

LEITEN UND GESTALTEN

Bausteine für die Fortbildung
von Presbyterinnen
und Presbytern



LEITEN UND ENTSCHEIDEN

Materialblätter für die TN



Amt für missionarische Dienste
der Evangelischen Kirche von Westfalen



LEITEN UND GESTALTEN

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	2
M 1 5 Dimensionen von Leitung – Zusammenfassung	3
M 2 5 Dimensionen von Leitung – Text des Vortrags	4
1. Leitung ist geistlich.....	4
2. Leitung hat eine Vision.....	6
3. Leitung zeigt Haltung	7
4. Leitung hat Stil	9
5. Leitung kann (und muss) steuern	11
M 3 Gruppenarbeit „Entscheidungsfindung“	13
M 4 Muster einer Tagesordnung für die Sitzung des Presbyteriums	14
M 5 Grundregeln für Moderation und sinnvolle Methoden	16
M 5a Grundregeln für Moderation	17
M 6 Weiterführende Materialien	19



M 1

5 DIMENSIONEN VON LEITUNG – ZUSAMMENFASSUNG

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



LEITEN UND GESTALTEN

M 2

5 DIMENSIONEN VON LEITUNG – TEXT DES VORTRAGS

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“¹ – ihr Kern, ihr Wesen (vgl. auch Baustein 7 – Glau-

ben 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*.“²

Geistliche Leitung bedeutet deshalb für ein Presbyterium auch intensive geistliche Arbeit an sich selbst, individuell und gemeinschaftlich. 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.“³ 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

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

² Böhlemann/Herbst, a.a.O. 20

³ Böhlemann/Herbst, a.a.O. 123



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. Gemeindegestaltungen).

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:⁴

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

- **S**pezifisch, also konkret sind,
- **M**essbar sind,
- **A**traktiv formuliert sind,
- **R**ealistisch, also erreichbar sind und
- **T**erminiert 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?

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



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 wieweit 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 Schmidt⁵ 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.

Bei der folgenden 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.

⁵ Johannes Steyrer, Theorien der Führung. In: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.), Personalmanagement: Führung und Organisation. 2. Auflage, Wien 1996, 203-205.



	Leitung des Presbyteriums	Leitung der Gemeinde	Biblisches Leit-Bild in Auswahl
Autoritärer Stil	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.
Patriarchalischer Stil	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
Konsultativer / informierender Stil	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
Beratender Stil	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
Partizipativer Stil	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 Zukunfts-konferenz 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
Delegativer Stil	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
Demokratischer Stil	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)

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 herausschallt. 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 verschwistern 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, Laboratorien, Leitbild-Entwicklungen und Retraiten 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?



M 3

GRUPPENARBEIT

„ENTSCHEIDUNGSFINDUNG“

Ein guter Entscheidungsprozess hat drei Phasen:

- Vorbereitung
- Durchführung (in einer Sitzung)
- Nachbereitung

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

Dazu können 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 verschickt?

☞ **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.**

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

Für die Vorstellung sind 10 Minuten vorgesehen.

Vorbereitung	Durchführung	Nachbereitung



M 4

MUSTER EINER TAGESORDNUNG FÜR DIE SITZUNG DES PRESBYTERIUMS

1. Allgemeines

- 1.1. Begrüßung/Geistlicher Beginn
- 1.2. Feststellung der ordnungsgemäßen Einladung
- 1.3. Feststellung der Beschlussfähigkeit



Zeitleiste
Raum
Getränke
Tische

2. Tagesordnung

- 2.1. Feststellung der Tagesordnung
- 2.2.

3. Protokoll

- 3.1. Genehmigung des Protokolls der Sitzung vom
- 3.2. Berichte über auszuführende Beschlüsse/Arbeitsaufträge
 - 3.2.1.
 - 3.2.2.

4. Allgemeine Gemeindearbeit

- 4.1. Rückblick
- 4.2. Aus den Arbeitsbereichen (Gäste)
- 4.3. Anfragen/Anträge
- 4.4.

5. Thematischer Schwerpunkt (oder als TOP am Ende, siehe TOP 9)



Pausen
einplanen

6. Personal

- 6.1.
- 6.2.

7. Finanzen

- 7.1. Anträge
- 7.2.

8. Bauangelegenheiten

- 8.1. Anträge
- 8.2.

9. Thematischer Schwerpunkt

10. Sonstiges

11. Zeit/Ort und Themen der nächsten Sitzung



Anlagen:
Beschlussvorlagen
Informationen

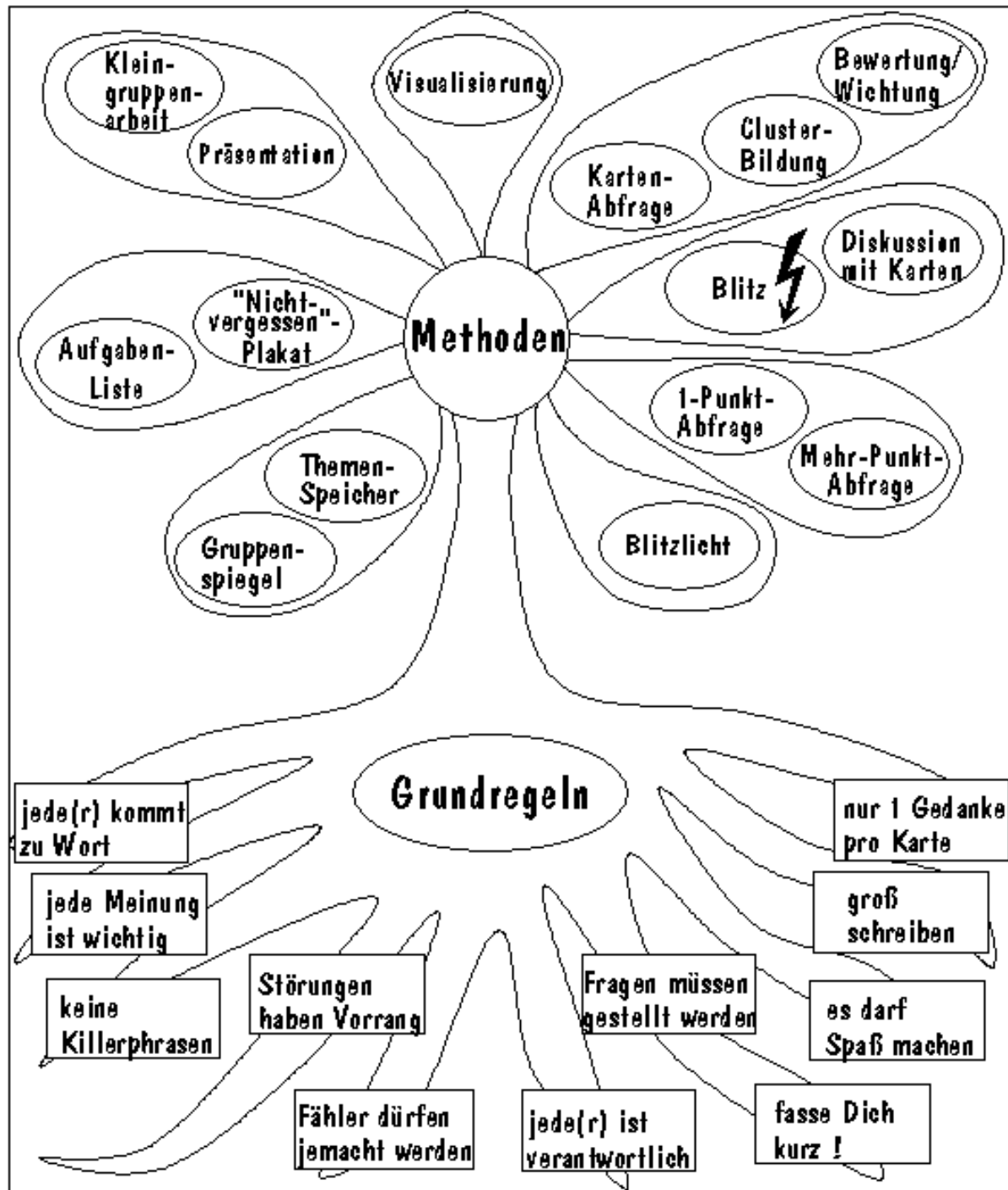
Raster für einen Beschlussvorschlag (was sollte möglichst enthalten sein):

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



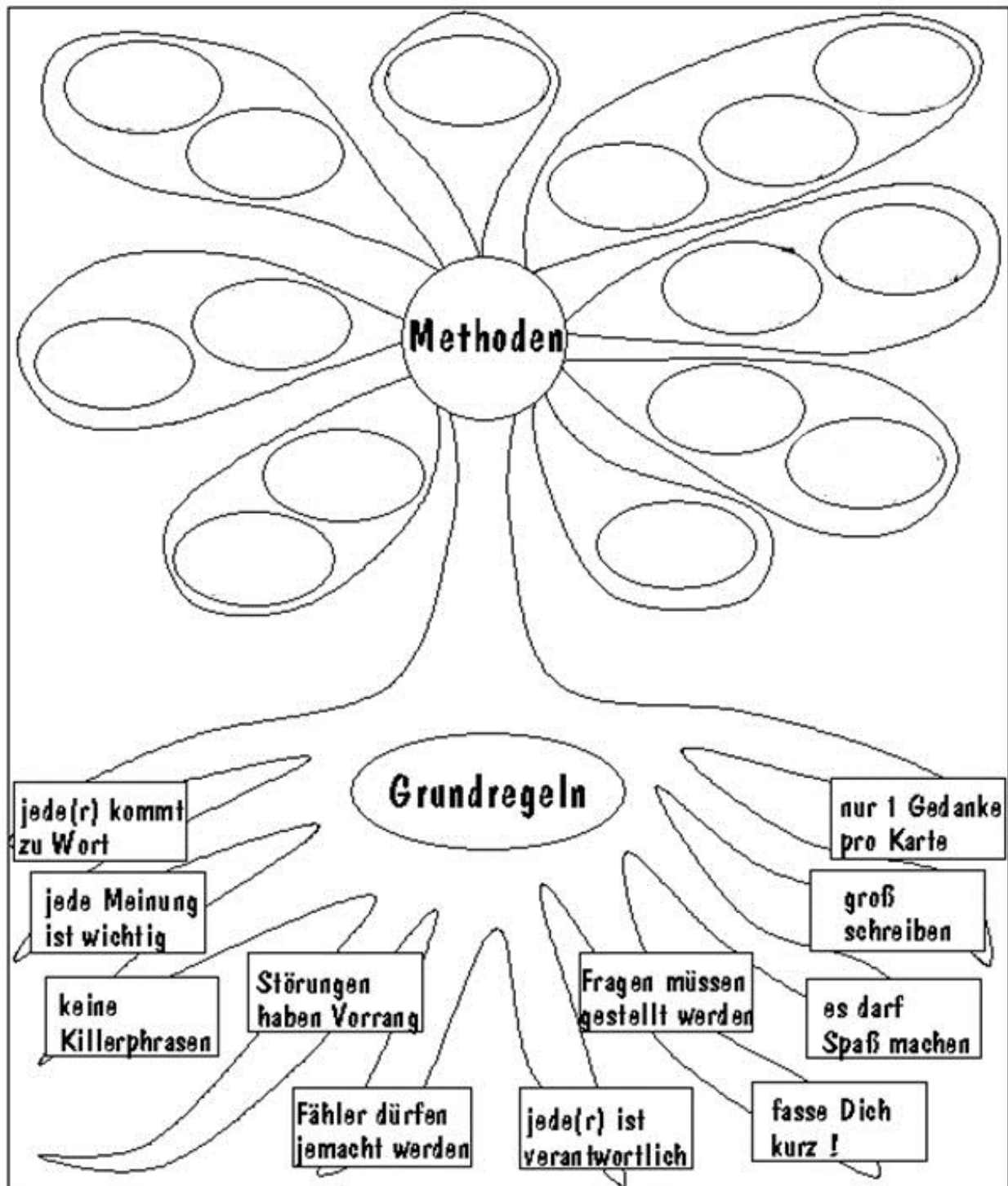
M 5

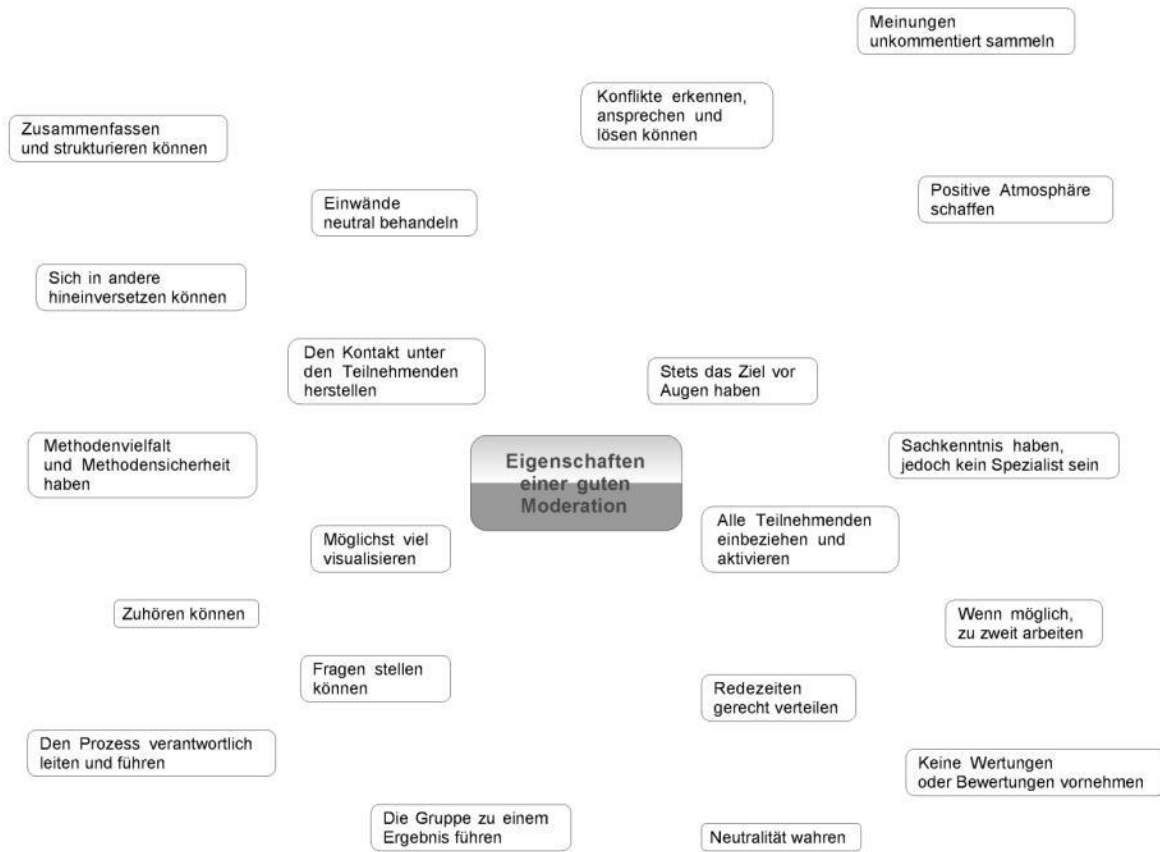
GRUNDREGELN FÜR MODERATION UND SINNVOLLE METHODEN



M 5a

GRUNDREGELN FÜR MODERATION





M 6 WEITERFÜHRENDE MATERIALIEN

Die folgenden Seiten können kopiert und ausgelegt werden

Folgender Hinweis sollte mündlich erfolgen:

In Personal- und Gebäudefragen, insbesondere, wenn es um rechtliche Fragen geht, sollte die Fachkompetenz des Kirchenkreises oder des Landeskirchenamtes hinzugezogen werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn rechtliche Vorgaben einzuhalten sind



Leitfaden für das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen

von der Landessynode beschlossen 2003 als
Bestandteil der "Grundsätze für Leitung und
Führung"

Ziele:

- Stärkung der Zusammenarbeit von Dienstvor-
gesetzten und Mitarbeitern
- Standortbestimmung ermöglichen und Ent-
wicklung von Maßnahmen zur Förderung
- Ermutigung zur konstruktiven Kritik und
Optimierung der Arbeit
- Überprüfung der Zielvereinbarungen
- Förderung der Qualität kirchlichen
Handelns

1 | 2007

im Internet:
www.evangelisch-in-westfalen.de
-> Service und Download
-> Kategorie: Arbeitshilfen

Arbeitshilfe der EKvW

Auch als Anlage zum Handbuch „Gemeinde leiten“ – Handbuch für die Arbeit im Presbyterium vorhanden



Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW

Landessynode der EKvW 2003

BESCHLUSSVORSCHLAG:

1. Die Landessynode nimmt die vorgelegten „Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW“ zustimmend entgegen.
2. Sie bittet die Kirchenleitung, diese Grundsätze für die Landeskirche (Landeskirchenamt, Ämter und Einrichtungen und landeskirchliche Schulen) einzuführen und umzusetzen.
3. Die Landessynode bittet alle Kirchengemeinden und Kirchenkreisen, die vorgelegten Grundsätze ebenfalls einzuführen und umzusetzen, um eine einheitliche Anwendung sicher zu stellen.
4. Über die nach Einführung und Umsetzung der Grundsätze gemachten Erfahrungen soll der Landessynode 2005 berichtet werden.

Präambel

„Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“ (Barmen IV)

Die Evangelische Kirche von Westfalen bezeugt die Botschaft des Evangeliums in Wort und Tat, auch mit ihrer Ordnung (Barmen III). Sie ist von den Gemeinden her aufgebaut und wird durch Presbyterien und Synoden geleitet, in denen gewählte und berufene Gemeindeglieder und ordinierte Pfarrerinnen und Pfarrer ihre Leitungsaufgabe gemeinsam in jeweils eigener Verantwortung wahrnehmen. Um ihrem Auftrag nachzukommen, richtet die Kirche Ämter und Dienste ein. Durch ihren Auftrag unterscheidet sich die Kirche von privaten Unternehmen und Vereinen ebenso wie von staatlichen und kommunalen Behörden.

Sie hat dementsprechend auch eigene Leitungs-, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen entwickelt.

In Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und auf der Ebene der Landeskirche wirken Menschen ehren- und hauptamtlich in Wort und Tat an der Verkündigung des Evangeliums mit.

Dabei nehmen sie vielfach Leitungs- und Führungsaufgaben wahr.

Die Einführung der folgenden Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW nimmt Erfahrungen aus anderen Organisationen auf. Sie dienen der Verbesserung der Zusammenarbeit und der Klärung der Leitungs- und Führungsverantwortung in der Kirche unter Beachtung der presbyterial-synodalen Ordnung.

1. Wir leiten und führen in klaren Strukturen
Klare Strukturen sind Voraussetzung für verantwortungsvolle Leitung und Führung.

- Die Befugnisse der einzelnen Leitungsebenen werden verständlich und übersichtlich dargestellt. Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen werden klar beschrieben. Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten werden eindeutig zugeordnet.
- Es ist Leitungs- und Führungsaufgabe, die Verantwortungsbereiche regelmäßig zu überprüfen und dabei unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Lücken in der Beschreibung zu erfassen und zu klären.



2. Wir nehmen eine Vorbildfunktion wahr
Persönliche, soziale und fachliche Kompetenz sind die Voraussetzung für vorbildliche Leitung und Führung.

- Der Leitungs- und Führungsstil ist von gegenseitiger Wertschätzung, Freundlichkeit, Konfliktfähigkeit, Toleranz und Fairness geprägt. Dazu gehören klare Entscheidungen und verbindliche Absprachen.
- Die Gleichstellung und Gleichberechtigung von Frauen und Männern sind unverzichtbare Elemente unseres Leitungs- und Führungshandelns.
- Das kooperative Leitungs- und Führungsverhalten zeigt sich in der vertrauensvollen und motivierenden Zusammenarbeit innerhalb der Dienststellen, der Dienststellen untereinander sowie mit der Mitarbeitervertretung.

3. Wir leiten durch Zielvereinbarungen
Zielvereinbarungen beschreiben, was gemeinsam erreicht werden soll.

- Ziele und Schritte zu ihrer Umsetzung werden auf alle Ebenen vereinbart und festgelegt. Sie werden gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeitenden abgesprochen, schriftlich festgehalten und regelmäßig überprüft.
- Die von den verantwortlichen Gremien beschlossenen Rahmenvorgaben werden durch die Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung zielorientiert und verbindlich umgesetzt.
- Die Zielerreichung wird bei Mitarbeitenden und Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung überprüft.
- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung achten darauf, dass Ziele und Vereinbarungen in dem jeweiligen Zuständigkeitsbereich nicht miteinander konkurrieren.

4. Wir fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden

Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht in besonderer

Weise dem Selbstverständnis der evangelischen Kirche.

- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung fördern das selbstständige und verantwortliche Handeln der Mitarbeitenden. Sie unterstützen die Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.
- Die Mitarbeitenden treffen die für die Erledigung der übernommenen Aufgaben notwendigen Entscheidungen selbstständig. Sie verantworten Handlungen und Unterlassungen in ihrem Aufgabenbereich.
- Durch regelmäßige Rückkopplung zwischen allen Beteiligten wird das Maß der Verantwortung festgelegt und realistisch angepasst.

5. Wir informieren rechtzeitig, verständlich und umfassend

Umfassender Informationsfluss ist ein wichtiges Element guter Zusammenarbeit.

- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung informieren die Mitarbeitenden rechtzeitig über alles, was diese wissen müssen, um selbstständig arbeiten und entscheiden zu können. Sie erwarten, dass die Mitarbeitenden ihrerseits notwendige Informationen einholen und weitergeben.
- Neue Mitarbeitende werden umfassend informiert und sorgfältig eingearbeitet.
- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung werden von den Mitarbeitenden in wichtigen Angelegenheiten ihres Aufgabenbereichs informiert.



6. Wir üben Dienstaufsicht aus

Die Wahrnehmung der Dienstaufsicht gewährleistet die verbindliche Zusammenarbeit von Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung und Mitarbeitenden.

- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung führen die Dienstaufsicht über die Mitarbeitenden. Sie bestätigen durch Anerkennung und Würdigung deren Leistungen.
- Sind Leistungs- oder Verhaltensdefizite erkennbar, so werden sie angesprochen. Mitarbeitende werden angehalten und unterstützt, diese Defizite abzubauen.
- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung und Mitarbeitende suchen in allen Situationen konstruktive Lösungen im Interesse des gemeinsamen Arbeitsauftrages.

7. Wir gestalten systematische und planmäßige Personalentwicklung

Damit geeignete Personen zur Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags zum richtigen Zeitpunkt an der passenden Stelle zur Verfügung stehen, benötigt die Kirche eine systematische und planmäßige Personalentwicklung.

- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung fördern Mitarbeitende so, dass sie die geforderten Aufgaben bestmöglich erfüllen können. Der Leistungsstand und das Leistungsspektrum wird durch gezielte, systematische Fortbildungsmaßnahmen verbessert.
- Regelmäßige Mitarbeitendengespräche sind eine unentbehrliche Grundlage für den sinnvollen Einsatz und die Förderung der Mitarbeitenden. Sie sind eine wichtige Voraussetzung für langfristige Maßnahmen der Personalplanung.
- Mitarbeitende werden zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung angehalten. Besonders befähigte und leistungsbereite Mitarbeitende werden auf die Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben vorbereitet.
- Personen in Leitungs- und Führungsverantwortung stellen sich grundlegenden Veränderungsprozessen und fördern diese. Sie verpflichten sich zur eigenen Fortbildung und gezielter Reflexion der eigenen Arbeits- und Verhaltensweisen.

