



stark starten

Heft 1

Praxisheft **Kirchenvorstand**
Leitung | Kommunikation | Kooperation

Inhalt

6.....	Miteinander in der Gemeinde
8.....	Organisation und Arbeitsabläufe Verantwortung Zusammenarbeit Konflikte
13.....	Wichtige Entscheidungen am Anfang
15.....	Vorsitz im Kirchenvorstand Arbeit in Ausschüssen Beauftragungen Geschäftsordnung
22.....	Rund um die Kirchenvorstandssitzung Sitzungsvorbereitung Entscheidungen Tagesordnung Leitung
28.....	Arbeitsmethoden Pausen Auswertung Protokoll Sitzungsnacharbeit Fortbildung
34.....	Kleines Einmaleins der Kommunikation Gesprächsregeln Konfliktregelung
38.....	Kommunikation in der Gemeinde
40.....	Hauptamtliche und Ehrenamtliche
43.....	Kirchenentwicklung
48.....	Kooperationsmöglichkeiten
50.....	Unterstützungsangebote
52.....	Ansprechpartner

Praxisheft **Kirchenvorstand**

stark starten Heft 1

Leitung | Kommunikation | Kooperation

Herausgeber: Amt für Gemeindedienst Nürnberg 
Sperberstraße 70
90461 Nürnberg

Auflage: 20.000 | November 2018

Titel und Satz: Herbert Kirchmeyer

Druck: Wenng, Dinkelsbühl

Autoren: Johannes Bermpohl, Jörg Hammerbacher, Herbert Kirchmeyer, Martin Simon,
Veronika Zieske, Martin Tontsch
und die Autoren von „Praxisbuch Kirchenvorstand“ 2012

Fotos: ELKB/Rost S.3, afg/Kirchmeyer S.45

Cartoons: Tom Wolf

© 2018 | Alle Rechte der Verbreitung, fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

*Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher,*

*Menschen, die aus der Hoffnung leben, sehen weiter.
Menschen, die aus der Liebe leben, sehen tiefer.
Menschen, die aus dem Glauben leben, sehen alles in einem anderen Licht.*
Lothar Zenetti



Sie sind als Kirchenvorsteherin, als Kirchenvorsteher gewählt oder berufen worden. Sie haben die Aufgabe, gemeinsam mit anderen Ihre Kirchengemeinde zu leiten. Auf der einen Seite ist das ein normales Leitungsamt, bei dem Sie Entscheidungen treffen müssen wie in vielen anderen Vereinen, Gremien und Initiativen auch: Sie werden über das inhaltliche Profil ihrer Gemeinde beraten und Beschlüsse dazu fassen, Haushaltspläne beraten, über Bauprojekte entscheiden, Mitarbeitende einstellen, über den Bau oder die Sanierung von Kindertagesstätten entscheiden, Regeln zur Nutzung gemeindlicher Räume aufstellen, kirchengemeindliche Gebühren festlegen, Kooperationen mit anderen vereinbaren.

Gleichzeitig hat dieses Ehrenamt Facetten in sich, die bei anderen Ehrenämtern keine Rolle spielen: Menschen in Ihrem Lebensraum haben die Erwartung, dass die Kirchengemeinde der Ort ist, wo Glauben eine Rolle spielt und dass die Kirche der Ort ist, wo Menschen Gottes Gegenwart suchen und finden können. Das Ehrenamt, das Sie ausüben, ist immer wieder mit diesem anderen Blick verbunden, der aus der Hoffnung, aus der Liebe, aus dem Glauben kommt. Immer wieder kommt es auf dieses „Weiter Sehen“ und „Tiefer Sehen“ an. Das erwarten Menschen von Kirche: Dass diese Dimensionen des Lebens und Glaubens nicht verloren gehen, sondern eröffnet werden.

Die vorliegende Arbeitshilfe will Ihnen auf der einen Seite solides Handwerkszeug mitgeben, damit Sie als Kirchenvorsteherin und Kirchenvorsteher zentrale, wichtige Informationen schnell zur Hand haben. Gleichzeitig wird in der Kirchenvorstandsarbeit immer wieder die Dimension ins Spiel kommen, die unverfügbar ist, aber für unsere Arbeit in der Kirchengemeinde entscheidend bleibt: Wir wünschen Ihnen daher, dass Sie als Kirchenvorsteherin und Kirchenvorsteher vom Segen Gottes getragen sind, der diese Kraft der Hoffnung, der Liebe und des Glaubens in Ihnen lebendig hält.

Seien Sie herzlich begrüßt

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Martin'.

*Michael Martin
Oberkirchenrat
Abteilung C – Ökumene und kirchliches Leben*

SIE sind gewählt, SIE sind's: Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen. Sie übernehmen ein Leitungsamt in der Kirche – freiwillig, ehrenamtlich, mit ihren persönlichen Erfahrungen, Stärken und Grenzen. Sie tragen in den nächsten sechs Jahren in einer besonderen Rolle Verantwortung für die Entwicklung Ihrer Gemeinde. Gemeindeleitung ist in den nächsten Jahren Ihr Auftrag und Ihre Aufgabe. Immer wenn im Folgenden von Gemeindeleitung die Rede ist, sind SIE gemeint – im Zusammenwirken mit Pfarrerinnen und Pfarrern und anderen hauptberuflich Mitarbeitenden!

Sie sind in Ihr Amt eingeführt worden und haben dabei versprochen:

*Ich will
das Amt als Kirchenvorsteher oder Kirchenvorsteherin
in dieser Gemeinde führen
gemäß dem Evangelium von Jesus Christus,
wie es in der Heiligen Schrift gegeben
und im Bekenntnis
der evangelisch-lutherischen Kirche bezeugt ist,
und bin bereit, Verantwortung zu übernehmen
für den Gottesdienst,
für die pädagogischen und diakonischen,
ökumenischen und missionarischen Aufgaben der
Gemeinde,
sowie für Lehre,
Einheit und Ordnung der Kirche –
mit Gottes Hilfe.*

Agende IV, Teilband 1 der VELKD

für evangelisch-lutherische Kirchen und Gemeinden, 2012, S. 237

Kommen Ihnen diese Worte sehr groß vor? Sind das Schuhe, in die Sie noch hineinwachsen müssen? Wo können Sie voll und ganz zustimmen? Welche Worte gehen schwer über die Lippen? Wo fühlen Sie sich herausgefordert?

Ihre Antworten werden unterschiedlich ausfallen. Gut so! Sie sind ein Gremium aus unterschiedlichen Personen. Das ist ein kostbarer Schatz für die nächsten Jahre – manchmal werden Sie damit auch Mühe haben. Dann wird es darauf ankommen, verschiedene Perspektiven, Prägungen, Begabungen und Interessen in eine stimmige Balance zu bringen um die gemeinsame Aufgabe gut bewältigen zu können.

Schätzen Sie die Leitungs-Beiträge anderer wert und schätzen Sie auch Ihre eigenen wert! Machen Sie Ihre eigenen Beiträge nicht klein. Leitungshandeln ist manchmal unspektakulär.

In einer angespannten Gesprächssituation im Kirchenvorstand eine weiterführende Frage zu stellen kann

dazugehören, die Organisation des leckeren Kuchenbuffets beim Gemeindefest, das offene Ohr für die Ehrenamtlichen in der Gemeinde.

*Geist Gottes, leiser, zärtlicher Atem
und starker, kräftiger Sturmwind,
komm und belebe uns.*

*Komm zu denen, die mit leiser und zaghafter Stimme
von dir sprechen.*

*Komm zu denen, die gerne laut und kraftvoll für dich
streiten.*

Komm zu denen mit den zupackenden Händen.

Komm zu denen mit den geschliffenen Worten.

Komm zu denen mit den praktischen Ideen.

Komm zu denen mit den segnenden Händen.

Komm zu denen mit den planenden Gedanken.

*Komm zu den Tanzenden, den Grübelnden, den Singen-
den, den Weinenden, den Betenden.*

Geist Gottes, komm zu uns Verschiedenen.

*Belebe, was du uns geschenkt hast, damit wir einander
beleben und beschenken.*

Nach EG 886,3

Leitung in der Kirchengemeinde übernimmt auf unterschiedlichen Ebenen Verantwortung

Lassen Sie sich bei Ihrer Leitungsaufgabe durch folgende Impulse anregen und orientieren.

Verantwortung für den Weg der Gemeinde

In der Verantwortung für den Weg der Gemeinde sieht Leitung zuerst „genau hin“, sie nimmt wahr, was ist, sie bildet sich darüber ein Urteil, und sie handelt dann.

Leitung regt Fragen an und sucht gemeinsam mit anderen nach Antworten:

In welcher Lage befinden wir uns – an unserem Ort, in unserer Kirche, in unserer Gesellschaft?

Was für eine Gemeinde wollen wir sein? Welche Ziele haben wir?

Was von unserer evangelischen Identität bringen wir in unsere verschiedenen Beziehungen und Bezüge ein?

Welche konkreten Schritte sind dazu nötig?

Leitung findet dabei in der Gemeinde viele unterschiedliche „leitende Bilder“ vor. Erfahrungen verdichten sich darin, eigene Bedürfnisse und eigene Ansprüche.

Wir sind eine Gemeinde mit offenen Türen, offen für verschiedene Zielgruppen, Frömmigkeitsstile. Wir wollen als Gemeinde vor allem Heimat sein. Menschen sollen bei uns vor allem Geborgenheit und Gemeinschaft finden. Wir verstehen uns vor allem als helfende, diakonische Gemeinde. Wir wollen vor allem an unserem Handeln als Christinnen und Christen erkannt werden.

Diese Bilder sind in der Gemeinde lebendig. Manchmal wird offen darüber gesprochen, manchmal wirken sie eher im Hintergrund oder im „Untergrund“. Die Bilder sind wie eine innere Landkarte. Sie geben Auskunft darüber, wie eine Gemeinde (und viele, unterschiedliche Menschen in ihr) gegenwärtig das Evangelium versteht, wie sie sich selbst sieht, wie sie denkt, dass andere sie sehen, wie sie ihren Auftrag und ihre Aufgaben im sozialen Lebensraum beschreibt (Wozu sind wir da? Für welche Werte stehen wir? Was bringen wir hier ein?), wie sie ihre Grenzen definiert (Wer gehört wirklich zu uns?).

Leitende Bilder verändern sich ständig. Veränderte Bilder bewirken Veränderung und Entwicklung in der Gemeinde. Aber auch das Umgekehrte gilt: Entwicklungen verändern Bilder.

Gemeindeleitung ist Klärungs-Arbeit an und mit diesen Bildern. Sie sorgt dafür, dass die Bilder aus dem Hintergrund und dem Untergrund in den Vordergrund kommen. Dadurch kommen diese in einen kreativen Austausch miteinander. Sie werden aufeinander bezogen. Sie werden überprüft im Blick auf die Wirklichkeit, die sie beschreiben wollen. Sie werden verknüpft mit biblischen Bildern.

Ein Beispiel für „Klärungs-Arbeit“:

In einer Innenstadtgemeinde gibt es ein stark wirkendes Bild. Kinder- und Jugendarbeit ist das Herz der Gemeinde. Hier erweist sich ihre Lebendigkeit. Das Bild wird gespeist aus den Erfahrungen einiger Kirchenvorsteher. Kinder- und Jugendarbeit hat sie sehr geprägt, die eigenen Kinder haben dort eine Heimat und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten gefunden.

Das Bild hatte in der Vergangenheit deutliche Konsequenzen: viel haupt- und ehrenamtliche Arbeitskraft ist in die Kinder- und Jugendarbeit geflossen. Sie wurde wie selbstverständlich der Arbeitsschwerpunkt der Gemeindediakonin.

Inzwischen hat sich die äußere Situation deutlich verändert. Immer weniger Kinder und Jugendliche leben in der Innenstadt. Die Konfirmandenzahlen sind stetig gesunken. Das evangelische Jugendwerk deckt viele Bedürfnisse ab, z.B. durch einen Schwerpunkt „Schulbezogene Jugendarbeit“. Parallel dazu

gibt es eine andere Entwicklung: Die Zahl der älteren Menschen in der Innenstadt und in der Gemeinde ist gestiegen. Sie suchen verstärkt Angebote und Aufmerksamkeit in der Gemeinde. Wird sie die Themen aufgreifen? Wird sie z.B. den Arbeitsschwerpunkt der Diakonin verändern (eine Neubesetzung der Stelle steht eh an)?

Dem Kirchenvorstand fällt es schwer, das Bild „Kinder- und Jugendarbeit als Herz der Gemeinde“ loszulassen und sich durch die veränderte Situation die eigenen Bilder verändern zu lassen. Er stellt sich aber trotzdem der Klärungs-Arbeit. Er lässt sich dabei von der Gemeindeberatung unterstützen. In Abschied und konzeptioneller Neuorientierung arbeitet hier Gemeindeleitung an leitenden Bildern.

Vor allem drei Aufgabenfelder lassen sich für Gemeindeleitung als Arbeit an und mit leitenden Bildern beschreiben: Was trägt uns? Was leitet uns? Gestaltungsaufgabe geistliches Leben.

Vor der Frage „was gibt es zu tun und wer macht es in unserer aktiven Gemeinde“ regt Gemeindeleitung andere Fragen an:

Was/wer leitet uns?

Was ist uns von Gott geschenkt?

Welche Begabungen und Berufungen gibt es bei uns?

Wie vergewissern wir uns ihrer?

Aus welchen Kraftquellen leben wir?

Wie können wir sie pflegen und daraus schöpfen?

Welche Ruhe-Orte gibt es bei uns?

Welche Hoffnung orientiert uns?

In welchem Geist reden wir miteinander, gerade wenn es schwierig wird?

Welche Rolle spielen Gebet und Fürbitte in unserer Leitungsarbeit?

Gemeindeleitung regt die Fragen an, hält sie wach im Trubel des Gemeindealltags und sucht und findet Orte und Formen, wo diese Fragen gestellt und besprochen und nach Antworten gesucht wird. Neben dem gottesdienstlichen Leben gibt es weitere Möglichkeiten: Der Kirchenvorstand nimmt sich den Glaubenskurs „Sehnsucht nach mehr“ im Praxisheft 3 vor, er gönnt sich jährlich ein Wochenende zum arbeiten und feiern, der geistliche Impuls zu Beginn einer Sitzung ist mehr als ein Pflichtritual, das geistliche Leben in der Gemeinde bekommt Aufmerksamkeit.

Wie kommen wir zu guten Entscheidungen?

Aufgabe Urteilsbildung

Gemeindeleitung übernimmt Verantwortung dafür, dass eine aktuelle Situation und Herausforderung im Licht des Evangeliums gedeutet und beurteilt wird und nach

gangbaren Schritten gesucht wird. Dies ist vor allem dort wichtig, wo in der Einschätzung der Lage Unklarheit besteht und es darüber zu Dissens und Konflikt in der Gemeinde gekommen ist.

Auch hier stehen Fragen am Anfang:

Welche Informationen brauchen wir, welche Fakten müssen wir kennen?

Welche Personen müssen wir hören, aus der Gemeinde, aus unserem Umfeld?

Welche unterschiedlichen Möglichkeiten gibt es – zu deuten und zu handeln?

Wie gelingt es, möglichst viele Menschen in das Gespräch und die Urteilsbildung mit einzubeziehen?

In welchen Formen/Settings kann bei uns Auseinandersetzung stattfinden? Brauchen wir dazu eine Unterstützung/Moderation von außen?

Wie gelingt es trotz nötiger Klarheit und Positionierung keine Gewinner-Verlierer-Fronten zu produzieren.

Wenn Entscheidungen getroffen sind:

Wie können sie gut kommuniziert werden?

Wer „kümmert“ sich um die Umsetzung?

Wann werden Entscheidungen überprüft?

Wie passen Einzelentscheidungen zusammen?

Aufgabe Konzeptionelles Arbeiten

Gemeindeleitung regt eine Auswahl aus einer Fülle von Möglichkeiten an und führt Entscheidungen herbei.

Dabei geht es um die Klärung von Prioritäten.

Welche Möglichkeiten sind unsere Möglichkeiten?

Wo stehen wir in unserer Gemeindegemeinschaft, was ist uns wichtig, wofür haben wir Ressourcen (Personen, Begabungen, Geld, Räume...), was wollen wir also tun und lassen? Letzteres ist eine besondere Herausforderung. Sie kann als „lassen lernen“ beschrieben werden.

Ein Beispiel:

Der meditative Abendgottesdienst „dümpelt“ vor sich hin. Früher kamen im Schnitt ca. 50 Personen zum Gottesdienst, inzwischen sind es noch zehn. Davon kommen einige vor allem dem Vorbereitungsteam zuliebe. Für das Vorbereitungsteam wird der Gottesdienst immer mehr zur lästigen Pflichtübung mit hohem Vorbereitungsaufwand, zumal nach dem Stellenwechsel der Kirchenmusikerin der „Motor“ für diese Gottesdienstform fehlt. Außerdem bindet das verstärkte diakonische Engagement der Gemeinde (vor kurzem ist ein Familienzentrum eröffnet worden) sowohl Zeit als auch Motivation und Lust. Es macht Spaß sich dort zu engagieren, die Angebote platzen aus allen Nähten, das scheint jetzt dran zu sein.

Das Vorbereitungsteam bringt seinen Wunsch, den Abendgottesdienst einzustellen, in den Gottesdienst-

ausschuss der Gemeinde ein. Nach einer kontroversen Diskussion empfiehlt der Ausschuss dem Kirchenvorstand, diesen Gottesdienst in Zukunft zu „lassen“ und dadurch Kräfte freizugeben.

Wie ergibt sich in den vielen Einzelentscheidungen, die wir treffen, ein roter Faden? Wie passen sie zusammen? Wie ergänzen und stützen sie sich?

Konzeptionelles Arbeiten hört nicht mit getroffenen Entscheidungen auf. Es nimmt auch die Umsetzung besonders in den Blick. Leitende/der Kirchenvorstand müssen nicht alles selbst tun, aber sie müssen das Tun der anderen unterstützend und wertschätzend begleiten. Dazu gehört gelegentliches Nachfragen genauso wie die organisierte und geplante Auswertung.

Verantwortung für die Kultur des Miteinanders in der Gemeinde

Um gut miteinander zu reden, zu arbeiten, zu entscheiden, zu streiten, zu feiern braucht eine Gemeinde anregende Impulse, Pflege und Unterstützung und wache Augen und Ohren, die „dranbleiben“.

Dabei ist nicht für alle das gleiche „gut“. Für den einen ist Kommunikation dann gut, wenn man nach der Sitzung noch ein Bier trinken geht. Für die andere ist Kommunikation gut, wenn sich alle bei einer Diskussion ausreden lassen und sich nicht gegenseitig ins Wort fallen.

Für die dritte ist wichtig, dass im Kirchenvorstand nicht über Sachthemen sondern auch über Gefühle gesprochen wird. Für manche ist Nähe besonders wertvoll, andere brauchen Distanz, um überhaupt dabei sein zu können.

Neben formaler, geregelter Kommunikation ist dabei auch informelle, nicht ziel- und aufgabenorientierte Kommunikation wichtig und schützenswert: gemeinsam feiern, quatschen beim Kirchenkaffee, das Bier nach der Sitzung

In allen sozialen Systemen (Familie, Gruppe, auch Kirchengemeinde und Kirchenvorstand ...) ist in der Regel dann eine „gute“, gelingende Kommunikation möglich, wenn drei Aspekte im Blick sind:

Alle wissen Bescheid!

Dabei geht es nicht um eine permanente Überflutung aller mit nebensächlichen Informationen sondern um Orientierung und Klarheit bezogen auf grundlegende Fragen. Für einen Kirchenvorstand heißen die z.B.: Was läuft in unserer Gemeinde und ihren unterschiedlichen Teilen (z.B. Orte, Sprengel, Arbeitsbereiche)?

Wie läuft es?

Wer übernimmt im Kirchenvorstand welche Aufgaben und Verantwortung?

Wie verhält sich die Arbeit im Kirchenvorstand und den einzelnen Ausschüssen zueinander? Was „dürfen“ die Ausschüsse? Wie werden ihre Einsichten und Entscheidungen mit der Kirchenvorstandsarbeit verknüpft?

Welche Knotenpunkte von Information und Kommunikation sollen gepflegt und gestärkt werden (z.B. Jahresplanung, Kontakte zu einzelnen Gruppen, jährliche KV-Kausur)?

Welche Rollen übernehmen Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher in einzelnen Gemeindeteilen (z.B. als Gemeindekurator/in), in der Region/Dekanatsbezirk (Gremien!) oder bezogen auf die Umwelt (z.B. Ökumene, politische Gemeinde, diakonische Einrichtungen)?

Es darf über Kommunikation gesprochen werden!

Dabei gibt es die Erfahrung: Je mehr Kommunikation über Kommunikation in einem sozialen System „erlaubt“ ist, je umfangreicher die Themen sind, über die geredet werden darf, desto größer ist die Möglichkeit befriedigende Lösungen zu finden.

Ein Beispiel:

Die Kirchenvorsteherin Frau Müller ärgert sich schon lange darüber, dass die KV-Sitzungen zu lange dauern. Ihrer Meinung nach liegt das daran, dass in der Sitzung zu viel „rumgeredet“ wird, dass Gesprächsbeiträge oft zu lang sind und die Gesprächsleitung dem nicht Einhalt gebietet oder eine Struktur vorgibt.

Frau Müller könnte eine Veränderung dieser Situation einleiten, indem sie ein Gespräch über die Gesprächsführung im KV anregt. Sollte das ein Tabu sein, wird sie sich vermutlich weiter ärgern müssen. Sollte aber ein Gespräch möglich sein, könnten sich die Sitzungen verändern und Frau Müller könnte öfter zufrieden nachhause gehen.

Wenn Sie über Kommunikation im Kirchenvorstand ins Gespräch kommen wollen, stellen und erlauben Sie sich folgende Fragen:

Wie offen darf bei uns geredet werden?

Wie deutlich dürfen verschiedene Interessen und Positionen benannt werden?

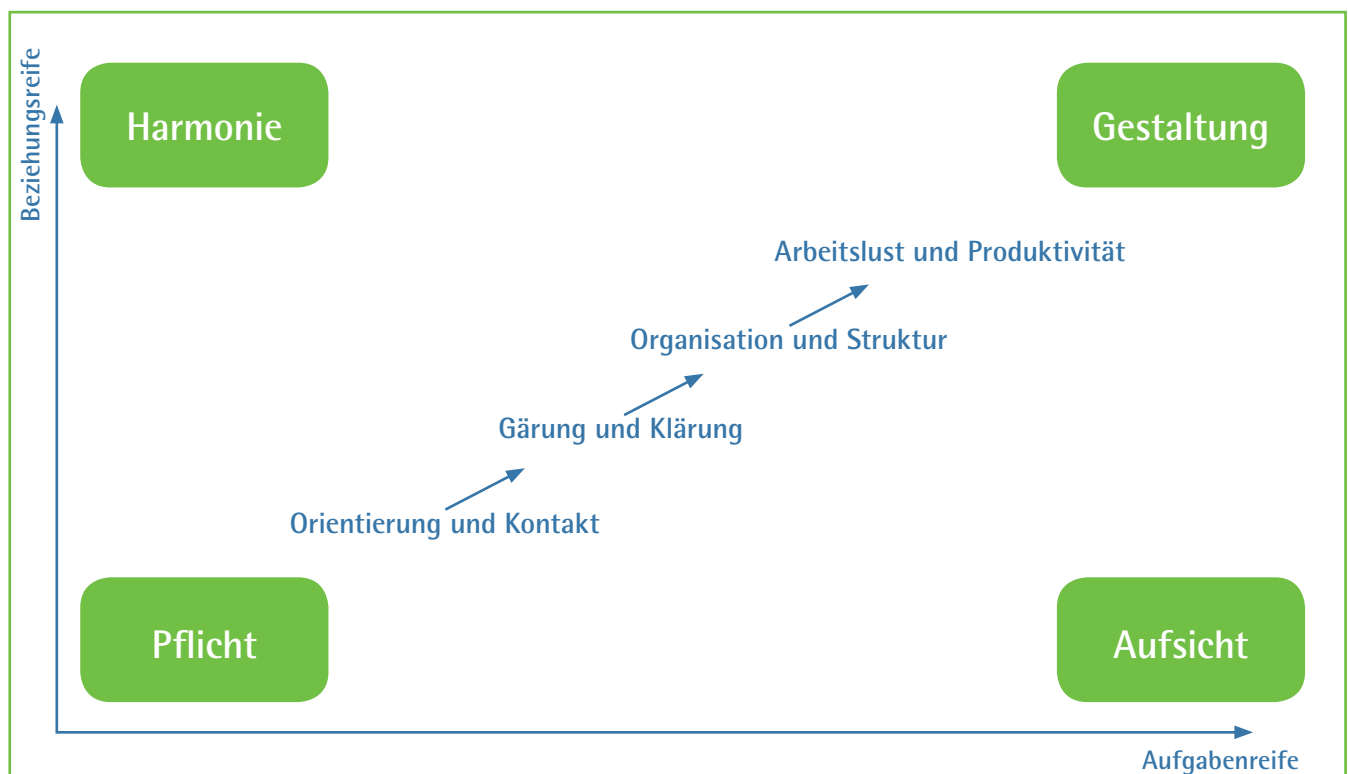
Wie sprechen bei uns Haupt- und Ehrenamtliche miteinander (oder übereinander)?

Worüber kann bei uns noch nicht gesprochen werden?

Sprechen Sie deutlich und möglichst konkret über Ihre Sitzungsgestaltung. Stehen Sie zu Ihren eigenen Bedürfnissen! (Wer um 6 Uhr aufstehen muss, darf Sitzungen, die bis Mitternacht gehen, als Zumutung empfinden!)

Kommunikation hat ein Ziel, es gibt gemeinsame Aufgaben! Vielleicht denken Sie jetzt: Achtsame Kommunikation ok, aber wir sind doch ein Arbeitsgremium, wir haben Aufgaben zu bewältigen. Sollte unsere Kommunikation nicht vor allem zielorientiert und effektiv sein?

Lassen Sie sich durch das Schaubild zu einer guten Balance anregen:



Wenn Ihnen weder Beziehungen noch Aufgaben wichtig sind, werden Sie einfach ihre Pflicht tun (aber was ist das dann?)!

Wenn Sie vor allem in Beziehungen investieren, werden sie vermutlich ein sehr harmonisches Gremium, dem die Aufgaben aus dem Blick geraten!

Wenn Sie über den vielen Aufgaben die Beziehungen vergessen, werden Sie ein Aufsichtsgremium!

Schön wäre, sie würden ein gestaltendes Gremium, das sowohl Aufgaben als auch Beziehungen gut im Blick hat.

Verantwortung für Organisation und Arbeitsabläufe in der Gemeinde

Als Kirchenvorstand übernehmen Sie Verantwortung für das Zusammenspiel von unterschiedlichen Kräften in der Gemeinde (Interessen, Positionen, Motivationen) – Ressourcen (Personen, Begabungen, Vermögen, Immobilien) – Prozessen (z.B. Konzeptentwicklung, Bauangelegenheiten, Kooperationen).

Sie ordnen dieses Zusammenspiel indem Sie vorhandene Kräfte und Möglichkeiten sinnvoll einsetzen, auf Beweglichkeit und Veränderbarkeit von Strukturen sowie auf geklärte Abläufe achten. Sie gestalten dabei das gemeinsame und zugleich differenzierte Gemeindeleben. Bei aller Klärung und Regelung lassen Sie dabei Raum für Impulse und freie Initiativen aus der Gemeinde:

§ 20 KGO Kirchenvorsteher, Kirchenvorsteherinnen und Gemeindemitglieder

Wünsche und Anregungen aus der Gemeinde, die das kirchliche Leben fördern, hat der Kirchenvorstand zu prüfen; er soll diese soweit als möglich berücksichtigen. Den betreffenden Gemeindegliedern ist in angemessener Zeit mitzuteilen, ob und inwieweit ihre Wünsche und Anregungen Berücksichtigung gefunden haben.

Dies in lebendige und verbindliche Kommunikation umzusetzen ist Ihrem Geschick als Kirchenvorstand anvertraut. Dazu einige Anregungen:

Fördern Sie Selbstorganisation. Lassen Sie die verschiedenen Gruppen in der Gemeinde ihre Angelegenheiten selbst regeln. Stehen Sie als Gesprächspartner zur Verfügung aber engen Sie nicht durch zu viele Vorgaben ein.

Regen Sie Austausch an – zwischen Gruppen, aber auch mit „Nachbarn“. Dabei kann die Frage gestellt werden: „Warum klappt das bei Euch?

Schaffen Sie gute Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche in der Gemeinde. Das Ehrenamtsgesetz unserer Kirche gibt dazu deutliche Hinweise. Sie haben als

Kirchenvorstand eine Schlüsselrolle für die Gewinnung und Begleitung Ehrenamtlicher (§ 21 Abs. 10 KGO).

Benennen Sie z.B. eine/n Beauftragte/n für Ehrenamtliche, stellen Sie ausreichend Ressourcen bereit (Geld, Zeit), klären Sie, was Ehrenamtliche brauchen um gern und gut arbeiten zu können.

Umgekehrt dürfen Sie als ehrenamtliche Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen die Begleitung durch Hauptamtliche einfordern.

Verantwortung für besondere Situationen und Themen

Als Kirchenvorstand wirken Sie mit bei der Besetzung der Pfarrstellen (§ 21 Abs. 6 KGO), in dekanatlichen Gremien wählen Sie kirchliche Leitungspersonen (§ 26 DBO). Sie bestimmen damit nachhaltig über das Profil, die innere Ausrichtung und die äußere Wirkung von Kirche.

Als Kirchenvorstand sind Sie Arbeitgeber (§22 Abs. 2 KGO). Mitarbeitende der Gemeinde haben ein Recht darauf, dass sie ihnen Interesse und Wertschätzung entgegenbringen und dass Sie mit Rollenklarheit agieren, z.B. bei Dienstanweisungen, in Konflikten. Auch wenn Sie konkrete Aufgaben in einen Personalausschuss delegieren bleiben Sie in der Gesamtverantwortung und haben das Mitarbeitervertretungsrecht im Blick.

Eine besondere Bewährungssituation ist die Vakanz in einer Gemeinde

Vakanzen bringen Einschnitte für alle Gemeinden im Dekanatsbezirk mit sich. Sie betreffen auch nicht nur jeweils eine Gemeinde, sondern haben Auswirkungen auf die anderen Gemeinden. Vakanzen fordern die Hauptamtlichen, die Kirchenvorstände und ehrenamtlich Mitarbeitenden und die Gemeinden heraus. Vakanzbewältigung ist auf die Solidarität und Zusammenarbeit aller angewiesen.

Es hilft, eine Vakanz vorzubereiten und Vereinbarungen zu treffen um Solidarität und Zusammenarbeit „zu organisieren“. Ziel ist dabei, die anfallende Arbeit so zu verteilen, dass Gesundheit, Familie und Arbeitsmotivation der Betroffenen nicht über Gebühr belastet werden.

Folgende Schritte sind dabei wichtig:

Der/die gehende Pfarrer/ Pfarrerin klärt rechtzeitig mit dem KV: Was wird vertreten (z.B. Pfarramtsführung, Gottesdienste)? Was wird nicht vertreten (z.B. Besuche, Veranstaltungen Erwachsenenbildung)? Was soll aber trotzdem stattfinden und was ist dabei der Beitrag des KV? Welche Ehrenamtlichen können noch gezielt angesprochen werden? Was soll auf jeden Fall ruhen in der Vakanz?

Alle Kirchenvorstände im Dekanat werden rechtzeitig über anstehende Vakanzen informiert. Vertretende Pfarrer/innen brauchen auch das Verständnis ihrer Gemeinden, wenn sie durch die Mehrarbeit in der eigenen Gemeinde nicht mehr das volle Angebot aufrechterhalten. Eine Vakanz kann auch die Angebote in den Gemeinden der Vertretenden auf den Prüfstand stellen. Es ist auch denkbar, dass Kirchenvorsteher/innen und andere Ehrenamtliche eine andere Gemeinde bei dem unterstützen, was dort nicht vertreten wird. Die Gemeinde wird gut und rechtzeitig (z.B. im Gemeindebrief, Homepage Dekanat) über die Vereinbarungen für die Vakanz informiert. Gleichzeitig wird eine Person aus dem Kirchenvorstand/Gemeinde benannt, die in der Zeit der Vakanz öffentliche/r Ansprechpartner/in ist.

Eine Vakanz ist manchmal eine gute Zeit, um „Vorrangiges“ und „Nachrangiges“ zu unterscheiden. Manch eine Gemeinde macht die Erfahrung, dass sie Dinge, die sie in der Vakanz „gelassen“ hat auch nachher nicht vermisst.

In der Vakanz kommen manchmal Stärken von Ehrenamtlichen zum Leuchten. Dinge werden angepackt, Menschen werden initiativ, Dinge sortieren sich neu. Es ist gut, zu prüfen wie viel von dieser Vakanzenergie in die Zeit danach mitgenommen werden kann. Was kann weitergeführt werden, weil es sich bewährt hat?

Es soll aber auch nicht verschwiegen werden, dass eine Vakanz alle Beteiligten an die Grenzen der Kraft bringen kann. Scheuen Sie sich deshalb als Kirchenvorstand nicht, rechtzeitig um Unterstützung zu bitten (Dekanat, Gemeindeberatung, Kirchenvorstandsfachbegleitung).

Eine besondere Herausforderung sind Stellenkürzungen, die in der Gemeinde und in der Region verkraftet werden müssen. Kirchenvorstände und Gemeinden müssen sich daran gewöhnen, dass Hauptamtliche für mehrere Gemeinden zuständig sind. „Unser und nur unser Pfarrer“, unsere und nur unsere Diakonin ist keine Selbstverständlichkeit mehr.

Lassen Sie sich davon nicht entmutigen. Versuchen Sie die Situation aktiv zu gestalten. Anregungen dazu finden Sie im Abschnitt Kooperation.

Ein Bereich beschäftigt Sie seit Jahren: Die Verantwortung für kirchliche Gebäude (§ 21 Abs 3 KGO). Kirchliche Gebäude ermöglichen die Gestaltung kirchlicher Arbeit, sie sind aber auch ein erheblicher Kostenfaktor (Sicherung des laufenden Unterhalts, Instandsetzungsbedarf). Das Immobiliensicherungsprojekt unserer Landeskirche hat versucht, situationsgerechte und zukunftsweisende

Lösungen anzubahnen. Dieses Bemühen geht weiter. Im Mittelpunkt stehen örtliche und regionale Gebäudekonzeptionen. Grundlegende Fragen, die sich jeder Kirchenvorstand unter den Gesichtspunkten kluge Haushalterschaft und Vorsorge für die Zukunft stellen muss, sind:

Wie können der Gebäudebestand und seine Nutzung optimiert werden? Wie kann der Gebäudebestand konzentriert werden? Wo sind Kooperationen mit anderen (z.B. Nachbargemeinde, „zentraler Ort“) möglich? Wo ist eine Reduktion des Gebäudebestandes angezeigt?

Auch wenn Sie (oder Ihre Vorgänger und Vorgängerinnen im Kirchenvorstand) in den letzten Jahren eine Gebäudekonzeption erstellt haben, bleiben diese Fragen relevant. Wenn Sie dabei sind, die Antworten umzusetzen, werden Sie wahrscheinlich immer wieder nachjustieren müssen.

Dabei werden Sie als Kirchenvorstand nicht allein gelassen. Vor Ort unterstützen Sie Ihre Verwaltungseinrichtungen. Auch landeskirchliche Publikationen wie z.B. das Heft „Räume für die Zukunft“ informieren und orientieren Sie.

Drei Aspekte bleiben wichtig und fordern Sie als Fachleute vor Ort besonders heraus:

Welchen Gebäudebestand haben wir und was kosten unsere Gebäude?

Welche Haushaltsmittel haben wir und wie sieht unsere langfristige Finanzentwicklung aus?

Wie entwickelt sich unsere Gemeinde?

Dazu gehören zwei Blickwinkel:

In welche Richtung wollen wir uns entwickeln? Was sind unsere inhaltlichen Ziele?

Von welchen Entwicklungen sind wir betroffen und abhängig (z.B. Entwicklung Gemeindegliederzahl)?

Leitung ruht auf mehreren Schultern

Gemeindeleitung wird in unserer Kirche im Zusammenwirken episkopaler (beauftragte Mitarbeitende, „Hauptamtliche“), presbyterialer (gewählte Gremien) und kongregationaler (freie Basisbeteiligung) Leitungsformen wahrgenommen. Diese Leitungsformen sind gemeinsam verantwortlich, sie ergänzen und kontrollieren sich und sie sind spannungsvoll voneinander abhängig. Sie sind einander nicht hierarchisch zugeordnet. Bezogen auf den Kirchenvorstand formuliert die Kirchengemeindeordnung:

§ 19 Zusammenwirken von Pfarrern und Pfarrerinnen mit Kirchenvorstehern und Kirchenvorsteherinnen
Pfarrern und Pfarrerinnen und Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen wirken bei der Leitung der

Kirchengemeinde zusammen; sie stehen in Verantwortung füreinander im Dienst an der Gemeinde und sind sich darin gegenseitige Hilfe schuldig. Deshalb sollten Pfarrer und Pfarrerinnen auch Angelegenheiten des ordinierten Amtes, die für die Gemeinde wichtig sind, mit den Kirchenvorstehern und Kirchenvorsteherinnen besprechen, soweit dies mit ihrem Amt vereinbar ist.

Gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Ergänzung brauchen geklärte Rollen:

Pfarrer und Pfarrerinnen nehmen nach evangelischem Verständnis stellvertretend für die Gesamtgemeinde Leitungsaufgaben wahr. Eine zentrale Aufgabe ist die Mitarbeitendenführung – sowohl Haupt- und Nebenamtlicher als auch Ehrenamtlicher. Den Vorsitz im Kirchenvorstand kann die/der mit der pfarramtlichen Geschäftsführung beauftragte Pfarrerin/Pfarrer übernehmen oder ein dazu gewähltes Mitglied des Kirchenvorstandes. Siehe S. 15.
§ 35–§ 37 KGO regeln dazu Aufgaben und Rollenverteilung im Einzelnen.

Zum Vorsitz im Kirchenvorstand gehört auch, das Gremium Kirchenvorstand zu leiten: durch Vorbereitung der Sitzungen, durch Gesprächsmoderation (wenn nicht anders vereinbart, was manchmal sinnvoll sein kann!), durch Wachen über Spielregeln und Verfahren, durch die Vertretung des Kirchenvorstandes und seiner Arbeitsergebnisse nach außen.

Die Kirchengemeindeordnung beschreibt die Aufgaben von Kirchenvorstehern und Kirchenvorsteherinnen

§ 21 Aufgaben des Kirchenvorstandes im Allgemeinen *Der Kirchenvorstand hat im Rahmen der kirchlichen Ordnungen vor allem*

- 1. über die Gestaltung der Gottesdienste und liturgischen Handlungen sowie über die Einführung neuer Gottesdienste zu beschließen und Gottesdienstzeiten festzusetzen,*
- 2. über Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der kirchlichen Unterweisung (Kindergottesdienst, Religionsunterricht, Konfirmandenunterricht usw.) zu beraten und zu beschließen,*
- 3. über den Gebrauch der kirchlichen Gebäude, vor allem über die Überlassung gottesdienstlicher Räume zu besonderen Veranstaltungen zu entscheiden,*
- 4. mitzuwirken, dass die rechte Lehre gewahrt, die kirchliche Ordnung und christliche Sitte erhalten, das kirchliche Leben nachhaltig gefördert und die Sonn- und Feiertage geheiligt werden,*
- 5. bei der Anwendung der Leitlinien kirchlichen Lebens mitzuwirken,*

- 6. bei der Besetzung der Pfarrstellen mitzuwirken,*
- 7. über die Sprengelordnung in Kirchengemeinden mit mehreren Pfarrstellen mitzuberaten,*
- 8. die Erkenntnis der diakonischen und missionarischen Aufgaben in der Gemeinde zu vertiefen, die Arbeitskreise, Werke und Anstalten zu unterstützen, insbesondere christliche Liebestätigkeit und Gemeindediakonie, Männer-, Frauen- und Jugendarbeit, Eltern- und Familien-dienst, kirchliche Sozialarbeit, Kirchenmusik, Volksmission, Ökumene, Äußere Mission und Diasporafürsorge zu fördern,*
- 9. dafür zu sorgen, dass Zwistigkeiten in der Kirchengemeinde rechtzeitig und in geschwisterlicher Weise beigelegt werden,*
- 10. für die Dienste in Kirchengemeinde und Kirche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen,*
- 11. sich darum zu bemühen, dass durch Gaben und freiwillige Dienstleistungen die Erfüllung der kirchlichen Aufgabe erleichtert wird,*
- 12. wichtige kirchliche Fragen zu erörtern, insbesondere darüber zu beraten, wie grundlegende, die Kirchengemeinde berührende kirchliche Anordnungen vollzogen und neue kirchliche Einrichtungen geschaffen oder gefördert werden können.*

Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen sorgen dafür, dass Entscheidungen in einem geordneten Verfahren getroffen und kontrolliert werden können. Sie regen wichtige Diskurse in der Gemeinde an und schaffen Räume, in denen sie geführt werden können.

Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen sind gewählt. Sie repräsentieren Gemeinde. Sie stehen für die überlieferte Selbstverständlichkeit von Glauben, Liturgie, Kirchlichkeit vor Ort und sind die entscheidenden Verbindungsglieder zur „Gemeindeumwelt“ (Stadtteil, Vereine, politische Strukturen). Sie bilden die Vielfalt von Gemeinde und volksgemeinschaftlicher Wirklichkeit ab. Sie sind last but not least Ehrenamtliche und bringen wichtige Erfahrungen und Qualifikationen aus anderen Lebens- und Arbeitsbereichen mit.

Leitung bewältigt Unterschiede

Erinnern Sie sich an Ihr Einführungsversprechen als Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen?
Stellen Sie sich vor, Sie sprechen im Kirchenvorstand darüber.

Folgende Impulse leiten Sie dabei:

Da kann ich voll und ganz zustimmen. – Das ist mir wichtig.

Da habe ich Fragen. – Damit habe ich Mühe.

Das finde ich spannend. – Das fordert mich heraus.

Konflikte

Schon sind Sie mittendrin in einem Gespräch voller Unterschiede. Es ist wichtig, dass sie solche Gespräche immer wieder führen, dass es Raum gibt, diese Unterschiede zu benennen und sie anzuerkennen als gleichwertige Möglichkeiten des Glaubens und Handelns.

Und das gilt nicht nur bezogen auf den Kirchenvorstand sondern auf die ganze Gemeinde:

Die „Inszenierung“ (es gibt Raum, es ist möglich, sie zu benennen!) und die Erlaubnis (sie dürfen sein!) von Unterschieden ist eine wichtige Leitungsaufgabe für Sie als Kirchenvorstand.

Ein besonders sensibler Bereich sind religiöse Unterschiede: In welcher Sprache rede ich von religiösen Erfahrungen, in welchen Liedern kann ich meine Gefühle ausdrücken, was hat mich geprägt in meinem Glauben – und wie ist das bei anderen?

Evangelische Kirche rechnet mit Unterschieden, sie sind „selbstverständlich“ und kirchliche Einheit gibt es deshalb nur in der Auseinandersetzung. Leitungs-Kunst ist, diese Auseinandersetzung fair und konstruktiv zu gestalten und verschiedene Perspektiven, Prägungen und Kräfte in eine stimmige und verträgliche Balance zu bringen.

Dabei ist Leitung immer mit Spannungen konfrontiert, die sich auch nicht einfach auflösen lassen: Die Verhältnisse vor Ort müssen im Blick sein und ein größeres Ganzes, z.B. die Region oder der Dekanatsbezirk. Leitung bezieht sich auf Menschen, denen Kirche vertraute Heimat ist und sie darf die nicht übersehen, die sich distanzierter verhalten, aber trotzdem dazugehören. Leitung muss bewahren und verändern.

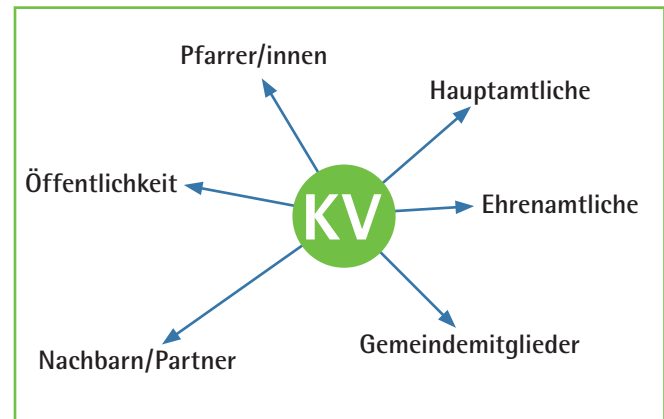
Leitung ist dabei auch ein geistliches Geschehen. Das lässt sich durch den bekannten Begriff „Konziliarität“ beschreiben.

„Unter Konziliarität verstehen wir das Zusammenkommen von Christen – örtlich, regional und weltweit – zu gemeinsamem Gebet, zu Beratung und Entscheidung in dem Glauben, dass der Heilige Geist solche Zusammenkünfte für seine eigenen Zwecke der Versöhnung, Erneuerung und Umgestaltung der Kirche benützen kann, indem er sie zur Fülle der Wahrheit und Liebe hinführt.“

(Ökumenischer Rat der Kirchen, ÖRK, 1971)

Wenn aus Unterschieden Konflikte werden, ist ihre Leitungskunst besonders gefragt!

Der Kirchenvorstand ist das Kommunikationszentrum der Kirchengemeinde. Er hat und braucht eine hohe „kommunikative Kompetenz“ nach allen Seiten.



Bei Konflikten kommt dem Kirchenvorstand eine entscheidende Aufgabe zu.

„Der Kirchenvorstand hat im Rahmen der kirchlichen Ordnungen [...] dafür zu sorgen, [...] dass Zwistigkeiten in der Kirchengemeinde rechtzeitig und in geschwisterlicher Weise beigelegt werden.“ (§ 21 Nr. 9 KGO)

Ein **Konflikt** liegt vor, wenn sich von zwei oder mehr Beteiligten mindestens eine Person in einer Weise beeinträchtigt sieht, die mit ihrem Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen unvereinbar ist.

Es genügt, wenn sich eine Person in einer für sie nicht akzeptablen Weise beeinträchtigt fühlt. Zwischenmenschliche Konflikte sind zu unterscheiden von inneren Konflikten wie z.B. psychische und Gewissenskonflikte, wobei das eine mit dem anderen in Zusammenhang stehen kann.

Was steckt hinter einem Konflikt?

Ein Konflikt wird nach außen sichtbar durch Streit, konkrete Worte und Taten.

Zur Klärung eines Konflikts ist die Frage wichtig: Was steckt dahinter? Hilfreiche Begriffe dafür sind Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse (vgl. Marshall Rosenbergs Konzept der „Gewaltfreien Kommunikation“).



Zur konstruktiven Klärung von Konflikten ist der **Ansatz bei den Bedürfnissen** hilfreich. Wenn ein Bedürfnis verletzt ist, äußert sich dies häufig in negativen Gefühlen, meist als Ärger und in Vorwürfen. Dies prägt wiederum die Wahrnehmung konkreter Situationen.

Bedürfnisse sind eine Antwort auf die Fragen:

- Was ist mir wichtig?
- Worum geht es mir im Grunde?
- Was ist mein eigentliches Anliegen?
- Was treibt mich an?
- Was muss geschehen, damit ich mit der Situation zufrieden bin?

Bedürfnisse können ganz unterschiedlicher Art sein: Von finanziellen oder juristischen Interessen bis hin zu dem, was uns im Tiefsten antreibt wie Sinn, Zugehörigkeit, Entwicklung, Kreativität, Harmonie oder Wertschätzung. Grundsätzliche, kulturell und biographisch tief verankerte Bedürfnisse nennt man Werte.

Bedürfnisorientierung blickt auf Ressourcen statt auf Defizite. Wenn die Bedürfnisse der Konfliktpartner erfüllt sind, entspannt sich die Situation, es entstehen positive Emotionen und die Fähigkeit zu differenzierter Wahrnehmung. Zu unterscheiden sind Bedürfnisse von Strategien, die sich auf konkrete Handlungen beziehen und die Folge von Bedürfnissen sind. Hinter der Strategie „Wir übergeben die Sache einem Rechtsanwalt“ kann z.B. das Bedürfnis nach Gerechtigkeit stecken.

Es gibt sowohl **gemeinsame** als auch **unterschiedliche** Bedürfnisse. So ist den meisten Mitgliedern eines Kirchenvorstands ein Anliegen, dass die Kirche das Evangelium verkündet und für die Menschen da ist, dass möglichst viele Menschen als Kirchenmitglieder geworben und gehalten werden können, dass die Kirchengemeinde einen guten Ruf in der Öffentlichkeit hat, die Finanzen gesichert sind, die Arbeit nicht durch Konflikte gelähmt wird und anderes mehr.

Zugleich gibt es auch unterschiedliche Bedürfnisse: Finde ich Angebote in der Jugendarbeit oder in der Seniorenarbeit sinnvoller? Sind mir niederschwellige Angebote oder eine klar missionarische Ausrichtung wichtiger? Wünsche ich mir eine politische Positionierung der Kirche und wie soll sie genau aussehen?

In einem Konflikt stehen meist die Unterschiede im Vordergrund. Deshalb ist es hilfreich, die gemeinsamen Anliegen ins Bewusstsein zu rücken, um von dieser gemeinsamen Basis aus über die Unterschiede klar und offen sprechen zu können.

Wichtige Entscheidungen am Anfang

Erste Schritte

Zu Beginn der sechsjährigen Amtsperiode geht es um einen guten Start im Kirchenvorstand. Sie wurden gewählt und berufen, um sich mit ihren Fähigkeiten in die Gemeindeleitung einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. In den ersten Sitzungen sind nun einige Schritte nötig, um gut aufgestellt loslegen zu können:

1. Einführung in die Arbeit des Kirchenvorstandes
2. Entscheidung über die Art der Beteiligung der Ersatzleute (wichtig: werden die Ersatzleute regelmäßig eingeladen, sind sie auch zur Verschwiegenheit verpflichtet, § 28 Abs. 3 KGO, und werden entsprechend bei der Einführung des Kirchenvorstandes berücksichtigt (§ 31 Abs. 2 KGO))
3. Entscheidung zur Öffentlichkeit der Sitzungen
4. Wahl Vorsitzende/r und Stellvertreter/in
5. Wahl Vertrauensmann/-frau und Stellvertreter/in (innerhalb von drei Monaten, § 36 Abs. 1 KGO)
6. Ausschüsse: Neubesetzung der laufenden Ausschüsse und Bildung neuer Ausschüsse
7. Dekanatsynode: Wahl der Delegierten
8. Beauftragte des Kirchenvorstandes (Jugend, Umwelt, Mission, Diakonie u.a.)

Sinn einer Geschäftsordnung

Die Kirchengemeindeordnung KGO bietet verschiedene Möglichkeiten, den Vorsitz im KV und die Arbeitsverteilung zu regeln. Der neue Kirchenvorstand kann dies in einer Geschäftsordnung festlegen und kann damit auf die Bedürfnisse und Herausforderungen seiner Kirchengemeinde eingehen.

Im Wesentlichen geht es dabei um den Vorsitz, beratende und beschließende Ausschüsse und um Beauftragungen. Die KGO legt dabei den rechtlichen Rahmen fest und eröffnet Spielräume, die zur Gestaltung einladen. Vieles ist möglich aber nicht alles muss umgesetzt werden. Es geht vielmehr um eine kreative Suchbewegung in zwei Richtungen:

- Was müssen wir in unserer Situation an rechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen beachten?
- Was können wir für unsere Situation an neuen rechtlichen Möglichkeiten nutzen?

Ausgangspunkt für eine GO kann dabei die konkrete Situation der Gemeinde und ihre Aufgaben und Herausforderungen sein. Oder der KV sichtet die Möglichkeiten und überlegt: Was davon könnten wir in unserem Kirchenvorstand umsetzen? Oder man überprüft eine bestehende Geschäftsordnung kritisch und fragt: Entspricht sie noch den Erfordernissen unserer Situation und bewegt sie sich im rechtlichen Rahmen, den die KGO vorgibt?

In jedem Fall will die KGO

- die Mitarbeit und Mitverantwortung von kompetenten Gemeindemitgliedern aufwerten
- die Aufteilung von Zuständigkeiten nach sachlichen und fachlichen Gesichtspunkten ermöglichen
- die Arbeit des Gesamtgremiums Kirchenvorstand entlasten
- die schöpferische Gemeinsamkeit durch klare Zuständigkeiten und Arbeitsteilungen fördern
- die anfallende Arbeit qualitativ umschichten: Jede und jeder soll sich auf das konzentrieren können, wo sie oder er eigene Stärken hat
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand fördern
- die Kooperation benachbarter Kirchengemeinden verbessern.

Öffentlichkeit und Kommunikation

Die KGO nennt eine Reihe verbindlicher Regelungen für die Öffentlichkeitsarbeit des Kirchenvorstandes. Dazu zählen vor allem die grundsätzliche Öffentlichkeit der Sitzungen des Kirchenvorstandes (§ 40 KGO), die Verpflichtung, Wünsche und Anregungen von Gemeindemitgliedern zu prüfen (§ 20 KGO) sowie die Gemeindeversammlung (§ 11 KGO).

Gemeinsames Ziel dieser Bestimmungen ist, die Mitverantwortung der Gemeindemitglieder im Sinne des reformatorischen „Priestertums aller Getauften“ nicht nur auf die alle sechs Jahre stattfindenden Wahlen zum Kirchenvorstand zu beschränken. Gemeindemitglieder erhalten so ein größeres Mitspracherecht.

Umgekehrt kann der Kirchenvorstand im lebendigen Dialog mit den Gemeindemitgliedern seine Leitungsverantwortung besser wahrnehmen. Mit ihren Stimmen ist er gewählt worden. Diesem Vertrauensvorschuss versucht er in seiner laufenden Arbeit gerecht zu werden. Wahl und Einführung in das Amt fanden öffentlich statt. Deshalb ist es im Sinne einer transparenten Öffentlichkeitsarbeit wichtig, regelmäßig über die Arbeit des Kirchenvorstandes zu berichten. Verständigung untereinander und lebendige Kommunikation miteinander heißt der Grundsatz. Im Einzelnen sieht das so aus:

Öffentliche Kirchenvorstandssitzungen (§ 40 KGO)

Die öffentlich stattfindenden Sitzungen des Kirchenvorstandes sind eine Grundvoraussetzung für eine weitergehende Beteiligung der übrigen Gemeindemitglieder. Nur wer informiert ist, kann bei Bedarf auch mitreden. Die Öffentlichkeit der Sitzungen ist also die Regel. Es geht im Kirchenvorstand nicht um das Geheimwissen weniger, sondern um öffentliche Diskussion und Entscheidungsfindung!

Dabei ist zu beachten, dass bestimmte Punkte um der Sache willen oder zum Schutze der Betroffenen nicht öffentlich verhandelt werden dürfen. Die KGO sieht dies ausdrücklich bei Personal-Angelegenheiten vor; andere Themen können dies auch erforderlich machen. Bei der Erstellung der Tagesordnung kann das berücksichtigt werden, etwa so, dass nach einem ersten, öffentlichen Teil die Punkte, die der Verschwiegenheit nach außen unterliegen, nichtöffentlich verhandelt werden. Gegebenenfalls kann der Kirchenvorstand ausnahmsweise auch einmal aus diesem Grunde eine ganze Sitzung für nichtöffentlich erklären.

Die Sitzungen werden der gemeindlichen Öffentlichkeit rechtzeitig unter Angabe von Zeitpunkt und Ort bekannt gemacht. Es empfiehlt sich, nach Möglichkeit auch die Tagesordnung mit zu veröffentlichen, so dass Interesse geweckt wird. Dass die Einladungsfrist von acht Tagen auch für die Veröffentlichung in der Gemeinde gilt, versteht sich von selbst. Ortsüblich kann sie in den Abkündigungen der sonntäglichen Gottesdienste stattfinden. Darüber hinaus bieten sich der Gemeindebrief, der Aushang im Schaukasten oder die Internetseite der Gemeinde an.

Besonders wichtig, weil immer wieder Quelle von Missverständnissen: Gäste haben auch in der öffentlich stattfindenden Sitzung kein Rederecht. Darin unterscheidet sich die öffentliche Kirchenvorstandssitzung von einer Gemeindeversammlung. Allerdings kann der Kirchenvorstand jederzeit Gäste in seine Sitzungen einladen und um ihren Beitrag bitten, wenn ihm das zur Meinungsbildung oder Entscheidungsfindung hilft (§ 40 KGO).

Die Gemeindeversammlung (§ 11 KGO)

Die Gemeindeversammlung ist das am weitesten gehende Instrument zur öffentlichen Beteiligung an der Kirchenvorstandsarbeit. Wenigstens einmal jährlich soll sie stattfinden. Sie bietet den Raum zu einer breit angelegten Information, Diskussion und Beratung zentraler Fragen und Themen. Möglichst viele können dabei zu Wort kommen. Wenn ein Thema von allgemeinem Interesse aufgegriffen wird, kann auch die örtliche Presse vertreten sein.

Der Kirchenvorstand kann in einem Jahresbericht über seine laufende Arbeit Rechenschaft geben. Sinnvoll kann eine Gemeindeversammlung auch bei größeren Themen wie der Information und Beratung über neue Sprengelgrenzen oder der Kooperation mit Nachbargemeinden sein. Bei größeren Projekten der Kirchengemeinde wie der Renovierung der Kirche, dem Umbau eines Gemeindehauses oder der Erweiterung oder Schließung des Kindergartens sorgt die Beteiligung der Gemeinde für eine breitere Basis der Entscheidungen und erleichtert bei strittigen Fragen wie Gottesdiensten oder der Zulassung von Kindern zum Abendmahl

eine sorgfältige Meinungsbildung. Aber auch Themen von öffentlichem Interesse wie Ausländerfeindlichkeit, Sonntagsarbeit oder Umweltfragen können Inhalt einer Gemeindeversammlung sein. Auch aus aktuellem Anlass – außer zur Diskussion von Personalfragen – besteht die Möglichkeit, Gemeindeversammlungen abzuhalten. Anders als bei öffentlich stattfindenden Kirchenvorstandssitzungen haben alle anwesenden Gemeindemitglieder hier ein Mitspracherecht. Allerdings werden auf der Gemeindeversammlung keine Entscheidungen getroffen, sondern Anträge formuliert, mit denen sich der Kirchenvorstand weiter befasst.

Als Formen für eine Gemeindeversammlung sind denkbar:

- Informations- und Diskussionsabend mit Plenum und Kleingruppen
- öffentliche Podiumsdiskussion
- Ein „Jetzt red i“-Abend im Gasthaus oder Vereinsheim
- Großgruppenmethoden wie „Zukunftswerkstatt“ und „Open Space“

Wünsche und Anregungen aus der Gemeinde (§ 20 KGO)

Gemeindemitglieder haben auch während der Amtsperiode jederzeit das Recht zur Mitsprache; sie können dem Kirchenvorstand ihre Wünsche und Anregungen mitteilen. Entsprechende Anregungen muss der Kirchenvorstand prüfen; er muss diese allerdings nicht in jedem Fall umsetzen. Die betreffenden Gemeindemitglieder haben einen Anspruch auf eine Antwort bezüglich ihrer Anregungen.

In der Praxis ist folgendes Verfahren denkbar: Ein Gemeindeglied wendet sich mit seinem Anliegen persönlich, telefonisch oder schriftlich an eine/n Kirchenvorsteher/in seines Vertrauens. Besonders ansprechbar sind dafür der oder die Vorsitzende des Kirchenvorstandes sowie die Vertrauensperson. Im Rahmen der Vorbereitung der nächsten Sitzung wird darüber entschieden, ob die Anregung dem Gemeindeleben förderlich ist und wie das Anliegen in die Tagesordnung aufgenommen werden kann. Nach der Sitzung teilt der oder die Vorsitzende dem betreffenden Gemeindeglied persönlich, telefonisch oder schriftlich das Ergebnis der Beratung mit. Sollten der/die Vorsitzende und der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau zu dem Schluss kommen, die Anregung nicht in die Tagesordnung aufzunehmen, teilt der/die Vorsitzende dies dem betreffenden Gemeindeglied möglichst schnell mit und bietet – wenn nötig – ein klärendes Gespräch an.

Gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit

„Tue Gutes und berichte darüber!“ Dieser Grundsatz gelingender Öffentlichkeitsarbeit wird in der Kirche mehr und mehr entdeckt. Jahrhunderte lang galt das als unbescheiden und unchristlich. Inzwischen sieht man,

Vorsitz im Kirchenvorstand

dass auch christliche Gemeinden öffentliche Orte sind und Teil einer Mediengesellschaft, in der es wichtig ist, aktiv mitzureden, um im Gespräch zu bleiben: Wer sich nicht präsentiert, ist nicht präsent!

In der Öffentlichkeitsarbeit geht es – vereinfacht ausgedrückt – um eine Präsentation in doppelter Richtung: Nach innen zu den vielen aktiv Mitarbeitenden der Gemeinde. Sie benötigen eine gründliche und umfangreiche Information über Geplantes, Gelingendes oder auch Schwieriges in der Gemeinde. Und nach außen zu den Gemeindemitgliedern, die mal näher, mal distanzierter die Aktivitäten der Gemeinde miterleben oder mitverfolgen. Die verschiedenen Kommunikationswege haben dabei eine sehr unterschiedliche Reichweite: Durch Gemeindebriefe, Schaukästen und Handzettel sowie im Rahmen von Gemeindeveranstaltungen erreichen sie mehr eine „binnenkirchliche“ Öffentlichkeit. Die „außerkirchliche“ Öffentlichkeit bezieht ihre Informationen über Lokalzeitungen, Anzeigenblätter und Postwurfsendungen, über Rundfunk, Fernsehen, Internet und Social Media wie facebook und andere Dienste. Doch die Grenzen sind im Fließen: Manch regelmäßiger Gottesdienstbesucher recherchiert im Netz und manche Kirchenferner studieren regelmäßig den Gemeindebrief.

Ein Kirchenvorstand kann sich also fragen: Wie wird im Vorfeld von Kirchenvorstandssitzungen dafür geworben? Haben die Einladungen wirklich einladenden Charakter? Enthalten sie die notwendigen Informationen zu Terminen, Orten und Inhalten? Wie einladend ist die Atmosphäre im Sitzungsraum? Wie wäre es, wenn öffentliche Sitzungen auch einmal in öffentlichen Räumen – etwa im Gasthaus oder im Stadtteilzentrum – stattfinden würden? Und welche Kommunikationswege nützen wir?

So macht eine regelmäßige Kirchenvorstandsseite im Gemeindebrief die Arbeit transparent und wirkt noch mehr, wenn sie nicht nur fertige Beschlüsse verkündet sondern Einblick in die Themen gibt, die gerade „dran“ sind. Denkbar wäre auch ein Kommentar, den jedes Mal ein anderes Mitglied des Kirchenvorstandes schreibt. Auch im Schaukasten und auf der Internetseite der Gemeinde könnte die Arbeit des Kirchenvorstandes einen Stamplatz erhalten. Größere Projekte, Baumaßnahmen und personelle Veränderungen sind eine Mitteilung an die örtliche Presse wert.

Bei besonderen Gottesdiensten wie Einführungen, der Konfirmation, dem Gemeindefest oder am Jahresschluss kann der Kirchenvorstand geschlossen auftreten. Eindrucksvolle Fotos haben einen bleibenden Wert, wenn sie im Kirchenvorraum, im Gemeindehaus, im Gemeindebrief oder auf der Internetseite (Persönlichkeitsrechte beachten) dokumentiert werden. All das sorgt für die Verbindung von Kirchenvorstand und Gemeinde.

Der Vorsitz im Kirchenvorstand (§ 35 KGO)

Klassisch und bis 2007 in der KGO festgelegt war der Vorsitz im Kirchenvorstand untrennbar mit der Pfarramtsführung verbunden. Die Stellvertretung lag in der Hand des dienstlichen Stellvertreters oder der dienstlichen Stellvertreterin beziehungsweise in der Hand des Vertrauensmannes oder der Vertrauensfrau. Nach den aktuellen gesetzlichen Bestimmungen sind sowohl der oder die Vorsitzende als auch die Stellvertretung zu wählen. Der Kirchenvorstand kann seinen Vorsitz innerhalb der geltenden rechtlichen Bestimmungen individuell regeln und den örtlichen Gegebenheiten anpassen. Es geht um die sinnvolle Zuordnung zweier Grundaufgaben, die früher automatisch zusammengehörten, jetzt aber auch getrennt gesehen werden können: Vorsitz im Kirchenvorstand und Pfarramtliche Geschäftsführung

Die Aufgaben des oder der Vorsitzenden im Kirchenvorstand

Zu den Grundaufgaben des Vorsitzes im Kirchenvorstand gehört alles, was für eine sachgemäße Arbeitsweise dieses Gremiums nötig ist:

Sitzungsvorbereitung und Erstellen der Tagesordnung:

Der oder die Vorsitzende bereitet zusammen mit dem Vertrauensmann oder der Vertrauensfrau die Sitzung vor. Die anstehenden Aufgaben werden benannt und die nötigen Informationen bereitgestellt, ebenso die Ziele der Beratung geklärt (also „Information“ oder „Beschlussfassung“). Dabei sind die Vorschläge der beschließenden Ausschüsse und der Beauftragten sowie Wünsche und Anregungen aus der Gemeinde besonders zu berücksichtigen.

Einladung: Zur Sitzung wird schriftlich und rechtzeitig, in der Regel acht Tage vor dem Termin, eingeladen. Die Öffentlichkeit wird den örtlichen Gepflogenheiten entsprechend hergestellt. Ein ansprechender Sitzungsrahmen wird gestaltet.

Sitzungsleitung: Die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung wird gemäß der Tagesordnung und mit Hilfe der Geschäftsordnung organisiert. Der/die Sitzungsleiter/in ist verantwortlich für eine kommunikative und zielgerichtete Gesprächsleitung, für die Beachtung der Verfahrensregeln und der notwendigen Informationsweitergabe und für aussagekräftige Beschlüsse. Vorschläge für Beschlussvorlagen können bereits vorformuliert mit der Tagesordnung versandt werden oder als Tischvorlage bereit liegen. Die Sitzungsleitung kann für einzelne Tagesordnungspunkte oder auch generell delegiert werden. Gründe dafür könnten sein, wenn der/die Vorsitzende persönlich von einem Tagesordnungspunkt besonders betroffen ist (z.B. in seiner theologischen Grundhaltung oder persönlichen Glaubensüberzeugung), oder wenn ein Mitglied des

Gremiums besondere Leitungskompetenz mitbringt, die genutzt werden soll.

Geschäftsleitung, Vollzug und Vollzugskontrolle: Dazu gehören die Aufsicht über die Funktionsfähigkeit der Einrichtungen der Kirchengemeinde, die Pflege und der Erhalt der Gebäude der Kirchengemeinde. Der Vollzug der Beschlüsse des Kirchenvorstandes erfolgt in Absprache mit dem Pfarramtsvorstand. Der/die Vorsitzende muss dabei nicht alles selber tun, sondern ist dafür verantwortlich, dass ein Beschluss ordnungsgemäß ausgeführt wird und überprüft die Umsetzung. Wichtig: Bei der Unterzeichnung der Beschlüsse des Kirchenvorstandes führt der/die Vorsitzende des KV das Amtssiegel des Pfarramtes. Der/die Vorsitzende achtet darauf, dass bei allen Geldgeschäften die Formvorschriften, gesetzlichen Regelungen und Termine eingehalten werden. Kirchliche Verwaltungseinrichtungen unterstützen dieses Aufgabengebiet.

Rechtsvertretung: Im Rechtsverkehr wird das Gremium durch den/die Vorsitzende/n vertreten. Er/sie handelt bzw. handeln verbindlich für den Kirchenvorstand und ist dabei an dessen Beschlüsse gebunden.

Öffentliche Repräsentanz: Der Kirchenvorstand bzw. die Kirchengemeinde wird durch den/die Vorsitzende/n in der Öffentlichkeit vertreten.

Aufgaben des geschäftsführenden Pfarrers und der geschäftsführenden Pfarrerin

Auch für den Bereich der pfarramtlichen Geschäftsführung lässt sich ein Aufgabenkatalog erstellen:

Pfarramtsführung: Sie umfasst die Verwaltungsaufgaben, die ausdrücklich zu den Aufgaben eines Pfarrers oder einer Pfarrerin gehören. Sie können deshalb auch nicht delegiert werden. Dazu gehört das Führen der Kirchenbücher und des Amtssiegels, die Fertigung der Pfarrbeschreibung, das Aufstellen der kirchlichen Statistik, die Verwaltung der Registratur und des Archivs sowie der pfarramtlicher Schriftverkehr.

Leitung des Pfarrbüros und einfache Geschäfte der laufenden Verwaltung: Je nach Größe der Kirchengemeinde ist der Umfang dieser Aufgabe sehr unterschiedlich. In jedem Fall geht es darum, die Erledigung der anfallenden Arbeit wirtschaftlich und wirksam zu organisieren.

Unmittelbare/r Dienstvorgesetzte/r: Auch wenn der Kirchenvorstand Dienstherr der kirchengemeindlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, nimmt der Pfarramtsführer oder die Pfarramtsführerin oder die dazu beauftragte Person wie der oder die Vorsitzende des Personalausschusses die Dienstaufsicht wahr, trifft alltägliche Entscheidungen, erteilt Weisungen und klärt Fragen des Dienstverhältnisses.

Aufsicht über das Kassen- und Rechnungswesen:

Auch hier ist je nach Größe der Kirchengemeinde der

Umfang dieser Aufgabe sehr unterschiedlich. Die Zusammenarbeit mit Kirchenpfleger oder Kirchenpflegerin ist Teil dieser Aufgabe.

Die Entscheidung für ein Modell

Die Unterscheidung von Vorsitz im Kirchenvorstand und pfarramtlicher Geschäftsführung kann dem Kirchenvorstand bei der Klärung seines Vorsitzmodelles helfen: Für welche Lösung entscheiden wir uns? Gibt es bei uns so viele geschäftsführende Aufgaben, dass sich eine Rollen- und Arbeitsteilung dafür anbietet, die den Pfarramtsvorstand vom Vorsitz im Kirchenvorstand entlastet? Oder: Haben wir kompetente Mitglieder im Kirchenvorstand, welche die Sitzungsleitung und/oder Gesprächsleitung übernehmen können? Schließlich: Welche Vorteile bieten uns neue Regelungen gegenüber dem klassischen Modell?

Der Regelfall ist die Verknüpfung von Vorsitz im Kirchenvorstand und pfarramtlicher Geschäftsführung. Allerdings kann der Kirchenvorstand mit der Mehrheit seiner stimmberechtigten Mitglieder ein vom Regelfall abweichendes Vorsitzmodell bestimmen.

Folgende Möglichkeiten an Wahlvorsitz-Modellen sind denkbar:

- Wahl der/des Vorsitzenden und einer/eines stellvertretenden Vorsitzenden.
- Wahl zweier gleichberechtigter Vorsitzender mit Regelung der Arbeitsteilung zwischen beiden durch eine spezielle Geschäftsordnung, in der die Aufgaben und Zuständigkeiten klar benannt und festgeschrieben sind.
- Wahl eines Präsidiums (in der Regel drei Mitglieder), die gemeinsam die Aufgaben des Vorsitzes übernehmen – ebenfalls mit einer eigenen Geschäftsordnung.

Der Entscheidungsweg

Die stimmberechtigten Mitglieder des KV entscheiden sich für eines dieser Modelle, das am ehesten den konkreten Bedürfnissen ihrer Situation gerecht wird. Sie bestimmen für die Dauer der Amtszeit in geheimer Wahl aus ihrer Mitte die für das jeweilige Modell entsprechende Anzahl von Personen.

Ein mögliches Wahlverfahren könnte wie folgt aussehen: Gewählt wird in getrennten Wahlgängen. Gewählt ist, wer die Mehrheit der Stimmen der wahlberechtigten Mitglieder des KV erhält. Eine Neuwahl während der Amtszeit des KV wird durchgeführt, wenn die Mehrheit der Kirchenvorstandsmitglieder das verlangt. Tritt eine/r der Vorsitzenden zurück, wird für ihn/sie ein neues Mitglied in den Vorsitz gewählt. Bis zur Wahl führt der/die Pfarramtsführer/in den Vorsitz. Wird der/die Pfarramtsführer/in aus der Mitte des KV aufgefordert, eine Vorsitzfunktion zu übernehmen, kann er/sie diese nicht abweisen.

Arbeit in Ausschüssen

Die Aufgabenverteilung bei Unterscheidung von Vorsitz und Pfarramtsführung

Für die Aufgaben im Vorsitz wird eine Geschäftsordnung erstellt. Aus ihr geht hervor, wer mit welchen Rechten und mit welcher Verantwortung zuständig ist für die Übernahme von Arbeiten, für den Informationsfluss, für die Weisungen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die Benutzung von Räumen und Hilfsmitteln. Die Geschäftsordnung wird im Kirchenvorstand beschlossen. Es empfiehlt sich, den Entwurf der Geschäftsordnung vor der Beschlussfassung im Kirchenvorstand durch das Landeskirchenamt überprüfen zu lassen. Die Beschlüsse werden auf dem Dienstweg dem Landeskirchenamt mitgeteilt. Andere betroffene kirchliche Stellen (Landeskirchenstelle, Dekanat, Kirchengemeindeamt bzw. Verwaltungsstelle, Amt für Gemeindedienst) sowie geschäftliche Partner der Kirchengemeinde (z.B. Banken, Kommunen, Vereine) werden ebenfalls darüber informiert. In ortsüblicher Weise werden die Beschlüsse des Kirchenvorstandes bekannt gemacht.

Die Arbeit in Ausschüssen (§ 46 KGO)

Die meisten Kirchenvorstände nutzen Ausschüsse, um ihre Arbeit effektiv zu gestalten. Dabei gibt es Ausschüsse, die die ganze Wahlperiode über arbeiten und solche, die auf ein bestimmtes Projekt bezogen sind. Einige Ausschüsse haben Teil an der Geschäftsführung (Bauausschuss, Finanzausschuss, Personalausschuss), andere arbeiten eher thematisch (Gottesdienstausschuss, Seniorenausschuss, Öffentlichkeitsausschuss). Ausschüsse können beratend tätig sein oder als beschließende Ausschüsse eingesetzt werden und damit den Kirchenvorstand auch im Rechtsverkehr vertreten.

Wichtig ist dabei: In die Ausschüsse können nur Gemeindemitglieder, die zum Kirchenvorstand wählbar sind, berufen werden. Ausnahmsweise kann auch ein Mitglied einer anderen Kirchengemeinde (z.B. bei Kooperationen) bestimmt werden.

Den Vorsitz und die Stellvertretung regelt der Ausschuss selbst. Außerdem muss wenigstens die Hälfte der stimmberechtigten Ausschussmitglieder dem Kirchenvorstand angehören, damit der Ausschuss den Kirchenvorstand auch im Rechtsverkehr vertreten kann. Der Kirchenvorstand regelt am besten Auftrag, Dauer, Zusammensetzung und Arbeitsweise der Ausschüsse in einer Geschäftsordnung. Er behält die Letztverantwortung über die Arbeit und Beschlüsse der Ausschüsse.

Beratende Ausschüsse

Beratende Ausschüsse formulieren nach eingehenden Beratungen und Sachinformation Beschlussvorlagen

für den Kirchenvorstand, die dieser dann noch förmlich beschließen muss. Das kann den Kirchenvorstand davon befreien, die Vorschläge noch einmal im Plenum bis ins Detail diskutieren zu müssen und damit doppelte Zeit zu verbrauchen, auch wenn das hin und wieder nötig oder unvermeidlich ist.

Beschließende Ausschüsse

Bei besonders umfangreichen und schwierigen Vorarbeiten kann sich der Kirchenvorstand die Frage stellen: Warum muss der Kirchenvorstand überhaupt noch zustimmen? Niemand im Gesamtgremium kennt die Sache besser als die Ausschussmitglieder. Sie haben sich oft mit viel Zeit- und Kraftaufwand kundig gemacht oder haben spezifische Sachkenntnisse. Könnte nicht die Kirchenvorstandsarbeit wesentlich entlastet werden, wenn Informationserhebung, Meinungsbildung und die auch die gültige Entscheidung in bestimmten Sachfeldern ganz einem Ausschuss übertragen werden? Das bietet das Modell der beschließenden Ausschüsse. Er versammelt Sach- und Fachwissen und beteiligt auch engagierte Mitglieder der Kirchengemeinde, die dem Kirchenvorstand nicht angehören, an der Verantwortung. Er kürzt Verfahren ab und kann die Arbeit im Kirchenvorstand effizienter gestalten und seine Tagesordnung entlasten.

Bei der Einsetzung eines beschließenden Ausschusses müssen allerdings einige rechtliche Vorgaben beachtet werden:

- mindestens die Hälfte der stimmberechtigten Ausschussmitglieder muss dem Kirchenvorstand angehören
- Vorsitz und Stellvertretung werden direkt vom Ausschuss gewählt
- der Kirchenvorstand regelt die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Ausschusses in einer Geschäftsordnung und behält die letzte Verantwortung.

Der Weg zu Ausschüssen

Der Kirchenvorstand klärt zu Beginn seiner Amtszeit oder angesichts einer konkreten Aufgabenstellung, welche Ausschüsse er einsetzen will. Er beruft oder bestimmt die Mitglieder und stattet sie nach einer ausdrücklichen Verpflichtung mit Stimmrecht aus (Hinweis auf Verschwiegenheit). In die Ausschüsse können auch wählbare Gemeindemitglieder berufen werden, die dem Kirchenvorstand nicht angehören. Wenn diese allerdings nicht nur beratende Stimme, sondern Stimmrecht haben sollen, darf die Zahl der stimmberechtigten Mitglieder, die dem Kirchenvorstand nicht angehören, höchstens die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder betragen. Fachleute, die keine Gemeindemitglieder sind, können nicht ordentliche Ausschussmitglieder werden, jedoch jederzeit zur Beratung ohne Stimmrecht hinzugezogen werden.

Damit ein Ausschuss beratungs- und arbeitsfähig ist, darf er weder zu groß noch zu klein sein. Eine gute Zahl sind etwa fünf bis sieben Mitglieder. Der KV legt den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen fest und beschließt eine Geschäftsordnung. In ihr werden der Aufgabenbereich und die Zuständigkeiten, die Zusammensetzung und Kompetenzen und die Rahmenbedingungen geregelt. Eine Geschäftsordnung für die Ausschüsse einer Gemeinde könnte zunächst einen allgemeinen Teil haben, in dem es um Zusammensetzung, Wahlverfahren, Vorsitz und Stellvertretung, Schriftführung und Protokoll, Einberufung und Tagesordnung und Vollzugskontrolle geht. Im zweiten Teil werden dann jeweils die inhaltlichen Aufgaben näher beschrieben.

In der Praxis wird ein Kirchenvorstand bei der Überlegung, einen beschließenden Ausschuss einzurichten, die örtlichen Gegebenheiten berücksichtigen: Überwiegt der zu erwartende Nutzen die möglichen Bedenken? Sind Transparenz und Informationsfluss gewährleistet? Erhält der Ausschuss immer wieder Gelegenheit zu einem Bericht im Kirchenvorstand?

Beschließende Ausschüsse haben sich besonders bewährt für

- Sachbereiche wie Baumaßnahmen, Haushalt, Finanzen und Personalangelegenheiten
- Einrichtungen wie Kindergarten, Hort, Friedhof, Altenheim
- Regionale Gemeindeteile wie Sprengel oder Außenorte
- Arbeitsfelder wie Erwachsenenbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Gottesdienst, Jugend und ältere Generation, Ökumene, u.a.

Beschließende Ausschüsse können die Arbeit des Kirchenvorstandes wesentlich entlasten. Die Tagesordnung enthält dann regelmäßig einen Hauptpunkt: „Berichte aus den Ausschüssen“. Daneben entsteht mehr Raum für stärker inhaltliche und aktuelle Themen. Dies wird dem Bedürfnis vieler Kirchenvorsteher/innen besser gerecht, weniger zu verwalten und mehr zu gestalten. Allerdings bleibt dem Kirchenvorstand eine Reihe von Grundaufgaben zur Beschlussfassung in jedem Fall vorbehalten. Dazu gehören insbesondere

- die Festsetzung des Haushaltsplanes einschließlich des Stellenplanes
- die Festsetzung der Jahresrechnung
- die Erhebung des Kirchgeldes
- die Regelung des Vorsitzes und der Stellvertretung im Vorsitz
- die Stellungnahmen bei Änderungen im Bestand und Gebiet der Kirchengemeinde und bei Maßnahmen der Dekanatsbezirksordnung
- die Zugehörigkeit zu einer Gesamtkirchengemeinde.

Sonderfall Jugendausschuss

Der Jugendausschuss ist kein Ausschuss des KV, sondern Organ der gemeindlichen Jugendarbeit, das mit dem KV eng zusammenarbeitet. Näheres regelt die „Ordnung der Evangelischen Jugend“ (RS 901). Demnach ist der Kirchenvorstand mit mindestens einem Mitglied im Jugendausschuss vertreten und für die Wahl der erwachsenen Mitglieder im Jugendausschuss zuständig.

Beauftragungen

Ressort-Beauftragte lassen sich vereinfacht als „Ein-Mann bzw. Eine-Frau-Ausschüsse“ verstehen. Der Kirchenvorstand kann einzelne Mitglieder als Beauftragte für bestimmte Arbeitsbereiche oder Aufgaben berufen oder wählen. Sie bekommen vom Kirchenvorstand eine fest umschriebene Beauftragung, beraten den Kirchenvorstand und berichten regelmäßig im Gesamtgremium. Sie haben das Recht, entscheidende Fragen ihres Ressorts rechtzeitig auf die Tagesordnung setzen zu können. Weitergehende Rechte und Pflichten wie die Geschäftsführung für bestimmte Einrichtungen (Gemeindehaus, Kindergarten, Hort) werden wie bei den beschließenden Ausschüssen in einer Geschäftsordnung geregelt. Sinngemäß lässt sich alles auf die Beauftragten übertragen, was zu den Ausschüssen gesagt wurde. Ehrenamtliche Beauftragte brauchen in besonderer Weise die Begleitung und Unterstützung durch die Hauptamtlichen. Darüber hinaus sind sie als Vermittler und Kontaktpersonen für ihre speziellen Themen über die Kirchengemeinde hinaus im Dekanat, gegenüber landeskirchlichen Einrichtungen und eventuell. auch zur außerkirchlichen Öffentlichkeit hin tätig. Für beinahe alle Beauftragungen gibt es kompetente Unterstützung auf Dekanatsebene und durch landeskirchliche Einrichtungen und Fachleute. Die entsprechenden Adressen sind über die Pfarrämter und Dekanate und im Intranet zugänglich.

Nicht zu trennen, wohl aber zu unterscheiden von den Ressort-Beauftragungen mit weit reichenden Befugnissen, die den Kirchenvorstand nach außen vertreten können, sind Beauftragungen von Kirchenvorstandsmitgliedern und weiteren Gemeindemitgliedern für bestimmte Fragestellungen und Schwerpunktthemen innerhalb der Kirchengemeinde. Diese nehmen ihre Aufgabe im Rahmen ehrenamtlicher Mitarbeit wahr und arbeiten von Fall zu Fall mit dem Kirchenvorstand eng zusammen, wenn es um ihre Themenschwerpunkte geht.

Während die Ressort-Beauftragungen vor allem für besondere Einrichtungen der Kirchengemeinde, bei denen es auch um Verantwortung für Personal, Finanzen oder Gebäude geht, sinnvoll sind, können die weiteren

Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchengemeinden

Beauftragungen (besondere Arbeitsfelder, besondere Aufgaben) auch gut von anderen kompetenten Gemeindegliedern im Auftrag und mit Unterstützung des Kirchenvorstandes wahrgenommen werden. Generell empfiehlt es sich, gerade bei Beauftragungen hin und wieder zu überprüfen, ob sie noch notwendig sind, und gegebenenfalls langjährige und „amtsmüde“ Beauftragte zu entlasten.

Mögliche Beauftragungen

Beispiele für besondere Arbeitsfelder der Kirchengemeinde:

- Beauftragte/r für Konfirmandenarbeit
- Beauftragte/r für Jugendarbeit
- Beauftragte/r für Öffentlichkeitsarbeit/Internet
- Beauftragte/r für Frauenarbeit/Männerarbeit
- Beauftragte/r für Seniorenarbeit

Beispiele für besondere Einrichtungen der Kirchengemeinde:

- Beauftragte/r für Friedhofswesen
- Beauftragte/r für Kindergarten
- Beauftragte/r für die Sicherheit von Gebäuden und technischen Anlagen

Beispiele für besondere Aufgaben in Zusammenarbeit mit weiteren Trägern:

- Beauftragte/r für Erwachsenenbildung
- Beauftragte/r für Partnerschaft, Entwicklung und Mission
- Beauftragte/r für Umweltfragen/Grüner Gockel
- Beauftragte/r für Diakonie
- Frauen- bzw. Männerbeauftragte/r

Sonderfall Kirchenpfleger(in)

Das Amt des Kirchenpflegers/der Kirchenpflegerin ist ein bewährtes Modell für eine Ressort-Beauftragung. Er/sie berät den Kirchenvorstand im Bereich des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen sowie der Finanzplanung. Der Kirchenpfleger oder die Kirchenpflegerin achtet darauf, dass der Haushaltsplan eingehalten wird und Geldgeschäfte fristgerecht abgewickelt werden. § 53 und 54 KGO können als ausgeführte Geschäftsordnung für diese Beauftragung gelesen werden. Anders als bei anderen Ressort-Beauftragten ist dieses Amt nicht an die Mitgliedschaft im KV gebunden, ihm jedoch verantwortlich. Zum Kirchenpfleger oder zur Kirchenpflegerin können auch Mitglieder einer anderen Kirchengemeinde bestellt werden. Ebenfalls können die Aufgaben des Kirchenpflegers/der Kirchenpflegerin einer Verwaltungsstelle oder einem Kirchengemeindeamt übertragen werden.

Die Zugehörigkeit zum Kirchenvorstand (§ 27 KGO)

Pfarrer und Pfarrerrinnen gehören dem Kirchenvorstand an, wenn sie mindestens einen Stellenumfang von 50 Prozent in dieser Kirchengemeinde haben. Hauptamtliche theologisch-pädagogisch Mitarbeitende und Kirchenmusiker oder Kirchenmusikerinnen können auf ihren Antrag dem Kirchenvorstand ehrenamtlich mit beratender Stimme angehören. Andere Mitarbeitende, die von der Kirchengemeinde angestellt sind, können nur dann in den Kirchenvorstand gewählt oder berufen werden, wenn sie nicht mehr als zehn Wochenstunden für die Kirchengemeinde arbeiten.

Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchengemeinden

Die Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchengemeinden wurde in der KGO deutlich aufgewertet. Dazu tragen einige Faktoren bei:

Kirchengemeinden einer Pfarrei sollen einen gemeinsamen Kirchenvorstand bilden, wenn dies der Entfaltung des örtlichen Gemeindelebens dient (§ 18 und 18a KGO). Vor Ort kann am besten beurteilt werden, was der Verbesserung des örtlichen Gemeindelebens dient. In der Praxis kann die Neuregelung besonders für kleinere Gemeinden und ihre Kirchenvorstände und Hauptamtlichen Vorteile mit sich bringen: Die Kirchenvorstandswahl wird vereinfacht, wenn es nur noch einen gemeinsamen Wahlvorschlag und einen Vertrauensausschuss braucht. Die laufende Arbeit des Kirchenvorstandes wird vereinfacht, weil nur noch gemeinsame Themen auf der Tagesordnung stehen müssen. Angelegenheiten der einzelnen Gemeinden können besser in regionalen Ausschüssen verhandelt und entschieden werden, in denen dann auch weitere kompetente Gemeindeglieder mitarbeiten können. Die Pfarrerrinnen und Pfarrer werden entlastet, weil sie nicht mehr in mehreren Kirchenvorständen gleichzeitig vertreten sind. Kleinstgremien mit nur vier Personen sollen nur noch in Ausnahmefällen vom Dekan bzw. der Dekanin genehmigt werden (§ 28 KGO). Auch kleine Kirchengemeinden müssen mindestens sechs Mitglieder im Kirchenvorstand haben. Ausnahmen kann der Dekan oder die Dekanin bewilligen. In der Praxis gilt es deshalb abzuwägen, ob es von Vorteil ist, wenn die Kleinstgremien aufrecht erhalten wird, oder ob besser ein gemeinsamer Kirchenvorstand (siehe unten) gebildet wird. Häufig steht einer Veränderung die Sorge entgegen, die eigene Identität der Kirchengemeinde oder ihre Interessen könnten in einem gemeinsamen Kirchenvorstand Schaden nehmen oder zu wenig Berücksichtigung

finden. Durch eine offene Kommunikation und sinnvolle regionale Ausschüsse oder Ortsausschüsse kann dem gegengesteuert werden.

Wenn benachbarte Kirchengemeinden einer Region zusammen arbeiten, regeln sie gemeinsame Aufgaben durch Absprachen und Kooperationsvereinbarungen (§ 26 KGO und Zusammenarbeitsgesetz ZAG). In der Praxis empfehlen sich in jedem Fall regelmäßige Treffen benachbarter Kirchenvorstände, bei denen gemeinsame Aufgaben besprochen und entsprechende Vereinbarungen zur Kooperation geschlossen werden können. Einmal im Jahr eine gemeinsame Kirchenvorstandssitzung, ein gemeinsamer Klausurtag oder ein Wochenende, das gemeinsam organisiert und durchgeführt werden kann, fördert das gegenseitige Kennenlernen und lässt die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit sichtbar werden. Ein wichtiger erster Schritt der Zusammenarbeit kann eine gemeinsame Terminabsprache sein. Gemeinsame Gottesdienste, die engere Zusammenarbeit in der Konfirmandenarbeit und bei anderen Projekten können folgen. Auf diese Weise kann aus eher zufälliger Nachbarschaft ein gemeinsames Konzept der Zusammenarbeit entstehen, das von den beteiligten Kirchenvorständen mitgetragen wird. Nicht überall muss alles gemacht werden. Arbeitsteilung und gegenseitige Absprachen können auch Entlastung bringen. Und sie können in Zeiten knapper werdender Finanzen auch sinnvolle Einsparungseffekte bringen. Die einzelnen Kooperationspartner entwickeln ein eigenes Profil und sind gemeinsam für die Menschen „vor Ort“ da.

„Unsere“ Geschäftsordnung

Angesichts der Fülle an Möglichkeiten ist die entscheidende Frage: Was nutzt uns in unserem Kirchenvorstand? Wodurch können wir uns entlasten? Was erleichtert uns unsere Arbeit?

Es kann nicht darum gehen, alle Möglichkeiten voll auszuschöpfen. Jeder Kirchenvorstand kann, darf und soll seinen eigenen Weg in der Gestaltung der jeweiligen Geschäftsordnung (GO) finden. Er wird seine Entscheidung praxisnah treffen und dabei darauf achten, dass sie drei Anforderungen standhält:

- Sie muss tragfähig sein angesichts der vorhandenen Kräfte und Gaben im Kirchenvorstand.
- Sie muss belastbar sein auch gegenüber Reibungsverlusten, Konflikten und Misserfolgen.
- Sie muss lösungsorientiert sein angesichts der tatsächlichen Herausforderungen in der Kirchengemeinde.

Dabei hat eine GO wie jede Ordnung eine „dienende“ Funktion: Sie soll das Miteinander und die Zusammenarbeit im Kirchenvorstand entlasten und sinnvoll regeln, aber nicht einengen. Sie wird nicht fest vorgegeben, sondern ist in zentralen Punkten vom Kirchenvorstand zu gestalten, der sich an den örtlichen Verhältnissen, den konkreten Aufgaben und den rechtlichen Vorgaben und Spielräumen orientiert.

Besondere Bedeutungen für eine gelingende Arbeit im Kirchenvorstand erhalten dabei die Öffentlichkeitsarbeit, die Regelung des Vorsitzes und die Entlastung des Gesamtgremiums durch sinnvolle Ausschussarbeit und Beauftragungen sowie die Kooperation mit benachbarten Gemeinden.

Die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit benachbarten Gemeinden lassen sich am besten durch regelmäßige Zusammenkünfte der Kirchenvorstände innerhalb einer Region ausloten und entwickeln.

Zusammen mit einer guten Kultur bildet die GO die Grundlage für eine gelingende Sitzungsgestaltung und Zusammenarbeit. Sie ist Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeit im Kirchenvorstand dauerhaft Freude macht und ein Kirchenvorstand sein Programm entwickeln und umsetzen kann.

Zur Klärung der entsprechenden Fragen und zur Erarbeitung „seiner“ GO sollte sich ein Kirchenvorstand vor allem zu Beginn seiner Amtsperiode die nötige Zeit lassen. Was hier investiert wird, zahlt sich in aller Regel in den folgenden Jahren immer wieder als Gewinn aus. Zum Schluss drei Empfehlungen, die Sie beachten sollten:

Die Geschäftsordnung ist kein Mittel zur Konfliktregelung im Kirchenvorstand. Der Wahlvorsitz wie auch alle anderen Möglichkeiten sind auf ein vertrauensvolles und offenes Miteinander aller Beteiligten angewiesen, damit sie gut gelingen.

Die Geschäftsordnung sollte dem Landeskirchenamt zur Überprüfung vorgelegt werden, bevor sie endgültig beschlossen wird. Für Wahlvorsitzmodelle empfiehlt sich das auf jeden Fall.

Es empfiehlt sich, die Geschäftsordnung erst einmal zur Erprobung einzuführen. Unabhängig davon kann der Kirchenvorstand selbstverständlich jederzeit Änderungen an seiner Geschäftsordnung beschließen.

Und zuletzt: Detaillierte Vorsitzmodelle und MusterGeschäftsordnungen für Ausschüsse finden sich in einer Arbeitshilfe des afg: „Von den Spielregeln zur Geschäftsordnung“.

Spielregeln

Rund um die Kirchenvorstandssitzung

Nein, einen „Knigge“ für Kirchenvorstände wollen wir Ihnen hier nicht an die Hand geben. Aber Umgangsformen und Spielregeln wirken sich prägend auf die Arbeit im Kirchenvorstand aus. Abgesehen von den allgemeinen zwischenmenschlichen Höflichkeitsregeln, die natürlich auch im Kirchenvorstand gelten, verdienen einige Spielregeln besondere Aufmerksamkeit, weil sie sich förderlich auf den Sitzungsverlauf und die Kultur im Kirchenvorstand auswirken können. Einige dieser Regeln sind praktische Konsequenzen aus der Kirchengemeindeordnung. Andere basieren auf Erfahrungen, die in der Gruppenarbeit gemacht wurden.

Allgemeine Spielregeln für Gruppen

Vorbemerkung: Die folgenden Spielregeln stammen aus: F. und P. Höher, Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln – Leiten – Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden“, Gütersloh 1999, S. 81f.

- Ich bin pünktlich und halte mich an den Zeitplan und Sorge dafür, dass sich andere auch daran halten.
- Ich bringe meine Meinung und Bedenken klar zum Ausdruck und spreche Widersprüche offen an.
- Ich verzichte auf weitschweifige Ausführungen und langatmige Erklärungen.
- Ich werde nicht „hinten herum“ oder nachträglich die Entscheidungen und Ergebnisse torpedieren oder zu verschleppen suchen.
- Ich nehme Aufgaben nur an, wenn ich sie auch (zeitlich, fachlich) erledigen kann. Die Aufgaben, die ich angenommen habe, erledige ich tatsächlich.
- Wenn mir etwas unklar ist, frage ich.
- Ich höre den anderen Teilnehmenden zu und achte darauf, dass alle (unabhängig von der Hierarchie-Ebene) gleich behandelt werden.
- Ich spreche nicht „unter vier Augen“ den/die Moderator/in an, damit er/sie etwas in meinem Sinne „zurechtbiegt“.
- Ich beweise meine Kreativität bei der Suche nach Ideen und Lösungen. Ich zensiere meine Einfälle nicht und riskiere auch Fehler.
- Ich verzichte auf alles, was den Ablauf der Sitzung stören kann (z.B. persönliche Angriffe, Seitenhiebe, Zurückhalten von Informationen ...)

Viele dieser Spielregeln klingen selbstverständlich. Tatsächlich stehen hinter ihnen jedoch häufig leidvolle

Erfahrungen, die immer wieder im Kirchenvorstand wie in anderen Gruppen gemacht werden. So gesehen sind sie ein Versuch, aus diesen eher negativen „Spielen“ positive Spielregeln zu entwickeln. In der Praxis ist es hilfreich, wenn in der Anfangsphase eines Kirchenvorstandes solche Spielregeln thematisiert werden. Gemeinsam einigen sich die Mitglieder des Kirchenvorstandes auf ihren Katalog an Spielregeln und dokumentieren ihn so, dass er immer wieder zur Verfügung steht.

Besondere Spielregeln für Kirchenvorstände

Neben den allgemeinen Spielregeln gelten für Kirchenvorsteher/innen einige besondere, die direkt mit ihrem Amt verbunden sind:

- Ich bin bereit, meine Verantwortung als Kirchenvorsteher/in gewissenhaft und verlässlich zu übernehmen. Ich bringe mich dabei inhaltlich und zeitlich nach Kräften ein.
- Ich engagiere mich im Kirchenvorstand bewusst als evangelische/r Christ/in. Für mich ist auch das eine Möglichkeit, meinem Glauben Gestalt zu geben.
- Ich übernehme Mitverantwortung für das Gemeindeleben und beteilige mich daran.
- Ich bin bereit, durch meinen Lebensstil eine gewisse Vorbildfunktion für andere zu übernehmen.
- Ich verpflichte mich zur Verschwiegenheit über Angelegenheiten, die mir in meinem Amt bekannt werden.

Diese Spielregeln mögen vielleicht etwas spröde klingen. Tatsächlich sind sie jedoch die praktische Konsequenz aus den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung (§ 29 KGO „Amtspflichten der Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen“) und dem Versprechen, das Kirchenvorsteher/innen bei ihrer Einführung gegeben haben:

„Ich will das Amt als Kirchenvorsteher oder Kirchenvorsteherin in dieser Gemeinde führen gemäß dem Evangelium von Jesus Christus, wie es in der Heiligen Schrift gegeben und im Bekenntnis der evangelisch-lutherischen Kirche bezeugt ist, und bin bereit, Verantwortung zu übernehmen für den Gottesdienst, für die pädagogischen und diakonischen, ökumenischen und missionarischen Aufgaben der Gemeinde, sowie für Lehre, Einheit und Ordnung der Kirche – mit Gottes Hilfe.“ (siehe auch Seite 4)

In der Praxis wird es nicht darum gehen, diese Spielregeln als „amtlich“ nur zur Kenntnis zu nehmen. Spannender und hilfreich wird es, wenn – etwa im Rahmen eines Wochenendes – die Mitglieder des Kirchenvor-

standes zum Beispiel anhand der Verpflichtungsfrage darüber ins Gespräch kommen, wo und wie ihr Glaube im Kirchenvorstand vorkommt und wie sie ihr Amt mit ihrer sonstigen Rolle in der Gemeinde und am Ort in Verbindung bringen. So wandeln sich diese Spielregeln vom Pflichtenkatalog für Kirchenvorstände zum Impuls dafür, wieder einmal über die geistliche Leitungsaufgabe in der Gemeinde und die eigene Rolle dabei offen nachzudenken.

Möglichkeiten der Sitzungsgestaltung

Ein Kirchenvorstand hat ausführlich über seine Kultur nachgedacht: Der Zeitplan steht, die Spielregeln werden von allen Mitgliedern akzeptiert, der Raum ist ansprechend vorbereitet, das geistliche Klima stimmt. Er hat auch eine sinnvolle Geschäftsordnung vorbereitet: Der Vorsitz ist geregelt, die Ausschüsse sind arbeitsfähig, die Beauftragten gefunden. Die gemeindliche Öffentlichkeit ist eingeladen und sogar einige Gemeindemitglieder sind gekommen. Jetzt sind sie gespannt, was kommt.

In der Tat ist mit einer guten Kultur im Kirchenvorstand und einer sinnvollen Geschäftsordnung die Arbeit noch nicht getan. Entscheidend wird es darauf ankommen, ob und wie ein Kirchenvorstand damit in der Praxis sinnvoll arbeiten und umgehen kann. Es geht schlicht und einfach um die Sitzungsgestaltung. Im Einzelnen sind dabei drei Aufgaben zu unterscheiden:

- Sitzungsvorbereitung
- Sitzungsleitung
- Sitzungsnacharbeit

Sitzungsvorbereitung

Zum Gelingen der Sitzungsleitung tragen viele Aspekte bei, eine positive wertschätzende Grundhaltung den Menschen und der Arbeit im Kirchenvorstand gegenüber, das ansprechende Gestalten von Andachten sowie ‚handwerkliches‘ Können, das Erstellen einer aussagekräftigen Tagesordnung, der Umgang mit Methoden und Medien für die Arbeit in Gruppen, das Einbeziehen der Öffentlichkeit und manches mehr. Dabei ist eine gute Vorbereitung die halbe Miete. Was in der Vorbereitung geklärt wird, spart Zeit in der Durchführung.

Sitzungstermine – wie oft?

Die Kirchenvorstandssitzungen müssen mindestens vierteljährlich stattfinden (§ 38 KGO). Weithin bewährt haben sich monatliche Sitzungen, denn so besteht die Chance, dass außer den „laufenden Geschäften“ Raum bleibt für Thematisches, für Entwicklungen in der Gemeinde und theologisches Fragen. Attraktiv ist die Vorstellung einzelner Gemeindeaktivitäten durch die zuständigen Mitarbeiter/innen (siehe auch Tagesordnung).

Die Mitarbeit im Kirchenvorstand kostet Zeit und kollidiert oft mit anderen Verpflichtungen und Vorhaben. Deshalb bewährt sich ein Regel-Sitzungstag und mittelfristige Terminplanung (6 – 12 Monate). Auf diese Weise können sich die Kirchenvorstandsmitglieder die Termine freihalten. Das ermöglicht auch Vielbeschäftigten die regelmäßige Teilnahme, die für die Arbeits- und Beschlussfähigkeit des Kirchenvorstandes notwendig ist. Zudem hat die Leitung ein Gerüst zur Planung für die laufenden Aufgaben. Ein gleichzeitig erstellter Themenplan hält in Erinnerung, was über Tagesentscheidungen hinaus auf die Tagesordnung muss.

Vorbereitungsteam – wer bereitet vor?

Der oder die Vorsitzende bereitet die Sitzungen mit dem Vertrauensmann oder der Vertrauensfrau vor (§ 39 KGO). Das Vorbereitungsgespräch zu zweit bringt unterschiedliche Gesichtspunkte ins Spiel und bereichert so die Arbeit im Kirchenvorstand. Hat sich der Kirchenvorstand für ein anderes Vorsitzmodell (z.B. Präsidium) entschieden, setzt sich das Vorbereitungsteam entsprechend erweitert zusammen.

Tagesordnung – was kommt dran?

Die Tagesordnung ist das Kommunikations- und Ordnungsinstrument. Eine durchdachte und aussagekräftige Tagesordnung ist eine zentrale Arbeitsgrundlage für einen erfolgreichen und befriedigenden Verlauf. Sie gibt die inhaltliche und zeitliche Struktur vor und ermöglicht die Vorbereitung aller Beteiligten. Eigene Vorbereitung wiederum ermöglicht aktive und bewusste Mitarbeit.

Tagesordnung – wer erstellt sie?

Die Tagesordnung der Kirchenvorstandssitzungen wird von dem/der Vorsitzenden und dem Vertrauensmann bzw. der Vertrauensfrau erstellt. Sie dient

- der Vorbereitung der Teilnehmer/innen: „Worauf kann ich mich einstellen?“
- als Leitfaden für die Leitung: „Worauf will ich achten?“

Die Tagesordnung ergeht mit einer gesonderten Einladung.

- rechtzeitig
- umfassend/präzise
- an alle
- schriftlich.

Kriterien für eine sinnvolle Tagesordnung

- Anfangszeit, Pause und Schlusszeit der Sitzung sind benannt.
- Das Ziel des jeweiligen Tagesordnungspunktes ist ersichtlich: Information und/oder Meinungsbildung und/oder Entscheidung. So wissen die Teilnehmenden, was zum jeweiligen Tagesordnungspunkt zu tun ist.

- Der inhaltliche Schwerpunkt jedes Tagesordnungspunktes ist klar. Er informiert so, dass der einzelne Kirchenvorsteher/die einzelne Kirchenvorsteherin sich ein Bild machen oder ansehen kann, wo und wie er/sie zu Informationen kommt. Schriftliche Anlagen zur Vorabinformation sind sinnvoll.
- Die Tagesordnung umfasst nicht mehr, als realistisch zu bewältigen ist. Sie enthält für die einzelnen Tagesordnungspunkte präzise Zeitangaben.
- Die wichtigsten Tagesordnungspunkte stehen am Anfang.
- Eine schöne Idee ist es, nach der Andacht eine Runde zum Thema „Was mich seit der letzten Sitzung in meiner Gemeinde gefreut hat“ zu machen. Dabei geht es nicht darum, die „rosarote Brille“ aufzusetzen, sondern den Blick für das vermeintlich alltägliche Schöne zu weiten.
- Jede Tagesordnung enthält den Punkt ‚Verschiedenes‘, um kurzfristige Besprechungspunkte einbringen zu können. Beschlüsse sind hier aber nicht möglich.
- Das Ritual eines Abschlussblitzlichtes kann helfen, Befriedigendes und Unbefriedigendes auszusprechen.

Was kommt in die Sitzung?

Zur Tagesordnung gehören regelmäßig wiederkehrende Tagesordnungspunkte:

- Begrüßung
- Andacht
- Annahme der Tagesordnung
- Feststellung der Beschlussfähigkeit (§ 41 KGO)
- Protokollvorlage
- Berichte
- Pause(n)
- Gebet

Weitere Tagesordnungspunkte erschließen sich anhand von drei Such-Fragen:

Was kommt aus der laufenden Arbeit?

Der/die Vorsitzende überprüft, was aus der Geschäftsführung des Pfarramts vor den Kirchenvorstand muss:

- Vorgesetzte Behörden brauchen förmliche Beschlüsse, Termine und Ausgaben sind festzulegen, Anträge zu behandeln.
- Das Protokollbuch gibt Auskunft: Welche Tagesordnungspunkte sind aus früheren Sitzungen noch offen (weil die Zeit nicht mehr oder die Informationen noch nicht reichten)? Welche Aufgaben müssen über einen längeren Zeitraum verfolgt werden?
- Will einer der vorberatenden und/oder beschließenden Ausschüsse des Kirchenvorstandes über seine ihm aufgetragene Arbeit berichten?
- „Termin-Vorfahrt“ bei der Sitzungsplanung haben zwei Bereiche: Haushaltsplan/Jahresrechnung und Personalfragen.

Was kommt aus der Gemeinde?

Der Kirchenvorstand hat Wünsche und Anregungen aus der Gemeinde, die das kirchliche Leben fördern, zu prüfen und soweit als möglich zu berücksichtigen (§ 20 KGO). Förmliche Anträge gehören in die frühestmögliche Sitzung. Zum guten kommunikativen Klima trägt auch bei, wenn die entsprechenden Gemeindeglieder schnell erfahren, ob und inwieweit ihre Wünsche und Anregungen Berücksichtigung gefunden haben.

Was nehmen wir uns selbst vor?

Der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau und der oder die Vorsitzende achten gemeinsam darauf, dass sich der Kirchenvorstand in regelmäßigen Abständen mit Tendenzen und Themen, Entwicklungen und Erscheinungen in Gemeinde, Kirche und Gesellschaft beschäftigt. Dazu werden Sachkundige, Betroffene oder bei der – wenn möglich regelmäßigen – Vorstellung von Gemeindeaktivitäten die verantwortlichen Mitarbeitenden eingeladen.

Alle Kirchenvorsteher/innen haben die Möglichkeit, vor der Sitzung selbst Tagesordnungspunkte (rechtzeitig) an die/den Vorsitzende/n mit der Bitte um Berücksichtigung zu geben. Sie können sich nach Erhalt der Tagesordnung über einzelne Tagesordnungspunkte eingehender informieren oder um ergänzende Informationen bitten. Sie können während der Sitzung um die Erläuterung des jeweiligen Tagesordnungspunktes – bezogen auf das Ziel – bitten (Information oder Meinungsbildung oder Entscheidung). Sie können die Umstellung und/oder Ergänzung der Tagesordnungspunkte beantragen. Und: Sie können grundsätzlich die Gestaltung der Tagesordnung zum Thema machen mit dem Ziel, manche der Kriterien für eine sinnvolle Tagesordnung (s. oben) einzuführen.

Ein attraktives und wichtiges Thema motiviert zur Teilnahme – nicht nur die Mitglieder des Kirchenvorstandes, sondern auch andere Gemeindeglieder. Diesem Thema sollten genügend Zeit und ein Platz eher zu Anfang der Sitzung eingeräumt werden.

Was kommt wann dran?

Die Sitzungsleitung hat erhebliche Vorarbeit zu leisten, wenn sie die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte abwägt und festlegt. Grundsätzlich bietet sich eine Gliederung in etwa drei gleichlange Abschnitte an:

- Eingangsteil: Leichte, nicht allzu kontroverse Tagesordnungspunkte
- Zweites Drittel: 1 bis 3 komplexere Tagesordnungspunkte
- Pause
- Letztes Drittel: Weniger komplizierte Tagesordnungspunkte, Feedback

Tagesordnungspunkte, die ausführliche Berichterstattung oder Diskussion zur Meinungsbildung erfordern, brauchen einen „guten Platz“: Entweder lassen sich wenige Routine-Angelegenheiten vorher zügig abhaken. Dann bleibt die übrige Sitzungszeit zur Verfügung. Oder sie selbst stehen gleich am Anfang.

Was nie passieren sollte und immer wieder passiert: Der Tagesordnungspunkt, der die hitzigsten Diskussionen auslöst, wird unter dem Druck des späten Abends und des ersehnten Sitzungsendes aufgerufen. Besser ist es, „heiße“ Themen im zweiten Drittel der Sitzung vor der Pause (siehe Pausen) unterzubringen. Dann besteht auch in der Pause die Möglichkeit, „Dampf abzulassen“, sich mit anderen auszutauschen und das Thema auch gefühlsmäßig noch in der Sitzung zu verarbeiten. Angesichts der Öffentlichkeit der Sitzungen (§ 40 KGO) werden im zweiten Teil der Sitzung die Tagesordnungspunkte zusammengefasst, die öffentlich nicht verhandelt werden dürfen (z.B. Personalfragen).

Der Punkt „Verschiedenes“ gehört in jede Sitzung: Er ist Gelegenheit für die Mitglieder des Gremiums, nicht auf der Tagesordnung Stehendes einzubringen. Er ist darf aber nicht zum Sammelbecken für schlecht vorbereitete Tagesordnungspunkte verkommen. Keinesfalls hat Platz unter dieser Überschrift, was der Vorinformation und eines Entscheidungsprozesses bedarf (z.B. Beschlüsse). Entstehen doch Fragen und entwickelt sich eine Diskussion, dient es der Sache und dem Zeitrahmen, das Thema zum ordentlichen Tagesordnungspunkt für die nächste Sitzung zu erheben.

Tagesordnungspunkte, die nur aus Formgründen behandelt werden müssen (z.B. gesetzliche Höherstufung einer Erzieherin), lassen sich bündeln.

Wer trägt die Tagesordnungspunkte vor? Das muss nicht nur Aufgabe des bzw. der Vorsitzenden zu sein. In einer bestimmten Angelegenheit ist die Vertrauensfrau bzw. der Vertrauensmann weniger „parteiisch“ als die Pfarrerin bzw. der Pfarrer. Über Finanzfragen hat der/die Kirchenpfleger/in (oft) den besseren Überblick.

Der Zeitbedarf

Wie viel Zeit brauchen die einzelnen Tagesordnungspunkte? Und was lässt sich bei der Vorbereitung tun, damit der gesetzte Zeitrahmen eingehalten werden kann? Hilfreich ist es, wenn die Dauer der Sitzung zweieinhalb Stunden nicht überschreitet. Danach ist die Gefahr groß, dass Müdigkeit, Unaufmerksamkeit und Spannungen zunehmen.

Der oder die Vorsitzende und der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau beurteilen den Diskussionsbedarf der einzelnen Angelegenheiten. Aus ihrer Erfahrung können

sie ermesen: Wie weit sind bei einem Tagesordnungspunkt die Positionen im Kirchenvorstand auseinander? Wo ist ausführliche Darstellung nötig, ist mit vielen Rückfragen zu rechnen?

Auch lässt sich Zeit meist besser nutzen: Problemdarstellung und Informationen sind klar, mögliche Vorarbeiten wie Alternativen und Kostenaufstellungen sind bis zur Sitzung erledigt. Hilfsmittel wie Kopien von Unterlagen oder technisches Gerät werden bereitgestellt. Die zur Verfügung stehende Zeit wird allen bekanntgemacht.

Was kommt wie dran?

Unterschiedliche Gegenstände verlangen unterschiedliche Verfahrensweisen. Deshalb machen sich der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau und der oder die Vorsitzende bei der Vorbereitung folgendes klar:

Ein Tagesordnungspunkt wird so präzise wie möglich benannt. Nicht: „Organisationsfragen“, sondern: „Wie

lässt sich der gegenwärtige Engpass im Mitarbeitenden-Team für den Kindergottesdienst überbrücken?“

Die tatsächliche Aufgabe des Kirchenvorstandes wird geklärt. Ein Kirchenvorstand muss nicht immer entscheiden. Manchmal geht es um Information oder Beratung. Ein Tagesordnungspunkt kann sich auch auf die Bearbeitung eines Konflikts oder auf Meinungsbildung beziehen.

Im Kirchenvorstand wechselt häufig die Aufgabe von Tagesordnungspunkt zu Tagesordnungspunkt: „Was soll jetzt erreicht werden?“ muss dann jeweils festgestellt werden. Jede der folgenden Verhandlungstypen kann eine ganze Sitzung kennzeichnen:

Information

Dem Gremium geht es darum, Mitteilungen zu einem konkreten Sachverhalt zu bekommen. Dabei ist generell zu prüfen: Wie kann die Sitzung von einer bloßen Informationsweitergabe entlastet werden?

Welche Unterlagen müssen die Teilnehmer/innen vorher erhalten (siehe auch Einladung)?

Ziel: Alle sollen den gleichen Informationsstand erreichen.

Vorgehen: Bekanntgaben und Mitteilungen werden in der Einladung/durch Tischvorlage oder mündlich übersichtlich dargeboten. Rückfragen können zur Klärung gestellt werden.

Planung

Ein konkretes Projekt oder ein längerfristiges Vorhaben wird geplant. Je nach Stand des Prozesses geht es um erste grundsätzliche Fragen oder um Planungsdetails.

Ziel: Inhalte werden bestimmt, die Einzelschritte und Details bis zur Durchführung festgelegt. Aufgaben sind

zu verteilen und die Überprüfung zu vereinbaren.

Vorgehen: Brainstorming; Checklisten halten festgelegte Ziele, Planungsschritte, Aufgaben und Überprüfungen fest.

Problemdiskussion

Ein Problem ist aufgetaucht im Verantwortungsbereich des Gremiums. Die Gruppe bespricht es und versucht, es von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

Ziel: Das Problem soll verstanden und prägnant benannt werden.

Vorgehen: Im Rundgespräch werden die unterschiedlichen Gesichtspunkte zusammengetragen. Eine Zettelwand hilft, Beiträge festzuhalten und zu ordnen.

Entscheidung

Sie kann nach der Information getroffen werden. Sie kann sich unter Umständen an die Problemdiskussion anschließen, wenn das Problem durch eine Entscheidung gelöst werden kann.

Ziel: Die Argumente werden abgewogen und bewertet, die richtige Form der Entscheidung gefunden: Abstimmung oder Kompromiss oder gemeinsamer Beschluss, also Konsens?

Vorgehen: Die Argumente müssen allen bekannt sein bzw. gemacht werden („Pro und Contra“-Diskussion, schriftliche Sammlung „Gründe dafür – dagegen“ usw.). Die jeweiligen Konsequenzen werden bedacht. Nach dem Abwägen zwischen den Optionen wird die Entscheidung getroffen.

Die Umsetzung wird in Gestalt eines Maßnahmenkataloges vereinbart:

1. Was ist zu tun?
2. Wer (tut es)?
3. Mit wem?
4. Bis wann?
5. Erledigt.

Die fünfte Rubrik bleibt vorläufig leer, sie wird mit einem „OK-Haken“ dann in der Sitzung versehen, wenn die Arbeitsschritte erledigt sind.

Konfliktbearbeitung

Es geht nicht nur um ein sachliches Problem. Beim echten Konflikt stehen Gefühle auf dem Spiel, Gegensätze können tief sitzen.

Ziel: Wie kann eine Lösung gefunden werden, die von allen Beteiligten getragen wird?

Vorgehen: Alle Argumente werden angehört. Gefühle dürfen ausgesprochen, Verletzungen angesprochen werden. Es wird gemeinsam nach sinnvollen Lösungswegen gesucht.

Sechs Schritte zur Entscheidungsfindung

- 1) Problem benennen/informieren/sachkundig machen
In der Einladung/durch Tischvorlage/Mündlich
Was dran ist: Nur Sach-Beiträge und Sach-Fragen
- 2) Meinungen bilden
Gesichtspunkte zusammentragen
Konsequenzen abwägen
Gefühle benennen
Konflikte aufzeigen
Was dran ist: Brainstorming/Zuhören
- 3) Möglichkeiten bündeln
Was dran ist: Positionen auf den Punkt bringen
- 4) Entscheidung treffen
Zwischen den Optionen abwägen und persönliche Entscheidung treffen
Was dran ist: Abstimmung
- 5) Entscheidung umsetzen
Aufgaben und Zuständigkeiten sind/werden klar vereinbart.
Ziele und Fristen sind/werden festgelegt.
Was dran ist: Konkrete Planung, konkrete Aufträge, konkrete Termine
- 6) Verwirklichung kontrollieren
Was dran ist: Realisierung zur vereinbarten Zeit auf vereinbarte Ziele hin überprüfen

Zur Form der Tagesordnung

Wird die Tagesordnung in folgender Form den Teilnehmenden zugesandt (Brief, E-Mail), helfen Rubriken zur besseren Vorbereitung und Orientierung während des Sitzungsverlaufs.

Wer kommt? Die Teilnehmenden

In einer Reihe von Gemeinden nehmen nicht nur die Pfarrer/innen und die gewählten und berufenen Kirchenvorsteher/innen teil. Auch die Ersatzleute beraten mit und übernehmen Aufgaben (§ 40 KGO).

Aber auch das ist zu klären: Sollen zur Beratung des Kirchenvorstandes bei einem Tagesordnungspunkt „Sachverständige“ einbezogen werden? Sind Betroffene einzuladen? Welche Mitglieder von Ausschüssen oder Beauftragte des Kirchenvorstandes dürfen nicht übersehen werden?

Nicht zu vergessen: Die Sitzungen des Kirchenvorstandes sind in der Regel öffentlich (§ 40 KGO). Jedes Gemeindemitglied kann daran teilnehmen.

Wo treffen wir uns? Der Raum

Bewährt hat sich,

- wenn der Raum so groß ist, dass er Bewegungsfreiheit lässt und vielleicht sogar das Arbeiten an Tischen, im Stuhlkreis und in parallel arbeitenden Kleingruppen möglich ist;
- wenn an den Wänden viele Befestigungsmöglichkeiten für Flipchartplakate vorhanden sind (Korkwände, Klemmschienen, ...);
- wenn es blendfreies Licht mit Dimm- und Verdunklungsmöglichkeiten gibt;
- wenn im Raum angenehme Temperaturen und eine gute Luft herrschen – dafür sind kurze Lüftungspausen ratsam und
- wenn alle im Lauf des Abends benötigten Medien – deren Funktionsfähigkeit sollte man vorher testen! – schon bereit stehen (dazu könnten auch Notizpapier und Schreibutensilien gehören).

Wie werden wir informiert? Die Einladung

Die Ergebnisse des Vorbereitungsgesprächs von Pfarrer/in und Vertrauensmann oder Vertrauensfrau bzw. im Leitungsteam fließen in die Einladung ein und machen sie bereits zu einem Arbeitsmittel für eine effektive Kirchenvorstandssitzung.

Die Einladung stellt die **Tagesordnungspunkte** klar dar: Wie lautet das Problem? Was hat der Kirchenvorstand zu tun (Information/Beratung/Entscheidung/Beschluss)? Welche Vorbereitung wird von den/von bestimmten Mitgliedern erwartet?

Beispiel für eine Tagesordnung



Evang.-Luth. Kirchengemeinde Musterhausen

Evangel.-Luth. Pfarramt • Martin-Luther-Straße 1 • 98765 Musterhausen

«Vorname» «Name»
«Adresse 1»

«Postleitzahl» «Ort»

26. Juni 2019

Sehr geehrte Mitglieder des Kirchenvorstandes,

Wie vereinbart lade ich Sie herzlich ein zur

Kirchenvorstandssitzung
am Donnerstag, den 4.7.2019 um 19.30 Uhr im Gemeindesaal

Tagesordnung:

Zeit	Thema	Methode / Verfahren	Unterlagen / Medien	Wer?	Min
19:30	Begrüßung			Vertr.mann	05
19:35	Andacht	Psalmlesung, Stille, freies Gebet	Kerze, Psalm 91	Herr R	
19:40	Annahme der TO Beschlussfähigkeit? Themen sammeln für „Sonstiges“	Zustimmung erfragen evt. Änderungen aufnehmen abfragen	Tagesordnung	Vertr.mann	05
19:45	Protokollvorlage	Zustimmung erfragen	Protokollbuch		10
19:55	Einführung eines Abendgottesdienstes für jeden 2. Sonntag im Monat (Wiedervorlage)	Informationen: Vorstellung Konzept (Schaubild) + Video (Abendgottesdienst XGemeinde) mit Rückfragen + Aussprache + Beschluss	Konzept-Schaubild Laptop + Beamer	Pfarrerin Frau S (Gast)	40
20:35	Pause		Getränke / Imbiss		15
20:50	Bericht aus dem Jugendausschuss (JA)	Mündl. Bericht und Aussprache	Flipchartplakat Namen der JA-Mitgl.	Diakon + JA-Mitgl.	25
21:15	Internetseite für die Gemeinde	Information + Rückfragen (Aussprache + Beschluss nächste Sitzung)	Kostenplan; Laptop für Beispiel-Seiten anderer Gemeinden	Herr T (Gast)	20
21:35	Sonstiges: Erneuerung Gottesdiensttafel am Ortseingang und Lektorendienst	Information und Beratung	Foto der alten Tafel Lektorenliste	Frau U	15
21:50	Einträge in Aufgabenliste, Segenswort	Stehkreis	Aufgabenliste, Flipchart, Kerze	Pfarrerin	10
22:00	Nacharbeit	Flipchartplakate für Protokoll fotografieren, gemeinsames Aufräumen	Kamera	alle	5

Bis dahin grüße ich Sie herzlich,

Ihre Pfarrerin

Evangelisch-Lutherisches
Pfarramt Musterhausen
Martin-Luther-Straße 1
98765 Musterhausen
Telefon: (09876) 54321
Telefax: (09876) 54322
pfarramt.musterhausen@elk.de

Notwendiges **Informationsmaterial** liegt der Einladung bei: Bestimmte Informationen wie Kurzfassungen des Haushaltsplans und Übersichten über Kostenaufstellungen bei Baumaßnahmen können bereits daheim und in Ruhe angesehen werden. Das hilft den Mitgliedern des Kirchenvorstandes, Durchblick und Sicherheit im Umgang mit der Materie zu gewinnen.

Vorschläge für zu fassende Beschlüsse können bereits formuliert werden: Die Mitglieder bedenken Für und Wider und die Konsequenzen bereits vor der Sitzung. Änderungswünsche lassen sich anhand der Vorlage genauer formulieren. Zeit kann gewonnen werden. Die Einladung ergeht rechtzeitig, weil sie das Arbeitsinstrument des Kirchenvorstandes ist. Diese Vorstellung lässt sich nur einlösen, wenn rechtzeitig schriftlich eingeladen wird. Die Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher müssen Zeit haben, um sich gedanklich und emotional auf die Sitzung vorzubereiten und sie kundig mitzugestalten. Deshalb beträgt die vorgeschriebene Mindestfrist für die Einladung acht Tage (§ 38 KGO). Auch im Blick auf die Öffentlichkeit der Sitzungen (§ 40 KGO) empfiehlt sich eine möglichst frühzeitige Einladung.

Sitzungsleitung

Eine einladende Gestaltung mit freundliche Worten und einer ansprechenden Gestaltung wirken motivierend. Auch ohne große künstlerische Begabung kann eine Einladung übersichtlich gestaltet werden. Einladend wirkt auch, wenn nicht nur der Beginn der Sitzung mitgeteilt wird, sondern auch die Pause und das geplante Ende.

Zu guter Letzt: Eine halbe Stunde vorher

Es empfiehlt sich, vor Beginn (ungefähr 30 Minuten) der Kirchenvorstandssitzung den Raum herzurichten. Sie können – falls benötigt – technisches Gerät aufstellen, Bilder an die Wand hängen, das Flipchart mit einem Willkommensgruß beschriften, Namenskarten auf die Plätze legen, einen Blumenstrauß auf den Tisch oder in die Mitte des Raumes stellen, eine Begrüßungsmusik aussuchen, Wasser und Gläser auf den Tisch stellen. In der Pause tut ein kleiner Imbiss gut, der wäre jetzt vorzubereiten.

Vor dem Eintreffen der Teilnehmenden können Sie jeden und jede persönlich begrüßen. So schaffen Sie eine positive Stimmung bereits zu Beginn des gemeinsamen Abends.

Sitzungsleitung

Im Folgenden finden Sie einige Anregungen, wie Sie partnerschaftlich und effektiv Sitzungen leiten:

Zeitbudget klären und einhalten

Überprüfen Sie vor der Sitzung, wie viel Zeit die einzelnen Tagesordnungspunkte voraussichtlich brauchen. Geben Sie dies bereits in der Tagesordnung oder zu Beginn der Sitzung bekannt.

Als hilfreich hat sich in der Praxis eine groß auf Flipchart geschriebene Tagesordnung mit Zeitangaben erwiesen. Bitten Sie um Zustimmung, dass Sie bei Bedarf im Verlauf der Sitzung auf dieses Zeitbudget aufmerksam machen.

Wenn nötig: Vereinbaren Sie zu Beginn der Sitzung Sprechzeit für die einzelnen Beiträge (30 Sekunden bis maximal zwei Minuten). Um die Einhaltung sicher zu stellen, vereinbaren Sie auch, dass Sie als Gesprächsleiter/in eingreifen, wenn die Sprechzeit überzogen wird. Und – gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

Redeliste

Führen Sie eine „Redeliste“ entsprechend der Reihenfolge der Wortmeldungen.

Wenn dadurch fortwährender Themenwechsel auf Kosten des Gesprächsverlaufs entsteht, gehen Sie von der notierten Redeliste ab und rufen Sie zu dem aktuellen Punkt weitere Äußerungen auf oder ziehen Sie sie vor (z.B. mit der Frage: „Direkt dazu?“).

Arbeitsmethoden

Methoden, miteinander zu arbeiten, gibt es zahllose. Hier einige Vorschläge:

- **Blitzlicht**

Wenn sich ein Zwiegespräch entwickelt oder sie ein Stimmungsbild erhalten wollen, schalten Sie zur Unterbrechung eine Rundum-Abfrage ein:

„Das Gespräch zwischen X und Y hat viele Gesichtspunkte gebracht. Ich bitte, dass jetzt auch die anderen ihre Meinung dazu sagen – möglichst in einem Satz und ohne Diskussion der anderen Beiträge.“

- **Gedankensturm (Brainstorming)**

Das Brainstorming eignet sich vor allem zum „Ideen finden/sammeln“.

Jede/r äußert spontan Einfälle, Ideen, Vorschläge. Rückfragen, Kommentare, Kritik sind dabei untersagt. Die Einfälle können gesichert werden (Tafel, Flipchart, flexible Zettelwand) für spätere thematische Gruppierung oder andere Formen der Weiterarbeit.

- **Kartenabfrage (Brainwriting)**

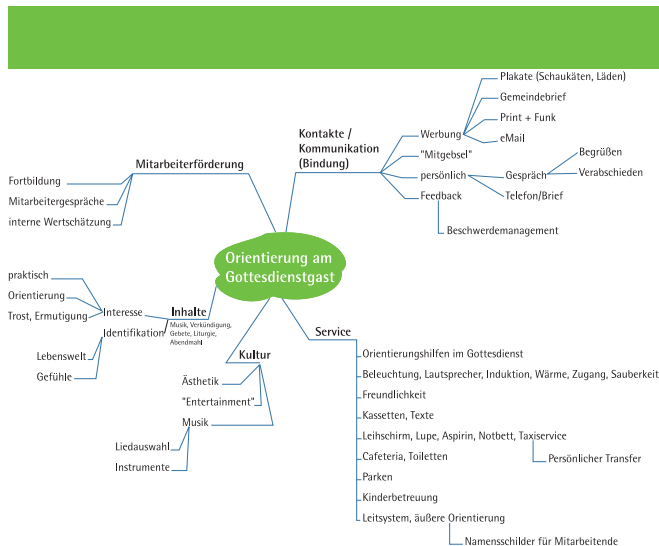
Das Brainwriting dient dazu, gleichzeitig von allen Mitgliedern des Kirchenvorstandes Erwartungen, Themen, Lösungsideen usw. einzuholen.

Stellen Sie eine eindeutige Frage, die die Teilnehmenden schriftlich in Stichworten beantworten. Für jede Idee oder Antwort wird ein eigenes Kärtchen verwendet. Durch die Beschränkung auf zwei bis drei Kärtchen pro Person erzielen Sie eine Begrenzung der möglichen Antworten.

- **Gedanken-Landkarte (Mindmap)**

Diese Methode hilft, Ideen strukturiert zu sammeln, zu analysieren und zu planen.

In der Mitte eines großen Bogens Papier schreiben Sie als Stichwort auf, worum es geht. Laden Sie die Teilnehmenden ein, ihre Gedanken dazu zu assoziieren. Sie ordnen nach Oberbegriffen die Beiträge einander zu. Für jeden Oberbegriff wird ein Zweig gezeichnet, der sich bei weiteren Nennungen noch verästelt. Durch die Konstellation, in der die Einfälle eingebracht werden, entstehen bisweilen neue Zusammenhänge. Chancen und Handlungsbedarf werden sichtbar. Teilen Sie sich zunächst gegenseitig mit, welche Bedeutung diese Zusammenstellung für die Beurteilung der Situation hat. Diese Erkenntnisse bereiten den Weg für die Weiterarbeit. Als nächster Arbeitsschritt kann entschieden werden, woran man weiterarbeiten will. Schließlich könnte wieder auf einem großen Bogen Papier in Gestalt einer Aufgabenliste in Spaltenform festgehalten werden, was wer mit wem bis wann erarbeitet.



Beispiel für ein Mindmap aus einem eMp-Workshop mit dem Kirchenkreis Dortmund Nord-Ost: Mit Hilfe des Mindmaps wurde von den Teilnehmenden Aspekte gesammelt und strukturiert, wie man sich so an den Interessen und Bedürfnissen der Gottesdienstgäste orientieren kann, dass sie Wertschätzung und Menschenfreundlichkeit erfahren. Zusätzliche Aspekte und „Äste“ können in einem Mindmap nach Belieben ergänzt werden. Mindmaps eignen sich überdies hervorragend als Vorlage für Vorträge und Predigten und fördern das freie Sprechen.

- Kleingruppenarbeit oder Einzelarbeit (Denk-Zeit)
Schalten Sie bei entsprechender Größe Ihres Kirchenvorstandes Kleingruppenarbeit dazwischen, um mehr Material zu bekommen und die Beteiligung aller zu fördern.

In vielen Sitzungen reden die Beteiligten über etwas, worüber sie noch nicht nachgedacht haben. Weil sie reden, kommen sie nicht zum Nachdenken. Diskutieren Sie deshalb für eine verabredete Zeit (ca. drei Minuten) nicht, sondern denken Sie miteinander in Einzelarbeit nach (mit Notizen) und diskutieren Sie anschließend weiter.

- Bewertung: Abstimmung oder Punktabfrage
Bei der Punktabfrage erhält jeder und jede Teilnehmende Klebepunkte, gewöhnlich halb so viele Punkte wie vorhandene Optionen. Dann wird der Maßstab der Bewertung festgelegt und die Art und Weise des Punktes geklärt: Ist „häufeln“ erlaubt? Nimmt jede/r die Verteilung der Punkte zunächst für sich am Platz vor, ehe er nach vorne geht und seine Punkte klebt? So kann er/sie seine/ihre Entscheidung unabhängig von den Voten der anderen Teilnehmenden treffen. Alle Arbeitsschritte und Ergebnisse sollten über Flipchart gut sichtbar sein. So sind alle Teilnehmenden auf demselben Informationsstand, können den Stand der Dinge mitverfolgen, klare Bezüge sind möglich, Doppelungen von Redebeiträgen werden vermieden, Missverständnisse weitgehend ausgeschlossen.

Medien

Medien sind Helfer für die gemeinsame Arbeit und machen das Gedachte sichtbar:

- Flipchart
Es ist Standard bei den Arbeitsmitteln in Sitzungen. Zweck: die Visualisierung von Sachverhalten wie Tagesordnung, Diskussionsnotizen, Vereinbarungslisten. Vorteil: Die Beiträge auf den Flipchart-Papierbögen stehen während der gesamten Sitzung vor Augen.
- Pinnwand
Zweck: Stimmensammlung bei der Kartenabfrage, Anheften von Plakaten etc., gegebenenfalls kann sie auch als Projektionsfläche genutzt werden.
- Beamer oder Tageslichtprojektor
Er kommt für Präsentationen zum Einsatz.
- Moderationskoffer
Ein Moderationskoffer ist hilfreich, um die notwendigen Materialien wie Stifte, Moderationskarten, Klebeband, Schere, Klebepunkte usw. übersichtlich zur Hand zu haben.

Geschäftsordnung

Für die Kirchenvorstandssitzungen gibt es keine speziellen Sitzungstechniken. Was sich auch sonst in Gremien bewährt, wird vorausgesetzt und gemeinsam beachtet. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl der wichtigsten Begriffe:

Abstimmung

Über eine Sache oder eine Person (Amt) wird beschlossen. Die Abstimmung kann geheim (Stimmzettel ohne Namen) oder offen (Aufheben der Hand) erfolgen. Bei namentlicher Abstimmung wird die Entscheidung Jeder/Jedes einzelnen festgehalten.

Antrag

Er wird mündlich oder schriftlich gestellt.

Antrag auf Abstimmung

Das Ende der Diskussion oder Meinungsbildung wird herbeigeführt. Die Redner/innen-Liste ist zu schließen.

Antrag zur Geschäftsordnung

Er bezieht sich auf die Vorgehensweise des Gremiums. Sie soll neu oder entsprechend einer früheren Vereinbarung geregelt werden. Über diesen Antrag muss sofort abgestimmt werden. Damit ein Antragswunsch zur Geschäftsordnung unter den anderen Wortmeldungen kenntlich wird, sind besondere Meldeformen üblich (z.B. Heben beider Hände).

Gast

Geladene/r Teilnehmer/in ohne Stimmrecht

Gegenprobe

Bei einer offenen Abstimmung werden die Gegenstimmen festgestellt.

Mehrheit

Die Zahl der Personen, die für Abstimmungen und Wahlen des Gremiums festgelegt ist. Beachten Sie: Ist die Mehrheit der Anwesenden oder der überhaupt Abstimmungsberechtigten gemeint (z.B. § 36 KGO)? Und: In Kirchenvorstands wird die Mehrheit der Ja- und Nein-Stimmen gezählt. Enthaltungen beeinflussen das Mehrheitsverhältnis nicht.

Einfache oder relative Mehrheit

Die meisten Stimmen (für einen Antrag oder Vorschlag)

Absolute Mehrheit

Mehr als die Hälfte der Stimmen (der Anwesenden oder der Gesamt-Stimmberechtigten)

Einstimmigkeit

Keine Gegenstimmen und keine Enthaltungen

Einmütigkeit

Keine Gegenstimmen, aber Enthaltungen möglich

Konsens

Eine Entscheidung bzw. Lösung, welche die Interessen aller berücksichtigt und von allen, zum Teil unter Zurückstellung von Bedenken, mitgetragen wird

Mitglied

Wer einem Gremium angehört und alle Rechte und Pflichten besitzt (zur Verdeutlichung auch: ordentliches Mitglied). Außerordentliche Mitglieder haben eingeschränkte Rechte und Pflichten.

Protokoll

Mitschrift von Verlauf und Ergebnissen der Sitzung

Redezeit

Von den Teilnehmenden vereinbarte zeitliche Beschränkung der einzelnen Gesprächsbeiträge

Redeliste

Von dem Gesprächsleiter bzw. der Gesprächsleiterin festgehaltene Reihenfolge der Wortmeldungen

Sitz und Stimme

Bezeichnung der vollen Rechte und Pflichten eines Mitglieds

Sitzungsleitung

Sie umfasst die Einhaltung der Tagesordnung und die geregelte Gesprächsleitung. Verantwortlich dafür ist der bzw. die Vorsitzende, der bzw. die diese Aufgabe aber auch an andere Mitglieder des Gremiums delegieren kann.

Stichwahl

Diese Wiederholung eines Wahlgangs wird notwendig, wenn mehrere Kandidaten/Kandidatinnen die gleiche Stimmenzahl haben oder kein Kandidat/keine Kandidatin die vorgeschriebene Mehrheit erreicht hat.

Stimmengleichheit

Ist die Zahl der Zustimmungen und Ablehnungen gleich, gilt ein Antrag als abgelehnt.

Stimmenthaltung

Keine Entscheidung für oder gegen einen Antrag/eine Person. Im Kirchenvorstand bleiben Stimmenthaltungen grundsätzlich unberücksichtigt.

Stimmzettel

Leere oder vor-beschriftete (Kandidaten-/Kandidatinnen-Namen) Zettel für eine geheime Wahl bzw. Abstimmung. Gültige Stimmzettel lassen den Willen des/der Stimmberechtigten eindeutig erkennen. Ungültige lassen Zweifel am Willen des/der Abstimmenden (nicht nach den Wahl-Regeln ausgefüllt).

Tagesordnung

Zählt die Verhandlungsgegenstände einer Sitzung auf und legt die Reihenfolge fest.

Umlaufbeschluss

Ist ein zeitnahe Beschluss notwendig, kann das Verfahren angewendet werden, wenn alle Mitglieder dem zustimmen (§ 43 Abs. 4 KGO).

Vertagung

Eine Sitzung oder ein Sitzungsteil wird auf später verschoben.

Vorlage

Entwurf zu einem Verhandlungspunkt, dient als Grundlage für die Beratung.

Vorsitzende/r

Meist gewählt zur Leitung eines Gremiums – im Kirchenvorstand in der Regel der/die Pfarramtsführer/in mit der Möglichkeit zu anderen Vorsitzformen (§ 35 KGO).

Wahlrecht

Das Recht, sich aktiv (durch die Stimmabgabe) oder passiv (durch Kandidatur und Annahme einer Wahl) an einer Wahl zu beteiligen.

Pausen: Produktive Zeiten

Pausen tragen zum guten Klima und zur Produktivität von Sitzungen bei. Pausen verlängern erfahrungsgemäß eine Sitzung nicht, sie verkürzen sie vielmehr. Planen Sie daher Pausen ein, bei ca. 2-2,5 stündigen Sitzungen etwa zur Halbzeit. Zu dieser etwa 15 minütigen Erholungspause kommen bei Bedarf kurze, aber effektive Lüftungs- und Entspannungspausen zwischendurch. Pausen können verschiedene Funktionen haben. Nehmen Sie aufmerksam wahr, welche Pausen-Funktion weiterführt:

Erhol-Pause

Wenn Konzentration und Leistungskraft nachlassen, ist einfach Entspannung angesagt. Gähnen und Seitengespräche sind ein Signal dafür. Frische Luft belebt. Auf andere zugehen bereichert. Bewegungs- und Entspannungsübungen tun gut. Und ein Schluck Wasser wirkt oft Wunder.

Ventil-Pause

Manchmal werden Sitzungen unübersichtlich: Spannung liegt in der Luft, störende Einzelgespräche nehmen überhand. Der eine oder andere Schlagabtausch ist entstanden. Entlasten Sie sich und respektieren Sie die Situation: Die Teilnehmenden an der Sitzung brauchen eine Gelegenheit, das alles zu klären und abzubauen. Nach einer Pause sehen die meisten klarer. Mit einem „Blitzlicht“ können Sie das überprüfen.

Produktions-Pause

Es gibt viel zu sagen, nachzufragen und zu diskutieren – das Plenum würde dadurch gesprengt. Bevor Sie aufwändig Gesprächsgruppen organisieren, machen Sie einfach eine Pause. Die Mitglieder des Kirchenvorstandes organisieren sich garantiert selbst und holen sich, was sie an Gesprächen, Informationen, Bestätigung ... brauchen. Haben Sie Vertrauen in die produktiven Kräfte des Kirchenvorstandes.

Rückmeldung („Feedback“)

Wir legen nahe, am Ende der Kirchenvorstandssitzung eine Rückmeldung von den Teilnehmenden zu erbitten. Sinn und Zweck ist es, die Sitzungskultur immer wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen und sie positiv zu prägen. Dabei kann die inhaltliche Ausrichtung je nach Anmoderation verschieden sein. Das Wort ergeht entweder reihum oder es wird durch das Zuwerfen eines Balles erteilt (mit positiver Erfahrung erprobt: der leuchtend gelbe Schaumstoffball mit einem „smiley“). Gelegentlich kann auch eine kurze schriftliche Rückmeldung am Ende der Sitzung hilfreich sein.

Beispiele für die Anmoderation

Welche Erfahrungen waren positiv für Sie in dieser Sitzung? Wo haben Sie Verbesserungsvorschläge? Oder:

Woran werden Sie sich nach dieser Kirchenvorstandssitzung gerne erinnern? Was möchten Sie dem Sitzungsleiter/der Sitzungsleiterin zu bedenken geben?

Tipp

Auf die Regeln des Feedbacks nochmals hinweisen, bevor es losgeht, am besten steht es den Teilnehmer/innen auf einem Plakat schriftlich vor Augen.

Kurze Beiträge erbitten.

Klare und deutliche Aussagen erbitten, inhaltlich möglichst präzise zugespitzt.

Wahrnehmungen und Kritik deutlich als die eigene Position kennzeichnen lassen, d.h. Ich-Botschaften senden („Ich möchte ...“ statt: „Man sollte ...“).

Auf Feedback keine Antworten oder Rechtfertigungen zulassen, es einfach anhören.

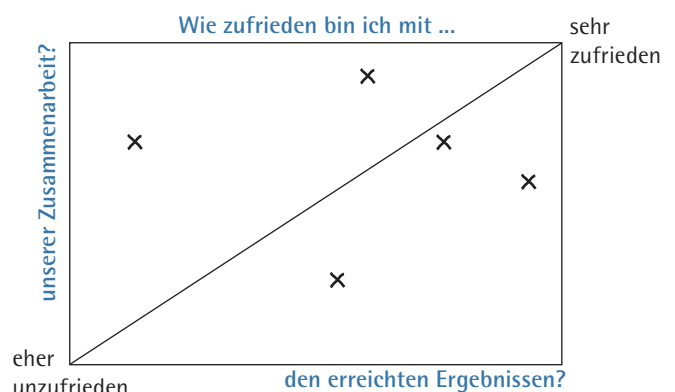
Erinnern: Im Feedback teilt mir jemand seine subjektiven Wahrnehmungen mit. Welche Punkte ich davon tatsächlich übernehme, ist meine Entscheidung.

Schriftliche Auswertung

Grundhaltung ist auch hier die Feedback-Bereitschaft. Ich übe mich als Vorsitzende/r mit den anderen im Kirchenvorstand ein in eine Kultur der Wahrnehmung und ebenso der offenen wie respektvollen Rückmeldung. Von Zeit zu Zeit lohnt es sich, eine Kirchenvorstandssitzung schriftlich auszuwerten und die Ergebnisse für eine noch effektivere Gestaltung zu nutzen. Dazu im Folgenden einige Anregungen zur Auswertung:

Die Ein-Kreuz-Frage

Wenn Sie wissen wollen, wie zufrieden die Sitzungsteilnehmenden sind, könnte die Frage lauten: „Wie zufrieden bin ich mit ...“. Diese Frage schreiben Sie groß und gut leserlich auf ein Plakat. Darunter zeichnen Sie ein Viereck, das Sie durch eine diagonal verlaufende Linie teilen. Zwei Aspekte der Zufriedenheit (emotionale und sachliche) schreiben Sie, wie die Grafik zeigt, an den Rand des Vierecks und geben jeweils deutlich zwei Pole an:



Protokoll

Skalierter Fragebogen

Bei diesem skalierten Fragebogen finden Sie zu jeder Frage zwei Antwortpole mit einer Skala von -3 bis +3. Je nach persönlicher Einschätzung wird angekreuzt. Jede/r füllt den Bogen für sich aus. Dann werden sie eingesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse können in das Protokoll der Sitzung aufgenommen werden. Nehmen Sie dazu den Fragebogen, addieren Sie bei jeder Frage die Nennungen und tragen Sie die jeweilige Summe ein. Ein gemeinsamer Austausch über die Ergebnisse bereichert die Sitzungskultur.

1. Mit welchen Gefühlen bin ich in die heutige Besprechung gegangen?
Es war mir eine Last -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Mit großer Freude
2. Wie zufrieden bin ich am Ende dieser Sitzung?
Völlig unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr zufrieden
3. Wie klar waren mir die Ziele der heutigen Sitzung?
Völlig unklar -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr klar
4. Haben wir unsere Ziele erreicht?
Keinesfalls -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Auf jeden Fall
5. Konnte ich mich so beteiligen, wie ich es mir gewünscht hatte?
Überhaupt nicht -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Völlig
6. Wie war ich mit der Strukturierung der Besprechung zufrieden?
Völlig unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr zufrieden
7. War die Besprechung wichtig für die vor uns liegenden Aufgaben?
Nein -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Ja
8. Was ich sonst noch sagen möchte:

Satzanfänge

Alle erhalten ein Blatt mit den Fragen und füllen es am Ende der Sitzung aus. Entweder liest dann jede/r ihre/seine Antworten vor oder die Fragebögen werden eingesammelt, gemischt, verteilt und anonym vorgelesen. Oder: Jede Frage wird auf ein gesondertes Plakat geschrieben. Die Anwesenden gehen herum und schreiben ihre Antworten auf die Plakate.

Beispiele:

Mein Gesamteindruck heute war, dass ...

Besonders gut gefallen hat mir, dass ...

Die Sitzung wäre besser verlaufen, wenn ...

Einige Erkenntnisse und Einsichten, die ich durch die heutige Sitzung gewonnen habe und die ich umsetzen will, sind ...

Die Sitzungsleitung war hinderlich, als sie ...

Die Sitzungsleitung war förderlich, als sie ...

Protokoll

Über jede Kirchenvorstandssitzung wird ein Protokoll erstellt. Es lässt die Tagesordnung erkennen und wird am Beginn der Folgesitzung zur Genehmigung vorgelesen oder vorher allen Mitgliedern schriftlich zugänglich gemacht und dann zu Beginn der Sitzung genehmigt. Anträge auf Änderung und Ergänzung können gestellt werden.

Grundsätzliches

Es ist zu klären, wer protokolliert und welche Form für das Protokoll angemessen ist: Das **Verlaufsprotokoll** hält das Wesentliche der dem Kirchenvorstand gegebenen Informationen, der ausgetauschten Argumente und natürlich den Wortlaut der Beschlüsse und Entscheidungen fest.

Das **wörtliche Protokoll** ist sehr aufwändig und wird im Kirchenvorstand die Ausnahme sein.

Ein **Ergebnisprotokoll** fasst nur zusammen, zu welchem Ende der Kirchenvorstand bei jedem Tagesordnungspunkt gekommen ist.

Ein **Präsenzprotokoll** benötigt keine Nacharbeit. Während der Sitzung ist hohe Aufmerksamkeit geboten, das Wesentliche wird direkt mitgeschrieben. Es soll Menschen geben, die eine so gut lesbare Schrift haben, dass das Protokoll noch direkt am Besprechungsort vervielfältigt werden kann. Oder sie nutzen ein Notebook, in das sie direkt schreiben.

Reine **Beschlussprotokolle** beschränken sich gar nur auf den Wortlaut der förmlich gefassten Beschlüsse; im Kirchenvorstand sind sie allerdings weniger empfehlenswert.

Als Instrument, mit dem ein Kirchenvorstand seine (Nach-)Arbeit wirkungsvoll gestalten kann, muss das Protokoll aussagekräftig sein. Es muss

- für die spätere Anknüpfung den jeweiligen Informationsstand wiedergeben,
- Positionen erkennen lassen,
- Vereinbarungen und Absichten festhalten.

Ein Protokoll muss enthalten

- Termin, Ort, Teilnehmende und Themen der stattgefundenen Besprechung
- Beschlüsse (ggf. auch Minderheitsvoten)
- zu ergreifende Maßnahmen, die der Verwirklichung der Beschlüsse dienen
- die Namen derer, die für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sind
- Termine für die Umsetzung der Maßnahmen
- Termin, Ort und ggf. schon Themen der nächsten Sitzung

Beschlüsse sollten immer zum Abschluss eines Besprechungspunktes verabschiedet und protokollreif formuliert werden.

Wer das Protokoll führt, achtet darauf, ob Klarheit erreicht wurde (nur dann ist eindeutiges Protokollieren möglich). Er/sie kann den Vorsitzenden bzw. die Vorsitzende unterstützen und nachfragen, was genau zu notieren ist. Schon aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass nicht der/die Vorsitzende selbst das Protokoll schreibt, wie es gelegentlich in Kirchenvorständen anzutreffen ist.

Gestaltung

Rechts breiten Rand frei lassen. Auf diesem Rand Namen der Person(en) wiederholen, die bereits im Text als zuständig für eine zu ergreifende Maßnahme genannt werden; ggf. bei der Verteilung des Protokolls den Namen der jeweiligen Empfänger farblich markieren. Eine eigene Aufgabenliste erstellen: Sie enthält, wer was bis wann ausführt.

Medien

Dem/der Verantwortlichen für das Protokoll erleichtern zeitgemäße Medien die Arbeit wie z.B. der Einsatz von Diktiergerät, Notebook und Digitalkamera (Fotoprotokoll von visualisierten Sachverhalten).

Sitzungsnacharbeit

Der „Blick zurück nach vorn“ lohnt sich. Jede gut nachgearbeitete Sitzung kann ein Schritt sein in Richtung auf eine noch bessere Sitzungsgestaltung und wirksamere Weiterarbeit.

Dabei kann zwischen unmittelbarer und mittelfristiger Nacharbeit unterschieden werden:

Unmittelbare Nacharbeit

Dazu gehört außer der Beziehungspflege bei einem gemeinsamen Getränk nach der Sitzung, dass gefällte Entscheidungen umgesetzt werden müssen und ihre Ausführung in den Blick genommen wird: Wurden die Beschlüsse von den dafür Zuständigen durchgeführt? Mit welchem Erfolg? Möglicherweise gab es unvorhergesehene Widerstände. Oder ein Beschluss erwies sich als nicht tragfähig. Eine Reihe von Beschlüssen wird bereits in der Zeit zwischen zwei Kirchenvorstandssitzungen verwirklicht. Das lässt sich unmittelbar überprüfen: Das letzte Protokoll erinnert daran. Die unmittelbare Nacharbeit in Form einer qualifizierten Rückmeldung (siehe Rückmeldung) und eines aussagekräftigen Protokolls (siehe Protokoll) ist eine wichtige Vorarbeit für die nächste Sitzung.

Mittelfristige Nacharbeit

Im Blick auf mittel- und längerfristig wirksame Entscheidungen geht der Kirchenvorstand in halbjährlichem Abstand das Protokollbuch durch. In angemessenen Abständen (z.B. um die Jahreswende) bilanziert ein

Kirchenvorstand seine Arbeit: Was hat unsere Arbeit als Kirchenvorstand für die Gemeinde gebracht? Lassen sich eine bewusst gezogene Linie, erreichte Ziele erkennen? Wofür werden Kraft und Zeit eingesetzt? Welche Mängel sollten behoben, welcher Einsatz verstärkt werden? Die Moderation dieses Rückblicks und Ausblicks kann z.B. die Vertrauensfrau bzw. der Vertrauensmann übernehmen.

Ein schöner Ausblick

Pfarrer Conrad lehnt sich in seinem Sessel zurück und nimmt einen tiefen Schluck aus dem Weißbierglas. „Den hab ich mir verdient“, murmelt er halblaut vor sich hin, während er auf den Beginn der Tagesthemen wartet. Was ihn so entspannt und zufrieden sein lässt, ist der Verlauf der Kirchenvorstandssitzung heute Abend. Vor einer Viertelstunde kam er aus dem Gemeindehaus. Wieder sind sie pünktlich um 22 Uhr fertig geworden. Wieder wurden alle Tagesordnungspunkte abgearbeitet und sind die Ergebnisse so ausgefallen, dass er gut damit leben kann. Die Stimmung unter den Frauen und Männern im Kirchenvorstand war konstruktiv und gelöst. Man ging gut gelaunt nach Hause.

Das war nicht immer so. Pfarrer Conrad hat mit Schrecken manche Sitzung der letzten Jahre in Erinnerung. Manchmal wurden sie erst um dreiviertel zwölf fertig. Es kam immer wieder zu Konflikten. Endlose Diskussionen zu gar nicht so wichtigen Tagesordnungspunkten führten dazu, dass immer wieder einzelne Punkte vertagt werden mussten. Die Sitzungsdisziplin lag im Argen. Nicht selten kamen Mitglieder der Kirchenvorstandssitzung zu spät. Manchmal waren sie nicht beschlussfähig, weil sich zu viele entschuldigt hatten. Da nahm er sich vor, dass er das nicht mehr länger hinnehmen wollte.

Ein paar einfache Veränderungen wirkten Wunder. Am wirkungsvollsten erwies sich die Vorbereitung. Pfarrer Conrad macht seit einem Jahr zusammen mit der Vertrauensfrau und dem jeweiligen Gesprächsleiter der Kirchenvorstandssitzung eine präzise Tagesordnung. Zu jedem Tagesordnungspunkt steht im Spaltendruck, was genau zu verhandeln ist, wie dabei verfahren wird, welche Unterlagen und Medien dazu gebraucht werden, wer den Punkt zur Sprache bringt und wie viele Minuten dafür vorgesehen sind. Außerdem straffte er die Andacht und führte eine regelmäßige Pause ein.

Für die aktive Einbeziehung von mehreren Personen in die Sitzungsgestaltung braucht er zwar etwas mehr Zeit, um im Vorfeld die nötigen Absprachen zu treffen, andererseits ist er in der Sitzung stärker ent-

Fortbildung nutzen

lastet, und die Teilnehmenden haben eher das Gefühl, dass eine Kirchenvorstandssitzung ihre gemeinsame Sache ist. Besonders viel Wert legt er auf die Spalte Methode/Verfahren. Bei jedem Tagesordnungspunkt steht, ob dazu lediglich informiert wird oder ob auch eine Beratung oder ein Beschluss nötig ist. Die Mitglieder des Kirchenvorstandes können sich so schon aus der zugesandten Tagesordnung ein gutes Bild vom Verlauf der Sitzung machen und sich besser darauf vorbereiten. Außerdem überlegt er sich gut, wie vor allem schwierigere Themen optisch aufbereitet werden können, damit die Orientierung in der Beratung und bei den Beschlussfassungen leichter fällt. In jeder Sitzung kommt nun das Flipchart zum Einsatz, oft auch ein Projektor.

Die zweite Änderung besteht darin, dass Pfarrer Conrad jetzt schon immer mindestens 30 Minuten vor Sitzungsbeginn im Tagungsraum ist, die benötigten

Unterlagen und Geräte überprüft, für ein angenehmes Raumklima sorgt, Imbiss und Getränke für die Pause bereit stellt und den Raum herrichtet. Wenn die ersten Sitzungsteilnehmenden kommen, kann er sie entspannt begrüßen und die Sitzung auf die Minute genau mit einem guten Gefühl eröffnen.

Dies alles hat zur Folge, dass sich die Mitglieder des Kirchenvorstandes mehr wertgeschätzt fühlen und ihrerseits mehr Sitzungsdisziplin zeigen. Und auf noch etwas ist Pfarrer Conrad jetzt stolz: In jeder Sitzung berichten regelmäßig Mitarbeitende aus der Gemeinde eine halbe Stunde über ihr Arbeitsgebiet. Die Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen fühlen sich seitdem besser informiert und die Mitarbeitenden mehr anerkannt.

Pfarrer Conrad nimmt einen zweiten Schluck. Jetzt können die Tagesthemen beginnen. Prost!

(Quelle: Arbeitshilfe „Damit Leitung gelingt“)

Fortbildung und Klausur

Kirchenvorstände müssen nicht von Anfang an alles wissen und können. Zahlreiche Fortbildungsangebote und Seminare unterstützen sie auf ihrem Weg und fördern ihre Kompetenz auf unterschiedlichen Feldern. Das Amt für Gemeindedienst, die Gemeindeakademie Rummelsberg und andere Fortbildungseinrichtungen der Landeskirche, sowie die evangelischen Bildungswerke in den Dekanaten bieten Fortbildung für Kirchenvorsteher/innen an. In Dekanaten und Kirchenkreisen finden Seminare und Tage für Kirchenvorstände statt.

Klausurtag

Zahlreiche Kirchenvorstände gönnen sich einmal jährlich oder wenigstens zu Beginn und am Ende der Amtsperiode Kirchenvorstandswochenenden bzw. Klausurtag. Neben Themen, die dabei in Ruhe besprochen werden können, sind diese Angebote Atempausen für die Seele und Gelegenheit zur Beziehungspflege.

Ihre Ansprechpartner für die Begleitung von Kirchenvorständen:

Amt für Gemeindedienst, Nürnberg
0911 4316 260
gemeindeentwicklung@afg-elkb.de
www.afg-elkb.de

Gemeindeakademie, Rummelsberg
09128 9122 0
gemeindeakademie@elkb.de
www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Weitere Anbieter finden Sie auf Seite 52 und auf
www.kirchenvorstand-bayern.de

Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher tragen mit der Pfarrerin und dem Pfarrer Verantwortung für die Entfaltung des Glaubens in der Kirchengemeinde. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, gibt es Hilfen für die Stärkung des eigenen Glaubens und für die Vertiefung verschiedener Glaubensformen in der Gemeinde. Das Gebet, die Betrachtung des Evangeliums, Stille, Meditation oder Kontemplation und viele andere Formen bedürfen der Einübung. Auch begleitende Gespräche bei der Suche nach den Quellen des Glaubens und nach Antworten in kritischen Lebenssituationen sind elementar wichtig für den eigenen geistlichen Weg. Neben vielfältigen Orten der Spiritualität in unserer Kirche gibt es vier spezielle Stellen, die eingerichtet wurden, um die Gemeinden vor Ort auf ihrem geistlichen Such- und Vertiefungsweg zu unterstützen:

- Spirituelles Zentrum St. Martin München
www.stmartin-muenchen.de
- Spirituelles Zentrum im Eckstein Nürnberg
www.spirituelles-zentrum-im-eckstein.de
- Meditationsausbildung: Communität Casteller Ring auf dem Schwanberg, www.schwanberg.de
- Ausbildung in Geistlicher Begleitung: Communität Christusbruderschaft in Selbitz
www.christusbruderschaft.de

Kleines Einmaleins der Kommunikation

Überall, wo Menschen zusammenkommen, findet Kommunikation statt.

Wenn ein Baby zur Welt kommt und seinen ersten Schrei tut, ist das die erste Form von Kommunikation. Sein Schreien signalisiert: Ich bin jetzt da und brauche euch! Kümmert euch um mich! Wenn sich die Blicke zweier Verliebter kreuzen, ist das ebenfalls eine Form von Kommunikation. Oft genügt ein Blick, ein Händedruck, eine kleine angedeutete Geste.

Es müssen nicht immer Worte gewechselt werden, Kommunikation kann auch nonverbal – ohne Worte – geschehen.

Schließlich findet Kommunikation verbal, also in Gesprächen statt. Gespräche können unterschiedliche Formen und Inhalte haben.

Gesprächsformen

Die Unterhaltung

Sie dient der Kontaktaufnahme und Kontaktpflege. Die Inhalte sind oft nebensächlich. Häufig kreisen sie um das Wetter, Alltagsthemen oder das allgemeine Wohlbefinden. Die Unterhaltung eröffnet gelegentlich den Rahmen für weitergehende Gespräche.

Das persönliche Gespräch

Die Gesprächspartner besprechen Fragen und Probleme, die sie beide persönlich bewegen. Gemeinsam suchen sie nach einer Lösung oder einer neuen Orientierung.

Das helfende Gespräch

Der/die Hilfesuchende sucht eine/n zuhörende/n oder mitfühlende/n Gesprächspartner/in. Diese/r orientiert sich an den Fragen und Gedanken des/der Hilfesuchenden.

Die Diskussion

Hier steht ein Sachthema im Vordergrund. Die Diskussionsteilnehmer besprechen gemeinsam verschiedene Aspekte, untersuchen Vor- und Nachteile von möglichen Handlungen zur Lösung eines Problems. In der Erörterung gibt es unterschiedliche Standpunkte. Das Interesse am Verstehen und die gemeinsame Basis der Diskutanten sind aber immer spürbar.

Die Debatte

In einer Diskussion können sich die Sichtweisen polarisieren und die Standpunkte verhärten. Dann tritt das Bemühen, die Anderen vom eigenen Standpunkt zu überzeugen, in den Vordergrund, Argumente werden weniger für eine Sache, sondern gegen die Anderen verwendet. Man spricht dann auch von einem Konflikt.

All diese Gesprächsformen kommen im Kirchenvorstand vor. Vor Beginn der Sitzung oder in der Pause finden kleine Unterhaltungen statt. Auf dem Nachhauseweg unterhalten sich zwei noch über persönliche Fragen. Manchmal wird sogar ein helfendes Gespräch daraus. Punkte, die auf der Tagesordnung stehen, laden zur Diskussion ein, bei der unterschiedliche Argumente ausgetauscht werden. Manchmal entzünden sich an vermeintlichen Sachfragen auch Konflikte aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse und Wertvorstellungen oder einfach auch nur deshalb, weil die Rollen und Zuständigkeiten unklar sind.

Die vier Botschaften

Bei jeder Form von Kommunikation sind verschiedene Ebenen und Botschaften gleichzeitig im Spiel. Friedemann Schulz von Thun hat diese Erkenntnis in dem Modell der vier Botschaften einer Nachricht gefasst:



Dieses Modell macht klar, wie wichtig es für gelingende Kommunikation ist, dass die jeweilige Botschaft des Senders auch auf das richtige Ohr beim Empfänger trifft, damit es nicht zu Kommunikationsstörungen kommt.

Ein Beispiel: „Ich möchte in den ersten drei Augustwochen Urlaub machen.“

Die Empfängerin kann hören:

- Mein Kollege möchte in den ersten drei August Wochen Urlaub machen. Aha. (Sachinhalt, ohne Gefühle)
- Er hat schon alles entschieden! Nimmt er mich eigentlich als Kollegin ernst? (Beziehung)
- Er braucht mich als Vertretung. (Appell)
- Er braucht dringend Urlaub. (Selbstmitteilung)

Auf die Botschaft, die die Empfängerin hört, wird sie reagieren. Es kommt also darauf an, den richtigen Ton bzw. das richtige Ohr zu treffen, damit Kommunikation gelingen kann. Bei Unklarheiten ist gut nachzufragen.

Keine Angst vor Konflikten!

Wo Menschen miteinander zu tun haben, kommt es auch immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und Konflikten. Das ist normal und gehört zum Leben – auch in der Kirche und im Kirchenvorstand.

Allerdings gibt es gerade dort eine gewisse Scheu vor Auseinandersetzungen und Konflikten. „Unter Christen sollte es doch anders zugehen“ – so die Meinung. Ein kurzer Blick in die Kirchengeschichte zeigt, dass Streit und Konflikte um den richtigen Weg schon immer zur Kirche gehörten.

Jesus selbst hat sich, wenn es sein musste, leidenschaftlich gestritten. In den Evangelien wimmelt es nur so von Streitgesprächen mit den Pharisäern und Schriftgelehrten.

Paulus und Petrus haben um die rechte Praxis im Umgang mit getauften Heidenchristen einen massiven Konflikt ausgetragen. Die neutestamentlichen Briefe lassen ahnen, dass auch darüber hinaus in der frühen Kirche Streit nichts Ungewöhnliches war.

In der weiteren Kirchengeschichte kam und kommt es immer wieder zu Konflikten und teilweise zu Trennungen, wie am Beispiel der Reformation oder auch des Kirchenkampfes im Dritten Reich zu sehen ist. Bis in die Gegenwart hinein setzt sich das fort, etwa in der Ökumene, wo neben der Bemühung um mehr Einheit immer noch das Bedürfnis nach Abgrenzung vom anderen besteht.

Was im Großen gilt, ist auch in der Ortsgemeinde zu beobachten. Keine Gemeinde ohne Konflikte! Ob das knapp gewordene Geld zur Unterstützung der Kirchenmusik verwendet wird oder neue Möbel für den Clubraum im Gemeindehaus angeschafft werden sollen, ob die Gottesdienstzeit weiterhin auf neun Uhr festgelegt bleibt, weil man den Hausfrauen entgegenkommen will, oder zugunsten der Langschläfer und jüngeren Familien auf elf Uhr verlegt wird – all das birgt Zündstoff für Konflikte.

Das Problem ist dabei nicht der Konflikt an sich, sondern die Austragungsform! Konflikte können Erkenntnisse und Wachstum ermöglichen, notwendige Klärun-

gen bringen und den Prozess weiterführen. Sie können aber auch gewaltsam und zerstörerisch ausgetragen werden. Entscheidend ist, ob man mit ihnen konstruktiv umgeht.

Konstruktive Konfliktbearbeitung

Für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ist die Leitfrage „Wer hat welche Bedürfnisse?“ hilfreich (vgl. Seite 12).

Gerade wenn man sich geärgert hat, hilft die Maxime: **„Gehen sie das Problem an, nicht die Menschen!“** Auf diese Weise kann man in der Sache klar, nötigenfalls auch hart verhandeln und zugleich die Beziehung zum anderen im Blick behalten.

Dabei hilft auch die Unterscheidung zwischen „Verstehen“ und „Übereinstimmen“. Wer versteht, was dem anderen wichtig ist und warum, kann selbst ganz anderer Ansicht sein. Der Eindruck, vom anderen verstanden worden zu sein, entspannt die Situation und hilft, gemeinsam zu möglichen Lösungen zu kommen.

Manchmal gelingen Lösungen, bei denen die Bedürfnisse beider Seiten befriedigt werden können. Man spricht dann von einer **Win-Win-Lösung**, wie sie im „Orangengleichnis“ möglich gewesen wäre.

Die geteilte Orange

Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Die Mutter teilt sie in zwei Hälften und gibt jeder eine. Die eine Schwester presst ihre Hälfte aus, trinkt sie und wirft die Schale weg. Die andere reibt die Schale, um einen Kuchen zu backen und wirft das Innere weg.

In vielen Fällen sind aber auch Kompromisse nötig. Diese fallen aber meist leichter, wenn man Verständnis entwickeln konnte, was dem Konfliktpartner wichtig ist und warum.

Wenn es schwieriger wird, ist ein guter Rahmen wichtig. Hilfreich ist ein klar vereinbarter Zeitrahmen für ein Gespräch: Ausreichend, aber begrenzt. Hilfreich ist auch eine klare Gesprächsführung: Von beiden Seiten akzeptiert und möglichst nicht am Konflikt beteiligt.

Eskalation

Je stärker ein Konflikt eskaliert, desto mehr tritt das, um was es ursprünglich ging, in den Hintergrund.

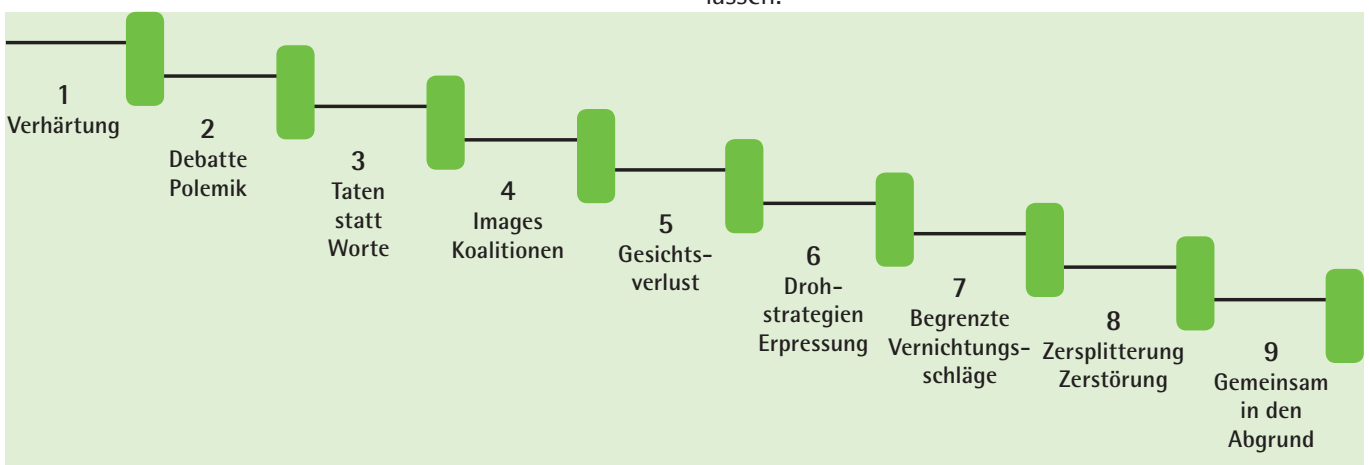
Die Positionen verhärten sich und die Fähigkeit zu Verständnis und zu Empathie nimmt ab. Damit schwinden auch die Möglichkeiten der Konfliktpartner, das anstehende Problem selbstständig und ohne Unterstützung von außen zu lösen. Die gemeinsame Basis erscheint immer fraglicher, die Selbstheilungskräfte des Systems nehmen ab.

Friedrich Glasl hat diese Dynamik in seinem Modell der neun Eskalationsstufen beschrieben. Er spricht von „tiefer“ Eskalation, um die Gefahr weiterer Eskalation, eines „Abrutschens“, deutlich zu machen.

In Konflikten ist es schon eine wichtige Leistung, weitere Eskalation zu verhindern. Ein Konflikt kann immer schlimmer werden, wenn man sich ihm nicht konstruktiv zuwendet!

Spätestens wenn das Gespräch abgebrochen wird (Stufe 3) ist es wichtig, sich professionell unterstützen zu lassen.

Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl



Erste Stufe: Verhärtung

Zeitweise verhärten sich die Standpunkte. Die Konfliktpartner verkrampfen sich, bemühen sich aber um Entspannung. Die Unbefangenheit leidet, Ungeduld und Ärger entstehen.

Zweite Stufe: Debatte und Polemik

Es treten Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen auf. Die Standpunkte erscheinen mehr und mehr unvereinbar. Es geht ums „Rechthaben“. Lange Debatten kosten Zeit und Nerven. Der Argwohn steigt.

Dritte Stufe: Taten statt Worte

Nach dem Motto „Reden hilft nichts“ werden Sitzungen wieder kürzer. Bewusst wird ohne Absprache gehandelt. Dadurch verringern sich Verständnis und Empathie noch weiter, Entrüstung über das eigenmächtige Handeln entsteht.

Vierte Stufe: Images und Koalitionen

Die negativen Erfahrungen werden zu Stereotypen verallgemeinert. Handlungen werden als Ausdruck einer falschen Sichtweise, als Inkompetenz ausgelegt. Der Widerstand gegen die Unfähigen wird durch eine Koalition der Fähigen organisiert.

Fünfte Stufe: Gesichtsverlust

Die Umdeutung „Der andere ist nicht blöd, sondern böse!“ führt zu einem massiven Vertrauensverlust. Dem Gegner wird nicht mehr seine Kompetenz, sondern seine persönliche und moralische Integrität abgesprochen. Ekel entsteht.

Sechste Stufe: Drohstrategien und Erpressung

Radikale Forderungen mit Schadensandrohung führen zu einer paradoxen Selbstbindung: Wenn der Andere meine Forderung nicht erfüllt, entscheidet er damit über mein Verhalten. Verbitterung und Wut sind bestimmend.

Siebte Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

Dem Gegner wird gezielt Schaden zugefügt, jede Aktion mit Gegenschlägen beantwortet. Auf menschliche Würde wird keine Rücksicht mehr genommen.

Achte Stufe: Zersplitterung und Zerstörung

Ziel ist die Vernichtung des Gegners, der „Todesstoß“.

Neunte Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Um den Feind total zu vernichten, nehmen beide Seiten auch den eigenen Untergang in Kauf.

Konfliktberatung und Mediation

Wenn das Miteinander schwierig wird, kann man sich in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern unverbindlich und vertraulich in einem telefonischen oder persönlichen Gespräch beraten lassen:

Arbeitsstelle kokon für konstruktive
Konfliktbearbeitung in der ELKB
Gudrunstr. 33
90459 Nürnberg
Tel.: 0911 4304 -238
arbeitsstelle-kokon@ejb.de
www.arbeitsstelle-kokon.de

Dabei wird gemeinsam überlegt, was der nächste sinnvolle Schritt ist, damit das Miteinander wieder besser gelingt. Unterstützung durch Gemeindeberatung, Supervision, Coaching, Kirchenvorstands-Fachbegleitung, Mobbing-Beratung und Mediation wird in den Blick genommen.

Wenn der nächste Schritt **Mediation** ist, vermittelt die Arbeitsstelle kokon Mediatorinnen und Mediatoren aus der AG Mediation in der ELKB.

Der Mediator bzw. die Mediatorin ist neutral und beiden Parteien gleichermaßen verpflichtet. Er bzw. sie vermittelt zwischen den Konfliktpartnern, indem er bzw. sie auf eine offene und zugleich geschützte Atmosphäre achtet, in der die Anliegen deutlich benannt werden können. Dadurch können die Konfliktpartner ihren Konflikt eigenverantwortlich klären und eine faire Lösung finden.

Wenn Mediation gelingt, muss sich keiner der Beteiligten als Verlierer fühlen: Alle haben zum Gelingen einer fairen Lösung für die Zukunft beigetragen und sind dadurch Gewinner in einem konstruktiven Prozess.

Ist der Konflikt bereits stark eskaliert und zu viel Vertrauen verloren gegangen, ist manchmal eine weitere Zusammenarbeit nur sehr schwer möglich und eine Trennung notwendig. Dann kann in einer Mediation geklärt werden, wie diese möglichst offen und fair gestaltet werden kann, sodass alle Beteiligten ihr Gesicht wahren können.

Doch auch dies setzt die gegenseitige Bereitschaft zu Verständnis und Verständigung voraus, die mit zunehmender Eskalation abnimmt.

In einem frühen Stadium des Konflikts genügt meist ein Gespräch, um Ihre eigene Konfliktlösungsressourcen bewusst zu machen. Melden Sie sich bitte deshalb in einem Konflikt **möglichst frühzeitig!**

Mediation: Fünf Schritte zur Vereinbarung

Erster Schritt: Rahmen der Mediation

Im ersten Schritt geht es um den Rahmen der Mediation und um die Bereitschaft der Konfliktpartner, miteinander zu reden und gemeinsam eine Lösung entwickeln, die für beide Parteien annehmbar ist. Erwartungen und Befürchtungen werden besprochen.

Zweiter Schritt: Sichtweisen und Themen

Die Konfliktparteien erhalten Gelegenheit, über den Konflikt aus ihrer subjektiven Sicht zu reden und hören die Sicht des Anderen. Danach einigen sie sich, welche Themen bearbeitet werden müssen.

Dritter Schritt: Konflikthintergrund

Die Hintergründe des Konfliktes werden nun weiter erhellte. Dies ermöglicht, bisherige Interpretationen zu korrigieren und ein tieferes Verständnis für die eigenen Bedürfnisse und die des Anderen zu entwickeln.

Vierter Schritt: Lösungsmöglichkeiten

In einem offenen Brainstorming sammeln die Gesprächsbeteiligten Lösungsvorschläge. Hier zeigt sich oft, dass es weit mehr Möglichkeiten, sich zu vereinbaren gibt, als anfänglich vermutet.

Fünfter Schritt: Vereinbarungen

Aus den Möglichkeiten wählen die Konfliktpartner gemeinsam aus und entwickeln konkrete Lösungsschritte: Wer macht was bis wann? Wer überprüft das Erreichte? Wie kann ein angemessener Abschluss der Verhandlung aussehen? Was geht an die Öffentlichkeit?

Kirchenvorstand und Pfarrer/innen

Die Kirchengemeindeordnung legt auf das partner-schaftliche Miteinander von Pfarrer/innen und Kir-chenvorsteher/innen größten Wert (§ 19 KGO). Und das mit gutem Grund: Pfarrer/innen sind von Amts wegen Mitglieder im Kirchenvorstand und – wenn nicht durch Wahlvorsitz anders geregelt – dessen Vorsitzende. Gelingende Gemeindeleitung setzt also gelingende Zusammenarbeit zwischen Pfarrer/innen und den übrigen Mitgliedern des Kirchenvorstandes immer wieder voraus. Darüber hinaus haben sie mit den gewählten und berufenen Kirchenvorstandsmitgliedern im Sinne des gemeinsamen „Priestertums aller Getauf-ten“ die gemeinsame Leitungsverantwortung für die Kirchengemeinde. Neben diese – theologisch begründe-te – Gleichheit tritt allerdings auch immer wieder eine – durch unterschiedliche Funktionen bedingte – Unter-schiedenheit: Pfarrer/innen arbeiten als hauptamtliche Amtsträger mit ehrenamtlichen Mandatsträgern im Kirchenvorstand zusammen.

Miteinander und Gegenüber

In der Praxis wird deshalb aus dem grundsätzlichen Miteinander im Kirchenvorstand gelegentlich auch ein Gegenüber, das auf beiden Seiten sorgsamer Beachtung bedarf.

Verantwortung des Pfarrers bzw. der Pfarrerin ...

In der Leitungsverantwortung des Pfarrers bzw. der Pfarrerin liegen insbesondere die Aufgaben, die mit dem ordinierten Amt zusammenhängen: In der Seel-sorge und Verkündigung sind Pfarrer/innen weitgehend unabhängig vom Kirchenvorstand. Dagegen spricht nicht, dass der Kirchenvorstand für gottesdienstliche Fragen mit verantwortlich ist. In der Verkündigung ist der/die Pfarrer/in nur Schrift, Bekenntnis und dem eigenen Gewissen verpflichtet. Das führt dazu, dass auf der Kanzel gelegentlich auch unbequeme Wahrheiten vertreten werden müssen, die Kritik und Widerspruch auslösen können. Die letzte seelsorgerliche Verantwor-tung kann dem Pfarrer bzw. der Pfarrerin kein Kir-chenvorstand abnehmen. In seelsorgerlich schwierigen Situationen kann und soll der/die Pfarrer/in allerdings den Rat des Kirchenvorstandes einholen oder eine eventuell abweichende Entscheidung ihm gegenüber darlegen. Ziel eines solchen Gespräches ist das bessere gegenseitige Verständnis und das Mittragen von Ent-scheidungen, die ansonsten einseitig dem/der Pfarrer/in als mangelnder guter Wille angelastet werden könnten. Verweigert er/sie eine Amtshandlung, muss er/sie den Kirchenvorstand informieren. In den „Leitlinien kirchli-chen Lebens“ ist das näher geregelt.

... und des Kirchenvorstandes

Die Leitungsverantwortung des Kirchenvorstandes erwächst aus seiner Rolle als Gemeindevertretung: In bestimmten Fällen übt er eine Funktion als Gegenüber zu seinen geistlichen Mitgliedern aus. Er nimmt diese insbesondere wahr ...

... bei der Besetzung einer Pfarrstelle

Bereits im Vorfeld einer Neubesetzung wirkt der Kir-chenvorstand mit: Im Rahmen der vorbereitenden Stel-lenbesetzungsgespräche führt der/die Regionalbischof/-bischöfin getrennte Gespräche mit den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitgliedern des Kirchenvorstandes. Dabei kommen die grundlegenden Erfordernisse der Kirchengemeinde in den Blick: Wo liegen bzw. lagen die Schwerpunkte? Was wurde begonnen und soll fortge-setzt werden? Aber auch: Was blieb liegen und soll ver-stärkt angegangen werden? In dem Gespräch spiegeln sich indirekt Stärken, Schwerpunkte und Schwächen, mit denen der/die bisherige Pfarrer/in gearbeitet hat. Wünsche und Erwartungen an den/die Nachfolger/in werden konkretisiert.

Jeweils im Wechsel mit dem Landeskirchenrat bestimmt der Kirchenvorstand den/die Pfarrer/in. Hat der Kir-chenvorstand das Besetzungsrecht, so wählt er aus dem Vorschlag des Landeskirchenrates eine geeignete Person aus. Auch wenn der Landeskirchenrat die Stelle direkt besetzt, stellt sich nach der Pfarrstellenbeset-zungsordnung die vorgeschlagene Person dem Kirchen-vorstand vor. Das Auswahl- bzw. Vorstellungsgespräch mit den Kandidaten/innen ist kein Verhör und auch keine Prüfung, sondern der Versuch, die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen aufeinander zu bezie-hen und so zu einer „guten“ Entscheidung zu kommen. Der Kirchenvorstand stellt dabei seine Kriterien und die Erfordernisse der Gemeinde zusammen. Die Bewerber/-innen präsentieren ihre Person sowie ihre beruflichen Erfahrungen und Vorstellungen.

Exkurs: Die Vakanz – eine Chance für die Gemeindeentwicklung

Jede Vakanz ist eine Herausforderung für die Gemeinde. Denn mit der Neubesetzung einer Pfarrstelle sind auto-matisch Veränderungen im Gemeindeleben verbunden. Das bedeutet auch: Loslassen von Gewohntem und Ver-trautem. Aber es lohnt sich, die Vakanz auch als Chance für einen Neuanfang in der Gemeinde zu betrachten. Und diesem mit Neugier und Spannung entgegenzuse-hen. Zum Beispiel muss sich der Kirchenvorstand Ge-danken über den Vorsitz machen – sofern nicht schon der Wahlvorsitz eingeführt wurde. Am Anfang jeder Vakanzplanung steht dann die Analyse aller bisher vom Stelleninhaber allein oder vorrangig wahrgenommenen Aufgaben. Wo war er präsent? Wo war er unentbehr-

lich? Wo war er Vorreiter und Wegbereiter? Wo hatte er die Federführung und wo war er Ausführender? Ziel bei der Beantwortung ist das Gemeindeleben. Dieses muss trotz Vakanz funktionsfähig bleiben. Dabei darf natürlich spürbar sein, dass eine wichtige Position nicht besetzt ist und nicht jede Aktivität muss ehrenamtlich aufgefangen werden. Eine große Chance liegt auch in der Überprüfung der Gemeindestruktur, d.h. einem intensiven Nachdenken über die aktuelle Situation in der Gemeinde. Das wird oft vernachlässigt, weil die Anforderungen durch die Alltagsroutine überwiegen. Im Einzelnen bedeutet das: Erreichtes und noch Geplantes werden aufgelistet. Zusammen mit einer demographischen Beschreibung wird das besondere Profil der Gemeinde herausgearbeitet. Es hat sich bewährt, gleich zu Beginn für die verteilten Aufgaben und Funktionen Spielregeln festzulegen und vorberatend oder beschließende Ausschüsse zu bilden. Der Vorteil liegt in der Möglichkeit, auch Kompetenzen außerhalb des Kirchenvorstandes in die Mitarbeit einzubinden.

... bei der gemeinsamen Rückschau und Auswertung der Arbeit (= Evaluation)

Wenige Gemeindemitglieder erhalten so umfassend Einblick in die Arbeit eines/r Pfarrers/in wie die Mitglieder des Kirchenvorstandes. In vielen Fällen kommen sich Menschen in diesem Gremium auch persönlich nahe, so dass eine gewisse Vertrautheit entsteht. Wichtig ist es, im Blick zu behalten, dass der Kirchenvorstand kein Aufsichtsrat ist. Trotzdem hat ein Kirchenvorstand im Sinne der Mitverantwortung natürlich immer das Recht und notfalls die Pflicht, seinen geistlichen Mitgliedern Rückmeldungen auf ihre Arbeit und ihr Auftreten zu geben.

Der Kirchenvorstand hat keine Dienst- und Fachaufsicht über Pfarrer/innen; diese bleibt dem/der Dekan/in als dem/der unmittelbaren Dienstvorgesetzten vorbehalten. Wohl aber geht es im Kirchenvorstand immer wieder um Rückblicke und Bilanzierung der geleisteten Arbeit, um die Frage, wie ein bestimmter Stil oder ein bestimmtes Projekt von den Gemeindemitgliedern angenommen wurde, und nicht zuletzt auch um Erfolg und Misserfolg. Persönliche Rückmeldungen lassen sich leichter im zwischenmenschlichen Dialog geben; sachbezogene Kritik kann freundlich und positiv formuliert werden und so die Beziehung stärken. Gerade auch in dem gegenseitigen Geben und Nehmen solcher Rückmeldungen bewährt sich die gemeinsame geistliche Verantwortung im Kirchenvorstand.

... in Konfliktsituationen

In jeder Kirchengemeinde kann es zu Konflikten zwischen Kirchenmitgliedern kommen. Das ist, wo Menschen zusammenarbeiten völlig normal. Auch innerhalb des Kirchenvorstandes können vielfältige Ursachen zur

Belastung der Atmosphäre führen. Dies hat vielleicht mit der Struktur der Gemeinde zu tun, möglicherweise auch mit früheren Konflikten, die nicht aufgearbeitet wurden und im Verborgenen weiter schwelen. Enttäuschte Erwartungen etwa an der Pfarrer oder die Pfarrerin spielen oftmals eine Rolle. Problematisches Kommunikationsverhalten und fehlendes Fingerspitzengefühl können erheblich zur Verschärfung beitragen. Mitunter spielen auch unterschiedliche Glaubensrichtungen eine Rolle. Je emotionaler die Konfliktbeteiligten agieren, desto mehr eskaliert der Streit. Er wird irgendwann zum Gegenstand des öffentlichen Interesses und beschäftigt die Medien. Ist es erst einmal so weit gekommen, liegt eine einvernehmliche Beilegung in meist weiter Ferne. Nicht zuletzt ist dann auch die Glaubwürdigkeit der Kirche beschädigt.

Nach der Kirchengemeindeordnung wirken Pfarrer /-innen und Kirchenvorsteher/-innen bei der Leitung der Kirchengemeinde zusammen (§ 19 KGO). Dies gelingt natürlich nur, wenn ein Mindestmaß an Vertrauen und gegenseitigem Respekt vorhanden ist. Das Pfarrdienstrecht macht es Pfarrern und Pfarrerninnen zur Pflicht, Konflikten in der Wahrnehmung des Dienstes rechtzeitig mit geeigneten Mitteln zu begegnen (§26 PfdG. EKD). Dieser Grundsatz gilt allgemein für alle in der Gemeinde Tätigen. Hat sich ein Konflikt erst einmal verselbstständigt, werden die Chancen immer geringer, ihn einvernehmlich beizulegen. Zunächst ist es Sache der streitenden Parteien, wieder aufeinander zuzugehen.

Die Instrumente der Mediation, der Gemeindeberatung oder der Supervision können hier sehr hilfreich sein. Entsprechende Kontakte können auf Anfrage durch kirchliche Stellen vermittelt werden. Mit geeigneten Maßnahmen der Dienst- und Gemeindeaufsicht oder mit einer Visitation können auch Dekane und Dekaninnen oder Regionalbischöfe und Regionalbischöfinnen zur Wiederherstellung des Friedens in der Gemeinde beitragen. Es ist daher wichtig, dass die Inhaber und Inhaberinnen der kirchlichen Aufsicht frühzeitig über einen ernststen Konflikt informiert werden.

Es kommt leider immer wieder vor, dass sich ein Konflikt trotz des Einsatzes aller denkbaren Mittel als unlösbar erweist. So kann die Beziehung etwa zwischen einem Pfarrer oder einer Pfarrerin und dem Kirchenvorstand so sehr zerstört sein, dass nach menschlichem Ermessen keinerlei Chancen für ein gedeihliches Zusammenwirken mehr bestehen. In solchen Fällen wird der Landeskirchenrat prüfen, ob der Pfarrer oder die Pfarrerin auf eine andere Stelle versetzt werden muss. Eine solche „Versetzung wegen nachhaltiger Störung in der Wahrnehmung des Dienstes“ (§ 80 Abs. 1 PfdG.EKD) kann selbst dann in Betracht kommen, wenn den Stelleninhaber oder die Stelleninhaberin keinerlei Schuld an dem

Konflikt trifft. Entscheidend ist hier allein die Frage, ob das Verhältnis zwischen den Parteien dauerhaft zerrüttet ist. Zur Feststellung, ob dies im konkreten Fall gegeben ist, muss ein kirchengesetzlich detailliert geregeltes Erhebungsverfahren durchgeführt werden, in dem die Mitglieder des Kirchenvorstandes als Zeugen angehört werden. Ein solcher Verfahrensaufwand ist deshalb erforderlich, weil ein Gemeindepfarrer oder eine Gemeindepfarrerin grundsätzlich unversetzbar ist. Eine wegen nachhaltiger Störung ausgesprochene Versetzung des Pfarrers oder der Pfarrerin ist keine Disziplinarmaßnahme, denn die Frage des Verschuldens spielt hier keine Rolle. Leider lässt es sich gleichwohl nicht immer vermeiden, dass in den Augen der Öffentlichkeit allein der Pfarrer oder die Pfarrerin als Verantwortlicher für die Situation gilt.

Es kann aber auch sein, dass die Störung der gemeindlichen Arbeit wesentlich darauf beruht, dass alle oder doch die meisten der Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen ihre Pflichten grob oder beharrlich verletzen. In diesen Fällen, in denen die Schuld für die belastete Beziehung (ausnahmsweise) klar beim Kirchenvorstand liegt, kann der Landeskirchenrat den Kirchenvorstand auflösen und Neuwahlen anordnen (§ 108 Abs. 2 KGO).

... bei Beratung und Visitation

Bei der Visitation durch den/die Regionalbischof/bischofin bzw. den/die Dekan/in und im Rahmen längerfristiger Gemeindeberatungsprozesse nimmt der Kirchenvorstand ebenfalls eine doppelte Rolle ein: Einerseits ist er in der gemeinsamen Leitungsverantwortung mit den Pfarrer/innen – andererseits ist er als repräsentative Gemeindevertretung Sprachrohr und Anwalt der Gemeindemitglieder im Gegenüber zu den Hauptamtlichen. Was gut ist an der laufenden Arbeit, was zu kurz kommt, kann angesprochen und gemeinsam bedacht werden. Eine mögliche Veränderung kann angeregt werden. Außerdem spielt das Wort des Kirchenvorstandes eine entscheidende Rolle, wenn es um Verbleib oder Versetzung von Pfarrer/innen nach mehr als zehn bzw. fünfzehn Dienstjahren auf derselben Stelle geht.

Kirchenvorstand und weitere Hauptamtliche

Für die Angestellten der Kirchengemeinde (z.B. Pfarramtssekretärin oder Mesner) ist der Kirchenvorstand Dienstbehörde. Er errichtet im Rahmen der Haushaltsmittel entsprechende Planstellen, stellt Mitarbeitende ein und erstellt für sie Dienstanweisungen (§ 22 KGO und §§ 55ff. KGO). Im Rahmen seiner Verantwortung als Arbeitgeber schreibt er Stellen zur Besetzung aus. Die jeweils geltenden Bestimmungen des Mitarbeitervertretungsrechts hat der Kirchenvorstand zu beachten. Bei Auswahlgesprächen mit Bewerber/innen müssen

Gemeindenähe, fachliche Eignung und persönliche Voraussetzungen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Diskretion und Fairness sind selbstverständlich – gerade Personalentscheidungen unterliegen der Verpflichtung zur Verschwiegenheit! Abgelehnte Bewerber/innen werden in ihrer Persönlichkeit und ihrem Engagement gewürdigt.

Für die Angestellten der Kirchengemeinde ist der/die geschäftsführende Pfarrer/in in der Regel der/die unmittelbare Vorgesetzte; er/sie ist in der Ausübung dieser Aufgabe jedoch auch an die Beschlüsse des Kirchenvorstandes gebunden. In der Praxis kann es hilfreich sein, für diesen Bereich der Kirchenvorstandsarbeit einen – möglichst beschließenden – Personalausschuss einzurichten, der in Zusammenarbeit mit der kirchlichen Verwaltungsstelle bzw. dem Kirchengemeindeamt der Gesamtkirchengemeinde das Personalwesen regelt. Auch wenn und gerade weil nicht alle Hauptamtlichen, die in der Kirchengemeinde ihren Dienst tun, im Kirchenvorstand vertreten sein können, ist der regelmäßige Austausch zwischen dem Kirchenvorstand und den Hauptamtlichen umso wichtiger, wenn es um deren Aufgabenbereiche geht. In Angelegenheiten und bei Entscheidungen, die sie persönlich oder in ihrer Dienstausbung betreffen, sind sie rechtzeitig zu informieren und möglichst auch zu hören. Sinnvoll ist es auch, wenn der Kirchenvorstand für bestimmte Aufgabenbereiche und Mitarbeitergruppen regelmäßig einen Platz auf der Tagesordnung reserviert und eigene Beauftragte ernannt, die für einen wechselseitigen Informationsfluss Sorge tragen.

Kirchenvorstand und Ehrenamtliche

Im Blick auf die Ehrenamtlichen nimmt der Kirchenvorstand selbst eine Doppelrolle ein: Einerseits hat er als Gemeindeleitung eine besondere Verantwortung für die Gewinnung, Begleitung und Unterstützung Ehrenamtlicher, andererseits sind seine meisten Mitglieder selbst ehrenamtlich tätig. Von daher kommt ihm die Rolle zu, die Belange der Ehrenamtlichen – ihre Rechte und Pflichten – für sich selbst in Anspruch zu nehmen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass andere in der Gemeinde ehrenamtlich Tätige auf angemessene Weise unterstützt und gewürdigt werden.

Das Ehrenamtsgesetz regelt diese Verantwortung des Kirchenvorstandes für die ehrenamtlich Mitarbeitenden. Wenigstens einmal jährlich soll der Kirchenvorstand eine eigene Versammlung der Mitarbeitenden ausrichten und selbst daran teilnehmen. Neben dem Jahresrückblick auf die geleistete Arbeit und der gemeinsamen Planung von Projekten können dabei gemeinsame Regelungen wie beispielsweise zur Hausordnung, Raumbelegung oder zum Auslagenersatz getroffen werden, neue Mitarbeitende begrüßt und ausscheidende gewürdigt werden, sowie einzelne Gruppen und Aktionen vor-

gestellt werden. Daneben hat der Kirchenvorstand die Aufgabe, Ehrenamtliche zu gewinnen und zu fördern. In der Praxis lässt sich vieles von dem, was zum Thema „Kirchenvorstand und Hauptamtliche“ gesagt wurde, auf den Bereich ehrenamtlicher Mitarbeit übertragen. Insbesondere sollte die Beteiligung Ehrenamtlicher bei Tagesordnungspunkten, die sie direkt betreffen, selbstverständlich sein. Auch ist es wünschenswert, dass der Kirchenvorstand eine/n Beauftragte/n für die Ehrenamtlichen benennt. Die ehrenamtlichen Mitglieder des Kirchenvorstandes haben ein Recht auf eine angemessene Einführung und eine entsprechende Würdigung bei ihrem Ausscheiden.

Fortbildung, Beratung und Unterstützung durch das Amt für Gemeindedienst, die Gemeindeakademie Rummelsberg sowie weitere Fortbildungseinrichtungen der Landeskirche stehen ihnen selbstverständlich zur Verfügung und können von einzelnen wie von ganzen Kirchenvorständen genutzt werden. Die entsprechenden Fortbildungsprogramme liegen in den Pfarrämtern auf. Auch sollte für die Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand ein wertschätzender Umgang (Anruf oder Besuch am Geburtstag durch den/die Pfarrer/in, verlässliche Anfangs- und Schlusszeiten der abendlichen Sitzungen, langfristige Terminplanung, spirituelle Ruhezeiten etc.) selbstverständlich sein. In dem Maße, wie hier ein Kirchenvorstand seine eigene „Kultur“ entwickelt, wird er gleichzeitig auch kompetent für eine „Kultur des Ehrenamtes“ in der übrigen Gemeinde.

Kirchenvorstand und Gemeindemitglieder

Bezüglich der Zusammenarbeit von Kirchenvorstand und weiteren Gemeindemitgliedern gibt es einige Anregungen in der Kirchengemeindeordnung. Ziel ist es, die Beteiligung möglichst vieler Gemeindemitglieder an der Gemeindeleitung zu fördern. Auch sie sollen sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einbringen können, damit das „Priestertum aller Getauften“ nicht nur ein frommer Wunsch bleibt. Nicht nur alle sechs Jahre bei der Wahl des neuen Kirchenvorstandes steht der Gemeinde ein Mitspracherecht zu. Auch während der Amtszeit soll ein regelmäßiger Austausch zwischen Kirchenvorstand und Gemeinde immer wieder stattfinden. Die grundsätzliche Öffentlichkeit der Kirchenvorstandssitzungen, die Beachtung der Wünsche und Anregungen einzelner Gemeindemitglieder im Kirchenvorstand, schließlich die alljährlich oder bei Bedarf stattfindende Gemeindeversammlung sollen als Stichworte hier genügen.

Kirchenvorstand und Nachbarn/Partner

Der Kirchenvorstand vertritt die Kirchengemeinde nach außen (§ 18 KGO). Dabei sind je nach Anlass der bzw. die Vorsitzende des Kirchenvorstandes, einzelne Kirchenvorstandsmitglieder (z.B. Delegierte in dekanatli-

chen Gremien bzw. Beauftragte des Kirchenvorstandes) oder der Kirchenvorstand als Ganzes gefragt. Zwischen einem Kirchenvorstand und weiteren kirchlichen Einrichtungen im Dekanatsbezirk bestehen zahlreiche Verbindungen. Insbesondere bei der Zusammensetzung der Dekanatssynode, des Dekanatsausschusses und – sofern vorhanden – der Gesamtkirchengemeinde benennen die einzelnen Kirchenvorstände ihre Delegierten. Darüber hinaus verfügen weitere kirchliche Einrichtungen im Dekanatsbezirk (Diakonisches Werk, Erwachsenenbildungswerk, Dekanatsjugend) über Gremien, mit denen der Kirchenvorstand über Delegierte bzw. Beauftragte in regelmäßigem Austausch ist.

Zwischen Nachbargemeinden können Kooperationen vereinbart und gemeinsame Projektgruppen eingerichtet werden. Bestehen in einer Pfarrei mehrere selbstständige Kirchengemeinden, so sollen diese einen gemeinsamen Kirchenvorstand bilden. Auch mit ökumenischen Partnern sind gemeinsame Projektgruppen bzw. Sachausschüsse denkbar. Im Bereich der „Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen“ (Ack) liegen diesbezüglich langjährige Erfahrungen vor.

Schließlich können regelmäßige Kontakte bzw. gemeinsame Kooperationen mit Wohlfahrtsverbänden, Kulturträgern und örtlichen Vereinen angedacht und ausgebaut werden. Besonders in der Zusammenarbeit mit Vereinen hat sich die alljährlich stattfindende gemeinsame Terminabsprache bewährt.

Kirchenvorstand und Öffentlichkeit

Besonderes Augenmerk verdient in der Informationsgesellschaft unserer Tage die gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit. Im Umgang mit den klassischen Medien (Tageszeitung, Lokalfunk, Regionalfernsehen) und mit den neuen Medien (Internet, Social Media) liegen für den Kirchenvorstand besondere Herausforderungen, aber auch Chancen. Wie wäre es, wenn im Kirchenvorstand ein Internet-Begeisterter sich für eine gemeindeeigene Website engagieren könnte? Zu besonderen Ereignissen könnte der Kirchenvorstand eine Pressekonferenz einberufen. Außerdem könnte die Herausgabe des Gemeindebriefes in seinem Namen geschehen. Eine regelmäßige Kolumne für kirchliche Nachrichten in der Tageszeitung und eine Kirchenvorstands-Seite im Gemeindebrief könnten ebenfalls nicht schaden. Am besten ernennt der Kirchenvorstand dafür entsprechend motivierte und geeignete Beauftragte oder er beruft gleich einen Öffentlichkeitsausschuss ein. In Fragen der gemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit berät und unterstützt das Amt für Gemeindedienst gerne:

Gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit
Telefon 0911 4316-231
oeffentlichkeitsarbeit@afg-elkb.de
www.afg-elkb.de

Unterstützungsangebote

Das anspruchsvolle Ehrenamt Kirchenvorstand verdient die bestmögliche Unterstützung. Auf verschiedenen Ebenen gibt es dazu Angebote (siehe auch S. 50 bis 52).

Kirchenvorstand

Das Amt für Gemeindedienst in Nürnberg und die Gemeindeakademie Rummelsberg bieten maßgeschneidert Kirchenvorstandsfachbegleitung bzw. Gemeindeberatung für den jeweiligen Kirchenvorstand an. Themen, Inhalte und Ziele werden individuell vereinbart. An einem Klausurtag, Kurzwochenende oder Wochenende oder in einem längeren Prozess werden mit dem begleitenden Team z.B. Fragen der Gemeindeentwicklung bearbeitet und Perspektiven entwickelt.

Informationen finden Sie unter www.afg-elkb.de und www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Die Evangelischen Bildungszentren Bad Alexandersbad, Hesselberg und Pappenheim, das Kompetenzzentrum Fundraising und verschiedene Evangelische Bildungswerke bieten immer wieder Seminare für Einzelpersonen und komplette Kirchenvorstände an.

Bei der Bearbeitung eines Konfliktes unterstützen die Arbeitsstelle für konstruktive Konfliktbearbeitung kokon www.arbeitsstelle-kokon.de und z.T. das Amt für Gemeindedienst und die Gemeindeakademie (s.o.).

Dekanatsbezirk

Zu Beginn und am Ende der sechsjährigen Amtszeit und z.T. jährlich bieten zahlreiche Dekanate und Bildungswerke für ihre Region Seminartage und –wochenenden zum Vernetzen und mit Impulsen zur Fortbildung an.

Kirchenkreis

Die jährlichen Tagungen für Vertrauensleute und Stellvertreter in allen Kirchenkreisen mit dem Regionalbischof/der Regionalbischöfin und dem Amt für Gemeindedienst vertiefen den Austausch in Verbindung mit Kirchenvorstandsthemen.

Landeskirche

Publikationen wie dieses Praxisheft, die Magazine Gemeindeentwicklung des Landeskirchenamtes und Gemeinde leiten bei www.ev-medienhaus.de sowie der KV-Newsletter auf www.kirchenvorstand-bayern.de beleuchten aktuelle Themen der Gemeindeleitung.

Mit den beiden zentralen „Tagen der Kirchenvorstände in Bayern“ (am 26. Januar 2019 in Fürth und am 6. April 2019 in Nürnberg) laden Amt für Gemeindedienst und Landeskirche zu einem großen Fest mit Impulsen für die Kirchenvorstandsarbeit ein.



Kirchenentwicklung

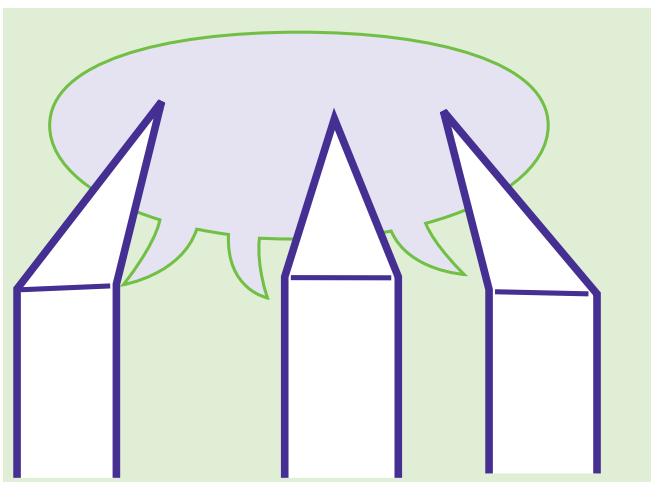
Vom „Kirchturmdenken“ zum „Denken der Kirchtürme“

In Ihrer Kirchengemeinde tut sich was: Ein Team von Ehrenamtlichen hat zusammen mit Ihrer Pfarrerin ein großes Sonntagsfrühstück für Familien ins Leben gerufen. Dort gibt es nicht nur leckere Brötchen und Obstsalat, sondern auch einen kleinen, feinen geistlichen Impuls und ganz viel entspanntes Miteinander. Endlich mal nicht mehr die sonntägliche Entscheidung: Kirche oder Familie. Sondern beides.

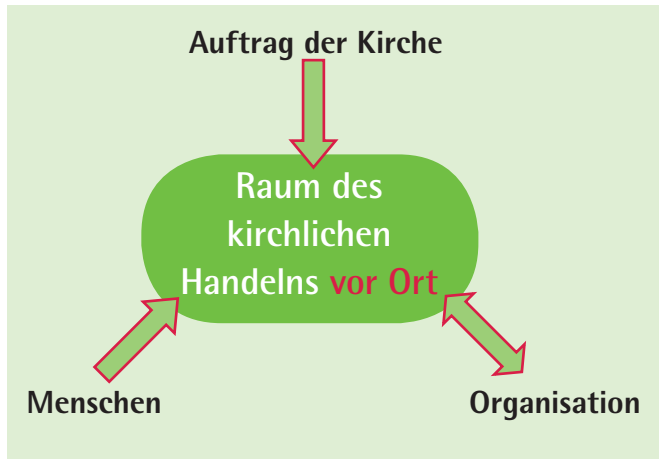
Im Kirchenvorstand wurde vorher intensiv überlegt, was die Menschen, die im Ort leben, wirklich brauchen. Die Kirchenvorsteher/innen fragten nach Bedürfnissen, Erwartungen und Lebensgewohnheiten der Menschen, sie entdeckten ihren Auftrag als Gemeinde darin, Familien zu stärken und vor allem: sie nahmen ernst, dass der Kontakt, den sie als Kirchengemeinde bei der Taufe zu den Familien knüpfen konnten eine Fortsetzung finden kann und soll. In den folgenden Jahren entstand ein ganzes Netzwerk für Familien. Die Kirchengemeindengrenzen waren dabei nicht entscheidend. Die Sommerfamilienfreizeit wird jetzt immer zusammen mit den Nachbargemeinden organisiert. Wo man sich vernetzen konnte mit anderen, die Familien begleiteten (Beratungsstellen, Schulen, Kindertagesstätten, Diakonie), wurden Knoten geknüpft. Seitdem ist ein gemeinsames Projekt in Planung: Angehörige sollen unterstützt werden, die zuhause Ihre Familienangehörigen pflegen. Und dabei blieb immer der Gedanke leitend: Wie können wir als Kirchengemeinde dazu beitragen, dass Familien, Väter, Mütter, Jugendliche, Kinder, alte Menschen einen einfachen Zugang finden zur Liebe Gottes.

Kirchenentwicklung ist eine zentrale Aufgabe für jeden Kirchenvorstand. Aber nicht für jeden allein.

Schon beim Start in die neue Periode lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie man vom „Kirchturmdenken“ zum „Denken der Kirchtürme“ kommt.



Kirchenentwicklung im Dreieck: Menschen – Auftrag – Organisation



Von den Menschen her denken

In jeder Kirchengemeinde muss die Frage gestellt werden: Wen haben wir eigentlich im Blick? Die, die immer schon zu uns kommen? Die Menschen, die hier leben? Für wen und mit wem wollen wir Gemeinde sein? Wem öffnen wir unsere Kirche und unser Gemeindehaus? Und wie nutzen wir unsere eigenen privaten Netzwerke mit Menschen, um mit Ihnen als Christen in Kontakt zu kommen? Gerade in der Anfangsphase im Kirchenvorstand kann es sinnvoll sein, diese Perspektive gezielt zu erkunden: Welche Erwartungen und Bedürfnisse, Enttäuschungen und Hoffnungen, der Menschen, die hier leben, nehmen wir wahr? Welche Herausforderungen erkennen wir bei uns vor Ort?

Wie passen die „Fußspuren der Menschen im Alltag“ zu unseren eingespurten Kirchenpfaden?

Impuls zur Erkundung

Eine Gemeindebegehung, verbunden mit Gesprächen z.B. mit dem Bürgermeister oder einem Vertreter anderer Religionen oder mit Vertreterinnen wichtiger Ortsvereine oder Bürgerinitiativen.

Eine Sozialraumerkundung mit Werkzeugen aus dem „Sozialraumkoffer“ (erhältlich als Angebot im Amt für Gemeindedienst).

Eine Raumerkundung anhand von Karten- und Datenmaterial zur kirchlichen und zur kommunalen Gemeinde und ihrer geschichtlichen und prognostizierten zukünftigen Entwicklung.

Vom Auftrag her denken und mit den Grundaufgaben arbeiten

Rückt man das Interesse für Menschen ganz in den Mittelpunkt und fragt dann wie Jesus den blinden Bartimäus „Was willst du, dass ich Dir tue?“, dann öffnet sich in Kirchengemeinden der Raum für die heilsame Erfahrung seiner Gegenwart. Es wird in der Folge weniger um „Angebote“ und Teilnehmerzahlen gehen. Beziehung und Gespräch werden wichtiger und Schwerpunkte kirchlicher Arbeit erhalten ihre Begründung in den Herausforderungen vor Ort.

Fünf konzentrierte Grundaufgaben der heutigen Kirche wurden von der Landessynode in Coburg im Jahr 2017 formuliert, die in ihrer Ausrichtung alle dem Ziel folgen sollen, Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zur Liebe des menschgewordenen Gottes zu eröffnen:



Aufgaben schlagen die Brücke vom Auftrag der Bibel zu den Bedürfnissen der Menschen. Sie fragen nicht in erster Linie nach dem Erhalt bisheriger kirchlicher Arbeitsformen, sondern öffnen den Blick für mögliche neue Wege.

Aktuelle Informationen zum Prozess „Profil und Konzentration“ finden Sie auf:
<https://puk.bayern-evangelisch.de>



Impuls zur Arbeit mit den Grundaufgaben

Gespräch im Kirchenvorstand:
Welche Grundaufgabe liegt mir im Moment persönlich am meisten am Herzen?

Wenn ich an die Menschen in meiner Umgebung denke (Familie, Arbeitsplatz, Nachbarschaft, Verein) – welche der Grundaufgaben sind dann besonders wichtig für sie und für uns als Kirche?

Was hat Gott uns in unserer Kirchengemeinde „vor die Füße gelegt“?

Was kostet uns viel und bringt wenig?

Konsequenzen für die Arbeit und die Organisationsformen

Die Menschen sind gut im Blick. Ihr Kirchenvorstand hat sich intensiv auseinandergesetzt mit der Frage, wie die eigene Kirchengemeinde ihren Menschen vor Ort dienen kann („Was willst Du, dass ich Dir tun soll?“). Und jetzt (erst) kommen Fragen der Organisation, der Koordination und der Kooperation in den Fokus. Welche Gaben sind bei uns vorhanden, um diese Aufgabe(n) gut zu meistern? Wo brauchen wir Unterstützung von anderen? Lässt sich das nicht besser gemeinsam mit anderen Kirchengemeinden lösen, als von uns allein? Nicht alle Grundaufgaben müssen von einer Kirchengemeinde allein wahrgenommen werden. Schwerpunktsetzungen sind möglich und notwendig. Nachbarschaftliche Zusammenarbeit kann dabei entlastend und inspirierend sein.

Impuls zur Zusammenarbeit

Einen gemeinsamen Kirchenvorstands-Tag in der Region organisieren zum Kennenlernen und zum Austausch.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Gemeinden in der Region entdecken und gut bedenken, was einzeln und was gemeinsam besser geht.

Arbeit mit den drei K's: Kommunikation – Koordination – Kooperation (siehe unten).

Erkenntnisse aus der Sozialraumerkundung nutzen: Mit welchen anderen Partnern vor Ort (Schulen, Vereinen, Religionsgemeinschaften usw.) können die Menschen im Sinne des Auftrags gut gemeinsam erreicht werden?

Von der nachbarschaftlichen Zusammenarbeit zur Fusion

Was ursprünglich aus der Not geboren wurde ist heute ein Erfolgsmodell: Zwei benachbarte Kirchengemeinden im Würmtal (DB Fürstenfeldbruck) sind den Weg von der Kooperation zur Fusion gegangen. Mit Geduld, viel Zeit und professioneller Beratung haben sie entdeckt, wie die Veränderung dazu führen kann, dass Vieles bleiben kann, wie es war. Gleichzeitig hat sich der Horizont geweitet und kirchlich gehört nun das zusammen, was geographisch und soziologisch schon lange ein Raum war.

Regiolokale Kirchenentwicklung

Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können

Das Konzept der „Regiolokalen Kirchenentwicklung“ ist ausführlich beschrieben in der Publikation des Zentrums für Mission in der Region, ZMiR, www.zmir.de. Einige Textpassagen werden hier zitiert

„Die Zukunft unserer Kirche wird vorwiegend regiolokal verfasst sein“, urteilen Fachleute aus unterschiedlichen Landeskirchen. Damit ist gemeint, dass das Zusammenspiel von Region und lokaler Glaubensgemeinschaft an Bedeutung gewinnen wird. Die Stärken der örtlichen Präsenz werden kombiniert mit den Stärken regionaler Ergänzung. Unser Kirchenbild wird in Zukunft beides umfassen: die Kirche am Ort, nah bei den Menschen, verlässlich und besonders für die erreichbar, deren Lebensradius auf den Wohnbereich konzentriert ist. Und: die Kirche in der Region, die durch Zusammenarbeit all das bieten kann, wozu einzelne Gemeinden zu schwach wären.

Im Grunde genommen geht es darum, den Blick etwas zu weiten: Wir sind zum einen nicht allein und können auf die nachbarschaftliche Zusammenarbeit mit anderen hoffen. Wir leben aber zum anderen nicht nur für uns. Andere können auf Zusammenarbeit und Nachbarschaft mit uns hoffen.

Auch aus missionarischer Perspektive macht regiolokales Denken Sinn: Keine einzelne Gemeinde kann die Weite der Bevölkerung erreichen. Aber die Kirche in der Region kann mit einem Angebot-Mix das lokale Grundangebot mit Ergänzungen, Profilen und Kooperationen zusammenbinden. Die Nähe der Ortsgemeinden als Stärke der evangelischen Kirche wird ergänzt durch regionale Formate für spezielle Zielgruppen, für besondere Lebenssituationen, durch Vernetzung mit Vereinen und Initiativen.



Die Toblerone ist eine berühmte Schweizer Schokolade. Sie schmeckt nicht nur gut, sie eignet sich auch, um zu beschreiben, wie regiolokale Kirchenentwicklung theologisch gedacht werden kann.

Die besondere Form der Toblerone, nämlich die vielen Dreiecke, die in einer langen Kette miteinander verbunden sind, wird zum Bild der vielen Gemeinden in der einen Kirche. Jedes Dreieck steht für eine Gemeinde,

ausgerichtet nach oben zu Gott, nach innen zu den Menschen, die vor Ort die Gemeinschaft tragen und gesandt zu den Menschen, denen Gottes Liebe gilt. Seinen besonderen Charme entfaltet aber der Vergleich mit der Toblerone dadurch, dass jedes dieser Dreiecke an den anderen Dreiecken hängt. Jedes ist für sich schon „Schokolade“, aber eben nicht die ganze Schokolade. Ohne Bild: Auch die Gemeinschaft der Gemeinden ist Kirche und nicht nur lästige Verwaltungseinheit. Und zum Kirchesein jeder Gemeinde gehört die Verbindung zu den anderen, die an ihrem Ort ebenso Kirche sind. Kirche ist regional und lokal. Eine regiolokale Kirchengemeinde setzt auf das Zusammenspiel von starken lokalen Gemeinden zum Besten der gemeinsamen Region.

Noch sind wir wenig geübt darin, so zu denken und zu handeln.

„Wir müssen mit der Nachbargemeinde kooperieren, sonst verlieren wir unsere Pfarrerin ganz“. „Wir müssen uns den Diakon teilen!“ „Unsere Konfirmandinnen und Konfirmanden müssen jetzt immer in den Nachbarort fahren“.

Fallen Ihnen solche oder ähnliche Sätze ein, wenn sie Worte wie Kooperation oder Zusammenarbeit hören? Für viele Menschen sind diese Begriffe mit Unbehagen besetzt, mit Enttäuschung, manchmal auch mit Angst und Wut. Sie werden erlebt als „von oben aufgenötigt“, als Zwang, obwohl sie doch Lösungen sein sollen. Die anderen Stimmen werden aber inzwischen auch immer hörbarer:

„In der Vakanzzeit haben drei Pfarrer/innen abwechselnd bei uns Gottesdienst gehalten. Von mir aus dürfte das gern so bleiben!“

„Viel lieber würde ich als junge Pfarrerin eine Stelle auf dem Land antreten, wenn ich wüsste, dass ich dort im Team mit anderen arbeiten kann. Wir könnten viel gabenorientierter arbeiten, wenn nicht jeder alles alleine machen muss.“

„Wir hatten eine tolle Konfizeit – wir waren richtig viele aus fünf verschiedenen Gemeinden. Das hat Spaß gemacht!“

„Seit wir gemeinsame Kirchenvorstandssitzungen mit unserer Nachbargemeinde haben, wissen wir viel mehr voneinander und wir mögen uns richtig.“

In solchen Sätzen wird beschrieben, wie sich innere Bilder verändern. Dafür braucht es gute Erfahrungen. Und diese können Sie anbahnen. Vertrauensbildende Maßnahmen gehören zentral in die Planungen. Dazu gehören z.B. Begegnungen, Austausch, gemeinsames Essen, Kontakte, Erzählen von Erfahrungen, Nachbarschaftsfeste ...

Wir planen unsere Veränderungen oft nur mit den ‚harten‘ Faktoren: mit Finanzen, Stellen, Vorschriften, Gebäuden, Zeitplänen und Strukturanpassungen – und irgendwie sollen sich Vertrauen, Kreativität, Geduld, Be-

ziehungen von selber einstellen. Das tun sie aber nicht – wenigstens nicht automatisch. Weil Kooperation nicht aus dem Nichts entsteht, sondern einen gemeinsamen Weg braucht, liegt es an uns, die weichen Faktoren stark zu machen. Indem wir das ergänzende Miteinander verschiedener Glieder des Leibes (1 Kor 1+12) über Konkurrenzdenken stellen, Solidarität einüben, Versöhnung und Vergebung leben, wo die Beziehungsgeschichten zwischen Städten und Dörfern von Abgrenzung geprägt sind.

Mit der Idee einer regioloalen Kirchenentwicklung malen wir das Bild einer Kirche vor Augen, die eher regional plant, aber zugleich lokal Kirche in Gemeinschaft lebt. Solche Bilder einer regionalen Kirchenlandkarte sind unter verschiedenen rechtlichen Konstruktionen möglich. Die Entscheidungen fallen hier eher in der Kultur des Miteinanders als in der strukturellen Verfasstheit. Ob wir es dann mit lauter selbständigen Kirchengemeinden zu tun haben, die auf Augenhöhe miteinander agieren, ob mehrere Kirchengemeinden einen gemeinsamen Kirchenvorstand bilden oder über ein gemeinsames Pfarramtsbüro zusammengebunden sind, bis hin zur Fusion von Kirchengemeinden, ist zwar nicht gleichgültig, aber auch nicht letztentscheidend. Ausgangsbasis ist immer und unter jedem rechtlich strukturellen Dach die gemeinsame Einsicht von Gemeinden in einer Region: dass sie alle von mehr Zusammenarbeit profitieren.

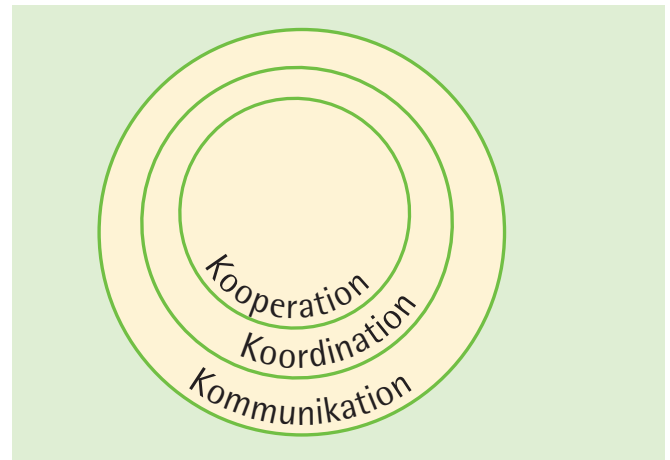
Bereits jetzt schon gibt es Überlegungen in den Erprobungsdekanaten für die nächste Landesstellenplanung, die Regionen stärker in die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und die Ressourcenverteilung vor Ort einzubeziehen. Auch deshalb wird regioloales Denken zukünftig mehr von uns gefordert sein.

Was regioloale Kirchenentwicklung auslöst, ist am Ende eine Veränderung der kirchlichen Landschaft. Möglicherweise wird sie ein klein wenig „unordentlicher“ sein. Kirchliches Leben sortiert sich dann nicht mehr nur nach dem geographischen Muster, bei dem lauter Vollprogrammanbieter sich das Gelände teilen. Es wird vielmehr ein Nebeneinander und Übereinander verschiedener Mitspieler in der regioloalen Kirche geben. Zum Beispiel:

- Die verlässliche Kirche im Nahbereich, die mit einem regionalen Gottesdienstkonzept für ein abwechslungsreiches Gottesdienstprogramm sorgt.
- Die (über)regional geplante Radwegkirche, die Menschen im Blick hat, die die Schönheit und Ruhe von Kirchenräumen suchen.
- Die dekanatliche Bildungsarbeit, die die Kirchenvorstände in ihrem Prozess der nachbarschaftlichen Zusammenarbeit begleitet und Impulse setzt.
- Die kirchliche Präsenz auf dem Hard-Rock-Festival, zu dem tausende Besucher/innen strömen.

Die drei K's: Kommunikation, Koordination und Kooperation

Ein Modell zur Entwicklung des nachbarschaftlichen Lebens (nach Dr. Ralph Charbonnier, fkd Berlin)



Als sehr hilfreich zur Entwicklung eines guten nachbarschaftlichen Miteinanders hat sich die Arbeit mit den 3 K's „Kommunikation, Koordination und Kooperation“ erwiesen. Zunächst geht es um eine Bestandsaufnahme der bisher schon vorhandenen Kontaktflächen von Kirchengemeinden. Die verschiedenen Aktivitäten lassen sich den drei Flächen zuordnen:

Kommunikation

Man trifft sich und tauscht sich aus über die jeweils vor Ort verantwortete Arbeit. Menschen erfahren voneinander und lernen dabei miteinander.

Beispiel:

Über Gemeindegrenzen wird über das Thema besonderer Abendgottesdienste lose kommuniziert, man macht sich gegenseitig darauf aufmerksam.

Koordination

Die jeweils vor Ort verantwortete Arbeit wird in Zeiten und Schwerpunkten und der Nutzung von Ressourcen abgesprochen.

Beispiel:

Die Planung der anderen Gottesdienste wird zwischen den Pfarrern/innen so koordiniert, dass die Termine gut zueinander passen.

Kooperation

Für den gemeinsamen Bereich werden Projekte miteinander geplant und durchgeführt.

Beispiel:

Die gemeinsamen Gottesdienste werden in Kooperation gemeinsam vorbereitet, sind also ein gemeinsames Projekt.

Ein anderes Beispiel wäre die Zusammenarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit. In der Ebene der Kommunikation treffen sich die Gemeindebriefteams und tauschen sich über ihre Arbeitsweise aus: Das Verständnis ihrer Arbeit, die Software, Erscheinungstermine. etc.

In der Ebene der Koordination schickt man sich Publisher-Dokumente zur gegenseitigen Veröffentlichung zu. Dabei hat man die Erscheinungstermine der anderen im Sinn. Bei der Veröffentlichung fällt auf, dass man sich aber schlecht zu den Gemeindefesten untereinander einladen kann, wenn die am gleichen Tag stattfinden. Der Anstoß geht an den Kirchenvorstand, doch auch die Termine, nicht nur ihre Veröffentlichung zu koordinieren.

In der Ebene der Kooperation geht man dann dazu über, bestimmte Projekte gemeinsam zu machen: Einen Gemeindebrief für alle. Im wechselnden Turnus ein großes Gemeindefest für alle.

Wie die Beispiele zeigen, zeichnen sich bei manchen Themen bereits nächste Entwicklungsschritte ab. Zuordnung und Visualisierung helfen dabei zu entscheiden, was als nächstes dran ist. Denkbar ist aber auch ein Zurück. Was sich nicht bewährt hat oder auf Grund mangelnder Ressourcen nicht (mehr) leistbar ist, kann wieder einer Ebene tiefer zugeordnet werden. Das Modell nimmt keine Wertung vor. Kooperation ist nicht per se besser als Kommunikation.

Manchmal ist die Möglichkeit eines „Zurück“, die Bedingung, sich überhaupt erst für einen nächsten Schritt des Miteinanders entscheiden zu können. In der Gemeindeberatung sprechen wir auch von den verschiedenen Tempi, die in Veränderungsprozessen erlaubt sein müssen.

Entscheidungen sind durch nichts zu ersetzen

Im Konzept der regionalen Kirchenentwicklung wird auch Schrumpfung mit bedacht. Aus zwei Überlegungen heraus: Einerseits soll Schrumpfungprozessen, die außerhalb des Einflussbereiches der Kirche liegen, nicht mit kirchlichen Wachstumsstrategien begegnet werden. Kirche ist da, wo die Menschen sind – und dort, wo es die Menschen aus vielfältigen Gründen wegzieht, ist die Kirche lediglich ein Faktor von vielen, die darauf Einfluss hat. Andererseits bedeutet Schrumpfung nicht sofort Niedergang. Das zeigen uns Beispiele aus anderen Landeskirchen, in denen die Gemeindegliederzahlen, bzw. die personelle Ausstattung der Kirchengemeinden in weit höherem Maße abgenommen haben, als das bisher in der bayerischen Landeskirche der Fall ist. Was wir hier lernen können ist, dass Schrumpfung keineswegs nur Rückbau erfordert, sondern einen kreativen Umbau.

Um Neues entstehen zu lassen, braucht es auch die Kunst des Lassens, des Aufhörens und des Veränderns. Vier Blickrichtungen sind hilfreich, um hierbei zu guten Entscheidungen zu kommen:



Impuls: Sortieren Sie Ihr Handeln und Ihre Organisation als Kirchengemeinde mithilfe dieser vier Kategorien:

Das hat sich bewährt. Das müssen wir weiter machen.

Das müssen wir anders machen!

Das können wir mit anderen machen.

Das lassen wir weg.

Aufhören und Lassen fällt nie leicht. Was am Ende helfen kann, ist der Blick nach vorne. Das „weg von“ klappt nur, wenn gleichzeitig das „hin zu“ motiviert, die Veränderung anzugehen. Trauer darf und muss sein. Das Finale will gestaltet sein. Und anstelle des „unendlichen Endes“ gilt: Eine Entscheidung ist durch nichts zu ersetzen.

Strukturelle Möglichkeiten für Zusammenarbeit in der ELKB

Seit zehn Jahren ist das Kirchengesetz über die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und Dekanatsbezirken in Kraft und hat wichtige Impulse zu Kooperationen von Kirchengemeinden gegeben. Über punktuelle und situative Zusammenarbeit hinaus sind dabei Strukturen wichtig:

Wie kann Zusammenarbeit verbindlich vereinbart und geregelt werden?

Wie kann sie zum Beispiel auf Dauer gestellt werden, um zum Beispiel nicht bei jedem Stellenwechsel zur Debatte zu stehen?

Wie entsteht Rechtssicherheit für alle Beteiligten?

In der ELKB sind folgende strukturelle Kooperationsmöglichkeiten vorgesehen:

Rechts- grundlagen: KGO / ZAG	Pfarrei	Arbeits- gemeinschaft	Zweckverein- barung	Zweckverband	Fusionierte Gemeinde
Rechtsstatus	Selbständige KG bilden die Pfarrei. Keine eigene Rechtspersönlichkeit; nur Seelsorge- und Verwaltungseinheit	Selbständige KG oder DB bilden die AG. Keine eigene Rechtspersönlichkeit	Vertragliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit selbständiger KG oder DB.	Selbständige KG oder DB schließen sich als ZV zusammen. ZV ist Körperschaft des kirchlichen Rechts (des öffentlichen Rechts nur bei besonderem Bedarf).	Neue KG aus mehreren ehemaligen KG Körperschaft des kirchlichen und des öffentlichen Rechts
Auftrag und Struktur	Stellenbeschreibung, Dienstweisung, evtl. durch Kooperationsvertrag geregelt	Geregelt durch Kooperationsvertrag, Dienstweisung	Beschränkt sich auf die gemeinsame Nutzung von Gebäuden und/oder Einrichtungen	Geregelt durch Satzung	Geregelt durch Stellenbeschreibung, Dienstweisung
Kooperationsverbindlichkeit	„Soll“ einen gemeinsamen KV bilden; in der Regel ein gemeinsames Pfarramt	Intensität und Form bestimmt Kooperationsvertrag.	Intensität und Form bestimmt Zweckvereinbarung.	KG treten besondere Aufgaben an Zweckverbandsvorstand ab. Intensität und Form bestimmt Satzung.	Kirchenvorstand
Finanzen	Getrennte Haushalte der einzelnen KG. Finanztransfer zum Betrieb gemeinsamer Vorhaben	Getrennte Haushalte der einzelnen KG	Durch Zweckvereinbarung geregelt	Gemeinsamer, auf den Zweck bezogener Haushalt entsprechend Satzungszweck	Gemeinsamer Haushalt (ggf. mit besonderen Abschnitten für bisherige KG)

Sind Kooperationen durch Verträge abgesichert und langfristig vereinbart, werden sie zukünftig auch finanziell besser abgesichert.

Bei der Herbsttagung 2017 der Landessynode kündigte Oberkirchenrat Dr. Hans-Peter Hübner Zusatzpunkte für Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse bei der Schlüsselzuweisung für Kirchengemeinden an:

Zusatzpunkte für verbindliche Zusammenarbeit gemäß dem Kirchlichen Zusammenarbeitsgesetz (RS 315) könnten in folgenden Fällen gewährt werden. Ich nenne jetzt Beispiele. Sie sind noch nicht abschließend, sondern sind als Regelbeispiele zu verstehen:

- Kooperation durch die Bildung gemeinsamer Kirchenvorstände
- die Aufstellung eines gemeinsamen Haushaltsplanes
- strukturell sinnvolle gemeinsame Anstellungsträgerschaft für kirchengemeindliches Personal (z. B. zur Sicherung der Vertretung, gemeinsames Pfarrbüro)
- vertraglich gesicherte, nachhaltige Kooperationen mit diakonischen Trägern, anderen christlichen Konfessionen oder sonstigen Institutionen (z. B. zur gemeinsamen Nutzung von Gebäuden und Räumen)

Für solche Kooperationen soll es dauerhaft 5 Zusatzpunkte für jede beteiligte Kirchengemeinde geben.

Zusatzpunkte bei einem Zusammenschluss von Kirchengemeinden

Bei einem Zusammenschluss von Kirchengemeinden soll dafür dauerhaft ein Punktezuschlag in Höhe von 10 Punkten pro beteiligter Kirchengemeinde gewährt werden. Die bisherige Regelung, wonach Kirchengemeinden für eine Übergangszeit von fünf Jahren nach dem Zusammenschluss Schlüsselzuweisungen auf dem Niveau der Summe der Schlüsselzuweisungen der ehemals eigenständigen Kirchengemeinden erhalten, soll unberührt bleiben.

Inkrafttreten zum Haushaltsjahr 2019

Bei den skizzierten Neuregelungen, die ab dem Haushaltsjahr 2019 wirksam werden sollen, handelt es sich bisher nur um Vorschläge ... welche noch im Wege einer Änderung der Finanzausgleichsverordnung der Zustimmung von Landeskirchenrat und Landessynodalausschuss bedürfen. Eine entsprechende Beschlussvorlage ist in Vorbereitung.

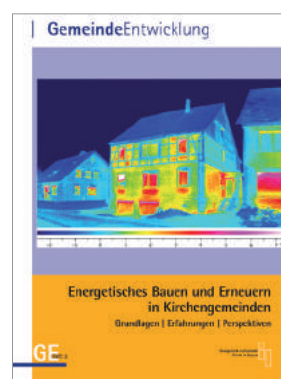
(aus dem Synodenprotokoll der Herbstsynode 2017 in Amberg)

Ausführliche Informationsbroschüren zu den Themen:

- Zusammenarbeit stärken
- Immobiliensicherung
- Energetisches Bauen und Erhalten
- Verwaltung

finden Sie als PDF unter

www.kirchenvorstand-bayern.de/material



Gemeinsam Gemeinde leiten – eine schöne und anspruchsvolle Aufgabe. Pfarrer und Pfarrerinnen und Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen wirken dabei zusammen. Jede und jeder mit seinen Gaben und Talenten, motiviert und gut unterstützt mit diesen Angeboten aus Einrichtungen der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern. Ob gedruckt oder online, fertig vorbereitet oder individuell gestaltet – wählen Sie aus, was zu Ihnen und Ihrem Kirchenvorstand passt:

www.kirchenvorstand-bayern.de

Die Online-Plattform für Themen rund um den Kirchenvorstand.

Newsletter „Der Kirchenvorstand“

„Ein Muss“ für jeden Kirchenvorstand. Gleich abonnieren, eine KV-Tasse gewinnen und weiterempfehlen. www.kirchenvorstand-bayern.de/der-newsletter

Tage der Kirchenvorstände in Bayern am 26.1. und 6.4.2019 in Fürth und Nürnberg

Amt für Gemeindedienst und Landeskirche laden zu einem großen Fest mit Impulsen und Austausch für die Kirchenvorstandsarbeit ein. Anmeldung ab 10. Dezember 2018 auf www.kirchenvorstand-bayern.de.

Das maßgeschneiderte Angebot: Ein Tag oder ein Kurzwochenende für ihren KV am Ort Ihrer Wahl

- **Kirchenvorstandsfachbegleitung aus dem Amt für Gemeindedienst**
Zum Beispiel zum Thema „UNSER Profil und UNSERE Konzentration – Gemeindeentwicklung mit PuK“ oder „Gelingende Kommunikation und kompetenter Umgang mit Moderation und Geschäftsordnung“ – das Thema bestimmen Sie. Unser Team begleitet. www.afg-elkb.de/kirchenvorstand
- **Gemeindeberatung aus der Gemeindeakademie Rummelsberg**
Neue Konzepte entwickeln, die Kräfte konzentrieren, nachbarschaftliche Zusammenarbeit ausbauen... Sie setzen das Thema. Ein Gemeindeberatersteam begleitet Sie. www.gemeindeakademie-rummelsberg.de/gemeindeberatung

Auf geht's ...! Ein Startwochenende für Kirchenvorstände

Die Menschen wahrnehmen und das, was sie von ihrer Kirchengemeinde brauchen, nachdenken, was bei Ihnen „dran“ ist, ein Team werden, einen Blick über den eigenen Kirchturm hinaus wagen ... Begleitet von einer Gemeindeberaterin/einem Gemeindeberater arbeiten Kirchenvorstände an diesen Themen und tauschen sich mit anderen Kirchenvorständen aus. Termine: 2.–4.3.2019, 23.–25.3.2019, 3.–5.5.2019. Kontakt: www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

„stark starten“ Seminartage für den neuen Kirchenvorstand

12 Wochenenden für Kirchenvorstände im Tagungshaus. Gestaltet von den Evang. Bildungszentren Bad Alexandersbad, Hesselberg und Pappenheim in Kooperation mit dem Amt für Gemeindedienst. Termine: Bad Alexandersbad: 15.–17.3., 5.–7.4., 3.–5.5., 26.–28.7., Hesselberg: 8.–10.3., 24.–26.5., 28.–30.6., 15.–17.11., Pappenheim: 17.–19.5., 12.–14.7., 13.–15.9., 1.–3.11. Kontakt: info@ebz-alexandersbad.de, info@ebz-hesselberg.de, info@ebz-pappenheim.de.

Be-GEIST-ert leiten

2 mal 2 Fortbildungsmodulen für Pfarrerinnen und Pfarrer gemeinsam mit der Vertrauensfrau oder dem Vertrauensmann oder einem anderen Mitglied des Kirchenvorstands: Geistliche Verantwortung und Umgang mit Vielfalt, Christusbruderschaft Selbitz und Amt für Gemeindedienst. Termine: 16.–19.5. und 17.–20.10.2019 Selbitz, 9.–12.1. und 14.–17.5.2020 Ottmaring. Kontakt: gemeindeentwicklung@afg-elkb.de.

Kurzimpuls: „Konstruktiv im Konflikt“

Eine knappe Einführung in konstruktive Konfliktverläufe mit einer kurzweiligen Übung durch eine Mediatorin, einem Mediator aus der AG Mediation in der ELKB. Kontakt: www.arbeitsstelle-kokon.de

Als Jugendliche/r im Kirchenvorstand

Ansprechpartner im Amt für Jugendarbeit: afj@ejb.de.

Tagungen für Vertrauensleute und ihre Stellvertreter in den Kirchenkreisen

Die jährliche Tagung für Austausch und Fortbildung inkl. Begegnung mit den Regionalbischöfinnen und Regionalbischöfen, Amt für Gemeindedienst. Termine: 11.–12.10.2019 München, 18.–19.10.2019 Ansbach-Würzburg Nord, 8.–9.11.2019 Bayreuth, 7.–8.2.2020 Nürnberg, 14.–15.2.2020 Regensburg, 13.–14.3.2020 Augsburg, 20.–21.3.2020 Ansbach-Würzburg Süd. Kontakt: gemeindeentwicklung@afg-elkb.de.

Qualifizierungskurs für Vertrauensleute und Kirchen- vorsteherinnen und Kirchenvorsteher:

Pilotkurs Gemeindekuratoren 2019/2020

4 Wochenendmodule auf dem Weg zur Ansprechperson der Kirchengemeinde mit eigenem Schwerpunkt im Auftrag des Kirchenvorstandes. Orientierungstag am 25.5.2019, Module 20.-22.9., 6.-8.12.2019 und 6.-8.3., 24.-26.4.2020 in Pappenheim.

Kontakt: gemeindeentwicklung@afg-elkb.de.

Gut beginnen! Tage für Dekanatsausschüsse

Mit der Gemeindeakademie Rummelsberg

www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Kirchenvorstand und Gottesdienst

- Seminare für Leselectoren, Abendmahlsausteilung und Gottesdienstberatung vor Ort.

Kontakt: luebke@gottesdienstinstitut.org

- Konzeptentwicklung für Gottesdienste mit Kindern.

Kontakt: susanne.haessler@afg-elkb.de.

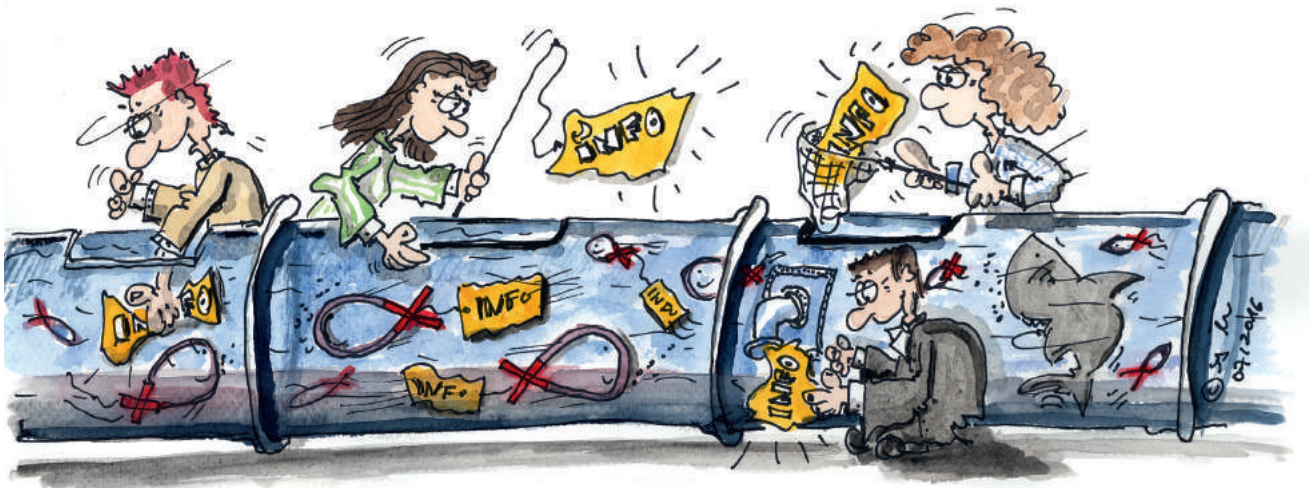
Tage für Kirchenvorstände (auch mehrere) oder den Dekanatsbezirk zu Themen vor Ort

Mit einem Team aus dem Amt für Gemeindedienst (mit Kirchenvorstandsfachbegleitung) oder der Gemeindeakademie (mit Gemeindeberatung) mit Methoden und Impulsen z.B. zu: „stark starten“, „Profil und Konzentration – was bedeutet das für uns und wie geht es weiter?“, „Den Sozialraum erkunden und mitgestalten“ oder „Nachbarschaftliche Zusammenarbeit“.

Kontakt: gemeindeentwicklung@afg-elkb.de.

Angebote der Evangelischen Bildungswerke vor Ort

Wenden Sie sich an Ihr Bildungswerk.

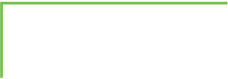


Angebote für die Startphase und darüber hinaus

Weitere Ansprechpartner für die Kirchenvorstandsarbeit finden Sie u.a. hier:

(aktualisiert auf www.kirchenvorstand-bayern.de, der Informationsplattform für Kirchenvorstände.

Amt für Gemeindedienst Nürnberg	0911 4316 260 gemeindeentwicklung@afg-elkb.de www.afg-elkb.de	Beratung KV und Ehrenamt Kirchenvorstandsfachbegleitung Klausurtag oder –wochenende Vertrauensleutetagung Seminare und Fortbildung
Amt für Gemeindedienst Nürnberg	0911 4316 0 www.afg-elkb.de	Altenheimseelsorge, Altersarbeit Besuchsdienst, Ehrenamt Missionarische Projekte Familienarbeit, Kontaktarbeit Kirche mit Kindern, Hauskreisarbeit Kirche Unterwegs, Kirchentag Frauenarbeit, Männerarbeit Öffentlichkeitsarbeit
Gemeindeakademie Rummelsberg	09128 9122 0 gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de	Gemeindeberatung Tagung für KV, Coaching Seminare und Fortbildung
Evang.-Luth. Kirche in Bayern	www.bayern-evangelisch.de www.elkb.de	Information, Intranet
Arbeitsstelle für konstruktive Konfliktbearbeitung Nürnberg	arbeitsstelle-kokon@ejb.de www.arbeitsstelle-kokon.de	Mediation und Seminare
Religionspädagogisches Zentrum Heilsbronn	www.rpz-heilsbronn.de	Beratung und Fortbildung
Kompetenzzentrum Fundraising Ansbach	www.fundraising-bayern.de	Beratung und Fortbildung
Amt für Jugendarbeit Nürnberg	afj@ejb.de www.ejb.de	Beratung
Gottesdienstinstitut Nürnberg	gottesdienstinstitut@t-online.de www.gottesdienstinstitut.org	Beratung und Fortbildung
Diakonisches Werk Nürnberg	info@diakonie-bayern.de www.diakonie-bayern.de	Beratung
Mission EineWelt Neuendettelsau	info@mission-einewelt.de www.mission-einewelt.de	Beratung
Evang. Bildungszentrum Bad Alexandersbad	info@ebz-alexandersbad.de www.ebz-alexandersbad.de	Seminare und Fortbildung
Evang. Bildungszentrum Hesselberg	info@ebz-hesselberg.de www.ebz-hesselberg.de	Seminare und Fortbildung
Evang. Bildungszentrum Pappenheim	info@ebz-pappenheim.de www.ebz-pappenheim.de	Seminare und Fortbildung
Evang. Tagungsstätte Wildbad Rothenburg	info@wildbad.de www.wildbad.de	Tagungsort und Seminare



Für Rückfragen stehen zur Verfügung:

Pfarrer Martin Simon

Referent für Gemeindeentwicklung und Kirchen-
vorstandsarbeit im Amt für Gemeindedienst,
Projektleitung Kirchenvorstandswahl.
gemeindeentwicklung@afg-elkb.de
Telefon 0911 4316 260

Kirchenrat Jörg Hammerbacher

Referat C.2.1 – Gemeindeaufbau und Gemeinde-
entwicklung im Landeskirchenamt,
Projektleitung Kirchenvorstandswahl.
joerg.hammerbacher@elkb.de
Telefon 089 5595 505

Rechtsreferent Johannes Bempohl

Referat E.1.1 – Rechts- und Strukturfragen der
Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke,
Kirchensteuer und Kirchensteuerämter.
johannes.bempohl@elkb.de
Telefon 089 5595 302

Diakon Herbert Kirchmeyer

Amt für Gemeindedienst, Öffentlichkeitsarbeit
und Werbemittel.
herbert.kirchmeyer@afg-elkb.de
Telefon 0911 4316 231

Praxisheft **Kirchenvorstand**

www.kirchenvorstand-bayern.de

