

BEA – Fachseminar 2005

Anforderungen an die Führung einer Kirchgemeinde

Die Führung des Personals

Einleitung

In der Einladung zum heutigen Seminar lesen wir, dass jede der Führungsebenen ein spezielles Wissen und Können verlange, ebenso je eine andere Form der Führung und der Zusammenarbeit.

In diesem Zusammenhang sei in letzter Zeit häufiger als auch schon von „Professionalisierung“ die Rede:

Die Verwaltung solle professioneller werden, die Führung des Personals müsse professioneller geschehen usw.

Was heisst das für unseren Alltag?

Wie meistern wir diese Herausforderung?

Aber - was heisst den Führung?

Genau diesen Fragen wollen wir im Folgenden nachgehen

Erwarten Sie aber heute keine Patentrezepte zum Thema „Führung“

Ziel des Referates

Im Verlaufe meines Referates möchte ich auf Probleme in der Führung hinweisen.

Hauptsächlich will ich aber Lösungsansätze aufzeigen

Mit meinen Äusserungen möchte ich Ihnen Mut machen, Ihre Arbeit frisch und fröhlich weiterzuführen und auch Unbequemes anzupacken.

Unser weltliches und kirchliches politisches System braucht Leute wie Sie!

Meine Erfahrungen

Damit Sie meine Ausführungen einordnen können, zähle ich Ihnen stichwortartig meine bisherigen beruflichen und gesellschaftlichen Meilensteine auf:

- Während 30 Jahren Militärdienst, zuletzt als Stabsoffizier in einer Brigade
- 5 Jahre Privatwirtschaft in Amerika
- 7 Jahre Privatwirtschaft in der Schweiz
- 22 Jahre Industriebetrieb des Bundes mit damals über 1000 Mitarbeitern
davon 15 Jahre als Betriebsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung
- 8 Jahre Stadtrat von Thun, Fraktionspräsident und Präsident von Sachkommissionen
- Seit 1992 Mitglied und seit 1996 Präsident des Kleinen Kirchenrates der Evang. ref. Gesamtkirchgemeinde Thun
- Und – seit Dezember 2003 Präsident des Kirchgemeindevverbandes des Kantons Bern

Sie sehen, ich habe die verschiedensten Führungsstile erlebt und miterlebt, aktiv und passiv, vom autoritären Führungsstil, nicht nur beim Militär, bis zum partizipativen, sogar beim Militär, aber auch in der Wirtschaft, in der Politik und in kirchlichen Gremien.

Damit komme ich zum Thema Führungsstil, Führungsmethode und Führungsverantwortung

Führungsstil / Führungsmethoden / Führungsverantwortung

Der Führungsstil und die Führungsmethoden sind abhängig von Personen und von Situationen.

Am idealsten wäre es doch, wenn wir einfach einen Wunsch äussern oder eine Empfehlung abgeben könnten und schon würden unsere Mitarbeiter das entsprechend umsetzen! Oder wir könnten ein Problem beschreiben und die Mitarbeitenden würden die Lösung ohne unser Zutun finden und umsetzen.

Bei den Personen spielen sowohl die Persönlichkeit oben am Tisch als auch die zu führenden Persönlichkeiten eine Rolle.

Menschen reagieren ganz verschieden auf Aufträge:

- Die Einen führen am liebsten Aufträge aus, die sie sich selber geben können.
- Andere sind froh und glücklich, wenn man ihnen sagt, was sie zu tun haben.
- Und wieder Andere brauchen einen klaren Befehl, was zu tun ist.
-

Führungskräfte haben gelernt, die Eigeninitiative der Mitarbeitenden aufzunehmen und darauf aufzubauen. Aber nicht alle Mitarbeitenden reagieren gleich.

Wenn man alle gleich behandelt, fühlen sich nicht alle gleich behandelt.

Jeder Mensch hat eine eigene Persönlichkeit und empfindet eine gleiche Sache ungleich wie sein Nächster. Die Wahrnehmung ist verschieden und entsprechend fallen die Reaktionen aus.

Die hohe Kunst der Führung ist es nun, die einzelnen Persönlichkeiten genau zu kennen und individuell auf sie einzugehen, so dass sie selber überzeugt sind, richtig und gerecht behandelt worden zu sein.

Die momentane Situation kann ebenfalls über den Führungsstil und die Methode entscheiden:

Wenn das Haus lichterloh brennt, kann man nicht noch lange debattieren, ob man das Haus verlassen soll. In diesem Fall muss befohlen werden. Und auch der Feuerwehrkommandant wird nicht noch eine Landsgemeinde einberufen, um entscheiden zu lassen, ob und wie er nun mit den Löscharbeiten beginnen sollte.

Zeit spielt da eine entscheidende Rolle.

Auch in Kirchgemeinden soll es solche Brände geben.

Anders verhält es sich, wenn man sich für eine Lösungsfindung Zeit lassen kann. Da lohnt es sich, alle Meinungen einzuholen, breit abgestützte Lösungsvorschläge auszuarbeiten, diese allen Betroffenen in die Vernehmlassung zu geben, zu korrigieren und gegebenenfalls nochmals vernehmen zu lassen. Es lohnt sich, Zeit in die Beschlussvorbereitung zu investieren, der scheinbare Zeitverlust wird nachher in der Umsetzungsphase mehr als wettgemacht.

Beziehen Sie also Betroffene sehr früh mit ein, machen Sie sie zu Beteiligten aber fragen Sie nie den Frosch, ob Sie das Wasser im Tümpel auslaufen lassen dürfen!

Als Führungskraft werden Sie in die Verantwortung genommen. Man unterscheidet zwischen Führungsverantwortung und Sachverantwortung.

Die Sachverantwortung kann teilweise oder ganz delegiert werden. So wird zum Beispiel das Erteilen von Unterricht oder die Altersbetreuung an die Mitarbeitenden delegiert.

Die Führungsverantwortung aber kann nicht delegiert werden. Sie sind verantwortlich, dass der Unterricht erteilt wird und dass die Altersbetreuung im vereinbarten Rahmen stattfindet.

Führungsverantwortung ist unteilbar und ist Chefsache!

Noch ein Wort zur Delegation: Wenn eine Aufgabe delegiert wird, dann gehören drei Faktoren dazu:

1. der ausformulierte Auftrag
2. die notwendigen Kompetenzen, das heisst Mittel und Zeit sowie
3. die Verantwortung für die Zielerreichung

Wenn einer dieser drei Faktoren nicht oder in ungenügender Masse vorhanden ist, darf ein Auftrag nicht delegiert werden, beziehungsweise darf die Mitarbeitende den Auftrag nicht akzeptieren.

Schauen Sie sich einmal in Ihren Organisationen um, Sie werden feststellen, wie oft einer dieser Faktoren nicht delegiert worden ist. Fehlleistungen der Mitarbeitenden sind häufig auf dieses Ungleichgewicht zurück zu führen.

Anforderungen an die Personalführung einer Kirchgemeinde

Die Zusammenarbeit in Kirchgemeinden ist unter anderem geprägt durch zwei Eigenschaften:

1. Kirchgemeinderäte sind in der Regel engagierte Kirchgemeindeglieder, denen das Wohl ihrer Kirche am Herzen liegt, die aber nicht so sehr nach betriebswirtschaftlichen und führungstechnischen Kriterien ausgewählt werden. Häufig bringen sie wenig bis keine Führungs- und Fach Erfahrung mit.
2. Die Mitarbeitenden sind im Grossen und Ganzen und immer mehr beruflich sehr gut ausgebildet, arbeiten professionell und erwarten eine professionelle Führung und Betreuung.

Da ist ein Konflikt häufig vorprogrammiert!

Das Optimum aus dieser gar nicht optimalen Situation können wir aber mit einer sehr sorgfältigen, bewussten Führung herausholen.

Die Mitarbeitenden haben Erwartungen an ihre Chefin und an ihren Chef:

- Sie sind berechenbar, man muss wissen, wie Sie auf neue Situationen reagieren, Ihre Mitarbeitenden wissen, woran sie sind.
- Sie sind verlässlich, wenn man etwas sagt, dann gilt das, man steht zum Gesagten, auch wenn's ungemütlich wird.
- Sie bleiben immer sachlich, sie werden nie persönlich. Das ist leichter gesagt als getan! Wir alle haben Gefühle und Emotionen, zum Glück! Aber – als Vorgesetzte müssen wir diese kontrollieren, wir dürfen Emotionen zeigen, wir sollen auch darüber sprechen, wenn es der Sache dienlich ist
- Sie pflegen eine Fehlerkultur, das heisst man darf Fehler machen, man steht zu gemachten Fehlern, auch der Chef darf Fehler machen,
- Sie wissen, dass ein gutes Kommunikations- und Informationssystem das Öl im kirchlichen Getriebe ist. Man sagt: Informierte Mitarbeitende sind motiviert.
- Sie haben gelernt, dass Kommunikation nie maximal sein kann: Man kann zu früh über zu wenig informieren oder zu spät über Alles. Information ist Chefsache, da stehen sie in der Pflicht!
- Sie bauen auf dem Goodwill auf und verstärken diesen. Alle Mitarbeitenden wollen grundsätzlich etwas Positives tun. Der Leistungswille ist da. Holen Sie die Leute dort ab. Da liegt ein Riesipotential brach! Geben Sie den Leuten eine Chance zu beweisen, dass sie gut sind und dass sie Ihr Vertrauen rechtfertigen.
- Sie motivieren und engagieren ihre Mitarbeitenden, Sie binden sie ein und machen sie zu Mitverantwortlichen. Wenn man Mitreden und Mitbestimmen kann, fühlt man sich ernst genommen, man denkt mit und handelt im Sinne der Sache. Mitarbeitende

übernehmen gerne Verantwortung, nutzen Sie die Talente und holen Sie ihre Kapazitäten ab.

- Sie vereinbaren Ziele, treffen Abmachungen, kontrollieren die Ausführungen, geben Rückmeldung und leiten Korrekturen ein. Das ist ein Regelkreis und jedes dieser Elemente muss immer wiederholt werden: Auftrag – Kontrolle – Korrektur. Die Kontrollen dürfen nicht als Schikane empfunden werden sondern als vereinbarten Teil eines Regelkreises. Kontrollen sollen den einzelnen Mitarbeitenden angemessen sein und haben nicht ein fixes Mass. Charakter, Ausbildungsstand, Fähigkeiten sind massgebliche Faktoren. Korrekturen sind sofort einzuleiten und Massnahmen zu treffen, damit sich die gleichen Fehler nicht mehr wiederholen.
- Sie sehen Konflikt voraus, erkennen diese, decken sie auf und lösen sie. Wo Menschen zusammenarbeiten sind Konflikte vorprogrammiert. Wichtig ist, Konflikte zu erkennen, solange sie noch klein. Sie lassen sich in der Regel ohne grossen Aufwand beseitigen. Kehren Sie Konflikte nie unter den Teppich! Packen Sie sie an auch wenn's im Moment unangenehm und eigentlich noch niemand darunter leidet. Ungelöste Konflikte verbrennen viel Kraft und Kapazität und Zeit, vergiften das Arbeitsklima, verursachen unnötige Kosten und schaden der Organisation
- Sie bereiten Sitzungen seriös vor, führen diese effizient durch und arbeiten diese sorgfältig auf. Mitarbeitende haben Anspruch auf einen wirtschaftlichen Umgang mit ihrer Zeit. Eine gute Vorbereitung und vorzeitige Abgabe der Sitzungsunterlagen ermöglicht es den Mitarbeitenden sich auf das Geschäft vorzubereiten, Vorstellungen, Ideen zu sammeln und diese an der Sitzung einzubringen. Die ganze Sitzungsleitung wäre ein zweitägiges Seminar wert. Für heute nur soviel: Starten Sie pünktlich, vereinbaren Sie zu Beginn das mutmassliche Ziel und das zeitliche Ende.
- Sie planen die Personalentwicklung. In unserer schnelllebigen Zeit ist es notwendig, die Personalrotation im Auge zu behalten. Kandidaten sind rar und müssen aufgebaut werden. Kandidaten können langsam auf Einsätze vorbereitet werden, indem man sie in Arbeitsgruppen mit einbezieht. Man lernt sich so kennen und wird mit Geschäften vertraut.
- Sie betreiben eine fachdienliche Aus- und Weiterbildung. Die Halbwertszeiten sind nicht mehr, was sie einmal waren. Wissen und Können müssen laufend nachgerüstet werden. Innerhalb von fünf bis zehn Jahren ist das damals Gelernte zum grossen Teil veraltet, gilt nicht mehr. Bieten Sie ihren Mitarbeitenden die Gelegenheit zur Weiterbildung, ermuntern Sie und fordern Sie Zögernde und Bequeme dazu auf.
- Sie haben Visionen, langfristige Ziele und kurzfristige Absichten. Führen heisst vorausschauen. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich mit der Zukunft befassen. Die Gegenwart bewältigen Sie zusammen mit den Mitarbeitenden und die Vergangenheit lassen Sie Vergangenheit sein, sie kann ohnehin nicht mehr geändert werden. Investieren Sie also in die Zukunft! Legen Sie zum Beispiel Legislaturziele fest. Sie verpflichten sich damit selber und Ihre Mitarbeitenden, auf etwas Konkretes hinzuarbeiten. Ihre Detail-Entscheidungen richten Sie dabei immer auf die langfristigen Ziele aus. Ihre Mitarbeitenden wissen somit, wo's lang geht und werden in Ihrem Sinne handeln.
- Sie mögen die Mitarbeitenden, sie liegen Ihnen am Herzen, Sie haben sie gerne. Mitarbeitende wollen, dass ihre Leistungen geschätzt und anerkannt werden. Führen heisst: Menschen mögen.
- Sie haben eine natürliche Autorität, Charisma. Sie wissen, dass die Autorität nicht an die Charge gebunden ist. Autorität muss täglich neu erarbeitet werden. Gegenseitige Achtung ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit.
- Sie haben keine Angst vor Herausforderungen, aber Respekt. Jede Aufgabe, auch wenn sie noch so gross und komplex erscheint, muss angegangen werden. Zerlegen Sie die Aufgabe in überblickbare Teile und lösen Sie zuerst Teilproblem, fügen Sie das Ganze zusammen und gleichen Sie die Teilresultate ab. Machen Sie sich einen Schlachtplan und Sie werden sehen: Auch scheinbar Unmögliches wird möglich.
- Sie haben Verständnis für die Rolle der Kirchgemeinderäte als öffentlich/rechtliche Institution. Häufig stellt man fest, dass sowohl Kirchgemeinderäte als auch das

Personal nicht verstehen können, warum Geschäfte so langsam und bürokratisch abgewickelt werden müssen. Als Kirchgemeinde sind wir dem kantonalen Gemeindegesetz unterstellt, und da gelten eben besondere Regeln und Vorschriften. Geschäftsabläufe sind vorgeben und müssen eingehalten werden. Die Jahresrechnungen müssen konform sein und werden vom Regierungsstatthalter jährlich geprüft, Beanstandungen müssen sofort umgesetzt werden. Da gibt es keinen Spielraum.

- Sie sind sich bewusst und sie machen bewusst, dass wir Steuergelder ausgeben. Fremdes Geld wird sehr viel leichter ausgegeben. Fragen Sie Ihre Antragssteller, ob sie die Investition auch tätigen würden, wenn sie es aus dem eigenen Sack berappen müssten. Sie werden erstaunt sein, wie viele mit einem „Nein“ antworten werden. Hören Sie sich die Begründungen an!
- Sie können unterscheiden zwischen dem Normalfall, dem Spezialfall und dem Notfall. Nicht alle Fälle sind gleich zu behandeln. Es ist an Ihnen festzulegen, wie ein Geschäft zu behandeln ist. In der Regel soll der Normalfall zur Anwendung gebracht werden, das heisst, man hat die Zeit für eine Problemanalyse, für die Zielformulierung, für eine Ist-Aufnahme, für das Erarbeiten von Lösungsvorschlägen, für die Wahl einer Lösung, für deren Umsetzung und für die Erfolgskontrolle. Jedes Normalgeschäft sollte bewusst diese Schritte in dieser Reihenfolge beinhalten. Seltene Spezialfälle sollen gesondert behandelt werden. Und im Notfall entscheidet man vor Ort nach besten Wissen und Gewissen.
- Sie wissen, dass besondere Situationen besondere Massnahmen erfordern. Das Umfeld wird verstehen, dass unkonventionelle Wege beschritten werden müssen, wenn ausserordentliche Umstände dies notwendig machen. Verfügbare Zeit wie etwa unerwarteter Ausfall von Mitarbeitenden und / oder verfügbare Mittel wie Kostenüberschreitung bei Projekten, nicht zu sprechen von Liquiditätsengpässen oder Konkurs, können da eine Rolle spielen.
- Sie haben erfahren, dass wir verschiedene Talente haben und dass wir diese optimal einsetzen sollen. Jede Person bringt sehr viel Talente mit ein. Alle sind bereit, diese auch einzubringen. Holen Sie diese ab und setzen Sie die Mitarbeitenden optimal ein nach dem Motto: Ein Jedes an seinem richtigen Platz.
- Sie vereinbaren eine Unternehmenskultur und pflegen diese. Sie handeln mit den Mitarbeitenden aus, welche Kultur Sie pflegen wollen. Sie achten darauf, dass diese Kultur gelebt wird und Sie machen Abweichende darauf aufmerksam. Sie sind Vorbild!
- Sie führen mit Zielvereinbarungen. Ihre Mitarbeitenden müssen wissen, was Sie von ihnen erwarten. Sie besprechen Ziele, einigen sich auf diese, prüfen miteinander die Zielerreichung und legen, wenn notwendig, zusammen Korrekturmassnahmen fest.
- Sie definieren Verhaltensregeln. Zusammen mit den Mitarbeitenden legen Sie Regeln fest, am besten schriftlich, wie man sich einander gegenüber zu verhalten hat. Festlegen kann man zum Beispiel, wie man sich in Konfliktsituationen begegnet, wie Sitzungen abzulaufen haben, wie wir Gespräche führen usw. Es ist aus meiner Erfahrung sehr heilvoll, wenn man bei Unfällen die Karte zücken kann und sagen: Wir haben seinerzeit vereinbart, ich verweise auf Regel 12: Ausreden lassen – nicht ins Wort fallen.
- Sie wissen, dass der Chef nicht alles besser zu wissen hat. In der heutigen Zeit ist Arbeitsteilung angesagt. Professionelle Mitarbeitende bringen eine spezifische Ausbildung mit. Sie haben x verschiedene Fachkräfte zu führen. Es ist unmöglich, dass Sie bei diesen fachlich mithalten können. Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeitenden personell zu führen. Die grosse Frage bleibt: Wer führt die Profis!
- Sie delegieren Aufträge, delegieren Sie stufengerecht. Der Chef muss und kann nicht Alles selber erledigen. Aber Sie verfügen über viele Mitarbeitende. Die sind gerne bereit, Aufgaben mit Verantwortung und Kompetenz zu übernehmen. Nicht alle Mitarbeitenden sind gleich geeignet, selbständig zu arbeiten. Um die Aufträge fair zuweisen zu können, ist es absolut erforderlich, dass Sie Ihre Leute kennen. Lassen Sie Projekte dort bearbeiten, wo die fachliche Kompetenz angesiedelt ist.

- Sie kennen die Wirkung von Loben und Tadeln. Das Eine geht nicht ohne das Andere. Wenn man nur lobt, wirkt es mit der Zeit unglaublich. Wenn Sie nur tadeln, wenden sich die Leute frustriert von Ihnen ab. Sind Sie ehrlich und offen gegenüber Ihren Mitarbeitenden. Sie schätzen, wollen und verdienen das. Lassen Sie sich den Spiegel vorhalten. Ertragen Sie gutgemeinte Kritik, stellen Sie Nörgeler höflich ab!
- Sie sind sich bewusst, dass Zeit ein kostbares Gut ist. Wir Alle haben ein beschränktes Mass davon. Gerade in unserem Miliz-System opfern Viele kostbare Zeit für die Kirchgemeinden. Wir müssen damit sorgfältig und sparsam umgehen. Denken Sie an nie enden wollende Diskussionen und Sitzungen. Bringen Sie die Sache auf den Punkt. Halten Sie Zeitpläne und Zeitvorgaben ein, fordern Sie Ihre Mitarbeitenden auf, mit ihrer Zeit und mit unserer Zeit haushälterisch umzugehen. Ueben Sie aber in Toleranz, wenn es um einen befreienden Schwatz geht. Schliesslich soll die Arbeit auch Spass machen und wir sind ja keine Roboter.
- Sie sorgen dafür, dass man nach geschlagener Schlacht wieder zusammenfindet. Die Auseinandersetzungen mögen noch so hart sein, gehen Sie davon aus, dass alle Beteiligten das Beste für die Sache wollten. Dass es dabei auch zu persönlichen Diskrepanzen kommen kann, liegt auf der Hand. Versuchen Sie am Ende solcher Veranstaltungen, die Zähler wieder auf null zu stellen. Häufig bringt es etwas, wenn sich die Betroffenen ausserhalb des Protokoll frei äussern können, wie sie den Fall erlebt haben und wie sie sich im Moment fühlen.
- Meine Ausführungen sind in keiner Weise abschliessend und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen als Hinweise dienen, die Augen öffnen und damit den Alltag erleichtern.

Zusammenfassung

Man soll bei der Führung auf die beteiligten Personen und auf ihre Talente Rücksicht nehmen. Das Spektrum reicht dann vom Wunsch bis zum Befehl, von der nebulösen Zielvorstellung bis zum klaren Auftrag.

Man muss bei der Führung die Situation und die zeitlichen Verhältnisse berücksichtigen. Handelt es sich um einen Normalfall, um einen Spezialfall oder um einen Notfall. Entsprechend ist die Methode zu wählen.

Zur Delegation gehören: Auftrag, Kompetenz und Verantwortung.

Sachverantwortung kann delegiert werden,

Führungsverantwortung kann nicht delegiert werden, das ist und bleibt Chefsache!

Aufruf

Führung ist eine Kunst – aber man kann sie lernen!

Ich möchte Sie ermuntern

- die Führungsaufgabe mutig, bewusst und mit Freude anzugehen
- Ihre Mitarbeitenden mitarbeiten zu lassen, auch in die Entscheidungsfindung frühzeitig mit einzubeziehen
- Ihre Mitarbeitenden ernst zu nehmen und zu mögen
- von Ihren Mitarbeitenden zu fordern aber sie nicht zu überfordern
- mit Ihren Mitarbeitenden laufend zu kommunizieren und sie stufen- und zeitgerecht zu informieren
- den Mut zu haben zu loben und zu tadeln, zu kontrollieren und zu korrigieren
- das vorhandene Potential auszuschöpfen und miteinander die Aufgaben zu verrichten

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft in unseren Landeskirchen Verantwortung zu tragen und wünsche Ihnen weiterhin viel Glück, Zuversicht, Kraft und Gottes Segen.

Zum Schluss

Ich möchte schliessen mit der ersten Strophe eines Kirchenliedes:

Wir wolln uns gerne wagen,
in unseren Tagen, der Ruhe abzusagen, die s' Tun vergisst.
Wir wolln nach Arbeit fragen, wo welche ist, nicht an dem Amt verzagen,
uns fröhlich plagen und unsre Steine tragen aufs Baugerüst.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Bern, 3. Mai 2005

Fridolin Marti, Goldwil