



Konflikt mit der Leitung einer Kindertagesstätte

Szene für das Forum 1

Personen:

Vorsitzender des KGR, Herr Müller

KiTa-Leitung, Frau Maier

Herr Müller (*kommt ins Pfarrbüro, wo Frau Maier gerade ihre Post holt, auf dem Weg zu einem Gespräch mit Pfarrer Ludwig*): Ja, Frau Maier, wo ich Sie g'rad hier sehe, möchte ich noch rasch mit Ihnen besprechen, wie wir das in Zukunft mit den Familiengottesdiensten machen mit unserem Kindergarten zusammen.

Frau Maier: Wie, ich verstehe jetzt gar nicht so ganz, wovon Sie sprechen, Herr Müller. Familiengottesdienste, meinen Sie da unsere Kindertagesstätte Sonnenblume?

Herr Müller: Ja natürlich, eine andere haben wir ja gar nicht. Und für mich heißt es eben immer noch Kindergarten. Und zu einem evangelischen Kindergarten, da gehören Familiengottesdienste einfach auch dazu. Das war früher schon so. Da hätt' es eigentlich die Visitation gar nicht gebraucht, dass wir uns das jetzt hier zum Ziel gesetzt haben.

Frau Maier: Jetzt verstehe ich nur noch Bahnhof. Was hat denn die Visitation in der Gemeinde mit unserer Kindertagesstätte zu tun. Da haben Sie uns ja noch nicht einmal dran beteiligt.

Herr Müller: Das ist immer noch der Kindergarten von unserer Gemeinde. Und deshalb haben wir bei der Visitation mit der Dekanin als Ziel vereinbart, dass der Kindergarten mehr Familiengottesdienste machen soll.

Frau Maier: Wie bitte? Sie haben vereinbart, dass wir mehr Familiengottesdienste machen sollen – ohne uns zu fragen?

Herr Müller: Ja, und auch der Herr Pfarrer Ludwig hat festgestellt, dass der Kindergarten, äh, ich meine die Kindertagesstätte die Familiengottesdienste gestalten könnte. Er fühlt sich dazu einfach zu alt

Frau Maier: Ach!

Herr Müller: Ja, und außerdem meint er, wenn Familiengottesdienste in unserer Gemeinde sinnvoll sind, dann nur, wenn sie der Kindergarten macht.

Frau Maier: So, das meint er also!



Herr Müller: Ja und außerdem finden alle, dass sich die Kindertagesstätte viel mehr in unsere Gemeinde einbringen sollte. Früher war das viel besser, als noch die Frau Rollmann die Leiterin war. Da hat ja der Kindergarten das Gemeindefest fast ganz alleine geschmissen. Aber heute sind das ja dann gleich alles Mehrstunden. Wozu haben wir dann überhaupt einen evangelischen Kinder-, äh Kindertagesstätte!

Frau Maier: Aha, daher weht also der Wind. Sie wissen unsere Arbeit gar nicht zu schätzen, die wir nämlich sehr professionell machen. Und dazu gehört eben auch ein professioneller Umgang mit der Arbeitszeit. So professionell müssten Sie in Ihrer Gemeinde erst mal werden, vor allem was den Umgang mit den Mitarbeiterinnen betrifft. Sie können doch nicht einfach über uns hinweg bestimmen, was wir machen sollen, ohne uns auch nur zu fragen. Und auch über die Religionspädagogik in unserer Einrichtung bestimmen wir selber, das steht schließlich in unserem Konzept.

Herr Müller: Wir haben aber diese Zielvereinbarung mit der Visitationskommission getroffen, und da sind Sie mit ihren Mitarbeiterinnen auch daran gebunden, schließlich arbeiten Sie für die Kirchengemeinde. Das werden wir dann ja noch sehen. Ich treffe jetzt gleich unseren Pfarrer und kann ihn da in Kenntnis setzen, dass er Ihnen das auch noch mal sagen kann. Und dann werden Sie Ihr Konzept eben anpassen müssen.

Frau Maier: Da sieht man es mal wieder, was Sie für einen Umgang mit Mitarbeiterinnen pflegen. Und überhaupt, haben Sie mir hier denn überhaupt was zu sagen? Das lasse ich mir von Ihnen jedenfalls nicht gefallen, dass Sie so mit mir umspringen wollen. Da werde ich mich an die Fachberatung und an die Mitarbeitervertretung wenden. Und dann werden wir ja sehen, wer Recht hat.



Was heißt „Gemeinde leiten“? – Leitung von Haupt- und Ehrenamtlichen

Ich möchte Ihnen meine Erfahrungen und Erkenntnisse als Ehrenamtliche einer Pfarrgemeinde schildern. Ich selber bin seit vielen Jahren im Ältestenkreis einer Gemeinde tätig, d. h. mitunter zuständig für alles was kommt und wozu Hauptamtliche häufig nicht kommen, eben keine Zeit haben.

Zunächst zur Situation Ehrenamtlicher:

- Ehrenamtliche sind – im Unterschied zu Hauptamtlichen – nicht über einen (Dienst-) Vertrag an Umfang und Inhalt einer Leistung gebunden. Sie **verpflichten sich zunächst einmal (nur) sich selbst gegenüber.**
- Ihre **Rechte und Pflichten** sind wenig festlegbar: ob und wann sie kommen und was und wie viel sie machen, entscheiden zunächst einmal sie selber.
- Viele ehrenamtlich Tätige sehen in ihrem Engagement eine **wichtige gesellschaftliche Aufgabe.**
- Menschen, die ehrenamtlich aktiv sein wollen, wollen sich „**sinnvoll**“ **engagieren.** Sie wollen etwas „**Gutes**“ **tun** und wollen auch für ihr **Tun und Handeln Verantwortung übernehmen.** Dieses „Gutes tun“ kann sehr vielfältig sein. Je nach Ausbildung, Beruf, persönlichem Engagement, Interesse und Auftrag nehmen ehrenamtliche Mitarbeitende unterschiedliche Aufgaben wahr. Von Kaffee kochen über Fahrdienst bis hin zur Übernahme des Ältestenamtes. In einer Kirchengemeinde – und das ist wirklich was sehr positives – können viele verschiedene Gaben / Talente - bezogen auf Inhalt und Zeit – eingesetzt werden.
- Ehrenamtlich bringen oft einen **beruflichen Hintergrund** mit, der je nach **Kompetenz und Potential** auch in die Arbeit einer Pfarrgemeinde eingebracht werden soll. Dieses Potenzial ist einerseits positiv zu bewerten, kann sich im Miteinander mit Hauptamtlichen jedoch auch negativ gestalten.
(Beispiele:
Ein Manager als Ältester sieht möglicherweise den Umgang mit finanziellen und zeitlichen Ressourcen (z. B. bei Besprechungen) sehr kritisch.
Ein Elektriker als Ältester bekommt die „Verantwortung“ für die Elektrik im Gemeindehaus / Pfarrhaus / Kindergarten / Kirche übertragen.
Eine Bankkauffrau / -mann bekommt als Älteste die Verantwortung für die Finanzen der Gemeinde übertragen.)
- Ehrenamtliche bringen ihre **(freie) Zeit in die Gemeinde** ein. In dieser Zeit wollen sie etwas Nützliches tun.
- Ehrenamtliche haben **Erwartungen an ihr Ehrenamt.** Sie wollen, wie oben erwähnt, sich sinnvoll mit ihren Kompetenzen und ihrer Zeit einbringen.
- Ehrenamtliche übernehmen **Verantwortung**, dieses kann an ganz verschiedenen Stellen z. B. im Amt eines Ältesten als Leitung der Gemeinde geschehen.



- **Wer mitarbeitet möchte auch mitsprechen, mitwirken, mitbestimmen und einen angemessenen Anteil an der Leitungsverantwortung tragen. Dies gilt vor allem für Kirchenälteste, denn sie sind eigens dazu berufen, gemeinsam mit dem Pfarrer / der Pfarrerin die Gemeinde zu leiten.** (aus: Handbuch für Kirchenälteste)

Bedingungen und Maßnahmen für eine gelungene Zusammenarbeit:

- **Vor Aufnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit** müssen die **gegenseitigen Erwartungen** bewusst abgeklärt werden. Ähnlich einem „Vorstellungsgespräch“ kann der potentiell ehrenamtliche Mitarbeiter über seine Motivation, seine Erwartungen, seine Möglichkeiten und / oder seine Situation berichten. Der Gesprächspartner kann gleich im Gespräch über mögliche Tätigkeiten informieren. Ebenso kann abgeklärt werden, ob die gegenseitigen Erwartungen auch realistisch sind.
- **Während der ehrenamtlichen Tätigkeit** müssen ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter sich gegenseitig als Person achten und ihre **Arbeit gegenseitig würdigen und anerkennen**. Sie müssen hören was der / die andere sagt!

Wie erleben Ehrenamtliche Anerkennung und Würdigung von anderen ehren- bzw. hauptamtlichen Mitarbeitenden?

Anerkennung und Würdigung kann in unterschiedlicher Form stattfinden und bedarf einer hohen Sensibilität.

Das individuelle Vorgehen ist hier zu favorisieren, abzuwägen und zu wissen, wer „viel“ oder auch „wenig“ Anerkennung und Lob für sein Engagement und seine Motivation braucht. Hier bedarf es einer genauen Beobachtung und Wahrnehmung aller in der Leitung einer Gemeinde stehenden Ehren- und Hauptamtlichen. Ein partnerschaftlicher Umgang miteinander, bei den so genannten „Teamp layern“, stellt das in aller Regel kein Problem dar.

Im Handbuch für Kirchenälteste heißt es dazu:

Ehrenamtliche wie z. B. Kirchenälteste beobachten aufmerksam die Arbeitsatmosphäre und tragen zu einem partnerschaftlichen Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen bei.

- Zusammenarbeit setzt voraus, dass sich jede und jeder seine Rolle, die er in diesem Kontext hat, erkennt und wahrnimmt. **Roll unklarheit** kann zu Konflikten führen. Wer macht was + wer ist für was zuständig und übernimmt dann auch die Verantwortung, sind Fragen, die dringend einer Antwort bedürfen. Verantwortung übernehmen und auch Verantwortung abgeben sind hier grundsätzliche Anforderungen. Ansonsten gilt: „Weisheit kraft (Pfarr-) Amtes!“ Hierzu zählt auch, dass **Absprachen klar und für alle verbindlich sein müssen**.

Beispiel: In unserem Fallbeispiel wurde ein Konflikt deutlich: da spricht der ehrenamtliche Vorsitzende des ÄK eine hauptamtliche Mitarbeiterin (die Erzieherin) zunächst einmal „geschwind von der Seite an“. Im weiteren Verlauf



wird deutlich, dass beide Mitarbeitende der Gemeinde wenig Verständnis und Wertschätzung von der Tätigkeit des anderen haben. Da wurden Ziele vereinbart ohne die Betroffenen zu integrieren. Und nebenbei wird noch alter Ärger oder eben auch allgemeine Unzufriedenheit geäußert. Dieses Beispiel führt auf beiden Seiten eher zu Frustration denn zu Motivation!

- **Klausurtagungen, Runde Tische, Zukunftskonferenzen sowie Perspektiventwicklungen sind methodische Hilfe, Ziele gemeinsam zu finden.** Wichtig erscheint hier, dass konkrete Vereinbarungen und Absprachen getroffen werden, an die sich alle halten müssen.

Resümee:

Ohne ehrenamtlich Mitarbeitende wären in unseren Gemeinden viele Dinge nicht leistbar. Ehrenamtliche kommen in der Regel aus der Gemeinde und bringen so ein Stück „Gemeinde“ mit!

Die Qualität der Zusammenarbeit ist abhängig vom Verständnis füreinander und der gegenseitigen Wertschätzung. Zusammenarbeit selber bedarf regelmäßiger Treffen und einen nicht stockenden Informationsfluss.

Nur wenn sich alle in einer Gemeinde tätige Mitarbeitende „wohl“ fühlen, können Talente (Ressourcen) eingebracht werden und **Gemeinde** im ursprünglichen Sinne gelingen.



Geistlich leiten - Leitung durch Ziele

Geistliche Leitung geschieht nicht automatisch dann, wenn ein Geistlicher leitet. Es gibt keine Definition, die „geistlich leiten“ genau beschreibt. Daher will ich einige Aspekte benennen, die für mich zu „geistlicher Leitung“ gehören.

Unabdingbar ist für „Geistlich leiten“ die Bitte an den Heiligen Geist, dass er uns in unserem Leiten leite und dass wir uns bemühen Gottes Stimme im Hören auf sein Wort und im Reden der anderen zu hören.

Geistlich leiten ist kein einsames, sondern gemeinsames leiten. Deshalb sieht unsere Grundordnung vor, dass nicht die Pfarrerin/der Pfarrer die Gemeinde leitet, sondern der Ältestenkreis (Älteste + Pfarrerin/Pfarrer) leitet die Gemeinde.

Gemeinsam Leitungsverantwortung wahrnehmen bedeutet, nicht nur auf Tagesereignisse zu reagieren, sondern gemeinsam zu überlegen, wie sich die Gemeinde in den nächsten Jahren entwickeln oder verändern soll. Wenn dazu gemeinsam Ziele vereinbart werden, ist es für das Leitungsgremium hilfreich, von Anfang an viele Menschen ins Planen und Überlegen einzubeziehen. Wenn der Gemeindebeirat/Mitarbeiterkreis mit dem Ältestenkreis die Vision für die Zukunft der Gemeinde entwickelt, müssen die Mitarbeitenden nicht im Nachhinein mühselig für Vision und Ziele gewonnen werden.

Aus dem gemeinsam entworfenen Bild für die Zukunft der Gemeinde gilt es konkrete Ziele abzuleiten. Stehen die Ziele fest –und auch hier gilt: weniger ist mehr- , gilt es gemeinsam, die nötigen Schritte zum Ziel zu vereinbaren:

- welche Teilschritte sind sinnvoll und hilfreich?
- wer macht bis wann was?
- wer achtet darauf, dass das Ziel im Blick bleibt und nicht in der Fülle der Aufgaben untergeht?

In der klassischen Aufgabenverteilung bleiben viele dieser Aufgaben bei den Hauptamtlichen, der Pfarrerin oder dem Pfarrer. Geistlich leiten bedeutet wahrnehmen, dass es in der Gemeinde eine Fülle von begabten Menschen gibt und der Pfarrer, die Pfarrerin nicht alle Begabungen in sich vereint – und daraus die Konsequenzen ziehen: In den meisten Gemeinden gibt es Mitarbeitende, die ziel- und projektorientiertes Arbeiten aus ihrem Beruf kennen und ihr Wissen und Können gerne einbringen.



Wie kann Leitung gelingen?

Jede Funktion, die ich ausübe, braucht ein klares Bewusstsein für die Rolle, die ich in dieser Funktion inne habe ebenso wie ein Wissen über die Strukturen in denen ich diese Funktion wahrnehme. Dabei ist es unwesentlich, ob es sich um eine haupt- oder ehrenamtliche Funktion handelt.

So heißen die Fragen, die sich jeder und jede von uns stellen muss, wenn das gemeinsame Miteinander gelingen soll:

Wie verstehe ich meine Rolle oder wie führe ich bzw. wie will ich geführt werden?

- als Vorsitzender
- als Pfarrerin,
- als Leiterin der KiTa
- als.....

und

wie sehen die Entscheidungsstrukturen in diesem System, in dem ich mich befinde aus? Wer hat wem etwas zu sagen?

Hinzu kommt die Frage: Gibt es gemeinsame Ziele, die allen bekannt und von allen akzeptiert sind?

Am häufigsten kommt es durch ungeklärte, unausgesprochene Vorstellungen und Erwartungen zu Konflikten.

Das Verständnis, das ich von meiner Rolle habe, muss ich ebenso kommunizieren wie ich meine Erwartungen an andere benennen muss, ansonsten kann es zu erheblichen Störungen kommen, nämlich dann, wenn andere meine Rolle anders sehen als ich und deshalb andere Erwartungen an mich haben und ich an sie.

Nehmen wir unser Rollenspiel:

Der Vorsitzende des KGR sieht seine Rolle als derjenige, der vorgibt, was getan wird. Er sagt der Leiterin der KiTa, was sie zu tun hat und diese hat es umzusetzen. Theoretisch kann er dies als Vorsitzender des Kirchengemeinderats.

Der Vorsitzende in unserem Rollenspiel agiert in einem aufgabenorientierten, autoritären Führungsstil, der die Struktur klar vorgibt. Und damit ist seine Erwartung, es wird gemacht, was er sagt.

Dieser Führungsstil ist angebracht bei neuen und bei unselbständigen MA. Es gibt Menschen, die diesen Führungsstil erwarten und dann gute Arbeit leisten. Ob er bei einer kompetenten KiTa-Leiterin angebracht ist, scheint mir fraglich.

Dagegen steht die Leiterin der KiTa, die sich als autonom betrachtet. Sie ist sich anscheinend nicht bewusst, was es für sie bedeutet, in kirchlichen Strukturen zu arbeiten. Vielleicht hat sie ja eine Einladung zum Gemeindebeirat und zur Mitarbeiterrunde der Gemeinde bekommen, doch diese nie wahr genommen, weil sie ihr bisher unwichtig erschienen sind. Und bis jetzt hat ihr auch noch niemand die Bedeutung der Strukturen für ihre Arbeit nahegebracht.

Sie erwartet, dass ihre Fachkompetenz anerkannt wird und sie in „Ihrer“ KiTa machen kann, was sie will. Sie erwartet einen „Laissez-fair-Führungsstil“, bei dem die Interessen und Belange der Mitarbeitenden bzw. der Einrichtung im Vordergrund



stehen und der davon ausgeht, dass jeder und jede aus eigenem Antrieb die entsprechende gute Leistung bringt.

Dieser Führungsstil eignet sich besonders für MA mit hoher Fachkompetenz und hoher Motivation. Bei guten Zielvereinbarungen und einem klar abgesprochenen Rahmen laufen dann die Dinge von alleine gut. Beides fehlt jedoch in unserem Rollenspiel.

Allein durch das unterschiedliche Verständnis der eigenen Rolle und davon wie Leitung sein soll, ist der Konflikt ohne all die anderen Fehler, die in dem Gespräch gemacht werden, schon vorprogrammiert.

An diesem Beispiel wird deutlich:

Zuerst muss ich meine eigene Vorstellung der jeweiligen Rolle – der eigenen und der anderen – formulieren. Und dann die jeweiligen Erwartungen abklären.

Im besten Fall stimmen beide überein oder aber sie suchen einen gemeinsamen Weg, wie sie ihr jeweiliges Verständnis annähern können.

Es ist aber durchaus möglich, dass ich feststelle: Mit der oder dem kann ich nicht arbeiten, weil unser Rollenverständnis und unsere Erwartungen zu unterschiedlich sind. Dann ist es nötig, sich würdevoll von einander zu trennen.

Neben den beiden benannten Führungsstilen gibt es noch zwei weitere, die häufig in der Kirche auftreten bzw. erwartet werden. Sie zu kennen ist hilfreich:

Der kooperative Führungsstil – er ist sehr zeitintensiv, weil vieles oder gar alles mit einander abgestimmt und besprochen werden muss. Er gibt den MA eine hohe persönliche Anerkennung und Zuwendung. Er wird von manchen Ehrenamtlichen gewünscht, die dann enttäuscht sind, wenn der Pfarrer oder die Pfarrerin sich nicht genug Zeit für sie nimmt.

Der karitative Führungsstil setzt auf eine gute Atmosphäre, was am Ende heraus kommt, ist nicht so wichtig, Hauptsache alle fühlen sich wohl. Der MA bekommt alle Unterstützung und alles Verständnis entgegen gebracht, die er oder sie braucht. Wenn ein leistungs- oder zielorientierter MA in eine solche Führungskultur kommt, wird er bald das Handtuch werfen.

Der Idealfall ist, wenn gemeinsame Ziele formuliert werden und diese in offener Kommunikation und Verantwortung, durch direkte Konfliktlösung und gemeinsame Problemlösung und Entscheidungsfindung angegangen werden. Die Beziehungen zu einander sind durch Vertrauen und Respekt geprägt. Viele MA in der Kirche finden diese Form der Führung kalt und unpersönlich, da alles Denken und Trachten auf die gemeinsamen Ziele ausgerichtet sind und diese im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Hier gibt es häufig Konflikte:

- mit Ehrenamtlichen, denen die persönliche Zuwendung und Aufmerksamkeit für ihre Person fehlt oder die Verwirklichung ihrer eigenen Ziele und Interessen im Rahmen der Gemeindegemeinschaft verloren geht.
- mit Pfarrerinnen und Pfarrern, die ihre Rolle als Seelsorgerin und Beschützer der „Schwachen“ sehen und dieses Ziel anderen Zielen, z.B. dem Ziel die Gemeindegemeinschaft effektiver zu gestalten, überordnen.



Jede dieser Formen von Führung hat Vor- und Nachteile.
Mit Zielen führen ist eine von verschiedenen Möglichkeiten der Leitung.

Wichtig ist:

Die verschiedenen Formen von Leitung können nicht immer und überall angewandt werden. Als Leiterin muss ich mir bewusst machen, welchen Führungsstil welche Person und welche Situation erfordert.

Den Führungsstil, für den ich mich jeweils entscheide, muss ich dann kommunizieren und mit meinem Gegenüber abstimmen.

Gute Leitung bedeutet also: den der jeweiligen Person und Situation angemessenen Führungsstil herauszufinden und ihn zu praktizieren.

Die Texte verantwortet die Vorbereitungsgruppe Forum 1

Ruth Horstmann Speer

Rudolf Kaltenbach

Dr. Georg Lämmlin

Dr. Thomas Schalla

Jutta Scheele-Schäfer

Hiltrud Schneider-Cimbal