



Arbeitshilfe  
Fachaufsicht



DIAKONAT



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE  
IN WÜRTTEMBERG



# **Arbeitshilfe Fachaufsicht**

# Impressum

---

## Herausgeber

- Evangelisches Jugendwerk in Württemberg (ejw), Stuttgart
- Beauftragte für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone, Denkendorf
- Referat Diakonat im Evangelischen Oberkirchenrat, Stuttgart

## Redaktionskreis

Dieter Hödl, Kirchenrat, OKR

Ute Schütz, Diakonin, Beauftragte für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone

Martin Sommer, Kirchenverwaltungsleiter, OKR

Alma Ulmer, Diakonin, Landesreferentin, Werks- und Personalbereich, ejw

## An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet:

Hanna Fuhr, Vorsitzende, Evang. Jugendwerk Bezirk Reutlingen

Gerhard Hess, Dozent, EFH Reutlingen-Ludwigsburg

Prof. Dr. Luise Rächle, Dozentin, EFH Reutlingen-Ludwigsburg

Dirk Schreiber, OKR

## Quellenangaben

**Exkurse** aus: „Verschiedenheit als Chance begreifen“, Handbuch Personalentwicklung und Chancengleichheit, Dirk Schreiber, Geschäftsführer der Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit, Evangelischer Oberkirchenrat, Stuttgart

**Segensworte** aus: Gesegnetes Leben, Segensworte für den Tag, das Jahr und den Weg des Lebens, hrsg. von Martin Schmeisser, © Verlag am Eschbach der Schwabenverlag AG, Eschbach/Markgräflerland, 3.Auflage 2003.

Wir danken für die Abdruckgenehmigungen.

## Bezugsanschrift:

Evangelisches Jugendwerk in Württemberg

*Werks- und Personalbereich*

Haeberlinstraße 1-3, 70563 Stuttgart

Postfach 80 03 27, 70503 Stuttgart

Telefon: 0711/9781-358

E-Mail: [beate.schmechel@ejwue.de](mailto:beate.schmechel@ejwue.de)

Internet: [www.ejwue.de/wup](http://www.ejwue.de/wup)

Stand Januar 2004

Titelgestaltung: alber design, Filderstadt

Layout:: Beate Schmechel, ejw

Eigendruck

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	4
<b>Leitung als geistliche Verantwortung</b>	5
<b>Die rechtlichen Grundlagen der Fachaufsicht</b>	9
<b>Die Praxis der Fachaufsicht</b>	
<b>I. Die Ziele und Inhalte der Fachaufsicht</b>	13
<b>II. Persönlichkeitsmodelle nach Fritz Riemann</b>	16
<b>III. Fachaufsicht wahrnehmen</b>	20
<b>IV. Stolpersteine in der Fachaufsicht</b>	26
<b>Anhang</b>	
<b>Beratungsangebote</b>	31
<b>Fortbildung</b>	33
<b>Formular Dienstgespräch</b>	34
<b>Checkliste für Fachaufsichtsgespräche</b>	35
<b>Segenstexte</b>	36

# Vorwort

---

Mit zu den kostbaren Schätzen einer Kirche gehören die ehren – und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind beauftragt, Gottes befreiende Botschaft in Wort und Tat den Menschen nahe zu bringen und sie für das Reich Gottes zu gewinnen. Dazu gehört, dass ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, sorgfältig miteinander umzugehen und die Institution Kirche in der Öffentlichkeit einladend zu präsentieren.

Um diese gemeinsame Verantwortung wahrnehmen zu können, gibt es unterschiedliche Formen der Aufgabenverteilung in der Kirche. Besonders betrifft dies das Verhältnis der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander. So ist es in der Tradition der Jugendarbeit seit langem üblich, dass gewählte Ehrenamtliche eine besondere Form der Verantwortungsausübung wahrnehmen.

Dies betrifft sowohl die Leitung der Jugendwerke, als auch die besondere „Ausübung fachlicher Aufsicht“, in der Zwischenzeit als Fachaufsicht definiert. Seit der Einführung der Gemeindediakonatsausschüsse in den Kirchenbezirken übernehmen auch deren Mitglieder Fachaufsicht. Die Kirche delegiert als Institution bewusst einen Teil ihrer Verantwortung an Menschen, die aufgrund ihres Engagements in einem speziellen Gebiet kirchlicher Arbeit eine hohe Kompetenz erworben haben, die zum Teil durch die jeweilige erworbene berufliche Kompetenz der einzelnen Personen ergänzt wird.

Weil die Institution Kirche bereit ist, Teile der Verantwortung abzugeben, darf sie auch gleichzeitig erwarten, dass mit dieser Form der Delegation sorgfältig umgegangen wird.

Sie betrifft Ehrenamtliche in der Form der Verantwortungsübernahme. Sie betrifft Hauptamtliche in Form der Akzeptanz dieser Verantwortungsübernahme. Sie betrifft die Landesstelle des ejw und die Beauftragte für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone in besonderer Weise, weil sie Ehrenamtliche in dieser Verantwortungsübernahme kompetent in unterschiedlicher Form begleiten.

Eine Unterstützung ist die nun vorliegende Arbeitshilfe. Sie enthält neben theologischen Aspekten und rechtlichen Grundlagen, Anregungen und Tipps für die Praxis. Sie will Mut machen, Fachaufsichtsgespräche zielorientiert zu gestalten. Zu beachten ist in den Gesprächen auch die Wahrnehmung von verschiedenen Sichtweisen als Hauptamtliche und Ehrenamtliche, als Frauen und Männer.

Um deutlich zu machen, wie wichtig vielen Menschen in der Landeskirche der sorgfältige Umgang mit der Fachaufsicht ist, haben unterschiedliche Institutionen und Personen an der Entstehung dieser Arbeitshilfe mitgewirkt. Sie wollen mit dieser Arbeitshilfe dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gelingt. Damit nicht gegeneinander, sondern miteinander gearbeitet wird und dadurch Kräfte freigesetzt werden, um Gottes Wort in dieser Welt auszubreiten und als Salz der Erde wahrgenommen zu werden.

Im Namen des Redaktionskreises

Dieter Hödl  
Kirchenrat

Stuttgart, Januar 2004

# Leitung als geistliche Verantwortung

---

Aus der Feder von Georg Friedrich Händel stammt der faszinierende Oratorienzyklus „Führergestalten des Alten Testaments“. Die Lebensgeschichten und Leitungserfahrungen von begabten Männern wie Jephtha, Samson, Saul, Salomo oder Judas Makkabäus werden in aufrüttelnden, beflügelnden und faszinierenden Kompositionen wiedergegeben und besungen. Sie alle verbindet das Ringen um einen guten Weg, der gekennzeichnet ist von ihren persönlichen Stärken und Schwächen und einem Volk, das eine große Berufung vor Augen und eine lange Geschichte hinter sich hat. Nicht immer waren sie Vorbilder. Zu ihren Biographien gehört Aufbruch und Scheitern, Enttäuschung und Wagnis. Ihre Erfahrungen weisen über sich und ihre Zeit hinaus. Sie weisen hin auf den gegenwärtigen und kommenden Herrn, der seine Menschen, sein Volk und seine Welt nicht aus den Händen gibt, sondern sie begleitet und führt, wie ein Hirte seine Herde. Leitung als geistliche Verantwortung geschieht vor diesem Hintergrund. Alle biblischen Bilder von Leitung haben ihr Vorbild in dem Herrn, der kommt: tröstend, aufrichtend, mahnend, segnend.

Eine Führergestalt des Alten Testaments, Nehemia, kommt im Oratorienzyklus Händels nicht vor. Er tritt in einer Zeit auf, als die Glanzzeiten Israels längst vorbei waren. An seiner Person lässt sich fast klassisch ablesen, welche Kompetenzen zur Wahrnehmung von geistlicher Leitungsverantwortung nötig sind. Er gehörte zu den bevorzugten Gefangenen am persischen Hof. Obwohl er einer der Deportierten des jüdischen Volkes war, hatte er es zu einer Spitzenposition gebracht. Er war Mundschenk am Hof des Perserkönigs Artaxerxes geworden. Trotz seiner hohen Stellung hatte er den Kontakt zu seinen Wurzeln nicht verloren. Als ihn eines Tages die Nachricht von der schwierigen Situation der ersten Rückkehrer in Jerusalem erreicht, ist er tief betroffen. Tagelang trauert er und sucht nach einem Ausweg aus dem Schlamassel. Während er fastet und betet, entsteht in ihm eine Idee, wie er die Dinge anpacken könnte. Am Ende gewinnt er den König für sich und seinen Plan. Mit Genehmigungen und Empfehlungsschreiben ausgestattet, macht er sich auf den Weg nach Jerusalem. Sein Ziel ist es, die zerstörte Stadtmauer wieder aufzubauen, damit für Menschen ein Raum entsteht, in dem menschenwürdiges und zukunftsorientiertes Leben und Handeln möglich wird.

Im Vorgehen Nehemias spiegeln sich kommunikative Grundhaltungen wider, die wichtige Impulse für eine geistliche Leitungsverantwortung geben können.

## **Leistungsverantwortung und Kommunikation**

Das gesamte Vorgehen Nehemias ist ein kommunikativer Prozess. Gespräche, Kontakte, Auseinandersetzungen, Klärungen nach innen und außen, dienen dazu, andere in die Pläne einzuweißen, sie als Verbündete zu gewinnen, mit ihnen einen gemeinsamen Weg zu gehen, um das vereinbarte Ziel zu erreichen. Das Verhalten Nehemias ist das Ergebnis seiner Haltung und seiner Gefühle. Jedem Verhalten liegen Haltungen zugrunde. „Eine gute Kommunikation geschieht nicht nur durch höfliche Redewendungen, sondern durch Überprüfung von Haltungen, Einstellungen und der Kultivierung der Gefühlswelt“, schreibt Willi Lambert in seinem Buch „Die Kunst der Kommunikation – Entdeckungen mit Ignatius von Loyola“. Angefangen bei den Gesprächen mit dem König bis hin zu seinen Kontakten mit den Bauarbeitern, spiegelt das Verhalten Nehemias eine Grundhaltung der Wertschätzung und Achtung der Würde des Einzelnen wider. Gleichzeitig verliert Nehemia sein Ziel nicht aus den Augen, das getragen ist vom Vertrauen, „dass der Gott des Himmels es uns gelingen lassen wird“ (Neh 2,20). Auf diesem Weg gab es Stolperfallen ohne Ende. Nehemia hatte sich mit Entmutigung, Resignation und der Frage, „ob das Ganze nicht Nummern zu groß sei“ auseinander zu setzen. Er machte den Menschen Mut und stärkte ihr Vertrauen. Das hatte auch eine ganz praktische Seite. Als die Angriffe von außen zu massiv wurden, stellte er Wachen bereit, um seine Mitarbeitenden zu beschützen und den Fortgang der Arbeit zu gewährleisten. Hinzu kamen Gespräche mit „Vornehmen, Ratsherren und dem übrigen Volk“ (Neh 4,8).

Hätte Nehemia den Kontakt und das Gespräch nicht mit allen Beteiligten gesucht, wäre die Sache wahrscheinlich anders ausgegangen.

## **Grundhaltungen in der Kommunikation und Leistungsverantwortung**

In dem bereits erwähnten Buch von Willi Lambert „Die Kunst der Kommunikation“ beschreibt er die Grundhaltungen von Ignatius von Loyola, dem Gründer des Jesuitenordens.

Übertragen auf das Leitungsprofil Nehemias entstehen Parallelen:

### **1. Liebevolle Ehrfurcht**

*Diese Grundhaltung knüpft an 1.Kor 13 an. „Ohne die Liebe wäre alles nichts.“ Dann wäre Klugheit Gerissenheit, Gewandtheit wäre Weltmännisch-Sein, Realismus wäre Pragmatismus und strategisches Denken Manipulation.*

Nehemia lässt sich von der Situation in Jerusalem berühren. Er nimmt die Situation der Bedrohung wahr und achtet auf seine Gefühle. In ihm entsteht ein inneres Bild von einer veränderten, guten Situation in Jerusalem. Geistliche Leitungsverantwortung lebt aus der Kommunikation der Liebe zu Gott, zu anderen und zu mir selbst.

## **2. Realistisch sein – eine Sache auf den Punkt bringen**

*Dazu gehört die Klärung von Situationen, die Wahrnehmung der Beziehungsgeflechte, sehen, welche Personen an einer Sache beteiligt sind bzw. beteiligt werden müssen und wie es mit Aussichts-  
chancen und Hindernissen auf dem Weg zum Ziel aussieht. Im konkreten Geschehen soll sich die  
Grundhaltung der Liebe auswirken.*

Nehemia weiß um die Komplexität der Zusammenhänge. In seinen Planungen bezieht er die verschiedenen Möglichkeiten mit ein. Das Gebet wird zu einem zentralen Faktor seiner Aktivitäten. Geistliche Leitungsverantwortung ist kein spontaner Gipfelsturm, sondern ein Prozess, der sich an den Gegebenheiten und den Verheißungen Gottes orientiert.

## **3. Klug und vernünftig mit Gespür**

*Das Wort „klug“ umschreibt eine ganze Reihe von notwendigen Kompetenzen: sachkundig, umsichtig, erfahren, weise, durchdacht, geplant. Entscheidende Fragen sind: Was ist jetzt gut? Was ist jetzt dran? Was zu entscheiden und zu tun, ist jetzt vernünftig und hilfreich? Empfindungen dienen als Wegweiser, als Warnung, als Bestätigung. Sie geben aber in einer Entscheidung nicht den Ausschlag. Nach Ignatius gibt das tiefere Wertebewusstsein und Wertegespür, das sich an Jesus Christus und dem Geist Gottes orientiert, den Ausschlag.*

Nehemia überfällt den König nicht mit seinen spontanen Emotionen. Er lässt sich Zeit bis in ihm ein inneres Bild des Vorgehens entstanden ist. Er erkennt den richtigen Zeitpunkt für das Gespräch mit dem König und begegnet ihm mit einer inneren Freiheit. Diese gewinnt Nehemia aus der Gewissheit, dass der unsichtbare Begleiter Gott selbst ist. Geistliche Leitungsverantwortung braucht Spontaneität und Bodenhaftung.

## **4. Zuhören und Lernbereitschaft**

*Zum Profil einer Leitungsperson gehört die Fähigkeit, aktiv zuhören zu können. Die Bereitschaft, beim Zuhören zu lernen, auf Inhalte, Gefühle und Absichten der Sprechenden zu achten. Eine wichtige Regel ist, im Reden und Urteilen bedächtig, sorgsam und langsam zu sein.*



In Jerusalem angekommen, nimmt sich Nehemia Zeit, die Situation wahrzunehmen und zu erspüren. Er knüpft Kontakte und führt Gespräche mit den Menschen vor Ort. Bei Nacht, um ein großes Aufsehen zu vermeiden, besichtigt er die Schäden. Alles dient dazu, ein möglichst umfassendes Bild der Situation zu gewinnen und die konkreten Schritte zu planen. Geistliche Leitungsverantwortung bedingt die innere Bereitschaft, unterschiedliche Seiten zu hören und die Sachverhalte von verschiedenen Seiten zu beleuchten, ehe Entscheidungen getroffen werden.

## **5. Zielbewusst und beharrlich**

*Die Leitfrage in den Kommunikationsprozessen ist: Was hilft je mehr zum Ziel? So kann mit Kraft an der Umsetzung gesteckter Ziele gearbeitet werden. Hinzu kommt das Bewusstsein für die Mittel: Wer ein Ziel will, muss auch die Mittel wollen. Dann lebt Beharrlichkeit von der Hoffnung auf Verwirklichung. Wo diese Hoffnung fehlt, wird Beharrlichkeit zur Sturköpfigkeit. Das ist Verschwendung von Zeit und Kraft.*

Der Mauerbau beginnt. Die Schwierigkeiten nach innen und außen sind tägliche Begleiter. Trotzdem lässt sich Nehemia nicht entmutigen. Er behält das Ziel vor Augen, motiviert die Verantwortlichen und das Volk, klärt Störungen, setzt sich mit den Feinden auseinander und kontrolliert immer wieder die Rahmenbedingungen. Geistliche Leitungsverantwortung ist prozess- und zielorientiert.

Die Oratorien des Händelzyklus enden mit dem Lob Gottes. Durch alle Mühen und Schwierigkeiten hindurch wird sichtbar, dass Gott der unsichtbare Begleiter durch Höhen und Tiefen hindurch geblieben ist.

Geistliche Leitungsverantwortung, wahrgenommen im Fachaufsichtsgespräch, bei Sitzungen, in Konfliktgesprächen und bei Umgestaltungsprozessen, lebt vom Vertrauen auf den Gott, der sich selbst als Hirte, König und Meister offenbart. So verstanden ist geistliche Leitungsverantwortung zutiefst verheißungsorientiert.

Alma Ulmer

# Die rechtlichen Grundlagen der Fachaufsicht

Dienst- und Fachaufsicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Diakoniat

---

## 1. Rechtsgrundlagen

Die rechtlichen Grundlagen der Dienst- und Fachaufsicht sind:

- die Kirchliche Anstellungsordnung (KAO);
- das Diakonen- und Diakoninnengesetz ( §§ 9 und 13)  
sowie die aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Dienstordnungen ( dort § 3)
- § 39 Abs. 2 Kirchengemeindeordnung (KGO)
- § 17 Abs. 1 Kirchenbezirksordnung (KBO)
- § 11 Abs. 2 Buchst. h der Rahmenordnung für die Bezirksarbeit.

In den für die Diakoninnen und Diakone relevanten Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung bzw. der Kirchenbezirksordnung ist bestimmt, dass der Kirchengemeinderat bzw. der Kirchenbezirksausschuss die Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde oder dem Kirchenbezirk beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt.

Jedoch kann für bestimmte Berufsgruppen eine abweichende Regelung getroffen werden. So ergibt sich aus § 11 Abs.2 Buchst. 2 der Bezirksrahmenordnung, dass die dem Bezirksjugendwerk vom Kirchenbezirk übertragene Fachaufsicht über die Bezirksjugendreferentinnen und Bezirksjugendreferenten an einzelne ehrenamtliche Bezirksarbeitskreismitglieder bzw. Vorstandsmitglieder delegiert ist. Für die Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone ist dies in der jeweiligen Satzung des zuständigen Gemeindediakonatsausschusses geregelt

In den Dienstordnungen für die einzelnen Berufsgruppen ist jeweils festzuhalten, wem die unmittelbare Dienst- und Fachaufsicht übertragen wird.

**Grundsätzlich ist zu sagen, dass sich der Begriff der Dienstaufsicht aus dem allgemeinen Arbeitsrecht ergibt.**

Ein Arbeitsverhältnis ist ein Vertrag zwischen dem Mitarbeitenden (Dienst-/Arbeitnehmer) und dem Anstellungsträger (Dienst-/Arbeitgeber), in dem sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zur Leistung der vereinbarten Arbeit, der Arbeitgeber zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. Aus diesem Vertragsverhältnis ergibt sich das Recht des Arbeitgebers, die Ausführung der vereinbarten Tätigkeit sowie die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen, z. B. über die Arbeitszeit, die Art der Aufgabenerledigung usw. zu überwachen.

Auf diesen Grundlagen basiert die Dienst- und Fachaufsicht.

In einem Rundschreiben vom 16. April 1997, AZ: 59.0-1 Nr. 25/6 zum Diakonen- und Diakoninnengesetz sowie den dazu erlassenen Ausführungsbestimmungen und Dienstordnungen hat der Oberkirchenrat auch Ausführungen zur Dienst- und Fachaufsicht gemacht.

## **2. Definitionen „Dienst- und Fachaufsicht“**

### **Dienstaufsicht**

Unter dem Begriff Dienstaufsicht ist allgemein die Aufsicht des oder der Vorgesetzten über die Erfüllung der Pflichten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstehen, d.h. Leitung, Organisation und Überwachung der Aufgabenerledigung, der allgemeinen Geschäftsführung und der Personalangelegenheiten.

Zuständig hierfür ist in der Regel der/die Vorgesetzte, der/die über die Personalangelegenheiten der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden kann.

Dienstaufsicht ist jedoch zumindest zum Teil auch die Aufgabe jedes oder jeder Vorgesetzten, also jeder Person, die einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aufgrund des Dienstverhältnisses für deren dienstliche Tätigkeiten Anordnungen geben darf. (Dies ist z. B. der Fall bei der Überwachung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, die Einverständniserklärung bei Urlaubsgesuchen, arbeitsfreien Tagen, Dienstreisen, Fortbildung, Supervision, Stellenbeschreibung, Abmahnungen, Einleitung arbeitsrechtlicher Maßnahmen u. ä.).

Bei der Erstreckung des Dienstauftrags auf mehrere Bereiche und die Übertragung von Teilen der Dienstaufsicht auf mehrere Verantwortliche ist z. B. darauf zu achten, dass bestimmte Maßnahmen

der Dienstaufsicht nur vom Anstellungsträger ausgesprochen werden, z. B. Abmahnungen, da dieser letztlich nur befugt ist, auch Kündigungen auszusprechen.

Durch die Dienstaufsicht wird die Tätigkeit der Unterstellten bei der Ausführung der ihnen übertragenen dienstlichen Aufgaben überwacht, um deren konkrete und korrekte Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Wenn Dienst- und Fachaufsicht getrennt sind, ist es oft erforderlich, dass vor der Einleitung von dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen, die Fachaufsicht angehört wird.

Die Dienstaufsicht oder bestimmte Teile der Dienstaufsicht können auch auf Dritte übertragen werden. Dabei ist zu beachten, dass die Übertragung der Dienstaufsicht auf den Kirchengemeinderat des Ortes, bei dem der Diakon oder die Diakonin den Dienstauftrag wahrzunehmen hat, dann nicht möglich ist, wenn der Diakon oder die Diakonin gleichzeitig Mitglied dieses Gremiums ist (z. B. durch Zuwahl). Fällt auf Antrag des Diakons oder der Diakonin die Anstellungsträgerschaft gemäß § 15 Diakonen- und Diakoninnengesetz auf den Kirchenbezirk, so liegt die Entscheidung über die Übertragung der Dienst- und Fachaufsicht beim Kirchenbezirksausschuss.

### **Fachaufsicht**

Die Fachaufsicht ist ein Teil der Dienstaufsicht. Sie hat jedoch nicht so weitgehende Möglichkeiten und rechtliche Folgen wie die Dienstaufsicht.

Bei der Fachaufsicht handelt es sich um eine Rechts- und Zweckmäßigkeitssaufsicht, welche auf die sachliche, fachliche und inhaltliche Erledigung bzw. Ausrichtung der übertragenen Aufgaben und der übertragenen Verantwortung bezogen ist. Sie erfolgt durch Beobachtung, Beeinflussung und Überwachung der Zielsetzung, der Planung und der Art und Weise der Umsetzung der Inhalte der übertragenen Tätigkeit der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Stärker als die Dienstaufsicht erfolgt die Fachaufsicht in der Regel durch Anleitung und Begleitung durch regelmäßige Fachgespräche und erst in zweiter Linie durch die Anwendung von Aufsichtsmitteln, z. B. Verpflichtung zur Vorlage von Arbeitsberichten, Dienstgespräche, Anweisungen, Ermahnungen.

Sowohl die Dienst- als auch Fachaufsicht kann ggf. – wie bereits dargestellt – je nach den örtlichen Verhältnissen auch auf mehrere Personen oder Gremien aufgeteilt werden. Dies ist eine Frage der Koordination bzw. der Absprache sowohl für die Betroffenen als auch die Vorgesetzten.

### **Zuständigkeiten**

Wichtig ist, dass klar festgelegt wird, wer für welche Bereiche die Dienst- bzw. Fachaufsicht hat und welcher Umfang die Weisungsberechtigung hat.

Die letzte Verantwortung liegt bei allen Dienstverhältnissen beim Anstellungsträger:

Dies ist nach den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung bzw. der Kirchenbezirksordnung bei der Mitarbeiterschaft der Kirchengemeinden der Kirchengemeinderat, bei der Mitarbeiterschaft des Kirchenbezirks der Kirchenbezirksausschuss. Diese Gremien haben über die Anstellungen und Entlassungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entscheiden, d. h. der oder die Dienstaufsichtsführenden können im Rahmen der Dienst- oder Fachaufsicht zwar Weisungen erteilen und auch arbeitsrechtliche Schritte einleiten, wie z. B. die Erteilung einer Abmahnung oder die Verweigerung der Höhergruppierung wegen mangelnder Bewährung.

Die Entscheidung über eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung bleibt jedoch jeweils nur dem zuständigen Vertretungsorgan des Anstellungsträgers, also dem Kirchengemeinderat, dem Kirchenbezirksausschuss oder einem nach den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung oder der Kirchenbezirksordnung beschließenden Ausschuss überlassen.

Martin Sommer

# Die Praxis der Fachaufsicht

- I. Die Ziele und Inhalte der Fachaufsicht
  - II. Persönlichkeitsmodelle nach Fritz Riemann
  - III. Fachaufsicht wahrnehmen
  - IV. Stolpersteine in der Fachaufsicht
- 

## I. Die Ziele und Inhalte der Fachaufsicht

Die Fachaufsicht dient dazu, die Arbeit der Mitarbeitenden fachlich zu begleiten. Sie ist aufgaben- und weiterentwicklungsorientiert. Dafür ist ein kooperatives Führungsverständnis hilfreich, das davon ausgeht, dass die Mitarbeitenden etwas für die Organisation (Kirche) leisten, ihre Fähigkeiten entfalten und Verantwortung übernehmen wollen.

### Aufgaben der Fachaufsicht

Die Aufgabe der Fachaufsicht ist Fordern – Fördern – Feedback geben.

Zunächst gilt es, eine Möglichkeit zu schaffen, durch die die Tätigkeit der Hauptamtlichen gemeinsam reflektiert werden kann.

Leitfragen in den Fachaufsichtsgesprächen können sein:

- Was ist wann wie gelaufen?
- Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?
- Was war besonders förderlich?
- Woran liegt es, dass Aufgaben nur mühsam erledigt werden können?
- Wie sehen die Rahmenbedingungen aus?
- An welchen Stellen sind Veränderungen notwendig?

### Inhalte der Fachaufsicht

- Hilfestellung bei der Zielsetzung, Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung der zu leistenden Arbeit
- Evaluation der einzelnen Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte
- Impulse für einen geeigneten Umgang mit Erwartungen (inneren und äußeren), sowie mit Problemen, Schwierigkeiten, Konflikten
- Feedback geben (verstärken, unterstützen, korrigieren)

- Die zuständigen Gremien im Blick haben und beteiligen
- Den Blick für Vernetzung entwickeln
- Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden erkennen
- Hilfestellung bei der Schwerpunktbildung und bei der Prioritätensetzung
- Unterstützung beim Zeitmanagement
- Entdecken neuer Herausforderungen
- Hilfe beim Beenden alter Aufgaben
- Individuelle Förderung der Mitarbeitenden (Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten, Supervision und Mentoring)

### **Voraussetzungen für die Fachaufsicht**

Voraussetzung für eine konstruktive Fachaufsicht sind ausreichende Informationen (z.B. Monatsbericht, Darstellung des Zeitaufwands für die einzelnen Aufgaben, bzw. Arbeitsbereiche) und regelmäßige Gespräche.

Für kommunikative Prozesse gilt:

*„Was nicht als Selbstverpflichtung verinnerlicht wird, hat wenig Chancen, verwirklicht zu werden.“*

Ute Schütz

### **Exkurs**

#### **Die Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungen**

##### **SMART – Ziele vereinbaren**

- Spezifisch
- Messbar
- Attraktiv
- Realistisch
- Terminiert

##### **Die Bedeutung von Zielen**

- Ein Ziel ist ein angestrebtes, wünschenswertes Ergebnis, das auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen ist (Teilziele, Jahresziele)
- Ziele helfen, Prioritäten zu setzen
- Ziele bewirken zukunftsorientiertes Denken und Handeln
- Ziele ermöglichen Erfolgserlebnisse

### **Bei Zielvereinbarungen ist zu beachten:**

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über längerfristige Planungen und Projekte.
- Machen Sie deutlich, welche Spielräume bei der Zielerreichung gewährt werden und was bis zu welchem Zeitpunkt erreicht sein soll.
- Vereinbaren Sie wenige, realistische Ziele. So erhöht sich die Chance der Umsetzbarkeit.

### **Grundhaltungen**

- Wir achten die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir geben Frauen und Männern dieselben Zugangs- und Entwicklungschancen.
- Wir fördern die Gaben und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir stärken ihre Leitungsfähigkeit durch Förderung der Eigeninitiative und Kreativität.
- Wir sind einem ressourcenorientierten Ansatz verpflichtet, der an den Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den jeweiligen Gaben und Fähigkeiten ansetzt.
- Wir begreifen Verschiedenheit als Chance.

Quelle: Verschiedenheit als Chance begreifen, Handbuch Personalentwicklung und Chancengleichheit, Evangelischer Oberkirchenrat, Stuttgart



## II. Persönlichkeitsmodelle nach Fritz Riemann

---

### Einleitung

Fritz Riemann will mit den aufgeführten vier Persönlichkeitstypen keine zwingende Eingliederung von Menschen in eine bestimmte Struktur vornehmen, sondern er will Hilfestellung geben zu einem besseren Selbst- und Fremdverständnis.

Dabei geht er davon aus, dass schicksalhaft gegebene Bedingungen menschlicher Entwicklung wie psychophysische Anlagen, soziales Umfeld, die Eltern und Erzieher den Menschen nicht unwiderruflich prägen, sondern dass eine Nachreifung möglich ist, eine Nachentwicklung vernachlässigter oder nicht genügend entwickelter Teilaspekte unseres Wesens. So kann die erworbene Struktur verändert oder vervollständigt werden zu einem ganzheitlichen Menschenbild.

### Die 4 Typen der Persönlichkeit nach Fritz Riemann

Literatur: Fritz Riemann, Grundfragen der Angst, Eine tiefenpsychologische Studie, München 1981 (Ernst Reinhardt Verlag)

#### 1. Der schizoide Typus

Die schizoide Persönlichkeit lebt den Impuls zur „Eigendrehung“ überwertig.

Die Hingabeseite der Persönlichkeit ist eher schwach ausgebildet, der schizoide Mensch lebt vorwiegend die Selbstbewahrung. Das Unabhängigkeitsbedürfnis ist sehr groß, oft auch die Angst vor menschlicher Nähe. Gleichzeitig kann aber die Sehnsucht nach solcher Nähe durchaus sehr ausgeprägt sein, findet aber nicht den adäquaten, den Mitmenschen verständlichen Ausdruck. Der Schizoide kann sogar versuchen, durch Aggressionen den mitmenschlichen Kontakt herzustellen.

Da der schizoide Mensch zu wenig menschliche Nähe erfährt, muss er andere Fähigkeiten und Gaben entwickeln, die ihm zur Orientierung in der Welt helfen: Das sind besonders die rationalen Seiten der Person, das Bewusstsein, der Intellekt. Schizoide Menschen wenden sich deshalb häufig und mit Vorliebe den exakten Wissenschaften zu, und sie entwickeln, zum Ausgleich, Kompetenzen, bei denen das subjektive Erleben und die Gefühlsdimensionen eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Schwierigkeiten des schizoiden Menschen liegen vor allem auf der Kontaktebene und der Differenzierung und der Selbstgewissheit der Gefühle.

## **Möglichkeiten der Begleitung und Hilfestellung**

Der Schizoide braucht

- ein verlässliches Gegenüber, das sich durch „Kälte“ und zeitweilige Aggressivität nicht abschrecken lässt,
- die Einbindung in ein soziales Netz (Gruppe, Kreis), in dem ihm auch soziale Verantwortung nach Maßgabe seiner inneren Entwicklung übertragen werden kann,
- die Wahrnehmung und Entwicklung der gefühlsmäßigen Seite der Persönlichkeit durch entsprechende Anregungen, Vergewisserungen, Gespräche und „Herausforderungen im positiven Sinne“.

## **2. Der depressive Typ**

Kennzeichen dieses Typus ist es, dass er die Hingabe überwertig lebt und die Ich-Werdung vermeidet. Eine deutlich ausgeprägte Anlage zu Gemüthaftigkeit und Sensibilität kann mit beteiligt sein, oft auch die starke emotionale Bindung an eine Person – in der Regel die Mutter – in der frühen Kindheit. So werden wenig Entfaltungsmöglichkeiten geboten und Befreiungsversuche oft mit Schuld, Angst erlebt.

Im Gegensatz zum Schizoiden will der depressive Mensch dem Du so nahe wie möglich sein. Es kommt vor, dass vor lauter Angst, die Beziehung zu gefährden, keine aggressiven Gefühle und Verhaltensweisen zugelassen werden, oder dass das Erschreckende und Ambivalente im anderen Menschen nicht wahrgenommen, sondern verdrängt oder bagatellisiert wird.

Die positiven Möglichkeiten des depressiven Persönlichkeitstypus liegen in seinem Einfühlungsvermögen, in der Bereitschaft, etwas zu tragen und in schwerer Situation, auch beim anderen, auszuharren.

Fürsorge, Hilfsbereitschaft und verstehende Haltung disponieren vor allem für soziale und pflegerische Berufe. Die extreme Du-Bezogenheit kann allerdings für das Gegenüber auch belastend werden, es in seiner persönlichen Freiheit einschränken.

Die überstarke Hilfsbereitschaft des Depressiven, seine große Nähe und seine Gefühlsbetontheit können auch als verstecktes Dominanz- und Machtbedürfnis des depressiven Menschen erlebt werden. Gerade in seiner Schwäche ist er dann stark und beherrschend.

## **Möglichkeiten der Begleitung und Hilfestellung**

Der Depressive soll Ich-Stärke entwickeln lernen.

- Dazu muss er seine eigene Person wichtig nehmen, seine Interessen und Bedürfnisse wahrnehmen und durchsetzen lernen.
- Eine falsche „Opfer-Haltung“ sollte, z.B. in Gesprächen, behutsam aufgedeckt und bewusst gemacht werden.
- Dem Depressiven sollte ein soziales Netzwerk angeboten werden, so dass er sich – ohne Angst – aus der Fixierung an Einzelpersonen lösen kann.
- Der depressive Mensch braucht, je nach Ausprägung seiner Struktur, Begleitung und Nähe, verbunden mit Ermutigung und Erfolgserlebnissen durch Übernahme von angemessenen Aufgaben. Eine Überlastung sollte allerdings vermieden und die Aufgaben der subjektiven Tragfähigkeit des Depressiven angepasst werden. Depressiv veranlagte Menschen neigen, sofern sie in helfenden Berufen tätig sind, leicht zur Ausbildung eines „Helfer-Syndroms“. Sie sollten deshalb bewusst lernen, „Nein“ zu sagen und dabei auch Konflikte nicht zu scheuen. Konfliktfähigkeit zu vermitteln, ist eines der wichtigen Lernziele im Umgang mit depressiven Menschen.

## **3. Der zwanghafte Typus**

Das Grundproblem des zwanghaften Menschen ist ein übergroßes Sicherheitsbedürfnis. Der Zwanghafte will in seinem, oft aber auch im Leben anderer, unbedingt die Kontrolle haben. Das Unkonventionelle, Nicht-Planbare, der Norm Widersprechende löst Angst aus. Diese Angst bezieht sich auf alles, was Risiko, Wandlung, Veränderung bedeutet.

Die positiven Möglichkeiten des Zwanghaften sind in seiner Stabilität, seiner Ausdauer und Zuverlässigkeit zu erkennen. Beruflich und in menschlichen Beziehungen sind sie solide, korrekt und beständig, dabei allerdings allen leidenschaftlichen Gefühlen oder spontanen Entscheidungen abgeneigt.

## **Möglichkeiten der Begleitung und Hilfestellung**

- Zwänge und zwanghaftes Verhalten können und sollen nie direkt angegangen werden, z.B. durch Appelle, Ermahnung, Kritik oder gar Beschämung.

- Eine Möglichkeit indirekten Angehens von Zwängen bietet sich z.B. im Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen, die das Sicherheits- und Geborgenheitsbedürfnis des Zwanghaften befriedigen. Wo Geborgenheit herrscht, ist der Zwang als Absicherung nicht mehr nötig.
- Der Zwanghafte braucht Lob und Ermutigung, um seinen persönlichen Spielraum angstfrei erweitern zu können.
- Dem zwanghaften Verhalten ist – nicht provozierend, aber mit Selbstverständlichkeit – die eigene persönliche Freiheit entgegenzusetzen.

#### **4. Der hysterische Typus**

Die positiven Möglichkeiten des hysterischen Typus bestehen darin, dass er lebendig, risikofreudig, das Neue wagend und oft unkonventionell ist. Er ist voller Charme, der oft auch bewusst eingesetzt wird, und Kontaktfähigkeit.

In der Umgebung hysterisch veranlagter Menschen kommt etwas in Bewegung, Langeweile und Lethargie weichen, Lebensfreude wirkt ansteckend. Hysteriker sind die geborenen Animateurinnen/Animateure. In der Gemeindefarbeit sind sie mitreißend und begeisternd; sie entwerfen gerne neue Projekte, haben Ideen. Allerdings fehlt es dann oft an der Durchhaltefähigkeit und Tragkraft, sie brauchen hier Unterstützung durch andere Menschen.

Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Ordnung sind nicht die Stärke hysterisch veranlagter Menschen. Sie überschätzen sich gern und brauchen viel Bestätigung und Lob von anderen. Bleibt diese Anerkennung aus, verlieren sie schnell Mut und Interesse.

#### **Möglichkeiten der Begleitung und Hilfestellung**

- Sie sollten für ihre Einsatzbereitschaft die entsprechende Anerkennung finden. Gleichzeitig müssen sie auf Regeln, Ordnungen und getroffene Vereinbarungen angesprochen werden.
- Manchmal ist es nötig, die „Schein-Welt“ hysterischer Persönlichkeiten klar mit der Realität und deren Ansprüchen zu konfrontieren.
- Da hysterische Menschen oft sprunghaft und überraschend ihre Lebensläufe ändern, z.B. Ausbildungen abbrechen, sollten sie behutsam auf die Hintergründe ihres Verhaltens angesprochen werden. Verantwortliches Verhalten, sich selbst und anderen gegenüber, sollte betont und im Umgang akzentuiert werden.

### **III. Fachaufsicht wahrnehmen**

#### **Hinweise und Tipps für die Praxis**

---

##### **Die Fachaufsicht – eine Kontrollaufgabe?**

Vom Anstellungsträger Kirche ist es tatsächlich so gedacht. Die (in der Regel ehrenamtlichen) Fachaufsichtsführenden haben Teil an der Aufsicht über den Dienst von Hauptamtlichen, insbesondere in den inhaltlich-fachlichen Belangen dieses Dienstes. Etwas überspitzt könnte man formulieren: Die Kirche gibt hier einen Teil ihrer Zuständigkeit und auch Macht als Dienstherrin aus den Händen und vertraut ihn ausgewählten und beauftragten Ehrenamtlichen (Laien) an. Das ist einerseits ein Vertrauensbeweis seitens der Württembergischen Landeskirche gegenüber den verantwortlich mitarbeitenden Ehrenamtlichen. Andererseits ist es das neutestamentlich-reformatorische Verständnis von Kirche als „Priestertum aller Gläubigen“ (Luther). Nach Röm 12 und 1.Kor 12 gleicht die Gemeinde einem Leib, in dem unterschiedlich begabte Glieder füreinander und miteinander Verantwortung für das Ganze des Leibes wahrnehmen. Nach 1.Petr 4,10 sollen sich die Glieder gegenseitig dienen, „ein jeglicher mit der Gabe, die er empfangen hat“. Um eine solche Gabe als Aufgabe ausführen zu dürfen, bedarf es nach dem Neuen Testament keines besonderen offiziellen Amtes im Sinne eines hauptamtlich wahrgenommenen Amtes.

##### **Kernpunkte, die für die Aufgabe der Fachaufsicht qualifizieren:**

- Es ist selbstkritisch zu prüfen, ob die Aufgabe der Fachaufsicht meinen Gaben entspricht.
- Sie muss als eine Aufgabe verstanden werden, die ich zusammen mit und in gewisser Weise auch stellvertretend für die Kirche wahrnehme, eben als eine Aufgabe im Sinne des Priestertums aller Gläubigen.

Ersteres ist eine schlichte Selbstüberprüfung der eigenen Möglichkeiten und Begabungen. Das zweite ist eher eine Frage an das Selbstverständnis und die Grundhaltung, mit der jemand diesen Dienst tut. Dazu kommen noch weitere Grundhaltungen, die ich im folgenden stichwortartig ansprechen will. Dabei könnte der Eindruck entstehen, dass die Messlatte für die Wahrnehmung von Fachaufsicht relativ hoch liegt. Sie sind als Orientierungspunkte gedacht, an denen man eine Anfrage für die Übernahme dieser Aufgabe prüfen kann. Auch können sie der Weiterentwicklung der bereits übernommene Aufgabe dienen.

## **Begabt oder gelernt**

Wenn die Frage der Begabungen eine wichtige, selbstkritisch zu klärende Frage ist, so bedeutet dies nicht, dass jemand bereits alles können muss, was die Aufgabe mit sich bringt. Zur Übernahme der Aufgabe gehört die Bereitschaft, selbst ganz neue Erfahrungen zu machen und manches dazu zu lernen. Dazu gehört auch die Teilnahme an Seminaren zur Leitungsverantwortung. Vieles wird sich im Vollzug der Fachaufsicht, also durch „learning by doing“, ausbilden und verbessern. Trotzdem braucht jede Aufgabe gewisse Voraussetzungen für einen guten Start.

## **Ein- und Überblick über das Arbeitsfeld**

Es ist von Vorteil, wenn eine fachaufsichtführende Person Ein- und Überblick über das jeweilige Arbeitsfeld hat. Dazu ist es erforderlich, dass sie in verschiedenen Bereichen der Evangelischen Jugend- und Gemeindegemeinschaft Erfahrungen gesammelt hat. Vorerfahrungen in Leitungsgremien sind ebenfalls wünschenswert. Dazu gehört die Kenntnis der Strukturen und Zuständigkeiten in den jeweiligen Arbeitsfeldern.

## **Gereifte Persönlichkeit**

Neben den fachaufsichtsspezifischen Aspekten werden auch Außenvertretungsaufgaben und repräsentative Aufgaben von den Fachaufsichtführenden erwartet. Dazu gehören Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Kirche (Dekanat, Kirchenpflege, Kirchenbezirksausschuss). Deshalb kann nur eine erfahrene und auch gereifte Persönlichkeit eine solche Aufgabe qualifiziert wahrnehmen. In Gesprächen über Konflikte und Schwierigkeiten, braucht es die Fähigkeit der Unterscheidung von verschiedenen Zusammenhängen und der eigenen Abgrenzung bei bestimmten Fragen, um handlungsfähig zu bleiben. Wichtig ist, einen Blick über den Horizont der augenblicklichen Situation oder des Sachverhalts hinaus zu haben. Damit eine qualifizierte Weiterentwicklung möglich wird und konstruktive Lösungen gefunden werden, muss berücksichtigt werden, dass an bestimmten Entwicklungen und Situationen verschiedenste Faktoren und Personen beteiligt sind. So ist diese Aufgabe eine gute Möglichkeit für ältere ehrenamtlich Mitarbeitende, eine neue Tätigkeit und Herausforderung für sich zu finden.

## **Konstruktives Interesse an evangelischer Jugendarbeit**

Eine fachaufsichtführende Person muss ein konstruktives Interesse daran haben, die Gemeinde- und Jugendarbeit voranzubringen. Sie sollte Vorstellungen, Wünsche, Visionen, Träume haben, wie die Arbeit in Zukunft aussehen könnte. Wer nur verwalten will, ist keine ideale Besetzung.

Pöstchensammler und Profilneurotiker sind fehl am Platz und bieten keine Gewähr für eine qualifizierte Fachaufsicht.

### **Aufmerksam zuhören – differenziert wahrnehmen – konstruktiv mitreden**

Erst die Bereitschaft aufmerksam zuzuhören und geschilderte Sachverhalte differenziert wahrzunehmen, ermöglicht ein Fachaufsichtsgespräch, das vom Ziel eines konstruktiven, differenzierten Dialogs geprägt ist. Dazu gehört die Bereitschaft, sich auch schwierigen Themen und Sachverhalten, die in der Fachaufsicht nicht ausbleiben, zu stellen, sie offen und konstruktiv anzusprechen und ggf. auch gegenüber Autoritäten und Amtsträgern zu vertreten. Ein gesundes Selbstbewusstsein und ein Wissen darum, was man will, hilft dabei.

### **Die Praxis des Fachaufsichtsgesprächs**

Das ideale Fachaufsichtsgespräch gibt es nicht. Fachaufsicht ist ein Prozess. Die beteiligten Personen müssen selbst den für sie geeigneten Rahmen und Verlauf herausfinden. Hier ein paar Hinweise und Tipps.

#### **1. Persönliches Interesse und professionelle Distanz**

Das Wichtigste ist das „und“. Wer Fachaufsichtsgespräche lediglich als notwendige Routineaufgaben versteht, die halt ab und zu sein müssen, nimmt weder die Aufgabe noch das Gegenüber ernst. Fachaufsichtführende sollen durch ihre Haltung und durch ihr Agieren signalisieren: „Mich interessiert, was du da machst. Ich will mit dir über deine Arbeit ins Gespräch kommen.“ Es muss deutlich werden, dass es nicht nur um Sachen geht, sondern auch um die Hauptamtlichen als Person. Die Frage: „Wie geht es dir?“ muss gestellt werden, auch wenn hier die Gefahr lauert, dass Fachaufsichtsgespräche in unproduktive „Wie-geht-es-uns-denn-heute-Runden“ abdriften und fachliche oder inhaltliche Fragen lediglich am Rande eine Rolle spielen. Ein Gespräch über die persönlichen Erfahrungen ist unverzichtbar und kann auch den Charakter von Seelsorge annehmen. Doch grundsätzlich geht es im Gespräch um sachliche Kompetenzerledigung der vereinbarten Arbeit mit ihren Zielen und Strategien und eine Mitsprache und Beeinflussung der Tätigkeit von Hauptamtlichen. Deshalb brauchen Fachaufsichtführende die Fähigkeit zur professionellen Distanz. Das bedeutet, dass die zu begleitenden Hauptamtlichen nicht einfach Freund oder gar Kumpel sind. Ein nicht einfacher Rollenspieler, aber für die Professionalität der Arbeit ungeheuer wichtig.

## 2. Kooperation mit der Dienstaufsicht

Zur Wahrnehmung der Fachaufsicht gehört die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der Dienstaufsicht. Fach- und Dienstaufsichtführende sollten unbeschadet ihrer jeweiligen Zuständigkeiten in angemessener Weise miteinander kooperieren, z. B. durch gelegentliche Gespräche, Austausch von Monats- oder Quartalsberichten, Telefonate. Ein gespanntes oder gar gespaltenes Verhältnis zur dienstaufsichtführenden Person ist kontraproduktiv.

### Exkurs

#### Wie gelingt ein Gespräch?

- Voraussetzung für ein gelingendes Gespräch ist eine wertschätzende Grundhaltung und ein echtes Interesse an der Person, mit der ich rede.
- Aktives Zuhören ist eine wichtige Fertigkeit. Beim aktiven Zuhören versuche ich mich in mein Gegenüber einzufühlen, um mit meinen Worten wiederzugeben, was ich gehört und verstanden habe. Es ermöglicht dem Gegenüber, seine eigene Sicht darzustellen, ist wertschätzend und vertieft das Verständnis.
- Zuhören geschieht auf zwei Ebenen: Sachebene und emotionale Ebene. Es kann hilfreich sein, das mitzuteilen, was ich gehört bzw. verstanden habe. Das Gegenüber hat so die Möglichkeit, zuzustimmen oder ggf. Sachverhalte richtig zu stellen.
- Es braucht eine innere Bereitschaft, den eigenen Standpunkt deutlich zu vertreten und dafür Verantwortung zu übernehmen.
- Wesentlich ist die Klarheit der eigenen Rolle als Vorgesetzte/Vorgesetzter, aus der heraus ich dieses Gespräch führe.

Quelle: Verschiedenheit als Chance begreifen, Handbuch Personalentwicklung und Chancengleichheit, Evangelischer Oberkirchenrat, Stuttgart

## 3. Die Zeit

Qualifizierte Fachaufsichtsgespräche sind zwischen Tür und Angel nicht möglich. Auch gelegentliche gemeinsame Rückfahrten von Veranstaltungen im gleichen Auto sind nicht ausreichend. Fachaufsichtsgespräche sind dienstliche Termine, die regelmäßig vereinbart werden müssen, am besten im monatlichen Rhythmus. Es ist hilfreich, miteinander den jeweiligen Rahmen abzustecken und die Zeit zu begrenzen. Ein bis zwei Stunden konzentriert miteinander gearbeitet, bringt oft mehr, wie mehrstündige gemütliche Abende, die zum Abschweifen verführen.



#### **4. Der Ort**

Die Gespräche sollten an Orten stattfinden, an denen möglichst wenig Störungen durch Personen oder das Telefon zu erwarten sind. Auch dienstliche Räume eignen sich nur bedingt für Gespräche, bei denen es zwar hauptsächlich um Dienstliches geht, es aber auch persönlich werden kann. Ein räumlicher Abstand von der zu leistenden alltäglichen Arbeit trägt zum inneren Abstand bei, der für die Reflexion nötig ist. Vielleicht hat die fachaufsichtsführende Person ein ruhiges Zimmer im Privathaus, in dem die Gespräche stattfinden können.

#### **5. Der äußere Rahmen**

Bei Fachaufsichtsgesprächen ist die Atmosphäre wichtig. Gibt es gemütliche Sitzgelegenheiten, etwas zu trinken und zu knabbern (evtl. auch im Anschluss), frische Luft, angenehme Beleuchtung, ein paar Blumen auf dem Tisch? In guter Atmosphäre lässt es sich leichter offen reden. Vereinbarungen, wie die Fachaufsichtsgespräche ablaufen sollen, können hilfreich sein. Wie beginnen und/ oder beenden wir unsere Gespräche (Lied, Gebet, Besinnung)? Wie wollen wir es mit Pausen halten?

#### **6. Das inhaltliche Gespräch**

Da es sich um ein Gespräch handelt, das sich auf den Dienst der Hauptamtlichen bezieht, ist eine dienstliche Gesprächsgrundlage hilfreich. Dies könnte ein schriftlicher Monatsbericht sein (im „Handbuch für Verantwortliche im ejw und in der Gemeinde“, Buch & Musik, Stuttgart, ergänzt 2002, gibt es dazu unter der Nummer 3.22.6.4 hilfreiche Raster), oder aktuelle Ereignisse und Arbeitsschritte aus der Arbeit der letzten Wochen. Aufwändiger, aber auch gesprächs- und lernintensiver, sind eigens für die Fachaufsichtsgespräche angefertigte schriftliche Berichte, die sowohl die derzeitigen Arbeitsvorhaben, wie auch das Ergehen der Hauptamtlichen beinhalten. Eine solche Form bietet eine Gewähr, dass durch die Fachaufsichtsgespräche auch ein kontinuierlicher Lernprozess entsteht, da man auf die Berichte immer wieder zurückgreifen kann und damit persönliche Lernschritte transparenter gemacht werden.

#### **7. W-Fragen sind wichtig**

Fachaufsichtsgespräche sind nicht in dem Sinn Aufsichtsgespräche, in denen Hauptamtliche darüber Rechenschaft ablegen, dass sie etwas arbeiten. Es geht vielmehr darum, Fragen zu stellen und zu thematisieren, die mit „W“ beginnen: „was“, „wie“, „warum“, „wofür“ oder auch „woraufhin“. Ganz praktische Tipps bietet auch hier das „Handbuch für Verantwortliche“ unter der Nummer 3.22.6.3, auf den Seiten 3 und 4.

## 8. Die Nacharbeit

Es ist hilfreich, sich nach Ende des Gesprächs Notizen zu machen:

- Verlauf
- Themen, die nochmals aufgegriffen werden sollten
- Punkte, zu denen man nicht gekommen ist, die aber wichtig sind
- Aufgaben, die delegiert wurden oder einfach unerledigt geblieben sind

Diese Notizen helfen, dass man bis zur nächsten Zusammenkunft wichtige Stichpunkte nicht vergisst und erleichtern den Einstieg in nachfolgende Gespräche.

### Exkurs

#### Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern

- Männer bestimmen ein Gespräch oft quantitativ und unterbrechen Frauen häufiger und früher.
- Frauen stellen Fragen, Männer benennen ihre Position.
- Männer und Frauen finden verschiedene Problemlösungen.
- Das Wort „Bitte“ benutzen Frauen doppelt so häufig.

Quelle: Verschiedenheit als Chance begreifen, Handbuch Personalentwicklung und Chancengleichheit, Evangelischer Oberkirchenrat, Stuttgart

### Einige Gedanken zum Schluss

Fachaufsicht ist tatsächlich Arbeit. Es ist eine Form ehrenamtlichen Engagements, die auslasten kann. Deshalb sollten Fachaufsichtführende nicht noch viele andere ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben, sodass die Fachaufsicht zwangsläufig nebenher laufen muss. Um der Qualität der Arbeit willen, ist zu empfehlen, dass die Wahrnehmung von Fachaufsicht als ein eigenständiges, wichtiges, umfassendes ehrenamtliches Engagement in der Praxis verstanden wird. Es kostet Zeit und Kraft, Energie und Durchhaltevermögen und verlangt die ganze Aufmerksamkeit. Aber es lohnt sich um der Aufgabe willen. Und man gewinnt durch ein solches Engagement sehr viel für sich selbst und die eigene, persönliche Entwicklung. Einmal durch die innere Befriedigung, die man dabei erlangen kann, aber noch mehr durch den Zugewinn an personalen und sozialen Kompetenzen, die einem mit der Zeit zuwachsen und die auch in anderen Bereichen des Lebens heute von großer Bedeutung sind.

Lassen Sie sich also Mut machen zu diesem wichtigen ehrenamtliche Engagement als einer eigenständigen, verantwortungsvollen, lohnenden und für die Kirche bedeutsamen Aufgabe.

Gerhard Hess

## IV. Stolpersteine in der Fachaufsicht

---

Die Wahrnehmung der Fachaufsicht ist eine wichtige Leitungsaufgabe.

Sie erfordert unterschiedliche Kompetenzen.

- Im erforderlichen Maße motivieren, kommunizieren, planen, entscheiden und organisieren.
- Angemessene Kontrolle über die Ausführung von Arbeitsaufträgen der Hauptamtlichen.
- Begabungen und Begrenzungen, Vorerfahrungen und Qualitäten respektieren.
- Rechtzeitig erkennen, wo Stolpersteine liegen und wissen, wie man sie überwindet.
- Wenn notwendig „nein“ sagen.

Läuft der Fachaufsichtsprozess gut, fällt es Haupt- und Ehrenamtlichen leicht, sich als Lernende zu verstehen und zu erkennen, dass auch aus Stolpersteinen etwas Schönes gebaut werden kann.

Doch in Konfliktsituationen kann es sein, dass selbst erfahrene Ehrenamtliche ihre fachliche Kompetenz in Zweifel ziehen. Sie fühlen sich dann überfordert und mit der anspruchsvollen Aufgabe alleingelassen oder unzureichend auf die Anforderungen in der Fachaufsichtsaufgabe vorbereitet.

### 1. Stolpersteine auf der strukturellen Ebene

#### **Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten der Fachaufsicht**

Fachaufsicht ist Leitungsaufgabe. Der Bezirksarbeitskreis (BAK) bzw. der Kirchenbezirksausschuss (KBA) oder der Kirchengemeinderat (KGR) als Auftraggeber entscheidet über die grundsätzlichen Zielrichtungen in der Jugend- und Gemeindegemeinschaft. Gremien legen Arbeitsschwerpunkte der Hauptamtlichen fest.

- Durch einen kontinuierlichen Austausch zwischen den Verantwortlichen der Gremien und den Fachaufsichtsausführenden bleibt die Fachaufsicht in die Gesamtverantwortung der jeweils zuständigen Gremien eingebunden. Die Fachaufsichtsausführenden können so in ihrer Verantwortung immer wieder entlastet, im konkreten Fachaufsichtsgeschehen motiviert und ggf. korrigiert werden.
- Je früher Chancen oder Problemfelder thematisiert werden, desto mehr Zeit bleibt, um konzeptionell wirksame Maßnahmen zu beraten und motivierende Aufgabenstellungen für die Mitarbeitenden zu entwickeln.
- Die regelmäßige Rückbindung an die Gremien schützt sowohl Hauptamtliche als auch Fachaufsichtsausführende davor, einseitig individuelle Vorlieben und Eigeninteressen zu pflegen oder durchzusetzen.

- Durch Rückmeldung aus den Gremien können Fachaufsichtsausführende unterstützt werden, die grundsätzlichen Ziele, die mit Einzelmaßnahmen verfolgt werden, im Auge zu behalten.

### **Fachaufsicht und Dienstbesprechung**

Dienstbesprechungen haben organisatorische Fragen im Zentrum. Im Fachaufsichtsgespräch steht die Person des Hauptamtlichen, die Aufgabenerledigung und seine Rolle im Mittelpunkt.

### **Kommunikation zwischen Anstellungsträgern, Dienstvorgesetzten und Fachaufsichtsführenden**

Fachaufsichtsführende übernehmen in der Zusammenarbeit mit dem Kirchenbezirk eine wichtige Schlüsselrolle. Über regelmäßig geplante und vorbereitete Gespräche, über eine transparente Berichterstattung (z. B. halbjährliche Arbeitsberichte der Hauptamtlichen) und offene Kommunikation zwischen den Dienstaufsichtsführenden (i.d.R. Dekan/Dekanin) und den Fachaufsichtsführenden kann eine tragfähige Beziehung aufgebaut und gepflegt werden. So sind beide Seiten informiert und können bei Fragen, die die Personalverantwortung betreffen, frühzeitig notwendige Schritte vereinbaren.

### **Schnittstellen in der Beratung der Hauptamtlichen**

Erfahrene hauptamtliche Mitarbeitende eines Kirchenbezirks übernehmen die fachliche Beratung und Begleitung von Berufsanfängern. Nicht immer lassen sich sachliche Grundsatzfragen und konkrete Problemstellungen der Jugend- und Gemeindegearbeit vor Ort trennen. Um gemeinsam zu sinnvollen Problemlösungen zu kommen, sollten Praxisanleiterinnen/-anleiter und Fachaufsichtsführende von ihrer jeweiligen Beauftragung wissen.

### **Funktions- und Rollenwechsel ehrenamtlicher Basismitarbeitender zu Fachaufsichtsführenden**

Können sich die Betroffenen in ihrer jeweils neuen Rolle und Position gegenseitig achten und respektieren, wird sich daraus eine konstruktive Zusammenarbeit entwickeln können. Wenn nicht, sollte eine andere geeignete Person für die Fachaufsichtsausführung bestimmt werden.

## **Mehrere Fachaufsichtsführende**

Teilen sich mehrere Verantwortliche die Fachaufsicht, erfordert es ein hohes Maß an Transparenz und Kommunikationsbereitschaft zwischen den Fachaufsichtsführenden und den zuständigen Gremien.

## **2. Stolpersteine auf der organisatorischen Ebene**

### **Einführung und Verabschiedung von Fachaufsichtsführenden**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu Fachaufsicht übernehmen, brauchen eine gute Einführung. Ebenso ist es hilfreich, Übergänge von einer Person zur anderen gut zu gestalten und abzugrenzen. Wenn sich trotz offizieller Amtsübergabe, die Hauptamtlichen in bestimmten Fragen beim vertrauten Ansprechpartner Rat holen, sind klärende Gespräche zwischen den Betroffenen unverzichtbar.

### **Planung und Vorbereitung von Fachaufsichtsgesprächen**

Als größte Zeitfresser in der Fachaufsichtsausführung erweisen sich unregelmäßige und spontan vereinbarte Gesprächstermine, wechselnde Ablaufstrukturen und mangelnde Vorbereitung. Es empfiehlt sich deshalb schon in der ersten Fachaufsicht, feste Termine mit klarem Zeitrahmen für ein gesamtes Kalenderjahr vorzumerken und sich über die Dokumentation der Fachaufsichtsgespräche zu einigen.

## **3. Stolpersteine auf der fachlichen Ebene**

### **Qualifizierung und Begleitung von Fachaufsichtsführenden**

Eine gelingende Fachaufsicht setzt Kenntnisse über unterschiedliche Persönlichkeitsstile und Kommunikationsformen voraus. Es ist wesentlich, Signale und Reaktionen des Gegenübers zu erkennen und zu deuten und entsprechende Hilfestellung zu geben (Konzentration auf das Wesentliche, Wahrnehmung der Aufgaben, Zeitmanagement). Die Wahrnehmung von Schulungsangeboten und der Austausch mit anderen Fachaufsichtsführenden kann hier eine wichtige Hilfe sein. Beim eJw, in Denkendorf, beim Evangelischen Gemeindedienst und beim Evangelischen Oberkirchenrat gibt es Anlaufstellen, die Beratung und Unterstützung anbieten.

## **Gegenseitige Erwartungen und Ansprüche**

Fachaufsicht ist ein dynamischer Prozess zwischen konkreter Anleitung und Führung, zwischen persönlicher Begleitung und fachlicher Leitung. Je nach beruflicher Erfahrung und Qualifikation haben Haupt- und Ehrenamtliche unterschiedlich hohe Erwartungen, die angesprochen werden müssen.

## **Zielvereinbarungen und objektive Messkriterien**

Ein positives Arbeitsklima wird vom Vertrauen der Mitarbeitenden zueinander und von einer offenen Kommunikation bestimmt, die sich in der Regel motivierend und inspirierend auf die Aufgabengestaltung auswirkt. Trotz hoher fachlicher und persönlicher Kompetenz und hohem Engagement kommen Fachaufsichtsführende und Hauptamtliche an fachliche und persönliche Grenzen, wenn Inhalte der Arbeit sehr eng mit personbezogenen Kompetenzen der Mitarbeitenden verbunden sind. Dann werden misslungene Aufgaben als persönliches Versagen und Erfolge als persönliche Erfolge gedeutet. Fachaufsichtsgespräche bieten die Möglichkeit, daraus zu lernen. Hilfreich ist es, wenn konkrete Zielvereinbarungen und Kriterien für die Bewertung vereinbart werden. Arbeitsberichte ermöglichen den Einblick in Entwicklungslinien und Situationen, die für die Reflexion genutzt werden können.

## **Hierarchisches Denken im Fachaufsichtsprozess**

Hierarchische Bewertungssysteme können zum Problem werden, wenn die Fachaufsichtsführenden ihre eigene berufliche und ehrenamtliche Einsatzbereitschaft zum Maßstab für die Leistungsfähigkeit von Hauptamtlichen machen. Die Ausübung von Fachaufsicht kann auch zum Ersatz für mangelnden Erfolg und Anerkennung im eigenen beruflichen Umfeld werden. Umgekehrt wird die Kompetenz der ehrenamtlichen Fachaufsichtsführenden von Hauptamtlichen dann in Frage gestellt, wenn sie sich selbst überfordert und kontrolliert oder unterfordert und allein gelassen fühlen. Grundhaltungen in der Fachaufsicht sind gegenseitige Wertschätzung und die innere Bereitschaft, sich mit Gefühlen und Beurteilungen bewusst auseinander zu setzen.

## **Grenzen der Fachaufsicht**

In Fachaufsichtsgesprächen sind Leistungsbereitschaft, Motivation, Fähigkeiten und Begabungen der Mitarbeitenden immer mitlaufende Themen. Auch die private Situation wird tangiert. Manche Probleme können in der Fachaufsicht nicht gelöst und geklärt werden. Wichtig ist, die Grenzen zu erkennen, einzugestehen, dass Fachaufsicht nicht alles leisten muss und kann und entsprechend fachliche Hilfe zu suchen.

## **4. Stolpersteine auf der persönlichen Ebene**

### **Sympathie und Antipathie**

Wo Menschen zusammenarbeiten, wirkt sich auch die persönliche Zuneigung und Ablehnung zwischen ihnen auf das Arbeitsklima und die Kommunikation untereinander aus. Wird diese wichtige Erkenntnis bei der Zuordnung der Fachaufsichtstandems ignoriert, sind Vertrauensverluste vorprogrammiert. Sind Sympathien und Antipathien schon im Vorfeld spürbar, sollte man diese Empfindungen bei der Zuordnung der Fachaufsichtsführenden berücksichtigen.

### **Persönliche Grenzen**

Auch eine kompetent geführte Fachaufsicht kann von einer Krise erschüttert werden. Beratung anzunehmen, bedeutet keinesfalls sich mit seinem Versagen bloßzustellen. Der unbefangene Blick von außen ermöglicht, Konfliktsituationen in einem neutralen Kontext aus anderer Perspektive zu betrachten und konstruktive Lösungen für die weitere Zusammenarbeit zu finden. Fachkundige Personen mit einem objektiven Blick von außen sollten auch dann zu Rate gezogen werden, wenn das Verhältnis von Nähe und Distanz zwischen den betroffenen Personen im Fachaufsichtsprozess die Balance zu verlieren droht.

### **Objektivität der Fachaufsichtsführenden**

Die Fachaufsichtsführenden können eher unbefangen objektiv zu den Sachverhalten Stellung beziehen und unabhängig von Beziehungsverflechtungen intervenieren, wenn sie nicht in die Gemeindestrukturen eingebunden sind, in denen die zu begleitenden Hauptamtlichen schwerpunktmäßig arbeiten. In Konfliktsituationen, in die Fachaufsichtsführende außerhalb der Fachaufsicht verwickelt sind, sollte eine Person von außen hinzugezogen oder die Fachaufsichtszuständigkeit für einen bestimmten Zeitraum an eine andere Person delegiert werden.

### **Schlussbemerkung**

Fachaufsicht ist und bleibt eine herausfordernde, aber auch schöne Aufgabe. Der Schlüssel für ihr Gelingen liegt in der Lernbereitschaft und in der gegenseitigen Achtung von Haupt- und Ehrenamtlichen, so wie Jesus Christus sie uns vorgelebt und aufgetragen hat. Eine gelungene Fachaufsicht lebt aus der Veränderungs- und Vergebungsbereitschaft der am Prozess Beteiligten, damit auf der gemeinsamen Wegstrecke aus Steinen, die uns in den Weg gelegt werden, auch wirklich Schönes im Reich Gottes gebaut werden kann.

Hanna Fuhr

# Anhang

---

## Beratungsangebote

### Supervision

Professionelle Beratung für ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

#### **Supervision ist**

- ein Beratungsangebot zur Reflexion des beruflichen Handelns, der beruflichen Rolle und der institutionellen Strukturen. Dazu gehören auch die Beziehungen zu den jeweiligen Adressaten, den Kolleginnen und Kollegen und den Vorgesetzten.
- ein Beratungsangebot für ehrenamtlich Tätige zur Reflexion ihrer Motivation und ihres Handelns. Dazu gehören die persönliche Rolle, das institutionelle Umfeld sowie die Beziehungen zu anderen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- ein Beratungsangebot von Fachkräften, die in „Pastoraler Supervision“ ausgebildet sind. Sie verstehen sich als seelsorgerlich Beratende.

#### **Supervision ermöglicht**

- Zusammenhänge zu analysieren und zu reflektieren
- die eigene Person im Arbeitsfeld wahrzunehmen
- in Kommunikationsprozessen bewusster zu agieren
- Konflikte zu verstehen und zu lösen
- eine kreative und konstruktive Arbeit zu entwickeln
- Entscheidungsspielräume zu erkennen und wirksam zu nutzen
- theoretisches Wissen in praktisches Handeln umzusetzen
- Handlungsstrategien zu entwickeln
- die Rolle als Mann oder Frau zu reflektieren



## **Supervision gibt es als**

⇒ Einzelsupervision   ⇒ Gruppensupervision   ⇒ Teamsupervision

In einem Erstgespräch werden die Rahmenbedingungen für die Supervision vereinbart (Beginn, Dauer des Prozesses, Ort, Honorar etc.).

Gönnen Sie sich professionelle Beratung nicht nur zur Bearbeitung von Konflikten, sondern vor allem auch zum Erhalt eines guten Klimas, zur Findung von Entscheidungen, zur Erschließung neuer Arbeitsfelder, bei Einarbeitung in neue Arbeitsfelder, zur Unterstützung bei Teamarbeit usw.

Bei Supervisionsinteresse beraten wir Sie gerne und empfehlen Ihnen Supervisorinnen und Supervisoren.

Über den Landesjugendplan gibt es Zuschüsse für Supervisionen in ehrenamtlichen Gremien.

Kontaktpersonen:

Dieter Hödl, E-Mail: dieter.hoedl@elk-wue.de

Helmut Häußler, E-Mail: helmut.haeussler@ejwue.de

Alma Ulmer, E-Mail: alma.ulmer@ejwue.de

## **Mentoring für neugewählte Vorsitzende**

Nicht nur vorgeschlagen und gewählt werden, sondern gut begleitet in die neue Aufgabe hineinzufinden, ist das Ziel unseres Angebotes „Mentoring für Einsteigerinnen und Einsteiger“. Mit diesem Service bieten wir neugewählten Vorsitzenden die Begleitung durch eine erfahrene Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in der Zeit des Einarbeitens in eine neue Leitungsaufgabe an.

Frauen und Männer, die in Leitungsverantwortung stehen oder selbst lange Zeit in der Leitung eines Bezirksjugendwerks oder eines CVJM mitgearbeitet haben, bieten ihre Unterstützung an.

Gedacht ist an regelmäßige Gespräche im Abstand von 4 bis 6 Wochen, in denen alle aktuellen Fragen besprochen und diskutiert werden können. So multiplizieren sich gemachte Erfahrungen weiter und ermöglichen denen, die sich für eine solche Aufgabe zur Verfügung stellen, ein gutes Hineinfinden in die neuen Herausforderungen.

Kontakt: Alma Ulmer, E-Mail: alma.ulmer@ejwue.de

# Fortbildung

---

## **Werks- und Personalbereich, ejw**

### **Studientag: Fachaufsicht**

Zu den Aufgaben von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern gehört die Gestaltung der Fachaufsicht für Hauptamtliche. In diesen Gesprächen liegen Chancen, die dazu beitragen können, dass Ziele gemeinsam erreicht werden und die Beteiligten die Arbeit gerne tun. Grundlagen, Methoden und praktische Übungen sind die Schwerpunkte dieses Studientages, der ein Mal jährlich stattfindet

Leitung: Dieter Hödl, Ute Schütz, Martin Sommer, Alma Ulmer

Veranstalter: ejw, Werks- und Personalbereich

### **Prospekt: Verantwortlich leiten**

Angebote für Mitarbeitende in Leitungsaufgaben

Seminare, Studientage, Beratung

anfordern unter: E-Mail: [beate.schmechel@ejwue.de](mailto:beate.schmechel@ejwue.de)

## **Kloster Denkendorf**

Fortbildungsstätte für Gemeinde und Diakonie

Fortbildungsprospekt für Diakoninnen und Diakone

anfordern unter: E-Mail: [kloster.denkendorf.de](mailto:kloster.denkendorf.de)

## **Evangelischer Gemeindedienst für Württemberg**

Gemeindeentwicklung und Gottesdienst

Ansprechpartner

für Gemeindeberatung: Friedemann von Keler, E-Mail: [friedemann.vonkeler@elk-wue.de](mailto:friedemann.vonkeler@elk-wue.de)

für Kirchengemeinderats-Moderation: Peter Neumann, E-Mail: [peter.neumann@elk-wue.de](mailto:peter.neumann@elk-wue.de)

## Dienstgespräch

mit.....am.....

---

### Themenübersicht:

---

1. Jahresziele – aktueller Stand

---

2. Aktuelles  
– wie geht's?  
– was gibt's?

---

3. Rückblick  
– Schlaglichter

---

4. Ausblick  
– was kommt  
– wofür braucht der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin Unterstützung

---

5. Was sonst noch angesprochen werden sollte

---

---

### Weiter zu verfolgende Punkte:

Was?	Wann?	Wer?

### Absprachen/Beschlüsse/Beauftragungen/Vereinbarungen

---

---

---

### Persönliches Kurz-Fazit:

**Nächster Termin:**.....

**Anmerkungen:**

- Beide haben solch einen Bogen und führen ihn selber

- Die Eintragungen bilden jeweils die Grundlagen für die folgenden Gespräche/06.12.04hö/sc/ejw

# Checkliste für Fachaufsichtsgespräche

---

## **1. Allgemeine Situation**

Wie zufrieden ist die/der Mitarbeitende mit ihrer/ seiner Tätigkeit?

Wie ist ihre/seine persönliche Situation?

## **2. Situation in der Tätigkeit**

Gibt es noch Gesprächsbedarf aus dem letzten Gespräch?

Was waren Aufgabenschwerpunkte?

Welche Ziele wurden beim letzten Gespräch vereinbart?

Was wurde erreicht/was (noch) nicht erreicht?

Was hat ihre/seine Tätigkeit eingeschränkt?

Was machte Mühe?

Was könnte sich (bei uns) verbessern?

## **3. Ausblick für die Arbeit**

Was sind die wichtigsten Aufgaben in den nächsten Wochen, Monaten, im nächsten Jahr?

Welche Ziele und Schwerpunkte sollten gesetzt werden?

Wo stehen Veränderungen an?

## **4. Profil der/des Mitarbeitenden**

Was sind ihre/seine Stärken und Begabungen?

Was fällt ihr/ihm schwer, womit hat sie/er Probleme?

Wo könnte sie/er sich weiter entwickeln?

Welche Unterstützung kann gegeben werden?

## **5. Zusammenarbeit mit der/dem Mitarbeitenden**

Wo findet Zusammenarbeit statt? Wie wird sie erlebt?

Wie soll sich die Zusammenarbeit zukünftig gestalten?

## **6. Sonstiges**

Was mir sonst noch wichtig ist.

## **7. Zielvereinbarungen**

Welche (Teil-)Ziele setzen wir bis zum nächsten Gespräch? (höchstens 4 Ziele mit Termin)

## **8. Fortbildung, Weiterbildung, Supervision ...**

Welche Fortbildungen/Kurse/Seminare/Workshops wurden bereits besucht und was hat es für die Tätigkeit gebracht?

Welche Angebote würden die/den Mitarbeitende/n in ihrer/seiner Auftragserfüllung unterstützen?

# Segenstexte

## für den Abschluss eines Fachaufsichtsgesprächs

aus: Gesegnetes Leben, herausgegeben von Martin Schmeisser, Verlag am Eschbach

**M**ich immer wieder  
der Hektik entziehen,  
langsamer werden,  
anhalten,  
ruhig werden,  
wahrnehmen,  
was um mich ist,  
was mich stärkt und bedroht,  
was mich freut und ärgert,  
was mich fordert und fördert,  
annehmen, was ist,  
mich neu einstellen und ausrichten.

Mich immer wieder  
der Hektik entziehen,  
langsamer werden,  
anhalten,  
ruhig werden,  
wahrnehmen,  
was in mir ist,  
dankbar sein für die Bilder,  
die mir meine Seele schenkt.

*Max Feigenwinter*

~~~~~

**G**ott,  
der der Welt den siebten Tag  
als Tag der Ruhe geschenkt hat,

segne dich  
und die Stunden, die sich heute  
vor dir ausbreiten,  
damit du sie füllen kannst  
mit Kreativität,  
Phantasie und Lebenslust,

und behüte dich  
bei jedem Schritt,  
den du wagst,  
zur Begegnung mit anderen  
und mit dir selbst.

Gott lasse sein Angesicht  
leuchten über dir,  
dass sich die Schatten der  
vergangenen Woche  
im Glanz der Stille verlieren  
und du neue Lebenslust gewinnst  
bei Vergnügtsein und bei Spiel,

und sei dir gnädig,  
dass sich die verwirrten Gefühle  
und verworrenen Gedanken  
entwirren lassen  
zu dem klaren Faden,  
der deinem Morgen  
Richtung weisen kann.

Gott erhebe sein Angesicht auf dich,  
dass du dich geliebt und  
angenommen weißt  
von Augenblick zu Augenblick  
und den Kampf, dich stets  
mit anderen messen zu müssen,  
aufgeben kannst,

und gebe dir Frieden,  
dass du all deine Sorgen  
wenigstens für einen Tag  
abstreifen kannst  
und versöhnt sein darfst  
mit der Welt  
und mit dir.

*Christa Spilling-Nöker zu 4. Mose 6,24-26*

~~~~~

## Segen für das Alltägliche

Das Heilige ist so nahe

**D**einen Alltag heiligen  
im Entdecken der göttlichen Hoffnungsspur  
in deinem Leben  
heilende Alltagszeichen weisen dir den Weg

Die Kaffeetasse  
die von deiner Sehnsucht erzählt  
zur Ruhe zu kommen

Der Küchentisch  
der von deinem Urwunsch  
nach Verwurzelung und Gemeinschaft geprägt ist

Der Spiegel  
der dich verweist auf das Bedürfnis  
wohlwollendes Ansehen zu erhalten

Zu Segenszeichen werden diese Alltagssymbole  
wenn du im Unscheinbaren  
das Himmlische entdeckst  
deine Vertrauenszeichen offenbaren dir  
Gottes Gegenwart  
die uns alltäglich verheißen ist

*Pierre Stutz*

~~~~~

**G**ott  
du quelle des lebens  
du atem unsrer sehnsucht  
du urgrund allen seins

segne uns  
mit dem licht deiner gegenwart  
das unsre fragen durchglüht  
und unsren ängsten standhält

segne uns  
damit wir ein segen sind  
und mit zärtlichen händen  
und einem hörenden herzen  
mit offenen augen  
und mutigen schritten  
dem frieden den weg bereiten

segne uns  
da wir einander segnen  
und stärken  
und hoffen lehren  
wider alle hoffnung  
weil du unserem hoffen  
flügel schenkst

amen  
so sei es  
so ist es  
amen

*Katja Süß*

~~~~~

## Segen zur Nacht

Ich schaue dem vergehenden Tag nach  
und sammle, was gut war,  
in meine Erinnerung.  
Fragen bleiben zurück.  
Ich weiche ihnen nicht aus.  
Ich gebe das Ungelöste  
aus der Hand.  
Ich schließe Frieden  
mit diesem Tag,  
wo er hinter meiner Erwartung

zurück blieb,  
Frieden mit meinen Grenzen.  
Dich suche ich,  
du große Kraft,  
die mich durch meine Tage  
und Nächte trägt.  
Lass mich aufgehoben sein in dir,  
wenn der Schlaf mich mit sich nimmt  
einem neuen Morgen entgegen.

*Antje Sabine Naegeli*

~~~~~