**

*Theresa Kucher, Cäcilia Riedißer (Basis Schaubild Leitung)*

**Leitungsbild auf dem Prüfstand**

**Zuordnung zu Schwerpunkt 4**

**Einsatzmöglichkeit:**

Das Modul eignet sich als Zwischenreflektion für Gremien (Kirchengemeinde-/ Pastoralräte; Dekanatsrat) und Teams (Pastoralteam), die ihren Auftrag überprüfen und ein Zwischenfazit ziehen möchten.

Im Optimalfall gab es zum Beginn der gemeinsamen Arbeit im Gremium eine erste Auseinandersetzung mit dem Schaubild Leitung. Eine Möglichkeit wäre auch, das Modul vor einer großen Entscheidung zu nutzen um erneut Klarheit über das eigene Leitungs- und damit auch Entscheidungsverständnis zu bekommen.

Gleichzeitig kann das Modul auch genutzt werden, wenn sich die Teamzusammensetzung stark verändert hat um einen gemeinsamen Start zu setzen. In diesem Fall sollte die Einleitung zum Schaubild etwas ausführlicher sein.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ziele**   * Die vielfältigen Aspekte von Leitung sind wieder gegenwärtig * Reflexion, welche Aspekte besonders präsent sind, welche hinten runter gefallen sind * Ggf. entsteht die Möglichkeit, das eigene Leitungsverhalten zu korrigieren/ andere Aspekte zu integrieren. | | |
| **Vorbereitung**   * Moderation sollte sich das Schaubild (Text aus der Broschüre am Ende des Dokuments) nochmals erarbeiten und die verschiedenen Aspekte präsent haben! * Da aktiv mit 4 Pinnwänden gearbeitet wird (diese werden auch im Raum bewegt), sollte der Raum genügend „Luft“ haben, um sowohl in einem Teil am Tisch sitzend zu arbeiten, als auch sich mit der Gruppe vor den verschiedenen Pinnwänden zu versammeln. | | |
| **Material**   * Präsentation „Vielfältige Aspekte von Leitung“ * Schaubild als Kopiervorlage „Vielfältige Aspekte von Leitung“ * Ggf. das Video „1. Brief an die Thessalonicher“ von „Das Bibelprojekt“ sichern, dann auch Beamer und Box! * Ggf. Vorlage „Gebete für eine junge Gemeinde in Thessaloniki“ * Je 5 Moderationskarten pro Person + je 1 Edding * 1 Gong / akustisches Signal * Weitere Moderationskarten * 4 Pinnwände und Pinns * Ggf. Flipchart * Ggf. Klebepunkte | | |
| **Dauer**   * Kürzeste Variante 2 h 25 min (je nach Ausgangssituation), ggf. nach 1 h 40 min ein Cut möglich mit Option auf Weiterarbeit an einem anderen Tag. * Längste Variante (große Gruppe, ausführliche Einführung) 3 h 10 min. | | |
|  | | |
| **Zeit** | **Inhalt** | **Material etc.** |
| 10 min (mit Video 15!) | Geistlicher Start in das Modul:  „Prüft alles und behaltet das Gute!“ (1. Thes 21), mit dem ältesten überlieferten Brief von Paulus (an die Thessaloniker) bekommt unser Baustein „Leitungsbild auf dem Prüfstand“ sein Motto.  Die junge Gemeinde in Thessaloniki befindet sich im Aufbau, hat viele Fragen und Unsicherheiten und Paulus unterstützt sie nach seiner Flucht durch diesen Brief.  *Ein gute Zusammenfassung zum Brief bietet das Video von „Das Bibelprojekt“. Der Film kann gemeinsam vollständig oder in Ausschnitten angeschaut werden.* <https://www.bibleserver.com/video/TBP/1.%20Thessalonicher/92258>  Die Gebete, die Paulus für die junge Gemeinde in Thessaloniki spricht, können sich gegenseitig zugesprochen werden, zum Beispiel zum Beginn dieses Moduls, als Unterbrechung und zum Ende des Moduls.  Dies kann in Zweiergruppen (einer schließt die Augen, der andere spricht das Gebet, danach wechseln) oder in der Gruppe (unterschiedliche „Zusagende“) passieren. | Ggf. Beamer und Box (Internetverbindung oder Film im Vorfeld sichern)  Anhang „Leitungsbild Gebete“ *(wenn sich alle das Gebet zusagen sollen, bitte entsprechend kopieren!)* |
| Je nach Bedarf – 10 min bis 20 min | **„Prüft alles und behaltet das Gute“ - (Wieder)Einführung in das Schaubild**  *Je nach Gruppe und Vorerfahrung sollte die Einführung ausführlicher oder kürzer sein.*  Input durch Moderation mit Powerpoint oder mit Hilfe des Papiermodells (siehe Kopiervorlage Papiermodell – Schritt für Schritt übereinander pinnen!)  *Hilfreich sind dazu die Informationen am Ende des Dokuments.*  Den Teilnehmenden steht Papier zur Verfügung um sich Notizen zu machen.  Im Anschluss werden Kopien des Schaubilds verteilt.  Zeit für Verständnisfragen. | PPT-Präsentation Schaubild **ODER** Papiermodell  Papier für Notizen  Kopiervorlage „Leitungsbild auf dem Prüfstand – Schaubild“ |
| 30 min | **Bewegter Austausch zum Schaubild**  Jede/r erhält 5 Moderationskarten und 1 Edding.  Mit dem Gong bewegen sich alle im Raum und bleiben beim erneuten Gong stehen, kommen mit dem/der Nächsten zu jeweils 1 der folgenden Fragen ins Gespräch (in den Raum rufen, aber auch parallel „sichtbar“ machen)   1. Gong: „Was gelingt uns?“ 2. Gong: „Wo braucht es mehr?“ 3. Gong: „Wo sind wir stark?“ 4. Gong: „Wo braucht es etwas anderes?“ 5. Gong: „Was brauchen wir dafür?“   *(in einer kürzeren Variation können die Fragen 1 und 3, sowie 2 und 4 zusammengefasst werden)*  Nach jedem Austausch ertönt erneut der Gong (nach jeweils ca. 4 min) und die Teilnehmenden notieren sich ihre Gedanken auf ihren Moderationskarten (es muss nicht das Besprochene sein, sondern man darf auch direkt weitergedachtes notieren, nicht zu lange, max. 1 min zum Notieren). | Gong, je 5 Moderationskarten + je 1 Edding |
| 10 min | Im Anschluss kommen die Personen in 4 gleichgroßen Kleingruppe zusammen und sortieren ihre Gedanken/Kärtchen auf den Pinnwänden (s.u.).  *Ggf. die Möglichkeit schaffen, neue Kärtchen zu formulieren, die Gedanken zusammenfassen.*  4 Pinnwände werden aufgestellt und parallel bestückt (Gruppen gehen am Besten im Uhrzeitensinn von einer zur nächsten Wand):   1. Pinnwand – Was gelingt uns/ wo sind wir stark  *(1. Kleingruppe beginnt und die anderen KGs ergänzen)* 2. Pinnwand – Wo braucht es mehr?   *(2. Kleingruppe beginnt, etc.)*   1. Pinnwand – wo braucht es etwas anderes?   *(3. Kleingruppe beginnt, etc.)*   1. Pinnwand – was brauchen wir dafür.   *(4. Kleingruppe beginnt, etc.)* | Ggf. weitere Kärtchen  4 Pinnwände, ausreichend Pinns |
| 10 min (mit Option 20 min) | **„Prüft alles und behaltet das Gute!“ – das Gute wertschätzen und sehen**  Die Gruppe versammelt sich vor Pinnwand 1, alle haben Zeit zum Lesen und Wahrnehmen.  Kurze Möglichkeit zur gegenseitigen wertschätzenden Resonanz in Form von Wortmeldungen einzelner.  *Optional: Raum geben für eine Absprache, wie das Gremium/das Team das Gute behalten kann:*  Hier ein paar Vorschläge:   * Ein Foto von der Pinnwand, das jeder vorne in seinen/ihren Sitzungsunterlagen hat. * Eine Person „kümmert“ sich und gibt der Gruppe Bescheid, wenn das Gute verloren geht (diese Person braucht einen klar formulierten Auftrag der Gruppe!) * Ein Symbol, in dem wir das alles festhalten können, das jemand zu jeder Sitzung wieder mitbringt? (Ein Pokal, eine Auszeichnung, ein Herz, ein Leuchtturm oder oder) * Eine Bewegung, die das darstellen kann. Diese Bewegung/Geste kann genutzt werden, wenn es gut läuft oder aber gegenteilig, wenn man möchte, dass man sich auf das Gute besinnt (Klassisch – Schulterklopfen, Daumen hoch, oder aus der Gebärdensprache („gut“=„Ok-Zeichen“ der Taucher – „gemacht/gearbeitet“=beide Fäuste aufeinander klopfen: <https://www.spreadthesign.com/de.at/search/?cls=1)>) |  |
|  | **Unterbrechung / Pause**  Im Anschluss Wiedereinstieg mit dem Gebet um Durchhaltevermögen. | Anhang „Leitungsbild Gebete“ |
| 10 min | **Wenn ich etwas verändern könnte… Kleine Ziele, kleine Wege**  Weitergehen zu Pinnwand 2 und 3.  *Kurze Lese- und Wahrnehmungspause.*  Die Pinnwände werden verglichen.  *Doppelungen auf den zwei Wänden werden von der Moderation kurz angesprochen und dann entschieden, auf welcher Wand sie (für die Mehrheit) korrekt verortet sind, ggf. umhängen (Wand 2 – wo braucht es mehr?, Wand 3 - Wo braucht es etwas anderes?).*  Jeder überlegt kurz für sich: „Wenn ich nur 1 Sache verändern/ angehen könnte, welche Sache wäre das dann?“  *Die Moderation zählt auf 3 und alle Person greifen reell nach dem Zettel, der ihren größten Veränderungswunsch/bedarf beschreibt. Mehrere Personen können auch den gleichen Zettel festhalten.*  *Sollte die Zeit begrenzt sein, wäre hier eine Option für einen Cut – Veränderungspunkte sind ausgesucht. Die Weiterarbeit ist zu jedem weiteren Zeitpunkt möglich und wird vereinbart. Sprung zum Abschluss.*  Die folgende Kleingruppenarbeit erfolgt zu jedem Zettel der gewählt wurde *(Grundhaltung: jedes Gremienmitglied und jede Meinung sind wichtig und manchmal kann eine gehörte Minderheit ein relevanten Unterschied machen!)* |  |
| 15 min | **Kleingruppenarbeit Wege entdecken**  Die Kleingruppe geht mit ihrem Veränderungswunsch und mit Blick auf die notwendigen Veränderungen auf dem Weg dorthin (Pinnwand 4) an die Arbeit, um einen Weg zur Veränderung zu skizzieren. Der Weg sollte max. aus 3 Wegstationen bestehen und die Ressourcen des Gremiums im Blick haben. | Materialien zum Festhalten der Ergebnisse: Flipchart oder Moderationskärtchen |
| *Je nach Gruppengröße*  *Max. 5 min pro KG* | **Kurze Präsentation der Wege.**  Jede Gruppe bekommt gleichviel Zeit. |  |
| 10 min | **Das große Ganze sehen, einen Schritt zurücktreten:**  *Die Moderation bittet alle nun reell und innerlich einen Schritt zurückzutreten um alles, was bisher bearbeitet wurde, im Blick zu haben (Schaubild, Veränderungswünsche und Wege) und den Blick auf die Gemeinde/ auf das – wofür das Gremium Leitung wahrnimmt auszuweiten. An dieser Stelle kann auch nochmals (falls vorhanden) eine große (Leitungs-)Entscheidung benannt werden, die demnächst getroffen werden muss.*  Impulsfrage: „Welche der vorgestellten Wege würde am meisten Veränderung in die Gemeinde hinein bewirken?“  Ein gemeinsames „Wege-Ranking“ wird erarbeitet (kann durch punkten oder im Austausch entstehen, beides hat Vorteile und seine Berechtigung). | Ggf. Klebepunkte |
| 10 min | **Weiterarbeit mit den Wegen**  Je nach Gremiensituation sollte nun vereinbart werden, welcher Weg bis wann umgesetzt wird. Die Reihenfolge wird durch das Ranking festgelegt, begonnen wird mit „Top“-Weg. Gleichzeitig wird terminiert, bis wann alle Wege gegangen sein sollen.  Letzter Blick auf das Verbleibende an den Pinnwänden. Können wir diese Punkte getrost zurücklassen!? |  |
| 10 min | **Auswertung des Moduls:**  Versetzen Sie sich in die Situation des Apostel Paulus hinein und betrachten Sie dieses Gremium aus der Ferne. Welchen Satz würden Sie in einen Brief an dieses Gremium/diese Gemeinde mit Blick auf den heutigen Tag, schreiben, wenn Sie Paulus wären? *Kurz notieren* *lassen.*  Die Moderation beginnt mit der Eröffnung des Briefs  (*„Paulus/a, Silvanus/a und Timotheus/ea an die Kirche/an den Kirchengemeinderat der Kirche in XY, die in Gott, dem Vater, und in Jesus Christus, dem Herrn, ist: Gnade sei mit euch und Friede!“*)  dann lesen alle der Reihe nach ihre Sätze vor.  Die Moderation schließt mit den Sätzen aus dem hoffnungsvollen Gebet (1 Thess 5, 23-28). | Anhang „Leitungsbild Gebete“ |

HINTERGRUNDINFORMATION FÜR MODERATION[[1]](#footnote-1):

VIELFÄLTIGE ASPEKTE VON LEITUNG

Das Schaubild, das mithilfe der Präsentation entwickelt wird, führt in die vielfältigen Aspekte von Leitung im Blick auf eine (Kirchen-)Gemeinde ein.

Es wird deutlich, dass Leitung auf der Basis des Grundauftrags einer (Kirchen-)Gemeinde geschieht. Impliziert sind ein konkretes Menschen- und Kirchenbild sowie ein konkreter Führungsstil.

Verschiedene Grundfunktionen werden ebenso vorgestellt wie die unterschiedlichen Leitungsinstrumente, die einem Leitungsgremium zur Verfügung stehen.

Der Baustein bietet die theoretischen Grundlagen für die Arbeit im Leitungsgremium. Erläuterungen anhand von Beispielen während der Veranstaltung können hilfreich sein, müssen aber sehr knapp gehalten werden. Trauen Sie den TN in ihrer Unterschiedlichkeit zu, mit dem zugemuteten Informationsniveau umzugehen.

Die Begriffe „Führen“ und „Leiten werden – ähnlich wie im alltäglichen Sprachgebrauch ‒ synonym verwendet.

**Schritt 1:**

Im Mittelpunkt steht die Frage: WOZU sind wir Kirche an diesem Ort? Was ist unser Auftrag an genau diesem Ort?

Grundauftrag jeder (Kirchen-)Gemeinde ist es, „**Zeichen und Werkzeug des Heilswirkens Gottes in Jesus Christus zu sein**“[[2]](#footnote-2).

Andere Formulierungen sprechen von der Liebe Gottes zu uns Menschen, die wir als (Kirchen-)Gemeinde bezeugen und erfahrbar machen oder vom Evangelium, das wir in unserem Alltag entdecken und als Zeugen und Zeuginnen leben und feiern sollen.

Ziel des Heilshandels Gottes in Jesus Christus ist ein Leben in Fülle für alle (vgl. Joh 10,10).

Jegliches Leitungshandeln in der (Kirchen-)Gemeinde hat diesem Grundauftrag zu dienen bzw. soll in seiner Wirkung dazu beitragen, diesen Grundauftrag zu erfüllen.

Anders formuliert:

Das WOZU von Leitung ist der Grundauftrag der (Kirchen-)Gemeinde.

Dieses WOZU bildet die Mitte, von der alles andere ausgeht.

Dieses WOZU ist zugleich auch der Prüfstein für jegliches Leitungshandeln, jede Entscheidung, jede Aktion.

Im Schaubild Leitung bildet der Grundauftrag die Grundfläche, auf der alles aufgebaut ist und die sichtbar bleibt.

**Schritt 2:**

Zum Grundauftrag gehören zum einen ein Menschenbild und damit verbunden ein Kirchenbild, zum anderen ein bestimmter Führungsstil.

1. Menschen- und Kirchenbild basieren auf der theologischen Grundannahme, dass **alle Gläubigen aufgrund ihrer Taufe berufen** sind, das Evangelium zu leben und zu bezeugen[[3]](#footnote-3).

Daraus resultiert als prägendes Menschenbild: Jeder Mensch ist von Gott angenommen und wertgeschätzt. Er hat aufgrund der Taufe ein großes Potential, das es auszuschöpfen und zu leben gilt[[4]](#footnote-4).

Theologisch formuliert: Wir haben durch die Taufe alle Anteil an den drei Ämtern Christi – Prophet, Priester und König!

Damit korrespondiert das Bild von der „Kirche an vielen Orten“. Menschen leben in sozialen Räumen. (Kirchen-)Gemeinden leben und wirken in einem sozialen Raum, im Netzwerk mit anderen (Kirchen-)Gemeinden sowie ökumenischen und kommunalen Partnern[[5]](#footnote-5).

1. Der Grundauftrag sowie die damit verbundenen Bilder vom Menschen und von der Kirche bedingen einen **kooperativen und partizipativen Führungsstil[[6]](#footnote-6)**

Führung meint die zielorientierte Gestaltung der (Kirchen-)Gemeinde. Der Führungsstil ist die Grundhaltung, die Führungshandeln prägt[[7]](#footnote-7).

Bei einem kooperativen und partizipativen Führungsstil bezieht die Leitung die Mitarbeitenden mit ein. Aufgaben werden delegiert und es wird Wert gelegt auf ein angenehmes Arbeitsklima, das gute Ergebnisse fördert.

Ein kooperativer und partizipativer Führungsstil prägt das aktive Leitungshandeln grundlegend.

Im Kontext einer christlichen Glaubensgemeinschaft orientiert sich der Führungsstil am Handeln Jesu und seinen Grundhaltungen: den Menschen zugewandt, von der Liebe Gottes geprägt und gleichzeitig fordernd und fördernd, denn es geht um eine große Sache ‒ das Reich Gottes!

**Schritt 3:**

Leitungshandeln hat vier Grundfunktionen, die ausgewogen und angemessen realisiert werden müssen, wenn Leitung gelingen soll.

**a) Grundfunktion Vision**

Eine Vision für die (Kirchen-)Gemeinde zu entwickeln und entsprechende Ziele zu formulieren ist eine der Grundfunktionen des Leitungsgremiums KGR bzw. PaR.

Eine gemeinsame Vision, die als Zukunftsperspektive ein motivierendes Leitbild für die zukünftige Gestalt und das Leben der (Kirchen-)Gemeinde beschreibt, ist die Grundlage, um zukunftsweisende Ziele formulieren zu können. Die Verständigung auf eine gemeinsame Vision ist Voraussetzung für partizipatives und kooperatives Handeln, weil sie die verlässliche Basis bildet, die arbeitsteiliges Vorgehen und Handeln mit Delegation erst eröffnet.

Jede (Kirchen-)Gemeinde und jede Seelsorgeeinheit muss deshalb eine eigene Zukunftsperspektive entwickeln und dafür einstehen.

In der aktuellen gesellschaftlichen Situation, die wir als komplex erkannt haben, hat die Vision einer (Kirchen-)Gemeinde den Grundauftrag im Blick und orientiert sich am sozialen Raum und den Bedürfnissen der Menschen, die hier leben.

Die Zukunftsperspektive ist auch ein Prüfstein für Entscheidungen:   
Wie werden künftige Generationen diese Entscheidung und ihre Folgen sehen?

Die Grundfunktion Vision hat der KGR/PaR vor allem in seinem Aufgabenbereich als Pastoralrat[[8]](#footnote-8) im Blick. Diese Grundfunktion kann aber auch heraus-fordernd sein im Aufgabenbereich als Kirchensteuervertretung.

**b) Grundfunktion Motivation**

Die Grundfunktion Motivation hat die Menschen im Blick. Es geht um die Entfaltung von Qualifikationen und Begabungen sowie die Wahrnehmung von Anliegen und Bedürfnissen. Es geht um Partizipation im weitesten Sinn.

Dazu gehört Engagement-Entwicklung, Wertschätzung und Anerkennung, die Erstattung von notwendigen Auslagen, die Bereitstellung von Räumen und Sachmitteln, sowie eine Kultur des kooperativen und partizipativen Miteinanders.

Die Grundfunktion Motivation hat der KGR/PaR vor allem in seinem Aufgabenbereich als Pastoralrat im Blick.

**c) Grundfunktion Koordination**

Koordination hat die Gestaltung der Zusammenarbeit im Blick. Es geht also um Aufgaben und ihre Verteilung, um Zuständigkeiten und Befugnisse. Wichtig sind dabei die Ressourcen.

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einer (Kirchen-)Gemeinde müssen verantwortungsbewusst und zielorientiert eingesetzt und ihre Verwendung koordiniert werden. Dazu gehören Sachmittel, also Finanzen, Immobilien, Stellenanteile. Zu den Ressourcen gehören aber auch konkrete Personen mit ihren Qualifizierungen, Begabungen und Charismen sowie ihren persönlichen Ressourcen von Zeit und Energie.

Zur Grundfunktion Koordination gehören u.a. Aufgabenzuteilungen, die Aufstellung des Haushaltsplanes und der Jahresabschluss, aber auch die Pastorale Konzeption oder die Kooperationsvereinbarung in einer Seelsorgeeinheit.

Die Grundfunktion Koordination hat der KGR in seinem Aufgabenbereich als Kirchensteuervertretung im Blick.

Der PaR in einer GKaM hat im Bereich der Verwaltung etwas andere Aufgaben. Die Grundfunktion Koordination gilt auch für diese Gremien.

**d) Grundfunktion Repräsentation**

Bei dieser Grundfunktion geht es darum, sich als Gemeinde zu zeigen. Sie hat grundsätzlich zwei Richtungen: nach innen und nach außen.

Es geht einerseits darum, das Evangelium als frohe Botschaft von der Liebe Gottes zu den Menschen nach innen, in die Gemeinde hinein zu vertreten und zu bezeugen.

Andererseits geht es um die Repräsentation und Zeugenschaft der (Kirchen-) Gemeinde nach außen, z.B. bei Stadtfesten und Diskussionsrunden, in Quartiersarbeit und öffentlichen Stellungnahmen im Namen der Katholikinnen und Katholiken.

Die Grundfunktion Repräsentation hat der KGR/PaR in seinem Aufgabenbereich als Katholikenrat im Blick.



**Schritt 4:**

Welche Instrumente hat der KGR/PaR für seine anspruchsvolle Arbeit als Leitungsgremium der (Kirchen-)Gemeinde?

Was soll die Kultur des Leitungshandelns prägen?

**a) ermöglichen und fördern**

Dazu gehört die Aufteilung von Abläufen und Aufgaben sowie Verantwortungsbereichen, die Übertragung von notwendigen Befugnissen und die Rückbindung an die gemeinsame Zukunftsvision.

Methoden sind Strukturieren, Moderieren, Koordinieren und Führen.

Die Bereitstellung von Räumen und Arbeitsmaterial, die Erstattung von Auslagen, die Übernahme von Fortbildungskosten, die angemessene Bereitstellung von Informationen – das sind Bausteine geeigneter Rahmenbedingungen[[9]](#footnote-9).

Es geht im Kern darum, Christsein zu ermöglichen. Vorrangige Intention ist es, Menschen zu ermutigen, das Evangelium für sich zu entdecken und zu leben. Diese Art, Engagement zu entwickeln hat Priorität vor der Frage: Welche Aufgaben sind (vermeintlich) zu erfüllen?

Wichtige (geistliche) Haltungen: wertschätzen und vertrauen.

**b) informieren und kommunizieren**

Information, geteiltes Wissen ist wesentliche Voraussetzung für Teilhabe und Teilnahme, also Partizipation.

Das Instrument „informieren“ gilt in zwei Richtungen:

- der KGR/PaR informiert sich selbst möglichst umfassend, bevor Entscheidungen getroffen und Beschlüsse gefasst werden.

- Der KGR/PaR informiert alle Interessierten über seine Arbeit, über aktuelle Themen etc.

Informieren und kommunizieren gehören zusammen.

Der KGR/PaR arbeitet als Leitungsgremium kommunikativ, d.h. er ist in vielerlei Hinsicht gesprächsbereit: innerhalb des Gremiums, als Einzelne und als Gremium nach außen, im Netzwerk Kirche am Ort … Er ermöglicht Diskussionen und Beteiligung auf vielfältige Weise.

Wichtige (geistliche) Haltungen: wertschätzen und erwarten.

**c) planen und steuern**

Dazu gehört das Erkennen und Analysieren von Anliegen, Fragestellungen und Problemen in der (Kirchen-)Gemeinde sowie die Suche nach geeigneten Lösungen.

Diese Instrumente und ihre Anwendung sind Grundlage für sachgerechte und verantwortete Entscheidungen.

Wichtige (geistliche) Haltungen: vertrauen und erwarten.

**d) beteiligen und delegieren**

Der KGR/PaR muss nicht alles selber machen, er muss aber für vieles Sorge tragen. Er behält den Blick auf das Ganze der (Kirchen-)Gemeinde, die Verknüpfung von Aktivitäten mit Personen und Sachmitteln.

Dies setzt die Verständigung über die gemeinsame Vision, über Ziele und Grundlinien voraus.

Ein zentrales Instrument ist dann, Menschen mit ihren Interessen zu beteiligen und Aufgaben und Befugnisse zu delegieren. Zum Kern von Delegation gehört die Übertragung von konkreten Aufgaben und den notwendigen Befugnissen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung dieser Aufgaben.

Um aktiv Partizipation zu ermöglichen und zur Partizipation zu motivieren, braucht es Transparenz und Kommunikation. Es geht um beteiligen und freigeben.

Wichtige (geistliche) Haltungen: wertschätzen, vertrauen und lassen.

**e) entscheiden**

Der KGR/PaR als Leitungsgremium muss Entscheidungen treffen, die belastbar, zukunftsorientiert und realisierbar sind.

Bewusste Entscheidungen sind immer dann gefragt, wenn Prozesse an ein Ende kommen und ein Ergebnis erzielt und vereinbart werden muss. Ebenso helfen sie in laufenden Prozessen, wenn nicht klar ist, wohin jetzt die Reise geht bzw. wie die Energie eingesetzt werden soll. Gerade bei Klemmen im Prozess sind Entscheidungen als Orientierung und Ausrichtung auf die nächsten Schritte wesentlich.

Dies kann gelingen, wenn Entscheidungen auf einer guten Grundlage getroffen werden, das heißt partizipativ, gut informiert und unter Berücksichtigung aller bekannten Faktoren.

Entscheidungen treffen ist zu unterscheiden von Entscheidungen umsetzen.

Es ist Leitungsaufgabe, die Umsetzung von Entscheidungen zu verfolgen und gegebenenfalls einzufordern.

Es ist **nicht** Leitungsaufgabe, Entscheidungen auch selbst operativ umzusetzen.

Wichtige (geistliche) Haltungen: vertrauen, wertschätzen, lassen.

Wichtig:   
Die hier beschriebenen Grundlagen von Leitung sind als Leitbild zu verstehen, das es anzustreben und zu verwirklichen gilt. Dabei ist es immer wieder notwendig innezuhalten und zu reflektieren: Was gelingt uns bereits? Was können wir verbessern?

1. Aus dem Reader Tag der Räte 2020. [↑](#footnote-ref-1)
2. § 1 Absatz 1 KGO:

   „Die Kirchengemeinde ist ein Teil des Gottesvolkes. Sie ist als Teilgemeinschaft der Diözese dazu berufen, an ihrem Ort Zeichen und Werkzeug des Heilswirkens Gottes in Jesus Christus zu sein: durch die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat, durch die Feier des Gottesdienstes in Wort und Sakrament, durch das Zeugnis der tätigen Liebe und durch die Erfüllung des kirchlichen Weltauftrags (siehe Lumen Gentium 1). ‒ So wirkt Kirche am Ort und an vielen Orten unter der Verheißung des Reiches Gottes an der Gestaltung einer diakonischen und missionarischen Kirche mit.“ [↑](#footnote-ref-2)
3. § 1 Absatz 5 KGO:

   „Alle Gläubigen der Kirchengemeinde sind aufgrund ihrer Taufe berufen, das Evangelium zu leben und zu bezeugen. Die Kirchengemeinde als Ganze ist mit ihren Charismen und Diensten, auch dem Dienst des Amtes, Trägerin der Seelsorge.“ [↑](#footnote-ref-3)
4. Zum Menschenbild aus soziologischer Sicht vgl. Theorie X im Sinne von Douglas M. McGregor (1960). [↑](#footnote-ref-4)
5. Vgl. den diözesanen Prozess „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ 2015-2020. [↑](#footnote-ref-5)
6. § 19 Absatz 1 Satz 4 KGO:

   „Die Leitung der Kirchengemeinde geschieht kooperativ und partizipativ.“ [↑](#footnote-ref-6)
7. Zu Führungsstilen vgl. die klassische Theorie von Kurt Lewin (1890-1947). [↑](#footnote-ref-7)
8. Zur Differenzierung der Aufgabenbereiche Pastoralrat/Katholikenrat/Kirchensteuervertretung siehe Flyer „*wie sieht´s aus … wenn Sie sich im Kirchengemeinderat engagieren“* [↑](#footnote-ref-8)
9. § 18 Absatz 3 KGO „Der Kirchengemeinderat […] initiiert und begleitet Entwicklungsprozesse und schafft geeignete Rahmenbedingungen für das pastorale Handeln der hauptamtlich und ehrenamtlich Tätigen.“ [↑](#footnote-ref-9)