

Gemeinde*leiten*

Für Kirchenvorstände, Kirchengemeinderäte, Presbyterien, Kirchenälteste

Orientierung

Anregungen

Impulse



Foto: ???

Neue Gremien braucht das Land!* –

Gemeindeleitungen auf dem Weg ins „transparochiale Zeitalter“

*... aber bitte nicht zusätzlich!

-
- | | |
|---|---|
| • Entlastung oder Entmachtung? | 2 |
| • Neue Aufgaben für kirchliche Leitungsgremien ... | 5 |
| • Haben die KV-Wahlen noch Zukunft? | 6 |
| • Agile und kooperative Strukturen als Grundlage ehrenamtlichen Engagements | 7 |
| • Weniger Verwaltung – mehr „das Eigentliche“?! | 8 |

Steffen Bauer

Entlastung oder Entmachtung?

Chancen und Risiken der Kirche vor Ort und in der Region

„Der hilft uns“, wurde mir vorhergesagt. Ich aber war skeptisch. Der oberste Jurist der Landeskirche hatte sich angesagt. Er wollte vor Ort dabei sein und die Diskussionen über die Zukunft der Kirche mit eigenen Ohren miterleben.

Er hatte schon einiges gehört: Man sei sich noch nicht sicher, aber eventuell würde man die neun Gemeinden samt ihrer Leitungsorgane auflösen wollen und stattdessen Haupt- und Ehrenamtliche in neuen Leitungsorganen um 5 Themen herum sammeln und als eine Gemeinde im ganzen Dekanat Kirche leben. Ich war fasziniert über den Weg, der zu diesem Zeitpunkt in Pforzheim schon zurückgelegt worden war: Ein halbes Jahr hatte man Menschen nach ihren Erwartungen an Kirche gefragt und „nur“ zugehört, ein halbes Jahr lang hatte man dann theologisch neu über den Auftrag von Kirche diskutiert, und dann wurden in einem weiteren halben Jahr zwei Szenarien „geboren“: Entweder wir fusionieren immer weiter oder wir entwerfen Kirche in Pforzheim ganz neu und lösen die bisherige Struktur komplett auf, so hieß es. Und nun kam er also, Kai Träger-Methling, der oberste Jurist dieser Kirche und machte genau das, was die Pforzheimer:innen selbst getan hatten: Er hörte zu. Am Schluss des Tages meldete er sich, stand auf und sagte sinngemäß: „Wenn Sie das mit der völlig neuen Struktur so machen wollen, dann schreibe ich Ihnen das entsprechende Erprobungsgesetz dazu. Wir kriegen das hin.“

Diese kleine Episode zeigt, was es im Moment vor allen Dingen braucht, damit die großen Umwälzungen in der Kirche gelingen: Haltungen des Nachfragens, des Aufeinander Hörens und dann der Ermöglichung gerade von Seiten der Leitungen auf allen Ebenen von Kirche und von allen Verwaltungen. Viel zu oft hört man, was nicht geht. Wichtig ist stattdessen die Frage: Was können wir tun, damit es geht.

Die Synode in Pforzheim hat nach einem zweijährigen Prozess in geheimer Abstimmung mit einer Mehrheit von 80% beschlossen, sich in eine völlig neue Struktur zu begeben. Man wollte sich nicht mehr alle paar Jahre neu strukturieren und letztlich vor allem optimieren müssen. Szenarien haben geholfen, nicht nur in alten Bahnen, sondern auch neu zu denken und zu planen. Mit Szenarien zu arbeiten hilft, es öffnet Horizonte.

In fast allen Landeskirchen wird über die Zukunft der Gemeinden nachgedacht. In Berlin Brandenburg schlesische Oberlausitz wurde eine Mindestgröße eingeführt und das Ergebnis war, dass die Zahl der Gemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts sich schnell fast halbiert hat. In Hessen-Nassau wurden binnen kurzer Zeit 159 „Nachbarschaftsräume“ gebildet, in denen nun alle rund 1150 Kirchengemeinden zusammenarbeiten. Mal tun sie dies in fusionier-

ten Gemeinden, mal als zusammengeschlossene Gesamtkirchengemeinde, in seltenen Fällen in einer Arbeitsgemeinschaft mit vielen Kirchengemeinden. Die aber müssen alle Fragen der Verwaltung, der Gebäude und des Personals an eine gemeinsame Steuerungsgruppe mit Entscheidungsbefugnissen delegieren. Für alle Gemeinden hat sich also enorm viel verändert, egal in welcher Rechtsform man sich im Nachbarschaftsraum zusammengeschlossen hat.

Auslöser für diese Veränderungen sind fast immer die schnell zurückgehenden Mitgliederzahlen. Dadurch entstehen immer schneller immer mehr ganz kleine Gemeinden, die für sich genommen kaum die Aufgaben einer Körperschaft des öffentlichen Rechts erfüllen können, so das Argument. Auslöser sind natürlich auch das Geld und noch mehr die geringer werdende Zahl an Pfarrer:innen. Mehr und mehr arbeiten die Hauptberuflichen über die bisherigen Gemeindegrenzen in Teams zusammen und das führt dazu, dass der alte Grundsatz der Gemeinde als Parochie nicht mehr gilt: „Unsere Kirche, unser Pfarrer, unser Pfarrhaus, unser Gemeindehaus, unsere Kindertagesstätte“. Dieses Bild von Gemeinde stimmt mit der Wirklichkeit immer weniger überein. Das schmerzt. Das weckt an vielen Orten Sorgen und Ängste und löst viele Fragen aus: Ist die Kirche noch im Dorf, im Stadtteil, im Quartier, ist sie noch nah bei den Menschen? Sie lebt doch von Beziehungen und Bindung, Glaube entsteht und lebt doch genau so: in einer Gemeinschaft. Diese Befürchtungen sind ernst zu nehmen. An vielen Orten hat man das Gefühl, dass Zusammenlegungen der eigenen Gemeinde die Identität berauben. Dahinter steht oft der einfache und nachvollziehbare Grund: Es soll doch so bleiben wie es ist.

Leider aber geht das nicht. Die bisherige Struktur lässt sich nicht mehr aufrechterhalten: Viel zu viele kirchliche Gebäude für immer weniger Gemeindemitglieder, immer weniger hauptamtliches Personal und auch die Anforderungen an die Gemeindeleitung von Haupt- UND Ehrenamtlichen steigt immer weiter. Eine Gemeinde als Körperschaft des öffentlichen Rechts hat eben nicht nur Rechte bezüglich Anstellungsträgerschaft und Eigentum und einen eigenen Haushalt, sondern auch Pflichten als Arbeitgeberin, als Eigentümerin und eine enorme Finanzverantwortung. Die bayerische Landeskirche hat 950 Pfarrer:innen nach ihrer Wochenarbeitszeit gefragt, die diese für „Verwaltung“ aufwenden. Herausgekommen sind über 14 Stunden. Und viele Ehrenamtliche in der Leitung einer Gemein-



Steffen Bauer

war Gemeindepfarrer und Dekan in der badischen Landeskirche, Studienleiter in der Organisationsberatung und Leiter der Ehrenamtsakademie in der Evangelischen Kirche Hessen-Nassau und ist seit September 2024 im Ruhestand. Jedes halbe Jahr schreibt er einen neuen Teil von „Landeskirchen unterwegs“ und vergleicht damit seit 5 Jahren die Veränderungsprozesse in den Landeskirchen. Er berät Gemeinde, Kirchenkreise und Kirchenleitungen in diesen Prozessen.

Seine Beiträge sind hier frei zugänglich: Landeskirchen unterwegs
steffenbauer@gmx.info

Foto: privat

de wenden nicht weniger Zeit auf. Deswegen laufen die Veränderungsprozesse im Moment auch mit dem Ziel, die Belastungen für Haupt- UND Ehrenamtliche zu reduzieren. Vorbild für solche Entlastungen sind in vielen Landeskirchen die Verbünde bezüglich der Kindertagesstätten. Schon vor Jahren hat man begonnen, die Personal-, Finanz- und Gebäudeverantwortung, eben die gesamte Geschäftsführung und Verwaltung auf der Dekanatsebene statt auf der Ebene der Kirchengemeinde anzusiedeln. Vor Ort geblieben ist dabei aber immer die religionspädagogische Verantwortung und Begleitung von Kindern, Mitarbeitenden und Eltern bzw. Familien. Was anfänglich skeptisch beäugt und nur zögernd angenommen wurde, hat sich schnell immer weiter durchgesetzt. Die Veränderung wurde an vielen Orten ein Erfolgsmodell. Hier ist Entlastung spürbar geworden, aber die inhaltliche Aufgabe vor Ort geblieben.

Was nun aber durch die Unterscheidung von Körperschaften des öffentlichen und kirchlichen Rechts für die Gemeinden in etwa vergleichbar angedacht wird, kommt vor Ort oft nicht als Versuch der Entlastung, sondern eher als Versuch einer Entmachtung an. Daran entzünden sich heftige Auseinandersetzungen. Man will die Rechte nicht an einer „höhere“ Instanz abtreten, weil man Bevormundung befürchtet, keine Mitsprachemöglichkeit mehr sieht, ja bezüglich der Gebäude wird mitunter sogar von „Enteignung“ gesprochen.

Was dabei oft übersehen wird: Schon jetzt sind die Kirchengemeinden keineswegs allein unterwegs. Schon jetzt ist es immer ein Zusammenspiel mehrerer Ebenen von Kirche, wenn es um Gebäude, ums Personal, um den Haushalt geht. „Genehmigungsvorbehalte“ regeln die Mitsprache und das Mitentscheiden der Gesamtkirche bzw. des Dekanats.

Was an manchen Orten im Moment auch schnell vergessen wird: Es wurde in den letzten Jahren immer schwerer, ausreichend Kandidierende für den Kirchenvorstand zu finden und viele, die dann gewählt wurden, wunderten sich schnell über die Tagesordnungen, die man dann abzuarbeiten hatte. Wie oft war der Satz zu hören: So hatte ich mir das nicht vorgestellt. Wie sehr wurde und wird mit Recht darüber geklagt, dass

man in den Kirchenvorständen eben kaum Zeit haben würde, über geistliche und theologische Fragen zu sprechen, über Zukunftsbilder von Kirche vor Ort, über Initiativen und Innovationen. Wann wurde denn über die Bedeutung des Abendmahls oder von Segenshandlungen gesprochen und wie oft? Genau darin liegt die große Chance jetzt. Überall, wo Ehrenamtliche sich finden, ist geistliches Leben erwünscht und wird gefördert. Immer mehr Landeskirchen wird bewusst, dass davon die Zukunft von Kirche mehr denn je abhängt. Ja, es stimmt: Wenn die Leitungsorgane der größeren Körperschaft des öffentlichen Rechts auftreten wie eine Behörde oder meinen, man könne „von oben“ bestimmen, wird sich das als der falsche Weg herausstellen. Haltungen wie die von Kai Tröger-Methling sind wichtig. Er ist übrigens jetzt Direktor des Evangelischen Oberkirchenrats der badischen Landeskirche und das ist auch gut so. Es geht um das Ermöglichen, das Fördern, das Ermutigen. Menschen, die sich ehrenamtlich vor Ort für Kirche und in der Kirche engagieren und das geistliche Leben gestalten, werden mehr denn je gebraucht und sie sollen dafür mehr Freiräume haben als zuvor. Denn sie werden, so ist die Entwicklung geplant, so wenig wie möglich mit Verwaltung und Bürokratie, mit Vorschriften oder gar Gesetzen konfrontiert sein. Überall ist zudem davon die Rede, dass Budgets, d.h. Geld zu Verfügung gestellt werden soll, um diesen Verantwortlichen vor Ort Initiativen zu ermöglichen. In den Leitungsgremien der Körperschaften des kirchlichen Rechts sollen die Tagesordnungen anders aussehen als zuvor. Das ist das Ziel.

Ja, es führt kein Weg daran vorbei: In zehn Jahren wird unsere Kirche anders aussehen. Viel hängt davon ab, wie sehr Ehrenamtliche sich mehr denn je für das geistliche Leben vor Ort und auf vielerlei Weise einbringen können. Da darf Verwaltungsaufwand vor Ort gerne abgelöst werden durch mehr Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative, aber dazu bedarf es nicht nur neuer Strukturen, sondern vor allem auch neuer Haltungen als Grundlage des Umgangs miteinander. Der Weg dorthin wird kein leichter sein, aber als Christen sollten wir ihn mutig und hoffnungsvoll angehen. ■

Impressum

Herausgeber

- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau: eaA – Ehrenamtsakademie
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern: Wirkstatt evangelisch für Gemeinde- und Kirchenentwicklung
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers: Evangelische Agentur
- Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck: Landeskirchenamt – Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland: Werk für Kirchen- und Gemeindeentwicklung der Ev. Luth. Kirche in Norddeutschland.

- Evangelische Kirche von Westfalen: oikos-Institut für Mission und Ökumene

Redaktion

- Verantwortl. Redakteurin: Susanne Briese (Hannover)
- Dr. Ralph Fischer (Fulda)
- Ina Wittmeier (Darmstadt)
- Martin Simon (Nürnberg)
- Hartmut Schneider (Hammersbach)
- Dr. Kristin Junga (Hamburg)
- Kuno Klinkenborg (Dortmund)
- Bianca Rolf (Dortmund)

Anschrift der Redaktion

Redaktion „Gemeinde leiten“
Susanne Briese
Evangelische Agentur der Landeskirche Hannovers
Archivstraße 3, 30169 Hannover

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“.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge spiegeln nicht notwendig die Meinung der Redaktion wider.



Das Thema der Ausgabe 3/2026: Zeit ist kostbar!

Neue Aufgaben für kirchliche Leitungsgremien

Aus systemischer Perspektive: Wahrnehmen, Experimentieren, Reflektieren

Die gewachsene Struktur der Kirchenvorstandsarbeit konnte Antworten auf frühere Herausforderungen geben, heute besteht die Realität von Haupt- und Ehrenamtlichen jedoch häufig aus operativer Überlastung, Detailsteuerung und Konfliktvermeidung. Was tun?

Bei vielen Kirchenvorstandsmitgliedern gibt es das diffuse Gefühl, dass die eigentlichen Herausforderungen der Gemeinde nicht erreicht werden. Aus systemischer Perspektive lässt sich dieses Phänomen als zunehmende Selbstreferenzialität beschreiben: Man beschäftigt sich primär mit den eigenen Strukturen, Routinen und Erwartungen. Die Umwelt – gesellschaftliche Veränderungen, veränderte religiöse Suchbewegungen, kirchenferne Lebenswelten – taucht höchstens indirekt auf, meist als Problem oder Störgröße.

Die Organisation sieht immer weniger von dem, was außerhalb ihrer selbst geschieht. Gremien werden so zu Orten der Stabilisierung – nicht der Erneuerung. Diese ist jedoch dringend geboten, der Innovationsdruck ist aufgrund der disruptiven Veränderung in Kirche und Gesellschaft hoch. Doch sind viele Gremien historisch auf Konsens, Ausgleich und Absicherung angelegt, was für Stabilität sinnvoll ist, jedoch innovationshemmend wirkt. Sind unsere Gremien also Teil der Lösung – oder Teil des Problems?

Wohl beides. Noch Teil des Problems, könnten sie durch eine konsequente Klärung ihrer Rolle und die Ergänzung neuer Funktionen jedoch die Transformation von Kirche ermöglichen. Lassen Sie uns den Kirchenvorstand zukünftig auch verstehen als:

– Erkundungs- und Resonanzgremium, das gesellschaftliche, lokale und kulturelle Veränderungen wahrnimmt und ihre Bedeutung für die eigene Organisation reflektiert. Dazu tritt es in den Dialog mit Nicht-Mitgliedern, kirchenfernen Milieus und lokalen Akteuren – etwa durch Großgruppenformate oder eine stärkere Gemeinwesenorientierung.

– Experimentier- und Innovationsgremium, das Neues initiiert, begleitet und auswertet. Klassische Gremien sind auf Stabilität, nicht auf Variation ausgerichtet. Innovation braucht jedoch die temporäre Abweichung von der Normalorganisation. Sinnvoll wäre daher eine Projektgruppe mit eigenem Budget und Entscheidungsfreiräumen, ohne Genehmigungsschleifen, aber mit Rückkopplung an bestehende Gremien. So entsteht ein Schutzraum für Ungewohntes.

– Reflexions- und Lerngremium, das sich regelmäßig Zeit für eine Retrospektive nimmt. Eine Sitzung im Jahr könnte dem Lernen gewidmet werden, bei dem Fragen wie „Was gibt uns Energie?“, „Welche Muster reproduzieren wir?“ oder „Welche Entscheidungen vermeiden wir systematisch?“ bearbeitet werden.

Was braucht es, damit sich Gremien stärker auf diese Funktionen konzentrieren können? Zunächst eine konsequente Rollenklärung: Ist der Kirchenvorstand strategisches Gremium oder operativ tätig? Kommuniziert er primär geistlich oder organisational? Versteht er sich als Interessenvertretung oder als Gestalter des Ganzen? Mein Vorschlag: Er arbeitet als strategisches und gestaltendes Gremium. Operatives wird an Hauptamtliche, Projektgruppen und Teams delegiert. Interessenvertretung dient als Legitimationsquelle, nicht als dominierender Arbeitsmodus – insbesondere angesichts regionaler Zusammenschlüsse eine zentrale Herausforderung. Ob der Kirchenvorstand eher geistlich oder organisational agieren sollte, bleibt offen. In Transformationsprozessen braucht es beides: organisationale Entscheidungsfähigkeit und kollektive Sinnverarbeitung.

Ein weiterer Baustein ist die Nutzung neuer Entscheidungslogiken. Detailentscheidungen und Konsenszwang binden Ressourcen, Mehrheitsentscheidungen produzieren Verlierer. Die Ermächtigung von Ausschüssen, Projektgruppen und Rollenträgern setzt Energie frei. Mit Widerstandsabfrage und Konsensmoderation stehen systemische Werkzeuge zur Verfügung, die unterschiedliche Perspektiven integrieren und Entscheidungen unter Unsicherheit ermöglichen. Entscheidend ist, zu unterscheiden, welche Logik wann passt.

Zuletzt kommt es – wie so oft – auf die Haltung an. Gremien können eine Kultur der Ermöglichung fördern: einen Raum, in dem Ausprobieren und Scheitern erlaubt sind, Lernen im Vordergrund steht und Kontrolle im Hintergrund. Denn Innovation entsteht dort, wo Unsicherheit bearbeitbar wird – nicht dort, wo Kontrolle maximiert wird. Es ist letztlich eine Frage der Governance: Wie wollen wir Gemeinde zukünftig leiten? ■



Christian Leibner ist Gemeindepädagoge sowie systemischer und gestalterorientierter Berater. Er arbeitet im IPOS-Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKH. Dort ist er Projektstudienleiter für den Transformationsprozess ekhn2030.

Foto: IPOS

Impuls

Prof. Dr. Christoph Goos

Haben die KV-Wahlen Zukunft?

Ein Einblick in die aktuelle Debatte in juristischer Perspektive

„Onlinewahl, Briefwahl, Urnenwahl, was für ein Aufwand! Eine Wahlversammlung nach dem Sonntagsgottesdienst wäre doch vollkommen ausreichend.“ Haben die KV-Wahlen Zukunft, und wenn ja, welche?

Eine gemeinsame Auswertung der KV-Wahlen 2024 durch die mit ihrer Vorbereitung und Durchführung betrauten Verwaltungsfachleute und Kirchenjurist:innen der niedersächsischen Kirchen hat ergeben, dass Aufwand und Kosten erheblich waren, die Wahlbeteiligung in Hannover mit knapp über 25 Prozent im Vergleich zu den vorangegangenen KV-Wahlen erfreulich hoch, aber im Vergleich zu Kommunalwahlen immer noch ernüchternd niedrig. In Niedersachsen mussten kirchenverfassungsfeindlich agierende Kandidierende oder Gewählte ausgeschlossen werden. Nicht nur in Hannover wurde vieles bewusst erleichtert: Neben Onlinewahl und Briefwahl konnte auch eine Wahl im Wahllokal stattfinden. Schon wenn nur drei Wahlvorschläge vorlagen, kam eine Wahl zustande. Zur Wahl vorgeschlagen werden konnte auch, wer nur für eine Amtszeit von drei Jahren zur Verfügung stehen wollte. Bereits 16-Jährige waren wählbar, auch mehrere Familienangehörige konnten gleichzeitig KV-Mitglieder sein. Die Unterstützer:innen-Unterschriften wurden abgeschafft. Und doch ist es vielerorts nicht gelungen, eine „echte“ Wahl oder überhaupt eine Wahl durchzuführen. Wie das Wahlverfahren kostensenkend weiter vereinfacht werden kann, ohne eine möglichst breite Beteiligung aller Wahlberechtigten zu hindern, bedarf noch näherer Diskussion.

Kirchenverfassungsrechtlich sind die KV-Wahlen unverzichtbar: Die Kirchenvorstände werden in Hannover alle sechs Jahre gebildet. Sie bestehen neben berufenen, ernannten und Mitgliedern kraft Amtes vor allem aus gewählten Mitgliedern. Die Kirchenmitglieder sind „aufgerufen“, sich an ihnen zu beteiligen. Das Kirchenrecht ist, wie Michael Germann pointiert formuliert hat, „die Form, in der sich die Gemeinschaft der Getauften auf die Verheißung der Gegenwart Gottes hin darüber verständigt, welches kirchliche Handeln als geistlich angezeigt verantwortet werden soll.“

Wenn diese Verständigung gelingen soll, muss in geeigneter Weise geregelt werden, welche Mitglieder der „Gemeinschaft der Getauften“ sich an welchen Orten über welche Fragen des kirchlichen Handelns verständigen. Alle wahlberechtigten Kirchenmitglieder müssen die Möglichkeit haben, zumindest eines dieser Gremien direkt wählen zu können. Die Kirchenmitglieder einer Kirchengemeinde wählen deren Kirchenvorstand, die Kirchenvorstände die Mitglieder der Kirchenkreissynoden und der Landessynode. In Württemberg wählen die Gemeindeglieder auch die Mitglieder der Landessynode direkt.

Die größte Herausforderung im Hinblick auf die kommenden KV-Wahlen dürfte die Frage der sich rasch verändernden Strukturen sein. Kirchengemeinden und Kirchenkreise werden größer. In mehreren EKD-Gliedkirchen wird darüber nachgedacht, zukünftig nur noch die Kirchenkreise als Körperschaften des öffentlichen Rechts zu verfassen. In Braunschweig hat die Landessynode nach einem kurzen, aber intensiven Partizipationsprozess Ende November 2025 ein Eckpunktepapier beschlossen, nach dem an die Stelle der derzeit 239 Kirchengemeinden 16 Regionalkirchengemeinden mit jeweils 10.000 bis 15.000 Mitgliedern treten sollen. Die „Ortsausschüsse“, die das kirchliche Leben vor Ort in den Regionalkirchengemeinden gestalten sollen, sollen nicht direkt gewählt, sondern von den Regionalkirchenvorständen berufen werden. Die Kirchenwahlen werden dadurch nicht entbehrlich: Die Regionalkirchenvorstände sollen auch in Braunschweig weiterhin alle sechs Jahre von den Gemeindegliedern gewählt werden.

Eine weitere aktuelle Herausforderung dürfte im Umgang mit Kandidierenden liegen, die Mitglieder politischer Parteien oder sonstiger Vereinigungen sind, die Ziele verfolgen, die im Widerspruch zum Auftrag der Kirche oder zu den Grundsätzen ihrer Ordnung stehen. Verfassungsschutzstufungen können hierfür indiziell sein, eine kircheneigene Auseinandersetzung mit Programmatik und Praxis einer Partei oder sonstigen Vereinigung aber nicht ersetzen. Die für die KV-Wahlen 2024 geltenden Bestimmungen und die zugehörigen Ausführungsbestimmungen waren in Niedersachsen bewusst so gefasst, dass die „bloße“ Mitgliedschaft in einer solchen Partei oder Vereinigung nicht ausreichend war, sondern nur eine über die Mitgliedschaft hinausgehende „aktive Unterstützung“ solcher Vereinigungen zum Verlust der Wählbarkeit führte. Eine moderate „Verschärfung“ der bisherigen Regelungen könnte darin bestehen, Mitglieder, die sich nicht deutlich von den im Widerspruch zum Auftrag der Kirche und ihrer Ordnung stehenden Zielen einer solchen Partei oder Vereinigung distanzieren, die Wählbarkeit abzuerkennen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die KV-Wahlen haben Zukunft. Welche Bedeutung sie angesichts von Strukturveränderungen künftig haben werden, welcher Sicherungen und welcher Verfahrensänderungen es bedarf, wird sich zeigen. ■



Prof. Dr. Christoph Goos ist seit Juni 2025 Juristischer Vizepräsident des Landeskirchenamtes der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Zuvor war er als leitender Jurist der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig und als Prodekan und Professor für öffentliches Recht am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz in Halberstadt tätig.

Foto: Jens Schulze, Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers

Agile und kooperative Strukturen als Grundlage ehrenamtlichen Engagements

Einblicke in UND Marburg

Ehrenamtliches Engagement ist das Herz von UND Marburg. Viele Menschen bringen Zeit, Ideen, Kreativität und Verantwortung ein – mitten im Geschehen. Möglich wird das durch eine besondere Art, Gemeinde zu organisieren: agil, kooperativ und bewusst mit flachen Strukturen.

Leitung durch Kooperation – Kommunikation als Schlüssel

UND Marburg wird nicht klassisch hierarchisch geleitet und hat keine:n Pfarrer:in. Stattdessen wird versucht, in Teams und mit starker Einbindung von Ehrenamtlichen eine neue Leitungskultur zu leben. Durch agile Strukturen sollen Entscheidungen dort getroffen werden, wo Ehrenamtliche konkret Verantwortung übernehmen.

Es gibt thematische Cluster mit verantwortlichen Teams, die in ihrem Bereich über ein Budget verfügen und vieles selbstständig entscheiden können. Macht liegt dabei an den inhaltlichen Stellen, an denen Entscheidungen tatsächlich getroffen werden. Eine hohe Kommunikation zwischen Clustern und Teams ist dafür Grundvoraussetzung.

Lernorientierung steht im Mittelpunkt: Fehler werden als Teil von Entwicklung verstanden. Hauptamtliche verstehen sich eher als Coaches. Ehrenamtliche erleben sich dadurch nicht als „helfende Hände“, sondern als mitgestaltende Personen. Ideen können direkt eingebracht und umgesetzt werden. Das ermöglicht schnelle Partizipation und eine hohe Selbstwirksamkeit.

Insgesamt entsteht so ein empowernder Rahmen mit vielen Vorteilen:

- **Schnelle Verantwortungsübernahme:** Ehrenamtliche können zügig Aufgaben übernehmen und unkompliziert einsteigen.
- **Große Selbstwirksamkeit:** Eigenes Engagement zeigt oft schnell Wirkung, motiviert und stärkt. Der Handlungsspielraum ermöglicht es, eigene Ideen umzusetzen.
- **Stärkung von Minderheiten:** Flache Strukturen erleichtern es, auch leise Stimmen wahrzunehmen. Menschen, die in klassischen Hierarchien wenig Raum haben, können Verantwortung übernehmen und Akzente setzen.

Gleichzeitig bedeutet dieses Modell: Leitung braucht viel Kommunikation. Abstimmungen, Feedbackschleifen und gemeinsame Klärungen sind zentral. Das kann anstrengend sein, sorgt aber dafür, dass Entscheidungen nah an der gelebten Praxis bleiben.

Herausforderungen:

Überforderung und fehlende Korrektive

Diese Offenheit und Dynamik haben auch eine Kehrseite. Wo Entscheidungsmacht abgegeben und verteilt wird, entsteht ein gewisser Kontrollverlust. Das gilt besonders bei klassischen Aufgaben, die sonst stark pastoral geprägt sind. Dafür braucht es eine fehlerfreundliche Kultur und Vertrauen. Gleichzeitig zeigen sich Herausforderungen:

- **Schnelle Überforderung:** Früh übertragene Verantwortung kann Menschen auch überfordern. Nicht jede:r kann oder möchte sofort so viel gestalten und entscheiden.
- **Wenig Kontrolle „von oben“:** Bewusst geringe zentrale Steuerung bedeutet auch, Entscheidungen auszuhalten. Das kann Spannungen erzeugen.

Ein praktisches Beispiel:

Gottesdienst bei UND Marburg

Besonders sichtbar wird das im Gottesdienst. An einem Sonntag sind rund 25 Ehrenamtliche in verschiedenen Teams aktiv. Die Teams arbeiten weitgehend eigenständig und bringen ihre Ideen in ein Gottesdienst-Koordinationsteam ein, das Abläufe und Inhalte zusammenführt. Das sorgt für Vielfalt, Lebendigkeit und ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Gleichzeitig wird es dort auch spürbar, wo Unterschiede irritieren: Was für die einen kreativ und befreiend ist, kann für andere irritierend oder überfordernd sein.

Ein Zwischenfazit

UND Marburg lebt von einer Kultur des Vertrauens und der Beteiligung. Das schafft Dynamik, Identifikation und ein hohes Engagement. Gleichzeitig braucht dieses Modell:

- Aufmerksamkeit für Überforderungssituationen,
 - Räume für Feedback und Korrektur,
 - Geduld im Umgang mit Reibung und Vielfalt.
- Ehrenamt bei UND Marburg ist kein „Mitlaufen“, sondern Mitgestalten. Wer sich darauf einlässt, erlebt große Freiheit – und trägt zugleich Verantwortung für das Ganze. Wie sich das weiterentwickelt, bleibt ein offener Prozess, der gemeinsam gestaltet wird. ■



Dr. Tobias Faix

ist Rektor der CVJM-Hochschule in Kassel und Professor für Praktische Theologie. Er engagiert sich ehrenamtlich im kirchlichen Startup UND Marburg und ist Landes-synodaler in der EKKW sowie im Kammernetzwerk der EKD.

Weitere Informationen zur Struktur und Kultur gibt es unter: www.und-marburg.de. Einen Einblick in die beschriebenen Gottesdienste gibt es bei YouTube unter: <https://www.youtube.com/@UNDMarburg>

Praxis

Foto: privat

Medienhaus der Ev. Kirche in
Hessen und Nassau GmbH
Emil-von-Behring-Str. 3
60439 Frankfurt am Main



Sylvia Gerner,
Kirchenvorstandsfachbe-
gleitung und Kirchenvor-
steherin von 2012-2024

Sylvia Gerner

Weniger Verwaltung – mehr „das Eigentliche“?!

Während meiner Tätigkeiten als Kirchenvorsteherin und als Kirchenvorstandsfachbegleitung begegnete und begegnet mir häufig der Wunsch nach einem Weniger an Verwaltungsaufgaben und einem Mehr an Spiritualität.

Als ich vor vielen Jahren neu als Kirchenvorsteherin angetreten bin, war ich über die Fülle an Aufgabenbereichen ein wenig überrascht. Die Tagesordnung einer KV-Sitzung ist lang und vor allem mit Belangen bezüglich der Verwaltung gefüllt: Es geht um Friedhofsordnungen, Gottesdienstpläne, Personalfragen und, und, und. Spirituelle Themen wurden aufgrund der vielen anderen drängenden Angelegenheiten oft hintenangelassen. Dies habe ich mit der Zeit verstanden, denn schließlich wollte auch ich irgendwann nach Hause kommen und nicht bis zwölf Uhr in der Nacht tagen. Wenn man aber die Sehnsucht nach einem spirituellen Austausch in sich trägt, wünscht man sich in einem christlichen Gremium den Raum dafür. Wäre das nicht der Fall, hätte ich mich auch für den Vorstand eines ortsansässigen Vereins zur Wahl stellen können. Aufgrund dieses Dilemmas – einerseits das Tagesgeschäft, andererseits der Wunsch nach der Beschäftigung mit spirituellen Aspekten der Gemeindeleitung – bin ich dem Vorhaben der Landeskirche, dass die Aufgaben in Zukunft anders verteilt oder gar abgegeben werden können, zunächst aufgeschlossen gegenübergetreten. Das Loslassen ist jedoch selten ein leichter Weg.

So ist es nicht von der Hand zu weisen, dass es für Unsicherheit sorgen kann, wenn Themen plötzlich nicht mehr (ausschließlich) vor Ort beraten, sondern ausgelagert werden. In unserer Gemeinde wurde zum Beispiel die Jugendarbeit mit der aus der Nachbargemeinde zusammengelegt. Dadurch geht für die Jugendlichen in gewisser Weise eine klare Zugehörigkeit zur eigenen Gemeinde verloren, gleichzeitig lernen sie aber, über die Grenzen der eigenen Gemeinde hinauszugehen und zu denken. Auch der Umzug unseres Archivmaterials in das landeskirchliche Archiv sorgte zunächst für Verwirrung. Als wir dann bei einem Besuch desselbigen feststellen konnten, wie wertschätzend mit unseren Schriftstücken umgegangen wird, konn-

ten einige Bedenken abgelegt werden. Für weitere Verwirrung sorgt im Moment der neue, mit der Nachbargemeinde abgestimmte Gottesdienstplan, in dem eben nicht mehr jeden Sonntag um 9.30 Uhr in unserer Kirche ein Gottesdienst vorgesehen ist. Das fühlt sich sehr ungewohnt an. Letztlich kann also festgehalten werden: Die Umstrukturierungen finden auf allen Ebenen statt und erfordern Mut und manchmal auch mehr Vertrauen als der einzelne aufbringen kann. Veränderungen tun weh und jeden schmerzt es an einer anderen Stelle. Aber natürlich wissen wir alle, dass uns der deutlich werdende Mangel an Ressourcen keine andere Wahl lässt. Die jährlich vermeldeten Austritte und Eintritte zeigen einen klaren Trend. Daher bin ich trotz allem froh, dass meine Kirche sich bewegt und umdenkt. Jetzt ist offenbar die Zeit. Unsere Kirche benötigt also aufgrund der Entwicklungen neue Strukturen und im Moment liegt das Hauptaugenmerk auf den formalen Gegebenheiten. Wichtig wäre mir dabei, dass damit inhaltliche Aspekte wieder mehr in den Mittelpunkt rücken. Denn ich als Christin, die sich der evangelischen Kirche immer noch zugehörig fühlt, wünsche mir mehr Raum für Spiritualität. Wenn es mir um reine Verwaltungsarbeit ginge, hätte ich im Jahr 2026 eine große Auswahl an Gruppen, in welchen ich mich ehrenamtlich engagieren könnte.

Die Verteilung von Aufgaben auf unterschiedliche Ebenen birgt demnach neben den neuen Herausforderungen auch neue Chancen: Wenn ein Kirchenvorstand einige Punkte von der Tagesordnung streichen kann, bietet sich ihm damit die Möglichkeit, anderes in den Blick zu nehmen: Vielleicht möchte man sich mehr damit beschäftigen, welche unterschiedlichen religiösen Erfahrungen im eigenen Kreis vorhanden sind. Das sorgt für gegenseitiges Verständnis und stärkt das Miteinander. Vielleicht ist dann auch mehr Zeit, um nicht nur über Gottesdienstzeiten und -orte nachzudenken, sondern gestalterisch an den Gottesdiensten teilzuhaben. Vielleicht erfreut es mich auch einfach, wenn mein Gremium wieder die Energie dafür hat, gemeinsam über die christliche Botschaft von Liebe und Vergebung nachzudenken. Das sind doch gute Aussichten! ■