

# Leiten im Presbyterium

---

Ein Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen im Kirchenvorstand

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
I. Rollenklärung.....	4
1. Vorsitz.....	4
2. Kirchmeister.....	5
3. Mitglieder, Gäste, Öffentlichkeit .....	5
II. Vorbereitung von Sitzungen.....	6
1. Teamarbeit .....	6
2. Einladung .....	6
3. Tagesordnung.....	6
4. Beschlussvorschläge .....	6
5. Zeitschema.....	7
6. Raumausstattung .....	7
7. Ordnung.....	7
III. Durchführung von Sitzungen .....	9
1. Eröffnung und Leitung .....	9
2. Sitzungskultur .....	9
3. Spiritualität .....	10
4. Entscheidungen einmütig treffen (Beschlussfassung) .....	10
5. Ausschussarbeit .....	12
6. Ziele gemeinsam formulieren und Projekte angehen .....	12
7. „Regeln“ für eine gelingende Gesprächskultur.....	12
8. Redeliste .....	15
9. Schluss .....	15
IV. Sitzungsmoderation .....	16
1. Aufgaben der Moderatorin oder des Moderators.....	16
2. Methodenvielfalt .....	16
3. Sitzordnung und Gruppengröße .....	16
4. Gesprächstechniken.....	17
5. Umgang mit Störungen .....	17
6. Konflikte bearbeiten .....	18
V. Nachbereitung von Sitzungen .....	20
1. Protokollfragen.....	20
2. Muster für Tagesordnung und Protokoll .....	21
3. Feedback.....	22

## Vorwort

---

In der evangelischen Kirche nehmen wir geistliche Leitung gemeinsam wahr. Es ist dienende Leitung (vgl. Mk 10,42-44). Sie geschieht in unseren Kirchen in der Regel durch gewählte Gremien, die sich aus ordinierten und nicht-ordinierten Personen zusammensetzen. Im gemeinsamen Denken, Reden und Tun, in geteilter Verantwortung und in der Hoffnung, dass Gottes Geist durch unser Leitungshandeln Kirche Jesu Christi baut und erhält, verstehen wir die Arbeit im Presbyterium auch als geistliche Gemeindeführung. Diese stellen wir unter die Verheißungen Jesu (vgl. Mt 18,18-20) und richten sie aus nach den Ordnungen unserer Kirche. So verstandene geistliche Leitung ist kein spirituelles Sahnehäubchen für effektives Management in der Kirche, sondern bezieht sich auf den Grund unseres Leitungshandeln, warum, wie und woraufhin wir leiten. Letztlich soll das Wort Gottes unsere Ordnungen und Strukturen bestimmen. Der Auftrag der Kirche spiegelt sich also in der Art und Weise wie wir unser Leitungshandeln ausüben, Sitzungen gestalten und mit den uns anvertrauten Mitteln haushalten.

Die folgenden Erläuterungen und Hinweise zur Rollenklärung, zur Planung und Durchführung von Presbyteriumssitzungen und zur Gremienkultur sind in zwei Jahrzehnten Leitungsfortbildung am Pastoralkolleg entstanden und wären sicher noch an vielen Stellen zu ergänzen oder präzisieren. Sie sollen in der hier vorliegenden komprimierten Form helfen, die Arbeit in Presbyterien und kirchlichen Gremien als geistliche Leitung so zu gestalten, dass sie Freude macht und gute Ergebnisse hervorbringt.

Für die Erarbeitung dieses Leitfadens habe ich einigen Mitstreiterinnen und Mitstreitern besonders zu danken, die mit mir gemeinsam am Pastoralkolleg Leitungstrainings durchgeführt und geleitet haben (in chronologischer Reihenfolge): Prof. Dr. Karl-Wilhelm Dahm, Prof. Dr. Michael Herbst, Superintendent Klaus Majoreß, Landespfarrerin Cornelia vom Stein und Superintendentin Dr. Ilka Werner. Juristischen Rat und persönliche Ermutigung trugen bei Landeskirchenrätin Antje Hieronimus und Oberkirchenrat Dr. Hans-Tjabert Conring.

Dank gebührt aber vor allem denjenigen, die ehrenamtlich oder beruflich ihren Dienst in der Kirche tun und sich mit ihren Gaben im Presbyterium engagieren. Ihnen soll dieser kleine Leitfaden dienen und vielleicht auch ein wenig die Arbeit erleichtern.

*Villigst, im Oktober 2018*

*Peter Böhlemann*



Hier noch eine Empfehlung aus einem internen Arbeitspapier von Prof. Karl-Wilhelm Dahm zur „Rollendifferenz“ eine der häufigsten Probleme im Vorsitz:

ROLLENDIFFERENZ - Konflikt zwischen Vertretung eigener Interessen und „neutraler“ Moderation:

Dieser Konflikt ist in den meisten Gremien (bei jedem Presbyteriums-Vorsitz, jedem hierarchischen Vorsitz) virulent: Bei Entscheidungsaufgaben ist die oder der Vorgesetzte meist besser informiert als andere Gremien-Mitglieder – und neigt dann (vielleicht unbewusst) dazu, bei Zusammenfassungen und anderen Strukturierungen zugunsten seiner eigenen Sicht zu manipulieren.

Empfehlung I: **außenstehende Moderatorin oder Moderator**, wo die oder der nicht zu haben ist: Empfehlung II: **Rollendifferenz transparent machen**, z.B. durch Perspektivenwechsel:

*- Jetzt rede ich als Vertreterin oder Vertreter meines eigenen Vorschlags, also in einer ganz bestimmten „parteilichen“ Sichtweise. Hilfreich ist dabei z.B. sich selbst auch auf die Redeliste zusetzen (aber nicht am Anfang oder Ende, um die ohnehin schon herausgehobene eigene Position nicht noch mehr zu betonen).*

*- Jetzt versuche ich als Moderatorin oder Moderator „objektiv“ (unparteilich) zu strukturieren (bündeln, Zwischenergebnis festzuhalten, etc.). Und das verknüpfe ich gerade nicht mit meiner eigenen Position.*

## 2. Kirchmeister

Kirchmeister führen die Aufsicht über Grundstücke, Gebäude, Geräte und anderes Vermögen der Kirchengemeinde. Die Einzelheiten sind in den Kirchen- und Verwaltungsordnungen geregelt. Es gibt je nach Landeskirche und Gemeindefradition Finanz-, Bau-, Personal- und Diakoniekirchmeisterinnen und -kirchmeister. Häufig wird auch nur eine Person als Bau- und Finanzkirchmeister gewählt. In jedem Fall sollten ihre Zuständigkeiten und Befugnisse (bis hin zu einem definierten Etat) geklärt sein. Hilfreich dafür sind Funktionsbeschreibungen der einzelnen Aufgaben im Presbyterium. Dies gilt ebenso für Diakonie, Jugend, Kindergarten, Mitarbeitende und andere Aufgaben. Mit ihnen allen sollte die oder der Vorsitzende im regelmäßigen Austausch stehen, um gemeinsam Einbringungen und Informationen ins Presbyterium hilfreich zu gestalten.

## 3. Mitglieder, Gäste, Öffentlichkeit

Nicht jedes Mitglied im Presbyterium ist stimmberechtigt, aber alle Anwesenden haben Rederecht. Es ist eine gute Übung, Expertinnen und Spezialisten, Angestellte und Ehrenamtliche in den Dingen, die sie betreffen, zu hören und von ihnen zu lernen. Die Mitglieder des Presbyteriums sind grundsätzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet, alle anderen sollten darauf bei Bedarf hingewiesen werden. Presbyteriumssitzungen sind anders als manche Ratssitzungen grundsätzlich nicht öffentlich, dennoch kann z.B. im Gemeindebrief, bei gottesdienstlichen Abkündigungen oder auf der Homepage von den Dingen berichtet werden, die für die übrige Gemeinde interessant und wichtig sind. Transparenz und Kommunikation gehören unbedingt zu einer gelingenden geistlichen Leitung! Auch Haushalte dürfen in geeigneter Weise öffentlich ausgelegt werden. Wir haben nichts zu verbergen! Selbstverständlich müssen jedoch Personenbezogene Daten (wie Einkommen, Gehälter usw.) vorher entfernt werden.

## II. Vorbereitung von Sitzungen

---

Alle Arbeit, die in eine gründliche und möglichst professionelle Vorbereitung der Sitzungen gesteckt wird, lohnt sich und multipliziert die Arbeitserleichterung für die übrigen Mitglieder des Presbyteriums. Gründliche und verständliche Informationen, Beschlussvorlagen, Verfahrensvorschläge und ein gutes Zeitmanagement entspannen jede Sitzung. Viel Kommunikation und Transparenz im Vorfeld erspart die Notwendigkeit von Nachfragen in der Sitzung.

### 1. Teamarbeit

Idealerweise geschieht die Vorbereitung jeder Sitzung in einem kleinen Team, in dem auch abgesprochen wird, wer welche Tagesordnungspunkte wie moderieren soll und wieviel Zeit dafür zu veranschlagen ist. Es ist auch gar kein Problem, sondern manchmal eher hilfreich, wenn verschiedene Personen einzelne Punkte moderieren. Wer beispielsweise inhaltlich stark an einer Diskussion beteiligt ist, sollte diese nicht unbedingt leiten. Und manche können bestimmte Methoden besser moderieren als andere.

### 2. Einladung

Die schriftliche Einladung sollte die Teilnehmenden spätestens eine Woche vor der Sitzung erreichen, idealerweise enthält sie neben der vorgeschlagenen Tagesordnung auch schon alle Beschlussvorschläge und in Anlage alle wichtigen Informationen zur Vorbereitung. Zu den einzelnen Tagesordnungspunkten können Berichterstattende eingeladen werden. Diese sind als Gäste im Protokoll zu verzeichnen. Die Einladung erfolgt fristgerecht (in der Regel eine Woche vor dem Termin) und schriftlich.

### 3. Tagesordnung

Die oder der einladende Vorsitzende schlägt eine Tagesordnung vor, über die das Presbyterium dann in seiner Sitzung berät und sie oder feststellt. Wichtig, **das Presbyterium ist Herr seiner Tagesordnung** und kann diese wenn nötig ändern.

Wichtig, auch hier gibt es ein paar „Spielregeln“. So sollten beispielsweise **unter „Verschiedenes“** oder ähnlich lauteten TOPs **keine Beschlüsse** gefasst werden, da sich niemand darauf vorbereiten konnte, und Beschlüsse in der Regel auch einen eigenen Tagesordnungspunkt benötigen. Ggf. empfiehlt sich eine Vertagung. In der Tagesordnung können unter „Verschiedenes“ schon im Vorfeld die kleineren Informationen oder Themen genannt werden, die zum Abfassungszeitraum bekannt sind. Zu Beginn der Sitzung kann das Presbyterium dann vor der Feststellung die Stichworte sammeln, die es unter diesem TOP behandeln möchte, damit hier keine „bösen“ Überraschungen das Zeitschema gefährden. In jedem Fall sollte dieser Punkt aber schlank bleiben oder ganz entfallen.

### 4. Beschlussvorschläge

Gut vorbereitete und nach Möglichkeit schon mit dem Protokoll verschickte Beschlussvorschläge oder –anträge sind keine Gängelung, sondern erleichtern den Sitzungsverlauf unheimlich. Sie können ja jederzeit geändert, gestrichen oder ersetzt werden. Nicht jeder Beschlussvorschlag wird schon beim rechtzeitigen Versand der Unterlagen vorliegen, dann kann er als Tischvorlage verteilt oder – noch besser – mit Beamer an die Wand geworfen werden.

Hilfreich ist es auch, wenn Berichte und Beschlussvorschläge bereits mit der Tagesordnung verschickt werden, so dass sie nicht mehr vorgetragen, sondern nur noch beraten werden

müssen. Je besser alle vorbereitet sind, desto effizienter kann gearbeitet werden. Fatal ist dagegen der Eindruck, wenn erst in der Sitzung damit angefangen wird, sich „kreative“ Gedanken zu einem Thema zu machen.

### 5. Zeitschema

Sehr zu empfehlen ist eine Zeitleiste, die schon in der vorgeschlagenen Tagesordnung eingetragen ist! Schon nach wenigen Sitzungen können die entsprechenden Zeitfenster realistisch eingeschätzt werden und hilfreich sein. Eine solche Zeitleiste hetzt nicht, sondern bewirkt, dass alle Presbyteriumsmitglieder – nicht nur die oder der Vorsitzende – auf die Zeit achten und wissen, wann es knapp werden könnte, und sich entsprechend verhalten. So wird sicher manche Diskussion gestrafft, aber auch der ein oder andere Tagesordnungspunkt verantwortlich verschoben werden können. Es gibt Presbyterien, die für die eigene Sitzungskultur beschlossen haben, nach 22.30 Uhr keine Beschlüsse mehr zu fassen! Auf jeden Fall gehören pünktlicher Beginn und pünktliches Ende zu den Tugenden guter Leitung.

### 6. Raumausstattung

Schon der erste Eindruck von Raum und der Atmosphäre können ausschlaggebend für die ganze Sitzung sein. Eine einfache Testfrage ist der Vergleich mit der eigenen häuslichen Situation, wenn Gäste erwartet werden. Und eine gute Leitung erkennt man auch an ihrem Sitzungsraum.

Tische und Stühle im Sitzungsraum müssen für eine mehrstündige Sitzung passend und geeignet sein. Ein gutes Leitungsteam zeichnet sich nicht durch altertümliche Tische und unbequeme Bestuhlung aus! Im Gegenteil eine schlechte Raumausstattung zeigt, dass das eigene Leitungsgremium nicht wertgeschätzt wird und die Leitungsaufgabe nicht wirklich angenommen wird. („Die Stühle sind doch noch gut und erst zweimal neu gepolstert! Und bessere Tische würden die Konfirmanden nur beschädigen.“) Solche scheinbare „Sparsamkeit“ wirkt auf neue Mitglieder abschreckend und ist häufig auch weder funktional noch hilfreich.

Funktionierendes Moderationsmaterial (Stifte, Karten, Pinnadeln usw.), mit Moderationspapier bespannte Moderationswände, zwei Flipcharts mit Papier und ein schon angeschlossener Beamer mit entsprechender Projektionsfläche gehören zur Grundausstattung eines Leitungsgremiums mit der Verantwortung und Größe, die Presbyterien heute haben.

Die Tischordnung sollte so sein, dass sich alle gut sehen und hören können und die Sitzungsleitung einen guten Überblick hat, z.B. im Oval aufgestellte Trapezische, an deren schmaleren Seite die oder der Vorsitzende und Protokollant sitzen. Wenn nicht unter der Decke oder in der Mitte zwischen den Tischen lässt sich hier, an der schmalen Seite auch der Beamer positionieren.

Gegenüber der oder dem Vorsitzenden sollte für alle sichtbar eine analoge Uhr an der Wand hängen. „Analog“ deshalb, damit man auf einen Blick und ohne lange zu rechnen, weiß, wie lange noch für einen Verhandlungsgegenstand Zeit ist, und „an der Wand“ deshalb, damit insbesondere der oder die Vorsitzende nicht ständig und auffällig auf eine Armbanduhr oder ein Smartphone blicken muss und so Nervosität und Gehetztheit ausstrahlt.

### 7. Ordnung

Für eine gute Sitzungsorganisation sind Ordnungssysteme hilfreich, die beispielsweise eine Mappe „Vorsitz“ für alle Unterlagen, die für die nächste Sitzung relevant sind (Beschlussvorschläge, Protokolle, Absprachen, Dokumente) und eine „Wiedervorlage“ (Post, Dokumente, die nicht unmittelbar die nächste Sitzung betreffen) beinhalten. Diese können durch Mappen

mit Zwölferunterteilung (für die Monate) oder 31-Unterteilung zur täglichen Wiedervorlage (bei großen Gemeinden) ergänzt werden, die im Gemeindebüro (!) geführt werden. Für eine gute Organisation des Presbyteriums werden im Gemeindebüro sinnvollerweise Ordner angelegt für

a) *Einladungen*,

b) *Protokolle* (Dieser Ordner beinhaltet nur die Protokolle, die nach Beschlussfassung mit Datum und Unterschriften zu versehen sind und aus denen später das Protokollbuch erstellt wird.),

c) *Anlagen* und weitere thematische Ordner (z.B. Kindergarten, Ausschüsse, Bauangelegenheiten, Haushaltspläne, Umgemeindungen, Austritte, Eintritte, ...).

Aus dem Protokollordner wird dann für jeweils einen oder mehrere Jahrgänge das *Protokollbuch* erstellt, mit fortlaufender Seitennummerierung, dokumentenecht, witterungsbeständig und als vollständig von der oder dem Vorsitzenden beglaubigt.



## III. Durchführung von Sitzungen

Im Einzelnen sind die formalen Regeln zur Durchführung von Presbyteriums-, Kirchenvorstands- und Fachausschusssitzung in den jeweiligen Verwaltungsordnungen geregelt:

**EKiR:** Kirchengesetz über Verfahrensvorschriften für die Sitzungen und Tagungen des Presbyteriums, der Kreissynode und ihrer Fachausschüsse, des Kreissynodalvorstandes, der Landessynode sowie der Kirchenleitung (Verfahrensgesetz – VfG), vom 16. Januar 2004 (KABl. S. 109) und ab Oktober 2018: Wirtschafts- und Verwaltungsordnung (WiVO)

**Lippische Landeskirche:** Ordnung für die Vermögens- und Finanzverwaltung der Kirchengemeinden der Lippischen Landeskirche – Verwaltungsordnung, vom 21. November 2005, (Ges. u. VOBl. Bd. 13 S. 396) Erster Abschnitt: Leitung und Verwaltung, Aufsicht (§3-13)

**EKvW:** Verordnung für die Vermögens- und Finanzverwaltung der kirchlichen Körperschaften in der Evangelischen Kirche von Westfalen (Verwaltungsordnung Doppische Fassung - VwO.d), vom 27. Oktober 2016 (KABl. 2016 S. 317), Erster Abschnitt: Leitung und Verwaltung, Aufsicht (§3-13); vgl. Kirchenordnung vom 14. Januar 1999 in der geltenden Fassung, insbesondere die Art. 55 – 83.

**Reformierte Kirche:** Die aktuellen Rechtstexte und Ordnungen der Reformierten Kirche finden sich unter [www.kirchenrecht-erk.de](http://www.kirchenrecht-erk.de).

Eine wertvolle Fundgrube für Recht und Ordnung in vielen evangelischen Landeskirchen bietet das Fachinformationssystem Kirchenrecht (FIS) unter: [www.wbv.de/fis-kirchenrecht.html](http://www.wbv.de/fis-kirchenrecht.html).

### 1. Eröffnung und Leitung

Nach der pünktlichen Sitzungseröffnung (Begrüßung, Andacht) wird zunächst die Beschlussfähigkeit festgestellt und protokolliert (Anwesenheit von mehr als der Hälfte des satzungsmäßigen Mitgliederbestands), dann die Tagesordnung ggf. verändert, ergänzt und festgestellt. Eine Änderung der Tagesordnung ist zu beschließen.

Beschlüsse sollten grundsätzlich mit Ergebnissicherung, bzw. klaren Verabredungen gefasst werden (Wer macht was, wann mit wem?).

Die oder der Vorsitzende achtet bei der Sitzungsleitung darauf, dass „Ordnung und Würde nicht verletzt werden und nur über Gegenstände gesprochen wird, die um des Dienstes der Kirche Willen behandelt werden müssen“ (aus dem Verfahrensgesetz für Presbyteriumssitzungen der EKIR). Dafür hat sie oder er während der Sitzung das Recht, die Teilnehmenden zur Ordnung zu rufen oder auch die Sitzung zu unterbrechen.

### 2. Sitzungskultur<sup>1</sup>

Presbyteriumssitzungen sind grundsätzlich geheim, also nicht öffentlich. Ergebnisse der Sitzungen dürfen nur öffentlich kundgetan werden, wenn dies vorher vom Presbyterium so beschlossen wurde und es sich nicht um Personalangelegenheiten handelt.

<sup>1</sup> Vgl. zu dem Punkt „Sitzungskultur“ das Kapitel „Sitzungsleitung“ in: PETER BÖHLEMANN und MICHAEL HERBST, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2010, S.167-172.

Es zeichnet Presbyterien aus, wenn alle an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind und Dinge miteinander besprochen, geplant, ausgewertet und organisiert werden. Es kommt dann aber darauf an, dass auch der Sitzungsverlauf gut und effektiv ist und dass die Sitzungen der „Kultur des Evangeliums“ nicht widersprechen, sondern entsprechen.

Ein gemeinsames Abendessen vor der Sitzung (oder auch als Unterbrechung) ist dafür eine durchaus gute Übung und hat theologische Qualität, nicht um Zeit oder Geld zu sparen, sondern um in der Nachfolge Jesu wenigstens ein Stück Leben miteinander zu teilen. Ganz nebenbei können dann auch schon ganz zwischenmenschlich Bedürfnisse wie der Austausch untereinander gepflegt werden. Was dann wiederum die eigentliche Sitzung entlastet.

Gradmesser für die Leitungsqualität in einem solchen Gremium ist die Frage, ob hier Entscheidungen getroffen oder nur Voten protokolliert werden, Ergebnisse gesucht oder nur Stellvertretergefechte ausgekämpft werden. Es gehört zum Respekt gegenüber den Menschen, die zu diesem Gremium gehören, dass man sie nur zusammen kommen lässt, wenn es einen klaren Auftrag, definierte Befugnisse und ein deutliches Ziel gibt. Auch im Verlauf einer Sitzung sollte die Sitzungskultur von gegenseitigem Respekt und Anerkennung geprägt sein.

### 3. Spiritualität

Die Kirchenordnungen sehen vor, dass die Sitzungen des Presbyteriums mit Gottes Wort und Gebet eröffnet und mit Gebet geschlossen werden. Doch zeichnet sich geistliche Leitung<sup>2</sup> eines Presbyteriums nicht allein durch einen „LLG-Anfang“ aus (Lied-Losung-Gebet), sondern hat sehr viel damit zu tun, wie und aus welchen Motiven zusammen geleitet und miteinander umgegangen wird. Etliche Presbyterien haben sehr gute Erfahrungen mit der Andacht nach der Methode des Bibelteilens (7-Schritte-Methode) gemacht, da diese das Aufeinander-hören und Miteinander-reden trainiert und auf Dauer auch die Gesprächskultur im Presbyterium verbessert hat.

Es muss auch keineswegs immer eine auslegende Andacht zu Beginn stehen, ein liturgisches Abendgebet<sup>3</sup> oder eine Taizé-Andacht mit einigen Minuten des Schweigens mag ebenso passend sein. Wenn eine Kirche oder Andachtsraum in unmittelbare Nachbarschaft zum Sitzungsort vorhanden ist, bietet sich natürlich ein Raumwechsel an.

Geistliche Leitung zeigt sich keineswegs nur in der „liturgischen“ Rahmung der Sitzung, sondern bei jedem einzelnen Tagesordnungspunkt in der Art und Weise wie miteinander umgegangen wird und in einer Grundhaltung dienender Leitung. Neben den üblichen klassischen Themen wie Finanzen, Bau und Personal sollte auch Zeit sein, um über strategische Ziele, Visionen, theologische Schwerpunkte, über das geistliche Leben, über Vitalität und Wachstum zu reden. Wochenendfreizeiten, das Einladen kompetenter Gäste, Besuche anderer innovativer Gemeinden können das eigene geistliche Leben ungemein inspirieren.

### 4. Entscheidungen einmütig treffen (Beschlussfassung)

#### a) Einmütigkeit

Als geistliches Leitungsorgan in der evangelischen Kirche sind Presbyterien gehalten, sich um Einmütigkeit zu bemühen. Das heißt aber nicht, dass um Entscheidungen nicht intensiv gerungen werden kann oder dass Abstimmungen nicht auch mal knapp ausgehen können. Es

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich: PETER BÖHLEMANN / MICHAEL HERBST, Geistlich leiten – ein Handbuch. Göttingen 2011.

<sup>3</sup> Beispiele dafür finden sich in dem Liederbuch „Lieder zwischen Himmel und Erde, hg.v. PETER BÖHLEMANN u.a., Düsseldorf 2018<sup>15</sup>, S.15-17.

bedeutet vielmehr, dass alle Mitglieder zu den gemeinsam getroffenen Beschlüssen stehen, unabhängig davon, wie sie persönlich abgestimmt haben. Es bedeutet auch, dass abweichende Meinungen oder interne Auseinandersetzungen nicht an Dritte weitergegeben werden.

In der rheinischen Kirche gilt seit 1952 die „Mehrheit der anwesenden Stimmberechtigten“ als rechtsverbindliche Auslegung dieser Einmütigkeit für das Zustandekommen von Beschlüssen auf allen kirchlichen Ebenen. Dies bedeutet, dass ungültige Stimmen und Stimmenthaltungen bei der Feststellung der Zahl der anwesenden Stimmberechtigten mitzählen. Enthaltungen zählen also wie Nein-Stimmen. Im Sinne der Einmütigkeit kann es deshalb in bestimmten Situationen auch sinnvoll sein, durch ein vorheriges Meinungsbild diejenigen zu motivieren, die durch ihre Enthaltung eine mehrheitliche Entscheidung verhindern würden, bei der endgültigen Abstimmung dennoch dafür zu stimmen.

### *b) Beschlussfassung*

Auch eine gute **Vorbereitung** dient dem Anliegen, einmütige Beschlüsse zu fassen. Dazu gehören neben der oben empfohlene Formulierung von Beschlussvorschlägen:

- die rechtzeitige Ankündigung anstehender Entscheidungen,
- die Vorbereitung jeder und jedes einzelnen,
- das Einholen ausreichender Fachexpertise,
- die Klärung des Bedeutungsgrads und damit auch des Beratungsbedarfs der Entscheidung.
- Vor der Beschlussfassung sollte so lange beraten werden bis Konsens darüber besteht, ob eine Entscheidung möglich ist.
- Gegebenenfalls ist der Beschluss neu zu formulieren.

Für die eigentliche **Beschlussfassung** ist es eine Hilfe, wenn komplexere Beschlussformulierungen visualisiert werden (Flipchart, Beamer). Für die Beschlussfassung sollte zuvor der genaue Geltungsbereich definiert und auch der Finanzrahmen abgesteckt sein.

Neben dem gewohnten Verfahren der Abstimmung mit einer Stimme empfiehlt sich gelegentlich das Abstimmen mit mehreren Stimmen (Zweitstimme) oder Punkten (Klebeplättchen oder mit Moderationsmarkern auf Punktfelder), etwa wenn die Favoriten klar zu sein scheinen oder durch ein vorheriges Meinungsbild offensichtlich sind. Für die Mehrpunktentscheidung hat es sich bewährt, mindestens drei Klebeplättchen pro Person zu verteilen, aber höchstens so viele Punkte, wie die Hälfte der Anzahl der Wahlmöglichkeiten. Das „unverbindliche“ Erfragen von Meinungs- oder Stimmungsbildern kann dabei helfen, unnötige Diskussionen abzukürzen, mögliche Alternativen und Scheindiskussionen zu beenden und einen geeigneten Zeitpunkt für die Abstimmung zu finden.<sup>4</sup>

**Umsetzung:** Zu einem handwerklich soliden Beschlussverfahren gehören auch die Verabredung und Klärung von Kommunikationsstrategie, Verantwortung und Verfahrensweg zur Umsetzung des Beschlusses: Wer macht was, wann mit wem?

---

<sup>4</sup> Ein hochwirksames Instrument bei schwierigen Entscheidungen ist das „Systemische Konsensieren“, das nach den Widerständen fragt. Vgl. [www.sk-prinzip.eu](http://www.sk-prinzip.eu).

## 5. Ausschussarbeit

Für die Arbeit von Fachausschüssen (Bau- und Finanzen, Diakonie, Kindergarten, Personal, Gottesdienst) gelten ähnliche Grundsätze der Sitzungsführung wie im Presbyterium. Die Zuständigkeiten, Verantwortung und Kompetenzen der Ausschüsse werden sinnvollerweise durch eine Satzung geregelt. Selbstverständlich machen Ausschüsse nur Sinn, wenn deren Arbeit im Presbyterium auch anerkannt und unterstützt wird. Dann entlasten Sie dessen Arbeit und unterstützen diese sehr. Denn Ausschüsse können viele Details, Sachfragen und Beschlussvorschläge im kleinen Kreis von Fachkundigen klären und dem Hauptpresbyterium zur Entscheidung vorlegen. Es dient einer effektiven Gemeindeorganisation und gehört zum guten Ton und zum Respekt gegenüber der Arbeit anderer, dass dann auch nicht mehr alles von vorne diskutiert wird.

## 6. Ziele gemeinsam formulieren und Projekte angehen

Zu jedem guten Projektmanagement gehören selbstverständlich die Klärung der Fragen: Wer macht was, wann mit wem? Was ist der nächste Schritt und wann startet und endet das Projekt. Und Projektziele sollten möglichst konkret, terminiert, motivierend und auch messbar erreichbar sein.

Dies gilt nun natürlich auch für viele Entscheidungen im Presbyterium. Folgende Kontrollfragen helfen möglicherweise auch schon während der Sitzung:

1. Was soll bis wann, womit und in welchem Ausmaß erreicht sein? (Ziel)
2. Wer hat den Hut auf? (prozessverantwortlich)
3. Was hat sich verändert, wenn das Ziel erreicht ist? (Zielzustandsbeschreibung, „Zielfoto“)
4. Woran sind Erfolg oder Misserfolg zu erkennen? (Controlling)
5. Was ist der erste oder der nächste Schritt? (Konkretion)
6. Welche Hilfen wären gut und welche Unterstützung ist notwendig? (Ressourcen, Coaching)

## 7. „Regeln“ für eine gelingende Gesprächskultur

Einige grundsätzlichen „Spielregeln“ haben sich für moderierte Sitzung bewährt und werden heute von einer professionellen Moderation auch erwartet. Presbyterien sollten sich unbedingt auf diese oder ähnliche „Spielregeln“ einigen. Denn dahinter stecken die Frage und die Entscheidung, wie wir als zur Leitung einer Gemeinde berufene Presbyterinnen und Presbyter diese auch geistlich und inhaltlich angemessen leiten wollen?

1. *Der oder die Mod. ist verantwortlich für das Wie (die Methoden), die Teilnehmenden für das Was (die Inhalte).*

Diese einfache Regel ist hochwirksam. Sie bedeutet nämlich, dass die Gruppe sich an Zeitvorgaben und Methodenwahl der Vorsitzenden hält. Es werden keine unnötigen Methodendiskussionen geführt. Gleichzeitig behält die Vorsitzende den Gesprächsverlauf im Blick und achtet auf ein angemessenes Gesprächsklima. Alle methodischen Interventionen (Bitte um Ruhe, Versachlichung, Präzisierungen, Ende der Diskussion, Unterbrechung) müssen akzeptiert werden. Bei schwierigen Interventionen oder Vorschlägen kann es jedoch angemessen sein, sich bei der Gruppe rückzuversichern. (Sind Sie damit einverstanden? Können wir so verfahren?)

## 2. Jede und jeder spricht für sich und nicht für andere, hat dafür aber immer zu 100 Prozent subjektiv Recht!

Auch diese vielleicht etwas humorvoll zu nehmende Regel hat es in sich. Sie nimmt nämlich ernst, dass jede Presbyterin und jeder Presbyter verantwortungsvoll und selbstständig mit dem anvertrauten Mandat umgeht. (Es gehört sich einfach nicht, in scheinbarer Fürsorge, den anderen zu erklären, was jemand eigentlich sagen will, aber vielleicht nicht so gut erklären kann, wie man es selber von sich meint zu können.) Wenn etwas unverständlich erscheint, ist es Sache der oder des Vorsitzenden nachzufragen oder um eine Präzisierung zu bitten. Echte (auch akustische) Verständnisfragen sind natürlich statthaft. Aber jede und jeder sollte ausreden dürfen und mit ihren oder seinen Meinungen und Fragen von allen respektiert werden wie sich selbst. Diese Regel beinhaltet auch, dass persönliche Störungen oder wichtige Bedenken bei Verfahrensfragen angezeigt werden.

## 3. Störungen werden bearbeitet.

Aus der Seelsorge ist in kirchlichen Kreisen manchmal der Grundsatz verbreitet: Störungen haben Vorrang! Dieser kann jedoch in der Gremienarbeit missbraucht werden und auch hinderlich sein. Dann wird aus den scheinbaren Selbstmitteilungen: „Ich habe da eine Störung! Das macht mir Bauchschmerzen!“ erstens eine ziemlich vorwurfsvolle „versteckte Du-Botschaft“ (nämlich „Du tust mir weh!“), und zweitens nimmt sich ein Gremiumsmitglied auch noch das Mandat, mit dem eigenen Thema in den Mittelpunkt des Geschehens zu kommen. Das ist jedoch keineswegs immer hilfreich. Natürlich lassen sich Störungen in der Regel nicht unter den Teppich kehren, denn dann tauchen sie in der Regel in Form von „Tritten unter dem Tisch“ an irgendeiner anderen Stelle im Sitzungsverlauf plötzlich wieder auf. Aber die Regel „Störungen werden bearbeitet.“ besagt nur, dass sie bearbeitet werden, aber nicht wann. So kann ein Themenspeicher (virtuell, im Protokoll oder auf einer Moderationswand / Flipchart) helfen, „Störungen“ zu benennen und herauszunehmen. Sie hängen dann als Moderationskarten an der Wand oder stehen im Protokoll und können zur geeigneten Zeit mit den dann passenden Methoden bearbeitet werden. Aber zunächst nimmt die Sitzung weiter ihren geplanten Verlauf. (Siehe Regel 1!)

## 4. Bei der Diskussion verzichten alle auf „Killerphrasen“ und „Totschlagargumente“.

Sogenannte „Totschlagargumente“ sind Scheinargumente, die entweder immer gehen oder jede Diskussion zum Erliegen bringen ohne den Ansatz einer konstruktiven Weiterführung zu bieten. Beispiele:

- ◆ *Viele sagen ... / Es gibt Stimmen in der Gemeinde ...*  
(Da scheint es nicht um eine nüchterne Stimmungsanalyse zu gehen, sondern eher darum, die eigenen Bedenken getarnt zu potenzieren.)
- ◆ *Dafür haben wir kein Geld!*  
(Ein faires Argument wäre: „Ich finde das im Vergleich zu teuer.“)
- ◆ *Bei uns geht das nicht!*  
(Man versteht bei diesem Beispiel gut, warum solche Formulierungen „Killerphrasen und Totschlagargumente“ genannt werden ... . Es klingt etwas martialisch trifft aber den Kern.)
- ◆ *Wenn das alle täten!*  
(Droht dieser Fall denn? Und was wäre dann?)

Gelegentlich sind sie mit einem (unbewussten) Aggressionspotenzial verbunden. Zumindest können sie Frustration oder aggressive Gefühle auslösen. Beispiele:

- ◆ *Dann trete ich zurück ...*  
(Eine klare an Erpressung grenzende Drohung und kein Argument.)
- ◆ *Das muss man differenzierter sehen!*  
(Auch wenn es nicht so gemeint ist und möglicherweise nur die eigene Kompetenz unterstreichen soll, kann als „versteckte Du-Botschaft“ ankommen: „Du bist naiv und hast keine Ahnung!“)
- ◆ *Das ist in der Praxis nicht machbar!*  
(Wird gerne gesagt, obwohl es ein weißer Schimmel ist. Gemeint könnte sein: „Ich halte das für unrealistisch.“ Gehört wird: „Du hast keine Ahnung von der Praxis!“)
- ◆ *Das hat in den 70er-Jahren auch schon nicht funktioniert.*  
(Das sagt nichts über die Gegenwart und demotiviert die Jugend.)
- ◆ *Das ist nicht neu! Das hatten wir schon.*  
(Hier scheint jemand mit seiner reichen Erfahrung zu prahlen, zieht aber die anderen damit herunter, obwohl der Neuigkeitsgrad gar kein Argument für oder gegen eine Sache sein muss.)

Das Sammeln und Ergänzen solcher Phrasen - vielleicht an einem Presbyteriumswochenende zur eigenen Sitzungskultur - macht großen Spaß und dient vielleicht dazu, in Diskussionen etwas sorgfältiger auf die eigene Wortwahl zu achten. Denn die Verwendung solcher „Scheinargumente“ hat nicht mit dem zu tun, was in der Bibel mit dem Gebot der Nächsten- oder gar Feindesliebe verbunden wird. Sie entbehren des Respekts gegenüber Menschen mit anderer Meinung.

#### 5. *Kritik wird konstruktiv geübt.*<sup>5</sup>

Kritik soll bestimmt und in der Sache unmissverständlich sein, aber ohne Polemik oder Demütigung vorgebracht werden: sie sollte „konstruktiv“ sein im Sinne von Lernmöglichkeiten oder „Lernpunkt-Orientierung“, d.h. sie benennt Entwicklungspotenziale. Kritik am Verfahren sollte möglichst mit Verbesserungsvorschlägen verknüpft werden. Allgemeines Klagen oder Nörgeln („Wir drehen uns im Kreise.“, „Keiner achtet auf die Zeit.“) bewirken leicht depressive oder destruktive Verstärkungen im Gruppenprozess. – Wer selbst Unmut äußern zu müssen glaubt, ohne einen Verbesserungsvorschlag zu wissen, könnte „konstruktiv fragen“, wie jetzt am besten voranzukommen sei.

#### 6. *Eigene Wortbeiträge gestalten.*

Eigene Statements sollten normalerweise nicht länger als 2 Minuten dauern (100 Sekunden-Regel) und keine Batterien von Argumenten enthalten. Mehr als zwei bis drei Hauptinformationen kann sich ohnehin niemand merken. Gut strukturierte Gesprächsbeiträge ohne Scheu vor „erstens – zweitens – drittens“ sind allemal wertvoller als langatmiges „Sprechdenken“.

#### 7. *Smartphones werden ruhig gestellt.*

Das Vibrieren und Klingeln von Smartphones und anderen Geräten, bei dem es sich nicht um einen angekündigten „Notfall“ handelt, ist ebenso zu vermeiden wie das verbreitete Zappen während der Sitzung. Es ist unhöflich, signalisiert Desinteresse und wirkt herabsetzend auf die anderen.

<sup>5</sup> Auch für diesen Punkt ist Prof. Karl-Wilhelm Dahm zu danken.

## 8. Redeliste

Eine Redeliste führt jedoch aufgrund der Zufallsfolge der Meldungen häufig zur Chaotisierung der Sachdebatte und sollte in kleinen (Entscheidungs-)Gremien oder Arbeitsgruppen immer im Wechselspiel mit Zwischenbündelungen stehen: also Redeliste zu Sachbereichen.

Bei Großgruppen (Synoden, Parlamenten, usw.) ist eine Redeliste aber unvermeidlich. Hierfür gibt es dann meist auch eine Geschäftsordnung. Dennoch sollte eine Redeliste grundsätzlich nach parlamentarischen Grundsätzen geführt werden, das heißt u.a.:

Die oder der Vorsitzende kann jederzeit das Wort ergreifen, sollte dies aber nur zur Sitzungsleitung tun und sich ansonsten selbst in die Redeliste eintragen. Anträge zur Geschäftsordnung oder sachliche Richtigstellungen können jederzeit gemacht werden. Aber selbstverständlich dürfen nur diejenigen einen Antrag auf Schluss der Debatte oder Schließung der Redeliste stellen, die sich nicht selbst an der Diskussion beteiligt haben.

## 9. Schluss

Bei jeder Sitzung ist ein guter Abschluss anzustreben. Dazu gehören:

- ◆ Ein pünktliches Ende zum verabredeten Zeitpunkt.
- ◆ Bei der Beendigung der Sitzung sollte nichts offen bleiben (Themenspeicher, Verabredungen, ggf. Beschluss des Protokolls)<sup>6</sup>. Unter Umständen hilft auch eine Liste der offenen und noch zu erledigenden Aufgaben (Action Items).
- ◆ Die Gruppe muss die Möglichkeit bekommen, den Prozess zu reflektieren (**Feedback**)<sup>7</sup>. Nur so ist gemeinsames Lernen möglich und lässt sich die Sitzungskultur nach und nach verbessern.
- ◆ Danach stehen der **Dank** an und die positive Verabschiedung der Teilnehmenden.
- ◆ Ein Abendlied, ein Gebet, die Bitte um den Segen mögen dann den **geistlichen Abschluss** bilden und Zeit für Ruhe und Ausatmen geben.

---

<sup>6</sup> Zu den „Protokollfragen“ siehe weiter unten unter „Nachbereitung von Sitzungen“.

<sup>7</sup> S.u..

## IV. Sitzungsmoderation

---

### 1. Aufgaben der Moderatorin oder des Moderators

Der oder die Moderatorin ist verantwortlich für die Vorbereitung des Raumes (freundliche Atmosphäre) und die Bereitstellung der Moderationsmaterialien. Verantwortlichkeit heißt nicht, dass sie oder selber alles richten muss, aber die frühzeitige Vergewisserung über Sitzordnung, Verteilung von Unterlagen und eine ausstrahlende Raumatmosphäre sind ihr oder sein Job. Denn damit es für alle gut losgehen kann, kümmert sich der oder die Moderatorin gerade auch um die Situation des Ankommens und Begrüßtwerdens. Eine Hilfe kann die Vorstellung sein, die Menschen so wie liebe eigene Gäste zuhause zu behandeln.

### 2. Methodenvielfalt

Es ist nicht immer hilfreich, über alles nur zu reden und dann mit einfachem Handzeichen abzustimmen. Manchmal bieten sich Kleingruppenarbeit an. Manchmal können Moderationskarten beschrieben und geordnet werden. So manche heiße Diskussion beruhigt sich schon dadurch, dass Pro- und Contra-Argumente für alle sichtbar visualisiert und an ein Flipchart geschrieben werden.

Schwierige Formulierungen von Beschlüssen oder Erklärungen, bei denen noch an einzelnen Textbausteinen gearbeitet werden müssen, sollten unbedingt per Beamer an die Wand geworfen werden. So wissen alle, an welchem Satzteil gerade gefeilt wird.

Es ist auch nicht nötig, dass während der ganzen Sitzung nur an Tischen gesessen und gearbeitet wird. Wenn die Räumlichkeiten es hergeben, sind etwas Bewegung, gemeinsames Tun im Stuhlkreis oder Murmelgruppen im Stehen durchaus hilfreich und gesund. Stumme Karten-Diskussionen, Bodenbilder, Mindmaps und World-Cafés sind nicht nur in den Think-Tanks führender Konzerne adäquate Mittel, um voran zu kommen. Auch geistliche Leitung benötigt kreative Prozesse!

### 3. Sitzordnung und Gruppengröße

Bis zu einer Gruppenstärke von 5 Personen spricht man von einer Kleingruppe, die eigentlich keinen Moderator oder eine Vorsitzende benötigt. 6 bis 24 Personen bilden eine mittlere Gruppe, in der alle gängigen Moderationsmethoden (Flipchart, Metaplanmoderation usw.) möglich sind, jedoch auch zur Gruppensituation passen sollten. Während Plenumsdiskussionen in Gruppen bis etwa 14 Personen noch leichter funktionieren, verlangen Gruppenstärken darüber (14-24) häufig differenzierte Moderationsmethoden (Aufteilung in Arbeitsgruppen, Murmelphasen, Mindmapping, Kartenmoderation, u.a.). Bei Gruppen über 24 Personen handelt es sich um Großgruppen, die auch andere Moderationsmethoden benötigen. Denn es ist hier schon aus physikalischen Gründen nicht mehr möglich, eine vorne präsentierte Moderationskarte zu lesen oder alle Teilnehmenden zu beteiligen. Großgruppen arbeiten bei kreativen Prozessen besser mit Methoden wie Open-Space, World-Café, Zukunftskonferenz, Art-of-Hosting, Murmelgruppen, AG's usw..

In großen Presbyterien und Synoden, die dann doch meist nach parlamentarischen Grundsätzen arbeiten, hat sich das Führen einer Redeliste herauskristallisiert (s.o.).



#### 4. Gesprächstechniken

Während der Sitzung wird ein **positives Arbeitsklima** durch Ansprache mit Namen, Blickkontakt und Ernstnehmen der Beiträge geschaffen. Der oder die Moderierende vertraut in das Wissen und die Fähigkeit der Gruppe und lässt jede Meinung gelten.

**Offene Fragen** bringen voran. (Wie sehen Sie das? Hat jemand noch eine Idee dazu?)

**Positive Verstärkung** („Ich stimme dem zu“; „Das leuchtet mir ein“; „Ich habe verstanden, was Sie meinen“) und explizite Positiv-Anschlüsse (argumentative namentliche Vernetzung) gehen achtsam und wertschätzend mit dem Gegenüber um, negative Kritik verletzt häufig mehr als das sie hilft.

Ziel einer guten Moderation ist die inhaltlich bestimmte Leitung und Strukturierung der Sitzung.

Die wichtigsten **Strukturierungselemente** sind (laut Prof. Karl-Wilhelm Dahm):

- ◆ **Zielangaben** (ggf. im Gesprächsprozess wiederholen oder modifizieren; immer aber explizit benennen),
- ◆ **Zeitabsprachen** (die natürlich eingehalten werden oder einvernehmlich modifiziert werden müssen),
- ◆ **Verfahrensvorschläge** (kann die oder der Vorsitzende selbst machen oder aus der Gruppe erfragen; über wichtige Verfahrensvorschläge sollte abgestimmt oder sich vergewissert werden („Sind Sie einverstanden, wenn wir so verfahren?“)),
- ◆ **Visualisierungen** (das reicht vom geübten Flipchart-Anschrieb und „Grafic-recording“, über mit Office-Programmen erzeugte Diagramme zu Beamerpräsentationen; Visualisierungen helfen – wenn sie gut gemacht sind – ungemein bei Diskussions- und Entscheidungsprozessen),
- ◆ **Bündeln** (wirkt oft wie eine Art „Zaubermittel“: Es klärt den Sachstand der Debatte, lässt möglichst jeden Vorschlag unter Namensnennung vorkommen, beendet oder vermeidet ständige Wiederholung derselben Argumente (Sich-im-Kreis-drehen), verschafft Pause in emotionaler Verstrickung und führt gewöhnlich zur Versachlichung; die gesprächsleitende Person gewinnt Abstand, den Prozess neu zu strukturieren).

#### 5. Umgang mit Störungen

Zur Aufrechterhaltung der Ordnung hat die oder der Vorsitzende alle erforderlichen Befugnisse, wie z.B. Ermahnung, Ruf zur Ordnung, Unterbrechung, Ausschluss aus dem Saal.

**Störungen werden bearbeitet**, aber sollten nicht dazu führen, ohne Not die eigene Methodik in Frage zu stellen! Sie müssen nicht immer *sofort* bearbeitet werden, sondern können auch benannt, begrenzt und „herausgehängt“ (in den Themenspeicher) werden. Wenn Störungen möglicherweise auch wiederholt mit bestimmten Personen verbunden sind, sollte immer das Einzelgespräch gesucht werden, um Verhaltensänderungen ohne Gesichtsverlust zu ermöglichen und Bloßstellungen vor der Gruppe zu vermeiden.

**Methodendiskussionen** können ein Zeichen für Schwierigkeiten sein, denen sich die Gruppe nicht stellen will. Geht der oder die Moderierende auf die Provokation ein oder rechtfertigt er oder sie sich für sein Verhalten, beginnt er ein Spiel, das er oder sie verlieren wird. Denn entweder wird seine oder ihre Autorität durch den Sieg des „Provokateurs“ untergraben oder die Stimmung sinkt, weil sich ein einzelner ungerecht behandelt fühlt, was sofort die

Solidarität der anderen nach sich zieht. Stattdessen sollte nach den Gründen gefragt werden, warum wir jetzt nicht an dem Thema arbeiten können? Oder die Gruppe wird um Alternativvorschläge gebeten. Oder die übrigen werden befragt, wie es weitergehen soll. „Sehen Sie das auch so? Was schlagen Sie vor?“

**Verweigerung:** Weigert sich die Gruppe mitzumachen oder lehnt sie eine vorgeschlagene Methode ab, muss diese Störung angesprochen und gemeinsam nach Alternativen gesucht werden. Grundsätzlich gilt: Eine Rückversicherung bei der Gruppe ist immer besser als autoritäre Führung. (*„Sind Sie einverstanden, wenn wir jetzt weitermachen / unterbrechen? Hat jemand einen Vorschlag, wie wir verfahren sollten?“*)

„**Vielredner**“ können gebremst werden durch nachfragendes Auf-den-Punkt-bringen, durch Entzug des Augenkontakts, Anerkennen und Unterbrechen („Vielen Dank, das leuchtet ein und ist angekommen.“), Mitschreiben der wesentlichen Aussagen, durch gezielte Ermunterung der „Stillen“ oder durch die Bitte an die Gruppe, sich dazu zu äußern. Auch hier wird das persönliche Gespräch möglicherweise helfen.

**Persönliche Angriffe** durch unsachliche oder ironische Äußerungen können von der oder dem Moderierenden versachlichtet werden, indem sie oder er konkret wird. Sie oder er nimmt den Beitrag ernst und hinterfragt, wie der Beitrag zu verstehen sei, wo der Zusammenhang zum Thema gesehen wird und was die Gruppe damit anfangen soll. Ansonsten bietet sich ein persönliches Gespräch in der Pause an und als letzte Alternative eine Meta-Kommunikation. (*„Wo stehen wir gerade? Was geschieht im Moment?“*)

**Zeitnot** darf nicht durch Zeitdruck begegnet werden. Es sollte nichts offen bleiben, deshalb muss zeitig geklärt werden, wie die Gruppe weiter verfahren will. Eine visuelle Diskussion kann dabei helfen (z.B. Netzbild, Mind-Map). Die oder der Moderierende sollte immer eine gut sichtbar aufgestellte analoge Uhr im Blickfeld haben.

## 6. Konflikte bearbeiten

Viele Konflikte leiden darunter, dass sie unklar sind. Zwar können alle Beteiligten sehr genau ihre eigene Position benennen, doch fehlen häufig Einsicht in die anderen Positionen oder auch in Dynamik und Ablauf des aktuellen Konfliktes. Die eigene emotionale Beteiligung oder die »Schuld-Falle« versperren dabei nicht selten den nüchternen Blick auf die Konfliktkonstellation. In schwierigen Gesprächssituationen ist es eine hohe Kunst, im Gegenüber weder ein Objekt der Furcht noch der Aggression zu sehen, sondern den einzigen Partner, mit dessen Hilfe der Konflikt zu lösen ist. Das biblische Gebot der Nächstenliebe und dessen Zuspitzung auf die Feindesliebe hilft Menschen in der Kirche vielleicht dabei, im Konfliktfall in die Schuhe des Gegenübers zu schlüpfen, dessen Interessen zu akzeptieren und Mensch und Sachproblem voneinander zu trennen.

Kenntnisse von bewährten Instrumenten zur Konfliktbearbeitung wie dem Harvard-Konzept<sup>8</sup> können auch in der Kirche oder der Gemeinde helfen, Konflikte zu überwinden.

**1. *Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.***

Konflikte lassen sich nur gemeinsam von den beteiligten Personen lösen. Deshalb muss bei ihrer Bearbeitung darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Ziele und Wahrnehmungen von *Sachverhalten* nicht leichtfertig auf die Einschätzung von beteiligten *Menschen* übertragen werden. Erst wenn die Atmosphäre zwischen den Beteiligten stimmt, können sie sich dann auch der Sache zuwenden.

**2. *Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.***

Klar formulierte Positionen erscheinen schnell als Lösungen, neben denen es keine anderen Möglichkeiten gibt. Interessen lassen sich dagegen mehr oder weniger berücksichtigen, das heißt, sie ermöglichen Kompromisse. Interessen sollten hart und klar genannt, aber flexibel vertreten werden.

**3. *Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.***

Dabei muss zwischen der Entwicklung und Beurteilung von Alternativen klar unterschieden werden. Je mehr Optionen entwickelt werden, umso mehr Wahlmöglichkeiten bestehen. Hier ist möglicherweise auch externe Beratung gefragt. Erst wenn Optionen auf dem Tisch sind, die allen beteiligten Konfliktparteien ermöglichen, ihre Interessen zumindest partiell durchzusetzen, können auch Lösungen entwickelt werden.

**4. *Das Ergebnis auf objektive Entscheidungsprinzipien aufbauen.***

An die Stelle von Überredung tritt hier die gemeinsame Suche nach sinnvollen Prinzipien. Die Entscheidung für eine Lösung kann nur nach gemeinsam verabredeten Maßstäben und Kriterien erfolgen. Diese helfen dann aber auch zu einem für alle Beteiligten akzeptierten und tragfähigen Ergebnis.

---

<sup>8</sup> Vgl. ROGER FISHER / WILLIAM L. URY / BRUCE M. PATTON, Das Harvard – Konzept: Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt a.M. <sup>22</sup>2004.

## V. Nachbereitung von Sitzungen

---

### 1. Protokollfragen

Ein gutes Protokoll ist die halbe Miete! Wenn Protokollkopf (Anwesenheit namentlich, Feststellung der Beschlussfähigkeit usw.), Tagesordnung und Beschlussvorschläge bereits vorbereitet sind, lässt es sich während der Sitzung gut in einen Laptop eingeben und schon am Ende der Sitzung beschließen.

Das Protokoll ist ein **Ergebnisprotokoll**. Hinein gehören die Tagesordnungspunkte, die Beschlüsse, Abstimmungsergebnisse und ggf. Hinweise zum Verlauf, wenn diese für spätere Einsichtnahmen notwendig erscheinen. So sollten beispielsweise diskutierte Alternativen genannt werden, aber keineswegs alle Argumente und schon gar nicht Einzelstatements, die zu einer Entscheidung geführt haben. In ein Protokoll gehören nicht alle *interessanten* sondern alle *relevanten* Informationen, die für das kollektive Gedächtnis des Presbyteriums später noch von sachlicher Bedeutung sein könnten. Statt länglicher Verlaufsprotokolle sind die Ergebnisprotokolle besonders wertvoll, die die in einer schlichten Tabelle festhalten, wer was mit wem bis wann erledigen wird.

Das Protokoll wird nach Möglichkeit von jemand geführt, der auch an der Sitzungsvorbereitung beteiligt ist, jedoch nicht von der oder dem Vorsitzenden.

In die Niederschrift über die Verhandlungen sind aufzunehmen: 1. Ort und Datum sowie Beginn und Ende der Sitzung, 2. die Feststellung, dass ordnungsgemäß eingeladen worden ist, 3. die Namen der zur Sitzung Erschienenen, 4. der Nachweis der Beschlussfähigkeit, 5. der Wortlaut der Beschlüsse und die Abstimmungsergebnisse, 6. ggf. die Feststellung, dass Mitglieder, die an einem Verhandlungsgegenstand persönlich beteiligt sind, sich vor Beratung und Beschlussfassung entfernt haben aber auf ihr Verlangen angehört wurden.

Wird das Protokoll nicht in derselben Sitzung genehmigt und unterzeichnet, so wird der Entwurf der Niederschrift den Presbyteriumsmitgliedern spätestens mit den Unterlagen für die nächste Sitzung zur Verfügung gestellt. Wenn das Protokoll beschlossen ist, können von der oder dem Vorsitzenden zur Ergebnissicherung oder Information auch Protokollbuchauszüge erstellt werden. Diese sind zu beglaubigen und zu siegeln. Sie enthalten Datum und Ort der Sitzung, die Anzahl der anwesenden Mitgliedern und den satzungsmäßigen Mitgliederbestand und ggf. einen Hinweis auf die Einhaltung der „Befangenheitsklausel“.

Soweit ein weiterer Vollzug der Angelegenheiten notwendig ist, sollten die Protokollbuchauszüge umgehend an die kreiskirchliche Verwaltung, Superintendentur und gegebenenfalls ergänzend Rechnungsprüfungsamt übersandt werden.

## 2. Muster für Tagesordnung und Protokoll

Entwurf der **Niederschrift** der Sitzung des Presbyteriums der Evangelischen Kirchengemeinde [Name]  
vom [Datum], von 18:30 bis 21:30 Uhr, im Gemeindehaus [Ort]

Anwesend: ...,

Entschuldigt: ...

Ohne Stimmrecht: ... Entschuldigt: ...

Zeit	TOP	Ergebnis	Tagesordnungspunkte	Dauer in Min.	Anmerkungen
18:30	0		<b>Andacht mit Bibelteilen</b>	30	
19:00			<b>Imbiss</b>	30	
19:30	1		<b>Protokollarisches</b>	10	
	1.1		Feststellung der Beschlussfähigkeit		
	1.2		Ergänzung und Feststellung der Tagesordnung		
		<u>Beschluss 1:</u> - einstimmig -	<i>Die Tagesordnung wird (in der ergänzten Form) festgestellt.</i>		
	1.3		Niederschrift der Sitzung vom [Datum]		
		<u>Beschluss 2:</u>	<i>Die Niederschrift der Sitzung wird ... zur Kenntnis genommen. [wenn in der letzten Sitzung beschlossen]</i>		
	1.4		Ausführung der Beschlüsse		
19:40	2		<b>Schwerpunktthema: ...</b>	30	
		Diskussion:			
		<u>Beschluss 4:</u>			
		Ausführung:	<i>Wer, mit wem, was, bis wann?</i>		
20:10	3		<b>Informationen und Anträge</b>	20	
		Diskussion:			
		<u>Beschluss Nr.:</u>			
		Ausführung:			
20:30	4		<b>Personalangelegenheiten</b> [z.B.]	20	
20:50	5		<b>Finanzangelegenheiten</b> [z.B.]	20	
21:10	6		<b>Kasualmitteilungen, Austritte, Eintritte</b> [z.B.]	5	
21:15	7		<b>Verschiedenes</b> (keine Beschlüsse möglich)	10	
21:25	8		<b>Rückmeldungen zum Verlauf der Sitzung</b>	5	
			<b>Segen</b>		
		<u>Beschluss Nr.:</u> - einstimmig -	<i>Das Protokoll wird gelesen und genehmigt.</i>		

[Ort, Datum]

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mitglied

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mitglied

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Vorsitz

### 3. Feedback

Neben der Anwendung all der handwerklichen Dinge zur Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen ist das Feedback am Ende eine der effektivsten Möglichkeiten, um die Kultur im Presbyterium nachhaltig zu verändern. Signalisiert es doch, wir wollen voneinander und miteinander lernen. Wir sind unterwegs und es ist uns auch als Gruppe wichtig, dass jedes Mitglied mit unserer Leitungspraxis zufrieden ist. Wir schämen uns nicht Fehler zu machen und wir werfen uns das auch nicht gegenseitig vor, aber wir gehen ehrlich und vertrauensvoll miteinander um und sind bereit, aus Fehlern zu lernen. Selbst wenn alle mit der Sitzungskultur hochzufrieden sind, dient ein gelegentliches Feedback der Selbstbestätigung und ggf. auch Nachschärfung der eigenen Praxis.

Damit ein Feedback gelingt, sind auch hier wieder unbedingt einige allgemeine „Spielregeln“ zu beachten, die dann auf die Situation des Presbyteriums entsprechend angepasst und eingeübt werden sollten. Wenn es gut eingespielt ist, lässt es sich in wenigen Minuten am Ende einer Sitzung praktizieren (z.B. mit einem „Redestab“, der weitergereicht wird, wenn man fertig geredet hat, oder nichts sagen möchte). Natürlich ist es auch möglich, sich nur ein bis viermal im Jahr Zeit für ein solches Feedback zu nehmen.

#### a) Feedback geben:

##### → *Subjektivieren statt objektivieren!*

Machen Sie Ihre eigene Reaktion auf eine Verhaltensweise deutlich: „Ich konnte Ihnen da nicht folgen“, statt zu pauschalisieren und zu verallgemeinern: „Das war wieder alles zu abgehoben. Sie sprechen immer zu schnell.“ Ihr Gegenüber, das Feedback empfängt, muss die Möglichkeit haben zu entscheiden, ob es die Information verwenden möchte oder nicht. Sprechen Sie nur für sich selbst. Das gibt der Feedback-Empfängerin die Möglichkeit, die Verantwortung für eine Veränderung ihres Verhaltens selber zu übernehmen.

##### → *Positiv formulieren!*

Positives Feedback verändert Menschen, negative Kritik zerstört und weckt Widerstand. Gerade kritische Punkte lassen sich besser ansprechen, wenn man von „Potenzial und Lern- und Entwicklungschancen“ spricht, statt von „Defiziten und Fehlern“. Lob und Anerkennung bereiten auch den Boden für die Akzeptanz von negativen Rückmeldungen. Freilich sollte das Lob ehrlich sein und im Ton angemessen. Allzu viel Überschwang macht skeptisch, ob das Lob ernst gemeint war.

##### → *Konstruktive Vorschläge statt destruktiver Kritik!*

Positive Rückmeldungen sind besonders wichtig. Sie sollten konkret und inhaltlich qualifiziert sein. Seien Sie präzise und konstruktiv. Geben Sie nach Möglichkeit keine Rückmeldungen zu Dingen, die sich nicht ändern lassen. Vermeiden Sie negative Wertungen wie „langweilig, schlecht, überflüssig“ und machen Sie keine absoluten Aussagen. Benutzen Sie die Begriffe „mehr“ oder „weniger“. „Die zweite Methode erschien mir für meine Situation mehr geeignet als die erste.“

Schlagen Sie alternative Verhaltensweisen vor, statt Ratschläge oder lehrerhafte Kommentare zu geben: „Sie sollten ...; das eigentliche Problem ist ...“. Solche Kommentare klingen herablassend und werden leicht übergangen.

*b) Feedback erhalten:*

→ *Kontakt halten und wahrnehmen!*

Hören Sie aufmerksam zu. Halten Sie Augenkontakt. Geben Sie Rückmeldungen auf Einzelbeiträge ohne zu werten – non-verbal oder mit kurzen Signalen (Nicken, Lächeln, „Ah-ha, hm, ...“).

→ *Keine Kommentare, kein Widerspruch!*

Kommentieren Sie auf keinen Fall ein Feedback, aber fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist: „Können Sie das noch etwas erläutern? Wann ist Ihnen das aufgefallen?“

→ *Bedanken statt verteidigen!*

Zeigen Sie Anerkennung. Bedanken Sie sich in jedem Fall! Weisen Sie das Feedback nicht zurück. Kein „Ja, aber ...“! Vermeiden Sie defensive Erklärungen für Ihre Verhaltensweisen. Nehmen Sie einzelne Rückmeldungen nicht persönlich und übergehen Sie Polemik.