

Notwendiger Wandel

Gemeinsam leiten – Kirche gestalten

- Definitionen
- Aufgaben
- Anregungen
- Biblischer Impuls
- Praxisbeispiele

Fünf Fäden des Wandels:

Faden 5:

Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Praxisimpulse 10

Notwendiger Wandel

Gemeinsam leiten – Kirche gestalten

Autorinnen und Autoren:

Pfarrer Friedemann v. Keler, Evang. Gemeindedienst, Stuttgart
(Einführung, Kap. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.3)

PfarrerIn Cornelia Eberle, Evang. Gemeindedienst, Stuttgart (Kap. 2.1)

Diakon Hans-Martin Härter, Evang. Gemeindedienst, Stuttgart (Kap. 2.2, 2.4, 3)

Pfarrer Frieder Dehlinger, Christuskirchengemeinde Eislingen/Fils (Kap. 1.5, 2.5)

PfarrerIn und Pfarrer Ulrike und Albrecht Nuding, Oberkochen (Kap. 2.6)

Impressum:

Herausgeber: Evangelisches Medienhaus GmbH,
Augustenstraße 124, 70197 Stuttgart,
im Auftrag der Geschäftsstelle Notwendiger Wandel
beim Evang. Gemeindedienst

Redaktion: Eva v. Lukowicz

Druck: J. F. Steinkopf Druck GmbH, Stuttgart

Bezug:

Geschäftsstelle Notwendiger Wandel
im Evang. Gemeindedienst
Eva v. Lukowicz, Tel.: 0711/2068-230
notwendiger-wandel@elk-wue.de

Dezember 2007

Überblick

Einführung: Gemeinsam leiten	4
1. Grundlagen und Grundfragen für Leitung in Kirche und Gemeinde	7
1.1 Was heißt leiten? Was heißt führen?	7
1.2 Leitungsaufgabe: Mit Konflikten verantwortlich umgehen	8
1.3 Aktuelle Herausforderungen für Leitung in der Kirchengemeinde	12
1.4 Neue Leitungsinstrumente der Landeskirche	14
1.5 Bibelarbeit zu 1. Mose 1: „Wie es war im Anfang ...“ Leitungsweisheit in der Schöpfungsgeschichte und in der Kirchengemeinde	15
2. Praxis gemeinsamer Leitung	20
2.1 Zusammenarbeit der beiden Vorsitzenden des Kirchengemeinderats	20
2.2 Leitung sinnvoll teilen: Ausschüsse, Arbeits- und Projektgruppen	23
2.2.1 Praxisbeispiel Tuttlingen	24
2.2.2 Praxisbeispiel Schwenningen	25
2.3 Gemeinsames Leiten in Gemeinden mit mehreren Pfarrerrinnen und Pfarrern	27
2.4 Zusammenspiel der Vorsitzenden des KGR mit der Kirchenpflege	28
2.5 Die Kirchengemeinde und ihre Einrichtungen – Leitungsver- antwortung in der Trägerschaft eines evangelischen Kindergartens	30
2.6 Praxisbeispiel Oberkochen: „Nachhaltige Gemeindeentwicklung mit dem Vier-Säulen-Modell“	33
3. Adressen und Arbeitshilfen	41
3.1 Ihre Ansprechpartner für die Kirchengemeinderatsarbeit	41
3.2 Arbeitshilfen	42

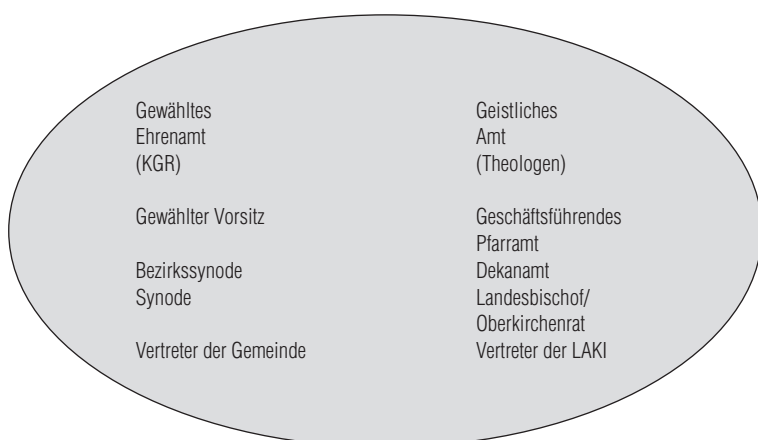
Einführung: Gemeinsam leiten

Von Reiner Kunze gibt es dieses schöne Gedicht:

Rudern zwei
 ein boot,
 der eine
 kundig der sterne,
 der andre
 kundig der stürme,
 wird der eine
 führn durch die sterne,
 wird der andre
 führn durch die stürme,
 und am ende ganz am ende
 wird das meer in der erinnerung
 blau sein¹

Das macht Sinn: Wenn zwei sich mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten zusammentun, so bringen sie ihr Boot weiter übers Wasser als einer allein. Darum wird das Schiff, das sich Gemeinde nennt, auch nicht von einem allein gesteuert, sondern „Kirchengemeinderat und Pfarrerinnen und Pfarrer leiten gemeinsam die Gemeinde“ (KGO §16,1). Gemeinsam leiten funktioniert aber nicht automatisch. Die zwei im Gedicht sind in verschiedenen Gebieten kundig; über die Sterne und die Stürme wird nicht diskutiert und abgestimmt, sondern der jeweils Kundige übernimmt Führung. Das ist die hohe Kunst des gemeinsamen Leitens: Unterschiede anerkennen und wertschätzend einsetzen.

In der Kirche wird das konsequent auf allen Ebenen durchgehalten, es gibt immer die gemeinsame Verantwortung von gewähltem Ehrenamt und geistlichem Amt. So braucht es zum Leiten in der Kirche immer beide: den Profi (möglichst gut ausgebildet!) im Pfarramt und die gewählten Vertreterinnen und Vertreter der christlichen Gemeinde. Nur im Zusammenspiel sind die beiden kundig genug für das Steuern der christlichen Gemeinde – das gehört zu den Grundfesten der reformatorischen Kirchen und wird durch das pietistische Erbe noch verstärkt.



¹ Quelle: Reiner Kunze, „rudern zwei“. Aus ders., „gespräch mit der amsel“. © S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1984.

Die öffentliche Verkündigung, die Sakramentsverwaltung, die Seelsorge und der Unterricht sind klar die Aufgaben von gut ausgebildeten Geistlichen, die eine von der Landeskirche anerkannte Ausbildung haben und auch von ihr angestellt sind. Doch diese können nicht allein leiten, sie arbeiten gleichberechtigt mit den gewählten Vertretern der Gemeinden (früher Älteste) in der Gemeindeleitung zusammen. Jede/jeder soll sein Kundig-Sein einbringen und „führen“, dort, wo er etwas davon versteht – und „das Meer wird in der Erinnerung blau sein“.

Was aber, wenn die gewählten Vertreter der Gemeinde finden, dass die Pfarrerrinnen und Pfarrer ihr Geschäft nicht mehr richtig verstehen? Und die Hauptamtlichen es immer öfter so erleben, dass die gewählten Ehrenamtlichen sich in Bereiche einmischen, für welche die Hauptamtlichen von ihrer Profession her zuständig sind?

Traditionell gab es auch in der evangelischen Landeskirche trotz der reformatorischen Tradition eine starke Hierarchie. Das Pfarramt war ein starkes Amt. Und oft wird bis heute zwischen Pfarramt und Gemeinde gar nicht richtig unterschieden, denn der Pfarrer stand ganz selbstverständlich für die Kirchengemeinde – die er aber nur als ein Vorsitzender des Kirchengemeinderates nach innen und außen vertritt.

Viele Kirchengemeinderäte haben sich so verstanden, dass sie mit ihrem Engagement den Dienst ihrer Pfarrerin/ihres Pfarrers mittragen. Andere verstanden sich vielleicht schon immer eher als Gegenüber und Mitgestalter im Gemeindeleben. Heute gibt es kein einheitliches Bild von dem Hirten und seiner Herde. Wer heute gemeinsam Kirche leiten will, muss ganz am Anfang die Bilder von Gemeinde, vom Glauben, vom Pfarramt, von Gott und der Welt austauschen und sich so eine gemeinsame Basis für die Verantwortung schaffen, die miteinander übernommen werden soll. Selbstverständliche Übereinstimmung ist nicht vorauszusetzen, vielmehr ist mit deutlichen Unterschieden zu rechnen. Es geht darum, die unterschiedlichen Bilder von Kirche ins Gespräch zu bringen.

Leider ist Leiten in der Kirche kein besonders wertgeschätzter Begriff. Vielmehr gibt es häufig Muster, die Leitung abwerten: Über Leitung – meistens über schlechte oder fehlende Leitung – wird gerne geschimpft. Und es will dann auch niemand gewesen sein: Es war die Synode oder der Oberkirchenrat, die einzelnen Personen werden vielleicht noch geschont und geachtet, aber das Leitungssystem als Ganzes wird meistens abgewertet, das hat irgendwie Tradition. Dabei herrscht große Übereinstimmung, dass gerade die Herausforderungen der Zeit dringend Führung und Leitung auch in der Kirche und in den Gemeinden brauchen.

Dieser 10. Praxisimpuls wendet sich an Kirchengemeinderätinnen und -räte, an Pfarrerrinnen und Pfarrer und alle anderen, die an der Leitung der Kirchengemeinde beteiligt sind. Er will die nach der Kirchenwahl im November 2007 neu zusammengesetzten Gremien anregen, im Lesen und Besprechen einzelner Artikel zu einem gemeinsamen Verständnis von Leitung zu finden.

Der 1. Teil beginnt mit der Unterscheidung von Führen und Leiten, wendet sich dann den Themen „Konflikte“, „Aktuelle Herausforderungen für Leitung in der Kirchengemeinde“ und „Neue Leitungsinstrumente der Landeskirche“ zu und schließt mit einer Bibelarbeit.

Der 2. Teil des PI untersucht das für die Kirche typische Zusammenspiel mehrerer Beteiligter an Leitung. Dabei werden konkrete Praxisbeispiele und Praxisfelder vorgestellt.

Auf das neue Kirchengemeinderatshandbuch und die Arbeitshilfe „Beginnen – Anknüpfen – Gestalten“, die ganz praktisch bei der Konstituierung der neuen Gremien helfen wollen, wird ausdrücklich hingewiesen.

1. Grundlagen und Grundfragen für Leitung in Kirche und Gemeinde

1.1 Was heißt leiten? Was heißt führen?

Führen und Leiten werden in der einschlägigen Literatur unterschieden. Dabei wird in der Regel das Wort Führen auf die Personalführung bezogen, beim Leiten geht es um die Organisation. Hier die Definitionen aus dem Buch „Chef sein im Hause des Herrn“ von Ulrich Müller-Weißner²:

- **Führen heißt:** (S. 46)
 1. Im beruflichen Umfeld
 2. andere Menschen
 3. wertschätzend und
 4. zielgerichtet
 5. in einer spezifischen Situation
 6. dazu bewegen
 7. Aufgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen.

- **Leiten heißt:** (S. 52)
 1. Die Gesamtorganisation (z. B. die Kirchengemeinde, die Kindertagesstätte, die Beratungsstelle, die Bildungseinrichtung, den Kirchenbezirk oder die Landeskirche)
 2. als Objekt von Strategie und Planung begreifen und
 3. in einer vorfindlichen Situation
 4. geeignete Lenkungsmittel benutzen, um
 5. das Überleben zu sichern und
 6. die Zukunft zu gestalten.

In vielen Kirchengemeinderäten wird oft nicht so unterschieden. Da ist der Blumenschmuck in der Kirche, für den die Mesnerin verantwortlich ist, genau so selbstverständlich ein interessantes Thema wie der Schmutz hinter dem Gemeindehaus, den eine Jugendgruppe verursacht hat. Natürlich ist alles für den Kirchengemeinderat relevant, aber doch auf sehr verschiedene Weise. Kirchengemeinderäte sollten in der Regel nicht direkt Mesnerinnen oder Jugendliche kritisieren, sie sind aber mit zuständig für den finanziellen Rahmen, der für Blumenschmuck zur Verfügung steht, oder die Hausordnung, die im Gemeindehaus gilt.

Die Definition von Müller-Weißner entspricht im Wesentlichen der Kirchengemeindeordnung (KGO) unserer Landeskirche. Darum macht es Sinn, sie für das Alltagsgeschäft im Kirchengemeinderat einfach zu übernehmen. Zu beachten ist: Die beiden Vorsitzenden sind verantwortlich für die Personalführung. Siehe dazu § 24 Abs. 1 Kirchengemeindeordnung i.V.m. Nr. 40 AVO zur KGO: Die beiden Vorsitzenden haben in ihren Arbeitsbereichen die Aufgabe der Personalführung. Mit der „unmittelbaren Beaufsichtigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ hat der

² Müller-Weißner, Ulrich: Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxis-hilfe. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2003.

Kirchengemeinderat als Ganzes nichts zu tun. Neu eingeführt wurden auch die Personalentwicklungsgespräche, welche die Vorsitzenden nach Absprache ihrer Bereiche mit den Angestellten der Gemeinde führen. Der Kirchengemeinderat ist dagegen verantwortlich für das Leiten! (KGO § 16,1). Allerdings gibt es die Möglichkeit, dass aus dem Bereich eines Vorsitzenden eine Führungsaufgabe an ein anderes Mitglied des KGR delegiert wird (KGO § 24,7). Aber auch dann gilt, die Personalführung liegt bei dieser Person und nicht beim ganzen Gremium.

Noch zwei Gedanken zum Leiten:

- Verantwortung für die Leitung einer Gemeinde übernehmen ist etwas anderes, als sich in der Gemeinde für eine bestimmte Aufgabe oder einen Bereich zu engagieren – da geht es nicht um „das Ganze“. Leiten ähnelt in manchem der Aufgabe, die Eltern haben. Es geht darum, Verantwortung für den Rahmen zu übernehmen; Entwicklungsräume zu gestalten, die immer auch Grenzen brauchen. Jeder Erwachsene hat schon viel damit zu tun, sich selber zu leiten. Gemeinsam leiten ist noch eine Stufe schwerer. Weil es darum geht, dass unterschiedliche Menschen gemeinsam Verantwortung übernehmen. Ganz wesentlich dabei ist, dass die Unterschiede gut ins Gespräch eingebracht und genutzt werden.
- Leiten gelingt, wenn Auftrag, Befugnis und Kompetenz für eine möglichst klar definierte Aufgabe zusammenkommen. Leitung braucht die für ihre Aufgaben angemessene Macht, Dinge zu gestalten und durchzusetzen. Gemeinsame Leitung lebt von gegenseitiger Achtung und Loyalität. Auch wenn sich meine Meinung nicht durchsetzen können, sollte ich einen gemeinsam getroffenen Beschluss nach außen loyal vertreten. In Zeiten, in denen auch Sparbeschlüsse gefasst werden müssen, wird das immer schwerer, weil es dann nicht mehr nur Gewinner der Beschlüsse, sondern leider manchmal auch Verlierer gibt.

1.2 Leitungsaufgabe: Mit Konflikten verantwortlich umgehen

Auf der Tagesordnung der Kirchengemeinderatssitzung steht das Thema „Offene Jugendarbeit“. Noch bevor die Diskussion beginnt, ist klar, wer zu den Befürwortern und wer zu den Gegnern gehören wird. Herr M. tritt immer wieder dafür ein, dass die Kirchengemeinde mehr Farbe bekennen sollte, auch in der Jugendarbeit. Warum soll die Kirchengemeinde etwas für Jugendliche anbieten, wenn dabei nicht ausdrücklich Platz ist für das Wort Gottes in Form einer Andacht o. ä.? Frau S. dagegen ist vehement der Überzeugung, dass die Kirchengemeinde den Jugendlichen einen offenen Raum bieten muss und darin schon die entscheidende Botschaft von der Liebe Gottes liegt, und die Jugendlichen das auch so erleben werden.

Eine typische Situation für einen Kirchengemeinderat: Verschiedene Überzeugungen, Werte und Frömmigkeitsstile treffen aufeinander. Denn Kirchengemeinderäte sind – wie auch andere gewählte Gremien – soziologisch gesehen eine „Zwangsgruppe“, die sich nicht aus gegenseitiger Sympathie und wegen der gleichen Wellenlänge zusammengefunden hat. Was sie verbindet, ist die gemeinsame Aufgabe, die Kirchengemeinde zu leiten.

Szenenwechsel: Kirchengemeinderätin Frau P. hat die Bitte aus der Mutter-Kind-Gruppe eingebracht, dass mehr Familiengottesdienste gefeiert werden sollen. Im Prinzip finden es alle gut, dass Kinder und ihre Familien ihren Platz haben im Gottesdienst. Aber noch mehr als bisher? Sie kennen die verschiedenen Argumente: Ältere klagen, dass sie nur die Hälfte der Predigt verstehen, andere, dass die Predigt dann zu kurz sei. Das Kinderkirch-Team kann dafür nicht mehr als bisher mit den Kindern vorbereiten, dann bliebe die Hauptlast bei Pfarrer R. hängen, und alle finden, ihm sei eigentlich nicht noch mehr aufzubürden. Hier geht es um unterschiedliche Interessen.

1. Konflikte sind normal

Der Konfliktberater Fritz Glasl definiert:

„Ein sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn im Zusammenspiel von Menschen eine Person die Situation so erlebt,

- *dass das eigene Denken, Fühlen oder Handeln mit dem des Anderen unvereinbar ist*
- *und deshalb die eigenen Handlungsmöglichkeiten beeinträchtigt erscheinen.“*

Es reicht nach dieser Definition schon aus, wenn nur eine Person im Zusammenspiel Unvereinbares erlebt und sich dadurch beeinträchtigt fühlt. In einem so komplexen Zusammenspiel von Personen, Gruppen und Kreisen wie in einer Gemeinde wird solches Erleben und sich beeinträchtigt Fühlen ganz alltäglich sein – nur, was geschieht damit? Wenn z. B. gilt, „wir kommen alle immer gut miteinander aus“, oder „bei uns wird nicht gestritten“, dann darf über das, was da den einen oder anderen stört, nicht offen geredet werden.

Besonders wichtig ist, wie die Hauptverantwortlichen mit kleinen Störungen und den alltäglichen Spannungen umgehen. Also wie verhalten sich die Pfarrerin und der gewählte Vorsitzende? In deren Zusammenspiel wird es ja auch Reibung geben. Oder wie verhalten sich die Hauptamtlichen untereinander, oder das hauptamtliche und das ehrenamtliche Personal? Wie ist der Ton in der Küche des Gemeindehauses oder in der Kirche? Und wie verändert er sich unter Stress? Empfindet man es gleich als dicke Luft, wenn einer sagt: „das sehe ich anders“, oder sind unterschiedliche Gefühle und Meinungen etwas Normales? Geht es immer gleich um die Wahrheit oder bleibt Spiel für verschiedene Ansichten und Überzeugungen? Gerade dort, wo große und wichtige Ideale gelten – wie z. B. „Gott hat alle lieb“ oder „wir sind in unserer Gemeinde für alle offen“ – gelingt manchmal ein wertschätzender Umgang mit den kleinen Unterschieden im Alltag nicht besonders gut.

Im Kirchengemeinderat geht es vermutlich nicht nur um kleine Unterschiede. Dort werden Personen mit unterschiedlichen Motivationen für die Mitarbeit sein:

- *den einen ist es wichtig, die Pfarrerin/den Pfarrer so gut wie möglich zu unterstützen*
- *andere wollen den „lahmen Laden“ flott machen*
- *wieder andere wollen bestimmte Zielgruppen besonders fördern*
- *dann gibt es sehr unterschiedliche Anliegen und Aufgaben: seelsorgerliche, missionarische, diakonische, prophetische ... und alle sind berechtigt.*

Dazu kommen noch „äußere Belastungen“:

- *der Kirchengemeinderat hat sehr viele organisatorische Aufgaben, die ihn oft überfrachten*
- *die kirchlichen Gesetze und Strukturen sind nicht schnell und einfach zu verstehen*
- *viele Gemeinden haben ein breites Angebot; in Gremien wird oft die fehlende Mitte beklagt*
- *die jüdisch-christliche Religion ist sehr betagt, da muss mit der Trägheit von alten Systemen gerechnet werden.*

Sicher ist – auch wenn es manche nicht so sehen – Spannungen und Konflikte sind auch in der Kirche selbstverständlich.

2. Konflikte „belichten“

Wie verhalten sich gewählte Kirchengemeinderätinnen und -räte und Pfarrerrinnen und Pfarrer verantwortlich im Konfliktfall? Hier werden einige Anregungen gegeben, die aber im Ernstfall nicht die eventuell notwendige und sinnvolle Unterstützung von außen ersetzen.

Den Konflikt „belichten“, das meint hinsehen und hinspüren, eigene Worte für die vorhandenen Störungen finden, nicht unter den Teppich kehren. Dazu gehört die persönliche Bereitschaft zu sagen: „Da gibt es etwas, was mich in meinem Engagement für die Gemeinde stört.“ Im Konfliktfall ist es zunächst wichtig, wie ich mich selbst leite. Hier ein Beispiel von „persönlichen Leitsätzen für den Konfliktfall“:

- *Ich akzeptiere, dass Konflikte normal sind. Ich nutze ihre Chance.*
- *Wertschätzend mit den Menschen, klar in der Sache.*
- *Ich kämpfe für das, was mir wichtig ist.*
- *Ich muss nicht „everybodys darling“ sein.*
- *Ich versuche mich nicht auf die Fehler, sondern kreativ auf Lösungen zu konzentrieren. (Vor einem Gespräch schließe ich mit Negativem ab.)*
- *Ich höre aufmerksam zu und bemühe mich, die Gedanken und Gefühle des Partners zu verstehen (evtl. nachfragen).*
- *Ich verzichte auf Manipulation, Gesichtsangriffe, Stimmungsmache und üble Nachrede. Das ist unter meiner Würde.*
- *Ich bleibe mir selber treu. Ich lasse mich nicht verbiegen. Im äußersten Fall steige ich (mit Begründung) aus.*

Annedore Beck

Den Konflikt „belichten“ heißt nicht, gleich alles vor allen öffentlich machen. Es ist vielleicht durchaus sinnvoll, zunächst mit Einzelnen über die erlebte Störung zu reden und zu prüfen, ob es nur mir so geht oder ob es andere ähnlich erleben. Viele Spannungen leben für eine Weile auch ganz gut im „Klatsch und Tratsch“ und lösen sich dann vielleicht wieder auf. Wenn allerdings informelle Gespräche

immer mehr zu Gesprächen im Geheimen werden und sie dann über eine längere Zeit allein der Ort der Konfliktbearbeitung sind, dann ist das ein Teil der Eskalation des Konfliktes.

Bei größeren Konflikten wird die „teilweise Belichtung“ auf Dauer nicht der Weg zur Bearbeitung oder gar Bewältigung sein. Dann wird es wichtig einzuschätzen, wie eskaliert das Ganze schon ist. Wird noch miteinander geredet? Oder gibt es schon deutlich Gruppen und Parteien, die nur noch übereinander reden? Oder herrscht bereits ein solcher Kampf, dass sich manche bereits ums bloße Überleben Gedanken machen?

- *Je weiter die Zeichen auf ein Gegeneinander hindeuten, umso mehr ist Kirchenleitung gefragt, denn dann geht es auch um dienstrechtliche Belange und dafür sind Dekanin/Dekan, Prälatin/Prälat und Oberkirchenrat, eventuell auch die jeweiligen Mitarbeitervertretungen, zuständig.*
- *Je mehr ein Neben- und Miteinander möglich erscheint, umso mehr kann eine Konfliktberatung durch ein neutrales Team der Gemeindeberatung unterstützen, denn dann geht es vor allem um die Verbesserung der internen Kommunikation.*
- *Immer mehr gelingt in letzter Zeit auch ein Zusammenspiel von zuständiger Leitung und neutralem Beratungsteam.*

Leider ist es oft so, dass es bei weit eskalierten Konflikten meist schon Verletzungen und Schäden gibt, so dass die gute Idee einer „Win-win-Lösung“ Wunschdenken bleibt. Dann geht es darum, den Schaden möglichst gering zu halten. Wenn sich die Auseinandersetzung bereits eine längere Zeit im Gegeneinander verhärtet hat, ist oft die Trennung der Konfliktparteien der einzig noch mögliche Weg.

Eskalationsmuster, die die Dynamik in Konfliktfällen bis hin zur gegenseitigen Zerstörung leider häufig prägen, nicht mitzumachen und zu unterbrechen, das ist die hohe Kunst im Konflikt. Wir haben in der Tradition unseres christlichen Glaubens auch Wissen darüber, was die Spirale der Eskalation unterbricht:

- *sich einlassen und dabei sorgfältig hinsehen und hinspüren,*
- *Gelungenes wie auch Scheitern und Versagen ans Licht bringen,*
- *zuerst allein und dann gemeinsam Worte für die erlebten Wirklichkeiten finden,*
- *sich gemeinsam freuen und ärgern,*
- *Wut und Trauer aushalten,*
- *einander vergeben*
- *und auch die Grenzen der Versöhnung in der noch nicht erlösten Welt achten.*

Allerdings stehen uns Christen diese Muster der Konfliktunterbrechung ebenso wenig automatisch zur Verfügung wie anderen Leuten. Im gemeinsamen Durchleben und Durchleiden von Konflikten sind diese Schritte immer wieder neu zu wagen, und sie beinhalten auch schwer zu kalkulierende Risiken.

3. Konflikten vorbeugen

Alle sechs Jahre gibt es in den Gremien durch die Wahlen eine Zäsur und damit die Möglichkeit für einen neuen Anfang:

Wird die Anfangsphase sinnvoll gestaltet, z. B. mit einer ersten gemeinsamen Klausur, dann kann es gelingen,

- *dass sich die neuen und alten Kirchengemeinderätinnen und -räte persönlich mit ihren unterschiedlichen Geschichten und Glaubensüberzeugungen kennen und schätzen lernen;*
- *dass die Erwartungen „der Neuen“ mit den Erfahrungen „der Alten“ ins Gespräch kommen;*
- *dass ein wertschätzender Blick auf die Gemeinde und ihr Gemeindeleben geworfen wird;*
- *dass gemeinsam Regeln für die Arbeit im Gremium gefunden werden:*
 - *Was wird von den Vorsitzenden an Vorarbeit für die Sitzungen erwartet?*
 - *Wie teilen sich die Vorsitzenden ihr gemeinsames Geschäft der Leitung und Personalführung auf?*
 - *Wann sollen die Sitzungen beginnen und enden?*
 - *Was wird öffentlich und was nicht öffentlich verhandelt?*
 - *Wie versteht der Kirchengemeinderat seine gemeinsame Aufgabe der Leitung?*
 - *Welche Gesprächsregeln werden vereinbart?*
 - *Wer achtet auf die Vermeidung von „Zeitfressern“?*
 - *Gönnt sich der Kirchengemeinderat jedes Jahr einen gemeinsamen Klauertag (oder gar ein Wochenende), um dort Themen zu besprechen, für die sonst keine Zeit bleibt?*
 - ...
- *dass abgesprochen wird, wo und wie der Kirchengemeinderat sich Zeit für Rückblick und Ausblick frei hält; da kann angesprochen werden, wie die gemeinsame Arbeit mit persönlichen Unterschieden erlebt wird, da kann auch ein persönlicher Rest genannt werden oder einfach gesagt werden, was gerade als besonders gut erlebt wurde (Feedbackkultur);*
- *dass besondere Schwerpunkte für das nächste Jahr, z. B. die inhaltliche Beschreibung dieses oder jenes Bausteines des kirchlichen Lebens oder Bauvorhaben in den Blick genommen werden können;*
- *dass die in der Gemeinde vorhandenen Spannungsfelder offen und noch ohne aktuellen Konflikt angesprochen werden können und vielleicht Ideen für diese Bereiche entwickelt werden.*

In der Anfangsphase Grundbausteine einer guten Arbeits- und Kommunikationskultur gemeinsam erarbeiten, das ist wirksame Konfliktprävention. Natürlich lassen sich nicht alle aufgezählten Dinge gleichzeitig verwirklichen, manches kommt vielleicht erst im zweiten oder dritten Jahr dran. Es muss bestimmt auch nicht alles neu erfunden werden. In der Vergangenheit wurde sicher bereits die eine oder andere gute Lösung gefunden, dann genügen die gemeinsame Erinnerung und das Verlängern der schon vorhandenen guten Regelungen und Absprachen.

1.3 Aktuelle Herausforderungen für Leitung in der Kirchengemeinde

Gegenwärtig weht ein starker Wind. Es verändert sich viel in den Gemeinden und auch viel darum herum. Gemeinsames Leiten fängt damit an, dass der KGR gemeinsam hinsieht, wahrnimmt, analysiert und so eine Sprache findet für das, was

von innen und außen herausfordert und bearbeitet werden soll. Dafür gibt es gut aufbereitetes Material, z. B. das Impulspapier „Kirche der Freiheit“ des Rates der EKD, so dass nicht jeder Kirchengemeinderat ganz von vorne anfangen muss. Einige besonders zentrale Herausforderungen werden hier benannt:

- Von 1945 bis 1990 galten für Westdeutschland die Sonderkonditionen der Nachkriegszeit, welche die großen Kirchen außerordentlich begünstigten. Da sind Personen durch Kriegserlebnisse in den Pfarrberuf gekommen, die unter „normalen“ Umständen andere Berufe gewählt hätten. Fragen nach dem Sinn des Lebens und Werten, die Orientierung geben, hatten Hochkonjunktur. Die Volkskirchen waren für eine gewisse Zeit die einzigen Institutionen, denen auf diese Fragen Antworten zugetraut wurden. Und die Kirchen bekamen im Sozialstaat der Nachkriegszeit wichtige Aufgaben übertragen. Dann der unglaubliche Zuwachs an Wirtschaftskraft: ein rasanter, steiler Anstieg der Kirchensteuereinnahmen. Über 40 Jahre lang immer mehr – und das wurde auch ausgegeben. Immer mehr Kirchen und Gemeindehäuser wurden gebaut; immer mehr Personal wurde eingestellt. Eine Zeit lang hatten wir fast Vollbeschäftigung und es schien möglich, „Wohlstand für alle auf hohem Niveau“ beständig zu etablieren. Solche, die aus eigenem Erleben eigentlich nur die besonderen Bedingungen der Nachkriegszeit kennen, müssen jetzt gründlich umdenken. Was von dem vielen Mehr der letzten Jahrzehnte wird Bestand haben? Was kann nicht erhalten werden? Das sind spannende Fragen, die sich für die evangelische Kirche als Ganzes ebenso wie für jede Gemeinde und Einrichtung vor Ort stellen. Allerdings fallen die Antworten auf diese Fragen für Gemeinden in Hamburg ganz anders aus als in Stuttgart und für eine Gemeinde auf der Alb wieder anders als für eine im Hohenlohischen. Darum ist es so wichtig, dass sich jeder Kirchengemeinderat sehr sorgfältig in seinem Kontext umsieht.
- Das Bundesamt für Statistik erwartet bis zum Jahr 2030 einen Rückgang der Bevölkerung um gut 6%. Der Anteil der Älteren an der Gesamtbevölkerung wird stetig steigen. Die großen Kirchen sind davon besonders betroffen. Die Landeskirche wird 2030 voraussichtlich noch 85% des heutigen Mitgliederbestandes haben und das Durchschnittsalter wird nicht mehr 44 Jahre, sondern 55 Jahre sein. Die Kirchengemeinden werden also älter und sie schrumpfen – aber auch hier gibt es wieder große lokale Unterschiede.
- Soziologen beschreiben einen tief greifenden soziokulturellen Wandel. Die traditionellen Institutionen (Familie, Kirche, Vereine etc.) verlieren rasant an Bedeutung und das wirkt sich auf die Bindung an Kirche aus. Die Milieuforschung beobachtet die Entwicklung von sich ständig verändernden Milieus, die jeweils eigene Systemcodes haben, das sind Modelle von Wirklichkeit, Wertorientierung, Sprachspiele, Lebensentwürfe und Verhaltensmuster. Eines ihrer Ergebnisse heißt, dass in diesen Milieus die Bindung an Kirche gerade ständig abnimmt. Das hängt auch damit zusammen, dass immer mehr Menschen nicht mehr durch Geburt und Herkunft lebenslang Mitglied einer religiösen Gemeinschaft werden, sondern durch persönliche Entscheidung.

- Religion ist den Mechanismen des Marktes unterworfen: Es gibt viele konkurrierende Anbieter, dazu viele Sinn und Heil versprechende Angebote und Kunden, die dafür zahlen und in Relation von Preis und Nutzen zeitlich begrenzt entscheiden, was sie kaufen. Diesen religiösen Markt gibt es mehr oder weniger im Umfeld der landeskirchlichen Gemeinden. Es ist Aufgabe einer verantwortlichen Gemeindeleitung, diesen Markt als Realität wahrzunehmen, zu analysieren und die eigenen religiösen Angebote attraktiv zu platzieren.

Diese Aufzählung lässt sich leicht verlängern. Spannend wird es, wenn ein Kirchengemeinderat beginnt, diese allgemeinen Entwicklungen und Trends im Kontext der eigenen Gemeinde konkret zu entdecken und zu benennen:

- Welche anderen religiösen Anbieter gibt es im Umfeld? Wie hat sich das Angebot der Gemeinde in den letzten Jahren entwickelt?
- Was bedeutet die demographische Entwicklung konkret in der Gemeinde? Wie verändert sich die Zusammensetzung der Gemeinde? Welche Milieus sind besonders ausgeprägt?
- Welche Gebäude wurden in den letzten 50 Jahren gebaut? Wie werden sie genutzt, welche Mittel stehen dafür künftig zur Verfügung, welche Rücklagen wurden gebildet?

Nicht in jeder Gemeinde sind die gleichen Fragen wichtig, je nach Kontext ist das ganz verschieden. Es gilt den für die eigene Gemeinde angemessenen Wahrnehmungsprozess zu gestalten. Am Ende eines solchen Prozesses stehen klare Sätze in Bezug auf die besonderen Herausforderungen und Aufgaben der Gemeinde. Die gemeinsame Sprache für die Herausforderungen und Aufgaben bilden eine gute Grundlage für die gemeinsame Leitungsaufgabe im KGR.

1.4 Neue Leitungsinstrumente der Landeskirche

Die Landeskirche hat auf den Veränderungsdruck mit verschiedenen Projekten reagiert, die seit einigen Jahren unter der Überschrift „Kirche gestalten“ eng zusammenarbeiten. Folgende Projekte sind im „Handbuch 2007 für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte“ ausführlich beschrieben:

- Notwendiger Wandel (S. 92-94)
- Wachsende Kirche (S. 94-95)
- Wirtschaftliches Handeln (S. 95-97)
- Erneuerte Visitation (S. 67-69)
- Personalentwicklung und Chancengleichheit (S. 47)
- Pfarrplan (S. 131)

Die innere Verbindung dieser Projekte und Erneuerungen ist das Arbeiten mit Zielen.³

³ Praxisimpulse 4: „Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten“.

„Beginnen – Anknüpfen – Gestalten“. Arbeitshilfe für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte der Evangelischen Landeskirche in Württemberg“.

1.5 „Wie es war im Anfang ...“ Leitungsweisheit in der Schöpfungsgeschichte und in der Kirchengemeinde – eine Bibelarbeit zu 1. Mose 1

Stellen Sie sich vor: Sie erben ein Stück sumpfiges Brachland und möchten es in einen fruchtbaren, belebten und schönen Garten verwandeln. – So ungefähr ging es Gott im Anfang der Schöpfung.

Wie geht Gott nun vor, wenn er anfängt?

In jedem Fall übernimmt Gott nun ganz und gar die Verantwortung. Er hält sich nicht zurück.

Erst legt er die Grundstrukturen: Licht und Dunkel, Festes und Fließendes.

Er erfindet die Polarität und das Paar.

Er schafft Räume – nein, nicht zwei; für die Räume erfindet Gott die Dreigliederung: Meer, trockenes Land und Luftraum zwischen Erde und Himmelsfeste.

Und immer spricht er – und lässt dann geschehen. Der schöpferische Gott ist nicht nur ein Macher, er ist auch einer, der Zeit lässt und geschehen lässt.

Dann verfeinert und differenziert Gott von Tag zu Tag immer weiter:

Er bringt die Zeit in Bewegung und schafft für das Fließen der Zeit feste Rhythmen: den gleichmäßigen Rhythmus von Tag und Nacht,

den ungleichmäßigen Rhythmus von sechs Arbeitstagen und einem Ruhetag.

Er ordnet die Lebensräume: Hier brauche ich Wasser! Hier muss es trocken sein! Und hierher alle Fische!

Und Gott schafft Zusammenhänge:

Wer kann sich von was ernähren und wer ist – wie Sonne oder Mond – wofür zuständig.

Und Gott erfindet die Kreativität seiner Geschöpfe: Sie sollen selbst aus ihrem inneren Potential heraus kreativ sein und Leben hervorbringen: die Erde bringt die Pflanzen hervor, die Pflanzen bringen den Samen, die Tiere und Menschen ihre Nachkommen. Und er segnet ausdrücklich die eigene kreative Kraft seiner Geschöpfe.

Und Gott sieht alles an in seinem Garten;

jeden Tag würdigt er, was er geschaffen hat und was entstanden und gewachsen ist im Garten Eden. Und jeden Abend und am Sabbatabend freut sich Gott und sagt: Es ist gut, sehr gut!

In seinem Schöpfungshandeln gibt Gott einen Rahmen und ein Urbild – Vorgaben der Weisheit – für unser menschliches Leiten.

Wie ein Gärtner in der Anlage seines Gartens sein Wissen und sein Vorhaben umsetzt, so schreibt Gott der Schöpfung im Anfang seine Leitungsweisheit ein.

Die Schöpfungsweisheit Gottes ist nicht auf den Garten Eden begrenzt. *Wie es im Anfang war*, das gilt *jetzt und immerdar*: zeitenübergreifend-ewig dem ganzen Kosmos – auch wenn manche Zuordnungen im weiteren Verlauf der Heilsgeschichte verändert werden.

Die Weisheit ist eine lebendige Kraft, die bis heute wirkt. Sie wird durch den Sündenfall nicht hinfällig; allerdings werden im Fortgang der Heilsgeschichte die Versuchungen und Gefährdungen für verantwortliche Leitung sehr deutlich.

Gottes anfängliches Leiten ist Anleitung für unser menschliches Leiten – allerdings nicht im Sinne von Vorschrift und Rezept, sondern als Weisheit und Weisung, die uns hilft, Zusammenhänge und Bestimmungen zu erkennen und unser Leitungswissen zu vertiefen.

Gott gibt Leitung eine Bestimmung.

Leitung ist nicht autoritäre Herrschaft, auch nicht allein Verwaltung, sondern schöpferische Arbeit, die der Entfaltung des Lebens im Geiste Gottes dient.

Gott beauftragt den Menschen zur Leitung.

Die Schöpfung ist für den Menschen Lebensraum und Lebensrahmen, den er mit allen Geschöpfen Gottes teilt.

Der Mensch isst vom Baum der Erkenntnis von Gut und Böse. Dadurch wird der Mensch verantwortlich im Gegenüber zu Gott, seine Herrschaft über die Fische, Vögel, Tiere (1,28) bewußt wahrzunehmen.

Dazu nun auf der Grundlage des biblischen Textes zehn Beobachtungen und Thesen – als Anregung für das Gespräch über ein geistlich reflektiertes Leitungshandeln in der Kirchengemeinde:

1. Im Anfang ist alles schon da.

Durch Unterscheidungen schafft Leitung Klarheit!

Das anfängliche „Tohuwabohu“ ist nicht Leere, sondern Durcheinander: Alles in allem. Denn noch schwebt die Ruah Elohim (die Geistkraft Gottes) über der Materie und durchdringt sie nicht.

Die Erschaffung von Himmel und Erde geschieht im Eintauchen des Geistes in die Materie. Durch Gottes Wort, durch Gottes Stimme kommt nun Geistkraft ins Tohuwabohu. Durch geordnete und bestimmte Schwingung formt sich die Materie:

Im Anfang ist alles schon da: aber noch nicht differenziert!

Die erste Unterscheidung am 1. Tag (1,3 ff.):

Gott sortiert das Diffuse in Licht und Finsternis.

Die zweite Unterscheidung am 2. Tag (1,6 ff.):

Gott sortiert das Chaotische in die polaren Grundprinzipien „fest und fließend“ bzw. „stabil und dynamisch“.

Dies „Unterscheiden in zwei“ zieht sich weiter durch die Schöpfungswoche:

Die Erde teilen sich Pflanzen (3. Tag: 1,11 ff.) und Erdlebewesen (6. Tag: 1,24 ff.);

die Erdlebewesen teilen sich in Tiere und Menschen;

die Menschen unterscheiden sich in Mann und Frau.

Gott bringt seine Schöpfung auf den Weg, indem er Unterschiede schafft (Differenzierung).

Er scheidet, trennt und teilt (1. Tag, 2. Tag und 4. Tag: 1,4; 1,7; 1,14).

2. Leitung hilft den unterschiedlichen Geschöpfen zu einer sinnvollen Ordnung (Integration).

Differenzierung ist nur der eine Teil seiner kreativen Arbeit. Der andere Teil: Gott integriert. Er ordnet das Unterschiedene aufeinander zu (3., 5. und 6. Tag: 1,11; 1,20 ff.; 1,26 ff.).

Gott ordnet im Wissen um die Einheit und das aufeinander Bezogensein der Teile! Es gibt in 1. Mose 1 zwar Polarität, aber keine Dualität, also keine Bewertung und kein Entweder-oder. Die Pole hell/dunkel, fest/fließend, weiblich/männlich ... gehören zusammen und bilden gemeinsam eine größere Einheit (Polaritätengesetz).

In schöpferischer Leitung geht die Differenzierung der Integration voraus. Gott scheidet am 1., 2. und 4. Tag und ordnet zusammen am 3., 5. und 6. Tag.

Wenn eine Gruppe ihrer Eigenart sicher ist und sich von der Leitung in ihr geachtet weiß, kann sie sich auch konstruktiv in eine größere Einheit einbringen. Wenn Leitung aus Sorge um die Einheit Unterschiedlichkeit nicht würdigt, erstickt das Leben.

3. Leitung heißt einen Rahmen schaffen und unterschiedliche Räume öffnen und ordnen.

Am zweiten Tag schafft Gott Raum (1,6 ff.). Er zieht ein Gewölbe ein in der alles bedeckenden Urflut: die „Himmelsfeste“. Er schafft damit einen ersten festen Rahmen, in dem dann alles weitere geschieht.

Am dritten Tag differenziert sich der Urraum weiter, so dass drei Lebensräume entstehen: Meer, Festland und Luft (1,6 und 1,9).

Am 5. und 6. Tag ordnet Gott diese Räume (1,20 ff.); er schafft Leben in ihnen und teilt den Lebewesen das zu, was sie zum Leben brauchen: Licht (Lebenskraft) und geeignete Nahrung – neudeutsch: Ressourcen – und einen guten Rhythmus.

4. Leitung achtet und stärkt die Grundrhythmen.

Schon mit dem 1. Tag schafft Gott die Zeit. Er erschafft die Zeit nicht nur als ein großes Fließen, sondern als einen klaren Tagesrhythmus aus Abend und Morgen (1,5).

Am vierten Tag (1,14 ff.) wird der Rhythmus der Zeit durch die Zuordnung von Sonne und Mond differenziert und gefestigt. Sonne und Mond haben die Aufgabe, den Rhythmus der Zeit sichtbar zu machen.

Die Ordnung, die Gott schafft, ist keine statische, sondern eine dynamische Ordnung. Zwischen den Polen ist Bewegung, ist Schwingung, ist Takt und Tanz.

Tag und Nacht schwingen in einem gleichen Rhythmus: etwa 1 : 1.

Arbeiten und Ruhen schwingen in einem ungleichen Rhythmus: auf sechs Arbeitstage kommt ein Ruhetag (7. Tag: 2,1).

Im gleichen wie im ungleichen Rhythmus sind beide Taktschläge gleich wichtig, gleich gesegnet.

Ein Leiter oder eine Leiterin ist wie ein Musiker, wie eine Vortänzerin.

5. Leitung geschieht im Grundrhythmus aus Neuschaffen und Aufgehen lassen.

An jedem Schöpfungstag wiederholt sich ein rituell gegliederter Prozess, eine Art Arbeitsroutine:

- Gott spricht.
- Gott schafft oder stößt ein Geschehen an.
- Gott lässt es geschehen.
- Gott sieht an, was geschehen ist.
- Am Ende des Tages gibt es einen Abschluss.

In dieser Routine ist Gottes Leitung im ersten und zweiten Taktschlag aktiv: Gott macht.

In den nächsten zwei bzw. drei Taktschlägen ist Gott eher passiv: Er lässt geschehen, bleibt aber beobachtend, würdigend und interessiert.

Ein Leiter oder eine Leiterin ist wie ein Gärtner, der der Saat Zeit zum Wachsen lässt!

Ein Leiter oder eine Leiterin ist wie eine gute Erzieherin!

6. Leitung heißt Prozesse gliedern, so dass wiederkehrende Rhythmen und Routinen entstehen.

An den sechs Arbeitstagen der Schöpfung ist ein klares Grundritual erkennbar – allerdings sehr wohl mit Variationen (Regel und Ausnahme)!

7. Leitung freut sich an Eigenart und Artenvielfalt.

Die Eigenart wird viermal eigens betont (1,21; 1,24; 1,25). Jedem Geschöpf schenkt Gott seine eigene Art. In der Vielfalt der eigenen Arten wird das Leben reich.

8. Leitung beauftragt und befähigt zu eigener Kreativität.

Leitung heißt, selbst kreativ sein: Gott schafft selbst.

Und Leitung heißt, kreative Kräfte wecken: Gott lässt Leben hervorbringen.

Gott spricht: *Die Erde lasse aufgehen Gras und Kraut, das Samen bringe ...* (1,11).

Gott beteiligt seine Geschöpfe an der schöpferischen Kraft: Seid fruchtbar und mehret euch! (1,22 und 1,28)

Gott schafft den Menschen nach seinem Bilde (1,26) – und er teilt mit ihm seine schöpferische Macht und Verantwortung.

Leitung heißt also, kreative Ketten anstoßen und auf sie vertrauen.

Leitung heißt, Menschen ermutigen, den ihnen innewohnenden Samen, die ihnen geschenkte Begabung in ihrer eigenen Art fruchtbar ins Ganze einzubringen.

9. Leitung heißt ansehen und würdigen.

Gott sieht hin – sieht seine Geschöpfe und sieht, dass es (sehr) gut ist.

Die erste Stufe der Würdigung ist das Benennen (1,5; 1,8 und 1,10). Was eine eigene Art hat, bekommt mit dem Namen eine benennbare Identität.

Die zweite Stufe der Würdigung ist das Segnen der Kreativität (1,22 und 1,28).

Die dritte Stufe der Würdigung liegt im Auftrag und in der Gottesebenbildlichkeit (1,28; 1,27 vgl. Ps 8,6–9).

Das genaue Würdigen hat in der Leitungsweisheit also sehr großes Gewicht. Es stärkt die Verbindung aller Beteiligten.

10. Leitung heißt Sabbat halten.

Mit dem 7. Tag erfindet Gott Kultur und Religion. Der Siebentagerrhythmus ist nicht von der Natur gegeben und wird nicht von Sonne und Mond (1,14) angezeigt. Der Sabbat am 7. Tag entspringt direkt dem Willen Gottes. Die Natur (1.–5. Tag) kennt keinen Sabbat, nur die kosmischen Rhythmen Tag/Nacht und Jahreszeiten.

Die Sabbatruhe – also Gott loben, Verantwortung, Pflicht und Leitung loslassen, geschehen lassen – gehört den Geschöpfen des 6. Tages: den Menschen und den Haustieren (vgl. auch 2. Mose 20,10). Der Sabbat ist kulturell-religiöser Rhythmus!

Die Sabbatheiligung macht den Unterschied zwischen Leitung und geistlicher Leitung deutlich. Wir leiten nach seinem Bilde, leiten in Verbindung mit der lebendigen Weisheit des Anfangs, wenn wir bei all unserer Mitverantwortung (1,28) die Begrenzung und Freiheit des Sabbats annehmen und so – mit Paul Gerhardt – Gott im Regimente sitzen lassen (EG 361,7).

© Pfarrer Frieder Dehlinger, Eislingen/Fils

„Dieser Artikel wurde inspiriert von Einsichten aus einer Bibliodramawoche zum 1. Schöpfungsbericht mit Heidemarie Langer, Hamburg. Er fasst eine Bibelarbeit zusammen, die der Autor für ein Wochenende mit dem Kirchengemeinderat der Neuen Marienkirchengemeinde Reutlingen erarbeitet hat.“

2. Praxis gemeinsamer Leitung

2.1 Zusammenarbeit der beiden Vorsitzenden des Kirchengemeinderats

I. Doppelte Leitung im Kirchengemeinderat

Seit 1971 wird der Kirchengemeinderat von zwei Vorsitzenden geleitet: einer/einem vom Kirchengemeinderat gewählten Vorsitzenden und dem oder der Vorsitzenden qua Amtes, also der Pfarrerin/dem Pfarrer oder der geschäftsführenden Pfarrerin/dem geschäftsführenden Pfarrer.

Zwei Perspektiven kommen dabei zusammen. Oft stehen gewählte Vorsitzende für die Kontinuität in der Gemeinde, auch über einen Pfarrerswechsel hinweg, weil sie schon länger in der Kirchengemeinde und im Kirchengemeinderat engagiert sind. Sie bringen ihre Perspektive als Gemeindeglied ein, dazu möglicherweise Erfahrungen aus anderen Bereichen wie der Arbeitswelt, Vereinen oder der Schule/Familienwelt.

Die Pfarrerin oder der Pfarrer bringen ihre theologische Kompetenz ein, ihre Feldkompetenz im Blick auf kirchliche Strukturen und die ganze Breite der Gemeindegliederarbeit und ihre hauptberuflichen Leitungserfahrungen. Wenn der Vorsitz im Kirchengemeinderat zum Dienstauftrag gehört, steht dafür ein entsprechendes Zeitbudget zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die vielfältigen Aufgaben der Vorsitzenden gemeinsam wahrzunehmen.⁴

II. Die besonderen Aufgaben der Vorsitzenden

Neben den Leitungsaufgaben, die der Kirchengemeinderat als Ganzer wahrnimmt, haben Vorsitzende besondere Aufgaben. Dazu gehören:

- **Verantwortung für Zielsetzung und Planung in der Gemeindegliederarbeit**

Die Vorsitzenden sorgen dafür, dass der Auftrag und die Verheißung als christliche Gemeinde im Blick bleiben und damit auch die zentralen und längerfristigen Themen und Herausforderungen für ihre Kirchengemeinde. Sie bringen diese in der Gremienarbeit ins gemeinsame Gespräch. Das erfordert einen Überblick über die Gemeinde und ihre Aufgabenfelder und Einblick in landeskirchliche Themen (z. B. im Bereich Umwelt „Grüner Gockel“) und Strukturen.
- **Verantwortung für die Gremienarbeit**

Dazu gehört es, die Sitzungsarbeit zu strukturieren: Was wird beraten, wann und mit wem, welche Ausschüsse braucht es und womit werden sie beauftragt, welche Arbeitsformen wie Klausuren u. a. sind sinnvoll? Im Blick auf die einzelnen Sitzungen ist es Aufgabe der Vorsitzenden, diese vorzubereiten und

⁴ Siehe auch die Anregungen für Vorsitzende (Gesprächsleitfaden, Hinweise zur Sitzungsarbeit) in der Arbeitshilfe für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte „Beginnen - Anknüpfen - Gestalten“ (Bezugsquelle s. Kap. 3.2 Arbeitshilfen).
Bildungswerke und Evang. Gemeindedienst bieten erstmalig eine spezielle Fortbildung für Vorsitzende an – Informationen dazu im Pfarramt oder bei Ihrem Bildungswerk.

durchzuführen, dabei für Entscheidungen zu sorgen und nach Bedarf Mitarbeitende und Fachleute einzubinden.

- **Geschäftsführung der Kirchengemeinde**

Grundlage dafür ist eine Aufteilung der Arbeitsbereiche zwischen 1. und 2. Vorsitzenden. Sie umfasst unter anderem die Vorbereitung und den Vollzug von Beschlüssen des Kirchengemeinderats in Zusammenarbeit mit dem Gemeinde-/Pfarrbüro und der Kirchenpflege. Die Vorsitzenden sind in besonderer Weise für die Rechtmäßigkeit kirchlichen Handelns in der Kirchengemeinde verantwortlich. Widerspricht ein Beschluss ihrer Auffassung nach der kirchlichen Ordnung, sind sie verpflichtet, diesem zu widersprechen.

- **Vollzug des Haushaltsplans**

Die Vorsitzenden sind verantwortlich für das Aufstellen des Haushaltsplanentwurfs und für den Vollzug des rechtskräftigen Haushaltsplans in Zusammenarbeit mit der Kirchenpflege.

- **Kommunikation nach innen und außen**

In einem vielfältigen und lebendigen System wie einer Kirchengemeinde ist dies eine zentrale Aufgabe. Dazu gehört, dass Betroffene beteiligt werden (z. B. ehrenamtliche Mitarbeitende, wenn es um ihren Aufgabenbereich geht), dass Gemeindeglieder einbezogen werden bei wichtigen Fragen der Gemeindegemeinschaft und dass Entscheidungen transparent gemacht werden. Immer wieder gilt es dabei auch, zwischen verschiedenen Interessen zu vermitteln und Konflikte zu erkennen und damit umzugehen.

Die Vorsitzenden repräsentieren die Kirchengemeinde in der Öffentlichkeit, pflegen Kontakte zur Kommune, zu anderen Kirchen und Religionsgemeinschaften, zu Vereinen und Institutionen.

Für beides ist wichtig, dass es einen reflektierten Umgang mit Informationen gibt: Wer muss wann worüber Bescheid wissen?

- **Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen führen**

Die Vorsitzenden haben die Aufgabe, in ihrer Gemeinde für gute Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement zu sorgen, z. B. für einen einfachen Zugang zum Kopierer und für eine durchdachte Vorgehensweise bei der Begleitung und Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen. Dazu gehört auch die „Personalführung“ der Ehrenamtlichen mit Leitungsverantwortung.

- **Personalführung der angestellten Mitarbeiter/innen**

Die Vorsitzenden üben grundsätzlich die Dienst- und Fachaufsicht jeweils im abgesprochenen Bereich aus und führen die dazu gehörenden Personalentwicklungsgespräche.

- **Vakatur und Pfarrstellenbesetzung**

Hier kommt den gewählten Vorsitzenden eine wichtige Rolle in Zusammen-

arbeit mit dem Stellvertreter im Pfarramt zu. Sie sind während der Vakaturzeit alleinige Vorsitzende des Kirchengemeinderats.⁵

Bei der Fülle dieser Aufgaben liegt auf der Hand: **Der Schwerpunkt der Arbeit der Vorsitzenden muss bei strategischen und planerischen Aufgaben liegen.** Die Durchführung von Aufgaben, z. B. die Organisation des Gemeindefestes, die Spendenwerbung für die Orgel und ähnliches, liegt nicht in ihrem Aufgabenbereich als Vorsitzende. Sie können und müssen solche Aufgaben an andere delegieren (s. Kap. 2.2, 2.3).

III. Aufteilung der Aufgaben zwischen ersten und zweiten Vorsitzenden

Es gibt keine Vorgaben durch die Kirchengemeindeordnung (KGO), wie die oben genannten Aufgaben zwischen beiden Vorsitzenden aufgeteilt werden. Eine Aufteilung überhaupt ist aber in der KGO vorgesehen und auch sinnvoll. In den Kirchengemeinden der Landeskirche geschieht das auf ganz unterschiedliche Weise, je nach Gemeindesituation und den Erfahrungen, Vorlieben und Stärken der jeweiligen Vorsitzenden.

Deshalb müssen die beiden Vorsitzenden die Aufgaben miteinander vereinbaren. Es lohnt sich, das sorgfältig zu tun und sich dafür Zeit zu nehmen.

- Was sind die persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen der beiden Vorsitzenden?
- Wie war die Aufteilung bisher, was hat sich dabei bewährt, was nicht?
- Welche zeitlichen Ressourcen stehen den gewählten (ehrenamtlichen) Vorsitzenden zur Verfügung?

Eine Aufteilung kann auch vorläufig gemacht und nach einer vereinbarten Zeit auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft werden. In jedem Fall bedarf die Aufteilung der Arbeitsbereiche zwischen den Vorsitzenden der Zustimmung des Kirchengemeinderats.

IV. Gelingendes „Zusammenspiel“ – einige Erfahrungen

- Eine gute Zusammenarbeit braucht regelmäßige Dienstbesprechungen, z. B. jeweils zwischen den KGR-Sitzungen. Es ist gut, wenn dabei auch Zeit ist, sich einmal über Grundsätzliches, über Glaubenthemen, über Theologisches auszutauschen.
- Wichtig sind regelmäßige und ausreichende Informationen für die gewählten Vorsitzenden. Denn Information ermöglicht Einfluss und erweitert den Gestaltungsspielraum. Die Notwendigkeit ergibt sich schon daraus, dass das Pfarramt auch dann Geschäftsstelle der Kirchengemeinde bleibt, wenn die oder der Vorsitzende den ersten Vorsitz übernimmt oder wenn die Pfarrstelle vakant ist. Das bedeutet, dass Informationen, beispielsweise des Oberkirchenrats, zunächst beim Pfarramt eingehen.

⁵ Die Stellvertretung im Pfarramt nimmt diese Aufgabe nur wahr, wenn das Dekanatamt dies ausdrücklich verfügt (§ 24 Abs. 2 Kirchengemeindeordnung).

- Manche empfinden es als wohltuend, sich am Beginn einer Dienstbesprechung auf die übergreifende gemeinsame Aufgabe zu besinnen, z. B. durch die Losung, einen anderen geistlichen Impuls oder ein Gebet.
- Ein kollegialer Austausch zwischen den gewählten Vorsitzenden, wie er inzwischen in manchen Kirchenbezirken üblich ist, gibt Anregungen und stärkt die Vorsitzenden in ihrer Rolle.
- Ebenso ist der Austausch beider Vorsitzender mit anderen „Leitungsduos“ hilfreich.⁶

2.2 Leitung sinnvoll teilen: Ausschüsse, Arbeits- und Projektgruppen

Auch wenn es manchmal nicht so scheinen mag: Der Kirchengemeinderat ist mehr als ein Verwaltungsorgan. Er ist mit dafür verantwortlich, dass die Kirche ihren Auftrag in der Welt erfüllt. Er trägt die Verantwortung für das Profil einer Gemeinde, für ihre Schwerpunkte und ihre Angebote. Er hat teil an der geistlichen Leitung der Kirchengemeinde. Damit ist er mitverantwortlich für die Verkündigung des Wortes Gottes und dafür, dass der Dienst der Liebe an jedermann geschieht (Kirchengemeindeordnung § 16.1).

Wie bekommen wir mehr Freiraum für Themen von grundsätzlicher Bedeutung, z. B. die Diskussion strategischer Fragen, die Beschäftigung mit Zielen und Visionen für die Gemeindegemeinschaft oder auch bestimmte geistlich-theologische Themen? Ein Bedürfnis, das nicht neu ist und doch bis heute in verschiedenen Zusammenhängen von nicht wenigen Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäten formuliert wird.

Freiraum und effiziente Arbeitsstrukturen im KGR entwickeln sich auch durch die Umsetzung der in § 24 der Kirchengemeindeordnung vorgeschriebenen Absprache über die Aufteilung der Arbeitsbereiche zunächst unter den beiden Vorsitzenden und in einem weiteren Schritt auch im gesamten Gremium.

Die Kirchengemeindeordnung ermöglicht die Bildung von Ausschüssen (§§ 54/55/56/56a Kirchengemeindeordnung). Zu unterscheiden ist die Bildung eines Engeren Rates bei Gesamtkirchengemeinden oder eines Verwaltungsausschusses von der Bildung von Fachausschüssen. Während der Engere Rat oder der Verwaltungsausschuss über umfassende gesetzlich vorgegebene Zuständigkeiten verfügt – die Grenze wird durch die Bedeutung der Angelegenheit für die Kirchengemeinde gesetzt – ist die Zuständigkeit von Fachausschüssen auf bestimmte Sachbereiche beschränkt (z. B. Bauaufgaben, Kindergärten etc.). Letztere erledigen spezielle Aufgaben selbständig (§ 56 KGO) in dem vom KGR gesetzten Rahmen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, beratende Ausschüsse (Fachausschüsse) einzurichten. Sie können entweder auf Zeit – bis zur Erledigung eines bestimmten Auftrags – oder als ständige Einrichtung installiert werden. Sie beraten Sachverhalte vor, damit im Plenum die Entscheidungen schneller zustandekommen. Zu

⁶ siehe auch „Anregungen für Vorsitzende im Kirchengemeinderat in der Arbeitshilfe „Beginnen – Anknüpfen – Gestalten“ (Bezugsquelle s. Kap. 3.2 Arbeitshilfen).

erwähnen ist auch noch die Bildung von so genannten Parochieausschüssen. Ihnen können alle Aufgaben des Kirchengemeinderats übertragen werden, die nur die jeweilige Parochie oder den jeweiligen Teilort oder Wohnbezirk betreffen und die übertragbar sind, also insbesondere für die Kirchengemeinde keine besondere Bedeutung haben.

2.2.1 Praxisbeispiel Tuttlingen

Mit einer „schlankeren Gremienstruktur“ wollte die Gesamtkirchengemeinde Tuttlingen im Jahr 2000 einer verbreiteten Unzufriedenheit entgegenwirken. Im Rahmen eines landeskirchlichen Erprobungsprojekts (LEP) wurde der Gesamtkirchengemeinderat nach § 53 der Kirchengemeindeordnung deutlich verkleinert. Gleichzeitig wurde die Arbeit in beschließenden Ausschüssen und Fachausschüssen intensiviert. Man strebte unter anderem die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit, die Verringerung von Reibungsverlusten und Blockaden durch einfachere und transparente Abläufe an.

Ein Jahr nach Einführung der „schlanken Struktur“ wurde festgestellt: „Die neue Ortssatzung mit den neugegliederten Gremien wird inzwischen wie selbstverständlich angewandt. An keiner Stelle konnte bislang ein Pferdefuß entdeckt werden. Das heißt, wir können anderen nur Mut machen, ähnliche Erprobungen zu versuchen.“

Wir haben **Dekan Frank Morlock** aus Tuttlingen nach seiner heutigen Einschätzung gefragt:

Wie ist heute, 5 Jahre nach Abschluss der Strukturreform in Tuttlingen, Ihre Bewertung?

Im Rückblick auf die vergangenen Jahre sehen wir eigentlich nur Positives in der Reform. Das geht so weit, dass wir (wenn der Oberkirchenrat uns nicht erinnert hätte) vergessen hätten, den Antrag zu stellen, aus dem Erprobungsprojekt eine nach der neuen KGO mögliche Dauereinrichtung zu machen. Außerdem werden wir inzwischen von anderen Gesamtkirchengemeinden angefragt, unser Modell vorzustellen.

Wie beurteilen Sie im Rückblick die Gewichtung der Themen im Gesamtkirchengemeinderat?

Das „operative“ Tagesgeschäft, das früher die Tagesordnungen füllte, wird weitestgehend in den Ausschüssen erledigt – im GesKGR geht es stärker als früher um echte Steuerungs- und Leitungsentscheidungen.

Inwiefern hat sich die „Leitungskultur“ in Tuttlingen verändert?

Die Gremienarbeit ist für alle Beteiligten „angenehmer“ geworden: weniger und kürzere Sitzungen sind die Regel nach dem neuen Modell. Allerdings spielt die Verwaltung (Kirchenpflege) eine gewichtige Rolle und hier insbesondere die regelmäßigen Dienstbesprechungen der beiden Vorsitzenden mit der Verwaltung. Der Haushaltsplan der GesKirGem wird nun in zwei Sitzungen ausführlich besprochen – 1. und 2. Lesung –, bei der anschließenden Abstimmung haben die Gremiumsmitglieder ein besseres Gefühl des Beteiligtseins als früher. Die Vollversammlung

– anstelle des früheren GesKGRs – kann sich um inhaltlich/theologische Fragen bemühen und ist nicht mehr ein „reines Zustimmungsgremium“.

Was sollte aus Ihrer Sicht für die Zukunft beachtet werden?

Nach meiner Meinung kann das Tuttlinger Modell für viele Gesamtkirchengemeinden eine Hilfe sein, ihre Gremienstruktur effektiver und effizienter zu gestalten. Selbstkritisch denke ich, dass wir in Tuttlingen bei der neuen Ortssatzung der GesKigem an einer Stelle nicht weit genug gegangen sind: Wir haben die Rechte und Pflichten der Einzelgemeinden unverändert aus der alten Satzung übernommen (Beispiel: Gottesdienstordnung) und damit die Steuerungsmöglichkeiten und Koordinationsaufgaben des GesKGRs an manchen Stellen sehr eingeeengt (Beispiel: koordinierte und aufeinander abgestimmte Gottesdienstzeiten der 5 Einzelgemeinden).

2.2.2 Praxisbeispiel Schwenningen

Mit dem Projekt „Halbierung der Sitzungszeiten“ verfolgte die Kirchengemeinde Schwenningen ebenfalls im Rahmen eines landeskirchlichen Erprobungsprojekts (LEP) das Ziel der Freisetzung von Zeit und Kräften für andere Aufgaben im Sinne lebendiger Gemeindeentwicklung. Es braucht eben Mitarbeitende mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen, um bestimmte gemeinsam als wichtig erkannte Ideen, Themen und Projekte nicht nur vorzuplanen, sondern auch praktisch durchzuführen.

Angedachte Maßnahmen und Fragestellungen im Bereich der Gremienstruktur waren:

- Wo kann die Zahl der Mitglieder reduziert werden?
- Wo müssen Kompetenzen geklärt und Zuständigkeiten verändert werden?
- Wie kann die Sitzungsdauer und -häufigkeit reduziert werden?
- Grundsätzliche Überprüfung der Notwendigkeit eines Gremiums.

Wir haben **Pfarrer Andreas Güntter** aus Schwenningen nach seiner heutigen Sicht der Dinge aus der Rückschau gefragt:

Welche der vor 5 Jahren angedachten Maßnahmen sind umgesetzt worden?

Mit unserer neu erarbeiteten Ortssatzung samt zugehöriger Geschäftsordnung und Zuständigkeitsordnung haben wir tatsächlich die Reduzierung von Sitzungsstunden erreicht. So gibt es nur noch selten Doppelbefassungen, da wir die Zahl der beschließenden Ausschüsse erhöht und diesen weitreichende Kompetenzen zugestanden haben. So fallen Entscheidungen weitestgehend in den Gremien, in denen auch die inhaltliche Kompetenz liegt. Der klassische „Verwaltungsausschuss“ etwa ist dabei so gut wie überflüssig geworden.

Durch die Reduzierung der Zahl der Mitglieder in den Gremien wurden die Sitzungsstunden ebenfalls verringert. Auch das hat spürbar Entlastung gebracht.

Der KGR selbst hat weitgehend die Kompetenz eines Leitungsgremiums zurückgewonnen, in dem die Grundlinien festgelegt werden und weitreichende Entscheidungen ausreichend und angemessen beraten werden können.

Durch die Teilnahme eines der beiden Vorsitzenden des KGR in jedem beschließenden Ausschuss ist im Zweifelsfall auch die Rückbindung und Rückdelegation wichtiger Entscheidungen an den KGR gewährleistet.

Schließlich wurde in der Zuständigkeitsordnung klar geregelt, welche Entscheidungen die einzelnen Bereichsverantwortlichen alleine oder in Absprache mit anderen treffen können. Für die Gestaltung dieser Zuständigkeitsordnung waren ebenfalls vor allem Sachbezug, Kompetenz und „gesunder Menschenverstand“ leitende Kriterien. Auch dies entlastet die Sitzungen, in denen in solchen Fällen nur noch kurz über getroffene Entscheidungen referiert wird.

Wie sind Sie mit Hindernissen umgegangen?

Ein Problem war die Zeitdauer des Prozesses bis zur endgültigen Verabschiedung der Ortssatzung. Ein Gremium hat als Ganzes kaum den langen Atem, so einen Prozess am Laufen zu halten. Bei uns bedurfte es des Einsatzes einiger Einzelner, um einerseits die Vision wachzuhalten, die uns einst am Beginn des Weges beflügelte hatte, und um andererseits die mühevollen Kleinarbeit des Durchdenkens und Formulierens zu leisten.

Ein anderes Problem stellte der Ausfall und Wechsel von beteiligten Personen während des langwierigen Prozesses dar. Dies hat Schwerpunkte gegenüber dem ursprünglichen Vorhaben verschoben und machte mehrfach eine Neuorientierung nötig. Uns ist klar geworden, dass es wohl oft nur ein relativ kleines Zeitfenster ist, innerhalb dessen ein Projekt gelingen kann.

Das Hindernis der Genehmigung der neuen Ortssatzung durch den OKR konnten wir relativ leicht dadurch überwinden, dass wir den Entwurf der Ortssatzung nach einer „ersten Lesung“ im KGR dem OKR zunächst lediglich zur vorläufigen Durchsicht haben zukommen lassen und so eine sehr schnelle Antwort mit Hinweis auf die heiklen Punkte bekamen. Nach Veränderung dieser Punkte konnte eine genehmigungsfähige Ortssatzung verabschiedet werden, deren endgültige Genehmigung dann nicht mehr in Frage stand und die dann auch zeitnah erfolgte.

Inwiefern hat das Projekt Ihre „Leitungskultur“ verändert?

Die KGR-Mitglieder in den beschließenden Ausschüssen haben an Fachkompetenz gewonnen und sehen sich auch durch die Entscheidungskompetenz positiv gewürdigt.

Die neu gewonnene Klarheit im Blick auf Delegation von Entscheidungen und die damit einhergehende zeitliche Straffung von der Idee zur Umsetzung tragen zur Motivation aller Beteiligten bei.

Selbstverständlich setzt die weitgehende Delegation ein hohes Maß an Vertrauen und Bereitschaft zur Abgabe von „Macht“ und Entscheidungsbefugnis voraus, was im Entstehungsprozess und im Verlauf der Umsetzung immer wieder reflektiert und gepflegt werden muss.

Was wären heute Ihre Empfehlungen an andere Gemeinden mit ähnlichen Fragestellungen?

„Man muss das Eisen schmieden, so lange es heiß ist!“

Keinesfalls zu unterschätzen sind – auch in einem bislang harmonischen KGR-Gremium und Kreis von hauptamtlich Verantwortlichen – die Empfindlichkeiten in den Fragen von Macht-Verteilung, Einblick, Mitredenkönnen und -wollen ... Für uns war die Begleitung des Prozesses durch kompetente Beratung von außen unerlässlich, die u. a. diese Fragen immer wieder zur Sprache brachte.

2.3 Gemeinsames Leiten in Gemeinden mit mehreren Pfarrern und Pfarrerinnen

Wenn in einer großen Kirchengemeinde mehrere Pfarrern und Pfarrerinnen arbeiten, wird gemeinsame Leitung komplexer, weil ja nun mehrere Theologen im KGR durch ihr Pfarramt stimmberechtigte Mitglieder sind. Pfarrer/innen sind nach § 31,2 Pfarrergesetz „in besonderer Weise zur Zusammenarbeit“ verpflichtet. Sie versehen ihre pfarramtlichen Aufgaben in Verkündigung, Seelsorge und Sakramentsverwaltung „selbständig und gleichberechtigt“.

Das geschäftsführende Pfarramt hat allerdings qua Amt einen Vorsitz im Kirchengemeinderat, die Amtskolleginnen und -kollegen leiten als Gremiumsmitglieder mit. Da gibt es also in Bezug auf die Leitung des KGR und damit der Gemeinde sowie die Vertretung der Kirchengemeinde nach innen und außen einen Unterschied.

Häufig gelingt das kollegiale Miteinander der Pfarrern und Pfarrerinnen neben dem Zusammenwirken der beiden Vorsitzenden problemlos – weil alle Beteiligten sich einfach gut verstehen und wertschätzend miteinander umgehen. Allerdings ist das Nebeneinander von „als Kollegen gleich“ und doch in der Funktion in der Gemeindeleitung „verschieden“ nicht ganz spannungsfrei. Denn die Vorsitzenden haben besondere Zuständigkeiten und Funktionen, das sind vor allem die Personalführung und die rechtliche Vertretung der Gemeinde nach innen und außen. In der Leitung der Gemeinde haben die Theologen, die keine Geschäftsführung haben, dieselben Rechte und Pflichten eines jeden Mitglieds im KGR.

In der Praxis ist es oft so, dass der Kirchengemeinderat den nicht geschäftsführenden Pfarrern und Pfarrerinnen aus den Arbeitsbereichen der Vorsitzenden Aufgaben überträgt. Dies ist nach § 24,7 der KGO möglich und soll in großen Gemeinden zur Entlastung der Vorsitzenden und Mitbeteiligung der Gremiumsmitglieder an der Gemeindeleitung geschehen. Dabei bleibt eine Endverantwortung bei der/dem Vorsitzenden, aus deren/dessen Bereich der Kirchengemeinderat eine Zuständigkeit an ein Gremiumsmitglied delegiert. Eine sinnvolle Arbeitsverteilung wird aber so möglich.

So bekommt ein nicht geschäftsführender Pfarrer oder eine nicht geschäftsführende Pfarrerin vom Kirchengemeinderat geschäftsführende Aufgaben aus dem Bereich eines der Vorsitzenden auf Zeit übertragen. Soll dies etwas verbindlicher und über längere Zeit geschehen, kann es auch in einer Geschäftsordnung der Kirchengemeinde beschrieben und mit gewissen Vollmachten versehen werden. Solche Aufgaben gehören allerdings nicht, wie z. B. die Gottesdienstordnung oder die Abgrenzung der Seelsorgebezirke, in die Geschäftsordnung des Pfarramts. Denn solche Aufgaben werden der Pfarrerin oder dem Pfarrer als Kirchengemeinderatsmitglied von dem Kirchengemeinderat übertragen – sie könnten genauso

gut an ein anderes, gewähltes Mitglied übertragen werden. Sie zählen damit nicht zu den pfarramtlichen Grundaufgaben, welche die Landeskirche – allerdings auch nach Beratung und Zustimmung des Kirchengemeinderates – dem Pfarramt in der Geschäftsordnung des Pfarramts gibt.

2.4 Zusammenspiel der Vorsitzenden des KGR mit der Kirchenpflege

Die besondere Stellung der Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger in der Gemeinde zeigt sich auch darin, dass sie vom Kirchengemeinderat direkt gewählt werden. Damit gehören sie dem KGR kraft Amtes als ordentliches Mitglied mit Stimmrecht an, ebenso dem Verwaltungsausschuss oder dem Engeren Rat. In anderen beschließenden Ausschüssen sind sie dann Mitglied, wenn die Ortssatzung dies vorsieht oder wenn sie in den Ausschuss gewählt werden. In dieser Position sollen sie den KGR und die anderen Gremien über Rechts-, Verwaltungs- und Vermögensangelegenheiten informieren und beraten. Über die finanzielle Situation der Kirchengemeinde sollen sie jederzeit Auskunft geben können. In den Angelegenheiten ihres Arbeitsbereichs können sie ebenso wie die Vorsitzenden die Einberufung des Gremiums beantragen.

Der Entwurf des jährlichen Haushaltsplans wird in der Regel von der Kirchenpflegerin/dem Kirchenpfleger zusammen mit den beiden Vorsitzenden und dem Vertreter der Kirchlichen Verwaltungsstelle aufgestellt, dem Kirchengemeinderat vorgelegt und dort beraten und beschlossen. Besonders in größeren Gemeinden hat sich die Übertragung bestimmter Aufgaben an die Kirchenpfleger/innen, z. B. Verwaltungsbereiche, Personalangelegenheiten usw. nach § 24,7 der Kirchengemeindeordnung bewährt. Im Rahmen ihres Auftrags können sie dann mit Zustimmung der beiden Vorsitzenden auch mit dem Vollzug der Beschlüsse betraut werden.

Auf dem Hintergrund dieser Beschreibung allgemeiner Standards möchten wir der Frage nachgehen, welche Bedeutung der Kirchenpflege im praktischen Zusammenspiel der Leitenden vor Ort zukommt. Die Verhältnisse sind bei näherer Betrachtung so unterschiedlich wie die Gemeinden. **Thomas Berner**, Kirchenpfleger in Stuttgart-Wangen, und **Marina Stroh**, Kirchenpflegerin in Hohenheim, haben unsere Fragen nach ihrem Leitungsverständnis und den damit verbundenen praktischen Erfahrungen beantwortet:

Sie haben ein besonderes Leitungsamt in der Kirchengemeinde inne. Wie würden Sie ihr Selbstverständnis als Kirchenpfleger/in beschreiben?

Ich sehe meine Aufgabe darin, die für die Aufgaben der Kirchengemeinde notwendigen Mittel bereitstellen zu können und dafür Sorge zu tragen, dass die rechtlichen Vorschriften eingehalten werden, z. B. in Haushalts-, Personal- oder Sicherheitsfragen. Diese Aufgabe geschieht im Spannungsfeld zwischen Pfarrer/in, gewähltem Vorsitzenden und KGR.

Der Kirchenpfleger ist ein klassisches „Zwitterwesen“. Einerseits ist er bei der Kirchengemeinde angestellt und verdient seine Brötchen mit nicht selbständiger Arbeit. Andererseits ist er kraft Amtes stimmberechtigtes Kirchengemeinderatsmitglied, gestaltet und leitet somit die Gemeinde zusammen mit den anderen Kirchengemeinderatsmitgliedern.

Schon aus dieser Problematik heraus verstehe ich mich in meiner Kirchenpflegertätigkeit primär als Dienstleister für den Kirchengemeinderat.

Kirchengemeinderat und Pfarrerinnen und Pfarrer leiten nach der Kirchengemeindeordnung die Gemeinde. Gemeindeleitung ruht also auf mehreren Schultern und erfordert von daher eine besondere Kultur des Miteinanders. Wie sehen Sie die Rolle des Kirchenpflegers/der Kirchenpflegerin in diesem Zusammenspiel?

In der Rolle der Kirchenpflegerin befindet man sich oft zwischen den Stühlen. Pfarrer und/oder KGR möchten Dinge schnell umsetzen, die finanziellen oder rechtlichen Dinge dazu sind aber oft noch nicht hinreichend geklärt. Ich sehe meine Aufgabe auch darin, Pfarrer und KGR über Fragen, die meinen Zuständigkeitsbereich betreffen, so gut zu informieren, dass sie in der Lage sind, anstehende Fragen zu entscheiden, z. B. bei Haushaltsberatungen, Bauangelegenheiten u. v. m. Natürlich gehört zur Arbeit der Kirchenpflege auch die ordnungsgemäße Buchführung der finanziellen Angelegenheiten der Kirchengemeinde.

Gemeinsam erfolgreich zu leiten heißt auch gut vorzubereiten und komplexe Sachverhalte verständlich aufzubereiten, damit Entscheidungsfindungsprozesse so effizient wie möglich vonstatten gehen können. Themen mit finanzieller Tragweite werden im Verwaltungsausschuss vorberaten. Hier wird der Kirchenpfleger nicht alleine gelassen, sondern alle Mitglieder des Verwaltungsausschusses beteiligen sich an der Entwicklung sinnvoller Lösungsvorschläge.

Gute Informationsaufbereitung und der Versuch, alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen, sind hier die entscheidenden Schritte. Ebenso muss nach einem erfolgten Beschluss auch die Zuständigkeit bei der anschließenden Beschlussdurchführung klar geregelt sein.

Welche Formen der Kommunikation und Kooperation mit den Vorsitzenden und dem KGR haben sich aus Ihrer Erfahrung gut bewährt?

Bei uns haben sich regelmäßige Dienstbesprechungen mit den hauptamtlichen Mitarbeitern, gemeinsame Vorbereitung der KGR-Sitzungen und überhaupt ein darauf Acht haben, dass Informationen möglichst rasch an alle Beteiligten weitergegeben werden (z. B. mit Hilfe von E-Mails), bewährt.

Klare Strukturen und Organisationseinheiten erleichtern die Arbeit entscheidend. Das fängt bereits beim Verteilen wichtiger Informationen per E-Mail an. In diesem Zusammenhang möchte ich auch das Anschaffen eines Scanners für die Kirchenpflege als sinnvolles Equipment erwähnen. Das Scannen und Versenden von in Papierform vorliegenden Infos macht eine schnelle und kostenneutrale Verteilung per E-Mail erst möglich. Darüber hinaus lassen sich Vorgänge, die in elektronischer Form vorliegen, sowohl in der Kirchenpflege als auch beim Empfänger

sehr gut archivieren. Darüber hinaus arbeiten wir sehr gerne mit komprimierten und vereinfachten Darstellungsformen für komplexe Sachverhalte (wie z. B. bei Haushaltsplänen oder Rechnungsabschlüssen), deren Inhalte dann möglichst auf einem A4 Blatt zusammengefasst werden.

Das Projekt „Wirtschaftliches Handeln“ betont die Formulierung von Zielen und die Überprüfung derselben auch hinsichtlich der Verwendung von Finanzmitteln. Welche Bedeutung hat dieses Projekt für die Zusammenarbeit zwischen Kirchenpflege und den Vorsitzenden?

Das Projekt „Wirtschaftliches Handeln“ stellt uns alle vor eine große Herausforderung. Aus meiner Sicht sind noch viele Fragen offen, auch die nach der Umsetzbarkeit einiger Forderungen. Es bringt zusätzliche Arbeit mit sich, mit der wir uns, vor allem die ehrenamtlichen Mitarbeiter, manchmal auch überfordert fühlen. Für die Zusammenarbeit zwischen Kirchenpflege und den Vorsitzenden wird es nicht grundsätzlich etwas Neues bedeuten, es verändert sich dadurch nicht die Art der Zusammenarbeit, nur die Schwerpunkte der Themen, über die entschieden werden muss.

In dem Projekt „Wirtschaftliches Handeln“ stecken viele gute Ideen, deren Umsetzung in großem Maße von den vor Ort agierenden Persönlichkeiten abhängt.

Das Arbeiten mit klar definierten Zielen erleichtert die Zusammenarbeit zwischen Kirchenpflege und Vorsitzenden.

Seit Herbst 2006 haben wir bereits die ersten Erfahrungen mit dem neuen Finanzwesen hinter uns gebracht. In der bisherigen Praxis hat sich jedoch leider noch keine entscheidende Vereinfachung eingestellt. Bei der ersten Haushaltsplansitzung (auf Basis des neuen Systems) hatten wir einen Haushaltsplan, der sowohl vom Volumen als auch von der Struktur her von den meisten Beteiligten als noch komplexer und komplizierter wahrgenommen wurde. Die kommenden Monate werden erst zeigen, wie gut sich damit arbeiten und planen lässt.

2.5 Die Kirchengemeinde und ihre Einrichtungen – Leitungsverantwortung in der Trägerschaft eines evangelischen Kindergartens

Eine besonders komplexe Leitungskonstellation ist die Trägerschaft eines Kindergartens. Rund um die Leitung des Kindergartens wirken sehr verschiedene Beteiligte zusammen:

<p>Kommune (Stadtverwaltung und Gemeinderat) Hauptfinanzierung nach Kindergartenvertrag, Genehmigung von Stellen, Betriebskosten, Investitionen</p> <p>Kirchenbezirk Mitfinanzierung, Genehmigung von Stellen, Bezuschussung von Investitionen</p>	<p>Kirchengemeinde: <i>Gewählte/r Vorsitzende/r oder geschäftsführendes Pfarramt</i> Trägerverantwortung (inkl. Dienstaufsicht)</p> <p><i>KGR (überw. ehrenamtl.)</i> Haushalt Anstellung Mitarbeiter/innen, Unterhaltung der Gebäude, Konzeptionsentwicklung</p> <p>Abmangelübernahme nach Kindergartenvertrag</p>	<p><i>Kirchenpfleger/in</i> Finanzverwaltung</p> <p>Kirchliche Verwaltungsstelle oder Kirchenpflege Personalverwaltung</p>
<p>Kindergartenfachberatung und KiGa-Landesverband ggf. Fachaufsicht, Fortbildung, Beratung, Interessenvertretung</p>	<p>Kindergarten <i>Leitung (hauptamtlich)</i> Gruppenleitung (hauptamtl.)</p> <p><i>Elternbeirat, Vorsitzende/r (ehrenamtlich)</i></p>	<p>... andere Kindergärten</p> <p>... Grundschulen</p>

Deutlich ist: Es gibt im Kindergartenfeld keine etwa einer Schulleiterin vergleichbare klare Chefposition. Leitung ist geordnet in einem differenzierten Zusammenspiel vor allem zwischen Kindergartenleiterin, dem/der Vorsitzenden des KGR, Kommune und Elternbeirat.

Kindergarten im Umbruch

Aktuell ist die Kindergartenarbeit in einem tiefgreifenden Wandel:

- Die Anforderungen an das pädagogische Konzept steigen (Orientierungsplan).
- Ein flexibles Aufnehmen von Betreuungswünschen der Eltern wird möglichst rund ums Jahr erwartet.
- Ganztagesbetreuung soll möglich werden.
- Kinder unter drei Jahren sollen aufgenommen werden, Familien in ihrer Erziehungsaufgabe gestärkt und unterstützt werden.
- Migrantenkinder und Kinder mit Handicap sollen integriert werden.
- Sprachdefizite sollen bearbeitet werden.
- Schließlich soll der Übergang schulreifer Kinder in die Grundschule gut gestaltet werden.

Im Zusammenhang mit den zurückgehenden Kinderzahlen geraten die Kindergärten untereinander in einen Wettbewerb. Kindergärten müssen ein eigenes Profil entwickeln und sich deutlich aufwändiger als bisher öffentlich zeigen.

Dabei ist für viele Kirchengemeinden schwierig, dass von Seiten mehrerer Kirchenbezirke die Zuschüsse zur Kindergartenarbeit seit Jahren gedeckelt sind.

Für evangelische Kindergartenträger heißt das, dass die Kindergärten in den nächsten Jahren viel Aufmerksamkeit brauchen und viel (Leitungs-) Arbeit entsteht. Die Kindergartenleitung ist mehr als bisher auf eine aktive und vorausschauende Rolle ihrer tragenden Gemeinde angewiesen.

Für viele Kirchengemeinden stellt sich in den nächsten fünf Jahren die Frage, ob sie ihren Kindergarten aktiv weiterentwickeln und hier einen Schwerpunkt ihrer Gemeindegemeinschaft setzen oder ob sie ihren Kin-

dergarten abgeben oder schließen werden. Hier geht es für die Kirchengemeinden nicht zuletzt auch um erhebliche finanzielle Risiken.

Formen der Leitung

Die Leitungsaufgabe der gewählten Vorsitzenden für den Kindergarten bedeutet geordnete Kommunikation mit allen Partner/innen.

Die/der gewählte Vorsitzende des Kirchengemeinderats und das für den Kindergarten zuständige Pfarramt sprechen ab, wer von beiden für den Kindergarten verantwortlich ist (s. Kap. 2.1). Zwischen der (internen) Kindergartenleitung und der Träger-Legung durch die Vorsitzenden der Kirchengemeinde müssen Zuständigkeiten, Rechte und Kommunikationswege geklärt werden.

Gute Formen für die geordnete Kommunikation rund um die Kindergartenleitung können sein:

- Ein (mindestens) jährliches **Kindergartengespräch auf Ebene der Kommune** u. a. mit dem Ziel einer transparenten und vorausschauenden Kindergartenbedarfsplanung.
- Eine regelmäßige (etwa zweimonatliche) Dienstbesprechung zwischen Pfarrer/in oder gewählter Vorsitzender/gewähltem Vorsitzenden und der Kindergartenleiterin.
- Ein **runder Tisch Kindergarten** mit je zwei Elternvertreter/innen, zwei Kirchengemeinderätinnen/-räten, zwei Erzieher/innen und der/dem zuständigen Vorsitzenden des KGR – etwa alle acht Wochen 45–60 Minuten.

Beim runden Tisch können alle Seiten ihre Themen einbringen. Er ist eine gute Ebene, um Wünsche und Bedarf der Eltern zuverlässig wahrzunehmen, konzeptionelle Themen aufzunehmen und um Konflikte z. B. zwischen Eltern und Erzieherinnen rasch anzusprechen.

Ein gut funktionierender runder Tisch ist eine gute Voraussetzung, um den Kindergarten attraktiv „am Markt“ zu halten.

Wenn eine Kirchengemeinde mehr als zwei Kindergärten unterhält, ist ein Kindergartenausschuss sinnvoll.

- Ein **jährlicher Kindergartenbericht** im KGR. Es genügt nicht mehr, wenn der KGR sich um Gebäude und Stellen kümmert; er muss jetzt auch die Angebots- und Konzeptionsentwicklung und die Öffentlichkeitsarbeit des Kindergartens einfordern, begleiten und stärken.
- Eine aktive **Öffentlichkeitsarbeit** mit eigenem Logo für den Kindergarten, mit Elternbriefen, regelmäßigen Kindergartenseiten im Gemeindebrief und Meldungen im Mitteilungsblatt.
- Die **Kindergartenfachberatung** oder der Landesverband sind dafür da, Kirchengemeinden in der Weiterentwicklung ihrer Kindergärten zu beraten und zu unterstützen. Ein guter Kontakt zur Kindergartenfachbetreuung bzw. zum Landesverband erspart es den gewählten Vorsitzenden, sich in alle Details einzuarbeiten.

Ein profilierter evangelischer Kindergarten belebt die ganze Kirchengemeinde und hebt ihr Ansehen. Er schafft eine Fülle an Berührungspunkten und Kontakten zu Großeltern und Eltern. Der Kindergarten füllt das wichtige diakonische und päd-

gogische Handlungsfeld der Kirchengemeinde mit Leben. Bei den Kindern schafft er eine Verbundenheit, die oft ein ganzes Leben anhält.

2.6 Praxisbeispiel Oberkochen: „Nachhaltige Gemeindeentwicklung mit dem Vier-Säulen-Modell“

A. Ausgangspunkt: Den Abwärtstrend der Kirche stoppen

In dem EVANGELISCHEN MÜNCHEN PROGRAMM, das die Beratungsfirma McKinsey mit dem Dekanat München in den Jahren 1995 und 1996 entwickelt hat, wird der negative Regelkreis eines ständig wirksamen Abwärtstrends der Kirche beschrieben.⁷ Das Ziel der Gemeindeentwicklung der Evang. Kirchengemeinde in Oberkochen ist es, diesen Abwärtstrend zu stoppen oder sogar wieder in einen Aufwärtstrend zu verwandeln. Dieser Gemeindeentwicklungsprozess findet seit 1999 bis heute in Oberkochen unter dem Namen AUFBRUCH⁸ statt.

Durch den AUFBRUCH soll die Gemeindeentwicklung bewusst gesteuert werden, so dass die Gemeinde Veränderungen (und Kürzungen) nicht nur erleiden muss, sondern selbst wieder handlungsfähig ist und Gestaltungsspielräume gewinnt.

Voraussetzung: Professionalisierung und Entlastung

Um neue Wege gehen zu können und Spielräume für die Umsetzung von Beschlüssen zu gewinnen, war es in Oberkochen zunächst nötig, das Pfarramt als geschäftsführendes Leitungsorgan zu entlasten. Dies geschah durch den **Wegfall von Aufgaben im Pfarramt** (Geburtstagsbesuche nicht ab dem 70. Geburtstag, sondern erst ab dem 75. Geburtstag, Verlagerung der Friedhofsverwaltung in die Kirchenpflege, Abgabe einer großen Kindertagesstätte aus kirchlicher Trägerschaft in kommunale Trägerschaft, Organisation des Gemeindefestes durch Ehrenamtliche).

Mit großem Zeitaufwand wurde die **Arbeit im Sekretariat des Pfarramtes möglichst professionell organisiert,**

- um eine gleich bleibende Qualität der pfarramtlichen Dienstleistungen (Abwicklung von Kasualien, Vermietungen von Gemeinderäumen usw.) zu sichern,
- um durch langfristige Planungen (ausführliche Jahresplanung) Konfliktpotential in der Gemeindefarbeit zu minimieren und Planungssicherheit für alle Beteiligten zu schaffen,
- um handlungsfähig (z. B. Postversand an 240 Ehrenamtliche) und kampagnenfähig (z. B. Werbung für Eintritt in den Krankenpflegeverein) zu sein.

B. Einigung auf gemeinsame Ziele

Eine zielgerichtete und nachhaltige Gemeindeentwicklung erfordert eine klare und den örtlichen Verhältnissen angepasste Leitungskonzeption. Dazu wurde in Oberkochen geklärt:

1. welche Inhalte der Kirchengemeinde besonders wichtig sind,

⁷ Evang.-Luth. Kirche München, McKinsey (Hg.), Das Evangelische München Programm. Zusammenfassung Ergebnisse der 1. Phase. 21. Februar 1996, Schaubild 8.

⁸ Über Schritte des AUFBRUCHS informiert detailliert: www.oberkochen-evangelisch.de/LeitbildundAufbruch.

2. welche Formen der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung innerhalb der Gemeinde geeignet sind, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

Dies geschah im Rahmen eines mehrmonatigen **Leitbildprozesses** und der Verabschiedung des Leitbildes⁹ im Mai 2000. Die Kirchengemeinde entschied sich damit gleichzeitig dafür, den vor Ort bereits seit Jahrzehnten eingeschlagenen Weg von einer pfarrerzentrierten Kirche hin zu einer **Beteiligungsgemeinde** verstärkt fortzusetzen.

Das Leitbild ist für die Inhalte und die Form der Zusammenarbeit in der Kirchengemeinde für alle verbindlich, die in der Kirchengemeinde mitarbeiten. Auf diese Verbindlichkeit werden alle, die neu in der Gemeinde mitarbeiten, in einem Begrüßungsbrief hingewiesen. Das Leitbild ist inhaltlich so formuliert, dass es dazu hilft, Menschen mit verschiedenen Prägungen innerhalb der Kirchengemeinde eine Heimat zu geben. Gleichzeitig bewirkt es, dass unterschiedliche Frömmigkeitsrichtungen sich gegenseitig als Bereicherung erfahren. Diesbezügliche Konflikte aus der Vergangenheit spielen innerhalb der Kirchengemeinde seither nahezu keine Rolle mehr.

Das Oberkochener Vier-Säulen-Modell

Bei der Umsetzung des Leitbildes in einzelnen Entwicklungsschritten war und ist für Kirchengemeinderat und Pfarrer als Leitungsebene der Gemeinde ein **Vier-Säulen-Modell** als Analyseinstrument (siehe Schaubild) maßgeblich:

⁹ Text des Leitbildes:

www.oberkochen-evangelisch.de/LeitbildundAufbruch → Unser Leitbild → Downloads

Gemeindeentwicklung in vier Säulen nach dem Oberkochener Modell

Inhaltliches Z I E L der Gemeindegarbeit (Leitbild), z. B.:

Wir wollen die frohe Botschaft von Gottes Liebe zu den Menschen mit Worten und durch Taten der Nächstenliebe bezeugen und als eine Gemeinschaft leben, die ihren Grund und ihr Ziel in Jesus Christus hat.

Wir wollen als Gemeinde im Gottvertrauen, in der Nächstenliebe und als Gemeinschaft wachsen.

ANGEBOT	MITARBEITER	KIRCHLICHE STRUKTUREN	ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
<p>Steuerung des Angebotes Schwerpunktsetzung</p> <p>z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jahresplanung • gemeinsames Projektvorhaben der gesamten Kirchengemeinde für die nächsten zwei Jahre • Zurückstellen von anderen Projekten • Aufgeben einzelner Angebote, damit Raum für Neues entstehen kann 	<p>Ehrenamtliche Arbeit aufwerten mehr Rechte für MA mehr Verantwortung mehr Fortbildung</p> <p>z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gezielte Schlüsselregelung • mietfreie Raumüberlassung (1x pro Jahr) • Dankeschönabend • Mitarbeiterausschuss aus Mitgliedern von Kirchengemeinderat/ Mitarbeiterkonferenz • Einfluss über Mitarbeiterkonferenz • Weiterbildungsangebote (z. B. biblisch-theolog. Seminare nur für MA) • Info für neue MA über Rechte und Pflichten 	<p>Neue Wege gehen, um möglichst viele zu beteiligen und um transparent arbeiten zu können</p> <p>z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung Gemeindebüro • Mitarbeiterkonferenz/ Zukunftskonferenzen • verstärkte Arbeit in Ausschüssen im KGR bzw. Projektausschüssen • Neuordnung von Verwaltungsabläufen 	<p>In der Öffentlichkeit präsent sein als einladende Kirche</p> <p>z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehr Pressearbeit (z. B. KGR-Berichte im örtlichen Amtsblatt und in der örtlichen Tagespresse) • mehr Plakate und persönl. Einladungen (zu Gottesdiensten) • Schaukastenteam • „Gemeindeinfo“ für Zugezogene • Homepage
Leitbild als gemeinsame Basis in Inhalt und Form der Arbeit			

Nur wenn alle vier Säulen kontinuierlich weiterentwickelt werden, ist nachhaltige Gemeindeentwicklung möglich.

Dieses Modell wurde im Laufe des AUFBRUCHS zu seiner heutigen Form weiterentwickelt. Das Vier-Säulen-Modell geht davon aus, dass sich die wesentliche Entwicklung großer Organisationen wie Kirchengemeinden, aber auch Unternehmen, in vier Bereichen (Säulen) vollzieht, die jeweils aufeinander bezogen sind. Die Säulen sind:

1. **Angebot**
2. **Mitarbeiter**
3. **Strukturen**
4. **Öffentlichkeitsarbeit**

Die Stärke des Vier-Säulen-Modells war und ist es, den Leitungsverantwortlichen immer wieder vor Augen zu führen, dass **nachhaltige Gemeindeentwicklung erst möglich wird, wenn alle vier Säulen der Gemeindegemeinschaft gleichzeitig kontinuierlich weiterentwickelt werden**. Eine Gemeindegemeinschaft, die auf vier sehr unterschiedlich (hoch-)entwickelten Säulen ruht, befindet sich in einer Schiefelage.

Für die Gemeindeentwicklung nach dem Säulen-Modell ist es nicht nötig, nach einem bestimmten Schema vorzugehen und z. B. innerhalb der einzelnen Säule eine bestimmte Reihenfolge dabei einzuhalten, welche Arbeitsbereiche zuerst weiterentwickelt werden. Im Rahmen des Oberkochener AUFBRUCHS wurde jeweils der Gemeindegemeinschaftsbereich weiterentwickelt, in dem sowieso gerade personelle oder konzeptionelle Neuregelungen anstanden. Wichtig war nur, dass alle Neuregelungen im Geiste der im Leitbild vereinbarten Ziele und Formen der Zusammenarbeit erfolgten und dass Veränderungen im Laufe der Zeit in allen vier Säulen stattfanden.

In Oberkochen zeigte es sich rasch, dass angesichts von Stellenkürzungen bei den Angestellten an eine Ausweitung des kirchlichen Angebots nicht gedacht werden konnte, bevor es nicht gelang, die kirchlichen Strukturen an die veränderten Gegebenheiten anzupassen und die Zahl der Ehrenamtlichen deutlich zu erhöhen. Ebenso bewirkte eine Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit (Schaukastenteam, mehr Presseartikel, Homepage) wenig, solange das Kirchengebäude und die Gemeindegemeinschaftsräume (Kirchliche Infrastruktur!) renovierungsbedürftig waren und nicht sehr einladend wirkten.

C. Ernstmachen mit der Beteiligungsgemeinschaft

Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene Einrichtungen und Vorgehensweisen bei der Leitung der Oberkochener Kirchengemeinschaft als Beteiligungsgemeinschaft bewährt:

1. Mitarbeiterkonferenz¹⁰ (Säule: Mitarbeiter, Säule: Strukturen)

Alle Gruppen, Dienste und Aktivitäten der Oberkochener Kirchengemeinschaft sind durch jeweils eine Ansprechperson in der Mitarbeiterkonferenz vertreten (z. B. jede Jugendgruppe, jeder Chor, die Religionslehrer, die Hauskreise, der Mesner, der Eine-Welt-Stand usw.). In Oberkochen sind das 61 Gemeindegemeinschaftsbereiche, die von 49 Personen in der Mitarbeiterkonferenz (Personalunion bei manchen Aufgaben)

¹⁰ mehr über die Mitarbeiterkonferenz:

www.oberkochen-evangelisch.de/Wirueberuns/Mitarbeiterkonferenz

vertreten werden. Die Mitarbeiterkonferenz tagt zwei- bis dreimal im Jahr. Damit ist gewährleistet, dass die Betroffenen bei allen wesentlichen Fragen, die ihre Arbeit und damit das Gemeindeleben betreffen, mitreden und zum Teil auch mitentscheiden können. Vor allem aber kennen sich die Mitarbeitenden dadurch untereinander und sie erleben, dass ihr eigenes kirchliches Engagement und das der anderen erst zusammen das Ganze der Kirchengemeinde ausmacht. Kirchenrechtlich ist die Mitarbeiterkonferenz ein beratender Ausschuss des Kirchengemeinderates.

2. Ausschüsse, Projektausschüsse und Kirchlicher Verein¹¹ (Säule: Strukturen)

Viele Fragen können in Kirchengemeinderatssitzungen nicht im Detail besprochen werden. In Oberkochen werden deshalb viele Fragen in Unterausschüssen des Kirchengemeinderates beraten. Neben den klassischen Ausschüssen wie Verwaltungsausschuss und Bauausschuss gibt es inzwischen auch einen Jugendausschuss und einen Mitarbeiterausschuss sowie einen zeitlich befristeten Projektausschuss zur Einführung von Konfi 3. Ganz bewusst wurden in alle Ausschüsse kompetente Gemeindeglieder außerhalb des Kirchengemeinderates zugewählt. Damit Kirchengemeinderat und Pfarrer trotz zahlreicher Ausschüsse über alle Entwicklungen in der Gemeinde den Überblick behalten und das zentrale Leitungsgremium bleiben, müssen von allen Ausschusssitzungen ausführliche Protokolle angefertigt werden, die als Anlagen zu den Kirchengemeinderatsanlagen an alle Gremiumsmitglieder versandt werden. Dadurch sind alle Mitglieder des Kirchengemeinderates über alle Vorgänge informiert und können jederzeit nachfragen oder eingreifen. Diese „**Protokollität**“¹² und die damit verbundenen, nicht ganz geringen Kopierkosten sind der Preis für die Beteiligung vieler an Entscheidungsprozessen. Ein erheblicher Zugewinn an Kompetenz bei Entscheidungen und die hohe Identifikation vieler Mitarbeitenden mit den eingeleiteten Veränderungen gehören hingegen zu den positiven Auswirkungen eines solchen partizipatorischen Leitungsstils.

Durch regelmäßige Berichte über die Kirchengemeinderatssitzungen in der Zeitung und im örtlichen Amtsblatt können auch kirchenferne Gemeindeglieder und die interessierte Öffentlichkeit an den Entwicklungen in der Kirchengemeinde Anteil nehmen.

Der **Evangelische Krankenpflegeverein**, der jahrzehntelang nur aus einem Karteikasten im Pfarramt bestand, wurde zunächst durch einen Projektausschuss „Diakonie“ belebt und bekam 2006 die von der Landessynode neu ermöglichte Rechtsform eines „Kirchlichen Vereins“. Er hat 2006 auf der 2. Mitgliederversammlung erstmals einen Vorstand gewählt und damit Eigenständigkeit gewonnen.

3. Gemeindebüro (Säule: Strukturen)

Auf Grund der fehlenden räumlichen Voraussetzungen im Amtsbereich des Pfarrhauses konnte das Konzept des Gemeindebüros bisher nur in Ansätzen verwirklicht werden. Es gibt jedoch zahlreiche Ehrenamtliche, die mithelfen, dass das Gemeindebüro nicht nur als (Pfarr-)Amt wahrgenommen wird, sondern auch als

¹¹ einen Überblick über alle Ausschüsse unter: www.oberkochen-evangelisch.de/Wirueberuns/Kirchengemeinderat → Download: Gremien und Dienste .

¹² Der Ausdruck stammt aus der Kirchenreformbewegung der 60er Jahre: G.Wacker (Hg.), Kirche im Werden einer Dienstgruppe. Die Kolonie im Ramtel. Gemeinsamer Schlußbericht. Kirchenreform Bd. 5, Stuttgart 1970, S. 162.

ein leistungsfähiger Dienstleister für Gemeindeaktivitäten und zur Unterstützung ehrenamtlichen Engagements.

4. Prioritäten setzen: Arbeiten mit befristeten Schwerpunktprojekten¹³ (Säule: Angebot)

Im Leitbild wurde festgelegt, dass die Oberkochener Kirchengemeinde sich ca. alle zwei Jahre auf ein Schwerpunktprojekt einigt, welches dann von allen Gruppen der Gemeinde nach Kräften unterstützt wird. Zur Durchführung der Schwerpunktprojekte wurde jeweils ein **Projektausschuss** aus Interessierten gebildet, der die Projektsteuerung übernahm. Seit dem Jahr 2000 wurden bisher folgende Schwerpunktprojekte durchgeführt: „Integration von Aussiedlern aus den GUS-Staaten“, „Kinder und Gottesdienst“, „Einführung Konfi 3 + 8 plus verstärkte Jugendarbeit“. Die Auswahl dieser Schwerpunktprojekte wurde jeweils auf Zukunftskonferenzen unter Leitung von Dr. Reiner Strunk als externem Berater getroffen. Zu den Zukunftskonferenzen waren jeweils die Mitglieder von Kirchengemeinderat und Mitarbeiterkonferenz eingeladen. Die Beteiligung vieler bei der Entscheidung für ein Schwerpunktprojekt führte stets zu hochmotivierten Mitarbeitenden in den jeweiligen Projektausschüssen. Außerdem erwies sich die Festlegung auf ein Schwerpunktprojekt auch als sinnvolles Mittel, um Wünsche nach anderen Schwerpunktsetzungen, die an den Kirchengemeinderat oder die Pfarrer herangetragen wurden, mit Verweis auf die demokratisch legitimierte Entscheidung guten Gewissens zurückweisen zu können.

Eine ganz andere Art von Prioritätensetzung ergab sich für den Oberkochener Kirchengemeinderat durch mehrjährige Querelen um die Finanzierung des Evangelischen Kinderhauses, einer sechsgruppigen Kindertagesstätte mit Ganztagesbetreuung für Kinder von drei bis zwölf Jahren. Ohne den AUFBRUCH und das Denken im Vier-Säulen-Modell wäre es wohl nicht möglich gewesen, die Einrichtung mit 29 Angestellten nach über vierzigjähriger Trägerschaft durch die Kirchengemeinde an die Kommune zu übergeben. Auch wenn der Schritt damals ungeheuer schwer fiel, ist man sich im Rückblick in der Kirchengemeinde heute einig, mit der Abgabe des Kinderhauses die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Dadurch wurden die örtlichen kirchlichen Strukturen den tatsächlichen finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten einer Kirchengemeinde mittlerer Größe angepasst.

5. Ehrenamt fördern (Säule: Mitarbeiter)

Über die verschiedenen Maßnahmen zur Förderung des Ehrenamtes in Oberkochen informiert umfangreich die Homepage der Kirchengemeinde: www.oberkochen-evangelisch.de/Wirueberuns/Ehrenamt. Für 2006 wurde mit einer Veranstaltungsreihe auf Kirchenbezirksebene unter dem Titel „Kirche – vor der Wahl“ erstmals eine Art Nachwuchsförderseminar für Menschen angeboten, die sich eine **Kandidatur für den Kirchengemeinderat bei den Kirchenwahlen 2007** überlegten.

6. Öffentlichkeitsarbeit verbessern (Säule: Öffentlichkeitsarbeit)

Die Öffentlichkeitsarbeit in Oberkochen dient wesentlich – aber nicht nur – der

¹³ Über die ehemaligen und laufenden Projekte Informationen unter: www.oberkochen-evangelisch.de/LeitbildundAufbruch. (Dort auch: Projektpläne und Abschlussbericht als → Download).

Einladung zu kirchlichen Veranstaltungen. Sie hat aber auch das Ziel, die Präsenz der Kirchengemeinde in der Kommune zu zeigen und die kirchliche Kompetenz z. B. in Fragen der Diakonie und Krankenpflege, beim Eintreten für die Bewahrung der Schöpfung oder bei der religiösen Erziehung von Kindern ins Bewusstsein zu rufen.

Wichtig für den AUFBRUCH war es, dass eine intensive Öffentlichkeitsarbeit **Transparenz über innerkirchliche Vorgänge** herstellte und so eine große Zahl an Gemeindegliedern auch Veränderungen im kirchlichen Leben nachvollziehen und mitmachen konnte. Ein hohes Maß an Transparenz (auch in Finanzfragen und selbst bezüglich kontroverser Diskussionen innerhalb der Kirchengemeinde) führte zum Beispiel im Zusammenhang mit der Renovierung von Kirche und Gemeinderäumen in den Jahren 2003 und 2004 zu einer hohen Glaubwürdigkeit der notwendigen Fundraising-Aktionen. In zweieinhalb Jahren kamen so ca. 100.000,- € aus Spenden, Opfern und Verkaufserlösen zusammen. Zu diesem Ergebnis haben ca. 60 % aller evangelischen Haushalte am Ort mit einer Überweisung beigetragen.

Beteiligungsgemeinde als Chance

Die konkrete Ausformung einer Beteiligungsgemeinde bedeutet vom Kirchenverständnis her, ernst zu machen mit dem reformatorischen Grundsatz vom **Priestertum aller Gläubigen**. Darin liegt für die Evangelische Kirche eine große Chance. Wo jedoch unter dem Stichwort „Beteiligungsgemeinde“ das Ehrenamt nur gefördert wird, weil kein Geld mehr da ist und Gemeindeglieder als Lückenbüßer für gestrichene Personalstellen gebraucht werden, wird das Konzept einer Beteiligungsgemeinde nicht funktionieren. Es lebt von **klaren Rollenaufteilungen** zwischen engagierten ehrenamtlich tätigen oder angestellten Gemeindegliedern und Pfarrerinnen und Pfarrern, die in ihrer theologischen Kompetenz und in ihrer Leitungskompetenz gefragt sind. Die Beteiligungsgemeinde ersetzt nicht die besonderen Aufgaben des ordinierten Amtes. Sie braucht vielmehr gerade die ordinierten Amtsträger als Gegenüber.

Deshalb war in Oberkochen zum Beispiel stets ein hohes Maß an inhaltlicher **Einigkeit unter den verschiedenen Pfarrerskolleginnen und -kollegen** nötig, eben um innerhalb der Beteiligungsgemeinde die pfarramtliche Aufgabe sinnvoll wahrnehmen zu können. Bei den Veränderungsprozessen hin zu mehr Beteiligung wurde darauf geachtet, dass demokratische Verfahren innerhalb der Mitarbeiterschaft eingehalten wurden und es nicht zu einer Diktatur der Engagierten kam. Die Pfarrherrlichkeit vergangener Jahrhunderte sollte nicht durch die Selbstherrlichkeit engagierter Ehrenamtlicher ersetzt werden.

D. Erfahrungen nach sechs Jahren

Gezielte Gemeindeentwicklung kann nicht nebenbei geleistet werden. Sie braucht zuerst **Maßnahmen zur Entlastung für Pfarramt und Kirchengemeinderat**, damit überhaupt Spielräume für Aufbrüche entstehen. Im Abschlussbericht des Erprobungsprojektes Oberkochen wird deshalb eine **organisierte Anschubhilfe** für alle Gemeinden gefordert, die sich auf den Weg für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung machen möchten.¹⁴

¹⁴ Abschlussbericht vom März 2003, S. 32 f., unter: www.oberkochen-evangelisch.de/LeitbildundAufbruch → AUFBRUCH in Oberkochen → Download „Oberkochen Schlussbericht“ unter 2. Entwicklungsschritte.

Zu einer **wachsenden Kirche** wird es nur kommen, wenn neben anderem die strukturellen Voraussetzungen dafür in den Kirchengemeinden vorhanden sind. Es ist notwendig, dass 1. die kirchlichen Strukturen, 2. das Angebot der Kirchengemeinden, 3. der Umgang mit den Ehrenamtlichen und 4. die Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinden sich wandeln. Die über lange Jahre hinweg eingefahrenen Zustände in den Kirchengemeinden und Pfarrämtern sind oftmals so, dass sie das inhaltliche und das mengenmäßige Wachstum der Kirche eher erschweren oder gar verhindern, weil sie dem Heiligen Geist nicht genügend Raum geben, wirken zu können. Für nachhaltige Veränderungsprozesse fehlt jedoch inzwischen oftmals die Zeit und die Kraft. Deshalb sind konkrete praktische Maßnahmen zur **Unterstützung des notwendigen Wandels in Gemeinde und Pfarramt** von Seiten der Landeskirche und der Kirchenbezirke nötig.

Kontakt: Ulrike und Albrecht Nuding (Pfarrersehepaar)
Johanna Sand (2. Vorsitzende des KGR)
Rasmus Jensen (Vorsitzender der Mitarbeiterkonferenz)
Mail: pfarramt.oberkochen@elk-wue.de
Internet: www.oberkochen-evangelisch.de
www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/oberkochen

3. Adressen und Arbeitshilfen

3.1 Ihre Ansprechpartner für die Kirchengemeinderatsarbeit

Evangelischer Gemeindedienst für Württemberg

Gymnasiumstraße 36, 70174 Stuttgart

Postfach 10 13 52, 70012 Stuttgart

Abteilung Gemeindeentwicklung und Gottesdienst

Friedemann v. Keler, Arbeitsgemeinschaft für Gemeindeberatung in Württemberg

Tel.: 0711/2068-227/-229/-230; Fax: 0711/2068-341

E-Mail: friedemann.vonkeler@elk-wue.de

E-Mail: angelika.markmann@elk-wue.de

E-Mail: eva.vonlukowicz@elk-wue.de

Internet: www.gemeindedienst.de/gemeindeentwicklung-gottesdienst

Hans-Martin Härter, Referent für Kirchengemeinderatsarbeit

Tel.: 0711/2068-221/-246

E-Mail: hans-martin.haerter@elk-wue.de

E-Mail: angelika.russky@elk-wue.de

Cornelia Eberle, Landeskirchlicher

Arbeitskreis Ehrenamt

Tel.: 0711/2068-247/-229

E-Mail: cornelia.eberle@elk-wue.de

E-Mail: angelika.markmann@elk-wue.de

Internet: www.gemeindedienst.de/gemeindeentwicklung-gottesdienst/ehrenamt.htm

Abteilung Missionarische Dienste

Werner Schmückle

Tel.: 0711/2068-268/-266; Fax: 0711/2068-345

E-Mail: werner.schmueckle@elk-wue.de

E-Mail: brigitte.freiburger@elk-wue.de

Internet: www.gemeindedienst.de/missionarischendienste

Landesarbeitsgemeinschaft evangelischer Bildungswerke in Württemberg (LageB)

Klaus Müller, Geschäftsführer

Ecklenstr. 20, 70184 Stuttgart

Tel.: 0711/48072-5; Fax: 0711/48072-70

E-Mail: k.mueller@eaew.de

Internet: www.lageb.de

Evangelischer Oberkirchenrat in Stuttgart

Dezernat 8

Gänsheidestr. 4, 70184 Stuttgart
Postfach 10 13 42, 70012 Stuttgart
Internet: www.elk-wue.de

Rechtsberatung/Gemeindeaufsicht

Hans-Peter Duncker

Tel.: 0711/2149-243; Fax: 0711/2149-9243
E-Mail: hans-peter.duncker@elk-wue.de

Bernhard Kolb

Tel.: 0711/2149-231; Fax: 0711/2149-9231
E-Mail: bernhard.kolb@elk-wue.de

3.2 Arbeitshilfen

Handbuch für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte 2007

Bezugsquelle: Evang. Gemeindedienst (Adresse s.o.)

Beginnen – Anknüpfen – Gestalten

Arbeitshilfe für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte der Evangelischen Landeskirche in Württemberg für die Amtsperiode 2007-2013
Bezugsquelle: Evang. Gemeindedienst (Adresse s.o.)

Arbeitshilfe Vakatur

Anregungen für die Arbeit in den Gemeinden
Bezugsquelle: Evang. Gemeindedienst (Adresse s.o.)

Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“

Bezugsquelle: Evang. Gemeindedienst (Adresse s.o.)

Frauen gestalten Kirchenpolitik

Arbeitshilfe für Kirchengemeinderätinnen und die Arbeit im Kirchengemeinderat
Bezugsquelle: Büro der Frauenbeauftragten in der Evang. Landeskirche
E-Mail: frauenbeauftragte@elk-wue.de

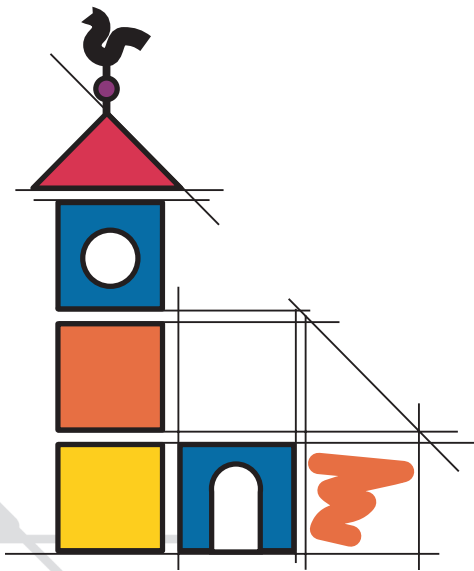
Konsequenzen

Für eine diakonische Gemeinde
Zeitschrift des Diakonischen Werks Württemberg
Bezugsquelle: Diakonisches Werk Württemberg
E-Mail: konsequenzen@diakonie-wuerttemberg.de

Kirche der Freiheit

Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert
Ein Impulspapier des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland
Bezugsquelle: Kirchenamt der EKD, Hannover
E-Mail: info@ekd.de
Internet: www.ekd.de





Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“

- Nr. 1 Leitfaden für benachbarte Kirchengemeinden zur Gestaltung von verbindlich geordneter gemeindeverbindender Zusammenarbeit**
(Faden 4) *vergriffen. Download siehe unten.*
- Nr. 2 Das Gemeindebüro der Zukunft** (Faden 2 und 5)
2. Auflage; *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 3 Dokumentation Kongress Gemeindeentwicklung Böblingen, Februar 2003 – Impulse und Kontakte**
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 4 Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten** (Faden 3 und 5)
3. Auflage; *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 5 Zusammen gehen. Anregungen aus der Praxis gemeindeverbindender Zusammenarbeit** (Faden 4)
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 6 Weiterentwicklung im Diakoniat** (Faden 2 und 4)
vergriffen. Download siehe unten.
- Nr. 7 Leitungsaufgabe Ehrenamt!** (Faden 1)
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 8 Diakonisches Handeln in Kirchengemeinde und Kirchenbezirk** (Faden 1 und 3)
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 9 Brücken bauen, damit Begegnung möglich wird**
Aussiedler/innen und Einheimische und einheimisch gewordene Aussiedler/innen in unseren Kirchengemeinden
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 10 Gemeinsam leiten – Kirche gestalten**
(Faden 5) *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 11 Gemeindebefragungen** (Faden 1, 3 und 5)
geplant für Frühjahr 2008

Download aller bereits erschienenen Praxisimpulse:

www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/reihepraxisimpulse

Schlussbericht der Projektstelle Notwendiger Wandel (10/03)

vergriffen. Download unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/grundtexte (Text 18)

Fünf Fäden des Wandels:

1. Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit Ehrenamt /Hauptamt gestalten
2. Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen
3. In Kirchengemeinde und -bezirk Identität stärken und Profil entwickeln
4. Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden verbindlich gestalten
5. Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten

www.notwendiger-wandel.de
notwendiger-wandel@elk-wue.de