

Gemeinsame Leitung in der Kirchgemeinde

Präsidiën- und Pfarrkonferenzen 2022: Schlussbericht

1. Thema und Ablauf

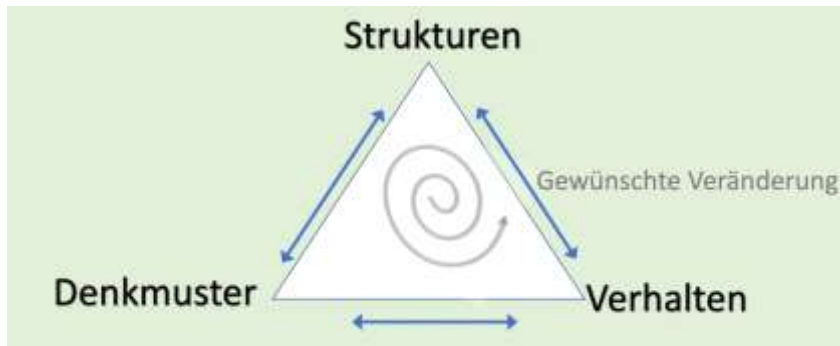
Kirchgemeinden werden nicht wie Firmen geleitet, wo «oben» befohlen und «unten», von den Mitarbeitenden, ausgeführt wird. Vielmehr teilen sich Kirchgemeinde und Pfarramt die Leitungsverantwortung. Dabei haben beide eine unterschiedliche Zuständigkeit: Der Kirchgemeinderat trifft die Entscheidungen, er lässt sich aber davor von der Pfarrerin oder dem Pfarrer theologisch beraten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Kirchgemeinde möglichst gemäss ihrem biblischen Auftrag handelt.

Rückmeldungen aus Kirchgemeinden und Pfarrteams zeigen, dass diese Leitungskultur nicht überall gleich gut funktioniert. Im Einverständnis mit dem Kirchgemeindeverband und dem kantonalen Pfarrverein beschloss deshalb der Synodalrat, 2022 gemeinsame Konferenzen für Kirchgemeindepräsidien und Pfarrpersonen durchzuführen. Und er wählte dafür das Thema der gemeinsamen Leitung der Kirchgemeinde.

Nach der Begrüssung durch die Synodalratspräsidentin und einer Andacht des Pfarrvereins führten die Bereichsleiter Gemeindedienste und Bildung sowie Theologie in einem kurzweiligen Dialog in die Thematik ein, wo sie darlegten, wie die Leitung der Kirchgemeinde in der Kirchenordnung gemeint ist. Danach stiegen die Teilnehmenden in gemischten Gruppen ins Gespräch ein. Anhand der Themen «Gottesdienst» und «Bauprojekte» tauschte man sich darüber aus, wie die Zusammenarbeit in der Kirchgemeinde gelingen kann, welches die Erfolgsfaktoren dafür sind und welches die Ursachen, wenn es «harzt». Die Ergebnisse wurden auf Plakaten notiert und in einer Schlussrunde den übrigen Gruppen präsentiert.

2. Drei Dimensionen des Wandels

Bei der Auswertung der zusammengetragenen Erfahrungen stellte die Moderatorin Dr. Ursula König das Modell der «drei Ansatzpunkte für den Wandel» vor. Es lässt sich darstellen im Bild eines Dreiecks:



Das Modell führt vor Augen, dass in einem System - z.B. einem Leitungssystem - immer drei Dimensionen wirksam sind:

- *Strukturen*: Richtlinien, Verfahren, finanzielle und personelle Ressourcen, Entscheidungsprozesse.
- *Denkmuster* und Haltungen: individuelle Sichtweisen und Interpretationen, Werthaltungen und Traditionen.
- *Verhalten* von Individuen und Gruppen, das sich in Kommunikation, Geschichten, Ritualen und Routinen zeigt.

Die Qualität der Zusammenarbeit im Kirchgemeinderat hängt demnach nicht allein vom Verhalten der Rätinnen und Räte sowie den Mitarbeitenden ab, die Strukturen und die Denkmuster spielen dabei eine ebenso starke Rolle. Das bedeutet aber auch, dass man für positive Veränderungen mehr Ansatzpunkte hat, als man oftmals denkt. Um gute Lösungen für Probleme, Spannungen und Konflikte zu finden, ist es wichtig, alle drei Ecken des Dreiecks zu berücksichtigen. Statt gleich danach zu fragen, wer sich wie verändern sollte, damit man besser zusammenarbeitet, kann man beispielsweise überlegen, ob jeweils alle von einem Entscheid Betroffenen einbezogen worden sind. Oder ob die Planung eines Projekts so klar ist, dass alle Beteiligten ihre Aufgaben und Rollen dabei kennen. Mit solchen Fragen orientiert man sich stärker an der Struktur denn am Verhalten. Das Dreieck kann entlastend wirken.

3. Ergebnisse aus den Gruppen

Auch die Rückmeldungen aus den Gruppen und die dabei erwähnten Beispiele lassen sich anhand der drei Dimensionen des Wandels interpretieren. Daraus lassen sich Anregungen für gute Praxis (*good/best practice*) ableiten.

Denkmuster und Haltungen

Als wesentlicher Erfolgsfaktor wurde ein *grundsätzliches Interesse* aneinander und eine *Haltung des Aufeinander-Hörens* herausgefiltert. Wenn ich meinem Gegenüber gute Absichten «unterstelle» und mich auf ein aufmerksames Zuhören mit der Möglichkeit, neue Erkenntnisse zu gewinnen, einlasse, dauern Aushandlungsprozesse wohl länger, sind jedoch nachhaltiger. Zusammen unterwegs zu sein bedingt letztlich, *dass ich mich in Frage stellen lasse*, immer wieder aufs Neue.

Weiter wurde als wichtiges Element darauf hingewiesen, dass es letztlich um ein *Miteinander* geht, und *nicht um eine Konkurrenz* untereinander. Die Gestaltung und Entwicklung der Kirchgemeinde ist das leitende Interesse; dazu sind unterschiedliche Blickwinkel dienlich. Als Kurzaussage dazu wurde formuliert: «*Dialog ist die Voraussetzung für die Bearbeitung jeder Baustelle.*»

Als *gute Praxis* ist vorstellbar, eine *Ausprobierkultur* zu etablieren. Das heisst, Neues für eine bestimmte Zeit einzuführen, es auszuwerten – und allenfalls auch wieder loszulassen. Eine weitere *gute Praxis* ist der *Austausch über das individuelle Kirchenbild*, das jede:r mit sich trägt. Als Rahmen bietet sich dafür eine moderierte Retraite (z.B. mit der Regionalpfarrperson) an. Damit kann der Boden für ein besseres Verständnis des Gegenübers gelegt werden.

Verhalten

Die *Einbindung möglichst vieler Perspektiven* wurde als «Grundmuster für Erfolg» benannt. Dies kann etwa bedeuten, beim Umbau des Kirchgemeindehauses eine Ideenbörse in der Gemeinde, d.h. über die Kerngemeinde hinaus, zu veranstalten und daraus dann Umbauansätze abzuleiten.

Weiter wurde festgehalten, dass *klar unterschieden werden muss zwischen der Diskussion* (z.B. im Kirchgemeinderat) *und dem effektiven Entscheid*. Die Diskussion dient der Auseinandersetzung, der Meinungsbildung, der Entscheidungsfindung. Der Entscheid selbst erfolgt ohne weitere Diskussion, durch die Abgabe der Stimme der an der Sitzung Beteiligten, und er wird anschliessend von allen mitgetragen. Schliesslich wurde erwähnt, dass *Vertrauen aktiv geschaffen werden muss* – Vertrauen in Personen, in gemeinsame Werte und Visionen, Vertrauen in die eigenen Strukturen und Prozesse.

Als *gute Praxis* hierzu kann dienen, sich *Zeit für Begegnungen und Informelles* zu nehmen. Vertrauen kann auch wachsen durch gemeinsame Erlebnisse, z.B. bei einem Essen, bei einem Ausflug, beim bewussten Feiern von Erfolgen.

Eine weitere *gute Praxis* scheint das theologische Einbinden der Rätinnen und Räte zu sein: Die Pfarrperson macht über eine bestimmte Zeit einen *kurzen geistlichen Input mit anschliessendem Austausch*. Auf diese Weise können Brücken der Verständigung gebaut werden.

Strukturen/Prozesse

Als wesentliche Erkenntnis wurde festgehalten, dass bei Entscheiden *knappe Mehrheiten hinterfragt werden sollen*. Wären solche Entscheidungen nachhaltig? Es ist lohnenswert, sorgfältig abzuwägen, ob bei derartigen Konstellationen zuerst eine nochmalige Diskussion angezeigt ist.

Weiter wurde angeführt, dass es sinnvoll ist, sich regelmässig *Zeit für einen Rückblick* zu nehmen und *Auswertungen von Sitzungen, Prozessen, Anlässen* u.ä. vorzunehmen. Auf dieser Basis können – so notwendig – neue Verabredungen/Klärungen getroffen werden. Ebenso kann hilfreich sein, *externe Expert:innen* für konkrete Fragestellungen beizuziehen; dies beugt Frontenbildungen vor.

Die *Einbindung der Rät:innen in den Gottesdienst oder in weitere kirchliche Angebote* ist sehr erwünscht. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Rät:innen ehrenamtlich tätig sind und über *beschränkte Ressourcen* verfügen. Ebenso ist den in diesen Kontexten *unterschiedlichen Rollen* Beachtung zu schenken und die *gegenseitigen Erwartungen* sind zu klären.

Als *gute Praxis* empfiehlt sich, *grosse Projekte in kleinere überschaubare Einheiten aufzuteilen und die Zuständigkeiten für die einzelnen Einheiten zu klären*. Dies entlastet – und motiviert – sowohl Rät:innen als auch weitere Beteiligte. Dazu gehört auch, in sinnvoller Weise mit *Jahresplanungen* zu arbeiten, die die «grossen Brocken» enthalten.

Eine weitere *gute Praxis* kann sein, wenn KGR und Pfarrteam *gemeinsam Ideen für neue Gottesdienst-Formen und kirchliche Anlässe entwickeln*. Dies bietet einerseits Gelegenheit für theologische Diskussionen zwischen KGR und Pfarrteam und andererseits einen Einblick in das jeweilige Kirchenbild der Rät:innen und der Pfarrpersonen.

4. Fazit

Grundsätzlich waren die gemeinsamen Konferenzen wertvoll, weil alle als Basis dieselben Informationen zum Leitungsmodell gemäss unserer Kirchenordnung erhalten haben. Im Austausch in gemischten Gruppen konnten gewisse Vorurteile oder feste Positionen differenziert werden, was längerfristig für gegenseitige Verständnis dienlich sein dürfte.

Ebenso deutlich wurde, dass weitere gesetzliche Regelungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit in den Kirchgemeinden wenig erfolgversprechend sind. Vielmehr geht es darum, anhand der drei aufgezeigten Dimensionen eine gute *Kultur der Zusammenarbeit* zu entwickeln und zu pflegen. Die vielfach genannten und in Auswahl dargestellten guten Beispiele aus der Praxis mögen die Kirchgemeinden hierbei unterstützen.

9. März 2023