

# LEITEN UND GESTALTEN

Bausteine für die Fortbildung  
von Presbyterinnen  
und Presbytern



# LEITEN UND ENTSCHEIDEN

Gemeindeleitung



Amt für missionarische Dienste  
der Evangelischen Kirche von Westfalen

# Inhalt

Inhaltsverzeichnis .....	2
Vorbemerkung .....	3
Autorinnen und Autoren der Bausteine .....	4
Zur Einführung .....	5
Ziele .....	5
Zur Moderation dieses Bausteins .....	5
Zur Durchführung .....	5
Bezüge zu anderen Materialien .....	5
Weiterführende Materialien .....	5
Legende /Abkürzungen: .....	6
Ablauf.....	7
Mo 1 Begrüßung und Andacht.....	10
Mo 2 Vorstellungsrunde.....	11
Mo 3 Fünf Dimensionen von Leitung.....	12
Mo 4 Folien für den Vortrag.....	19
Mo 5 Wie wir zu guten Entscheidungen kommen .....	20
Mo 6 Entscheidungen finden - Praxisüberlegungen.....	22
Mo 7 Gute Entscheidungen .....	24
Mo 8 Hinweise zur Sitzungsgestaltung aus der Perspektive desjenigen, der zu leiten hat / derjenigen, die zu leiten hat .....	25
Mo 9 Impulsvortrag zum „Muster einer Tagesordnung für die Sitzung des Presbyteriums (M 4) “ ....	29
Mo 10 Grundregeln der Moderation .....	31



# VORBEMERKUNG

Sie haben hier einen Baustein für die Fortbildung von Presbyterinnen und Presbytern heruntergeladen. Dieser Baustein ist einer von einer Reihe von Entwürfen.

Die Evangelische Kirche von Westfalen hat unter der Leitung des Amtes für missionarische Dienste kleine Teams beauftragt, diese Fortbildungsbausteine zu erarbeiten. Ziel der Teams war es, leicht umsetzbares Material zur Verfügung zu stellen, das in Kirchenkreisen oder Regionen genutzt werden kann. Dazu haben neben den Mitarbeitenden aus dem Amt für missionarische Dienste Verantwortliche aus Gemeinden, Kirchenkreisen, Landeskirchenamt und der Kirchenleitung mitgestaltet.

Alle Bausteine können einzeln durchgeführt werden und sind in sich abgeschlossen. Jeder Entwurf ist für eine Fortbildungsveranstaltung von maximal vier Stunden konzipiert. Sie finden Zielformulierungen, ein didaktisches

Schema und weitere Impulse. Achten Sie auf ausreichend Zeit zum Gespräch und Austausch.

Wenn Sie mit diesem Baustein arbeiten, sind wir anschließend für eine konstruktiv-kritische Rückmeldung sehr dankbar. Richten Sie diese bitte per Email an [info@amd-westfalen.de](mailto:info@amd-westfalen.de). Wichtig ist für uns, dass Sie den Titel des Bausteines mit angeben. Für die Weiterarbeit leiten wir dann Ihre Anregungen an das jeweilige Team weiter.

Auf unserer Internetseite unter [www.amd-westfalen.de/bfp](http://www.amd-westfalen.de/bfp) finden Sie weitere Bausteine für die Fortbildung von Presbyterinnen und Presbytern. Veränderungen auf Grund von Rückmeldungen werden laufend eingearbeitet, von Zeit zu Zeit wird es auch neue weitere Bausteine geben.

*Die Bausteine dürfen nicht für andere Zwecke als die vorgesehenen Fortbildungsveranstaltungen heruntergeladen und benutzt werden. In und für solche Fortbildungen ist Bearbeitung und Veränderung erlaubt. Jede andere Benutzung wie z. B. Weitergabe, Veränderungen für eigene Veröffentlichungen usw. ist nicht gestattet und bedarf der Rücksprache mit dem Amt für missionarische Dienste.*



# AUTORINNEN UND AUTOREN DER BAUSTEINE

JOACHIM ANICKER | Superintendent | Steinfurt  
RALF BÖDEKER | Pfarrer | Dortmund  
DR. PETER BÖHLEMANN | Pfarrer | Schwerte-Villigst  
DR. HANS-TJABERT CONRING | Landeskirchenrat | Bielefeld  
HEIKE DREISBACH | Referentin für Erwachsenenbildung | Siegen  
CHRISTHARD EBERT | Pfarrer | Dortmund  
DANIELA FRICKE | Pfarrerin | Bielefeld  
HANS-JOACHIM GÜTTLER | Pfarrer i. R. | Bünde  
CARSTEN HAESKE | Pfarrer | Schwerte-Villigst  
HANS-HERMANN HÖLSCHER | Pfarrer | Petershagen-Lahde  
ANDREAS HUNEKE | Superintendent | Bad Oeynhausen  
ANDREAS ISENBURG | Pfarrer | Dortmund  
KUNO KLINKENBORG | Pfarrer | Dortmund  
SVEN KÖRBER | Religionspädagoge | Dortmund  
MICHAEL KRAUSE | Superintendent | Herford  
DR. ARNE KUPKE | Oberkirchenrat | Bielefeld  
ERNST-EDUARD LAMBECK | Pfarrer | Dortmund  
KLAUS MAJORESS | Superintendent | Lüdenscheid  
DR. JEAN-GOTTFRIED MUTOMBO | Pfarrer | Dortmund  
KERSTIN NEDDERMEYER | Pfarrerin | Dortmund  
DR. FRANK PAWELLEK | Gemeindeberater | Dorsten  
REINER RIMKUS | Superintendent | Herne  
MICHAEL STACHE | st. stellv. Superintendent | Dortmund  
ANGELIKA STARKE | Verwaltungsleiterin | Steinfurt  
HENNING WEIHSBACH-WOHLFAHRT | Verwaltungsleiter | Dortmund  
BIRGIT WINTERHOFF | Pfarrerin | Dortmund  
KLAUS WINTERHOFF | Vizepräsident | Bielefeld  
STEPHAN ZEIPPELT | Pfarrer | Dortmund



# Leiten und entscheiden –

## Gemeindeleitung

### Zur Einführung

In Artikel 55 der Kirchenordnung wird eine der Grundaufgaben des Presbyteriums so beschrieben: „Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet.“ Die in diesem Baustein verwendeten Vorschläge greifen u. a. die entsprechenden Artikel der Kirchenordnung (insbesondere 56 und 57) auf und ergänzen diese um einige ausgewählte Dimensionen von Leitung. Darüber hinaus werden ganz praktische Hinweise gegeben, wie Leitung möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden kann.

Der Baustein gliedert sich in drei Teile:

- Eine Einführung in 5 Dimensionen von Leitung
- Ein Überblick, welche strukturellen und organisatorische Voraussetzungen Leiten und Entscheiden erleichtert
- Weitere Instrumente und praktische Hinweise zur konkreten Leitungsaufgabe

### Ziele

Presbyterinnen und Presbyter erkennen die Vielschichtigkeit des eigenen Leitungshandelns und erweitern ihr bisheriges Leitungsverständnis.

Sie reflektieren ihre Sitzungskultur, insbesondere notwendige Schritte eines Entscheidungsprozesses und lernen, strukturelle sowie organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, um tragfähige Entscheidungen treffen zu können.

Ein Überblick der Bedeutung von Moderation für die Aufgabe von Leitung und den Verlauf eines Entscheidungsprozesses weitet ihren Blick für unterschiedliche Rollen und deren inhaltliche Füllung.

### Zur Moderation dieses Bausteins

Eine Moderation beinhaltet auch eine Form der Leitung. Darum sollte die Moderatorin/ der Moderator gut darauf achten, wie die Teilnehmenden an der Art der Leitung ebenfalls exemplarisch lernen können.

### Zur Durchführung

Der Baustein enthält eine Fülle von Informationen und ist auf ca. 4 Stunden angelegt. Auch sind an einigen Stellen mögliche Varianten vorgestellt.

Da die einzelnen Teile aufeinander aufbauen und eventuell schon in einem vorherigen Teil Themen angesprochen wurden, die eigentlich erst im nächsten Teil vorgesehen sind, bedarf es einer entsprechenden Flexibilität durch die Moderation.

Falls die Zeit zu knapp werden sollte, kann am ehesten auf das Thema „Moderation“ verzichtet werden.

### Bezüge zu anderen

#### Materialien

- Einen allgemeinen Überblick zu vielen weiteren Fragestellungen der konkreten Arbeit im Presbyterium liefert der Baustein Alles in Ordnung? - Das 1x1 der Presbyteriumsarbeit.
- Handbuch „Gemeinde leiten – Handbuch für die Arbeit im Presbyterium“: Seiten 24–26: Beschlussfassung im Presbyterium  
Seiten 26 ff.: Aufgaben des Presbyteriums

### Weiterführende Materialien

Am Schluss der Veranstaltung kann auf weitere Materialien verwiesen werden, die als Kopiervorlagen dem Baustein beigelegt sind.



## Legende /Abkürzungen:

M = Materialblatt für die Teilnehmenden

Mo = Material für die Moderation

OHP = Overheadfolie



## Ablauf

Inhalte (plus Durchführung)	Methode	Sozialform	Material/Räume	Zeitdauer	Ideen und Anregungen
Vorbereitungen treffen					
Begrüßung und Andacht		Plenum	<a href="#">Mo 1</a> Liturgie- oder Liedblatt erstellen	15 Min	Liederbücher bereit halten
Vorstellung des Ablaufes	Ablauf auf einem Flipchart geschrieben	Plenum	Flipchart und Stifte	10 Min	
Vorstellungsrunde	Je nach der Größe der Gruppe kann entweder die Vorstellung im Plenum oder in Kleingruppen erfolgen		<a href="#">Mo 2</a>	10 Min	
Teil 1					
Möglichkeit 1: Fünf Dimensionen von Leitung	Vortrag	Plenum	<a href="#">Mo 3/Mo 4</a> und M 1 Beamer Leinwand Handout	25 Min	
Möglichkeit 2: Fünf Dimensionen von Leitung	Vortrag und Gruppengespräche	Plenum	<a href="#">Mo 3/Mo 4</a> und M 1/M 2 Beamer Leinwand Handout	40 Min	Falls diese Variante gewählt wird, ist dies im Blick auf die Zeit zu beachten.
Teil 2					
Einführung: Wie wir im Presbyterium zu guten Entscheidungen kommen	Impulsvortrag	Plenum	<a href="#">Mo 5</a>	5 Min	



Inhalte (plus Durchführung)	Methode	Sozialform	Material/Räume	Zeitdauer	Ideen und Anregungen
Entscheidungen finden – Praxisüberlegungen	Gruppenarbeit	Plenum	<a href="#">Mo 6</a> und M 3	5 Min	
„Entscheidungsfindung“	Ideen- und Erfahrungssammlung auf Moderationskarten	Gruppenarbeit 3 – 7 Personen	Arbeitsblatt Stifte Karten	30 Min	
Ergebnisse „Entscheidungsfindung“	Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Plenum	Drei Moderationswände	10 Min	
Besprechung und Ergänzungen zu den Ergebnissen	Gespräch	Plenum		15 Min	
Abschlussbemerkung	Vortrag	Plenum		3 Min	
Pause				15 Min	Warme und kalte Getränke und je nach Tageszeit Kuchen oder Brötchen bereitstellen
Teil 3 Sitzungsgestaltung und Moderation					
Gute Entscheidungen	Einzelübung	Einzelarbeit Plenum	<a href="#">Mo 7</a> Karten Stifte Moderationswand	20 Min	Je nach Zeitbudget kann diese Übung auch entfallen
„Rahmenbedingungen für eine gelingende Sitzung“	Impulsvortrag incl. Rückfragen	Plenum	<a href="#">Mo 8</a>	20 Min	
Muster einer Tagesordnung	Gemeinsames Erarbeiten	Plenum	<a href="#">Mo 9</a> und M 4	20 Min	
Eigenschaften Moderation	Impulsvortrag incl. Rückfragen	Plenum	<a href="#">Mo 10</a> und M 5/ M 6	15 Min	
Hinweise auf weiterführende Materialien		Plenum	Handout	05 Min	





Inhalte (plus Durchführung)	Methode	Sozialform	Material/Räume	Zeitdauer	Ideen und Anregungen
Hinweis auf Feedbackformular des AmD					
Verabschiedung		Plenum	Mit Lied, z.B. EG 445,5	05 Min	
			<b>Gesamt:</b>	<b>238 Min</b>	



## Mo 1 Begrüßung und Andacht

In der Begrüßung kann kurz darauf eingegangen werden, dass dieser Baustein Teil einer Themenreihe ist, die die konkrete Arbeit im Presbyterium unterstützen soll.

### Mögliche Lieder aus dem Gesangbuch

- EG 133, 1.5–7 Zieh ein zu deinen Toren  
 EG 182, 1–5 Halleluja – Suchet zuerst  
                   Gottes Reich in dieser Welt  
 EG 268, 1–5 Strahlen brechen viele aus  
                   einem Licht  
 EG 295,1–4 Wohl denen, die da wandeln  
 EG 328,1–3.5 Dir, dir, o Höchster, will ich  
                   singen  
 EG 494,1–4 In Gottes Namen fang ich an  
 EG 570, 1–5 Du, Herr, gabst uns dein  
                   festes Wort

### Mögliche Texte

Matthäus 20, 25–28:

25 Aber Jesus rief sie zu sich und sprach: Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. 26 So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener; 27 und wer unter euch der Erste sein will, der sei euer Knecht, 28 so wie der Menschensohn nicht gekommen ist, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und gebe sein Leben zu einer Erlösung für viele.

Lukas 9, 46–48 (Parallelen: Mt 18,1–5; Mk 9,33–37)

46 Es kam aber unter ihnen der Gedanke auf, wer von ihnen der Größte sei. 47 Als aber Jesus den Gedanken ihres Herzens erkannte, nahm er ein Kind und stellte es neben sich 48 und sprach zu ihnen: Wer dieses Kind aufnimmt in meinem Namen, der nimmt mich auf; und wer mich aufnimmt, der nimmt den auf, der mich gesandt hat. Denn wer der Kleinste ist unter euch allen, der ist groß.

1. Petrus 5, 1–4

1 Die Ältesten unter euch ermahne ich, der Mitälteste und Zeuge der Leiden Christi, der ich auch teilhabe an der Herrlichkeit, die offenbart werden soll:

2 Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist; achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt; nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund; 3 nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Herde. 4 So werdet ihr, wenn erscheinen wird der Erzhirte, die unvergängliche Krone der Herrlichkeit empfangen.



## Mo 2 Vorstellungsrunde

Für die Moderation kann es hilfreich sein, zu erfahren, wie lange die Teilnehmenden im Presbyterium mitarbeiten und wie viel Erfahrungen sie auf diese Weise schon mitbringen bzw. noch nicht haben.

Da der Baustein weniger auf mögliche Erwartungen der Teilnehmenden eingehen wird, sollten diese auch zu Beginn nicht abgefragt werden.

### Variante 1: Kleine Gruppe (bis ca. 12 TN)

Vorstellung im Plenum mit folgenden Informationen:

- Name und Kirchengemeinde
- Mitarbeit im Presbyterium seit ...
- Funktionen/Aufgaben innerhalb des Presbyteriums/in der Gemeinde

### Variante 2: Große Gruppe

Die Teilnehmenden bitten, sich nach bestimmten Kriterien jeweils in einer Reihe aufzustellen:

- nach Größe der Kirchengemeinde
- nach Anzahl der Mitglieder im Presbyterium
- nach Zeit der Mitgliedschaft im Presbyterium
- nach durchschnittlicher Sitzungsdauer
- ...

Nach jeder Runde ist ein kurzes Interview einzelner Teilnehmender möglich.

Auf diese Weise erfahren die Teilnehmenden etwas über die anderen und zugleich im Verhältnis zu den anderen.



## Mo 3 Fünf Dimensionen von Leitung

### Hinweise für die Moderation

#### Alternative 1:

Der folgende Text ist als Vortrag konzipiert (ca. 20–25 Minuten) und kann durch die dazu gehörende Powerpoint-Präsentation unterstützt werden. Wenn diese weitergeklickt werden kann, steht im nachfolgenden Text das Zeichen (➤).

Die letzte Folie der Präsentation kann auch als Handout (M1) ausgedruckt und verteilt werden.

#### Alternative 2:

Einzelne Teile werden vorgetragen und mit den dazu gehörenden Fragen im Plenum oder in Kleingruppen diskutiert.

#### Alternative 3:

Die einzelnen Teile werden als Lesetexte verteilt (M2) und in Einzel- oder Kleingruppenarbeit mit den dazu gehörenden Fragen bearbeitet.

### Der Vortrag

Was ganze Bücher füllt, kann in einem kurzen Input auch nur verkürzt dargestellt werden. Im Folgenden werden fünf Dimensionen von Leitung knapp dargestellt, die für ein Presbyterium wichtig sein können.

#### 1. Leitung ist geistlich (➤)

„Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet. Im Presbyterium üben die Pfarrerrinnen und Pfarrer und die Presbyterinnen und Presbyter den Dienst der Leitung der Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung aus.“ (Art. 55 Kirchenordnung der EKvW) Im folgenden Artikel 56 beschreibt die Kirchenordnung dann einzelne Leitungsaufgaben des Presbyteriums, von denen die meisten unter der Überschrift „Geistliche Leitung“ zusammengefasst werden können. Diese Schwerpunktsetzung ist unverzichtbar. Wenn Kirche

mehr ist und sein will als „nur“ ein Kultur- oder Sozialverein, dann muss auch ihre Leitung mehr sein als die Leitung eines x-beliebigen Vereins. Sie muss sich zu allererst als geistliche Leitung verstehen. Damit wird ja nicht ausgeschlossen, dass es auch sachbezogenes, personenbezogenes und ressourcenbezogenes Leitungshandeln gibt und geben muss. Aber es stellt sich gerade für kirchliches Leitungshandeln die Frage, in welchem Geist dies geschieht oder ob auch das Leitungshandeln eines Presbyteriums schlimmstenfalls geistlos ist. Um mit Paulus zu sprechen: „... Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit“ (2 Tim 1,7).

Geistliche Leitung bedeutet Leitung *durch* den Heiligen Geist und *im* Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit. (➤) In diesen drei Aspekten bilden sich die wesentlichen Dimensionen geistlicher Leitung ab, die allem anderen Leitungshandeln vorgeordnet sind und es bestimmen. Geistliche Leitung ist deshalb auch keine Sonderform oder Spezialtechnik, sondern „die Essenz von Leitung“<sup>1</sup> – ihr Kern, ihr Wesen (vgl. auch den Baustein „Glauben leben“).

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein Presbyterium als geistliche Leitung der Kirchengemeinde ist, dass es sich selbst leiten lässt: „Geistliche Leitung wahrnehmen heißt, *Gott* wahrnehmen, auf eigene Macht verzichten und dennoch mutig zu leiten und Management zu betreiben. Geistliche Leitung heißt, den Weg durch die Ohnmacht zu gehen, um die Fülle aus Gottes Hand zu nehmen. Geistliche Leitung ist in der Tiefe *Begegnung mit Gott*.“<sup>2</sup>

Geistliche Leitung bedeutet deshalb für ein Presbyterium auch intensive geistliche Arbeit an sich selbst, individuell und gemeinschaft-

<sup>1</sup> Peter Böhlemann/Michael Herbst, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011, 19.

<sup>2</sup> Böhlemann/Herbst, a.a.O. 20

lich. Das geht über die vielfach praktizierte Eröffnung einer Sitzung mit Losung, Lehrtext, Lied o. ä. weit hinaus. Vorstellbar sind z. B. Methoden der kreativen Bibelauslegung oder Kleingruppen zu biblischen, theologischen und geistlichen Fragen.

Das Gebet, individuell und gemeinschaftlich, ist dabei das Herzstück. Als Haltung entspricht es „dem souveränen Handeln des Göttlichen Geistes auf Seiten des Menschen.“<sup>3</sup> Es hält das Leitungshandeln offen für das Wirken Gottes und schützt vor den Versuchungen der Selbstbezüglichkeit, der Selbstbeschränkung und der Selbstrechtfertigung, die allem menschlichen und organisationalen Handeln zu Eigen ist. Als gemeinsames (Fürbitt-)Gebet kann es Gemeinschaft stiften und Beziehungen verwandeln. Als Gebet um Erkenntnis und Einsicht in Gottes Willen kann es Entscheidungen vorbereiten und Prozesse begleiten und unterstützen. Als Teil der persönlichen spirituellen Praxis gestaltet es die persönliche Beziehung zu Gott, stärkt die Bindung an ihn und schenkt Freiheit als Kind Gottes (vgl. Röm 8,21). Gleichzeitig ist das Gebet als Beziehungsgeschehen auch Begegnungsgeschehen und somit das Kernstück aller geistlicher Bewegung. Es ist die Frage, ob geistliche Leitung ohne Verankerung im Gebet und ohne die Kraft des Gebets nicht bestenfalls rudimentär bleibt oder auch überhaupt nicht stattfinden kann.

Diese geistliche Arbeit lässt Gottes Geist zuerst leiten. Als Geist der Kraft wirkt er schöpferisch, begegnet durch Visionen, gibt Ziel und Richtung vor und bewegt Menschen. Als Geist der Liebe stiftet und stärkt er Gemeinschaft, tröstet und heilt. Als Geist der Besonnenheit schenkt er Gewissheit im Glauben, leitet zu Erkenntnis und Einsicht an und hilft bei Entscheidungen.

#### *Fragen zur Weiterarbeit*

- Was löst die Vorstellung, sich selbst von Gottes Geist leiten zu lassen, in Ihnen aus?
- Beschreiben Sie, wie Ihre eigene geistliche

Mitte aussieht?

- Welche Ideen haben Sie, wie eine gemeinsame geistliche Arbeit in Ihrem Presbyterium aussehen kann?

## 2. Leitung hat eine Vision (➤)

Die Wirksamkeit von Leitung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Effektivität (= die richtigen Dinge tun) und Effizienz (= die Dinge richtig tun.) Während letzteres eher eine Frage von Management ist (also dem planvollen Handeln mit gutem Handwerkszeug), ist ersteres eher eine Frage der inhaltlichen Führung. Inhaltliche Führung (geistliche Leitung) lässt sich aber selbst führen. Sie braucht dazu eine gottgeschenkte Vision, verbindet diese mit der Realität (den Themen und Situationen der Menschen vor Ort), entwickelt daraus Leitsätze und formuliert Ziele (vgl. Gemeindekonzeptionen).

(➤) Die *Vision* ist ein Bild der Zukunft, die aus Gottes umfassenden Heilswillen für alle Menschen (1 Tim 2,3.4) entspringt, in der die Gemeinde ihren Auftrag erfüllt und ihre Haltungen, Strukturen und Prozesse diesem Auftrag angepasst hat, in der Menschen engagiert und leidenschaftlich mitarbeiten und wichtige Ziele erreicht werden. Eine solche Vision fällt nicht vom Himmel. Sie muss – auch wenn sich das vielleicht paradox anhört – erarbeitet werden. Und diese Arbeit ist zu allererst geistliche Arbeit. Sie geschieht im Vertrauen darauf, dass Gott in uns das Bild seiner Zukunft entstehen lässt – im gemeinsamen Hören auf ihn, gemeinsamen Gebet und gemeinsamen Träumen. Die Erarbeitung einer gemeindlichen Vision kann grundsätzlich aus folgenden Schritten bestehen.<sup>4</sup>

- Vergegenwärtigung – wo stehen wir in der Gemeinde?
- Metapher-Analyse – unsere Gemeinde ist wie ...
- Biblische Verheißung – was Gott für unsere Gemeinde will

<sup>4</sup> Methodisch kann auch gut mit der „Perspektiventwicklung“ gearbeitet werden. Siehe dazu: <http://www.amd-westfalen.de/gestalten-beraten/perspektiventwicklung/>



- Bildreise in die Zukunft der Gemeinde
- Formulierung der gemeindlichen Vision

Von der Vision als einem leitenden Bild zu unterschieden sind *Leitsätze* – ein gemeinsam erarbeiteter und verbindlich beschlossener Text, der zwischen der Vision (dem Leitbild) und der Gegenwart der Gemeinde vermitteln will. Leitsätze beantworten die Frage: „Wer sind wir und was wollen wir?“ Sie sind schriftlicher Ausdruck der gemeinsamen Identität der Gemeinde und tragen dazu bei, dass diese sich vom gegenwärtigen Zustand auf das formulierte Soll „Wer wollen wir sein?“ hin entwickelt. Außerdem unterstützen sowohl das Leitbild (die Vision) als auch die Leitsätze einen realistischen Optimismus, indem es unrealistische Wünsche und ideologiebehaftete Erwartungen abwehrt bzw. erdet.

Ziele sind das letzte Glied in dieser Kette, bevor es letztlich zum konkreten Handeln kommt. Auch wenn konkrete Ziele längst nicht jedes Problem lösen können, ist die Formulierung von Zielen eine sowohl notwendige als auch hilfreiche Übung, weil sie die seltene Tugend der Selbstbeschränkung voraussetzt. Deshalb werden Ziele konsequent nach dem SMART-Prinzip formuliert. Ziele sind dann smart, wenn sie

- **Spezifisch**, also konkret sind,
- **Messbar** sind,
- **Attraktiv** formuliert sind,
- **Realistisch**, also erreichbar sind und
- **Terminiert** sind.

Um Ziele schließlich auch zu erreichen, werden Strategien entwickelt – also eine Abfolge von Maßnahmen, die geeignet erscheinen, ein Ziel auch zu erreichen.

#### *Fragen zu Weiterarbeit*

- Was verbinden Sie mit dem Begriff „Vision“?
- Wie würden Sie die Identität Ihrer Gemeinde beschreiben?
- Wie gefällt Ihnen der Gedanke, Ihre Arbeit an Zielen auszurichten?

### 3. Leitung zeigt Haltung (➤)

Leitung – zumal geistliche Leitung – ist mehr

eine Frage der jeweiligen Haltung als der konkreten Handlung. (➤) Ein Presbyterium, das sich neu zusammengesetzt hat, wird eine gemeinsame Haltung noch entwickeln müssen. Ein Gremium, das sich schon ein paar Jahre kennt, wird sich der Frage stellen müssen, welche Haltungen sich entwickelt und stabilisiert haben, ob und wie weit diese auch hilfreich sind und wie sie ggf. verändert werden können.

Zu den hilfreichen Haltungen einer Gemeindeleitung können gehören:

- *Ausreichende Kommunikation*: es kann nie zu viel kommuniziert werden! Gute Kommunikation braucht Transparenz, vorläufige Information und Beteiligung der Betroffenen.
- *Zwischenmenschliche Beziehungen*: Gemeinsame geistliche Arbeit entwickelt auch eine gemeinsame geistliche Beziehung. Auf dieser Grundlage können in aller Freiheit von Nähe und Distanz auch die persönlichen Beziehungen gestaltet werden.
- *Vertrauen*: Gegenseitiges Vertrauen ist eine Folge geistlicher Beziehung und eine Voraussetzung dafür, auch Krisen und Konflikte auf gute Weise meistern zu können.
- *Gastfreundschaft*: Gibt es informelle Begegnungen wie ein gemeinsam verabredetes Essen oder Feiern?
- *Toleranz und Akzeptanz*: Gibt es das Wissen darum, dass es stärkere und schwächere Partner gibt und finden diese eine gute Art des Umgangs, ohne dass die Starken immer trumpfen und die Schwachen immer unterliegen?
- *Den Blick weiten*: Werden neue Mitarbeitende in Gemeinden auch von den Mitarbeitenden aus der Nachbarschaft willkommen geheißen? Gibt es eine gute Kultur der Verabschiedung von Kolleginnen und Kollegen?
- *Offenheit für sich verändernde Verläufe*: Dynamische Prozesse verlaufen meist in Schleifen und verändern sich deshalb ständig. Sie brauchen Freiheit zur individuellen Anpassung, die Fähigkeit, Ziele aufgrund

der Prozessentwicklung zu verändern und Prozessschritte nachzujustieren.

- *Ermutigung und Inspiration:* Ehrliche Wertschätzung, gerne gegebenes Lob, regelmäßiges Feedback, Würdigung von Erfolgen und das Nutzen von Fehlern als Lernerfahrung sind wichtige Bausteine einer innovationsfreudigen Gemeinde.
- *Werben um Zustimmung:* Leitung in Veränderung setzt auf die Zustimmung der Betroffenen: Autorität wird erworben, nicht in Ämtern verliehen.
- *Veränderungsfreudige Typen gewinnen:* Wen beruft man in die Gremien? Welche Person-Typen sind in Veränderungsprozessen am hilfreichsten? Welchen Freiraum haben neue Ideen, bekommen sie Platz für Erprobung und werden sie von anderen unterstützt oder wenigstens nicht behindert?
- *Traditionen und Gewohnheiten ernst nehmen:* Stehen „Altes wertschätzen“ und „Neues wagen“ in einer guten Balance? Bei der schmerzhaften Aufgabe von Gebäuden helfen Rituale wie Übernahme von symbolhaften Gegenständen in das Neue. Zugleich braucht es das Bewusstsein, dass Veränderung auch Trauer auslöst und Trauer ein individueller Prozess ist.

Daneben gibt es aber auch eine Reihe wenig förderlicher Haltungen, die zu kennen (bzw. an sich zu erkennen) wichtig sein kann:

- Besitzstandshaltung hinsichtlich Finanzhöhe, Orten, Gebäude und Traditionen
- Neid, Konkurrenz und fehlendes Vertrauen
- Selbstbezüglichkeit und Selbstüberschätzung
- Angst vor Veränderung

Für alle Haltungen gilt: Sie lassen sich nur bearbeiten, wenn sie „auf dem Tisch“ liegen. Das setzt Vertrauen voraus. Dann aber kann gefragt werden, welche Erfahrungen und Ängste sich hinter ihnen verbergen und welche Chancen es für neue Erfahrungen gibt.

#### *Fragen zur Weiterarbeit*

- Welche dieser Haltungen erkennen Sie in Ihrem Presbyterium?
- An welcher Haltung würden Sie gern arbeiten?
- Welche Haltung halten Sie nicht für förderlich?

#### 4. Leitung hat Stil

Menschen sind unterschiedlich. Das ist gut, weil es sonst keine Entwicklung gäbe. Wir sind uns aber auch ähnlich. Das ist auch gut, weil sonst Kommunikation unmöglich würde. Psychologen fassen deshalb gern diese Ähnlichkeiten zusammen und entwickeln Persönlichkeitstypologien. Diese Typologien sind auch ganz hilfreich, solange man sie nicht zu ernst nimmt und sie dazu nutzt, etwas über sich selbst zu lernen.

Natürlich gibt es auch Untersuchungen über Führungsstile und Leitungstypologien. Allerdings beziehen sich diese in der Regel auf Einzelpersonlichkeiten, weniger auf Gruppen, durch die gemeinsame Leitung ausgeübt wird. Für ein Presbyterium sind deshalb zwei Blickrichtungen interessant:

- Wer leitet ein Presbyterium auf welche Weise?
  - Wie leitet das Presbyterium die Gemeinde?
- Für beide Blickrichtungen gilt das oben Gesagte: Nur wer sich selbst als von Gott geleitet und geführt versteht, kann „geistlich“ leiten. Das sog. „Führungskontinuum“ von Tannenbaum und Schmidt<sup>5</sup> arbeitet mit verschiedenen Abstufungen (einem Kontinuum) zwischen den extremen Polen „autoritär“ und „demokratisch“. Kriterium ist die Beteiligung in Entscheidungssituationen. Die Tabelle listet die Stile, Konsequenzen und Analogien zu geistlicher Leitung auf.

<sup>5</sup> Johannes Steyrer, Theorien der Führung.

In: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.), Personalmanagement: Führung und Organisation. 2. Auflage, Wien 1996, 203–205.





	<b>Leitung des Presbyteriums</b>	<b>Leitung der Gemeinde</b>	<b>Biblisches Leit-Bild in Auswahl</b>
<b>Autoritärer Stil</b>	Eine/r entscheidet allein und ordnet an.	Presbyterium entscheidet für sich und ordnet an.	Gott als König und Alleinherrscher – Ps 47,8; Ps 93,1 u. ö.
<b>Patriarchalischer Stil</b>	Eine/r entscheidet allein, begründet seine Entscheidung und setzt sie durch.	Presbyterium entscheidet allein, begründet seine Entscheidung gegenüber der Gemeinde und setzt sie durch.	Schöpfungsbericht Das Gottesbild der Freunde von Hiob Die „Patriarchen“ im AT Der Herr im Weinberg – Mt 20,1–6
<b>Konsultativer / informierender Stil</b>	Eine/r entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet anschließend endgültig.	Presbyterium trifft eine vorläufige Entscheidung, versucht andere davon zu überzeugen und entscheidet dann endgültig.	Gott beruft Jeremia – Jer 1,4 ff. Die Könige, die sich der Propheten bedienen
<b>Beratender Stil</b>	Eine/r schlägt Ideen vor, lässt Rückfragen und Meinungsäußerungen zu und entscheidet.	Presbyterium schlägt Ideen z. B. in einer Gemeindeversammlung vor, lässt darüber diskutieren und entscheidet anschließend.	Gott diskutiert mit Abraham, Gen 18,16 ff. Jesus gegenüber seiner Jüngerschaft
<b>Partizipativer Stil</b>	Eine/r zeigt das Problem, eine Gruppe entwickelt Lösungen und Eine/r wählt aus und entscheidet.	Presbyterium stellt ein Problem, eine Frage, eine Herausforderung z. B. auf einer Zukunftskonferenz vor. Die Teilnehmenden entwickeln Lösungsvorschläge. Presbyterium wählt aus und entscheidet.	„Pläne werden zunichte, wo man nicht miteinander berät; wo aber viele Ratgeber sind, gelingen sie.“ – Spr 15,22
<b>Delegativer Stil</b>	Eine/r zeigt das Problem und legt einen Entscheidungsspielraum fest. Innerhalb dessen wird die Entscheidung durch eine Gruppe getroffen.	Presbyterium formuliert Problem, Frage, Herausforderung und delegiert sie z. B. an einen Ausschuss, der innerhalb seiner Satzung eine Entscheidung trifft.	Mose delegiert die Rechtsprechung – Ex 18,13–27 Nachwahl der Apostel
<b>Demokratischer Stil</b>	Eine/r koordiniert bzw. moderiert eine Gruppe, die autonom entscheidet.	Presbyterium koordiniert, vernetzt, unterstützt, konzentriert Gemeinde als Leib Christi, die in komplexen Abstimmungsprozessen zwischen einzelnen autonomen Einheiten ihre Entscheidungen trifft.	Gemeinde als Leib Christi (1 Kor 12)





(➤) Bei dieser Gegenüberstellung verschiedener Leitungsstile geht es grundsätzlich nicht um besser oder schlechter. Es geht vielmehr darum, einen zu Situation, Kontext und Auftrag passenden Stil zur Verfügung zu haben. Damit verbunden ist die Fähigkeit, nicht auf einen Stil festgelegt zu sein, sondern flexibel innerhalb der eigenen Persönlichkeit oder des „Teamgeistes“ agieren zu können.

#### Fragen zur Weiterarbeit

Mit welchem Leitungsstil wird Ihr Presbyterium in der Regel geleitet?

Wie agieren Sie als Presbyterium in Entscheidungssituationen?

Welchen Leitungsstil würden Sie gern besser kennenlernen?

#### 5. Leitung kann (und muss) steuern (➤)

Kirchengemeinden sind komplexe soziale Gebilde. Das, was in ihnen geschieht, ist deshalb grundsätzlich nicht im Voraus berechenbar. Deshalb kann man Gemeinden auch nicht lenken, so wie man ein Auto lenkt oder wie man auf einen Schalter drückt, um Licht anzumachen. Was man auch als Leitung in diesen Wald hineinruft, ist nicht gleich dem, was aus dem Wald wieder herauschallt. Auf der anderen Seite gibt es natürlich immer auch oft Jahrzehnte alte Erfahrungen. Man weiß instinktiv, wie sich Gemeinde oder Teile von ihr in bestimmten Situationen verhalten. Das verleiht auch dem Leitungshandeln eine gewisse Sicherheit. Diese Sicherheit allerdings sollte sich verschwimmen mit Offenheit und Flexibilität. Denn ob das, was gestern galt, auch heute noch gilt, kann man nicht wissen. Man kann es nur annehmen.

(➤) Um sich in einer solchen Situation zwischen Sicherheit und Offenheit einigermaßen zurechtzufinden, sind etliche sog. Steuerungsmodelle entwickelt worden, die alle auf einem Ist-Soll-Abgleich beruhen und mit Feedback-Schleifen arbeiten. Vereinfacht ausgedrückt: Das Presbyterium sagt oder tut etwas und es gibt Reaktionen in der Gemeinde darauf. Diese werden daraufhin untersucht, was sie zu

einem bestimmten erwünschten Ergebnis oder zu einer erwünschten Wirkung sagen. Davon abhängig wird das Sagen und Tun des Presbyteriums beibehalten oder verändert. Die Feedback-Schleife kommt erneut in Gang. Dies Verfahren ist natürlich aufwändiger, als nur einfach eine Entscheidung zu treffen und braucht auch entsprechende Haltungen im Presbyterium, aber es bleibt bei den Menschen und wird der Verantwortung des Presbyteriums als Leitungsgremium am besten gerecht.

Eine besondere Form der „Steuerung“ lehnt sich an das Bild des Apostels Paulus vom Leib Christi im 1. Korintherbrief, Kapitel 12 an. Dieses Bild lebt davon, dass der Leib Christi durch das Zusammenwirken der vielen unterschiedlich begabten Glieder in der Kraft des Heiligen Geistes „entsteht“. Im Unterschied zu anderen Bildern gibt es hier kein Haupt, keinen Kopf, keine zentrale Steuerungsinstanz. In diesem Bild würde und könnte ein Presbyterium nicht auf die klassische Weise steuern. Es würde stattdessen, damit der Leib Christi lebt und sich entwickelt,

- *ermöglichen.* Selbst bei knappen Rahmenbedingungen gibt es immer den Streifen Zukunftsland zwischen dem, was geht und was nicht geht. Hier finden Versuche statt, hier gelingen oder scheitern sie. Hier darf gehofft und gesucht werden. Hier entsteht, was alle voranbringt und gerade hier kann es auch verpasst werden.
- *ermutigen.* Ideen wollen nicht immer und zuerst Geld, sondern persönliche Unterstützung. Wenn ein Presbyterium sagt: *Das finden wir gut!*, ist das ein starker Impuls, um schwachen Keimen Wachstum zu ermöglichen. Und er schützt wirksam vor dem rauen Wind, den Alteingesessenes gerne gegen Neues entfacht.
- *erfinden.* Wo, wenn nicht auch durch die Leitung, sollen neue Wege gedacht und umgesetzt werden? Deshalb müssen reguläre Sitzungen ergänzt werden (nicht-additiv!) durch Zukunftswerkstätte, Labo-



ratorien, Leitbild-Entwicklungen und Retreats zur geistlichen Klärung.

- *erproben.* Kreativität stellt mit Lust Gewohntes in Frage, um Sackgassen zu verlassen. Warum nicht für eine gewisse Zeit ungewohnte Regeln aufstellen, um Neues auszuprobieren? Warum nicht bestimmte Routinen einmal aussetzen, um den Freiraum mit Unerwartetem zu füllen? Warum nicht eine finanzielle Unterstützung für Innovationen in den Gemeinden ausloben? Warum nicht Menschen außerhalb der Kirche um Rat bitten: Was würdet ihr an unserer Stelle anders machen?
- *unterstützen.* Viele Presbyterinnen und Presbyter begleiten und verantworten bestimmte Sachgebiete wie Personal, Seelsorge, Diakonie, Verwaltung, Finanzen etc. Warum nicht auch Verantwortungen benennen für Kreativität, Vertrauensbildung, Beziehungsaufbau, Kooperation etc.?
- *konzentrieren.* Das Presbyterium darf und muss im Interesse des Ganzen Schwerpunkte setzen. Es verteidigt das, was für alle wichtig ist. Es integriert lokale und funktionale Partikularinteressen so, dass sie Berücksichtigung finden, aber nicht das Ganze stören. Es muss korrigieren und ausrichten, weil es die gesamte Gemeinde im Blick hat. Es hat neben dem Mandat des Interessenausgleichs auch das der kreativen Prioritätensetzung.

#### *Fragen zur Weiterarbeit*

- Wie geht es Ihnen mit der Vorstellung, dass Steuerung nur begrenzt möglich ist?
- Welche Ideen und Gedanken zum Bild des Leibes Christi helfen Ihnen, als Leitung zu steuern?
- Was spricht für und was dagegen, wenn Ihr Presbyterium ermöglicht, ermutigt, erfindet, erprobt, unterstützt und konzentriert?



# Mo 4 Folien für den Vortrag

Die Folien gibt es sowohl als pdf als auch als ppt.  
Hier sind sie zur Ansicht eingefügt.

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung

**1: Leitung ist geistlich**  
Geistliche Leitung bedeutet Leitung durch den Heiligen Geist.



Quelle: Artzy-Sivan, Michael, Hebräerapostel, 2011, 2011, CC-BY-SA, [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Artzy-Sivan\\_2011\\_07\\_06\\_01.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Artzy-Sivan_2011_07_06_01.jpg)

LEITEN UND GESTALTEN 2

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung

**2: Leitung hat eine Vision**  
Leitung braucht Visionen, um vom Heute ins Morgen gehen zu können.



Quelle: [unbekannt]

LEITEN UND GESTALTEN 3

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung

**3: Leitung zeigt Haltung**  
Leitung wirkt mehr über ihre Haltungen als durch ihre Handlungen.



Quelle: [unbekannt], die Commons hat kein eigenes Logo, 2014, CC-BY-SA, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meerkatzen.jpg>

LEITEN UND GESTALTEN 4

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung

**4: Leitung hat Stil**  
Leitung braucht mehr als nur **einen** Leitungsstil.



Quelle: [unbekannt]

LEITEN UND GESTALTEN 5

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung

**5: Leitung kann und muss steuern**  
Leitung kann steuern, auch wenn sie kein „Lenkrad“ hat.



Quelle: [unbekannt], [unbekannt], CC-BY-SA, 2011, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Steuerbord.jpg>

LEITEN UND GESTALTEN 6

**Leiten und Entscheiden**

5 Dimensionen von Leitung


**1: Leitung ist geistlich**  
Geistliche Leitung bedeutet Leitung durch den Heiligen Geist

**2: Leitung hat eine Vision**  
Leitung braucht Visionen, um vom Heute ins Morgen gehen zu können.

**3: Leitung zeigt Haltung**  
Leitung wirkt mehr über ihre Haltungen als durch ihre Handlungen.

**4: Leitung hat Stil**  
Leitung braucht mehr als nur **einen** Leitungsstil.

**5: Leitung kann und muss steuern**  
Leitung kann steuern, auch wenn sie kein „Lenkrad“ hat.



LEITEN UND GESTALTEN

## Mo 5 Wie wir zu guten Entscheidungen kommen

### *Für die Moderation*

Der Vortrag kann natürlich auch den Teilnehmenden ausgehändigt werden.

### Vortrag

Nach den eher grundsätzlichen Überlegungen zum Thema Leitung geht es nun um praktische Fragen.

Wie gelangen wir im Presbyterium zu guten Entscheidungen?

Ein sehr erfahrener Kirchenjurist hat einmal sehr schroff formuliert: „Ein Presbyterium übt seine Leitungsaufgabe durch Beschlüsse aus; alles andere ist Lyrik mit kaum kalkulierbaren Ergebnissen.“

Können Sie diese Behauptung nachvollziehen? – Kurze Aussprache.

Wenn Beschlüsse so wichtig sind, ist deren Qualität von entscheidender Bedeutung.

### Der Entscheidungsrahmen des Presbyteriums

Natürlich entscheidet ein Presbyterium nicht völlig frei. Es ist an staatliche und kirchliche Ordnungen gebunden. Bevor wir zur praktischen Übung kommen gebe ich Ihnen noch ein paar Hinweise auf unsere kirchlichen Ordnungen:

So heißt es in der Kirchenordnung Artikel 7 ganz grundsätzlich:

(1) Die Kirchengemeinde erfüllt ihre Aufgaben im Rahmen der kirchlichen Ordnung in eigener Verantwortung.

(2) Die Kirchengemeinde steht in der Gemeinschaft des Kirchenkreises und der Evangelischen Kirche von Westfalen. Sie ist verpflichtet, deren Ordnungen einzuhalten.

Über die Leitung der Kirchengemeinde erfahren wir in Artikel 55:

(1) 1 Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet. 2 Im Presbyterium üben die Pfarrfrauen und Pfarrer und die Presbyterin-

nen und Presbyter den Dienst der Leitung der Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung aus.

Und in Artikel 56 werden die Aufgaben allgemein und im folgenden Artikel 57 im Einzelnen beschrieben:

- Das Presbyterium wirkt nach Maßgabe des Pfarrstellenbesetzungsrechtes bei der Pfarrwahl mit;
- es sorgt im Einvernehmen mit der Superintendentin oder dem Superintendenten dafür, dass der Gottesdienst, die Seelsorge, die Unterweisung der Jugend und die Amtshandlungen ordnungsgemäß wahrgenommen werden, wenn eine Pfarrstelle frei wird oder der pfarramtliche Dienst aus anderen Gründen nicht geschieht;
- es trägt die Verantwortung für den kirchlichen Unterricht;
- es beschließt über die Zulassung zum heiligen Abendmahl;
- es trägt Sorge für die Heiligung des Sonntags;
- es setzt die Zeit und die Zahl der Gottesdienste fest und trägt die Verantwortung für die Einhaltung der guten Ordnung im Gottesdienst;
- es fördert die Kirchenmusik, insbesondere die Pflege des Gemeindegesanges;
- es sorgt für die Sammlung und Weiterleitung der Kollekten;
- es trägt Sorge für die würdige Ausstattung der gottesdienstlichen Räume und die Pflege der kirchlichen Geräte;
- es unterstützt die Pfarrfrauen und Pfarrer bei den Hausbesuchen;
- es ist verantwortlich für den Dienst an Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen;
- es wahrt die kirchlichen Anliegen im Blick auf die Schulen;
- es trägt Sorge für die in der Gemeinde bestehenden Einrichtungen der Diakonie;



- es pflegt kirchliche Sitte;
- es stellt die haupt- und nebenberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und übt die Dienstaufsicht aus;
- es beauftragt ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- es verwaltet das Vermögen der Kirchengemeinde nach der entsprechenden Ordnung;
- es vertritt die Kirchengemeinde im Rechtsverkehr.

Das ist natürlich ziemlich viel und kann auch schnell zu Überforderungen führen. Deshalb betone ich an dieser Stelle, dass zuvor in Artikel 44 auf die Möglichkeit des Presbyteriums verwiesen wurde weitere haupt- oder nebenberuflichen Mitarbeitende zu berufen oder Ehrenamtliche zu beauftragen oder nach Artikel 73 und 74 Ausschüsse zu bilden.

Doch nun genug der Theorie, die Ihnen aber gleich noch nützlich sein wird.



## Mo 6 Entscheidungen finden – Praxisüberlegungen

### *Vorbereitende Einleitung durch die Moderatorin/ den Moderator*

Wir werden uns nun mit der Qualität von Beschlüssen beschäftigen. Dazu habe ich eine Gruppenarbeit vorbereitet, die Sie in kleinen Gruppen von mindestens 3 und höchstens 7 Personen bearbeiten können.

Ein guter Entscheidungsprozess lässt sich in **drei Phasen** aufteilen:

- **Vorbereitung** (Sitzungsplanung/ Tagesordnungspunktvorbereitung ...)
- **Durchführung** (Informationen, sachkundige Gäste, Moderation ...)
- **Nachbereitung** (Ausführung von Beschlüssen, Kommunikation ...)

### Arbeitsauftrag:

*Sammeln Sie Ihre Ideen und Gedanken, was in der jeweiligen Phase aus Ihrer Sicht hilfreich ist.*

Dazu können z. B. folgende Fragestellungen hilfreich sein:

Welche Personen sind zu beteiligen? Was braucht es an Sachinformationen?

Welche Inhalte muss der Beschluss enthalten? Welche Formen sind hilfreich?

Werden Beschlussvorschläge formuliert und mit der Tagesordnung verschickt?

Wer moderiert?

usw.

*Notieren Sie alle Ideen auf Karten:*

**Blau = Vorbereitung**

**Rot = Durchführung**

**Gelb = Nachbereitung**

Wenn es darüber hinaus Fragen oder Problemanzeigen gibt, notieren Sie diese auf weiße Karten.

**Weiß = Fragen und Problemanzeigen**

Sie haben 30 Minuten Zeit.

*Bestimmen sie in der Gruppe eine Person, die ihre Ergebnisse festhält und eine Person, die ihr Ergebnisse vorstellt.*

Für die Vorstellung sind 10 Minuten vorgese-

hen.

Drei Moderationswände stehen für Ihre Karten bereit: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung.

Für die weitere Moderation:

Weiterführende und eventuell durch die Moderation zu ergänzende Fragestellungen und Anregungen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Zu **Vorbereitung**:

- Wer bereitet die Sitzung vor?
- Werden Beschlussvorschläge formuliert und mit der Tagesordnung verschickt?
- Sind hilfreiche Medien zur Verfügung?
- Sind Gäste einzuladen und zu hören?
- Welcher TOP gehört an welche Stelle?
- Wer moderiert welchen TOP?
- Muss dieser Punkt im Presbyterium verhandelt werden?
- Gibt es eine Vorbereitungsgruppe?

Zu **Durchführung**:

- Ist klar erkennbar, was zu entscheiden ist?
- Liegen die notwendigen Informationen für eine Entscheidung vor?
- Waren Betroffene oder Ausschüsse vorher gehört?
- Sind die Rahmenbedingungen geklärt? (zeitlicher Druck, Budget, „öffentliche“ Meinung, Vorgaben im Kirchenkreis oder der Landeskirche)
- Sind die Interessen des Presbyterium klar und erkennbar? Werden Interessen Dritter (Kommunen, Vereine ...) berührt?

### *Anmerkung zum „Qualitätskriterium Einmütigkeit“*

In der Kirchenordnung Artikel 66, Satz 1 steht: „Das Presbyterium soll danach streben, seine Beschlüsse einmütig zu fassen.“

„Soll“ bedeutet: muss wenn kann. Also ist die Einmütigkeit möglichst anzustreben, denn die





Erfahrung sagt: einmütige Entscheidungen haben eine hohe Akzeptanz. Wenn man aber nicht kann, weil z. B. unterschiedliche Einschätzungen nicht aufgelöst werden können und eine Vertagung der Entscheidung nicht sinnvoll oder möglich ist, gilt der folgende Satz 2:

Satz 2:

„Bei Abstimmungen entscheidet die Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Ungültige Stimmen und Stimmenthaltungen werden hierbei nicht mitgerechnet. Bei Stimmgleichheit ist ein Beschluss nicht zustande gekommen.“

Der Satz 3 in diesem Artikel regelt das Verfahren bei Wahlen: „Bei Wahlen ist gewählt, wer die meisten Stimmen erhält, soweit nichts anderes gesetzlich bestimmt ist. Bei Stimmgleichheit entscheidet das Los. Die Wahl erfolgt schriftlich, wenn ein Mitglied es verlangt. Bei Wahlen nehmen auch die zur Wahl stehenden Mitglieder an der Abstimmung teil.“

### Zu **Nachbearbeitung**:

Wenn es gelungen ist gute Entscheidungen zu treffen, bleibt die sehr wichtige Aufgabe für die Ausführung zu sorgen. (Es soll ja Presbyterien geben, die sehr gut entscheiden und doch nichts tun, weil niemand die Beschlüsse kommuniziert oder ausführt.)

In der Regel sind die Vorsitzenden dafür verantwortlich, aber im Einzelfall kann es sehr sinnvoll sein jemanden anderen zu beauftragen. Wenn das geschieht, ist es wichtig, das auch im Protokoll zu vermerken.

Bei sehr komplexen oder konfliktbelasteten Entscheidungen, wie z. B. der Neuordnung der Pfarrbezirke oder Änderung von Gottesdienstzeiten, sollte auch eine klare Verabredung über die Veröffentlichung des Beschlusses getroffen werden. Dazu sind folgende Fragen nützlich:

- Wer muss informiert werden? (Betroffene, gesamte Gemeinde, Kirchenkreis, Kommune ...)
- Wie soll informiert werden? (Gemeindeversammlung, Gemeindebrief, persönliches Gespräch ...)

- Bei komplexen Beschlüssen z. B. Neubauprojekten, Konzeptionsentwicklung usw. :
- Wer macht was? – mit wem? – mit welchen Mitteln? – bis wann? – mit welchem Ziel?

### Abschlussbemerkung:

Ich hoffe, dass in der letzten reichlichen Stunde manche Frage geklärt werden konnte.

Der Frage nach der Entscheidungsqualität und den zur ihrer Sicherung notwendigen Fragen müssen sich alle Leitungsverantwortlichen immer wieder stellen. Das ist nicht nur die Aufgabe der Vorsitzenden, sondern wir sind im Presbyterium zu gemeinsamer Verantwortung gerufen und müssen solche Fragen gemeinsam stellen und beantworten.



## Einführung zu Teil 3: Sitzungsgestaltung und Moderation / Mo 7 Gute Entscheidungen

Für die Moderation:

Es kann sein, dass in Teil 2 schon einige Inhalte angesprochen und festgehalten sind, die der Gruppe nun begegnen. Entsprechend sind diese Inhalte zu kürzen.

Je nach vorhandener Zeit kann eine kleine Übung an den Anfang gestellt werden.

### Beschreibung der Übung

Bitte erinnern Sie sich an eine gelungene Sitzung des Presbyteriums oder an ein gelungenes Projekt, das vom Presbyterium initiiert worden ist. Einen Moment oder eine Zeit, in der Sie besonders begeistert und motiviert gewesen sind, in der Sie sich gut einbringen oder etwas bewirken konnten.

Was war das Besondere dieses Momentes oder dieser Zeit? Wer war alles dabei? Was hat dieses Erlebnis ermöglicht? Was können Sie selbst daraus lernen?

Schreiben Sie dazu treffende Stichworte auf eine Karte.

Im Anschluss sammeln wir die Ergebnisse an der Moderationswand.

### Überleitung:

Sie haben die drei Phasen kennengelernt, die zu einer guten Entscheidung führen. Ich möchte Ihnen nun darüber hinaus noch einige weitere grundsätzliche Hilfen geben, wie eine Sitzung gut vorbereitet und durchgeführt werden kann.

Dazu werde ich den Rahmen und das Umfeld einer Presbyteriumssitzung beleuchten und insbesondere einige Hinweise zur Moderation geben.



## Mo 8 Hinweise zur Sitzungsgestaltung aus der Perspektive desjenigen, der zu leiten hat / derjenigen, die zu leiten hat

Für die Moderation:

Diese Hinweise können je nach Bedarf aus-  
geweitet oder gekürzt werden. Im Baustein  
„1x1 des Presbyteriums“ werden diese Inhalte  
vertiefend behandelt. Falls die Gruppe diesen  
Baustein schon kennengelernt hat, ist das bei  
der Präsentation zu berücksichtigen.

### Impulsvortrag

Weil die jeweilige Situation eines Presbyte-  
riums sehr unterschiedlich ist, kann es keine  
allgemeingültigen Regeln zur Leitung eines  
Presbyteriums geben.

Deshalb sollte ein Presbyterium von Zeit zu  
Zeit überlegen, welche Strukturen, Leitungssti-  
le und Organisationsformen zu ihm passen.

An dieser Stelle einige allgemeine Hinweise,  
die einen guten Sitzungsverlauf ermöglichen.

Die Vorbereitung einer Sitzung:

- **Räumlichkeit**

Die Sitzung sollte in der Regel in einer an-  
genehmen Atmosphäre stattfinden kön-  
nen. Dabei ist auf eine genügende Größe  
des Raumes, gute Lichtverhältnisse und  
eine Bestuhlung zu achten, die auch län-  
geres Sitzen ermöglicht. Mit der Sitz-  
ordnung werden, ob gewollt oder  
ungewollt, Vorgaben gemacht. Am güns-  
tigsten wirkt sich eine große Tischgruppe  
aus, die genügend Platz für die abzule-  
genden Unterlagen bietet und wo sich  
möglichst alle sehen können.

- **Beginn der Sitzung**

Mittlerweile hat es sich in vielen Presbyte-  
riums etabliert, mit einem gemeinsamen  
Abendessen zu beginnen. Dies kann dazu  
dienen, erst einmal anzukommen, infor-  
melle Gespräche zu führen und sich so auf

die Sitzung einzustimmen.

Sollte dies nicht möglich sein, wäre nach  
spätestens 90 Min. eine längere Pause mit  
einem kleinen Imbiss nötig. Dies dient zum  
einen dazu, die bisherigen Gespräche und  
Themen nachklingen zu lassen und zum  
anderen hat sich herausgestellt, dass  
wichtige Fragen und Themen oftmals in  
den Pausen angesprochen werden. Wer-  
den Sitzungen länger als 3 Stunden  
durchgeführt, ist auf jeden Fall eine Pause  
einzuplanen. Diese Zeit einzusparen, um  
frühzeitig zum Ende zu kommen, erweist  
sich als kontraproduktiv, da die Konzentra-  
tion erwiesenermaßen nicht über einen so  
langen Zeitraum aufrechterhalten werden  
kann.

- **Aufstellung der Tagesordnung**

Die Aufstellung der Tagesordnung beginnt  
schon mit der vorherigen Sitzung. Dort  
sollten am Ende die ersten TOPs gesamt-  
elt und festgehalten werden.

Die Bildung eines Vorbereitungskreises für  
die Aufstellung der Tagesordnung hat sich  
als praktisch und nützlich erwiesen. In die-  
sen Vorbereitungskreis gehören die oder  
der Vorsitzende, Kirchmeisterin oder  
Kirchmeister und falls vorhanden, Perso-  
nalausschuss.

Um vor möglichen Überraschungen ge-  
schützt zu sein und keine zeitlich kaum zu  
kalkulierenden TOPs aufnehmen zu müs-  
sen, ist es hilfreich, eine zeitliche Frist zu  
setzen, bis wann TOPs angemeldet wer-  
den können.

- **Inhalte der Einladung**

Um es gleich vorweg zu sagen, eine Ein-  
ladung, die nur die TOPs enthält, ist zur

Vorbereitung auf die Sitzung unzureichend. Die Zeit, die in eine informative Einladung investiert wird, zahlt sich immer aus, weil sie die Sitzungszeit erheblich verkürzt.

Dazu sollte eine Einladung folgende Informationen enthalten:

Zu jedem TOP sollten genügend Informationen mitversandt werden. Das Ziel: alle Anwesenden haben denselben Informationsstand.

Eventuell eine Zeitleiste zur Orientierung, wieviel Zeit für die einzelnen TOPs eingeplant ist.

- **Vorhandene Information sichten und bewerten**

Zwischen den Sitzungen kommen unterschiedlichste Informationen zusammen:

Konkrete Anfragen; mündliche oder schriftliche Beschwerden, Einladungen zu Veranstaltungen, Sitzungen etc., Anträge, Protokolle von Ausschüssen, Rundschreiben aus dem Kirchenkreis/ der Landeskirche; ...

Diese müssen gesichtet, auf Relevanz hin geprüft und die Art der Behandlung festgelegt werden:

- Information → keine weitere Diskussion darüber einplanen
- Beratung → Diskussion ist einzuplanen und ein mögliches Ziel der Beratung zu bedenken
- Beschluss → Am Ende soll eine Entscheidung stehen

**Zu beachten:**

Zu manchen Anliegen gibt es evtl. schon Stellungnahmen, Beschlüsse oder Regelungen, die in der Sitzung zur Kenntnis zu geben sind.

(Deshalb ist es sinnvoll, eine Zusammenstellung von grundsätzlichen Beschlüssen des Presbyteriums zu erarbeiten und diese den Mitgliedern an die Hand zu geben)

Andere Anliegen bedürfen einer weiteren

Vorbereitung, wie z. B. Beschaffung von Zusatzinformationen, Beteiligung Betroffener, Überschlagung der Kosten bzw. möglicher Folgekosten

- **Die Anliegen können nun in Beratungsschwerpunkte untergliedert werden:**

- Allgemeine Gemeindegarbeit
- Theologische und andere inhaltliche Themen (Umgang mit Abendmahl; Gottesdienstliturgie etc.)
- Personalfragen
- Bauangelegenheiten

- **TOPs mit Entscheidungscharakter**

Anliegen die eine **Entscheidung** erfordern, sollten auf die Art der Entscheidung hin geprüft werden.

**Arten von Entscheidungen:**

- **Routineentscheidungen**  
sind Entscheidungen, die aufgrund von Rechtslage, Kirchenordnung, Verwaltungsvorschriften, Präzedenzfällen, Gewohnheiten so getroffen werden müssen.  
Beispiele: Höhergruppierungen von Mitarbeitenden nach einem bestimmten Arbeitszeitraum; Rücklagenbildungen  
Da der Entscheidungsspielraum festgelegt oder eingengt ist, ist der Diskussionsbedarf relativ gering. Klare Informationen und ein schriftlicher Beschlussvorschlag können hilfreich sein, eine zügige Entscheidung herbeizuführen.
- **Innovationsentscheidungen**  
haben zum Ziel, wesentliche Erneuerungen in der Gemeindegarbeit anzustreben.  
Beispiele: neue Prioritätensetzung, Neueinrichtung oder Beendigung eines gemeindlichen Dienstes, Neueinstel-



lung eines Mitarbeitenden, Neufestlegung von Gottesdienstort, Gottesdienstzeit, Bezirksgrenzen

Solche eher grundsätzliche Entscheidungen brauchen viel Zeit für die Meinungsbildung in der Gemeinde (Betroffene, Gruppen, Gemeindeversammlung, Öffentlichkeit) und im Presbyterium. Neben einer guten Sachinformation ist hier auch ein transparentes Beteiligungsverfahren für alle Betroffenen und Interessierten zu planen. Im Presbyterium sollten deshalb wenigstens 2 Lesungen eingeplant werden: eine 1. Lesung, in der es zunächst um die Inhalte der Innovation geht und eine 2. Lesung, in der am Ende auch Beschlüsse gefasst werden. In solchen Fällen sind – anders als bei Routineentscheidungen – Beschlussvorschläge erst am Ende des Verfahrens sinnvoll.

### - **Mittel – Zweck – Entscheidungen**

Bei dieser Art der Entscheidung ist oft schon über den Zweck oder das Ziel entschieden worden (z. B. Anschaffung von Notenmaterial für die Chorarbeit) und es wird erwartet, dass das Presbyterium die Mittel (Finanzen, Räume usw.) dazu gibt. Kommen solche Entscheidungen gehäuft vor, wird bei den Presbyterinnen und Presbytern die Bereitschaft zum Mitdenken und Mitverantworten sinken. Mittel – Zweck – Entscheidungen sind unter Zeitdruck und angemessener Zweck-Diskussion tolerierbar. Größere Projekte sollten langfristig geplant werden. Die Beschlussvorlage sollte zwei Aspekte haben: a) die Genehmigung des Zweckes und b) die Genehmigung der Mittel.

Tipp: Bei der Haushaltsaufstellung Budgets für einzelne Arbeitsbereiche und Gruppen einrichten, die selbstver-

antwortlich entschieden werden können, um das Presbyterium zu entlasten.

### - **Krisenentscheidungen**

dulden keinen Aufschub bis zur nächsten Sitzung (z. B. infolge eines Sturm Schadens fallen Ziegel vom Kirchturm). In solchen Situationen hilft, wenn der oder die Vorsitzende weiß, mit wem zusammen er oder sie die notwendige Entscheidung treffen kann. Die Entscheidung ist dann in der nächsten Sitzung nachträglich zu genehmigen.

### - **Rahmenentscheidungen**

setzen Ziel- und Innovationsentscheidungen voraus. Je klarer und sauberer ein Presbyterium Zielentscheidungen erarbeitet und getroffen hat (z. B. in der Gemeindekonzeption), um so deutlicher und präziser kann es Arbeitsbereiche und deren Rahmenbedingungen (Arbeitsstruktur, Arbeitsmittel, Erfolgskontrolle usw.) für Mitarbeitende oder auch Ausschüsse beschreiben. Dieses wiederum erhöht den Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden und deren Motivation. Zugleich entlastet es das Presbyterium. Rahmenentscheidungen brauchen neben guter Sachinformation die Beteiligung von betroffenen Mitarbeitenden und alternative Beschlussmöglichkeiten.

### - **Einzelentscheidungen und Ausführungsentscheidungen**

können den vorhandenen Ausschüssen und Mitarbeiterteams überlassen werden.

### • **Beschlussvorlagen**

Beschlussvorlagen sollten dem nachfolgenden Muster entsprechen:



Wer	macht was	mit wem	mit welchen Mitteln	bis wann	mit welchem Ziel

**Wer:** Festlegung der Verantwortlichkeit. Das kann eine einzelne Person sein, eine Gruppe oder ein Ausschuss.

**Was:** Im Beschluss sollte so konkret wie möglich beschrieben sein, was genau zu tun ist.

**Mit wem:** Es kann sein, dass zusätzliche Fach- oder Sachkompetenz eingeholt werden soll.

**Mit welchen Mitteln:** Neben den festgelegten Finanzen können auch Sachmittel benannt werden.

**Bis wann:** Es sollte ein fixes Datum benannt werden, bis wann der Beschluss umzusetzen ist.

**Mit welchem Ziel:** Der Beschluss und seine Umsetzung sollten gut begründet sein, um auch nach außen hin auskunftsfähig zu sein.

*(Hinweis für die Moderation: Oben genanntes Muster kann auch an einem Beispiel durchbuchstabiert werden.)*

- **Leitung, Einbringung von TOPs und Moderation**

Es ist zu unterscheiden zwischen Vorsitz, Moderation und Einbringung eines TOP. Die oder der Vorsitzende kann die Leitung der Sitzung innehaben, aber die Einbringung einzelner TOPs ebenso delegieren wie die Moderation. Insbesondere gilt dies, wenn eigene oder persönliche Interessen eine Rolle spielen.

Deshalb ist es sinnvoll, schon vor der Sitzung zu klären,

- ob die gesamte Moderation an jemanden delegiert werden kann,
- welche TOPs von welchen Personen einzubringen sind (Berücksichtigung

von Fach- und Sachkompetenz, Ausschussvorsitzende etc.)

Hierbei ist zu bedenken, dass es innerhalb des Presbyteriums vielfältige Kompetenzen gibt, die zum Gelingen einer Presbyteriumssitzung beitragen können.

- **Protokoll**

Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Beauftragung einer Person (Im Kreis-synodalvorstand gibt es dazu den Scriba)
- Regelmäßiger Wechsel
- Hinzuziehung einer Verwaltungskraft, die dann ebenfalls der Schweigepflicht unterliegt

Die Art der Protokolle sollte festgelegt sein: Verlaufsprotokoll; Beschlussprotokoll oder eine Mischung aus beidem.

*!! Aufgrund des Datenschutzes ist ein Versand der Protokolle per E-Mail nicht möglich, es sei denn, sie werden verschlüsselt gesendet oder innerhalb eines Intranets. !!*

Zusammenstellung von Hans-Joachim Güttler  
in Anlehnung an ein Arbeitsblatt der GO  
33601 Zur Vorbereitung einer Presbyteriumssitzung,  
24.05.1996



## Mo 9 Impulsvortrag zum „Muster einer Tagesordnung für die Sitzung des Presbyteriums (M 4)“

Für die Moderation:

Zur Erläuterung des Musters (M 4) werden einige Punkte hervorgehoben und dargestellt. Die einzelnen Punkte können natürlich gekürzt oder erweitert werden. Auch sollten ergänzende Erfahrungen und Fragen der Presbyterinnen und Presbyter ermöglicht werden.

- *Für die Durchführung der Sitzung*  
Vielfältige Formen der Präsentation lockern die Sitzung auf und verhelfen dazu, dass die Konzentration gefördert wird. Deshalb sollte auch der Einsatz von Medien bedacht werden. Dazu gehören eine Flipchart, eine Moderationswand und ein Beamer.  
Wenn Beschlussvorlagen digital vorliegen und per Beamer angezeigt werden, erleichtert dies Umformulierungen und Änderungen, weil diese für alle sichtbar geschehen.
- *Zu den TOPs, die Sie auf dem Muster finden*
  - *Das geistliche Wort* zu Beginn einer Sitzung ist nicht nur der Kirchenordnung geschuldet, die dazu sagt: „Die Sitzungen werden mit Schriftlesung und Gebet eröffnet und mit Gebet geschlossen.“ (Artikel 65, Absatz 2). Es stellt den Rahmen dar, in dem das Presbyterium versammelt ist und kann durchaus auch auf den Sitzungsverlauf positiven Einfluss haben. In manchen Presbyterien wird statt einer Lesung ein gemeinsames Gespräch über einen biblischen Impuls an den Beginn der Sitzung gestellt. Manchmal kann es auch sinnvoll zu sein, sich dazu in einem Andachtsraum oder der Kirche zu treffen.
  - Bei der *Feststellung der Tagesordnung*

sollte unbedingt darauf geachtet werden, möglichst keine zusätzlichen TOPs mehr aufzunehmen, da ja schon vorher genügend Zeit gewesen ist, TOPs anzumelden. Es sei denn, zwischen Einladung und Sitzung haben sich so dringende und wichtige Dinge ereignet, die eine Aufnahme unerlässlich machen. Dies ist aber in der Regel eher selten der Fall.

- *Allgemeine Gemeindegarbeit*  
Der *Rückblick* dient der gegenseitigen Kurzinformation, wer was wie wahrgenommen hat. Insbesondere, wenn es besondere Veranstaltungen oder Gottesdienste gegeben hat, sollte dazu Gelegenheit sein, die eigene Meinung einzubringen. Manchmal ergeben sich aus diesem Rückblick auch Themen, die zu einem TOP innerhalb der nächsten Sitzungen werden können. Ein *Bericht aus den Arbeitsbereichen* sollte ebenfalls ständiger TOP sein. Da das Presbyterium mit der Leitung der gesamten Gemeinde betraut ist, sollte es sich regelmäßig über die verschiedenen Arbeitsbereiche informieren. Dazu können gern auch Gäste eingeladen werden, die selbst über ihren Bereich berichten. Dies stärkt auch die Wertschätzung der Arbeitsbereiche und zeigt zugleich auch das Interesse des Presbyteriums. Im Anschluss an das Gespräch sollte noch Raum sein für mögliche Konsequenzen, z. B. finanzielle Zuwendung, Werbung für den Arbeitsbereich oder Weiterführung des Gespräches...  
(Gäste) = Funktion dieses TOP: Wertschätzung; Wahrnehmung eines Arbeitsbereiches; Mögliche Folgerungen für Leitung



- *Thematischer Schwerpunkt*  
In vielen Gesprächen mit Presbyterinnen und Presbytern taucht häufig der Satz auf: „Zum Eigentlichen haben wir oft gar keine Zeit.“ Damit gemeint sind in der Regel inhaltliche Themen, die in den Sitzungen zu kurz kommen. Deshalb sollte möglichst regelmäßig dieser TOP entweder in der Mitte einer Sitzung oder am Ende eingeplant werden.  
Dazu ist es natürlich notwendig, diesen TOP langfristiger zu planen. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:
  - Wer bereitet sich besonders darauf vor? (Auch an kompetente Personen über das Presbyterium hinaus denken)
  - Welche Informationen sollen vorab zur Verfügung gestellt werden? Gibt es kirchliche Dokumente zu dem Thema, die zum Einstieg hilfreich sind?
  - Welches Ziel verbinden wir mit der Diskussion? Geht es eher um Erweiterung von Sach- oder Fachkompetenz, oder um Veränderungen in der Gemeindearbeit, oder...
  - Woher kommen die Impulse für thematische Schwerpunkte? Kreiskirchliche, landeskirchliche oder auch EKD-weite Vorlagen; Anfragen aus der Gemeinde zu bestimmten Handlungen oder Arbeitsbereichen ...
- *Sonstiges*  
Nach Möglichkeit sollte es zu diesem TOP keine Themen geben, allenfalls kurze Informationen, die nicht unter die anderen TOPs gefasst werden können. Vor allem aber gehören hier keine Diskussionen mit anschließendem Beschluss hinein.



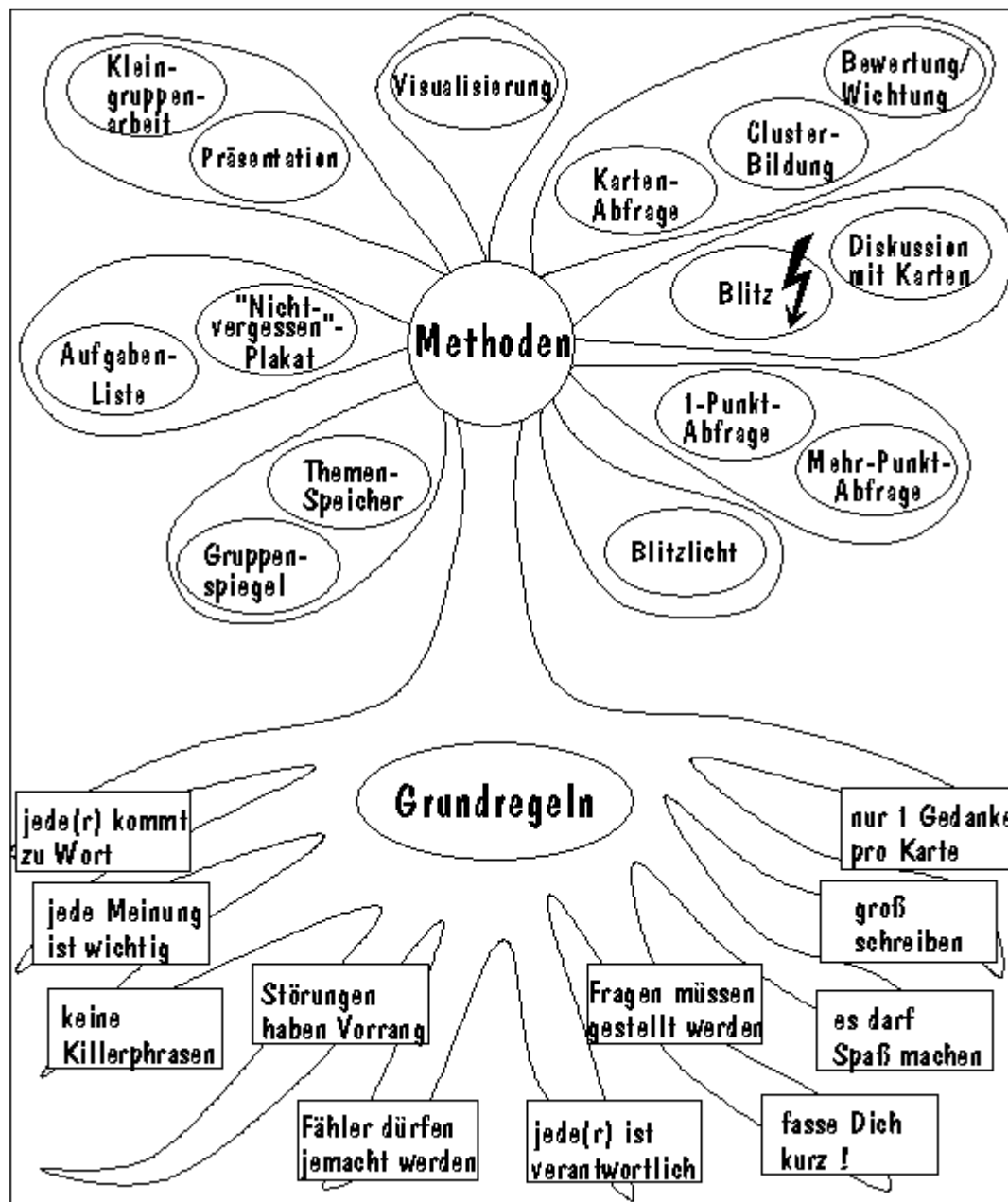
## Mo 10 Grundregeln der Moderation

Für die Moderation:

Da wahrscheinlich schon häufiger der Hinweis gegeben worden ist, dass es für die Durchführung einer Sitzung hilfreich sein kann, sich des Instruments der Moderation zu bedienen, folgen einige grundsätzliche Hinweise, worauf eine Moderation achten sollte.

Die Grafik in M 5 sollte nur genutzt werden, wenn die Methoden der Moderatorin/ dem Moderator geläufig sind und kurz erklärt werden können.

Die Grafik M 5a lässt die Methoden offen und können eventuell gemeinsam gefunden und eingetragen werden.





## Einige Grundregeln, die in der Moderation zu beachten sind

Jeder kommt zu Wort und jede Meinung ist wichtig bedeutet, dass sich die moderierte Besprechung in einer Atmosphäre der Offenheit und gegenseitigen Achtung und Akzeptanz abspielen muss. Sollte dies nicht gewährleistet sein, so muss sich der Moderator darum bemühen und gegebenenfalls latente Probleme zum Thema machen.

Störungen haben Vorrang bedeutet, dass sowohl rein organisatorische Störungen (z. B. Raum zu kalt oder zu warm, Teilnehmer sind müde oder hungrig usw.) als auch "atmosphärische" Störungen unter den Teilnehmern angesprochen und nach Möglichkeit ausgeräumt werden müssen. Es liegt in der Verantwortung des Moderators dies zu veranlassen.

Keine Killerphrasen wie z. B. "das kann gar nicht gehen", "das haben wir schon immer so gemacht", "das haben wir noch nie so gemacht", "Sie immer mit Ihren Ideen" usw. (die Liste ist fast endlos lang!) zu verwenden, sollte eigentlich zur Selbstverständlichkeit werden. Treten Sie dennoch auf, werden sie als solche identifiziert, evtl. auch visualisiert, sind damit "unschädlich" gemacht.

Fehler dürfen gemacht werden und Fragen müssen gestellt werden. Die Angst vor einem Fehler oder einer unangenehmen Reaktion des Plenums darf auf keinen Fall dazu führen, dass ein vielleicht wichtiger Gedanke oder eine Frage nicht geäußert werden und verloren gehen.

Jeder ist verantwortlich und sollte sich auch verantwortlich fühlen, vor allem für das Ergebnis, aber auch für Organisatorisches (Ordnung halten, aufräumen, Kaffee kochen usw.).

Fasse dich kurz ist eine Forderung, die auch als 2-Minuten-Regel bekannt ist und hilft, die Gesamtzeit auf das notwendige Minimum zu

reduzieren. Gegebenenfalls muss der Moderator hier diszipliniert eingreifen.

Es darf Spaß machen! Es soll Spaß machen!! Es muss Spaß machen, wenn ein optimales Ergebnis erzielt werden soll!!!

## Eigenschaften einer guten Moderatorin/ eines guten Moderators (M 6)

Die Moderatorin / der Moderator

- stellt seine eigenen Meinungen, Ziele und Werte zurück. Er bewertet weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen. Es gibt für ihn kein "richtig" oder "falsch" während der Moderation;
- nimmt eine fragende Haltung ein und keine behauptende. Durch Fragen aktiviert und öffnet er die Gruppe füreinander und für das Thema;
- ist sich seiner eigenen Einstellung zu Menschen und Themen, seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst und übernimmt für sich die Verantwortung. Er hilft damit auch den Teilnehmern möglichst selbstverantwortlich zu reagieren;
- fasst alle Äußerungen der Gruppe als Signale auf, die ihm den Gruppenprozess verstehen helfen, und versucht, den Teilnehmern ihr eigenes Verhalten bewusst zu machen, so dass Störungen und Konflikte bearbeitet werden können – ohne moralische Appelle auszusprechen;
- diskutiert nicht über die Methode, sondern wendet sie an;
- rechtfertigt sich nicht für seine Handlungen und Aussagen, sondern klärt die Schwierigkeiten, die hinter Angriffen und Provokationen stehen;
- arbeitet im Normalfall immer zu zweit, da sowohl die Technik der Moderation als auch die Beziehungssituation die Zusammenarbeit notwendig machen. In Ausnahmefällen, wie bei Spontanmoderationen oder bei Kurzmoderationen kann auch einmal ein Einzelner moderieren.





- muss kein "Fachmann" in der zu moderierenden Thematik sein. Eine gute Allgemeinbildung ist in der Regel ausreichend. Zu tiefe Sachkenntnis kann durchaus hinderlich sein, da es für den Moderator schwierig wird, seine eigene Meinung von der der zu moderierenden Gruppe zu trennen und Neutralität zu bewahren.

