den Motivationsaspekten bzw. Reflexionsperspektiven zum Weg in das Leitungsamt entsprechen auch (unterschiedliche) Haltungen in der Ausübung des Amtes.

Der (1) **Berufungs-Typ** versteht sich vorrangig als Moderator:in von Prozessen sowohl auf der Ebene des Kirchenkreises wie bei und zwischen den Gemeinden und Personen. Die Stärke dieses Typs entfaltet sich, wo die Personen in produktiven Konstellationen und konstruktiven Teams unterwegs sind und die unterschiedlichen Interessen zusammenführen können. Die Stärke ist eng mit einem Verständnis von geistlicher Leitung verbunden und kann die pastorale Rolle ins Zentrum stellen, die sich als Anwaltschaft für die Gemeinden versteht und deren Energie aufnimmt und nutzt. Sie gerät an ihre Grenze, wo Konflikte eskalieren und wo Leitungsentscheidungen gefordert sind. Für diesen Typ ist für die Einführung und Begleitung im Amt eine gute Unterstützung in Bezug auf Rollenklarheit, Prozesssteuerung und Leitungsverständnis notwendig. Im Onboarding müsste ein für dieses Amt vorhandenes oder zu erstellendes Handbuch vor allem im Blick auf die Leitungskompetenz im Amt hin vermittelt werden.

Der (2) **Leitungs-Typ** versteht sich vorrangig als Führungsfigur in und mit den Gremien des Kirchenkreises sowie in Bezug auf Personalführung (und die Leitungsfunktion für Dienste und

[11] Die Leitungstypen weisen eine gewisse Analogie auf zu der aus einer repräsentativen Befragung gewonnenen Typisierung in Müller, Janina-Kristin (2018): Stadt – Land -Vorurteil? Regionale Unterschiede im Profil des ephoralen Leitungshandelns auf der mittleren Ebene, Litlog. Göttinger eMagazin für Literatur – Kultur – Wissenschaft, http://litlog.uni-goettingen.de/stadt-land-vorurteil/?output=pdf (Zugriff 24.09.2026). Die Leitungstypen werden über die räumlichen Konstellationen der klassisch ortsgemeindlichen, großstädtischer und diasporageprägter großräumiger Dekanate im ländlichen Raum identifiziert und durch unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte charakterisiert.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Werke). Die Stärke dieses Typs entfaltet sich, wo klare Strukturen und effiziente Prozesse gefordert und aufgrund rechtlicher Vorgaben auch möglich sind. Er kann über „Leadership", d. h. die Verfolgung von gemeinsamen Zielsetzungen mit einem Team und den Mitarbeitenden, auch Führung jenseits rechtlicher Vorgaben entwickeln und gestalten. Diese Führungsstärke hat ihre Grenze, wo sie sich zur Machtposition entwickelt und im Verhältnis zu Mitarbeitenden oder dem Leitungsteam dysfunktional wird. Etwa indem Informationsflüsse blockiert oder monopolisiert werden, Beteiligung und Absprache nicht wirksam organisiert sind oder eine Immunisierung gegenüber Kritik und Mitsprache erfolgt. Für diesen Typus sollte bei Einführung und Begleitung die Reflexion von Macht und Autorität im Mittelpunkt stehen und durch die Entwicklung von Teamfähigkeit komplementär ergänzt werden.

Der (3) **Gestaltungs-Typ** ist durch einen spezifischen Gestaltungswillen in Bezug auf Kirchenentwicklung charakterisiert. Personen dieses Typs verstehen das Leitungsamt der mittleren Ebene vorrangig als Instanz strategischer Kirchenentwicklung, sowohl in konzeptioneller wie implementierender Perspektive. Ihre Stärke liegt in der Verfolgung strategischer Impulse und Interessen und deren (gemeinsamer) Umsetzung im Team. Ihre „Leadership" richtet sich vor allem auf die übergeordnete Entwicklung und Umsetzung von Zielen der Kirchenentwicklung. Ein Risiko liegt in ihrer Tendenz zum (Mikro-)Management der operativen Umsetzung und Steuerung in Bezug auf Kirchengemeinden und Personen, ebenso wie in der Gefahr der Frustration durch die Lähmung von gremialen Prozessen und den Eindruck von Überbürokratisierung von Leitungshandeln. Ihre Einführung und Begleitung sollten deshalb auf die spezifischen Management-Anforderungen in der kirchlichen Organisation fokussiert sein, damit ihre Leadership-Kompetenz darin produktiv und effektiv zur Geltung gebracht werden kann (und nicht von den „Niederungen der Realität" kannibalisiert wird).

So unterschiedlich die Typen sind, kann dennoch jeder Typus eine sinnvolle und produktive Ausformung des mittleren Leitungsamts bilden. Das gilt für die jeweilige konkrete Leitungswahrnehmung, wenn die jeweilige Haltung zum Leitungskontext und der konkreten Leitungsaufgabe passt. Dementsprechend kommt es in den Ausschreibungs- und Besetzungsprozessen darauf an, diese Konstellation vorausschauend in den Blick zu nehmen und das von der jeweiligen Situation bzw. im jeweiligen Kontext geforderte Profil zu explorieren und auszuarbeiten, um dann auf eine Passung in der Besetzung durch eine entsprechend profilierte, bzw. sich diesem Profil stellende Person hinarbeiten zu können. Auch wenn es sich bei dem Besetzungsverfahren um Wahlvorgänge handelt, die sich einer externen Steuerung entziehen, kommt es umso mehr darauf an, für die Besetzung relevante und prägnante Kriterien zu formulieren, an denen sich das Besetzungsverfahren orientieren kann.

Abgesehen von der grundlegenden Weiterentwicklung und Diversifizierung des mittleren Leitungsamtes, wofür wir am Ende eine Perspektive entwickeln, sind auch Gestaltungsaspekte bedeutsam, die die aktuelle Wahrnehmung des Amtes durch die Leitungspersonen betreffen und in der empirischen Studie erhoben wurden. Sie machen deutlich, an welchen internen Punkten der Amtsführung bereits eine Dynamisierung stattfindet und wo sie gefordert ist.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

2.3 Dimensionen des mittleren geistlichen Leitungsamtes

(1) Kompetenzen[12] und Ausstattung

Die Übernahme eines mittleren geistlichen Leitungsamtes ist mit einem Rollenwechsel in Führungsverantwortung verbunden, auf den die Amtsträger:innen häufig nicht ausreichend vorbereitet sind. Insbesondere für administrative Abläufe werden eine systematische Vorbereitung und ein strukturiertes Onboarding benötigt. Unterstützend wirken qualifizierte Sekretariate, Referent:innenstellen sowie Konvente, die neben dem Informations- und Erfahrungsaustausch auch kollegiale Beratung und theologische Reflexion ermöglichen.

Eine wesentliche Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten liegt in den unzureichenden Entscheidungsbefugnissen. Die Leitungspersonen können strategische Kirchenentwicklung überwiegend moderieren, verfügen jedoch nur eingeschränkt über finanzielle und personelle Ressourcen sowie entsprechende Entscheidungsbefugnisse. Eine Stärkung der mittleren Leitungsebene setzt daher erweiterte Zuständigkeiten für Personal, Finanzen und strategische Entscheidungen voraus.

(2) Multidimensionalität

Aus den vielfältigen Aufgaben, die teilweise rechtlich nur begrenzt bestimmt sind, ergeben sich erhebliche Gestaltungsspielräume, zugleich aber Konfliktpotenziale aufgrund unterschiedlicher Rollenverständnisse und Erwartungen. Drei Spannungsfelder sind besonders relevant: die Zusammenarbeit in Leitungsteams, das Verhältnis zu Pfarrpersonen und Gemeinden sowie die Kooperation mit dem Landeskirchenamt. Teamarbeit verlangt verbindliche Arbeitsteilung, Informationsaustausch und gemeinsame Verantwortung. Supervision, Coaching und Moderation können die Zusammenarbeit unterstützen und sollten verbindlich gemacht werden.

Im Verhältnis zu Pfarrpersonen und Gemeinden sind Dienstaufsicht, Personalführung und Seelsorge verbunden. Diese Funktionen müssen insbesondere in Konfliktsituationen unterschieden werden. Zugleich begrenzen zentrale Zuständigkeiten des Landeskirchenamtes für Personalverwaltung, Recht und Finanzen den Handlungsspielraum der mittleren Leitungsebene. Deren Leitungsverantwortung sollte durch erweiterte Ermessens- und Entscheidungsspielräume unterstützt werden.

(3) Geistliche Leitung

Das mittlere Leitungsamt ist eine Form personaler Leitung, die durch die individuellen theologischen Prägungen, Schwerpunkte und religiösen Zugänge der Amtsträger:innen mitgestaltet wird. Geistliche Leitung bezeichnet dabei eine Querschnittsdimension des Amtes und zugleich eine persönliche Ressource.

Sie kommt einerseits in religiöser Kommunikation durch Predigten, Ansprachen und andere öffentliche Äußerungen zum Ausdruck. Andererseits prägt sie die Personalführung, Organisationsleitung und Kirchenentwicklung. Theologische Perspektiven und religiöse Narrative sollten eine vorwiegend organisatorische oder defizitorientierte Betrachtung ergänzen, Veränderungsprozesse unterstützen und Orientierung vermitteln. Das Verständnis geistlicher Leitung erscheint in seiner Vielfältigkeit insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit Macht klärungsbedürftig.

[12] Mit „Kompetenzen“ ist hier in erster Linie der Aspekt der Zuständigkeit und Handlungsvollmacht gemeint, bzw. der „Amtskompetenz“. Er bezieht sich auch auf den Aspekt von personaler Kompetenz insofern, als die Leitungspersonen für die Wahrnehmung ihrer Amtskompetenz „gerüstet“ werden müssen.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

(4) Öffentliche Präsenz

Das mittlere geistliche Leitungsamt hat die Aufgabe, Kirche über die parochialen Strukturen hinaus im regionalen Kontext öffentlich sichtbar und wirksam werden zu lassen. Dazu sind kontinuierliche Netzwerkarbeit und die Beteiligung an gesellschaftlichen, kommunalen und zivilgesellschaftlichen Prozessen notwendig, die durch die hohe Belastung mit innerkirchlichen Management- und Verwaltungsaufgaben (zeitlich) eingeschränkt sind. Um einer Selbstmarginalisierung der öffentlichen Präsenz von Kirche entgegenzuwirken, bedarf es einer kritischen Überprüfung der Aufgaben und Prioritäten des mittleren Leitungsamtes. Dabei sollte ein Verständnis von Kirche als Akteurin unter anderen Akteur:innen im Sozialraum leitend sein. Damit verbindet sich eine Perspektive der Kirchenentwicklung, die sich von einer Kirche „für" Menschen zu einer Kirche „mit" Menschen und anderen gesellschaftlichen Akteuren entwickelt.

3 Strukturelle Momente für die Weiterentwicklung der mittleren kirchlichen Leitungsebene

Aus diesen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen lassen sich strukturelle Momente für die konkrete Ausgestaltung der mittleren Leitungsebene ableiten.

a) Leitungsbezogene Personalentwicklung (mit Beachtung der Leitungstypen)

Die Ausgestaltung der mittleren Leitungsebene bedarf, neben der gesetzlichen Regelung, einer moderierenden Steuerung im Einzelnen wie im Ganzen, die auf eine adäquate Pluralisierung der Leitungstypen mit Passung zum jeweiligen Kontext zielt und sowohl die Rekrutierung künftiger Leitungspersonen wie die Begleitung der aktuellen umfasst. Dazu sollte auf gesamtkirchlicher Ebene eine moderierende Steuerung, beispielsweise durch die übergeordnete Leitungsebene (Bischofskollegium oder Synodenausschuss), die etwa Wahlverfahren durch Formulierung entsprechender Kriterien für die Leitungsaufgaben unterstützt, Feedbackgespräche führt und gemeinsame Perspektiventwicklung begleitet.

b) Strukturiertes und begleitetes Onboarding

Für die Personen der mittleren Leitungsebene bedarf es eines strukturierten Onboardings, das sowohl die allgemeine Ablauforganisation der Personal- und Prozessführung wie die konkrete Aufgabenstruktur und Entscheidungsmacht vor Ort umfasst. Davon ist auch die Nutzung digitaler Umgebungen betroffen, für die eine grundlegende und systematische Einarbeitung erforderlich ist. Zukünftig sollte es dafür digitale, interaktive Handbücher geben, die durch ein komplementäres externes Coaching und kollegiales Mentoring ergänzt werden.

c) Aufwertung der Entscheidungsmacht vor Ort

„[M]anchmal, das gebe ich zu, würde ich mir auch mal eine Entscheidungskompetenz wünschen, die nicht von drei Gremien abgesichert werden muss" (Interviewzitat). Die aktuellen Prozesse binden nicht nur viel Arbeitszeit (Anzahl der Gremiensitzungen) und sind langwierig (Abfolge der Gremiensitzungen, Anzahl der zu beteiligenden Instanzen), sondern untergraben auch die Autorität der Leitungspersonen. Gesamtkirchliche Einheitsregeln werden der Vielfalt der lokalen Bedingungen nicht gerecht. Größeres Vertrauen in die Kompetenz vor Ort könnte zu schnelleren und angemesseneren Entscheidungen führen.

d) Unterstützungssysteme für die strukturelle Entlastung (Aufgabenkritik)

Strukturelle Entlastungen sind sinnvoll bei der Reduzierung der Gremienarbeit (Kuratorien

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

und Vorstände von diakonischen Einrichtungen), bei der Umsetzung staatlicher Normen (Compliance) sowie bei der Implementierung neuer Themen und Standards (Digitalisierung, Prävention). Die Leitungspersonen von Mikromanagement zu entlasten, würde ermöglichen, ihre strategische Arbeit, Personalentwicklung, Vernetzung und Öffentlichkeitspräsenz zu stärken.

e) Ausbau der kommunikativen Kompetenzen und ihrer Reichweite

Die ständige Reflexion und der Ausbau der (grundsätzlich geforderten) kommunikativen Kompetenzen sind im Zusammenhang mit der zentralen Dimension von Gestaltungsfähigkeit unabdingbar aufgrund des mit dem Amt verbundenen hohen Anteils von Beratungs-, Begleitungs- und Überzeugungstätigkeit. Zur kommunikativen Kompetenz gehört auch Rollenklarheit, um zwischen Dienstaufsicht und Seelsorge (z. B. in Mitarbeitenden- und Konfliktgesprächen) sauber, transparent und machtsensibel unterscheiden zu können. Notwendig sind zudem gebahnte Kommunikationsstrukturen innerhalb der kirchlichen Gesamtorganisation.

f) Explizite Rollendefinition in Bezug auf Kirchenentwicklungsprozesse

Von einer moderierenden und aufsichtlich-kontrollierenden Rolle in der Kirchenentwicklung verschiebt sich die Rolle in Richtung strategischer Impulse und Steuerung, in enger Verbindung mit den entsprechenden leitenden Gremien und Perspektivteams. Die Aufgaben des mittleren Leitungsamts sollten daher explizit um die Verantwortung für die strategische Entwicklung von Kirchenbezirk bzw. Kirchenkreis erweitert werden.

g) Aufbau von Supervisions- und Controlling-Instrumenten für die Amtsführung

Die Leitungsaufgabe in der vermittelnden Position zwischen Gemeinden und Kirchenleitung führt zwangsläufig zu Friktionen, da divergierende Interessen zusammengeführt werden müssen. Spezialist:innen für Organisationsentwicklung verbunden mit Controlling sollten den Leitungspersonen zur Seite stehen, regelmäßige Supervision und Coaching das individuelle Handeln in diesem Rahmen unterstützen und institutionell zur Verfügung gestellt werden.

h) Außenorientierung und Vernetzung im Sozialraum

Die mittlere Ebene der Kirchenkreise, Dekanate, Propsteien gewinnt im Blick auf die öffentliche Präsenz von Kirche mit der Dehnung bzw. der Auflösung der parochialen Grundstruktur zunehmend an Bedeutung. Deshalb bedarf es einer, im Tätigkeitsprofil verankerten, verstärkten Ausrichtung des Amtes auf die Außenorientierung, deren Grundlegung eine nachhaltige und kontinuierliche Vernetzung mit nicht-kirchlichen Akteuren im Sozialraum bilden muss.

i) Etablierung einer steuernden Instanz für die (kollektive) Amtsführung der mittleren Ebene (regional- oder landesbischöfliche Ebene).

Die landeskirchliche Begleitung der mittleren Ebene (in der Regel durch „Konvente“) sollte im Sinne einer zieladäquaten Steuerung im Rahmen von strukturierten Dienstgesprächen und zielgebundenen Visitationen ergänzt werden. Zwischen der mittleren und der landes- bzw. regionalkirchlichen Ebene sollte eine kommunikative Feedbackschleife etabliert werden, die auf eine konsistente Zusammenführung der Pluralität in der mittleren Leitungsebene im Sinne einer zusammenstimmenden Leitung der Kirche gerichtet ist. Dazu bedarf es der Entwicklung eines landeskirchlichen Zielrahmens für die Kirchenentwicklung,

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

beispielsweise unter den Aspekten der Sozialraumorientierung, der Verbindung von Kirche und Diakonie, des multi- bzw. interprofessionellen Zusammenarbeitens und einer partizipativen Ausrichtung der religiösen Kommunikation. Dieser Zielrahmen könnte dann auch die Etablierung und Integration von Innovationsclustern umfassen, die gegenwärtig häufig unabhängig von der mittleren Leitungsebene laufen bzw. nur dann damit verbunden sind, wenn sie von Personen der mittleren Leitungsebene konkret angestoßen oder gestaltet werden.

4 Entwicklungsperspektiven

Die Leitungspersonen im Mittleren Leitungsamt sind – in den verschiedenen Landeskirchen – mit sehr unterschiedlichen Struktur- und Entwicklungsprozessen befasst und in sehr unterschiedlicher Weise mit Ressourcen und Zuständigkeiten ausgestattet. In der Mehrzahl jedoch ist diese Befassung noch kaum als formaler Teil ihrer Tätigkeit und Verantwortung angelegt. Notwendig für eine situations-, kontext- und prozessadäquate Kirchenentwicklung erscheint es nicht nur, diese Verantwortung und Zuständigkeit in den Tätigkeitsbereich aufzunehmen, sondern auch, dabei die Unterschiedlichkeit der Leitungspersonen (Motivationsprofile, Leitungsstile) zu berücksichtigen. Dazu sollten kontextbezogen unterschiedliche Anforderungsprofile definiert und in den Auswahlprozessen und Tätigkeitsanforderungen für eine Passung zwischen dem Leitungstypus und dem organisationalen Kontext gesorgt werden.

Weiterhin gilt, dass es für alle drei Leitungstypen einer gut strukturierten Beschreibung der Leitungsaufgabe („Handbuch“) und eines Wissens um den spezifischen Kontext und die damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen einer konkreten Leitungsstelle bedarf. In der konkreten Ausgestaltung dürfte es zudem darauf ankommen, dass die einzelnen Typen jeweils auch die komplementären anderen Seiten der Leitungstypen mitentwickeln, damit sich keine Verengungen oder dysfunktionalen Konstellationen entwickeln. Hier liegen die Chancen für das Zusammenwirken unterschiedlicher Typen innerhalb der landeskirchlichen Gesamtorganisation. Dafür könnte eine spezifische organisationale Supervision bzw. ein Coaching der mittleren Ebene erforderlich sein, das unterschiedliche Zugänge und Haltungen produktiv fruchtbar macht. Für alle drei Haltungen gilt es zudem, ein gemeinsames Verständnis von geistlicher Leitung zu finden, das gegenüber einer reinen Organisationslogik Momente der Unverfügbarkeit sowie Hoffnungspotenziale stark machen kann.

Mit der organisationalen Transformation der Kirche zu einer trans- bzw. postparochialen Struktur wird die Leitungsaufgabe dynamisiert, denn die gremialen Repräsentationsformen der Ortsgemeinden als selbständigen Körperschaften des öffentlichen Rechts bilden die Strukturen kirchlichen Handeln nicht mehr vollumfänglich ab. Zunehmend werden personelle und finanzielle Ressourcen auf eine neue Ebene von Gemeindeverbünden, Nachbarschaftsräumen oder ähnlichen Formen von Regionalisierung bezogen oder selbst auf der mittleren Ebene der Kirchenkreise, Dekanate oder Propsteien verwaltet. Dem Mittleren Leitungsamt wächst daher eine mindestens doppelte Aufgabe zu: die Kirchenentwicklung im Rahmen von Regionalisierungsprozessen zu steuern oder mindestens zu moderieren und mit der Verwaltung der Mittel auf der mittleren Ebene selbst für Profilierung und Schwerpunktsetzung in der Umsetzung des kirchlichen Auftrags zu sorgen. Diese Dimensionen erfordern Management und Leadership ungeachtet der Tatsache, dass sie im Zusammenwirken mit kirchlichen Gremien und anderen

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Akteuren erfolgt: Für die Steuerung mit und durch Gremien ist Leadership in Hinsicht auf einen strategischen Zielprozess gefordert, während Management dann der Umsetzung und Implementierung dient.

5 Fazit

Das Mittlere Leitungsamt muss, wenn es an die Transformation der kirchlichen Organisation und ihrer Strukturen angepasst werden soll, im Blick auf diese Steuerungsdimensionen, in Bezug auf seine Auftragsbestimmung und seine Kompetenz- und Ressourcenausstattung erweitert und präzisiert werden. Die Ausprägung wird dazu auch unterschiedlich auf die Kontexte, insbesondere die Unterschiede von städtischen und ländlichen Räumen, bezogen werden.[13] Noch ist es strukturell überwiegend durch auf die parochiale Grundstruktur bezogene Vorgaben und Entscheidungswege bestimmt und strukturiert, muss sich aber in der Praxis in einem anderen Rahmen bewegen. Ebenso sind die Auswahlprozesse und Besetzungsverfahren noch nicht systematisch und strukturell auf die veränderten und diversen Rahmenbedingungen bezogen. Hier ist die gesamtkirchliche Leitung gefordert, strukturellen Anpassungen und Dynamisierungen vorzunehmen, um das Mittlere Leitungsamt für die kirchliche Transformation fit zu machen bzw. als „Maschinenraum“ dieser Transformation zu nutzen und zu stärken. Dass es dabei notwendig ist, über die parochialen Regelungs- und Repräsentationsstrukturen hinaus zu denken, dürfte sich nach den vorstehenden Überlegungen nahelegen.

Ein Organisationshandbuch für das mittlere Leitungsamt muss daher mindestens folgende Regelungen enthalten:

- Die Zuständigkeit und Verantwortung für kirchliche (Organisations-)Entwicklung in der Praxis wird in rechtlicher Form als Tätigkeitsbereich des mittleren Leitungsamtes verankert und mit Ressourcen versehen.
- Das Verhältnis von administrativer, strategischer, geistlicher und öffentlicher Leitungsdimension in der konkreten Amtsführung wird systematisch strukturiert. Die geistliche Leitung wird als eine Dimension profiliert, die nicht neben den anderen Aufgaben steht, sondern deren Wahrnehmung mitprägt.
- Die auf Kirchenentwicklung bezogene Kommunikationsaufgabe wird in Bezug auf Haltungen, (Anhörungs-)Strukturen und (Beteiligungs-)Prozesse beschrieben. Die Kommunikationskompetenz wird durch Trainings unterstützt und durch Feedback (und gegebenenfalls Coaching) begleitet.
- Bei der Ausstattung und Besetzung der Leitungsämter wird die Unterschiedlichkeit von städtischen und ländlichen Räumen berücksichtigt.
- Die Verbindung von kirchlichem Auftrag und Responsivität[14] des kirchlichen Handelns im Sozialraum wird als Leitlinie des Leitungshandelns ausbuchstabiert.
- Die Aspekte von Leadership und Management werden in Form von strukturiertem Onboarding, begleitende

[13] Während sie, grob vereinfacht, im städtischen Kontext stärker auf Profilierung und funktionale Schwerpunktsetzung bezogen sein dürfte, wird sie in ländlichen Räumen für eine kirchliche Präsenz „in der Fläche“ auch unter veränderten Bedingungen und verknappten Ressourcen zu sorgen haben, vgl. auch Müller 2018 (Fn. 12).

[14] Vgl. Schendel, Gunther (2026): Responsivität als Leitbegriff innovativer Kirchenentwicklung, in: Lämmlin, Georg / Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2026): Adaption und Innovation. Evangelische Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, Baden-Baden, S. 173-206.

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Prozesse und Strukturen der kollegialen Begleitung und Beratung (einschließlich Mentoring und Supervision), Teamorientierung, kollektiver Gesamtsteuerung und Kompetenzverlagerung umgesetzt.

Möchten Sie das **SI Kompakt** online lesen? Hier geht es zur digitalen Ausgabe:

Kennen Sie schon unseren **SI-Podcast „empirisch inspiriert“**? Jetzt kostenlos reinhören:

Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

SI-Kompakt ist eine Publikation des
Sozialwissenschaftliches Institut
der Evangelischen Kirche in Deutschland
Arnswaldtstraße 6 | 30159 Hannover
Tel.: 0551-554741-0
E-Mail: info@si-ekd.de
www.siekd.de

ISSN 2941-7333

© Sozialwissenschaftliches Institut der EKD