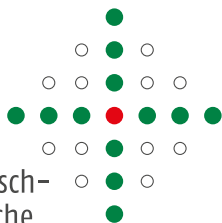


Auf dem Weg -
in der neuen Strukturverbindung
in der Dienstgemeinschaft
im Team



Eine Handreichung der Arbeitsgruppe »Dienstgemeinschaften«
des Seelsorgebeirats der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens





Evangelisch-
Lutherische
Landeskirche
Sachsens

Verantwortlich für den Inhalt:

Frank del Chin – Oberkirchenrat, Referent für Seelsorge und Beratung, Landeskirchenamt
Mirjam Heiland – Diakonin, Gemeindepädagogin, Fachberatung in der Arbeitsstelle
Kinder-Jugend-Bildung Dresden

Markus Mütze – Kirchenmusikdirektor, Kirchenbezirk Bautzen-Kamenz

Stephan Tischendorf – Pfarrer, Beauftragter für Öffentlichkeitsarbeit Kirchenbezirk Chemnitz

Ulrike Weyer – Superintendentin, Kirchenbezirk Vogtland

Sarah Zehme – Pfarrerin, Kirchengemeinde Großenhainer Land

Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens

Lukasstr. 6

01069 Dresden

www.evlks.de

Dresden, August 2021

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier mit CO₂-Ausgleich

Vorwort

Wie kann es gelingen, Kirche so zu gestalten, dass auch im Jahr 2040 unsere Kinder und Enkel ihren Glauben gut leben können? Diese Fragestellung hat unser Nachdenken über die Gestaltung der Kirchgemeindestrukturen und die Entwicklung der Berufsbilder in den vergangenen 10 Jahren bestimmt. Mit der Konzeption „Kirche mit Hoffnung in Sachsen – Struktur und Berufsfeld. Grundlagen zur künftigen Struktur- und Stellenplanung und zur Weiterentwicklung der Berufsfelder im Verkündigungsdienst innerhalb der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens“ wurde ein großer Umgestaltungsprozess begonnen, der insbesondere auch dazu führt, dass Zusammenarbeit in Dienstgemeinschaften, Teams, Strukturverbindungen zur bestimmenden Haltung in unserer Kirche wird.

Die Idee der verstärkten Zusammenarbeit folgt dem biblischen Auftrag der Verkündigung des Evangeliums Jesu Christi durch die gesamte Gemeinde. Die Gemeinde bildet eine große Vielfalt der Gaben ab, mit welcher der Heilige Geist alle Getauften an seiner Sendung beteiligt.

Zugleich erscheint die verstärkte Zusammenarbeit als eine Möglichkeit, auf die immer komplexere Vielfalt und den schnellen Wandel der Kontexte unserer Gesellschaft, angemessen reagieren zu können. Deshalb verwirklicht sich die Verkündigung des Evangeliums bzw. der „pfarramtliche Dienst“ der Gemeinde in ebensolcher Vielfalt der Begabungen und Professionalitäten – Seelsorger, Kirchenmusikerinnen, Lehrer und Gemeindepädagoginnen, Diakone und Sängerinnen ... So groß wie die Vielfalt der Welt und die Vielfalt der Gaben in der Gemeinde, ist die Ausdifferenzierung der Dienste und Ämter, für die sich im Laufe der Geschichte unterschiedliche Professionalisierungsgrade und Anstellungsformen entwickelt haben. Dienstgemeinschaften, Teams und Strukturverbindungen verbinden diese Vielfalt mit dem Ziel, das Evangelium Jesu Christi in der Welt zu verkünden.

Ich danke allen, die sich mit uns dieser neuen Herausforderung stellen, Erfahrungen teilen, Neues wagen und so Kirche mit Hoffnung gestalten.



Margrit Klatte
Oberlandeskirchenrätin

INHALT

Einleitung	5
Teil 1: Der Anfang und Der Wiederanfang	6
1. Wer gehört dazu?	6
2. Wer übernimmt welche Aufgaben?	7
3. Welche Chancen ergeben sich in der Zusammenarbeit?	8
4. Wie kann der Start der Zusammenarbeit gelingen?	9
Teil 2: Der Weg	10
1. Welche Formen der Zusammenarbeit stehen zur Verfügung?	10
1.1. Dienstberatung	10
1.2. Projektbezogene Teams	10
1.3. Vorgegebene Teams	11
2. Wie organisieren wir die Zusammenarbeit?	11
3. Was beeinflusst die gemeinsame Arbeit?	12
4. Und was ist, wenn es kracht?	13
Teil 3: Zwischenstopp	14
1. Wann sind Zwischenstopps sinnvoll?	14
2. Wer steht gerade wo?	15
3. Was passiert bei einem Zwischenstopp?	16
4. Was passiert noch bei einem Zwischenstopp?	16
5. Wie mit Schwierigkeiten umgehen?	17
Wo gibt es Unterstützung?	18
Anhang	20
1. Weitere Beispiele aus der Praxis	20
2. Glossar	22

Einleitung

Die Umgestaltungen der Strukturen in unserer Landeskirche haben Auswirkungen auf die Menschen, die in ihnen arbeiten: auf Haupt- und Nebenamtliche in den Verkündigungsberufen, im Verwaltungsdienst, im sozialen und im technischen Bereich. Auch auf all jene, die sich ehrenamtlich engagieren oder für Honorar Dienste übernehmen, wirken sich die Veränderungen aus.

Nach wie vor gilt: Wir sind aneinander gewiesen und aufeinander angewiesen, Kirche lokal (vor Ort) und regional (in der Strukturverbindung) zu gestalten und damit dem Verkündigungsauftrag Jesu Christi zu entsprechen. Was vorher einer gewissen Freiwilligkeit unterlag, gewinnt nun Verbindlichkeit. Von der Vereinzelung zur Vernetzung – das ist die Idee.

Durch die verbindliche Zusammenarbeit auf regionaler Ebene ändern sich Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in den Kirchgemeinden. Die Pfarramtsleitung bekommt Leitungs- und Personalverantwortung formal übertragen. Die Zuständigkeiten für einzelne Arbeitsgebiete müssen neu gefunden und definiert werden: Was soll auf der lokalen Ebene verbleiben? Was kann vernetzt, zusammengefasst oder übertragen werden? Während die Klärung der sachlichen Zuständigkeit in Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten passieren soll, finden im „Untergrund“ (vgl. „Eisbergmodell“) Prozesse statt, die im persönlichen Bereich, z.B. auf der Beziehungsebene liegen.

Wir nehmen wahr, dass sich Arbeitsbeziehungen neu ordnen, Machtverhältnisse verschieben, sich die bisherige Zusammenarbeit verändert. Größere Bezugsräume entstehen, Zusammenhänge müssen reflektiert, Mitarbeitende integriert werden. Es gilt, Kommunikationswege bewusst zu gestalten, zu erproben und gezielt nachzubessern. Was wir miteinander erarbeiten, bedarf sorgsamer Beachtung und sensibler Leitung.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich jede Strukturverbindung zum Zeitpunkt X an einem anderen Punkt des Prozesses befindet. Daraus ergeben sich je nach Situation eigene Fragestellungen und Handlungsoptionen. Zudem verlaufen Prozesse der Zusammenarbeit selten in gleicher Abfolge. So führen zum Beispiel Stellenwechsel von Mitarbeitenden dazu, dass ein Wiederanfang der Zusammenarbeit nötig wird. Prozesse der Zusammenarbeit vollziehen sich eher spiralförmig als linear. Wir sind als Lernende unterwegs.

Diese Handreichung gibt Hinweise, wie man in den neuen Strukturverbindungen, in Dienstgemeinschaften und Teams mit den Herausforderungen des Strukturprozesses am Anfang und in den ersten Jahren des Zusammenwachsens umgehen kann.

Auf rechtliche Zusammenhänge kann und soll hier nur andeutungsweise eingegangen werden. Vielmehr dient der Text als Diskussionsgrundlage in Beratungsgremien oder Konventen.

Er ist als Impuls zu verstehen, mit dem das Gespräch und der Austausch angeregt werden soll. Weder thematisch noch inhaltlich verfolgt er das Ziel der Vollständigkeit.

Die Handreichung ist in die Abschnitte „Der Anfang und Der Wiederanfang“, „Der Weg“ und „Der Zwischenstopp“ unterteilt. In diesen wird zunächst auf die Kennzeichen, Aufgaben und Herausforderungen des jeweiligen Abschnittes eingegangen. Sie werden mit Praxisbeispielen illustriert. Impulsfragen erleichtern den Austausch in den Gremien der Gemeinden und in den Konventen.

Im Anhang finden sich weitere Beispiele aus der Gemeindepraxis sowie ein Glossar mit grundlegenden Begriffsbeschreibungen.

TEIL 1: DER ANFANG UND DER WIEDERANFANG

Die ersten Schritte auf dem Weg zur Zusammenarbeit in den Strukturverbindungen brauchen besondere Aufmerksamkeit. Zum einen sind organisatorische Fragen zu klären. Am Anfang werden aber auch Weichen gestellt, grundsätzliche Fragen stehen – ausgesprochen oder unausgesprochen – im Raum, wie „Welche Kultur des Umgangs wollen wir pflegen?“ Auch wenn sich ein Team zum Beispiel durch neu dazu kommende Mitglieder neu finden muss, werden die Fragen des Anfangs wieder neu gestellt. Deshalb ist dieser Abschnitt mit „Der Anfang und Der Wiederanfang“ überschrieben. Wieder Anfangen bietet neu die Chance des Beginns.

1. Wer gehört dazu?

Zu einer Dienstgemeinschaft gehören grundsätzlich alle Mitarbeitenden eines Bereichs (zum Beispiel einer Strukturverbindung) und aller Berufsgruppen (zum Beispiel Verkündigungsdienste, Verwaltung, technischer Dienst, Friedhofsmitarbeitende).¹

Die Dienstgemeinschaft im weiteren Sinn setzt sich in Gemeinden und Strukturverbindungen sowohl aus haupt- und nebenamtlich Mitarbeitenden, als auch Ehrenamtlichen zusammen. Menschen mit den unterschiedlichsten beruflichen und persönlichen Hintergründen und Gaben bringen sich ein. Dies gilt es zu würdigen. Ganz praktisch kann das geschehen, indem bewusst danach gefragt wird, wer zu welchen Themen eingebunden werden soll.

¹) EKD MVG, Präambel

Die gemeinsame Verantwortung für den Dienst der Kirche und ihrer Diakonie verbindet Dienststellenleitungen und Mitarbeiter wie Mitarbeiterinnen zu einer Dienstgemeinschaft und verpflichtet sie zu vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Beispiel

Zur Dienstgemeinschaft in Strukturverbindung A gehören 13 Mitarbeitende im Verkündigungsdienst, sechs Mitarbeitende in der Verwaltung, vier Mitarbeitende im technischen Dienst und acht Mitarbeitende auf dem Friedhof. Pfarramtsleiter B möchte alle, die zur Dienstgemeinschaft gehören, zur gemeinsamen Dienstberatung einladen. Er fragt sich: Gehören Honorarkräfte, die die Orgeldienste übernehmen, zur Dienstgemeinschaft?

Impulsfragen:

- Wer gehört zur Gesamtheit der Dienstgemeinschaft in Ihrer Strukturverbindung?
- Wie definieren Sie in Ihrer Strukturverbindung die Grenze derer, die zur Dienstgemeinschaft gehören?

2. Wer übernimmt welche Aufgaben?

Um über die Verteilung von Aufgaben nachzudenken, ist es zunächst notwendig, die Arten von Aufgaben zu unterscheiden.

- Fachaufgaben sind die berufsspezifischen Aufgaben einer Berufsgruppe. Dazu gehören zum Beispiel die Durchführung von Taufen durch Pfarrer:innen, die Chorleitung bei Kantor:innen, die Christenlehre bei Gemeindepädagog:innen oder die Einnahme von Kirchgeld durch Mitarbeitende der Verwaltung.
- Organisationsaufgaben sind Tätigkeiten, die die Abläufe in der Strukturverbindung so organisieren und koordinieren, dass die Fachaufgaben möglichst optimal erbracht werden können.
- Leitungsaufgaben sind Aufgaben, die der inhaltlichen Gestaltung, Planung und Weiterentwicklung der Strukturverbindung dienen.² Des Weiteren gehört es zu den Leitungsaufgaben auf Dienstbeschreibungen zu achten sowie die Umsetzung von Dienstanweisungen zu überprüfen.

Die Fachaufgaben sind den verschiedenen Professionen zugeordnet. Innerhalb der Professionen ist eine weitere Differenzierung und Verteilung aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen und begrenzter Zeitbudgets sinnvoll. Inhaltliche Verantwortung haben jeweils diejenigen, die die Arbeit durchführen, ob als Einzelperson oder in gemeinsamer Verantwortung.

Organisatorische Aufgaben sowie Leitungsaufgaben sind keinen spezifischen Professionen zugeordnet. Sie dienen im Wesentlichen der gelingenden Arbeit an den Fachaufgaben.

²⁾ Vgl. KGO §13 Aufgaben des Kirchenvorstands

Neben der Fachkompetenz spielen im gemeinsamen Arbeiten auch andere Kompetenzen eine Rolle. Kompetenz ergibt sich unter anderem auch aus Erfahrung, Vernetzung in der Region, biografisch erworbenem Wissen oder der Zuschreibung von Kompetenz durch andere. Die Aufgabenverteilung ergibt sich immer individuell vor Ort. Sie benötigt regelmäßige Reflexion.

Beispiel

Pfarramtsleiterin B trifft sich mit den Verwaltungsangestellten, um die zentrale Verwaltung neu zu organisieren. Das erste Treffen ist von der Frage geprägt: Welche Aufgabenbereiche wollen Sie gerne bearbeiten? Die Mitarbeitenden positionieren sich. Erst in der nächsten Sitzung wird über die Verteilung der weiteren Aufgaben gesprochen.

Impulsfragen:

- Welche Fachaufgaben lassen sich in Ihrer Strukturverbindung bündeln? Was muss weiter in den Gemeinden verortet bleiben?
- Wer übernimmt in Ihrer Strukturverbindung welche Leitungsverantwortung?

3. Welche Chancen ergeben sich in der Zusammenarbeit?

Mit der Bildung der neuen Strukturen arbeiten nun Menschen miteinander, die sich vorher nicht im Blick hatten oder nicht im Blick haben mussten. Die neuen Gegebenheiten bieten Chancen, werden aber auch den Abschied von manchen bewährten Arbeitsweisen mit sich bringen müssen. Die Mitarbeitenden kennen sich oft, vorauszusetzen ist das jedoch nicht. Manche haben schon miteinander gearbeitet, andere nicht. Eine Dienstgemeinschaft findet sich zusammen. Ein respektvolles und vertrauensvolles Miteinander in der Anfangsphase bildet die Grundlage für das künftige gemeinsame Arbeiten. Nun ist der Startpunkt. Eine neue, gemeinsame Geschichte beginnt, die sich mit den mitgebrachten Biografien und Geschichten verwebt. Das „Mitgebrachte“ und das „Neue“ beeinflussen sich. Gespräche und Erzählungen sowie Nachfragen gestalten diesen Prozess. Der Prozess des Anfangs mit der Neuorganisation von Zusammenarbeit erfordert einen erhöhten Zeitaufwand. Die Investition in eine positive Kultur der Zusammenarbeit sowie in einen guten Start wirken sich in der Regel förderlich auf die Zusammenarbeit aus.

Beispiel

Eine Dienstgemeinschaft trifft sich in der Anfangsphase zu einem festlichen gemeinsamen Abendessen. Die Mitarbeitenden erzählen in ungezwungener Atmosphäre von dem, was ihnen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich wertvoll ist.

Impulsfragen:

- Welche Arbeitskultur finden Sie in Ihren bisherigen Arbeitsbereichen vor? Welche Kultur möchten Sie gern in der neuen Strukturverbindung pflegen?
- Welche Rollen sind gesetzt?

4. Wie kann der Start der Zusammenarbeit gelingen?

Miteinander arbeiten kommt einer Entdeckungsreise gleich. Jeder Mensch ist einzigartig und bevorzugt je nach Situation und Umwelt einen bestimmten Verhaltensstil. Am wohlsten fühlen wir uns, wenn wir unseren bevorzugten Verhaltensstil anwenden können. Die eigenen Bedürfnisse³ wie auch die Bedürfnisse der anderen im Blick zu haben und darauf einzugehen, fördert die gemeinsame Arbeit. Es ist hilfreich, die eigenen Stärken, Bedürfnisse und Schwächen – und auch die der anderen – zu (er)kennen und/oder zu akzeptieren. Dazu ist es sinnvoll, regelmäßige Treffen zu organisieren, um in vertrauens- und respektvoller Atmosphäre die Zusammenarbeit zu reflektieren und zu stärken.

Zusammenarbeit lebt von direkter und offener Kommunikation. Entscheidend für eine gelingende Zusammenarbeit ist es zudem, das Potential der einzelnen Mitglieder zu erkennen und zu fördern. So entsteht eine vielfältige Perspektive auf die Sache.

Beispiel

In der Region X treffen sich alle haupt- und nebenamtlich Mitarbeitenden einmal im Monat zu einer „großen“ gemeinsamen Dienstberatung, außerdem treffen sich 14-tägig die Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, die Pfarrverwaltung und die Mitarbeitenden auf den Friedhöfen.

Impulsfragen:

- Wie organisieren Sie die Beratungen, um ausreichend Zeit für Kommunikation zu haben?
- Welche Beratungsstruktur kann förderlich sein?

³) Hier sind Bedürfnisse in Bezug auf die Sache wie auch in Bezug auf die Beziehung gemeint.

TEIL 2: DER WEG

Zusammenarbeiten ist mit dem Begehen eines gemeinsamen Weges vergleichbar: Gemeinsam werden sonnige, schattige, gerade, kurvenreiche und manchmal auch schwierige Strecken bewältigt. Zusammenarbeiten in den neuen Strukturverbindungen muss erprobt werden: Was sich bewährt, kann beibehalten, was sich nicht bewährt, muss nachjustiert werden. Dies ist ein fortlaufender Prozess. Am Wegesrand braucht es Absprachen, geeignete Beratungsformate. Verbindlichkeit spielt eine große Rolle, sie ist Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit, sodass der Weg für alle begehbar und begleitbar wird.

1. Welche Formen der Zusammenarbeit stehen uns zur Verfügung?

Die Dienstgemeinschaft organisiert sich in Dienstberatungen, vorgegebenen und projektbezogenen Teams. Dabei soll danach gefragt werden, welches Ziel die jeweilige Arbeitsform hat. Im Vorfeld ist wichtig zu klären, wer das jeweilige Team beauftragt. Aufträge sind verbindlich und sollten nur in Absprache mit der bzw. dem Beauftragenden verändert werden, die bzw. der zudem die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Für das Miteinander ist neben dem effektiven Arbeiten auch der Austausch über Persönliches teambildend.

1. 1. Dienstberatung

Zur Dienstberatung treffen sich die verschiedenen Berufsgruppen in regelmäßigen Abständen. Die Formen der Dienstberatungen sollten in der Strukturverbindung entsprechend der Situation entwickelt werden. Das Ziel ist die Beratung und Organisation des Gemeindelebens. Wenn sich neue „Dienstberatungsgruppen“ durch neue Strukturen zusammenfinden, bringen sie unterschiedliche Erwartungen mit. Es kann hilfreich sein, sich am Anfang darüber auszutauschen.

Beispiel

In der neu gegründeten Strukturverbindung werden gemeinsame Dienstberatungen geplant. Schnell ist deutlich, dass es nicht montags und mittwochs sein kann, aber die anderen Tage sind v.a. aus Sicht der Pfarrer:innen möglich und schnell ist ein Termin festgesetzt. Darauf reagieren die Gemeindepädagog:innen irritiert, da sie an diesem Tag im Religionsunterricht tätig sind.

1. 2. Projektbezogene Teams

Teams können sich in unterschiedlicher Zusammensetzung bilden, um eine bestimmte Aufgabe oder ein bestimmtes Projekt zu erfüllen (zum Beispiel als Kindergottesdienstteam oder für eine Veranstaltung beim Stadtfest).⁴ Wie Aufgaben im Team verteilt werden, unterliegt der Gruppendynamik, die Rollenzuweisungen dabei sind flexibel. Projektbezogene Teams können sowohl auf der lokalen wie auch auf der regionalen Ebene zusammenarbeiten.

⁴) Viele Teamtheorien geben als optimale Teamgröße etwa 3-12 Personen an. Ihre Zielbeschreibung generieren sie selbst.

Beispiel

Einige Mitarbeitende in der neuen Strukturverbindung sind sehr motiviert, im Team zusammenzuarbeiten. Streit entbrennt darüber, wer die Teamleitung übernimmt, weil sich mehrere bereit erklären.

1. 3. Vorgegebene Teams

Es ist sinnvoll, Teams vorzugeben, um Mitarbeitende einer Berufsgruppe miteinander zu vernetzen, so wie es auch die Kirchgemeindeordnung vorsieht (vgl. § 31 Absatz 1). Ziel ist es, die jeweils spezifischen Aufgaben in der Strukturverbindung zuverlässig und kontinuierlich zu erfüllen. Das Vorgeben der Teams sollte seitens des Anstellungsträgers bzw. Vorgesetzten erfolgen, dem zugleich Finanz- und Personalverantwortung und damit steuernde Funktion obliegen. Auch in vorgegebenen Teams können Aufgaben selbst generiert und bearbeitet werden und somit ähnliche Merkmale gelten wie für projektbezogene Teams.

Beispiel

In der ländlich gelegenen Region Y arbeiteten bisher die Kirchgemeinden unabhängig von den Nachbargemeinden. Die Superintendentin Z lädt nun alle Pfarrer:innen der Region ein und erklärt, dass sie zukünftig als ein Team arbeiten sollen. Zunächst ein wenig überrascht, lassen sie sich darauf ein und besprechen ihre Rollen- und Aufgabenverteilung.

Impulsfragen:

- Wie verstehen Sie den Begriff „Team“? (vgl. dazu auch die Begriffsklärung im Glossar)
- Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie in der Arbeit als Team?

2. Wie organisieren wir die Zusammenarbeit?

Zunächst gilt es, die rechtlichen Gegebenheiten der Strukturverbindung wahrzunehmen und die lokale mit der regionalen Ebene in Beziehung zu setzen.

Ehrenamtlich Mitarbeitende engagieren sich oftmals auf der lokalen Ebene in ihrer Ortsgemeinde oder „um ihren Kirchturm“, dort findet Gemeindeleben statt. Auf der regionalen Ebene sind die beruflich Mitarbeitenden sowie der Kirchenvorstand bzw. der Verbundausschuss angesiedelt. Oftmals werden rechtliche oder organisatorische Entscheidungen auf dieser Ebene gefällt, die sich dann lokal auswirken. Es ist wichtig, beide Ebenen miteinander zu verschränken und Kommunikationswege zu beschreiben.

Neben den Kirchgemeindestrukturen haben sich oft auch Anstellungsverhältnisse verändert. Mitarbeitende, die bisher in einer Gemeinde verortet waren, werden nun regional tätig. Solche Veränderungen sind ggf. beratend zu begleiten. Herausfordernd kann sein, dass innerhalb eines Arbeitsfeldes die Bedingungen schwer vergleichbar sind – durch unterschiedliche Gruppenstärken, die Beziehung zu Gemeindegliedern oder bisherige Formen der Kommunikation.

Informationen sind für eine gute Zusammenarbeit unabdingbar. Eine klare Arbeitsteilung und Absprachen im Team sind wichtig, jedoch sollte nicht übersehen werden, dass auch die Frage nach der Informationsweitergabe geklärt werden muss.

Nicht jede und jeder muss alle Informationen bekommen. Aber es ist wichtig zu prüfen, welche Informationen alle erhalten müssen, um über das große Ganze informiert zu sein und – davon ausgehend – ihre Bereiche gut gestalten zu können. Dabei sollten die unterschiedlichen Arbeitsbereiche im Blick sein und damit als Informationsempfänger sowohl die haupt- als auch ehrenamtlich Mitarbeitenden. Es sollte abgestimmt sein, wer für welche Informationsweitergabe in welcher Form verantwortlich ist. Das ist nötig, um sowohl die Beteiligten als auch die Arbeitsergebnisse zu schützen. Zudem kann innerhalb des Teams geklärt werden, wer das fertige Arbeitsergebnis präsentiert und damit das Team vertritt.

Beispiel

Strukturverbindung E ist zentral großstädtisch gelegen, große Gemeinden, dazu vielfältige Aufgaben, die manchmal weit über die „klassische“ Gemeindefarbeit hinausgehen. Schon bisher war es oft schwer für die Mitarbeitenden, den persönlichen Kontakt untereinander und zu Gemeindegliedern aufrechtzuerhalten. Mit den größer werdenden Strukturen stellt sich für die Dienstgemeinschaft die Frage, wer was wissen muss, damit die Arbeit gelingen kann. Ein kleines Team bildet sich, welches das Thema „Informationen und Informationswege“ untersucht und dann der Dienstgemeinschaft Vorschläge dazu unterbreitet.

Impulsfragen:

- Was heißt für Sie: „Auf Augenhöhe miteinander arbeiten“?
- Was muss noch bedacht werden, um miteinander in guter Weise unterwegs zu sein?

3. Was beeinflusst die gemeinsame Arbeit?

Jedes Team ist auf die Kooperation der Teammitglieder angewiesen. Diese enge Zusammenarbeit benötigt gegenseitiges Kennenlernen, Einbindung aller Beteiligten sowie Auseinandersetzung. Dabei sind drei Faktoren entscheidend:

1. Die einzelnen Personen mit ihren Gaben, Motivationen, persönlichen Zielen und Werten.
2. Das Team als soziales System mit seinen Rollen, Routinen und Normen.
3. Das Umfeld, die Organisation bzw. Institution, welche Ressourcen und Ziele vorgibt.

Diese drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und streben nach Balance.

Wenn sich eine neue Gruppe zusammenfindet oder eine bestehende sich mit einer neuen Aufgabe trifft, kann es hilfreich sein, gemeinsame Regeln aufzustellen. Dazu gehören Gesprächsregeln und Gruppenregeln wie Vertraulichkeit, Verbindlichkeit und Organisation der Treffen. Das sollte zu Beginn von der einladenden Person eingebracht werden.

Es ist hilfreich, diese Festlegungen gleich zu Beginn des gemeinsamen Weges zu treffen. Sie können aber auch im Verlauf neu verhandelt und verändert werden. Sie beugen Missverständnissen vor und schaffen Raum für ein konstruktives Miteinander. Sicher werden sich Regeln in den Gruppen ähneln, manche als „natürlich gegeben“ vorausgesetzt sein. Dennoch ist es wichtig, sie zu benennen und sich ihrer zu vergewissern.

In jeder Gruppe bilden sich Rollen heraus, bringen sich die Teammitglieder mit ihrer Persönlichkeit ein. Dennoch bestehen feste Arbeitsstrukturen und Hierarchien. Diese gilt es zu achten, denn sie spielen im zwischenmenschlichen Umgang eine große Rolle und sind zugleich nicht im Team verhandelbar. Neben dieser formalen Rollenzuschreibung lebt das Team von der informellen Leitung, die sich aufgrund von Kompetenzen und Persönlichkeiten herausbildet. Das Team bietet gute Möglichkeiten, darüber immer wieder zu reflektieren und nicht in diesen Rollen und Normen „zu erstarren“.

Teamarbeit braucht Einübung und muss ggf. durch Supervision oder Beratung begleitet werden. So kann zum Beispiel nicht vorausgesetzt werden, dass alle Mitarbeitenden sich auch gern in eine Teamarbeit einbringen.

Beispiel

Das Team „Kirchenmusik“ in der Region P ist eine bunte Gruppe vom D-Kantor bis zur Kirchenmusikdirektorin. Sie alle verbindet die große Liebe zur Kirchenmusik. Allerdings gibt es sehr unterschiedliche Ansichten darüber, welche Art von Kirchenmusik gefördert werden sollte. Als die Anschaffung eines neuen Instruments für eine Friedhofskapelle geplant wird, gehen die Meinungen sehr weit auseinander. Mit der Zeit erhitzen sich die Gemüter. Die Kirchenmusikdirektorin erinnert in der Folge an die einmal vereinbarten Gesprächsregeln und lässt die Sitzung für ein paar Minuten pausieren.

Impulsfragen:

- Welche Gesprächsregel ist ihnen persönlich besonders wichtig?
- Was verbinden Sie mit dem Wort „Hierarchie“?

4. Und was ist, wenn es „kracht“?

Konflikte gehören dazu und sind nichts per se Schlechtes. Sie können bestenfalls positiv auf die Teamentwicklung wirken. Statt Konflikte zu umgehen, empfiehlt es sich, diese bewusst wahrzunehmen und frühzeitig und konstruktiv anzusprechen.

Konflikte entstehen beim Aushandeln von Rollen oder Arbeitsaufträgen. Oft treten sie auch ganz unvermutet bei der konkreten Zusammenarbeit im Arbeitsalltag auf. Eine klassische Situation ist zum Beispiel, wenn jemand Neues in ein Team kommt und die bestehenden Regeln und Normen infrage stellt. Einerseits hilft dies, Systeme nicht erstarren zu lassen, andererseits führt es auch zu Instabilität und Unsicherheit, woraus wiederum Konflikte resultieren können.

Konflikte können aber auch entstehen, weil die Mitarbeitenden sich näher kennenlernen, Stärken und Schwächen wahrgenommen werden. Das vertiefte Kennenlernen ist dennoch wichtig: Es fördert die Differenzierung und führt dazu, dass die Potentiale der Mitarbeitenden besser wahrgenommen und genutzt werden können.

In Konfliktfällen ist möglicherweise eine externe Beratung empfehlenswert und sollte ggf. von Vorgesetzten angeordnet werden.

Beispiel

Eine Strukturverbindung arbeitet recht gut miteinander. Eine der Gemeinden (und ihre Mitarbeiter:innen) hält sich allerdings nicht an Absprachen, plant ihre Arbeit ohne die anderen und teilt ihre Ressourcen nicht. Nun soll ein gemeinsames Sommerfest stattfinden. Als klar wird, dass die eine Gemeinde zur selben Zeit nur für sich feiern will, kommt es zum Eklat.

Impulsfragen:

- Was sind die bekanntermaßen kritischen Punkte, die in Beratungen das „Fass zum Überlaufen bringen“ können?
- Was können Sie – ganz konkret – im Konfliktfall tun, um zu einer konstruktiven Lösung beizutragen?

TEIL 3: DER ZWISCHENSTOPP

Der Start in die Zusammenarbeit innerhalb der neuen Strukturverbindung ist für die meisten Mitarbeitenden mit Veränderungen verbunden. Das verlangt allen viel ab, weil Veränderungen Energie brauchen. Jeder Neubeginn ist Chance und Risiko zugleich. Selbst gründliche Vorbereitung bewahrt nicht vor Fehlern. Daher ist es nach einer gewissen Zeit der Zusammenarbeit in neuen Strukturen nötig, inne zu halten und „Inventur“ zu machen. Ziel dieses Zwischenstopps ist jedoch nicht kleinliches Aufrechnen. Vielmehr geht es um eine ehrliche Bestandsaufnahme und um die Chance zur Korrektur oder auch um eine geistliche Neuausrichtung: Was hat sich bewährt und als hilfreich für die Zusammenarbeit erwiesen? Wo gab es Reibungsflächen und Schwierigkeiten? Wo müssen wir noch einmal zurück und wieder anfangen (siehe Teil 1) oder etwas nachholen? Was trägt uns?

1. Wann sind Zwischenstopps sinnvoll?

Ein Zwischenstopp wird nicht bei allen Beteiligten sofort auf Zustimmung stoßen. Deshalb sind eine eindeutige Kommunikation und klare Vereinbarungen zur Einführung dieser Reflexionsebene notwendig. Wann und wie oft solche Gespräche stattfinden sollten, hängt sehr von der konkreten Situation vor Ort ab. Empfehlenswert sind regelmäßige Zwischenstopps, bei denen

die Zusammenarbeit gemeinsam reflektiert wird. Die Termine sollten wie Jahresgespräche fest im Kalender verankert werden und somit kalkulierbar sein.

Für die Auswertung der Zusammenarbeit wird Zeit benötigt, die über die Dauer einer üblichen Dienstberatung hinausgeht. Geeignet dafür sind Klausurtagungen bzw. -tagungen, die am besten gemeinsam vorbereitet werden und zu denen bei Bedarf externe Gesprächsleitungen hinzugezogen werden können.

Beispiel

Eine Dienstgemeinschaft startet enthusiastisch in die neue Strukturverbindung. Unter den Mitarbeitenden herrscht schnell ein vertraulicher Ton, der Wunsch nach Harmonie ist groß. Um das gute Miteinander nicht zu gefährden, umgehen die Mitarbeitenden die konfliktgeladenen Themen und ziehen sich auf unbelastete Themen zurück. Pfarramtsleiter L befürchtet, dass die konstruktive Zusammenarbeit darunter leidet, weil die Auseinandersetzung fehlt.

Impulsfragen:

- Was muss bei einem Zwischenstopp passieren, damit Sie sagen: „Das hat sich gelohnt!“?
- Welche Themen sollten aus Ihrer Sicht zur Sprache kommen?

2. Wer steht gerade wo?

In einem Veränderungsprozess befinden sich selten alle Mitarbeitenden zur gleichen Zeit am selben Punkt des Prozesses. Die Wahrnehmung und Bewertung der Zusammenarbeit kann sich, bezogen auf einzelne Aspekte, ebenso wie in der Zusammenschau, erheblich unterscheiden. Das hat verschiedene Ursachen, die etwa in der Art der Tätigkeit und ihrer damit verbundenen Verantwortung zu suchen sind. Vor allem aber spielen unterschiedliche Erwartungen eine große Rolle: die eigenen und fremden Erwartungen an sich selbst, die eigenen und fremden Erwartungen an die Mitarbeitenden sowie die Erwartungen seitens des Dienstherrn oder der Umwelt. Um sie einordnen und gewichten zu können, bedarf es des Austauschs und der Beratung. Die eigene Sichtweise mit der Wahrnehmung anderer zu vergleichen, kann dabei zu neuen Erkenntnissen führen und helfen, einen besseren Überblick und tiefere Einblicke in das Gefüge der neuen Struktur zu erlangen.

Beispiel

Pfarrerin M hat als Pfarramtsleiterin die Vorbereitungen und ersten Umsetzungsschritte in die neue Struktur in der Region maßgeblich vorgebracht. Vieles ist geworden, aber sie hat auch Enttäuschungen erleben müssen. Manchmal ist sie müde. Pfarrer U dagegen hat noch fünf Jahre bis zum Ruhestand. Für ihn erscheinen all die Umwälzungen und Neuordnungen als lästiger Sand im Getriebe eines aus seiner Sicht laufenden Motors. Zudem hat er manchmal den Eindruck, Kollegin M wolle „mit dem Kopf durch die Wand“ Veränderungen erreichen. Bei einem Zwischenstopp werden diese Wahrnehmungen nebeneinandergestellt.

Impulsfragen:

- Was vermuten Sie: Wer in der Strukturverbindung ist Ihnen nahe, wer nicht?
- Wie könnten Sie Ihre Vermutung überprüfen?

3. Was passiert bei einem Zwischenstopp?

Zur Struktur der Gespräche ist Folgendes zu bedenken:

Was ist ein geeigneter Zeitrahmen und was ist der geeignete Ort?

Handelt es sich um einen jährlichen Klausurtag oder ein regelmäßiges Treffen zur Reflexion?

Sollte die Gesprächsleitung rotieren? Ist eine externe Moderation hilfreich?

Ist ein gleichbleibender Ablauf der Gespräche mit einem festen Fragenkatalog zu empfehlen?

Für den Zwischenstopp sind Methoden der Gesprächsführung geeignet, bei denen die Mitarbeitenden zum Nachdenken darüber angeregt werden, wie sie ihre eigene Wirksamkeit in der Zusammenarbeit wahrnehmen und einschätzen. Neben Vorschlägen dazu, was bleiben soll und was weiterer Veränderungen bedarf, sollte festgehalten werden, was jede bzw. jeder Einzelne zur Zusammenarbeit beitragen kann. Das nimmt ernst, dass die Potentiale der Mitarbeitenden die wichtigste Ressource für die Zusammenarbeit sind. Es sorgt für Klarheit und schützt vor Überforderung. Gemeinsame Erkenntnisse oder Ziele sollten festgehalten und regelmäßig in Beratungen thematisiert werden.

Beispiel

In einer Strukturverbindung gibt es mehrere Pfarrpersonen, die es gewohnt sind, in Gremiensitzungen die Leitung zu übernehmen. Es gab schon öfter Auseinandersetzungen um die Gesprächsführung. Seit vereinbart wurde, wer wann die Gesprächsführung innehat, gehen alle Beteiligten entspannter in die Sitzung.

Impulsfragen:

- Wer ist mit Ihnen zusammen unterwegs? Was verbindet Sie mit den anderen?
- Woran tragen Sie gerade und was trägt Sie gerade?

4. Was passiert noch bei einem Zwischenstopp?

Neben strukturellen und inhaltlichen Gesichtspunkten müssen bei der Reflexion der Zusammenarbeit auch persönliche und emotionale Faktoren bedacht werden. Sie sind zwar nur sehr bedingt steuerbar und veränderbar, können jedoch von großem Gewicht sein. Persönliche Befindlichkeiten, Sympathien und Antipathien dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

Eine gute und zufriedenstellende Zusammenarbeit setzt Vertrauen voraus. Dieses zeigt sich unter anderem in der Offenheit der Kommunikation. Sie ist die Voraussetzung dafür, zum Beispiel auch

eigene Schwächen oder Fehler zu benennen. Allerdings gibt es auch Grenzen der Offenheit, die selbst bestimmt, aber auch durch die seelsorgliche Schweigepflicht oder datenschutzrechtliche Vorschriften gegeben sind.

Ein weiterer Faktor ist Ehrlichkeit. Wer Vertrauen wagt, riskiert sich gewissermaßen selbst und signalisiert damit: Ich will mit dir bzw. mit euch zusammenarbeiten. Unter der wahrnehmbaren Oberfläche befinden sich Beziehungen und Beziehungsbedeutungen, die das Miteinander nachhaltig beeinflussen.

Beispiel

In der neuen Strukturverbindung müssen sich alle Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, in der Verwaltung und im technischen Dienst zusammenfinden. Einige kennen sich schon länger. Dem neu eingesetzten Pfarramtsleiter liegt an einem vertrauensvollen und persönlichen Umgang. Kurzerhand legt er fest, dass sich alle duzen. Einigen Mitarbeitenden geht das zu weit. Sie trauen sich aber nicht, das Thema anzusprechen, obwohl sie sich so in der Arbeitsbeziehung nicht wohl fühlen.

Impulsfragen:

- Was macht es leicht, offen zu sein?
- Was sind für Sie die Grenzen der Offenheit in Arbeitsbeziehungen?

5. Wie mit Schwierigkeiten umgehen?

In den jeweiligen Situationen können verschiedene Schwierigkeiten auftauchen. An dieser Stelle seien exemplarisch die Themen „Konkurrenz“ und „Fehler“ benannt.

In größeren Strukturen kann sich für einzelne Mitarbeitende die Möglichkeit ergeben, den jeweiligen Gaben entsprechend bestimmte Schwerpunkte im Dienst zu setzen. Nicht selten sind in diesem Zusammenhang aber auch Konkurrenzsituationen zu beobachten, welche die Zusammenarbeit behindern und zu Konflikten führen. Es gibt keine einfachen Rezepte für den Umgang mit den oft dahinter liegenden Befürchtungen oder Bedürfnissen. Konkurrenzängste lassen sich aber abbauen, wenn man an gemeinsamen Projekten unter Leitung eines bzw. einer Dritten arbeitet. Hilfreich sind auch Aushandlungsprozesse, bei denen die jeweiligen Aufgaben und Rollen gemeinsam und möglichst klar umschrieben werden.

Für das Klima in der Mitarbeiterschaft hat der Umgang mit Fehlern große Bedeutung („Fehlerfreundlichkeit“). Es muss klar sein, dass Fehler immer passieren können und man daraus lernen kann. Insofern sind sie eine Chance für Veränderungen und Korrekturen. Sie sollten nicht übergangen, sondern angesprochen und wohlwollend ausgewertet werden.

Beispiel

Dass es bei dem Gespräch zum Zwischenstopp nicht nur lobende Worte zur Situation geben würde, war Pfarramtsleiter W klar: Eine Mitarbeiterin hatte nach einem Streit um die Neuausrichtung der Strukturverbindung die Region verlassen. Ihr Weggang hatte eine große Lücke und viele Fragen aufgeworfen. Erleichternd kann hier die Arbeit der Gemeindeberatung als externe Moderation wirken: Sie entlastet W in seiner Rolle als Führungskraft, bindet alle gleichermaßen ins Gespräch ein und sorgt dafür, dass das Geschehene nicht nur besprochen, sondern auch in einen zukunftsweisenden Prozess eingebunden wird.

Impulsfragen:

- Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei sich selbst / im Team / in der Dienstgemeinschaft?
- Was tun Sie, um das Besprechen von Fehlern und Schwierigkeiten zu erleichtern?

WO GIBT ES UNTERSTÜTZUNG?

Bei Bedarf können Beratungsinstrumente genutzt werden, zum Beispiel Supervision, Gemeindeberatung, Organisationsentwicklung oder Mediation. Außerdem stehen dafür Fort- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung, etwa beim Pastoralkolleg, dem ISG oder TPI. Diese Instrumente anzuwenden, zeugt von der hohen Professionalität, mit der in der Dienstgemeinschaft gearbeitet wird. Wenn Mitarbeitende lernen, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, wirkt sich das positiv auf die gesamte Kirchgemeinde aus und gibt auch nach außen ein gutes Beispiel.

Neben den genannten Möglichkeiten kann auch Beratung durch die Superintendentin oder den Superintendenten in Anspruch genommen werden. Für rechtliche Fragestellungen oder Fragen bestimmter Teilbereiche kirchgemeindlichen Lebens stehen die Regionalkirchenämter zur Verfügung, für fachliche Beratungen die verschiedenen Fachaufsichten bzw. Fachberaterinnen und Fachberater. Fachberatung will die Mitarbeitenden in der jeweiligen fachlichen Arbeit unterstützen. Dies geschieht durch Einzelberatung, aber auch Teamberatung in den Strukturverbindungen. Die Fachberater:innen begleiten auch die konzeptionelle Arbeit der Gemeinden bzw. Strukturverbindungen und Gesamtregionen, z. B. in den Ausschüssen der Kirchenvorstände.

Supervision und Coaching

Supervision ist die professionelle Begleitung von Arbeitsprozessen unterschiedlicher Art (Berufstätigkeit, ehrenamtliche Tätigkeit, Gremienarbeit). Sie ermöglicht eine Blickerweiterung und dient somit dem besseren Wahrnehmen der eigenen Person und der beruflichen bzw. ehrenamtlichen Rolle. Sie leitet an zum Nachdenken und zur Selbstreflexion und beschäftigt sich mit den offensichtlichen und mit den verborgenen Zusammenhängen in Arbeitsprozessen (Strukturen).

Auskunft über Supervisionsangebote geben der Referent für Seelsorge und Beratung im Landeskirchenamt sowie das Institut für Seelsorge und Gemeindepraxis (ISG) Leipzig.

<https://engagiert.evllks.de/arbeitsfelder/seelsorge-und-beratung/>

<https://isg-leipzig.de/>

Supervisionsrichtlinie: https://engagiert.evllks.de/Rechtssammlung/PDF/2.6.10_SupervisionsRL.pdf

Supervisorinnen und Supervisoren: <https://portal.evllks.de/anliegen/supervision/>

Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung

Gemeindeberatung ist Organisationsentwicklung in der Kirche. Sie stellt Arbeitsstrukturen und Methoden zur Verfügung, wenn kirchliche Organisationseinheiten und Gremien Ziele klären, Verhältnisse erkunden, Lösungen entwickeln, Entscheidungen treffen und ihre Pläne umsetzen wollen.

Die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung ist ein externes Beratungsangebot für Gemeinden und Einrichtungen und ist über Ehrenamtsakademie in Meißen organisiert. Die Arbeitsgemeinschaft bilden in der Regel Pfarrer und Pfarrerrinnen, sowie Mitarbeitende im Verkündigungsdienst, die eine spezielle Ausbildung absolvierten und durch die Landeskirche beauftragt wurden.

In einer Beratungsvereinbarung werden Ziele und Rahmenbedingungen festgeschrieben.

Alle weiteren Hinweise und Formulare zu Beratungsanfragen, zu Beratern und Beraterinnen und zur Förderung der Gemeindeberatung finden Sie auf der Homepage der Ehrenamtsakademie.

<https://www.ehrenamtsakademie-sachsen.de/start/gemeindeberatung.html>

<https://portal.evllks.de/anliegen/gemeindeberatung/>

Mediation

Mediation ist die Beratung von miteinander in Konflikt stehenden Parteien. Sie wird in Anspruch genommen, wenn beispielsweise die Sachebene einer Auseinandersetzung von einer persönlichen Ebene dominiert wird und die Verhärtung eines Streits zwischen Personen oder innerhalb von Organisationen nicht mehr aus eigener Kraft reguliert werden kann. Zertifizierte Mediator:innen haben nach § 5 Absatz 2 Mediations-Gesetz eine Ausbildung bei einem dazu qualifizierten Institut durchlaufen und lassen ihre Mediationspraxis regelmäßig supervidieren. Sie stehen den Konfliktparteien neutral und unvoreingenommen gegenüber und sehen ihre wesentliche Aufgabe darin, zwischen den Beteiligten des Konflikts zu vermitteln, das heißt, eine Kommunikationsebene zu etablieren, auf deren Basis Konflikte verhandelt werden können. Organisations-Mediation steht als Beratungsinstrument zwischen der Organisationsberatung und der gerichtlichen Auseinandersetzung.

Anfragen zur Mediation in kirchlichen Institutionen können unter anderem an die AG Gemeindeberatung gerichtet werden. Innerhalb der AG Gemeindeberatung stehen zertifizierte Mediatoren zur Verfügung.

<https://www.ehrenamtsakademie-sachsen.de/start/gemeindeberatung.html>

<https://portal.evks.de/anliegen/gemeindeberatung/>

Kollegiale Beratung

Die Kollegiale Beratung ist eine Form selbstorganisierter Beratung. Es können Fragen zu einem Arbeitsprozess oder Einzelfall beraten werden, für den die ratsuchende Person eine Klärung benötigt. In der Kollegialen Beratung werden Ideen entwickelt, die der/dem Ratsuchenden zur Klärung eines Problems behilflich sind und zu nächsten Schritten ermutigen. Dabei sind die Anwesenden die Beratenden, ganz gleich, ob sie haupt- oder ehrenamtlich tätig sind. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Als Hilfsmittel dient ein Regelwerk, das den Ablauf strukturiert. Um den Prozess zum Erfolg zu führen braucht es jedoch eine Person (Moderator/in), die auf die einzelnen Schritte und die Zeit achtet. Als sinnvoll erweist sich eine Gruppe von 3 bis 8 Personen. Die Dauer einer Beratung beträgt etwa 60 Minuten.

Bei Fragen zur Methode gibt die Evangelische Erwachsenenbildung Sachsen Auskunft:

<https://eeb-sachsen.de>

Den Ablauf der Kollegialen Beratung können Sie hier downloaden: Leitungskompetenz: Evangelische Erwachsenenbildung Sachsen (<https://www.eeb-sachsen.de/>)

Zu empfehlen ist auch das sogenannte „Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung“ – eine Kurzbeschreibung findet sich:

<https://www.rpz-heilsbronn.de/nc/arbeitsbereiche/berufsbegleitung/kollegiale-beratung/>

ANHANG

Weitere Beispiele aus der Praxis

Diese Beispiele zeigen eine Auswahl weiterer prägnanter Situationen in Strukturverbindungen, die mit den oben besprochenen Themen in Beziehung stehen. Sie können Ihnen helfen, sich selbst im Text wiederzufinden.

I

Gemeindepädagoge R erzählt Pfarrer Q in der Seelsorge von seinen ersten Beziehungsproblemen, die ihn enorm belasten und die Arbeit nicht gut von der Hand gehen lassen. In der Dienstberatung kommt ganz allgemein Kritik an der Arbeitsmotivation von R auf. Q will ihn verteidigen, ist aber an das Seelsorgegeheimnis gebunden. Sein allgemein gehaltener Versuch scheitert; nun wird auch an ihm selbst Kritik laut.

II

In der neuen Strukturverbindung begegnen sich zwei Kirchenmusiker, die vorher nur selten miteinander zu tun hatten und haben nun die Aufgabe, ihre Arbeitsfelder miteinander neu abzustimmen und vor allem: zusammenzulegen. Beide sind hochengagierte und kompetente Mitarbeiter, nur haben sie leider beide ihre Gaben auf denselben Feldern der Gemeindegarbeit. Gerangel um die besten Ideen entsteht, neidvoll blicken beide auf die Erfolge des anderen. Im Grunde behindern sich beide gegenseitig, anstatt sich zu beflügeln.

III

Pfarrerin H und Kirchenmusikerin S befinden sich im Streit. Die Situation ist festgefahren. Eine der beiden nimmt für sich Supervision in Anspruch. Der Leidensdruck bei dieser Person nimmt daraufhin erheblich ab. Später entwickelt sich daraus eine wichtige Ressource zur Klärung des Streits.

IV

Kirchenmusiker A plant eine Veranstaltung mit Pfarrerin B. Sie treffen sich und besprechen Inhalt und Zeitplan. A hat Liedvorschläge und Texte erarbeitet und mitgebracht. B kommt zu dem Treffen zu spät und hat nichts dabei. Kurz vor der Veranstaltung kommt B begeistert mit kreativen Ideen und kippt das ganze Programm. Das Publikum ist begeistert...

V

Die Mitarbeitenden einer Region arbeiten in einer Vereinigten Kirchengemeinde. Sie finden sich zusammen und gehen progressiv die ersten Schritte. Nach den ersten Monaten kommt es zu einem ersten Wahrnehmungsaustausch: Kirchvorsteher aus früheren Kirchengemeinden haben sich zurückgezogen, manche Dörfer sind in den regionalen Leitungsgremien nicht vertreten. Es entsteht der Eindruck: „wir hier unten“ und „die da oben“. Die Mitarbeitenden können mit diesen kommunizierten Frustrationen schwer umgehen.

VI

Im Zuge der Strukturreform beschließt der Kirchenvorstand eine Strukturgruppe einzusetzen. Es wird überlegt, welche Personen geeignet sind. Eine Einladung wird per Mail verschickt – die betroffenen Pfarrpersonen sowie Ehrenamtliche verschiedener Orte und Altersklassen erhalten sie. Es fehlen jedoch zwei ganze Berufsgruppen: Kirchenmusik und Gemeindepädagogik.

VII

Zwei Gruppen von Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, die nach der Vereinigung ihrer Gemeinden zusammenarbeiten, kommen zur Dienstberatung zusammen. Es ergibt sich ein Dissens zwischen Pfarramtsleiterin T und Pfarrer F zu Inhalten und Umfang von Dienstberatungen: Sind sie ausschließlich inhaltlichen und terminlichen Absprachen vorbehalten oder gehören weitere Aspekte der Wahrnehmung des Dienstes dazu?

VIII

In der neuen Region wird die Struktur stringent umgesetzt. Die meisten Kollegen sind erleichtert, weil sie bisher kräftezehrende Aufgaben abgeben konnten. Im Fortgang merken sie aber, dass sie auch von Informationen abgeschnitten sind. Gegenüber Gemeindegliedern sind sie weniger auskunftsfähig.

IX

In einer ländlich geprägten Strukturverbindung wohnen die Mitarbeitenden weit verteilt in unterschiedlichen Dörfern, deren gemeindliche Frömmigkeiten unterschiedlich ausgeformt sind. Sie begegnen sich nur selten. Wenn die Mitarbeitenden sich treffen, ist es manchmal, als erzählten sie von völlig unterschiedlichen „Welten“. Sie nehmen sich Zeit und erzählen einander ihre Perspektive auf das gemeinsame Arbeitsfeld. Dabei machen sie überraschende Entdeckungen.

GLOSSAR

Dienstgemeinschaft

Der Begriff „Dienstgemeinschaft“ beschreibt das personelle Gefüge in abgrenzbaren kirchlichen Strukturverbindungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Dienstgemeinschaften verstehen sich als Menschen, die gemeinsam auf der Basis des Evangeliums am Bau des Reiches Gottes mitwirken wollen; dies trifft gleichermaßen auf Mitarbeiter im Verkündigungsdienst wie auch auf Mitarbeiter im technischen oder Verwaltungsbereich zu.

„Dienstgemeinschaft“ ist zuerst ein theologischer Begriff: Die Basis der Arbeit in einer Dienstgemeinschaft ist die gemeinsame Verantwortung für den Dienst der Kirche. Sie geht damit über das Maß dessen hinaus, was in zivilrechtlichen Arbeitsverträgen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden kann (Arbeitsleistung gegen Entgelt). Ihr Anspruch ist es, dass in Dienstgemeinschaften (vor-)gelebt wird, was den christlichen Glauben ausmacht: Solidarität, Barmherzigkeit, Gespür für die Fähigkeiten und Begrenzungen des Einzelnen. An diesem Anspruch wird sie intern, aber auch in der Öffentlichkeit immer wieder gemessen.

Dass das Wort „Dienstgemeinschaft“ seine Ursprünge in nationalsozialistischer Ideologie hat, wurde in jüngster Vergangenheit wiederholt behauptet und kontrovers diskutiert. Historisch gesehen, wurde der Begriff schon im 19. Jahrhundert geprägt und verwendet. Analog zu anderen im Nationalsozialismus missbrauchten Wörtern und Wendungen plädieren wir hier für eine historisch sensible Weiterverwendung des Begriffs.

Team

Ein Team ist ein formeller, kontinuierlicher Gruppenzusammenschluss zur Lösung einer gemeinsamen, nach außen gerichteten Aufgabe. Das Team arbeitet innerhalb von außen gesetzten Rahmenbedingungen, die durch die Institution bzw. Organisation vorgegeben werden und die das Team beeinflussen (dazu gehören materielle und personelle Ressourcen, Zeitkontingent sowie spezielle Arbeitsaufgaben).

In diesem Rahmen kann und soll das Team den Arbeitsprozess selbst gestalten.

Kein Team gleicht dem anderen, auch wenn sie einander ähneln. Jedes Team bildet eine eigene Ordnung aus (dazu gehören unter anderem Regeln und Normen, Rollen und Rangordnungen, Bewältigungsstrategien in Konflikten und Krisen).

Auch wenn die formale Teamleitung oftmals vorgegeben ist, können verschiedene Teammitglieder die Führungsrolle im Team übernehmen (beispielsweise zur Lösung einer speziellen Arbeitsaufgabe).

Pfarramt und Pfarramtsleitung

Das Zusammenwirken von Gemeinde, ehrenamtlich und hauptamtlich Mitarbeitenden, Pfarrerrinnen und Prädikanten wird in Kirchengesetzen und Kirchenordnungen beschrieben. Grundslegend bleibt dabei, dass alle in je eigener Weise an der Verkündigung des Evangeliums mitwirken, das „Pfarramt“ verwirklichen und sich dabei insbesondere dem Ziel verpflichtet wissen, die Einheit der Kirche Jesu Christi zu wahren.

In diesem vielfältigen Zusammenspiel werden den Pfarramtsleiterinnen und Pfarramtsleitern in der Kirchgemeindeordnung besondere Aufgaben zugeordnet.

- Sie leiten die Verwaltung der Kirchgemeinde.
- Sie steuern das Zusammenwirken der Pfarrerrinnen und Pfarrer und werden darin von den anderen mitwirkenden Pfarrerrinnen und Pfarrern im gemeinsamen Auftrag und der Verpflichtung zum partnerschaftlichen Zusammenwirken unterstützt.
- Sie führen im Auftrag des Kirchenvorstandes die unmittelbare Dienstaufsicht über die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirchgemeinde.

Pfarramtsleiterinnen und Pfarramtsleiter können ebenso wie alle anderen Dienste der Gemeinde ihren Auftrag nur dann erfüllen, wenn sich alle dem gemeinsamen Auftrag der Kirche verpflichtet wissen. Deshalb ordnet das Kirchenrecht alle Dienste und Ämter in unserer Kirche so zueinander, dass entscheidende Fragen nicht durch alleinige Machtzuschreibung an einen Akteur gelöst werden können, sondern durch das gemeinsame Ringen um den richtigen Weg. Dies bedeutet gleichzeitig, dass nicht jedes Amt bzw. jeder Dienst der Kirche alle Rechte hat. Alle bleiben in ihrem Wirken verwiesen auf die gegenseitige Akzeptanz.

