



«Frauenperspektiven»

Leitung aus Frauensicht



F. Zehnder, C. Bandixen, I. Kradolfer

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	4
1. Die Rolle der Präsidentin	
1.1 Das Rollenprofil	6
1.2 Leiten «weil es zu mir passt»	12
1.3 Test: Ihr persönliches Rollenprofil	13
1.4 Zu wenige weibliche Führungskräfte – 7 Thesen	14
1.5 Erfahrungsbericht – Kirchenpflegepräsidentin sein	15
2. Die Amtsführung der Kirchenpflegepräsidentin	
2.1 Das bezahlte Ehrenamt	17
2.2 Verantwortungsbewusste Leitung braucht Kompetenz	18
2.3 Dafür ist die Präsidentin verantwortlich	19
2.4 Die Pflichten der Präsidentin	21
2.5 Amtsübergabe	23
2.6 Abschiedsritual	23
2.7 Checkliste Eintritt der Kirchenpflegepräsidentin	25
2.8 Checkliste Austritt der Kirchenpflegepräsidentin	26
2.9 Checkliste Eintritte	27
2.10 Checkliste Austritte	28
3. Repräsentieren	
3.1 Dresscode - was ziehe ich bloss an?	29
3.2 Gastgeberin sein	31
3.3 Reden halten	32
4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen	
4.1 Allgemeines zum Mitarbeitergespräch	33
4.2 Mitarbeitergespräche mit Ordinierten	35
4.3 Nachbearbeitung der Mitarbeitergespräche	39
4.4 Mitarbeiterbeurteilung	40
4.5 Formular Mitarbeiterbeurteilung	42
4.6 Zusammenarbeit und Teamleitung in Kirchengemeinden	46
5. Nicht nachlassen gewinnt	
5.1 Stress abbauen	49
5.2 Erfolg ist lernbar	50
5.3 Wenn nichts mehr geht, womit beginnen?	52
Schlusswort	54



Vorwort

Ein Boot kommt nicht voran,
wenn jeder auf seine Art rudert.

Sprichwort auf Swahili

Gemeinsam statt einsam

Im September 2007 trafen sich die Kirchenpflegepräsidentinnen zum ersten Mal auf dem Riegel zum interaktiven Gedanken- und Erfahrungsaustausch. Initiiert wurden diese Abende durch drei Frauen mit unterschiedlichen Führungserfahrungen. Kirchenratspräsidentin Claudia Bandixen stützt sich auf fundierte innerkirchliche Kenntnisse und langjährige Führungserfahrung im kirchlichen Umfeld. Mit viel Fingerspitzengefühl und grossem Engagement hat sie sich für Frauen in Leitungsverantwortung eingesetzt. Sie wurde dabei unterstützt durch die ehemalige Synodepräsidentin Franziska Zehnder, die Führungserfahrung aus der Wirtschaft mitbringt, und durch die erfahrene Kirchenpflegepräsidentin Helen Dormann, welche später von Trudi Burkhard, ehemalige Präsidentin einer grossen Kirchgemeinde, abgelöst wurde.

In den letzten sechs Jahren wurden in den immer ähnlich zusammengestellten Teilnehmerinnen-Runden gemeinsam und intervisionär die vielfältigen Aufgaben als Führungsperson in der Kirchgemeinde durchleuchtet. Fragen und Antworten, Sorgen und Freuden, Anregungen und Misserfolge wurden über die Grenzen der eigenen Kirchgemeinde hinaus ausgetauscht, Lösungen gemeinsam gesucht und gefunden.

Die Aufgaben der Kirchenpflegepräsidentin sind äusserst vielseitig und sehr anspruchsvoll.

Sie repräsentiert ihre Kirchgemeinde, hält Reden, leitet Sitzungen und Kirchgemeindeversammlungen, klärt rechtliche Fragen, beschäftigt sich mit Finanzen sowie Bauvorhaben und führt ihre Mitarbeitenden.

Das Ziel der Abende war der Austausch der persönlichen Erfahrungen und das Knüpfen von Kontakten zwischen den Kirchenpflegepräsidentinnen – beides ist gelungen. In der reinen Frauenrunde war es möglich, auch heikle Themen anzusprechen und sich bei Problemen gegenseitig zu ermutigen - das Lachen hat stets überwiegt und die fröhlichen Abende werden allen Teilnehmerinnen in bester Erinnerung bleiben.

Ist es gerechtfertigt, spezielle Abende nur für Frauen in Leitungsfunktion anzubieten? Dürfen Männer von diesem Angebot ausgeschlossen werden? Die Erfahrung hat gezeigt, dass Männer und Frauen viele Themen unterschiedlich angehen. In gemischten Gruppen wird anders diskutiert – ein zentraler Punkt ist das Festlegen der Hierarchie. Reine Frauengruppen funktionieren anders: Hierarchie ist kein Thema. Hauptanliegen der Kirchenpflegepräsidentinnen ist die gegenseitige Unterstützung bei der ehrenamtlichen Arbeit.

Franziska Zehnder

Einleitung

Brauchen Frauen mehr Unterstützung für ihr Leitungsamts, sind sie benachteiligt oder nicht? Wo es um Männer und Frauen geht, ist der Befund oft widersprüchlich. Unbestritten ist: Frauen sind in Führungspositionen in Wirtschaft, Politik und Bildung, im gesamten Non-Profit-Bereich, besonders in den Kirchen (weltweit gesehen) noch immer erheblich unterrepräsentiert.

Die Erfahrungen der Kirchenpflegepräsidentinnen weisen darauf hin, dass die Arbeitswelt und die Anforderungsprofile für Frauen in Führungspositionen auch in der Kirche vorwiegend auf männliche Lebensbedingungen und Denkmodelle ausgerichtet sind, die Frauen den Zugang erschweren.

Fragt man nach den Gründen, stösst man darauf, dass Frauen seit Jahrhunderten strukturell und symbolisch zur Unsichtbarkeit verurteilt worden sind und es darum auch heute noch schwerer als Männern haben, von der Öffentlichkeit mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie Männer wahrgenommen zu werden. Es ist dabei kein Widerspruch, dass Beiträge von Frauen, solange sie an der Basis arbeiten, nach wie vor eher übersehen werden, andererseits aber mehr Beachtung finden, wo der Durchbruch in die Leitung bzw. Sichtbarkeit geschafft ist. Die während Jahrhunderten eingeübte Arbeitsteilung von Mann und Frau prägt das Bild von „fraulich“ und „männlich“ in unserer Kultur. Heute sind die gesetzlichen Vorgaben und die

Zugänge zu Ausbildung und Berufen für beide Geschlechter gleich. Aber die unterschiedlichen Ideale und die kulturelle Realität verhindern nach wie vor eine gelebte Chancengleichheit zwischen Mann und Frau.

Ein sprechendes Beispiel dafür ist die kulturell verankerte Selbstverständlichkeit, mit der Männer ihren Beruf als Lebensberuf beanspruchen dürfen, und die ebenso selbstverständliche Annahme, dass sich die Frauen um den Nachwuchs kümmern und deshalb zurück stecken. Es ist die Regel, dass jüngere Frauen die deutliche, wenn auch in der Regel diskrete Nachfrage beantworten müssen, wie sie es mit Kindern und Familienarbeit zu halten gedächten, sobald sie sich um einen Leitungsjob bewerben. Männer müssen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden - beides steht ihnen selbstverständlich zu. In der Regel wird eine Frau, sei es die Partnerin oder die Grossmutter, für die Organisation des Familienlebens sorgen.

Frauen - da sprechen die Geburtsraten bei gut ausgebildeten Frauen eine deutliche Sprache – entsprechen den Anforderungen und entscheiden sich tatsächlich zwischen Karriere im Beruf und Kindern. Allenfalls bringen sie ein einziges Kind zur Welt. Bei der Bewältigung von Beruf und Privatleben, wird nicht das Arbeiten von Frau und Mann in Frage gestellt, aber bei Frauen die zusätzliche Belastung durch Leitungsaufgaben. Dass es für

Frauen auch eine Belastung sein kann, nicht leiten zu dürfen, ist nirgends ein Thema.

Für Frauen ist es eine besondere Herausforderung, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Während es für männliche Leitung viele Vorbilder gibt sowohl im Ausserordentlichen, als auch im Alltag, fehlen zwar nicht grosse Vorbilder für Frauen, sicher aber Vorbilder für den Alltag, die der Normalfrau näher sind als die Ausnahmeerscheinungen. Der Frauenleitung fehlt die Normalität. Leitung ist für Frauen gerade darum auch heute noch mit vielen, offenen Fragen und Problemen behaftet.

Eine dieser Herausforderungen besteht darin, sich konstruktiv auch mit den Machtaspekten der eigenen Stellung auseinanderzusetzen. Für viele Frauen ist Macht etwas Schlechtes. Wie

Geld oder Zeitressourcen oder eine gute Ausbildung – Macht ist weder schlecht, noch gut – sie ist das, was man aus ihr macht. Jede Präsidentin muss mit Macht umzugehen wissen, will sie ihre Leitungsaufgabe bewältigen.

Diese kleine Veröffentlichung will eine spezifische Hilfe für Frauen in Leitungsämtern in Kirchgemeinden sein, Anregungen geben, ermutigen und Tipps aus der Praxis zugänglich machen. Die einzelnen Kapitel beginnen mit einem klassischen double bind zum Thema, d.h. mit der „Sowohl-als-auch-Forderung“ an Frauen, welche oft Grund zur Überforderung ist. Am Schluss steht das Pendant zum double bind die Empfehlung, wie damit umgegangen werden kann.

Claudia Bandixen



1. Die Rolle der Präsidentin

Der Double bind verlangt: Eine Präsidentin leitet effizient und sachlich - sie hat Zeit für alles und hat viel Herz.

1.1. Das Rollenprofil

«Ihr Wert ist weit höher als der von Perlen» – Zum biblischen Bild der idealen Frau

Die „tüchtige Frau“, welche in den Sprüchen der Bibel beschrieben wird, hat durchaus heute Parallelen mit dem Anforderungsprofil einer Kirchenpflegepräsidentin. Beim Reflektieren dieser Zeilen sind sie weitaus moderner und weitsichtiger als sie auf den ersten Blick vermuten lassen. Welche Rechte und Pflichten hat die Kirchenpflegepräsidentin?

Am Ende des biblischen Buches der Sprüche ist ein Abschnitt zu lesen, der in der Zürcher Bibel überschrieben ist mit den Worten „Die tüchtige Frau“. Darin singt (offenkundig) ein Mann das Loblied einer idealen Ehefrau, Mutter, Haushalts- und Familienbetriebsorganisatorin, deren unermüdliches und geschicktes Wirken zum Wohle der Familie und – selbstverständlich – des Patriarchen ihn zu einer wahren Hymne inspiriert:

„Sie sorgt für Wolle und Flachs und arbeitet, was ihren Händen gefällt.
Sie gleicht den Schiffen eines Kaufmanns,

von weit her bringt sie ihre Speisen.
Noch in der Nacht steht sie auf und versorgt ihr Haus mit Nahrung und weist ihren Mägden die Arbeit zu.

(...)

Sie sieht, dass ihr Handel Gewinn bringt,
in der Nacht erlischt ihre Lampe nicht.

Mit ihren Händen greift sie nach dem Spinnrocken,
und ihre Finger fassen die Spindel.
Ihre Hand öffnet sie für den Elenden,
und dem Bedürftigen reicht sie ihre Hände.

Sie fürchtet nicht den Schnee für ihr Haus,
denn ihr ganzes Haus ist gekleidet in Karmesin.

Decken hat sie für sich gemacht,
aus feinem Leinen und rotem Purpur ist ihr Gewand.

(...)

Sie stellt Hemden her und verkauft sie,
und an die Händler liefert sie Gürtel.
(...)

Sie öffnet ihren Mund mit Weisheit,
und auf ihrer Zunge ist gütige Weisung.

Das Tun und Treiben in ihrem Haus überwacht sie,
und das Brot des Müssiggangs isst sie nicht.

(...)

Anmut ist trügerisch und Schönheit flüchtig,
 aber eine Frau, die den HERRN fürchtet,
 darf sich rühmen.
 Gebt ihr Anteil vom Ertrag ihrer Hände,
 und ihre Werke sollen ihren Ruhm verkünden
 in den Toren!“
 (Sprüche 31,10ff.)

Die „tüchtige Frau“ kann nicht nur alles, sie kann auch alles gut, und sie tut es unermüdlich. Sie ist fleissig, geschickt, versteht zu organisieren und zu verwalten, sie steht frühmorgens auf und legt sich erst spätabends ins Bett, sie hat alles und jeden im Griff und dabei ein weites Herz und offene Hände für die Bedürftigen. Ihre Leitung ist klar und korrekt, aber auch weise und gütig. Ihr Äusseres ist nicht von Bedeutung, da ihre wahren Werte im Inneren liegen, und diese spiegeln sich im sichtbaren Erfolg ihrer Arbeit. Erhält sie auch die Anerkennung ihrer Liebsten, hat sie alles, was sie sich wünschen kann:

„Ihre Söhne stehen auf und preisen sie,
 auch ihr Mann erhebt sich und rühmt sie:
 Es gibt viele Frauen, die sich als tüchtig erwiesen haben,
 du aber übertriffst sie alle.“

Das Sittengemälde einer altorientalischen Kultur des ersten Jahrtausends vor Christus mag heute belustigen. Das sollte es jedoch aus mindestens drei Gründen nicht. Einmal spricht der (erkennbar patriarchal geprägte) Autor des Textes mit Hochachtung von

den Leistungen von Frauen und ihrem Beitrag zum Wohl von Familie und Gesellschaft. Zweitens ist hier, anders als es ein gerne als christlich verbrämtes konservatives Gesellschaftsideal als normativ und ewiggültig kolportiert, die Rolle der Frau und Mutter nicht darauf beschränkt, den Einkauf zu erledigen, zu kochen, zu putzen und die Kinder zu erziehen; vielmehr trägt die hier idealtypisch vorgestellte Frau selbstverständlich mit ihrer Erwerbsarbeit zum Einkommen der Familie bei. Und drittens: Wir neigen genauso wie der biblische Autor dazu, ideale Rollenbilder zu konstruieren und uns und andere an ihnen zu messen – und gelegentlich auch an den aus ihnen folgenden Ansprüchen an uns selber zu leiden oder gar zu zerbrechen.

Und wie hoch ist ihr Kurs im 21. Jahrhundert?

Mit ein paar Anpassungen lassen sich denn auch manche (unausgesprochenen) Anforderungsprofile einer Kirchenpflegepräsidentin als moderne Umsetzungen des biblischen Lobes der „tüchtigen Frau“ lesen. Mit Geschick soll sie leiten, aber bitte „weiblich“. Klug soll sie führen, aber mit weitem Herzen. Sie soll die Geschäfte fest im Griff haben, aber den anderen (gemeint: den Männern) nicht dreinreden. Fleissig und unermüdlich soll sie im Einsatz für die Kirchenpflege sein. Und präsent soll sie sein, die Frau Präsidentin, an möglichst jedem Anlass der Kirchgemeinde, vom Gottesdienst über den Seniorennachmittag bis zum „Fiire mit de Chliine“, und Verantwortung wahrnehmen im Finanzausschuss, in

der Leitbildkommission, in der Subkommission Strukturprozess, der Bau-, der Personal-, der Büromaterial-, der Kirchenturmrenovations-, der Wandbehangsevaluations- und der Friedhofreglementsrevisionskommission, vom Suppentagskomitee, der Basarspurgruppe und dem Missionskreis ganz zu schweigen. Die Präsidentin weiss über alles Bescheid, bündelt, koordiniert, leitet, motiviert, schlichtet. Sie steckt die Schläge ein, wenn andere versagen, und reicht das Lob selbstlos weiter, wo sie Erfolge hat. Sie ist jederzeit und in jeder Angelegenheit die Frau der Stunde, Ansprechperson für alles und jedes. Und wenn sie ihre Arbeit gut macht, so ist ihr das Lohn genug.

Stolperstein Familie

Frauen in Leitungsfunktionen sind gefordert: Einerseits wünscht der Arbeitgeber oft uneingeschränkte Verfügbarkeit und andererseits gilt es das Familienleben zu managen. Irgendwo dazwischen müssen sie vielleicht den eigenen inneren Konflikt oder den unausgesprochenen Vorwurf des Umfeldes aushalten, gar eine Rabenmutter zu sein.

„Was erschöpft ist nicht die harte Arbeit sondern, die Unterdrückung der eigenen Persönlichkeit.“ Diese Aussage der amerikanischen Managerin Frances Hesselbein gilt für Mann und Frau und zeigt, wie wichtig die Entwicklung und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit für kraftvolle und lustvolle Leitungsarbeit ist. Die Stolpersteine auf dem Weg, die eigene Leitungspersönlichkeit zu wahren und zu entwickeln

sind jedoch für Frauen und Männer verschieden, das zeigen Analysen der vergangenen Jahre.

Auch in der Kirche sind die installierten Normen, Spielregeln und Organisationsformen ein Produkt der gesellschaftlichen Definitions- und Gestaltungsmacht einflussreicher Männer. Frauen blieben Jahrhunderte lang ausgeschlossen von den prägenden Positionen gesellschaftlicher Macht. Dies wirkt heute noch nach. Obwohl mehr junge Frauen als Männer an den theologischen Fakultäten studieren oder promovieren, werden auch in der Kirche die leitenden Funktionen mehrheitlich von Männern wahrgenommen. Die fachlichen Qualifikationen sind nur ein Teil für eine berufliche Karriere. „Die Frage nach Familienplanung, Versorgung von Kindern und Familie etwa wird bei Bewerbungsgesprächen in dieser Form an Männer nicht gerichtet. Die Konsequenz heisst für Frauen häufig, dass sie sich für ihre Leitungstätigkeit verfügbar machen wie „ein Mann“, d.h. ohne Familienpflichten bleiben oder eine Doppelbelastung in Kauf nehmen. Noch immer gilt es gleichsam als Gesetzmässigkeit, dass eine Leitungsfunktion nicht mit einer Teilzeitbeschäftigung vereinbar ist.

Dem Anpassungsanspruch im Lebensstil entspricht auch häufig ein Anpassungsanspruch im Leitungsstil. Von Frauen wird gefordert, dass sie die „üblichen“ Managementaufgaben mindestens genauso gut erfüllen wie Männer. Aber damit ist es noch nicht genug. Sie sollen darüber hinaus

auch noch einen „typisch weiblichen Leitungsstil“ verkörpern, der die traditionell „weiblichen Fähigkeiten“ mit den traditionell „männlichen“ kunstvoll verbindet.¹ Gabriele Lindner legt dar, wie die Aufwertung von „sozialer Kompetenz“ als neue Managementqualität und die Propagierung eines „weiblichen“ Führungsstils zu einer Überforderung leitender Frauen führt. Angesichts der Vielfalt widersprüchlicher Anforderungen scheint die Abgrenzungsfähigkeit die notwendige Kernkompetenz zu sein.² Frauen können aufgrund ihres anderen Erfahrungshintergrundes zwar andere Sichtweisen in einen Betrieb einbringen, doch eine Veränderung der Leitungsstrukturen findet selten statt. Die erworbenen Fähigkeiten von Frauen in Bezug auf Beziehungen, Verbindlichkeiten und Integration erweisen sich auch als Stolperstein.

Oft wird dieser in Form eines Vorwurfs an leitende Familienfrauen (aber kaum an die Väter in vergleichbarer Lage) gerichtet und trifft diese aufgrund der genannten Fähigkeiten sehr: der Vorwurf, Rabenmütter zu sein und die eigenen Kinder zu vernachlässigen. Es mag für alle als Rabenmütter bezeichnete Leitungsfrauen ein Trost sein, dass die Redewendung auf einem Trugschluss beruht. Die Raben sind durchaus fürsorgliche Elternvögel, auch wenn die Jungtiere aus eigenem Antrieb vor der Flugfähigkeit ihre Nester verlassen!



1) Gabriele Lindner «Die Chance des Anderen», Diakonia 3,2000

2) Siehe auch «Wenn Frauen Kirchen leiten», hrsg. Bandixen, Pfeiffer, Worbs TVZ 2 Auflage 2007

Was Frauen lernen müssen – Tipps und Hinweise aus der Praxis von Kirchenpflegepräsidentinnen

• Sachlichkeit und Nüchternheit ist prioritär

Von Frauen in Führungsfunktionen wird eine genauso klare Linie erwartet wie von den männlichen Leitungsvorbildern, gleichzeitig aber soll sie ihre weiblichen Seiten in ihre Arbeit einbringen, sichtbar durch eine grössere emotionale Unterstützung und Nähe zu ihrem Umfeld, als dies bei Männern der Fall ist. Fehlen diese „Soft-Faktoren“ aus Sicht der anderen, wird eine Frau schneller und härter kritisiert als ein Mann in der gleichen Funktion. Ein kleines Beispiel: Wenn Frauen verärgert die Stimme erheben, gelten sie als hysterisch und überfordert. Wenn Männer ihrer Stimme Nachdruck verleihen, wird dies als „Klartext reden“ wahrgenommen...

Die Konsequenz daraus: Es ist für Frauen zwingend, sachlich, nüchtern und gut organisiert zu führen. Obwohl emotionale Wärme von Frauen mehr erwartet wird als von Männern, wird ihnen gerade diese sehr leicht als Inkompetenz ausgelegt und kann zum „Genickbrecher“ für ihre Leitungsarbeiten werden.

Tipp: Nur in kleinen Dosen Emotionalität zeigen, ist mehr.

• Nicht alles selber machen

Achtung: Fleiss ist zwar nötig, wird bei Führungspersonen aber nicht als Leitungsqualität anerkannt.

• Loben

Lob und Anerkennung aussprechen, ist Leitungsaufgabe. Die Präsidentin ist verantwortlich dafür, Verdienste ins Gedächtnis zu rufen. Es ist wichtig, dass sie selbst ein ermutigendes Bild von ihrer Kirche und ihren Mitarbeitenden hat. Dieser Blickwinkel fokussiert auf Stärken statt auf Schwächen und prägt das Profil der Kirchgemeinde.

Achtung: Es ist normal, dass die Führungskraft zwar lobt, selbst aber kaum je gelobt wird.

• Umgang mit Kritik

Es ist nicht ratsam, sich bei Kritik emotional zu engagieren, d.h. sich zu schnell persönlich angegriffen zu fühlen. Kontroverse Meinungen sollen als Bereicherung verstanden werden. Es geht öfter um die Sache, als auf den ersten Blick vermutet, und ist dies einmal nicht der Fall, so kann eine nüchterne und verständnisvolle Reaktion helfen, zur Sache zurückzufinden. Animositäten sind Luxusgüter, welche im Präsidium keinen Platz haben. Als absolute Stärke der Frauenleitung gilt: Gradlinigkeit aus Überzeugung.

• Professionelle Vernetzungen sind im Präsidium wichtiger als das Nachbarschaftsnetz

Frauen gelten einerseits als bestens vernetzt. Sie kennen in der Regel ihre Nachbarn schnell und wissen sich im privaten Umfeld gut zu bewegen. Anders als Männer legen sie wenig Wert auf Netzwerke, die ihnen professionell nützen. Dadurch entstehen kaum Vertrauensverhältnisse über den

persönlichen Raum hinaus.

Tipp: Kontakte zu offiziellen Gruppierungen und Würdenträgerinnen und -trägern müssen geschätzt und aufgebaut werden.

• **Brückenfunktion des Präsidiums**

Präsidentinnen halten Kontakte nach aussen und wissen darum mehr über die Partner und Gegenüber der Kirche als andere. Es ist darum ihre spezielle Pflicht, nach innen die Stimme jener von aussen verständlich zu machen und nach aussen die Stimme der Kirche zu vertreten.

Zum Beispiel: In der Kirchgemeindeversammlung soll die Perspektive der anderen Glaubensgemeinschaften verständlich gemacht werden, und in der Politik und Wirtschaft soll die Präsidentin für die Werte der Kirche eintreten.

Tipp: Gute Information über bestehende Vereine, Gruppierungen etc. sind wichtig.

• **Emotionale Zuwendung**

- Kommunikation
- Atmosphäre
- Zuwendung

Die emotionale Zuwendung wird deutlich durch Gespräche, sorgfältigen und ebenengerechten Einbezug der verschiedenen Zielgruppen (z.B. Mitarbeitende, Gemeindeglieder) in den Informationsfluss und echtes Interesse am Gegenüber.

Oft wird die Forderung nach Zuwendung für Frauen zur Überforderung, weil sie sie dazu verleitet, ausschliesslich die traditionelle, mütterliche Rolle zu übernehmen. Beispiel: Die

Präsidentin leitet die Sitzung. Sie bäckt und bringt Kuchen, schenkt ein und räumt auf. D.h.: Neben der Leitung nach männlichem Vorbild leistet die Präsidentin zusätzlich jene Arbeiten, die ihr aufgrund ihres Frauseins zugeschrieben werden.

Tipp: Sich von Erwartungen – auch eigenen – nicht stressen lassen. Die anderen bedienen und Kuchen backen, wenn es Freude macht, aber nur dann. Denn Zuwendung heisst nicht Bedienung, es heisst auch nicht, die Erwartungen sowohl an eine männliche, als auch an eine weibliche Leitung erfüllen zu müssen, sondern Zuwendung heisst, das Gegenüber spüren zu lassen: Ich mag dich.

• **Authentizität**

Als Frau leiten heisst, im Kontakt mit sich selbst agieren – wir geben uns selbstbewusst zu erkennen:

- authentisch aus der Erfahrung des Frauseins heraus handeln
- zur weiblichen Sozialisation stehen
- Hüterin dieser Sozialisation sein
- bewussten Umgang mit männlich geprägten Vorbildern pflegen

1.2 Leiten, «weil es zu mir passt»

Der Zugang zu Leitungsmännern ist bei den Reformierten offen für Mann und Frau, für Ordinierte und für Laien, für Ausländer und für Einheimische. Zur Erinnerung: Der Aargau hat 1980 – eine Premiere in Europa – eine Frau als Kirchenratspräsidentin gewählt: Sylvia Michel.

Leiten ist bei uns immer ein Stück Überzeugung. Man leitet nicht „einfach so“ eine Kirchgemeinde, sondern ist überzeugt davon, dass es richtig und wichtig ist, dass es diese Wertegemeinschaft gibt, und dass sie dank ihrer Inhalte und Arbeiten wertvolle Beiträge an die Gesellschaft leisten kann.

Wann ist es in einer Biographie sinnvoll, ein Präsidium anzunehmen? Drei Fragen können darauf einen Hinweis geben:

- Finde ich die Aufgabe sinnvoll und wichtig?
- Bietet mir die Aufgabe die Möglichkeit, mich zu entfalten? Kann ich neue Fähigkeiten ausprobieren und/oder bereits vorhandene vertiefen?
- Habe ich das Vertrauen der Menschen in der Kirchgemeinde?

Leiten in der Kirche beinhaltet Glauben, Führungsfähigkeit und Fachwissen. Reformierte legen in der Regel wenig Wert auf eine verpflichtende Tradition und Geschichte. Die Theologin Ina Praetorius sagt dazu: „Die reformierte Tradition gilt als karg, und sie ist es auch. Sie lädt ein, das Evangelium in die Mitte des eigenen Lebens

zu stellen. Es gibt keinen Rauch, fast keine Bilder, sie bietet nur wenig Kerzenlicht und feststehende Riten, die uns in unserem Bedürfnis nach sinn-erfülltem Dasein einhüllen, an. Die Bibel sollen wir lesen, das Unservater sprechen, die Predigt hören, hin und wieder das Abendmahl feiern. Unsere Arbeit sollen wir gut machen, der Welt treu bleiben und darauf vertrauen, dass Gott schon für mich gesorgt hat, bevor ich mir Sorgen mache. Mehr ist da nicht zu holen. Das ist wenig, und bei weitem genug für ein ganzes Leben.“

Bei aller Kargheit und Nüchternheit: Eine inhaltlose Führung wäre der zum Scheitern verurteilte Versuch, eine Hülle bewahren zu wollen. Damit die Führung einer Kirche zu einer Präsidentin „passen“ kann, ist Authentizität in der Überzeugung und die Freude am Leiten in einer sich schnell wandelnden Welt eine immer größere Herausforderung. Das „semper reformanda“ der reformierten Kirchen beinhaltet Wandel als Methode, behält aber gleichzeitig christliche Werte und christliche Botschaft zuverlässig im Zentrum.

1.3. Test: Ihr persönliches Rollenprofil

Kennen Sie Ihre Fähigkeiten, Ihre Stärken? Verfügen Sie über Führungstalent? Ein kleiner Test verschafft Ihnen einen ersten Überblick. Und so funktioniert es:

Vergeben Sie

- eine 0, wenn Sie der Aussage überhaupt nicht zustimmen
- eine 1 für eine schwache Zustimmung
- eine 2 für mittlere Zustimmung
- eine 3 für starke Zustimmung

1. Ich informiere mich gerne vielseitig, frage unterschiedliche Personen, recherchiere, habe meine eigene „Bibliothek“ und Datenbank.
2. Ich schätze es, eine breite Informationsbasis zu haben und lese lieber zusätzlich etwas nach, bevor ich mich entscheide.
3. Ich liebe und sammle Übersichten und Zusammenfassungen.
4. Ich sammle Informationen, auch wenn ich sie vielleicht irgendwann erst benötige.
5. Ich trenne mich schwer von Papieren.

6. Routine-Arbeiten fallen mir schwer.
7. Ich habe stets Ideen und mache mir auch Gedanken, was man anders machen könnte.
8. Ich liebe es, mich über Projekte auszutauschen.
9. Ich langweile mich schnell, wenn es an die Umsetzung von Projekten geht.
10. Man beneidet mich oft wegen meiner aussergewöhnlichen Einfälle.
11. Es gelingt mir gut, Prioritäten zu setzen und Pläne zu machen.
12. Ich verfolge eine angefangene Arbeit in der Regel bis zum Ende.
13. Ich halte mich selten mit Ideen auf, die nicht sofort umsetzbar sind.
14. Ich habe Organisationstalent.
15. Ich bin Realist und orientiere mich am Machbaren.
16. Ich erkenne relativ schnell, wo Schwachpunkte einer Idee sind.
17. Ich bin sehr genau und hinterfrage oft das Wie, Warum, Wer, Wo und Was einer Sache.
18. Mir fallen häufiger Details auf, die andere übersehen.
19. Kontrolle und Überprüfung bereiten mir Freude.
20. Ich halte mich eher an Bewährtes, als voreilig etwas Neues auszuprobieren.

Auswertung

Zählen Sie die Punkte zusammen und übertragen Sie Ihr Profil

Summe Fragen 1 - 5	Sammler	0					5							10						15
Summe Fragen 6 - 10	Kreativer	0					5							10						15
Summe Fragen 11 - 15	Macher	0					5							10						15
Summe Fragen 16 - 20	Kontrollleur	0					5							10						15

1.4. Zu wenige weibliche Führungskräfte – 7 Thesen dazu

Frauen sind in Führungspositionen in Wirtschaft, Politik und Bildung, im gesamten Non-Profit-Bereich, besonders in den Kirchen (weltweit gesehen) noch immer stark unterrepräsentiert. Die Arbeitswelt und die Anforderungsprofile für Führungspositionen sind vorwiegend auf männliche Lebensbedingungen und Denkmodelle ausgerichtet, die Frauen den Zugang erschweren.

Für Frauen ist es eine besondere Herausforderung, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und das persönliche Machtprofil kennen zu lernen.

1. Die Art der Leitung hängt mehr vom Charakter, den Gaben, den Ideen und der Biographie der Leitungspersönlichkeit ab als von ihrem Geschlecht.

2. Leiten ist ein Handwerk. Es ist wie jeder Beruf und jede Tätigkeit lernbar.

3. Auch wenn Mann und Frau die gleichen Resultate in ihren Organisationen erreichen müssen, wird von der Frau von ihrer Umwelt ein anderes Verhalten erwartet als vom Mann.

4. Die Öffentlichkeit reagiert anders auf leitende Frauen als auf leitende Männer.

5. Frauen tendieren dazu, nicht nur korrekt und fair leiten zu wollen, sondern besser als Männer, integrativer, gerechter, sozialer, kommunikativer. Das führt zu Überforderung.

6. Frauen wagen es weniger als Männer, Lohnforderungen zu stellen.

7. Frauen besetzen innerlich „Macht“ negativ. Sie haben darum Mühe, zur eigenen Macht zu stehen und sie offen und klar auszuüben.

Die Öffentlichkeit unterscheidet kaum zwischen den Konfessionen. Kirche ist Kirche.

In ihrer Studie (2005) zuhanden der Reformierten Landeskirche Aargau schrieb die Soziologin Barbara Widmer: „Die als repressiv empfundene Kirchenpolitik der katholischen Seite schwächt immer die Glaubwürdigkeit beider Grosskirchen. Weder Frauen noch Männer haben Verständnis für ökumenische Auseinandersetzungen.“ Obwohl die Reformierten in Bezug auf die Frauenordination und Frauenleitung eine klar positive und pionierhafte Haltung haben, wird dies von der Öffentlichkeit weder wahrgenommen, noch gewürdigt.

1.5 Erfahrungsbericht einer Kirchenpflegepräsidentin

Helen Dormann aus Bergdietikon schildert ihre Erfahrungen als Kirchenpflegepräsidentin. Sie war 12 Jahre im Amt.

Früher war das Amt des Kirchenpflegepräsidenten das Sprungbrett für die Wahl in den Gemeinderat. Als wir damals nach Bergdietikon gezogen sind, war ein Kirchenpflegepräsident im Amt, der dies nicht geschafft hatte. Während seiner Amtszeit wurden vier Frauen in die Kirchenpflege gewählt, die aber alle nach kurzer Zeit wieder frustriert zurücktraten, denn sie wurden in der verwaltenden Männerwelt mit ihren eher sozialen Anliegen nicht ernst genommen. Nach 20 Jahren ging das Amt dann an den Gemeindeglieders über, der bereits in der Kirchenpflege war. Aufgrund von Arbeitsüberlastung trat er als Präsident bald wieder zurück. So kam es, dass ich als Neuzuzügerin für das Präsidium angefragt wurde, ohne dass ich jemals zuvor Mitglied der Kirchenpflege gewesen war. Ich dachte über die Anfrage nach. Einerseits lag mir die Kirche am Herzen, andererseits hatte ich aber überhaupt keine Erfahrung in der Ausübung eines Präsidiums. Ich war in erster Linie ausgebildete Primarlehrerin, Mutter und Hausfrau, stundenweise Fachlehrerin sowie Sonntagschullehrerin. Schliesslich sagte ich zu.

Was war speziell weiblich an meiner Amtsführung? Von meinem persönlichen Stil her war ein forschendes Auftreten ausgeschlossen. Meine Einsetzung erbat ich mir im Rahmen eines Gottesdienstes und erhoffte mir so das wohlwollende Mittragen der Gemeindeglieder. Ich bereitete die Sitzungen gut vor, hielt mich aber dann zurück und leitete eher im Konsensstil. So wurden die Sitzungen wohl länger, aber in dieser guten Stimmung wurde viel erreicht, das von allen mitgetragen werden konnte.

Was war schwierig mit meinem weiblichen Stil? Ich hatte das Gefühl, die ganze Verantwortung für die Gemeinde lastete auf mir und kam dadurch bald an meine Grenzen. Dies war rückblickend sicher übertrieben. Vor allem zu schaffen, machte mir die Suche nach einem neuen Pfarrer. Ich hatte viel zu organisieren, war Ansprechperson bei Todesfällen und bekam hautnah mit, was zu einem Pfarramt eigentlich alles dazugehört. Seither schaue ich den Pfarrerberuf mit andern Augen an. Dann fanden wir zum Glück einen Pfarrer, und die Situation entspannte sich rasch.

Heute schaue ich dankbar auf die 12 Jahre als Präsidentin zurück. Ich vermute, dass ein Mann die verschiedenen Situationen cooler gemeistert hätte, da er von Berufeswegen geübter gewesen wäre, mit solchen Situationen umzugehen und nicht jede Schwierigkeit als existentielle Bedrohung empfunden hätte. Ich war als Frau emotional mittendrin, wohnte im Dorf, traf

die Leute im Laden und habe zeitweise sehr gelitten. Umso dankbarer war ich für meine Kolleginnen und Kollegen in der Kirchenpflege, für die Frauen und Männer, die jedes auf seine Art mich als Präsidentin unterstützt haben, und dankbar schaue ich auch auf die reichen Erfahrungen zurück, die mir das Amt ermöglicht hat.

Empfehlung:

- sich selbst treu bleiben, nicht „Wunschstil“ kopieren
- andere ernst nehmen, sowohl in der Kirchenpflege als auch bei Anliegen von aussen
- für gutes Klima in der Kirchenpflege und guten Kontakt zur Pfarrerin / zum Pfarrer sorgen
- sorgfältige Information/Kommunikation der Gemeinde beachten



2. Die Amtsführung der Kirchenpflegepräsidentin

Der Double bind verlangt: Die Präsidentin erledigt ihre Arbeit gratis und professionell - die Angestellten und Ordinierten erhalten einen gerechten Lohn für ihre Professionalität.

2.1 Das bezahlte Ehrenamt

Das Kirchenpflegepräsidium ist ein Ehrenamt. Es gibt keine verbindlichen Regelungen, wie und ob dieses Amt abgegolten werden soll. Die Kirchgemeindeversammlungen haben die alleinige Entscheidungsgewalt darüber. Darum bestehen erstaunlich viele Varianten, wie ein Präsidium abgegolten werden könnte. Fest steht: Jedes Präsidium geht arbeitsmässig über die offizielle Ehrenamtszeit hinaus und fordert viel Wissen und Fingerspitzengefühl. Die Art, wie ein Präsidium geführt werden kann, ist persönlich geprägt, aber auch vom Typ der Kirchgemeinde, dem Umfeld, der Mitgliederzahl und von den zur Verfügung stehenden Finanzen.

Da die Kirchgemeinden eigentliche kleinere und grössere NPOs sind (Non Profit Organizations) mit einer langen Tradition, vielen Freiwilligen und basisdemokratischen Strukturen, ist es eine grosse Herausforderung, die nötigen Professionalität zu erwerben, um die Gemeinschaft zu führen und zu gestalten. Wirtschaftlich-hierarchische Führungsformen können inspirieren, grundsätzlich sind sie aber nicht übertragbar. Kirchgemeinden funktionieren zutiefst demokratisch und suchen

als Grundlage den Konsens. Dieser Konsens muss zusammen mit den Ordinierten und anderen Ehrenamtlichen erarbeitet werden. Das erhöht die Anforderungen an ein Präsidium. Man erwartet vom Präsidium, dass es fähig ist, durch Überzeugen zu führen. Das Präsidium ist sichtbare Ansprechinstanz für die Öffentlichkeit. Oft kommen Reklamationen zuerst zum Präsidium. Darum ist das Präsidium exponierter als andere Ehrenämter. Leitung ist nicht immer eine dankbare Aufgabe, denn wer sich einsetzt, setzt sich oft harscher Kritik aus.

Gleichzeitig ist es auch ein erfüllendes Amt: Es wird als wohltuend wahrgenommen, dass sich auch heute Menschen klar für christliche Werte einsetzen in einem offenen und landeskirchlich demokratischen Sinn. Alle wissen, wie viel Arbeit damit verbunden ist und sind dankbar für Menschen, die bereit sind, diesen Dienst aufzunehmen.

Die Präsidentinnen nennen als Stressfaktoren im Amt an erster Stelle schwierige Mitarbeitende und zu anspruchsvolle Gemeindemitglieder, dann aber auch zu viel Arbeit, zu hohe Erwartungen, fehlende Ausbildung

für die Leitung eines demokratischen Non-Profit-Unternehmens, wie es die Kirchengemeinde ist.

Als Glücksfaktoren nennen sie die sinnvolle Arbeit in den Kirchengemeinden, die tolle Beziehungen zu Mitarbeitenden und Gemeindegliedern, überraschende Hilfsbereitschaft, Begeisterungsfähigkeit der Teams und der Gemeinde, die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten in vertiefter Art zu entdecken und in einem wohlwollen Umfeld ausprobieren und leben zu können.

2.2 Verantwortungsbewusste Leitung braucht Kompetenz

Verlangt sind vor allem Sachkompetenz, Übersicht, Einblick in die Ressorts der Mitglieder der Kirchenpflege, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz

Übersicht

Wer leitet braucht die Fähigkeit zur Übersicht. Es geht nicht darum, alles zu können oder zu wissen. Gefragt ist das Interesse an Kirchenfragen und an den Fachthemen der Kolleginnen und Kollegen. Das ist nicht gleich zu setzen mit Einmischung. Vielmehr geht es um Feedbacks, Ermutigung und Unterstützung.

Sachkompetenz

Leitung selbst ist ein Handwerk, das wie jedes andere gelernt werden kann und muss. Dazu gehören: Sit-

zungsleitung, Gesprächsführung, die Fähigkeit, Bilanzen zu lesen. Es braucht Sicherheit in demokratischen Gepflogenheiten und in Repräsentationsaufgaben.

Einblick in Ressorts der Mitglieder des Kirchenrates oder der Kirchenpflege

Es ist sinnvoll, Einblicke in die Ressorts der Mitglieder des Kollegiums zu haben.

Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: das persönliche Gespräch und/oder die institutionalisierten Ressort-Informationen zu Beginn einer Sitzung.

Persönliche Kompetenz

Leiten ist in der Kirche immer eine ganzheitliche Aufgabe. Leiten besteht nicht nur im Organisieren und „Machen“, sondern auch aus Denken, Fühlen und Glauben und ist letztlich eine Frage der eigenen Identität. Alle Rezepte für eine gute Führung scheitern letztlich daran, dass „leadership“ nicht einfach machbar ist, sondern aus der eigenen Erfahrung heraus wachsen muss.

Empfehlung: Es ist nicht möglich, alle Erwartungen und Kompetenzforderungen zu erfüllen, also sollte man grundsätzlich auch im Präsidium persönliche Schwerpunkte setzen und anderes delegieren. Weit mehr als Männer tendieren Frauen dazu, eine fehlende Fähigkeit selbst ausgleichen zu wollen, statt sich auf ihre Stärken zu konzentrieren und wo nötig bei der Ausübung des Amtes ergänzende Hilfe zu holen.

2.3 Dafür ist die Präsidentin verantwortlich

auf der organisatorischen Ebene

- sinnvolles Zeitmanagement
- einen klaren und sichtbaren Beitrag nach aussen (ergebnisorientiert)
- Konzentration auf positive Kräfte
- Konzentration auf die wirksamsten Hebel (Priorisierung, Stärken statt Schwächen fokussieren)
- effektive und effiziente Entscheidungen (prozessorientiert, sorgfältig, nachhaltig, zur rechten Zeit)
- wirksame Kommunikation

auf der inhaltlichen Ebene

- Fragen nach dem Sinn des Lebens, nach den Rechten und Pflichten der Kirche in der Gesellschaft immer wieder einzubringen. Diese

auch dann einzubringen, wenn Religion wieder mal nicht in Mode ist oder man das hier verwurzelte Christentum in die Ecke der „naiven Hinterwäldler“ stellen will.

- Zugänge schaffen zu dem, was unsere christliche Religion an Weisheit und Liebe zu geben hat - immer wieder und auf vielfältige, verständliche Art.
- Trotz dem „semper reformanda“ ist die Präsidentin zusammen mit den Mitgliedern der Kirchenpflege Traditionsträgerin. Reformiert sein kann bei aller Offenheit nicht Beliebigkeit und Willkür bedeuten. Unsere Kirche weiss sich begründet im Bekenntnis zu Jesus Christus, in den beiden Sakramenten der Taufe und dem Abendmahl und im konkreten Handeln in dem, was wir glauben.



Präambel der Kirchenordnung (Kirchengesetz) der reformierten Landeskirche Aargau:

Das ist der tragende Grund unserer Kirche: Die allumfassende Liebe Gottes, wie sie sich in Jesus Christus offenbart. Und der Glaube an den dreieinigen Gott. Der tragende Grund der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Aargau.

Unsere Kirche ging aus der Reformation hervor und erneuert sich stets aus der Bibel im Dialog. Sie lebt und verkündet die Kraft des Evangeliums, eine Kraft, die befreit. Ihr Beten und Handeln richtet sie nach der Gegenwart Gottes aus und lädt ein zum Feiern und Lernen.

Als Teil der weltweiten christlichen Kirche bezeugt sie ihren Glauben an Jesus Christus in Verkündigung, Seelsorge und Diakonie.

Unsere Landeskirche nimmt die Fragen und Anliegen des Menschen auf und begleitet bei der Suche nach Sinn und Orientierung im Leben und im Sterben. Sie ermutigt den Menschen und bietet eine Heimat. Sie fördert Gaben und Begabungen ihrer Mitglieder und organisiert sich partnerschaftlich.

Selbstbewusst im Vertrauen auf den Heiligen Geist steht sie im Dialog mit Politik und Kultur, mit Wirtschaft und Wissenschaft, Kirchen und Religionen. Gemeinsam mit dem guten Willen aller, setzt sie sich ein für das Wunder der Schöpfung, für Gerechtigkeit und Frieden.

2.4 Die Pflichten der Präsidentin aus der Sicht der Kirchenordnung (Kirchengesetz)

Trägt man die Aufgaben der Präsidentin aus den massgeblichen Gesetzestexten zusammen, so ergibt sich folgendes Profil:

- Die Präsidentin *führt die Geschäfte der Kirchgemeinde*. Diese zentrale Feststellung ist – interessanterweise – nirgends explizit so formuliert, sondern ergibt sich aus einem Umkehrschluss: § 47 Abs. 1 Kirchenordnung (SRLA 151.100; im folgenden abgekürzt KO) legt fest, dass bei einer vorübergehenden Vakanz im Präsidium die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident so lange die Geschäfte der Kirchgemeinde übernimmt, bis das Präsidium wieder besetzt ist. Daraus folgt umgekehrt, dass das Führen der Geschäfte der Kirchgemeinde eben unter normalen Umständen die Aufgabe des Präsidiums ist. Zur Führung der Geschäfte zählen selbstverständlich die Repräsentation der Kirchenpflege und der Kirchgemeinde nach aussen sowie Planungs- und Koordinationsaufgaben.
- Die Präsidentin sitzt oder steht der Kirchenpflege als *prima inter pares* vor. Auch diese zentrale Aufgabe ist nicht wörtlich so festgehalten, ergibt sich aber aus dem Wortsinn und dem üblichen Verständnis eines Präsidiums. Sie ergibt sich ferner daraus, dass es die Präsidentin ist, die *zu Kirchenpflegesitzungen einladen* hat, die von drei Mitgliedern der Kirchenpflege verlangt werden (§ 48 Abs. 1 KO). Man darf daraus schliessen, dass die Präsidentin – wie es üblich ist – auch zu den ordentlichen Kirchenpflegesitzungen (nach Bedarf, mindestens aber sechs Mal im Jahr) einlädt (ebd.). Der Vorsitz in der Kirchenpflege wird auch daran sichtbar, dass Rücktritte aus der Kirchenpflege der Präsidentin bekanntzugeben sind (§ 48 Abs. 6 KO).
- Aus demselben Grund erfolgt die *Inpflichtnahme* der Kirchenpflegemitglieder durch die Präsidentin der Kirchenpflege (§ 133 Ziff. 6 KO), während sie selber durch den Dekan oder die Dekanin in Pflicht genommen werden (§ 133 Ziff. 5 KO).
- Die Präsidentin *unterzeichnet* Verträge, Anstellungsverfügungen und andere rechtserhebliche Dokumente namens der Kirchenpflege in Doppelunterschrift zusammen mit Vizepräsidentin, Aktuariat oder Sekretärin oder Sekretär (§ 49 Abs. 1 KO).
- Die Präsidentin nimmt zusammen mit dem Dekan oder der Dekanin bei Wechseln im Pfarramt die *Übergabe der zur Pfarrstelle gehörenden Gebäude und Liegenschaften* von der abtretenden Pfarrerin oder dem abtretenden Pfarrer an den Nachfolger oder die Nachfolgerin vor (§ 115 Abs. 2 Ziff. 4 KO).

- Bei einem Wechsel im Präsidium übergibt die Präsidentin die Akten ordnungsgemäss dem Nachfolger oder der Nachfolgerin (§ 115 Abs. 2 Ziff. 5 KO).
- Die Präsidentin nimmt zwecks Förderung der Zusammenarbeit unter den Kirchgemeinden des Dekanats an den *Präsidienkonferenzen* des Dekanats teil (§ 116 Abs. 2 Ziff. 1 KO).
- Bei Wahlen von Dekaninnen und Dekanen hat die Kirchenpflegepräsidentin des Tagungsorts der *Dekanatsversammlung* die *Leitung* inne (§ 119 Abs. 1 KO).
- Die Präsidentin *leitet die Kirchgemeindeversammlung* (§ 8 Abs. 1 Geschäftsordnung für Kirchgemeindeversammlungen, GO KGV, SRLA 273.400).
- Sie *unterzeichnet* schliesslich das genehmigte Protokoll der Kirchgemeindeversammlung zusammen mit dem Aktuar oder der Aktuarin (§ 9 Abs. 5 GO KGV).

Damit ist bereits abschliessend aufgezählt, wozu die kirchlichen Gesetzestexte die Präsidentin als *Präsidentin* ausdrücklich verpflichten und berechnen. Selbstverständlich gelten für sie als Mitglied der Kirchenpflege alle Rechte und Pflichten der nicht präsidierenden Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger.

Neben diesen Pflichten gibt es selbstverständlich die Kür, und es gibt Zweckmässigkeit, Neigung, bewährte Strukturen und Empfehlungen betreffend sinnvolle Organisation, kluge Delegation, fruchtbare Zusammenarbeit in der Kollegialbehörde und im Team. Darüber gibt detailliert das „Handbuch zur Gemeindeleitung“³ Auskunft. Ausserdem bieten die landeskirchlichen Dienste im Rahmen der Behördenschulung regelmässig spezielle Veranstaltungen für Präsidentinnen (und Präsidenten) an.

Die konkrete Erfüllung des Amtes der Präsidentin lässt erheblichen Gestaltungsspielraum. Ihn zu nutzen, liegt in ihrem Interesse. Sie muss nicht alles tun, was „man“ (Mann?) von ihr erwartet. Sie muss nicht alles selber tun. Sie muss nicht überall sein. Sie muss noch nicht einmal alles wissen. Und sie muss sich nicht an einem Idealbild messen lassen, weder dem biblischen der „tüchtigen Frau“ noch den expliziten oder impliziten Bildern der perfekten Präsidentin, die von aussen an sie herangetragen werden oder die sie selbst entwickelt. Auch ohne alle diese Projektionen und Wunschbilder gilt von der Präsidentin, die ihre Aufgaben nach ihren Möglichkeiten gut meistert, das Wort des biblischen Dichters: „Eine tüchtige Frau – wer findet sie? Ihr Wert ist weit höher als der von Perlen.“

3) Handbuch zur Gemeindeleitung, revidierte Fassung vom September 2007, online auf www.ref-ag.ch/gemeindeleitung. Eine Neuauflage des Handbuchs, die die Änderungen der gesamtrevidierten Kirchenordnung sowie der anderen Texte der kirchlichen Gesetzessammlung berücksichtigt, die seit 1. Januar 2012 in revidierter Fassung in Kraft sind, ist für 2013 geplant.

2.5 Anfang und Ende der Amtszeit

Amtsübergabe

Wie der Amtsantritt will auch eines Tages der Abschied gestaltet werden. Ein paar Inputs dazu – Formelles, Administratives und Persönliches.

Checkliste Amtsübergabe

a) Aus Sicht der Gemeinde:

- Abschiedsfeier?
- Abschiedsgottesdienst?
- Apéro?

b) Aus Sicht der Mitarbeitenden, Freunde, Nahestehenden:

- Abschiedsessen
- Abschiedsbrief
- gemeinsame Wanderung zum Abschied

Zu klären:

- Gästeliste?
- Organisation des Anlasses?
- Kostenaufteilung?

Einbezug der Nachfolgerin/des Nachfolgers

- Bei den letzten Geschäften?
- Bei den letzten Sitzungen?
- Mitnehmen für Vernetzungen?
- Mitnehmen zu Ämtern, Amtstragenden etc.?

Nachhaltigkeit

- Was ist mir wichtig, dass es weitergeführt wird / weiter bestehen soll?
- Wie kann dies gewährleistet werden?
- Unausgesprochenes – was soll noch gesagt werden?

Verschiedenes

- Abschiedsgeschenke? Wenn ja, wem? Wie? Was?
- Weiterarbeiten auf Mandatsbasis?
- Rücktritt von allem?
- Bleibt der Kontakt zur Kirchgemeinde? zu den Mitarbeitenden?

2.6 Abschiedsritual

Abschied nehmen, loslassen, neue Wege gehen - ein Ritual hilft, Abschied von einem Lebensabschnitt zu nehmen und sich Neuem bewusst zu öffnen. Das Ritual hilft nicht nur einem selbst, sondern auch den involvierten Menschen.

Unser ganzes Leben ist geprägt von grossen und kleinen Abschieden: Das Jahr geht zu Ende, eine Freundschaft zerbricht, die Kinder werden flügge, der Sommer verabschiedet sich... Und jedes Mal stehen wir vor einem Neuanfang. Jeder Abschied ist eine Chance für einen Neuanfang: Ein neues und hoffentlich gutes Jahr beginnt, wir haben Zeit für neue Freunde, wenn die Kinder ihr eigenes Leben beginnen, gewinnen wir viel Energie für neue, spannende Aufgaben, wenn die heissen Sommertage vorüber sind, freuen wir uns auf den bunten und goldenen Herbst!

Es gibt grosse und kleine Momente, in denen wir gefordert sind und Abschied nehmen zu müssen. Manchmal tun wir dies mit lachendem und manchmal mit weinendem Auge. Immer sind es

Wendepunkte, an denen etwas Neues im Leben beginnt. Je nach Situation fühlen wir uns befreit, glücklich und voller Vorfreude oder auch niedergeschlagen, bedrückt und verzweifelt. Es sind Etappenschritte, die uns weiter bringen im Leben. Wir sollen uns deshalb mit der Situation auseinandersetzen, nur so können wir loslassen und neue Wege gehen.

Es ist deshalb gut, Dinge abzuschliessen um sich Neuem öffnen zu können. Abschied heisst immer auch Neuanfang.

Zum Beispiel:

- alles aufschreiben (Positives und Negatives), wovon man sich verabschiedet
- anschliessend alle Wünsche aufschreiben, die man hat
- notieren, wo man in einem Jahr stehen möchte

Ein Ritual hilft uns und unserer Umwelt, sichtbar zu machen, dass jetzt ein Lebensabschnitt zu Ende geht und gleichzeitig ein neuer beginnt. Nicht nur die scheidenden Mitglieder der Kirchenpflege müssen sich verabschieden, auch die Zurückbleibenden müssen erkennen, dass nun eine neue Ära beginnt. Es ist für eine Nachfolgerin schwierig, sich in die neue Rolle einzuleben, wenn die Mitarbeitenden sich immer daran erinnern, wie gut dies die Vorgängerin gemacht hat. Das neue Mitglied wird es bestimmt anders machen. Anders kann auch besser sein.



2.7 Checkliste Eintritt der Kirchenpflegepräsidentin

Name / Vorname:	Eintritt:	
o.k. Persönliches	wer	wann
Einführung + Übergabe Akten		
Bestätigung Kirchenrat einholen		
Personalblatt ausfüllen		
Reglemente abgeben		
SRLA übergeben		
Handbuch zur Gemeindeleitung übergeben		
o.k. Arbeitsplatz		
Arbeitsplatz bereitstellen		
Telefon bereitstellen		
Eintrag in Adressliste		
Eintrag in Telefonliste		
Meldung politische Gemeinde		
E-Mail-Adresse einrichten		
Informatikrichtlinie abgeben		
Start-Kennwort mitteilen		
Kalender importieren		
Instruktionen: Freigabe von Kalender, Outlook		
o.k. Sozialleistungen		
AHV-Ausweis verlangen		
Anmeldung AHV		
Anmeldung PK		
o.k. Lohnprogramm		
Person eröffnet (Personalstamm / Lohnarten)		
o.k. Listen allgemein		
Eintrag in Mitarbeiterliste		
Eintrag in Geburtstagsliste		
o.k. Diverses		
Personaldossier erstellen		
Foto für Internet verlangen		
Visitenkarten bestellen		
Namensschild bestellen		
Formulare erklären		
Meldung an Adressverwaltung		
Schlüssel inkl. Quittung bereitstellen		
Unterschriftsberechtigungen		
Kreditkarten bestellen		
Datenschutzrichtlinien aushändigen		
o.k. Wichtiges		
Begrüssung Mitarbeitende		
Vorstellung bei Gemeindeammann + -schreiber		
Artikel in Zeitung verfassen		

2.8 Checkliste Austritt der Kirchenpflegepräsidentin

Name / Vorname:	Austritt:	
	Wer	Wann
o.k. Persönliches		
Rücktritt bekanntgegeben (von innen nach aussen)		
Rücktritt dem Dekan + Kirchenrat bekanntgeben		
Übergabe Akten + Einführung Nachfolgerin		
Rückgabe SRLA		
Rückgabe Handbuch Gemeindeleitung		
Arbeitsbestätigung		
o.k. Arbeitsplatz		
Arbeitsplatz räumen		
Laptop zurück / PC deinstallieren		
E-Mail-Adresse löschen		
Eintrag Telefonliste löschen		
Eintrag Adressliste löschen		
Meldung polistische Gemeinde		
Homepage anpassen		
o.k. Sozialleistungen		
Versicherungsschutz Unfall überprüfen		
Abmeldung PK		
o.k. Lohnprogramm		
Austrittsdatum setzen		
o.k. Listen allgemein		
Eintrag in Mitarbeiterliste löschen		
Eintrag in Geburtstagsliste löschen		
o.k. Diverses		
Schlüssel retour, Quittung aushändigen		
Kreditkarten zurückgeben		
Unterschriftsberechtigungen löschen		
Abschiedsgeschenk		
o.k. Wichtig!		
Verabschiedung bei Mitarbeitenden		
Verabschiedung bei Gemeindeammann + -schreiber		
Artikel in Zeitung verfassen		

2.9 Checkliste Eintritte

Name / Vorname	Eintritt:
o.k. Vertrag / Personalien	Bemerkungen
Arbeitsvertrag vorhanden	
Personalblatt vorhanden	
Reglemente abgeben	
nur für MA aus dem Ausland:	
Arbeitsbewilligung vorhanden	
Quellensteuer Anmeldung erfolgt	
Quellensteuer-Tarif gerechnet (Lohnabzug)	
Grenzgänger-Bewilligung vorhanden	
Ausländerausweis => Kopie vorhanden	
o.k. Zeiterfassung	
Datei eröffnen und erklären	
o.k. Informatik	
Informatikrichtlinie abgeben	
Arbeitsplatz zur Verfügung stellen	
Telefon bereitstellen	
Meldung an nk für Telefonliste	
Benutzerkonto eröffnen	
Berechtigungen erteilen	
Start-Kennwort mitteilen	
Kalender importieren	eg
Inventar nachtragen	
Instruktionen: Freigabe von Kalender, Outlook	
o.k. Sozialleistungen	
Anmeldung AHV	
Anmeldung Kinderzulagen	
Anmeldung PK	
=> Einzahlungsschein abgegeben	
o.k. Lohnprogramm	
Person eröffnet (Personalstamm / Lohnarten)	
o.k. Listen allgemein	
Geburtsliste => Person eintragen - drucken	
Mitarbeiterliste eintragen	
o.k. Diverses	
Personaldossier erstellen	
IW informieren (Foto, Visitenkarten, Namensschild)	
Formulare erklären	
Meldung an Adressverwaltung	
Meldung an MH bei Eintritt Pfarrer	
Schlüssel inkl. Quittung bereitstellen	
Bürobeschriftung	
Unterschriftsberechtigungen	
Kreditkarten bestellen	
Meldung an nk Kaffeegeld	

2.10 Checkliste Austritte

Name / Vorname:	Austritt:
o.k. Person / Vertrag / Verpflichtung / Ausbildung	Bemerkungen
Kündigung erhalten => gültig	
Mitteilung Geschäftsleitung / Vorgesetzter	
angemeldete Kurse / Schulungen => abmelden	
Arbeitszeugnis erstellt	
nur für MA aus dem Ausland:	
Quellensteuer Abmeldung erfolgt	
Quellensteuer Schlussabrechnung erstellt	
o.k. Zeiterfassung	
Austrittsdatum bestimmen => Kompensation Ferien etc.	
o.k. Sozialleistungen	
Versicherungsschutz Unfall / KTG => Brief erstellen	Unterschrift MA verlangen
PK Austrittsmeldung erstellt	
Unfall / KTG => pendente Fälle? => Austritt melden	
Sperrfrist Krankheit / Unfall vorhanden? => prüfen	MA informieren
Abmeldung Kinderzulagen (SVA 062 836 81 81)	
o.k. Lohnprogramm	
Austrittsdatum setzen	
Ferien und Überzeit => rechnen - auszahlen	
o.k. Informatik	
Laptop zurück / PC deinstallieren	
E-Mail löschen	
Berechtigung Adressverwaltung löschen	
Meldung an nk für Telefonliste	
Inventar nachtragen	
o.k. Diverses	
Schlüssel retour	
Kaffeegeld Rest auszahlen	
Kreditkarten zurückfordern	
Unterschriftsberechtigungen löschen	
Bürobeschriftung löschen	
Abschiedsgeschenk (pro Dienstjahr und 100 % Fr. 100.00)	
o.k. Listen allgemein	
Geburtstagsliste Person löschen	
Mitarbeiterliste Eintrag Austritt	

3. Repräsentieren

Der Double bind verlangt: Die Kirchenpflegepräsidentin meistert öffentliche Auftritte souverän und ist jederzeit chic und gepflegt - sie kleidet sich becheiden und steht immer unauffällig im Hintergrund.

3.1. Dresscode - was ziehe ich bloss an?

Frauen haben meist einen vollen Schrank, davon ziehen sie rund 20 Prozent an.

Kleider haben ein Eigenleben. Sie erzählen Geschichten über Gefühle, Träume und über die Persönlichkeit der Trägerin. Eine Dresscode-Empfehlung für offizielle Anlässe.

„Kleider machen Leute“, sagt der Volksmund. Recht hat er. Kleider sagen nicht nur etwas aus über das Selbstbild des einzelnen, sondern die Mitmenschen stufen einander aufgrund der Kleidung ein. Kleider sind wenn auch weniger als früher, Zeichen einer Zugehörigkeit. Die alte Faustregel für Menschen, die in der Öffentlichkeit auftreten, stimmt auch heute noch: Bei konservativer Kleidung in gedeckter Farbe können Rednerinnen ein viel progressiveres Gedankengut vertreten, ohne dass es als ein „Zuviel“ empfunden wird, als wenn sie mit auffälligen Mustern und alternativ gekleidet auftreten.

Wer Kleider nicht dem Zufall überlassen will, sollte sich fragen: Welcher Stil und welche Kleider passen zu mir? Was sagen sie aus? Will ich das? Welche Farben stehen mir? Welche Materialien mag ich?

Empfehlungen:

- Die Regel bei der Kleiderwahl für offizielle Auftritte heisst: Wählen Sie Kleidung in dezenten, zu Ihrem Typ passenden Farben. Vor allem helle Farben sind im Sommer passend. Eine sehr auffällige Mustering, einen wilden Mustermix oder schrille Farben lenken stark von der eigenen Person ab. Helle Farben im Gesichtsbereich lenken den Blick Ihres Gegenübers ins Gesicht und gelten darum als ideal für die Kommunikation.
- Hochwertige und feine Stoffe wirken edel, grobe Stoffstrukturen oder grobe Strickwaren passen in der Regel besser in den Freizeitbereich.
- Offene Schuhe wie Flip-Flops und Sandalen gelten als Freizeitschuhe, sie wirken im Gottesdienst und an offiziellen Anlässen unprofessionell.

Bei allen Überlegungen gilt: Bleiben Sie authentisch und überlegen Sie, wie Sie Ihre Aufgabe, die Sie beim entsprechenden Anlass erfüllen sollen, am besten mit Ihrem Outfit unterstützen. Soll über Ihre Rede diskutiert werden oder über Ihr Outfit? Trotz aller Erwartungshaltungen gilt: Nur,

wenn Sie sich in Ihrer Kleidung wohl fühlen, werden Sie erfolgreich arbeiten können.

Tatsache ist, so belegen verschiedene Studien, mit ihrem Auftritt bleiben Sie wie folgt in Erinnerung:

- 55% Auftritt/Aussehen
- 38% Sprache
- 7% Inhalt



3.2. Gastgeberin sein

Jeder privaten Gastgeberin ist klar: Als Gastgeberin möchte ich, dass sich mein Gast wohl fühlt und offen und freundlich empfangen wird. Dasselbe, was im Privaten gilt, gilt auch für Gastfreundschaft im kirchlichen Bereich.

Die Wirkung ist abhängig

- von der Körpersprache
- von Wortwahl und Stimme
- von der Kleidung
- vom Umgang der Mitarbeitenden untereinander
- davon, ob der Gast offensichtlich erwartet worden ist und der Raum vorbereitet ist

Checkliste für den Tag des Anlasses

Wann?	Was?	Spezielles	Wer?
	Wer ist eingeladen? Wer kommt? Wer muss speziell begrüsst werden?		
	Wie spreche ich die Gäste an?		
	Wen wann und wo abholen und begleiten?		
	Wechsel Örtlichkeiten Kirche – Kirchengemeindehaus: Wen begleiten?		
	Offizielle Begrüssung? Wen begrüsse ich namentlich in welcher Reihenfolge?		
	Verabschieden: Danken nicht vergessen! Wer muss begleitet/gefahren werden?		
	Persönliches: Wie kleide ich mich?		
	Worauf muss ich besonders achten?		
	Worauf bereite ich mich besonders vor?		

Empfehlung: Überlassen Sie nichts dem Zufall: Jeder öffentliche Anlass muss rechtzeitig, sorgfältig und detailliert vorbereitet werden – dazu gehören u.a. die Rede, Kleidung, Frisur und vor allem ein ausführliches Drehbuch.

3.3 Reden halten

Für eine erfolgreiche Rede gilt es ein paar Punkte zu berücksichtigen.

Rede ist nicht gleich Rede. Es gibt verschiedene Arten von Reden:

- Grussadresse (z.B. Feldpredigervereinigung)
- Versammlungsleitung (z.B. Kirchgemeindeversammlung)
- Ansprache = kurze Rede bei feierlichen Anlässen (z. Bsp. Einweihung neues Kirchgemeindehaus)

Es empfiehlt sich, die folgenden drei wichtigsten Kriterien zu beachten:

Ich als Rednerin

- Vorbereitung (Kleidung, Frisur, Unterlagen)
- Erste Phase des Auftritts
- Verabschiedung

Meine Rede - Brainstorming

- Quantität im Brainstorming bringt Qualität (90% der Ideen müssen gestrichen werden können für die Rede.)
- Wer ist mein Zielpublikum? (Achtung auf Wahrnehmen ihrer Interessen)
- persönlicher Bezug zwischen mir und dem Anlass
- Passt ein Zitat zu meiner Rede? (Achtung vor Zitateninflation. Ein Zitat leuchtet, mehrere überfordern Zuhörende und wirken schnell wirr).

Merkformel für Gesellschaftsreden
- *Anlass-Freude-Lob/Würdigung-Dank-Hoffnung*

- Zum Beispiel:
Anlass: Wir sind hier, weil...
Freude: Ich freue mich ganz besonders, weil...
- Lob/Würdigung: Im neuen Kirchgemeindehaus fühle ich...
- Dank: Baukommission, Chor etc. (evt. Geschenk überreichen)
- Hoffnung: Möge dieser Tag, ...ich wünsche allen

Bezug zum Publikum:

- Blickkontakt (wie ein Pfeilschütze seinen Pfeilen nachblickt, um zu sehen, ob er getroffen hat, so soll ein Redner seinen Worten nachblicken, um zu kontrollieren, ob seine Worte überzeugt haben), die Rede ist kein Monolog, sondern Dialog, persönlicher „Blickfang“ mitnehmen (z. Bsp. eine Freundin), Blickkontakt wechseln
- Sprechweise: langsam sprechen, Beziehungssprache (ich/wir)
- Mut zur Pause haben

Es ist ratsam, die Rede schriftlich zu formulieren und anschliessend in Mundart zu übersetzen.

Empfehlung: Auch eine geübte Rednerin bereitet ihre Rede sorgfältig vor – genau so wichtig ist dies für Sie, wenn Sie neu im Amt sind. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen – üben Sie mit Freunden, laut vor dem Spiegel oder vor der Familie.

4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen

Der Double bind verlangt: Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind ein Instrument, um Hierarchien zu demonstrieren und um Mitarbeitende partizipativ zu motivieren.

4.1. Allgemeines zum Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist Teil einer erfolgreichen Führung. Eine Checkliste hilft das wichtige Gespräch gut vorzubereiten.

Im Mitarbeitergespräch erhält der Mitarbeitende mindestens einmal pro Jahr eine dokumentierte Rückmeldung. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter haben Anrecht auf eine schriftliche Dokumentation. Ziele und Erwartungen werden gemeinsam festgelegt und von beiden Seiten unterschrieben. Das Gespräch mit Mitarbeitenden wird sorgfältig vorbereitet, der Zeitrahmen wird im Voraus festgelegt (maximal 60 Min.).

1. Jedes Gespräch verdient eine Vorbereitung

- Inhalt?
- Angaben zur Person. In welcher Situation steht sie?
- Ziel des Gespräches?
- Zuhören, Anteilnehmen oder etwas bewegen?

2. Jedes Gespräch hat seinen Rahmen

- Raum vorbereiten
 - Gläser/Wasser bereit stellen
- Zum Rahmen gehört es auch, Ziel und Sinn des Gespräches am Anfang zu benennen.

Es gehört zu den Pflichten der Gastgeberin, die Ankommenen willkommen zu heissen und auch wenn sie das Gespräch nicht leitet, die Rahmenbedingungen zu benennen bevor sie übergibt.

3. Gesprächsteilnehmende

- Zeitrahmen definieren
- evt. kurze Vorstellung, falls sich nicht alle Gesprächsteilnehmenden kennen, klar stellen, wer die Sitzung leitet

4. Gesprächsetikette

- Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden
- Signalisieren Sie mit kleinen Gesten oder einer kurzen Zusammenfassung, dass Sie verstehen, was gesagt worden ist. Verständigungsfragen stellen.

- Wenn Ihr Gegenüber sich abkapselt, patzig ist, verletzend, geben Sie es nie mit der gleichen Münze zurück. Konzentrieren Sie sich dann erst recht auf das gemeinsame Ziel, das es zu erreichen gilt, nicht gemeinsames Wohlfühlen.
- Machen Sie den ersten Schritt auf den andern zu.
- Allzu lange Gespräche sind wenig hilfreich. Vereinbaren Sie einen nächsten Termin.
- Das gilt auch in festgefahrenen Situationen. Vereinbaren Sie einen nächsten Termin.

5. Last but not least

Sprechen Sie Ihre Meinung klar aus, vermeiden Sie jede Abwertung und Verletzung bei Ihren Aussagen. Betonen Sie zuerst das Gemeinsame, bevor Sie auf das Trennende kommen. Eine aufmerksame Begrüßung und Verabschiedung gehören dazu.



4.2. Mitarbeitergespräche mit Ordinierten

Rahmenbedingungen

In den Kirchgemeinden gibt es verschiedene Anstellungsarten. Sigristen und Sekretariat, auch Katechetinnen stehen in einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis, d.h. sie werden von der Kirchenpflege angestellt und sind von ihr kündbar. Anders gestaltet sich die Anstellung von Ordinierten. Sie werden wie die Mitglieder der Kirchenpflege alle 4 Jahre von der Kirchgemeindeversammlung gewählt und werden auch von dieser abberufen.

In den Gesprächen mit Ordinierten herrschen andere Rahmenbedingungen als in der Wirtschaft. Dort ist es üblich, dass Gespräche lohnrelevant, bei ungenügender Leistungen, Entlassungen möglich sind oder im Gegenzug dazu auch Boni für besonders gute Leistungen ausbezahlt werden. Bei Eignung kann ein nächster Karriereschritt eingeleitet werden. In der Reformierten Landeskirche Aargau sieht die Situation ganz anders aus. Es gibt keine Karrieremöglichkeiten. Es gibt zwar verschiedene Funktionen, aber keine eigentliche Hierarchie. Boni sind kein Thema, allenfalls benutzen die Kirchgemeinden ein marktgerechtes, leichtes Anpassen des Lohnes nach oben. Dieses ist aber nicht abhängig von der Leistung des Mitarbeitenden, sondern von der Situation des Stellenmarktes. Demgegenüber ist es den Kirchgemeinden auch nicht erlaubt, unter den von der Synode vorgegebenen Minimallohn zu gehen.

Die Kirchenpflege und die Ordinierten sind für vier Jahre gewählt. Weder kann der Ordinierte ein ihm missliebiges Mitglied in der Kirchenpflege entlassen, noch kann die Kirchenpflege die Pfarrerin oder den Pfarrer entlassen. Bei grösseren Konflikten können folgende Massnahmen ergriffen werden:

- Feed back/Aussprache
- Beratung durch Landeskirche
- professionelle externe Begleitung
- Profilarbeit an der Kirchgemeinde (was für eine Kirchgemeinde wünschen wir, was ist dazu nötig?).
- als letztes Mittel ist die Nichtempfehlung bei einer Neuwahl denkbar

Regelmässige Mitarbeitergespräche werden empfohlen. Ihr Inhalt: Feed-back, Lob und Schwierigkeiten. Ziele sind: Klärung, Absprachen und Motivation.

Leitfaden für Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

1. Vor Gesprächsbeginn

Bitten Sie Ihre Mitarbeiterin oder ihren Mitarbeiter das Gespräch vorzubereiten. Erbitten Sie von ihr/ihm zum Beispiel drei Punkte, die ihn/sie am meisten gefreut haben im vergangenen Jahr und jene, die ihr/ihm am meisten Mühe bereiteten. Die Punkte sind offen, sie können persönlich oder arbeitsbezogen sein. Benennen Sie vor dem Gespräch den Zeitrahmen und das Ziel des Gesprächs. Wählen Sie einen Ort für das Gespräch aus, an dem es beiden Parteien wohl ist. Im Zweifelsfall einen neutralen Ort wählen.

2. Bei Gesprächsbeginn

Bereiten Sie die Gesprächssituation vor. Papier, Schreibzeug und je ein Glas Wasser stehen bereit. Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiterin oder ihren Mitarbeiter zu und begrüßen Sie sie/ihn mit einem freundlichen Händedruck. Danken Sie ihr/ihm für sein Kommen.

Setzen Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner an einen Tisch, der eine gute, aber nicht zu grosse Distanz zulässt. Sie unterstreichen damit die Bedeutsamkeit des Gespräches.

3. Erörterung der Rahmenbedingungen des Gespräches

- Definieren Sie die Gesprächsziele.
- Erklären Sie, wie Sie das Gespräch gestalten wollen.
- Nennen Sie den Zeitrahmen (ca. 1 Stunde). Fragen Sie, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter damit einverstanden ist.

4. Die Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters

Geben Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die Gelegenheit, seine Sichtweise über die von ihm vorbereiteten Höhepunkte und Schwierigkeiten im vergangenen Jahr zu erzählen. Benennen Sie im Voraus einen Zeitrahmen für diese Sequenz.

Machen Sie sich Notizen und unterbrechen Sie Ihre Gesprächspartnerin oder ihren Gesprächspartner nicht mit eigenen Einschätzungen und Wertungen. Fragen Sie wohlwollend nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Falls ein angesprochener Punkt der gleiche ist, den Sie auch ansprechen wollen, stellen Sie ihre eigene Sicht erst nach dem Teil der Mitarbeiterin oder des Mitarbeitenden dar. Quittieren Sie, dass Sie ihre/seine Sicht erkennen. Achtung, das bedeutet nicht automatisch, dass Sie seine Sichtweise teilen.

Empfehlungen: Akzeptieren Sie Emotionalität. Sorgen Sie lediglich dafür, dass die sachliche Gesprächsebene nicht allzu sehr verlassen wird und Gefühle nicht verletzt werden.

5. Ihre eigene Position

Geben Sie die drei Punkte an, die Sie beobachten konnten und die Ihnen selbst Freude gemacht haben und jene drei, von denen Sie meinen, sie seien schwierig. Nicht jedes Problem muss oder kann gelöst werden. Im Fall, dass ein Problem offensichtlich nicht gelöst werden kann, nicht zuviel Zeit darauf verwenden, es sachlich benennen und bald nach Bedingungen fragen, damit das Notwendigste klappen kann. Benennen auch Sie, was aus Ihrer Sicht nötig ist. Nicht maximale Aufzählungen, sondern minimale. Die Bedingungen müssen von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter selbst als erfüllbar akzeptiert werden können. Auf jeden Fall Stärken der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erkennen und Ermutigungen aussprechen. Ehrgeizige Ziele vereinbaren.

6. Gesprächsabschluss

- Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen (enthält auch motivierende und positive Inhalte).
- Erörtern Sie noch einmal die Kompromisse und Differenzen.
- Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest (auch unterschiedliche Auffassungen).
- Danken Sie für das Gespräch

7. Welche Veränderungen sind bei Mitarbeitenden überhaupt möglich?

Weder die Persönlichkeit, noch die mitgebrachte Kultur/Erziehung können verändert werden. Für bestimmte Situationen und punktuell kann jedoch ein anderes Verhalten eingefordert werden. Zu beachten: Nur punktuell und nur Verhalten.

4.3 Nachbearbeitung der Mitarbeitergespräche

Eine gute Nachbearbeitung ist die beste Vorbereitung für das nächste Gespräch. Die kleine Checkliste hilft, dass nichts vergessen geht.

Es empfiehlt sich, während des Gesprächs ergänzende Notizen im Qualifikationsformular anzubringen. Sie erleichtern, das nächste Gespräch besser vorbereiten zu können.

Eingegangene Verpflichtungen aufnehmen

- Welche Verpflichtungen bin ich als Gesprächsleiter eingegangen?

- Was heisst das für meine Agenda?
- Wer ist von diesen Verpflichtungen betroffen?

Weitere Personen informieren

Müssen weitere Personen über gewisse Dinge aus dem Gespräch informiert werden? Achtung: Mitarbeitergespräche unterliegen dem Gesetz der Vertraulichkeit. Information an Dritte erfolgen nur nach Absprache.

Administration

Unterlagen ablegen, eine Kopie an die Personaladministration weiterleiten.

4.4 Mitarbeiterbeurteilung

Es empfiehlt sich, das Gespräch in verschiedene Phasen zu gliedern.
Hier ein paar Anregungen für das Gespräch in fünf Phasen.

Phase	Inhalt	Bemerkung
Vorbereitung	Raum lüften Wassergläser bereitstellen Papier und Stift Natel abstellen Sitzordnung («über Eck»)	
1. Einstieg	Begrüßung 2-3 Min. Smalltalk Zeitrahmen festlegen Zweck des Gesprächs erläutern Wichtige Gesprächsteile, die folgen werden, vorstellen	Ein gut vorbereiteter Einstieg hilft, Ängste abzubauen. Transparenz schafft Sicherheit und baut Vorurteile ab.
2. Rückblick	Höhepunkt im Arbeitsgebiet aufnehmen (positive Fakten). Besondere Schwierigkeiten, die bewältigt wurden, erwähnen. Wichtige Themen aus der eigenen Arbeitsumgebung durchgehen: <input type="checkbox"/> Arbeitsklima <input type="checkbox"/> Dinge, die zu verbessern wären <input type="checkbox"/> Unterstützung durch Chefin/Chef	Besonders wichtige Arbeiten nochmals herausstellen. Die Zusammenarbeit soll hier Thema eines Dialogs sein. Mitarbeiterin/Mitarbeiter darf Wünsche anbringen und Kritik üben. Dialog statt Monolog! Wer fragt, der führt! Chefin/Chef praktiziert aktives Zuhören.

Phase	Inhalt	Bemerkung
3. Qualifikation	<p>Einzelne Punkte des Qualifikationsbogens durchgehen (Zielvereinbarungen)</p> <p>Notwendige Bemerkungen positiver / negativer Art anbringen, 1:5 Regel</p> <p>Beispiele anbringen, sofern dies notwendig ist.</p> <p>Gesamturteil abgeben</p>	<p>Zum Dialog auffordern, evtl. eigenes Urteil des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin einfordern.</p> <p>Notizen machen.</p> <p>Wirkung auf Leistungsanteil ansprechen, sofern diese lohnwirksam sind.</p>
4. Persönliche Entwicklung Förderungsmassnahmen	<p>Vorschau auf künftige wichtige Aufgaben vornehmen.</p> <p>Wo liegen Entwicklungsmöglichkeiten?</p> <p>Wo haben Mitarbeiter/in und Chefin / Chef behebbare Mängel festgestellt.</p> <p>Was kann durch Eigenentwicklung, was durch Schulung / Weiterbildung verbessert werden?</p>	<p>Mögliche Schwierigkeiten ansprechen.</p> <p>Keine Versprechen, die nicht eingelöst werden können.</p> <p>Ansatzpunkte in der Gesprächsvorbereitung überlegen.</p> <p>In den Mitarbeiterbeurteilungsbogen unter vereinbarte Massnahmen eintragen.</p>
5. Abschluss	<p>Wichtige Punkte aus dem Gespräch aufnehmen.</p> <p>Der Abschluss soll positive Inhalte enthalten.</p> <p>Nachfrage: gibt es noch etwas, was Du gerne hier anbringen würdest?</p> <p>Eingegangene Verpflichtungen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters festhalten.</p> <p>Eingegangene Verpflichtungen der Chefin/der Chef festhalten.</p> <p>Für das Gespräch danken.</p>	<p>Notieren!</p> <p>Klar sagen, wer was zu erfüllen hat.</p> <p>Unterschrift beider Gesprächspartner.</p> <p>Termine festlegen. Abschluss gut überlegen. Schlusspunkt setzen, nicht „ausfransen“ lassen.</p>

4.5 Formular Mitarbeiterbeurteilung

Reformierte Kirchengemeinde _____

Mitarbeiterbeurteilung _____

Name Mitarbeiterin/Mitarbeiter Funktion _____

Name vorgesetzte Stelle _____

Beurteilungszeitraum _____

1. Zielvereinbarung und Zielerreichung

Zielvereinbarung und Erwartungen

- In einem persönlichen Gespräch legen Vorgesetzte gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele und Erwartungen an Leistungen und Verhalten fest. Dabei sind übergeordnete Ziele und Vorgaben sowie Funktionsbeschreibungen zu berücksichtigen.
- Ziele und Erwartungen sind so festzulegen, dass sie für die Mitarbeitenden eine Herausforderung bedeuten und erreichbar sind.
- Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs sind auch die vorgesehenen Beurteilungsmassstäbe und Gewichtungen zu bestimmen.
- Während der Beurteilungsperiode ist die Zielerreichung laufend zu überprüfen; Ziele und Erwartungen allenfalls den veränderten Gegebenheiten anpassen.

Zielerreichung und Beurteilung

- Die Leistungsbeurteilung erfolgt aufgrund der vereinbarten Ziele und Erwartungen anhand des besprochenen Beurteilungsmassstabs bzw. der Gewichtung.
- Die Resultate aus Zielerreichung und Beurteilung sind in der Gesamtwertung zusammenzufassen.
- Das Ergebnis fliesst in die nächste Zielvereinbarung und in Weiterbildungsmaßnahmen ein. Es ist lohnrelevant.

Ziele

Zielerreichung

Das Ziel wurde....

Ziele, erwartete Ergebnisse, angestrebte Resultate und/oder Projekte sowie Anpassungen während der Beurteilungsperiode

Anzahl Ziele ist individuell festzulegen.

Gewichtung (fakultativ)

deutlich übertroffen

in vollem Umfang erreicht

teilweise erreicht

in geringem Masse erreicht

1. Ziel

2. Ziel

3. Ziel

(4. Ziel)

(5. Ziel)

Unterschrift und Datum

Präsidentin

Mitarbeiterin/Mitarbeiter

2. Qualifikationsformular

	Gewichtung (fakultativ)	deutlich übertroffen	in vollem Umfang erreicht	teilweise erreicht	in geringem Masse erreicht
1. Zielgruppenorientierung (intern und extern)					
• erhält positive Rückmeldungen aus den Zielgruppen					
• geht auf deren Bedürfnisse ein					
• arbeitet Ressourcen orientiert und integrativ					
2. Teamverhalten					
• ist fähig und bereit, im Team zu arbeiten					
• bringt sich im Team positiv ein					
• hält einen konstruktiven Kontakt zu Mitarbeitenden + Ehrenamtlichen					
3. Arbeitsverhalten					
• arbeitet selbstständig					
• identifiziert sich mit der Arbeit					
• löst Probleme					
• hält Termine ein					
• kann mit veränderten Situationen umgehen					
• fördert die Interessen der Kirchgemeinde					
• zeigt Eigeninitiative					
4. Ressourcenorientierung					
• Hält sich an die Vorgaben des Funktionsbeschriebes					
5. Fachkompetenz					
• beherrscht sein Fachgebiet					
• setzt Fachkenntnisse im Dienste der Zielgruppen ein					
• baut seine Kenntnisse und Fähigkeiten zielgerichtet aus					
• erfüllt die Qualitätsanforderungen					
6. Weiterbildung					
•					
•					

7 Bemerkungen

Unterschrift und Datum:

Vorgesetzte/Vorgesetzter

Mitarbeiterin/Mitarbeiter

- Original an Personaladministration
- Kopie an Mitarbeiterin/Mitarbeiter
- Kopie an Vorgesetzte/Vorgesetzter

4.6 Zusammenarbeit und Teamleitung in Kirchgemeinden

Überall wo verschiedene Menschen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, entsteht Teamarbeit. Jedes Team hat seine Struktur, seine Gesetzmässigkeit und seine Leitungsform. In reformierter Tradition gibt es ausschliesslich flache Hierarchien. Sitzungen werden eher moderiert als autoritär geleitet und sind auf Konsens ausgerichtet.

Die flachen Hierarchien bei den Reformierten wird an Äusserlichkeiten sichtbar zum Beispiel an den Titeln der Leitenden oder auch an der Art, wie Beschlüsse gefasst werden. Gruppenchefinnen nennen sich eher Koordinatorinnen als Vorsitzende, oft gibt es eine nicht deklarierte Leitung, die zwar sorgfältig die Sitzungen oder die Arbeiten vorbereitet, aber die Themen und Beschlüsse werden im Konsens behandelt.

Jedes Team muss sich im Klaren sein: Was sein Ziel ist, wie das Ziel erreicht werden soll, welche Rolle die Teammitglieder haben und wie es mit der Kirche verbunden ist. Gerade in der „reformierten“ Teamkultur ist es wichtig, für den Fall, dass kein Konsens möglich ist, sich im Voraus darauf zu einigen, wie die nötigen Entscheide trotzdem gefällt werden können:

- die Mehrheit entscheidet
- wer den Entscheid umsetzen muss, entscheidet
- die Frage wird an die Kirchenpflege zum Entscheid delegiert.
- der Entscheid wird vertagt, es werden mehr Informationen eingeholt.

Auch wenn eine klare Leitung verlangt ist, wie in der Kirchenpflege, ist diese Leitung nicht vergleichbar mit der Leitung eines hierarchisch geführten Wirtschaftsbetriebes. Die Präsidentin funktioniert während der Sitzungen eher als Moderatorin. Sie hat zwar den Stichentscheid, falls die Kirchenpflege mit gerader Anzahl von Mitgliedern funktionieren muss, es gilt aber immer die Mehrheit und nicht einfach ihre Meinung. In wichtigen Fragen wird eher der Konsens gesucht, als der harte Entscheid.

Das Präsidium ist durch die grössere Präsenz, durch seine Funktion als Ansprechperson für Externe und durch die Moderation der Sitzung der Kirchenpflege dazu befähigt, die Leitung wahrzunehmen.

Rollen in der Gruppe

1. Aufgabenrollen

- Vorschläge machen
- sammeln
- fragen
- zusammenfassen
- informieren
- strukturieren
- koordinieren
- antreiben

2. Erhaltungs- und Aufgabenrollen

- ermutigen
- Regeln bilden
- auswerten
- diagnostizieren
- vermitteln
- Spannung abbauen
- einen Angegriffenen schützen
- einen Gedanken von jemand anderem aufgreifen
- Uebereinstimmung prüfen
- Grenzen wahren

3. Negative Rollen

- aggressives Verhalten
- blockieren
- rivalisieren
- Sticheln
- das Gespräch an sich reißen
- andere abwerten
- den Clown spielen
- sich verweigern



Checkliste für eine funktionierende Teamarbeit

Glaube an den Erfolg

- Positive Stimmung
- Kein Jammern
- Hohe Leistungsmotivation
- Das Ziel ist „Lebenspriorität 1“
- Das Arbeiten ist lösungsorientiert nicht fehlerorientiert

Direkte Kommunikation

- Freier, offener und direkter Umgang
- Konflikte werden rasch angesprochen
- Wenig „Papier“
- Zusammenarbeit durch Kommunikation, nicht durch Reglemente
- Hohe Verbindlichkeit: Was gesagt ist, gilt!

Optimaler Ressourcen-Einsatz

- Das Team kennt Stärken und Schwächen jedes Mitgliedes
- Einsatz in Stärken, Schwächen kompensieren
- Bewusste Zeit- und Finanzökonomie
- Bewusstsein, dass die Motivation die wichtigste Ressource ist

Systematisch Strukturieren

- Die Leitung hat das Ganze im Auge, nicht Details
- Hoher Einbezug der Mitglieder, damit eigenständiges Handeln möglich ist.

- Verantwortungsübernahme durch die Mitglieder
- Das Team nimmt sich genügend Zeit für Auftragsanalyse, Vorgehensplanung und kritische Reflexion

Lernfähigkeit

- Laufender Feedbackmechanismus zur Leistungsbeurteilung
- Feedback: Chance und Kritik
- Laufende Verbesserungsideen
- Neue Ideen werden rasch ausprobiert, nicht zerredet

Teamprobleme können sein:

Fehlende Zusammenarbeit, persönliche Unverträglichkeiten, zu unterschiedliche Haltungen, Mobbing, Klüngelbildung.

Um Teamprobleme bewältigen zu können, ist es wichtig noch vor dem Auftauchen von Problemen, einen gemeinsamen Leitfaden zu haben, wie im Problemfall vorgegangen wird. Neutrale, externe Hilfe ist bei Problemen oft unabdingbar.

Empfehlung: Entabuisieren Sie die Tatsache, dass es unterschiedliche Meinungen und Ansätze gibt. Es ist auch normal, wenn Probleme auftauchen. Nicht die Probleme sind die eigentlichen Stolpersteine, sondern wenn sachliche Differenzen in persönliche Konflikte ausarten.

5. Nicht nachlassen gewinnt!

Der Double bind verlangt: Die professionell arbeitende Kirchenpflegepräsidentin ist nie überfordert - sie hilft selbstverständlich und jederzeit allen Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit.

5.1 Stress abbauen

Die Präsidentinnen nennen als Hauptstressfaktoren: Schwierige Gesprächspartner, übermässige Arbeits-Belastung, eigener Perfektionismus, Stress beim Finden des richtigen Masses (Stressbewältigung).

Stressfaktor 1 - schwierige Gesprächspartner

Hören Sie aufmerksam hin, aber nehmen Sie nur wenig persönlich. Vieles, was zur verletzenden Kritik umzukippen droht, kann sachlich und nüchtern behandelt werden, wenn von Anfang an das Ziel des Gespräches geklärt ist, der Zeitrahmen und allfällige Folgegespräche festgelegt werden. Bei schwierigen Gesprächen lohnt es sich, sie nicht alleine zu führen.

Stressfaktor 2 - übermässige Erwartungen bzw. Belastung

Etwas, das wir gerne tun, bewirkt einen positiven Stress, den Eustress. Etwas, das uns überfordert, unterfordert oder auch einfach zuviel ist, bewirkt negativen Stress, den Distress. Distress ist nicht völlig zu vermeiden,

sollte aber nicht den Alltag prägen. Eustress ist lebensnotwendig. Ein zu reizarmer Alltag macht genauso krank.

Längerfristige und kurzfristige Stressbewältigung

Längerfristig

- Probleme erkennen und systematisch lösen
- Zeitmanagement beachten
- eine Präsidentinnenkollegin anrufen und das Problem besprechen
- positive Einstellung bewahren (halb volles Glas und nicht halb leeres)
- bewusst tun, was Freude macht

Kurzfristig

- sich gezielt und kurzfristig ablenken
- einen guten Text meditieren, z.B. 1.Korintherbrief 13, Psalme
- positive Gespräche suchen, auch mit sich selbst.
- Distanz schaffen
- sich abreagieren, mit Sport, Gesprächen, konzentrierter Tätigkeit

In der Regel geht es im Präsidium Männern nicht anders als Frauen, auch wenn Frau und Mann jeweils anders sozialisiert worden sind. Unterschiede sind in der Zeitbelastung in folgendem bemerkbar: Frauen scheuen sich davor, als „eingebildet“ zu gelten und wagen es nicht, sich beispielsweise vom Kaffeekochen, bedienen und aufräumen dispensieren zu lassen. So sympathisch es ist, wenn auch eine Präsidentin Kaffee ausgiesst oder beim Abwasch mitmacht, es ist nicht ihr Kerngeschäft. Frauen agieren eher fleissig und haben dann zu wenig Kraft für ihr Kerngeschäft, sie fordern von sich eher eine höhere Detailtreue als dies Männer tun würden zum Beispiel in Sekretariatsarbeiten. Bei Zeitknappheit ist das minimalistische, aber effiziente „so gut/viel wie nötig“ zentral. Frauen ziehen eher das „so gut/viel wie möglich“ vor. Es ist wichtig, dass es Präsidentinnen wagen, nicht neben ihrem Leitungsamt alles andere auch noch zu erfüllen.

5.2 Erfolg ist lernbar

Manchmal schauen wir erstaunt auf erfolgreiche Kirchgemeinden: Woher nehmen diese ihre Ideen? Ist es der tüchtige Pfarrer oder die kluge Kirchenpflege? Oder haben sie einfach Glück? Erfolg stellt sich kaum je zufällig ein. Hinter dem Erfolg stecken Know-how, Engagement und eine gesunde Zusammenarbeit. So gesehen ist Erfolg lern- und erarbeitbar.

Wichtige Instrumente für Erfolg sind: Klare und gemeinsam gesetzte Ziele, realistische Planung und gute Umsetzungsvorgaben, bewusste Kommunikation, Vertrauens- und Ermutigungskultur.

1. Klare Ziele

Zielfindungen beginnen mit Träumen und Sehnsüchten, die wir ernst nehmen: Es wäre doch schön, wenn... Die Suche nach Zielen soll spielerisch und leicht beginnen. Wenn wir gemeinsam nach Zielen suchen, gibt es nicht „wahr“ oder „unwahr“, „richtig“ oder „falsch“, sondern das offene Zulassen von unterschiedlichsten Ideen ist wichtig. Die Erfahrung der Präsidentinnen ist: Von hundert Ideen, können nur etwa die fünf besten behalten werden und schon diese gut umzusetzen ist eine grosse Herausforderung. Um die fünf besten Ziele herauszufinden, kann die unten stehende Kriterienliste hilfreich sein. Die Liste ist nicht abschliessend. Die Ziele, die den meisten Kriterien entsprechen, gehören in die engere Auswahl.

Mögliche Kriterien zur Priorisierung der Kirchgemeindeziele:

- Ist es typisch Kirche/reformiert?
- Wie vielen kommt das Ziel zugute?
- Macht es uns Spass, daran zu arbeiten?
- Ist es kurzfristig wirksam?
- Ist es nachhaltig wirksam?
- Nimmt es ein dringendes und aktuelles Thema auf?
- Wie teuer kommt es uns zu stehen?
- Ist es realistisch?

Hat man sich auf konkrete Ziele geeinigt, beginnt die Planung. Sie beginnt mit der Frage: Wo stehen wir heute? Wo wollen wir in zwei, in fünf und in zehn Jahren stehen? Was soll alles in der Gemeinde angeboten/gelebt werden können?

2. Realistische Planung

- Priorisieren Sie Ihre Ziele: Welches ist am wichtigsten? Welche sind nicht dringend?
- Wo stehen Sie heute? Welche Schritte führen Sie zum Ziel?
- Wie schnell? Wie teuer? Wo erhalten Sie allenfalls Unterstützung bei Schwierigkeiten?
- Welches sind die nächsten Schritte? Wer ist wofür verantwortlich?
- Kompetenzen an konkrete Personen delegieren.

3. Optimismus und Fehlertoleranz

Wer mag sich schon an eine Arbeit wagen, wenn der Einsatz allerhöchstens Kritik einbringt? Es braucht eine gewisse Gutmütigkeit, vor allem Optimismus und Hilfsbereitschaft, um in ehrenamtlichen Gremien, erfolgreich zusammen arbeiten zu können.

4. Kommunikation ist (fast) alles

Wer ein Projekt übernommen hat, soll regelmässig Rückmeldungen geben. Dadurch wird Einzelkämpfertum vermieden. Das Feedback der anderen kann ermutigen. Interesse bedeutet: Es ist uns wichtig, was hier geschieht. Du bist nicht allein. Richten Sie an den Sitzungen eine beschränkte Rückmeldungszeit ein für alle, die ein gemeinsames Ziel anvertraut erhalten haben. Hören Sie unterstützend und nicht Fehler orientiert zu. Ebenso sollen die Feedbacks gestaltet sein.

Empfehlung: Ermutigende Begleitung heisst die 5:1-Regel anwenden: Von fünf Rückmeldungen darf nur eine negativ sein.

5.3 Wenn nichts mehr geht, womit beginnen?

Im persönlichen Krisenfall hilft es, sich auf ein paar einfache Regeln zurück zu besinnen. Durchatmen und durchlesen. Zehn Tipps für den persönlichen Notfall.

1. **Ziele sind Auswege aus dem Chaos**, eine gute Planung gibt Übersicht und Sicherheit. Nehmen Sie sich die nötige Zeit dazu.

2. **Zeiteinteilung:** 1/3 der Zeit benötigen Sie für die Aufgabenerledigung, 1/3 für die Planung und Vorbereitung und 1/3 für die Durchführung. Planen Sie auch Zeit für die Nacharbeit ein.

3. Ist eine Aufgabe unüberwindlich? **Sie haben in Ihrem Leben schon vieles gelernt.** Zum Beispiel gehen, Autofahren, Computer bedienen, Freundschaften schliessen und, und, und... Das schaffen Sie auch!

4. **Analysieren Sie**, unter welchen Voraussetzungen Sie die Aufgabe lösen könnten. Denken Sie in Varianten. Zum Beispiel, wenn Sie eine Begleitgruppe hätten. Oder wenn Sie mehr über Buchhaltung wüssten. Oder wenn die Zeiteinteilung anders gemacht werden könnte...

5. „**Ich brauche Unterstützung**“ gehört zum Normalfall bei grösseren oder ungewohnten Aufgaben und ist kein persönliches Versagen. Versuchen Sie nötige Unterstützung bereits in der Planungsphase zu erkennen und einzurechnen. Zum Beispiel in Form bestimmter Werkzeuge und Tools, die Ihnen die Arbeit erleichtern. Oder in Form von Ermutigung – durch Freunde, Bekannte oder Kollegen.

6. Machen Sie aus „Mammut-Aufgaben“ viele **Teilaufgaben**, mit Kleinzielen, die leichter erledigt werden können und die Sie dem grossen Ziel näher bringen. Dazu braucht es einen Arbeitsplan, bis wann Sie welche Teilaufgaben alleine oder mit Unterstützung erledigen, es braucht manchmal auch einfach Menschen, die sich für ihre Arbeit interessieren und nachfragen.

7. **Werfen Sie die Flinte nicht ins Korn**, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt. Denken Sie stets daran: Das Autofahren, das Arbeiten mit dem PC und vieles mehr haben Sie auch nicht von heute auf morgen gelernt.

8. **Feiern Sie Teilerfolge.** Gönnen Sie sich etwas Gutes oder Schönes, wenn Sie eine Teilaufgabe erledigt oder ein Teilziel erreicht haben. Benennen Sie Erreichtes und lassen Sie andere daran teilnehmen.

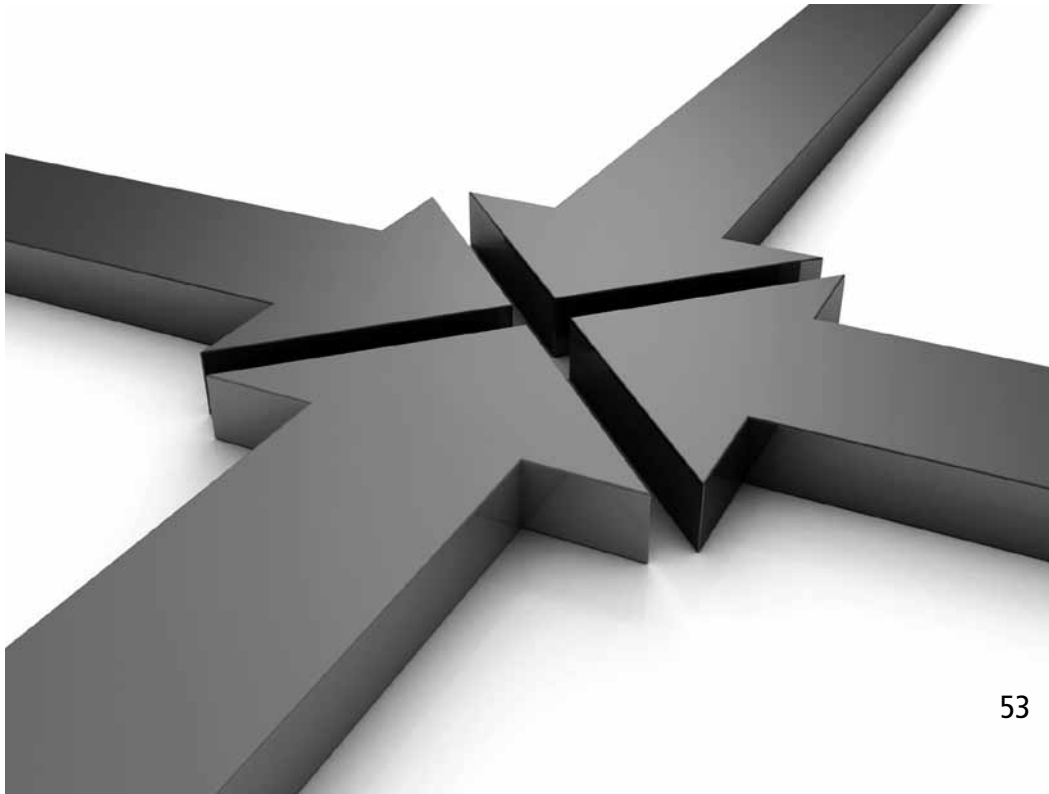
9. Keine Angst vor Veränderungen.

Nur Totes bewegt sich nicht mehr. Lernen und sich verändern sind Ausdruck von Leben.

10. Spass soll die Aufgabe machen.

Wenn Sie schon ein Ehrenamt ausfüllen, wählen Sie Arbeitsteile aus, die Ihnen Freude machen und die Sie als sinnvoll empfinden. Man spürt Ihre Haltung.

Empfehlung: Soviel arbeiten, wie es mehr Spass macht, als Sorgen und dabei weder die Familie, noch Freundschaften aufs Spiel setzen. Die ehrenamtliche Arbeit als Weiterbildungsform nutzbar machen.



Schlusswort

Ein Leitfaden voll selbstbewusster Frauenpower. Ein Leitfaden, der bei Frauen Lust wecken möchte, Leitungsaufgaben zu übernehmen. Ein Buch aber auch, das nüchtern bei der Sache bleibt und sich nicht zur Behauptung versteigt, Frauen seien die besseren Chefs.

Bei so viel Expertise und gesundem Selbst- oder besser Frauenbewusstsein, was kann ein Mann da noch sagen? Was könnte er Frauen, die bereit sind zu leiten, empfehlen?

Es ehrt mich und ich fühle mich als Mann ernst genommen, wenn ich für diese Broschüre das Schlusswort schreiben darf. In Zeiten eines militanten Feminismus, der für die gesellschaftliche Emanzipation der Frau wohl notwendig war, kaum denkbar.

Wenn Frauen leiten – heute ist das eine durchaus geläufige Aussage, auch wenn es in höheren und hohen Leitungsfunktionen immer noch (zu) wenige Frauen gibt. Für mich klingt dieser Satz vertraut. Dass das so ist, ist nicht das Verdienst von uns Männern, sondern das von mutigen und beherzten Frauen, die uns Männern zeigen, dass Frauen sachkundig und kompetent verantwortungsvolle Leitungsaufgaben wahrnehmen.

Was erwarte ich als Mann von solchen Frauen? Bleibt Frauen, versucht nicht, uns Männer in Sprache, Kleidung und Führungsstil nachzuahmen! Versucht auch nicht, alles besser machen zu wollen! Auch Frauen dürfen, ja sollen Fehler machen. Vielleicht wäre das der nächste Schritt im entkrampften Verhältnis der Geschlechter zueinander: Dass Leistungen von Frauen nicht mehr mit einem anderen Massstab gemessen werden. Dass es soweit kommt, liegt an uns, an uns Männern, die Frauen etwas zutrauen, und an Frauen, die unbeirrt ihren Weg gehen.

Wenn Frauen leiten, wenn Männer leiten: Danke euch Frauen, dass beides möglich geworden ist.

Autor: Pfarrer Dr. theol. Martin Keller, Kirchenrat und Pfarrer in der Reformierten Kirchgemeinde Buchs-Rohr



Reformierte Landeskirche Aargau
Stritengässli 10
5001 Aarau
062 838 00 10
ag@ref.ch
www.ref-ag.ch