

DIEN-FORUM

Habt acht auf euch als Leitungskreis

A. Theaterszene aus einer Leitungskreissitzung

(inszeniert mit Seminaristen – Klaus Efeu)

Alle Personen haben Schilder um, die ihr Amt klarstellen:

Gemeindeleiter

Hauskreisleiter

Kassier

Jugendleiter

Gerda

Seniorenvertreter

Gemeindeleiter: Wir sollten beginnen. Wir wollten pünktlich um 19.30 Uhr beginnen. Jetzt ist es schon wieder 19.55 Uhr.

Hauskreisleiter: *Der Hauskreisleiter platzt rein.*
Guten Abend! Sorry, dass ich jetzt erst komme... Bevor wir weiter machen, gleich der Hinweis, dass ich noch was zum letzten Programm anzumerken habe. Ich habe mir zuhause nochmals Gedanken gemacht...

Kassier: Sag doch gleich, dass du es deiner Frau erzählt hast und sie wieder eine andere Meinung hat...

Hauskreisleiter: Sei froh, dass ich gläubig bin, sonst würde ich jetzt ausfällig.

Gerda: Bitte nicht streiten. Ich verkrafte das nicht mehr nach meinem Schwächeanfall. Der Doktor sagt, ich sei burnout gefährdet.

Gemeindeleiter: Wir sollten jetzt beginnen. Ich will die Losung lesen...
„Siehe wie fein uns lieblich ist es, wenn Brüder einträchtig beieinander wohnen.“ Das schenke Gott uns allen. Amen.

Hauskreisleiter: Ich möchte noch einen Antrag stellen: Wir sollten mehr miteinander essen in der Gemeinde...

Gerda: Jetzt lass doch bitte mal den Gemeindeleiter reden.

Gemeindeleiter: Danke! Hat noch jemand einen Antrag?
Gut, dann kommen wir zum Punkt 1 auf der Tagesordnung. Finanzen.

Kassier: Wir hatten Stand 30.09.09 45.677 Euro an Ausgaben. Dem stehen 36.245 Euro an Einnahmen gegenüber. Ergibt ein Defizit von 9.432 Euro.
Wir haben das Defizit durch unsere Ersparnisse ausgleichen können.
So
langsam wird es aber eng.

- Jugendleiter: Der Jugendkreis hat beschlossen, dass wir der Gemeinde monatlich 100 Euro spenden. Wir wollten aber dann auch noch fragen, ob uns die Gemeinde eine neue Musikanlage finanziert. Super Preis – mit 4000 Euro wären wir dabei – ein echtes Schnäppchen.
- Gerda: Ich bin dafür, weil mir die Jugend am Herzen liegt.
Kassier: Ich bin dagegen, weil mir die Kasse im Magen liegt.
- Gemeindeleiter: Stimmen wir ab. Wer ist dafür, dass die Jugend eine neue Musikanlage bekommt?
- Abstimmung: 4:2*
- Zur Schriftführerin:*
Schreibe einfach: Nahezu einmütig wurde dem Antrag zugestimmt. Kommen wir nun zum nächsten Punkt...
- Hauskreisleiter: Mich beschäftigt ein Thema, über das wir schon einige Zeit im Hauskreis reden... wir müssen mehr kommunikativer werden und lernen mit anderen zu reden, vor allem über den Glauben...
- Gerda: Du musst mal lernen, dass man nicht ständig neue Themen in eine Sitzung einwirft.
- Hauskreisleiter: Du bist anscheinend nicht nur burnout gefährdet, sondern auch sehr angriffslustig. Schwester, nimm dich in acht...
- Kassier: Erwin, sag doch endlich mal ein Machtwort als Gemeindeleiter
- Gemeindeleiter: Also, wir machen weiter.
Von der Verbandsleitung kam die Anregung, dass Leitungskreise mindestens einmal im Jahr eine Klausur machen sollen – optimal wäre es an einem Ort, wo man über Nacht bleibt und viel Zeit füreinander hat.
- Kassier: Das kostet zu viel Geld. Wenn, dann bleiben wir in unseren Räumen und machen es samstags, am besten von 9 – 12 Uhr, damit wir kein Essen einplanen müssen.
- Jugendleiter: Ich fände Essen super.
- Gemeindeleiter: Wir könnten ins Kloster fahren, um zur Ruhe zu kommen und dort einiges durchzudenken.
- Hauskreisleiter: Wir sind doch nicht katholisch.
- Seniorenvertreter: Klausur und all die Dinge gab es früher nicht. Es wäre undenkbar gewesen
ins Kloster zu gehen. Wir sollten persönlich mehr Stille haben, dann strahlt das auch auf andere aus. Ich mache jeden Tag meine persönliche Stille Zeit.
- Hauskreisleiter: Du bist auch im Leitungskreis recht still...

- Gemeindeleiter: Bitte keine persönlichen Angriffe... Was müsste inhaltlich bei der Klausur drankommen?
- Jugendleiter: Mir wäre es wichtig, dass wir bei der Klausur darüber reden, was wir in den Leitungskreisen als geistlichen Impuls machen könnten. Vielleicht können wir gemeinsam ein Buch lesen und darüber reden.
- Kassier: Wir sollten darüber nachdenken, wie wir die Spendenfreudigkeit erhöhen könnten.
- Hauskreisleiter: Da muss ich erst noch mit meinem Hauskreis reden, was die Leute wichtig finden für unsere Klausur.
- Seniorenvertreter: Wir sollten mehr miteinander beten. Vielleicht können wir uns auch mal morgens treffen.
- Handy klingelt*
- Gemeindeleiter: Wir sollen kurz rauskommen. Wir brauchen noch ein Foto für die Verbandszeitschrift. Unser Gemeinschaftspastor hat einen Artikel geschrieben über das Miteinander im Leitungskreis.
- Hauskreisleiter: Wo ist der eigentlich heute Abend?
- Gerda: Stimmt, der fehlt ja.
- Gemeindeleiter: Er wartet draußen, um das Foto zu machen, dann kommt er auch noch zur Sitzung.

B. 13 Thesen zum Achthaben im Leitungskreis

Frage im Blick auf die Theaterszene.

Könnte sich diese Szene im Leitungskreis Ihrer Gemeinde abgespielt haben? Kommen Ihnen solche Szenen bekannt vor?

Der Auftrag des Leitungskreises ist es, „gemeinsam glauben leben“ zu ermöglichen und zu fördern. Wie hilfreich – oder nicht hilfreich – empfinden Sie das Verhalten der Einzelnen Leitungskreismitglieder?

Habt acht auf euch als Leitungskreis (LK)!

Ein LK hat die Aufgabe zu leiten, im Team zu leiten. Das geht aber nur, wenn alle Beteiligten aufeinander acht haben.

Vergleich mit dem Fußball: Wenn in einer Mannschaft jeder nur für sich selbst spielt, wird die Mannschaft nicht gewinnen. Nur wenn es im Team stimmt, stellt sich der Erfolg ein.

Teamwork geht nicht ohne Rücksicht, ohne Regeln und ohne Disziplin.

Habt acht auf euch als Leitungskreis:

1. Deshalb Vorbereitung

Einladung mit Tagesordnung, Themen und Fragestellungen und evtl. Infos, damit die Einzelnen sich vorbereiten können. Es muss bei der Sitzung klar sein, welche Punkte nur informativen Charakter haben, welche Punkte beraten werden und bei welchen eine Entscheidung getroffen werden muss.

Der Leiter des LKs oder ein beauftragter MA sollte mindestens 15 Minuten vorher da sein, um z.B. die Tische zu richten, die Tagesordnung auszuteilen, die Heizung anzustellen, Getränke und evtl. Knabbereien bereitstellen. Leitungskreismitglieder fühlen sich wohler, wenn sie in vorbereitete Verhältnisse kommen, wenn sie vom Leiter freundlich begrüßt und empfangen werden. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet werden, drückt das Wertschätzung aus. Die empfangene Wertschätzung wird sich positiv auf den Sitzungsverlauf auswirken. Small talk vor der Sitzung dient der Auflockerung der Atmosphäre. Wer sich nicht vorbereitet, achtet nicht auf die anderen. Für LK Mitglieder sollte es selbstverständlich sein, dass sie die Tagesordnung vorher ansehen und bei Punkten, an denen sie etwas beitragen können, evtl. vorab Abklärungen vornehmen. Bsp. Termin Gemeindefest, vorher den eigenen Terminkalender befragen und überlegen, wann es passen würde. Ideen oder Beiträge überlegen. Wenn alle vorbereitet sind, wird eine Sitzung fruchtbar. Wer unvorbereitet kommt ist unachtsam.

2. Deshalb Pünktlichkeit:

Es ist ein Zeichen der Professionalität, pünktlich zu erscheinen und zu beginnen. Wem es nicht möglich ist, sollte sich möglichst vorher entschuldigen. Unpünktlichkeit ist Unachtsamkeit und kostet den anderen wertvolle Zeit.

Wer zu spät kommt ist nicht der Wichtigste, der gleich etwas anzumerken hätte (vgl. Hauskreisleiter in der Theaterszene). Damit bringt er den Prozess der Beratung völlig durcheinander. Das ist nicht in Ordnung, es schafft Unordnung. Wer zu spät kommt soll sich leise und unauffällig einfügen und versuchen achtsam und aufmerksam sich in das Thema der laufenden Beratung einzuklinken.

3. Deshalb ein achtsamer Beginn

Acht haben auf Gott und acht haben aufeinander. Kurzer Impuls, Andacht, Austausch von Gebetsanliegen und Gebetsgemeinschaft. Damit ist klar, dass auch diese Besprechung einen geistlichen Bezug hat, ja ein geistliches Geschehen ist. Die Gebetsgemeinschaft nimmt den Impuls und die persönlichen Anliegen auf. Damit wird das Geschehen des Tages, des Alltages mit seinen Sorgen und Nöten abgelegt und die Einzelnen stellen sich innerlich auf die Sitzung ein.

Der Beginn sollte nicht zuviel Zeit in Anspruch nehmen, höchstens eine halbe Stunde.

Der Leitungskreis ist kein Hauskreis, sondern ein Arbeitskreis.

Es gibt Leitungskreise, die eine sehr gute, verantwortungsvolle und offene Kultur pflegen, das hilft sehr bei der verantwortlichen Aufgabe der Gemeindeleitung.

4. Deshalb ein strukturierter Sitzungsverlauf

Die Tagesordnung ist der Leitfaden für die Sitzung. Es ist besser, wenn der Zeitrahmen für die Sitzung, evtl. auch für die einzelnen Punkte, geplant ist. Themen, die nicht auf der Tagesordnung stehen, haben grundsätzlich kein Recht auf eine ausführliche Beratung. Sie können als Merkposten notiert werden. Am Ende wird überlegt, wie die einzelnen Themen und Anliegen bewertet werden. Nicht jeder gute Gedanke bedeutet einen Arbeitsauftrag für den Leitungskreis.

Wichtig ist die Gesprächsdisziplin aller Beteiligten, ohne Disziplin und Struktur wird möglicherweise viel geredet ohne dass Ergebnisse erzielt werden.

5. Deshalb Leitung aktiv wahrnehmen

Wer Leitung nicht aktiv wahrnimmt, steht in der Gefahr, alles schleifen zu lassen.

Achthaben gelingt aber nur aktiv, nicht passiv. Es ist eine Illusion zu meinen, alle leiten gemeinsam. Wenn der Leiter nicht definiert ist, entwickelt sich geheime Leitung, die ist in der Regel nicht transparent und führt zu Irritationen. Leitung kann gelernt werden, neben Literatur und Schulungen lernt man es am ehesten in der Praxis. Learning by doing. Ein Leiter kann nach der Sitzung auch um ein Feedback seiner Leitung bitten, dabei lernt er am meisten. Der Leiter des LK prägt das Arbeitsklima und damit die Motivation und den Eifer der LK-Mitglieder.

6. Deshalb Feedback geben lassen

Wir haben in der Ausbildung unserer Hauptamtlichen eine starke Übung im Feedback geben entwickelt. HA sind es mittlerweile gewohnt, ein Feedback zu erbitten oder es ungefragt zu bekommen. Durch Mentoring, Supervision usw. lernen unsere HA mit Kritik umzugehen, sich selbst zu reflektieren und damit ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten zu entwickeln.

Das kann nicht im selben Maß für Ehrenamtliche eingeführt werden. Aber ein qualifiziertes Feedback hilft zur persönlichen Weiterentwicklung. Deshalb sollten Leiter den Mut haben, nicht nur Feedback zu geben, sondern auch für sich selbst zu erbitten.

7. Deshalb auch Acht haben auf die Hauptamtlichen (HA)

7.1 Jedes Leitungskreismitglied trägt eine Mitverantwortung für die angestellten Hauptamtlichen. Ein Leitungskreis kann über die Stellenbeschreibung dem HA einen Raum der Beteiligung, der Entwicklung und der Gestaltung eröffnen, oder ihn einengen und ihm die Freude an seinem Dienst nehmen.

7.2 Ein Leitungskreismitglied sollte keine unachtsame Kritik an dem HA üben. Wenn es im eigenen Leben Schwierigkeiten und Konflikte gibt, ist daran nicht der HA schuld.

Es geschehen hier viel zu viele Übertragungen. Ein HA ist nicht dazu da, alle Erwartungen zu erfüllen, damit wird er überfordert.

7.3 Der Dienst des HA kann von Ehrenamtlichen nicht verstanden werden, weil ihr Dienst und ihre hauptamtliche Existenz mit Ehrenamtlichen nicht vergleichbar ist. Trotzdem muss im Leitungskreis Raum sein, um über den Dienst, über Schwerpunktsetzungen, Gelungenes und Misslungenes des hauptamtlichen Dienstes zu sprechen. Der Leitungskreis ist aber kein Aufsichtsrat. Leitung geschieht im Miteinander.

7.4 Erwartungen an einen HA – Zitate aus Wolfgang Dünnebeil: „Wenn die Herde den Hirten jagt...“ S. 21 – 23.

„In vielen Gemeinden ist der kontaktfreudige, extrovertierte, führungswillige Pastor gefragt. Er muss sich in Situationen und Entwicklungen geschickt einfühlen können und sich entsprechend verhalten. Alle aufgestellten ‚Fettnäpfchen‘ hat er sofort auszumachen und geschickt zu umgehen. Außerdem muss er in einer Zeit fehlender Orientierungsmöglichkeiten seiner Gemeinde klar aufzeigen, ‚wo es lang geht‘. Dabei hat er den von ihm präsentierten Kurs deutlich zu vertreten und selbst einzuschlagen. Also: Pastorale Führungspersönlichkeiten sind gefragt, die nicht eigenwillig und diktatorisch vorgehen, sondern überzeugend den einzuschlagenden Weg markieren. Außerdem muss ein Pastor Zugang zu den unterschiedlichen Generationen in seiner Gemeinde finden: Auf Teenies sollte er verständnisvoll eingehen, die mittlere Generation in ihrem Streben nach Existenzsicherung und beruflichem Erfolg verstehen und für die Alten immer ein tröstliches, aufrichtendes Wort haben. Zu allen in der Gemeinde muss er einen guten Zugang haben, diesen intensiv pflegen und ständig verbessern. . . . Die Liste solcher Erwartungen geht ins Unendliche. Eine Gemeinde muss dies erkennen und respektieren, sonst werden Erwartungen zu einem „antreibenden Element“. Bei immer wieder eingeforderten Erwartungen wird nicht mehr die Freude den Dienst eines Pastors bestimmen. Er wird vielmehr darin verunsichert, ob er nicht allzu viel berechnete Wünsche offen lassen muss.“

8. Deshalb vorbildlicher Umgang miteinander

Wo der LK nicht mit eiserner Faust zusammengehalten wird, sondern von gegenseitiger Achtung und Hingabe der Persönlichkeiten und Gaben, da entsteht eine Freiheit und Motivation, die zwangsläufig den Rest der Gemeinde mit ansteckt. Die Hoffnung der Gemeinde ist keine kalt abgearbeitete Tagesordnung. Die Hoffnung der Gemeinde sind Verantwortungsträger, die authentisch ihr Christsein leben und die einen guten Umgang miteinander pflegen. Dazu gehört, dass keine Grenzen überschritten werden. Weder bei den Kompetenzen noch bei den Emotionen.

In jedem Leitungskreis gibt es unterschiedliche Charaktere. Die Ruhigen und die Engagierten, die Innovativen und die Bewahrenden, die Vorsichtigen und die Organisierenden. Alle tragen gemeinsam zum Gelingen des Auftrags bei.

Wichtig ist: Offenheit nach innen, da kann auch kontrovers diskutiert werden, aber Geschlossenheit nach außen. Es macht sich nicht gut, wenn Leitungskreismitglieder allen erzählen, dass sie den Beschluss eigentlich anders sehen. ...

9. Deshalb im Gremium Aufgaben und Verantwortungsbereiche festlegen

(Jugend, Hauskreise, Gottesdienst, praktischer Dienst, Technik, Medien, Projekte, Musik, Krankenhaussingen, Besuchsdienst, Mitarbeiterbegleitung, Einsetzung von Ältesten usw...)

10. Das „Eigentliche“ tun, die Gemeinde weiden

Dazu gehört der Blick auf die Menschen, die zu uns kommen, der Blick auf die Menschen, die noch nicht zu uns kommen, die theologische Rückbesinnung auf unseren Auftrag, die Arbeit an einem Leitbild für die Gemeinde und eine Menge an praktischen und organisatorischen Abklärungen. Es ist nicht legitim, Organisatorisches als zweitrangig zu betrachten. („Wir machen nur Organisatorisches und kommen nicht zu dem Eigentlichen“), man darf sich aber im Organisatorischen auch nicht verlieren.

Alle Arbeit ist Gottesdienst, auch die Organisation dient zur Ehre Gottes, das merkt man immer erst dann, wenn es nicht funktioniert.

11. Kommunikationsregeln

- 11.1 Im LK nicht alles sagen, was man weiß, sondern nur das, was der Sache dient und was zum Thema passt.
- 11.2 Nicht zu allem etwas sagen, aber auch nicht zu allem schweigen. Wer sich nicht beteiligt steht in der Gefahr, als desinteressiert zu gelten. Außerdem lässt er dann die anderen mit dem zu besprechenden Thema oder Problem alleine. Wer sich nicht beteiligt, übernimmt keine Verantwortung. Der Leiter fühlt sich alleine gelassen.
- 11.3 Kurz und prägnant. Das gilt vor allem für langjährige LK-Mitglieder, denen bei jedem Thema einfällt, wie das vor 15 Jahren schon war,....das wirkt ermüdend und dient eher dem Mitteilungsbedürfnis der Person als dem Team.
- 11.4 Jeder muss sich überlegen, was sein Wortbeitrag mit Einzelnen und mit dem Team als Ganzes macht. Es geht nicht in erster Linie um eine persönliche Gefühlslage, sondern darum, was mit dem eigenen Beitrag ausgelöst wird.
- 11.5 Ich-Botschaften. Falsch: „Viele Leute fanden den letzten Gottesdienst schlecht.“
Besser: „Ich fand, letzten Sonntag hatten wir ein tolles Thema, insgesamt war mir aber der Gottesdienst zu lang.“ Zuerst also etwas positives würdigen, dann die Kritik in Ich-Form. Damit wird Kritik konstruktiv und verstehbar und öffnet dadurch auch die Möglichkeit zur Veränderung. Allgemeine Kritik verursacht

einen unangenehmen Nebel und ist deshalb destruktiv, sie hat eine zerstörerische Wirkung.

- 11.6 Gefühle berücksichtigen, sie können einen wichtigen Hinweis enthalten und sollen deshalb in angemessener Weise zur Sprache gebracht werden.

12. Schwierige Gesprächssituationen bewältigen

- 12.1 Nonverbale Signale beachten (Interesse, Desinteresse, Zustimmung, Fragen, Müdigkeit, Langeweile, etc.)

- 12.2 Blitzlicht (Jeder sagt reihum in zwei bis drei Sätzen seine momentanen Gedanken zum Thema.)

- 12.3 Dilemmas auflösen

Bsp.: Diskussion um Gottesdienstzeit.

Die einen wollen vormittags, wegen den Familien, die anderen abends, wegen der Kirche.

Es scheint nicht möglich zu sein, das Gute zu tun, ohne auch das Böse zu verursachen. Das heißt in unserem Beispiel, den jungen Familien eine Möglichkeit zu geben als ganze Familie in den Gottesdienst der Gemeinschaft zu gehen, damit aber gleichzeitig den Kirchenverbundenen die Möglichkeit zu nehmen, am kirchlichen Gottesdienst teilzunehmen. Rollendilemmata sind im Wesentlichen Zielkonflikte. Die beiden Werthorizonte, Familie auf der einen Seite und Kirche auf der anderen Seite, bieten Stoff für Zwickmühlen und Pattsituationen. Wenn ein Leitungskreis eine Entscheidung zwischen zwei gleichwertigen gegensätzlichen Alternativen treffen muss, entsteht ein Dilemma. Ein Wertekonflikt tritt auf.

Als Lösung oder besser als erweiterte Optionen bietet sich das „Tetralemma-Modell von Matthias Varga von Kibed an. Dabei überwindet er die Annahme in einem Wertekonflikt, dass es nur ein richtig oder falsch gebe. Es gibt für beide Gottesdienstzeiten gute Argumente und Vorteile. Es ist normal – und gesund – dass sich ein Leiter vor einer Entscheidung sträubt, weil er damit die Vorteile der anderen Lösung verlieren würde.

Ein Dilemma kann nur aufgelöst werden, wenn man das Entweder – Oder Denken, Richtig – oder Falsch Denken aufgibt. Es könnte auch sein, dass die positiven Werte beider Lösungen in eine neue Lösung integriert werden können. Kibed bietet sechs Handlungsmöglichkeiten an.

Überprüfung der Faktoren (positiv wie negativ)

- für die **eine** Lösung

- für die **andere** Lösung

- für die Möglichkeit, dass **beide** Lösungen umsetzbar sind

- für die Möglichkeit, dass **keine** der beiden Lösungen umsetzbar sind
- Wenn keine der vier Lösungen geht, zurück zum Ausgangspunkt, von **vorne** beginnen
- Es braucht noch Zeit, bis eine Lösung reift

12.4 Kontrollierter Dialog

A gibt eine Stellungnahme in zwei bis drei Sätzen ab; B muss die Aussage sinngemäß wiedergeben; wenn sich A verstanden fühlt, darf B seine Meinung sagen und A muss sie sinngemäß wiedergeben. Wenn B sich verstanden fühlt, usw.

13. Deshalb Vermeidung von Motivationskiller

- 13.1 Unklarheit in Kompetenzen (wer leitet, wer ist verantwortlich...?)
- 13.2 Aufgaben, die nicht der Fähigkeit des Mitarbeiters entsprechen
- 13.3 Zu große zeitliche Beanspruchung
- 13.4 Ausbleibendes Feedback (der Leitungskreis fühlt sich alleine gelassen)
- 13.5 Ausbleibende Wertschätzung
- 13.6 Keine Spielregeln (Struktur, Kommunikation) in der Sitzung
- 13.7 Keine Entscheidungen

14. Deshalb gemeinsames geistlichen Leben

- 14.1 Frühgebet des Leitungskreises
- 14.2 Weihestunde des Leitungskreises 2x im Jahr

Buchempfehlungen:

- Reiner Bamberger, An einem Strang ziehen, Teamarbeit praktisch, Brunnen Verlag Gießen, 2000
- Hans Hartmut Schmidt, Gruppenleitung. Einfühlsam und zielgerichtet leiten, Oncken Verlag Wuppertal und Kassel, 2001
- Michael Noss, Führen. Mutig und kompetent Verantwortung übernehmen, Oncken Verlag Wuppertal und Kassel, 2003
- Wolfgang Dünnebeil, Wenn die Herde den Hirten jagt..., Brunnen Verlag Gießen, 2004