

## **Sechs Bausteine für die Arbeit in Visitationskommissionen und –gruppen auf den Ebenen der Kirchenkreise und Propsteien der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland**

Die folgenden Bausteine wollen neben der Arbeitshilfe eine praktische Unterstützung für die Visitation sein. Damit richten sie sich auch an die zu visitierenden Kirchengemeinden und Werke.

Es dient dem Gelingen der Visitation als Kommunikation unter gleichberechtigten Partnern, wenn mit den gegenseitigen Erwartungen transparent umgegangen wird (Vgl. dazu besonders I. und VI.). Gleichzeitig schafft es Vertrauen, wenn alle Beteiligten am Visitationsgeschehen einig darüber sind, auf welche Weise was miteinander bedacht und ins Gespräch gebracht wird.

Im Hinblick auf die Zahlen und statistischen Angaben, die für die Kenntnis der besuchten Gemeinde oder Einrichtung von Belang sind, wird davon ausgegangen, dass diese in einem kurzen Revisionsbericht<sup>1</sup> vor der Arbeit am Eröffnungsbericht zusammengestellt wurden.

### **I. Sieben Leitfragen zur Erarbeitung eines Eröffnungsberichtes**

Es wird nicht erwartet, dass alle Fragekomplexe ausführlich zu beantworten sind. Die folgenden Hinweise verstehen sich als Unterstützung zur Abfassung des Berichtes in seinem grundsätzlichen Teil. Der Eröffnungsbericht soll konzentrierten Einblick in die konzeptionellen Grundentscheidungen der Kirchengemeinden bzw. Einrichtungen geben. Zur sinnvollen Konzentration eines solchen Berichtes gehört die Entscheidung der Visitierten, die Fragen exemplarisch zu bearbeiten und dadurch das in den Vordergrund zu stellen, was ihnen besonders wichtig ist.

Um die Arbeit am Bericht zur Eröffnung der Visitation für die Visitierten zu erleichtern, werden sieben Leitfragen vorgeschlagen.

*1. Welches Leitbild bestimmt Sie? Steht dieses Leitbild in Verbindung zu dem regionalen Kontext? An welchem Anspruch wollen Sie gemessen werden? Wie gelingt es, das Leitbild in der Arbeit wirksam werden zu lassen?*

Vielleicht gehört Ihr/ e Gemeinde/ Kirchenkreis/ Werk/ Einrichtung/ Arbeitsfeld zu denen, die einen Leitbildprozess durchgeführt haben. Sie unterstützen die Arbeit der Visitationsgruppe, wenn Sie Erläuterungen zur Entstehung des Leitbildes geben. Wenn Sie Dokumente dieses Prozesses dem Bericht beigelegt und über Erfahrungen der Leitbildumsetzung berichten, erhält die Visitationsgruppe einen lebendigen Einblick in die Ansprüche, die Sie an Ihre Arbeit stellen.

Wenn Sie kein Leitbild erarbeitet haben, bitten wir Sie, darüber Auskunft zu geben, an welchen Bildern und Vorstellungen Sie Ihre Arbeit ausrichten.

*2. Wie erreichen Sie die Adressaten Ihrer Arbeit? Wie gelingen Kommunikationsprozesse und wie kann ihre Durchlässigkeit und/ oder ihre Transparenz gefördert werden?*

Diese Frage lädt ein, das Augenmerk auf die Informations-, Abstimmungs- und Kooperationsprozesse in Ihr/ e Gemeinde/ Kirchenkreis/ Werk/ Einrichtung/ Arbeitsfeld zu lenken. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn Sie diesen Aspekt nach einer intensiven Diskussion in Ihrem Leitungsgremium beschreiben.

Nehmen Sie sich bitte Zeit, um beispielsweise über folgende Fragen nachzudenken:

- Welche formalisierten Kommunikationswege (Dienstbesprechungen/Gemeindebriefe/Schaukasten u.a.) gibt es und welche haben Priorität?
- Wer ist verantwortlich für den Informationsfluss (Bring- und Holschuld)?

---

<sup>1</sup> Siehe dazu unter V.!

- Wie sichern Sie die zielgerichtete Kommunikation?
- Welche informellen Kommunikationsräume gibt es und wie wirken sie sich aus?

3. *Welche Kriterien und Indikatoren (Qualität und Quantität) gibt es für die Arbeit? Wie werden diese geprüft und in welchen Abständen geschieht das?*

In unserer kirchlichen Kultur leben wir häufig unter der Voraussetzung eines stillen Einverständnisses darüber, was „gut und richtig“ ist. Mit dieser Frage wird angeregt, einerseits die stillen Übereinkünfte der Qualitätssicherung zu benennen (z. B. gehören Besucherzahlen/ Räumlichkeiten/ Uhrzeit als harte Faktoren genauso dazu wie das organisierte verbale Feedback, die informelle Rückmeldung einzelner, oder Aussagen wie „richtig“ ist, wenn ...). Andererseits gibt es vielleicht Kirchenkreise und Einrichtungen, die feste Kriterien der Quantitäts- und Qualitätssicherung beschrieben haben. Bitte benennen Sie diese in diesem Abschnitt.

4. *Wie werden die vorhandenen Ressourcen beschrieben und eingesetzt?*

Es geht um die Frage: Wer sind wir und was haben wir? Allerdings - Zahlen an sich sagen gar nichts! Diese Fragestellung regt an, die Bewertung der messbaren Faktoren wie z. B. Mitglieder-, Finanz- und Gebäudesituation wie der weichen Faktoren z. B. den Grad der Ehrenamtlichkeit, der Akzeptanz in der Kommune und die Lebendigkeit des Erscheinungsbildes in den Blick zu rücken.

- Was unterstützt unsere Arbeit?
- Was behindert die Arbeit?
- Was wünschen wir uns für die Zukunft?

5. *Wo sehen Sie die aktuellen Herausforderungen für Ihren Arbeitsbereich und wie wollen Sie diese angehen? Welche Bereiche sollen in der Visitation exemplarisch betrachtet werden?*

Welche besonderen Herausforderungen lagen in den letzten 12 Monaten? Wie schlugen diese sich auf Ihre Arbeit nieder? Auf welchem Wege identifizieren Sie Herausforderungen? Stimmen Sie sich mit anderen z. B. im Kirchenkreis über Ihre Sicht ab? Wenn ja – wie geschieht das?

6. *Welche Schwerpunkte setzen Sie und in welchen Schritten gehen Sie diese an?*

Unter Schwerpunktsetzung werden die Maßnahmen und Vorhaben verstanden, mit denen z. B. ein beschlossenes Leitbild (siehe unter 1.) umgesetzt werden soll.

- Wer entscheidet bei Ihnen über die Schwerpunkte der Arbeit und in welchem Verfahren geschieht dies?
- Wie bearbeiten Sie Ihre Schwerpunkte? Verabreden Sie Umsetzungsschritte und –zeiträume?
- In welchem Zusammenhang stehen Ihre Arbeitsschwerpunkte zu den aktuell identifizierten Herausforderungen?

7. *Was wird besonders strittig diskutiert; welche Themen sind besonders konfliktträchtig?*

Zu den besonderen Herausforderungen und Schwerpunkten der Arbeit kann es gehören, dass sie besonders konfliktträchtig sind.

- Welche Themen sind bei Ihnen besonders konfliktreich?
- Bisweilen gibt es auch Themen, die nicht besprochen werden, aber permanent im Raum mitschwingen. Welche Themen sind das bei Ihnen? Was hindert daran, diese Themen offen anzusprechen?

*Schlussbemerkung:* Die Visitationsgruppe erwartet keinesfalls eine umfängliche Antwort aller Fragen. Sie möchte aus diesem Bericht wahrnehmen können, wie Sie Ihre allgemeine Situation, Ihr Arbeitsfeld und Ihre Ressourcen einschätzen. Wir hoffen, dass die sieben Themenfelder Ihnen bei der Abfassung des Eröffnungsberichtes hilfreich sind. Gleichzeitig besteht selbstverständlich die Möglichkeit, auch andere Themen als die in den 7 Fragen angeführten in dem Bericht aufzunehmen. Ein Bericht im Umfang von ungefähr 4 bis höchstens 6 DIN-A-4 Seiten ist von der Visitationsgruppe gut auswertbar.

## II. Hinweise für das Mitwirken fachkundiger Menschen in Visitationsgruppen und –kommissionen

In diesem Abschnitt sollen einige Hinweise für die punktuelle Hinzuberufung weiterer Personen in die Visitationsgruppen gegeben werden. Bitte berücksichtigen Sie die Regelungen zur Hinzuberufung in der Visitationsordnung § 9 (2), bei der Einladung zu einer ordentlichen und beratenden Mitarbeit. Insbesondere kann dies bei anlassbezogenen Visitationen, Visitationen mit Schwerpunktsetzungen und Arbeitsfeldvisitationen hilfreich sein. Die Visitation erhält besondere Anregungen durch den Blick von außen. Grundsätzlich kann dieser Blick von Menschen aus anderen Kirchenkreisen, von Vertretern anderer Konfessionen und auch von Konfessionslosen eingetragen werden. Es geht um einen unbefangenen Blick dessen, der selbst wenige Eigeninteressen in das Visitationsgeschehen einbringt.

Menschen mit direkten kirchlichen Funktionen in Bezug auf die Visitierten sollten *nicht* hinzu gebeten werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Personengruppe schon in der Visitationsgruppe vertreten ist.

Folgende Gesichtspunkte können für Entscheidungen eine Rolle spielen:

- Es sollten Menschen aus einem anderen Bereich mit Erfahrungen in einem vergleichbaren Arbeitsfeld mitwirken können (z. B. KiTa).
- Bei Visitationen von Kirchengemeinden sollte immer überlegt werden, ob einzelne Vertreter der Kommune eingeladen werden.
- Besonders bei Visitationen von Einrichtungen und Werken sollten auch Vertreter der Zielgruppen dieser Arbeit einbezogen werden.
- Da, wo Menschen mit besonderer Fachkompetenzen eingeladen werden, sollte bedacht werden, dass auch dann das Ganze der visitierten Einheit im Blick bleibt – Visitation als Begleitung und Impulsgeberin ist mehr als ein Fachgespräch. Das heißt – weniger ist an dieser Stelle häufig mehr.
- Für alle Hinzuberufungen ist wichtig, dass bei den geladenen Personen eine grundsätzliche Akzeptanz gegenüber dem Auftrag der Kirche besteht. Es geht um den wohlwollenden hilfreichen Blick, der ohne diese Akzeptanz kaum gegeben ist.

Grundsätzlich gilt, dass die Vorauswahl der Personen mit ihren spezifischen Kompetenzen und Perspektiven sich auf das Visitationsgeschehen und -ergebnis auswirkt. Dies sollte die Entscheidungen zur Einladung mit berücksichtigen.

## III. Chance und Falle der begleitenden Kommunikation – Ein Appell für die Ambiguität<sup>2</sup> als Grundhaltung

Was an dieser Stelle bedacht werden soll, ist eine Grundhaltung, die in jedem Begleitungsprozess bedacht werden soll. Ein verbreitetes Beispiel, das den Einstieg in diesen Themenkomplex erleichtert, sei an den Anfang gestellt:

Elke begleitet den Großvater in seine Heimatstadt Mühlheim. Nach drei Tagen kommt bei Ihren Eltern ein Brief an. In dem steht:

„Opa ist an der Ruhr erkrankt.“

Zwei Interpretationen sind möglich: Opa hat die Ruhr (A) oder er ist in dem Ferienhaus, das in Mühlheim am Ufer der Ruhr liegt, krank geworden (B).

Dieses Phänomen ist uns allen auch aus Witzen bekannt – Worte sind nun einmal mehrdeutig.

Während der Witz von dieser Mehrdeutigkeit lebt, kann sie besonders im Fall der Kommunikation mit Kontroversen schnell zum Konflikt führen. Dass Visitationen dieses Potential besitzen, dürfte unwidersprochen sein. Gleichzeitig ist der Visitationsgruppe die Hauptverantwortung für den gelingenden Kommunikationsprozess anvertraut.

In der Mediation bedeutet Ambiguitätsakzeptanz die Bereitschaft, auch zwei oder mehr gegensätzliche Schilderungen eines Sachverhaltes zu tolerieren. Das gilt für unsere Wahrnehmung: Sie ist bei mehreren Beteiligten auch mehrperspektivisch. Die unterschiedliche Perspektiven haben in der Regel auch ihre Berechtigung.

---

<sup>2</sup> **Ambiguität:** lat. "ambo" – beide und „ambiguus“ – doppeldeutig oder eben auch vieldeutig

Schon bei kleinen Kontroversen neigen wir dazu, uns einer „Partei“ näher als der anderen zu fühlen. Für einen ergebnisoffenen Kommunikationsprozess bedarf es aber einer gewissen Distanz und der Bereitschaft, das eigene „parteiisch werden“ zu reflektieren und kritisch zu überprüfen.

Parteinahme liegt im Begleiter selbst begründet. Es wird in ihm etwas angerührt, was ihn parteiisch werden lässt. Sehr häufig laufen derartige Prozesse unbewusst ab und haben dann – leider – auch unbewusste Macht über das Geschehen.

Wie kann ich nun als Moderator/ Gesprächsleiter meine Ambiguitätstoleranz wahren?

Eigentlich ganz einfach: Indem ich aufmerksam zuhöre und wahrnehme und so mich ganz auf den oder die anderen einlasse. Folgende Regeln können dabei helfen:

1. Ich höre aufmerksam zu.
2. Ich konzentriere mich auf das, was ich beobachte.
3. Ich trenne Beobachtung von Bewertung.
4. Ich vermeide Interpretationen des Wahrgenommenen.
5. Ich frage nach und begründe meine Frage.
6. Ich bleibe beim Thema.
7. Ich Sorge dafür, dass alle aussprechen können.
8. Ich selbst halte mich kurz in meinen Beiträgen.
9. Ich vermeide in meinen Beiträgen Verallgemeinerungen (immer, ständig, alle) und Killerphrasen (Sie wissen doch wie ich ...).
10. Ich räume emotionalen Störungen den Vorrang ein.

So kann es gelingen, einen Kommunikationsprozess offen zu halten. Wenn die Gesprächsleitung allen Teilnehmenden gegenüber „unparteiisch/ überparteiisch“ bleibt, ist ein erster Schritt für ein „win-win“-Ergebnis für alle getan. Auch hier liegt also wieder eine hohe Verantwortung bei der Visitationsgruppe.

#### **IV. Vorschlag zur Struktur eines Visitationsberichtes**

Auch an dieser Stelle gilt: Jede Visitationskommission ist frei in der Entscheidung, wie sie von ihrem jeweiligen Visitationsprojekt berichtet. Gleichzeitig besteht ein Interesse für die auswertende Arbeit mit den Berichten aus den Kirchenkreisen, dass eine vergleichbare Berichtsstruktur diese Arbeit erleichtert. Wenn die ersten Erfahrungen mit Visitationen nach der neuen Visitationsordnung vorliegen, wird die Frage des Berichtswesens noch einmal überprüft.

Der Aufbau und Charakter des Berichtes erzählt etwas von der Kultur des Visitationsgeschehens.

Für den Visitationsbericht wird folgender Dreischritt vorgeschlagen:

- Beobachtung der aktuellen Lebenssituation
- Identifikationen der Herausforderung
- Überlegungen zur Weiterarbeit

Im ersten Schritt kommt es auf die nicht bewertende Beobachtung an. Was nehmen die Besuchenden wahr? Hier sind die Hinweise aus dem Abschnitt III. hilfreich. Dieser erste Schritt entscheidet maßgeblich, von welchem Geist die Visitation geprägt ist. Haben die Besuchenden den Eindruck, vorbehaltlos und wertschätzend wahrgenommen zu werden, entsteht eine gute Grundlage für das weitere Gespräch.

Im zweiten Schritt bietet die Visitationsgruppe bzw. einzelne Mitglieder derselben den Besuchenden ihre Deutung, ihre Erklärung und die fachliche Einschätzung der wahrgenommenen Situationen an. Es sind Angebote – keine Forderungen, es ist der wertvolle Blick von außen. Der sieht ganz sicher nicht alles, er sieht aber das, was die Drinnen teilweise nicht sehen können. Eine hilfreiche Form der Gesprächseröffnung zu den identifizierten Herausforderungen ist die Frage, weniger die apodiktische Feststellung. „Könnte es sein, dass ...?“ Bewertungen mit „gut“ oder „schlecht“, „richtig“ oder „falsch“ können Ausdruck einer Kommunikation sein, die nicht mehr „auf Augenhöhe“ geführt wird.

Im dritten Schritt werden mit den Überlegungen zu Weiterarbeit einerseits wertschätzende Ermutigungen ausgesprochen, auf dem einen oder anderen Weg weiter zu gehen.

Überlegungen zur Weiterarbeit sind andererseits Hinweise auf Alternativen zur bisherigen Arbeit. Ob diese angebotenen Alternativen tatsächlich bessere Wege sind als das bisherige Verfahren, kann niemand mit Sicherheit sagen. Deswegen ist es auch an dieser Stelle häufig förderlicher, von Alternativverfahren als von „besseren Verfahren“ zu sprechen. Erfahrungen mit der Arbeit an best-practice-Modellen haben gezeigt, dass das Gelingen an einem Ort noch lange nicht das am anderen garantiert. Die örtlichen und personellen Aspekte haben eine größere Bedeutung als allgemein angenommen.

Für die Empfehlungen zur Weiterarbeit gilt: Die Fachleute für den konkreten Ort und die konkrete Situation sind die Besuchten. Visitationsgruppen sind eingeladen, ihre Überlegungen für die weitere Arbeit ihren Kirchenkreisleitungen zu unterbreiten.

## **V. Vorschlag zur Strukturierung eines Revisionsberichts von Kirchengemeinden und -kreisen**

Für Kirchengemeinden soll die Mehrheit der Daten in den Kirchenkreisämtern vorliegen und von dort abrufbar sein.

Es ist für die visitierten Kirchengemeinden und Kirchenkreise und ihre Gremien hilfreich, wenn sie die Angaben ihrer Kreiskirchenämter und die eigenen Antworten in den Konsequenzen für die eigene Arbeit bedenken.

Anbei 10 Fragen für die Visitation eines Kirchenkreises:

1. Wie sieht Ihre mittel- und langfristige Finanz- und Stellenplanung aus? Wie wird mit Stellenüberhängen umgegangen?
2. Wie viele refinanzierte Stellen im Verkündigungsdienst gibt es im Kirchenkreis?
3. Wie sieht das Verhältnis der ordinierten und der nichtordinierten Mitarbeitenden in Ihrem Kirchenkreis aus?
4. Wie viele Kirchengemeinden in Ihrem Kirchenkreis können auch nach Auszahlung der durch Rechtsanspruch gesicherten Finanzmittel ihren Haushalt nicht ausgleichen? Welche Ursachen für diese Situation erkennen Sie?
5. Welche Kriterien wenden Sie bei der Vergabe von Mitteln aus dem Strukturfonds an?
6. Wofür wird der Kirchenkreisanteil verwendet (z.B. Diakonie / Verwaltung / andere Schwerpunkte)? Welche Aufgaben sind gewachsen, welche können Sie nicht mehr finanzieren?
7. Wie gehen Sie in den kreiskirchlichen Gremien mit der Personalkostenrücklage um? Wie die Höhe der Rücklage und ihre Verwendung im Haushalt transparent dargestellt? Wenn NEIN, begründen Sie bitte, warum nicht.
8. Wie viele Kirchengemeinden in Ihrem Kirchenkreis haben  
weniger als 100 Mitglieder,  
weniger als 300 Mitglieder,  
weniger als 600 Mitglieder,  
weniger als 1000 Mitglieder?
9. Wie ist die Entwicklung der Gemeindegliederzahlen in den letzten zehn Jahren zu beschreiben? Welche Entwicklungen erwarten Sie für die kommenden fünf Jahre?
10. Wie hat sich die Einwohnerzahl Ihres Kirchenkreises in den letzten zehn Jahren entwickelt?

## **VI. Hinweise zur Auswertung der kreiskirchlichen Visitationsberichte durch die Visitationsgruppen der Propsteien**

Die Visitationsgruppen in den Propsteien stehen vor der Aufgabe, aus den Berichten der kreiskirchlichen Visitationen das zu ziehen, was für die eigene Visitationsaufgabe und die Arbeit der landeskirchlichen Kommission von Belang ist. Das heißt, dass sie bei der Auswertung der kreiskirchlichen Visitationsberichte auf zwei Systeme blicken:

1. In der Perspektive des Visitationsberichtes der kreiskirchlichen Kommission wird ihr eine Gemeinde/ eine Einrichtung vorgestellt.
2. Gleichzeitig gibt der von der Visitationskommission im Kirchenkreis gefertigte Bericht Einblick in das Selbstverständnis der Visitationskommission und ihre Arbeitsweise (Visitation der Visitation).

Diese Doppelstruktur muss um der Klarheit willen streng im Blick behalten werden.

Es wird angeregt, dass die Visitationsgruppen auf Propsteiebene sich unter folgenden Fragestellungen mit den eingereichten Berichten beschäftigen. Dabei sollten sie zunächst die Arbeit der Visitationskommission der

Kirchenkreise in den Blick nehmen (A), in einem zweiten Schritt auf das System der Besuchten blicken (B) und in einem dritten Schritt Empfehlungen für die landeskirchliche Ebene erarbeiten (C).

A)

Was ist der Visitationsgruppe und Visitationskommission gelungen?

Wie wird die Grundhaltung der Visitation umgesetzt, durch Visitationen Gemeinde wertschätzend zu begleiten und gemeinsam nach neuen Perspektiven zu sehen?

B)

Welche besonderen Entwicklungsthemen für Kirchengemeinden und Kirchenkreise begegnen in dem Bericht?

Welche Stärken und Schwächen erkennen Sie aus dem Bericht in den visitierten Kirchengemeinden?

C)

Was wollen Sie der Landeskirchlichen Visitationskommission als Rückmeldung übermitteln?

Wo sehen Sie durch die Auswertung der Berichte Korrekturbedarf im leitenden Handeln der Kirche?

### **Fortbildungsangebot zur kommunikativen Visitationskompetenz**

Geplant sind Fortbildungsangebote zur „Kommunikation auf Augenhöhe“ in den Visitationsgruppen der Kirchenkreise und Propsteien.