



# stark starten



## Praxisheft **Kirchenvorstand**

1  
Leitung  
Kommunikation  
Kooperation


## Inhalt

- 4.....Gemeinsam geistlich leiten
- 6.....Mitarbeit und Leitung  
Verpflichtung | Kultur des Miteinanders
- 10.....Organisation und Arbeitsabläufe  
Verantwortung | Zusammenarbeit | Konflikte
- 15.....Wichtige Entscheidungen am Anfang
- 17.....Vorsitz im Kirchenvorstand  
Arbeit in Ausschüssen | Beauftragungen | Geschäftsordnung
- 23.....Rund um die Kirchenvorstandssitzung  
Sitzungsvorbereitung | Entscheidungen | Tagesordnung | Leitung
- 30.....Arbeitsmethoden  
Pausen | Auswertung | Protokoll | Sitzungsnacharbeit | Fortbildung
- 36.....Einmaleins der Kommunikation  
Gesprächsregeln | Konfliktmanagement
- 41.....Kommunikation in der Gemeinde
- 46.....Kommunikation in Konfliktsituationen
- 47.....Kooperationen  
Gestaltungsmöglichkeiten | Spielregeln des Gelingens | Rechtliche Bestimmungen
- 54.....Kontakte

Praxisheft **Kirchenvorstand**

**stark starten**

Leitung | Kommunikation | Kooperation

Herausgeber: Amt für Gemeindedienst Nürnberg   
Sperberstraße 70  
90461 Nürnberg

Auflage: 20.000 | November 2012

Titel und Satz: Herbert Kirchmeyer

Druck: Wengg, Dinkelsbühl

Autoren: Johannes Bermpohl, Christoph Breit, Andreas Ebert, Jörg Hammerbacher,  
Herbert Kirchmeyer, Dr. Walther Rießbeck, Gudrun Scheiner-Petry, Martin Simon  
und die Autoren von „Praxisbuch Kirchenvorstand“ 2007

© 2012 | Alle Rechte der Verbreitung, fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

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

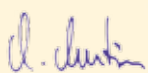
*Sie gehören dem Kirchenvorstand Ihrer Kirchengemeinde an! Manche von Ihnen sind seit Jahren im Kirchenvorstand engagiert, manche sammeln zum ersten Mal Erfahrungen in der Gemeindeleitung: Herzliche Glück- und Segenswünsche zu dieser Aufgabe.*

*Gestaltung und Veränderung gehört zu unserem Kirchenbild: Die Gestalt von evangelischer Kirchengemeinde hat sich immer wieder gewandelt. Sie wird sich auch in Zukunft, in der Kirchenvorstandsperiode 2012-2018 wandeln. Veränderung und Neugestaltung orientieren sich in unserer evangelisch-lutherischen Kirche an bewährten Kriterien, nämlich dass „das Evangelium einträchtig im reinen Verständnis gepredigt und die Sakramente dem göttlichen Wort gemäß gereicht werden.“ (Confessio Augustana, Artikel VII „Von der Kirche“).*

*Sie als Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher sind diejenigen, die Gestaltung und Veränderung in der Gemeinde am Ort verantworten. Gemeindeleitung im Kirchenvorstand braucht Lust und Freude an Gestaltung: Damit Menschen mit dem Evangelium in ihrer Lebenssituation erreicht werden, ist es wichtig, Menschen in ihrem Kontext zu verstehen. Sie als Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher sind die Experten für diesen Kontext vor Ort: Sie kennen die Traditionen, die Erwartungen, Hoffnungen, aber auch die besonderen Herausforderungen vor Ort. Das sind wesentliche Voraussetzungen, damit in Ihrer Kirchengemeinde Gemeindeleitung so geschieht, dass die Menschen am Ort gut im Blick sind, mit Freude ihren Glauben leben und gerne evangelisch bleiben.*

*Das vorliegende Praxisheft Kirchenvorstand erklärt Spielregeln und gibt Anregung, wie Gemeindeleitung am Ort gelingen kann. Wir hoffen, dass dieses „Handwerkszeug“ für Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher die Motivation bei dieser Leitungsaufgabe fördert und unterstützt.*

*Mit freundlichen Grüßen*



*Michael Martin  
Oberkirchenrat für Ökumene und Kirchliches Leben*



# Gemeinsam geistlich leiten

„Jeder hat etwas, das ihn antreibt.“ – dieser Satz aus der Werbung gilt sicher auch für Sie als Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher in der Amtsperiode 2012-2018. Wer sich ehrenamtlich engagiert, wer Zeit und Leidenschaft einsetzt und sich in den Kirchenvorstand einbringt, der hat in der Regel gut überlegt, was ihn antreibt und motiviert, diese verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen.

Es ist ein Schatz für Kirchengemeinden, dass die Motivationen, sich in den Kirchenvorstand einzubringen, vielfältig sind: Da ist die **Zuversicht**, dass das Evangelium von Jesus Christus nach wie vor die beste Botschaft ist, um Leben zu verstehen und zu gestalten. Da ist der **Wunsch**, Gemeinde zu verändern, weiter zu entwickeln und für die Menschen vor Ort attraktiv zu machen. Die **Bereitschaft**, sich für Menschen zu engagieren, hilft und unterstützt Menschen mit Behinderung, Menschen in akuten Krisen, Kranke oder auch Senioren, die nur eingeschränkt mobil sind. Mancher spürt das **Bedürfnis**, sich für bestimmte Zielgruppen wie Kinder und Jugendliche, Frauen oder Männer, Senioren oder Singles in der Kirche einzusetzen. Da ist die **Freude** an guter Kirchenmusik, weil Musik in besonderer Weise Herzen erreicht. Auch hat mancher das **Ziel**, als Gemeinde am Ort mit anderen kommunalen und freien Trägern die Lebensbedingungen zu prägen und verbessern oder zeigt **Bereitschaft**, Verantwortung zu übernehmen im Bereich Finanzen, Personal oder Immobilien, weil hier besondere Kompetenzen liegen. Auch der **Wunsch**, christliche Gemeinschaft zu erleben und selbst mit zu gestalten, kann eine Motivation sein und diese Reihe von Motivationen lässt sich noch vielfältig ergänzen.

Es ist gut, dass vielfältige Menschen mit unterschiedlichen Motivationen Ihre Gaben gemeinsam in die Gemeindeleitung einbringen. Die Bibel sieht in der Vielfalt der Motivationen und im Reichtum der Gaben, die die Arbeit im Kirchenvorstand prägen, Gottes Geist am Wirken:

*Über die Gaben des Geistes aber will ich euch, liebe Brüder, nicht in Unwissenheit lassen. ... Es sind verschiedene Gaben; aber es ist „ein“ Geist. Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist „ein“ Herr. Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist „ein“ Gott, der da wirkt alles in allen. In einem jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller; dem einen wird durch den Geist gegeben, von der Weisheit zu reden; dem andern wird gegeben, von der Erkenntnis zu reden, nach demselben Geist; einem andern Glaube, in demselben Geist; einem andern die Gabe, gesund zu machen, in dem „einen“ Geist; einem andern die Kraft, Wunder zu tun; einem andern prophetische Rede; einem andern die Gabe, die Geister zu unterscheiden; einem andern mancherlei Zungenrede;*

*einem andern die Gabe, sie auszulegen. Dies alles aber wirkt derselbe „eine“ Geist und teilt einem jeden das Seine zu, wie er will.*

1. Korinther 12,1-10

Neben dem Schatz der verschiedenen Motivationen braucht die Arbeit im Kirchenvorstand Menschen mit Leidenschaft und Sachverstand, die sich um der Sache willen unterschiedliche Meinungen zugestehen. Zugleich hat eine evangelische Kirchengemeinde eine „Mission“, die über menschliche Gaben und Fähigkeiten hinausreicht und einen gemeinsamen Rahmen steckt. Daraus folgt: Kirchenvorstände können sachorientiert um Positionen ringen, klar entscheiden und mutig handeln, weil dahinter die Zusage Christi steht: „Ich bin bei Euch alle Tage bis an der Welt Ende.“ Wir sind beteiligt an der Sendung Gottes in diese Welt:

*Und Jesus trat herzu und sprach zu ihnen: Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden. Darum geht hin und macht zu Jüngern alle Völker: Tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehrt sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.*

Matthäus 28,18-20

Und zuletzt: Neben dem soliden Werkzeug, das zur Leitung einer Gemeinde hilfreich und nötig ist und in diesem Heft ausführlich dargestellt wird, gibt es eine Dimension „geistlichen Leitens“, die sich vor allem darin äußert, dass Menschen sich mit biblischen Perspektiven im Blick auf Gemeinde auseinandersetzen, sich an ihnen reiben, ihnen trauen, sie ausprobieren und Erfahrungen mit ihnen machen.

Diese Perspektiven der Bibel sprechen für sich selbst und sollen Sie einstimmen in die Aufgabe als Kirchenvorsteherin und Kirchenvorsteher:

*Ihr seid das Salz der Erde. Wenn nun das Salz nicht mehr salzt, womit soll man salzen? Es ist zu nichts mehr nütze, als dass man es wegschüttet und lässt es von den Leuten zertreten. Ihr seid das Licht der Welt. Es kann die Stadt, die auf einem Berge liegt, nicht verborgen sein. Man zündet auch nicht ein Licht an und setzt es unter einen Scheffel, sondern auf einen Leuchter; so leuchtet es allen, die im Hause sind. So lasst euer Licht leuchten vor den Leuten, damit sie eure guten Werke sehen und euren Vater im Himmel preisen.*

Matthäus 5,13-16

*Wahrlich, ich sage euch auch: Wenn zwei unter euch eins werden auf Erden, worum sie bitten wollen, so soll es ihnen widerfahren von meinem Vater im Himmel.*

*Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen.*

Matthäus 18,19f

*Jesus spricht: Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht; denn ohne mich könnt ihr nichts tun. Wer nicht in mir bleibt, der wird weggeworfen wie eine Rebe und verdorrt, und man sammelt sie und wirft sie ins Feuer und sie müssen brennen. Wenn ihr in mir bleibt und meine Worte in euch bleiben, werdet ihr bitten, was ihr wollt, und es wird euch widerfahren.*

Johannes 15,5-7

*... ihr werdet die Kraft des Heiligen Geistes empfangen, der auf euch kommen wird, und werdet meine Zeugen sein in Jerusalem und in ganz Judäa und Samarien und bis an das Ende der Erde.*

Apostelgeschichte 1,8

*... und fürwahr, Gott ist nicht ferne von einem jeden unter uns. Denn in ihm leben, weben und sind wir;*

Apostelgeschichte 17,27

*Darum: Ist jemand in Christus, so ist er eine neue Kreatur; das Alte ist vergangen, siehe, Neues ist geworden.*

*Aber das alles von Gott, der uns mit sich selber versöhnt hat durch Christus und uns das Amt gegeben, das die Versöhnung predigt. Denn Gott war in Christus und versöhnte die Welt mit sich selber und rechnete ihnen ihre Sünden nicht zu und hat unter uns aufgerichtet das Wort von der Versöhnung. So sind wir nun Botschafter an Christi statt, denn Gott ermahnt durch uns; so bitten wir nun an Christi statt: Lasst euch versöhnen mit Gott!*

2. Korinther 5,17-20

*Ertragt einer den andern in Liebe und seid darauf bedacht, zu wahren die Einigkeit im Geist durch das Band des Friedens: „ein“ Leib und „ein“ Geist, wie ihr auch berufen seid zu „einer“ Hoffnung eurer Berufung; „ein“ Herr, „ein“ Glaube, „eine“ Taufe; „ein“ Gott und Vater aller, der da ist über allen und durch alle und in allen. Einem jeden aber von uns ist die Gnade gegeben nach dem Maß der Gabe Christi.*

Epheser 4,3-7

*Und auch ihr als lebendige Steine erbaut euch zum geistlichen Hause und zur heiligen Priesterschaft, zu opfern geistliche Opfer, die Gott wohlgefällig sind durch Jesus Christus.*

1. Petrus 2,5

#### Exkurs: Geistliches Leben und geistlich leiten

Der Kirchenvorstand hat die Aufgabe, die Gemeinde geistlich zu leiten. Aber was bedeutet das? Im Wort „geistlich“ steckt das Wort „Geist“. Es geht um eine Leitungsform, die dem Geist Jesu entspricht und die dem Heiligen Geist Raum gibt. Das ist leichter gesagt als getan. Es bedarf der eigenen Öffnung und Übung.

Öffnung für den Geist Gottes geschieht vornehmlich durch inneres Hören und Gebet. Das geschieht sowohl individuell als auch in der Gemeinschaft. Diese Kultur des Hörens auf Gott und auf die „Brüder und Schwestern“ im Glauben unterscheidet sich in manchem von sonstigen Leitungsstilen, zum Beispiel in einem Betrieb oder in einem Verein. Zwar geht es bei jeder Form von Leitung immer auch um das nüchterne Klären und Entscheiden von Sachfragen, zum Beispiel im Bereich der Finanzen. Aber geistliche Leitung im Kirchenvorstand hat weitere Dimensionen. Sie muss die Situation der Menschen vor Ort sensibel wahrnehmen, die uns anvertraut sind. Sie ist für die Gestaltung der Gottesdienste verantwortlich („jus liturgicum“) und muss immer wieder prüfen, inwiefern die geistlichen Angebote der Gemeinde die Botschaft des Evangeliums glaubwürdig kommuniziert und den Menschen und ihren Bedürfnissen Rechnung trägt.

Zu den Kernaufgaben geistlicher Leitung und eines biblisch orientierten Gemeindeaufbaus gehört die Suche nach den

Gaben („Charismen“) aller Beteiligten. Es geht darum, dass jeder und jede die eigenen spezifischen Gaben und Stärken erkennt und in den Dienst des Ganzen stellt. Dabei kommt es immer wieder auch zur Konfrontation mit eigenen und fremden Schwächen. Wenn es gut geht, setzt dabei ein Klärungs- und Läuterungsprozess ein, bei dem die persönlichen Bedürfnisse nach Anerkennung und Macht allmählich zurücktreten hinter dem gemeinsamen Bestreben, Gottes Reich inmitten dieser Welt Raum zu geben. Die Ziele und Früchte dieses Prozesses sind eine Atmosphäre der Wertschätzung, des Vertrauens, der Freiheit und der Freude.

Das A und O solcher Prozesse ist eine offene und direkte Kommunikation, bei der Konflikte angesprochen und nicht verschleppt werden. Vor allem geht es darum, nicht übereinander zu reden, sondern miteinander. Wir sind nicht Herren des Glaubens anderer Menschen, sondern „Gehilfen der Freude“ (vergleiche 1. Korinther 1,24). Deswegen gibt es „hinter den Kulissen“ geistlicher Leitungsaufgaben nichts wichtigeres, als das Gebet und die Fürbitte aller Beteiligten. Dadurch machen wir uns bewusst, dass der eigentliche Leiter und Herr der Kirche Jesus Christus selbst ist. Dadurch kommen auch Lösungen in den Blick, die man sich rein menschlich nicht ausdenken kann.

Menschen, die so geleitet werden, empfinden das unmittelbar als Segen.

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 „Job“. 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 diakonischen  
und missionarischen Aufgaben  
sowie für Lehre,  
Leben und Ordnung der Kirche-  
mit Gottes Hilfe.*

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.

Solche Bilder sind zum Beispiel:

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 „Schul-

bezogene 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 noch viele Möglichkeiten: Der Kirchenvorstand gönnt sich jährlich ein Wochenende zum arbeiten und feiern, der geistliche Impuls zu Beginn einer Sitzung ist mehr als ein Pflichtritual, das geistliche Leben von Einzelnen und von Gruppen 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

# Miteinander in der Gemeinde

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 Familienzentrums 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 Gottesdienstausschuss 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, 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:

### KGO § 20 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 (KGO § 21 Abs. 10). Benennen Sie z.B. eine/n Beauftragte/n für Ehrenamt-

liche, 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 (KGO § 21 Abs. 6), in dekanatlichen Gremien wählen Sie kirchliche Leitungspersonen (DBO § 26). Sie bestimmen damit nachhaltig über das Profil, die innere Ausrichtung und die äußere Wirkung von Kirche.

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

### 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 Ge-

meinde 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 (Dekan/in, 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 wird Sie in den nächsten Jahren verstärkt beschäftigen: Die Verantwortung für kirchliche Gebäude (KGO § 21 Abs 3).

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 Haushaltung 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 Kirchengemeindeämter und Verwaltungsstellen. 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 Kir-*

*chenvorstehern 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 – in der Öffentlichkeit, kontinuierlich, bezogen auf die Gesamtgemeinde (ihren Weg – ihre Kommunikation – ihre Organisation). Eine zentrale Aufgabe ist die Mitarbeitendenführung – sowohl Haupt- und Nebenamtlicher als auch Ehrenamtlicher. Mit der pfarramtlichen Geschäftsführung beauftragte Pfarrerinnen und Pfarrer haben (wenn es nicht anders vereinbart wird) den Vorsitz im Kirchenvorstand.

KGO § 35–§ 37 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 Kirchenvorstands 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 Arbeitskrei-*

*se, 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, kirchlicher Sitte vor Ort und sind die entscheidenden Verbindungsglieder zur „Gemeindeumwelt“ (Stadtteil, Vereine, politische Strukturen). Sie bilden die Vielfalt von Gemeinde und volkskirchlicher 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.

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!**

Helfen Sie mit Konflikte als etwas „Normales, Alltägliches“ anzusehen. Sie kommen auch in einer Kirchengemeinde vor.

**Was ist ein Konflikt?**

- Mindestens zwei Beteiligte gehören dazu, die in einem Verhältnis zueinander stehen. Ein Konflikt liegt dann vor, wenn einer oder mehrere der Beteiligten sich in seinen
- **Interessen** beeinträchtigt,
- **Vorstellungen** behindert,
- **Gefühlen** verletzt
- oder **Erwartungen** enttäuscht fühlt.

Dabei reicht es, wenn einer der Beteiligten sich beeinträchtigt fühlt, die anderen müssen dem nicht zustimmen oder es ähnlich empfinden (z.B. wenn Sie sich allein über die Unpünktlichkeit einiger Kirchenvorsteher ärgern).

Dabei ist das Empfinden einer Beeinträchtigung ausschlaggebend, tatsächliche Fakten sind dazu nicht zwingend notwendig. (z.B. wenn Sie das Gefühl haben im Kirchenvorstand als Ehrenamtsbeauftragte der Gemeinde nicht zu Wort zu kommen müssen Sie das nicht durch ein Protokoll Ihrer Redebeiträge belegen)

Jeder Konflikt hat sein eigenes Gesicht, trotzdem kann man oft typische Phasen im Konfliktverlauf beobachten: **Der Konflikt entsteht.** Es gibt ersten Ärger aufgrund unterschiedlicher Interessen.

**Der Konflikt schwelt.** Es wird aber noch nicht offen darüber gesprochen.

**Der Konflikt bricht aus.** Er ist offensichtlich. Die Konfliktpartner „zeigen“ sich.

**Der Konflikt zieht Kreise.** Die Konfliktpartner suchen sich Unterstützer.

Es gibt einen ersten offiziellen Lösungsversuch.

Oft ruht der Konflikt dann eine Weile. Die Tragfähigkeit des Lösungsversuchs wird geprüft.

Der Konflikt bricht erneut aus –eventuell an anderer Stelle.

Der Konflikt wird gelöst – wenn es gut geht. (Oder er schwelt weiter, oder er eskaliert ...).

**Helfen Sie mit Konflikte wahrzunehmen und zu benennen. Schaffen Sie Raum und Rahmen dafür.**

Hilfreich kann sein:

Bestimmen Sie eine (ausreichende aber begrenzte!) Zeit (z.B. in der KV-Sitzung) für ein Gespräch.

Bestimmen Sie eine gute, klare und akzeptierte (nicht am Konflikt beteiligte!) Gesprächsführung .

Vereinbaren Sie Gesprächsregeln: z.B. zuhören, nicht unterbrechen, nicht beleidigen, Vertraulichkeit vereinbaren

**Helfen Sie mit Konflikte zu erhellen und zu verstehen.**  
Geht es dabei um unterschiedliche Ziele? ➔ Zielkonflikt  
(Geht es bei den Arbeitsschwerpunkten der Diakonin darum, dass möglichst viele Jugendliche auf lockere Art mit Kirche in Kontakt kommen oder geht es um eine intensive Begleitung von Glaubenswegen?)  
Werden Dinge unterschiedlich bewertet? ➔ Bewertungskonflikt  
(Ist es wirklich schlimm, wenn die Hälfte der Kirchenvorsteher unpünktlich zur Sitzung kommt?)  
Geht es um eine Rolle? ➔ Rollenkonflikt  
(Kirchenvorsteherin Müller arbeitet wenige Stunden als Pfarramtssekretärin. Der geschäftsführende Pfarrer gerät immer wieder in die Situation: Spreche ich jetzt mit der Sekretärin oder mit der Kirchenvorsteherin?)  
Sollen Ressourcen (Finanzen, Arbeitskraft, Räume) „gerecht“ verteilt werden? ➔ Verteilungskonflikt  
(Pfarrerin Schneider ist für die Kirchengemeinden A und B zuständig. Wie oft hält sie wo Gottesdienst?)  
Geht es vor allem um Störungen auf der Beziehungsebene? ➔ Beziehungskonflikt  
(Die Vertrauensfrau des Kirchenvorstands fühlt sich vom vorsitzenden Pfarrer in Ihrer Rolle und in ihrem Auftrag nicht wahrgenommen und gewürdigt: Er hört ihr nicht richtig zu, Absprachen trifft er gern zwischen Tür und Angel, mit den Männern im Kirchenvorstand setzt er sich intensiver auseinander.)

Folgende - vielleicht auf den ersten Blick etwas ungewöhnliche Fragen- können zum Erhellen und Verstehen hilfreich sein:

Wie lange gibt es den Konflikt schon?

Was war der Auslöser?

Wie beschreiben unterschiedliche Personen ihn?

Woran (z.B. Verhaltensweisen, immer wiederkehrende Gesprächsgänge) erkennen Sie und andere ihn?

Welche Wirkungen hat er?

Wer ist davon nicht betroffen?

Was „begünstigt“ sein Auftreten?

Achtung: Die Frage „Wer ist schuld am Konflikt?“ ist bei der Aufzählung nicht vergessen worden. Sie ist schlicht nicht hilfreich.

### **Helfen Sie mit Lösungen zu finden**

Welche Lösungsversuche haben Sie und andere schon unternommen? Was davon können Sie verabschieden, weil es nicht funktioniert?

Wann macht der Konflikt mal „Pause“? (Die Antwort auf diese Frage kann Ihnen Spuren in Richtung Lösung zeigen).

Sammeln sie Lösungsmöglichkeiten: Was wünschen Sie sich? Was sind Sie bereit zu tun? Was ist jetzt möglich? Wenn Sie könnten, wie Sie wollten ...

Gewichten Sie Lösungsmöglichkeiten: Gegen welche Lösung gibt es den geringsten Widerstand? Welche Lösung befriedigt die meisten Bedürfnisse? Welche Lösung können die Beteiligten jetzt leben?

### **Helfen Sie mit Vereinbarungen zu treffen**

Die intensivsten Gespräche nutzen manchmal nichts, wenn sie einfach verpuffen. Deshalb:

Halten Sie schriftlich fest, worauf sie sich geeinigt haben.

Manchmal ist es angemessen, die Vereinbarung von den Beteiligten unterschreiben zu lassen.

Wer hat ein Auge drauf, dass die Vereinbarung eingehalten wird?

Wann überprüfen Sie, ob die Vereinbarung sich „im Alltag“ bewährt?

Bewußt war in den vorangegangenen Gedanken formuliert: Helfen Sie mit ...

Gerade in Konfliktsituationen ist es wichtig rechtzeitig(!) eigene Grenzen zu erkennen und sich Unterstützung zu holen. Unsere Kirche hält hier verschiedene Beratungsangebote vor. Scheuen Sie sich nicht, Sie in Anspruch zu nehmen.

# Wichtige Entscheidungen am Anfang

## Erste Schritte

Zu Beginn der sechsjährigen Amtsperiode geht es um einen guten Start im Kirchenvorstand. Frauen und Männer 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 Vertrauensmann/-frau und Stellvertreter/in (innerhalb von drei Monaten, § 36 Abs. 1 KGO)
5. Wahl Vorsitzende/r und Stellvertreter/in
6. Ausschüsse: Neubesetzung der laufenden Ausschüsse und Bildung neuer Ausschüsse
7. Dekanatssynode: Wahl der Delegierten
8. Beauftragte des Kirchenvorstandes (Jugend, Umwelt, Mission, Diakonie u.a.)

## Sinn einer Geschäftsordnung

Seit 2007 bietet die KGO verschiedene Möglichkeiten, den Vorsitz im KV und die Arbeitsverteilung zu regeln. Der neue Kirchenvorstand kann und sollte 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 und der Aushang im Schaukasten oder am schwarzen Brett 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 Gottesdienstzeiten 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 Gemeindeglieder 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)

Gemeindeglieder 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 Gemeindeglieder 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,



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 Stammplatz 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 wählbar. 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 Lei-

tungskompetenz 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.

## 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 Gemeindeglieder, die zum Kirchenvorstand wählbar sind, berufen werden. Die Berufung von nicht wählbaren Gemeindegliedern sowie von Personen, die keine Gemeindeglieder sind, ist nicht möglich. 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 Gemeindeglieder 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 Gemeindeglieder 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 Dekanats Ebene 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 Beauftragungen (besondere Arbeitsfelder, besondere

# Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchengemeinden

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 schon lange ein bewährtes Modell für eine Ressort-Beauftragung. Im Grunde genommen ist es eine Beauftragung für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Kirchengemeinde. Während die Aufsicht darüber beim Pfarramtswortstand liegt, ist der Kirchenpfleger oder die Kirchenpflegerin dafür verantwortlich, dass der Haushaltsplan eingehalten wird und alle 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)

Hauptamtliche theologisch-pädagogisch Mitarbeitende und Kirchenmusiker oder Kirchenmusikerinnen können auf ihren Antrag dem Kirchenvorstand mit beratender Stimme angehören. Andere Beschäftigte, die von der Kirchengemeinde angestellt sind und 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 ist in den neuen Bestimmungen 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 Kleinräumigkeit 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 Öffentlichkeitsar-

beit, 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“.

## 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.“*

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 Kirchenvorstandes zum Beispiel anhand der Verpflichtungsfrage dar-

über 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 ersehen 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 Kindergärtnerin), 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**

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

«Vorname» «Name»  
«Adresse 1»  
«Postleitzahl» «Ort»

11. Juni 2013

Sehr geehrte Mitglieder des Kirchenvorstandes,  
Wie vereinbart lade ich Sie herzlich ein zur

**Kirchenvorstandssitzung**  
am Donnerstag, den 20.6.2013 um 19.30 Uhr im Gemeindesaal

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 10 Beschlussfähigkeit? Themen sammeln für „Sonstiges“	Zustimmung erfragen evtl. 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 Ortschaftsring 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: 098765 54321  
Telefax: 098765 54322  
pfarramt.musterhausen@telk.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.

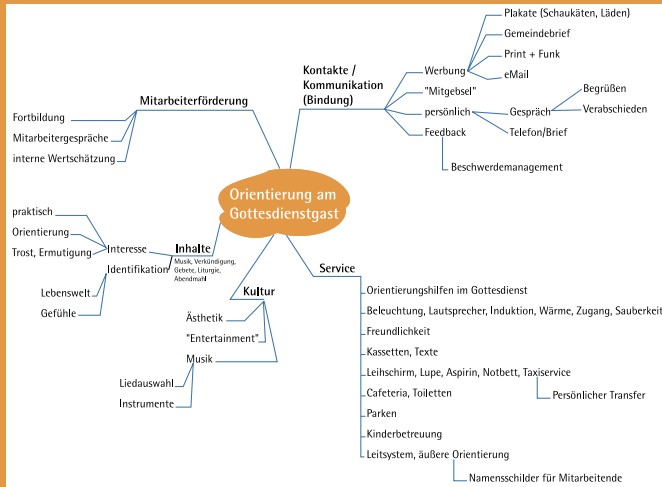
- **Gedanken-Landkarte (Mindmap)**

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.  
Kurzum: Gutes Handwerkszeug kostet zwar seinen Preis, ist ihn aber auch wert.

## 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. Über ihn soll abgestimmt werden. Im Sitzungsverlauf sind wichtig der: Antrag auf Abstimmung  
Das Ende der Diskussion oder Meinungsbildung soll herbeigeführt werden. 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.

#### **Stimmgleichheit**

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.

#### **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.

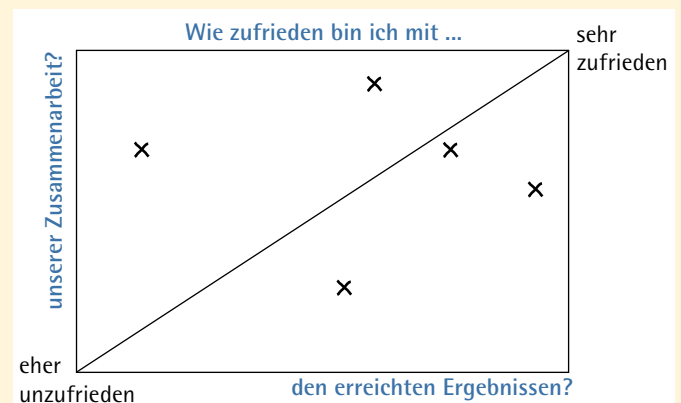
Erinnern: Im Feedback teilt mir jemand seine subjektiven Wahrnehmungen mit. Welche Punkte ich davon tatsächlich übernehme, ist meine Entscheidung.

## 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:





## 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 in 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.

# Sitzungsnacharbeit

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 entlastet,

# Fortbildung nutzen

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/beratung

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

Weitere Anbieter finden Sie auf S. 54

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: Community Casteller Ring auf dem Schwanberg, www.schwanberg.de
- Ausbildung in Geistlicher Begleitung: Community 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 bittet um Rat, 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 Gesprächspartner haben eine gemeinsame Basis, aber vertreten unterschiedliche Standpunkte. Jede/r versucht, den/die andere/n durch Argumente zu überzeugen.

### Der Konflikt

Eine gemeinsame Basis ist meist nicht mehr vorhanden. Die Sache, um die es eigentlich geht, tritt oft genug gegenüber den ungeklärten Beziehungen in den Hintergrund. Argumente greifen nicht mehr. Gefühle wie Verunsicherung, Angst oder gar Hass überwiegen.

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

kontroversen Diskussion ein, bei der unterschiedliche Argumente ausgetauscht werden. Manchmal entzünden sich an vermeintlichen Sachfragen auch Konflikte aufgrund unterschiedlicher Grundüberzeugungen 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. Nach einer bekannten und bewährten Theorie (Schulz von Thun) treffen stets die vier Botschaften des „Senders“ auf die vier Ohren des „Empfängers“:

### Sender – Empfänger

Botschaft 1 „Sachinhalt“ – Sachohr  
„Was ich dir sagen möchte“ „Was möchte er/sie mir sagen?“

Botschaft 2 „Selbstmitteilung“ – Selbstmitteilungsohr  
„Was ich dir von mir sage“ „Was ist das für eine/r?“

Botschaft 3 „Beziehungsangebot“ – Beziehungsohr  
„Was ich von dir halte“ „Was denkt der/die von mir?“

Botschaft 4 „Appellabsicht“ – Appellohr  
„Was ich erreichen will“ „Was erwartet der/die von mir?“

Diese Übersicht macht schnell klar, wie wichtig es für gelingende Kommunikation ist, dass die jeweilige Botschaft des Senders auch auf das richtige Ohr beim Empfänger trifft. Gelingt das, verstehen sich die beiden Gesprächspartner; andernfalls kommt es zu Kommunikationsstörungen.

Ein Beispiel kann das verdeutlichen:

S sagt: „Ich möchte dir sagen, wann ich in den Ferien Urlaub machen will.“

E hört: „Der braucht mich nur als Vertretung.“ und wehrt das Gesprächsangebot ab, weil er/sie sich entweder zu einer Vertretung gedrängt sieht (Appell) oder als Partner nicht ernst genommen fühlt (Beziehung). Oder er hört als Selbstmitteilung: „Der hat's gut und macht schon wieder Urlaub!“

Im anderen Fall hört E die sachliche Mitteilung des Gegenübers und reagiert offen darauf: „Du möchtest mir mitteilen, wann du Urlaub machst? Sagst du mir noch, warum ich das wissen soll?“ Damit eröffnet er/sie S die Möglichkeit, das Gespräch in die Richtung zu lenken, die ihm/ihr angenehm ist.

Es kommt also darauf an, den richtigen Ton bzw. das richtige Ohr zu treffen, damit Kommunikation gelingen kann.

## Die drei „Ichs“

Hilfreich ist auch die Unterscheidung von Eltern-Ich, Kind-Ich und Erwachsenen-Ich, die ursprünglich aus der Transaktionsanalyse stammt. Sie geht davon aus, dass Kommunikation grundsätzlich in allen drei Ich-Stufen stattfinden kann. Das Eltern-Ich steht dabei für die Ebene der Werte und Normen, das Kind-Ich für Spontaneität und Gefühl, das Erwachsenen-Ich für Sachlichkeit. Verständigung gelingt dann, wenn die Gesprächspartner auf der gleichen Ich-Stufe miteinander kommunizieren. Zu Störungen kommt es, wenn beispielsweise auf eine Gefühlsäußerung mit Normen oder auf eine sachliche Mitteilung emotional reagiert wird.

Grundsätzlich müssen beide Partner über eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Symbolen und Zeichen (Wortschatz, Ausdrucksformen, Gesten, Körpersprache) verfügen, damit sie gut miteinander kommunizieren können. Je größer die Schnittmenge, desto leichter fällt die Verständigung. Den Hintergrund bilden Sprache (z.B. Dialekt oder Hochdeutsch), Milieu (z.B. Akademiker/in oder Arbeiter/in), Tradition (z.B. Alteingesessene/r oder Zugezogene/r), oft auch Geschlecht (Frau oder Mann) und Generation (Alt oder Jung). Von daher ist gut zu verstehen, dass die Kunst der Kommunikation im Kirchenvorstand darin besteht, eine bewusst angelegte und gewollte Vielfalt unterschiedlicher persönlicher Stile und Prägungen auf ihre gemeinsame Schnittmenge zu befragen und diese zur Verständigung zu nutzen. Fragen wie: „Was sind unsere gemeinsamen Themen?“ „Was ist unser Profil?“ „Wer sind wir als Kirchenvorstand in der XY – Gemeinde?“ verdienen daher vor allem in der Startphase eines neuen Kirchenvorstandes besondere Aufmerksamkeit.

## Die drei Ebenen

### Sachebene

Auch im Kirchenvorstand vollzieht sich Verständigung auf verschiedenen Ebenen (s.o.). Vordergründig sind fast alle Themen auf der Sachebene angesiedelt: Tagesordnungspunkte, Beschlüsse, Maßnahmen, Finanzen. Wenn es um Geld, um Termine oder um Gottesdienstfragen geht, geht es immer um die jeweilige Sache. Aber eben nicht nur.

### Gefühlsebene

Näher besehen zeigt sich: Fast genauso oft schwingt die Gefühlsebene mit. Dann ist der Kopf beschäftigt. Aber der Bauch meldet sich auch zu Wort. Die Stimme zittert, die Hände werden feucht, das Herz klopft schneller – al-

les untrügliche Anzeichen dafür, dass wir auch emotional am Gespräch beteiligt sind.

### Werteebene

Schließlich kommt auch die Werteebene immer wieder mit ins Spiel. Tiefsitzende Überzeugungen, Glaubensmuster, Leitbilder sind gerade im Kirchenvorstand nicht selten anzutreffen. Sie können die Sachdiskussion immer wieder blockieren und die Emotionen hoch kochen lassen, wenn sie nicht bewusst gemacht werden. Andererseits ist ein Gespräch über Werte ausgesprochen heikel, weil es schnell an den Kern der Persönlichkeit geht und auf eine hohe Empfindlichkeit trifft.

Alle Ebenen haben ihr Recht. Nur: Zur Verständigung ist es notwendig, die beteiligten Ebenen klarzukriegen. Wo viele und starke Gefühle im Spiel sind, führt es nicht weiter, sie zu ignorieren. Sympathie und Antipathien, Angst oder Niedergeschlagenheit können und dürfen angesprochen werden. Sie sind womöglich wichtiger als die „Meinungsverschiedenheiten“ in der Sache. Gefühle können nur ernst genommen werden, indem man zuhört, versteht, respektiert – sie lassen sich nicht durch Argumente verändern.

Wo Grundüberzeugungen auf dem Spiel stehen, muss glaubhaft werden: Andere Meinungen sind kein Angriff auf die Person und ihre Lebensgeschichte. Unterschiedliche Überzeugungen sind – auch im Kirchenvorstand – normal und dürfen nebeneinander stehen bleiben. Werte von einzelnen werden von allen respektiert, wenn auch nicht von allen geteilt.

## Gesprächsregeln

Sich verständigen, miteinander kommunizieren, kann man üben. Die folgenden Gesprächsregeln können dafür eine Hilfe sein. Sie sind keine fertige Gebrauchsanweisung, sondern laden zum Ausprobieren und zu eigenen Erfahrungen ein. Manche Gesprächsregeln werden Ihnen selbstverständlich erscheinen, andere fordern Sie heraus. Ein Tipp: Stellen Sie sich ruhig einer neuen Herausforderung und machen Sie Ihre Erfahrungen damit!

### „Ich sage, was ich will“

Geben Sie in das Gespräch hinein, was Sie möchten. Andere können Ihnen die Entscheidung nicht abnehmen, ob Sie reden oder lieber schweigen sollen. Sie verantworten, was Sie sagen – oder eben nicht äußern möchten. Vertrauen Sie darauf, dass die anderen ebenfalls aussprechen, was sie sagen wollen.

### „Störungen haben Vorrang“

Teilen Sie offen mit, was Sie nicht mehr konzentriert bei der Sache bleiben lässt: was Sie stört, langweilt, ärgert,

beunruhigt. Wenn die Störung behoben ist, geht das Gespräch besser weiter – für Sie und für die anderen.

#### **„Es kann immer nur eine/r sprechen“**

Seitengespräche haben nicht das Recht, Ihre Aufmerksamkeit abzulenken. Bitten Sie, dass sie unterbleiben – oder dass ihr Grund (Desinteresse, Unmut, Angst) ausgesprochen wird.

#### **„Ich stehe dahinter“**

Verhalten Sie sich im Reden und Nicht-Reden so, wie Sie wirklich sein möchten? Wenn nicht, dann versuchen Sie ab und zu, ein bisschen „echter“ zu sein. Probieren Sie Ihren Stil und registrieren Sie, was Ihnen gut tut.

#### **„Ich achte auch auf meinen Körper“**

Ihr Körper registriert oft deutlicher als Ihr Kopf, was Sache ist. Wenn der Rücken schmerzt, die Hände kalt werden, der Bauch kribbelt und der Kopf raucht, hat das etwas zu bedeuten. Hören Sie auf diese „Mitteilungen“ Ihres Körpers.

#### **„Ich sage nicht Wir oder Man, sondern Ich“**

Wenn Sie sich äußern, dürfen Sie ruhig auch Ich sagen. Sie brauchen sich nicht hinter einem Wir oder einem Man zu verstecken. Sie ermutigen damit auch andere, offen zu ihrer Meinung zu stehen.

#### **„Wenn ich eine Meinung habe, stelle ich keine Frage“**

Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie auch dazu, was Sie damit bezwecken. Oft verhüllen Fragen Meinungen. Ihr Gegenüber ahnt oder spürt, dass Sie auf etwas hinauswollen und wird misstrauisch oder vorsichtig. Einer geäußerten Meinung können sich andere anschließen – oder ihr auch widersprechen.

#### **„Ich bin mein eigener Anwalt“**

Achten Sie darauf, welche Art von Gespräch Sie gerade führen – und welche Sie führen möchten. Geht es Ihnen um Durchsetzung und Rechthaben – oder um das gemeinsame Weiterkommen? Sind Sie an der Meinung des Anderen interessiert – oder wollen Sie ihn zum Schweigen bringen?

### **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. Allerdings ist das nicht nur eine Illusion, sondern auch

unrichtig. Ein kurzer Streifzug durch die Geschichte kann das schnell illustrieren.

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 natürlich auch im konkreten Horizont einer Ortsgemeinde zu beobachten. Keine Gemeinde ohne Konflikte! Ob die Jugend mehr zu sagen hat oder der Frauenkreis, ob das knapp gewordene Geld weiter großzügig zur Unterstützung der Kirchenmusik verwendet werden kann oder endlich einmal dringend benötigte 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 muss zwar nicht, aber kann immer wieder Zündstoff für Konflikte bergen.

### **Konfliktursachen**

Die Ursachen für Konflikte sind vielschichtig. Oft liegen sie im Bereich unterschiedlicher prägender Bilder und Wertvorstellungen. Was man als Christ zu glauben hat, wie man als Kirchenvorsteher/ in zu leben hat – darüber gehen die Meinungen oft weit auseinander. Lange Zeit spielt das im Kirchenvorstand scheinbar keine Rolle – bis es in einer konkreten Situation als offener Konflikt aufbricht.

Genauso oft sind die Rollen und die Beziehungen der Beteiligten unklar. Warum hat der Vertrauensmann das Recht, als Gast an einer nichtöffentlichen Personalausschussitzung teilzunehmen, die Elternbeiratsvorsitzende jedoch nicht? Kann der Pfarrer diejenigen Kirchenvorsteher, die sich nicht am wöchentlichen Lektorendienst im Gottesdienst beteiligen, weniger leiden als die anderen, die sich da hervortun? Hat jetzt die ehrenamtlich Vorsitzende im Finanzausschuss das Sagen oder der Pfarramtsführer, der dort eigentlich nur als „normales“ Mitglied mit Sitz und Stimme vertreten ist? – Alles Fra-

gen, die geklärt werden müssen, bevor sie zu „Tretminen“ werden!

Schließlich spielen Strukturen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ist allen klar, wer wann zuständig ist für das Protokoll im Kirchenvorstand? Oder bleibt es immer an denen hängen, die nicht so leicht Nein sagen können? Will die Pfarrerin durch das Zurückhalten von Informationen einen Vorteil bei Entscheidung behalten? Oder hat sie es nur schlicht wieder vergessen, die übrigen Ausschussmitglieder rechtzeitig zu informieren? Haben eigentlich immer nur die Alteingesessenen die Chance, in den Kirchenvorstand gewählt zu werden? Oder kann auch einmal eine jüngere Frau aus der Siedlung in den Kirchenvorstand berufen werden?

## Konfliktregelung

Was tun, wenn ein Konflikt im Raum steht? Wichtigste Grundregel im Umgang mit Konflikten: Die nächstliegenden Reaktionen sind nicht immer die besten. Zwei Spontanreaktionen sind denkbar:

- Der Konflikt wird unter den Teppich gekehrt oder verharmlost. „In einer christlichen Gemeinde darf es das eigentlich gar nicht geben.“ „Mit einem bisschen guten Willen auf beiden Seiten werden wir schon wieder zusammenkommen.“
- Der Konflikt ruft nach einer schnellen Lösung. „Der Pfarrer soll ein Machtwort sprechen!“ „Wenn Sie nicht nachgeben, beschwere ich mich beim Dekan über Sie!“ „Das wäre doch gelacht, wenn ich nicht Recht bekomme. Notfalls trete ich zurück!“

Vier Grund-Sätze können im Umgang mit Konflikten weiterhelfen:

### **„Konflikte sind auch in einer Kirchengemeinde normal“**

Sie gehören zum Leben dazu und zeigen an, dass sich in einer Gemeinde – in einem Kirchenvorstand – etwas bewegt. Meinungen unterscheiden sich, Anschauungen gehen auseinander, wo sich Menschen aufeinander einlassen. Weil es meist um etwas geht, was mir und dir wichtig ist, lassen sich Konflikte nicht immer einfach vermeiden oder umgehen. Die Zugehörigkeit zum gleichen Kirchenvorstand, der gemeinsame Glaube, die Arbeit an derselben Sache heben das nicht auf. Im Gegenteil: Oft verstärken sie sogar die Auseinandersetzung. „Konflikte dürfen wahrgenommen und benannt werden“ Auch in einer Kirchengemeinde lösen sich Konflikte nicht durch Verdrängen und Aussitzen. Die Unterschiede möglichst genau beschreiben, die einzelnen Parteien zu benennen, verringert meist schon das Gefühl der Bedrohung, das Konflikte auslösen können. Klare Vorstellungen von dem, was ich will und was nicht, die Bereitschaft, auch auf das zu hören, was du willst,

all das bringt Licht in das Chaos und durchbricht den Teufelskreis von Unterstellungen, Vermutungen und Verdächtigungen.

### **„Konflikte erfordern Gespräche mit Fingerspitzengefühl“**

Totschweigen oder mangelnde Gesprächsbereitschaft helfen nicht weiter. Konflikte müssen besprochen werden. Nur dann kommt neue Bewegung in die Sache und in die festgefahrenen Beziehungen. Allerdings gehören dazu ein klar vereinbarter Rahmen und die entsprechenden Spielregeln. „Brüderlich“ – so die Kirchengemeindeordnung – soll Konfliktregelung im Kirchenvorstand erfolgen. Das kann nur heißen: Alle Möglichkeiten der Information über die Positionen und Hintergründe der Konfliktparteien werden ausgeschöpft. Die Bereitschaft, die eigene Meinung und die dahinter stehenden Gefühle zu äußern und die der anderen zu respektieren, gehört dazu. Hilfreich ist in jedem Fall, wenn ein Mediator/eine Mediatorin (=Konfliktmittler/ in) vermittelnd tätig wird. (s.u. „Praktisches Konfliktmanagement in sechs Schritten“)

### **„Konflikte können bearbeitet und gelöst und müssen manchmal ausgehalten werden“**

Viele Konflikte sind in gemeinsamer Anstrengung lösbar. Ein Kompromiss wird gefunden. Neue Einsichten machen alte Fronten überflüssig. Unterschiedliche Positionen entdecken, wie sie sich gegenseitig ergänzen und bereichern. Manchmal werden auch nur Teillösungen möglich: ein erster konkreter Schritt, ein Rahmenabkommen, ein guter Vorsatz. Andere Gegensätze bleiben – zumindest vorläufig – weiter bestehen. Sie brauchen vielleicht vertiefte Einsichten, neue Impulse, grundlegende Veränderungen, ehe sie weiter bearbeitet werden können. Wenn sich beide Seiten das wenigstens ohne Schuldzuweisung zugestehen können, wenn sie nicht länger auf Sieg oder Niederlage spielen, kann der Konflikt zumindest entschärft werden und verliert so seine zerstörerische Wirkung.

## Praktisches Konfliktmanagement

Wenn in einem Konflikt die direkte Kommunikation nicht (mehr) gelingt, hat es sich bewährt, sich im Gespräch von einem neutralen Mediator unterstützen zu lassen. Der Mediator geht mit Ihnen fünf Schritte.

**Erster Schritt: Sind Sie bereit zu einer Mediation?**  
Mediation ist ein freiwilliges Vermittlungsgespräch auf dem Weg zu einer gemeinsamen Lösung. Die Beteiligten müssen beides wollen: miteinander reden und miteinander eine Lösung entwickeln, die für beide Parteien annehmbar ist.

Im ersten Schritt bespricht der Mediator diesen Punkt. Gibt es Befürchtungen, die dem (noch) im Weg stehen? Welche Erwartungen haben die Beteiligten? Der Mediator begleitet die Gespräche als neutraler Verständigungspartner. Er braucht das Vertrauen der Beteiligten und sichert seinerseits absolute Diskretion zu gegenüber allen, die nicht direkt an dem Prozess beteiligt sind.

**Zweiter Schritt: Raum zum Erzählen**  
Die Konfliktparteien erhalten ausführlich Gelegenheit, über den Konflikt aus ihrer subjektiven Sicht zu reden. Danach einigen sie sich, welche Themen bearbeitet werden müssen, um in Zukunft gut miteinander umgehen zu können. Die Konfliktpartner erhalten dabei einen neuen Einblick in die Position des Gegenübers und können, vermittelt durch den Mediator, den Konflikt mit anderen Augen sehen. Der Mediator achtet darauf, dass eine offene, aber geschützte Atmosphäre besteht und dass die Ursachen für Verdächtigungen und persönliche Angriffe benannt und geklärt werden können.

**Dritter Schritt: Konflikthintergrund**  
Nach der ausführlichen Schilderung durch beide Konfliktpartner sind wesentliche Hintergründe des Konfliktes schon deutlich geworden, die nun durch gezieltes Nachfragen weiter erhellt werden. Für die Konfliktparteien liefert häufig die Erhellung des Hintergrundes den Schlüssel zur gemeinsamen Lösung. Sie können ihre subjektiven Interpretationen korrigieren und entdecken, dass ihre Anliegen vielleicht gar nicht weit auseinanderliegen.

**Vierter Schritt: Lösungsansätze**  
In einem offenen Brainstorming können alle Gesprächsbeteiligten Lösungsvorschläge unterbreiten. Hier zeigt sich oft, dass es weit mehr Möglichkeiten, sich zu vereinbaren gibt, als anfänglich vermutet.

**Fünfter Schritt: Vereinbarungen**  
Aus den Möglichkeiten wird gemeinsam der beste gewählt, konkrete Lösungsschritte werden entwickelt: Wer macht was bis wann? Wer überprüft das Erreichte? Wie kann ein angemessener Abschluss der Verhandlung aussehen? Was geht an die Öffentlichkeit? Wenn das gelingt, muss sich keiner der Beteiligten als Verlierer fühlen: beiden Parteien haben zum Gelingen einer fairen Lösung für die Zukunft beigetragen; beide sind Gewinner in einem konstruktiven Prozess.

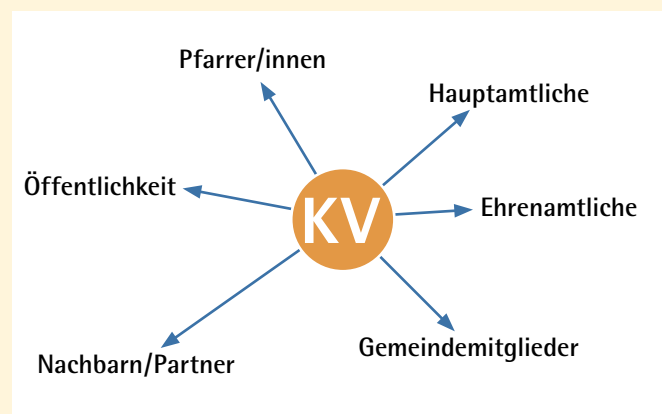
**Anmerkung: Notfalls Trennung**  
Manchmal ist eine gemeinsame Lösung schon nicht mehr möglich, insbesondere, wenn die Unterstützung zur Konfliktbearbeitung sehr spät gesucht wurde. Dann ist selbst eine offene und faire Trennung, bei der beide Parteien ihr Gesicht wahren können, nicht mehr erreichbar. Deshalb ist es notwendig, sich bei schwer wiegenden Problemen im Miteinander frühzeitig um eine externe, vertrauliche Unterstützung zu kümmern. Eine Lösung des Konflikts durch Mediation oder eine andere geeignete Begleitung wie Supervision, Coaching oder Gemeindeberatung kann in der Regel helfen, eine konstruktive Lösung zu finden, wenn die Beteiligten noch dazu bereit sind.

Im Bereich der Evang.-Luth. Kirche in Bayern vermittelt die Arbeitsstelle kokon für konstruktive Konfliktbearbeitung ausgebildete Mediatoren, die bei Konflikten im Bereich der Kirche zur Verfügung stehen. Die Arbeitsstelle kokon berät auch bei Fragen zu dem in Ihrer Situation richtigen Instrument für die Konfliktbearbeitung. Alle Gespräche sind absolut vertraulich.

Arbeitsstelle kokon  
0911 4304 238  
arbeitsstelle-kokon@ejb.de

## Beziehungspflege und Kommunikation

Noch einmal begegnet das Stichwort Kommunikation – diesmal inhaltlich als eine Grundaufgabe des Kirchenvorstandes: Der Kirchenvorstand ist das Kommunikationszentrum der Kirchengemeinde. Er hat – und braucht – eine hohe „kommunikative Kompetenz“ nach allen Seiten. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die vielseitigen Beziehungen:



Manche der damit verbundenen Aufgaben verstehen sich von selbst, andere bedürfen der Erläuterung. Für einige gibt es in der Kirchengemeindeordnung eigene rechtliche Bestimmungen, andere erschließen sich erst durch eigene praxisnahe Regelungen.



## **Kirchenvorstand und Pfarrer/innen**

Die Kirchengemeindeordnung legt auf das partnerschaftliche Miteinander von Pfarrer/innen und Kirchenvorsteher/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 Getauften“ die gemeinsame Leitungsverantwortung für die Kirchengemeinde. Neben diese – theologisch begründete – Gleichheit tritt allerdings auch immer wieder eine – durch unterschiedliche Funktionen bedingte – Unterschiedlichkeit: 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 Seelsorge 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 Verantwortung kann dem Pfarrer bzw. der Pfarrerin kein Kirchenvorstand 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 Entscheidungen, die ansonsten einseitig dem/die Pfarrer/in als mangelnder guter Wille angelastet werden könnten. Verweigert er/sie eine Amtshandlung, muss er/sie den Kirchenvorstand informieren. In den „Leitlinien kirchlichen 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 Kirchenvorstand mit: Im Rahmen der vorbereitenden Stellenbesetzungsgespräche 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 fortgesetzt werden? Aber auch: Was blieb liegen und soll verstärkt 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 Kirchenvorstand 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 Pfarrstellenbesetzungsordnung die vorgeschlagene Person dem Kirchenvorstand 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 beziehen 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 automatisch Veränderungen im Gemeindeleben verbunden. Das bedeutet auch: Loslassen von Gewohntem und Vertrautem. Aber es lohnt sich, die Vakanz auch als Chance für einen Neuanfang in der Gemeinde zu betrachten. Und diesem mit Neugier und Spannung entgegenzusehen. Zum Beispiel muss sich der Kirchenvorstand Gedanken 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 unentbehrlich? 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 Pfarrern 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 verselbständigt, 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 ernsten 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 (§ 22KGO und §§ 55ff. KGO). Im Rahmen seiner Verantwortung als Arbeitgeber schreibt er Stellen zur Besetzung aus und führt mit Bewerber/innen Auswahlgespräche. Dabei 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 un-

mittelbare 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 Dienstausbildung 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 ernennt, 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, Raumbelastung oder zum Auslagenersatz getroffen werden, neue Mitarbeitende begrüßt und ausscheidende gewürdigt werden, sowie einzelne Gruppen und Aktionen vorgestellt 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 Ehren-

amtlichen 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 dekanatlichen 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 Dekanats-

bezirk (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“ (AeK) 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 oder -172  
oeffentlichkeitsarbeit@afg-elkb.de

#### **Unterstützungsangebote**

Das anspruchsvolle Ehrenamt Kirchenvorstand verdient die bestmögliche Unterstützung. Auf verschiedenen Ebenen gibt es dazu Angebote.

#### **Kirchenvorstand**

Das Amt für Gemeindedienst in Nürnberg und die Gemeindeakademie Rummelsberg bieten maßgeschneidert Kirchenvorstandsfachbegleitung bzw. Gemeindebera-

tung 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](http://www.afg-elkb.de) und [www.gemeindeakademie.de](http://www.gemeindeakademie.de)

Die Evangelischen Bildungszentren Hesselberg und Bad Alexandersbad, sowie das Frauenwerk Stein, das Kompetenzzentrum Fundraising und verschiedenen Evangelische Bildungswerke bieten immer wieder Seminare für Einzelpersonen und komplette Kirchenvorstände an.

Bei der Bearbeitung eines Konfliktes unterstützen die Arbeitsstelle für konstruktive Konfliktbearbeitung [www.arbeitsstelle-kokon.de](http://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 Bildungswer-

ke 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](http://www.ev-medienhaus.de) beleuchten aktuelle Themen der Gemeindeleitung.

Für bestimmte Beratungsangebote im Bereich der Gemeindeentwicklung übernimmt das Landeskirchenamt auf Antrag teilweise die Kosten.

Mit dem zentralen „Tag der Kirchenvorstände in Bayern“ (erstmalig am 16. Februar 2013 in der Stadthalle Fürth) laden Amt für Gemeindedienst und Landeskirche ein zu einem großen Fest mit Impulsen für die Kirchenvorstandsarbeit.

#### Sie sind

Kirchenvorsteher oder Kirchenvorsteherin  
engagiert – überzeugt – neugierig



#### Sie möchten

Neues kennenlernen – kreative Ideen umsetzen – sich selbst weiter entwickeln – Wissen und Erfahrung weiter geben – selbständig mit anderen zusammen arbeiten – ehrenamtliche Tätigkeit als persönliche Bereicherung erleben

#### Sie werden

Kirchenvorstände begleiten – das Miteinander von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen fördern – kollegiale Beratung erleben – aus der Praxis für die Praxis arbeiten – Gemeinschaft und Fortbildung erleben – eine Aufwandsentschädigung erhalten

#### Wir

- sind ein Team von 16 ehrenamtlichen Kirchenvorstandsfachbegleitenden und einem Pfarrer im Amt für Gemeindedienst
- begleiten Kirchenvorstände bei Klausurtagen und –wochenenden und gestalten Seminare, z.B. für Vertrauensleute

- bieten eine qualifizierte Ausbildung an sieben Wochenenden im Zeitraum Juni 2013 bis Juli 2014 mit Orientierungswochenende und Hospitation
- freuen uns auf Sie und geben gerne nähere Auskünfte unter [gemeindeentwicklung@afg-elkb.de](mailto:gemeindeentwicklung@afg-elkb.de), Telefon 0911 4316 260 und 261 oder [www.afg-elkb.de/beratung](http://www.afg-elkb.de/beratung)



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 verselbständigt, 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 ersten 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).

## Kooperation in der Region/im Dekanatsbezirk

„Wir müssen mit der Nachbargemeinde kooperieren!“  
„Wir müssen uns eine Diakonin teilen!“ „Unsere Konfirmandinnen und Konfirmanden müssen jetzt immer in den Nachbarort fahren.“ „Wir sollen mit den Nachbargemeinden einen gemeinsamen Gottesdienstplan aufstellen.“ „Wir werden unser Jugendhaus schließen.“  
„Wir haben keine Pfarrerin mehr für uns, weil sie für drei Gemeinden zuständig ist.“

Fallen Ihnen solche oder ähnliche Sätze ein, wenn Sie Worte wie Kooperation oder Zusammenarbeit, gar noch Region und Regionalisierung hören? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Für viele Menschen sind diese Begriffe, die in den letzten Jahren so eine wichtige Rolle in unserer Kirche gespielt haben, mit Unbehagen besetzt, mit Enttäuschung, manchmal auch mit Angst und Wut. Sie werden erlebt als „von oben aufgezwängt“, als Zwang, obwohl sie doch „Lösungen“ sein sollen. Manch einer empfindet sie so wie den Plot in dem Film „Flucht in Ketten“: Sidney Poitiers und Tony Curtis entfliehen ihrem Gefängnis, sind aber leider an gemeinsame Handschellen gefesselt und in aller Gegensätzlichkeit zur Kooperation verdammt.

Die folgenden Gedanken wollen Ihnen diese Empfindungen nicht vorschnell wegwischen nach dem Motto „Es ist ja eigentlich ganz anders“. Aber sie wollen einladen und verlocken (an mancher Stelle vielleicht auch provozieren) zu anderen Blickrichtungen, zu einem Probedenken. Dabei treten Notwendigkeit und „Müssen“ zurück zugunsten von überraschenden Möglichkeiten.

## Zusammenarbeit als Gestaltungs-Möglichkeiten

Neben den bekannten Größen Kirchengemeinde, Dekanatsbezirk, Kirchenkreis etabliert sich der Begriff der Region immer mehr: die „Nord-Region“ eines Dekanates, die fünf Gemeinden in einem Flusstal, vier Innenstadtgemeinden einer Großstadt ... doch was ist eine Region?

Ein Kennzeichen trifft für Regionen (in all ihrer Unterschiedlichkeit) immer zu: Es gibt ein „kleiner als“ und ein „größer als“. Dazwischen ist die Region. Ihre Größe ist nicht genau festgelegt. Sie kann entdeckt werden zwischen schon bestehenden Organisations- und Verwaltungsräumen wie zwischen Dekanat und Kirchengemeinde. Es steht nicht von vornherein fest, was ihr Sinn und Zweck ist. Deshalb kann sie relativ pragmatisch entwickelt entwickelt und gestaltet werden: Was brauchen wir? Was ist bei uns möglich? Worauf haben wir Lust? In der Regel gibt es in unseren Regionen keine ausgetre-

tenen Wege und vorgefertigten Lösungen, die schon von vielen erprobt wurden.

Deshalb soll im Folgenden die (Hypo)these entfaltet werden: Wege entstehen im Gehen!

Es werden individuelle Wege sein – für bestimmte Menschen, in einer bestimmten Region, vermutlich in der Stadt anders als auf dem Land. Individuelle Wege können Impulse für andere sein, Erfahrungen weiter geben, aber sie können nicht kopiert werden, sondern müssen jeweils neu gegangen werden mit den Ressourcen vor Ort. Wege entstehen im Gehen, Lösungen erwachsen aus Versuchen und aus Erfahrungen von Gelingen.

## Wege und Lösungsversuche der kirchlichen Tradition

Der Weg der Kirche ist immer neu im Gehen entstanden. Weder das Neue Testament noch Confessio Augustana geben der Kirche eine bindende Sozialform und bindende Strukturen vor. Das Neue Testament stellt verschiedene gewachsene Formen ohne normativen Anspruch nebeneinander und die ekklesiologische Grundformel in CA VII bestimmt die Kirche als „Versammlung aller Gläubigen, bei denen das Evangelium rein gepredigt und die Sakramente recht verwaltet werden“. Keine bindende Gestalt und Strukturen sind der Kirche aufgegeben, wohl aber Zweck und Ziel, nämlich das befreiende Evangelium von der Liebe Gottes den Menschen nahezubringen. Ob sie das fördert oder hindert, daraufhin ist jede Gestalt und Struktur zu befragen. Auch gute und pfiffige Strukturen sind in theologischer Perspektive nicht um ihrer selbst willen interessant, sondern nur dann, wenn sie zum Ermöglichungsraum werden, in dem „Christus geschieht“ (Luther). Ein inhaltliches Kriterium dafür ist ihre Zukunftsfähigkeit und Zukunftsoffenheit, wenn also Strukturen nicht vorrangig helfen „Altes“, Bestehendes zu erhalten und zu verwalten sondern wenn sie „Neues“ ermöglichen: Entwicklung, Kreativität, Geschwisterlichkeit, Solidarität. Eine spannende biblische Spur ist in diesem Zusammenhang die Verkündigung Deuterijosajas, der in die Exilssituation Israels hinein die Zukunft Gottes ankündigt, die sich in „Neuem“, in „Wegen und Wasser in der Wüste“ zeigen wird. Die Parallele der Exilssituation zu unserer Situation ist – bei allen Unterschieden – das Sich-Eingerichtet-Haben im Bestehenden und das Noch-Nicht-Sehen von neuen Möglichkeiten.

## Wege entstehen durch Leben und Bewegungen im Raum

Menschen leben in der Regel nicht nur in „ihrem“ Ort, sondern sind auf einen größeren Raum bezogen: auf den Landkreis oder die Innenstadt, auf das Umland einer Stadt („Großraum München“) oder Landschaftseinheiten („Fränkisches Seenland“). Ihre Wege betreffen Arbeits-

platz, Schule, Einkaufsmöglichkeiten, Kultur und Freizeit. Sie werden in der Regel „gewählt“ aus verschiedenen Möglichkeiten. Sie sind eingespielt und selbstverständlich und viele Menschen sind mobil genug, sie wahrzunehmen. Die Mobilität ist Teil ihres Lebensgefühls. Kirchliche Strukturen und Angebote, die auf einen größeren Raum bezogen sind, würden sich hier einfügen. Menschen würden sie „wählen“ und „annehmen“, wenn sie ihnen – wie andere Strukturen und Angebote auch – in Inhalt, Profil, Qualität, Kultur und Milieu entsprächen. Das lässt sich gut an profilierten Zielgruppengottesdiensten und Angeboten der Erwachsenenbildung beobachten. Eine intensiv vorbereitete, inhaltlich qualifizierte und gut beworbene Vortragsreihe kann und muss nicht in drei Nachbargemeinden nacheinander angeboten werden – einmal in der Region reicht! Die Region könnte so die Kirchengemeinden entlasten. Nicht alle müssten alles machen. Dadurch hätten Kirchengemeinden wieder mehr Kraft und Energie für Strukturen und Angebote, die wirklich ortsnah sein müssen wie für Zielgruppen, die wenig oder nicht mobil sind und Bereiche in denen persönliche Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit eine große Rolle spielt: Kasualien und die Feier des Kirchenjahres. Wir haben uns an das Argument „da gehen unsere Gemeindeglieder/Senioren/Jugendlichen/... nie hin“ gewöhnt. Menschen tun sich auch schwerer zum Gottesdienst in den Nachbarort zu fahren als zum Einkaufen, aber es ist an der Zeit, die Gewöhnung in manchen Bereichen zu „verlernen“.

## Wege entstehen durch Leben in Differenzierung

Menschen leben in ausdifferenzierten Lebens-Mustern, Lebens-Formen, Lebens-Stilen und Milieus. Kirchliche Strukturen und Angebote beziehen sich deshalb auf ein hochkomplexes Feld. Um relevant zu sein und angenommen zu werden, müssen sie dieser Komplexität entsprechen. In den letzten Jahrzehnten haben wir in unserer Kirche diese Entsprechung durch Differenzierung versucht. Wir haben uns dabei sowohl in den Gemeinden als auch im übergemeindlichen Bereich additiv verhalten. Immer mehr Neues kam hinzu, aber Altes fiel kaum weg. Das geschah in bester Absicht und theologisch verantwortet: Keine Zielgruppe, kein Milieu, keine Lebensform wollten wir übersehen oder vernachlässigen. Jeden und jede wollten wir „ansprechen“ – möglichst an jedem Ort. An den Überlastungs- und Überforderungssymptomen, die an vielen Orten unserer Kirche, bei Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, auftreten, merken wir aber: Das „additive Prinzip“ ist an seine Grenze gekommen. Mehr geht nicht und so geht es auch nicht mehr. Aber auf dem Spiel steht eine Grundkompetenz kirchlicher Arbeit, ihre „Individualisierungskompetenz“ (T. Gundlach). Eine Herausforderung an zukunftsfähige kirchliche Arbeit ist, wie sie flexibel und glaubwürdig mit individuellen,

kultur- und milieugeprägten Erwartungen umgeht. Hier wird es darauf ankommen, eine lebbare Balance herzustellen zwischen notwendiger Differenzierung und notwendiger Konzentration. Die Region könnte hier die Kirchengemeinden entlasten, indem sie, auf mehrere Schultern verteilt, diese Differenzierung garantiert. So könnte es an verschiedenen Orten der Region Schwerpunktsetzungen geben, die andere Orte damit von bestimmten Themen und Angeboten entlasten. So könnte es in der Region eine „Jugendkirche“ geben, die Ressourcen der Jugendarbeit bündelt und „Raum“ für Jugendliche zur Verfügung stellt (Räume, spezielle Gottesdienstformen, profilierte Angebote, ansprechbare Personen). Das muss nicht zur Folge haben, dass Jugendliche in den anderen Gemeinden „Hausverbot“ kriegen, aber es gäbe einen anziehenden, professionell gestalteten „Ort“, an dem ihre Lebensbedingungen im Zentrum stehen. Eine Gemeinde, die diesen Arbeitsbereich oder dieses Angebot stellvertretend für die Region verantwortet, könnte hier wirklich differenziert und qualitativ hochwertig arbeiten. Andere Gemeinden würden das in anderen Bereichen tun.

## Wege entstehen durch Austausch

Soziale Systeme sind nur lebensfähig, wenn sie in Austauschprozessen mit ihrer Umwelt leben. Das heißt: Gemeinden „leben“, wenn sie auf ihre Umwelt, auch auf die „kleine“ kirchliche Umwelt der Region bezogen sind. Gegenseitiges Geben und Nehmen erhält Gemeinden ihre Lebensfähigkeit und Lebendigkeit oder gibt sie ihnen wieder zurück.

Gleichzeitig erleben wir oft ein starkes Pochen auf „eigene“ Angebote, Hauptamtliche, Räume. Die inneren Grenzen, die Bilder vom Eigenen sind stark und mächtig. Sie werden dann oft in einem 2. Schritt zu festen äußeren Grenzen gemacht.

Wie können Grenzen – innere und äußere – durchlässig und Austauschprozesse erleichtert werden? Menschen können Durchlässigkeit in der Regel zulassen, wenn sie sich sicher fühlen und das heißt konkret zugehörig, sozusagen mit eigenem Platz. Wenn Gemeinden in einer Region diesen Platz haben und auch wissen, dass die anderen ihn sehen und achten, werden Grenzen zweitrangig und verbindende Strukturen weniger angstbesetzt. Was bedeutet es für Gemeinden einen Platz zu haben?

Es gibt einen überschaubaren Raum, wo im Zentrum steht: „Ich kenne und werde gekannt. Ich kann ansprechen und bin ansprechbar. Ich kann erreichen und bin erreichbar.“ „Ich kenne Adressen, Telefonnummern und Gesichter.“



Grundbedürfnisse werden erfüllt, zum Beispiel nach einem verlässlichen Gottesdienstangebot und nach individuellen Kasualien.

Das Besondere der Gemeinde, ihr Profil, aber auch ihre besonderen Nöte werden in der Region gesehen und geachtet.

Dass eine Gemeinde ihren Platz braucht, bedeutet nicht, dass sie all ihre über Jahre und Jahrzehnte angesammelten Gewohnheiten behalten muss. Aber sie wird Gewohnheiten leichter loslassen können, wenn sie in Abschieds- und Veränderungssituationen hinein einen stabilen Identitätskern mitnehmen kann. Eine Gemeinde, die in der Region ihren Platz hat und darauf vertrauen kann, dass sie ihn behalten kann, wird dialog- und kompromissbereit sein in Bezug auf regionale Strukturen und Kooperationen, auch wenn sie an manchen Punkten Abstriche machen muss.

#### Wege entstehen durch gemeinsame Themen

Manchmal gibt es in Regionen die Erfahrung, dass Menschen, Gemeinden sich nur soweit bewegen, wie unbedingt nötig, nach dem Motto: „Wenn sich schon soviel verändert, wollen wir möglichst viel stabil halten, also für uns behalten.“ Dadurch bleiben viele Potentiale ungenutzt und Mögliches wird verhindert. Diese Erfahrung kann sich „drehen“, wenn Menschen in Ihrer regionalen Situation ein gemeinsames, attraktives Thema entdecken, das sie über Ortsinteressen hinweg verbindet und motiviert und eine gemeinsame Verantwortung wachsen lässt.

So ein Thema kann ein soziales oder diakonisches Projekt sein, Engagement für den Erhalt eines Gebäudes, eine abgestimmte Familienarbeit in einer Stadt...

#### Wege entstehen durch erfahrenen „Mehrwert“

Wie lässt sich das „Mehr“ oder „Besser“ regionaler Zusammenarbeit beschreiben? Als Mehrwert, Gewinn, Erfolg, Frucht, Qualitätssteigerung, Vergrößerung der Reichweite von Angeboten, Entlastung?

Es entwickelt sich tatsächlich ein „Mehr“. Ein paar Beispiel: Regionale Gottesdienste haben eine mehr als nur kümmerliche Teilnehmerzahl, der Regionalchor ist stark auch im Tenor, die Konfirmanden bilden eine wirkliche Gruppe und nicht nur eine Kleingruppe. Die Pfarrerin, die mit Ehrenamtlichen zusammen einen regionalen Glaubenskurs macht, bringt mehr von ihren Begabungen und Ideen ein, sie hat mehr Freude an ihrer Arbeit. Es entsteht ein positives „Weniger“, zum Beispiel: Durch die gemeinsame Vorbereitung und Durchführung der Konfirmandentage entlasten sich die Hauptamtlichen gegenseitig, bei einer Reihe gottesdienstlichen Themenreihe zieht jeder/jede mit seinem/ihrem Thema durch die

Gemeinden, ein gemeinsamer Gemeindebrief entlastet Haupt- und Ehrenamtliche von viel Parallelarbeit. Manches verändert sich nicht nur quantitativ als „mehr oder weniger von etwas“ sondern qualitativ, es wird einfach „Besser“, zum Beispiel: Das Adventskonzert in der Region, für das sowohl musikalische als finanzielle Ressourcen gebündelt wurden, ist attraktiv wie nie. Die Diakonin, die in der Region für Kinder- und Jugendarbeit verantwortlich ist, kennt die Situationen und Stärken der einzelnen Gemeinden. Sie bringt Personen und Ideen zusammen. Dadurch entsteht Vorbereitungsarbeit, die Spaß macht, und immer mehr gemeinsame Veranstaltungen.

#### Wege entstehen durch gelebte Rechtfertigung

Kirchengemeinden und kirchliche Arbeit allgemein sind vielen (berechtigten) Ansprüchen und Erwartungen ihrer Mitglieder ausgesetzt. (Vgl. z.B. EKD-Umfragen). Spiritualität, Lebensbegleitung, Krisenintervention und ein umfassendes diakonisches Engagement werden erwartet und alles soll qualitativ hochwertig, milieuspezifisch und immer persönlich engagiert sein.

Ehrenamtliche und Hauptamtliche „verinnerlichen“ viele dieser Ansprüche, wollen ihnen so gut wie möglich „genügen“, wollen durch gute Qualität und Leistung für Menschen relevant bleiben oder wieder werden. Oft führt dies aber auch zu Überforderung und Frustration. Trotz großer Anstrengungen (verstärkt auch durch knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen) wird gefühlt und erlebt: Wir erfüllen Erwartungen nicht, wir genügen Ansprüchen nicht.

Kirchengemeinden und Regionen brauchen hier ein Innehalten, einen „Ausstieg aus dem Hamsterrad“. Sie brauchen Entschleunigung im Machen und eine geistliche Vergewisserung über ihr Kirche-Sein in der Region. Dazu gehört ein geklärtes Verhältnis zu äußeren Aufträgen (z.B. der Mitglieder, gesellschaftlicher Gruppierungen und Themen) und zu inneren Aufträgen (eigene Bilder und Ansprüche): Welche Aufträge werden angenommen, verändert angenommen, abgelehnt? Die Antwort auf diese Fragen wird in vielen Fällen mit einer Aufgabenkritik einhergehen. Qualität, Profil und Konzentration werden dabei vermutlich weiterhin eine wichtige Rolle spielen aber der Impuls alles aus sich selbst heraus (gut) machen zu wollen braucht eine gnädige Korrektur.

# Spielregeln des Gelingens

## Top Ten (Spielregeln) des Gelingens

Nach den konzeptionellen Überlegungen jetzt praktische Tipps – zum Ausprobieren.

Kooperation ist mehr als die nachbarschaftliche Koordination von Aufgaben und Vertretungsregelungen, sie braucht gemeinsame Ziele und Themen .

Eine Region ist wie eine Bühne. Selbstbewusste Akteure wissen und zeigen, was sie selbst haben und können. Sie dürfen auch sagen, was sie nicht haben und gerne hätten. Es kommt zu lebendigen Tauschvorgängen.

Zusammenarbeit in der Region lebt nicht nur aber auch von guten Beziehungen: Sich beim Namen kennen, aufmerksam füreinander werden, Vorlieben, Hobbys, Verwandtschafts- und Bekanntschaftsverhältnisse erkunden ...

Gemeinsame Arbeit braucht Feste, Gottesdienste, Essen und Trinken, kleine und größere Events ...

Kooperationen leben nicht von Verträgen, aber Verträge können hilfreich und entlastend sein. Sich gemeinsam und verbindlich darauf verständigen, was gelten soll über allgemeine rechtliche Bestimmungen hinaus kann der Zusammenarbeit Struktur und Richtung geben. Absprachen werden auf Dauer gestellt. Man kann sich aufeinander verlassen. (Musterverträge finden Sie im Intranet)

Unterscheiden Sie Identität und Gewohnheiten! Die Identität einer Gemeinde hängt mit Personen, Geschichten, Frömmigkeitsstilen und Gebäuden zusammen, mit einer bestimmten Art das Kirchenjahr zu begehen oder sich im gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren. Sie ist wichtig und bewahrenswert weil sie Menschen in der Gemeinde beheimatet. Identität

hängt aber nicht an unveränderbaren Gottesdienstzeiten oder der Notwendigkeit Konfirmandenunterricht immer am Mittwoch Nachmittag zu halten. Diese Gewohnheiten können verändert werden.

Verlernen Sie alte Muster! Überprüfen Sie Sätze wie: „Da gehen unsere Leute nie hin.“ „Das hat bei uns noch nie funktioniert.“ „Jeder macht seins und wir stören uns nicht.“

Grundbedürfnisse zuerst! Das Verlernen geht leichter, wenn klar ist, worauf man sich verlassen kann. Wenn zum Beispiel in einem Kooperationsverbund die Grundversorgung mit Gottesdiensten in einem Kirchenjahr zuerst besprochen und geregelt wird oder wenn die verlässliche Erreichbarkeit von Hauptamtlichen beschrieben wird, entsteht oft erst Akzeptanz und Freiraum weiter aufeinander zuzugehen.

Fangen Sie klein an! Zusammenarbeit in der Region muss wachsen, zumal sich ihr „Mehrwert“ oft erst später zeigt. Wenn sie noch nicht durch eine Struktur miteinander verbunden sind, beginnen Sie mit einem Projekt, mit einer gemeinsamen Sitzung benachbarter Kirchenvorstände, mit einem Arbeitsbereich. Machen Sie Erfahrungen, werten Sie sie aus und probieren sie weiter, auch wenn noch nicht alles glatt läuft.

Auch Widerstände dürfen sein. Sie sind oft eine heilsame Entschleunigung. Achten Sie Widerstände, aber lassen Sie sich nicht von ihnen beherrschen. Suchen Sie Lösungen, bei denen möglichst viele zustimmen können. Es müssen nicht immer alle sein.

## Welche strukturellen Möglichkeiten für Zusammenarbeit gibt es in der ELKB?

„Zusammenarbeit stärken“ war in den letzten Jahren ein wichtiges kirchliches Thema und es wird voraussichtlich noch wichtiger werden. Über punktuelle und situative Zusammenarbeit hinaus sind dabei Strukturen wichtig: Wie kann Zusammenarbeit verbindlich vereinbart und geregelt werden? Wie kann sie auf Dauer gestellt werden, um zum Beispiel nicht bei jedem Stellenwechsel zur Debatte zu stehen? Wie entsteht Rechtssicherheit für alle Beteiligten?

Ein wichtiger Impuls dazu war das Kirchengesetz über die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und Dekanatsbezirken. (vgl. Praxisheft Kirchenvorstand 2) Daraus ergeben sich in der ELKB folgende strukturelle Kooperationsmöglichkeiten:

Rechtsgrundlagen: KGO / ZAG	Pfarrei	Arbeitsgemeinschaft	Zweckvereinbarung	Zweckverband	Fusionierte Gemeinde
<b>Rechtsstatus</b>	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
<b>Auftrag und Struktur</b>	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
<b>Kooperationsverbindlichkeit</b>	„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
<b>Finanzen</b>	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)

Diese Möglichkeiten können in der Region erwogen und besprochen werden. Im Intranet gibt es Mustervereinbarungen. Oft ist es aber hilfreich, sich Unterstützung von Außen zu holen, z.B. Gemeindeberatung. Sie hilft regionale Veränderungsprozesse konfliktreduziert und konsensorientiert zu gestalten und zu nachhaltigen Lösungen zu kommen.

## Chance der nächsten KV-Periode: Gemeinsame KV-Arbeit entwickeln

In der Konsequenz der letzten Landesstellenplanung, also im Vorfeld dieser Kirchenvorstandswahl haben sich viele kleine Kirchengemeinden zu Pfarreien zusammengeschlossen. Sie sind dabei eigenständige Kirchengemeinden geblieben, meistens auch mit einem eigenen Kirchenvorstand. Die meisten haben sich noch nicht getraut, die Empfehlung der KGO zur Bildung eines gemeinsamen Kirchenvorstands (siehe unten) umzusetzen. Viele kleine Gemeinden hatten aber Mühe genügend Kandidaten und Kandidatinnen für einen eigenen Kirchenvorstand zu finden. Dazu kommt, dass oft ein Pfarrer/eine Pfarrerin für mehrere Gemeinden zuständig ist und sich Kirchenvorstandsarbeit für ihn/sie damit vervielfacht. Für manche dieser Situationen könnte 2018 ein gemeinsamer Kirchenvorstand eine sinnvolle Option sein.

Die folgenden Überlegungen sollen Ihnen beim Prüfen dieser Option helfen.

Ein gemeinsamer Kirchenvorstand ist sinnvoll wenn die inhaltlich-konzeptionelle Steuerung und Leitung einer Pfarrei mit mehreren Kirchengemeinden möglichst eng abgestimmt erfolgen soll, d.h. Kirchenvorstandsarbeit und Gemeindeleben werden gemeinsam verantwortet und weiterentwickelt (incl. Stellenbesetzungen).

Ein gemeinsamer Kirchenvorstand ist sinnvoll, wenn er den oben beschriebenen „Mehrwert“ von Zusammenarbeit in der Region (Qualität, Entlastung, Arbeitsfreude) unterstützen kann.

Das bedeutet im Einzelnen:

- Der gemeinsame Kirchenvorstand trifft Entscheidungen für „das Ganze“ (vgl. unten §46 Abs 3 KGO).
- Hauptamtliche stimmen sich verbindlich ab (Dienstordnungen, Sprengel, Arbeitsbereiche, Vertretungen).
- In der Regel gibt es ein Pfarramt und eine Verwaltung.
- Wenn Arbeitsbereiche gemeinsam verantwortet und gestaltet werden (z.B. Gemeindebrief, Jugendarbeit, Trägerschaft Kindertagesstätten) trifft der gemeinsame Kirchenvorstand Entscheidungen.

Trotzdem bleiben die Kirchengemeinden eigenständige Körperschaften. Neben dem rechtlichen Status behalten sie auch ihre je eigene Prägung und Identität. Das hat zur Folge, dass sie sich um „ihre Angelegenheiten“ (z.B. Gebäude, Finanzen, Ehrenamtliche) auch selbst kümmern. Das kann in beschließenden Ausschüssen geschehen (vgl. unten § 46 KGO), die für die einzelnen Gemeinden eingerichtet werden. In ihnen können Mitarbeitende zum Zug kommen, die nicht im gewählten Kirchenvorstand sind, die sich aber trotzdem verstärkt für die Belange des Ortes/der Kirchengemeinde engagieren wollen. Die Befürchtung, „wenn wir keinen eigenen Kirchenvorstand haben, haben wir auch keine Mitarbeitenden mehr“ muss nicht zutreffen.

## Rechtliche Bestimmungen

### ➔ Gemeinsamer Kirchenvorstand

KGO § 18 a (1) Bestehen in einer Pfarrei mehrere Kirchengemeinden, soll ein gemeinsamer Kirchenvorstand gebildet werden, wenn dies einer besseren Entfaltung des örtlichen Gemeindelebens dient.

(2) Für die einzelnen Kirchengemeinden können Ausschüsse nach § 46 Abs. 1 gebildet werden

### ➔ Beschließende und vorberatende Ausschüsse

§ 46 KGO (1) Der Kirchenvorstand kann für bestimmte Angelegenheiten vorberatende und beschließende Ausschüsse bilden, in denen auch zum Kirchenvorstand wählbare Gemeindeglieder, die dem Kirchenvorstand nicht angehören, berufen werden können.

Der Kirchenvorstand bestimmt, welche Aufgaben die Ausschüsse wahrnehmen sollen.

(2) Die beschließenden Ausschüsse vertreten innerhalb ihrer Zuständigkeit den Kirchenvorstand im Rechtsverkehr, wenn

1. sie nur aus Mitgliedern des Kirchenvorstandes bestehen
2. die Ausschussmitglieder, die nicht dem Kirchenvorstand angehören, nur beratende Stimme haben oder
3. die Zahl der stimmberechtigten Ausschussmitglieder, die dem Kirchenvorstand nicht angehören, die Hälfte der Gesamtzahl der stimmberechtigten Ausschussmitglieder nicht überschreitet.

(3) Den Kirchenvorstand müssen zur Beschlussfassung vorbehalten bleiben:

1. die Festsetzung des Haushaltsplanes einschließlich des Stellenplanes und die Festsetzung der Jahresrechnung
2. die Erhebung des Kirchgeldes (§ 22 Abs 2 Nr 5)
3. die Regelung des Vorsitzes und der Stellvertretung im Vorsitz (§ 35 Abs 3)

4. Stellungnahmen bei Änderung im Bestand oder Gebiet der Kirchengemeinde (§ 15 Abs 2 Satz 2) und bei Maßnahmen nach § 45 der Dekanatsbezirksordnung (Neugliederung von Dekanatsbezirken)
5. die Zugehörigkeit zu einer Gesamtkirchengemeinde

(4) Über den Vorsitz und die Stellvertretung entscheidet der Ausschuss. Die Ausschussvorsitzenden haben über die Beschlüsse und die Tätigkeit der Ausschüsse in den Sitzungen des Kirchenvorstandes regelmäßig zu berichten.

(5) Der Kirchenvorstand kann Ausschussbeschlüsse nachprüfen und sie vorbehaltlich der Rechte Dritter abändern.

(6) Die für den Kirchenvorstand maßgeblichen Bestimmungen gelten entsprechend auch für die Ausschüsse.

Eine Kooperationsvereinbarung hilft die gemeinsame Kirchenvorstandsarbeit verbindlich zu planen und zu beschreiben. Das kann z.B. für die Gemeinden A und B so aussehen:

Die Kirchengemeinden A und B wählen einen gemeinsamen Kirchenvorstand.

Bei der Wahl zum gemeinsamen KV bilden die beiden Kirchengemeinden je einen eigenen Stimmbezirk. Die Kirchengemeinde A ist mit acht Mitgliedern, die Kirchengemeinde B ist mit zwei Mitgliedern im gemeinsamen Kirchenvorstand vertreten.

Der Kirchenvorstand tagt im monatlichen Rhythmus. Ersatzleute sind generell mit eingeladen. Auf Verschwiegenheit verpflichtet können sie auch am nicht-öffentlichen Teil der Sitzung teilnehmen.

Für die Kirchengemeinde B wird ein beschließender Ausschuss ins Leben gerufen. Er besteht aus den beiden Kirchenvorstands-Mitgliedern aus B, dem/der Sprengelpfarrer/in und drei berufenen Mitgliedern.

Der Kirchenvorstand überträgt dem beschließenden Ausschuss B alle Kompetenzen nach KGO §46 (3).

In Angelegenheiten, die die Gemeinde B betreffen, stimmt der Kirchenvorstand nicht ohne Not gegen einen Beschluss des beschließenden Ausschusses B.

In Angelegenheiten, die die Gemeinde B betreffen, stimmt der Kirchenvorstand nicht in Abwesenheit der Kirchenvorstands-Mitglieder aus B.

Für gemeinsame Aktivitäten wird ein Finanzierungsschlüssel festgelegt.

Ein gemeinsamer Kirchenvorstand ist in einer Pfarrei (noch?) nicht sinnvoll, wenn die Angst vor Identitätsverlust noch zu groß ist: „Wir werden als Kleine von den Großen überstimmt“. „Wir kommen mit unseren Themen nicht genug vor“. „Unsere Gemeindeglieder fremdeln zu sehr mit der großen Einheit.“

Es macht meistens keinen Sinn einen gemeinsamen Kirchenvorstand zu erzwingen. Er kann der Anfang eines gemeinsamen Weges sein, aber auch das Umgekehrte ist möglich: Kirchenvorstände können sich auf den Weg machen, Erfahrungen miteinander sammeln, immer mehr aufeinander zugehen und miteinander tun, sich ergänzen und gegenseitig entlasten – vielleicht ist dann 2018 (oder später) ein gemeinsamer Kirchenvorstand möglich. Ideen für diesen Weg gibt es viele:

- Regelmäßig gemeinsame Sitzungen
- Ein gemeinsames KV-Wochenende
- Ein gemeinsamer Beratungsprozess
- Gemeinsame Jahresplanung, Gottesdienstplanung
- Gemeinsam verantwortete Projekte, Arbeitsbereiche
- Die „Parallelarbeit“ von Haupt- und Ehrenamtlichen überprüfen und möglichst verringern
- (Die Diakonin gestaltet nicht mehr drei Kinderbibeltage in drei Gemeinden sondern einen. Die Orte wechseln.)
- Zur Halbzeit im Kirchenvorstand: Wo sind wir gelandet? Wo wollen wir hin?

## Gut vernetzt

Ansprechpartner und Unterstützung für die Kirchenvorstandsarbeit finden Sie u.a. hier:  
(aktualisiert im Intranet, der Informationsplattform – auch für Kirchenvorstände: [www.elkb.de](http://www.elkb.de)  
Als Ehrenamtliche/r und/oder Kirchenvorsteher/in können Sie gerne den Zugang beantragen)

Amt für Gemeindedienst Nürnberg	0911 4316 260 <a href="mailto:gemeindeentwicklung@afg-elkb.de">gemeindeentwicklung@afg-elkb.de</a> <a href="http://www.afg-elkb.de/beratung">www.afg-elkb.de/beratung</a>	Beratung KV und Ehrenamt Kirchenvorstandsfachbegleitung Klausurtag oder –wochenende Vertrauensleutetagung Seminare und Fortbildung
Amt für Gemeindedienst Nürnberg	0911 4316 0 <a href="http://www.afg-elkb.de/beratung">www.afg-elkb.de/beratung</a>	Altenheimseelsorge, Altersarbeit Besuchsdienst, Ehrenamt, Evangelisation Familienarbeit, Familienerholung Kirche mit Kindern, Hauskreisarbeit Kirche Unterwegs, Kirchentag Männerarbeit, Missionarische Gemeindeentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit
Gemeindeakademie Rummelsberg	09128 9122 0 <a href="mailto:gemeindeakademie@elkb.de">gemeindeakademie@elkb.de</a> <a href="http://www.gemeindeakademie-rummelsberg.de">www.gemeindeakademie-rummelsberg.de</a>	Gemeindeberatung Tagung für KV, Coaching Seminare und Fortbildung
Evang.-Luth. Kirche in Bayern	<a href="http://www.bayern-evangelisch.de">www.bayern-evangelisch.de</a> <a href="http://www.elkb.de">www.elkb.de</a>	Information, Intranet
Arbeitsstelle für konstruktive Konfliktbearbeitung Nürnberg	<a href="mailto:arbeitsstelle-kokon@ejb.de">arbeitsstelle-kokon@ejb.de</a> <a href="http://www.arbeitsstelle-frieden.de">www.arbeitsstelle-frieden.de</a>	Mediation und Seminare
FrauenWerk Stein	<a href="mailto:info@frauenwerk-stein.de">info@frauenwerk-stein.de</a> <a href="http://www.frauenwerk-stein.de">www.frauenwerk-stein.de</a>	Seminare und Fortbildung
Religionspädagogisches Zentrum Heilsbronn	<a href="http://www.rpz-heilsbronn.de">www.rpz-heilsbronn.de</a>	Beratung und Fortbildung
Kompetenzzentrum Fundraising Ansbach	<a href="http://www.fundraising-bayern.de">www.fundraising-bayern.de</a>	Beratung und Fortbildung
Amt für Jugendarbeit Nürnberg	<a href="mailto:afj@ejb.de">afj@ejb.de</a> <a href="http://www.ejb.de">www.ejb.de</a>	Beratung
Gottesdienstinstitut Nürnberg	<a href="mailto:gottesdienstinstitut@t-online.de">gottesdienstinstitut@t-online.de</a> <a href="http://www.gottesdienstinstitut.org">www.gottesdienstinstitut.org</a>	Beratung und Fortbildung
Diakonisches Werk Nürnberg	<a href="mailto:info@diakonie-bayern.de">info@diakonie-bayern.de</a> <a href="http://www.diakonie-bayern.de">www.diakonie-bayern.de</a>	Beratung
Mission EineWelt Neuendettelsau	<a href="mailto:info@mission-einewelt.de">info@mission-einewelt.de</a> <a href="http://www.mission-einewelt.de">www.mission-einewelt.de</a>	Beratung
Evang. Bildungszentrum Bad Alexandersbad	<a href="mailto:info@ebz-alexandersbad.de">info@ebz-alexandersbad.de</a> <a href="http://www.ebz-alexandersbad.de">www.ebz-alexandersbad.de</a>	Seminare und Fortbildung
Netzwerk „Gemeinsam für die Region“	<a href="mailto:guba@ebz-alexandersbad.de">guba@ebz-alexandersbad.de</a>	Beratung, Seminare und Fortbildung
Evang. Bildungszentrum Hesselberg	<a href="mailto:info@ebz-hesselberg.de">info@ebz-hesselberg.de</a> <a href="http://www.ebz-hesselberg.de">www.ebz-hesselberg.de</a>	Seminare und Fortbildung
Landvolkshochschule Pappenheim	<a href="mailto:seminare@elj.de">seminare@elj.de</a> <a href="http://www.lvhs-pappenheim.de">www.lvhs-pappenheim.de</a>	Seminare und Fortbildung



Praxisheft **Kirchenvorstand**