6. Rund um die Kirchenvorstandssitzung

Rund um die Kirchenvorstandssitzung

Nein, einen „Knigge“ für Kirchenvorstände wollen wir Ihnen hier nicht an die Hand geben. Aber Umgangsformen und Spielregeln wirken sich prägend auf die Arbeit im Kirchenvorstand aus. Abgesehen von den allgemeinen zwischenmenschlichen Höflichkeitsregeln, die natürlich auch im Kirchenvorstand gelten, verdienen einige Spielregeln besondere Aufmerksamkeit, weil sie sich förderlich auf den Sitzungsverlauf und die Kultur im Kirchenvorstand auswirken können. Einige dieser Regeln sind praktische Konsequenzen aus der Kirchengemeindeordnung. Andere basieren auf Erfahrungen, die in der Gruppenarbeit gemacht wurden.

Allgemeine Spielregeln für Gruppen
Vorbemerkung: Die folgenden Spielregeln stammen aus: F. und P. Höher, Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln – Leiten – Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden“, S. 81f.

- Ich bin pünktlich und halte mich an den Zeitplan und sorge dafür, dass sich andere auch daran halten.
- Ich bringe meine Meinung und Bedenken klar zum Ausdruck und spreche Widersprüche offen an.
- Ich verzichte auf weitschweifige Ausführungen und langatmige Erklärungen.
- Ich werde nicht „hinten herum“ oder nachträglich die Entscheidungen und Ergebnisse torpedieren oder zu verschleppen suchen.
- Ich nehme Aufgaben nur an, wenn ich sie auch (zeitlich, fachlich) erledigen kann. Die Aufgaben, die ich angenommen habe, erledige ich tatsächlich.
- Wenn mir etwas unklar ist, frage ich.
- Ich höre den anderen Teilnehmenden zu und achte darauf, dass alle (unabhängig von der Hierarchie-Ebene) gleich behandelt werden.
- Ich spreche nicht „unter vier Augen“ den/die Moderator/in an, damit er/sie etwas in meinem Sinne „zurechtbiegt“.
- Ich beweise meine Kreativität bei der Suche nach Ideen und Lösungen. Ich zensiere meine Einfälle nicht und riskiere auch Fehler.
- Ich verzichte auf alles, was den Ablauf der Sitzung stören kann (z.B. persönliche Angriffe, Seitenhiebe, Zurückhalten von Informationen ...)

Viele dieser Spielregeln klingen selbstverständlich. Tatsächlich stehen hinter ihnen jedoch häufig leidvolle Erfahrungen, die immer wieder im Kirchenvorstand wie in anderen Gruppen gemacht werden. So gesehen sind sie ein Versuch, aus diesen eher negativen „Spielen“ positive Spielregeln zu entwickeln. In der Praxis ist es hilfreich, wenn in der Anfangsphase eines Kirchenvorstandes solche Spielregeln thematisiert werden. Gemeinsam einigen sich die Mitglieder des Kirchenvorstandes auf ihren Katalog an Spielregeln und dokumentieren ihn so, dass er immer wieder zur Verfügung steht.

Besondere Spielregeln für Kirchenvorstände
Neben den allgemeinen Spielregeln gelten für Kirchenvorsteher/innen einige besondere, die direkt mit ihrem Amt verbunden sind:

- Ich bin bereit, meine Verantwortung als Kirchenvorsteher/in gewissenhaft und verlässlich zu übernehmen. Ich bringe mich dabei inhaltlich und zeitlich nach Kräften ein.
- Ich engagiere mich im Kirchenvorstand bewusst als evangelische/r Christ/in. Für mich ist auch das eine Möglichkeit, meinem Glauben Gestalt zu geben.
- Ich übernehme Mitverantwortung für das Gemeindeleben und beteilige mich daran.
- Ich bin bereit, durch meinen Lebensstil eine gewisse Vorbildfunktion für andere zu übernehmen.
- Ich verpflichte mich zur Verschwiegenheit über Angelegenheiten, die mir in meinem Amt bekannt werden.

Diese Spielregeln mögen vielleicht etwas spröde klingen. Tatsächlich sind sie jedoch die praktische Konsequenz aus den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung (§ 29 KGO „Amtspflichten der Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen“) und dem Versprechen, das Kirchenvorsteher/innen bei ihrer Einführung gegeben haben:
„Ich will das Amt als Kirchenvorsteher oder Kirchenvorsteherin in dieser Gemeinde führen gemäß dem Evangelium von Jesus Christus, wie es in der Heiligen Schrift gegeben und im Bekenntnis der evangelisch-lutherischen Kirche bezeugt ist, und bin bereit, Verantwortung zu übernehmen für den Gottesdienst, für die pädagogischen und diakonischen, ökumenischen und missionarischen Aufgaben der Gemeinde, sowie für Lehre, Einheit und Ordnung der Kirche – mit Gottes Hilfe.“ *(siehe auch Seite 3)*

In der Praxis wird es nicht darum gehen, diese Spielregeln als „amtlich“ nur zur Kenntnis zu nehmen. Spannender und hilfreich wird es, wenn – etwa im Rahmen eines Wochenendes – die Mitglieder des Kirchenvorstandes zum Beispiel anhand der Verpflichtungsfrage

darüber ins Gespräch kommen, wo und wie ihr Glaube im Kirchenvorstand vorkommt und wie sie ihr Amt mit ihrer sonstigen Rolle in der Gemeinde und am Ort in Verbindung bringen. So wandeln sich diese Spielregeln vom Pflichtenkatalog für Kirchenvorstände zum Impuls dafür, wieder einmal über die geistliche Leitungsaufgabe in der Gemeinde und die eigene Rolle dabei offen nachzudenken.

Möglichkeiten der Sitzungsgestaltung
Ein Kirchenvorstand hat ausführlich über seine Kultur nachgedacht: Der Zeitplan steht, die Spielregeln werden von allen Mitgliedern akzeptiert, der Raum ist ansprechend vorbereitet, das geistliche Klima stimmt. Er hat auch eine sinnvolle Geschäftsordnung vorbereitet: Der Vorsitz ist geregelt, die Ausschüsse sind arbeitsfähig, die Beauftragten gefunden. Die gemeindliche Öffentlichkeit ist eingeladen und sogar einige Gemeindemitglieder sind gekommen. Jetzt sind sie gespannt, was kommt.
In der Tat ist mit einer guten Kultur im Kirchenvorstand und einer sinnvollen Geschäftsordnung die Arbeit noch nicht getan. Entscheidend wird es darauf ankommen, ob und wie ein Kirchenvorstand damit in der Praxis sinnvoll arbeiten und umgehen kann. Es geht schlicht und einfach um die Sitzungsgestaltung. Im Einzelnen sind dabei drei Aufgaben zu unterscheiden:
- Sitzungsvorbereitung
- Sitzungsleitung
- Sitzungsnacharbeit

Sitzungsvorbereitung

Zum Gelingen der Sitzungsleitung tragen viele Aspekte bei, eine positive wertschätzende Grundhaltung den Menschen und der Arbeit im Kirchenvorstand gegenüber, das ansprechende Gestalten von Andachten sowie ‚handwerkliches' Können, das Erstellen einer aussagekräftigen Tagesordnung, der Umgang mit Methoden und Medien für die Arbeit in Gruppen, das Einbeziehen der Öffentlichkeit und manches mehr. Dabei ist eine gute Vorbereitung die halbe Miete. Was in der Vorbereitung geklärt wird, spart Zeit in der Durchführung.

Sitzungstermine – wie oft?
Die Kirchenvorstandssitzungen müssen mindestens vierteljährlich stattfinden (§ 38 KGO). Weithin bewährt haben sich monatliche Sitzungen, denn so besteht die Chance, dass außer den „laufenden Geschäften" Raum bleibt für Thematisches, für Entwicklungen in der Gemeinde und theologisches Fragen. Attraktiv ist die Vorstellung einzelner Gemeindeaktivitäten durch die zuständigen Mitarbeiter/innen (siehe auch Tagesordnung).

Die Mitarbeit im Kirchenvorstand kostet Zeit und kollidiert oft mit anderen Verpflichtungen und Vorhaben. Deshalb bewährt sich ein Regel-Sitzungstag und mittelfristige Terminplanung (6 – 12 Monate). Auf diese Weise können sich die Kirchenvorstandsmitglieder die Termine freihalten. Das ermöglicht auch Vielbeschäftigten die regelmäßige Teilnahme, die für die Arbeits- und Beschlussfähigkeit des Kirchenvorstandes notwendig ist. Zudem hat die Leitung ein Gerüst zur Planung für die laufenden Aufgaben. Ein gleichzeitig erstellter Themenplan hält in Erinnerung, was über Tagesentscheidungen hinaus auf die Tagesordnung muss.

Vorbereitungsteam – wer bereitet vor?
Der oder die Vorsitzende bereitet die Sitzungen mit dem Vertrauensmann oder der Vertrauensfrau vor (§ 39 KGO). Das Vorbereitungsgespräch zu zweit bringt unterschiedliche Gesichtspunkte ins Spiel und bereichert so die Arbeit im Kirchenvorstand. Hat sich der Kirchenvorstand für ein anderes Vorsitzmodell (z.B. Präsidium) entschieden, setzt sich das Vorbereitungsteam entsprechend erweitert zusammen.

Tagesordnung – was kommt dran?
Die Tagesordnung ist das Kommunikations- und Ordnungsinstrument. Eine durchdachte und aussagekräftige Tagesordnung ist eine zentrale Arbeitsgrundlage für einen erfolgreichen und befriedigenden Verlauf. Sie gibt die inhaltliche und zeitliche Struktur vor und ermöglicht die Vorbereitung aller Beteiligten. Eigene Vorbereitung wiederum ermöglicht aktive und bewusste Mitarbeit.

Tagesordnung - wer erstellt sie?
Die Tagesordnung der Kirchenvorstandssitzungen wird von dem/der Vorsitzenden und dem Vertrauensmann bzw. der Vertrauensfrau erstellt. Sie dient
- der Vorbereitung der Teilnehmer/innen: „Worauf kann ich mich einstellen?"
- als Leitfaden für die Leitung: „Worauf will ich achten?"

Die Tagesordnung ergeht mit einer gesonderten Einladung.
- rechtzeitig
- umfassend/präzise
- an alle
- schriftlich.

Kriterien für eine sinnvolle Tagesordnung
- Anfangszeit, Pause und Schlusszeit der Sitzung sind benannt.
- Das Ziel des jeweiligen Tagesordnungspunktes ist ersichtlich: Information und/oder Meinungsbildung und/oder Entscheidung. So wissen die Teilnehmenden, was zum jeweiligen Tagesordnungspunkt zu tun ist.
- Der inhaltliche Schwerpunkt jedes Tagesordnungs-

punktes ist klar. Er informiert so, dass der einzelne Kirchenvorsteher/die einzelne Kirchenvorsteherin sich ein Bild machen oder ersehen kann, wo und wie er/sie zu Informationen kommt. Schriftliche Anlagen zur Vorabinformation sind sinnvoll.
- Die Tagesordnung umfasst nicht mehr, als realistisch zu bewältigen ist. Sie enthält für die einzelnen Tagesordnungspunkte präzise Zeitangaben.
- Die wichtigsten Tagesordnungspunkte stehen am Anfang.
- Eine schöne Idee ist es, nach der Andacht eine Runde zum Thema „Was mich seit der letzten Sitzung in meiner Gemeinde gefreut hat“ zu machen. Dabei geht es nicht darum, die „rosarote Brille“ aufzusetzen, sondern den Blick für das vermeintlich alltägliche Schöne zu weiten.
- Jede Tagesordnung enthält den Punkt ‚Verschiedenes‘, um kurzfristige Besprechungspunkte einbringen zu können. Beschlüsse sind hier aber nicht möglich.
- Das Ritual eines Abschlussblitzlichtes kann helfen, Befriedigendes und Unbefriedigendes auszusprechen.

Was kommt in die Sitzung?
Zur Tagesordnung gehören regelmäßig wiederkehrende Tagesordnungspunkte:
- Begrüßung
- Andacht
- Annahme der Tagesordnung
- Feststellung der Beschlussfähigkeit (§ 41 KGO)
- Protokollvorlage
- Berichte
- Pause(n)
- Gebet

Weitere Tagesordnungspunkte erschließen sich anhand von drei Such-Fragen:
Was kommt aus der laufenden Arbeit?
Der/die Vorsitzende überprüft, was aus der Geschäftsführung des Pfarramts vor den Kirchenvorstand muss:
- Vorgesetzte Behörden brauchen förmliche Beschlüsse, Termine und Ausgaben sind festzulegen, Anträge zu behandeln.
- Das Protokollbuch gibt Auskunft: Welche Tagesordnungspunkte sind aus früheren Sitzungen noch offen (weil die Zeit nicht mehr oder die Informationen noch nicht reichten)? Welche Aufgaben müssen über einen längeren Zeitraum verfolgt werden?
- Will einer der vorberatenden und/oder beschließenden Ausschüsse des Kirchenvorstandes über seine ihm aufgetragene Arbeit berichten?
- „Termin-Vorfahrt“ bei der Sitzungsplanung haben zwei Bereiche: Haushaltsplan/Jahresrechnung und Personalfragen.

Was kommt aus der Gemeinde?
Der Kirchenvorstand hat Wünsche und Anregungen aus der Gemeinde, die das kirchliche Leben fördern, zu prüfen und soweit als möglich zu berücksichtigen (§ 20 KGO). Förmliche Anträge gehören in die frühestmögliche Sitzung. Zum guten kommunikativen Klima trägt auch bei, wenn die entsprechenden Gemeindeglieder schnell erfahren, ob und inwieweit ihre Wünsche und Anregungen Berücksichtigung gefunden haben.

Was nehmen wir uns selbst vor?
Der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau und der oder die Vorsitzende achten gemeinsam darauf, dass sich der Kirchenvorstand in regelmäßigen Abständen mit Tendenzen und Themen, Entwicklungen und Erscheinungen in Gemeinde, Kirche und Gesellschaft beschäftigt. Dazu werden Sachkundige, Betroffene oder bei der – wenn möglich regelmäßigen - Vorstellung von Gemeindeaktivitäten die verantwortlichen Mitarbeitenden eingeladen.
Alle Kirchenvorsteher/innen haben die Möglichkeit, vor der Sitzung selbst Tagesordnungspunkte (rechtzeitig) an die/den Vorsitzende/n mit der Bitte um Berücksichtigung zu geben. Sie können sich nach Erhalt der Tagesordnung über einzelne Tagesordnungspunkte eingehender informieren oder um ergänzende Informationen bitten. Sie können während der Sitzung um die Erläuterung des jeweiligen Tagesordnungspunktes – bezogen auf das Ziel – bitten (Information oder Meinungsbildung oder Entscheidung). Sie können die Umstellung und/oder Ergänzung der Tagesordnungspunkte beantragen. Und: Sie können grundsätzlich die Gestaltung der Tagesordnung zum Thema machen mit dem Ziel, manche der Kriterien für eine sinnvolle Tagesordnung (s. oben) einzuführen.
Ein attraktives und wichtiges Thema motiviert zur Teilnahme – nicht nur die Mitglieder des Kirchenvorstandes, sondern auch andere Gemeindeglieder. Diesem Thema sollten genügend Zeit und ein Platz eher zu Anfang der Sitzung eingeräumt werden.

Was kommt wann dran?
Die Sitzungsleitung hat erhebliche Vorarbeit zu leisten, wenn sie die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte abwägt und festlegt. Grundsätzlich bietet sich eine Gliederung in etwa drei gleichlange Abschnitte an:
- Eingangsteil: Leichte, nicht allzu kontroverse Tagesordnungspunkte
- Zweites Drittel: 1 bis 3 komplexere Tagesordnungspunkte
- Pause
- Letztes Drittel: Weniger komplizierte Tagesordnungspunkte, Feedback

Tagesordnung

Tagesordnungspunkte, die ausführliche Berichterstattung oder Diskussion zur Meinungsbildung erfordern, brauchen einen „guten Platz“: Entweder lassen sich wenige Routine-Angelegenheiten vorher zügig abhaken. Dann bleibt die übrige Sitzungszeit zur Verfügung. Oder sie selbst stehen gleich am Anfang.
Was nie passieren sollte und immer wieder passiert: Der Tagesordnungspunkt, der die hitzigsten Diskussionen auslöst, wird unter dem Druck des späten Abends und des ersehnten Sitzungsendes aufgerufen. Besser ist es, „heiße“ Themen im zweiten Drittel der Sitzung vor der Pause (siehe Pausen) unterzubringen. Dann besteht auch in der Pause die Möglichkeit, „Dampf abzulassen“, sich mit anderen auszutauschen und das Thema auch gefühlsmäßig noch in der Sitzung zu verarbeiten.
Angesichts der Öffentlichkeit der Sitzungen (§ 40 KGO) werden im zweiten Teil der Sitzung die Tagesordnungspunkte zusammengefasst, die öffentlich nicht verhandelt werden dürfen (z.B. Personalfragen).

Der Punkt „Verschiedenes“ gehört in jede Sitzung: Er ist Gelegenheit für die Mitglieder des Gremiums, nicht auf der Tagesordnung Stehendes einzubringen. Er ist darf aber nicht zum Sammelbecken für schlecht vorbereitete Tagesordnungspunkte verkommen. Keinesfalls hat Platz unter dieser Überschrift, was der Vorinformation und eines Entscheidungsprozesses bedarf (z.B. Beschlüsse). Entstehen doch Fragen und entwickelt sich eine Diskussion, dient es der Sache und dem Zeitrahmen, das Thema zum ordentlichen Tagesordnungspunkt für die nächste Sitzung zu erheben.

Tagesordnungspunkte, die nur aus Formgründen behandelt werden müssen (z.B. gesetzliche Höherstufung einer Erzieherin), lassen sich bündeln.
Wer trägt die Tagesordnungspunkte vor? Das muss nicht nur Aufgabe des bzw. der Vorsitzenden zu sein. In einer bestimmten Angelegenheit ist die Vertrauensfrau bzw. der Vertrauensmann weniger „parteiisch“ als die Pfarrerin bzw. der Pfarrer. Über Finanzfragen hat der/die Kirchenpfleger/in (oft) den besseren Überblick.

Der Zeitbedarf
Wie viel Zeit brauchen die einzelnen Tagesordnungspunkte? Und was lässt sich bei der Vorbereitung tun, damit der gesetzte Zeitrahmen eingehalten werden kann? Hilfreich ist es, wenn die Dauer der Sitzung zweieinhalb Stunden nicht überschreitet. Danach ist die Gefahr groß, dass Müdigkeit, Unaufmerksamkeit und Spannungen zunehmen.

Der oder die Vorsitzende und der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau beurteilen den Diskussionsbedarf der einzelnen Angelegenheiten. Aus ihrer Erfahrung können sie ermessen: Wie weit sind bei einem Tagesordnungspunkt die Positionen im Kirchenvorstand auseinander? Wo ist ausführliche Darstellung nötig, ist mit vielen Rückfragen zu rechnen?
Auch lässt sich Zeit meist besser nutzen: Problemdarstellung und Informationen sind klar, mögliche Vorarbeiten wie Alternativen und Kostenaufstellungen sind bis zur Sitzung erledigt. Hilfsmittel wie Kopien von Unterlagen oder technisches Gerät werden bereitgestellt. Die zur Verfügung stehende Zeit wird allen bekanntgemacht.

Was kommt wie dran?
Unterschiedliche Gegenstände verlangen unterschiedliche Verfahrensweisen. Deshalb machen sich der Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau und der oder die Vorsitzende bei der Vorbereitung folgendes klar:
Ein Tagesordnungspunkt wird so präzise wie möglich benannt. Nicht: „Organisationsfragen“, sondern: „Wie lässt sich der gegenwärtige Engpass im Mitarbeitenden-Team für den Kindergottesdienst überbrücken?“
Die tatsächliche Aufgabe des Kirchenvorstandes wird geklärt. Ein Kirchenvorstand muss nicht immer entscheiden. Manchmal geht es um Information oder Beratung. Ein Tagesordnungspunkt kann sich auch auf die Bearbeitung eines Konflikts oder auf Meinungsbildung beziehen.
Im Kirchenvorstand wechselt häufig die Aufgabe von Tagesordnungspunkt zu Tagesordnungspunkt: „Was soll jetzt erreicht werden?“ muss dann jeweils festgestellt werden. Jede der folgenden Verhandlungstypen kann eine ganze Sitzung kennzeichnen:

Information
Dem Gremium geht es darum, Mitteilungen zu einem konkreten Sachverhalt zu bekommen. Dabei ist generell zu prüfen: Wie kann die Sitzung von einer bloßen Informationsweitergabe entlastet werden?
Welche Unterlagen müssen die Teilnehmer/innen vorher erhalten (siehe auch Einladung)?
Ziel: Alle sollen den gleichen Informationsstand erreichen.
Vorgehen: Bekanntgaben und Mitteilungen werden in der Einladung/durch Tischvorlage oder mündlich übersichtlich dargeboten. Rückfragen können zur Klärung gestellt werden.

Planung
Ein konkretes Projekt oder ein längerfristiges Vorhaben wird geplant. Je nach Stand des Prozesses geht es um erste grundsätzliche Fragen oder um Planungsdetails.
Ziel: Inhalte werden bestimmt, die Einzelschritte und Details bis zur Durchführung festgelegt. Aufgaben sind zu verteilen und die Überprüfung zu vereinbaren.
Vorgehen: Brainstorming; Checklisten halten festgelegte Ziele, Planungsschritte, Aufgaben und Überprüfungen fest.

Sitzungsleitung

Problemdiskussion
Ein Problem ist aufgetaucht im Verantwortungsbereich des Gremiums. Die Gruppe bespricht es und versucht, es von verschiedenen Seiten zu beleuchten.
Ziel: Das Problem soll verstanden und prägnant benannt werden.
Vorgehen: Im Rundgespräch werden die unterschiedlichen Gesichtspunkte zusammengetragen. Eine Zettelwand hilft, Beiträge festzuhalten und zu ordnen.

Entscheidung
Sie kann nach der Information getroffen werden. Sie kann sich unter Umständen an die Problemdiskussion anschließen, wenn das Problem durch eine Entscheidung gelöst werden kann.
Ziel: Die Argumente werden abgewogen und bewertet, die richtige Form der Entscheidung gefunden: Abstimmung oder Kompromiss oder gemeinsamer Beschluss, also Konsens?
Vorgehen: Die Argumente müssen allen bekannt sein bzw. gemacht werden („Pro und Contra"-Diskussion, schriftliche Sammlung „Gründe dafür – dagegen" usw.). Die jeweiligen Konsequenzen werden bedacht. Nach dem Abwägen zwischen den Optionen wird die Entscheidung getroffen.
Die Umsetzung wird in Gestalt eines Maßnahmenkataloges vereinbart:
1. Was ist zu tun?
2. Wer (tut es)?
3. Mit wem?
4. Bis wann?
5. Erledigt.
Die fünfte Rubrik bleibt vorläufig leer, sie wird mit einem „OK-Haken" dann in der Sitzung versehen, wenn die Arbeitsschritte erledigt sind.

Konfliktbearbeitung
Es geht nicht nur um ein sachliches Problem. Beim echten Konflikt stehen Gefühle auf dem Spiel, Gegensätze können tief sitzen.
Ziel: Wie kann eine Lösung gefunden werden, die von allen Beteiligten getragen wird?
Vorgehen: Alle Argumente werden angehört. Gefühle dürfen ausgesprochen, Verletzungen angesprochen werden. Es wird gemeinsam nach sinnvollen Lösungswegen gesucht.

Sechs Schritte zur Entscheidungsfindung

1) Problem benennen/informieren/sachkundig machen
In der Einladung/durch Tischvorlage/Mündlich
Was dran ist: Nur Sach-Beiträge und Sach-Fragen

2) Meinungen bilden
Gesichtspunkte zusammentragen
Konsequenzen abwägen
Gefühle benennen
Konflikte aufzeigen
Was dran ist: Brainstorming/Zuhören

3) Möglichkeiten bündeln
Was dran ist: Positionen auf den Punkt bringen

4) Entscheidung treffen
Zwischen den Optionen abwägen und persönliche Entscheidung treffen
Was dran ist: Abstimmung

5) Entscheidung umsetzen
Aufgaben und Zuständigkeiten sind/werden klar vereinbart.
Ziele und Fristen sind/werden festgelegt.
Was dran ist: Konkrete Planung, konkrete Aufträge, konkrete Termine

6) Verwirklichung kontrollieren
Was dran ist: Realisierung zur vereinbarten Zeit auf vereinbarte Ziele hin überprüfen

Zur Form der Tagesordnung
Wird die Tagesordnung in folgender Form den Teilnehmenden zugesandt (Brief, E-Mail), helfen Rubriken zur besseren Vorbereitung und Orientierung während des Sitzungsverlaufs.

Wer kommt? Die Teilnehmenden
In einer Reihe von Gemeinden nehmen nicht nur die Pfarrer/innen und die gewählten und berufenen Kirchenvorsteher/innen teil. Auch die Ersatzleute beraten mit und übernehmen Aufgaben (§ 40 KGO).
Aber auch das ist zu klären: Sollen zur Beratung des Kirchenvorstandes bei einem Tagesordnungspunkt „Sachverständige“ einbezogen werden? Sind Betroffene einzuladen? Welche Mitglieder von Ausschüssen oder Beauftragte des Kirchenvorstandes dürfen nicht übersehen werden?
Nicht zu vergessen: Die Sitzungen des Kirchenvorstandes sind in der Regel öffentlich (§ 40 KGO). Jedes Gemeindemitglied kann daran teilnehmen.

Wo treffen wir uns? Der Raum
Bewährt hat sich,
- wenn der Raum so groß ist, dass er Bewegungsfreiheit lässt und vielleicht sogar das Arbeiten an Tischen, im Stuhlkreis und in parallel arbeitenden Kleingruppen möglich ist;
- wenn an den Wänden viele Befestigungsmöglichkeiten für Flipchartplakate vorhanden sind (Korkwände, Klemmschienen, ...);
- wenn es blendfreies Licht mit Dimm- und Verdunklungsmöglichkeiten gibt;
- wenn im Raum angenehme Temperaturen und eine gute Luft herrschen – dafür sind kurze Lüftungspausen ratsam und
- wenn alle im Lauf des Abends benötigten Medien schon bereit stehen.

Wie werden wir informiert? Die Einladung
Die Ergebnisse des Vorbereitungsgesprächs von Pfarrer/in und Vertrauensmann oder Vertrauensfrau bzw. im Leitungsteam fließen in die Einladung ein und machen sie bereits zu einem Arbeitsmittel für eine effektive Kirchenvorstandssitzung.

Die Einladung stellt die **Tagesordnungspunkte** klar dar: Wie lautet das Problem? Was hat der Kirchenvorstand zu tun (Information/Beratung/Entscheidung/Beschluss)? Welche Vorbereitung wird von den/von bestimmten Mitgliedern erwartet?

Beispiel für eine Tagesordnung

Evang.-Luth. Kirchengemeinde Musterhausen

Evang.-Luth. Pfarramt • Martin-Luther-Straße 1 • 98765 Musterhausen

«Vorname» «Name»
«Adresse1»

«Postleitzahl» «Ort»

10. Juni 2026

Sehr geehrte Mitglieder des Kirchenvorstandes,

Wie vereinbart lade ich Sie herzlich ein zur

Kirchenvorstandssitzung
am Donnerstag, den 18.6.2026 um 19.30 Uhr im Gemeindesaal

Tagesordnung:

Zeit	Thema	Methode / Verfahren	Unterlagen / Medien	Wer?	Min
19:30	Begrüßung			Vertr.mann	05
19:35	Andacht	Psalmlesung, Stille, freies Gebet	Kerze, Psalm 91	Herr R	
19:40	Annahme der TO Beschlussfähigkeit? Themen sammeln für „Sonstiges“	Zustimmung erfragen evt. Änderungen aufnehmen abfragen	Tagesordnung	Vertr.mann	05
19:45	Protokollvorlage	Zustimmung erfragen	Protokollbuch		10
19:55	Einführung eines Abendgottesdienstes für jeden 2. Sonntag im Monat (Wiedervorlage)	Informationen: Vorstellung Konzept (Schaubild) + Video (Abendgottesdienst XGemeinde) mit Rückfragen + Aussprache + Beschluss	Konzept-Schaubild Laptop + Beamer	Pfarrerin Frau S (Gast)	40
20:35	Pause		Getränke / Imbiss		15
20:50	Bericht aus dem Jugendausschuss (JA)	Mündl. Bericht und Aussprache	Flipchartplakat Namen der JA-Mitgl.	Diakon + JA-Mitgl.	25
21:15	Internetseite für die Gemeinde	Information + Rückfragen (Aussprache + Beschluss nächste Sitzung)	Kostenplan; Laptop für Beispiel-Seiten anderer Gemeinden	Herr T (Gast)	20
21:35	Sonstiges: Erneuerung Gottesdienstafel am Ortseingang und Lektorendienst	Information und Beratung	Foto der alten Tafel Lektorenliste	Frau U	15
21:50	Einträge in Aufgabenliste, Segenswort	Stehkreis	Aufgabenliste, Flipchart, Kerze	Pfarrerin	10
22:00	Nacharbeit	Flipchartplakate für Protokoll fotografieren, gemeinsames Aufräumen	Kamera	alle	5

Bis dahin grüße ich Sie herzlich,

Ihre Pfarrerin

Evangelisch-Lutherisches
Pfarramt Musterhausen
Martin-Luther-Straße 1

98765 Musterhausen

Telefon: (09876) 54321
Telefax: (09876) 54322
pfarramt.musterhausen@elkb.de

Notwendiges **Informationsmaterial** liegt der Einladung bei: Bestimmte Informationen wie Kurzfassungen des Haushaltsplans und Übersichten über Kostenaufstellungen bei Baumaßnahmen können bereits daheim und in Ruhe angesehen werden. Das hilft den Mitgliedern des Kirchenvorstandes, Durchblick und Sicherheit im Umgang mit der Materie zu gewinnen.

Vorschläge für zu fassende Beschlüsse können bereits formuliert werden: Die Mitglieder bedenken Für und Wider und die Konsequenzen bereits vor der Sitzung. Änderungswünsche lassen sich anhand der Vorlage genauer formulieren. Zeit kann gewonnen werden.
Die Einladung ergeht rechtzeitig, weil sie das Arbeitsinstrument des Kirchenvorstandes ist. Diese Vorstellung lässt sich nur einlösen, wenn rechtzeitig schriftlich eingeladen wird. Die Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher müssen Zeit haben, um sich gedanklich und emotional auf die Sitzung vorzubereiten und sie kundig mitzugestalten. Deshalb beträgt die vorgeschriebene Mindestfrist für die Einladung acht Tage (§ 38 KGO).
Auch im Blick auf die Öffentlichkeit der Sitzungen (§ 40 KGO) empfiehlt sich eine möglichst frühzeitige Einladung.

Eine einladende Gestaltung mit freundliche Worten und einer ansprechenden Gestaltung wirken motivierend. Auch ohne große künstlerische Begabung kann eine Einladung übersichtlich gestaltet werden. Einladend wirkt auch, wenn nicht nur der Beginn der Sitzung mitgeteilt wird, sondern auch die Pause und das geplante Ende.

Zu guter Letzt: Eine halbe Stunde vorher
Es empfiehlt sich, vor Beginn (ungefähr 30 Minuten) der Kirchenvorstandssitzung den Raum herzurichten. Sie können – falls benötigt – technisches Gerät aufstellen, Bilder an die Wand hängen, das Flipchart mit einem Willkommensgruß beschriften, Namenskarten auf die Plätze legen, einen Blumenstrauß auf den Tisch oder in die Mitte des Raumes stellen, eine Begrüßungsmusik aussuchen, Wasser und Gläser auf den Tisch stellen.
In der Pause tut ein kleiner Imbiss gut, der wäre jetzt vorzubereiten.
Vor dem Eintreffen der Teilnehmenden können Sie jeden und jede persönlich begrüßen. So schaffen Sie eine positive Stimmung bereits zu Beginn des gemeinsamen Abends.

Sitzungsleitung

Im Folgenden finden Sie einige Anregungen, wie Sie partnerschaftlich und effektiv Sitzungen leiten:

Zeitbudget klären und einhalten
Überprüfen Sie vor der Sitzung, wie viel Zeit die einzelnen Tagesordnungspunkte voraussichtlich brauchen. Geben Sie dies bereits in der Tagesordnung oder zu Beginn der Sitzung bekannt.
Als hilfreich hat sich in der Praxis eine groß auf Flipchart geschriebene Tagesordnung mit Zeitangaben erwiesen. Bitten Sie um Zustimmung, dass Sie bei Bedarf im Verlauf der Sitzung auf dieses Zeitbudget aufmerksam machen.
Wenn nötig: Vereinbaren Sie zu Beginn der Sitzung Sprechzeit für die einzelnen Beiträge (30 Sekunden bis maximal zwei Minuten). Um die Einhaltung sicher zu stellen, vereinbaren Sie auch, dass Sie als Gesprächsleiter/in eingreifen, wenn die Sprechzeit überzogen wird. Und - gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

Redeliste
Führen Sie eine „Redeliste“ entsprechend der Reihenfolge der Wortmeldungen.
Wenn dadurch fortwährender Themenwechsel auf Kosten des Gesprächsverlaufs entsteht, gehen Sie von der notierten Redeliste ab und rufen Sie zu dem aktuellen Punkt weitere Äußerungen auf oder ziehen Sie sie vor (z.B. mit der Frage: „Direkt dazu?“).

7. Arbeitsmethoden

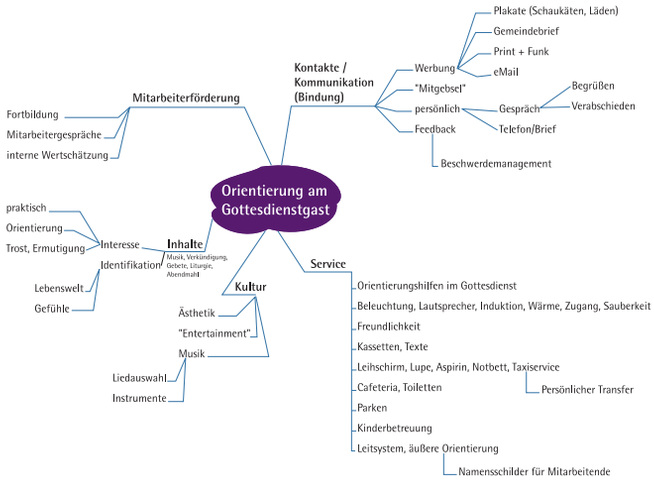
Arbeitsmethoden
Methoden, miteinander zu arbeiten, gibt es zahllose. Hier einige Vorschläge:

• Blitzlicht
Wenn sich ein Zwiegespräch entwickelt oder sie ein Stimmungsbild erhalten wollen, schalten Sie zur Unterbrechung eine Rundum-Abfrage ein:
„Das Gespräch zwischen X und Y hat viele Gesichtspunkte gebracht. Ich bitte, dass jetzt auch die anderen ihre Meinung dazu sagen - möglichst in einem Satz und ohne Diskussion der anderen Beiträge."

• Gedankensturm (Brainstorming)
Das Brainstorming eignet sich vor allem zum „Ideen finden/sammeln".
Jede/r äußert spontan Einfälle, Ideen, Vorschläge. Rückfragen, Kommentare, Kritik sind dabei untersagt. Die Einfälle können gesichert werden (Tafel, Flipchart, flexible Zettelwand) für spätere thematische Gruppierung oder andere Formen der Weiterarbeit.

• Kartenabfrage (Brainwriting)
Das Brainwriting dient dazu, gleichzeitig von allen Mitgliedern des Kirchenvorstandes Erwartungen, Themen, Lösungsideen usw. einzuholen.
Stellen Sie eine eindeutige Frage, die die Teilnehmenden schriftlich in Stichworten beantworten. Für jede Idee oder Antwort wird ein eigenes Kärtchen verwendet. Durch die Beschränkung auf zwei bis drei Kärtchen pro Person erzielen Sie eine Begrenzung der möglichen Antworten.

• Gedanken-Landkarte (Mindmap)
Diese Methode hilft, Ideen strukturiert zu sammeln, zu analysieren und zu planen.
In der Mitte eines großen Bogens Papier schreiben Sie als Stichwort auf, worum es geht. Laden Sie die Teilnehmenden ein, ihre Gedanken dazu zu assoziieren. Sie ordnen nach Oberbegriffen die Beiträge einander zu. Für jeden Oberbegriff wird ein Zweig gezeichnet, der sich bei weiteren Nennungen noch verästelt. Durch die Konstellation, in der die Einfälle eingebracht werden, entstehen bisweilen neue Zusammenhänge. Chancen und Handlungsbedarf werden sichtbar. Teilen Sie sich zunächst gegenseitig mit, welche Bedeutung diese Zusammenstellung für die Beurteilung der Situation hat. Diese Erkenntnisse bereiten den Weg für die Weiterarbeit. Als nächster Arbeitsschritt kann entschieden werden, woran man weiterarbeiten will. Schließlich könnte wieder auf einem großen Bogen Papier in Gestalt einer Aufgabenliste in Spaltenform festgehalten werden, was wer mit wem bis wann erarbeitet.



Beispiel für ein Mindmap aus einem eMp-Workshop mit dem Kirchenkreis Dortmund Nord-Ost: Mit Hilfe des Mindmaps wurde von den Teilnehmenden Aspekte gesammelt und strukturiert, wie man sich so an den Interessen und Bedürfnissen der Gottesdienstgäste orientieren kann, dass sie Wertschätzung und Menschenfreundlichkeit erfahren. Zusätzliche Aspekte und „Äste" können in einem Mindmap nach Belieben ergänzt werden. Mindmaps eignen sich überdies hervorragend als Vorlage für Vorträge und Predigten und fördern das freie Sprechen.

• Kleingruppenarbeit oder Einzelarbeit (Denk-Zeit)
Schalten Sie bei entsprechender Größe Ihres Kirchenvorstandes Kleingruppenarbeit dazwischen, um mehr Material zu bekommen und die Beteiligung aller zu fördern.
In vielen Sitzungen reden die Beteiligten über etwas, worüber sie noch nicht nachgedacht haben. Weil sie reden, kommen sie nicht zum Nachdenken. Diskutieren Sie deshalb für eine verabredete Zeit (ca. drei Minuten) nicht, sondern denken Sie miteinander in Einzelarbeit nach (mit Notizen) und diskutieren Sie anschließend weiter.

• Bewertung: Abstimmung oder Punktabfrage
Bei der Punktabfrage erhält jeder und jede Teilnehmende Klebepunkte, gewöhnlich halb so viele Punkte wie vorhandene Optionen. Dann wird der Maßstab der Bewertung festgelegt und die Art und Weise des Punktens geklärt: Ist „häufeln" erlaubt? Nimmt jede/r die Verteilung der Punkte zunächst für sich am Platz vor, ehe er nach vorne geht und seine Punkte klebt? So kann er/sie seine/ihre Entscheidung unabhängig von den Voten der anderen Teilnehmenden treffen. Alle Arbeitsschritte und Ergebnisse sollten über Flipchart gut sichtbar sein. So sind alle Teilnehmenden auf demselben Informationsstand, können den Stand der Dinge mitverfolgen, klare Bezüge sind möglich, Doppelungen von Redebeiträgen werden vermieden, Missverständnisse weitgehend ausgeschlossen.

Medien
Medien sind Helfer für die gemeinsame Arbeit und machen das Gedachte sichtbar:

- Flipchart
  Es ist Standard bei den Arbeitsmitteln in Sitzungen.
  Zweck: die Visualisierung von Sachverhalten wie Tagesordnung, Diskussionsnotizen, Vereinbarungslisten.
  Vorteil: Die Beiträge auf den Flipchart-Papierbögen stehen während der gesamten Sitzung vor Augen.

- Pinnwand
  Zweck: Stimmensammlung bei der Kartenabfrage, Anheften von Plakaten etc., gegebenenfalls kann sie auch als Projektionsfläche genutzt werden.

- Beamer oder Whiteboard
  Kommen für Präsentationen zum Einsatz.

- Moderationskoffer
  Ein Moderationskoffer ist hilfreich, um die notwendigen Materialien wie Stifte, Moderationskarten, Klebeband, Schere, Klebepunkte usw. übersichtlich zur Hand zu haben.

Geschäftsordnung

Für die Kirchenvorstandssitzungen gibt es keine speziellen Sitzungstechniken. Was sich auch sonst in Gremien bewährt, wird vorausgesetzt und gemeinsam beachtet. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl der wichtigsten Begriffe:

Abstimmung
Über eine Sache oder eine Person (Amt) wird beschlossen. Die Abstimmung kann geheim (Stimmzettel ohne Namen) oder offen (Aufheben der Hand) erfolgen. Bei namentlicher Abstimmung wird die Entscheidung Jeder/Jedes einzelnen festgehalten.

Antrag
Er wird mündlich oder schriftlich gestellt.

Antrag auf Abstimmung
Das Ende der Diskussion oder Meinungsbildung wird herbeigeführt. Die Redner/innen-Liste ist zu schließen.

Antrag zur Geschäftsordnung
Er bezieht sich auf die Vorgehensweise des Gremiums. Sie soll neu oder entsprechend einer früheren Vereinbarung geregelt werden. Über diesen Antrag muss sofort abgestimmt werden. Damit ein Antragswunsch zur Geschäftsordnung unter den anderen Wortmeldungen kenntlich wird, sind besondere Meldeformen üblich (z.B. Heben beider Hände).

Gast
Geladene/r Teilnehmer/in ohne Stimmrecht

Gegenprobe
Bei einer offenen Abstimmung werden die Gegenstimmen festgestellt.

Mehrheit
Die Zahl der Personen, die für Abstimmungen und Wahlen des Gremiums festgelegt ist. Beachten Sie: Ist die Mehrheit der Anwesenden oder der überhaupt Abstimmungsberechtigten gemeint (z.B. § 36 KGO)? Und: In Kirchenvorstands wird die Mehrheit der Ja- und Nein-Stimmen gezählt. Enthaltungen beeinflussen das Mehrheitsverhältnis nicht.

Einfache oder relative Mehrheit
Die meisten Stimmen (für einen Antrag oder Vorschlag)

Absolute Mehrheit
Mehr als die Hälfte der Stimmen (der Anwesenden oder der Gesamt-Stimmberechtigten)

Einstimmigkeit
Keine Gegenstimmen und keine Enthaltungen

Einmütigkeit
Keine Gegenstimmen, aber Enthaltungen möglich

Konsens
Eine Entscheidung bzw. Lösung, welche die Interessen aller berücksichtigt und von allen, zum Teil unter Zurückstellung von Bedenken, mitgetragen wird

Mitglied
Wer einem Gremium angehört und alle Rechte und Pflichten besitzt (zur Verdeutlichung auch: ordentliches Mitglied). Außerordentliche Mitglieder haben eingeschränkte Rechte und Pflichten.

Protokoll
Mitschrift von Verlauf und Ergebnissen der Sitzung

Redezeit
Von den Teilnehmenden vereinbarte zeitliche Beschränkung der einzelnen Gesprächsbeiträge

Redeliste
Von dem Gesprächsleiter bzw. der Gesprächsleiterin festgehaltene Reihenfolge der Wortmeldungen

Sitz und Stimme
Bezeichnung der vollen Rechte und Pflichten eines Mitglieds

Sitzungsleitung
Sie umfasst die Einhaltung der Tagesordnung und die geregelte Gesprächsleitung. Verantwortlich dafür ist der bzw. die Vorsitzende, der bzw. die diese Aufgabe aber auch an andere Mitglieder des Gremiums delegieren kann.

Stichwahl
Diese Wiederholung eines Wahlgangs wird notwendig, wenn mehrere Kandidaten/Kandidatinnen die gleiche Stimmenzahl haben oder kein Kandidat/keine Kandidatin die vorgeschriebene Mehrheit erreicht hat.

Stimmengleichheit
Ist die Zahl der Zustimmungen und Ablehnungen gleich, gilt ein Antrag als abgelehnt.

Stimmenthaltung
Keine Entscheidung für oder gegen einen Antrag/eine Person. Im Kirchenvorstand bleiben Stimmenthaltungen grundsätzlich unberücksichtigt.

Stimmzettel
Leere oder vor-beschriftete (Kandidaten-/Kandidatinnen-Namen) Zettel für eine geheime Wahl bzw. Abstimmung. Gültige Stimmzettel lassen den Willen des/der Stimmberechtigten eindeutig erkennen. Ungültige lassen Zweifel am Willen des/der Abstimmenden (nicht nach den Wahl-Regeln ausgefüllt).

Tagesordnung
Zählt die Verhandlungsgegenstände einer Sitzung auf und legt die Reihenfolge fest.

Umlaufbeschluss
Ist ein zeitnaher Beschluss notwendig, kann das Verfahren angewendet werden, wenn alle Mitglieder dem zustimmen (§ 43 Abs. 4 KGO).

Vertagung
Eine Sitzung oder ein Sitzungsteil wird auf später verschoben.

Vorlage
Entwurf zu einem Verhandlungspunkt, dient als Grundlage für die Beratung.

Vorsitzende/r
Meist gewählt zur Leitung eines Gremiums – im Kirchenvorstand in der Regel der/die Pfarramtsführer/in mit der Möglichkeit zu anderen Vorsitzformen (§ 35 KGO).

Wahlrecht
Das Recht, sich aktiv (durch die Stimmabgabe) oder passiv (durch Kandidatur und Annahme einer Wahl) an einer Wahl zu beteiligen.

Pausen: Produktive Zeiten

Pausen tragen zum guten Klima und zur Produktivität von Sitzungen bei. Pausen verlängern erfahrungsgemäß eine Sitzung nicht, sie verkürzen sie vielmehr. Planen Sie daher Pausen ein, bei ca. 2-2,5 stündigen Sitzungen etwa zur Halbzeit. Zu dieser etwa 15 minütigen Erholungspause kommen bei Bedarf kurze, aber effektive Lüftungs- und Entspannungspausen zwischendurch. Pausen können verschiedene Funktionen haben. Nehmen Sie aufmerksam wahr, welche Pausen-Funktion weiterführt:

Erhol-Pause
Wenn Konzentration und Leistungskraft nachlassen, ist einfach Entspannung angesagt. Gähnen und Seitengespräche sind ein Signal dafür. Frische Luft belebt. Auf andere zugehen bereichert. Bewegungs- und Entspannungsübungen tun gut. Und ein Schluck Wasser wirkt oft Wunder.

Ventil-Pause
Manchmal werden Sitzungen unübersichtlich: Spannung liegt in der Luft, störende Einzelgespräche nehmen überhand. Der eine oder andere Schlagabtausch ist entstanden. Entlasten Sie sich und respektieren Sie die Situation: Die Teilnehmenden an der Sitzung brauchen eine Gelegenheit, das alles zu klären und abzubauen. Nach einer Pause sehen die meisten klarer. Mit einem „Blitzlicht“ können Sie das überprüfen.

Produktions-Pause
Es gibt viel zu sagen, nachzufragen und zu diskutieren – das Plenum würde dadurch gesprengt. Bevor Sie aufwändig Gesprächsgruppen organisieren, machen Sie einfach eine Pause. Die Mitglieder des Kirchenvorstandes organisieren sich garantiert selbst und holen sich, was sie an Gesprächen, Informationen, Bestätigung … brauchen. Haben Sie Vertrauen in die produktiven Kräfte des Kirchenvorstandes.

Rückmeldung („Feedback“)

Wir legen nahe, am Ende der Kirchenvorstandssitzung eine Rückmeldung von den Teilnehmenden zu erbitten. Sinn und Zweck ist es, die Sitzungskultur immer wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen und sie positiv zu prägen. Dabei kann die inhaltliche Ausrichtung je nach Anmoderation verschieden sein. Das Wort ergeht entweder reihum oder es wird durch das Zuwerfen eines Balles erteilt (mit positiver Erfahrung erprobt: der leuchtend gelbe Schaumstoffball mit einem „smiley“). Gelegentlich kann auch eine kurze schriftliche Rückmeldung am Ende der Sitzung hilfreich sein.

Auswertung

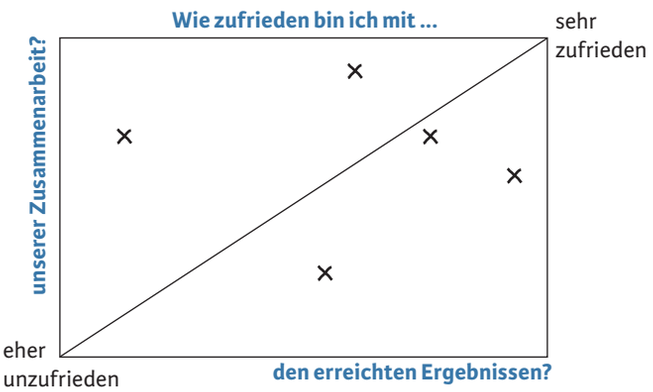
Beispiele für die Anmoderation
Welche Erfahrungen waren positiv für Sie in dieser Sitzung? Wo haben Sie Verbesserungsvorschläge?
Oder:
Woran werden Sie sich nach dieser Kirchenvorstandssitzung gerne erinnern? Was möchten Sie dem Sitzungsleiter/der Sitzungsleiterin zu bedenken geben?

Tipp
Auf die Regeln des Feedbacks nochmals hinweisen, bevor es losgeht, am besten steht es den Teilnehmer/innen auf einem Plakat schriftlich vor Augen.

Kurze Beiträge erbitten.
Klare und deutliche Aussagen erbitten, inhaltlich möglichst präzise zugespitzt.
Wahrnehmungen und Kritik deutlich als die eigene Position kennzeichnen lassen, d.h. Ich-Botschaften senden („Ich möchte …“ statt: „Man sollte …“).
Auf Feedback keine Antworten oder Rechtfertigungen zulassen, es einfach anhören.
Erinnern: Im Feedback teilt mir jemand seine subjektiven Wahrnehmungen mit. Welche Punkte ich davon tatsächlich übernehme, ist meine Entscheidung.

Schriftliche Auswertung
Grundhaltung ist auch hier die Feedback-Bereitschaft. Ich übe mich als Vorsitzende/r mit den anderen im Kirchenvorstand ein in eine Kultur der Wahrnehmung und ebenso der offenen wie respektvollen Rückmeldung. Von Zeit zu Zeit lohnt es sich, eine Kirchenvorstandssitzung schriftlich auszuwerten und die Ergebnisse für eine noch effektivere Gestaltung zu nutzen. Dazu im Folgenden einige Anregungen zur Auswertung:

Die Ein-Kreuz-Frage
Wenn Sie wissen wollen, wie zufrieden die Sitzungsteilnehmenden sind, könnte die Frage lauten: „Wie zufrieden bin ich mit …“. Diese Frage schreiben Sie groß und gut leserlich auf ein Plakat. Darunter zeichnen Sie ein Viereck, das Sie durch eine diagonal verlaufende Linie teilen. Zwei Aspekte der Zufriedenheit (emotionale und sachliche) schreiben Sie, wie die Grafik zeigt, an den Rand des Vierecks und geben jeweils deutlich zwei Pole an:



Skalierter Fragebogen
Bei diesem skalierten Fragebogen finden Sie zu jeder Frage zwei Antwortpole mit einer Skala von –3 bis +3. Je nach persönlicher Einschätzung wird angekreuzt. Jede/r füllt den Bogen für sich aus. Dann werden sie eingesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse können in das Protokoll der Sitzung aufgenommen werden. Nehmen Sie dazu den Fragebogen, addieren Sie bei jeder Frage die Nennungen und tragen Sie die jeweilige Summe ein. Ein gemeinsamer Austausch über die Ergebnisse bereichert die Sitzungskultur.

1. Mit welchen Gefühlen bin ich in die heutige Besprechung gegangen?
   Es war mir eine Last -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Mit großer Freude
2. Wie zufrieden in ich am Ende dieser Sitzung?
   Völlig unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr zufrieden
3. Wie klar waren mir die Ziele der heutigen Sitzung?
   Völlig unklar -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr klar
4. Haben wir unsere Ziele erreicht?
   Keinesfalls -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Auf jeden Fall
5. Konnte ich mich so beteiligen, wie ich es mir gewünscht hatte?
   Überhaupt nicht -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Völlig
6. Wie war ich mit der Strukturierung der Besprechung zufrieden?
   Völlig unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Sehr zufrieden
7. War die Besprechung wichtig für die vor uns liegenden Aufgaben?
   Nein -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Ja
8. Was ich sonst noch sagen möchte:

Satzanfänge
Alle erhalten ein Blatt mit den Fragen und füllen es am Ende der Sitzung aus. Entweder liest dann jede/r ihre/seine Antworten vor oder die Fragebögen werden eingesammelt, gemischt, verteilt und anonym vorgelesen. Oder: Jede Frage wird auf ein gesondertes Plakat geschrieben. Die Anwesenden gehen herum und schreiben ihre Antworten auf die Plakate.

Beispiele:
Mein Gesamteindruck heute war, dass …
Besonders gut gefallen hat mir, dass …
Die Sitzung wäre besser verlaufen, wenn …
Einige Erkenntnisse und Einsichten, die ich durch die heutige Sitzung gewonnen habe und die ich umsetzen will, sind …
Die Sitzungsleitung war hinderlich, als sie …
Die Sitzungsleitung war förderlich, als sie …

Protokoll/Sitzungsnacharbeit

Protokoll

Über jede Kirchenvorstandssitzung wird ein Protokoll erstellt. Es lässt die Tagesordnung erkennen und wird am Beginn der Folgesitzung zur Genehmigung vorgelesen oder vorher allen Mitgliedern schriftlich zugänglich gemacht und dann zu Beginn der Sitzung genehmigt. Anträge auf Änderung und Ergänzung können gestellt werden.

Grundsätzliches
Es ist zu klären, wer protokolliert und welche Form für das Protokoll angemessen ist: Das **Verlaufsprotokoll** hält das Wesentliche der dem Kirchenvorstand gegebenen Informationen, der ausgetauschten Argumente und natürlich den Wortlaut der Beschlüsse und Entscheidungen fest.
Das **wörtliche Protokoll** ist sehr aufwändig und wird im Kirchenvorstand die Ausnahme sein.
Ein **Ergebnisprotokoll** fasst nur zusammen, zu welchem Ende der Kirchenvorstand bei jedem Tagesordnungspunkt gekommen ist.
Ein **Präsensprotokoll** benötigt keine Nacharbeit. Während der Sitzung ist hohe Aufmerksamkeit geboten, das Wesentliche wird direkt mitgeschrieben. Es soll Menschen geben, die eine so gut lesbare Schrift haben, dass das Protokoll noch direkt am Besprechungsort vervielfältigt werden kann. Oder sie nutzen ein Notebook, in das sie direkt schreiben.
Reine **Beschlussprotokolle** beschränken sich gar nur auf den Wortlaut der förmlich gefassten Beschlüsse; im Kirchenvorstand sind sie allerdings weniger empfehlenswert.
Als Instrument, mit dem ein Kirchenvorstand seine (Nach-)Arbeit wirkungsvoll gestalten kann, muss das Protokoll aussagekräftig sein. Es muss

- für die spätere Anknüpfung den jeweiligen Informationsstand wiedergeben,
- Positionen erkennen lassen,
- Vereinbarungen und Absichten festhalten.

Ein Protokoll muss enthalten

- Termin, Ort, Teilnehmende und Themen der stattgefundenen Besprechung
- Beschlüsse (ggf. auch Minderheitsvoten)
- zu ergreifende Maßnahmen, die der Verwirklichung der Beschlüsse dienen
- die Namen derer, die für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sind
- Termine für die Umsetzung der Maßnahmen
- Termin, Ort und ggf. schon Themen der nächsten Sitzung

Beschlüsse sollten immer zum Abschluss eines Besprechungspunktes verabschiedet und protokollreif formuliert werden.

Wer das Protokoll führt, achtet darauf, ob Klarheit erreicht wurde (nur dann ist eindeutiges Protokollieren möglich). Er/sie kann den Vorsitzenden bzw. die Vorsitzende unterstützen und nachfragen, was genau zu notieren ist. Schon aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass nicht der/die Vorsitzende selbst das Protokoll schreibt, wie es gelegentlich in Kirchenvorständen anzutreffen ist.

Gestaltung
Rechts breiten Rand frei lassen. Auf diesem Rand Namen der Person(en) wiederholen, die bereits im Text als zuständig für eine zu ergreifende Maßnahme genannt werden; ggf. bei der Verteilung des Protokolls den Namen der jeweiligen Empfänger farblich markieren. Eine eigene Aufgabenliste erstellen: Sie enthält, wer was bis wann ausführt.

Medien
Dem/der Verantwortlichen für das Protokoll erleichtern zeitgemäße Medien die Arbeit wie z.B. der Einsatz von Notebook und Digitalkamera (Fotoprotokoll von visualisierten Sachverhalten).

Sitzungsnacharbeit

Der „Blick zurück nach vorn“ lohnt sich. Jede gut nachgearbeitete Sitzung kann ein Schritt sein in Richtung auf eine noch bessere Sitzungsgestaltung und wirksamere Weiterarbeit.
Dabei kann zwischen unmittelbarer und mittelfristiger Nacharbeit unterschieden werden:

Unmittelbare Nacharbeit
Dazu gehört außer der Beziehungspflege bei einem gemeinsamen Getränk nach der Sitzung, dass gefällte Entscheidungen umgesetzt werden müssen und ihre Ausführung in den Blick genommen wird: Wurden die Beschlüsse von den dafür Zuständigen durchgeführt? Mit welchem Erfolg? Möglicherweise gab es unvorhergesehene Widerstände. Oder ein Beschluss erwies sich als nicht tragfähig. Eine Reihe von Beschlüssen wird bereits in der Zeit zwischen zwei Kirchenvorstandssitzungen verwirklicht. Das lässt sich unmittelbar überprüfen: Das letzte Protokoll erinnert daran. Die unmittelbare Nacharbeit in Form einer qualifizierten Rückmeldung (siehe Rückmeldung) und eines aussagekräftigen Protokolls (siehe Protokoll) ist eine wichtige Vorarbeit für die nächste Sitzung.

Mittelfristige Nacharbeit
Im Blick auf mittel- und längerfristig wirksame Entscheidungen geht der Kirchenvorstand in halbjährlichem Abstand das Protokollbuch durch. In angemessenen Abständen (z.B. um die Jahreswende) bilanziert ein

Sitzungsnacharbeit

Kirchenvorstand seine Arbeit: Was hat unsere Arbeit als Kirchenvorstand für die Gemeinde gebracht? Lassen sich eine bewusst gezogene Linie, erreichte Ziele erkennen? Wofür werden Kraft und Zeit eingesetzt? Welche Mängel sollten behoben, welcher Einsatz verstärkt werden? Die Moderation dieses Rückblicks und Ausblicks kann z.B. die Vertrauensfrau bzw. der Vertrauensmann übernehmen.

Ein schöner Ausblick

Pfarrer Conrad lehnt sich in seinem Sessel zurück und nimmt einen tiefen Schluck aus dem Weißbierglas. „Den hab ich mir verdient“, murmelt er halblaut vor sich hin, während er auf den Beginn der Tagesthemen wartet. Was ihn so entspannt und zufrieden sein lässt, ist der Verlauf der Kirchenvorstandssitzung heute Abend. Vor einer Viertelstunde kam er aus dem Gemeindehaus. Wieder sind sie pünktlich um 22 Uhr fertig geworden. Wieder wurden alle Tagesordnungspunkte abgearbeitet und sind die Ergebnisse so ausgefallen, dass er gut damit leben kann. Die Stimmung unter den Frauen und Männern im Kirchenvorstand war konstruktiv und gelöst. Man ging gut gelaunt nach Hause.

Das war nicht immer so. Pfarrer Conrad hat mit Schrecken manche Sitzung der letzten Jahre in Erinnerung. Manchmal wurden sie erst um dreiviertel zwölf fertig. Es kam immer wieder zu Konflikten. Endlose Diskussionen zu gar nicht so wichtigen Tagesordnungspunkten führten dazu, dass immer wieder einzelne Punkte vertagt werden mussten. Die Sitzungsdisziplin lag im Argen. Nicht selten kamen Mitglieder der Kirchenvorstandssitzung zu spät. Manchmal waren sie nicht beschlussfähig, weil sich zu viele entschuldigt hatten. Da nahm er sich vor, dass er das nicht mehr länger hinnehmen wollte.

Ein paar einfache Veränderungen wirkten Wunder. Am wirkungsvollsten erwies sich die Vorbereitung. Pfarrer Conrad macht seit einem Jahr zusammen mit der Vertrauensfrau und dem jeweiligen Gesprächsleiter der Kirchenvorstandssitzung eine präzise Tagesordnung. Zu jedem Tagesordnungspunkt steht im Spaltendruck, was genau zu verhandeln ist, wie dabei verfahren wird, welche Unterlagen und Medien dazu gebraucht werden, wer den Punkt zur Sprache bringt und wie viele Minuten dafür vorgesehen sind. Außerdem straffte er die Andacht und führte eine regelmäßige Pause ein.

Für die aktive Einbeziehung von mehreren Personen in die Sitzungsgestaltung braucht er zwar etwas mehr Zeit, um im Vorfeld die nötigen Absprachen zu treffen, andererseits ist er in der Sitzung stärker entlastet, und die Teilnehmenden haben eher das Gefühl, dass eine Kirchenvorstandssitzung ihre gemeinsame Sache ist. Besonders viel Wert legt er auf die Spalte Methode/Verfahren. Bei jedem Tagesordnungspunkt steht, ob dazu lediglich informiert wird oder ob auch eine Beratung oder ein Beschluss nötig ist. Die Mitglieder des Kirchenvorstandes können sich so schon aus der zugesandten Tagesordnung ein gutes Bild vom Verlauf der Sitzung machen und sich besser darauf vorbereiten. Außerdem überlegt er sich gut, wie vor allem schwierigere Themen optisch aufbereitet werden können, damit die Orientierung in der Beratung und bei den Beschlussfassungen leichter fällt. In jeder Sitzung kommt nun das Flipchart zum Einsatz, oft auch ein Projektor.

Die zweite Änderung besteht darin, dass Pfarrer Conrad jetzt schon immer mindestens 30 Minuten vor Sitzungsbeginn im Tagungsraum ist, die benötigten Unterlagen und Geräte überprüft, für ein angenehmes Raumklima sorgt, Imbiss und Getränke für die Pause bereit stellt und den Raum herrichtet.
Wenn die ersten Sitzungsteilnehmenden kommen, kann er sie entspannt begrüßen und die Sitzung auf die Minute genau mit einem guten Gefühl eröffnen.

Dies alles hat zur Folge, dass sich die Mitglieder des Kirchenvorstandes mehr wertgeschätzt fühlen und ihrerseits mehr Sitzungsdisziplin zeigen. Und auf noch etwas ist Pfarrer Conrad jetzt stolz: In jeder Sitzung berichten regelmäßig Mitarbeitende aus der Gemeinde eine halbe Stunde über ihr Arbeitsgebiet. Die Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen fühlen sich seitdem besser informiert und die Mitarbeitenden mehr anerkannt.

Pfarrer Conrad nimmt einen zweiten Schluck. Jetzt können die Tagesthemen beginnen. Prost!

(Quelle: Arbeitshilfe „Damit Leitung gelingt“)

Fortbildung und Klausur

Kirchenvorstände müssen nicht von Anfang an alles wissen und können. Zahlreiche Fortbildungsangebote unterstützen sie auf ihrem Weg und fördern ihre Kompetenz auf unterschiedlichen Feldern.
Die Wirkstatt evangelisch und andere Fortbildungseinrichtungen der Landeskirche, sowie die evangelischen Bildungswerke in den Dekanaten bieten Fortbildung für Kirchenvorsteher/innen an. In Dekanaten und Kirchenkreisen finden Seminare und Tage für Kirchenvorstände statt.

Fortbildung nutzen

Klausurtage
Zahlreiche Kirchenvorstände gönnen sich einmal jährlich oder wenigstens zu Beginn und am Ende der Amtsperiode Kirchenvorstandswochenenden bzw. Klausurtage. Neben Themen, die dabei in Ruhe besprochen werden können, sind diese Angebote Atempausen für die Seele und Gelegenheit zur Beziehungspflege.

Die Angebote der Gemeindeberatung und der Kirchenvorstandsfachbegleitung finden Sie bei der Wirkstatt evangelisch.
Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher tragen mit der Pfarrerin und dem Pfarrer Verantwortung für die Entfaltung des Glaubens in der Kirchengemeinde. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, gibt es Hilfen für die Stärkung des eigenen Glaubens und für die Vertiefung verschiedener Glaubensformen in der Gemeinde. Das Gebet, die Betrachtung des Evangeliums, Stille, Meditation oder Kontemplation und viele andere Formen bedürfen der Einübung. Auch begleitende Gespräche bei der Suche nach den Quellen des Glaubens und nach Antworten in kritischen Lebenssituationen sind elementar wichtig für den eigenen geistlichen Weg.
Neben vielfältigen Orten der Spiritualität in unserer Kirche gibt es vier spezielle Stellen, die eingerichtet wurden, um die Gemeinden vor Ort auf ihrem geistlichen Such- und Vertiefungsweg zu unterstützen.