

## 4 Organisation und Arbeit der Gemeindeleitung

Eine Kirchengemeinde ist nicht nur eine religiöse Gemeinschaft, sondern auch eine Organisation, in der Ressourcen nicht unbeträchtlichen Volumens verwaltet, regelmäßige Veranstaltungen organisiert, Kontakte zu zahlreichen kirchlichen und nicht-kirchlichen Einrichtungen und Akteur\*innen gepflegt werden und die Kommunikation des Evangeliums in vielen verschiedenen Formen erfolgt. Dass die Mitglieder der Gemeindeleitung, denen die Verwaltung des größten Teils dieser Aufgaben obliegt und die diese Tätigkeit überwiegend ehrenamtlich neben beruflichen und privaten Verpflichtungen ausüben, sich mitunter überfordert fühlen, wurde in Kapitel 3 dargestellt. Zugleich wurde aber auch deutlich, dass die Tätigkeit in Kirchengemeinderat, Gemeindekirchenrat, Kirchenvorstand oder Presbyterium für deren Mitglieder persönlich ein wichtiger Teil ihres Lebens ist.

Die persönlichen Aspekte von subjektiver Relevanz, individueller Zufriedenheit, persönlichen Erfahrungen und Erlebnissen stellen eine Komponente dessen, was Organisationen erfolgreich macht: Die Motivation der Mitarbeitenden bleibt bestehen, eine Identifikation mit der Tätigkeit und der Organisation ist wahrscheinlich. Die andere Seite besteht in der Organisation selbst und äußert sich darin, inwiefern deren Verfahren dem Organisationszweck dienlich sind. Im Folgenden werden beide Komponenten betrachtet, die der Individuen mit ihren Erfahrungen und Beurteilungen und die der Organisation mit ihren Verfahren. Zunächst geht es um die persönlichen Erfahrungen der Kirchenältesten in dem gemeindeleitenden Gremium und um Transparenz (4.1). Effizienz des Gremiums und thematische Ausgewogenheit skizzieren die Organisation Gemeindeleitung (4.2), bevor dann mit einem Blick auf den Einsatz von Organisationsentwicklungs- und Managementverfahren die Gemeinde als Ganze in den Fokus gelangt (4.3). Die Frage nach der Zufriedenheit, die die Kirchenältesten mit der Arbeit in der Gemeindeleitung empfinden (4.4), beschließt die Analysen zu den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen,

worauf dann noch eine Zusammenfassung folgt (4.5). Das Kapitel schließt mit einem Vergleich zu den Gnadauer Gemeinschaften und freikirchlichen Gemeinden (4.6), dem noch eine kurze Zusammenfassung folgt (4.7).

## 4.1 Erfahrungen in der Gemeindeleitung

Im Kapitel 3 war beschrieben worden, dass sich Kirchenälteste zu einem nicht unbeträchtlichen Teil manchmal durch ihre Tätigkeit in der Gemeindeleitung überfordert fühlen. Insbesondere Vorsitzende und deren Stellvertreter\*innen kennen dieses Gefühl. Dennoch haben zwischen einem Drittel (Vorsitzende) und gut der Hälfte (Kirchenälteste ohne weitere Funktionen) noch keine Fortbildung im Bereich Gemeindeleitung besucht, zum Teil dezidiert, weil sie meinten, dies sei nicht erforderlich gewesen. Eine Vermutung für letztere Angabe besteht darin, dass die erforderlichen Kompetenzen nach Einschätzung der Kirchenältesten bereits vorlägen. Und tatsächlich zeigt die Frage nach den persönlichen Erfahrungen in dem Gremium der Gemeindeleitung, dass rund drei Viertel der Kirchenältesten und Pfarrpersonen angeben, ihre Kompetenzen einbringen zu können, wobei 35 Prozent meinen, dass dies völlig zuträfe, 41 Prozent sind der Ansicht, dies treffe eher zu – und weitere 20 Prozent sehen dies zumindest teilweise gegeben (Abbildung 4.1). Etwa gleichauf liegt die Zustimmung zu der Aussage, das eigene Engagement fände Anerkennung, und dass das Engagement als persönliche Bereicherung empfunden wird. Mit rund einem Fünftel verhaltenerer Stimmen, die meinen, nur teils-teils Anerkennung zu finden, ihre Kompetenzen nur zum Teil einbringen zu können, zum Teil auch nicht, und die ihr Engagement teils-teils persönlich als bereichernd empfinden, gibt es zwar ein kritisches Potenzial, das sich aber kaum von dem in anderen Tätigkeitsfeldern unterscheiden dürfte. Der Anteil derjenigen, die keine Anerkennung empfinden, ihre Kompetenzen meinen, nicht einbringen zu können, und das Engagement nicht als persönliche Bereicherung empfinden, ist mit drei bis vier Prozent ausgesprochen gering. Dass die Tätigkeit in der Gemeindeleitung als vielfältig und interessant empfunden wird, findet ebenfalls hohe Zustimmungswerte. Deutlich geringer fällt dann schon die Zustimmung zur Aussage aus, man könne in der Gemeindeleitung den eigenen Glauben stärken: Die Hälfte der Kirchenältesten stimmt dem zu (15 Prozent voll und ganz, 35 Prozent eher), aber ein knappes Fünftel nicht. Ein noch stärkeres Engagement kommt aber gleichwohl für nur Wenige (rund sieben Prozent) in Frage.

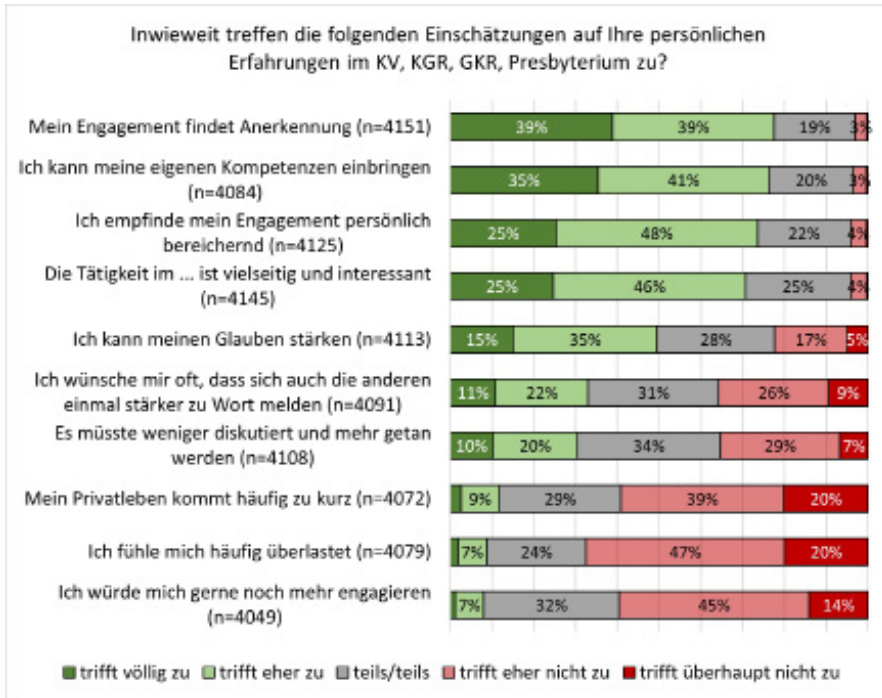


Abbildung 4.1: Erfahrungen in der Gemeindeleitung

Die Entsprechung zur Überforderung, die in Kapitel 3 angesprochen wurde, ist hier das Gefühl der Überlastung – und tatsächlich ähneln sich die Antwortverteilungen trotz unterschiedlicher Frageformulierungen. Fühlen sich insgesamt 29 Prozent der Kirchenältesten manchmal überfordert (Abbildung 3.8), so stimmen hier sieben Prozent der Aussage einer häufigen Überlastung eher zu, 24 Prozent teils-teils. Noch mehr stimmen der Aussage zu, das Privatleben käme häufig zu kurz: auf rund 12 Prozent trifft dies völlig (drei Prozent)<sup>35</sup> oder eher (neun Prozent) zu und auf 29 Prozent noch teilweise.

Wie zu vermuten, gibt es bei dieser Frage natürlich je nach Aufgabenverteilung in Gemeinde und Gemeindeleitung unterschiedliche Empfindungen. Und es zeigt sich, dass einige Aussagen in engem Zusammenhang miteinander stehen und damit jeweils Grundtendenzen des Engagements markieren. Dies ist zum einen die Tendenz oder auch Dimension des bereichernden Engagements, zu dem die Aussagen gehören, das Engagement finde Anerkennung, sei persönlich bereichernd, als Tätigkeit vielseitig und interessant und

<sup>35</sup> Die drei Prozent „trifft völlig zu“ werden in der Abbildung nicht mit einem Zahlenwert ausgewiesen, der dunkelgrüne Abschnitt des Balkens entspricht genau diesem Prozentwert.

biete die Möglichkeit, eigene Kompetenzen einzubringen (oberer Teil von Abbildung 4.2). Die zweite Dimension ist das belastende Engagement, wozu Überlastungsgefühle und das zu kurz kommende Privatleben zählen (mittlerer Teil von Abbildung 4.2). In Abbildung 4.2 ist zu den jeweiligen Aussagen der Mittelwert auf der 5-stufigen Antwortskala (von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu) eingetragen, und zwar unterschieden nach Pfarrpersonen, anderen Haupt- und Nebenamtlichen, Ehrenamtlichen mit weiteren Funktionen in der Gemeindeleitung oder in anderen kirchlichen Gremien sowie nach Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen<sup>36</sup>.

Bei den Aussagen zum bereichernden Engagement im oberen Teil der Abbildung sind die Unterschiede zwischen diesen Funktionsgruppen relativ gering, die Beurteilungen alle im positiven Zustimmungsbereich<sup>37</sup>. Wenn man die kleinen Unterschiede interpretieren will, so lässt sich am ehesten festhalten, dass die Pfarrpersonen am stärksten die Erfahrung gemacht haben, ihre eigenen Kompetenzen einbringen zu können (Mittelwert M 4,3), die Ehrenamtlichen ohne weitere Funktion am wenigsten, aber doch auch noch in einem beträchtlichen Maß (M 3,9). Dafür finden die Pfarrpersonen das Engagement persönlich weniger bereichernd als dies für Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen der Fall ist (M 3,7 zu 4,0) – aber die Unterschiede sind relativ gering. Deutlich größer sind sie im Hinblick auf die Belastungen, die die Arbeit in der Gemeindeleitung mit sich bringen. Während Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen sich eher nicht häufig überlastet fühlen oder meinen, ihr Privatleben käme zu kurz (Mittelwerte 2,1), trifft dies auf Pfarrpersonen deutlich häufiger zu (M 2,6 beziehungsweise 3,2). Aber selbst bei den Pfarrpersonen bewegen sich die Antworten damit im Durchschnitt noch nicht im Bereich der Zustimmung, sondern eher in dem vagen Teils-teils. Entsprechend sind es auch ganz besonders die Pfarrpersonen, die sich nicht gern noch mehr engagieren würden (M 2,1), aber auch für Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen ist dies kaum eine Option (M 2,5). Die Beantwortung dieses Statements ist höchstwahrscheinlich, genau wie die der anderen im unteren Teil von Abbildung 4.2 aufgeführten, in hohem Maße durch die beruflichen Erfahrungen und damit einhergehenden Rollenerwartungen der und an die Pfarrpersonen in ihren Gemeinden mitgeprägt. Der Wunsch, dass sich auch andere etwas stärker zu Wort melden, der bei den Pfarrpersonen vorhanden ist (M 3,4), jedoch eher nicht bei Ehrenamtlichen ohne weitere

<sup>36</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung Kapitel 3.1.

<sup>37</sup> Bei der 5-stufigen Skala liegt der quasi-neutrale Mittelwert bei dem Wert 3, die in diesem Fall für teils-teils steht. Werte unterhalb der Drei signalisieren Ablehnung, Werte größer 3 Zustimmung zu der jeweiligen Aussage.

Funktionen (M 2,7), verweist darauf: Man ist es eben gewohnt und erwartet es auch, das die Pfarrerrinnen oder Pastoren das Wort ergreifen, wie es ja in der Gemeinde oftmals üblich ist, was in dem Gremium der Gemeindeleitung aber nicht unbedingt der Fall sein muss, da Pfarramt und KV beziehungsweise KGR, GKR und Presbyterium gemeinsam die Gemeinde leiten, mit teils unterschiedlichen Aufgabenbereichen<sup>38</sup>. Dass die Pfarrpersonen in deutlich geringerem Maße die Erfahrung gemacht haben, ihren Glauben in der Arbeit des Gremiums stärken zu können, als dies für Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen der Fall ist (M 2,7 gegenüber 3,5) ist naheliegend, wie auch die divergierende Einschätzung darüber, dass weniger diskutiert und mehr getan werden sollte: Die Pfarrpersonen „machen ständig“ etwas in der Gemeinde, und stimmen dieser Aussagen deshalb auch eher nicht zu, im Unterschied zu den anderen Funktionsgruppen.



Abbildung 4.2: Erfahrungen in der Gemeindeleitung, unterschieden nach Funktion der Kirchenältesten (Mittelwerte)

38 Die Pfarrpersonen haben das uneingeschränkte Kanzelrecht; Finanz-, Personal-, Verwaltungshoheit und Ähnliches liegen aber beim Leitungsgremium.

Interessant ist neben diesen zum Teil deutlichen Differenzen zwischen Pfarrpersonen und Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen noch zweierlei. Andere Haupt- und Nebenamtliche sowie Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen ähneln sich stark in ihren Einschätzungen, was daran zu sehen ist, dass sich deren Linien nahezu überlagern. Die Ähnlichkeit der Erfahrung verweist auf ähnliche Einbindung oder auch Einblicke in die kirchliche Organisation. Auch wenn andere Hauptamtliche eher selten Vollzeit beschäftigt sein dürfen und Nebenamtliche auch nur stundenweise, so können sie es kaum vermeiden, über organisatorische Entwicklungen und kircheninterne Debatten informiert zu sein. Das Gleiche trifft auf Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen zu, die über ihre Tätigkeit in anderen Gremien oder ihre spezifischen Funktionen in der Gemeindeleitung Zugang zu weitergehenden Informationen haben und stärker in die Gesamtkirche eingebunden sind, als dies für Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen zutrifft. Unter diesem Aspekt ist dann wiederum interessant, bei welchen Aussagen diese beiden Funktionsgruppen eher die Einschätzungen der Pfarrpersonen teilen oder diejenigen der Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen. Bei den Fragen zum bereichernden Engagement bewegen sie sich genau in der Mitte, was sich aber angesichts der geringen Differenzen einer Interpretation entzieht. Bei den Aussagen zum belastenden Engagement halten sie es eher mit den Ehrenamtlichen ohne Funktionen, fühlen sich also deutlich weniger belastet als die Pfarrpersonen. Dies könnte als Indiz dafür gewertet werden, dass Letztere die beruflichen Belastungen im engeren Sinne mit denen durch die Mitgliedschaft im Gremium der Gemeindeleitung vermengen – eine Gefahr, die bei Ehrenamtlichen nicht besteht, da ihre berufliche Tätigkeit in der Regel nichts mit der Gemeinde, in der sie das Ehrenamt wahrnehmen, zu tun hat. Entsprechend lassen sich auch die Antwortverteilungen auf die letzten beiden Aussagen in Abbildung 4.2 lesen, bei denen andere Haupt- und Nebenamtliche sowie Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen ähnlich antworten wie Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen, wogegen sie bei dem Wunsch, dass auch andere sich stärker zu Wort melden, näher bei den Pfarrpersonen liegen. Hier dürften Rollenzuschreibungen von Bedeutung sein, nach denen entsprechend von Menschen mit Funktionen erwartet wird, dass sie das Wort ergreifen und Vorschläge machen. Zusammenfassend kann man sagen, das Engagement ist für alle bereichernd, belastend am ehesten für Pfarrpersonen. Ein stärkeres Engagement kommt aber dennoch kaum infrage.

Beeinflusst werden Wahrnehmungen der Wertschätzung und Überlastung unter anderem durch den Informationsfluss, über den die Mitglieder der Gemeindeleitung erfahren, was von Relevanz jeweils geschieht und was zu

tun ist. Der Zugang zu diesen Informationen kann mit mehr oder weniger Aufwand verbunden sein, und die entsprechende Transparenz gibt einen Hinweis auf die Organisationskultur. In Abbildung 4.3 sind einige Indikatoren für Transparenz aufgeführt und wie sehr diese von den Kirchenältesten als gegeben erfahren werden. 70 Prozent erfahren innerhalb kurzer Zeit, wenn es Änderungen gibt, die ihre ehrenamtliche Arbeit betreffen (32 Prozent stimmen völlig zu, 38 Prozent stimmen eher zu). Ähnlich ist die Information über den Zuständigkeitsbereich der Hauptamtlichen, mit denen die Befragten zusammenarbeiten. Vergleichbar viele Befragte stimmen auch der Aussage zu, dass sie alle Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen (28 Prozent stimmen völlig zu, 42 Prozent eher). Unterschiede zwischen den Funktionsgruppen gibt es bei diesen Aussagen kaum.

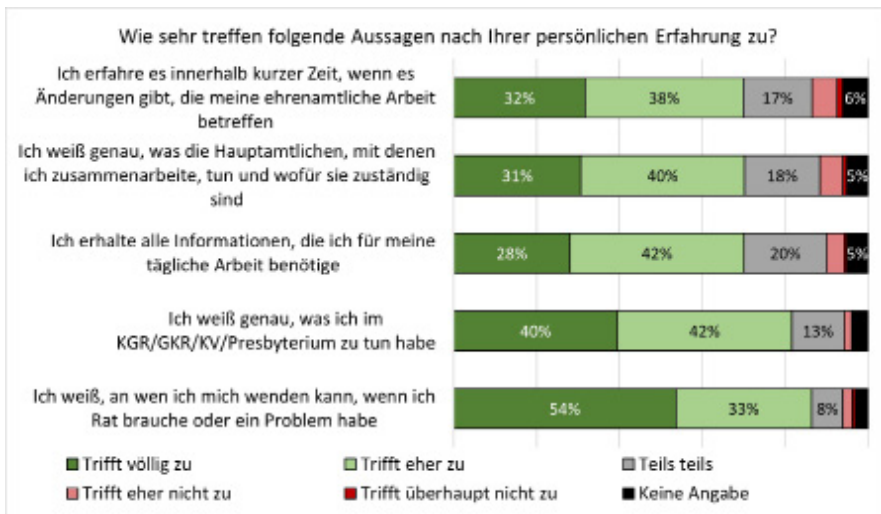


Abbildung 4.3: Transparenz als Grundlage der Arbeit in der Gemeindeleitung

Auf den ersten Blick erscheint die Transparenz demnach sehr gut. Es bleibt allerdings mit rund 30 Prozent Befragter, die diese Bedingungen nur teilweise oder sogar nicht gegeben sehen, oder die gar kein Urteil abgegeben haben, doch ein beträchtlicher Anteil von Kirchenältesten, bei dem die Grundlage an Informationen für eine zielgerichtete Tätigkeit zu fehlen scheint. Ob es an der Organisation der Gemeinde, einer höheren kirchlichen Ebene oder an den Kirchenältesten selbst liegt, dass die Informationen nicht verfügbar sind oder nicht abgerufen werden, lässt sich aus diesen Daten nicht ablesen. Die spontane Vermutung, dass die Dauer der Zugehörigkeit zum Gremium der Gemeindeleitung die Wahrnehmung der Transparenz beeinflusse, bestätigt sich nicht. Einzig bei der Aussage „Ich weiß genau, was ich im KGR/GKR/



KV/Presbyterium zu tun habe“ ist die Zustimmung unter denjenigen, die erst seit drei Jahren oder weniger in der Gemeindeleitung aktiv sind, geringer.<sup>39</sup> Inwieweit hieraus tatsächlich Probleme für die Arbeit des Leitungsgremiums entstehen können, ist offen. Da jedoch mehr als vier Fünftel der Kirchenältesten angeben, genau zu wissen, was sie im KGR, GKR, KV beziehungsweise Presbyterium zu tun haben (40 Prozent stimmen völlig zu, 42 Prozent eher), und 87 Prozent angeben, zu wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie Rat brauchen oder ein Problem haben (54 Prozent völlige Zustimmung, 33 Prozent eher), scheint die Gefahr nicht allzu groß zu sein.

## 4.2 Die Themen der Gemeindeleitung

Gemeinden sind komplexe Organisationen, deren Dasein in erster Linie der Kommunikation des Evangeliums dient. Um diese Kernaufgabe herum, die kirchentheoretisch in mehrere etwas konkretere Aufgaben untergliedert werden kann (vgl. zum Beispiel Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 436 f.), hat sich ein „Betrieb“ entwickelt mit Personal, Finanzen, Liegenschaften und vielem mehr. Die Gemeindeleitung hat die Aufgabe, diesen Betrieb zu organisieren und zu verwalten. Entsprechend vielfältig sind die Themen, mit denen sich die Kirchenältesten befassen (müssen) – und entsprechend wichtig ist ein transparenter Informationsfluss. Manche Themen beanspruchen im Empfinden der Kirchenältesten zu viel Zeit, andere werden gegebenenfalls nicht ausführlich genug behandelt. Optimal ist es natürlich, wenn die Zeit, die für ein Thema aufgewendet wird, angemessen ist – was natürlich nicht ausschließt, dass es anstrengend ist<sup>40</sup> und zumindest subjektiv ein Ungleichgewicht in der Behandlung relevanter Aspekte der Gemeindeleitung vorliegt. Wir fragten die Kirchenältesten nach der Angemessenheit des zeitlichen Aufwandes für die verschiedenen Themenbereiche, die in deren Zuständigkeit fallen. In Abbildung 4.4 sind die Themen entlang der Angemessenheit geordnet. Jeweils um die zehn Prozent machten hierzu keine Angaben, wobei die Dauer der Zugehörigkeit zur Gemeindeleitung nur einen geringen Unterschied macht, die

---

39 Die Dreijahresgrenze wurde hier gewählt, da als Faustregel gilt, es dauere drei Jahre, bis man die Abläufe kenne. Bei einer Vierjahresgrenze ist das Ergebnis sehr ähnlich, die Differenz fällt allerdings bereits deutlich geringer aus, und eine Korrelationsanalyse zwischen Dauer der Mitgliedschaft und Einschätzung der Transparenz ergibt zwar signifikante Koeffizienten, die allerdings mit Werten zwischen .03 und .04 außerordentlich niedrig sind. Einzig der Koeffizient für die Frage, ob man genau wisse, was man zu tun habe, liegt mit .184 etwas höher.

40 Wie in zahlreichen anderen gesellschaftlichen Bereich, etwa im medizinischen Bereich, in Schulen und Vereinen, wird auch in den Kirchengemeinden über eine wachsende Belastung aufgrund von immer neuen Verwaltungsvorschriften geklagt.



Funktion aber deutlich: Pfarrpersonen enthalten sich sehr viel seltener eines Urteils als Kirchenälteste ohne weitere Funktionen.

Für die Befassung mit den klassischen betrieblichen Managementaufgaben – Auseinandersetzung mit der finanziellen Situation, Personalfragen, Bauunterhaltung und -maßnahmen sowie allgemeine Verwaltungsangelegenheiten – ist der Zeitaufwand nach Ansicht von gut der Hälfte bis zu knapp drei Viertel der Kirchenältesten angemessen (grüne Balkenabschnitte in Abbildung 4.4). Aber zugleich sind dies die Themen, bei denen der Anteil derjenigen, die meinen, der Zeitaufwand sei zu groß, am höchsten ist: Rund ein Fünftel hält den Zeitaufwand für Verwaltungsaufgaben sowie für Liegenschaftsfragen für zu groß, 7,7 Prozent für die Befassung mit Personalfragen und 8,4 Prozent mit der finanziellen Situation (rote Balkenabschnitte). Zugleich gibt es aber auch einige Kirchenälteste, die der Ansicht sind, es würde zu wenig Zeit für diese Themen angesetzt (gelbe Balkenabschnitte). Es scheint sich hierbei also um Aufgaben zu handeln, mit denen man sich befassen muss, da sie von großer Relevanz für die Gemeinden sind, für die der Aufwand aber so groß ist, dass andere Themen gegebenenfalls zu kurz kommen. Vor allem sind Verwaltungsaufgaben, Fragen von Bau- und Liegenschaften sowie Personal und Finanzen durch ein hohes Maß an Verrechtlichung gekennzeichnet, für dessen adäquate Bearbeitung die Mitglieder der Gemeindeleitung Spezialwissen innerhalb ihres Gremiums brauchen oder eine sehr gute Unterstützung durch die mittlere Ebene, also durch die Kreis-, Bezirks- oder Dekanatsverwaltung. Diese wird, wie in Kapitel 3.4 gezeigt, lediglich von der Hälfte der Kirchenältesten als sehr gut oder eher gut bezeichnet, jeweils ein Fünftel beschreibt die Unterstützung mit „teils-teils“ oder meint, dies nicht beurteilen zu können. Es gibt somit zwar nur wenige Stimmen, die die Unterstützung als nicht ausreichend beschreiben, der Optimierungsbedarf ist aber durchaus zu erkennen.

Deutlich weniger verrechtlicht sind die Themen, die in Abbildung 4.4 ab der fünften Position folgen. Bei diesen gibt es auch kaum mehr Meinungen, dass zu viel Zeit aufgewendet würde. Interessant ist eher zu sehen, welche Bereiche oftmals gar nicht thematisiert werden (graue Balkenabschnitte), und für welche nach Einschätzung der Kirchenältesten zu wenig Zeit aufgewendet wird.

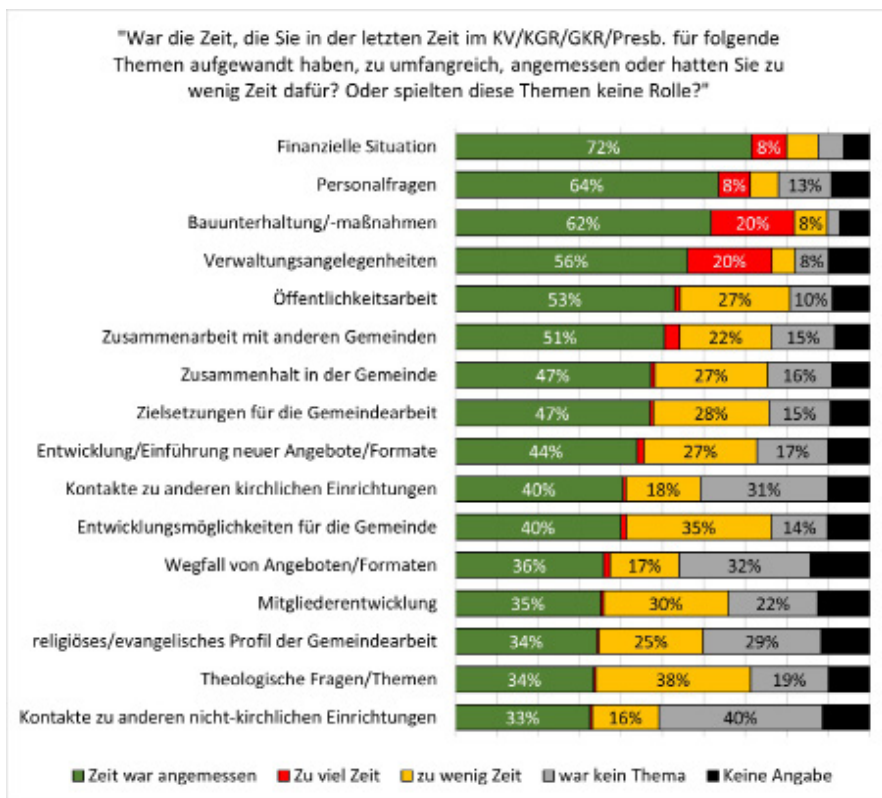


Abbildung 4.4: Zeitaufwand für verschiedene Themen

Angesichts der innerkirchlichen Strategiedebatte um Sozialraumorientierung fällt auf, dass 40 Prozent der Kirchenältesten angeben, Kontakte zu nicht-kirchlichen Einrichtungen seien in letzter Zeit kein Thema gewesen, und 16 Prozent der Ansicht sind, das Thema sei zu kurz gekommen, was im Vergleich zu anderen Themen ein relativ niedriger Wert ist. Ein Drittel hielt die Zeit hierfür für angemessen. Da, wie in Kapitel 6 gezeigt werden wird, zahlreiche Kontakte in den Sozialraum bestehen (vgl. vertiefend auch Renneberg/Rebenstorf 2023), scheint der Gesprächsbedarf hierzu nur noch gering zu sein. Die meisten Kontakte dürften auf Routinen basieren. Ähnlich dürfte es sich auch mit den Kontakten zu anderen kirchlichen Einrichtungen verhalten.

Deutlich zu wenig Zeit scheinen die Kirchenältesten beziehungsweise die Gemeindeleitungen für die sehr wichtige Frage der Entwicklungsmöglichkeiten für die Gemeinde zu haben (35 Prozent), für die Mitgliederentwicklung (30 Prozent), für die Frage nach den Zielsetzungen der Gemeindegemeinschaft (28 Prozent) und, wahrscheinlich hiermit im Zusammenhang stehend,

für die Entwicklung und Einführung neuer Angebote beziehungsweise Formate. Das größte Defizit scheint jedoch mit Blick auf die Behandlung theologischer Fragen und Themen zu bestehen (38 Prozent). Selbst wenn man die teils beträchtlichen Differenzen zwischen den Funktionsgruppen innerhalb der Gemeindeleitung betrachtet, also zwischen Pfarrpersonen, anderen Haupt- und Nebenamtlichen, Ehrenamtlichen mit weiteren Funktionen und Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen (Abbildung 4.5), drängt sich der Eindruck auf, dass das „Pflicht“-Programm (Finanzen, Personal, Liegenschaften, Verwaltung) das vermeintliche „Kür“-Programm von Gemeindeentwicklung, religiösen und theologischen Fragen nahezu erdrückt. Besonders deutlich wird dies mit Blick auf die Pfarrpersonen, die seltener als Ehrenamtliche oder andere Haupt- und Nebenamtliche der Ansicht sind, für die Pflichtthemen würde zu wenig Zeit aufgewendet, dafür umso häufiger ein Defizit bei der Behandlung theologischer Themen, der Entwicklung und Einführung neuer Angebote und Formate sowie bei der Zielsetzung für die Gemeindearbeit sehen. Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen sind von allen Kirchenältesten am stärksten der Ansicht, dass das „Pflicht“-Programm zu wenig ausführlich behandelt wird, was mit ihren Spezialkompetenzen und Zuständigkeiten zusammenhängen dürfte, wenn sie etwa mit Liegenschaftsaufgaben, Finanzverwaltung oder Personalführung betraut sind. Zugleich sind diese Ehrenamtlichen aber auch in stärkerem Maße als Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen und andere Haupt- und Nebenamtliche der Ansicht, dass theologische Fragen, Fragen der Gemeindeentwicklung und Ähnliches zu kurz kämen. Wie auch bereits bei anderen Fragen wird hier erneut deutlich, dass sie gewissermaßen eine Brücke bilden zwischen der Verwaltungs- und der Glaubenssäule, wie wir sie in der kirchlichen Organisation vorfinden.



Abbildung 4.5: Einschätzung des zu geringen Zeitaufwandes für Themen in der Gemeindeleitung – unterschieden nach Funktionsgruppen.

Gefühle der Unausgewogenheit der thematischen Befassung mit Verwaltungsaufgaben auf der einen und Fragen der (theologischen) Gemeindeentwicklung auf der anderen Seite sind sicherlich einerseits durch die objektiven Anforderungen der Gemeindeverwaltung bedingt, sie hängen aber auch zusammen mit den internen Abläufen, also der Organisation der Arbeit innerhalb der Gemeinde und der Gemeindeleitung. Gibt es Formen der Arbeitsteilung, einen Einsatz entsprechend der Kompetenzen der Kirchenältesten, vernünftige Absprachen oder eher Zank und Streit, ein gutes Auskommen zwischen Pfarramt und Gemeindeleitung oder eher nicht? Kurz, kann man von einer effektiven Organisation der Arbeit innerhalb der Gemeindeleitung ausgehen oder gibt es vielleicht auch hier noch Entwicklungsbedarf? Die Kirchenältesten äußerten sich dazu, inwiefern bestimmte Aussagen auf die Arbeit und Organisation des gemeindeleitenden Gremiums zutreffen. Die insgesamt zehn Aussagen bilden dabei zwei unterschiedliche Dimensionen ab: zum einen Formen des modernen Managements (oberer Teil von Abbildung 4.6), zum anderen Kennzeichen von Konflikten und Friktionen (unterer Teil von Abbildung 4.6).

Betrachtet man zunächst einmal die Aussagen, die auf eine effiziente Arbeitsorganisation hinweisen, so zeigt sich vorteilhaft, dass die Mitglieder nach Einschätzung des weit überwiegenden Teils der Kirchenältesten entsprechend ihren Fähigkeiten mit Aufgaben betraut sind (Zustimmung rund 80 Prozent), und es regelmäßige Verständigungen über Arbeitsziele und Leistungsstandards gibt (Zustimmung rund 70 Prozent). Auch die Arbeit an der Weiterentwicklung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen sehen noch rund 60 Prozent der Kirchenältesten als in ihrem Gremium gegeben an, ein Viertel zumindest teilweise. Deutlich Luft nach oben gibt es hingegen bei Einführung, Schulung und Fortbildung der Kirchenältesten. Gerade noch ein Drittel stimmt der Aussage zu, dass neue Mitglieder des Leitungsgremiums in die Arbeit eingeführt und geschult werden, und lediglich sechs Prozent sehen die regelmäßige Teilnahme von Kirchenältesten an Schulungen zur Gemeindeleitung gegeben. Bedenkt man, wie die Herausforderungen an die Gemeindeleitungen mit zunehmender Verrechtlichung bei immer knapper werdenden Ressourcen und abnehmenden Mitgliederzahlen stetig steigen, erscheinen Einführung und Schulung für diese Aufgabe unabdingbar. Dass die Teilnahme an Fortbildungen noch entwicklungsbedürftig ist, wurde bereits in Kapitel 3.4 dargestellt: Als Gründe für die Nichtteilnahme wurden neben privaten Gründen (38 Prozent) fehlende zeitliche Passung (32 Prozent), fehlende inhaltliche Passung (23 Prozent), zu große räumliche Entfernung (16 Prozent) angegeben. Eine Effizienzsteigerung durch optimierte Schulung und Fortbildung wäre also durchaus möglich, müsste aber wahrscheinlich von der Seite der Anbietenden initiiert werden.

Konflikte scheinen demgegenüber eher eine geringe Rolle zu spielen. Fast 90 Prozent der Kirchenältesten geben an, das Klima im Gremium sei kooperativ, freundlich und harmonisch. Dass Konflikte die Arbeit behinderten, verneinen drei Viertel der Kirchenältesten, dass es häufiger Konflikte zwischen Pfarrpersonen und Kirchenältesten gäbe, sogar 84 Prozent. Rund 72 Prozent vertreten auch die Ansicht, es treffe nicht zu, dass die Arbeit im Gremium der Gemeindeleitung wenig zielorientiert sei, aber jede\*r Fünfte stimmt dem zumindest teilweise zu, weitere neun Prozent stimmen dem ganz zu. Und auch die Offenheit des Gremiums gegenüber Anregungen aus der Gemeinde wird von rund einem Drittel der Kirchenältesten als zumindest teilweise eingeschränkt wahrgenommen.

Bei all diesen Wahrnehmungen gibt es nur geringe Differenzen zwischen Pfarrpersonen, anderen Haupt- und Nebenamtlichen, Ehrenamtlichen mit und ohne weitere Funktionen. Und auch die Siedlungsform, in der die Gemeinde liegt, spielt keine Rolle.

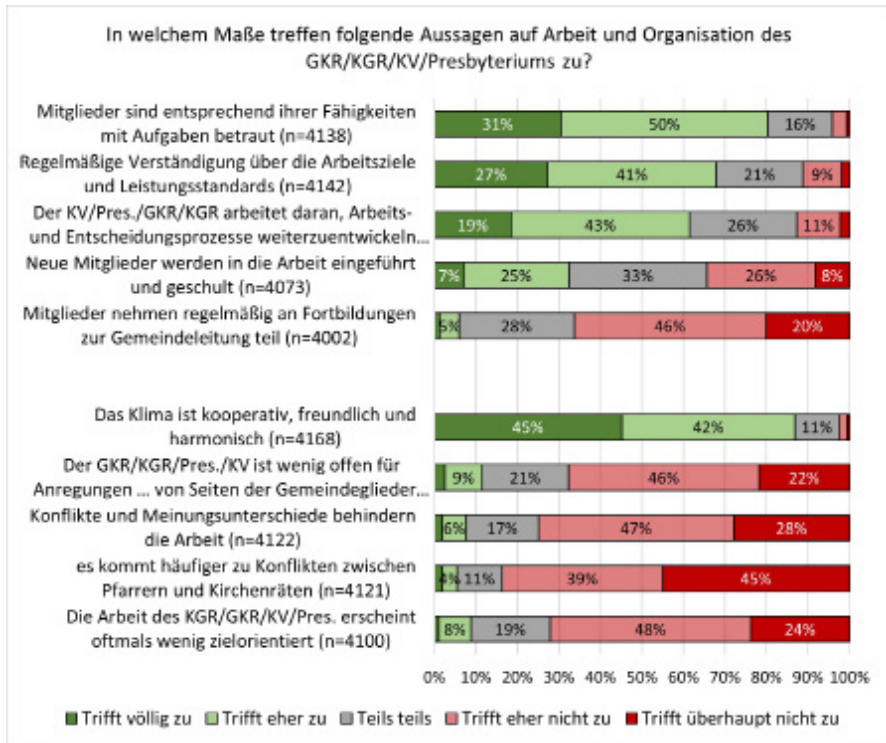


Abbildung 4.6: Organisation, Kooperation und Konflikt in der Gemeindeleitung

Organisation der Arbeit im Leitungsgremium sowie das Klima in der Zusammenarbeit sind zwei Aspekte der umfassenden Gemeindeleitung, und zwar diejenigen, die die eigene Arbeitsorganisation betreffen. Zur Gemeindeleitung gehört aber selbstverständlich auch vieles von dem, was unter den Themen, mit denen sich das Leitungsgremium befasst, aufgeführt ist (vgl. Abbildung 4.4) und mit Verfahren der Organisationsentwicklung bearbeitet und optimiert werden kann.

### 4.3 Einsatz von Organisationsentwicklungsverfahren

Wie nahezu alle anderen Organisationen versuchen auch Kirchen und deren Gliederungen bis zur Ebene der Gemeinden, sich über den Einsatz von Verfahren der Organisationsentwicklung gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen und dadurch gut für die Zukunft aufzustellen. Manche dieser Verfahren sind altbekannt und erprobt, wie zum Beispiel Klausurtagungen und Jahresplanungen, andere sind neuere Entwicklungen wie zum Beispiel das profes-

sionelle Ehrenamtsmanagement oder agile Methoden. In der evangelischen Kirche werden solche Verfahren in der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung eingesetzt, in Fortbildungen werden Kirchenälteste hierfür gezielt geschult. In Abbildung 4.7 ist der Prozentsatz der Gemeinden dargestellt, in denen ein Verfahren jeweils eingesetzt wird<sup>41</sup>, wobei nach den Sied-

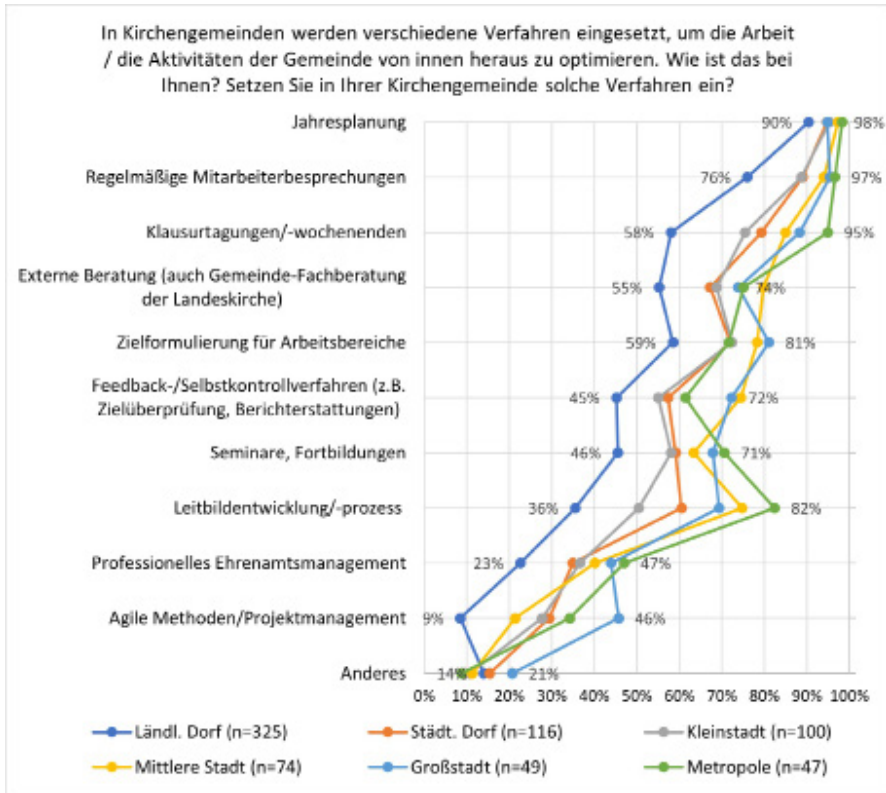


Abbildung 4.7: Einsatz von Verfahren der Organisationsentwicklung – unterschieden nach Siedlungsform, in der die Gemeinden liegen

41 Die Frage nach dem Einsatz der Verfahren wurde nicht im Mantelbogen und somit als Grunddatum für eine Gemeinde erhoben, sondern den einzelnen Kirchenältesten gestellt, da diese auch noch um eine Beurteilung der einzelnen Verfahren gebeten wurden. Bei der Datenauswertung zeigte sich, dass nicht alle Kirchenältesten einer Gemeinde dieselben Antworten gaben. Manche gaben an, dass ein Verfahren bei Ihnen eingesetzt würde, andere nicht. Dies kann mehrere Gründe haben: Zum einen kann sich das Verständnis, das man von einem Verfahren hat, unterscheiden, zum anderen ist es möglich, dass tatsächlich nicht alle Kirchenältesten vom Einsatz eines Verfahrens wissen, wenn sie zum Beispiel nicht damit betraut sind (etwa Mitarbeitergespräche), oder die Einführung so lange zurückliegt, dass es ihnen nicht mehr bewusst ist (zum Beispiel Projektmanagement, Zielformulierung für Arbeitsbereiche). Deshalb sind wir davon ausgegangen, dass in dem Fall, wenn auch nur eine Person aus einer Gemeinde den Einsatz eines Verfahrens berichtet, es dort auch eingesetzt wird. Eine eventuelle Überschätzung des tatsächlichen Einsatzes kann damit natürlich gegeben sein.



lungsformen, in denen die Gemeinden liegen, unterschieden wird. Die Differenzen zwischen Gemeinden in Dörfern im ländlichen Raum und denen in Großstädten (bis 300.000 Einwohnenden [EW]) oder gar Metropolen (mehr als 300.000 EW) sind zum Teil beträchtlich.

Die Jahresplanung ist ein etabliertes Verfahren, das nahezu alle Gemeinden anwenden. Auch regelmäßige Mitarbeitendenbesprechungen und Klausurtagungen oder -wochenenden finden im allergrößten Teil der Gemeinden statt. Beide Verfahren werden in Gemeinden in Dörfern im ländlichen Raum deutlich seltener eingesetzt als im städtischen Bereich, was mit der reinen Zahl an Mitarbeitenden und Kirchenältesten zusammenhängen kann. In den ländlichen Dörfern gibt es viele Kleingemeinden mit wenig Mitarbeitenden und die Siedlungsstruktur bringt es mit sich, dass man sich sowieso häufiger sieht und vieles en passant bespricht. Ob die Notwendigkeit eines formalisierten Verfahrens damit nicht gegeben ist oder einfach nicht als solche gesehen wird, kann aus diesen Daten nicht geschlossen werden. Es ist auch möglich, dass aufgrund der Pfarrsituation Mitarbeitendengespräche seltener geführt werden: Gerade im ländlichen Bereich sind Pfarrpersonen oftmals für mehrere Gemeinden tätig, sodass eventuell die Zeit fehlt, diese Gespräche regelmäßig zu führen. Hierin könnte auch ein Grund für die deutlich seltener durchgeführten Klausurtagungen und -wochenenden liegen. Können Mitarbeitendengespräche auch durch andere hierfür geschulte Mitglieder der Gemeindeleitungen durchgeführt werden, sollte bei einer Klausur auch die Pfarrperson anwesend sein, was bei einer Vielzahl zu betreuender Gemeinden allein aus zeitlichen Gründen deutlich schwieriger ist, als wenn nur eine Gemeinde zu betreuen ist, selbst wenn diese deutlich mehr Mitglieder hat.

Bei der Inanspruchnahme externer Beratung ist die Differenz zwischen den Gemeinden der unterschiedlichen Siedlungsformen etwas weniger groß. Externe Beratung gehört, sieht man einmal von den wirklich anspruchsvollen und nicht überall einsetzbaren Verfahren des professionellen Ehrenamtsmanagements und agiler Methoden ab, zusammen mit Selbstkontrollverfahren und Seminaren/Fortbildungen zu den weniger eingesetzten Methoden der Organisationsentwicklung. Alle drei Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einer „Offenlegung“ verpflichten. In der externen Beratung werden neutralistische Punkte innerhalb der eigenen Organisation und im Umgang miteinander angesprochen – sonst bräuchte man sie nicht. Selbstkontroll- und Feedbackverfahren legen ebenfalls Schwächen offen, wenn Ziele nicht erreicht werden, und verlangen nach Analyse und Handlungen, die diese Schwächen beheben. Seminare und Fortbildungen sind ebenfalls Veranstaltungen, die zu

einer Optimierung beitragen sollen. Das heißt, auch sie führen zu Veränderungen in der Organisation, zur Abwendung von Tradition und Routine. Alle drei Verfahren haben damit in der Konsequenz das Potenzial der Beunruhigung, das zu zeitintensiven Prozessen führt – und diese Zeit ist für die überwiegend berufstätigen Kirchenältesten (vgl. Kapitel 3.2) nicht immer gegeben.

Die größte Differenz zwischen den Gemeinden in den verschiedenen Siedlungsformen liegt vor bei der Leitbildentwicklung: In lediglich 36 Prozent der Gemeinden in ländlichen Dörfern gibt es einen derartigen Prozess, aber in über 70 Prozent der Gemeinden in Städten mittlerer Größe, Großstädten und Metropolen. Dieser Unterschied hat seine Ursache mit großer Wahrscheinlichkeit in den unterschiedlichen Entwicklungs- und Daseinsbedingungen. Gemeinden im städtischen Raum werden zunehmend dazu aufgefordert und empfinden auch selbst die Notwendigkeit, mit anderen Gemeinden stärker zu kooperieren, Schwerpunkte auszubilden, sich ein erkennbares Profil zu geben. Die Zeit, in der alle Gemeinden in unmittelbarer Nähe voneinander den gleichen Katalog an Angeboten und Aktivitäten vorhalten konnten oder mussten, sind vorbei. Im ländlichen Raum stellt sich die Situation dagegen völlig anders dar. Gerade das Fehlen von Gemeinden in der Nähe verlangt nach einem breiten Aktivitätsspektrum, das zum Teil noch über den eigentlichen kirchengemeindlichen Bereich hinausgeht, wenn beispielsweise kompensatorisch Aufgaben übernommen wurden, die von anderen nicht mehr ausgeübt werden (vgl. Ohlendorf/Rebenstorf 2019; Hauschildt/Heinemann 2016).

#### 4.4 Zufriedenheit mit der Arbeit in der Gemeindeleitung

Anerkennung und Überlastung, Bereicherung durch die Tätigkeit in der Gemeindeleitung und teilweise wahrscheinlich Frustration darüber, dass manche Themen nicht ausreichend behandelt werden können, sondern die Befassung mit Fragen der Liegenschaften und der Verwaltung viel Zeit und Energie binden. Die große Verantwortung, die mit der Leitung einer Organisation mit vielen Mitgliedern, Beschäftigten, Gebäuden und Finanzen einhergeht – wie fühlen sich die Kirchenältesten damit? In zwei Worten zusammengefasst: überwiegend gut.

Wir fragten die Kirchenältesten, wie zufrieden sie, insgesamt gesehen, mit der Arbeit im gemeindeleitenden Gremium sind. Rund ein Viertel (24 Prozent) ist sehr zufrieden, eine weitere gute Hälfte (54 Prozent) ist eher zufrieden, 17 Prozent sind es teils-teils und fünf Prozent sind eher oder sehr unzu-

frieden. Mit gut drei Viertel Sehr-oder-eher-Zufriedener ist die Zufriedenheit insgesamt also recht groß. Besonders hoch liegt sie bei den Kirchenältesten, für die ihr Engagement in der Gemeindeleitung persönlich ein wichtiger Teil ihres Lebens ist (Abbildung 4.8; vgl. auch Kapitel 3.5). Je wichtiger einem persönlich die Tätigkeit in der Gemeindeleitung ist, umso größer ist auch die Zufriedenheit damit. Dezidierte Unzufriedenheit ist selbst unter den Kirchenältesten, denen die Arbeit in Kirchenvorstand, Kirchengemeinderat, Gemeindegemeinderat oder Presbyterium weniger oder überhaupt nicht wichtig ist, eher selten, liegt dort aber doch immerhin bei rund zwölf Prozent. Dass es noch Verbesserungsbedarf gibt, zeigen die nicht unbeträchtlichen Anteile derjenigen, die teils zufrieden, teils unzufrieden sind, was rund jede\*r Zehnte derjenigen äußert, denen die Arbeit in der Gemeindeleitung sehr wichtig ist, und nahezu jede\*r Sechste von denen, denen die Tätigkeit dort wichtig ist sowie fast jede\*r Dritte der etwas Distanzierteren.

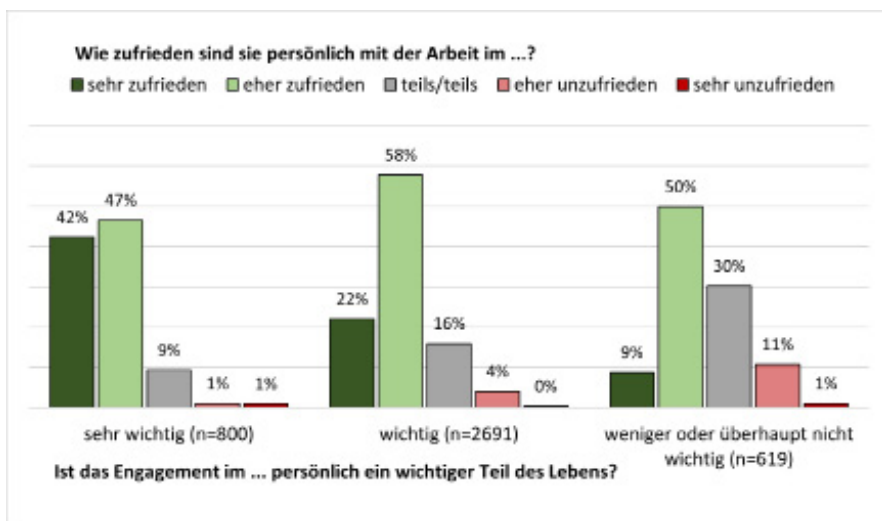


Abbildung 4.8: Zufriedenheit mit der Arbeit im KV/KGR/GKR/Presbyterium je nach Wichtigkeit, die die Tätigkeit persönlich hat

## 4.5 Organisation und Arbeit der Gemeindeleitung – Zusammenfassung

Betrachtet man die Äußerungen der Kirchenältesten zu ihren Erfahrungen in der Gemeindeleitung, zur Organisation des Gremiums selbst und der Gemeinde im Allgemeinen sowie zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit, so erscheint auf den ersten Blick alles recht gut organisiert und Anerkennung und Zufriedenheit hoch zu sein. Nimmt man jedoch die Aspekte, die Hand-

lungsbedarf induzieren, etwas näher in den Blick, so zeigen sich doch einige Aspekte, bei denen Handlungsbedarf besteht – und zwar nicht nur auf der Ebene der Gemeinden, sondern auch auf der mittleren Ebene der Kirchenleitung und zum Teil darüber hinaus.

So erfahren die Kirchenältesten zwar viel Anerkennung für eine Tätigkeit, die in ihren Augen vielseitig und interessant ist, in die sie ihre Kompetenzen einbringen können und die sie persönlich als bereichernd empfinden, auf der anderen Seite stehen aber Momente der zumindest phasenweisen Überlastung, die besonders Pfarrpersonen und Ehrenamtliche mit weiteren Funktionen betreffen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Transparenz der Arbeitsabläufe und dem Informationsfluss: Der allergrößte Teil der Kirchenältesten weiß genau, was er zu tun hat und bei wem Rat eingeholt werden kann. Aber es bleibt mit Anteilen von 15 bis 20 Prozent doch auch ein beträchtlicher Teil an Unsicherheit, die vielleicht nicht die Arbeit des Gesamtremiums behindert, aber für die jeweils Einzelnen zu unangenehmen Situationen führen kann.

Ein besonderer Schwachpunkt scheint in der Einführung und Schulung neuer Mitglieder der Gemeindeleitung zu bestehen sowie im Bereich von Fortbildungen. Hier gibt es auf jeden Fall noch Entwicklungsbedarf. Eine optimierte Einführung und Schulung dürfte auch positive Effekte auf die Behandlung der großen Themenvielfalt in der Gemeindeleitung haben. Insbesondere die Bereiche, die absolut notwendig sind (Finanzen, Personal, Liegenschaften, Verwaltung) und die für einen nicht unbeträchtlichen Teil der Kirchenältesten zu viel Zeit in Anspruch nehmen, könnten durch bessere Einführung und Schulung gegebenenfalls effektiver behandelt werden, oder es müsste eine Entlastung durch die Verwaltung der mittleren Ebene erfolgen. Dann gäbe es auch mehr zeitliche und vermutlich auch mentale Freiräume, sich stärker mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Gemeinde zu befassen, mit Zielsetzungen für die Gemeindegemeinschaft, für dessen religiöses beziehungsweise evangelisches Profil und für theologische Fragen. Recht hohe Anteile der Kirchenältesten sehen diese Themen als zu wenig behandelt an. Die Dimension des Glaubens, die doch überhaupt nur zur Existenz der Kirche geführt hat, kommt in der alltäglichen Arbeit zu kurz – dies sollte durchaus zu denken geben.

Der Gefahr von Überlastung und von Frustration, unter anderem durch die Vielfalt der zu behandelnden Themen, bei denen eine Unausgewogenheit beim zeitlichen Aufwand, der mit ihnen verbunden ist, registriert wurde, soll-

te unbedingt begegnet werden. Schon seit Langem stellt die Gewinnung von Kandidat\*innen für die Kirchenvorstände, Gemeindekirchenräte, Kirchengermeinderäte und Presbyterien die Gemeinden vor große Herausforderungen. Dies hat wohl vor allem mit der langen Amtszeit von sechs Jahren zu tun<sup>42</sup>, aber Erfahrungsberichte von amtierenden Kirchenältesten sind als „Werbeinstrumente“ sicherlich auch von Bedeutung.

## 4.6 Organisation in Landeskirchlichen Gemeinschaften und Freikirchen – einige Merkmale im Vergleich

Kleinere Gemeinden, weniger Ebenen und ein geringes Maß an Regulierung durch die Vorgaben weiterer kirchlicher Gremien sind einige Unterschiede von Freikirchen und Gnadauer Gemeinschaftsverband zu den EKD-Gliedkirchen, die auch die Arbeit und Organisation der Gemeinden beziehungsweise Gemeinschaften beeinflussen dürften. Doch auch das unterschiedliche Maß an kirchlicher Verbundenheit, Religiosität und religiöser Praxis, die die Kultur der Gemeinden und Gemeinschaften prägen, könnten durchaus Wirkungen entfalten auf die Art der Zusammenarbeit, die thematischen Schwerpunktsetzungen in der Gremienarbeit und den Einsatz von Organisationsentwicklungsverfahren (OE-Verfahren). Deshalb soll an dieser Stelle noch ein Vergleich einiger der oben geschilderten Aspekte vorgenommen werden.

### 4.6.1 Erfahrungen in der Gemeindeleitung

In noch höherem Maße als in den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen teilen die Mitglieder der Leitungsgremien der Gnadauer Gemeinschaften und der freikirchlichen Gemeinden die Einschätzung, dass ihr Engagement Anerkennung finde (Gnadauer 87 Prozent, Freikirchen 81 Prozent Zustimmung) und sie ihre eigenen Kompetenzen einbringen können (87 Prozent beziehungsweise 83 Prozent Zustimmung). Weitgehende Übereinstimmung mit den Mitgliedern von KV, KGR, GKR und Presbyterien der EKD-Gliedkirchen besteht in der Ansicht, das Engagement sei für sie persönlich bereichernd (jeweils 75 Prozent Zustimmung) und dass die Tätigkeit vielseitig sei und interessant (71 Prozent beziehungsweise 73 Prozent Zustimmung). Und ähnlich wie bei den Kirchenältesten der landeskirchlichen Gemeinden entsprechen sich die Aussagen zur zeitweiligen Überforderung (vgl. Abbildung 3.18) und dem

---

42 Insgesamt zeigt sich im Bereich des ehrenamtlichen Engagements eine Abnahme der Bereitschaft oder auch der Möglichkeit zu langfristiger Bindung zugunsten von Projektarbeit, die auf kürzere Zeithorizonte angelegt und inhaltlich weniger breit gefächert ist.

Gefühl der Überlastung: Aus den Freikirchen geben 38 Prozent der Befragten an, sich zumindest teilweise überlastet zu fühlen<sup>43</sup>, von denen aus den Gnadauer Gemeinschaften sind es sogar 42 Prozent<sup>44</sup>. Die Zustimmung zu der Aussage, das Privatleben käme zu kurz, liegt auch hier wieder um einiges höher: Bei den Kirchenältesten der freikirchlichen Gemeinden bei insgesamt 44 Prozent<sup>45</sup>, bei den Befragten der Gnadauer Gemeinschaften bei sogar 46 Prozent<sup>46</sup>. Interessant ist auch hier wieder der Vergleich zwischen den Funktionsgruppen wie auch den Kirchen. In Abbildung 4.9 sind die Mittelwerte der bekannten 5-stufigen Skala für Pfarrpersonen (durchgezogene Linien) und Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen (gestrichelte Linien) für Landeskirchen (blau), Gnadauer Gemeinschaften (orange) und Freikirchen (graue Linie) eingetragen. Daran, dass sich die gestrichelten Linien nahezu überlagern, wird deutlich, dass sich die Erfahrungen der Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen im Wesentlichen decken. Ihre Zustimmung zu den verschiedenen Aussagen liegen immer etwas unterhalb derjenigen der Pfarrpersonen. Auch diese ähneln sich stark in ihren Erfahrungen, es gibt jedoch einige auffallende Differenzen. So machen Pfarrpersonen aus den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen in stärkerem Maße die Erfahrung, dass ihr Privatleben zu kurz kommt (M 3,2) als diejenigen aus den freikirchlichen Gemeinden und den Gnadauer Gemeinschaften (M 2,8). Sie empfinden ihr Engagement in der Gemeindeleitung persönlich weniger bereichernd (M 3,7) als die Pfarrpersonen in den Freikirchen (M 4,0), und sie schließen für sich ein stärkeres Engagement deutlicher aus (M 2,1), als dies bei den Pfarrpersonen der freikirchlichen Gemeinden und der Gnadauer Gemeinschaften der Fall ist (M jeweils 2,4). Am deutlichsten ist die Differenz bei der Frage, ob man in oder durch die Gremienarbeit den eigenen Glauben stärken könne: Für die Pfarrpersonen aus den Landeskirchen trifft dies eher nicht beziehungsweise nur teilweise zu (M 2,7), für die Pfarrpersonen aus den Freikirchen und den Gnadauer Gemeinschaften wie auch für die Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen in allen drei Denominationen trifft dies hingegen eher zu (M 3,5).

43 1 % trifft völlig zu, 5 % trifft eher zu, 32 % teils-teils.

44 1 %, 8 % und 33 %.

45 1 %, 11 % und 32 %.

46 1 %, 9 % und 36 %.

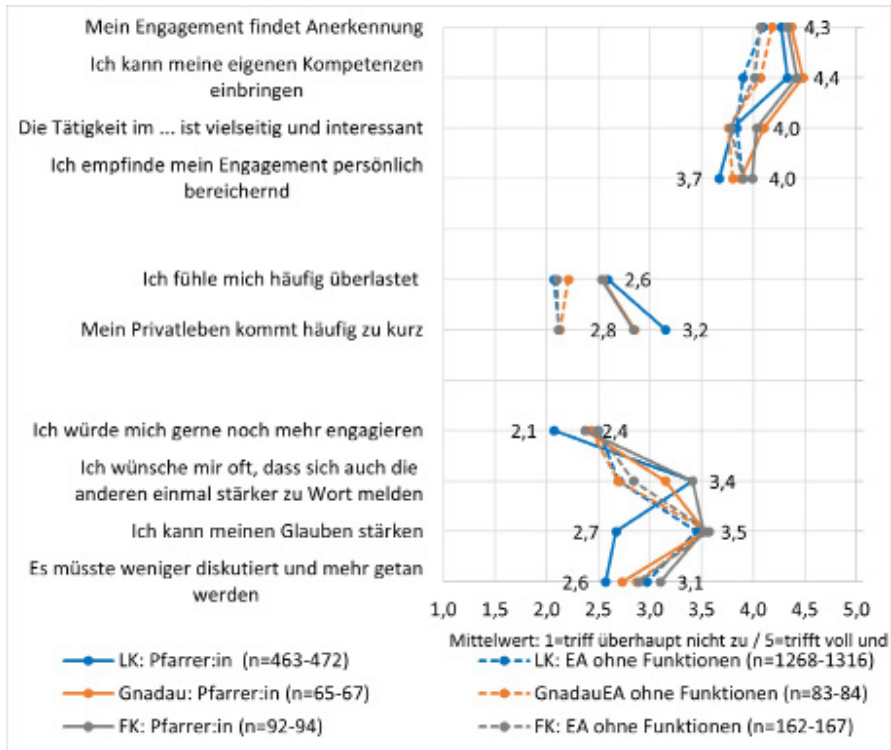


Abbildung 4.9: Erfahrungen in der Gemeindeleitung von Pfarrpersonen und Ehrenamtlichen ohne weitere Funktion – Kirchen im Vergleich

Zu den Ursachen der Differenz zwischen Pfarrpersonen und Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen wurden unter 4.1 bereits Vermutungen geäußert, wobei die unterschiedlich starke Eingebundenheit und Verantwortung in die Gemeindeleitung aufgrund der Hauptamtlichkeit der Pfarrpersonen am relevantesten sein dürfte. Interessanter und eher erklärungsbedürftig sind die Unterschiede, die sich insbesondere im Vergleich der Pfarrer\*innen aus den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen auf der einen Seite und denen der Freikirchen und Gnadauer Gemeinschaften auf der anderen Seite zeigen. Stärker wahrgenommene Einschränkungen des Privatlebens, geringere Bereitschaft für weiteres Engagement und vor allem die Erfahrung, in der Arbeit für die Gemeindeleitung den eigenen Glauben eher nicht stärken zu können, lassen auf Unterschiede in der kirchlichen Organisation und Kultur schließen, wie sie eingangs zu diesem Abschnitt erwähnt wurden.

Zu Organisation und Kultur gehören auch Informationsfluss und Transparenz. Und auch in dieser Hinsicht finden wir in manchen Aspekten wieder deutliche Unterschiede zwischen den Kirchenältesten und Pfarrpersonen aus



den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen auf der einen Seite und denen der Gnadauer Gemeinschaften und der freikirchlichen Gemeinden auf der anderen Seite. Auffallend sind hier die Zehn-Prozentpunkt-Differenzen bei den ersten drei Aussagen in Abbildung 4.10. Diese betreffen alle den Informationsfluss von anderen Instanzen oder Gremien an die Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung, die grundlegender Art sind, wie die Tätigkeitsprofile der Hauptamtlichen sowie Informationen den eigenen Tätigkeitsbereich betreffen, oder es handelt sich um Aktualisierungen vorhandener Informationen, Arbeitsabläufen und Ähnlichem. Bei diesen Fragen geben drei Viertel der Kirchenältesten der landeskirchlichen Gemeinden an, über diese Informationen zu verfügen oder sie rasch zu erhalten, in den Gnadauer Gemeinschaften und freikirchlichen Gemeinden liegt diese Quote bei 84 Prozent. Die Pfarrpersonen sind ein wenig im Vorteil bei diesen Fragen, die Unterschiede zwischen den Angehörigen der verschiedenen innergemeindlichen Funktionsgruppen sind aber sehr gering. Der Grund für diese Differenz ist daher wohl eher in der Größe der Organisation der jeweiligen Kirchen und den in ihnen bestehenden Entscheidungsstrukturen über die hier zur Diskussion stehenden Inhalte zu suchen. Größere Probleme in der Gemeindeleitung sollten hieraus aber nicht resultieren, geben doch rund 85 Prozent der Kirchenältesten in allen Denominationen an, genau zu wissen, was sie in der Gemeindeleitung zu tun haben und 90 Prozent wissen im Zweifel, wen sie fragen können.

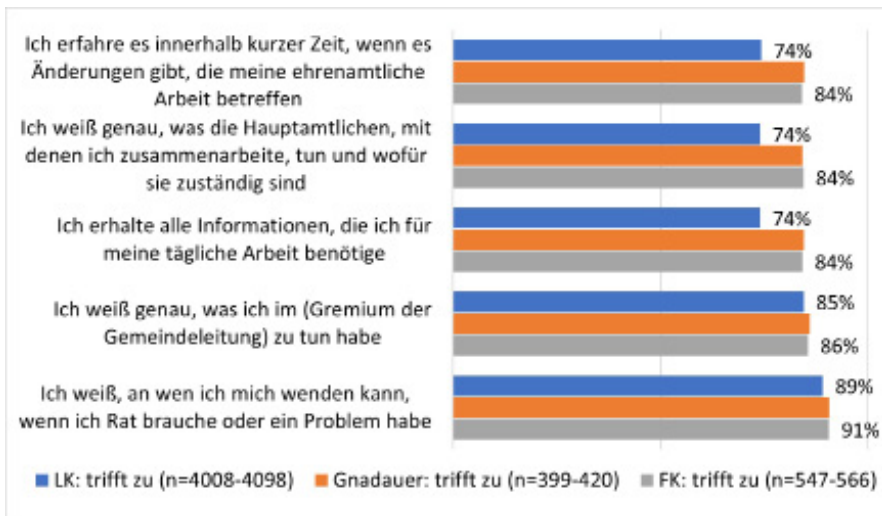


Abbildung 4.10: Zustimmung zu Transparenzaussagen – Kirchen im Vergleich (trifft voll und ganz zu, trifft eher zu zusammengefasst)

#### 4.6.2 Die Themengewichtung der Gemeindeleitung

Die Themen, die in den landeskirchlichen Gremien der Gemeindeleitung, also in Kirchenvorstand, Gemeindekirchenrat, Kirchengemeinderat und Presbyterium nach Ansicht der Kirchenältesten überwiegend mit angemessenem oder sogar zu hohem Zeitaufwand behandelt wurden (Finanzielle Situation, Personalfragen, Bauunterhaltung/-maßnahmen und Verwaltungsangelegenheiten, vgl. Abbildung 4.4) waren in den gemeindeleitenden Gremien der Gnadauer Gemeinschaften oder der freikirchlichen Gemeinden zu deutlich höheren Anteilen überhaupt kein Thema<sup>47</sup>, nach Einschätzung der Kirchenältesten aber auch nicht mit zu wenig Zeit bedacht, wenn auch die Kirchenältesten der Gnadauer Gemeinschaften mit zehn Prozent in doppelt so hohem Maße als die der EKD-Gliedkirchen meinten, dass Personalfragen nicht ausreichend behandelt würden.

Die Unterschiede in der Größe, der Verrechtlichung, der Arbeitsweisen und anderem mehr legt es nahe, dass die inhaltlichen Themensetzungen innerhalb der Gemeindeleitung zwischen den Denominationen differieren. Aufmerksam sollte man allerdings werden, wenn die Mitglieder der Gemeindeleitung den Eindruck haben, bestimmte Themen fänden nicht genügend Beachtung, ihnen würde zu wenig Zeit gewidmet, als erforderlich wäre. In Abbildung 4.11 sind für Pfarrpersonen und für Ehrenamtliche ohne weitere Funktionen als ihre Mitgliedschaft im Gremium der Gemeindeleitung jeweils für die Landeskirchen, die Gnadauer Gemeinschaften und die Freikirchen die Anteile derjenigen eingetragen, die meinten, dem in der Abbildung auf der linken Seite genannten Thema wäre in letzter Zeit zu wenig Zeit gewidmet worden. Kontakten zu anderen kirchlichen wie auch nicht-kirchlichen Einrichtungen sei zu wenig Zeit gewidmet worden, meinen jeweils 11 beziehungsweise 13 Prozent unter den Pfarrpersonen und Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen aus den Gnadauer Gemeinschaften bis 17 beziehungsweise 18 Prozent derjenigen aus den Freikirchen. Mit Blick auf die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden sind es zwischen 20 und 27 Prozent, wobei auch in diesem Fall wiederum die Ehrenamtlichen aus den Freikirchen dieses Thema am häufigsten vermissen. Der Wegfall von Angeboten und Formaten findet nach Ansicht von 13 Prozent der Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen aus den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen zu wenig Beachtung, aber für immerhin jede fünfte Pfarrperson aus eben diesen Gemeinden und

---

47 Kein Thema: Finanzielle Situation bei 16 % der Gnadauer, 12 % der Freikirchen; Personalfragen bei 31 % der Gnadauer Befragten, 29 % in den freikirchlichen Gemeinden; Bauunterhaltung/-maßnahmen 30 % Gnadauer, 21 % Freikirchen; Verwaltungsangelegenheiten 21 % der Gnadauer, 19 % der Kirchenältesten aus den Freikirchen.

denen der Gnadauer Gemeinschaften. Der Zusammenhalt in der Gemeinde kam mit 37 Prozent einem guten Drittel der Gnadauer Pfarrpersonen zu kurz, den Ehrenamtlichen aller drei Denominationen nur zu gut einem Viertel (27 Prozent). Es ist kein klares Muster erkennbar, ob bestimmte Themen eher für Ehrenamtliche oder eher Pfarrpersonen, eher für Vertretende der EKD-Gliedkirchen, der Gnadauer Gemeinschaften oder der Freikirchen zu wenig zeitliche Berücksichtigung fanden. Bei den unteren fünf Themen in Abbildung 4.11 ist aber deutlich, dass die Pfarrpersonen diesen gern mehr Zeit widmen würden, als es unter Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen der Fall ist, aber auch hier sind die denominationellen Unterschiede zum Teil sehr groß. So meinen 59 Prozent der Pfarrpersonen aus den freikirchlichen Gemeinden, dass die Frage von deren Entwicklungsmöglichkeiten zu wenig behandelt worden wäre, aber „nur“ 45 Prozent der Pfarrpersonen aus den landeskirchlichen Gemeinden. Von diesen sind nun aber 61 Prozent der Ansicht, theologische Themen seien zu kurz gekommen, im Unterschied zu „nur“ 40 Prozent der Pfarrpersonen aus den Gnadauer Gemeinschaften.

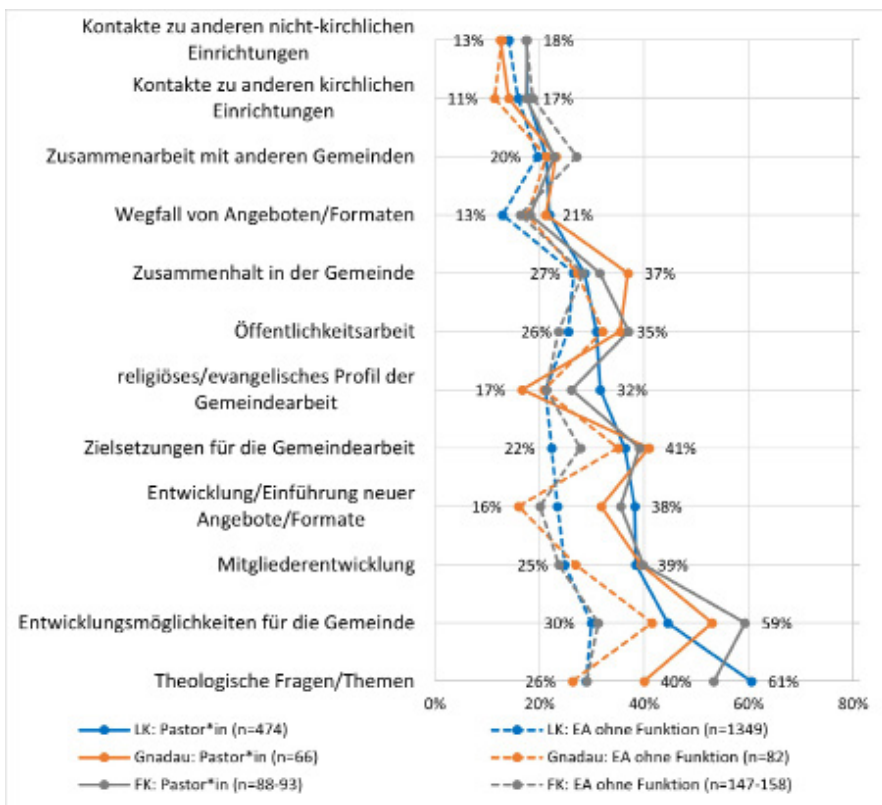


Abbildung 4.11: Themen in den Sitzungen der Gemeindeleitung – es wurde zu wenig Zeit gewidmet. Unterschieden nach Denominationen und zwei Funktionsgruppen

Zusammen betrachtet sind es drei Themenkomplexe, die teils divergierende, teils übereinstimmende Relevanz zu haben scheinen. Ein Thema ist das der Verwaltung, wozu auch Finanzen, Liegenschaften und Personal gehören. Dieses Thema scheint für die Gemeinden der EKD-Gliedkirchen von besonderer Bedeutung zu sein, wenn auch in der Hinsicht, dass dieser Themenbereich tendenziell zu viel Zeit in Anspruch nimmt, und damit tendenziell auch zu viele Ressourcen bindet. In den Gnadauer Gemeinschaften und den freikirchlichen Gemeinden scheint dies nicht der Fall zu sein. Der zweite Themenkomplex ist der, der die gemeindlichen Entwicklung[s]möglic[he]it[en] berührt, wozu unter anderem Zielsetzungen für die Gemeindearbeit, Entwicklung neuer Angebote, Mitgliederentwicklung gehören. Diese scheinen die Pfarrpersonen deutlich stärker zu berühren als die Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen neben ihrem Amt im gemeindeleitenden Gremium<sup>48</sup>, wobei dies für die Gnadauer Gemeinschaften nur bedingt zutrifft: Dort sind auch die Ehrenamtlichen eher der Ansicht, dass diesen Themen mehr Zeit gewidmet werden sollte. Der dritte Themenbereich schließlich umfasst die Fragen des religiösen beziehungsweise evangelischen Profils der Gemeinden und allgemeine theologische Fragen. Hier sehen insbesondere Pfarrpersonen der landeskirchlichen Gemeinden Bedarf an stärkerer Berücksichtigung in den Sitzungen der Kirchenvorstände, Kirchengemeinderäte, Gemeindekirchenräte und Presbyterien.

Die interne Arbeitsorganisation im gemeindeleitenden Gremium zeigt in den Gemeinschaften des Gnadauer Verbandes und den freikirchlichen Gemeinden dasselbe Muster wie in den landeskirchlichen Gemeinden. Wie in Letzteren (vgl. Abbildung 4.6) sind auch in den anderen Denominationen die Mitglieder der Gremien überwiegend entsprechend ihrer Fähigkeiten mit Aufgaben betraut, werden allerdings auch eher selten geschult und nehmen auch nicht häufiger regelmäßig an Fortbildungen zur Gemeindeleitung teil. Wie die Arbeitsorganisation ähnelt sich auch die Atmosphäre: Von Konflikten wird eher selten berichtet, das Klima wird weit überwiegend als kooperativ, freundlich und harmonisch wahrgenommen.

---

48 Abbildung 4.5 zeigt, dass sich die befragten Ehrenamtlichen mit weiteren Funktionen in Gemeinde oder anderen kirchlichen Gremien in ihren Einschätzungen zwischen den Pfarrpersonen und den Ehrenamtlichen ohne weitere Funktionen bewegen.

#### 4.6.3 Einsatz von Organisationsentwicklungsverfahren

Im Unterschied zur Organisation der Arbeit innerhalb des gemeindeleitenden Gremiums zeigen sich mit Blick auf den Einsatz von Verfahren der OE und des Managements deutliche Differenzen zwischen den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen auf der einen Seite und denen des Gnadauer Gemeinschaftsverbandes und der Freikirchen auf der anderen Seite. In Abbildung 4.12 ist eingetragen, wie viel Prozent der Gemeinden in unserer Studie<sup>49</sup> die entsprechenden Verfahren einsetzen, unterschieden nach Gemeinschaften des Gnadauer Verbandes, freikirchliche Gemeinden und Gemeinden der Landeskirchen, wobei hier noch zusätzlich unterschieden wird nach Gemeinden in Dörfern im ländlichen Raum (gepunktete blaue Linie) und Gemeinden in Großstädten und Metropolen (gestrichelte blaue Linie). Dass es zwischen den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen erhebliche Differenzen gibt, je nachdem, in welcher Siedlungsform diese liegen, war bereits unter 4.3 geschildert worden. Die Gemeinden der anderen beiden Denominationen folgen keinem dieser Muster, sind aber als solche nahezu identisch. Besonders hervorzuheben sind die deutlich seltener erfolgenden regelmäßigen Mitarbeitendenbesprechungen, die in nur etwa einem Viertel der Gemeinden der Freikirchen und des Gnadauer Verbandes durchgeführt werden, im Unterschied zu gut zwei Dritteln in den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen und nahezu allen landeskirchlichen Gemeinden in Metropolen und Großstädten. Ursächlich hierfür dürften zwei Aspekte sein: Zum einen haben Erstgenannte weniger feste Mitarbeitende, zum anderen ist in vielen EKD-Gliedkirchen eine regelmäßige Durchführung solcher Gespräche verpflichtend. Ebenfalls deutlich seltener kommen Feedback- und Selbstkontrollverfahren zur Anwendung. Deutlich öfter hingegen nahmen freikirchliche Gemeinden und Gemeinschaften des Gnadauer Verbandes externe Beratung in Anspruch (88 Prozent im Unterschied zu 63 Prozent in EKD-Gemeinden), und es findet bei ihnen ebenfalls sehr viel häufiger professionelles Ehrenamtsmanagement statt (72 Prozent im Unterschied zu 23 Prozent in EKD-Gemeinden und auch nur 44 Prozent in EKD-Gemeinden in Großstädten und Metropolen). Die externe Beratung könnte eine Art von „Ersatzverfahren“ für interne Feedback- und Selbstkontrollverfahren sein, was in kleineren Organisationen sinnvoll sein kann, damit die geringere Zahl an Ausführenden sich nicht selbst kontrolliert. Und die Größe der Organisation könnte ebenfalls ursächlich sein für den häufigeren Einsatz eines professionellen Ehrenamtsmanagements. Wo weniger der erfor-

49 Vgl. zum Berechnungsverfahren Fußnote 40, zur Erstellung des entsprechenden Datensatzes Kapitel 9.1.

derlichen Arbeit durch Hauptamtliche erbracht werden kann, müssen Ehrenamtliche besonders gut begleitet werden.

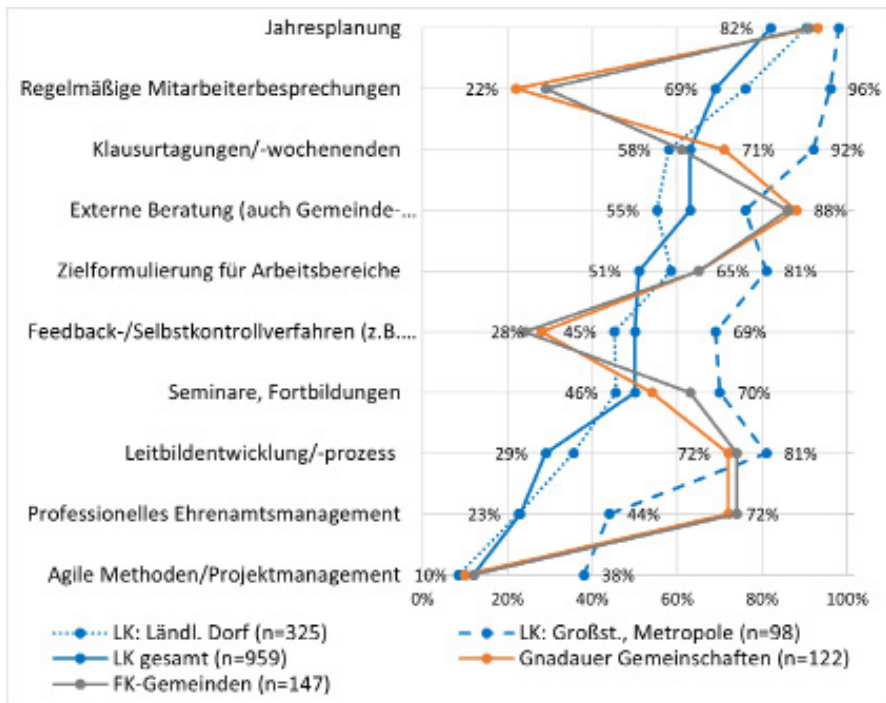


Abbildung 4.12: Einsatz von OE-Verfahren – unterschieden nach Denominationen

#### 4.6.4 Zusammenfassung

Die empfundene Wertschätzung, das Einbringen eigener Kompetenzen, der adäquate Informationsfluss die eigene Tätigkeit in der Gemeindeleitung betreffend, die Qualität der Zusammenarbeit werden in allen Gemeinden und Gemeinschaften überwiegend als gut oder sehr gut betrachtet – in denen der Freikirchen und des Gnadauer Verbandes tatsächlich noch in einem höheren Maße als in den Gemeinden der EKD-Gliedkirchen. Und dies obwohl, wie in Kapitel 3 dargestellt, dort die Momente der Überforderung noch häufiger zutage treten als in den landeskirchlichen Gemeinden. Über die Gründe für diese Unterschiede können an dieser Stelle nur Vermutungen formuliert werden, die aber eine gewisse empirische Evidenz haben. Einiges scheint an der Organisationsform zu liegen: die Größe, die Verrechtlichung, die Themen, mit denen sich die Gemeindeleitung befassen muss, die Themen, die darüber zu kurz kommen. Aber vielleicht kommt hier auch ein Moment zum Tragen, das in Studien zum Pfarrberuf – und unter Pfarrpersonen werden Belastungen und Überforderungen am deutlichsten gespürt – beschrieben wurde: eine

gewisse Diffusität im Anforderungsprofil, die trotz aller oder vielleicht auch zu vieler Regelungen konstatiert wird (vgl. Schendel 2017: 66 f.). Vielleicht sollte man weniger von Diffusität sprechen als von einer Mehrgleisigkeit, die in kaum einem Gremium so gut zum Ausdruck kommt wie in dem der Gemeindeleitung. In ihm werden sowohl Fragen der Verwaltung der Organisation (Finanzen, Personal, Liegenschaften et cetera), der Entwicklung der Organisation (Mitgliederentwicklung, Angebots- und Aktivitätsprofil, Gemeindearbeit) als auch Fragen des Glaubens (religiöses Profil der Gemeinde, theologische Fragen, Stärkung des eigenen Glaubens) verhandelt. Die Logiken, denen der Themenbearbeitung folgen, und die Adressat\*innen sind dabei höchst unterschiedlich, sodass Überforderungsmomente vielleicht nicht unbedingt aus der Vielzahl der Aufgaben resultieren als aus einem gewissen Spagat, der zwischen den Anforderungen der verschiedenen Adressat\*innen und deren Logiken folgt. In kleineren Organisationseinheiten lässt sich vermutlich über engere Kontakte, „kurze Wege“ und Ähnliches manche Fragen schneller klären und auch einmal „unbürokratisch“ lösen als in größeren Einheiten. In Letzteren wäre es eine Frage der Arbeitsorganisation und einer mit Entlastung im Sinne von Aufgabenreduktion einhergehenden Arbeitsteilung, die eventuell Friktionen reduzieren könnte.



