

Worauf achte ich beim Leiten des Gemeindekonvents?

1. Grundlagen, Mitglieder, Aufgaben, Kompetenzen

Die Grundlage für die Leitung des Gemeindekonvents ist zu finden in der Zürcher Kirchenordnung von 2009 in den Artikeln 172 und 173:

Art. 172

1 Pfarrerinnen, Pfarrer und Angestellte bilden den Gemeindekonvent. Für Kirchgemeinden, die ausschliesslich Angestellte mit kleinen Stellenpensen beschäftigen, regelt der Kirchenrat die Ausnahmen.

2 Die Kirchenpflege regelt die Organisation und die Zusammensetzung des Gemeindekonventes.

3 Der Gemeindekonvent koordiniert und fördert die Zusammenarbeit zwischen dem Pfarramt, den weiteren Diensten und den Freiwilligen der Kirchgemeinde. Er stellt den Informationsaustausch sicher. Er unterstützt den sorgsamsten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, eine zielorientierte Arbeitsweise und die Qualitätsentwicklung der kirchgemeindlichen Arbeit.

4 Im Weiteren kommen dem Gemeindekonvent folgende Aufgaben zu:

- a. Erfüllung von Aufgaben gemäss den Aufträgen der Kirchenpflege,
- b. Mitarbeit bei der Entwicklung von Legislaturzielen und Arbeitsschwerpunkten,
- c. Vernehmlassung zu Geschäften der Kirchenpflege auf deren Einladung,
- d. Erörterung von Fragen des Gemeindelebens,
- e. Wahlvorschlag für die Konventsleitung zuhanden der Kirchenpflege.

5 Im Rahmen seiner Aufgaben kann der Gemeindekonvent der Kirchenpflege, deren zuständigem Mitglied oder dem Pfarrkonvent Anträge unterbreiten.

Art. 173

1 Die Kirchenpflege wählt auf Vorschlag des Gemeindekonventes aus dessen Mitte die Konventsleitung auf eine bestimmte Dauer.

2 Die Konventsleitung führt den Vorsitz im Gemeindekonvent und vertritt diesen gegenüber der Kirchenpflege.

Die Ausnahmen von Artikel 172,1 sind im Kirchenratsbeschluss vom 24. Juni 2009 folgendermassen geregelt:

Für kleine Kirchgemeinden mit ausschliesslich Angestellten mit einem Stellenpensum von weniger als 50% gilt:

- Der Gemeindekonvent wird von der Pfarrerin bzw. dem Pfarrer geleitet. Art 172 Abs 4 lit. e und Art 173 Ziff 1 sind ausser Kraft.
- Der Gemeindekonvent trifft sich mindestens zu zwei Sitzungen jährlich.
- Die Aufgaben des Gemeindekonvents werden sinngemäss wahrgenommen.

2. Der Gemeindekonvent in kleinen, mittleren und grossen Gemeinden

2006 wurde der Gemeindekonvent in der evangelisch-reformierten Zürcher Landeskirche eingeführt, weil Kirchgemeinden geleitet werden sollen (Art 87 KO).

Je nach Gemeindegrösse wird dieser strukturiert:

In **kleinen** Kirchgemeinden trifft er sich gemäss Ausnahmeregelung des Kirchenrates zwei Mal jährlich.

In **mittleren** Gemeinden trifft er sich 4 bis 6 Mal pro Jahr. In der Zwischenzeit werden, um effizient arbeiten zu können, Sitzungen des Kernteams abgehalten. Diese werden oft als kleiner Konvent bezeichnet.

Mittelgrosse und **grosse** Kirchgemeinden gehen die Aufgabe noch differenzierter an: Sie treffen sich im Gemeindekonvent 4 bis 10 Mal pro Jahr und dazwischen aus Gründen der Effizienz im Pfarrkonvent, als RPG-Team, als Diakoniekonvent und gar als Verwaltungskonvent. Damit die Leitungspersonen dieser Konvente nicht noch Koordinationssitzungen vor dem Gesamtkonvent machen müssen, gibt es Kirchgemeinden, die eine Ko-Leitung für den Gemeindekonvent eingeführt haben.

3. Grundsätzliches zum Leiten und zur theologischen Verantwortung für den Gemeindebau, Leitungsaufgaben

Was leite ich?

Kirchgemeinden sind zusammen **mit** ihren Mitgliedern und Aussenstehenden in Lebensprozessen unterwegs. Dieser **Organisationstyp**, zu dem auch Schulen und Beratungsorganisationen gehören, wird „Professionelle Organisation“ genannt. Die Aufgabe verlangt viel Kreativität in der Begegnung mit den „Kunden“. Die Organisation wird deshalb über Leitbilder im weitesten Sinn – vom Evangelium vom Reich Gottes bis zur Kirchenordnung – geleitet. Die Hierarchie ist flach und es ist fast immer nach einem Konsens zu suchen. Das ist typengerechtes Leiten.

Der Gemeindekonvent ist die **informelle Macht** in der Kirchgemeinde. Seine Mitglieder haben relativ umfassende Kenntnisse, was in dieser Gemeinde wie läuft. Mit Informationen gilt es deshalb transparent und fair gegenüber der **positionellen Macht** der Kirchenpflege umzugehen. (Umgekehrt natürlich auch.) Gelingt das, so ist schon viel für ein gutes Einvernehmen im Sinne der gemeinsamen Gemeindeleitung gewonnen.

Welche Aufgaben hat die Leitung des Gemeindekonvents?

- **Sich selbst entwickeln:** In theologischen Fragen, in der spirituellen Beheimatung und in Fragen den Organisationsverständnisses weiterarbeiten, in seinen Überzeugungen klar werden, geduldig und unaufgeregt vorangehen. Motto: Wer sich selbst verändert, verändert die halbe Welt.
- **Mitarbeitende leiten, Team entwickeln:** Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden (inklusive Pfarramt und Freiwilligen) und ihren Aufgaben fördern. Die dafür notwendigen Informationen austauschen, aneinander verbindlich dranbleiben.
- **Innovation fördern, Zukunft sichern:** Der Gemeindekonvent führt unter sich und mit der Kirchenpflege das Gespräch, was jetzt vom Auftrag und von der Umwelt her dran ist.

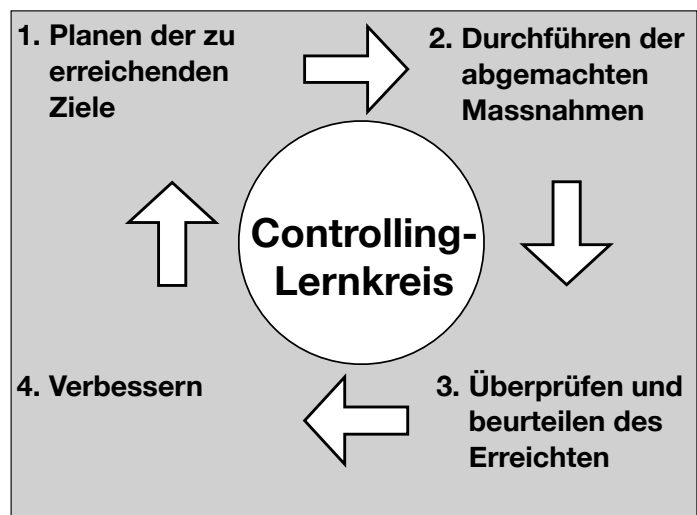
Er stellt Konzepte auf für die anstehenden Projekte und Veränderungen, diskutiert diese und bringt sie ins Gespräch mit der Kirchenpflege ein. So nimmt er seine konzeptionelle Verantwortung wahr. Er schlägt Themenkonvente und Kirchenpflege–Mitarbeitende–Wochenenden vor, konzipiert diese und trägt seinen Teil zur Durchführung bei. Zum Methodischen siehe Punkt 4 dieser Handreichung.

- **Veränderungen initiieren und gestalten:** Die Mitglieder des Gemeindekonvents sprechen über laufende Aufgaben und Projekte und unterstützen sich so gegenseitig.
- **Aktiv auf Mitglieder zugehen:** Im Gemeindekonvent ist auch Platz zum Koordinieren und zum Austausch über Erfahrungen beim auf Mitglieder und Aussenstehende Zugehen. Über das oft dringende Tagesgeschäft hinaus gilt es die wichtigen Fragen nicht zu vergessen, sondern gründlich anzugehen: Wie verändert sich unsere Gemeinde? Was hat das auf uns und unsere Tätigkeit für Auswirkungen?
- **Leistungsprozesse managen:** Von Zeit zu Zeit – mindestens einmal pro Legislatur – gilt es im Gemeindekonvent Abläufe genauer anzusehen: Wie funktioniert das bei uns, wenn ein Kind zur Taufe angemeldet wird. Was wird dann von wem unternommen und wie wird wer informiert, dass es von der Organisation her funktioniert? Wie geht das Gespräch mit Kind und Eltern weiter? Wie wird es von einer Gruppe zur anderen in unserem RU-Angebot weitergeleitet? Funktioniert im freiwilligen Bereich zum Beispiel die Schnittstelle von den Gospelkids zum Gospelchor, oder verlieren wir da viele?

Definiton: Leistungsprozesse sind die Abfolge der Tätigkeiten einer Organisation, die durch ein Ereignis ausgelöst werden – z.B. von der Taufanmeldung bis zur Konfirmation. Weitere Leistungsprozesse: Wie gehen wir mit älteren Menschen zusammen den Weg von der Pensionierung bis in die letzten Tage, ins unabhängige, ins abhängige und schliesslich ins fragile Seniorenalter; wo begleiten wir sie, wie stark bis zum Ableben? Wie geht das bei uns, wenn eine Todesmeldung eintrifft bis zu den Nachbesuchen, damit sich Angehörige wirklich begleitet fühlen; wie ist das bei Trauungen, beim sonntäglichen Gottesdienst, bei einem Familiengottesdienst etc.?

Die Klärung der Leistungsprozesse hilft einer Kirchgemeinde ein klares Angebot und Profil zu bekommen. Wer schon „nur“ klare und angemessene Leistungsprozesse schafft leitet gut! Die Graphik auf Seite 8 hilft weiter. Der Gemeindekonvent ist als Ort zu entdecken, wo gemeinsam an der Qualität dieser Leistungsprozesse gearbeitet wird!

- **Qualitätssicherungsmassnahmen:** Der Gemeindekonvent als Ort, wo über Gelingendes, aber auch Misslingendes offen gesprochen wird, hilft zu einem Lernklima zu finden, wo man gemeinsam mit seinen Stärken und Schwächen unterwegs ist, einander unterstützt und ergänzt. Hier kann der Controlling-Lernkreis geschlossen werden. Das Controlling hilft zu erkennen, was gemacht worden ist, welche Ziele erreicht wurden, was aus dem Erreichten und nicht Erreichten gelernt wurde. Es entsteht das gute Gefühl auf dem Weg zu sein.



© B. Hänni, F. Marti Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln

Mit welcher Haltung leite ich?

- Das Wichtigste ist partnerschaftlich offene Fragen stellen: Welches ist jetzt der nächste Schritt, der dran ist? Warum macht jemand etwas so und nicht anders? Was hat beigetragen, dass es zu diesem Konflikt gekommen ist?
- Wertschätzend
- Mehr coachend als dirigierend.

4. Den Gemeindekonvent zum zielorientierten Arbeiten in der Kirchengemeinde leiten:

Konzepte erarbeiten, Veränderungsprozesse einleiten und gestalten

Aus dem Gespräch mit Gemeindegliedern, der Kirchenpflege und unter sich und vom Auftrag her, nimmt der Gemeindekonvent die Aufgabe wahr Konzepte für die nächsten Schritte, für Projekte und Veränderungen aufzustellen und vorzuschlagen.

Er beachtet in der Umsetzung dieser Aufgaben die **sieben Basisprozesse der Veränderung** im Wissen darum, dass z.B. vergessen gegangene Informationen nächste Schritte schwierig machen:

Diagnoseprozesse – Ziel: Bewusstseinsbildung: Unbefriedigendes an der Situation soll bewusst gemacht werden, so dass ein Bewusstsein für die Situation entsteht. Probleme werden gesammelt, genauer angesehen und inventarisiert. Selbstdiagnosen sind wichtig.

Zukunftsgestaltungsprozesse – Ziel: Willensbildung: Konzepte, Leitsätze, Modellentwürfe und konkrete Ziele werden miteinander erarbeitet. Sinn, Ziel und Zweck der angestrebten Veränderungen werden bekannt gemacht. Eine gemeinsame Zielidentifikation wird aufgebaut; der gemeinsame Wille, zusammen in eine Richtung zu gehen, gestärkt.

Psychosoziale Änderungsprozesse – Ziel: emotionales Verarbeiten: Emotionale Veränderungen werden eingeleitet um sich von alten Rollen, Beziehungen und Gewohnheiten abzuwenden und neue aufzubauen. Motive, Erwartungen, Einstellungen und Rollenverständnis werden Schritt für Schritt mit der neuen Situation in Beziehung gebracht, so dass sich die betroffenen Menschen damit anfreunden und einen Prozess durchlaufen. Neu entstehende Konflikte sind auf Grund der neuen Situation zu verstehen und zu klären.

Lernprozesse (im engeren Sinn) – Ziel: Befähigen: Ängsten vor Neuerungen und dem von den Veränderungen geforderten neuen Wissen und Können wird Rechnung getragen. Menschen sollen bei gut konzipierten Veränderungen von Anfang an wissen, dass sie mit Bildungs- und Trainingsmassnahmen unterstützt werden. Lernen wird organisiert.

Informationsprozesse – Ziel: Über Veränderungen kommunizieren: Laufend wird möglichst dialogisch über Sinn und Zweck der Veränderungen informiert. Geplante und laufende Massnahmen werden kommuniziert, Zwischenergebnisse und definitive Resultate werden weitergegeben, damit die, die nicht direkt in den Prozess involviert sind, sich ein Bild machen können und nicht irgendwelchen Gerüchten und der Desorientierung ausgeliefert bleiben.

Umsetzungsprozesse – Ziel: Tun: Die neuen Projekte etc. werden wirksam in die Kirchengemeinde eingebaut und durch Instrumente und Strukturen in der Organisation verankert. Symbolische Aktionen, Rituale machen verständlich, worum es geht. Die notwendigen

Rahmenbedingungen werden geschaffen, und es kommt zum Tun – nach und nach wird dieses neue Tun zur Routine.

Change-Management-Prozesse – Ziel: Planen, Lenken, Organisieren der Veränderungsprozesse: Die angedachten Veränderungsprozesse werden vertieft geplant, gelenkt, überprüft, koordiniert und wenn nötig korrigiert. Notwendige Ressourcen werden bei der Kirchenpflege angefordert. Kompetent werden die notwendigen einzelnen Schritte geplant, beschleunigt oder gebremst; Entscheidungen werden eingeleitet; Teilaktivitäten koordiniert und vernetzt. Veränderungsprozesse brauchen für die Dauer der Vorhaben ein eigenes Management.

Bei kirchlichen Projekten ist immer wieder zu beobachten, dass nur der Aspekt einer möglichst gut leitbaren Change-Management-Spurgruppe beachtet wird; wichtige Interessenvertretungen werden ausgeschlossen. Das führt beim nächsten Schritt, bei der Durchsetzung eines Projektes in der Kirchenpflege immer wieder zu grossen Widerständen, die das Projekt gefährden. Der Aspekt, dass möglichst alle Interessen in einer Spurgruppe vertreten sein sollen, ist gewichtiger als die Kleinheit und Leitbarkeit, zumal eine Gesprächsleitung, die auch anspruchsvolleren Aufgaben gewachsen ist, zu finden sein wird – notfalls kann man dafür professionell Ausgebildete einsetzen.

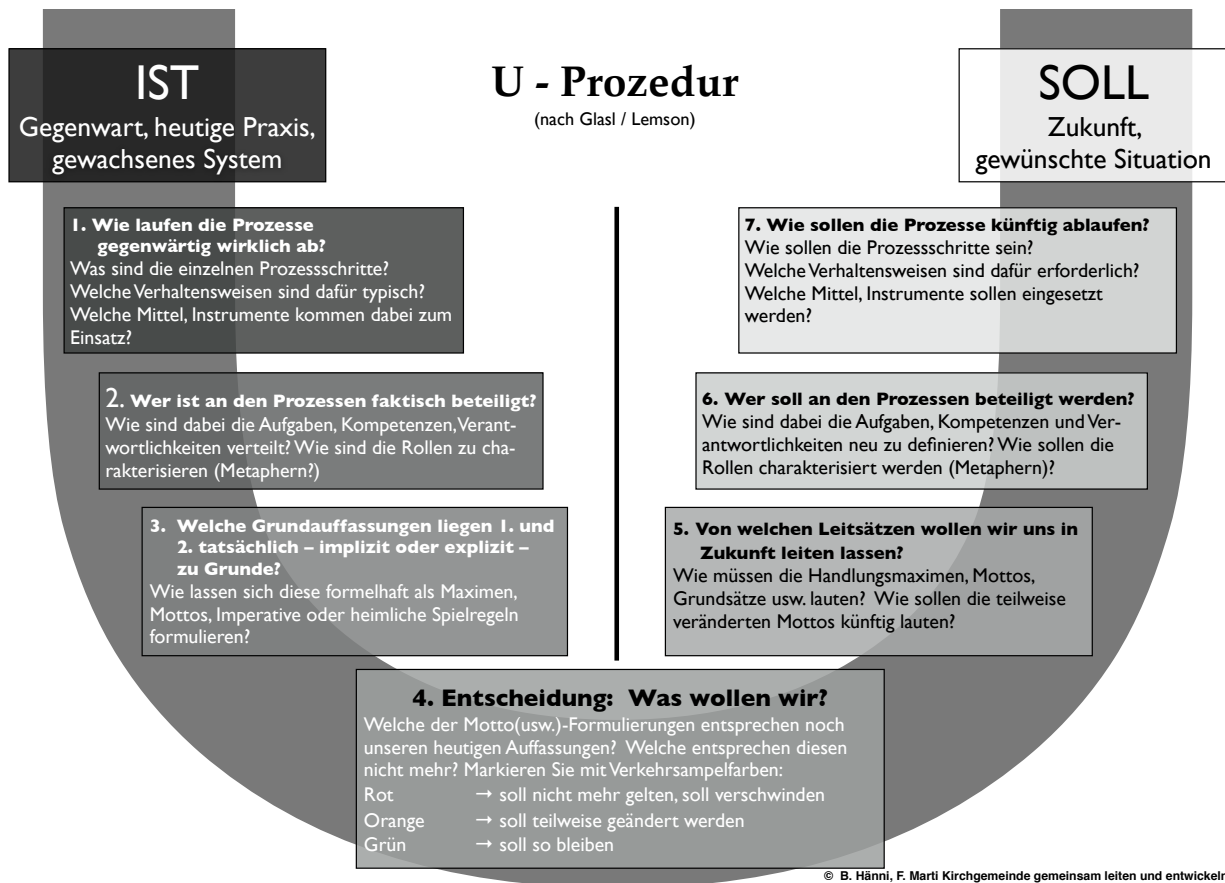
Drei Methoden für Veränderungsprozesse, die eine Konventsleitung anwenden kann

Die bekannte **SPOT- oder SWOT-Analyse** lässt in einem Arbeitsfeld zunächst Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren benennen. In einem zweiten Schritt wird nach den Herausforderungen, die sich aus dieser Analyse und der Situation ergeben gefragt. Es wird drittens ein strategischer Leitgedanke formuliert, der auf diese Herausforderung antwortet. Dieser wird als erreichtes Ziel formuliert: (Z.B.: In zwei Jahren besuchen 25 Menschen unsere freitäglichen Vesperfeiern im Advent.) Schliesslich werden die Massnahmen formuliert, die helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Das **wertschätzende Interview** (Appreciative Inquiry) fragt nach dem, was in einem Bereich schon gut funktioniert: Was läuft gut, wie läuft das, was gut läuft, genau? In einem zweiten Schritt werden Visionen und Träume über den bestmöglichen Zustand ausgetauscht. Dazu kommt drittens die Frage nach den Herausforderungen, die sich aus der gegenwärtigen Situation der Gemeinde / eines Teils der Gemeinde ergeben; jetzt wird ein Zukunftsentwurf kreiert und schliesslich wird nach den Schritten auf dem Weg zu diesem Ziel gefragt. Es wird deutlich Entschieden, ob man diesen Weg gehen will (oder nicht – auch das ist legitim) und wenn die Entscheidung klar ist, wird der Weg in einem Auftrag zur Umsetzung bis zum Controlling abgemacht.

Die **U-Prozedur** (Graphik auf der nächsten Seite) führt in 7 Schritten von einem Ist-Zustand zu einem neuen Soll-Zustand. Die gegenwärtig laufenden Prozesse werden in den Schritten 1 bis 3 genau analysiert. Dann folgt unten im U eine klare Entscheidung, ob man die Änderungen will, oder nicht. Änderungen werden nun umfassend angestrebt, wobei alle sieben Veränderungsprozesse in den Blick kommen, so dass z.B. Lernprozesse nicht vergessen gehen.

Verboten ist das Abkürzen der U-Prozedur (senkrechter Strich in der Graphik), weil das nicht zu den gewünschten gründlichen Änderungen führt, sondern nur zu oberflächlichen

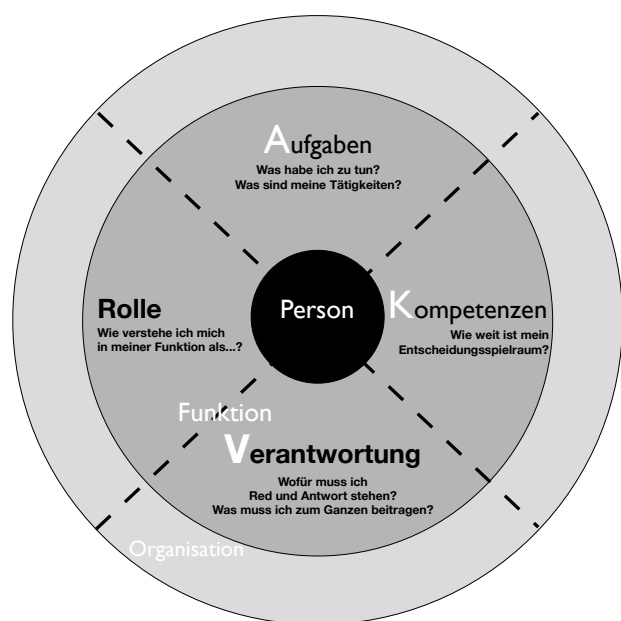


Retuschen. Spätestens nach einem Jahr – oft schon vorher – ist bei Abkürzungen zu erkennen, dass sich nicht wirklich etwas geändert hat.

5. Zusammenarbeit Konventsleitung – Kirchengemeindepräsidium / Kirchenpflege

Abgesehen, von dem oben zur Machtthematik Gesagten, ist bei Aufträgen jeweils die Funktion zu klären. Das hilft Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

Funktion klären heisst: Die Aufgabe, die Verantwortung und die ganz wichtige und oft (auch in Artikel 172) vergessene Entscheidungskompetenz (inkl. Finanzen) ist bei jedem Auftrag zu klären. Über dieses AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) hinaus sind auch Rollenerwartungen anzusprechen und die Auswertung im Auftrag miteinander abzumachen und zu protokollieren. Das gibt zwar am Anfang mehr zu tun, lässt aber auch den Auftrag klarer werden.



6. Konflikte früh angehen

Konflikte sind frühzeitig anzugehen, indem die Betroffenen zum Gespräch eingeladen werden. Die Konfliktpunkte werden notiert und dann der Reihe nach zu Ende besprochen.

Niemand wird vorverurteilt – gerade da, wo jemand zum Sündenbock gemacht wird, ist wahrscheinlich ein strukturelles Problem, das zu lösen ist – und wenn dieses gelöst ist, gibt es keinen Sündenbock mehr.

Spätestens, sobald ein Konflikt so weit eskaliert ist, dass die betroffenen Parteien Verbündete suchen, ist so schnell wie möglich professionelle Hilfe von Aussen zu holen.

Weitere Infos in der Handreichung Konflikte ...???

7. Vertiefendes Wissen zu Leitungsthemen ist zu finden:

Beat Hänni und Felix Marti: Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln – Impulse aus Theologie und Organisationsberatung, rex verlag luzern, ISBN 978-3-7252-0842-5 mit dem dortigen Literaturverzeichnis – oder auf der Homepage: www.leiten.ch

Einen Gemeindekonvent (GK) leistungsprozessorientiert leiten hat folgende Dimensionen:		Bewertung
1. Alle Tätigkeiten werden auf den Kernprozess und die vier Kernaufgaben ausgerichtet Allen Mitarbeitenden sind der Kernprozess und die vier Kernaufgaben bekannt, und was das in ihrem Aufgabenbereich bedeutet. Alle Tätigkeiten geschehen im Sinne des Kernprozesses. Das wird auch offen kommuniziert.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
2. Der GK richtet die Kirchgemeindeorganisation als Typ «professionelle» Organisation auf die Gemeindeglieder aus Der Nutzen für die Mitglieder, die Entwicklung ihrer religiösen Fähigkeiten (Religiosität), und der Weg zur kirchlichen Gemeinschaft (auch für fernstehende Menschen) ist Orientierung für alle Tätigkeiten.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
3. Konzentration auf die eigenen Stärken Der GK kennt seine eigenen und die Stärken der Kirchgemeinde und baut darauf auf. Lösungsorientierten Wegen wird der Vorzug gegeben. Kernkompetenzen sind definiert. Aus einem geklärten Gemeindebild und dem darauf fussenden klaren Leitbild sind Strategien und Massnahmen ableitbar.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
4. Leistungsprozesse werden optimiert Der Weg von der Arbeit «für» Mitglieder zur Arbeit «mit» Gemeindegliedern wird in allen vier Kernaufgaben beschritten. Selbständigkeit wird gefördert. Leistungsprozesse werden gestrafft und vereinfacht. Unproduktives wird weggelassen.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
5. Qualität wird ständig verbessert Qualitätsentwicklungsmassnahmen sind definiert, beschlossen und werden umgesetzt. Sie werden ständig eingesetzt. Qualitätsmassstab sind Gemeindeglieder und Aussenstehende (Kunden). Mitarbeiterqualifizierung hat einen hohen Stellenwert. Humor, Neugierde und Risikofreude erhalten kontinuierlich mehr Platz.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
6. Eigenverantwortung, Teamarbeit, Wertschätzung Mitarbeiter und Teams sind für die im Pflichtenheft oder im Aufgabenbeschrieb eines Teams (einer Kommission) beschriebenen Teilprozesse verantwortlich und steuern sich selbst. Wertschätzung hat einen hohen Stellenwert.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
7. Die Kirchgemeinde wird als lebendiger Organismus ressourcen- und zielorientiert geleitet Mitglieder und Mitarbeitende mit ihren Gaben sind die vielfältigen Organe des Organismus Kirchgemeinde. Diese Ressourcen werden in die Prozesse eingebracht. Diese werden ziel- und ergebnisorientiert geleitet.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
8. Leiten geschieht partnerschaftlich und ist Dienst an Mitarbeitenden (freiwillig, ehrenamtlich, angestellt) Die Konventsmitglieder befähigen sich und die Mitarbeitenden in der Kirchgemeinde zu guten Resultaten. Leiten heisst partnerschaftlich fragen, warum jemand etwas so macht und nicht anders; leiten heisst vermehrt coachen.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
9. Offene Information und Feedback-Kultur Alle Aktivitäten werden von intensiven Feedback begleitet, Lernkreise werden begangen. Lernzyklen werden verkürzt. Es wird offen über die eigenen Tätigkeiten, deren Resultate und die der Organisation informiert.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%
10. Einstellungs- und Kulturwandel in der Kirchgemeindeorganisation Eine offene Haltung zu Gemeindegliedern und Aussenstehenden, zur Qualität der Arbeit, zum Miteinander in der Gemeinschaft ist Grundlage der Kultur. Die Kirchgemeinde stellt sich der Verantwortung in der Gesellschaft: in Politik, Ökonomie und Ökologie.		- - - - - - - - - - - - 0% 100%

nach Beat Hänni, Felix Marti: Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, rex verlag luzern, www.leiten.ch