

Baustein 7	Bausteine für die Arbeit im GKR Herausgegeben vom Gemeindekolleg der EKM	
Thematischer Teil Seite 1 von 7	Gut zusammenarbeiten	

1. Zum Umgang mit dem Material

2. Grundsätzliches

3. Themen

- 3.1. Die Leitungsaufgaben des Gemeindekirchenrates
 - 3.1.1. Probleme erkennen
 - 3.1.2. Ziele formulieren
 - 3.1.3. Konkrete Schritte planen
 - 3.1.4. Entscheidungen treffen
 - 3.1.5. Arbeiten und Aufgaben delegieren
 - 3.1.6. Informieren
 - 3.1.7. Mitarbeitende motivieren
 - 3.1.8. Kontrollieren und auswerten
- 3.2. Die Zusammenarbeit im Gemeindekirchenrat
 - 3.2.1. Leitung vereinbaren und organisieren
 - 3.2.2. Die eigene Arbeit reflektieren
 - 3.2.3. Einander ein „Feedback“ geben

Achtung.

Die Ausgabe des Bausteins 7 finden Sie auch als ausdrückbare PDF-Datei auf der Internetseite

www.ehrenamt-ekm.de

Gedruckte Exemplare können Sie auch über das Gemeindekolleg der EKM in Neudietendorf beziehen:
Gemeindekolleg der EKM
Zinzendorfplatz 3
99192 Neudietendorf
Telefon (036202) 771790

4. Arbeitsblätter

- Abl. 01: Leitungsstile
- Abl. 02: Eine Mitarbeiterklausur planen
- Abl. 03: Feedback-Regeln
- Abl. 04: Feedback im Gemeindekirchenrat

1. Zum Umgang mit dem Material

In diesem Baustein finden Sie Hinweise und Anregungen, wie Sie die Arbeit innerhalb des Gemeindekirchenrates gut organisieren und eine Kultur des guten Miteinanders aufbauen können. Unter dem Titel „Gut zusammenarbeiten“ nimmt der Baustein aber auch das Verhältnis zwischen dem „Leitungsgremium“ Gemeindekirchenrat und den „Geleiteten“ – also den Mitarbeitenden – in den Blick. Welche Aufgaben muss der Gemeindekirchenrat auf seine Tagesordnung setzen, welche Strukturen muss er schaffen, welche Impulse geben, damit durch seine Leitung Menschen sich mit Engagement und Freude in die Gemeinde einbringen.

2. Grundsätzliches

In Artikel 24 der Verfassung der EKM¹ werden die Aufgaben des Gemeindekirchenrates benannt:

 (1) Der Gemeindekirchenrat ist im Rahmen der kirchlichen Ordnung dafür verantwortlich, dass die Kirchengemeinde ihre Aufgaben erfüllt. Er sorgt dafür, dass die Kirchengemeinde ihren Verpflichtungen nachkommt und ihre Rechte wahrt.

(2) Gemeinsam mit den Ordinierten und den anderen Mitarbeitern des Verkündigungsdienstes trägt der Gemeindekirchenrat Verantwortung für die reine Verkündigung des Wortes und die einsetzungsgemäße Feier der Sakramente, unbeschadet der besonderen Verantwortung der mit dem Pfarrdienst Beauftragten nach Artikel 18 Abs. 3.

(weiter siehe Seite 2)

¹ Die Verfassung tritt am 1. Januar 2009 in Kraft.

- ☞ (3) *Der Gemeindegemeinderat hat im Rahmen der kirchlichen Ordnung insbesondere folgende Aufgaben:*
- 1. Er trifft Entscheidungen über Fragen der Gestaltung der Gottesdienste, der liturgischen Handlungen sowie über die Gottesdienstzeiten.*
 - 2. Er wirkt beim Vollzug der Ordnung des kirchlichen Lebens mit.*
 - 3. Er ist verantwortlich für die Gestaltung des Gemeindelebens in den verschiedenen Arbeitsbereichen.*
 - 4. Er entscheidet über die Nutzung der kirchlichen Gebäude.*
 - 5. Er beauftragt Gemeindeglieder als ehrenamtliche Mitarbeiter und sorgt für ihre persönliche und fachliche Begleitung.*
 - 6. Er nimmt die Rechte der Kirchengemeinde bei der Besetzung der Pfarrstelle wahr.*
 - 7. Er stellt Mitarbeiter der Kirchengemeinde an oder wirkt bei der Anstellung der in der Kirchengemeinde tätigen Mitarbeiter mit. Er führt die Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde angestellten Mitarbeiter, sofern dies nicht durch dienst- oder arbeitsrechtliche Bestimmungen anders geregelt ist.*
 - 8. Er unterstützt die Mitarbeiter bei der Ausübung ihres Auftrages.*
 - 9. Er verwaltet das Vermögen der Kirchengemeinde und beschließt über den Haushalt.*
 - 10. Er ist dafür verantwortlich, dass die kirchlichen Abgaben erhoben sowie Kollekten gesammelt und ihrem Zweck entsprechend verwendet werden.*
 - 11. Er vertritt die Kirchengemeinde gerichtlich und außergerichtlich.*

Um die Vielzahl dieser Aufgaben bewältigen zu können, ist eine gute Zusammenarbeit der Gemeindegemeinderatsmitglieder eine wichtige Voraussetzung. Sie ergibt sich aber nicht automatisch. Ideen, Zeit und Kraft müssen investiert werden, damit aus den Einzelnen eine arbeitsfähige Gruppe wächst, die gemeinsam mehr bewirkt als jeder und jede Einzelne allein.

Dazu gehört, über die Ziele, die Inhalte, die Vorgehensweisen innerhalb der gemeinsamen Arbeit informiert zu sein und gleichberechtigt diese mitzubestimmen. Für eine solche Form der Zusammenarbeit und gegenseitigen Achtung müssen Strukturen entwickelt, Vereinbarungen getroffen und beides immer wieder im Arbeitsalltag des Gemeindegemeinderates überprüft und angepasst werden.

Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit sind:

- Verständigung über die gemeinsamen Leitungsaufgaben gegenüber der Kirchengemeinde
- Klärung der Funktionen und Rollen innerhalb des Gemeindegemeinderates
- Entwicklung einer guten Kultur des Miteinanders

3. Themen

3.1. Die Leitungsaufgaben des Gemeindegemeinderates²

Keine Gruppe, keine Organisation kann, wenn sie bestimmte Aufgaben erfüllen, bestimmte Ziele erreichen will, ohne Leitung leben. Der Gemeindegemeinderat leitet die Gemeinde – dazu gehört, dass er, wie andere Leitungsgremien auch, verschiedene Leitungsaufgaben wahrnehmen muss.

Vernachlässigt er auf Dauer eine, hat das Auswirkungen auf alle anderen – und damit auf die Ausstrahlung der Kirchengemeinde nach außen und das „Arbeitsklima“ innerhalb der Gemeinde, die Motivation der Mitarbeitenden u. a. m.

² Die hier aufgeführten Leitungsaufgaben orientieren sich an: Gäde, Ernst-Georg; Mennen, Claudia: Gemeinde leiten – aber wie? Werkbuch für Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände. Mainz 1995, 72 ff.

Folgende Leitungsaufgaben muss der Gemeindegemeinderat im Blick haben:

3.1.1. Probleme erkennen

Ein Problem liegt vor, wenn etwas nicht so ist, wie es sein sollte. Das hängt natürlich ganz eng mit den gesetzten Zielen zusammen. Wenn nicht klar ist, wo es hingehet, dann fällt es schwer festzustellen, ob etwas nicht so ist, wie es sein sollte.

Aufgabe des Gemeindegemeinderates ist es, rechtzeitig Probleme wahrzunehmen, die Ursachen zu erforschen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, einem Mangel oder Missstand abzuwehren.

Es gibt unterschiedliche Problemtypen:

<i>Aktuelle Probleme</i>	<i>Potentielle Probleme</i>	<i>Innovatorische Probleme</i>
<i>Beispiel: Ein Mitarbeiter ist erkrankt – dringende Arbeitsaufgaben können zurzeit nicht erledigt werden.</i>	<i>Beispiel: Der Altersdurchschnitt in der Kirchengemeinde liegt bei 58 Jahren – das wird langfristige Folgen für Arbeitsinhalte, Personalstellen u. v. a. m. haben.</i>	<i>Beispiel: Der GKR verändert den Gottesdienstplan. Das löst Unruhe in der Gemeinde aus.</i>
<i>Konsequenz: Es ist unmittelbares Handeln erforderlich.</i>	<i>Konsequenz: Potentielle Probleme müssen langfristig auf die Tagesordnung. Um sich ihnen zu stellen, braucht es Mut und langen Atem.</i>	<i>Konsequenz: Es müssen Strategien entwickelt werden, wie Veränderungen in und mit der Gemeinde diskutiert und vorbereitet werden können.</i>

3.1.2. Ziele formulieren

Die Verfassung der EKM regelt ganz allgemein die Aufgaben und Ziele der Arbeit des Gemeindegemeinderates. Die Herausforderung ist, die allgemeinen Ziele in gemeindegemeindefestspezifische Zielvorstellungen umzusetzen.

☉ Siehe dazu **Baustein 3: Für die Legislative planen**

Das Ziel muss klar sein, um die notwendigen personellen Kräfte und finanziellen Mittel, Ideen und Zeit zielgerichtet einzusetzen.

Ziele kann man auf zweierlei Weise definieren:

<i>Ziele vorgeben</i>	<i>Ziele vereinbaren</i>
<i>Jemand setzt ein Ziel fest. Alle anderen müssen dazu gebracht werden, dieses Ziel zu verwirklichen.</i>	<i>Ziele werden gemeinsam gefunden und beschrieben</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kann demotivierend wirken – wenn z. B. das Ziel abgelehnt wird, andere Ziele wichtiger erscheinen usw.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ziele entstehen aus einem wechselseitigen Arbeits- und Lernprozess</i> <i>Motivation, sich in das gemeinsam definierte Ziel mit den eigenen Möglichkeiten einzubringen</i>

3.1.3. Konkrete Schritte planen

Wenn klar ist, wohin es gehen soll, muss der Weg zum Ziel in planbare Schritte aufgeteilt werden.

☉ Siehe dazu **Baustein 5: Projekte planen und durchführen**

3.1.4. Entscheidungen treffen

Entscheidungen zu treffen – das gehört zum Alltag von Leitungsgremien. Wichtiges und Weitreichendes, aber auch Nebensächliches muss entschieden werden.

Besonders bei weitreichenden Entscheidungen, die vielleicht auch noch sehr kontrovers diskutiert werden, sollte nicht unter Druck entschieden werden. Es ist dann oft besser, eine Zweite Lesung durchzuführen.

Auf folgenden Wegen können Entscheidungen herbeigeführt werden:

Mehrheitsentscheidung	<p><i>Es wird abgestimmt. Die Stimmen werden gezählt. Je nach Thema und Verfahrensweise entscheidet die einfache Mehrheit oder die Zweidrittelmehrheit.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vorteil: Die Entscheidung kann relativ einfach erreicht werden.</i> • <i>Nachteil: Kirchliche Gremien haben damit oft Schwierigkeiten, weil es „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt.</i>
Konsens	<p><i>Entschieden wird erst, wenn alle einer Meinung sind</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vorteil: Die Gewinner-Verlierer-Konstellation ist vermieden. Es gibt damit die Chance, dass die Entscheidung auch von allen getragen wird.</i> • <i>Nachteil: Um zur gemeinsamen Entscheidung zu kommen, werden „faule Kompromisse“ geschlossen, die sich später als nicht tragfähig erweisen. Außerdem ist diese Form der Entscheidungsfindung sehr zeitaufwendig.</i>
Vetorecht	<p> <i>In Art. 28, Abs. 7 der Verfassung der EKM heißt es dazu: Der Vorsitzende und die ordinierten Mitglieder haben jeweils die Pflicht, Beschlüsse des Gemeindegremiums, die nach ihrer Einschätzung gegen Schrift und Bekenntnis oder die kirchliche Ordnung verstoßen, zu beanstanden. Bleibt der Gemeindegemeinderat bei seinem Beschluss, so hat der Vorsitzende unverzüglich den Superintendenten, das Kreis Kirchenamt und das Landes Kirchenamt zu unterrichten. Die Ausführung des Beschlusses ist ausgesetzt bis die Beanstandung einvernehmlich ausgeräumt ist oder das Landes Kirchenamt den Beschluss bestätigt oder aufhebt. Bei diesem Entscheidungsverfahren wird eine vom Gemeindegemeinderat getroffene Entscheidung durch eine Art Vetorecht des Vorsitzenden bzw. der ordinierten Mitglieder bis zur Bestätigung oder Aufhebung durch das Landes Kirchenamt ausgesetzt.</i></p>

3.1.5. Arbeiten und Aufgaben delegieren

Die Mitglieder des Gemeindegremiums können nicht alle Arbeiten selbst erledigen. Es ist deshalb notwendig, einzelne Aufgaben an andere zu delegieren.

Wenn Aufgaben delegiert werden, müssen die mit den Aufgaben Betrauten auch die notwendigen Befugnisse und die mit der Aufgabe verbundene Verantwortung übertragen bekommen. Wenn ein Gemeindegemeinderat Arbeiten und Aufgaben anderen überträgt, sie aber nicht mit den notwendigen Kompetenzen ausstattet, dann sind Ärger und Frustration vorprogrammiert.

Beispiel: Der Gemeindegemeinderat beschließt, die Arbeit der Kirchengemeinde im Internet zu präsentieren. Er beauftragt ein Team, dessen Mitgliedern er diese Aufgabe auch zutraut, mit der Erstellung und Pflege der Internetseite. Er gibt den Finanzrahmen vor – und er trifft „politische“ Entscheidungen – z.B. dass der Internetauftritt gemeinsam mit der katholischen Gemeinde angestrebt wird. Alle weiteren Entscheidungen zu Aufbau, Inhalt, Gestaltung gehören in die Hände derer, die die Aufgabe übernehmen.

- *Das entlastet die Arbeit im Gemeindegemeinderat. Die Aufgabe Internetpräsenz wurde verantwortlich abgeben.*
- *Das motiviert aber auch das Team, ganz eigenverantwortlich die Aufgabe zu lösen.*

Wenn Arbeiten delegiert werden, müssen einige Regeln beachtet werden.

<p><i>Inhaltlich klar formulieren, was delegiert werden soll ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist genau zu tun? • Was soll erreicht werden? • Was steht zur Verfügung? 	<p><i>Klären, an wen eine Aufgabe delegiert werden soll ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist der Mitarbeiter/die Gruppe in der Lage, die Aufgabe zu lösen? • Hat er/sie genügend zeitlichen Freiraum, um sich dieser Aufgabe zuzuwenden?
---	--

3.1.6. Informieren

Zur richtigen Zeit die richtigen Informationen zu erhalten ist wichtig, um als Einzelner oder als Gruppe einen guten Beitrag zur Erreichung vereinbarter Ziele bzw. zur Lösung von Aufgaben innerhalb der Kirchengemeinde zu leisten.

Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und zur Verfügung zu stellen ist eine zentrale Leitungsaufgabe. Die Informationen sollen den in der Gemeinde haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden helfen, das für ihre Arbeit und die Entwicklung von Ideen notwendige Wissen zu erhalten.

Folgende Informationsarten lassen sich unterscheiden:

- Informationen über den eigenen Arbeitsbereich
- Informationen über die anderen Arbeitsbereiche innerhalb der Kirchengemeinde
- Informationen über die Arbeit in der Region, dem Kirchenkreis, der Landeskirche
- Informationen über das Gesamtunternehmen Kirche
- Informationen über die Stellung der Kirche in der Gesellschaft

Für den Gemeindegkirchenrat ist es eine große Herausforderung, die Informationsweitergabe klug zu organisieren und nicht alle möglichen, sondern alle nötigen Informationen den Einzelnen jeweils zur Verfügung zu stellen. Ein differenziertes Informationssystem aufzubauen braucht Zeit. Aber der Einsatz lohnt sich!

- Wenn die Mitarbeitenden regelmäßig informiert werden, ist das auch Ausdruck der Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit.
- Ein formalisierter Ablauf der Informationsweitergabe entlastet die Leitung von der immer wieder neu zu treffenden Entscheidung: Wer muss jetzt welche Information erhalten?

Für den Aufbau eines Informationssystems muss geregelt sein:

1. Wer verteilt die Information? (damit auch Vertretung organisiert werden kann)
2. Wie ist der Informationsfluss? (damit kein Misstrauen entsteht, niemand das Gefühl hat, es werden ihm für seine Arbeit wichtige Informationen vorenthalten)

3.1.7. Mitarbeitende motivieren

Mitarbeitende sind dann motiviert, wenn

- ihre Arbeit anerkannt wird
- sie ihr Arbeitsfeld eigenverantwortlich gestalten können
- die Arbeit abwechslungsreich ist
- die Arbeit als Möglichkeit erlebt wird, als Persönlichkeit zu wachsen

☉ Siehe dazu: Baustein 4: Mitarbeitende gewinnen, begleiten, fördern

Der Gemeindegkirchenrat muss sich um diese Faktoren intensiv kümmern!

3.1.8. Kontrollieren und Auswerten

Das die Gemeinde leitende Gremium muss wissen, wie und was in der Gemeinde gearbeitet wird. Kontrolle ist dabei oft negativ besetzt, weil sie mit Misstrauen oder Gängelung gleich gesetzt wird. Dieser Eindruck wird sich verstärken, wenn Kontrollen eher zur Ausnahme gehören und der/die Kontrollierte sich bevormundet glaubt.

Dieser Eindruck wird nicht entstehen, wenn Kontrolle und Auswertung zu den ganz normalen Regularien in der Arbeit des Gemeindegremiums gehören.

- Mitarbeitende erhalten regelmäßig die Chance, ihre Arbeit im Gemeindegremium darzustellen.
- Bereits bei der Delegation einer Aufgabe auf Mitarbeitende oder eine Projektgruppe usw. wird auch der Zeitpunkt für eine Präsentation der geleisteten Arbeit vereinbart.

Eine so verstandene Kontrolle wird zum Lernprozess für beide Seiten, denn beide werden gemeinsam überlegen, wie die Arbeit noch verbessert werden kann:

- vielleicht ist eine Fortbildung für den Mitarbeitenden notwendig
- vielleicht müssen die technischen Hilfsmittel erneuert werden
- vielleicht muss eine Konzeption neu überlegt werden

3.2. Die Zusammenarbeit im Gemeindegremium

3.2.1. Leitung vereinbaren und organisieren

Das unter 3.1. Gesagte „Keine Gruppe, keine Organisation kann, wenn sie bestimmte Aufgaben erfüllen, bestimmte Ziele erreichen will, ohne Leitung leben“, trifft auch auf den Gemeindegremium selbst zu: Der Gemeindegremium wird durch die/den Vorsitzende/n und den/die Stellvertreter/in geleitet.

Deren Aufgaben sind in der Verfassung der EKM geregelt:

 *Art. 23 Abs. 2: Der Vorsitzende des Gemeindegremiums und die mit dem Pfarrdienst Beauftragten vertreten die Kirchengemeinde gemeinsam in der Öffentlichkeit. Die Führung der laufenden Geschäfte der Kirchengemeinde obliegt dem Vorsitzenden des Gemeindegremiums. Der Gemeindegremium kann im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden die laufende Geschäftsführung ganz oder teilweise einem Pfarrer der Kirchengemeinde oder einem anderen Mitglied des Gemeindegremiums übertragen.*

Die Verfassung sagt nichts über das „Wie“ der Leitung. Deshalb ist wichtig, sich im Gemeindegremium darüber zu verständigen, wie die Leitung im Gemeindegremium aussehen soll.

Natürlich ist der Leitungsstil in hohem Maße abhängig von der Leitungsperson (dem/der Vorsitzenden) bzw. dem Leitungsteam (Vorsitzende und Stellvertreter) und von der Situation derer, die im Gemeindegremium mitarbeiten.

☉ **Baustein 7 – Arbeitsblatt 1: Leitungsstile**

Das heißt: Es gibt keinen an sich guten oder schlechten Leitungsstil – eine gute Leitung ist immer da möglich, wo die persönlichen Interessen und Stile des Leitenden mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder des Gemeindegremiums im Einklang stehen.

3.2.2. Die eigene Arbeit reflektieren

Eine gute Zusammenarbeit im Gemeindegremium bedarf der Vereinbarung von bestimmten Regeln, die sinnvollerweise am Beginn der gemeinsamen Arbeit entwickelt und festgelegt werden.

Baustein 7	Bausteine für die Arbeit im GKR Herausgegeben vom Gemeindegremium der EKM	
Thematischer Teil Seite 7 von 7	Gut zusammenarbeiten	

☉ *Siehe dazu **Baustein 1: Aufgaben – Zuständigkeiten** (3.4. Sich auf gemeinsame Spielregeln einigen)*

In vereinbarten Abständen (Klausuren bzw. Rüstzeiten) wird es notwendig sein, kritisch und konstruktiv auf die laufende Arbeit des Gemeindegremiums zu schauen.

Es werden dabei zwei Richtungen besonders in den Blick kommen:

Wie läuft die Arbeit im Gemeindegremium selbst?

- **Zeitraum:** Damit sollte sich der Gemeindegremium einmal jährlich auseinandersetzen.
- **Vorgehen:** Die SPOT-Analyse ist methodisch eine gute Möglichkeit, die gemeinsame Arbeit zu reflektieren.

☉ *Siehe dazu **Baustein 3 – Arbeitsblatt II: SPOT-Analyse***

Wie nehmen die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden die Arbeit des Gemeindegremiums wahr? Wovon möchten sie den Gemeindegremium bestärken, aber auch: Was könnte oder sollte sich ändern?

- **Zeitraum:** Spätestens in der Mitte der Legislatur sollte der Gemeindegremium zu einem Gespräch einladen.
- **Vorgehen:** Wichtig ist, einen guten Ort und ausreichend Zeit für dieses Gespräch zu finden – z.B. im Rahmen einer Gemeindegremiumsklausur

☉ ***Baustein 7 – Arbeitsblatt 2: Eine Mitarbeiterklausur planen***

3.2.3. Einander ein „Feedback“ geben

Wenn wir mit anderen zusammen leben und arbeiten, meinen wir oft ziemlich genau zu wissen, was die jeweils anderen (z.B. auch von uns) denken, fühlen, wünschen. Aber oftmals liegen wir damit falsch. Wir vermuten Dinge, die eben nicht der Realität entsprechen. Diese Vermutungen „schweben“ im Raum, sie sind nicht wirklich zu fassen, aber bestimmen unbewusst unsere Gespräche und unser Verhalten. Die gemeinsame Arbeit kann so in Sackgassen geraten.

Ein Feedback bietet die Möglichkeit, dem jeweils anderen die eigenen Vermutungen und Beobachtungen zurückzumelden. Das Feedback kann eine wichtige Hilfe sein, dauerhaft eine gute Arbeitsatmosphäre im Gemeindegremium zu gestalten.

Beim Feedback gilt es, bestimmte Regeln zu beachten.

☉ ***Baustein 7 – Arbeitsblatt 3: Feedback-Regeln***

Es gibt sehr viele unterschiedliche Möglichkeiten, sich ein Feedback zu geben. Auf Arbeitsblatt 4 findet sich ein Vorschlag, wie man methodisch vorgehen könnte, wenn jeder jedem im Gemeindegremium ein Feedback gibt. Für ein solches gegenseitiges Feedback muss man Zeit einplanen.

Es ist von Vorteil, wenn jemand, der nicht Mitglied der Gruppe ist, das Gespräch leitet. Wenn das Feedback helfen soll, eine schon konfliktgeladene Situation im Gemeindegremium zu klären, dann sollte unbedingt ein Außenstehender die Arbeitseinheit leiten.

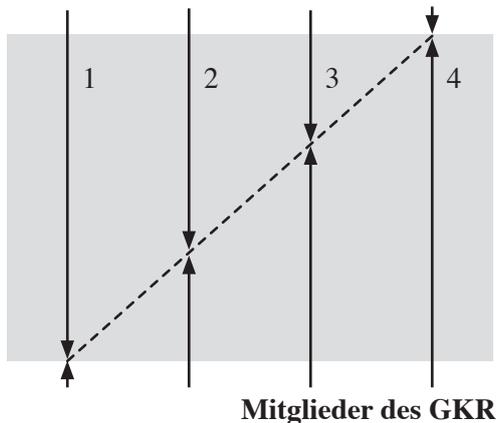
☉ ***Baustein 7 – Arbeitsblatt 4: Feedback im Gemeindegremium***

Arbeitsblatt 1: Leitungsstile

Wie sich Leitung gestaltet, hängt nicht nur von den Leitenden, sondern auch von den Geleiteten ab. Grundsätzlich kann jede Form von Leitung erfolgreich sein, wenn beide Seiten sich über Stil und Form verständigt haben und ihr zustimmen.

Grafisch lässt sich der Zusammenhang folgendermaßen darstellen:¹

Vorsitz

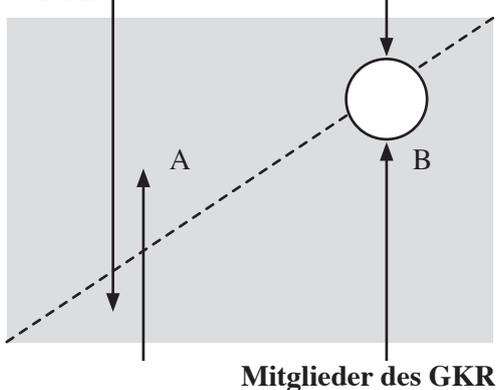


- (1) Der/die Vorsitzende entscheidet vieles allein.
- (2) Der/die Vorsitzende präzisiert das Problem, nimmt Vorschläge entgegen und entscheidet dann selbst.
- (3) Der/die Vorsitzende umreißt den Entscheidungsspielraum (Rahmen, mögliche Finanzen, Aufgabenstellung) und bittet die Mitglieder des Gemeindegremiums zu entscheiden.
- (4) Der/die Vorsitzende entscheidet nichts allein, die Mitglieder des Gemeindegremiums treffen alle Entscheidungen.

- Gemeint sind hier alle Entscheidungen, die sich aus der Führung der Geschäfte der Gemeinde ergeben, ohne dass sie laut Kirchengesetz der ausdrücklichen Zustimmung oder des Beschlusses des Gemeindegremiums bedürfen. Das betrifft nicht Entscheidungen zu Haushalt, Personal usw., für die laut Kirchengesetz ein Beschluss des Gemeindegremiums herbeigeführt werden muss.

Konflikte, Krisen und Verunsicherungen entstehen dort, wo sich die in einer Institution, Organisation oder Gruppe Arbeitenden nicht auf die Form und den Leitungsstil verständigt haben, sondern unausgesprochen davon ausgehen, dass alle unter Leitung das Gleiche verstehen. Grob gesagt, lassen sich zwei Konflikt- bzw. Verunsicherungssituationen beschreiben:

Vorsitz



- (A) Der/die Vorsitzende versteht sich eher wie unter (1). Die Mitarbeitenden wollen aber stärker partnerschaftlich zu Entscheidungen kommen. Hier sammelt sich Konfliktpotential!
- (B) Der/die Vorsitzende will großen Spielraum lassen, eher nur den Rahmen setzen (also wie in 3). Die Mitarbeitenden aber gehen von einer eher strafferen Leitung aus (wie z.B. in 2). Es entsteht ein Vakuum, das zu Verunsicherungen führt. „Wer ist hier jetzt eigentlich zuständig?“, dürfte in solchen Gruppen eine häufige Frage sein!

¹ Entnommen aus: Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach 1995, 447f.

Baustein 7	Bausteine für die Arbeit im GKR Herausgegeben vom Gemeindegremium der EKM	
Arbeitsblatt 2 Seite 1 von 2	Gut zusammenarbeiten	

Arbeitsblatt 2: Eine Mitarbeiterklausur planen

Ziel der Klausur ist es, die Zusammenarbeit von Gemeindegemeinderat und haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu thematisieren und mögliche und notwendige Veränderungen zu verabreden.

1. Begrüßung, geistlicher Einstieg, Vorstellung von Ablauf und Zielen

2. Die Zusammenarbeit bewerten – in Arbeitsgruppen

- a) Es werden Arbeitsgruppen gebildet.
AG 1: Gemeindegemeinderat
AG 2: haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter/innen
AG 3: ehrenamtliche Mitarbeiter/innen
Wenn die Gruppen 2 und 3 zu klein sind, bilden sie eine Arbeitsgruppe.
- b) Jeder erhält einen Fragebogen und füllt diesen zunächst allein aus. Auf einer Skala von 1 bis 10 notiert er zunächst seine Ansicht.
- c) Nun werden in der jeweiligen Gruppe die Punkte auf einem Flipchart zusammengetragen.
- d) Das Ergebnis wird diskutiert.

Was in der Arbeitsgruppe diskutiert wird, bleibt in der Gruppe und wird nicht veröffentlicht.

3. Die Ergebnisse gemeinsam diskutieren – im Plenum

- a) Die Flipcharts aus allen Arbeitsgruppen werden aufgehängt. Alle haben genügend Zeit, die Ergebnisse zunächst stillschweigend zur Kenntnis zu nehmen.
- b) Danach werden die Einzelergebnisse diskutiert.
 - Wo gibt es große Abweichungen?
 - Wo liegen die Ursachen für diese unterschiedliche Bewertung?
 - Welche Bereiche sind sehr negativ beurteilt worden?
 - Lassen sich hier einzelne Punkte konkretisieren?
 - Was bewerten alle gleich positiv?

4. Veränderungen für die Zukunft notieren – in Arbeitsgruppen

- a) In den Arbeitsgruppen wird die Plenumsdiskussion ausgewertet.
 - Was hat uns überrascht?
 - Was war wichtig?
 - Was haben wir über die anderen erfahren?
 - Hat sich an unseren Einschätzungen etwas geändert?
 - Was wünschen wir uns als Gemeindegemeinderat bzw. Mitarbeitende für die weitere Zusammenarbeit? (wird auf einem Flipchart notiert)

5. Verabredungen für die weitere Zusammenarbeit treffen – im Plenum

- a) Die Gruppen teilen sich ihre gegenseitigen Wünsche mit.
- b) Es werden Ideen und Vorschläge zur Umsetzung dieser Wünsche gesammelt und verabredet, wie und wann durch wen diese umgesetzt werden.

	Bausteine für die Arbeit im GKR Herausgegeben vom Gemeindegremium der EKM	Baustein 7
	Gut zusammenarbeiten	

Fragebogen für Arbeitsschritt 2 – für die Mitglieder im Gemeindegremium¹

Die durch uns formulierten Ziele sind	unklar					klar				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Die von uns erteilten Befugnisse sind im allgemeinen	unzureichend					angemessen				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Den Mitarbeitenden gegenüber sind wir	eher misstrauisch					eher vertrauensvoll				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Als gemeindegreifendes Gremium sind wir	kein Vorbild					durchaus vorbildhaft				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Den Mitarbeitenden geben wir Feedback	so gut wie nie					regelmäßig				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gute Leistungen erkennen wir an	eigentlich nie					regelmäßig				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fehlern und Rückschlägen begegnen wir	vernichtend					verständnisvoll				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Wir legen auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden	keinen Wert					großen Wert				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Die Mitarbeitenden werden von uns	ungenügend informiert					ausreichend informiert				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fragebogen für Arbeitsschritt 2 – für die Mitarbeitenden

Die uns vorgegebenen Ziele sind	unklar					klar				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Die uns erteilten Befugnisse sind im allgemeinen	unzureichend					angemessen				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Wir erleben den GKR uns gegenüber als	eher misstrauisch					eher vertrauensvoll				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Für uns ist der GKR als Leitungsgremium der Gemeinde	kein Vorbild					durchaus vorbildhaft				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Wir erhalten durch den GKR Feedback	so gut wie nie					regelmäßig				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Unsere Leistungen werden anerkannt	eigentlich nie					regelmäßig				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fehlern und Rückschlägen unsererseits begegnet der GKR	vernichtend					verständnisvoll				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Der GKR legt auf unsere Aus- und Weiterbildung	keinen Wert					großen Wert				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Die uns zugänglichen Informationen sind	ungenügend					ausreichend				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1 Der Fragebogen orientiert sich an: Ernst-Georg Gäde; Claudia Mennen: Gemeinde leiten – aber wie? Mainz 1995, 68 ff.

Arbeitsblatt 3: Feedback-Regeln

So funktioniert Feedback: Eine Person A ist bereit, von einer Person B ein Feedback entgegenzunehmen. Joe Luft und Harry Ingham haben im sogenannten „Johari-Fenster“ dargestellt, worauf sich dieses Feedback nun konzentrieren sollte:

Verhaltensbereiche, die		mir selbst	
		bekannt	unbekannt
anderen	bekannt	Öffentliche Person (1)	Blinder Fleck (3)
	unbekannt	Privatperson (2)	Unbekanntes (4)

- (1): Das ist der Bereich des gemeinsamen Wissens. Man kennt sich selbst und die anderen kennen einen.
- (2): Das ist der Bereich der Zurückhaltung. Manches, was man von sich selbst kennt, macht man den anderen nicht ohne Weiteres zugänglich.
- (3): Das ist der Blinde Fleck: Das ist der Bereich, den man nicht selbst, sondern den andere mit ihrem Blick von draußen entdecken.
- (4): Das ist der Bereich des Unbewussten: Weder man selbst noch andere haben hier einen direkten Zugang.

Achtung: Ein gutes Feedback konzentriert sich auf den Bereich 3!

Und so sollte ein Feedback formuliert sein:

- beschreibend statt urteilend
- verständlich statt rätselhaft
- erbeten statt aufgezwungen
- annehmbar statt verletzend
- wechselseitig statt einseitig
- klar statt nebulös
- konkret statt allgemein
- kritisch statt beschönigend
- korrigierbar statt absolut
- kurz statt langatmig

Am Ende eines Feedbacks hat jeder und jede das Recht zu sagen:

Ich danke dir, dass du mir das gesagt hast, und: Ich bin nicht auf der Welt, so zu werden wie du mich haben willst.



Arbeitsblatt 4: Feedback im Gemeindegremium

A) Theoretische Einführung in das Feedback: Regeln und Funktion

- Präsentation des Johari-Fensters
- Visualisierung der Feedback-Regeln am Flipchart

B) Wichtige Hinweise zur Durchführung

Auf Folgendes muss hingewiesen werden:

- Ein Feedback gibt man nicht anonym.
- Jede und jeder ist auf Feedback angewiesen.
- Jeder sollte sein Feedback anderen zur Verfügung stellen, um selbst Feedback zu bekommen.
- Im Feedback muss deutlich formuliert sein:
 - *Wer* hat welche Erwartungen?
 - *An wen* richten sich diese?

C) Feedback im Gemeindegremium

Einladung zu einem schriftlichen Einzelfeedback (60 min)

- Dazu bereitet jeder eine Feedback-Wandzeitung für sich vor (A3-Blatt)

Name		
Tue mehr ...	Tue weniger ...	Behalte bei ...
- ...	- ...	- ...
- ...	- ...	- ...

- Alle sind eingeladen, dem jeweils anderen ein Feedback zu geben (Jeder sollte jedem etwas auf das Blatt notieren. Allerdings müssen nicht zwangsweise alle drei Spalten jeweils bedient werden.)
- Jede Notiz auf der Feedback-Wandzeitung eines anderen muss mit dem Namen des Schreibers versehen sein.

Rückkehr ins Plenum. Jeder nimmt die eigene Feedback-Wandzeitung zur Kenntnis.

- 1. Runde: Verständnisrückfragen: Das verstehe ich inhaltlich nicht ...
- 2. Runde: Jeder äußert sich zu seinem Feedbackbogen, und zwar nur zu höchstens zwei Äußerungen:
 - a) Damit kann ich sehr viel anfangen (das stößt bei mir auf große Resonanz – positiv oder negativ) ...
 - b) Damit kann ich wenig/gar nichts anfangen ...

Das Feedback bedeutet:

- Einzelarbeit (20 min) unter der Fragestellung: Für meine Rolle im Gemeindegremium bedeutet das Feedback ... Aus dem Feedback ziehe ich die Schlussfolgerung ...
- Veröffentlichung der Schlussfolgerung im Plenum