

# Gemeinde*leiten*

Für Kirchenvorstände, Kirchengemeinderäte, Presbyterien, Kirchenälteste

Orientierung

Anregungen

Impulse

Foto: Karin Jung/pixelio.de



## Gemeinsam leiten

- Gemeinde leiten in fragilen Zeiten 2
- Steuern in unbekanntem Gewässern 4
- Das Beste an Fehlern ist: Dass sie passieren! 5
- Kirche braucht Vielfalt 6
- Kollegial leiten 7
- Von „Einhardrock“ und hybriden Sitzungen 8

# Gemeinde leiten in fragilen Zeiten

**Wir leben in fragilen Zeiten. Sicherheiten zerbrechen. Auch in Kirche und Gemeinde erfahren wir Bedrohungen von allen Seiten und haben das Gefühl, vieles zu verlieren. Wie kann es da sinn- und geistvoll weitergehen und wie behalten wir die Freude an der Gemeindeleitung?**

Die Kirche ist ein lebendiges System. Ihr Selbstverständnis ist das Bild vom Leib Christi. Ihr Wesen liegt in der Vielfalt ihrer Glieder, den Beziehungen zueinander, und ihre Verheißung ist Wachstum „auf den hin, der das Haupt ist“ (Eph 4,16). Doch das, was sie lebendig macht, liegt *außerhalb* ihrer selbst. Sie benötigt Energiezufuhr von außen und das ist die ihr verheißene Geistkraft Gottes. Das Vertrauen in diese Kraft wird in den Gemeinden wie auch in der Gemeindeleitung oft von ganz anderen Entwicklungen „unterlaufen“: rasant schwindende Ressourcen, öffentlicher Relevanzverlust und zahlreiche Veränderungsprozesse, aber auch aktuelle „weltliche“ Bedrohungen. Wie kann unter solchen Bedingungen Leitung gelingen?

## „Begleitete Leitung“

Am brennenden Dornbusch wird Mose von Gott sozusagen in die „Kirchenleitung“ berufen, er soll seine Leute in die Freiheit führen (vgl. Ex 3-4). Dieser aber hat Angst und viele Einwände. Gott antwortet auf seine Angst mit der Mitteilung seines Namens: „JAHWE: Ich bin, der ich bin. Ich bin, der bei euch ist! Ich werde da sein – bei dir, mit euch!“ Gott ist bei uns und geht mit uns! Das ist sein Name. Er geht mit uns – auch durch die Corona-Wüste und die kirchliche Finanz-Öde in ein gutes und weites Land! Bei aller berechtigten Furcht vor der Zukunft – Gottes Geist ist kein Geist der Furcht, sondern der Kraft, der Liebe und der Vernunft! (2. Tim 1,7).

## „Dienende Leitung“

Als Jesus einmal von zwei Jüngern konkret nach einer Leitungsposition gefragt wird, empfiehlt er ihnen eine dienende Haltung: „Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein.“ (Mk 10,43-45)

Dienende Leitung im Sinne Jesu heißt nicht, der Macht aus dem Weg zu gehen oder Verantwortung abzulehnen. Es heißt vielmehr, Verantwortung anzunehmen und mutige Entscheidungen zu treffen. Dies soll aber so geschehen, dass es nicht uns selbst, sondern den Menschen dient. Und dabei brauchen wir keine Angst zu haben vor geteilter Verantwortung, Teambesprechungen, modernem Management, interprofessionellen Teams und digitalem Management, sondern kön-

nen das geistvoll angehen, mit Vernunft und Besonnenheit. Das wird dann gelingen, wenn Leiterinnen und Leiter die biblische inspirierte Selbsterkenntnis haben: Ich bin gewollt und geliebt und kann meine Gaben und Fähigkeiten einbringen, ohne meine Selbstbestätigung aus meiner „Machtposition“ ziehen zu müssen.

## „Gemeinsame Leitung“

Macht – ein kompliziertes Thema in der Kirche. Und in der evangelischen Kirche leiden wir oft unter einem ungeklärten Verhältnis zur Macht. Weil Machtausübung verpönt ist, drücken wir uns gerne vor unangenehmen Entscheidungen. Es geht aber auch anders.

Was heute gerne *Empowerment* genannt wird, entspricht dem biblischen Bevollmächtigen. Damit seine Nachfolger ihren Führungsauftrag annehmen können, stattet Jesus sie mit dem Besten aus, was er hat, nämlich seiner Vollmacht: (Mt16, 18f; 18,18-20) „In meinem Namen“, sagt Jesus, „werdet euch einig! – Wenn zwei unter euch einig werden auf Erden, worum sie bitten wollen, so soll es ihnen widerfahren von meinem Vater im Himmel.“ (Mt18,19) Und genau dieser Gedanke kommt dann auch in der Begründung, warum Jesus uns diese große Verantwortung, seine Vollmacht überlässt: *Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen.*“ (Mt 18,20) Dieses Wort Jesu hat nichts mit unseren leerer werdenden Gottesdiensten zutun. Es geht vielmehr um die Macht in der Kirche Jesu Christi. Die also soll keiner allein haben, sie ist eine in Gemeinschaft und Teams geteilte Macht. In dieser dienenden und empfangenden Haltung geschieht Leitung „ohnmächtig“ und dennoch „vollmächtig“ im Auftrag Jesu.

## Die Herausforderungen

Wie lassen sich solche „frommen Wunschträume“ nun strategisch umsetzen? Zunächst ist festzuhalten, dass sich Kirche immer schon verändert hat. Wenn man die Grenzen der Landeskirchen betrachtet, könnte zwar der Eindruck entstehen, wir lebten noch im 18./19. Jahrhundert mit Fürstentümern, die über die jeweils dort wohnende Bevölkerung „regieren“. Aber das ist lange vorbei. Schon ohne die Skandale rund um sexualisierte Gewalt in der Kirche ist in der Bevölkerung das Vertrauen in die Kirche als Institution deutlich gesunken. Unser Altersdurchschnitt steigt, der Nachwuchs wird weniger. Kirchengemeinden werden



**Dr. Peter Böhlemann** leitet das westfälische Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung in Villigst und ist Vorsitzender des Zukunftsausschusses der EKD-Synode. Berufliche Schwerpunkte sind Fortbildungen für Pfarrern und Pfarrer zu Leitung und Gemeindeaufbau. Veröffentlichungen zu Theologie, Gemeindeleitung und -entwicklung und ein Liederbuch mit neuen geistlichen Liedern („Lieder zwischen Himmel und Erde“).

in den nächsten Jahren weitere Gemeindeglieder verlieren und weniger hauptamtliche Ressourcen haben. Die Parochien werden von Gemeindegemeinschaften, künstlichen Regionen und Fusionen unter erheblichen Schmerzen abgelöst. Neue Partner sollen gewonnen, Ehrenamtliche motiviert werden. Die Frage bleibt, wie wir das denn auch noch schaffen sollen.

### Raum für Neues

In den letzten Jahren gab es vielfältige Ansätze, die Kirche so zu steuern, dass sie zukunftsfähig wird: Es wurden Entwicklungen hochgerechnet, Zielvereinbarungen wie auch ein neues kirchliches Finanzwesen eingeführt. In Anlehnung an die weltweit beachtete lutherische Theologin Nadia Boltz-Weber sollten wir beachten: „Zahlen und Statistiken sind keine Zeichen für Gottes Reich, sondern für unser Reich! Die Kirche stirbt nicht, weil das Wort lebt.“

Mittlerweile wissen wir, dass Organisationen in komplexem Gelände nicht leicht zu steuern sind, sondern emergente Prozesse benötigen. *Emergent* meint, dass plötzlich etwas überraschend Neues entsteht durch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Wir brauchen Experimente, Erprobungsräume und Innovation.

Damit hat sich der walisische Wissenschaftler und Unternehmensberater Dave Snowden beschäftigt und das *Cynéfin*-Framework eingeführt<sup>1</sup>. *Cynéfin* (sprich Künéwin) ist ein altes walisisches Wort für Lebensraum. Das *Cynéfin*-Modell unterscheidet einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Typen von Systemen und Umgebungen und hilft, dafür passende Strategien zu entwickeln und hilfreiche Entscheidungen zu treffen. Oft befinden wir in unserem Leitungshandeln jedoch in den Untiefen zwischen diesen vier Lebensräumen und sind unsicher. Verantwortliche neigen dann dazu, sich in die eigene Komfortzone zurückzuziehen und bekannte Handlungsmuster zu verwenden: *Das hat doch früher auch funktioniert*. Komplexe oder gar chaotische Verhältnisse führen dann eher zu mehr Bürokratie und Simplifizierungen und weniger zur notwendigen Erneuerung und Emergenz. Aber in komplexen Situationen helfen einfache Strategien wie „Best Practices“ oder einst erfolgreiche Strategien nicht.

Es braucht hier eine *emergente* Praxis, also Aufbruch und Kreativität, nach Möglichkeit viele parallele Experimente, deren Ergebnisse nicht vorhersagbar sind. Das bedeutet, es können Dinge aufbrechen, kleine Pflänzchen und überraschende Erkenntnisse wachsen. Aber wenig lässt sich verallgemeinern. Hier werden kreative Prozesse und viel lebendige „Schwarmintelligenz“ benötigt. In sich wandelnden Systemen wie Kirche und Gemeinde können wir nicht wissen, was

kommt, was wachsen will oder auch vergeht. Kirchen oder Gemeinden im komplexen Lebensraum sollten auf Experimente und Emergenz setzen und von den Menschen und ihren Ressourcen her denken.

Das Evangelium selbst verheißt uns ein solches Wachstum. Die Herrschaft Gottes strebt nach Ausdehnung und wächst „wie von selbst – sozusagen über Nacht.“ (Mk 4,26-29)

### Nach Kriterien entscheiden

Was ist „den Schweiß der Edlen wert“ und was können wir getrost auch lassen? Diese Fragen werden in der Regel sehr subjektiv und manchmal auch recht emotional beantwortet. Ein Leitungsgremium kommt hier nur weiter, wenn es weiß, wohin die Entwicklung gehen soll und was die Ziele für die nächsten Jahre sind. Dazu gehört aber auch eine Abwägung der Maßstäbe und Kriterien, nach denen entschieden wird. Hilfreich dabei können die Prinzipien der *Effectuation* sein, eine unternehmerische Entscheidungslogik, die von der Entrepreneurship-Professorin Saras D. Sarasvathy begründet wurde und auf vier Prinzipien beruht<sup>2</sup>:

1. *Mittellorientierung*: Wer bin ich, wer sind wir? Was können wir?
2. *Leistbarer Verlust*: Wir fragen nicht: Was bringt mir etwas? Sondern: Was ist es mir wert, es zu versuchen? Wie viel sind wir bereit oder können wir für das Projekt einsetzen? Was wollen wir riskieren?
3. *Prinzip der Umstände und Zufälle*: Man kann nicht alles planen und berechnen. Im *Effectuation* wird Unerwartetes als normal und als Chance für Innovation und Entwicklung angesehen.
4. *Vereinbarungen und Partnerschaften*: Offen und rechtzeitig nach Verbündeten suchen! Wen kennen wir? Wer macht mit? (Und wenn sich hier niemand bereit erklärt, es also keine Übereinkünfte gibt, ist das Projekt erstmal „gestorben“.)

### Humorvoll querdenken

Das Reich Gottes ist immer für eine Überraschung gut. Im Gleichnis vom Sämann (Mk 4,1-9) heißt es in der lateinischen Bibel (Vulgata) von dem Felsen, auf dem einige Saat fiel, die schnell wieder einging, weil er keinen Boden (lat.: *humorem*) hatte, das heißt, ihm fehlte der Humor, also fruchtbarer *Humus*, auf dem das Pflänzlein Gottes gedeihen könnte.

Wer keinen Humor hat, ärgert sich über jeden Witz, denn der geht ja immer anders aus als man denkt. Wer aber Humor hat, freut sich, wenn es ganz anders kommt, als erwartet! Und das ist die beste Einflugschneise für den Heiligen Geist. ■

<sup>1</sup> Vgl. dazu Isabel Hartmann, Reiner Knieling: *Gemeinde neue denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität*, Gütersloh 2014

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich Gesa Weinand: *Wenn Planung verpufft. Karrierecoaching mit Effectuation*, in: *Trainingsaktuell*, 10/2019, S. 15 - 19

Alexander Janka

# Steuern in unbekannten Gewässern

**Das ist die Situation, in der sich die Evangelische Kirche heute befindet. Und jeder Kirchenvorstand muss weitreichende Entscheidungen treffen, ohne genau zu wissen, welches Gestalt er letzten Endes erreichen wird.**

Das Beispiel EKHN: Wir erleben derzeit einen radikalen Transformationsprozess, also eine ‚grundlegende‘ Umgestaltung. Diese ist deshalb ‚radikal‘, weil gleichzeitig eine grundsätzliche (‚kulturelle‘) Neuausrichtung der Organisation wie auch simultane Veränderungen auf mehreren Ebenen, etwa der Strategie und der Prozesse, stattfinden. ‚Radikal‘ meint vor allem die Veränderungstiefe, da sich die Kirche in ihrem Wesen verändern wird. Genau das tut sie in dieser Dimension seit ihrer Gründung im Jahr 1947 erstmals in dieser hohen Geschwindigkeit und niemand vermag derzeit zu sagen, welche Gestalt die Landeskirche am Ende haben wird.

Derartige Prozesse haben natürlich deutliche Anlässe oder Gründe: Verknappung von Ressourcen (u.a. Kirchenmitglieder, Personal, Finanzen) wie auch die abnehmende gesellschaftliche Relevanz der Kirche. Ziele für solche Prozesse sind jedoch viel schwerer oder gar nicht zu definieren – sieht man von dem eindimensionalen und unterkomplexen Ziel ab, dass es deutliche Einsparungen geben muss.

Für die Steuerung eines solchen Prozesses bedeutet das, dass man ohne Kenntnis des genauen Weges und einer lediglich grob umrissenen Zielvorstellung aufbrechen und lenken muss. Also im Grunde unter denkbar ungünstigen Voraussetzungen. In dieser Spannung stehen alle Leitungsebenen, von der Gemeinde bis zur Gesamtkirche.

Um im Blick auf diese Herausforderung nicht zu verzweifeln, lohnt es sich, auf einen der bekanntesten Entdecker des ausgehenden Mittelalters – den aus Genua stammenden Christoph Kolumbus – zu schauen, einen visionären Forscher. Bevor wir uns mit diesem

Aspekt befassen, noch ein kritischer Satz: Es wird oft übersehen, dass er als erster von vielen Kolonialisten viel Unrecht und Elend auf die beiden amerikanischen Kontinente gebracht hat.

Christoph Kolumbus hatte den Mut, seine Schiffe in unbekannte Gewässer zu steuern. Wie allgemein bekannt: Sein Ziel, eine neue Route nach Indien zu erschließen, hatte er nicht erreicht (das war ihm allerdings nicht bewusst). Knapp drei Jahrzehnte später gelang dies dann dem Portugiesen Ferdinand Magellan.

Doch etwas langsamer: Der italienische Seefahrer wusste wie viele gebildete Menschen seiner Zeit, dass die Erde eine Kugel ist. Diesen Gedanken konsequent weitergedacht formulierte er die These: Fährt man immer nach Westen, dann kommt man ebenfalls auf einem Seeweg nach Indien.

Damit hatte Kolumbus selbstverständlich mathematisch recht, da man bei Kreis und Kugel aufgrund der geschlossenen Gestalt jeden beliebigen Punkt unabhängig von der Richtung erreichen kann. Geografisch betrachtet ist ihm jedoch – im wahrsten Sinne des Wortes – der Doppelkontinent Nord- und Südamerika dazwischengekommen. Seine Hypothese ging also von der Tatsache aus, dass die Erde eine Kugel ist und man nicht von deren Rand ‚herunterfallen‘ würde. Sie war also zugleich tatsachenbasiert wie auch visionär (Seeweg nach Indien).

Was das nun alles mit dem Transformationsprozess unsere Landeskirche zu tun hat? Zunächst gilt es einige ‚Fakten‘ zu akzeptieren: Es wird in den nächsten zehn Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit zu keinem Anstieg der Kirchenmitgliedszahlen kommen. Vermut-

lich lässt sich nicht einmal das stetige Sinken der Mitgliedschaften verhindern – im Jahr 2022 waren erstmals weniger als die Hälfte der Deutschen Kirchenmitglieder. Auch werden die Kirchen ihre Ressourcen nicht aus dem Nichts erhöhen oder von heute auf morgen an Relevanz gewinnen. Punkt.

Wenn das akzeptiert wird, gilt es sich auf den Weg zu machen. Aber wohin? Dazu braucht es eine Vision, also die Frage wie Kirche bzw. die jeweilige Gemeinde vor Ort unter diesen veränderten Bedingungen aussehen soll. Dazu drei Fragen:

- 1 Worin besteht unsere größte Leidenschaft,
- 2 was können wir wirklich gut (oder sogar am besten) und
- 3 was sichert unsere Existenz auf Dauer?

Gelingt es diese Fragen zu beantworten, wird sich schlussendlich eine Gestalt dazu finden. Eine Gestalt von Kirche, von Gemeinde, die wir zum jetzigen Zeitpunkt nicht kennen können. Das bedeutet, es sind Entscheidungen zu treffen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die drei genannten Sinnfragen – zumindest partiell – beantworten können. Stellt sich heraus, dass getroffene Entscheidungen das nicht tun, sind sie zügig zu verändern: Try fast, fail fast! Man nennt diese Art des Entscheidens übrigens ‚Fahren auf Sicht‘. Allerdings fahren auf Sicht, ohne die Vision aus dem Blick zu verlieren.

Ich nehme mir vor, diesen Artikel in zehn oder vielleicht auch erst in zwanzig Jahren wieder in die Hand zu nehmen und ich bin gespannt, welchen Kontinent wir dann ohne es vorher zu wissen entdeckt haben werden. Auf zu neuen Ufern!



**Alexander Janka**  
ist Pfarrer im Vogelsberg  
und Studienleiter am Institut für Personalberatung,  
Organisationsentwicklung  
und Supervision (IPOS).  
Kontakt:  
alexander.janka@ekhn.de



# Das Beste an Fehlern ist: Dass sie passieren!

*In vielen Unternehmen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt: Eine Organisation lernt aus Fehlern, Fehler bringen sie weiter. Natürlich wünscht sich niemand, wenn auf Dauer alles schief läuft. Aber darum geht es jetzt nicht. Es geht um die Haltung. Und um die Erkenntnis, dass Fehler wichtig sind.*

Wie gut, dass Fehler passieren! Viele Erfindungen und Entdeckungen sind durch einen Fehler entstanden. Wenn der schottische Bakteriologe Alexander Flemming nicht im Jahre 1928 während seines Sommerurlaubes seine Proben im Labor einfach vergessen hätte, wäre Penicillin nicht erfunden worden. Denn nur durch den Fehler gelangten Pilzsporen auf die Bakterienkultur. Sie verschimmelte, und der Schimmelpilz vernichtete die Bakterien: Das Bakterien-abtötende Penicillin war entdeckt. Dieses „Malheur“ Fehler hat viele Menschenleben gerettet.

Fehler sind wichtig für die Weiterentwicklung. Im eigenen Alltag ist das aber oftmals noch nicht verankert. Auch in Kirchenvorständen beobachte ich das: Viele setzen sich unter Druck, dass das, was man anfängt, auch erfolgreich zu Ende gebracht werden muss. Scheitern gilt dann als Makel. Fehler sind aber demgegenüber in den Zeiten, in denen wir leben, Entscheidungen treffen und handeln müssen, nicht nur unvermeidbar, sondern geradezu notwendig. Wirkungen lassen sich in komplexen Zusammenhängen nicht vorhersehen. Und durch Versuch und Irrtum entdeckt man Lösungen, die wirklich passen.

Die Arbeit in den Kirchengemeinden ist durch gesamtgesellschaftliche Veränderungen geprägt. Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit kennzeichnen das, was um uns herum längst eingezogen ist. Und die diversen Handlungsfelder, in denen Kirchenvorstandsmitglieder Verantwortung tragen,

erfordern unterschiedliche Herangehensweisen. Das Cynefin-Framework<sup>1</sup> (man kann den Begriff ungefähr mit dem Wort „Lebensraum“ übersetzen, der hier facettenreich zu verstehen ist), das der Walise Dave Snowden 1999 entwickelt hat, bietet Hilfestellung für die Entscheidungsfindung in der Lösung von Problemen oder der Bewältigung von Aufgaben. Das Cynefin-Framework bildet anschaulich den evolutionären Charakter der Organisations-Umwelt, in der wir als Verantwortliche in der Kirche stehen. Es ordnet Probleme, Situationen und Zusammenhänge einander so zu, dass deutlich wird, durch welche Lösungen und Haltungen Probleme gelöst werden können. Was jetzt sehr theoretisch klingt, lässt sich einfacher veranschaulichen:

Das Modell unterscheidet zwischen unterschiedlichen Zusammenhängen, in denen eine Herausforderung oder Aufgabe zu sehen ist:

- Einfach
- Kompliziert
- Komplex
- Chaotisch.

Dafür lassen sich Beispiele finden. Einfach ist es, wenn das Licht im Raum nicht funktioniert und man das Problem dadurch beheben kann, wenn man eine neue LED-Lampe einbaut. Das heißt: Der Lösungsweg geht linear von A nach B, der Zusammenhang von Ursache und Wirkung ist für alle sofort ersichtlich, es gibt eine (!) richtige Lösung.

In komplizierten Zusammenhängen ist das schon anders. Hier ist

Expertise nötig und durch Analyse und Kontrolle kommt man zu guten Entscheidungen.

Komplexe Zusammenhänge erfordern eine andere Haltung und Kompetenz. Hier gibt es keine richtigen Antworten und keine 100%-Lösungen. Versuch und Irrtum haben hier ihren Platz. In dem unerkundeten Gelände von Gegenwart und Zukunft, sind Ergebnisse von Entscheidungen nicht vorhersehbar. Hier ist ein zirkuläres Vorgehen besonders hilfreich. Vertrauen und eine Haltung, der bewusst ist, dass sich Dinge entwickeln, sind wichtige Voraussetzungen dabei. Zum Werkzeugkoffer gehören hier insbesondere eine gute Beobachtungsgabe zur vertieften Wahrnehmung der Situation, die Fähigkeit zu erspüren, was geschieht, und der Mut zum Ausprobieren und Verwerfen.

Durch eine zirkuläre, kommunikativ-planende Bewegung des Wahrnehmens, Ausprobierens, Beobachtens und Auswertens, Beratens und erneuten Planens etc. entwickeln sich Lösungen auf dem Weg in die Zukunft. Dass dabei „Fehler“ passieren, ist selbstverständlich und sogar wichtig. Die Bereitschaft, unterwegs „umzusteuern“ und aus Erfahrungen zu lernen, gehört naturgemäß dazu<sup>2</sup>.

Eine nachhaltige Gestaltung \_ geschieht hier am besten „auf Augenhöhe“ im gemeinsamen Erarbeiten der beruflich und ehrenamtlich Aktiven – auch über den Horizont der Gemeinde hinaus.<sup>3</sup>

**Das Thema der Ausgabe 2/2023:  
Die Ruhe bewahren**



**Susanne Briese,** ehemalige Superintendentin, ist die Landespastorin für Ehrenamtliche und leitet das Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemein-deleitung im Haus kirchlicher Dienste der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Daneben ist sie Gemein-deberaterin/ Organisati-onsentwicklerin..

<sup>1</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

<sup>2</sup> Wenn Sie hören möchten, wie Dave Snowden das System selbst erläutert, schauen Sie hier: <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

<sup>3</sup> Vgl. auch den Beitrag von Peter Böhlenmann

Ralph Fischer

## „Alles ist so kompliziert geworden“

**Von Henry Ford ist die Aussage überliefert, dass die Tin Lizzy jede Farbe haben kann, solange sie schwarz ist. Tatsächlich produzierte Ford von 1909 bis 1927 nur ein Automodell und das ausschließlich in der Farbe Schwarz. Das hat Ford fast in den Bankrott gestürzt.**

Als General Motors erkannte, dass man mit mehr als einem Automodell und einer Farbe Erfolg hat, endete Fords Dominanz auf dem US-amerikanischen Automarkt. Fords Beinahe-Scheitern illustriert, dass es zu wenig ist, nur einen Anknüpfungspunkt (Tin Lizzy, schwarz) zu haben. Wer Menschen gewinnen will, braucht vielfältige Anknüpfungspunkte. Das gilt auch für Kirche und Gemeinde, deren Krise ein Hinweis darauf ist, dass hier teils erhebliche Defizite bestehen.

### Geschichte und Notwendigkeiten

Das Pfarramt als Schlüsselfunktion der Kirche ist eine Setzung und keine ihm aus dem Evangelium gegebene Qualität. So kam es erst im 2. Jahrhundert im Zuge einer Angleichung an die sie umgebende Kultur in der frühen Kirche zur Ausbildung eines privilegierten Priesteramtes. Dieses steht in scharfem Kontrast zur Praxis Jesu und seiner vehementen Hierarchiekritik (Mk. 10, 35 ff.). Jesus war kein Priester und er verweigerte sich einer Amtsstruktur. Doch jede soziale Formation muss ab einer gewissen Größe Strukturen (Hierarchie) und Funktionen (Ämter, Dienste) ausbilden, um nicht zu zerfallen. Der strukturelle Status quo unserer Kirche ist vor diesem Hintergrund zu reflektieren – und zu korrigieren.

### Eine unvollendete Reformation

Luthers Wiederentdeckung des Priestertums aller Getauften brach mit dem Klerikalismus, weil er nicht mit dem Evangelium zu vereinbaren ist. Und so predigte Luther, „dass die Gaben [von Gott] mancherlei und also ausgeteilt sind, damit nicht einer allerlei, sondern jeder verschiedene Gaben, Amt und Beruf hat und also mit einander verknüpft und verbunden, dass wir untereinander dienen müssen.“ Das ist ein starkes Votum für eine kompetenzorientierte Arbeit ohne die Unterordnung der einen unter die anderen. Luther konnte als Bürger einer ständischen Gesellschaft mit einer absoluten Statuszuweisung für jedes ihrer Mitglieder, aber noch nicht so denken, und die Reformation blieb somit unvollendet.

### Gabentfaltung statt permanenter Pfarramts- und Parochierevival

Die multiplen Krisen der Kirche (Personalrekrutierungsprobleme, Traditionsabbruch, Gemeindeglieder-, Finanz- und Reputationsverluste) belegen, dass es einer Reformation der allesamt nicht sakrosankten kirchlichen Ämter und Strukturen bedarf. Mit den Kon-

zepten ‚Interprofessionelles Team‘ und ‚Kooperationsraum‘ wird gegenwärtig etwas Neues gewagt, das den Lebenswirklichkeiten unserer Zeit Rechnung trägt: In einem interprofessionellen Team kann sich die Kompetenzbreite (Gaben) der Gesamtheit der in ihm vertretenen kirchlichen Berufe und Dienste frei entfalten, weil Zuständigkeiten sich allein daran entscheiden, wer für welche Aufgabe über die bestmöglichen Kompetenzen verfügt. Im Kooperationsraum können innerhalb eines umrissenen Gebietes aufeinander abgestimmt unterschiedliche kirchliche Orte für interessen- und bedürfnisadäquate Angebote an die Menschen vor Ort räumlich und personell profiliert werden.

Beides zusammen erhöht die Kontaktmöglichkeiten sowie die Angebotsqualität und macht die Kirche attraktiv, weil Pfarramt und Parochie ihre aus feudalistischen Herrschaftsverhältnissen entstammende Allzuständigkeit zugunsten einer auftragsgemäßerer Form von Gemeinde verlieren. Damit kann in Kirche und Gemeinde auch endlich der endlose ‚Reparaturbetrieb‘, der stets nur eine abgespeckte Version dessen hervorbringt, was zuvor in die Krise geführt hat, überwunden werden.

### Neues macht Arbeit

Interprofessionalität und Kooperationsräume verlangen von der Kirche grundsätzliche Entscheidungen. So z.B. welche und wie viele Mitglieder eines interprofessionellen Teams Teil der Gemeindeleitung oder der Synode werden sollen. Dort, wo so genannte Semiprofessionelle mit zulassungsbeschränkten Ausbildungszertifikaten und Erstattungspauschalen (z.B. Prädikant\*innen) einem interprofessionellen Team angehören, sind prinzipielle Fragen zur Definition und Differenz von Ehren- und Hauptamt zu beantworten. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe verlangt danach, dass kirchliche Ämter (Pfarrer\*in, Diakon\*in, Kantor\*in) zwar spezifisch ausgerichtete, aber vergleichbare Ausbildungsqualitäten aufweisen. Das Gefüge der kirchlichen Entscheidungsebenen und -rechte muss neu aufeinander bezogen werden. Sollen interprofessionelle Teams und Kooperationsräume ihr Potenzial für die Gemeinde und den Auftrag Jesu entfalten, dann müssen diese und andere Dinge mehr von Kirchenvorständen und Synoden diskutiert und entschieden werden. Und in all dem gilt Luthers Diktum: „Was der Gemeinde gehört, kann niemand ohne Willen und Auftrag der Gemeinde an sich nehmen.“ ■



**Dr. Ralph Fischer**

ist Diakon, Diplom-Sozialarbeiter und Sozialpädagoge (univ.). Er arbeitet als Fachreferent für Kirchenvorstandsarbeit im Referat Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck.

# Kollegial leiten

**Die Zusammenarbeiten in unserer Kirchengemeinde beruht auf Vertrauen, Wertschätzung, der Fehlerfreundlichkeit und der Ehrlichkeit, die auch etwas anspricht, was nicht gut gewesen ist.**

Die evangelische Kirchengemeinde Herrenwald liegt im Landkreis Marburg-Biedenkopf und wird seit dem 1.1.2018 durch einen Kirchenvorstand mit jeweils drei Gewählten aus den vier Orten Stadtallendorf (ca. 4.150 Gemeindeglieder), Neustadt (ca. 2.100 Gemeindeglieder), Erksdorf (ca. 600 Gemeindeglieder) und Speckswinkel (ca. 350 Gemeindeglieder), sowie vier Pfarrpersonen geleitet. Daneben unterstützen und gestalten Gemeindeausschüsse in den Orten gemeindliches Leben. Zur Kirchengemeinde gehören eine Kindertagesstätte mit vier Gruppen (ab dem 1.1.2023 in Trägerschaft eines kirchlichen Zweckverbands), ein integrativer Hort mit 65 betreuten Kindern, deutschlandweit einmalig eine Sing- und Musikschule mit rund 400 Mitgliedern, sowie vier Kirchen und eine entwidmete Kirche, zwei Gemeindehäuser, eine Musikschule, ein Friedhof, vier Pfarrhäuser und die persönliche Verantwortung für rund 80 Angestellte und schließlich die finanzielle Verantwortung für einen jährlichen Haushalt von ca. 2,3 Millionen Euro.

Wie gesagt: Unser kollegiales Arbeiten beruht auf einem freundlichen und hilfsbereiten Zusammenarbeiten, auf Vertrauen, Wertschätzung, der Bereitschaft Fehler zuzugeben, sowie der Ehrlichkeit, die auch etwas anspricht, was nicht gut gewesen ist. Verschiedene Elemente unterstützen unser kollegiales Arbeiten.

1. So gestalten wir unsere Gremienarbeit vor allem auch durch *Austausch und Kommunikation*. Denn voneinander wissen, miteinander reden und füreinander beten sind elementare Bausteine des Vertrauens. Ein fester Tagesordnungspunkt in unseren Sitzungen ist das Berichten aus dem Gemeindeleben vor Ort, aber auch von persönlichen Ereignissen und schließlich das Gebet – Gott Danke sagen

für Gelungenes und Bitten für Sorgenvolles. Darüber hinaus nutzen wir als aktuellen Kommunikationsweg eine eigene Kirchen-App.

2. So haben wir die Erfahrung gemacht: *Wer einmal etwas zusammen angepackt, gestaltet und ausgewertet hat, kennt und schätzt sich*. Ein konkretes gemeinsames Projekt baut Vertrauen. Aktuell haben fast alle Kirchenvorstandsmitglieder und Pfarrer\*innen den gemeinsamen Prozess über vier Jahre von den vier selbstständigen Kirchengemeinden hin zu einer Kirchengemeinde angepackt, mitgestaltet und realisiert. Dieser Prozess war geprägt von Wertschätzung, der Freiwilligkeit, von Begegnungen, von Zusammenarbeit und vielen kleinen Schritten statt großen Sprüngen.

3. So stellen wir uns gemeinsam *Themen und Herausforderungen, die uns alle verbinden*. An jedem Ort gab es regelmäßig Gottesdienste zu festen Zeiten und wir erlebten zurückgehende Gottesdienstbesucherzahlen, fehlende Musiker, überlastete Pfarrer\*innen und steigende Kosten. Ein gemeinsames Thema galt es also in unserer Kirchengemeinde neu zu definieren. So erarbeiteten wir mit einer Gottesdienstumfrage, mit einem moderierten Kirchenvorstandswochenende, mit zwei Austauschrunden mit den Gemeindeausschüssen, einen neuen Gottesdienstplan.

Wir entdeckten gemeinsam den Leib Christi für unsere Herrenwald-Gemeinde: Leidet ein Ort, so leiden alle anderen mit – freut sich ein Ort, so freuen sich andere mit. Vielleicht kann man so das zentrale Bild des Paulus für Kirche auch auslegen. Wie es den anderen ergeht, war ein wichtiger Teil der Briefinformationen im Neuen Testament. Texte wie 1. Korinther 12 oder Johannes 13 ■



**Pfarrer Thomas Peters** ist seit 2006 geschäftsführender Pfarrer der evangelischen Kirchengemeinde Stadtallendorf, die 2018 mit den bis dahin selbstständigen Kirchengemeinden Neustadt, Speckswinkel und Erksdorf zur neuen Kirchengemeinde Herrenwald fusionierte.

Praxis

Impressum

## Herausgeber

- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau: IPOS – Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern: Amt für Gemeindedienst
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers: Haus kirchlicher Dienste
- Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck: Landeskirchenamt - Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland: Gemeindedienst der Ev. Luth. Kirche in Norddeutschland.
- Evangelische Kirche von Westfalen: oikos-Institut für Mission und Ökumene

## Redaktion

- Verantwortl. Redakteur:  
Dr. Ernst-Georg Gäde (Wiesbaden)
- Susanne Briebe (Hannover)
- Dr. Ralph Fischer (Fulda)
- Dr. Steffen Bauer (Darmstadt)
- Martin Simon (Nürnberg)
- Hartmut Schneider (Hammersbach)
- Dr. Kristin Junga (Hamburg)
- Kuno Klinkenborg (Dortmund)

## Anschrift der Redaktion

Redaktion „Gemeinde leiten“ – IPOS  
Max-Planck-Str. 15  
61184 Karben

## Layout

Medienhaus der Ev. Kirche in Hessen und Nassau GmbH, Frankfurt am Main

„Gemeinde leiten“ erscheint vier Mal im Jahr. Der innerkirchliche Vertrieb geschieht durch die Herausgeber. Eine darüber hinausgehende Verwertung von Beiträgen ist nur mit Zustimmung durch die Autorinnen/Autoren gestattet. Es gelten die aktuellen Urhebergesetze.

Ältere Ausgaben von „Gemeinde leiten“ können über das Medienhaus bestellt werden: <https://medienhaus.ekhn.de> – Link: „Medienmarken“ – „Gemeinde leiten“.

Medienhaus der Ev. Kirche in  
Hessen und Nassau GmbH  
Hanauer Landstraße 126 – 128  
60314 Frankfurt am Main



**Fabian Kubin**  
ist Mitglied im Kirchenvorstand der Evangelischen Kirchengemeinde Seligenstadt/Main.

(1) In Seligenstadt befindet sich die Einhardbasilika aus dem 9. Jahrhundert, eine der bedeutendsten Kirchen der Karolingerzeit.

Fabian Kubin

## Von „Einhardrock“ und hybriden Sitzungen

**In seinem Beitrag beschreibt Fabian Kubin, was sich alles durch gute Ideen, durch ein fachkundiges Engagement und durch eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit bewegen lässt.**

Im Sommer 2021 wurde ich zum zweit jüngsten Kirchenvorsteher der Evangelischen Kirchengemeinde Seligenstadt und Mainhausen gewählt. Der Kirchenvorstand besteht aus 16 Personen, davon drei Pfarrpersonen. Ich arbeite in drei Ausschüssen mit und bin der Beauftragte für Nachhaltigkeit in der Gemeinde. Da meine Eltern zeitweise für die Evangelische Kirchengemeinde gearbeitet haben, bin ich, seit ich denken kann, mit der Gemeinde verbunden. Spätestens seit meinem Freiwilligen Sozialen Jahr, dank Corona zweijährig, kenne ich alle Bereiche der Kirchengemeinde, einige auch genauer und länger als manch andere im Kirchenvorstand. Durch mein Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit, nehme ich auch die praktischen Auswirkungen von Kirchenvorstandsentscheidungen sehr bewusst wahr, die immer mal wieder am „grünen Tisch“ getroffen werden. Manchmal lassen sich diese auch schon voraussehen und in eine andere Richtung lenken.

Nachdem wir uns konstituiert und die Ausschüsse besetzt hatten, gab es eine recht kurzfristige Anfrage an den Kirchenvorstand, ob die Gemeinde bereit wäre, als Veranstalterin für ein Rockfestival zu fungieren. Eine junge Band aus Seligenstadt hatte die Idee, eine Auftrittsmöglichkeit für junge (Rock-)bands zu schaffen. Durch die Bekannte eines Bandmitglieds kam der Kontakt zur Kirchengemeinde zustande und dabei wurde die Idee entwickelt, die städtische Wiese hinter unserem Gemeindezentrum für das Rockfestival zu nutzen. Auf der anderen Seite der Wiese befindet sich eine katholische Gemeinde, die ebenfalls angefragt wurde. Auch der Name „Einhardrock“ (1) und der Termin, ungefähr ein halbes Jahr nach dieser Sitzung, stand schon fest. Nach einer längeren Diskussion, was eine solche Aktion für die Kirchengemeinde brin-

gen kann, wurde mit knapper Mehrheit beschlossen, als Veranstalterin für den „Einhardrock“ zu agieren. Über den Kinder- und Jugendausschuss stieß unter anderem auch ich zum Team des „Einhardrocks“. Die katholische Kirchengemeinde, der regionale Bund der Deutschen Katholischen Jugend, der Jugendbeirat Seligenstadt sind neben der evangelischen Kirchengemeinde in ihm vertreten. Daneben sind noch als Personen unser Gemeindepädagoge, eine katholische und eine städtische Jugendreferentin mit im Team. Der „Einhardrock“ war ein großer Erfolg für Jung und Alt, auch viele Kirchenvorstandsmitglieder waren da und positiv überrascht, welche großartige Atmosphäre wir geschaffen hatten. Neben den Musikauftritten, auch von Schulbands, war unser Spielmobil, mit vielen Außenspielen da.

Finanziert wurde das ganze unter anderem über den Landkreis aus dem Budget zum Aufholen nach Corona. Dort werden wir mittlerweile als Vorzeigeprojekt genannt. Im nächsten Jahr wird es Dank des großen Erfolgs, eine weitere Auflage des „Einhardrock“ geben. Nachdem es schon länger eine Facebook-Seite der Kirchengemeinde gab, gibt es jetzt auch eine Instagram-Seite, die ich mit Beiträgen und Storys füllen darf. Gerade über Instagram erreichen wir vor allem unsere jüngeren Mitglieder wie unsere Konfis oder Teamer\*innen. Da ich mich am Computer und Smartphone sehr gut auskenne, werde ich öfter als „Experte“ zu Rate gezogen. So aktuell auch beim Thema hybride Kirchenvorstandssitzungen. Wir wollen uns Technik wie Konferenzlautsprecher und Webcam zulegen und die Digital-Teilnehmenden per Beamer auf die Leinwand projizieren. So soll dann jede Sitzung hybrid ablaufen können, falls jemand nicht kommen aber dennoch teilnehmen möchte. ■