



ARBEITSHILFE

# BAUSTEINE FÜR DIE ARBEIT IM GEMEINDE- KIRCHENRAT

EVANGELISCHE KIRCHE IN MITTELDEUTSCHLAND



EVANGELISCHE KIRCHE  
IN MITTELDEUTSCHLAND

## INHALT

### BAUSTEIN I

Ziele – Aufgaben – Zuständigkeiten .....5

### BAUSTEIN II.....14

Sitzungen gestalten – Verhandlungen führen

### BAUSTEIN III.....27

Gut zusammen arbeiten

### BAUSTEIN IV.....43

Gemeinde geistlich leiten

### BAUSTEIN V.....51

Mitarbeitende gewinnen, begleiten und fördern




### BAUSTEIN VI..... 60

Projekte planen und durchführen

Wenn Sie als Gemeindegemeinderat selten allein tagen, sondern eher eingebunden sind in einen Pfarrbereich, eine Region, dann sollten Sie überlegen, inwieweit es sinnvoll ist, mit den Bausteinen dann eher in diesem größeren Gremium zu arbeiten. In Gemeindeverbänden gilt: die Klärung von Aufgabenverteilung und Zusammenwirken zwischen Gemeindegemeinderat und den örtlichen Beiräten lässt sich am besten gemeinsam erreichen.

## ZEICHENERKLÄRUNG

.....

-  kennzeichnet Hinweise zu einer möglichen methodischen Aufbereitung.
-  BS (Baustein) Nr. ... – Abl. (Arbeitsblatt) Nr. ... signalisiert, dass Sie unter [www.gemeindedienst-ekm.de/gkr/bausteine/](http://www.gemeindedienst-ekm.de/gkr/bausteine/) dazu ein ausführliches Arbeitsblatt finden.
-  verweist auf weiterführende Quellen und die entsprechenden Materialien im Internet

Sehr geehrte, liebe Kirchenälteste,  
liebe Mitglieder der örtlichen Beiräte und Sprengelbeiräte,

Sie sind in den Gemeindegemeinderat Ihrer Gemeinde oder Ihres Gemeindeverbandes gewählt oder berufen worden oder wirken im örtlichen Beirat oder im Sprengelbeirat mit. Dazu erst einmal herzlichen Glückwunsch und Gottes Segen für Ihr (neues) Amt!

Gemeinsam mit anderen werden Sie in den nächsten sechs Jahren die Geschicke Ihrer Kirchengemeinde verantwortlich mitgestalten und mitprägen. Als Kirchenälteste leiten Sie gemeinsam mit den Pfarrer/innen vor Ort Ihre Kirchengemeinde. Als Mitglied eines Beirates verbinden Sie die Arbeit der Gemeindeleitung mit dem Engagement in Ihrer Gemeinde und umgekehrt. Die Aufgaben, die Sie dabei zu bewältigen haben, sind ebenso vielseitig, wie anspruchsvoll. Das ist reizvoll – und wird fast unausweichlich auch mit Mühe verbunden sein – schließlich geht es darum, das Leben Ihrer Kirchengemeinde einladend und ausstrahlend zu gestalten.

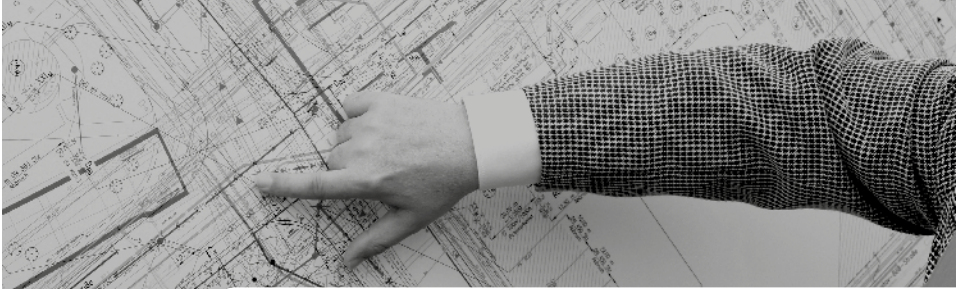
Wenn Sie neu im Gemeindegemeinderat oder einem Beirat sind, werden Sie vermutlich viele Fragen und ein großes Informationsbedürfnis mitbringen. Wenn Sie schon länger im Gemeindegemeinderat mitgearbeitet haben, ist Ihnen Vieles schon vertraut – und doch bringt jede Legislatur auch Neues. Um Sie bei Ihrer Arbeit im Gemeindegemeinderat und im Zusammenspiel mit den Beiräten zu unterstützen, wurden die „Bausteine für die Arbeit im Gemeindegemeinderat“ überarbeitet und neu aufgelegt. Sie können darin viele wertvolle Anregungen für die Zusammenarbeit, die Sitzungsgestaltung, Planung und Schwerpunktsetzung, die geistliche Leitung und das ehrenamtliche Engagement finden. Auch die rechtlichen Veränderungen sind aufgenommen, die das Gemeindeleben und die Arbeit des Leitungsgremiums der Kirchengemeinde und die örtlichen Beiräte bzw. Sprengelbeiräte betreffen.

Ich hoffe, dass Sie die Lektüre der Bausteine anregt und in der Ausübung Ihres Dienstes stärkt.

Ganz im Sinne partnerschaftlichen Arbeitens, freue ich mich auch über Ihre Rückmeldungen: Anfragen, Bestätigung, Ergänzung, Korrektur, Kritik – alles ist willkommen. Die Kontaktadresse lautet:

Gemeindedienst der EKM, Fachbereich Ehrenamt/Gemeindeleitung  
Pfarrerin Claudia Neumann, Telefon: (036202) 77 17-95; Fax: -98  
E-Mail: [claudia.neumann@ekmd.de](mailto:claudia.neumann@ekmd.de), [www.gemeindedienst-ekm.de](http://www.gemeindedienst-ekm.de)





# Ziele – Aufgaben – Zuständigkeiten

## THEMEN

<b>MEIN WEG IN DEN GKR</b> .....	7
<b>DIE AUFGABEN DES GKR</b> .....	8
<b>DIE AUFGABEN ÖRTLICHER BEIRÄTE/SPRENGELBEIRÄTE UND IHR VERHÄLTNIS ZUM GKR</b> .....	9
<b>EINEN JAHRESARBEITSPLAN ERSTELLEN</b> .....	9
<b>SICH AUF GEMEINSAME SPIELREGELN EINIGEN</b> .....	10
<b>DER ARBEIT EINE GESCHÄFTSORDNUNG ZUGRUNDE LEGEN</b> .....	11
<b>MIT AUSSCHÜSSEN UND BEAUFTRAGTEN GEMEINDE ENTWICKELN</b> .....	11

5

## ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-Dokument)

- Abl. 1: Die Arbeit im Gemeindegkirchenrat – Erwartungen und Erfahrungen
- Abl. 2: Die Aufgaben des Gemeindegkirchenrates
- Abl. 3: Nach einem Jahresarbeitsplan arbeiten
- Abl. 4: Spielregeln für die Arbeit im Gemeindegkirchenrat
- Abl. 5: „Wahl“-Liste für Spielregeln im Gemeindegkirchenrat
- Abl. 6: Hinweise für Beschlüsse zur Geschäftsordnung für den GKR
- Abl. 7: Muster für die Beauftragung eines Ausschusses
- Abl. 8: Satzung örtlicher Beiräte/Sprengelbeiräte

**Wenn du wenig Zeit hast, dann nimm dir viel davon am Anfang.**

Quelle unbekannt

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

.....

Die Themen dieses Bausteins können Ihnen helfen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe am Beginn der Legislatur so zu klären, dass Sie gut vorbereitet starten und unnötige Reibungen und Konflikte vermieden werden. Benutzen Sie den Themenkatalog als Steinbruch - wählen Sie die Einzelthemen aus, die für Ihre Situation zutreffend sind.

## GRUNDSÄTZLICHES

.....

Der Gemeindegemeinderat besteht aus gewählten, durch ihr Amt hinzugehörigen und berufenen Mitgliedern. Er hat einen großen eigenen Verantwortungsbereich, auch wenn viele Regelungen bereits vom Kirchenkreis oder der Landeskirche getroffen worden sind. Neben den Verwaltungsaufgaben, berät und plant der GKR unterschiedliche inhaltliche Fragen des Lebens der Kirchengemeinde und trifft strategische Entscheidungen. Ein Gemeindegemeinderat ist eine Verantwortungsgemeinschaft auf Zeit.

**VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT**

Wer in den Gemeindegemeinderat gewählt wird, geht in der Regel davon aus, dass die anderen seine bestimmte Sicht auf die Welt teilen – dass sie, wie man selbst, die Welt von Gott her interpretieren. Ein Gemeindegemeinderat bildet eine Interpretationsgemeinschaft.

**INTERPRETATIONSGEMEINSCHAFT**

Aus dieser gemeinsamen Sicht heraus glaubt man sich auch eines Sinnes, geht davon aus, dass die anderen ähnlich denken, sich in bestimmten Situationen ähnlich verhalten, ähnlich empfinden und ähnliche Ziele haben. Man versteht sich als Gemeindegemeinderat also auch als eine Konsensgemeinschaft.

**KONSENSGEMEINSCHAFT**

Weil die GKR-Mitglieder häufig auch aus ähnlichen sozialen Verhältnissen kommen, können sie ihre Lebenswelt miteinander teilen und die Erzählungen der anderen verstehen – sie bilden also auch eine Erzählgemeinschaft.

**ERZÄHLGEMEINSCHAFT**

Bei vielen ist deshalb die Überraschung groß, wenn sich herausstellt, dass es trotz ähnlicher Interessen, Ziele und Lebenseinstellungen unterschiedliche Auffassungen darüber gibt:

- ▶ wie die Gemeinde sein sollte,
- ▶ welche Themen im Mittelpunkt stehen sollten und welche am Rande,
- ▶ wie die Arbeit im Gemeindegemeinderat laufen sollte,
- ▶ wie die Zuständigkeiten geklärt sein sollten.

## THEMEN

.....

### MEIN WEG IN DEN GEMEINDEKIRCHENRAT

Der Gemeindegemeinderat wird trotz dieser unterschiedlichen Sichten gut zusammenarbeiten können, wenn schon zu Beginn der gemeinsamen Arbeit der Austausch über die Intentionen, Erwartungen und (Toleranz-, Belastungs-)Grenzen der Einzelnen Raum bekommt. Wo es gelingt, die Unterschiedlichkeit der Mitglieder als Bereicherung und je eigene Beiträge zur Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe aufzunehmen, wird das nötige Vertrauen im Gremium wachsen, denn:

- ▶ Jede/r möchte mitbestimmen können, wohin die weitere Entwicklung der Kirchengemeinde geht.
- ▶ Jede/r will mit ihrer/seiner Art und den Grenzen respektiert werden.
- ▶ Er/sie will Störungen und Wünsche äußern dürfen und gehört werden.
- ▶ Er/sie will selbst entscheiden, was er/sie vertreten oder mittragen kann.
- ▶ Jede/r möchte geachtet werden, auch wenn sie/er sich anders verhält, denn es gibt für sie/ihn gute Gründe dafür.
- ▶ Jede/r möchte sich weiterentwickeln oder verändern können und nicht frühzeitig festgelegt werden.

In den ersten Sitzungen des Gemeindegemeinderats sollte deshalb genügend Zeit sein (eine kurze Vorstellungsrunde mit wenigen Angaben zu Person kann dies nicht leisten!), um:

- ▶ sich kennenlernen zu können und über die Motive und Motivationen ausführlich auszutauschen
- ▶ den Erwartungen und Wünschen der Neugewählten und der „alten Hasen“ an die Arbeit in diesem Gremium ausreichend Raum zu geben
- ▶ sich einen Überblick über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Kirchengemeinde zu verschaffen
- ▶ wichtige Informationen über die bisherige Arbeit des Gemeindegemeinderates zu erhalten oder auszutauschen
- ▶ erste langfristige Planungen für die Legislatur anzustoßen.

Das bietet die Chance, die Haltungen und Meinungen des/der jeweils anderen in den anstehenden Entscheidungen einordnen und verstehen zu können – zugleich ermöglicht es, sich der gemeinsamen geistlichen Grundlagen zu vergewissern.

👉 Das kann mit einer Andacht verknüpft werden – in jedem Fall sollte der biblische Bezug hergestellt werden. Denn die Leitung der Kirchengemeinde ist nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine geistliche Aufgabe, die in der biblischen Botschaft ihre Begründung findet.

❖ BS 4 – Abl. 5: geistlich beginnen – Einen Anfang setzen

## **DIE AUFGABEN DES GEMEINDEKIRCHENRATES**

Wenn die Grundlagen für die gemeinsame Arbeit gelegt werden sollen, dann muss die bisherige Arbeit des Gemeindegemeinderates den „Neuen“ vorgestellt und den „Alten Hasen“ die Gelegenheit gegeben werden, Bewahrenswertes und Veränderungswürdiges zu benennen.

Wichtige strategische Fragen, mit denen sich der Gemeindegemeinderat immer wieder befassen muss, haben gleichzeitig eine organisatorische und eine geistliche Dimension, die nicht losgelöst voneinander behandelt werden können:

- ▶ Welche Aufgaben sind vom Gemeindegemeinderat zu erledigen?
- ▶ Welche Herausforderungen stehen in den nächsten Monaten und Jahren vor dem Gemeindegemeinderat – ganz besonders in der/n jeweiligen konkreten Gemeinde(n)?
- ▶ Wo liegen die Interessen der einzelnen Gemeindegemeinderatsmitglieder – wo will der/die Einzelne sich besonders engagieren?
- ▶ Was sind gemeinsame Ziele? Wo werden Schwerpunkte gesetzt?
- ▶ Was lassen wir bleiben? Was sollte nicht weiter geführt werden?
- ▶ Wie können wir Neues ermöglichen?
- ▶ Womit/wie können wir die lebendige Verkündigung des Evangeliums in unserer/n Gemeinde(n) unterstützen und Menschen mit ihren Gaben einbeziehen?

👉 Anregungen, wie Wissen und Erfahrungen gut weitergegeben werden können, finden Sie in der Arbeitshilfe Ehrenamt Seite 66/67 und 95 📖

👉 Eine Möglichkeit ist, vor eine allgemeine Darstellung der Aufgaben des Gemeindegemeinderates in einer Art „Rückblick und Vorausschau“ alle zu Wort kommen zu lassen: Die Neuen mit ihren Erwartungen, die „Alten Hasen“ mit ihren Erfahrungen.

❖ BS 1 – Abl. 1: Die Arbeit im Gemeindegemeinderat – Erwartungen und Erfahrungen



- 👉 Eine andere Möglichkeit ist, den Austausch durch eine Kurzpräsentation (am besten durch Darstellung der einzelnen Aufgaben auf Moderationskarten) anzuregen. Sie sollte
  - ▶ die grundsätzlichen Aufgaben eines GKR zeigen,
  - ▶ die Arbeitsvorhaben der letzten Legislatur umreißen,
  - ▶ die sich daraus ergebenden konkreten Aufgaben vor Ort benennen und dann zur Diskussion einladen:
    - ▶ Was soll bewahrt werden?
    - ▶ Was muss überprüft werden?
    - ▶ Was wollen wir ändern?

Wichtig ist, die einzelnen Gesprächsergebnisse zu notieren – z.B. gut sichtbar an einem großen Papierbogen oder Flipchart. Sie sind wichtige Impulse für die Arbeit der nächsten Monate.

Anhand dieser Diskussion könnten die einzelnen GKR-Mitglieder sich positionieren: „Dafür wäre ich gern zuständig und würde Verantwortung übernehmen.“

- ❖ BS 1 – Abl. 2: Die Aufgaben des Gemeindekirchenrates

## **DIE AUFGABEN ÖRTLICHER BEIRÄTE/SPRENGELBEIRÄTE UND IHR VERHÄLTNISS ZUM GKR**

Die Bildung von örtlichen Beiräten in Kirchengemeindeverbänden erfolgt auf der Grundlage von § 7 des Kirchengemeindestrukturgesetzes. In großen Kirchengemeinden können entsprechend § 7 für eingerichtete Sprengel Sprengelbeiräte eingesetzt werden. Durch die Bildung von Beiräten können mehr Gemeindeglieder in die Leitung des Kirchengemeindeverbandes/der Kirchengemeinde eingebunden werden. Es können auch Gemeindeglieder dem Beirat angehören, die sich nur direkt vor Ort engagieren wollen. Den Beiräten können Aufgaben und die dazugehörigen Haushaltsmittel zur Bewirtschaftung übertragen werden. Die Einsetzungen von Beiräten erfolgt auf Beschluss des Gemeindekirchenrates. Dieser kann die Zusammensetzung und die zu übertragenden Aufgaben per Beschluss oder mit einer Satzung regeln.

- 👉 Das Kirchengemeindestrukturgesetz finden Sie in der Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder unter [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 110 👉

- ❖ BS 1 – Abl. 8 : Satzung örtlicher Beiräte/Sprengelbeiräte

## **EINEN JAHRESARBEITSPLAN ERSTELLEN**

In vielen Gemeinden gibt es seit langer Zeit eine Festlegung, an welchem Tag im Monat und zu welcher Zeit die GKR-Sitzungen stattfinden. Nach der Neuwahl muss diese Festlegung auf den Prüfstand. Können alle zum herkömmlichen Termin oder muss dieser verändert werden?

Vielleicht haben Sie in der konstituierenden Sitzung schon besprochen, was

für die nächsten Sitzungen wichtig ist. Um nicht den Themen und Aufgaben hinterher zu laufen bedarf es einer langfristigen Zeitplanung. Deshalb sollten Sie mit einer Jahresplanung für die Kirchengemeinde beginnen, in die die schon heute bekannten terminierten Aufgaben (Haushaltplan, Förderanträge, Kontakt Kommune, ...) aufgenommen werden. Dazu gehört auch, die sich jahreszeitlich wiederholenden Ereignisse in der Kirchengemeinde im Blick zu haben und diese schon heute auf das Thementableau der jeweiligen Sitzung zu setzen (z.B. Jahresplanung für Veranstaltungen, Klausurtag des GKR, Dank an Ehrenamtliche, Gemeindefest, Konzertreihe o.ä.).

Nur so ist es möglich, ein gutes Verhältnis von Alltagsgeschäft und vorausschauender Planung im GKR zu erreichen und festzulegen, welche Themen zu welcher Sitzung aufgerufen werden müssen.

- 📅 Es könnte ein Wand- oder Tischkalender (möglichst das ganze Jahr auf einer Seite) vorbereitet werden, der für alle sichtbar ist. Es werden alle die Arbeit des GKR betreffenden Termine zusammengetragen und im Kalender notiert – evtl. auf Haftnotizen, damit die zeitliche Zuordnung noch veränderbar bleibt. – Die Abstimmung von Wunschterminen ist besonders wichtig, wenn mehrere Kirchengemeinden einer Region an der Jahresplanung beteiligt sind.

Dies wäre die Grundlage für weitere Planungsrunden (z.B. innerhalb einer Klausur zu Zielen und konkreten Projekten) – der Jahresarbeitsplan würde so ständig erweitert und konkretisiert werden können.

- ❖ BS 1 – Abl. 3: Nach einem Jahresarbeitsplan arbeiten

## **SICH AUF GEMEINSAME SPIELREGELN EINIGEN**

Wo Gruppen zusammen arbeiten, ist es wichtig, sich bei einem neuen Start auch auf gemeinsame Spielregeln zu einigen. In der Arbeit des Gemeindekirchenrates spielen sie vor allem für die Kultur der Sitzungen eine große Rolle.

- 📅 Die unter Abl. 4 und 5 aufgeführten Spielregeln fördern die Zufriedenheit mit dem Verlauf und den Ergebnissen von Sitzungen. Sie sichern damit langfristig die Freude und Kreativität der GKR-Arbeit. Ihre Wirkung wird eher unter- als überbewertet.

Die verabredeten Regeln können als Tischvorlage gemeinsam gelesen werden – vielleicht finden sie aber auch einen dauerhaften Platz im Raum.

Überlegt werden kann auch, wenn diese Spielregeln von allen akzeptiert werden, sie auch von allen unterschreiben zu lassen.

- ❖ BS 1 – Abl. 4: Spielregeln für die Arbeit im Gemeindekirchenrat
- ❖ BS 1 – Abl. 5: „Wahl“-liste für die Spielregeln im Gemeindekirchenrat


## DER ARBEIT EINE GESCHÄFTSORDNUNG ZUGRUNDE LEGEN


Im Gegensatz zu den „gemeinsamen Spielregeln“, die eher Fragen der Kommunikation und des Stils enthalten, setzt eine Geschäftsordnung die Regeln fest, nach denen ein Gremium arbeitet und Entscheidungen fällt. Sie regelt z.B. den Verlauf einer Sitzung von der ordnungsgemäßen Einladung, der Beschlussfähigkeit, dem Abarbeiten der Tagesordnung, der Redezeit, der Gültigkeit von Abstimmungen bis hin zum Ende der Sitzung. Damit ist jeder (regulär) gefasste Beschluss formal abgesichert.

Sich am Anfang der gemeinsamen Arbeit die Regelungen zur Geschäftsordnung vor Augen zu führen, kann zu einem angemessen zügigen Verlauf der Arbeit beitragen und Konflikte vermeiden helfen. Für die Geschäftsordnung im GKR sind bereits grundlegende Regelungen in der Verfassung enthalten:

### Art. 28 – Geschäftsführung im GKR

#### Art. 23 – Leitung und Geschäftsführung der Kirchengemeinde

Diese grundlegenden Regelungen sind in der Geschäftsführungsverordnung ausgeführt ([www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 91). Dort finden sich alle Regelungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer GKR-Sitzung und die Geschäftsführung einer Kirchengemeinde oder eines Kirchengemeindeverbandes. 

 Wer darüber hinaus Regelungen festlegen will, kann dies in Beschlüssen zur Geschäftsordnung oder in Form einer weiterführenden Geschäftsordnung tun.

 BS 1 – Abl. 6: Hinweise für Beschlüsse zur Geschäftsordnung für den GKR

## MIT AUSSCHÜSSEN UND BEAUFTRAGTEN GEMEINDE ENTWICKELN

Die Aufgabenvielfalt der Gemeindegemeinderatsarbeit legt die Arbeit in Ausschüssen oder besonderen Beauftragungen nahe, die mit besonderer Aufmerksamkeit ein Anliegen vertreten (Beauftragte) oder mit besonderem Sachverstand die Themen eines bestimmten Aufgabenbereiches bis zur Entscheidungsreife vorbereiten. Aber: Gemeindegemeinderäte sind nicht verpflichtet, Beauftragte zu benennen oder Ausschüsse zu bilden.

**Ausschüsse** haben die Aufgabe:

- ▶ Expert/innen aus der Gemeinde mit ihren besonderen Fachkenntnisse einzubinden,
- ▶ Sachfragen zu klären/ zu erkunden,
- ▶ Alternativen zwischen unterschiedlichen Entscheidungsmöglichkeiten und deren Folgen heraus zu arbeiten
- ▶ Beschlussempfehlungen und -vorlagen für den GKR vorzubereiten
- ▶ die Umsetzung der Beschlüsse zu begleiten.

**Beauftragte** bieten die Möglichkeit, wichtige Themen im Alltagsgeschäft der GKR-Arbeit wach zu halten,


- ▶ in dem sie die beauftragte Person immer wieder vertritt und in Erinnerung ruft,
- ▶ in dem die beauftragte Person als Vertrauens- und Kontaktperson zu den Akteuren des jeweiligen Themas fungiert und dadurch dem Thema besondere Aufmerksamkeit zukommt
- ▶ in dem die beauftragte Person mit Berichten und Anliegen Themen der Akteure in die GKR-Arbeit einbringt oder die themenübergreifende Verknüpfung mit anderen verhandelten Tagesordnungspunkten herstellt.

### **Zu klären ist:**

Wann sollte ein Ausschuss gebildet werden

und welche Ausschüsse soll es in der Kirchengemeinde geben?



Für welche Themen kann eine Beauftragung hilfreich sein?

 Ausschüsse sollten nur für Bereiche und Zeiträume gebildet bzw. eingesetzt werden, in denen tatsächlich Handlungsbedarf besteht. Deshalb ist es wichtig, auf die anstehenden Aufgaben (z.B. mit Hilfe des Jahresarbeitsplanes) zu schauen. Wo sind die Vorarbeiten eines Ausschusses für die Beschlüsse im GKR wirklich hilfreich?

In vielen Gemeinden hat es sich bewährt, einen Finanz- und einen Bauausschuss zu bilden. Das Diakoniegesezt empfiehlt – mit Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung – die Gründung eines Diakoniewausschusses (oder wenigstens die Berufung eines Beauftragten für Diakonie – siehe Diakoniegesezt EKM). Daneben sind Friedhöfe und Kindergärten klassische Felder für Ausschüsse. Auch ein Kinder- und Jugendausschuss, ein Ökumeneausschuss, ein Gottesdienstausschuss und manches andere ist denkbar. Je nach Gemeindesituation sind aber auch Beauftragte die geeignetere Form z.B. für Ehrenamtsförderung, für Gemeindeparterschaften, für Senioren oder andere Themen. Sogar ein/e „Ressourcen-Beauftragte/r“ kann sinnvoll sein, die/der die Prüffragen: Schaffen wir das? Nehmen wir uns nicht zu viel vor?, immer wieder stellt.

### **Zu klären ist:**

Welche Personen gehören dem Ausschuss an?

 Die Bildung von Ausschüssen erfolgt auf der Grundlage von Artikel 28 Absatz 4 der Verfassung und § 14 Geschäftsführungsverordnung GKR durch den GKR selbst. Neben Kirchenältesten kann er als Ausschussmitglieder auch andere Personen zur beratenden Mitarbeit berufen. 

- 👉 Natürlich spielen Erfahrung und Fachkenntnis eine Rolle, aber auch das Zeitbudget, das der/die Einzelne zur Verfügung stellen kann. Deshalb ist es an dieser Stelle wichtig, einen Blick auf die Arbeit dieses Ausschusses in der letzten Legislatur zu werfen und anhand der bevorstehenden Aufgaben den Arbeitsaufwand zu benennen/abzuschätzen.

### **Zu klären ist:**

Welche Aufgaben und Befugnisse hat der Ausschuss – welche Hilfsmittel stehen ihm aber auch zur Verfügung?

- 👉 Je konkreter hierzu Aussagen gemacht werden, desto effektiver kann der Ausschuss später arbeiten: das „Muster für die Beauftragung eines Ausschusses“ sollte deshalb im GKR zur Kenntnis genommen, diskutiert, nach den Bedingungen vor Ort ergänzt und dann für die Arbeit des Ausschusses ausgefüllt werden.
- ❖ BS 1 – Abl. 7: Muster für die Beauftragung eines Ausschusses

---

**Der Verstand kann uns sagen, was wir unterlassen sollen.  
Aber das Herz kann uns sagen, was wir tun müssen.**

Joseph Joubert



## Sitzungen gestalten – Verhandlungen führen

### THEMEN

<b>DIE SITZUNG VORBEREITEN</b> .....	16
<b>DIE TAGESORDNUNG</b> .....	16
<b>DIE EINLADUNG</b> .....	18
<b>DIE SITZUNGSLEITUNG</b> .....	19
<b>DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM/DER PROTOKOLLANT/IN</b> .....	21
<b>DEN RAUM VORBEREITEN</b> .....	23
<b>DIE SITZUNG DURCHFÜHREN</b> .....	24
<b>HILFREICHE METHODEN FÜR DIE SITZUNGSARBEIT</b> .....	25
<b>EIN EIGENES FELD: KOMPROMISSE FINDEN, VERHANDLUNGEN FÜHREN</b> .....	25
<b>DIE SITZUNG NACHARBEITEN</b> .....	26

### ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-Dokument)

Abl. 1: Mustertagesordnung für die Sitzung eines Gemeindegemeinderates

Abl. 2: Formular für die Protokollführung

Abl. 3: Methoden, die das Gespräch voranbringen

---

**Da kamen die Apostel und die Ältesten zusammen,  
über diese Sache zu beraten.**

Apostelgeschichte 15,6

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

Die Sitzungen sind das wichtigste Instrument für die Arbeit des Gemeindegemeinderates. Sie dienen dazu:

- ▶ sich über die anstehenden Aufgaben in der Kirchengemeinde zu verständigen,
- ▶ gemeinsame Ideen zu entwickeln,
- ▶ Anforderungen, die von außen an die Kirchengemeinde herangetragen werden, wahr- und aufzunehmen,
- ▶ notwendige Schritte zur Umsetzung in den Blick zu nehmen und Beschlüsse zu fassen.

Weil den Sitzungen des Gemeindegemeinderates in der Planung und Arbeit für die Kirchengemeinde eine Schlüsselstellung zukommt, ist es wichtig, dass in diesen Sitzungen ein konstruktives Miteinander entsteht. Das hängt aber nicht nur vom guten Willen aller Beteiligten ab, sondern von einer guten Planung und der Aufstellung und Einhaltung bestimmter Regeln. Der Baustein „Sitzungen gestalten – Verhandlungen führen“ soll Ihnen dabei helfen, die Faktoren, die für einen guten und ergebnisorientierten Sitzungsverlauf wichtig sind, im Blick zu haben.

15

## GRUNDSÄTZLICHES

In der Verfassung ist festgehalten, bei wem die Initiative zur Einberufung des Gemeindegemeinderates liegt und wie häufig in der Regel einzuladen ist.

Artikel 28 (Über die Geschäftsführung im Gemeindegemeinderat)

(1) *Der Vorsitzende beruft den Gemeindegemeinderat unter Angabe der Tagesordnung zu Sitzungen ein. Er soll den Gemeindegemeinderat in der Regel einmal monatlich zusammenrufen.*

Außerdem gibt sie Vorgaben für Beschlussfähigkeit, Mehrheiten bei Beschlüssen und die Beteiligung von Mitarbeitern an den Sitzungen.

☞ Weitere Regelungen enthält die Geschäftsführungsverordnung GKR in der Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder unter [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 91. ☞

Dort finden sich Antworten zu den meisten Fragen zur Vorbereitung und Durchführung von Gemeindegemeinderatssitzungen und zur Geschäftsführung in der Kirchengemeinde. Will der Gemeindegemeinderat darüber hinaus Präzisierungen und Ergänzungen vornehmen, wie z.B.:

- ▶ Sitzungsturnus und Sitzungsorte (vor allem bei Kirchengemeinden, die sich aus mehreren Orten / Ortsteilen zusammensetzen),
- ▶ Termine für die Versendung der Einladung (wenn länger als § 5 GKR-GfV),
- ▶ Form und Inhalt der Tagesordnung,

sollte dies in Beschlüssen zur Geschäftsordnung erfolgen, die sich in Ergänzung zur Geschäftsführungsverordnung GKR ggf. in einer Geschäftsordnung des Gemeindegemeinderates zusammenfassen lassen.

- ❖ BS 1 – Abl. 6: Hinweise für Beschlüsse zur Geschäftsordnung für den GKR

In folgenden Fällen muss der Vorsitzende des Gemeindegemeinderates außerhalb des regulären Sitzungsturnus` den Gemeindegemeinderat einberufen (Kirchenverfassung Artikel 28 Abs. 1):

*Auf Verlangen*

- ▶ *eines Drittels der Kirchenältesten*
- ▶ *eines mit dem Pfarrdienst in der Kirchengemeinde Beauftragten*
- ▶ *des Superintendenten*
- ▶ *des Leiters des Kreiskirchenamtes*
- ▶ *des Regionalbischofs*
- ▶ *oder des Landeskirchenamtes*

## **DIE THEMEN**

.....

### **DIE SITZUNG VORBEREITEN**

Zu einer guten Sitzung gehört eine gute Vor- und Nachbereitung. Erfahrungsgemäß aber leiden viele Sitzungen kirchlicher Gremien unter einer knappen Vorbereitung – und oft wird keine Zeit für die Nachbereitung eingeplant. Die Vorbereitung der Sitzungen ist Aufgabe des/der Vorsitzenden des Gemeindegemeinderates. Er/sie legt die vorläufige Tagesordnung fest, an deren Erstellung die mit dem Pfarrdienst Beauftragten zu beteiligen sind. Auch der stellvertretende Vorsitzende soll beteiligt werden.

- ☞ Siehe Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“  
oder [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de),  
Nr. 91 Geschäftsführungsverordnung GKR (GKR-GfV) § 4

### **DIE TAGESORDNUNG**

Die Tagesordnung entsteht in der Regel in Absprache zwischen dem Vorsitzenden und dem Stellvertreter. Der mit dem Pfarrdienst Beauftragte (Pfarrer/in) ist zu beteiligen. Ist die Geschäftsführung oder Teile davon an weitere Personen delegiert, sind auch diese zu beteiligen. Ggf. muss zu einem vorzusehenden Tagesordnungspunkt auch der Vorsitzende eines Ausschusses oder eines örtlichen Beirats/Sprengelbeirats in die Vorbereitung einbezogen werden.

(§ 4 GKR-GfV)

Die Sitzung wird mit Schriftlesung und Gebet eröffnet. Dann folgen die Fest-



stellung der Beschlussfähigkeit, die Festlegung der endgültigen Tagesordnung (GKR-GfV, §6) und die (Umsetzungs-) Kontrolle des Protokolls der letzten Sitzung. Dabei werden

- ▶ die Themen übersprungen, die in der laufenden Sitzung wieder auf der Tagesordnung stehen (sie werden dort behandelt)
- ▶ unerledigte Aufgaben wieder ins Protokoll aufgenommen und ggfs. mit neuen Verabredungen versehen.
- ▶ die Ergebnisse erledigter Aufträge dem Gremium kurz berichtet

Für das Sammeln der einzelnen Tagesordnungspunkte kann es hilfreich sein, folgende Felder im Blick zu haben (siehe Tabelle).

Diese sollten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet und ihr Zeitbudget eingeschätzt werden.

**dringlich** bedeutet: das Thema muss auf die Tagesordnung

**wichtig** bedeutet: diese Themen, sind dran –  
wenn auch nicht unbedingt in dieser Sitzung

<b>THEMEN FÜR DIE TAGESORDNUNG</b>	<b>WICHTIG/ DRINGLICH</b>	<b>ZEIT- BUDGET</b>
<b>Aus der laufenden Arbeit des Pfarramtes</b> Termine / Personal / Bau / Haushalt / Unerledigtes		
<b>Aus der Kirchengemeinde</b> Berichte / Meinungen / Anregungen / Wünsche / Kritik		
<b>Aus dem Umfeld</b> (aus der Institution Kirche, aus Vereinen oder Kommune) Aufträge / Anfragen / Änderungen von Rahmenbedingungen (Finanzen, Gesetze)		
<b>Aus dem GKR selbst</b> Grundsatzdiskussionen / Offene Themen / Planungen / Strittiges / Zu erledigende Aufgaben		

**Wichtig ist, dass bei der Aufstellung der Tagesordnung die als wichtig eingeschätzten Themen nicht auf Dauer den dringlichen geopfert werden.**

❖ BS 2 – Abl. 1:

Mustertagesordnung für die Sitzung eines Gemeindegemeinderates

Hilfreich kann dabei sein, für die Themen, die in Ihrer Kirchengemeinde dringend diskutiert werden müssen (z.B. Förderung des Ehrenamtes, Gottesdiens-

te, zielgruppenorientierte Gemeindegarbeit, Zusammenarbeit mit der Kommune, Erschließung neuer Finanzquellen u.v.a.m.) einen Themenjahresplan zu erstellen. Nur so kann vermieden werden, dass im Alltagsgeschäft wichtige Zukunftsthemen untergehen. Man könnte sich zur Regel machen, z.B. einmal im halben Jahr innerhalb der GKR-Sitzungszeit für eine solche Themendiskussion fest einzuplanen. Viele Gemeindekirchenräte nutzen dafür auch ihre Jahresklausur. Das dort Besprochene braucht aber auch die kontinuierliche Weiterarbeit (auch Sitzungszeit dafür muss eingeplant werden), sonst „veröden“ die Ergebnisse schnell wieder.

❖ **BS 1 – Abl. 3: Nach einem Jahresarbeitsplan arbeiten**

Im Gemeindekirchenrat muss grundsätzlich geklärt werden, bis zu wieviel Tagen vor Sitzungsbeginn Anträge zur Tagesordnung bei dem/der Vorsitzenden oder ihrem Stellvertreter eingereicht werden. Neben den Themen und einem geplanten Zeitbudget sollte aus der Tagesordnung auch hervorgehen, welches Ziel mit dem Aufrufen eines bestimmten Themas verbunden ist. Dient es:

▶ **zur Information:**

Dann muss überlegt werden, wie die Information möglichst kurz und prägnant (vielleicht mit Unterstützung von entsprechendem Material) gesetzt werden kann.

▶ **Zur Beratung:**

Dann muss bei der Vorbereitung überlegt werden, ob es sich anbietet, eine bestimmte Moderationsmethode (siehe unter „Hilfreiche Methoden für die Sitzungsarbeit“) einzusetzen und damit auch vorzubereiten.

▶ **Zu Beschluss und Entscheidung:**

Hier müssen den Sitzungsleitenden die entsprechenden Instrumentarien (Abstimmungsverfahren, Mehrheiten usw.) klar sein (siehe auch unter „Der Gang durch die Sitzung“ – Feststellung der Beschlussfähigkeit).

Auf welchen Wegen man zu Beschlüssen kommt (durch Mehrheitsentscheidung, Konsens oder Vetorecht) ist nachzulesen in:

❖ **BS 3, Abschnitt „Entscheidungen treffen“**



## **DIE EINLADUNG**

Die Einladung ist das Arbeitsinstrument für die Teilnehmenden.

Sie sollte enthalten:

- ▶ die Tagesordnung, aus der Sitzungsanfang und –ende, Ort, Zeit- und Themenstruktur der Sitzung ersichtlich sind,
- ▶ alle Anträge, die eine Beschlussfassung erfordern
- ▶ alle sonstigen notwendigen Informationen (dazu zählt z.B. auch der Hinweis, wo entsprechende Informationen abzurufen sind),

Außerdem sollte aus der Einladung hervorgehen, wer neben dem Gemeindegemeinderat zu dieser Sitzung eingeladen wird (siehe GKR-GfV, §5).

1. Mitarbeitende der Kirchengemeinde sollen eingeladen werden, wenn Fragen ihres Arbeitsbereiches im Gemeindegemeinderat diskutiert werden.  
 Artikel 28 der Kirchenverfassung und §5 GKR-Geschäftsführungsverordnung (GKR-GfV) in der Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder unter [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de) 
2. Es ist auch möglich, bei bestimmten Themen, die Öffentlichkeit zuzulassen, obwohl die Sitzungen des Gemeindegemeinderates grundsätzlich vertraulich und nicht öffentlich sind.  
 Artikel 28 der Verfassung der EKM  
 und Geschäftsführungsverordnung, §11

Die Einladung mit Tagesordnung sollte den Teilnehmenden mindestens eine Woche vor der Sitzung zugehen (GKR-GfV, §5).

## DIE SITZUNGSLEITUNG

Die Sitzung wird, wenn nichts anderes vereinbart ist, von der/dem Vorsitzenden bzw. dem/der Stellvertreter/in geleitet. Dabei ist die Sitzungsleitung (Verantwortung für den korrekten Ablauf der Sitzung) von der Gesprächsleitung (Leitung des Gesprächsganges zu einem Thema oder Tagesordnungspunkt) zu unterscheiden. Beide Funktionen können von verschiedenen Personen (Vorsitz und Stellvertretung) wahrgenommen werden.

### ***Die Grundaufgaben der Gesprächsleitung sind:***

- ▶ **achtet auf die Rahmenbedingungen**
  - ▶ z.B. dass sich möglichst alle an Diskussion und Entscheidungsfindung beteiligen
  - ▶ die Zeitschiene der Tagesordnung eingehalten wird
  - ▶ Irritationen nicht übergangen, sondern angesprochen werden
- ▶ **setzt Arbeitstechniken ein, die das Gespräch erleichtern**
  - ▶ geeignete Vorlagen für die Weiterarbeit
  - ▶ Moderationsmethoden  
(Nachfrage, Alternativen aufzeigen, Ideen bündeln usw.)
  - ▶ (Zwischen-)Ergebnisse sichtbar machen, Visualisierung

---

**Man sollte nie so viel zu tun haben,  
dass man zum Nachdenken keine Zeit mehr hat.**

Georg Christoph Lichtenberg

Die **Gesprächsleitung** sollte nicht dazu dienen, eigene Positionen herauszustellen. Hier sind moderierende Fähigkeiten gefragt, damit alle Mitglieder zu Wort kommen und sich einbringen können. In der Leitungsrolle ist es für die Gesprächsleitung deshalb schwierig engagiert inhaltlich mit zu diskutieren. Möchten Vorsitzende/r bzw. Stellvertreter/in bei einem Tagesordnungspunkt eigene Standpunkte profiliert vertreten, sollten sie an dieser Stelle die Gesprächsleitung wechseln. Das kann vorher geplant oder im Verlauf der Sitzung spontan entschieden werden. In jedem Fall sollte im Gremium der Wechsel der Rollen deutlich markiert werden.

Eine **Sitzung** gut zu **leiten**, ist immer auch ein Balanceakt zwischen:

- ▶ den Bedürfnissen der Teilnehmenden (z.B. ein Problem wieder und wieder zu diskutieren und einer Entscheidung auszuweichen) und der Notwendigkeit der Sache (z.B. eine dringend notwendige Entscheidung endlich auch zu fällen)
- ▶ dem Voranbringen eines Themas (z.B. die Förderung des Ehrenamtes) und der Entwicklung aus der Gruppe (die z.B. beschäftigt ist mit einem lange schwelenden Problem in der Jugendgruppe)
- ▶ einer ausführlichen Diskussion und dem Zeitrahmen, den die Tagesordnung setzt
- ▶ der Suche nach einem tragbaren Kompromiss oder dem Herbeiführen einer Mehrheitsentscheidung.

---

**Die Ehrfurcht vor der Vergangenheit und die Verantwortung gegenüber der Zukunft geben fürs Leben die richtige Haltung.**

Dietrich Bonhoeffer

## DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM/DER PROTOKOLLANT/IN

Das Protokoll hält das Ergebnis der Sitzung fest – deshalb sollte im Vorhinein geklärt werden, welches Protokoll angefertigt werden soll.

Möglich sind folgende Protokollarten:

FORM	INHALT	ANMERKUNGEN
<b>VERLAUFS- PROTOKOLL</b>	Es hält die wesentlichen Informationen und ausgetauschten Argumente, sowie den Wortlaut der Beschlüsse und Entscheidungen fest	Wird jede Wortmeldung, jedes Argument, jede Stellungnahme festgehalten, entsteht ein umfangreiches Protokoll, aus dem das Wesentliche nur mit Mühe herauszulesen ist.
<b>WÖRTLICHES PROTOKOLL</b>	Es wird (fast) alles wörtlich mitgeschrieben.	Ein solches Protokoll ist sehr aufwendig und sollte eher die Ausnahme sein. Diese Form der Protokollverfassung wird öfter in krisenhaften Situationen angewendet.
<b>ERGEBNIS- PROTOKOLL</b>	Es hält die besprochenen Themen und die getroffenen Vereinbarungen und Entscheidungen fest.	Das Wesentliche des Besprochenen, die Ergebnisse und Verantwortlichkeiten werden festgehalten – mit einem solchen Protokoll lässt sich gut weiterarbeiten.
<b>BESCHLUSS- PROTOKOLL</b>	Es beschränkt sich allein auf den Wortlaut der förmlich gefassten Beschlüsse.	Dies ist die vorgeschriebene Mindestform eines Protokolls. Sie ist wenig empfehlenswert, weil zum Beispiel getroffene Arbeitsvereinbarungen, Termine, offene Fragen usw. darin nicht festgehalten werden können.

Das Protokoll ist wichtig für die Sitzungsnacharbeit. Es sollte deshalb

- ▶ den Informationsstand wiedergeben
- ▶ Positionen erkennen lassen
- ▶ Vereinbarungen und Beschlüsse festhalten.

Außerdem muss das Protokoll folgende konkrete Angaben festhalten:

- ▶ Termin, Ort, Teilnehmende, Tagesordnung
- ▶ Beschlüsse (Diese sollten immer zum Abschluss des jeweiligen Tagesordnungspunktes verabschiedet und protokollreif formuliert werden.)
- ▶ Vereinbarungen (Wer? Macht was? Mit wem? Bis wann?)
- ▶ Termin und Ort der nächsten Sitzung

**In der Regel wird dafür das Ergebnisprotokoll besonders geeignet sein.**

- ☞ Regelungen zu Form und Bestätigung des Protokolls unter §12 GKR-GfV, [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 91 oder in der Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ ☞
- ❖ BS 2 – Abl. 2: Formular für die Protokollführung

**Ein Protokollant hat indirekt auch Einfluss auf den Sitzungsverlauf:**

- ▶ kann klare Verabredungen durch gezielte Nachfragen fördern (z.B. Wer ist verantwortlich? Bis wann soll das Ergebnis vorliegen?)
- ▶ kann anmahnen, dass die Sitzung in geordneten Bahnen läuft, d.h. Tagesordnungspunkt für Tagesordnungspunkt hintereinander abgearbeitet wird
- ▶ kann bei ausschweifenden Diskussionen oder bei Unklarheiten bei der Sitzungsleitung nachfragen („... und was von dem Besprochenen soll ins Protokoll?“) Das bündelt die Konzentration wieder beim Thema und fördert die zügige Bearbeitung.

22

Hilfreich kann es sein, wenn der Protokollant am Ende jedes Tagesordnungspunktes die Gelegenheit bekommt, die Diskussion einschließlich der getroffenen Vereinbarungen und gefällten Beschlüsse zusammenzufassen bzw. vorzulesen. Am Ende der Sitzung sind die Beschlüsse vorzulesen und der Wortlaut durch einen Beschluss zu bestätigen (§12 Abs. 1 GKR-GfV). Das erspart Diskussionen über das Beschlossene in der nächsten Sitzung und stellt eine Grundlage für die umgehende Umsetzung der Beschlüsse dar.

---

**Die ganze Kunst des Lebens liegt in einer gelungenen Mischung aus Loslassen und Festhalten.**

Henry Havelock Ellis

## **DEN RAUM VORBEREITEN | Sitz- und Tischordnung**

Der Gemeindekirchenrat ist ein Arbeitsgremium und soll deshalb auch die entsprechenden Bedingungen für gutes Arbeiten bekommen. Für eine gute Gesprächsatmosphäre ist es wichtig, dass alle einerseits ausreichend Platz finden und sich andererseits aber auch gut sehen können, also keiner/keine „dazwischengeschoben“ sitzt oder vielleicht sogar „in der zweiten Reihe“ sitzen muss. Wenn man zu eng aufeinander sitzt, kann das gute Gespräche und Diskussionen verhindern. Wenn es sehr eng ist, fühlen sich viele im wahrsten Sinne des Wortes unter Druck gesetzt. Außerdem fördern oder behindern auch die Lichtverhältnisse, die Raumtemperatur und was auf dem Tisch steht (Getränke, Blumen, Kerze, Material) eine gute Sitzungsatmosphäre.

## **DEN RAUM VORBEREITEN | Notizwand · Moderationswand · Flipchart**

Menschen können einer Sitzung, einem thematischen Abend leichter folgen, wenn nicht nur ihre Ohren etwas zu hören, sondern auch ihre Augen etwas zu sehen bekommen.

- ▶ Zum Beispiel ist es gut, die genannten Argumente in einer schwierigen Diskussion für alle sichtbar zu notieren, um dann das Pro und Contra abwägen zu können.
- ▶ Wenn etwas gemeinsam entstehen soll, fördert Sichtbares die Beteiligung: beim Zusammentragen (von Ideen, Erfahrungen, Beiträgen für eine Veranstaltung), beim Planen und zur Übersicht (Was gehört noch dazu? Wer macht was?), beim Rückblick/Auswerten (von Projekten, Veranstaltungen, der Legislatur).
- ▶ Die Jahresplanung macht sich gemeinsam vor einem großen Kalender besser usw. ... es lassen sich viele weitere Beispiele für den Nutzen einer solchen Möglichkeit zum Sichtbar-Machen finden.

Deshalb sollte ein Flipchart, eine Moderationswand (*wegen ihrer Flexibilität und Größe ist sie zu empfehlen – man kann problemlos einen großen Papierbogen anbringen, aber auch mögliche einzelne Stichwortzettel gut anpinnen*) oder auch einfach eine Wand, an der sich problemlos Papier befestigen und beschreiben lässt, zur Grundausstattung des Raumes gehören, in dem die Gemeindekirchenratssitzungen stattfinden.

## **DIE SITZUNG DURCHFÜHREN**

**ERÖFFNUNG** Sitzung beginnt mit Begrüßung und geistlichem Wort.

**TAGESORDNUNG** Tagesordnung wird aufgerufen und bei Bedarf um kurzfristige Besprechungspunkte, die unter „Verschiedenes“ fallen, ergänzt. Anträge zur Beschlussfassung können nicht erst zu Beginn der Sitzung eingereicht werden, sondern müssen den Kirchenältesten mit der Einladung zugehen.

**FESTSTELLUNG DER BESCHLUSSFÄHIGKEIT** In Artikel 28 (Geschäftsführung im Gemeindegemeinderat) der Verfassung der EKM heißt es dazu:

2) *Der Gemeindegemeinderat ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder einschließlich des Vorsitzenden oder des stellvertretenden Vorsitzenden anwesend ist. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder.*

**PROTOKOLL** Das Protokoll der letzten Sitzung wird noch einmal zur Kenntnis genommen. Es ist zu fragen:

Was aus dem Protokoll ist erledigt?

Auf welchem Stand sind die vereinbarten Arbeitsaufträge?

**AUFRUF DER EINZELNEN TAGESORDNUNGSPUNKTE** Beim Aufrufen der Tagesordnungspunkte sollte das Ziel klar benannt werden. Handelt es sich um eine Information, um die Aufforderung zu Diskussion und Beratung oder soll zu diesem Punkt eine Entscheidung getroffen bzw. ein Beschluss gefasst werden. Manchmal empfiehlt es sich, Themen bei der ersten Vorlage zunächst zu diskutieren und Meinungen und Argumente auszutauschen. Eine Entscheidung aber erst in der nächsten Sitzung nach der Abfrage weiterer Gesichtspunkte zu treffen.

**VERSCHIEDENES** Hier besteht die Möglichkeit, kurze Informationen weiterzugeben oder in einem bestimmten Punkt um eine kurze Beratung zu bitten.

**BESTÄTIGUNG DER BESCHLÜSSE** Alle gefassten Beschlüsse werden noch einmal vorgelesen und insgesamt durch Handzeichen bestätigt. Dabei geht es nicht erneut um die verhandelten Inhalte, sondern darum, dass der Wortlaut korrekt festgehalten wurde. Danach kann das Protokoll vom Vorsitzenden und 2 weiteren Mitgliedern des GKR unterzeichnet werden.

**RÜCKBLICK AUF DIE SITZUNG** Mit einem kurzen Blitzlicht: „Mir hat gefallen“, „Ich nehme mit“ oder „Ich habe vermisst“ hat jeder die Möglichkeit, auf die Sitzung zu reagieren.

**GEISTLICHER AUSKLANG** mit z.B. Lied, Gebet, Segen.



## HILFREICHE METHODEN FÜR DIE SITZUNGSARBEIT

Ein Thema wird aufgerufen und soll beraten und diskutiert werden, vielleicht zum ersten Mal, vielleicht aber auch zum wiederholten Mal, ohne dass es bisher Fortschritte auf dem Weg zur Lösung oder Klärung gegeben hätte.

Spätestens da bietet es sich an, den klassischen Sitzungsstil, das „übliche“ Gespräch, zu verlassen und einmal methodisch anders nach Ideen und Lösungen zu suchen. Ein solcher Methodenwechsel versteht sich dabei nicht als Spielerei, sondern soll helfen, ein „Festfahren“ des Gespräches zu verhindern und bestimmte Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Es gibt dabei zwei unterschiedliche Wege. Bei der ersten arbeitet der gesamte Gemeindegemeinderat weiterhin gemeinsam in einer Gruppe – oder teilt sich in zwei oder mehr kleinere Gruppen. Sie machen das Reden leichter und können mit einheitlichen oder verschiedenen Fragen Vorklärungen, Motive, Befürchtungen besprechbar machen.

### ❖ BS 2 – Abl. 3: Methoden, die das Gespräch voran bringen

Manchmal kann es auch sinnvoll sein, einen Teil der Sitzung in kleineren Gruppen zu arbeiten. Das bietet sich an, wenn:


- ▶ ein Thema eine intensive Diskussion ausgelöst hat, aber im Gemeindegemeinderat aufgrund seiner Größe (bei mehr als zehn Mitgliedern) die Diskussion einen zu großen Zeitraum in Anspruch nehmen würde,
- ▶ mehrere Themen auf der Tagesordnung stehen und parallel bearbeitet werden sollten,
- ▶ Positionen genauer bedacht bzw. vertieft werden sollten,
- ▶ unterschiedliche Lösungswege detaillierter in den Blick genommen werden sollten.

## EIN EIGENES FELD: KOMPROMISSE FINDEN, VERHANDLUNGEN FÜHREN<sup>1</sup>

Es bleibt im Gemeindegemeinderat nicht aus, dass unterschiedliche Positionen vertreten und Lösungen ausgehandelt bzw. verhandelt werden müssen. Dabei sollten folgende Punkte immer beachtet werden, um nicht aus der Aushandlung eines Kompromisses einen Konflikt entstehen zu lassen.

- a) Menschen und Probleme müssen getrennt voneinander behandelt werden.**  
 Wenn man in einer Sache unterschiedliche Positionen vertritt, ist es sehr wichtig, sich immer wieder zu verdeutlichen, dass man um eine Sache streitet und nicht eine Person angreift. Deshalb ist es in solchen Situationen besonders wichtig, auf eine gute Gesprächsatmosphäre zu achten. Die Leitvorstellung sollte sein: Die „Verhandlungspartner“ gehen Seite an Seite das Problem an.

<sup>1</sup> Orientiert sich an: Sachgerecht verhandeln, in: Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans-Georg: Beraten mit Kontakt, Offenbach 1995, 462ff.

 Das kann man z.B. auch räumlich gestalten, indem man die Sitzordnung um den Tisch aufhebt und sich im Halbkreis vor ein Flipchart setzt, auf das die Problematik und vorstellbare Lösungswege geschrieben werden. Im Blick ist so das alle gemeinsam betreffende Problem und nicht der Gesprächspartner.

Menschen mit gegensätzlichen Positionen sollten möglichst nebeneinander sitzen (gemeinsame Blickrichtung auf die Sache), nicht gegenüber (das würde das Gegeneinander auf der persönlichen Ebene fördern).

### **b) Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Probleme**

Es ist oft für die Findung eines Kompromisses nicht hilfreich, wenn die Parteien ihre jeweiligen Positionen immer und immer wieder wiederholen. Deshalb ist es wichtig, dass der Gesprächsleiter nach dem dahinterliegenden Interesse fragt: Warum sollte dies oder das so sein? Warum besteht jemand auf einer bestimmten Position? Was geschähe, wenn derjenige seine Position verließ? Welche Befürchtungen sind damit verbunden? Werden diese Motive hinter Positionen und Meinungen sichtbar, kann der darin liegende Wert/Nutzen/Ertrag für die anstehende Entscheidung eine Brücke zwischen den Positionen bauen, aus der eine neue Lösung hervorgehen kann.

### **c) Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln**

Es besteht immer die Gefahr, dass jeder glaubt, nur sein Lösungsangebot sei vernünftig, das Angebot der „Gegenseite“ nicht akzeptabel. In einer solchen Situation ist es notwendig danach zu fragen, welche Möglichkeiten es über die vorgeschlagenen Lösungswege hinaus noch gibt. Aber dies geht natürlich nur, wenn die menschliche Beziehung stimmt (siehe a)) und wenn die Interessen für alle klar sind (siehe b)).

## **DIE SITZUNG NACHARBEITEN**

Jede Gemeindegemeinderatssitzung muss nachgearbeitet werden. Nur so wird sichergestellt, dass Offenes für die Weiterarbeit festgehalten und die Vereinbarungen und Beschlüsse auch umgesetzt werden. Für den Vorsitzenden eines Gemeindegemeinderates bedeutet dies nach der Sitzung festzuhalten:

- ▶ Was hat sich an neuen Punkten aus der Diskussion ergeben?
- ▶ Welche Arbeitsaufträge wurden vom Vorsitzenden selbst übernommen und wann sollten diese erledigt werden?
- ▶ Welche Aufträge, die andere übernommen haben, müssen vom Vorsitzenden wann nachgefragt/gegengecheckt werden?

Oft bietet die Nacharbeit einer Sitzung erste Anhaltspunkte für die Tagesordnung der nächsten Sitzung.



## Gut zusammen arbeiten

### THEMEN

<b>DIE LEITUNGSAUFGABEN DES GEMEINDEKIRCHENRATES</b> .....	29
• <b>PROBLEME ERKENNEN</b> .....	29
• <b>VERÄNDERUNGEN ANSTOSSEN</b> .....	30
• <b>DIE SITUATION ANALYSIEREN</b> .....	31
• <b>PERSPEKTIVEN ENTWICKELN</b> .....	33
• <b>ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN</b> .....	36
• <b>ARBEITEN UND AUFGABEN DELEGIEREN</b> .....	37
• <b>INFORMIEREN</b> .....	38
• <b>KONTROLLIEREN UND AUSWERTEN</b> .....	39
<b>DIE ZUSAMMENARBEIT IM GEMEINDEKIRCHENRAT</b> .....	40
• <b>LEITUNG VEREINBAREN UND ORGANISIEREN</b> .....	40
• <b>DIE EIGENE ARBEIT REFLEKTIEREN</b> .....	41
• <b>EINANDER EIN „FEEDBACK“ GEBEN</b> .....	42

### ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-Dokument)

- Abl. 1: Leitungsstile
- Abl. 2: Eine Mitarbeiterklausur planen
- Abl. 3: Feedback-Regeln
- Abl. 4: Feedback im Gemeindekirchenrat
- Abl. 5: Stärken und Reibungspunkte erkennen und gezielt nutzen
- Abl. 6: Zahlen und Fakten – die Situation der Kirchengemeinde
- Abl. 7: Zahlen und Fakten – die Situation der kommunalen Gemeinde
- Abl. 8: Zahlen und Fakten – eine Gemeindelandkarte erstellen
- Abl. 9: Unsere Gemeinde als Baum
- Abl. 10: Bilder der Bibel zu Gemeinde/„Kirche“
- Abl. 11: Gemeindegliederbefragung - Hinweise und Beispiel
- Abl. 12: Gesprächsleitfaden: unsere Kirchengemeinde in fünf Jahren
- Abl. 13: Gemeindetag und Gemeindeversammlung
- Abl. 14: Prioritätensetzung mit Hilfe einer Pyramide
- Abl. 15: SPOT-Analyse

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

.....

In diesem Baustein finden Sie Hinweise und Anregungen, wie Sie die Arbeit innerhalb des Gemeindegemeinderates gut organisieren und eine Kultur des guten Miteinanders aufbauen können. Unter dem Titel „Gut zusammen arbeiten“ nimmt der Baustein aber auch das Verhältnis zwischen dem „Leitungsgremium“ Gemeindegemeinderat und den „Geleiteten“ – also den Gemeindegliedern und den ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden in den Blick. Welche Aufgaben muss der Gemeindegemeinderat auf seine Tagesordnung setzen, welche Strukturen muss er schaffen, welche Impulse geben, damit durch seine Leitung Menschen sich mit Engagement und Freude in die Gemeinde einbringen. Der Baustein will Ihnen dabei helfen, ihrer Arbeit eine Basis und eine Struktur zu geben. Sie finden im Baustein verschiedene Möglichkeiten, das Gemeindeleben vor Ort in den Blick zu nehmen und die anstehenden Aufgaben in Ihrer ganz konkreten Situation langfristig zu gestalten.

## GRUNDSÄTZLICHES

.....

Keine Gruppe, keine Organisation kann, wenn sie bestimmte Aufgaben erfüllen, bestimmte Ziele erreichen will, langfristig ohne Leitung leben. Der Gemeindegemeinderat leitet die Gemeinde – dazu gehört, dass er, wie andere Leitungsgremien auch, verschiedene Leitungsaufgaben wahrnehmen muss. Vernachlässigt er auf Dauer eine, hat das Auswirkungen auf alle anderen – und damit auf die Ausstrahlung der Kirchengemeinde nach außen und das „Arbeitsklima“ innerhalb der Gemeinde, die Motivation der Mitarbeitenden u.a.m. Deshalb ist es die erste Aufgabe von Gemeindeleitungen „genau hinzusehen“ und wahrzunehmen, was ist, dann erst folgen Einschätzung und Bewertung dessen was ist und Entwicklung von Handlungsoptionen. Eine gute Leitung wird versuchen, anstehende Entwicklungen vorausschauend aufzunehmen. Sie wird auch durch Fragen Diskussionsprozesse in der Gemeinde anregen, so die unterschiedlichen Sichtweisen in Ihre Entscheidungen mit einbeziehen und die Mitwirkung und Beteiligung der Gemeindeglieder fördern.

☞ Artikel 24 der Verfassung der EKM werden die Aufgaben des Gemeindegemeinderates benannt, siehe Broschüre: „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de) ☞

Um die Vielzahl dieser Aufgaben bewältigen zu können, ist eine gute Zusammenarbeit der Gemeindegemeinderatsmitglieder mit ihren unterschiedlichen Begabungen und Erfahrungen eine wichtige Voraussetzung. Sie ergibt sich aber nicht automatisch. Mit etwas Aufmerksamkeit wächst aus den Einzelnen eine

arbeitsfähige Gruppe, die im Zusammenspiel ihrer unterschiedlichen Mitglieder mehr bewirken kann als mit vielen Einzelleistungen.

Das Zusammenspiel der Mitglieder des GKR dient der gemeinsamen Aufgabe. Dazu gehört, über die Ziele, die Inhalte, die Vorgehensweisen innerhalb der gemeinsamen Arbeit informiert zu sein und sie gleichberechtigt mit zu bestimmen. Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit sind:

- ▶ Verständigung über die gemeinsamen Leitungsaufgaben gegenüber der Kirchengemeinde (Ziele und Schwerpunkte, Gemeinde(-leit-)bild und öffentliche Wahrnehmung, Rahmenbedingungen für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeit usw.)
- ▶ Klärung der Funktionen und Rollen innerhalb des Gemeindegemeinderates (Leitung und spezielle Beauftragungen, Begabungen und Stärken der Mitglieder, einschließlich Hinzuberufungen, Ausschussarbeit und Funktion der örtlichen Beiräte)
- ▶ Entwicklung einer Kultur des Miteinanders, der wechselseitigen Unterstützung und des Verstehen-Wollens

## THEMEN

.....

### **DIE LEITUNGSAUFGABEN DES GEMEINDEKIRCHENRATES**

Die Grundentscheidungen über die Arbeit in der Gemeinde gehören in die Hand der Gemeindeleitung. Dass sie solche Entscheidungen nicht im Alleingang fällt, versteht sich von selbst. Die anderen betroffenen hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und Menschen, die in der Gemeinde in unterschiedlichsten Bereichen ehrenamtlich Leitungsverantwortung übernommen haben, sollten unbedingt einbezogen werden.

Wichtig ist darüber hinaus, die anvisierten Veränderungen rechtzeitig in der Gemeinde zu diskutieren und auf eine möglichst breite Basis zu stellen:

- ▶ durch Diskussionen in den gemeindlichen Gruppen
- ▶ durch Gemeindeabende zu bestimmten Fragen und Themen
- ▶ durch Gespräche mit Fachleuten (Diakonie, Vereine, Kommune) und möglichen Kooperationspartnern im sozialen oder kommunalen Bereich.

### **PROBLEME ERKENNEN**

Nicht immer wird die aktuelle Situation in der Gemeinde von allen Beteiligten gleich eingeschätzt. Um gut miteinander arbeiten, reden, entscheiden, feiern und streiten zu können, braucht eine Gemeinde anregende Impulse aus der Gemeindeleitung, die der Unterschiedlichkeit von Ansichten und Einschätzungen das Bedrohliche nehmen, verbindende Kräfte stärken und auch Grenzen deutlich machen. Wo unterschiedliche Sichten zu Dissens und Konflikten im Gemein-

dekirchenrat oder in der Gemeinde geführt haben, sind offene Augen und Ohren besonders gefragt – und Räume zur Kommunikation über die unterschiedlichen Einschätzungen und die mit ihnen verbundenen Anliegen.

Ein Problem liegt vor, wenn etwas nicht so ist, wie es sein sollte. Das hängt natürlich ganz eng mit den gesetzten Zielen und oft auch mit der persönlichen Sicht und den Maßstäben der Einschätzenden zusammen. Wenn nicht klar ist, wo es hingehen soll und welche Schwerpunkte der Arbeit gesetzt werden, dann gehen die Meinungen schnell auseinander und es ist schwer festzustellen, ob etwas gut gemacht wird oder Veränderungen nötig sind.

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

## **VERÄNDERUNGEN ANSTOSSEN**

Veränderungen lassen sich durch folgende Schritte solide vorbereiten und anstoßen:

1. Zunächst geht es um eine Übersicht über die Ausgangsposition. Wichtig ist dabei, die sehr unterschiedlichen Aspekte kirchengemeindlichen Lebens und das Eingebundensein von Kirchengemeinden in ihr politisches und soziales Umfeld in den Blick zu bekommen. Erst wenn unter den Planenden ein gemeinsamer Wissenstand über vorhandene Aktivitäten, Ressourcen, Beziehungen und Entwicklungen in den letzten Jahren geschaffen wird, haben geplante Veränderungen für die nächsten Monate und Jahre auch eine reale Chance, am Ende mit Erfolg umgesetzt werden zu können.
2. Im Anschluss an die Analyse ist es ratsam, nicht sofort zu agieren und konkrete Schritte einzuleiten, sondern sich Zeit für einen Zwischenschritt zu nehmen. An dieser Stelle sollten die Planenden einen Blick in die Zukunft werfen und darüber diskutieren wie sie sich die Kirchengemeinde am Ende des Veränderungsprozesses wünschen und ob die geplanten Schritte wirklich zu diesem Ziel führen. Die Dauer der Legislatur muss in diesen Planungen berücksichtigt werden (z.B. als Endpunkt, als Zwischenauswertung usw.). Es entsteht auf diese Weise eine Vorstellung von dem Ziel, auf das hin nun die konkreten Planungen gestartet werden können.
3. Der dritte Schritt basiert auf dem Wissen über das vorhandene Potential und auf einer Verständigung über das Ziel, das erreicht werden soll. Welche Arbeitsfelder, welche Projekte, welche Initiativen diesem Ziel dienen und wie diese gestärkt bzw. gestartet werden können, das muss nun konkret überlegt und geplant werden. Zu diesen Überlegungen gehört auch, zu prüfen inwieweit einzelne Projekte, Veranstaltungen auch beendet werden bzw. nicht mehr stattfinden, die dem vereinbarten Ziel nicht dienen.


## DIE SITUATION ANALYSIEREN

Ziel der Analyse ist es, einen guten Überblick über die derzeitige Situation, die Aktivitäten und die Stellung der Kirchengemeinde in ihrem Umfeld zu erhalten. Vielleicht hat der Gemeindekirchenrat am Abschluss der letzten Legislatur Bilanz gezogen und dazu auch unterschiedlichste Daten und Fakten, Meinungen und Ansichten zusammengetragen, auf die sich der neue Gemeindekirchenrat gut stützen kann.

Es ist sinnvoll unterschiedliche Kategorien von Daten zu erheben. Dabei geht es nicht um Vollständigkeit, sondern um wesentliche Faktoren und kennzeichnende Einflüsse.

### **Konkrete Zahlen, Daten und Fakten**

... geben Überblick über Bestand, Bedarfe, Ressourcen und Kapazitäten einer Kirchengemeinde. Ziel ist die Darstellung der zahlenmäßig realen Situation der Kirchengemeinde und ihrer Verortung in der Kommune.

 Es ist sinnvoll, wenn eine kleine Gruppe die Daten und Fakten zusammenträgt und grundlegend auswertet. Erst dann befasst sich der GKR bei einer Klausurtagung oder in einer längeren Zusammenkunft mit den Ergebnissen. Das Risiko der Datensammlung ist immer das "zuviel". Eine Datenflut kann den Blick auf das Wesentliche geradezu verstellen. Deshalb ist die Konzentration auf die Daten und Fakten nötig, die eine mögliche oder wichtige Aussagebasis für die zukünftige Arbeit enthalten (können).

- ❖ BS 3 – Abl.6:  
Zahlen und Fakten - die Situation der Kirchengemeinde
- ❖ BS 3 – Abl.7:  
Zahlen und Fakten - die Situation der kommunalen Gemeinde
- ❖ BS 3 – Abl.8:  
Zahlen und Fakten - eine Gemeindegeländekarte erstellen

### **Prägungen, Ansichten, Profile**

Unter sogenannten „weichen“ Daten versteht man die Ansichten, Vorstellungen, Prägungen, die Menschen in die Kirchengemeinde hineinbringen, die Art und Weise, wie Kontakte und Beziehungen in der Kirchengemeinde gelebt werden, wie das geistliche Leben gestaltet ist und welche Traditionen sich in der Kirchengemeinde herausgebildet haben. Auch die "leitenden Bilder" gehören in diesen Bereich. Sie bestimmen wesentlich mit, ob und wie sich Menschen in die Arbeit der Kirchengemeinde einbringen, was sie sich vom Leben und Arbeiten in der Kirchengemeinde wünschen und was sie stört. Solche Bilder entwickeln Kräfte; sie können lähmen oder befreien, einengen oder den Blick in die Zukunft weiten - in der Gemeinde und auch in der Planungsrunde.

- 👉 Diese Daten können nur im Austausch und Gespräch erhoben werden. Symbole erleichtern es, sich über Wahrnehmungen, innere Bilder und Entwicklungen auszutauschen.
- ❖ BS 3 – Abl.9: Unsere Gemeinde als Baum
- ❖ BS 3 – Abl.10: Bilder der Bibel zu Gemeinde/„Kirche“

### **Die Kirchengemeinde – von außen gesehen**

Den Außenblick können all diejenigen einbringen, die nicht zur Kerngruppe der Kirchengemeinde gehören:

- ▶ Menschen, die Mitglied der Kirche sind, aber kirchliche Angebote kaum oder gar nicht wahrnehmen,
  - ▶ Menschen, die nicht Mitglied der Kirche sind, auch wenn sie gelegentlich an kirchlichen Veranstaltungen Interesse bekunden
  - ▶ Vertreter der Kommune, nichtkirchlicher Einrichtungen und von Vereinen u.ä.
- 👉 Viele Kirchengemeinden mühen sich, für diese Menschen Angebote zu machen, sie in die Kirchengemeinde einzuladen. Darum ist die Sicht dieser Personengruppe oft von besonderer Bedeutung, wenn Veränderungen und Schwerpunktsetzungen für die nächsten Jahre geplant werden. Es lohnt sich deshalb (so schwierig das auch ist) das Gespräch zu suchen und mögliche Interessen zu erfragen.
- ❖ BS 3, Abl.11: Gemeindebefragung – Hinweise und Beispiel

### **Für alle Analysemethoden gilt:**

Die Ergebnisse der jeweiligen Analyse müssen bewertet werden!

Diese Bewertung kann die Arbeitsgruppe vornehmen, die das jeweilige Analyseergebnis vorlegt (die Bewertung ist dann durch die leitenden Bilder der Gruppe „gefiltert“). Wenn die Arbeitsgruppe sich auf die Darstellung der Ergebnisse und ihre Erfahrungen beim Erheben der Angaben beschränkt, aber die Bewertung gemeinsam in der Planungsrunde erfolgt, beflügelt das oft auch die Weiterarbeit an Zielen und konkreten Schritten.

Folgende Fragestellungen sind bei der Bewertung hilfreich:

- ▶ Welche Ergebnisse haben wir erwartet?
- ▶ Was überrascht / verwundert uns?
- ▶ Was (wen) müssen wir für die weiteren Überlegungen unbedingt im Blick behalten?

---

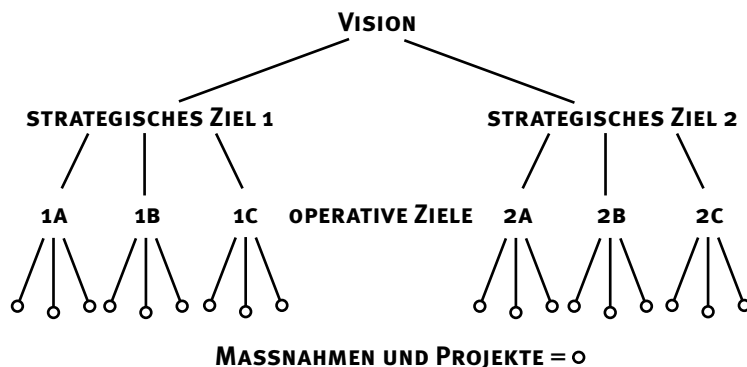
**Der häufigste Mißbrauch menschlicher Freiheit ist das Festhalten an alten Gewohnheiten.** Ernst Ferstl



## PERSPEKTIVEN ENTWICKELN

Jede Gemeinde hat im Laufe ihrer Geschichte ihre eigene, unverwechselbare Gestalt entwickelt, hat ein bestimmtes Profil herausgebildet und ihre Aktivitäten und Angebote um eine Leitidee herum aufgebaut. Diese Leitidee wird auch Vision genannt. Sie kann über lange Zeit relativ stabil bleiben – weil es keinen Bedarf für Veränderung gibt oder weil sie nicht weiterentwickelt und „gepflegt“ wird. Im Laufe der Zeit wächst aber die Gefahr, dass die einst an der Vision orientierten Aktivitäten einer Kirchengemeinde zunehmend die speziellen Begabungen der Hauptamtlichen widerspiegeln. Das ist für den Fortbestand und die Ausstrahlung einer Kirchengemeinde eine zu schmale Basis - zumal in einer Kirche, die das Priestertum aller Glaubenden als Verfassungsgrundlage festgeschrieben hat.

Deshalb ist die im Gemeindegemeinderat gemeinsam erarbeitete Vision - das konkrete Bild der angestrebten Zukunft einer Kirchengemeinde - so wichtig. Sie ist der Ausgangspunkt für alle Überlegungen zur Weiterentwicklung, zu Zielen und konkreten Maßnahmen oder Projekten einer Kirchengemeinde oder eines Kirchengemeindeverbandes. Die Grafik verdeutlicht das:



☞ Nutzen Sie für die Arbeit an Ihrer Gemeindevision, bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen die Unterstützung der Gemeindeberatung unserer Landeskirche, von ausgebildeten Perspektiventwicklern oder eines Moderators/einer Moderatorin von außen, damit der Beratungsprozess gut geleitet wird und sich alle Mitglieder der Planungsgruppe mit ihren Ideen in die Arbeit einbringen können. ☞

Neben den Beratungen in der Planungsgruppe ist es wichtig, möglichst viele Menschen aus der Kirchengemeinde in die Überlegungen zur Zukunft der Kirchengemeinde einzubeziehen. Die Mitwirkung an der Entwicklung der Vision von Gemeinde und den daraus abzuleitenden Zielen und Projekten kann Ge-

meindglieder aktivieren und auch Außenstehende in die Gemeindearbeit einbinden. Dies kann auf ganz unterschiedlichen Wegen geschehen:

- ▶ Die Planungsgruppe lädt zu einer ihrer Sitzungen Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Kirchengemeinde/kommunalen Gemeinde zum Gespräch ein.
- ▶ Die Planungsgruppe lädt zu einem Gemeindetag in Form einer Zukunftswerkstatt ein.
- ▶ Die unterschiedlichen Gruppen und Kreise der Gemeinde werden gebeten, ihre Vorstellungen zu formulieren und ihre eigenen Treffen dafür zu nutzen.
- ▶ Es gibt einen Gottesdienst zum Thema mit anschließender Gesprächsmöglichkeit.
- ▶ Die Planungsgruppe nutzt eine Gemeindeversammlung als Gesprächsforum.

Wer über die Zukunft nachdenken will, muss über die Analyseergebnisse informiert sein. Deshalb sollten diese – gut aufbereitet – der Gemeinde präsentiert und bei den Veranstaltungen zur Verfügung gestellt werden:

- ▶ in einer Art Ausstellung, z.B. im Gottesdienst- oder Gemeinderaum, auch über einen längeren Zeitraum
- ▶ durch den mündlichen Vortrag derjenigen, die sie erarbeitet haben. Im Rahmen einer Gemeindeversammlung oder eines Gemeindetages könnte das der Einstieg in die gemeinsame Arbeit sein.

❖ BS 3 – Abl.13: Gemeindetag und Gemeindeversammlung

Ist die gemeinsame Vision bestimmt, dann werden die darin enthaltenen großen Zielrichtungen herausgearbeitet und als strategische Ziele formuliert.

### **Ein Beispiel:**

Mehrere Kirchengemeinden in einem Pfarrbereich haben als Vision erarbeitet, durch die Gemeindearbeit die Menschen in den Orten des Pfarrbereiches mit ihren Lebens- und Glaubenthemen stärker miteinander in Verbindung zu bringen, so dass damit die tragende Kraft des christlichen Glaubens entfaltet und die gegenseitige Unterstützung und Verbindung der Generationen gestärkt wird. Darin sind **zwei große, strategische Ziele** enthalten:

- ▶ 1. Die Stärkung der Verbindung zwischen den Orten/Gemeinden im Pfarrbereich und der Ausbau der Bezüge zwischen den Generationen
- ▶ 2. die Entfaltung der tragenden Kraft des Glaubens in Bezug zu den Lebensthemen der Menschen.

Diese strategischen Ziele werden wiederum aufgeteilt in einzelne operative Ziele und die dazugehörigen Maßnahmen und Projekte.

Das erste strategische Ziel könnte **die operativen Ziele** enthalten:

- ▶ 1.a) gemeindeübergreifende Planung und Öffentlichkeitsarbeit zum besseren Kennenlernen,
  - Maßnahmen** dazu:
    1. gemeinsamer Gemeindebrief,
    2. Abstimmung von Terminen der Jahresplanung im GKR,
    3. gemeinsame Sitzungen der GKR alle 2 Monate,
    4. Gemeindegewandlung einmalig als „Kirchentour“ durch den Pfarrbereich
- ▶ 1.b) Stärkung der gemeinsam verantworteten Veranstaltungen und Gottesdienste,
  - Maßnahmen** dazu:
    1. Projekt: Kindergottesdienst parallel zum Regionalgottesdienst,
    2. Aufbau eines Fahrdienstes zwischen den Gemeinden
    3. gegenseitige Unterstützung der Kirchengemeinden bei Veranstaltungen

Je klarer und deutlicher sich „der rote Faden“ von der Spitze der Pyramide bis in die konkreten Maßnahmen verfolgen lässt, desto deutlicher wird den Beteiligten auch, warum und wozu etwas jetzt gemacht wird oder eben angesichts der dringenderen Aufgaben auch nicht gemacht werden kann.

❖ BS 4: Abschnitt „Gemeinde geistlich leiten“

**Der Vorteil solcher selbst entwickelten Ziele liegt auf der Hand:**

### **Ziele vorgeben**

**„Irgendjemand“ setzt ein Ziel fest**

- ▶ alle müssen dazu gebracht werden, dieses Ziel zu verwirklichen.
- ▶ Geringe Motivation zur Umsetzung gegenüber „fremdem“ Ziel – wenn z.B. das Ziel abgelehnt wird oder andere Ziele wichtiger erscheinen
- ▶ Unterschwellige Widerstände können die Umsetzung behindern

### **Ziele vereinbaren**

**Ziele werden in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet und beschrieben.**

- ▶ Alle haben ein Interesse an der Umsetzung „ihrer“ gemeinsamen Ziele.
- ▶ Hohe oder relativ hohe Motivation, sich für die Umsetzung des gemeinsam definierten (eigenen) Zieles einzusetzen
- ▶ Gute Voraussetzungen dafür, die eigene Kreativität und Kraft bei der Umsetzung der Ziele mit einzubringen

Wenn klar ist, wohin es gehen soll, muss der Weg zum Ziel in planbare Schritte aufgeteilt werden. Ein großes Ziel kann dadurch **in überschaubare Schritte geteilt** werden, die gut aufeinander aufbauen und jeweils ein lohnendes Teil-Ziel bilden. Erreichbare (Zwischen-)Ziele erleichtern nicht nur die Entscheidung mitzumachen und bündeln die Kräfte, sondern stärken auch die Motivation zum Weitermachen („wenn wir das jetzt geschafft haben, dann schaffen wir auch den nächsten Schritt...“).

Wie aus konkreten Planungsschritten ein Projekt wird und wie die Umsetzung gelingt, erfahren Sie in Baustein 6.

❖ BS 6: Projekte planen und durchführen

## **ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN**

Entscheidungen zu treffen – das gehört zum Alltag von Leitungsgremien. Wichtiges und Weitreichendes, aber auch Nebensächliches muss entschieden werden. Besonders bei weit reichenden Entscheidungen, die vielleicht auch noch sehr kontrovers diskutiert werden, sollte nicht unter Druck entschieden werden. Es ist dann oft besser nach kurzer Bedenkzeit („darüber schlafen“) eine „2. Lesung“ durchzuführen.

Übereilte Entscheidungen sind genauso ungünstig wie lange Pausen zwischen den „Verhandlungen“. Ausdrücklich gewarnt sei vor dem Vertragen, wenn es als Methode eingesetzt wird um schwierige Entscheidungen zu vermeiden und niemandem weh zu tun.

Auf diese Weise vermiedene Sachentscheidungen wandern leicht auf die Ebene der (sachentfernten) Machtfragen ab, frustrieren die Engagierten und sind für Beobachter/innen solcher Vorgänge mit der unausgesprochenen Botschaft verbunden, sich hier besser nicht einzubringen („Mit dem Verein sollte man besser nichts zu tun haben!“).

☞ Wie die Beschlussfassung erfolgt, finden Sie in den §§ 8 und 9 der Geschäftsführungsverordnung, siehe Broschüre: „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 91 ☞

siehe Tabelle Umseite ▶▶▶

---

**Wenn der Wind der Veränderung weht,  
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

Auf folgende Weise können Entscheidungen herbeigeführt werden:

### MEHRHEITS- ENTSCHEIDUNG

Es wird abgestimmt – und die Stimme gezählt.  
Je nach Thema und Verfahrensweise entscheidet die Mehrheit der Anwesenden oder die Zweidrittelmehrheit.  
**Vorteil:** Die Entscheidung kann relativ einfach erreicht werden.  
**Nachteil:** Kirchliche Gremien haben damit oft Schwierigkeiten, weil es „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt.

### KONSENS

Entschieden wird erst, wenn alle einer Meinung sind  
**Vorteil:** Die Gewinner-Verlierer-Konstellation ist vermieden.  
Es gibt damit die Chance, dass die Entscheidung auch von allen getragen wird.  
**Nachteil:** Um zur gemeinsamen Entscheidung zu kommen, werden „faule Kompromisse“ geschlossen, die sich später als nicht tragfähig erweisen. Außerdem ist diese Form der Entscheidungsfindung sehr zeitaufwendig.

### VETORECHT

In Art. 28, Abs. 7 der Verfassung der EKM heißt es dazu:  
*Der Vorsitzende und die ordinierten Mitglieder haben jeweils die Pflicht, Beschlüsse des Gemeindegemeinderates, die nach ihrer Einschätzung gegen Schrift und Bekenntnis oder die kirchliche Ordnung verstoßen, zu beanstanden. Bleibt der Gemeindegemeinderat bei seinem Beschluss, so hat der Vorsitzende unverzüglich den Superintendenten, das Kreiskirchenamt und das Landeskirchenamt zu unterrichten. Die Ausführung des Beschlusses ist ausgesetzt bis die Beanstandung einvernehmlich ausgeräumt ist oder das Landeskirchenamt den Beschluss bestätigt oder aufhebt.* Bei diesem Entscheidungsverfahren wird eine vom Gemeindegemeinderat getroffene Entscheidung durch eine Art Vetorecht des Vorsitzenden bzw. der ordinierten Mitglieder bis zur Bestätigung oder Aufhebung durch das Landeskirchenamt ausgesetzt.

## ARBEITEN UND AUFGABEN DELEGIEREN

Die Mitglieder des Gemeindegemeinderates können nicht alle Arbeiten selbst erledigen – es ist deshalb sinnvoll, einzelne Aufgaben an andere zu delegieren. Wer delegiert, gibt Handlungs- oder auch Entscheidungskompetenz ab, behält aber die **Verantwortung für die Führung und das Ergebnis**. Deshalb ist es wichtig, dass durch den GKR:

- ▶ das Ziel und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung formuliert und vermittelt werden,
  - ▶ die mit der Aufgaben Betrauten auch die notwendigen Befugnisse und die mit der Aufgabe verbundene (Teil-)Verantwortung übertragen bekommen,
  - ▶ das Ausmaß der zu delegierenden Aufgabe und das Maß der damit verbundenen Teilverantwortung entsprechend den Fähigkeiten der/des Mitarbeitenden eingeschätzt wird,
  - ▶ die nötige Beratung und Begleitung geboten wird und
  - ▶ alle erforderlichen Informationen und Materialien bereitgestellt werden.
- Passiert das nicht, sind Ärger und Frustration auf einer oder beiden Seiten vorprogrammiert.

### **AM BEISPIEL:**

Der Gemeindegemeinderat beschließt, die Arbeit der Kirchengemeinde im Internet zu präsentieren. Er beauftragt ein Team, dessen Mitgliedern er diese Aufgabe auch zutraut, mit der Erstellung und Pflege der Internetseite. Er gibt den Finanzrahmen vor – und er trifft „politische“ Entscheidungen – z.B. dass der Internetauftritt gemeinsam mit der katholischen Gemeinde angestrebt wird und welche wesentlichen Themenbereiche die Seite enthalten soll. Alle weiteren Entscheidungen zu Aufbau, Inhalt, Gestaltung gibt er in die Hände derer, die die Aufgabe übernehmen. Ein Mitglied des GKR steht als Ansprechpartner für das Team zur Verfügung. Der GKR ist damit entlastet – die Aufgabe Internetpräsenz wurde verantwortlich abgegeben.

- ▶ Das Team weiß, was gewünscht wird, kennt Rahmenbedingungen und hat Gestaltungsfreiräume die Aufgabe eigenverantwortlich zu lösen. Das motiviert, nutzt die Fachkompetenzen des Teams und setzt Kreativität frei.
- ▶ Durch die Vorlage eines Zwischenergebnisses (über Ansprechpartner an GKR) lassen sich aufgetretene Fragen und Gestaltungsvarianten zur Zufriedenheit beider Seiten klären.

### **INFORMIEREN**

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

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

Folgende Informationsgruppen lassen sich unterscheiden:

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

Für den Gemeindekirchenrat ist es eine große Herausforderung, die Informationsweitergabe klug zu organisieren und nicht alle möglichen, sondern alle nötigen Informationen den Einzelnen jeweils zur Verfügung zu stellen.

Ein differenziertes Informationssystem aufzubauen braucht Zeit – aber der Einsatz lohnt sich!

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

Für den Aufbau eines Informationssystems muss geregelt sein:

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

## **KONTROLLIEREN UND AUSWERTEN**

Der Gemeindekirchenrat ist das gemeindeleitende Gremium und muss deshalb auch wissen, wie und was in der Gemeinde gearbeitet wird. Kontrolle ist dabei deutlich negativ besetzt, weil sie mit Misstrauen oder Gängelung gleich gesetzt wird. Dieser Eindruck wird sich verstärken, wenn Kontrollen eher zur Ausnahme gehören und der/die Kontrollierte sich (durch die Art der Kontrolle) bevormundet fühlt.

Andererseits: Wer nicht kontrolliert im Sinne von nachfragendem Erkundigen, der signalisiert Engagierten: „Es ist egal was Ihr macht“ oder „das ist (für uns) nicht wichtig“.

Der eigentliche Schatz von Kontrolle und Auswertung entfaltet sich in einem Klima der Fehlerfreundlichkeit. Aus Fehlern lernt der Mensch – schnell und vor allem nachhaltig. Deshalb sind Fehler wunderbare Lernanlässe und nicht möglichst zu vermeidende Zwischenfälle. Der schlechte Eindruck von Kontrolle

wird nicht aufkommen, wo im gemeinsamen Rückblick, im Draufschauen die (Selbst-)Einschätzungen der Akteure erfragt oder Erfahrungen der Teilnehmenden aufgenommen werden. Der Erfolg hat im Allgemeinen viele Väter oder Mütter. Wichtiger ist aber, dass es bei einem Misserfolg um die Frage geht: Wie geht es beim nächsten Mal besser? Was hat zur Schadensbegrenzung beigetragen? ... und nicht um die Suche nach Schuldigen.

Wenn in der Arbeit des Gemeindegemeinderates regelmäßig ausgewertet wird, dann hat das weitere Vorteile:

- ▶ Mitarbeitende erhalten regelmäßig die Chance, ihre Arbeit im Gemeindegemeinderat darzustellen.
- ▶ delegierte Aufgabe finden ihren Rücklauf und erfahren durch eine Präsentation Wertschätzung der geleisteten Arbeit.
- ▶ In der Auswertung entwickelt sich ein Lernprozess für beide Seiten, denn beide werden gemeinsam überlegen, weshalb was gelungen ist und wie die Arbeit noch verbessert werden kann.
- ▶ Bedarf oder Interesse von Mitarbeitenden an einer Fortbildung können deutlich werden
- ▶ Gleiches gilt für Erneuerung oder Anschaffung technischer Hilfsmittel
- ▶ ... oder (neuer) konzeptioneller Überlegungen

40

## **DIE ZUSAMMENARBEIT IM GEMEINDEKIRCHENRAT**

.....

### **LEITUNG VEREINBAREN UND ORGANISIEREN**

Der Gemeindegemeinderat wird durch die/den Vorsitzende/n und die/den Stellvertreter/in geleitet. Deren Aufgaben sind in der Verfassung der EKM geregelt:

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

☞ Angaben zu den inhaltlichen Aufgabenbereichen der laufenden Geschäftsführung macht die Geschäftsführungsverordnung GKR (GKR-GfV) in §16. Siehe Broschüre „Rechtstexte für die GKR-Arbeit“ oder [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de), Nr. 91: ☞

Damit ist aber noch nichts über das „Wie“ der Leitung gesagt. Denn diese Aufgaben kann der/die Vorsitzende auf ganz unterschiedliche Weise wahrnehmen und gestalten. Deshalb ist die Verständigung im Gemeindegemeinderat wichtig, wie die Leitung des Gemeindegemeinderates aussehen soll. Natürlich ist der Lei-



tungsstil in hohem Maße abhängig von der Leitungsperson (dem/der Vorsitzenden) bzw. dem Leitungsteam (Vorsitzende/r und Stellvertreter/in) und von der Situation derer, die im Gemeindegemeinderat mitarbeiten.

- ❖ BS 3 – Abl. 1: Leitungsstile
- ❖ BS 3 – Abl. 5: Stärken und Reibungspunkte erkennen und gezielt nutzen

Das heißt: Es gibt keinen an sich guten oder schlechten Führungsstil – eine gute Führung ist immer da möglich, wo die persönlichen Eigenschaften und Stärken des/der Leitenden mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder des Gemeindegemeinderates im Einklang stehen.

## **DIE EIGENE ARBEIT REFLEKTIEREN**

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

- ❖ BS 1: Ziele – Aufgaben – Zuständigkeiten  
(Abschnitt: Sich auf gemeinsame Spielregeln einigen)

In vereinbarten Abständen (Klausuren bzw. Rüstzeiten) wird es notwendig sein, kritisch und konstruktiv auf die laufende Arbeit des Gemeindegemeinderates zu schauen. Es werden dabei zwei Richtungen besonders in den Blick kommen:

### **Wie läuft die Arbeit im Gemeindegemeinderat selbst?**

#### **Wie nehmen die Mitglieder des GKR ihre Arbeit selbst wahr?**

- 👉 Zeitraum: Damit sollte sich der Gemeindegemeinderat einmal jährlich auseinandersetzen. Die SPOT-Analyse ist methodisch eine gute Möglichkeit, die gemeinsame Arbeit zu reflektieren.
- ❖ BS 3 – Abl. 15: SPOT-Analyse

#### **Wie nehmen die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden die Arbeit des Gemeindegemeinderates wahr?**

#### **Worin möchten sie den Gemeindegemeinderat bestärken,**

#### **aber auch: was könnte/sollte sich ändern?**

- 👉 Zeitraum: Spätestens in der Mitte der Legislatur sollte der Gemeindegemeinderat zu einem Gespräch einladen.  
Wichtig ist, einen guten Ort und ausreichend Zeit für dieses Gespräch zu finden – z.B. im Rahmen einer Gemeindegemeinderatsklausur
- ❖ BS 3 – Abl. 2: Eine Mitarbeiterklausur planen

## **EINANDER EIN „FEEDBACK“ GEBEN**

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

Ein Feedback bietet die Möglichkeit, sich gegenseitig Einblick in Einschätzungen und Bewertungen zu geben und auch dem/der jeweils anderen die eigenen Vermutungen und Beobachtungen zurückzumelden. Das Feedback kann eine wichtige Hilfe sein, dauerhaft eine gute Arbeitsatmosphäre im Gemeindegemeinderat zu gestalten.

Beim Feedback gilt es bestimmte Regeln zu beachten.

❖ BS 3 – Abl. 3: Feedback-Regeln

☞ Weitere Anregungen für das Gespräch miteinander finden Sie in der Arbeitshilfe Ehrenamt auf Seite 49ff und zum Feedback auf Seite 51ff und unter [www.ehrenamt-ekm.de](http://www.ehrenamt-ekm.de) ☞

42

Es gibt sehr viele unterschiedliche Möglichkeiten, sich ein Feedback zu geben. Auf Arbeitsblatt 4 findet sich ein Vorschlag, wie man methodisch vorgehen könnte, wenn jeder jedem im Gemeindegemeinderat ein Feedback gibt. Für ein solches gegenseitiges Feedback muss man Zeit einplanen. Es ist von Vorteil, wenn jemand, der nicht Mitglied der Gruppe ist, das Gespräch leitet. Das Feedback in einer schon konfliktgeladenen Situation ist besonders heikel. Dann sollte unbedingt ein/e erfahrene/r Moderator/in als Außenstehende/r das Gespräch leiten, weil Rückmeldungen vor diesem Hintergrund schnell falsch verstanden (gedeutet) werden oder Dinge zur Sprache kommen (müssen), die den Konflikt weiter eskalieren lassen.

Unterstützung für solche Gespräche vermittelt der Gemeindedienst der EKM ([www.gemeindedienst-ekm.de](http://www.gemeindedienst-ekm.de) mit Gemeindeberatung oder Servicestelle Konfliktmanagement).

❖ BS 3 – Abl. 4: Feedback im Gemeindegemeinderat

☞ wie Sie Konflikte bearbeiten können finden Sie in der Arbeitshilfe Ehrenamt auf Seite 54 bis 57. ☞



## Gemeinde geistlich leiten

### THEMEN

<b>GEMEINDE GEISTLICH LEITEN</b> . . . . .	46
<b>DIE EIGENE ARBEIT WERTSCHÄTZEN</b> . . . . .	47
<b>GESTALTEN, DIE MICH FÜHREN</b> . . . . .	48
<b>DAS EIGENE WORT FINDEN</b> . . . . .	48
<b>DIE ANDACHT MIT DEN SITZUNGSTHEMEN VERWEBEN</b> . . . . .	49
<b>DAS GEISTLICHE LEBEN GESTALTEN – DIE ANDACHTEN IM GKR</b> . . . . .	50

### ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-Dokument)

- Abl. 1: Gemeinde geistlich leiten – eine Einführung
- Abl. 2: Geistlich leiten – Konsequenzen für die Arbeit im GKR
- Abl. 3: Schätze neu entdecken
- Abl. 4: Tipps und Hinweise zur Gestaltung einer Andacht
- Abl. 5: Geistlich beginnen – Einen Anfang setzen
- Abl. 6: Geistlich beginnen – einen Auftrag haben
- Abl. 7: Geistlich beginnen – Leitung teilen
- Abl. 8: Geistlich beginnen – das Beste suchen
- Abl. 9: Geistlich beginnen – die Mitte finden

---

**Mit Glauben allein kann man sehr wenig tun,  
aber ohne ihn gar nichts.**

Samuel Butler

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

.....

**Das Leben ist nicht ein Frommsein, sondern ein Frommwerden,  
nicht ein Gesundsein, sondern ein Gesundwerden,  
überhaupt nicht ein Wesen, sondern ein Werden,  
nicht eine Ruhe, sondern eine Übung.  
Wir sind's noch nicht, wir werden's aber.  
Es ist noch nicht getan, es ist aber im Schwung.  
Es ist nicht das Ende, es ist aber der Weg.**

*Martin Luther*

So wie es Luther gesagt hat, ist „Geistlich leben“ immer ein Prozess, ein Werden. So ist es auch beim „Geistlich leiten“. Die „Gemeinde geistlich leiten“ ist ein Dauerthema in der gesamten Legislatur mit unterschiedlichen Schwerpunkten am Anfange (Ausrichtung, Ziele), im Verlauf (Umsetzung) und am Ende (Bilanz und Perspektive).

44

Deshalb ist es wichtig, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen: Sind wir als GKR auf dem richtigen Weg – d.h. z.B.: Verstehen wir uns noch als Empfangende, als Menschen, die aus der Fülle des Heiligen Geistes leben? Haben wir daran teil und können dies auch anderen weitergeben?

Sie finden auch hier wieder einen Themenkatalog, den Sie als Steinbruch verwenden können – neben einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Frage: „Was heißt Gemeinde geistlich leiten?“ sind es vor allem kleinere Bausteine, die punktuell eingesetzt werden können. Sie sollen helfen, sich immer wieder auf die Basis und Quelle des Lebens zu besinnen und sich selbst immer stärker auch als geistliche Gemeinschaft zu verstehen.

## GRUNDSÄTZLICHES

.....

Mit dem Ablegen des Ältesten-Gelöbnisses ist der GKR in sein Amt eingeführt worden. Seine Aufgabe ist es, die Kirchengemeinde zu leiten. Viele Gemeindeglieder, die sich in das Amt eines/einer Kirchenältesten haben wählen bzw. berufen lassen, wissen: Ich bin in Zukunft mitverantwortlich, dass

- ▶ die Obliegenheiten der Gemeinde gut verwaltet werden,
- ▶ das gemeindliche Leben organisiert wird und
- ▶ verantwortlich mit den anvertrauten Geldern umgegangen wird.

Aber eine Kirchengemeinde zu leiten bedeutet mehr.

## ARTIKEL 26 EINFÜHRUNG DER KIRCHENÄLTESTEN

- 1 *Die Kirchenältesten und ihre Stellvertreter werden in einem Gemeindegottesdienst in ihren Dienst eingeführt und verpflichtet.*
- 2 *Sie werden gefragt:*  
*„Wollt ihr euren Auftrag als Kirchenälteste im Gehorsam gegenüber Gottes Wort, wie es in der Heiligen Schrift gegeben und in den Bekenntnissen unserer Kirche bezeugt ist, und in Übereinstimmung mit den geltenden Ordnungen unserer Kirche treu und gewissenhaft ausführen und darauf bedacht sein, dass das Evangelium von Jesus Christus durch die Kirche zum Heil der Welt in Wort und Tat bezeugt werde?“*
- 3 *Sie antworten:*  
*„Ja mit Gottes Hilfe.“*

Die Kirchengemeinde nicht nur organisatorisch, sondern auch geistlich zu leiten, ist eine der großen Herausforderungen, vor denen Gemeindekirchenräte immer wieder stehen. Sich dieser Aufgabe zu stellen, ist für viele aber eine entscheidende Motivation für die Mitarbeit im GKR. Dabei sind es zwei Richtungen, die bedacht und immer wieder ins Gespräch gebracht werden müssen:

45

### **Was versteht man eigentlich unter geistlicher Leitung?**

Dazu ist es nötig, Leitungsaufgaben im Horizont des Evangeliums zu betrachten: Was bedeutet es für unsere Leitungsarbeit ganz konkret, wenn nach evangelischen Verständnis von geistlicher Leitung strategische Fragen, operatives Geschäft, die Geschichte unserer Kirche und die Verkündigung des Evangeliums heute zusammengehören?

### **Wie gestalten der GKR sein eigenes geistliches Leben?**

Man kann eine Kirchengemeinde nur geistlich leiten, wenn man selbst geistlich lebt – als Einzelne/r, aber eben auch als Gemeinschaft. Ist das geistliche Leben im GKR nur notwendiges und bestenfalls schmückendes Beiwerk oder das Fundament von dem aus alles andere bedacht und geplant wird.

Wo beides von einem GKR praktiziert wird, gehört alles Leben, Arbeiten, Tun – auch Verwaltung, Organisation, Finanzen – und die gelebte geistliche Basis zusammen. Im Geistlichen ist alles miteinander verwoben.

---

**Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.**

Konfuzius

## THEMEN

.....

### GEMEINDE GEISTLICH LEITEN

Leitungshandeln hat es immer mit unterschiedlichen Bereichen zu tun – egal ob in einem Verein, einem Unternehmen oder in der Kirche. Unterschieden werden der normative Bereich, die strategische Dimension und das operative Geschäft.

#### ***Der normative Bereich – Basis der Erinnerung***

Den normativen Bereich bilden die Werte und Normen einer Organisation und die Ziele, die sie verfolgt. Dabei geht es um die grundsätzliche Ausrichtung (z.B. Grundentscheidungen über Auftrag/Aufgabe einer Organisation, Gewinriorientierung oder Gemeinnützigkeit, um Nachhaltigkeit, Beteiligung oder andere „Unternehmens“-grundsätze). Der Blick auf die Gründungsidee, die eigene Geschichte und die bisher gemachten Erfahrungen dienen dabei als Orientierungspunkte für den weiteren Weg einer Gemeinde, eines Familienunternehmens oder eines Verein.

46

#### ***Die strategische Dimension – Ziele und Planung auf Zukunft hin***

Die strategische Dimension des Leitungshandelns wendet diese Werte und Normen auf die Ausrichtung einer Gemeinde oder eines Unternehmens an: auf ihr Profil und spezifische Angebote, auf derzeitige und zukünftige Aktivitäten. Sie fragt nach Kernaufgaben und wie das Bewährte auch in Zukunft ein gefragtes „Produkt“ bleiben kann.

#### ***Das operative Geschäft – Umsetzung und Gestaltung***

Das operative Geschäft verknüpft die Impulse der beiden ersten Bereiche mit den aktuell zu bewältigenden Aufgaben. Was aus dem normativen Bereich wichtig geworden ist und was der strategischen Planung entspricht (und nur oder vorwiegend das) wird im Alltagsgeschäft des Vereins, der Organisation oder der Gemeinde mit Leben gefüllt.

Damit wird schon deutlich, dass sich die drei Ebenen des Leitungshandelns gegenseitig ergänzen und (unter-)stützen. Würde man sie voneinander trennen oder gegeneinander ausspielen, stünde über kurz oder lang der Fortbestand der betreffenden Organisation in Frage.

Auf die Kirche angewendet gibt das Artikel 2 der Verfassung der EKM wider – auf dessen grundlegende Aussagen sich auch die Leitung einer Kirchengemeinde in späteren Passagen bezieht.


Danach trägt der Gemeindegemeinderat die Verantwortung für das gesamte Leben der Kirchengemeinde (Umsetzung und Gestaltung), die lebendige Verkündigung des Evangeliums, die Einhaltung der Rechte und Pflichten (sichert die

Zukunftsfähigkeit) und beruft sich dabei auf Schrift und Bekenntnis (normative Basis). Er berät und entscheidet im Rahmen der gesamtkirchlichen Ordnung über die aktuellen und strategischen Angelegenheiten der Kirchengemeinde. Die Pfarrerinnen und Pfarrer haben dabei die Aufgabe, die Horizonte des Evangeliums so aufzuschlüsseln, dass sie in die Diskussionen im Gemeindegemeinderat einfließen und in den strategischen Entscheidungen fruchtbar werden können. Strategische geistliche Leitung der Kirchengemeinde umfasst deshalb mehr als einen geistlichen Impuls zu Beginn einer jeden GKR-Sitzung und ist Aufgabe aller Mitglieder.

Eine Gemeinde geistlich zu leiten, heißt:

- ▶ sich an der biblischen Geschichten und Bekenntnisinhalten zu orientieren,
- ▶ von der Verheißung her zu leben und von der (Erfahrungs-)Gewissheit des Glaubens her zu denken,
- ▶ die gesetzten Ziele nicht nur mit ganzer eigener Kraft anzustreben, sondern im Gebet in aller Offenheit Gottes segnende Mitwirkung zu erbitten. Denn über das, was in Kirchengemeinden geplant und entschieden wird, verfügen sie letztlich nicht – es muss erbeten werden. Das unterscheidet Leitung in der Kirche auch grundsätzlich von der in anderen Organisationen.
- ▶ sich auf Personen und ihre Gaben zu konzentrieren,
- ▶ im Team zu arbeiten, wo das sinnvoll ist,
- ▶ den Heiligen Geist und das Gebet als Kraftquelle zu entdecken.

Auf der Ebene der Kirchengemeinde wird strategische Leitung dadurch zur geistlichen Leitung, dass sie – im Horizont des Evangeliums und im Vertrauen auf den Geist Gottes – vom Gemeindegemeinderat gemeinsam mit den beruflich Tätigen verantwortet wird. Um die eigene Arbeit an diesen Kriterien messen zu können, ist es notwendig, sich zu fragen: Leben wir das in unserer Gemeinde? Welche biblischen Texte bestärken uns in unserer Praxis, welche inspirieren uns, Veränderungen hier vor Ort anzustoßen?

 Vor Gespräch und Diskussion „was heißt: Gemeinde geistlich leiten?“ sollte eine kurze Einführung in das Thema stehen und die wichtigsten biblischen Belegstellen in den Raum gestellt werden. Erst danach kann gefragt werden: Was wollen wir in Zukunft hier vor Ort anders leben?

❖ BS 4 – Abl. 1: Gemeinde geistlich leiten – eine Einführung

❖ BS 4 – Abl. 2: Geistlich leiten – Konsequenzen für die Arbeit im GKR

## **DIE EIGENE ARBEIT WERTSCHÄTZEN**

Wenn man das Gespräch dazu frei gibt, gelingt es im GKR meistens sehr schnell, von all dem zu erzählen, was im Moment nicht gelingt, was vielleicht sogar furchtbar ist. Das Thema „Die eigene Arbeit schätzen“ lädt dazu ein, gerade

einmal anders herum zu beginnen. Nicht: Was belastet mich? Sondern: Was ist mir in meiner Arbeit im GKR das Wichtigste? Was motiviert und stärkt mich in meinem Amt?

Welche Bedeutung hat mein Glauben für die Mitarbeit im GKR? Was bedeutet mir die gemeinsame Arbeit?

👉 Das kann als stummer Dialog beginnen – indem der/die Einzelne zunächst auf einem Blatt Papier verdeutlicht: Das nehme ich bei mir wahr. Von anderen kann dies dann im Gespräch ergänzt werden.

❖ BS 4 – Abl. 3: Schätze neu entdecken

## **GESTALTEN, DIE MICH FÜHREN**

Jeder Mensch kennt Vorbilder, hat prägende Begegnungen erlebt oder Worte gehört, die ihn/sie in einer bestimmten Situation besonders berührt oder angesprochen haben. In der Regel tragen wir diese leitenden Bilder, Personen und Worte in uns. Nur selten kommen sie direkt zur Sprache. Auch über den eigenen Glauben erzählen die meisten Menschen nicht ständig und nicht ohne Anlass. Aber solche Gedanken, Bilder, Worte (normative Seite im persönlichen Bereich) prägen und leiten Menschen in ihrer Motivation und ihren Aktivitäten. Deshalb ist der Austausch darüber oft besonders bewegend, ermöglicht Verständnis für unterschiedliches Herangehen und schafft Verbindung untereinander.

Eine Möglichkeit, über den Glauben ins Gespräch zu kommen kann deshalb mit der Frage beginnen: Gibt es eine Geschichte – aus der christlichen Tradition, aus der Fülle der Heiligen Schrift – die Ihnen derzeit nahe ist oder Sie schon länger begleitet? Das kann aber auch eine Person, ein Lied, ein Kunstwerk, ein Kirchgebäude sein.

👉 Da die Antworten sehr unterschiedlich ausfallen können und zugleich Zeit zum Austausch notwendig ist, bietet es sich an, nach einer kurzen meditativen Einzelarbeit (die durch Musik, einen schön gestalteten Blickfang u.a.m. begleitet werden kann) in Kleingruppen zu gehen.

Jede/r hat Gelegenheit, seinen/ihren Bezug (Person, Geschichte, Lied, Gebäude usw.) zu benennen. Fragen wie: Was bedeutet mir diese Geschichte (Person, Lied usw.) für meine Arbeit im GKR?, könnten das folgende Gespräch in der Kleingruppe bestimmen.

## **DAS EIGENE WORT FINDEN**


Unser Leben ist vielfältig und von unterschiedlichsten Anforderungen und Herausforderungen geprägt. Zwischen Berufsalltag und Familie, zwischen Freundeskreis und ehrenamtlichem Engagement kann Hektik und Atemlosigkeit das Leben und Arbeiten bestimmen.

Der Themenbaustein will GKR-Mitglieder zu einem eigenen geistlichen Leben



ermutigen. **Es geht um Pausen** in der Geschäftigkeit des Alltags, um stille Momente, um regelmäßiges kurzes Innehalten, damit Gottes Wort und Geist bei uns „wohnen“ kann. Das wird am Anfang ungewohnt und fremd sein (vielleicht auch befremdlich). Ihre Kraft entfalten dies kurzen geistlich gefüllten Pausen meist erst, wenn wir das Befremdliche daran zulassen und uns öfter/regelmäßig in ihnen üben/bewegen.

**Eine Möglichkeit** dabei ist, sich in der Hektik des Alltags Zwischenräume zu schaffen und diese geistlich zu nutzen, indem man sich auf ein Wort einlässt. Diesen **Übungsweg** kennen viele Religionen. Menschen lesen jeden Tag einen Vers (Herrnhuter Losungen) oder einen Abschnitt aus der Bibel (fortlaufende Bibellese) oder lassen sich auf ein Wort ein und tragen es über eine längere Zeit (einen Monat, ein halbes Jahr): einen Bibelvers, eine Liedzeile, ein einzelnes Wort wie „Gnade“ oder „Liebe“ und nehmen es mit in ihre stille Zeit, in die Räume der eigenen Übung – und in die Leitung der Gemeinde.

 Diese Form des „Meditierens“ kann im Rahmen – z.B. einer Andacht vorgestellt werden. Vielleicht praktiziert der/die Vorstellende es bereits und kann von seinen/ihren Erfahrungen erzählen:

- ▶ von dem, was der Text an Emotionen ausgelöst hat: an Zustimmung, Trauer, Hoffnung,
- ▶ wie man die eigene Lebensgeschichte im Text entdecken kann,
- ▶ wie man Erlebtes im Lichte eines Textes neu verstehen kann.

49

### Wie das eigene Wort finden?

Man kann es selbst suchen – aber es gibt auch andere Möglichkeiten:

- ▶ der/die Vorstellende hat eine Auswahl von Worten auf Karten geschrieben und die einzelnen GKR-Mitglieder ziehen eine Karte,
- ▶ es werden Zweiergruppen gebildet – jede/r gibt der/dem jeweils anderen ein Wort mit auf den Weg: einen biblischen Vers, ein Gebet oder einen Segenswunsch,
- ▶ Sie können auch Postkarten mit Bibelworten nutzen oder ganz eigene Ideen umsetzen

### DIE ANDACHT MIT DEN SITZUNGSTHEMEN VERWEBEN

Im GKR ist es oft so: Im Anfang steht die Andacht und dann wird die Tagesordnung abgearbeitet. Am Schluss gibt es dann zumindest noch ein Lied oder/und einen Schlussegens.

Was aber wäre, wenn die Andacht die Sitzung begleitet – das Geistliche nicht einen vom Thematischen abgekoppelten Rahmen (mit Anfangsandacht und Schlussegens) bildet?

- 📖 Auch in den Sitzungen ist es wichtig, deutlich zu machen: Alles was wir in Organisation, Verwaltung, Finanzen beschließen, erzählt auch von unserer geistlichen Haltung. Deutlicher werden könnte das, indem ein Wirken der Andacht vom Beginn durch die gesamte Sitzung eingeübt wird. Vorstellbare Schritte/Fragen sind dabei:
- ▶ Was hat die Andacht zu sagen durch die ganze Tagesordnung hindurch?
  - ▶ Was ist dem/der Einzelnen wichtig bei dieser Andacht, was stellt für ihn/sie einen geistlichen Impuls dar.
  - ▶ An bestimmten Punkten könnte man fragen: Von dem her gesehen, was vorhin in der Andacht gesagt worden ist – gibt es da etwas zu diesem Problem hier zu sagen?
  - ▶ Am Schluss kann man fragen: Es gab die Andacht am Anfang, da war das und das wichtig. Jetzt hatten wir diesen Abend: Wie hören Sie das jetzt? Was sagt das in der Andacht Gesagte zu diesem Punkt, zu jenem Beschluss?

## **DAS GEISTLICHE LEBEN GESTALTEN – DIE ANDACHTEN IM GKR**

Die Andachtspraxis im GKR wird sehr unterschiedlich gehandhabt: Mancherorts ist immer der/die Geistliche zuständig, in anderen GKR rotiert die Andachtsverantwortung unter allen GKR-Mitgliedern. Im einen Extrem dauert sie drei Minuten, im anderen fast dreißig. Die einen erzählen von dem, was sie gerade bewegt, z.B. auf dem Hintergrund einer biblischen Geschichte, die anderen halten sich an die kurze Abfolge: Losung, Lehrtext, Gebet, Lied.

Es gibt keine Standardform – jeder GKR sollte aber nach einer Form suchen, in die sich alle einbringen können: sei es, weil jede/r einmal Verantwortung dafür trägt oder auch, weil die Andacht nicht nur monologisch gestaltet wird.

- ❖ BS 4 – Abl. 4: Tipps und Hinweise zur Gestaltung einer Andacht  
Einige Tipps, wie man als „Anfänger/in“ an die Gestaltung einer Andacht herangehen kann, hat Ernst-Georg Gäde aufgeschrieben.
- 📖 Einen Impuls setzen und zum Gespräch einladen – dies wollen die in den folgenden Arbeitsblättern aufgeführten Andachten. Als Vorsitzende/r erhalten Sie monatlich EKM-intern, in der jeweils Gedanken zum Wochenspruch oder einem anderen Bibelwort abgedruckt ist.
- ❖ BS 4 – Abl. 5: geistlich beginnen – Einen Anfang setzen
- BS 4 – Abl. 6: geistlich beginnen – Einen Auftrag haben
- BS 4 – Abl. 7: geistlich beginnen – Leitung teilen
- BS 4 – Abl. 8: geistlich beginnen – Das Beste suchen
- BS 4 – Abl. 9: geistlich beginnen – Die Mitte finden

# Mitarbeitende gewinnen, begleiten, fördern

## THEMEN

<b>ZWISCHEN LEITEN UND DIENEN – ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS VON EHRENAMTLICHKEIT IM GEMEINDEKIRCHENRAT</b> .....	53
<b>PERSONALVERANTWORTUNG WAHRNEHMEN</b> .....	54
<b>EHRENAMTLICHE MITARBEIT IN DER GEMEINDE – EIN SCHWERPUNKT DER GEMEINDELEITUNG</b> .....	55
<b>INHALTSÜBERSICHT DER „ARBEITSHILFE EHRENAMT“</b> .....	56
<b>ÜBERBLICK ÜBER DIE MITARBEITENDENSITUATION IN DER KIRCHENGEMEINDE</b> .....	58
<b>FÜR EIN GUTES „BETRIEBSKLIMA“ SORGEN</b> .....	58
<b>DAS LEITENDE EHRENAMT FÖRDERN</b> .....	59

## ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-DOKUMENT)

- Abl. 1: Maßnahmenkatalog für Überlegungen zum Ehrenamt  
in Gemeindekirchenratssitzungen
- Abl. 2: Erfassungsbogen „Wer arbeitet in unserer Kirchengemeinde mit?“
- Abl. 3: Wer ist wofür zuständig? Die gemeinsame Klärung
- Abl. 4: Erfassungsbogen „Wer ist wofür in der Kirchengemeinde zuständig?“
- Abl. 5: Das Arbeitsklima in der Kirchengemeinde –  
eine Befragung unter den Mitarbeitenden
- Abl. 6: Hinweise für das Führen von Mitarbeitendengesprächen
- Abl. 7: Übersicht der Personalverantwortung des GKR

---

**Der Schlüssel zum Erfolg sind nicht Informationen.  
Das sind Menschen.**

Lee Iacocca

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

.....

Der Gemeindegemeinderat ist für alle Fragen der Verwaltung und des Lebens der Kirchengemeinde zuständig. Eine seiner wichtigsten Aufgaben ist die Personalführung und –entwicklung. Damit sind nicht nur die haupt- bzw. nebenamtlich Arbeitenden in der Kirchengemeinde gemeint. Denn der Gemeindegemeinderat trägt Verantwortung für alle, die sich für das Gemeindeleben engagieren – also auch und besonders für die ehrenamtlich Tätigen. Diese Verantwortung beginnt bei der Suche von geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie umfasst nach Beginn ihrer Tätigkeit deren Begleitung, Förderung und angemessene Beteiligung an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen und endet erst mit dem Ausscheiden der/des Mitarbeitenden aus ihrem/seinem Dienst. Die „Arbeitshilfe Ehrenamt“ der EKM bietet für alle Verantwortlichen und für Ehrenamtliche selbst ausführliche Informationen, Hintergründe, Tipps und sofort nutzbare Materialien für eine gute und ansprechende Ehrenamtsarbeit. In diesem Baustein finden Sie deshalb nur wenige GKR-spezifische Beiträge rund um die Themen „Personalführung / Mitarbeitergewinnung und -begleitung“ und viele Verweise auf die Arbeitshilfe Ehrenamt, die beim Gemeindedienst der EKM bestellt werden kann ([www.gemeindedienst-ekm.de](http://www.gemeindedienst-ekm.de)).

52

## GRUNDSÄTZLICHES

.....

Beteiligung und Mitwirkung ist ein wesentliches Element evangelischen Kirchenverständnisses. Die Leitungsgremien aller Ebenen sind gefordert, sich verstärkt für eine verlässliche Begleitung ehrenamtlich Engagierter einzusetzen, Menschen neu für ein Engagement zu gewinnen und Lust zur Mitarbeit zu machen. Im Artikel 24 der Kirchenverfassung der EKM heißt es zu den Aufgaben des Gemeindegemeinderates bei der Personalführung:

*(3) Der Gemeindegemeinderat hat im Rahmen der kirchlichen Ordnung insbesondere folgende Aufgaben (in Auszügen):*

- 3 Er ist verantwortlich für die Gestaltung des Gemeindelebens in den verschiedenen Arbeitsbereichen.*
- 5 Er beauftragt Gemeindeglieder als ehrenamtliche Mitarbeiter und sorgt für ihre persönliche und fachliche Begleitung.*
- 7 Er stellt Mitarbeiter der Kirchengemeinde an oder wirkt bei der Anstellung der in der Kirchengemeinde tätigen Mitarbeiter mit. Er führt die Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde angestellten Mitarbeiter, sofern dies nicht durch dienst- oder arbeitsrechtliche Bestimmungen anders geregelt ist.*
- 8 Er unterstützt die Mitarbeiter bei der Ausübung ihres Auftrages.*

Beteiligung und Mitwirkung zu ermöglichen und Menschen Lust zur Mitarbeit zu machen, ist keine leichte Aufgabe. Mit guten Rahmenbedingungen um Engagierte werben zu können, erleichtert die Bemühungen vor Ort. Die EKM hat mit der „Rahmenrichtlinie für das Ehrenamt in der EKM“ gute Grundlagen bereits gelegt. Die praktische Umsetzung durch entsprechende Beschlüsse und Entscheidungen sind nun Aufgabe der Gemeindekirchenräte.

☞ Die „Rahmenrichtlinie für das Ehrenamt in der EKM“ ist zu finden in der Arbeitshilfe Ehrenamt auf Seite 110/111 oder unter [www.kirchenrecht-ekm.de](http://www.kirchenrecht-ekm.de) unter der Nr. 370 ☞

## THEMEN

.....

### ZWISCHEN LEITEN UND DIENEN – ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS VON EHRENAMTLICHKEIT IM GEMEINDEKIRCHENRAT

Das Amt einer/s Kirchenältesten ist ein Ehrenamt – so steht es im Gemeindekirchenratsgesetz. Selbst ehrenamtlich tätig, sollen Kirchenälteste Verantwortung für das ehrenamtliche Engagement in ihrer Kirchengemeinde übernehmen. Wie kann das gehen? Es geht um die Balance zwischen **Leiten und Dienen**. Sie zu finden, ist ein wichtiges Thema der Gemeindekirchenratsarbeit.

Häufig sind Kirchenälteste besonders engagierte Gemeindeglieder. Oft sind sie neben der Arbeit im Gemeindekirchenrat ehrenamtlich engagiert – weil sie das schon vor ihrer Kandidatur gemacht haben, weil es ihnen Freude macht, sie für andere auch Vorbild sein wollen oder sich manchmal schlicht verpflichtet fühlen.

Als gewählte Vertreter ihrer Gemeinde sollen sie dem Wohl der Gemeinde dienen, indem sie den unterschiedlichen Aktivitäten in der Kirchengemeinde **einen gemeinsamen Rahmen** geben und **den Überblick behalten**. Damit nehmen sie eine koordinierende oder auch anleitende Funktion wahr. Andere Gemeindeglieder einbeziehen entspricht mehr ihrem Auftrag, als ständig selbst Hand anzulegen.

Der Begriff des „Spielertrainers“ kann für die Arbeit im Gemeindekirchenrat befruchtend sein: Diese sehen ihre wesentliche Aufgabe darin, andere so anzuregen, dass sie gut spielen können – sind sich aber auch nicht zu schade, mal selbst zu spielen – als Mitspieler, nicht als Alleinkämpfer.

---

**Die Skizze sagt uns oft mehr als das ausgeführte Kunstwerk,  
weil sie uns zum Mitarbeiter macht.**

Marie von Ebner-Eschenbach

## PERSONALVERANTWORTUNG WAHRNEHMEN

Der Gemeindegemeinderat trägt Verantwortung für alle in der Kirchengemeinde ehrenamtlich und hauptberuflich tätigen Mitarbeitenden.

Um die Personalverantwortung im Gemeindegemeinderat wahrzunehmen, bedarf es einer klaren Aufgabenzuschreibung innerhalb des Gemeindegemeinderates. Folgende Fragen müssen geklärt sein:

- ▶ Wer ist für die Personalführung innerhalb des Gemeindegemeinderates hauptverantwortlich?
- ▶ Nur bei von der Kirchengemeinde angestellten haupt- und nebenamtlich Tätigen: Wer hat die Dienstaufsicht inne?
- ▶ Liegt die Dienstaufsicht/Begleitung der Mitarbeitenden in der Hand einer Person oder bietet es sich an, hier zwischen der disziplinarrechtlichen Seite und der fachlichen Begleitung zu unterscheiden und auch die Verantwortlichkeiten an unterschiedliche Personen zu vergeben?

Die Geschäftsführungsverordnung GKR (GKR-GfV) regelt in § 16 (Führung der laufenden Geschäfte der Kirchengemeinde):

- (1) 1 *Soweit der Gemeindegemeinderat keine andere Regelung im Sinne des Absatzes 2 trifft, führt der Vorsitzende des Gemeindegemeinderates auch die laufenden Geschäfte der Kirchengemeinde. 2 Dazu gehören insbesondere:*  
(...)  
4 *die Führung der Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde angestellten Mitarbeiter*
- (2) 1 *Der Gemeindegemeinderat kann gemäß Artikel 23 Absatz 2 Satz 3 Kirchenverfassung EKM im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden Aufgaben der laufenden Geschäftsführung für die Kirchengemeinde ganz oder teilweise einem Pfarrer der Kirchengemeinde oder einem anderen Mitglied des Gemeindegemeinderates mit dessen Zustimmung übertragen.*  
2 *Der Pfarrer kann die Übertragung nicht ablehnen.*  
3 *Die Übertragung an einen Pfarrer bedarf der Genehmigung des Superintendenten.*

**ACHTUNG:** Der Gemeindegemeinderat hat:

- ▶ keine Dienst- und Fachaufsicht bei den Pastorinnen bzw. Pfarrerinnen und Pfarrern,
- ▶ keine Fachaufsicht bei hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Kirchenkreis angestellt sind.

Die Verantwortlichkeiten des Gemeindegemeinderates gegenüber den verschiedenen Mitarbeitendengruppen sind sehr unterschiedlich.

- ❖ BS 5 – Abl. 7: Übersicht der Personalverantwortung des GKR

## **EHRENAMTLICHE MITARBEIT IN DER GEMEINDE – EIN SCHWERPUNKT DER GEMEINDELEITUNG**

Personalführung und –verantwortung verbindet viele unterschiedliche Aspekte und Perspektiven: Die Sicht der (Anstellungs-)Träger und Verantwortlichen für ehrenamtlich Mitarbeitende – und die Sicht der Mitarbeitenden selbst. Beide haben jeweils ihre Rahmenbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und auch Grenzen. Außerdem verbinden sie mit ihrem Einsatz in der Kirchengemeinde auch eigene Wünsche, Hoffnungen und Erwartungen.

Die „Arbeitshilfe Ehrenamt“ gibt Anregungen für die Weiterentwicklung der Ehrenamtsarbeit, indem sie beide Sichten miteinander ins Gespräch bringt, Informationen und Hintergründe liefert, Tipps und Ideen vermittelt und jeweils die passenden Materialien zu den Themen bereit hält.

Das Schwerpunktthema „Ehrenamtliche Mitarbeit“ kann mit den folgenden Fragen im GKR aufgegriffen werden:

- ▶ Wie ist die Arbeit der Ehrenamtlichen im Gemeindegemeinderat präsent?
- ▶ Ist die Werbung um Mitarbeit und die Begleitung und Förderung ehrenamtlicher Arbeit in der Kirchengemeinde ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt der Gemeindegemeinderatssitzungen?
- ▶ Gibt es für dieses Feld einen konkreten Ansprechpartner innerhalb des Gemeindegemeinderates? Soll dafür ein/e Beauftragte/r benannt oder ein Ausschuss gebildet werden?

❖ BS 1 – Thema: Mit Ausschüssen und Beauftragten Gemeinde entwickeln

👏 Gut ist, wenn unterschiedliche Begleit-, Förder- und Anerkennungsmaßnahmen immer wieder im Blick sind – ein/e für ehrenamtliche Arbeit in der Kirchengemeinde Beauftragte/r könnte dies regelmäßig einbringen und einfordern.

❖ BS 5 – Abl. 1: Maßnahmenkatalog für Überlegungen zum Ehrenamt in Gemeindegemeinderatssitzungen

Die Führung ehrenamtlicher Mitarbeitender hat zwar einen anderen Kontext als die von Hauptamtlichen, sie beinhaltet aber grundsätzlich ähnliche Dimensionen und Aufgaben. Deshalb sind viele Impulse der Arbeitshilfe auch gut für die Zusammenarbeit mit hauptberuflich Mitarbeitenden nutzbar.

---

**Geh' lieber nach Hause und mache ein Netz  
als dass du im Teich nach Fischen tauchst.**

Chinesische Weisheit

# NHALTSÜBERSICHT DER „ARBEITSHILFE EHRENAMT“

## EHRENAMT HAT ZUKUNFT

- ▶ Gaben entfalten mit Perspektive
- ▶ Nur was sich ändert, hat Bestand
- ▶ 10 gute Gründe
- ▶ Wo Sie sich engagieren können
- ▶ Mitarbeiten und Mitgestalten
- ▶ Planung, Orientierung, Gewinnung
- ▶ Investitionen in ein gelingendes Ehrenamt

---

## AM ANFANG GEWINNEN

- ▶ Starten
- ▶ **Investition I**
  - Zur Mitarbeit gewinnen, Lust wecken, konkret anfragen
- ▶ **Investition II**
  - Wie ein kluger Sämann
- ▶ In Kontakt kommen – Passt das zusammen?
- ▶ Einen guten Anfang finden
- ▶ Den Anfang gestalten
- ▶ **Investition III**
  - Klare Verabredungen erhalten die Freude
- ▶ Muster: Ausweis für ehrenamtliche Tätigkeit

---

## IM MITEINANDER GESTALTEN

- ▶ Gemeinsamer Dienst
  - aus unterschiedlichen Perspektiven
- ▶ Ehrenamtliche begleiten und beraten
- ▶ Ehrenamt vertreten und vernetzen
- ▶ Zusammenarbeit gestalten – Verantwortung teilen
- ▶ Modelle der Zusammenarbeit
- ▶ Den Informationsfluss organisieren
- ▶ Miteinander im Gespräch sein
- ▶ **Investition IV**
  - Miteinander reden ist Silber, Schweigen kann Gift sein
- ▶ Konflikte bearbeiten
- ▶ Im Ehrenamt qualifizieren
- ▶ Ehrenamt anerkennen und würdigen

---

## BEIM ABSCHIED INNEHALTEN

- ▶ Die Zeichen der Zeit sehen
- ▶ **Investition V**
  - Wer wieder aufhören darf, fängt leichter an



- ▶ Wissen weitergeben
- ▶ Rückblicken und Abschied nehmen
- ▶ **Investition VI**
  - Den Abschied gestalten –  
damit das Loslassen gelingt

---

#### **WAS IN DER PRAXIS HilFT**

- ▶ Stellenbeschreibung oder Ausschreibung
- ▶ Aufgabenbeschreibung
- ▶ Vorbereitung des Erstgespräches
- ▶ Checkliste für das Gespräch mit Interessierten
- ▶ Muster: Vereinbarung
- ▶ Datenschutz und Schweigepflicht
- ▶ Versicherungsschutz
- ▶ Führungszeugnisse
- ▶ Aufsichtspflicht
- ▶ Auslagenersatz
- ▶ Steuerfreie Pauschalen für Ehrenamtliche
- ▶ Nachweis für ehrenamtliche Arbeit
- ▶ Kompetenznachweis  
für ehrenamtliches Engagement
- ▶ Wissen sinnvoll weitergeben
- ▶ Ideenbörse zur Einführung
- ▶ Liturgische Bausteine zur Einführung
- ▶ Liturgische Bausteine zur Verabschiedung
- ▶ Übersicht über online verfügbare Materialien

---

#### **RECHTLICHE GRUNDLAGEN**

- ▶ Ehrenamt in der Verfassung der EKM
- ▶ Rahmenrichtlinie Ehrenamt

---

#### **ANSPRECHPARTNER UND KONTAKTADRESSEN**

- ▶ Qualifizierungs- und Beratungsangebote  
für Ehrenamtliche
- ▶ Träger von Fortbildungsangeboten
- ▶ Materialien: Verleih, Verkauf, Fachberatung
- ▶ Kontaktstellen  
für ehrenamtliches Engagement
- ▶ Informationen Diakonie und EKM
- ▶ Tagungs- und Freizeithäuser
- ▶ Quellenangaben und Dank


Die „Arbeitshilfe Ehrenamt“ kann beim Gemeindedienst bestellt werden.  
Sie kostet 4,80 € (zuzügl. Versand).  
Die Bestelladresse finden Sie auf dem hinteren Umschlag der Broschüre.

## ÜBERBLICK ÜBER DIE MITARBEITENDENSITUATION IN DER KIRCHENGEMEINDE

Um Personalführung verantwortlich zu gestalten, muss der Gemeindekirchenrat wissen, wer in der Gemeinde in welchem Aufgabengebiet arbeitet. Deshalb empfiehlt es sich, eine Übersicht zu erstellen und diese regelmäßig zu aktualisieren. Das kann in zweierlei Weise geschehen:

- a) Man kann entweder alle Mitarbeitenden erfassen und jeweils festhalten, welche Aufgaben sie in der Kirchengemeinde wahrnehmen.
  - ▶ So wird niemand vergessen.
  - ▶ Es wird ganz schnell deutlich, bei wem zu viele Aufgaben auf dem Tisch liegen und wer vielleicht deshalb dringend Entlastung benötigt.
- b) Man kann auch umgekehrt vorgehen. Man notiert alle zu erledigenden Aufgaben und fügt die entsprechenden Verantwortlichen hinzu.
  - ▶ Es wird sich schnell herausstellen, welche Arbeitsbereiche gut mit Mitarbeitenden besetzt sind.
  - ▶ Es wird auch deutlich, für welchen Arbeitsbereich sich eigentlich niemand so richtig verantwortlich fühlt.
  - ▶ Und es lässt sich klären, wo es Missverständnisse gibt – weil jeder glaubt, der jeweils andere hätte dafür die Verantwortung übernommen.

58

 Es empfiehlt sich, diese Listen im Gemeindekirchenrat gemeinsam zusammenzustellen. Denn oftmals nehmen die Mitglieder eines Gemeindekirchenrates (das trifft nicht nur auf große Gemeindekirchenräte zu) unterschiedliche Ausschnitte des kirchengemeindlichen Lebens wahr – hier kann das gemeinsame Zusammentragen jedem helfen, die Kirchengemeinde als Ganzes zu sehen.

❖ BS 5 – Abl. 3:

Wer ist wofür zuständig? Die gemeinsame Klärung

❖ BS 5 – Abl. 2:

Erfassungsbogen „Wer arbeitet in unserer Kirchengemeinde mit?“

❖ BS 5 – Abl. 4:

Erfassungsbogen „Wer ist wofür in der Kirchengemeinde zuständig?“

## FÜR EIN GUTES „BETRIEBSKLIMA“ SORGEN

Ein gutes „Betriebsklima“ ist wichtig, wenn Menschen gern ihre Aufgaben in der Kirchengemeinde wahrnehmen sollen. Eine Übersicht, an welchen Stellen die Mitarbeitenden zufrieden sind und wo das eine oder andere verbessert werden sollte, kann man zum Beispiel durch eine Befragung aller Mitarbeitenden erhalten.

❖ BS 5 – Abl. 5: Das Arbeitsklima in der Kirchengemeinde – eine Befragung unter den Mitarbeitenden

## DAS LEITENDE EHRENAMT FÖRDERN

Menschen, die bereit und in der Lage sind Verantwortung für eine Gruppe, für eine Veranstaltung oder einen Arbeitsbereich zu übernehmen, sind in der Regel schwer zu finden. Meist gehört zu dieser Verantwortung auch, dass mit anderen ehrenamtlich Engagierten zusammen gearbeitet werden soll oder andere Beteiligte eingebunden werden müssen.

Trotzdem sind diese leitenden Ehrenamtlichen unverzichtbar – gerade, wenn es um größere Projekte oder Aktivitäten geht oder die Arbeit über längere Zeiträume und ohne hauptamtliche Unterstützung organisiert werden muss. (z.B. Kindergottesdienstkreis).

Ganz unterschiedliche Hindernisse können eine Rolle spielen, die eine Verantwortungsübernahme dennoch nahe legen. Einige davon kann der Gemeindecirchenrat aktiv gestalten durch:

- ▶ Klärungen (Auftrag, Mitwirkende, Aufgaben gegenüber anderen Ehrenamtlichen, Notfallregelung usw.),
- ▶ eine gute „Ausstattung“ (Information, Einbindung, Rahmenbedingungen) und
- ▶ eine verlässliche Begleitung und gute Personalführung der leitenden Ehrenamtlichen.

Zu einer guten Personalführung gehört, das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Das ist für beide Seiten wichtig, schafft Klarheit über den Stand der Dinge und die Perspektiven und hat für die Entwicklung der Gemeindecarbeit enorme Bedeutung – vor allem da, wo jemand die Leitung von Projekten, Gruppen und Kreisen inne hat oder für Verwaltung, Bau oder Finanzen Hauptverantwortung trägt.

Führen sollte diese Gespräche derjenige, der im Gemeindecirchenrat die jeweilige Personalverantwortung (für Haupt- und/oder Ehrenamtliche) übernommen hat (siehe oben). Er oder sie sollte einen Gesprächsleitfaden erstellen, der dem/der Mitarbeitenden im Vorfeld des Gesprächs zur Verfügung gestellt wird, damit diese/r sich auf die Themen und Fragen vorbereiten kann.

❖ BS 5 – Abl.6: Hinweise für das Führen von Mitarbeitergesprächen

👉 Arbeitshilfe Ehrenamt – S. 31ff 👉

---

**Werte sind wie Fingerabdrücke. Keiner hat dieselben, aber Du hinterlässt sie bei allem, was Du tust.**

Elvis Presley



## Projekte planen und durchführen

### THEMEN

<b>DAMIT NICHTS SCHIEF GEHT</b> .....	62
<b>DEN AUFTRAG KLÄREN</b> .....	63
<b>DIE PROJEKTGRUPPE BERUFEN</b> .....	65
<b>IN DIE PLANUNGSARBEIT STARTEN</b> .....	66
<b>DIE ERGEBNISSE PRÄSENTIEREN – DIE ENTSCHEIDUNG TREFFEN</b> .....	68
<b>DAS PROJEKT DURCHFÜHREN</b> .....	69
<b>DAS PROJEKT AUSWERTEN UND ABSCHLIESSEN</b> .....	70

### ARBEITSBLÄTTER IM INTERNET (PDF-DOKUMENT)

Abl. 1: Gedankenblitze sammeln

Abl. 2: Das stumme Gespräch

Abl. 3: Eine Gedankenlandkarte legen

Abl. 4: Prioritätensetzung mit Hilfe einer Pyramide

Abl. 5: Planungstabelle

---

**Jede Vision beginnt mit der gedanklichen Reise.  
Jeder Erfolg mit der praktischen Umsetzung.**

Quelle unbekannt

## ZUM UMGANG MIT DEM MATERIAL

.....

Eine wichtige Voraussetzung für alle Arbeit in der Kirchengemeinde ist eine gemeinsame und ausreichend langfristige Planung. Die Jahresplanung von Veranstaltungen ist in vielen Gemeindekirchenräten bereits Gewohnheit. Um wichtige aber nicht termingebundene Themen der Gemeindeentwicklung im Laufe einer Legislatur nicht aus den Augen zu verlieren, werden klare Ziele und projektartige Vorhaben immer wichtiger. Sie helfen, Schritt für Schritt mit den Veränderungen in Altersstruktur, Einwohnersituation oder welchem Thema auch immer umzugehen. Sie entsprechen auch dem Bedürfnis vieler Gemeindeglieder nach überschaubarem Einsatz und Engagement auf Zeit oder für bestimmte Themen. Damit die beschlossenen Vorhaben oder vereinbarten Ziele erfolgreich umgesetzt werden können, bedarf es unterschiedlicher Aktivitäten und Initiativen. In diesem Baustein finden Sie Instrumentarien, Tipps und Hinweise rund um die Themen „Projektplanung und Projektdurchführung“. Auch die Umsetzung in einzelnen „Etappen“ – die Durchführung von Teil-Projekten – kann auf dem Weg zu einem großen Ziel wichtig sein.

## GRUNDSÄTZLICHES

.....

### Was sind Projekte?

- ▶ Projekte sind Vorhaben, die erhebliche Kräfte (Personal, Finanzen, Zeit) fordern.
- ▶ Sie sind „Mittel und Wege“, um Teil- oder Gesamtziele zu erreichen.
- ▶ Projekte haben einen Anfang und einen Schluss.
- ▶ Es braucht eine Projektbeschreibung – das heißt es braucht einen Plan
  - für die einzelnen Schritte, die innerhalb des Projektes zu gehen sind,
  - für die Personen, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen,
  - für die Ressourcen, die für die Durchführung benötigt werden.

### Beispiele für Projekte aus dem Gemeindealltag:

- ▶ Aufbau einer Partnerschaftsbeziehung mit einer Kirchengemeinde in ...
- ▶ Aufbau eines Kindergartens,
- ▶ Gestaltung der Zusammenarbeit mit kommunalen u.a. Trägern, Vereinen oder anderen Kooperationspartnern,
- ▶ Angebote für konkrete Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Senioren, usw.) oder Anlässe (Kirchen- oder Lokaljubiläum, Einweihung, usw.)
- ▶ Gottesdienstprojekt
- ▶ Glaubenskurs
- ▶ Gemeindefest

## THEMEN

.....

### **DAMIT NICHTS SCHIEF GEHT**

Projekte können in besonderer Weise die vom Gemeindegemeinderat angestrebten Ziele in der Weiterentwicklung einer Kirchengemeinde unterstützen und fördern. Aber Projekte binden auch für eine bestimmte Zeit erhebliche Kräfte. Die Kapazitäten eines Gemeindegemeinderates sind in der Regel durch Routineaufgaben gut ausgelastet. Die Begleitung einer Projektgruppe durch (die) Mitglieder des Gemeindegemeinderates kommt als zusätzliche Aufgaben in jedem Fall auf den Gemeindegemeinderat zu. Für weitere Kräfte bindende Aufgaben bleibt deshalb oft keine Zeit übrig. Wenn im Gemeindegemeinderat dennoch versucht wird, Projekte einfach nebenher mitzuerledigen, kann es schnell zu Überforderungen kommen.

**Die Gefahr, Projekte trotzdem selbst in Angriff zu nehmen ist besonders groß, weil der Gemeindegemeinderat einen „Vorlauf“ gegenüber anderen Gemeindegemeindgliedern hat. Er entsteht durch:**

- ▶ die Auseinandersetzung mit dem Thema,
- ▶ die Hintergrundkenntnisse,
- ▶ das ohnehin hohe Engagement der Mitglieder,
- ▶ die Begeisterung für „ein reizvolles Ziel“, „einen längst fälligen Schritt“ oder „die einmalige Gelegenheit“
- ▶ schlicht die Einsicht in die Notwendigkeit

Sicher spielt auch manchmal die Lust an der aktiven Gestaltung des Gemeindegemeindelebens (als eine wesentliche Motivation zur Mitarbeit im GKR) eine Rolle.

**Das „Nebenher-Erledigen“ oder „Selbst-machen“ hat aber erhebliche Nachteile:**

- ▶ Jedes Projekt bietet die Chance, bisher unentdeckte Begabungen fruchtbar zu machen oder bisher nicht in Erscheinung getretene Menschen mit ihrem Engagement für die Kirchengemeinde zu gewinnen. Diese Chance wird vertan, wenn der GKR selbst das Projekt in die Hand nimmt (oder nur die Schon-Aktiven zur Mitwirkung angefragt sind).
- ▶ Nach der Verständigung auf die Projektidee im GKR ist im Startstadium eines Projektes zusätzlich Zeit für die Werbung und Motivation weiterer Menschen zur Mitarbeit am Projekt nötig. Diese Phase in der Projektentwicklung ist immer auch eine Zeit der Klärung, Vertiefung, Weiterentwicklung oder Korrektur der Projektidee. Entfällt sie (weil der GKR selbst das Projekt durchführt), sinken die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung oder die „Nacharbeiten“ an der Idee müssen unter Umständen später mühevoll nachgeholt werden.

- ▶ Gemeindegliedern oder auch Menschen aus dem Umfeld der Kirchengemeinde fehlt der „Vorlauf“, den die anderen Akteure der Gruppe schon haben. Das signalisiert (unausgesprochen): „Die wissen alle so viel. Hier kann ich nichts beitragen.“ Oder: „Die wissen so genau, was sie wollen. Für meine Ideen (mich) ist hier kein Platz.“ bzw. „Die suchen nur jemanden, der es für sie macht.“ Das kann die Mitarbeit erschweren oder unmöglich machen.
- ▶ Wenn die Suche nach zusätzlichen Mitwirkenden außerhalb des GKR beginnt, ist die Projektidee schon so „festgezurrt“, dass sie wenig oder keine Änderungen mehr verträgt. An einem bestimmten Thema und Projekt interessierte Gemeindeglieder erfahren erst nach der Konzeptions- und Startphase von der inhaltlichen Ausgestaltung des Projektes. Ihre Erfahrungen und (Fach-)Kenntnisse wirken dann meist wie Störungen, nicht aber wie wichtige „Beiträge“ zum Gelingen.
- ▶ Projekte, die wirksam sein wollen, müssen zügig geplant und mit Schwung/Energie umgesetzt werden, damit
  - der wahrgenommene Bedarf, aus dem die Idee zu einem bestimmten Projekt entsteht, auch möglichst zeitnah erfüllt wird,
  - die oft hohe Anfangsmotivation nicht verloren geht, weil sich durch andere dringende Notwendigkeiten die Umsetzung verzögert, verschiebt oder sich das Projekt verschleppt bis die Kraftlosigkeit alle Lust verbraucht hat.

Deshalb ist es sinnvoll, Projekte wirklich auch als Projekte zu planen, eine Projektgruppe zu bilden, ihr eine Zielbestimmung oder einen klar formulierten Auftrag zu geben, die wechselseitige Information zu vereinbaren und sie dann arbeiten zu lassen. Das

- ▶ ermöglicht eine zeitnahe Umsetzung,
- ▶ sichert die Erfolgsaussichten ab,
- ▶ erschließt neue Begabungen, Kreativität und vergrößert die tragende „Engagementbasis“ einer Kirchengemeinde,
- ▶ hilft zum klugen Einsatz von Ressourcen und Kapazitäten bei allen Beteiligten.

## **DEN AUFTRAG KLÄREN**

Der Gemeindegliederkirchenrat/die Kirchengemeinde hat die Ziele bzw. die Perspektiven für die nächsten Jahre betrachtet und sich darüber verständigt, welchen Kurs „das Schiff das sich Gemeinde nennt“ einschlagen soll. Ein bestimmtes Projekt, das für die Umsetzung des Gesamtziels besonders hilfreich erscheint, soll herausgearbeitet werden. Fragen wie:

- ▶ Was haben wir schon?
- ▶ Was muss sich ändern?

- ▶ Was müssen wir neu gestalten?
- ▶ Was können wir nicht weiterführen?

Diese Fragen werden die Findung des konkreten Projektes begleiten.

📁 Wenn eine Anzahl von unterschiedlichen Projektideen/Projektvorschlägen auf dem Tisch liegen, ist es notwendig, Prioritäten zu setzen. Wie man dabei methodisch vorgehen kann zeigt:

❖ BS 6 – Abl. 4: Prioritätensetzung mit Hilfe einer Pyramide

Der Gemeindekirchenrat einigt sich auf ein konkretes Projekt, welches er in Angriff nehmen möchte. Er klärt dabei folgende Fragen:

- ▶ Welchem Zweck dient das Projekt bzw. welches Ziel verfolgt es?
- ▶ Welche Entwicklung/Veränderung oder welchen Punkt eines Gesamtzieles bzw. der Gemeindekonzeption nimmt das Projekt auf?

**Achtung:** Damit ist die Projektidee benannt, aber noch nicht die Umsetzung des Projektes beschlossen! Denn vor dem Projektstart muss innerhalb der Planungsphase u.a. genau geprüft werden:

- ▶ Welche Rahmenbedingungen benötigt das von uns anvisierte Projekt?
- ▶ Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- ▶ Wer sollte sich am Projekt beteiligen (Betroffene, Engagierte und Zielgruppe) und welche Fachkenntnisse, Beratung, Begabungen, Eigenschaften von Mitwirkenden sind nötig?
- ▶ Welche Zeitschiene ist realistisch, bzw. in welchem Zeitraum kann das Projekt umgesetzt werden?
- ▶ Was muss sonst für die Umsetzung des Projektes im Vorfeld geklärt werden?

Erst wenn alle Fakten auf dem Tisch liegen, kann der Gemeindekirchenrat eine fundierte Entscheidung treffen. Es kann durchaus sein, dass die Vorlage des konkreten Projektplanes dazu führt, das Projekt zu verschieben, inhaltlich anders auszurichten oder ganz fallen zu lassen. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass der Gemeindekirchenrat mit einer frühzeitigen „Korrektur“ verhindert, dass viel Kraft, Zeit und Geld in ein Projekt geht, dem wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung fehlen.

Der Gemeindekirchenrat beschließt, eine Gruppe mit der Projektplanung zu beauftragen (das kann eine Gruppe sein, die für dieses Projekt neu entsteht oder eine Gruppe/ein Kreis, die/der sich in der Kirchengemeinde mit dem Projektthema schon länger beschäftigt – es kann aber auch ein Ausschuss des Gemeindekirchenrates sein). Mit der Beauftragung muss der Gemeindekirchenrat das Ziel des Projektes und die Aufgaben der Projektgruppe deutlich beschreiben: Die Projektgruppe soll – z.B.:



- ▶ das Projekt inhaltlich, strukturell, finanziell planen
- ▶ in die Planungen und Bearbeitung folgende Personen einbeziehen .... und gezielt auf bisher Unbeteiligte zugehen
- ▶ soll den Auftraggeber auf dem „Laufenden“ halten – durch ... (Zwischenberichte, in die Diskussion von Umsetzungsvarianten mit Vor- und Nachteilen einbeziehen usw.)
- ▶ koordinierend tätig sein – z.B.: alle Aufgaben im Blick haben, sie aber auf viele Schultern verteilen / für die Klärung verschiedener Aspekte Fachleute hinzuziehen / ...
- ▶ neben der Durchführung des Projektes auch die Nacharbeit und Auswertung mit verantworten
- ▶ das Projekt öffentlich kommunizieren
- ▶ die Evaluation/ Auswertung des Projektes bereits in der Erarbeitungsphase vorbereiten,
- ▶ u.a.m.

Der Gemeindegkirchenrat setzt einen Termin für den Abschluss der Planungsphase und die Vorstellung des Projektplans.

## **DIE PROJEKTGRUPPE BERUFEN**

Mit der Berufung der Projektgruppe werden wichtige Weichen gestellt. Es wird bei jedem Projekt entscheidend sein, ob es gelingt, ein gutes Team zusammenzustellen und für diese konkrete Aufgabe zu motivieren. Auf Folgendes sollte bei der Zusammensetzung der Projektgruppe besonders geachtet werden:

- ▶ Betroffene zu Beteiligten machen
- ▶ Andersdenkende zur Mitarbeit einladen
- ▶ unterschiedlich kompetente Menschen für die Mitarbeit gewinnen
- ▶ „unverbrauchte“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden
- ▶ Personen aus den durch das Projekt betroffenen Gemeindeebenen einbeziehen (Gemeindegkirchenrat, Öffentlichkeitsarbeit, Jugendarbeit usw.)
- ▶ von Anfang an, „reinen Wein einschenken“: wer um Mitarbeit gefragt wird, erfährt die Ziele des Projekts, die Gründe, warum er/sie gefragt wird, welche Chancen im Projekt und in der Mitarbeit liegen, aber auch den erforderlichen Aufwand

### **Für die gemeinsame Arbeit sollte gleich zu Beginn geklärt werden:**

- ▶ Wer hat die Leitung der Projektgruppe?
- ▶ Wie gestaltet die Gruppe ihr geistliches Leben?
- ▶ Wie sieht die Arbeitsstruktur aus?


Wie ein gutes Arbeitsteam entstehen kann, worauf in der Zusammenarbeit zu achten ist u.a.m. findet sich in


- ❖ BS 3: Gut zusammen arbeiten

## IN DIE PLANUNGSARBEIT STARTEN

Die Planungsarbeit ist Aufgabe der Projektgruppe, nicht des Gemeindegemeinderates. Trotzdem steht dieser Abschnitt hier in den Bausteinen für die Arbeit im GKR, weil der Start der Projektgruppenarbeit die Begleitung und Anleitung durch den GKR braucht – mindestens solange, bis eine Leitung der Projektgruppe beauftragt und der Projektauftrag fertig formuliert ist.

Der erste Schritt beim Start in die Planungsarbeit ist erste Kontaktaufnahme in der Planungsgruppe. Sie ist mehr als ein Vorgeplänkel und sollte deshalb – auch wenn alle meinen sich zu kennen – die nötige Zeit bekommen. In dieser ersten Runde geht es um das Wissen voneinander: über die Motivation der Einzelnen zur Mitarbeit am Projekt, um hilfreiche Vorerfahrungen und die jeweiligen Erwartungen und Befürchtungen. Interessant kann auch ein Blick auf die Selbsteinschätzung der Einzelnen sein, in welcher Projektphase sie ihre Stärken vermutlich am besten einbringen können.

 Einen methodischen Vorschlag dazu finden Sie in


 BS 3 – Abl. 5:

Stärken und Reibungspunkte erkennen und gezielt nutzen.

66

Danach muss das genaue Ziel des Projektes formuliert werden. Ein Ziel ist mehr als eine Willenserklärung oder eine Wunschvorstellung. Es zeichnet sich dadurch aus, dass es erreichbar ist, ein messbares Ergebnis hat und in der Regel eine Herausforderung darstellt. Man erreicht ein Ziel durch konkret planbare Schritte.

Wenn das Ziel klar ist, gilt es ohne „Schere im Kopf“ Ideen zum Projekt zusammenzutragen.

 Es gibt verschiedene Methoden, die bei der Sammlung von Ideen hilfreich sein können.

 BS 6 – Abl. 1: Gedankenblitze sammeln

 BS 6 – Abl. 2: Das stumme Gespräch

 BS 6 – Abl. 3: Eine Gedankenlandkarte legen

Liegen alle Ideen auf dem Tisch, gilt es diese auszuwerten und die einzelnen Projektschritte zu entwerfen – wie das Projekt umgesetzt werden kann, steht jetzt im Vordergrund:

- ▶ Klären, welche Ideen mehrheitsfähig und realisierbar sind, also zur Grundlage für eine Projektentwicklung werden können?
- ▶ Das Projekt möglichst genau definieren
- ▶ Alle für die Projektdurchführung wichtigen Aspekte zusammentragen
- ▶ Die Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben zerlegen
- ▶ Festlegen, wer koordiniert und den Überblick behält

- ▶ Klären, welche Absprachen in der Projektgruppe und „nach außen“ erforderlich sind
- ▶ Die für die Projektdurchführung nötigen Rahmenbedingungen benennen

<b>FINANZEN UND MITTEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⋮ Welche Summen müssen eingeplant werden?</li> <li>⋮ Welche Arbeitsmittel (von Kopierer- und Computerbenutzung über Bereitstellung von Räumen u.a.m.) werden benötigt?</li> </ul>
<b>PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⋮ Sind hauptamtliche Arbeitszeitanteile wünschenswert oder dringend notwendig? (Sind hauptamtlich Tätige vom Projekt direkt betroffen, sollten sie bei der Erarbeitung beteiligt sein. Wird jemand aus dem Kreis der Hauptamtlichen für die Leitung benötigt oder kann ein/e Ehrenamtliche/r aus dem Gemeindegemeinderat oder aus der Kirchengemeinde die Leitung übernehmen? ( durch Fachkompetenz, Fähigkeiten, Feldkenntnis u.a.m.)</li> <li>⋮ In beiden Fällen muss bedacht werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Benötigt die Projektgruppe bei der Bearbeitung die Unterstützung durch die Gemeindegemeinderat/in?</li> <li>▶ Können alle am Projekt Mitarbeitenden diese Aufgabe zusätzlich erledigen oder müssen sie von anderen Aufgaben freigestellt werden?</li> </ul> </li> </ul>
<b>ZEITRÄUME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⋮ Zu welchem Zeitpunkt sollte das Projekt sinnvollerweise starten, wann sollte es umgesetzt sein, bis zu welchem Zeitpunkt darf es Kräfte binden?</li> </ul>
<b>KOOPERATIONSPARTNER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⋮ Welcher Personenkreis soll über den Gemeindegemeinderat hinaus schon in der Planungsphase einbezogen werden?</li> </ul>

Die Klärungen zu den Ressourcen und Kosten sind mit Absicht an den Schluss gerückt. Oftmals werden zu schnell grundsätzliche Fragen, wichtige Ideen mit den sogenannten „harten“ Fakten erschlagen. Dabei zeigt die Erfahrung: Wenn ein Projektziel wichtig und plausibel ist, finden sich auch die benötigten Finanzen, können Ressourcen aufgetan und Kapazitäten umgeschichtet werden.

Am Ende sollten in einer Planungstabelle alle nötigen Teilaufgaben/Teilschritte festgehalten und mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Zeiträumen usw. versehen werden.

❖ BS 6– Abl.5: Planungstabelle

## DIE ERGEBNISSE PRÄSENTIEREN – DIE ENTSCHEIDUNG TREFFEN

Wenn die Planung abgeschlossen ist, präsentiert die Projektgruppe vor dem Gemeindegemeinderat ihre Ergebnisse (je nach Auftrag den der GKR der Projektgruppe gegeben hat, siehe Abschnitt: Den Auftrag klären).

Bevor die Entscheidung zur Umsetzung des Projektes fällt, sollte der Gemeindegemeinderat die Ergebnisse unter folgenden Gesichtspunkten diskutieren:

### INHALTLICH-KONZEPTIONELLE DEBATTE

### RESSOURCEN-DEBATTE

Welches Ziel hatten wir bei der Auftragserteilung im Blick?

Welche Mittel können wir für das Projekt zur Verfügung stellen?

Finden wir dieses Ziel im Projektplan wieder?

Reichen sie für die Durchführung des Projektes?

Wo hat es sich möglicherweise verändert?

Lassen sich weitere Mittel beschaffen/erschließen?

Stimmt die Richtung des Projektes – passt das Projekt, so wie es die Projektgruppe geplant hat, noch zu unserer Gesamtkonzeption?

68

An die Ressourcendebatte kann sich so eine Prioritätendebatte anschließen – wenn die benötigten Ressourcen und Kapazitäten in anderen Arbeitsfeldern und Projekten gebunden sind:

#### **Was ist vorrangig?**

Welche anderen Arbeitsgebiete/Aufgaben lassen sich zugunsten des Projektes beenden oder abbrechen?

Oder: Lässt sich das geplante Projekt ohne Schaden noch aufschieben?

Oder: Übersteigt das geplante Projekt unsere Möglichkeiten und kann deshalb nicht durchgeführt werden?

---

**Erfahrung ist nicht das, was einem zustößt.**

**Erfahrung ist das, was man aus dem macht, was einem zustößt.**

Aldous Huxley

## DAS PROJEKT DURCHFÜHREN

Zwei Punkte sind bei der Durchführung eines Projektes von entscheidender Bedeutung: Kontrollieren und Steuern.

Das wird aber nur gelingen, wenn regelmäßige Mitschriften von den Treffen der Projektgruppe für alle zugänglich und nachlesbar die getroffenen Verabredungen „wach halten“ (Ergebnis-Protokolle mit Terminen und benannten Verantwortlichen für die jeweilige Umsetzung, Themenspeicher für noch ausstehende Aufgaben, Berichte über bereits Erledigtes).

Der Projektverlauf sollte vom Gemeindegkirchenrat gut begleitet, mindestens aber kontrolliert werden. Folgendes sollte dabei im Blick sein:

<b>TERMINE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden die Termine, die geplant bzw. vereinbart</li> <li>• waren, eingehalten?</li> <li>• Wenn das nicht der Fall ist – was ist die Ursache</li> <li>• für die Abweichung?</li> <li>• Wie ist mit der Verzögerung umzugehen?</li> </ul>
<b>KOSTEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wann entstehen welche Kosten?</li> <li>• Wo weichen die Kosten vom Plan ab?</li> <li>• Was bedeutet es für den Projektverlauf, wenn Kosten</li> <li>• zu einem bestimmten Zeitpunkt höher sind als sie</li> <li>• bis dahin geplant waren?</li> </ul>
<b>ERGEBNISSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das, was in den einzelnen Projektschritten erreicht</li> <li>• werden sollte, erreicht worden?</li> <li>• Verändert sich durch das Erreichte auch die Ausgangs-</li> <li>• lage entsprechend? (Ist das Ziel noch aktuell?)</li> </ul>

Die regelmäßige Begleitung und Kontrolle des Projektverlaufs macht es möglich immer wieder steuernd in den Projektverlauf einzugreifen: Vielleicht kann verlorene Zeit durch eine Neuverteilung der Arbeitsaufgaben aufgeholt werden, zu hohe Kosten durch einen geänderten Finanzplan für den weiteren Projektverlauf ausgeglichen oder weitere Fachkompetenz bzw. zusätzliche Mitwirkende einbezogen werden

## **DAS PROJEKT AUSWERTEN UND ABSCHLIESSEN**

Um von den guten, aber auch schwierigen Erfahrungen eines Projektes langfristig und nachhaltig zu profitieren, sollte man sich am Schluss genügend Zeit für eine Auswertung des Projektes nehmen. Ob ein Projekt erfolgreich war oder die Situation unverändert geblieben ist, lässt sich aber nur dann genau sagen, wenn auch der „Anfangsbestand“ vor Projektbeginn erhoben worden ist.

- ▶ Wurden die gesteckten Ziele erreicht?
- ▶ Was hat sich durch das Projekt verändert?
- ▶ Was war förderlich, was war hinderlich?
- ▶ Welche Nachfolgearbeiten stehen an?

Am Ende eines Projektes sollte der Auftraggeber (hier der Gemeindegemeinderat) eine angemessene Form des Dankes für die Mitglieder der Projektgruppe finden und deren Arbeit auch öffentlich würdigen.

---





**Lasset uns das Bekenntnis der Hoffnung festhalten ohne Wanken,  
denn treu ist der, welcher die Verheißung gegeben hat!**

Brief an die Hebräer 4,14

## ZEICHENERKLÄRUNG

.....

Neben den thematischen Inhalten finden Sie verschiedene Tipps und Hinweise – die unterschiedlichen Symbole sollen Ihnen hierbei die Orientierung erleichtern.

-  dies kennzeichnet Hinweise zu einer möglichen methodischen Aufbereitung.
-  BS (Baustein) ... – Abl. (Arbeitsblatt) ... signalisiert, dass Sie unter [www.gemeindedienst-ekm.de/gkr/bausteine/](http://www.gemeindedienst-ekm.de/gkr/bausteine/) dazu ein ausführliches Arbeitsblatt finden.
-  verweist auf weiterführendes Material und wo Sie die entsprechenden Materialien gedruckt oder im Internet finden. 

### Impressum:

Ausgabe zur Gemeindekirchenratswahl 2013  
als Neubearbeitung der Vorlage von Pfarrerin Bettina Naumann (2008)  
Herausgeber: Evangelische Kirche in Mitteldeutschland  
Verantwortlich: Pfarrerin Claudia Neumann,  
Gemeindedienst der EKM in Zusammenarbeit  
mit Dezernat Gemeinde (OKonsR A. Haerter)  
Druck: Druckhaus Gera GmbH

↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔  
EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM  
↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔  
EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM  
↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔  
EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM  
↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔  
EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM  
↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔  
EKM ↔ EKM ↔ EKM ↔ EKM



EVANGELISCHE KIRCHE  
IN MITTELDEUTSCHLAND

Gemeindedienst der EKM  
Zinzendorfplatz 3 „Alte Apotheke“ | 99192 Neudietendorf  
Telefon (03 62 02) 77 17 90  
gemeindedienst@ekmd.de | [www.gemeindedienst-ekm.de](http://www.gemeindedienst-ekm.de)