



Bund Evangelisch-Freikirchlicher  
Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R.  
www.baptisten.de

Heike Beiderbeck-Haus  
Ralf Dziewas  
Friedbert Neese  
Oliver Pilnei



# Verantwortlich Gemeinde leiten

Eine Handreichung  
für Gemeindeleitungen

Foto: iStock.com/Andrew Rich



Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden

Edition BEFG





# Verantwortlich Gemeinde leiten

Eine Handreichung für Gemeindeleitungen

von  
Heike Beiderbeck-Haus  
Ralf Dziewas  
Friedbert Neese  
Oliver Pilnei



# Impressum

---

Die Edition BEFG wird herausgegeben vom:  
Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R.  
Johann-Gerhard-Oncken-Str. 7 | 14641 Wustermark  
BEFG@baptisten.de | [www.baptisten.de](http://www.baptisten.de)

3. Auflage 2018

Redaktion: Heike Beiderbeck-Haus, Ralf Dziewas, Friedbert Neese, Oliver Pilnei

Gestaltung: Mirjam Geißler

Foto Cover: [iStock.com/Andrew Rich](https://www.istock.com/AndrewRich)

Druck: J. G. Oncken Nachf. GmbH, Kassel

# Inhalt

---

	Vorwort.....	10
01	Biblischer Befund.....	12
02	Die Verantwortung der Gemeindeleitung.....	18
03	Führen und Leiten in einer kongregationalistischen Struktur.....	27
04	Leistungsstrukturen in unterschiedlichen Gemeindegrößen.....	35
05	Beziehung Bund – Gemeinde.....	43
06	Finanz- und Rechtsfragen.....	50
07	Materialhinweise/Links.....	56

# Vorwort

---

»Wenn sich jemand um ein leitendes Amt in der Gemeinde bemüht, strebt er nach einer großen und ehrenvollen Aufgabe.«

(1Tim 3,1 nach der Neuen Genfer Übersetzung<sup>1</sup>)

Eine christliche Gemeinde zu leiten, ist eine ehrenvolle Aufgabe, weil der Herr der Gemeinde, Jesus Christus, Menschen beruft und mit Gaben ausrüstet, um damit dem Evangelium zu dienen. Eine große Aufgabe ist es, weil sie viele Gestaltungsmöglichkeiten bietet und die Verantwortlichen immer wieder die Erfüllung von Verheißungen erleben, die über der Gemeinde Jesu stehen.

Gemeindeleitung kann aber auch ein zähes Geschäft sein. Oft stehen Leitungen vor komplexen Aufgaben: eine Vision finden, Ziele definieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und begleiten, transparent kommunizieren, Konflikte bearbeiten u.v.m. Vielfalt und Größe der Aufgabe, die ehrenamtlich bewältigt werden soll, schrecken viele Menschen ab, sich in diese Verantwortung rufen zu lassen.

Für die Schwestern und Brüder, die in ihrer Gemeinde in Leitungsfunktionen gewählt wurden, möchte der BEFG mit dieser Handreichung ein Hilfsmittel bereitstellen, das sie unterstützt, ihre Aufgabe verantwortlich wahrzunehmen. Zu diesem Zweck bietet der folgende Text eine Einführung in die biblischen Aussagen, skizziert wesentliche Verantwortungsbereiche von Gemeindeleitungen, führt in die Struktur unserer Gemeinden ein und beschreibt die

vielfältigen Möglichkeiten der Gemeinschaft von Gemeinden im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden.

Wir hoffen, mit dieser Handreichung aus unserer Sicht wichtige Fragen zu klären, konkrete Unterstützungs- und Vernetzungsmöglichkeiten aufzuzeigen und allen, die Gemeinde leiten, eine Orientierungshilfe für den Gemeindealltag zu geben.

Ein besonderer Dank gilt dem Autorenteam:

Heike Beiderbeck-Haus

Prof. Dr. Ralf Dziewas

Friedbert Neese

Dr. Oliver Pilnei

unter Mitarbeit von Katrin Ludwig und Thomas Seibert.

Mit dem Wunsch, dass ihre Ausführungen Lust machen, Gemeinde zu führen und zu leiten, bringen wir eine zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage dieser Handreichung auf den Weg in die Gemeinden.

Christoph Stiba

Generalsekretär

---

<sup>1</sup> Bibelzitate werden in dieser Handreichung, wenn nicht ausdrücklich anders vermerkt, nach der Einheitsübersetzung zitiert.

## 01

## Biblischer Befund

### 1.1 Welche Aussagen finden wir zu Leitungspersonen im Alten Testament?

Im großen Zeitraum der Entstehung der Hebräischen Bibel, unserem Alten Testament, lassen sich sehr verschiedene Typen von Verantwortungsträgern erkennen. Da sind die Väter (Abraham, Isaak und Jakob) und dann besondere Leiter (Josef, Mose, Josua), die durch Gott für einen ganz konkreten Auftrag berufen werden. Später entwickeln sich bestimmte Leitungsämter (Richterinnen und Richter, Priester, Leviten, Könige) mit unterschiedlichen Leitungsaufgaben. Sie waren von Gott berufen und beauftragt, sein Volk so zu führen, dass Schalom entsteht. Schalom bedeutet geordnete heilvolle Beziehungen zwischen Gott und Menschen sowie zwischen den Menschen und ist die Voraussetzung für materielles Wohlergehen (Jos 9,15; Ps 85,11; Jes 60,17). Die Leitenden sorgen für Recht und Gerechtigkeit und achten darauf, dass die Weisungen Gottes umgesetzt werden. Diese umfassende Leitungsaufgabe wird zusammengefasst in dem Begriff Hirte. In Analogie zu Psalm 23 wird dieser Leitungsstil als dem Wesen Gottes entsprechend angesehen und auf die Führer seines Volkes übertragen (vgl. Ez 34).

### 1.2 Ist Gemeinde nach dem Neuen Testament basisdemokratisch?

Der neutestamentliche Weg der Gemeindebildung beginnt mit dem Wirken des Heiligen Geistes. Der Geist führt durch die Verkündigung von Zeugen zur Entstehung der Gemeinschaft von Glaubenden und Getauften (vgl. Apg 2,37-47). Dabei stellt das NT die hohe geistliche Befähigung jedes Gläubigen heraus. Jede Frau und jeder Mann in der Nachfolge Jesu ist Teil der heiligen Priesterschaft der Gläubigen (1Petr 2,5; Eph 1,1; Apk 1,6). Der Grundgedanke vom Leib Christi (1Kor 12) hat das freikirchliche Gemeindeverständnis besonders geprägt.

Die Gemeinde mitzutragen und mitzuprägen ist Recht und Pflicht jedes Ge-

meindemitgliedes. In der freikirchlichen Praxis zeigt sich dies im hohen Stellenwert der Gemeindeversammlung. Alle entscheidenden Weichenstellungen werden dort beschlossen. Das ist sehr basisdemokratisch, hat aber einen biblischen Ursprung. Demokratie geht von der Notwendigkeit der Gewaltenteilung aus. Die basisdemokratische Grundstruktur einer freikirchlichen Gemeinde macht deutlich: Nur einer hat Gewalt und herrscht, der, dem alle Gewalt im Himmel und auf Erden gegeben ist, Jesus Christus. Alle anderen stehen auf einer Ebene, denn es gilt Gal 3,28: „Es gibt nicht mehr Juden und Griechen, nicht Sklaven und Freie, nicht Mann und Frau; denn ihr alle seid ‚einer‘ in Christus Jesus.“

### 1.3 Warum sind Ordnungen und Regeln erforderlich?

In einer Gemeinschaft von Menschen den Grundsatz von Gal 3,28 zu leben, ist ohne Strukturen nicht möglich. Wenn Menschen zusammenkommen, sind Spielregeln erforderlich, also Ordnungen, Klärungen von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Sie bilden sich ohnehin aus. Es gibt bewusste und unbewusste, geschriebene und ungeschriebene Ordnungen. Dabei sind die unbewussten und ungeschriebenen viel schwerer zu reflektieren und zu verändern.

Der Blick in die Bibel zeigt: Es gibt keine einheitliche Gemeindeordnung und auch nicht nur ein biblisches Prinzip für Gemeindeführung. Zur Leitung von Gemeinde gehört auch die Aufgabe zu gestalten. Dabei gilt: „Wer unter euch groß sein will, sei euer Diener.“ (Mt 20,26) Deshalb hat die Barmer Theologische Erklärung in den Erfahrungen des Nationalsozialismus 1934 den bleibenden Grundsatz formuliert: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die andern, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“ Da alle Gläubigen die gleiche Vollmacht haben, sind Personen erforderlich, an die die öffentliche Ausübung des Dienstes delegiert wird. Das eigenmächtige Vorgehen eines einzelnen würde allen anderen diese Möglichkeit vorenthalten. Das geordnete Amt ist für die Gemeinde unerlässlich, stellt aber den der gesamten Gemeinde anvertrauten Dienst nicht in Frage.

Grundlage jeder Gemeindeordnung ist: Es gibt nur einen Herrn, Jesus Christus. Alle Aufgaben sind Dienstaufgaben. Es gibt kein (einheitliches) neutestamentliches Konzept. Daher werden im Folgenden einzelne Aspekte und Entwicklungen dargestellt.

#### **1.4 Welche Bedeutung spielen die Charismen für den Gemeindeaufbau?**

Besonders in der Frühzeit des Christentums wird die Sicht vom Christusleib verbunden mit der Lehre von der charismatischen Ordnung der Gemeinde (vgl. Röm 12 und 1Kor 12). Gott hat seine Gemeinde hinreichend mit Gnadengaben ausgestattet und jedes Gemeindeglied hat Gaben. Für jeden und jede in der Gemeinde ist Mitgestaltung möglich und zum Nutzen und Segen des Ganzen auch nötig. Die praktische Anwendung der Gnadengaben führt zu einem sachgemäßen Einsatz der vorhandenen Kräfte derer, die mitarbeiten. Jede und jeder hat eine bestimmte Teilaufgabe. Die Gaben sind sehr verschiedenartig, aber gleichwertig. Das wichtigste Prinzip des Einsatzes ist, dass jede Gabe zur Förderung aller dient: „Deshalb ermahnt einander und erbaut einer den anderen, wie ihr auch tut!“ (1Thess 5,11)

#### **1.5 Wie kam es zur Entstehung von geordneten Diensten in der Gemeinde?**

In der von Lukas verfassten Darstellung der Urgemeinde in Jerusalem finden sich die Zwölf. Dieser Apostelkreis ist zu verstehen als Vertretung des endzeitlichen Volkes Israel (vgl. Lk 22,30). Sie sind Zeugen von Jesu Leben und Auferstehung (Apg 1,21f). Eine wichtige Rolle spielten in der Urgemeinde daneben die Propheten (Apg 9,10; 11,28; 13,2). In Apostelgeschichte 11,30 ist zudem von Ältesten die Rede, die offensichtlich zusammen mit den Aposteln das Leitungsgremium der Jerusalemer Gemeinde bildeten. Bei der Frage nach Leitung in der Urgemeinde finden wir also den Hinweis auf Menschen, die beten, lehren und in Vollmacht des Geistes Weisung weitergeben (Apostel, Propheten, Älteste). Als es Schwierigkeiten gibt (Apg 6,1-7), wird ein neues Amt bzw. eine neue Aufgabe geschaffen, um die Versorgung aller Gemeindeglieder zu organisieren: die sieben Armenpfleger. Diese übernehmen anschließend aber

auch Verkündigungsdienste, taufen und vertreten pointiert biblische Positionen (vgl. Apg 8).

Später, im Zuge der Missionsbewegung des Paulus, werden überall Menschen eingesetzt für geordnete Leitungsaufgaben. Dabei sind die Begriffe nicht einheitlich oder klar abgegrenzt: Älteste, Vorsteher, Bischöfe, Aufseher, Diakoninnen und Diakone. Leitung geschieht im Neuen Testament immer im Team. Die Gemeinden orientieren sich teilweise an der Leitungsstruktur der Synagogengemeinden, andere gehen von Leitungsmodellen in ihrer jeweiligen Umgebung aus. In den Pastoralbriefen finden wir die Übertragung von Aufgaben und Ämtern durch Handauflegung (z. B. 1Tim 4,14; 5,22). Dabei werden in den Gemeinden der zweiten Generation Regeln für die Wählbarkeit in gemeindliche Leitungsaufgaben formuliert (z. B. 1Tim 3,1-13; Tit 1,5-9). Diese sollen die Glaubwürdigkeit der Gemeinderepräsentanten sicherstellen. Unter diesem Gesichtspunkt müssen die Beschreibungen in die heutige Zeit übertragen werden.

#### **1.6 Was ist unter dem fünffältigen Leitungsdienst zu verstehen?**

In Epheser 4 betonen die Verse 1 bis 6 die Einheit der Gemeinde. „Ein Herr, ein Glaube, eine Taufe“ stand früher in vielen Baptistenkapellen an der Wand. Ab V. 7 wird diesem Bekenntnis der Einheit eine Palette der Vielfalt gegenübergestellt. Jeder Christ ist begnadet, jeder hat den Geist empfangen, es gilt das allgemeine Priestertum aller Glaubenden. Diese Aussage steht in einer gewissen Spannung zu V. 11, in dem besondere Dienste aufgezählt werden: Apostel, Propheten, Evangelisten, Hirten, Lehrer. „Und er gab den einen das Apostelamt, andere setzte er als Propheten ein, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer, um die Heiligen für die Erfüllung ihres Dienstes zu rüsten, für den Aufbau des Leibes Christi.“ (Eph 4,11f)

Einige haben demnach eine besondere Beauftragung und damit auch besondere Verantwortung. Bekannt ist dieser Vers als fünffältiger Leitungsdienst. Das Anliegen des Textes ist es nicht, die verschiedenen Ämter vorzustellen, sondern zu betonen, mit welchem Ziel diese Verantwortlichen in der Gemein-



de arbeiten sollen. Diejenigen, die die Verantwortung tragen, haben die Aufgabe, Menschen in der Gemeinde zuzurüsten und ihnen zu einem erwachsenen, verantwortungsbewussten Glauben zu helfen. Der fünffältige Dienst sollte daher funktional, nicht personal gedeutet werden. Die Ämter sind nicht an bestimmte Personen gebunden. Diese für eine Gemeinde wichtigen leitenden Funktionen hat Gott in die Gemeinde gegeben, damit sie zum Wohle der Gemeinde ausgeübt werden.

Wie die Begriffe genau gefüllt wurden, lässt sich heute nicht mehr mit Sicherheit sagen. Das betrifft vor allem den apostolischen Dienst, der gegenwärtig sehr unterschiedlich gedeutet wird. Deutlich aber ist, dass es unterschiedliche Gaben und Aspekte von Leitung gibt. In moderner Sprache könnte man die Dienste vielleicht folgendermaßen umschreiben: Die Gemeinde braucht Frauen und Männer, die als Visionäre mit Überblick langfristig denken, strategisch planen und einen Blick haben für Chancen und Möglichkeiten langfristiger Gesamtentwicklung. Damit übernehmen sie einen Dienst, der mit dem der Apostel vergleichbar ist. Andere Menschen zeigen treffsicher Gottes Perspektive im Hier und Jetzt auf und finden erhellende Worte für die Situation der Gemeinde oder auch einzelner Menschen. Damit übernehmen sie die Funktion des prophetischen Dienstes. Die Gemeinde benötigt auch Menschen, die die Entwicklung der Gemeinschaft und der Einzelnen im Blick haben, diesen nachgehen und die Gemeinde strukturieren. Diese versehen den Hirtendienst. Andere geben Orientierung und Klarheit aus der Bibel heraus. Das sind die, die den Dienst der Lehre ausüben. Wieder andere können die Grundtatsachen des Glaubens übersetzen in die Sprache der Gegenwart und Menschen für das Evangelium interessieren, womit sie einen evangelistischen Dienst tun.

Alle diese Funktionen gehören zur Leitung, sind nötig für Gemeinde und werden immer in der Haltung des Dienens ausgeübt. Es geht nicht um Herrschaft, Machtausübung, ängstliches Zusammenhalten, Bremsen, sondern darum, dass einzelne Christen befähigt und ermutigt werden, ihren Auftrag

zu entdecken und dafür zugerüstet werden. Paulus versteht sich und seine Mitarbeiter für die Gemeinden als „Gehilfen der Freude und nicht Herren über den Glauben“ (2Kor 1,24).

### **1.7 Wie kann sich Gemeinde in der Gegenwart an den neutestamentlichen Vorbildern orientieren?**

Wie wir gesehen haben, wird im NT die Frage nach Ordnungen und Ämtern unterschiedlich beantwortet. Es existiert keine für uns abschreibbare Gemeindeordnung. Übereinstimmung besteht darin, dass Ordnung und Leitung erforderlich sind und gestaltet werden müssen. Sie können verschieden aussehen und verschieden bezeichnet werden. Es geht dabei immer um einen Dienst im Hören auf den Geist Gottes. Auch die notwendige Ausübung übertragener Macht geschieht in der Haltung des Dienens.

Die jungen Christengemeinden haben daher die Dienste eingerichtet, die den Bedürfnissen ihres Lebens und ihrer Arbeit entsprachen. Dabei ließen sie sich durch den Heiligen Geist leiten. Das ist eine bleibende Herausforderung für christliche Gemeinden aller Zeiten.

Die Unterschiedlichkeit der Anforderungsprofile und die Überlappungen bei den Ämterbegriffen zeigen, dass es ein Missverständnis wäre, die biblischen Charakterisierungen von Leitungsaufgaben wie eine Liste zu behandeln, die man abhaken kann. Sie sollen uns vielmehr als Spiegel zur Selbstprüfung dienen. Zur Übernahme von speziellen Aufgaben können, je nach Situation, unterschiedliche Voraussetzungen festgelegt werden.

In der patriarchalischen Gesellschaft, in die die biblischen Texte hineinsprechen, werden die Ämter meist von Männern ausgeübt. An vielen Stellen finden sich aber trotzdem Frauen in Leitungsaufgaben, z. B. Junia als Apostelin (Röm 16,7), Phöbe als Diakonin (Röm 16,1), Priscilla als Lehrerin (Röm 16,3). Das weist darauf hin, dass grundsätzlich alle Leitungsaufgaben Frauen und Männern offen stehen und bei der Besetzung der Ämter nicht nach dem Geschlecht, sondern nach den von Gott gegebenen Gaben zu fragen ist.

## 02

**Die Verantwortung der Gemeindeleitung****2.1 Wer trägt die Verantwortung?**

Wie auch immer die konkrete organisatorische Gestalt einer Gemeindeleitung aussieht, letztlich hat sie bei ihrer Wahl aus der Gemeindeversammlung heraus den Auftrag erhalten, die weitere Entwicklung der Gemeinde zu steuern und die Gemeinde nach innen und außen zu vertreten. Dabei ist jede Gemeindeleitung an die Beschlüsse der Gemeindeversammlung gebunden. Sie hat grundsätzlich den dort zum Ausdruck gebrachten Willen der Gesamtgemeinde umzusetzen. Die Gemeindeversammlung trägt also die inhaltliche Verantwortung für das gesamte Gemeindeleben.

Die Gemeindeleitung kann sich jedoch nicht darauf beschränken, die Beschlüsse der Gemeindeversammlung auszuführen. Sie hat auch die Aufgabe, anstehende Herausforderungen, die auf die Gemeinde zukommen, zu erkennen und bestehende Strukturen und Abläufe im Gemeindeleben zu hinterfragen. Die Gemeindeleitung trägt somit Verantwortung für das geistliche Leben, die organisatorische Weiterentwicklung des Gemeindelebens und die Art und Weise, wie die Gemeinde ihren Auftrag für die Welt wahrnimmt. Sie muss immer wieder gemeinsam mit der Gemeinde Ziele und Perspektiven entwickeln, wie die Gemeinde in der Zukunft ihrem Auftrag gerecht werden kann, in Wort und Tat Zeugnis von der Liebe Gottes abzulegen.

**2.2 Wie gestaltet sich geistliches Leben in einer Gemeinde?**

Das geistliche Leben einer Gemeinde lässt sich nicht managen, denn es erwächst aus der Frömmigkeitspraxis der einzelnen Gemeindemitglieder. Dennoch kann die in einer Gemeinde gemeinsam gelebte Spiritualität gepflegt und weiterentwickelt werden. Dazu muss die Gemeindeleitung bewusst wahrnehmen, welche theologischen Fragen in der Gemeinde diskutiert wer-

den, welche Erwartungen die einzelnen Gemeindemitglieder an die Gemeinde haben und welche Gebets- und Frömmigkeitsformen praktiziert werden. Es gehört zur geistlichen Verantwortung der Gemeindeleitung sich darüber auszutauschen, welche neuen geistlichen oder theologischen Impulse die Gemeinde braucht und welche Entwicklungen dem Gemeindeleben zuträglich sein könnten. Gemeinden, die Ordinierte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter haben, können in diesem Bereich besonders von deren geistlicher und theologischer Kompetenz profitieren.

**2.3 Wie kann eine Gemeinde zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen?**

Angesichts einer sich ständig weiter entwickelnden Gesellschaft stehen auch Gemeinden vor immer neuen Herausforderungen. Veränderte Arbeitszeiten, wachsende Mobilität, neue familiale Lebens- und Partnerschaftsformen sowie neue Medien und sich verändernde Milieus und Wertvorstellungen verlangen von der Gemeinde immer wieder neue Antworten auf die Frage, wie Gemeindeleben gelingen kann. Es gehört zur Verantwortung der Gemeindeleitung, sicherzustellen, dass die Gemeinde sich zeitnah mit den gesellschaftlichen Veränderungen auseinandersetzt, regelmäßig die eigenen Stärken und Schwächen analysiert und sich Ziele für die Zukunft setzt. Notwendige Veränderungsprozesse müssen bewusst angegangen und gestaltet werden, damit die Gemeinde auch in der Zukunft ihren Auftrag erfüllen kann. Dabei achtet eine gute Gemeindeleitung darauf, dass möglichst alle Gemeindeglieder und -gruppen an der Formulierung der Gemeindeziele mitwirken können und weitgehende Einigkeit über die wichtigsten nächsten Entwicklungsschritte in der Gemeinde hergestellt wird.

**2.4 Was ist bei der Veränderung von Prozessen, Strukturen und Abläufen im Gemeindeleben zu beachten?**

Viele Abläufe des Gemeindelebens sind durch Traditionen vorgeprägt, andere sogar durch Ordnungen und Satzungen festgelegt. Die regelmäßigen Ge-

meindeveranstaltungen in der Woche und im Kirchenjahr und deren typische Formen haben sich zumeist im Gemeindeleben über lange Zeit entwickelt und traditionell verfestigt. Ihre Veränderung erfordert gezielte Schritte und Entscheidungen, die auch auf Widerstand stoßen können, wenn die Einführung neuer Formen oder Veranstaltungen für manche Gemeindemitglieder bedeutet, dass sie Liebgewordenes und Vertrautes aufgeben müssen.

Bei den in Ordnungen festgelegten Abläufen, wie z. B. den Regeln zur Durchführung von Wahlen, den festgeschriebenen Kompetenzen von Gremien oder den Mitgliedschaftsregeln der Gemeindegliederung sind die Hürden zur Veränderung zumeist bewusst hoch gesetzt, um den bestehenden Gemeindestrukturen eine hohe Stabilität zu geben. Dennoch müssen auch solche Ordnungen den Entwicklungen der Gemeinde angepasst werden. Verändert sich z. B. die Mitgliederzahl einer Gemeinde, sind mitunter die bisherigen Entscheidungsstrukturen nicht mehr effektiv und machen eine andere Gremien- und Verantwortungsstruktur innerhalb der Gemeinde notwendig.

Es gehört zur Verantwortung der Gemeindeleitung, wahrzunehmen, wo Veränderungsbedarf in den gemeindlichen Strukturen und Abläufen besteht. Dieser muss rechtzeitig in der Gemeinde thematisiert werden, damit gemeinsam Lösungen gefunden werden können. Die dann beschlossenen langfristig notwendigen Veränderungsprozesse müssen von der Leitung kontinuierlich und konsequent vorangetrieben und umgesetzt werden.

### **2.5 Wie kann eine Gemeinde sinnvoll mit Differenzen umgehen?**

In einer pluralistischen Gesellschaft, in der viele unterschiedliche Lebensentwürfe gelebt werden können, gibt es auch innerhalb christlicher Gemeinden eine Vielfalt unterschiedlicher Ansichten zu fast allen Fragen des Lebens. Gemeinden verbinden Menschen aus unterschiedlichen Milieus, Bildungsschichten und Nationalitäten. Diese Vielfalt bietet die Chance zur wechselseitigen Bereicherung und ermöglicht, dass viele unterschiedliche Menschen in der Gemeinde eine geistliche Heimat finden können. Das setzt aber vor-

aus, dass die innergemeindliche Vielfalt in einem offenen und freundlichen Miteinander gestaltet wird und vor allem, dass es eine gemeinsam bewusst gemachte einende Grundlage gibt, die die Gewissheit trägt, mit und trotz der Vielfalt zusammenzugehören.

Die Vielfalt birgt nämlich auch Konfliktpotentiale, wenn im Gemeindeleben unterschiedliche theologische Überzeugungen, konträre ethische oder kulturelle Wertvorstellungen oder verschiedene Frömmigkeitsformen und Lebensstile miteinander verbunden werden müssen. Es gehört zur Verantwortung der Gemeindeleitung, Räume und Gesprächsforen zur Verfügung zu stellen, in denen offen, sachlich und konstruktiv über strittige Fragen diskutiert werden kann, damit aus der Vielfalt der Ansichten wechselseitiges Verständnis füreinander erwachsen kann und zugleich die gemeinsame Mitte des Glaubens im Zentrum des Gemeindelebens erkennbar bleibt.

Wenn Konfliktsituationen sehr komplex sind oder zu persönlichen Verletzungen geführt haben, kann es sinnvoll sein, Fachleute von außerhalb zu gewinnen, die bei der Konfliktbewältigung helfen.

### **2.6 Wie kann eine Gemeinde eine sichere Gemeinde für Kinder und Jugendliche sein?**

Die Gemeinde ist ein Raum des Vertrauens, in dem Menschen miteinander ihren Glauben leben und einander Vorbilder im Glauben sein sollen. Dennoch ist es keine Selbstverständlichkeit, dass Gemeinden auch sichere Orte für Kinder und Jugendliche sind. Auch hier kommt es vor, dass Vertrauen ausgenutzt und scheinbar sichere Räume missbraucht werden, um übergriffig gegenüber Kindern und Jugendlichen zu werden.

Darum hat das Gemeindejugendwerk des Bundes ein Kindes- und Jugendschutzkonzept entwickelt, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gemeinden für diese Thematik sensibilisiert und ihnen hilft, die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen so zu gestalten, dass diese die Gemeinde als einen weitgehend sicheren Ort erleben, in dem sie keine Übergriffe zu befürchten

haben. Dabei geht es nicht nur um sexuelle, sondern auch um körperliche, verbale und psychische Gewalt und um sogenannten geistlichen Missbrauch, also um den übergreifigen Gebrauch geistlicher Macht und Autorität, die Menschen in ihrem Glauben und ihrer religiösen Entwicklung nachhaltig schwächt oder schädigt. Dazu gehören klare Verhaltensregeln für diejenigen, die im Kinder- und Jugendbereich mitarbeiten, sowie ein effektiver Schutz der Opfer, wenn eine Gewalterfahrung oder ein Missbrauchsfall berichtet oder vermutet wird.

Es liegt in der Verantwortung einer Gemeindeleitung, in der Gemeinde ein Klima zu schaffen, in dem Kinder und Jugendliche, aber auch andere Personen, jederzeit eine Vertrauensperson offen ansprechen können, wenn sie sich sexuell oder in anderer Weise bedrängt fühlen. Themen wie diese dürfen kein Tabuthema in der Gemeinde sein.

### **2.7 Wie kann die Begleitung der Bedürftigen in der Gemeinde organisiert werden?**

Häufig ist in freikirchlichen Gemeinden auch die Verantwortung für die seelsorgerliche Begleitung der Gemeindemitglieder und die Unterstützung krank, alter oder sozial schwacher Gemeindemitglieder unmittelbar den Mitgliedern der Gemeindeleitung zugeordnet. Dies führt jedoch oft entweder zu einer Überlastung einzelner Verantwortungsträger oder zu einer nicht ausreichenden Beachtung der betroffenen Gruppen. Sinnvoller ist daher – zumindest ab einer gewissen Gemeindegröße –, dass es dafür eigene Arbeitskreise in der Gemeinde gibt, die diese Bereiche des Gemeindelebens organisieren und dafür sorgen, dass sich die Gemeinde in angemessener Weise um diejenigen kümmert, die in besonderer Weise Unterstützung brauchen. Lediglich die Steuerung liegt dann bei der Gemeindeleitung.

Die Gemeinde kann Einzelne, die haupt- oder ehrenamtlich mitarbeiten, mit einem besonderen Auftrag zur Seelsorge versehen. „Jede Person, die sich in einem Seelsorgegespräch einem Seelsorger oder einer Seelsorgerin an-

vertraut, darf darauf vertrauen, dass daraus ohne ihren Willen keine Inhalte Dritten bekannt werden. Das Seelsorgegeheimnis . . . zu wahren, ist Pflicht aller Gemeindeglieder.“ (§ 1 Abs. 3 und 4 der Seelsorgeordnung des BEFG) Weitere Hinweise zur Beauftragung zur Seelsorge und zur Verpflichtung zur Verschwiegenheit finden sich in der Seelsorgeordnung des Bundes.

Wenn es Hauptamtliche mit seelsorgerlichem Auftrag gibt, ist es notwendig, dass diese eng mit dem Seelsorgekreis zusammenarbeiten. Sie können z. B. ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Besuchsdienst helfen, mit belastenden Situationen angemessen umzugehen und sie schulen und begleiten.

### **2.8 Wer trägt die Verantwortung für die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

Sofern die Gemeinde Hauptamtliche beschäftigt, übernimmt sie Rechte und Pflichten. Diese sind in der Ordnung zum Dienstrecht des Bundes beschrieben. Es ist wichtig, dass die damit verbundenen Aufgaben (z. B. die Genehmigung von Urlaubs- und Fortbildungszeiten, Krankmeldungen oder die Abstimmung konkreter Aufgaben) an eine Person aus der Gemeindeleitung delegiert werden, um widersprüchliche Anweisungen und Missverständnisse zu vermeiden. Dem geschwisterlichen Miteinander innerhalb der Gemeinde und dem gemeinsamen Auftrag, nach dem Evangelium Jesu Christi zu leben, entspricht es, dass klare dienstrechtliche Absprachen nicht zu einer Gängelung der Mitarbeitenden führen dürfen. Absprachen sollen Raum geben zu einer eigenverantwortlichen Wahrnehmung des Dienstes und einer guten Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Gemeindeleitung.

Um dieses Ziel zu erreichen, kann es hilfreich sein, für alle Leitungsmitglieder Aufgaben und Kompetenzen zu verabreden, unabhängig davon, ob die Leitungsaufgaben hauptberuflich oder ehrenamtlich ausgeübt werden. Dies gilt in besonderer Weise für Hauptamtliche im pastoralen oder diakonischen Dienst, die aufgrund ihrer Ordination im Normalfall selber Teil der gemein-

deleitenden Gremien sind und inhaltliche Verantwortung für die Gemeinde tragen. Es sollte aber auch mit allen anderen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine nichthierarchische Zusammenarbeit angestrebt werden, da nur in einem kooperativen Miteinander aller Beteiligten auf Dauer eine positive Entwicklung der Gemeinde gestaltet werden kann (vgl. 1.2).

### **2.9 Wie kann die Wirksamkeit der Gemeinde in ihrem Umfeld verbessert werden?**

Weil die Gemeinde den grundlegenden Auftrag hat, den Menschen die Liebe Gottes in Wort und Tat zu bezeugen, hat die Gemeindeleitung auch die Wahrnehmung und Wirksamkeit der Gemeinde in der Öffentlichkeit zu verantworten. Die Gemeindeleitung repräsentiert die Gemeinde gegenüber allen Behörden und Institutionen und trägt die Verantwortung für das, was im Namen der Gemeinde in den verschiedenen Medien, sei es im Gemeindebrief, auf der Homepage oder in sozialen Medien wie Facebook, kommuniziert wird.

Zur bewussten Gestaltung der öffentlichen Wirksamkeit der Gemeinde gehört es auch, die missionarischen und diakonischen Aufgaben der Gemeinde im Blick zu behalten und diejenigen Gemeindeglieder für diese Dienste zu befähigen, fortzubilden und zu beauftragen, die hier besondere Gaben haben. Dabei sollte im Mittelpunkt der Überlegungen stehen, mit welchen nach außen gerichteten Aktivitäten die Gemeinde in Wort und Tat ein glaubwürdiges Zeugnis von der Liebe Gottes zu den Menschen ablegen kann, und welche Strukturen diese missionarischen und diakonischen Aktivitäten brauchen, um eine gute Arbeit zu ermöglichen.

Darüber hinaus gehört es zur Aufgabe einer Gemeindeleitung sicherzustellen, dass die Gemeinde sich aktiv an der Gestaltung ihres kommunalen Umfeldes beteiligt. Dabei ist es oftmals Aufgabe der Gemeindeleitungsmitglieder, als Repräsentanten der Gemeinde die offiziellen Kontakte zu anderen Kirchen und Freikirchen sowie den politischen Verantwortungsträgern vor Ort zu hal-

ten und mit anderen sozial, religiös oder kulturell engagierten Gruppen und Initiativen die Zusammenarbeit zu suchen und abzustimmen.

### **2.10 Welches sind die wichtigsten Kompetenzen einer Gemeindeleitung?**

Die aufgezeigte Vielfalt der Verantwortungen, die mit der Leitung einer Gemeinde verbunden sind, zeigt bereits, dass diese sinnvollerweise auf mehrere Schultern verteilt wird. Daher bestehen gemeindeleitende Gremien am besten aus einer Gruppe von Personen, die verschiedene Leitungsgaben mitbringen und zugleich die Vielfalt des Gemeindelebens repräsentieren. Eine solche Zusammensetzung der Leitung erleichtert es, die unterschiedlichen Gruppen und Aspekte des Gemeindelebens im Blick zu behalten und positive wie problematische Entwicklungen in der Gemeinde und ihrem Umfeld rechtzeitig und aus mehreren Perspektiven wahrzunehmen.

Damit die verschiedenen Sichtweisen und Personen sich aber sinnvoll ergänzen, braucht es vor allem eine sachkundige und anerkannte Moderation der Gemeindeleitungsarbeit. In der Gemeinde geht es immer wieder darum, Gespräche so zu gestalten, dass auch bei kontroversen Diskussionen das gemeinsame Ziel nicht aus dem Auge verloren wird. Die Kompetenz, widerstrebende Gruppen und Strömungen in Zielfindungsprozesse einzubeziehen und Konfliktgespräche zu moderieren, gehört zu den Kernkompetenzen derer, die einem Leitungsgremium vorstehen. Wer diese Kompetenzen nicht schon aus anderen Lebensbereichen, wie beruflichen oder ehrenamtlichen Leitungsfunktionen mitbringt, sollte sich diese möglichst vor der Übernahme gemeindeleitender Funktionen aneignen. Ansonsten sollten diese Moderationskompetenzen schnellstmöglich erworben werden. Landesverbände und Bund bieten hierfür entsprechende Fortbildungen an. Für größere Gesprächs- und Veränderungsprozesse kann es angebracht sein, einen Berater oder eine Beraterin von außen mit entsprechender Ausbildung und Erfahrung hinzuzuziehen.

Ein gut moderiertes und kooperativ geführtes Team wird seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten gut erfüllen und gemeinsam mit den Gemeindemitgliedern einen guten Weg in die Zukunft finden. Die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, die Gemeinsamkeit zwischen den verschiedenen Arbeitskreisen und Gruppen sowie das Miteinander der verschiedenen Strömungen der Gemeinde muss immer wieder neu austariert und geklärt werden, um unnötige Konflikte zu vermeiden, die vorhandenen Kräfte der Gemeinde zu bündeln und auf die eigentlichen Aufgaben auszurichten. Dazu sind die notwendigen Moderationskompetenzen eine unerlässliche Voraussetzung.

## Führen und Leiten in einer kongregationalistischen Struktur

Eine Gemeinde ihrem Auftrag gemäß zu entwickeln bedeutet, Menschen zu führen und die Gemeinde als Organisation zu leiten. Dabei spielen die strukturellen Bedingungen der Organisation eine wesentliche Rolle. Man spricht in diesem Zusammenhang der Leitungsarbeit auch von notwendiger Systemkompetenz. Es geht um die Fähigkeit, unter Kenntnis der Funktionsweise der eigenen Organisation steuernd auf diese einzuwirken. Um als Mitglied einer Gemeindeleitung oder eines Ältestenkreises eine Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde systemkompetent leiten zu können, muss man die Besonderheiten des Kongregationalismus kennen.

### 3.1 Worin bestehen die strukturellen Besonderheiten des Kongregationalismus?

Evangelisch-Freikirchliche Gemeinden haben traditionell eine kongregationalistische Struktur. Der Begriff Kongregationalismus leitet sich ab aus der Verbindung der lateinischen Vorsilbe con (zusammen) mit dem Hauptwort grex (Herde, Schar). Entsprechend bedeutet das lateinische Verb congregare „sich versammeln“, sodass der Begriff Kongregationalismus eine Kirchenform bezeichnet, die besonders die Bedeutung der versammelten Gemeinde betont. Ein wesentliches Kennzeichen dieser Struktur ist demzufolge die Eigenständigkeit der Ortsgemeinde.

Gemeinden gestalten im Rahmen der Ordnungen des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden (BEFG) die Führung von Haushalt und Mitgliederlisten, die Berufung von Hauptamtlichen sowie das geistliche Leben selbstständig. Selbstständigkeit aber bedeutet nicht Autonomie – weder juristisch noch theologisch! Die selbstständige Ortsgemeinde ist Glied des einen Leibes Christi. Folglich ist die Einbindung in überörtliche Strukturen nicht eine

Frage des Geschmacks, sondern ein Ausdruck des Wesens der Gemeinde. Eine christliche Gemeinde, die nicht den Kontakt mit der Gesamtkirche hält, vernachlässigt einen wesentlichen Aspekt ihrer Existenz.

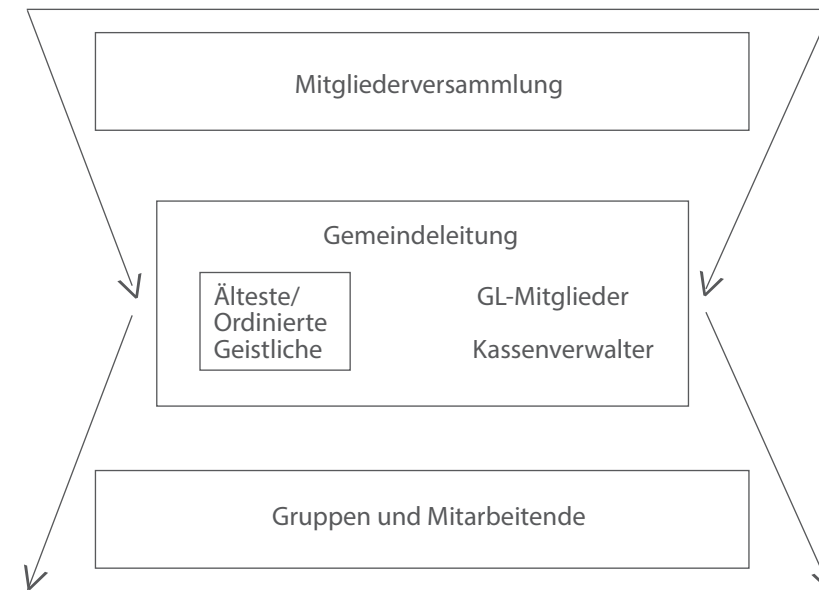
Darum tritt im Kongregationalismus dem Prinzip der Freiheit, das sich theologisch und in der Praxis unseres Bundes in der Selbstständigkeit der Ortsgemeinde ausdrückt, das Prinzip der Einmütigkeit an die Seite. An ihm orientiert sich das Leben in der Gemeinde, aber auch das Zusammensein im Bund sowie in anderen überörtlichen Verbindungen wie den Landesverbänden oder der Arbeitsgemeinschaft der Brüdergemeinden.

Zur Theologie des Kongregationalismus gehört die Überzeugung, dass sich die Herrschaft Jesu Christi in der Kirche strukturell in der versammelten Gemeinde der Gläubigen ausdrückt. Durch sie übt Christus kraft des Geistes in der Kirche seine Herrschaft aus. Dementsprechend kommt der Gemeindeversammlung die höchste Entscheidungsvollmacht zu. Und dennoch kommt auch eine kongregationalistisch strukturierte Gemeinschaft nicht umhin, Macht, Befugnisse und Aufgaben zu delegieren, entsprechende Funktionen (Ämter oder Dienste) zu beschreiben und durch Wahl zu vergeben.

### 3.2 Gibt es eine typische Leitungsstruktur?

Der Baptismus hat eine Leitungsstruktur ausgebildet, die sich in vielen Gemeindeordnungen wiederfindet: Die Leitung der Gemeinde wird gemeinsam durch Älteste, ordinierte Geistliche und weitere Gemeindeleitungsmitglieder ausgeübt. Damit bewegen sich die Baptistengemeinden in reformatorischer Tradition und haben eine Antwort auf die Vielfalt biblisch überlieferter Leitungsformen gefunden. Eine wichtige Besonderheit dieser Leitungsstruktur ist aber, dass Leitungs- und Entscheidungsebenen nicht hierarchisch strukturiert, sondern auf den Kopf gestellt sind und sich verschränken. Das stellt sich ungefähr wie in der folgenden Skizze dar:

*Leitungsebenen und Entscheidungswege in einer kongregationalistischen Gemeindestruktur*



Älteste und ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden berufen, um die Gemeinde zu führen und geistliche Verantwortung wahrzunehmen. Dies erfolgt in der Regel per Wahl durch die Mitglieder der Gemeinde. In der Mitgliederversammlung muss sich die Leitung verantworten und sich ihr in wichtigen Entscheidungen auch beugen (z. B. in Haushaltsfragen, bei Personalentscheidungen usw.). Welche Entscheidungen im Einzelnen der Gemeindeversammlung, welche der Gemeindeleitung zugeordnet sind, ist in der Regel in einer Gemeindeordnung festgelegt. Diese Struktur räumt den einzelnen Mitgliedern große Verantwortung ein und ermöglicht ein hohes Maß an Identifikation und Beteiligung. Denen, die leiten, gewährt sie einen Handlungsspielraum, der durch die Gemeindeversammlung stets begrenzt ist. Das unterscheidet eine Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde deutlich von hierarchisch strukturierten Organisationen und Unternehmen.

### 3.3 Muss der Pastor tun, was die Gemeindeleiterin verlangt?

Die Rollen innerhalb der Gemeindeleitung sind mit den beteiligten Personen immer neu zu beschreiben und zu klären. Ein Konfliktfeld ist das in der Struktur angelegte und hierarchisch nicht abschließend zu klärende Verhältnis zwischen den ordinierten Hauptamtlichen und der gewählten ehrenamtlichen Gemeindeleitung.

Laut Mustersatzung des Bundes repräsentiert die Sprecherin oder der Sprecher der Gemeindeleitung die Gemeinde. Diese Person nimmt zugleich gegenüber den Hauptamtlichen die Dienstaufsicht wahr. Damit sind im Blick auf das Dienstverhältnis formal eindeutige Festlegungen getroffen. Diejenigen, die nach der Satzung die Gemeinde repräsentieren, stehen hierarchisch gesehen über denen, die in einem ordinierten Dienst in der Gemeinde tätig sind. Wie aber gestaltet sich dieses Verhältnis im Blick auf die Wahrnehmung und Ausübung der geistlichen Leitung? Hier zeichnet sich eine Unwucht ab. Die Gemeindeleitung übt ihr Amt ehrenamtlich aus, ein Pastor oder eine Pastorin hingegen meist hauptamtlich und auf der Grundlage eines mehrjährigen Theologiestudiums. Als Hauptamtliche sind sie nach wenigen Monaten vor Ort viel tiefer in tägliche Abläufe, Kommunikation und Seelsorge involviert als die anderen Leitungsmitglieder und ihnen somit faktisch voraus. Als theologisch und seelsorgerlich ausgebildete Hauptamtliche, die ihre gesamte Arbeitszeit im Beziehungsgeflecht der Gemeinde verbringen, verfügen sie zugleich über eine detailliertere Gesamtsicht der zu leitenden Gemeinde.

Diese systemimmanente Unwucht bietet Konfliktpotential und lässt sich nicht abschließend auflösen. Um das Miteinander konstruktiv zu gestalten, sind für beide Seiten folgende Aspekte wesentlich:

- Eine gute Leitungsarbeit braucht ein persönliches Vertrauensverhältnis. Dieses fällt nicht vom Himmel, sondern muss durch Gespräche, Gebet, gemeinsame Arbeit und Klausurtag der Leitung erarbeitet werden. Für ein erfolgreiches Zusammenwirken in der Leitung der Gemeinde ist Vertrauen unerlässlich. Ist es einmal beschädigt, zieht das oft schwerwiegen-

de Konsequenzen für die ganze Leitungsarbeit nach sich. Es ist wichtig, das Miteinander von Anfang an zu thematisieren, bewusst zu gestalten und sich gegebenenfalls rechtzeitig Unterstützung zu holen (z. B. durch Coaching oder Supervision).

- Eine konstruktive Zusammenarbeit lebt von der offenen, direkten und schnellen Kommunikation zwischen den beteiligten Personen, insbesondere bei allen Themen, die Konfliktpotential bergen.
- Eine zukunftsfähige Leitungsarbeit braucht zudem kontinuierliche Selbstreflexion derer, die besondere Verantwortung tragen. Der Umgang mit der eigenen Person, dem Charakter, ist für Leitungspersonen auch im Raum der Gemeinde ein maßgeblicher Führungsfaktor. Das eigene Handeln, Emotionen, Reaktionen, verborgene Absichten und Wünsche zu reflektieren und in Seelsorge, Coaching oder Supervision zu besprechen, ist ein Qualitätsmerkmal guter Leiterinnen und Leiter. Alle werden davon profitieren.

### 3.4 Wer hat wirklich die Macht in der Gemeinde?

Ein zweites Konfliktfeld ist der Umgang mit Macht. Macht sollte nicht grundsätzlich negativ gesehen werden, denn ohne Macht kann niemand etwas gestalten. Entscheidend ist, wie Macht zugewiesen wird, wie man mit ihr umgeht und wie transparent sie ausgeübt wird. Da Evangelisch-Freikirchliche Gemeinden flache Hierarchien haben und offen artikulierte Machtansprüche dem Selbstverständnis entgegenstehen, finden sich häufig verdeckte und nicht offen kommunizierte Machtkonflikte.

Ein typischer Konflikt besteht darin, dass graue Eminenzen, also Menschen, die in der Gemeinde hohe Autorität genießen, aber kein offizielles Amt und damit keine Machtzuweisung haben, ihre Autorität für die Durchsetzung eigener Interessen nutzen und gegen die amtierende Gemeindeleitung einsetzen. Da die Gemeindeleitung in sehr vielen Angelegenheiten auf die Gemeindeversammlung angewiesen ist, haben diese Personen ein großes Spielfeld und können leicht entsprechende Dynamiken in Gang setzen. Hier können



persönliche Gespräche und ein frühes Einbeziehen solcher Personen in wichtige Entscheidungen problematischen Entwicklungen vorbeugen. Unerlässlich ist aber, dass die Leitenden einen Führungsanspruch entwickeln und kommunizieren, der durch klare Zielvorstellungen, transparente Kommunikation und sicheres Auftreten gedeckt ist.

### 3.5 Wie kann eine Gemeindeleitung mit Rollenkonflikten umgehen?

Ein drittes Konfliktfeld sind Rollenkonflikte. In einer Rolle, z. B. der des Gemeindeleiters oder der Gemeindeleiterin, bündeln sich viele unterschiedliche Erwartungen: Es geht um Kontrolle und Autorität, aber auch darum, stets seelsorgerlich ein offenes Ohr zu haben. Einerseits soll man Führungsperson sein und die Dienstaufsicht wahrnehmen, andererseits soll man mit den Hauptamtlichen ein freundschaftliches Miteinander leben. Im Konflikt- und Zweifelsfall bedient man dann oft den Aspekt, der gerade nicht erwartet oder gewünscht wird. Solche Konflikte sind vorprogrammiert.

Es können auch Probleme entstehen, weil jemand mehrere Rollen auf sich vereint: Wenn ein Gemeindeleitungsmitglied z. B. zugleich Teil eines Literaturkreises der Gemeinde ist, in dem man sich in enger Freundschaft verbunden fühlt, dann muss sich diese Person bewusst sein, aus welcher Rolle heraus sie jeweils agiert. Wie kann sie den Freundinnen und Freunden im Literaturkreis sonst erklären, dass die Gemeindeleitung diese langjährige Tradition zugunsten einer Flüchtlingsarbeit aufgeben möchte?

Da kann es hilfreich sein, sich klar zu machen, aus welcher Rolle heraus man gerade spricht: „Als Mitglied der Gemeindeleitung möchte ich heute einmal mit euch über die Zukunft unseres Literaturkreises sprechen.“ Das löst nicht alle Probleme, schafft aber Klarheit und hilft anderen zu erkennen, auf welcher Ebene bzw. in welcher Funktion man ihnen begegnet. Oder in der Gemeindeleitung wird vereinbart, dass jemand anderes das Gespräch mit dem Literaturkreis führt.

### 3.6 Welche Leitungsprinzipien und Methoden eignen sich für kongregationalistisch verfasste Gemeinden?

Leitsatz 8 des Leitbildes des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden bringt Wesentliches prägnant auf den Punkt:

„Wir verstehen unter Leitung, Einzelne und Gemeinden so zu führen und zu fördern, dass Begabungen entfaltet, Veränderungen bewältigt und Ziele erreicht werden können. Leitung ist eine Gabe für die Gemeinde, sie hat dienende Funktion und ist nicht Selbstzweck. Sie soll den Raum schaffen, dass der Leib Christi aufgebaut wird und Einzelne für den Dienst in Gemeinde und Welt zugerüstet werden.“

Diese Voraussetzung, die die Gemeinde von allen anderen Organisationen unterscheidet, bringt ein besonderes Selbstverständnis derer mit sich, die die Gemeinde leiten: Sie sind Dienerinnen und Diener des Evangeliums. Leitungsarbeit in der Gemeinde bedeutet nicht, wie es manche Führungskonzepte aus anderen Kontexten verlangen, eine vorgegebene oder selbst entworfene Agenda konsequent umzusetzen, sondern sie gleicht eher der Pflege eines Gartens. Wie bei der Gartenarbeit kultivieren gute Leiterinnen und Leiter die Gemeinde, damit der Leib Christi wächst und sich selbst auferbaut (Eph 4,17). Sie schaffen ein Umfeld, in dem sich das Reich Gottes entfaltet, und die Bedingungen, aufgrund deren sich Wachstums- und Entwicklungsprozesse ereignen können.

Auf dieser Grundlage lassen sich Leitungsprinzipien aus von oben nach unten geführten Organisationen (z. B. Unternehmen und Verwaltungen) nicht ohne Weiteres auf die Gemeinde übertragen. Zwar lassen sich viele Methoden nutzen, aber sie müssen angepasst werden. Das gilt insbesondere für die ehrenamtliche Struktur der Zusammenarbeit.

Daher braucht eine kongregationalistisch verfasste Freikirche eine wohldosierte Mischung aus direktivem und partizipativem Leitungshandeln. Wer in der Funktion der Leitung ausschließlich auf Beteiligung setzt und nicht be-

reit ist, auch Entscheidungen zu treffen, nimmt übertragene Verantwortung nicht ernst und kommt zu nichts. Wer die Gemeinde nur per Ansage auf einen neuen Zukunftsweg führen will, hängt sie ab und manövriert sich ins Abseits. Eigene Überzeugungen, Bilder für das Reich Gottes und mutige Entscheidungen sind wichtig. Sie müssen aber verwoben sein mit einer klugen und angemessenen Beteiligung der Menschen, die eine Gemeinde ausmachen. Das Ziel sind nicht schnelle Veränderungen und eine gute Bilanz, sondern dass das Evangelium zur Entfaltung kommt und von einer mündigen Gemeinde gelebt und verkündigt wird.

## Leistungsstrukturen in unterschiedlichen Gemeindegrößen

Die Leistungsstruktur einer Gemeinde muss zu ihrer Größe passen. Kleine Gemeinden stehen vor anderen Herausforderungen als große – und umgekehrt. Wenn eine kleine Gemeinde wächst und eine bestimmte Größe überschreitet, müssen auch die Strukturen mitwachsen. Umgekehrt auch: Wenn eine Gemeinde, die vormals 100 Mitglieder hatte, nun nur noch 65 Mitglieder hat und z. B. keine volle Stelle mehr für die pastorale Arbeit in der Gemeinde finanzieren kann, stellen sich auch in dieser Situation neue Fragen für die Leistungsstruktur.

Im Folgenden werden typische Besonderheiten verschiedener Gemeindegrößen beschrieben und entsprechende Folgerungen für die Leistungsstruktur formuliert. Dabei wird jeweils beschrieben, was sich signifikant verändert, wenn die nächste Gemeindegröße erreicht wird und worauf dabei strukturell zu achten ist.

### 4.1 Wie sollte die Leistungsstruktur einer kleinen Gemeinde mit bis zu 40 Mitgliedern gestaltet werden?

Kleine Gemeinden mit bis zu 40 Mitgliedern haben in etwa Sippengröße und erfordern vor allem flexible Strukturen. Schon eine einzelne Person, die aufgrund von familiärer Belastung, beruflicher Veränderung oder Krankheit ausfällt oder kürzertreten muss, verändert die Teamstatik. Auf der anderen Seite bietet diese Gemeindegröße den Vorteil, dass noch vieles unkompliziert im Alltagsvollzug und im direkten Kontakt besprochen und gestaltet werden kann. Deshalb genügt es, wenn in einer solch kleinen Gemeinde die Leitungsaufgabe bei einer kleinen Gruppe liegt. Sie bildet die Gemeindeleitung und trägt gemeinsam die Verantwortung für alle Fragen der Gemeindegemeinschaft. Insbesondere die Organisation des Gemeindelebens, die Abstimmung von Auf-

gaben und Verantwortlichkeiten sowie die Repräsentanz der Gemeinde nach außen liegen bei diesem Leitungsteam.

Die Satzung einer kleinen Gemeinde sollte so gestaltet werden, dass man flexibel auf Änderungen reagieren kann. Das bedeutet u. a. einen Verzicht auf starre Vorgaben, aus wie vielen Personen die Gemeindeleitung besteht. Drei Personen sollten mindestens zum Leitungsteam gehören, um die drei Funktionen Gemeindeleitung, Stellvertretung und Kassenverwaltung wahrnehmen zu können.

Die Gesamtverantwortung liegt bei dieser Gemeindegröße häufig bei der gesamten Mitarbeiterschaft, also bei allen, die an einer bestimmten Stelle Verantwortung übernehmen. Mit diesen Personen ist Wesentliches abzustimmen. Wenn man Dinge mit der gesamten Mitarbeiterschaft besprochen und abgestimmt hat, hat man sie faktisch mit der Gemeinde abgestimmt. Die wichtigste Aufgabe des kleinen Teams ist es, eine intensive Kommunikation mit dem größeren Kreis an Mitarbeitenden sicherzustellen, die für ihre jeweiligen Bereiche die Verantwortung übernehmen und die Arbeit gestalten.

Im Hinblick auf den Kreis der Mitarbeitenden ist es wichtig, Entscheidungsbefugnisse zu klären: Was dürfen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entscheiden? Welche Entscheidungen müssen sie mit anderen abstimmen oder in der Gemeindeversammlung besprechen? Die Gemeindeversammlung steckt auch in sehr kleinen Gemeinden für alle Verantwortungsträger der Gemeinde den rechtlichen Rahmen ab: Sie wählt das Leitungsteam und beschließt das Budget. Diese und ähnlich wichtige Entscheidungen sind mit einer 2/3-Mehrheit zu beschließen.

#### **4.2 Was ändert sich in der Leitungsstruktur, wenn eine Gemeinde 40 – 80 Mitglieder hat?**

Eine Gemeinde von 40 – 80 Mitgliedern ist auch noch eine kleine Gemeinde, aber sie erfordert bereits eine ausgeprägtere Organisationsstruktur. Während sich in der ganz kleinen Gemeinde noch vieles im direkten Alltagskontakt er-

eignet, werden jetzt Abläufe und Strukturen komplexer. Aber auch für diese Gemeindegröße gilt noch: Die Leitungsstrukturen müssen flexibel sein. Deshalb sollte die Satzung keine zu starren Vorgaben machen. Eine angemessene Größe für das Steuerteam in Leitungsverantwortung liegt bei dieser Gemeindegröße bei 3 – 5 Personen. Bei diesem Steuerteam liegt die Leitungsverantwortung für die gesamte Gemeinde.

Mit den Personen, die die Gruppen und Arbeitsbereiche leiten, trifft sich das Steuerteam regelmäßig, um Projekte und Veranstaltungen der Gemeinde sowie die Entwicklungen und Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren. Empfehlenswert ist, dass solche Mitarbeiterbesprechungen etwa 4 Mal pro Jahr stattfinden.

Die Bedeutung der Gemeindeversammlung nimmt bei dieser Gemeindegröße zu: Neben Wahlen und Finanzen müssen Strukturfragen, Zielfindungsprozesse, Jahresziele und mittelfristige Planungen hier besprochen werden.

Auch die Seelsorge ist ab dieser Gemeindegröße ein Aufgabenfeld, das strukturiert werden muss. Es sollten Personen beauftragt werden, um in der Gemeinde seelsorgerlich tätig zu sein.

Bei dieser Gemeindegröße werden manchmal bereits Teilzeitanstellungen nötig und auch möglich – sei es in Form einer Aufwandsentschädigung, eines Mini-Jobs oder sogar Teilzeitbeauftragungen für pastorale oder diakonische Dienste. Für das Leitungsteam bedeutet dies, sich auch der Arbeitgeberfunktion bewusst zu werden und sich in arbeits- bzw. dienstrechtlichen Fragen kundig zu machen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer müssen sorgfältig besprochen werden und die Zuordnung zum Leitungsteam geklärt sein. Gerade bei Teilzeitstellen müssen Erwartungen und Grenzen klar verabredet und mit der Gesamtgemeinde kommuniziert werden.

### **4.3 Was ändert sich in der Leitungsstruktur, wenn eine Gemeinde 80 – 180 Mitglieder hat?**

Gemeinden in einer Größe von 80 – 180 Mitgliedern haben in der Regel mindestens eine Person hauptamtlich berufen, sei es ein Pastor oder eine Pastorin, eine Diakonin oder ein Diakon. Die Komplexität des Gemeindelebens nimmt zudem beträchtlich zu.

Das Steuerteam besteht in diesem Fall aus einer Gemeindeleitung von 5 – 8 Personen plus den Hauptamtlichen.

Das Leitungsteam kann aus seiner Mitte Untergruppen für Personalverantwortung und Finanzen und evtl. auch Seelsorge bilden. Darin liegt die Chance, dass nicht alle Fragen im großen Kreis der Gemeindeleitung besprochen werden müssen.

Es hat sich bewährt, die Struktur der Gemeindeleitung an den Arbeitsbereichen der Gemeinde zu orientieren. Die Wahl erfolgt dann bewusst nach den Funktionen, die innerhalb der Gemeindeleitung benötigt werden. Daraus ergibt sich dann etwa folgendes Bild: An die Seite des für kleine Gemeinden typischen dreiköpfigen Leitungsteams treten nun weitere Personen. Sie verantworten Arbeitsbereiche, die je nach Gemeinde unterschiedlich ausfallen können, z. B. Haus und Hof, Kinder und Jugend, Hauskreise und Kleingruppen, Mission und Diakonie oder Öffentlichkeitsarbeit. Eine solche Wahl nach Funktionen sorgt für Kompetenz im Team, macht Aufgabenprofile deutlich und grenzt Zuständigkeiten ab.

Bei der Fülle an Aktivitäten und Aufgaben sowie der Vielfalt der Menschen und Bedürfnisse kommt der Steuerungsaufgabe im Leitungsteam eine besondere Bedeutung zu – gerade in Hinblick auf die ehrenamtlich Mitarbeitenden. Ehrenamtsmanagement und Ehrenamtskoordination durch das Steuerteam werden wichtig. Dazu gehört es vor allem, Ehrenamtliche zu informieren und einzubeziehen, mit ihnen über ihre Aufgaben, Ideen, Möglichkeiten und Grenzen im Gespräch zu sein, sie zu unterstützen und ihnen Feedback und

Fortbildung zu ermöglichen, ihnen Freiheit und Verantwortung zuzugestehen – und dabei das Ganze der Gemeindeentwicklung im Blick zu behalten. Dafür sind Formen wie Mitarbeiterklausur, Kreativ-Werkstatt und Mitarbeiterfreizeit sinnvoll.

Neben der Gemeindeversammlung, die nicht mehr alle Themen und Fragen besprechen kann, müssen weitere Formen der Beteiligung und Entscheidungsfindung entwickelt werden. Auf der Ebene der Gesamtgemeinde haben sich Formen wie „Gemeinde im Gespräch“, „Gemeinde-Forum“ und Zukunftswerkstatt bewährt. Die Gemeindeversammlung bleibt aber weiterhin für die wesentlichen Grundsatzentscheidungen, die Finanzen und Wahlen zuständig.

### **4.4 Was ändert sich in der Leitungsstruktur, wenn eine Gemeinde mehr als 180 Mitglieder hat?**

Bei dieser Gemeindegröße ist davon auszugehen, dass es mehrere Hauptamtliche gibt. Neben den für pastorale und diakonische Aufgaben berufenen Hauptamtlichen, gibt es mitunter Angestellte für einzelne Bereiche, z. B. für die Verwaltung des Gebäudes, für die Jugendarbeit, Seelsorge oder einzelne Projektarbeiten (FSJler). Das macht eine Aufteilung und Professionalisierung der Leitungsarbeit erforderlich. Differenzierte Strukturen, eindeutige Zuständigkeiten und klare Abläufe werden wichtiger.

Die Gesamtverantwortung für alles und jedes kann nicht mehr von einer kleinen Gruppe getragen werden. Die Delegation von Entscheidungsverantwortung wird zum Schlüssel für gelingendes Leitungshandeln. Auch wenn die Leitung der Gemeinde selbstverständlich eine geistliche Aufgabe bleibt, erfordert sie auf der strukturellen Seite das Management einer komplexen Organisation.

Das Leitungsteam muss eine entsprechende Größe haben (8 – 14 Personen), und die Wege, auf denen Menschen in Leitungsverantwortung kommen, werden besonders relevant. Leitungspersonen sollten bei dieser Größe

funktionsorientiert nach Aufgabenbereichen gewählt werden; dann sind die Voraussetzungen gegeben, um die Verantwortlichkeit für das Ganze entsprechend aufzuteilen.

Zwischen den nach Funktion gewählten Leitungsmitgliedern und den Verantwortlichen in den Gruppen und Arbeitsbereichen müssen Zuständigkeiten, Erwartungen, Kompetenzen und Kommunikationswege geklärt sein. Hier liegt eine wichtige und sensible Schnittstelle zwischen Leitungsteam und Mitarbeiterschaft.

Die Funktion der Gemeindeversammlung (Mitgliederversammlung) ändert sich bei dieser Gemeindegröße ebenfalls. Grundlegende Dinge, wie z. B. Finanzen, Berufung von Hauptamtlichen, Kauf oder Verkauf von Immobilien etc. werden selbstverständlich auch in einer großen Gemeinde durch die Mitgliederversammlung entschieden. Aber für die eigentlichen Meinungsbildungsprozesse bis hin zu einer Entscheidung kommt die Mitgliederversammlung an ihre Grenzen. Die tatsächlichen kommunikativen Prozesse, werden eher in der mittleren Ebene laufen. In Mitarbeiterkreisen, Arbeitsbereichen, Foren, Zukunftswerkstätten u. ä. können Dinge diskutiert, Ideen entwickelt, Ziele formuliert und Vorhaben skizziert werden, die dann in der Mitgliederversammlung kommuniziert werden.

#### **4.5 Woran erkennt man, ob man Leitungsstrukturen verändern muss, weil sich die Gemeindegröße ändert? Und wie geht man das an?**

Gemeindeleitungen sollten einen wachen Blick dafür haben, wo Dinge etwa nicht mehr reibungslos laufen, die noch vor einigen Jahren gut funktioniert haben. Beispielsweise wenn Informationswege nicht mehr funktionieren, Wahlen schwergängig werden, Mitarbeitende unzufrieden sind, innovatives Potenzial nicht mehr gut zum Zuge kommt o. ä. Dann gilt es besonders aufmerksam hinzuschauen und hinzuhören. Es können natürlich auch geistliche, zwischenmenschliche oder andere Gründe sein, die sich als Sand im Getriebe erweisen. Es könnte aber auch daran liegen, dass die Leitungsstruktur verändert werden muss.

Wenn notwendige Veränderungen einschneidend und komplex sind und sich Differenzen abzeichnen, empfiehlt es sich, Gemeindeberatung zu nutzen. Der neutrale Blick einer externen Person, die Erfahrung in der Gemeindeberatung mitbringt, hilft, die Situation zu analysieren und den Veränderungsprozess einzuleiten. Unter Umständen ist eine Begleitung bis hin zur Umsetzung einer neuen Struktur empfehlenswert.

Wesentlich ist auch die Erfahrung, dass Veränderungen zielstrebiges Handeln erfordern, aber auch Zeit brauchen, bis sie akzeptiert sind und gelebt werden. Dazu brauchen die handelnden Personen gleichermaßen Hartnäckigkeit wie auch Geduld.

#### **4.6 Welcher Führungsstil und welche Führungskompetenzen werden bei unterschiedlichen Gemeindegrößen benötigt?**

Nicht nur die Strukturen, sondern auch der Führungsstil und die Führungskompetenzen müssen zur Gemeindegröße und der damit verbundenen Führungsaufgabe passen.

Man unterscheidet in der Fachliteratur unterschiedliche Führungsstile: z. B. den direktiven Führungsstil, den partizipativen Führungsstil, den moderierenden Führungsstil, den coachenden Führungsstil usw. Die entscheidende Frage ist immer, welchen Führungsstil die Gemeinde angesichts ihrer Geschichte und der aktuellen Herausforderungen benötigt. Ein Meinungsbild in einem Gemeindeentwicklungsprozess braucht eine andere Gestaltung von Führung als beispielsweise der finale Beschluss über einen Neubau.

Noch wesentlicher ist die Frage, welche Führungskompetenzen gebraucht werden, um die Führungsaufgabe in der jeweiligen Gemeindegröße zu bewältigen.

In einer Gründungssituation steht möglicherweise die überzeugende Persönlichkeit mit ihrem Charisma im Vordergrund. Sie kann Menschen motivieren und als Vorbild fungieren, sie kann mitreißen, faszinieren und identitätsstiftend wirken.

Im vielschichtigen Alltag einer kleinen Gemeinde ist hingegen die soziale Kompetenz gefragt, um Menschen zu begleiten, sie zu unterstützen, sie miteinander in Kontakt zu bringen – und bei Differenzen und unterschiedlichen Bedürfnissen zwischen ihnen zu vermitteln.

Dagegen benötigt eine größere Gemeinde mit komplexeren Strukturen zweifellos Leitungspersonen, die die Organisation als Ganzes im Blick haben und die Gemeindeentwicklung voranbringen können. Hier spricht man von Systemkompetenz, die erforderlich ist, um zu steuern, zu strukturieren, Gemeinde nach vorne zu denken, Ziele zu formulieren und zu schauen, dass sich die Gemeinde immer wieder neu erfindet und zukunftsorientiert unterwegs ist. Ergänzend dazu benötigt das Leitungsteam einer großen Gemeinde auch Personen, die die nötige Handlungskompetenz dafür mitbringen. Denn die großen Ziele müssen schließlich in kleine Aufgaben und Projekte zerlegt werden und es muss dafür gesorgt werden, dass Schritt für Schritt die Umsetzung gelingt.

Es ist also bei jeder Größe wieder zu schauen, welche Kompetenzen gerade jetzt in dieser Gemeindephase besonders zum Tragen kommen. Neben der Frage: „Muss sich in den Leitungsstrukturen etwas verändern...?“ (Kapitel 4.5) ist die zweite Frage ebenso wichtig: „Welchen Kompetenz-Mix brauchen wir in dieser Phase?“ So ist bei der Wahl von Ehrenamtlichen für das Leitungsteam, bei der Berufung von Hauptamtlichen und bei der Beauftragung von Mitarbeitenden darauf zu achten, dass alle wichtigen Kompetenzfelder abgedeckt werden, damit die Leitungsaufgabe gelingt.

Eine geistliche Grundhaltung und das Bewusstsein des Priestertums aller Gläubigen helfen, wenn es etwa darum geht, langjährige gute Leiterinnen und Leiter zu verabschieden und neue, gerade für die aktuelle Phase passende Personen mit ihrem Leitungsstil und ihren Kompetenzen zu akzeptieren und mit ihnen den Weg zu gehen.

## Beziehung Bund – Gemeinde

### 5.1 Was hat eine Gemeindeleitung davon, dass ihre Gemeinde zum Bund gehört?

Mit der komplexen und vielschichtigen Leitungsaufgabe stehen diejenigen, die in einer Ortsgemeinde die Verantwortung tragen, nicht allein da. Der Bund ist eine starke und lebendige Gemeinschaft, in der viele Kompetenzen und Unterstützungsmöglichkeiten zu finden sind. Die Gemeinden sehen sich durch den einen Herrn und den einen Geist verbunden und haben miteinander gute Angebote, durchdachte Ordnungen, geschwisterliche Beratung und funktionierende Netzwerke etabliert. Das ist eine große Chance für die Einzelgemeinde.

### 5.2 Warum bilden selbstständige Ortsgemeinden eigentlich einen Bund?

Die Präambel des Leitbildes des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden bringt es auf den Punkt:

„Wir sind ein Gemeindebund: Unsere Ortsgemeinden wissen sich von Gott zum Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden zusammengeführt. Obwohl sie selbstständig sind, wollen sie nicht unabhängig voneinander sein.“

Oder anders formuliert:

Jede Gemeinde ist in ihrer ganz speziellen Zusammensetzung, in gerade dieser Konstellation von Menschen, mit gerade diesem Spektrum an Gaben, Möglichkeiten, Begrenzungen und Vorlieben, Manifestation des einen Leibes Christi – und so gesehen vollständig (siehe *Rechenschaft vom Glauben*, 2.1.5). Allerdings: Sie ist zwar ganz und gar Leib Christi, aber sie ist nicht der ganze Leib Christi. Sie braucht die anderen Gemeinden des Bundes und die Gemeinschaft mit der weltweiten Christenheit.

Als Priesterschaft der Gläubigen gestaltet jede Gemeinde ihr Leben selbst, erkennt und lebt ihre Berufung eigenständig. „Die Gemeinden regeln ihre Angelegenheiten im Rahmen des Bundes selbstständig“, heißt es daher in Artikel 4 der Verfassung des Bundes. Dennoch gehen die Gemeinden des Bundes keinen autonomen Weg. Sie haben sich entschieden, dem Verbundensein in Christus Ausdruck zu geben und „füreinander einzustehen, gemeinsame Aufgaben wahrzunehmen und unsere Einheit in Lehre und Leben zu entfalten“ (*Leitbild des BEFG, Leitsatz 9*).

Im Leitungsalltag begegnen tatsächlich immer wieder Fragen, Aufgaben und Herausforderungen, bei denen sich diese starke Gemeinschaft als gut erweist. Die Gemeinde braucht die anderen und wird selbst für das große Ganze gebraucht:

„Gemeinden arbeiten im Bund sowie in den Landesverbänden zusammen, vor allem bei Aufgaben, die die Kraft der einzelnen Gemeinde überfordern, und erfüllen die sich daraus ergebenden Verpflichtungen nach ihren Möglichkeiten“ (*Verfassung des Bundes, Artikel 4*).

Alle, die in der Ortsgemeinde Leitungsverantwortung ausüben, können und sollen dies in dem Bewusstsein tun, Teil einer großen, vielfältigen und starken Bundesgemeinschaft zu sein – zum beiderseitigen Nutzen.

### **5.3 Wie werden gemeinsame Aufgaben aller Gemeinden durch den Bund wahrgenommen?**

Im Leitbild heißt es: „Wir bilden als selbstständige Ortsgemeinden einen Bund, um füreinander einzustehen und gemeinsame Aufgaben wahrzunehmen.“ (*Leitbild des BEFG, Leitsatz 9*) „Die Gemeinden stärken sich aber gegenseitig durch Gemeinschaft im Glauben und Voneinander-Lernen, durch Fürbitte und gegenseitige Hilfe.“ (*Rechenschaft vom Glauben, 2.1.5*).

Das geschieht etwa dort, wo der Bund Mitmach- und Vernetzungsmöglichkeiten bietet. Einige Beispiele: Die Geistliche Gemeindeerneuerung bringt belebende Impulse in die Bundesgemeinschaft ein; die Arbeitsgemeinschaft

der Evangelisch-Freikirchlichen Kindertagesstätten bietet eine Plattform für fachlichen Austausch; das Netzwerk gegen Menschenhandel bringt ein spezielles Anliegen voran. Es ist gewollt, dass immer wieder neue Arbeitskreise und Initiativen entstehen. Sie sorgen dafür, dass Mitarbeitende aus den Gemeinden Themen und Impulse für das große Ganze einbringen. Zu den gemeinsamen, vom Bund wahrgenommenen Aufgaben gehört auch die Vertretung der Gemeinden im ökumenischen Gespräch – etwa in der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland, deren Gründungsmitglied der Bund ist. Ebenso sind die Gemeinden über den Bund auch angeschlossen an den internationalen Austausch, sei es in der Europäisch Baptistischen Föderation, im Baptistischen Weltbund oder in zeitlich begrenzten Partnerschaften zu anderen Bündeln.

### **5.4 Was bietet der Bund konkret für die Mitarbeiterschaft einer Ortsgemeinde?**

Ein wichtiges Anliegen, das die Mitarbeiterschaft und „die Kraft der einzelnen Gemeinde überfordert“ (*Verfassung des Bundes, Art. 4*), ist der Bereich Bildung und Beratung. Ob es um die Ausbildung von Hauptamtlichen für den Dienst in den Gemeinden geht, um die Fortbildung und Förderung von Ehrenamtlichen oder um die Beratung von Gemeinden – hier braucht es die starke Gemeinschaft, um passende Angebote mit hohem Qualitätsstandard vorzuhalten oder in der Beratung den neutralen Blick von außen zu nutzen. An der Theologischen Hochschule Elstal steht ein akademisch profiliertes, praxisorientiertes Angebot an Studiengängen bereit. Diese bereiten auf den hauptamtlichen pastoralen oder diakonischen Gemeindedienst vor.

Aber auch für das Ehrenamt gilt: Keine Gemeinde soll damit allein stehen, Mitarbeitende zu begleiten, sie zuzurüsten für ihre Aufgaben und ihnen zu helfen, im steten Lernprozess zu bleiben. Die Evangelisch-Freikirchliche Akademie Elstal bietet Seminare für Gottesdienst und Gemeindepraxis ebenso an, wie zum Beispiel einen bundesweit organisierten Kurs *Führen und Leiten* und die zweijährige Fortbildung *Seelsorge und Beratung*.

Das Netzwerk *Beratung von Gemeinden* bietet Gemeinden passend auf die jeweilige Situation zugeschnittene Angebote, wie z. B. begleitete Klausurwochenenden, Zukunftswerkstätten, aber auch Begleitung von Veränderungsprozessen und Hilfe in Konfliktsituationen.

Supervision für ordinierte Hauptamtliche oder ein Coaching des Leitungsteams sind Möglichkeiten für ein individuelles Learning on the Job im Lebensvollzug der Ortsgemeinde. Pastorinnen oder Pastoren auf Zeit können helfen, Engpässe zu überbrücken oder Weichen für die Zukunft zu stellen. Das Gemeindejugendwerk unterstützt die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in den Gemeinden mit Freizeitangeboten, Fortbildungen, Material und besonderen Events.

Das Dienstrecht des Bundes bietet einen gut durchdachten rechtlichen und organisatorischen Rahmen für die Tätigkeit der hauptberuflichen pastoralen oder diakonischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gemeinden. Hier finden sich Regelungen für alle Fragen der Gestaltung solcher Dienste, zur Ordination, zur Fortbildung im Anfangsdienst sowie zur Dienstvermittlung. Der Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde des Bundes unterstützt darüber hinaus bei allen Fragen zu Dienstverhältnissen.

### **5.5 Gibt es eigentlich verbindliche Stellungnahmen des Bundes, an die sich jede Ortsgemeinde halten muss?**

„Untereinander sind die Ortsgemeinden verbunden nicht zuerst durch organisatorische Zusammenschlüsse, sondern durch den einen Herrn und den einen Geist.“ (*Rechenschaft vom Glauben*, 2,1.5) Entsprechend ist es wichtig, „unsere Einheit in Lehre und Leben zu entfalten“ (*Leitbild des BEFG*, Leitsatz 9).

Dies geschieht in einem kongregationalistisch verfassten Bund nicht durch ein bischöfliches Hirtenwort. Vielmehr wird (ähnlich wie in Gemeinden) auch auf der Bundesebene Gesprächsraum geschaffen, um Fragen aufzugreifen, Themen zu setzen, Diskussionen zu eröffnen, Impulse zu geben. Ob bei Bundesratstagungen, in Foren oder bei Konsultationstagen – es werden Gele-

genheiten geboten, um heiße Themen und strittige Fragen zu besprechen. In offenen Meinungsbildungsprozessen kann sich die Ortsgemeinde dabei mit Fragen, Erfahrungen und Beispielen einbringen – und wiederum von anderen hören, angeregt werden, Orientierung gewinnen. Manchmal entstehen bei solchen Gesprächsprozessen Resolutionen, oder das Präsidium des Bundes erarbeitet Stellungnahmen zu wichtigen Fragen. Sie haben keinen verbindlichen Charakter, sondern sie dokumentieren das Gespräch innerhalb des Bundes und wollen helfen, die Einheit von Lehre und Leben immer wieder neu zu gewinnen. So wird auf unterschiedlichen Ebenen an theologischen Fragen weitergearbeitet und geistlicher Austausch ermöglicht. Um für das Gespräch eine gemeinsame Grundlage zu haben, haben die deutschsprachigen Bünde in den 1970er Jahren die *Rechenschaft vom Glauben* als Glaubensbekenntnis verfasst und den Gemeinden zum Gebrauch empfohlen.

### **5.6 Wie kann die Gemeinde für ihren missionarischen Auftrag vor Ort von der Gemeinschaft im Bund profitieren?**

Sowohl die *Rechenschaft vom Glauben* als auch das Leitbild betonen, dass „Ordnung und Verfassung des Gemeindebundes, Verwaltung und Finanzwesen, Einrichtungen und Werke nicht Selbstzweck [sind], sondern Instrumente der Sendung der Gemeinde in diese Welt“ (2.1.5). Gerade auf den Gebieten Diakonie und Weltverantwortung, Evangelisation und Gemeindegründung profitieren die Gemeinden ganz praktisch von vielfältigen kreativen Programmen, interessanten Formen und konkreten Unterstützungsmöglichkeiten.

Der Dienstbereich Mission setzt sich dafür ein, die Liebe Gottes zu den Menschen zu bringen, in Deutschland und weit darüber hinaus. Mit seinen unterschiedlichen Arbeitszweigen und kreativen, neuen Formen unterstützt er das evangelistische und diakonische Engagement der Gemeinden. Seit 2013 gibt es einen speziellen Arbeitszweig für Gemeindegründung. Die Beispiele neu gegründeter Gemeinden inspirieren Menschen an anderen Orten – sei es zu Neugründungen, sei es zu Veränderungen in bestehenden Gemeinden. Auch für die facettenreiche Aufgabe der Weltmission ist die Verbundenheit



im Bund wichtig, um kirchengeschichtlich gewachsene Verantwortung wahrzunehmen oder aktuelle Katastrophenhilfe zielführend zu bündeln.

### **5.7 Welche Verpflichtungen hat eine Ortsgemeinde, weil sie Teil des Bundes ist?**

Es kommt darauf an, dass der organisatorische Zusammenschluss als Ausdruck der Verbundenheit durch den einen Herrn und den einen Geist immer wieder auch durch die Einzelgemeinden mit Leben gefüllt wird. Dafür trägt vor Ort jede Gemeindeleitung die Verantwortung.

Ganz praktisch bedeutet das zum Beispiel, dass die Ortsgemeinde Abgeordnete zur Bundesratstagung entsendet, die sich dort an Meinungsbildungsprozessen und am geistlichen Austausch aktiv beteiligen. Auch über den Bundesrat hinaus sollten Ortsgemeinden bewusst Mitglieder für ehrenamtliche Aufgaben in der Bundesgemeinschaft und den verschiedenen Gremien freistellen und beauftragen. Es bedeutet auch, dass die Ortsgemeinde ihren, bei der Bundesratstagung beschlossenen, jährlichen Geldbetrag (Bundesbeitrag) zahlt und sich ferner darüber hinaus im Rahmen ihrer Möglichkeiten finanziell engagiert (Bundesopfer). Ohne dieses Geld gäbe es weder den Dienstbereich Mission noch das Gemeindejugendwerk, weder die Theologische Hochschule Elstal noch eine für alle Gemeinden zugängliche Gemeindeberatung.

Und für alle Gemeinden des Bundes gilt grundsätzlich: „Gemeinden ... sind Teil des Bundes. Verfassungen und Ordnungen des Bundes sind für sie verbindlich.“ (*Verfassung des Bundes*, Art. 4 Abs. 4)

### **5.8 Wie kommt die Gemeindeleitung an die nötigen Informationen aus dem Bund?**

Der Bund hat eine Informationspflicht gegenüber den Gemeinden. Die Gemeindeleitung aber muss darauf achten, dass diese Informationen auch bei den richtigen Personen in der Ortsgemeinde ankommen und berücksichtigt werden. Die Kommunikationsabteilung des Bundes versendet hierzu Info-Mails, wie z. B. BUND kompakt und BUND AKTUELL, sowie Info-Mails speziell für den Personenkreis, der die Finanzen der Gemeinde verwaltet.

## 06

**Finanz- und Rechtsfragen**

Die Bundesrepublik Deutschland bietet durch Gesetze und Verordnungen Rahmenbedingungen, die christlichen Gemeinden Schutz und Möglichkeiten geben. Gute Kenntnisse dieser Regelungen ermöglichen es, mit den beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen die Gemeindegemeinschaft bestmöglich zu gestalten. Dazu sind rechtliche Strukturen erforderlich.

Dem Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden (BEFG) sind die Rechte einer Körperschaft des öffentlichen (K.d.ö.R.) Rechts verliehen worden.

**6.1 Welche Vorteile hat die Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts für den Bund und seine Gemeinden?**

Grundsätzlich ist die Rechtsform der K.d.ö.R. einer privatrechtlichen Rechtsträgerschaft, z. B. als eingetragener Verein (e. V.), deutlich überlegen und daher generell vorzuziehen. Nach dem Grundgesetz ist der kirchliche Raum ein Bereich, der möglichst frei sein soll von staatlichen Reglementierungen. Artikel 140 GG i.V.m. Artikel 137 Absatz 3 Satz 1 WRV lautet: „Jede Religionsgesellschaft ordnet und verwaltet ihre Angelegenheiten selbständig innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes“.

Das Finanzamt kontrolliert die Einhaltung der Gemeinnützigkeitsregelungen. Es hat aber gegenüber einer K.d.ö.R. kein Eingriffsrecht in die Rechnungslegung. Eine öffentlich-rechtliche Körperschaft ist im Blick auf die Gemeindehäuser und Wohnungen für ordinierte Geistliche von der Grundsteuer befreit.

**6.2 Welche Rechtsform kann eine Gemeinde haben?**

Die Gemeinden im Bund haben unterschiedliche Rechtsformen. Die meisten Gemeinden sind juristisch unselbstständig und partizipieren an den Kör-

perschaftsrechten des Bundes. Einige Gemeinden treten als selbstständiger eingetragener Verein (e. V.) auf. Diese Rechtsform ist eher ungeeignet, da sie gegenüber der Körperschaft deutliche Nachteile hat. So unterliegt der Verein grundsätzlich den Steuergesetzen verbunden mit weitgehenden Prüfungsrechten des Finanzamtes. Zudem kann es unter Umständen eher zu einer Gefährdung der Gemeinnützigkeit kommen. Daher wird empfohlen, diese Rechtsform aufzugeben und an den Körperschaftsrechten des Bundes zu partizipieren. Einige Gemeinden verfügen über eigene Rechte als Körperschaften des öffentlichen Rechts (K.d.ö.R.).

Jede Rechtsform ist mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten verbunden. Durch die dem Bund verliehenen Körperschaftsrechte gibt er für alle rechtlich nichtselbstständigen Gemeinden einen sicheren und stabilen Rahmen, um gegenüber Dritten und in der Gesellschaft auftreten zu können.

**6.3 Welche Rechte hat eine Gemeinde innerhalb des Bundes?**

Der BEFG ist eine Dienst- und Bekenntnisgemeinschaft von Gemeinden. Daraus ergibt sich, dass die innerkirchliche Selbstständigkeit der Gemeinden ein hohes, zu achtendes Gut darstellt, das im kongregationalistischen Gemeindevverständnis begründet ist (vgl. dazu Abschnitt 3.1 dieser Handreichung). Gemeinden regeln ihre Angelegenheiten im Rahmen des Bundes selbstständig. Sie führen einen eigenen Haushalt. Zur Erfüllung spezieller Aufgaben können Gemeinden zusammenarbeiten, wobei der Bund, soweit erforderlich, mitwirkt.

Gemeinden ohne eigene Rechtspersönlichkeit sind rechtlich unselbstständig. Sie haben Anteil an den Körperschaftsrechten des Bundes. Diese Gemeinden sind selbst nicht Träger dieser Rechte. Auch Gemeinden mit eigener Rechtspersönlichkeit sind Teil des Bundes; daher gelten Verfassung und Ordnungen des Bundes für sie ebenso. Wegen ihrer eigenen Rechtspersönlichkeit haben sie aber keinen Anteil an den Körperschaftsrechten des Bundes.

Die Verbindlichkeit von Verfassung und Ordnungen des Bundes für Gemeinden, Landesverbände und Einrichtungen steht in Konkurrenz zu dem innerkirchlichen Selbstbestimmungsrecht, das ihnen bewusst zuerkannt wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die vorhandenen Rechtsstrukturen so zu gestalten, dass jeweils die rechtliche Verantwortung und die Kompetenzen für Bund und Gemeinden erkennbar werden und deren Handlungsfähigkeit eine Rechtsgrundlage erhält. Dies ist geschehen durch die Ordnung zum Selbstbestimmungsrecht, die der Bundesrat als Gemeindeversammlung aller Gemeinden im Jahr 2011 beschlossen hat.

#### **6.4 Wer vertritt die Gemeinde nach außen und innen?**

Im innerkirchlichen Bereich gelten Gemeinden als rechtlich selbstständig für ihre Beziehungen untereinander und im Verhältnis zum Bund. Im Rechtsverkehr außerhalb des Bundes hingegen können Gemeinden ohne eigene Rechtspersönlichkeit durch ihre Vertreterinnen und Vertreter nur in Vertretung des Bundes handeln, da sie an dessen Körperschaftsrechten teilhaben. Der Bund erteilt dafür eine generelle Vollmacht, die die Bevollmächtigten berechtigt, die Gemeinde vor Ort zu vertreten. Von dieser Vollmacht darf nur Gebrauch gemacht werden, wenn alle Zahlungen durch einen in Einnahmen und Ausgaben ausgeglichenen Haushalt gedeckt sind.

Für bestimmte Rechtsgeschäfte wie Erwerb und Veräußerung von Immobilien, Belastung von Grundstücken, Mietverträgen, Anstellungsverträgen u. ä. erteilt der Bund gesonderte Vollmachten. Fragen zum Thema Vollmachten beantworten die Treuhandverwaltung sowie der Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde.

#### **6.5 Wie muss bei der Anstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgegangen werden?**

Die Gemeinden entscheiden selbstständig über die Berufung von Hauptamtlichen. Der Bund ist davon in Kenntnis zu setzen. Bei der Berufung von Ordinierten in pastorale und diakonische Dienste sind die Regelungen der

Ordnung zum Dienstrecht sowie der Ordnung für Ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beachten.

Beim Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde in Elstal können Musterdienstvereinbarungen für Ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Musterdienstverträge und arbeitsrechtliche Hinweise für andere Berufsgruppen wie Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten, für Tätigkeiten im Bereich der Verwaltung und Pflege der Gebäude und Räume der Gemeinde, sowie für geringfügig Beschäftigte angefordert werden.

Um allen rechtlichen Verpflichtungen zur Lohnsteuer und Sozialversicherung nachzukommen, ist ein umfangreiches Wissen notwendig. Daher sollte hierzu fachliche Beratung und Betreuung herangezogen werden. Der Bund hilft auch hier und bietet den Gemeinden einen Gehaltsabrechnungsservice an, der die Lohn- und Gehaltsabrechnung für die Gemeinden anfertigt und die Zahlungen an die Mitarbeitenden, das Finanzamt und die Sozialversicherung fristgerecht veranlasst. Die Aufwendungen hierfür werden der Gemeinde monatlich in Rechnung gestellt.

#### **6.6 Ist eine eigene Gemeindegatzung zwingend erforderlich?**

Um das Gemeindeleben zu regeln, soll jede Gemeinde eine eigene Gemeindegatzung als Grundlage für das Gemeindeleben beschließen. Der Bund stellt hierfür Mustersatzungen für rechtlich selbstständige und rechtlich unselbstständige Gemeinden zur Verfügung.

Hier werden Regelungen zu Namen, Sitz, Aufgabe und Zweck, Mitgliedschaft, Organen und rechtlicher Vertretung, Mitgliederversammlung, Aufgaben der Mitgliederversammlung, Gemeindeleitung, Aufgaben der Gemeindeleitung, Haushalt und Wahlordnung getroffen.

Satzungen und Ordnungen der Gemeinden müssen den rechtlichen Regelungen des Bundes entsprechen. Um Unsicherheiten zu vermeiden und Erfahrungen des Bundes zu nutzen, soll die Satzung dem Bund zur Prüfung vorgelegt werden.

### **6.7 Wie finanziert sich eine Gemeinde?**

Gemeinden finanzieren sich vornehmlich durch freiwillige Beiträge ihrer Mitglieder und Kollekten. Bei zweckgebundenen Zuwendungen und Sammlungen ist darauf zu achten, dass das Geld tatsächlich nur für den angegebenen Zweck verwendet werden darf.

### **6.8 Wie muss die Gemeindekasse geführt werden?**

Entsprechend § 63 der Abgabenordnung sind Gemeinden zwar nicht buchführungspflichtig, aber aufzeichnungspflichtig. Gemeinden sind verpflichtet, ordnungsgemäße Aufzeichnungen über ihre Einnahmen und Ausgaben zu führen. Mit diesen Aufzeichnungen soll nachgewiesen werden können, dass alle Einnahmen und Ausgaben ausschließlich und unmittelbar zur Erfüllung der Satzungszwecke verwendet werden.

### **6.9 Wie hilft der Bund den Gemeinden vor Ort in finanziellen Angelegenheiten?**

Jede Gemeinde im Bund verfügt über ihre Einnahmen und Ausgaben selbstständig. Eine Offenlegung gegenüber dem Bund ist nur für besondere Vorgänge erforderlich. Die Bundesgeschäftsstelle des Bundes steht bei Fragen jederzeit gern zur Verfügung. Die Fachleute des Bundes helfen bei Fragen rund um alle Grundstücksangelegenheiten (Treuhandverwaltung), Gehaltsabrechnung, Versicherungen, Buchhaltung und vielem mehr. Die dabei entstehenden Kosten trägt der Bund.

Für die Gemeinden konnte der Bund mehrere Sammel- und Rahmenverträge abschließen. So profitieren die einzelnen Gemeinden vom starken gemeinsamen Auftreten als Bundesgemeinschaft, unter anderem für Versicherungen, Musiklizenzen, GEMA, Verwaltungsberufsgenossenschaft für ehrenamtliche Mitarbeiter und vieles mehr.

### **6.10 Bei welchen Vorgängen sollte man besondere Sorgfalt walten lassen und fachlichen Rat einholen?**

Der Bund hilft gern bei allen kleineren und größeren Fragestellungen aus den Bereichen Erbschaften, Gemeindeimmobilien, Finanzierungen, Rechtsstreitigkeiten, Prüfungen durch Finanzamt und Sozialversicherungsträger, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Mietrecht, Versicherung, Fundraising, Gehaltsabrechnung, Spendenrecht, Zuwendungsbestätigungen. Immer dann, wenn Kompetenzen gefragt sind, die in der Gemeinde aktuell nicht abgedeckt werden können, kann sich die Gemeinde an den Bund wenden. Die Mitarbeiter des Bundes beantworten diese Fragen oder stellen Kontakte zu anderen Gemeinden bzw. zu Fachleuten aus verschiedenen Netzwerken des Bundes her. Fehler in den vorgenannten Bereichen können weitreichende Konsequenzen haben.

### **6.11 Wie kann man sich zur aktuellen Gesetzeslage auf dem Laufenden halten?**

Der Bund bietet in Zusammenarbeit mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sowie der Spar- und Kreditbank Bad Homburg regelmäßig Tagungen zu Finanz- und Rechtsfragen an. Zweimal im Jahr werden hier auf einer Wochenendveranstaltung Informationen zu Finanz- und Rechtsfragen vermittelt. Zielgruppe sind dabei nicht nur die Finanzverantwortlichen der Gemeinde, sondern alle Mitglieder der Gemeindeleitung und weitere Gemeindevertreter, die mit Rechtsgeschäften und Finanzen der Gemeinde betraut sind.

## 07

**Materialhinweise/Links****7.1 Vorlagen für die Gemeindeleitungsarbeit**

Für die Alltagspraxis einer Gemeindeleitung wären noch viele Hinweise zu geben. Allerdings ist die Situation der Gemeinden ganz unterschiedlich.

Manche beschäftigen sich z. B. mit organisatorischen Fragen: Welcher Sitzungsrhythmus ist passend? Wie kann man Gemeindeleitungsklausuren gestalten? Wie soll die Kommunikation über Tagesordnungen und Protokolle in Gemeindeleitungen laufen, wie einzelne Gruppen und Mitglieder an Entscheidungsprozessen beteiligt werden? Wie kann die Begleitung und Förderung der eigenen ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft verbessert werden?

Für die persönliche Bewältigung von Gemeindeleitungsaufgaben stellen sich noch ganz andere Fragen: Wie kann ich als Leitungsperson die richtige Balance zwischen Einsatz und Entspannung, Nähe und Distanz, Geben und Nehmen finden? Wie vereinbare ich Gemeindearbeit, Beruf und Familie?

Zu vielen dieser Fragen gibt es ganz praktische Hinweise und Materialien, die man beim Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde erhalten kann: [gemeindeberatung@baptisten.de](mailto:gemeindeberatung@baptisten.de)

**7.2 Informationen zu Angeboten und Regelungen des BEFG**

Viele weitere Materialien finden sich auf der Homepage des Bundes: [www.baptisten.de](http://www.baptisten.de). Dies gilt auch für die in Kapitel 5 und 6 dieser Handreichung genannten Unterstützungsmöglichkeiten und Angebote des Bundes sowie alle Regelungen und Ordnungen, z. B. die *Ordnung zum Selbstbestimmungsrecht der Gemeinden*, die *Ordnung zum Dienstrecht des Bundes* sowie die *Rechenschaft vom Glauben* und das *Leitbild des Bundes*.

Für Gemeinden die Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft der Brüdergemeinden sind, finden sich weitere Materialien und Informationen auf der Homepage [www.agb-online.de](http://www.agb-online.de)

**7.3 Download von Materialien**

Der Bund bietet Materialien zum Herunterladen, die kontinuierlich überarbeitet und ergänzt werden.

Folgende Vorlagen können auf [www.baptisten.de/HandreichungGL](http://www.baptisten.de/HandreichungGL) heruntergeladen werden:

- Grundsätze der Personalführung für angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Orientierungshilfe teil:zeit
- Moderation von Jahresmitgliederversammlungen
- Jahresgespräche zwischen Dienststelle und Dienstnehmer
- Leitfaden für die Berufung von Ordinierten Mitarbeitern
- Leitsätze für den Umgang mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Gemeinde
- Der fünffältige Dienst

Auch diese Handreichung liegt als PDF-Datei vor.



