

CAS-Arbeit AusbildungspfarrerIn

Gelingende Zusammenarbeit im System einer Kirchgemeinde



Studienleitung: Manuela Liechti-Genge

Bern, 24. Juli 2015

Frank Rytz
Freiestr. 20a
3012 Bern

031 309 00 15
frank.rytz@refbern.ch

Inhaltsverzeichnis

0. Vorwort.....	3
1. Einleitung.....	4
2. Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen sowie Kompetenzfelder einer Pfarrperson.....	5
2.1. Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen einer Pfarrperson in einer Kirchengem.....	5
2.2. Kompetenzfelder einer Pfarrperson	6
2.2.1. Fachkompetenz.....	6
2.2.2. Christliche Lebenskompetenz/Spiritualität	6
2.2.3. Kommunikative Kompetenz.....	7
2.2.4. Leitungs- und Organisationskompetenz.....	7
2.2.5. Gesellschaftspolitische Kompetenz.....	8
2.2.6. Sozialkompetenz.....	8
2.3. Rollenverständnis	9
2.4. Gelingende Teamarbeit	10
3. Zusammenarbeit AusbildungspfarrerInnen und VikarInnen	13
3.1. Einführung ins Vikariat.....	13
3.2. Einführung ins Mitarbeitendenteam	13
3.3. Erwartungen an VikarInnen punkto Zusammenarbeit.....	14
3.4. Von AusbildungspfarrerIn zu VikarIn	14
3.5. Schlussfolgerungen	15
4. Wie erleben VikarInnen die Teamarbeit	16
4.1. Einführung ins Vikariat.....	16
4.2. Hilfestellung seitens des/der Ausbildungspfarrers/in bezüglich Einführung	16
4.3. Erfahrungen in der Zusammenarbeit	16
4.4. Lerneffekt fürs Pfarramt punkto Zusammenarbeit.....	18
4.5. Von VikarIn zu VikarIn	18
4.6. Schlussfolgerungen	18
5. Konsequenzen für das Lernvikariat	19
5.1. Merkmale für VikarInnen.....	19
5.1.1. Grundhaltung in der Zusammenarbeit.....	19
5.1.2. Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden.....	20
6. Schlussgedanken	21
7. Literaturnachweis	22
Anhang	23

0. Vorwort

Im Rahmen der Ausbildungspfarrerweiterbildung und der dazugehörigen CAS-Arbeit nutzte ich die Gelegenheit, mich eingehend mit dem Thema „Zusammenarbeit“ auseinanderzusetzen. Bereits in meinem Vikariat wie auch später stellte ich fest, wie wichtig eine gut funktionierende Zusammenarbeit ist und dass eine gelingende Zusammenarbeit nebst, dass sie zu einem guten Arbeitsklima führt, sich auch fruchtbar auf die Arbeitsfelder und die verschiedenen Praxisvollzüge auswirkt. Es gibt viele Faktoren, die sich positiv oder auch negativ auf das Gelingen einer guten Zusammenarbeit auswirken können. Diesen Faktoren wie auch den verschiedenen Typen und auch den unterschiedlichen Sichtweisen von Menschen versuche ich in dieser Arbeit nachzugehen um herauszufinden, was alles zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit beitragen kann respektive wo Stolpersteine liegen können. Die Rückmeldungen von Vikarinnen und Vikaren in Form eines ausgefüllten Fragebogens, gaben – auch wenn die Rücklaufquote etwas unter meinen Erwartungen lag – eine repräsentative Meinung zum Thema mit guten Hinweisen. Auch die Interviews mit den drei Ausbildungspfarrpersonen waren sehr spannend und haben mir nebst dem, dass sie die Thematik aus verschiedenen Perspektiven beleuchteten, gute Gedankenanstösse für eine eigene Vikariatsbegleitung gegeben.

Mir selber liegt sehr viel an einer guten Zusammenarbeit – nicht nur, weil es mir ein Anliegen ist, dass sich in einem Team alle wohl fühlen und dadurch die Motivation steigt, was sich positiv auf die Arbeit und die Identifikation mit einem Team und einer Organisation auswirkt. Um gut zusammenarbeiten zu können, müssen unter Umständen auch Misstöne oder kritische Anmerkungen thematisiert werden, was den einen leichter fällt als andern, je nach Persönlichkeitsstruktur oder gemachten Erfahrungen.

Mir ist bewusst, dass ich mit dieser Arbeit allenfalls Denkanstösse geben kann und dass ich aufgrund der Komplexität der Thematik nicht abschliessend alle Faktoren für eine gelingende Zusammenarbeit mit einbeziehen respektive eingehend beleuchten konnte. Dennoch hoffe ich, dass sie den einen oder die andere motiviert, die Zusammenarbeit mit andern zu hinterfragen und zu optimieren.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet.

Urheberschutz

Ich bin damit einverstanden, dass die Arbeit öffentlich zugänglich ist.

1. Einleitung

„Grüess Gott, Herr Pfarrer!“ So wurde noch vor nicht allzu langer Zeit eine Pfarrperson fast ehrfürchtig begrüsst. Diese Zeiten sind definitiv vorbei. Allenfalls noch auf dem Land, jedoch kaum mehr in der Stadt wird eine Pfarrerin oder ein Pfarrer mit dem Titel angesprochen, sondern lediglich mit Herr resp. Frau sowieso.

Die Innen- wie die Aussenwahrnehmung der Pfarrperson hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Das Eigenverständnis wie auch die Fremdwahrnehmung einer Pfarrerin resp. eines Pfarrers wie auch die Stellung in der Kirchgemeinde und in der Gesellschaft allgemein haben sich gewandelt. Eine Pfarrperson ist nicht mehr eine Autoritätsperson. In den letzten Jahren wurde die gesellschaftliche Kritik an den Pfarrpersonen und an der ganzen Kirche immer lauter sowie ihre Legitimation in Frage gestellt. Von dem einst angesehenen Amt ist der Pfarrberuf mehr und mehr zu einem gewöhnlichen Beruf geworden. Dies hat verschiedene Konsequenzen. Je länger, je weniger erlebe ich, dass mich das Amt trägt, wie dies in unserer Vikariatsgruppe 2004 noch dargestellt wurde. Die Pfarrperson ist „nur noch“ öffentlich-rechtlich angestellt und zudem seit 2014 nicht mehr für eine Amtszeit von sechs Jahren gewählt. Pfarrpersonen sind Teil des Systems einer Kirchgemeinde mit Mitarbeitenden, stehen im Gebiet der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn unter der Leitung des Kirchgemeinderats und müssen sich den gängigen Angestelltenbedingungen unterziehen.

In dieser CAS-Arbeit werden nicht die Umstände untersucht, wie es zu diesem Wandel gekommen ist, sondern vielmehr soll der Blick darauf gerichtet werden, wie sich Pfarrpersonen in diesem veränderten Umfeld optimal bewegen können. In einer Kirchgemeindeorganisation gibt es für PfarrerInnen verschiedene Arbeits- und AnsprechpartnerInnen (Gemeindeglieder und Angebotsteilnehmende werden in dieser Arbeit ausgeklammert), welche unterschiedliche (Ideal-)Vorstellungen von Pfarrpersonen haben – verbunden mit verschiedensten Erwartungen. Aus diesem Grund gehe ich in dieser CAS-Arbeit der Frage nach, wie sich eine Pfarrperson in der heutigen Zeit innerhalb einer Kirchgemeindeorganisationsstruktur verhalten oder bewegen soll/kann respektive wie VikarInnen optimal in das System einer Kirchgemeinde und in den Mitarbeitendenkreis eingeführt werden können, worauf sie punkto Zusammenarbeit achten mögen und wie Grundsätze einer gelingenden Teamarbeit im Pfarramt umgesetzt werden können.

2. Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen sowie Kompetenzfelder einer Pfarrperson

2.1 Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen einer Pfarrperson in einer Kirchgemeinde

Im System einer Kirchgemeinde gibt es für eine Pfarrperson verschiedene Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen. Sie alle stehen untereinander und zu den PfarrerInnen in unterschiedlichen Verhältnissen, haben unterschiedliche Bedürfnisse und bringen sich mit der eigenen Prägung, ihren Charaktereigenschaften und ihren Erfahrungen mit Kirche und Pfarrpersonen ein. Den einen ist es wichtig, vorgängig alles genau zu besprechen oder nach dem Anlass sofort auszuwerten, anderen reicht es, einmal einen Anlass zu besprechen und danach immer wieder gleich durchzuführen, wieder andere wollen in den Prozess mit einbezogen werden, wogegen einige lediglich wissen wollen, was sie zu tun haben usw. Typologien-Modelle können dabei helfen, das Gegenüber zu verstehen, wer wo welche Stärken und Schwächen hat¹. Pfarrpersonen sind heute – insbesondere in grösseren Kirchgemeinden – viel stärker ins Mitarbeitendenteam eingebettet als früher. Eine Pfarrperson kann heutzutage nicht einfach bestimmen, wie sie es haben will, und die Mitwirkenden führen dies aus. Es wird erwartet, dass sich eine Pfarrperson integriert und sich mit andern abspricht.

Zu einer gelingenden Zusammenarbeit braucht es von Seite Pfarrperson verschiedene Kompetenzen (s. Kapitel 2.2). Sie muss andere Berufe und Funktionen kennen und auch team- und konfliktfähig sein². Ausserdem gestaltet sich von den Aufgabengebieten her die Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen unterschiedlich. Nicht unwichtig ist der Umstand, dass in den reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn Pfarrpersonen einerseits (noch) Kantonsangestellte sind mit einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsvertrag, andererseits jedoch sind sie seit der Revision der Kirchenordnung ab 2013 dem Kirchgemeinderat unterstellt, welcher die Leitung der Kirchgemeinde inne hat und somit vorgesetztes Organ ist. Die übrigen Mitarbeitenden einer Kirchgemeinde sind Angestellte der Kirchgemeinde nach privatrechtlichen Anstellungsbedingungen.

Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen von Pfarrpersonen können sein:
andere Pfarrpersonen, SigristIn(nen), OrganistIn(nen), SekretärIn(nen), Sozialdiakonische Mitarbeitende resp. SozialarbeiterIn(nen), KatechetIn(nen), JugendarbeiterIn(nen), Reinigungspersonal, weitere Mitarbeitende, KirchgemeinderätInnen, Synodalrat, Regionalpfarrer, Kirchendirektor des Kantons.

¹ z.B. MBTI, DISG-Modell usw.

² vgl. Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 11.

2.2. Kompetenzfelder einer Pfarrperson

Die Frage, wie sich eine Vikarin oder ein Vikar, respektive eine Pfarrperson, optimal innerhalb des Systems einer Kirchgemeinde verhalten soll, ist mit der Frage nach den Kompetenzfeldern einer Pfarrperson eng verknüpft. Von einer Pfarrerin resp. einem Pfarrer wird nach wie vor viel erwartet. Spätestens im Vikariat wird dies einem bewusst.

Im Leitbild der PfarrerInnen der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn³ werden die verschiedenen von Pfarrpersonen erwarteten Kompetenzen aufgeführt, auf welche ich in der Folge kurz eingehen werde. Im Blick auf die Fragestellung sind die kommunikative Kompetenz sowie die Leitungs- und Sozialkompetenz von grosser Bedeutung.

2.2.1 Fachkompetenz

Als Fachkompetenz der Pfarrpersonen gilt die Fähigkeit, „den Alltag und seine Lebensäusserungen theologisch zu reflektieren“⁴. Das Rüstzeug für diese Fachkompetenz erlangen PfarrerInnen an einer Theologischen Fakultät und im Selbststudium. PfarrerInnen obliegt die theologische Leitung einer Kirchgemeinde. Von daher ist ihre theologische Fachkompetenz von zentraler Bedeutung. Nicht nur bei der täglichen Arbeit, sondern auch von Seite der Kirchgemeinde wird erwartet, dass eine Pfarrperson theologische Aspekte in die Gemeindegearbeit einbringt.

2.2.2 Christliche Lebenskompetenz/Spiritualität

Christliche Lebenskompetenz einer Pfarrperson ist wichtig, da Menschen in verschiedenen Lebenslagen begleitet werden, sowohl im persönlichen Gespräch wie auch in Kasualien, Sakramenten oder Ritualen. Christliche Lebenskompetenz kann nur bedingt erlernt werden. Es setzt voraus, dass eine Pfarrperson sich und das eigene Leben reflektiert und in einen Bezug zu Gott setzt, oder wie es im Leitbild für PfarrerInnen steht: „Sie glauben an Gottes Gegenwart, Güte und Fürsorge. Sie stehen in einer lebendigen Beziehung zu Jesus Christus. Sie leben aus der tröstenden Kraft des Heiligen Geistes. Sie stellen sich ihren Zweifel an Gott und den Fragen nach dem Sinn des Lebens“⁵.

Um punkto Spiritualität kompetent zu sein, ist die Pflege einer eigenen Spiritualität unabdingbar. Allerdings kann auch die Spiritualität nicht einfach kognitiv angeeignet werden, sondern in der persönlichen Praxis, indem sich jemand auf die Suche und den Weg nach einem eigenen Zugang zur Spiritualität macht.

³ vgl. Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 12ff.

⁴ Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 12.

⁵ ebd., 7.

2.2.3 Kommunikative Kompetenz

Für eine Pfarrperson ist die kommunikative Kompetenz ähnlich zentral wie die Fachkompetenz. Pfarrpersonen kommunizieren und transportieren als TheologInnen Gottes gute Botschaft in die heutige Zeit hinein, stehen gleichzeitig aber auch in einem Dialog mit den Menschen. Eine kommunikative Kompetenz ist im Pfarralltag unabdingbar, auch in der Zusammenarbeit mit Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen, im Bewusstsein, dass jede und jeder unterschiedlich kommunikativ ist. Eine kommunikative Kompetenz kann nur bis zu einem gewissen Grad erlernt werden. Wer gerne im Rampenlicht steht oder rasch und gerne mit Menschen in Kontakt tritt, hat es einfacher als eine schüchterne Person. Zentral in der Zusammenarbeit wie auch im pfarramtlichen Alltag ist es, sich immer wieder zu reflektieren, wie man kommuniziert und wo die Kommunikation optimiert werden kann, um Missverständnissen vorzubeugen oder Unklarheiten zu vermeiden.

2.2.4 Leitungs- und Organisationskompetenz

Ähnlich wie bei der kommunikativen Kompetenz verhält es sich bei der Leitungs- und Organisationskompetenz. Extravertierten Personen mit Führungserfahrung fällt es leichter, zu leiten. Ob sie es dann auch gut machen, ist eine andere Frage. Leitungs- und Organisationskompetenz kann sich, wenn auch nur bedingt, jedeR während eines Studiums aneignen. Wichtig bei der Leitungskompetenz ist insbesondere, dass Auftrag und Befugnis geklärt sind, damit nicht Konflikte entstehen. Weiter wichtig ist meiner Meinung nach, dass Leitung nicht mit Herrschaft oder Machtgehabe verwechselt wird, sondern dass sich jede leitende Person der Verantwortung und des Auftrags bewusst ist und sich im Dienste der Menschen sieht, oder wie es im Leitbild für PfarrerInnen steht, „einem partizipativ-demokratischen Führungsstil verpflichtet“⁶ ist. Allenfalls könnte hier auch der jesuanische Leitungsanspruch aus Markus 10,43b.44 beigezogen werden: „Wer unter euch gross sein will, soll euer Diener sein, und wer von euch der erste sein will, soll aller Knecht sein.“⁷

Zur guten und erfolgreichen Zusammenarbeit gehört auch Organisationskompetenz. Mit einer Person, die schlecht oder gar nicht organisiert ist, gestaltet sich die Zusammenarbeit schwierig. Da Pfarrpersonen viel Eigenverantwortung haben und ihre Arbeitszeit zu weiten Teilen selber planen, ist Organisationskompetenz von grosser Bedeutung, um im Pfarralltag nicht unterzugehen, respektive nicht allem hinterher rennen zu müssen. Eine gute Organisationskompetenz ist vermutlich auch eine Prophylaxe gegen Überarbeitung und Stress.

⁶ ebd., 13.

⁷ vgl. Lizentiatsarbeit von Frank Rytz, 2004.

2.2.5 Gesellschaftspolitische Kompetenz

Pfarrpersonen sind Teil der Gesellschaft und daher ist es wichtig, dass sie „sich über das aktuelle welt-, landes- und ortspolitische Geschehen“⁸ informieren. Gesellschaftspolitische Kompetenz heisst, sich nebst der Achtung vor der Schöpfung auch in der Gesellschaft für Frieden sowie Gerechtigkeit einzusetzen⁹ und sich demzufolge auch den ausgegrenzten Menschen anzunehmen. Zur gesellschaftspolitischen Kompetenz gehört es, diesbezügliche Geschehnisse, welche aus Gesprächen oder aus den Medien entnommen werden, in einen theologisch-biblichen Bezug zu stellen und die entsprechenden Schlüsse daraus zu ziehen.

2.2.6 Sozialkompetenz

Pfarrpersonen stehen im engen Kontakt zu Menschen. Ihre Arbeit besteht in grossem Mass aus Beziehungsarbeit. Daher ist Sozialkompetenz von grosser Bedeutung und wird auch in der Zusammenarbeit mit Arbeits- resp. AnsprechpartnerInnen einer Kirchgemeinde vorausgesetzt.

Gemäss Leitbild für PfarrerInnen äussert sich die Sozialkompetenz „in der Freude am Austausch und an der Zusammenarbeit, in der wertschätzenden Grundhaltung gegenüber andern, im korrekten, verantwortungsbewussten Umgang mit Menschen, in einer friedfertigen Grundhaltung“¹⁰. Wie an anderen Kompetenzen muss auch an der eigenen Sozialkompetenz gearbeitet werden.

⁸ Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 13.

⁹ vgl. Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 13.

¹⁰ Leitbild PfarrerIn/Pfarrer, 14.

2.3 Rollenverständnis

Nicht jede Pfarrperson hat dasselbe Rollenverständnis des Pfarrberufes. Die einen sehen sich als Seelsorger, andere als Verkündiger, wieder andere als Pädagogen oder Organisatoren. Für eine optimale Teamarbeit ist die eigene Rollenklärung wichtig. Wie verstehe ich mich als Pfarrperson? Sehe ich mich in erster Linie als Prediger, oder „gebildeter Volkserzieher“¹¹, Seelsorger, Gelehrter, „Führer in die Zone des Heiligen“¹², Ritualbegleiter, Mystagoge¹³, Priester usw. „Es gibt ein fast uferloses Angebot von Rollen für den Pfarrberuf“¹⁴. Zudem sollte eine Pfarrperson ein guter Rhetoriker resp. eine gute Rhetorikerin sein, didaktisch gewandt, einfühlsam, ein Teamplayer, eine gute Managerin resp. ein guter Manager, ausgestattet mit den oben ausgeführten Kompetenzen, da sein für Alt und Jung, Alleinstehende oder Familien, arm und reich usw. sowie adäquat auf unterschiedliche Lebenssituationen und Ereignisse eingehen können.

Je nach Selbstverständnis füllt eine Pfarrperson das Pfarramt anders aus, was sich auch auf die Zusammenarbeit im Team oder mit Behördenmitgliedern auswirkt. „Um die eigene Rolle zu finden, müssen sich die Pfarrerin und der Pfarrer zunächst mit jenen Rollen konfrontieren lassen, welche der Beruf im Laufe der Zeit herausgebildet hat und immer noch bereit hält.“¹⁵

Die eigene Rollenklärung ist wichtig für das Rollenverständnis und letztlich auch für ein authentisches Auftreten in einer Kirchgemeinde¹⁶. Im Idealfall beginnt diese Rollenklärung im Vikariat, ist jedoch mit dessen Abschluss nicht fertig und kann sich mit den Jahren auch verändern. Auch in Bezug auf die Zusammenarbeit lohnt es sich, das eigene Rollenverständnis zu klären, weil von der Gemeinde, vom Mitarbeitenden-Team aber auch von der Allgemeinheit Erwartungen und Bedürfnisse an eine Pfarrperson herangetragen werden und unterschiedliche Bilder, wie ein PfarrerIn sein sollte, vorhanden sind¹⁷. Wie und ob eine Pfarrperson den Erwartungen und Bildern entsprechen soll und kann, ist eine andere Frage, die in dieser Arbeit wegen des Umfangs der Thematik nicht behandelt werden kann. Und doch kommen Pfarrpersonen wohl nicht darum herum, ihr Rollenverständnis zu hinterfragen und Anpassungen vorzunehmen in einem Umfeld, wo das Profil des Pfarramtes unklarer geworden ist, besonders wenn Defizite hervorgehoben werden und die Kirche als Ganze in einem Veränderungsprozesse mit einem offenen Ausgang steht.¹⁸

¹¹ vgl. Pachmann, 2011, 117, zitiert nach Christian Grethlein, Pfarrer – ein theologischer Beruf, 93.

¹² vgl. ebd., 119.

¹³ vgl. ebd., 119, zitiert nach Manfred Josuttis, Die Einführung in das Leben, 9.

¹⁴ vgl. ebd., 68.

¹⁵ vgl. ebd., 67.

¹⁶ Manfred Josuttis hat 1982 mit seinem Buch „Der Pfarrer ist anders“ vorhandene Rollenkonfusionen thematisiert und damit für viel Gesprächsstoff gesorgt (vgl. Pachmann, 69).

¹⁷ vgl. Pachmann, 2011, 71: „Der Pfarrer soll anders sein. Das erwarten Gemeindeglieder, Kirchenbehörden, auch Aussenstehende von ihm. Er sieht sein Leben unter andauernder Aussenkontrolle. Er erfährt sich als Projektionswand für Idealisierungswünsche verschiedener Art.“ (zitiert nach Manfred Josuttis, Die Einführung in das Leben, 13)

¹⁸ vgl. ebd., 263.

2.4 Gelingende Teamarbeit

In der heutigen Zeit ist die Teamarbeit in den Kirchgemeinden meistens die Regel. Es gibt kaum noch Einzelpfarrämter ohne weitere Mitarbeitende. Eine gelingende Teamarbeit ist nicht einfach selbstverständlich, sondern das Resultat von guter, konkreter, gewaltfreier und lösungsorientierter Kommunikation inkl. sachlicher und wohlwollender Feedbackkultur¹⁹, klaren Strukturen, gegenseitigem Respekt und Wertschätzung.²⁰

Teamarbeit²¹ hat viele Vorteile: Teammitglieder inspirieren und motivieren sich gegenseitig und fördern das kreative Denken²². Ideen und Erfahrungen fließen in die Arbeit und in Entscheidungsprozesse ein. Mitarbeitende können vom Wissen der andern profitieren, betrachten Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven, können unterschiedliche Ressourcen für die Aufgaben nach Fähigkeiten nutzen²³ und gemeinsam Entscheide treffen. Auf diese Weise finden sie bessere Akzeptanz, was sich auf die Realisierung positiv auswirken wird.²⁴

Allerdings ist die Teamarbeit kein Patentrezept für alle Arbeitsbereiche²⁵. „Auch geht es nicht darum, zu verdecken, dass Personalbestand und Spezialisierungsgrad mangelhaft sind, erwünschte, aber nicht existierende Kooperation herbei zu reden oder eigene Verantwortlichkeiten abzuwälzen.“²⁶

Probleme in der Zusammenarbeit gibt es dort, wo die Strukturen unklar sind, wo mittels Teambildung „das Thema Hierarchie und Leitung“²⁷ umgangen werden will, wo Konflikte verschleppt werden, wo die gegenseitige Anerkennung fehlt und jeder macht, was er oder sie will, wo getroffene Entscheide nicht umgesetzt werden²⁸, oder

¹⁹ vgl. Gellert/Nowak, 2010, 59ff und 139f: Mittels Sitzungsfeedback die Sitzungskultur überprüfen und allenfalls optimieren. „Positives, anerkennendes Feedback stützt und fördert produktives Arbeitsverhalten bei den Teammitgliedern. Es motiviert und steigert ihre Bereitschaft, auch kritisches Feedback entgegenzunehmen und Mängel zu beheben“ (ebd., 56). Mittels Feedback sollten nicht die eigene Frustration überwältigt oder heimlich Machtspiele betrieben werden sowie sind Feedback auch nicht dazu da, moralische Bewertungen zu machen (vgl. ebd., 59). Manfred von Bebenburg, 87ff, hält fest, wie wichtig regelmässige positive wie auch kritische Rückmeldungen zur Arbeit sind, damit keine Phantasien entstehen.

²⁰ vgl. von Bebenburg, 2010, 13.

²¹ gem. Gellert/Nowak, 2010, 22, ist Teamarbeit „die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2-8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.“ „Ursprünglich waren Teams... als hierarchiefreie Räume gedacht, wo alle in gemeinsamer Verantwortung ein Ziel verfolgten und... verantwortlich Entscheidungen trafen.“ (ebd., 23) Oft werden heute Teams mit (Arbeits-)Gruppen verwechselt. Drei Mitarbeitende z.B. einer Kirchgemeinde, welche in drei selbständigen Bereichen ihre Aufgaben teilen, bilden noch kein Team (vgl. ebd., 25).

²² vgl. ebd., 25f.

²³ vgl. von Bebenburg, 2010, 13.

²⁴ vgl. Gellert/Nowak, 2010, 25.

²⁵ vgl. ebd., 26.

²⁶ ebd., 26.

²⁷ ebd., 23.

²⁸ vgl. von Bebenburg, 2010, 11+14.

wo man andern beweisen will, dass sie in Unrecht sind und man Recht haben will.²⁹ Wenn es in der Zusammenarbeit hapert, wird dies oft auf äussere Umstände oder auch mangelnde Professionalität der andern zurückgeführt.³⁰ Die Teamarbeit funktioniert nicht von selbst und auch „pflegt“ sie sich nicht selber, sondern muss vielmehr gepflegt werden, damit die Zusammenarbeit im Team glückt.³¹

Eine der Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in Teams besteht darin, dass Menschen mit unterschiedlichen Verständnissen und Vorstellungen von Team und Teamzusammenarbeit miteinander interagieren.³² Zudem erschweren z.T. die unterschiedlichen Arbeitsweisen die Zusammenarbeit.³³ Wenn es nicht gut läuft, wird dies oft auf äussere Umstände oder mangelnde Professionalität der KollegInnen zurückgeführt.³⁴ Um so wichtiger ist es, die eigenen Bedürfnisse sowie diejenigen der andern wahrzunehmen, miteinander auszutauschen, was man vom Team benötigt oder erwartet, sich an strukturelle Bedingungen oder Abmachungen wie z.B. pünktlicher Sitzungsbeginn hält und einander auf Augenhöhe begegnet.³⁵

Manfred von Bebenburg beschreibt in seinem Buch „... und alle machen mit! Wie Teamarbeit gelingen kann“, dass drei Faktoren wichtig sind für gelingende Teamarbeit: Teamorganisation, Teamentwicklung und Teampflege, wobei sich die drei Faktoren gegenseitig beeinflussen.³⁶ Bei der Teamorganisation stellt sich die Frage, wie eine Selbstorganisation durch bestimmte Strukturen und Prozeduren angeregt werden kann, um mit personellen und zeitlichen Ressourcen möglichst wirksam umzugehen und gesteckte Ziele zu erreichen.³⁷ Hierzu braucht es Regeln³⁸ und Teambeschlüsse. Auch muss die Frage geklärt werden, wie verbindlich jedes Teammitglied die Beschlüsse umsetzt.

Allerdings reicht es nicht aus, ein Team zu organisieren. Von Zeit zu Zeit muss ein Team inne halten und seine Organisation überprüfen, damit es sich weiterentwickeln kann, insbesondere wenn durch Stellenwechsel neue Personen zum Team stossen. Ein Team sollte sich neuen Aufträgen, Zielen³⁹, Aufgaben⁴⁰, Erkenntnissen und Theorien anpassen und sich weiterentwickeln.⁴¹

²⁹ vgl. ebd., 35.

³⁰ vgl. ebd., 20.

³¹ vgl. ebd., 35.

³² vgl. ebd., 11.

³³ vgl. ebd., 17.

³⁴ vgl. ebd., 20.

³⁵ vgl. ebd., 19+20

³⁶ vgl. ebd., 37.

³⁷ vgl. ebd., 44.

³⁸ Gemäss Manfred Gellert und Claus Nowak ist es wichtig, dass sich ein Team überlegt, welche Regeln oder Vereinbarungen für alle verbindlich gelten sollen (vgl. Gellert/Nowak, 2010, 116).

³⁹ vgl. Gellert/Nowak, 2010, 38f: Sofern der Weg zum Ziel unklar ist, sollten Zielvereinbarungen getroffen werden. Aufgrund der formulierten Ziele ergeben sich dann (Teil-)Aufgaben.

⁴⁰ Manfred Gellert und Claus Nowak haben eine Checkliste erstellt (vgl. ebd., 39) mit Fragen zur Klärung von Zielen und Aufgaben. Sie unterscheiden Leistungsziele, Entwicklungsziele, Verhaltensziele (vgl. ebd., 38).

⁴¹ vgl. von Bebenburg, 2010, 123.

Folgende Fragen können dazu anregen, die eigene Teamarbeit und Teamorganisation zu hinterfragen und zu optimieren:

- Was verstehen die einzelnen Teammitglieder unter Team?
- Team-Rollen: wer hat welche Rolle?⁴²
- Was sind Merkmale eines gut funktionierenden Teams?
- Welche Werte und Regeln gibt es?
- Wie kommen Team-Entscheidungen zusammen?
- Welche Kompetenzen hat das Team, welche die einzelnen Team-Mitglieder?
- Wer fasst Beschlüsse und wie werden sie umgesetzt?
- Wer hat welche Aufgabe(n) sowie Entscheidungsbefugnisse?
- Wie verbindlich sind Teambeschlüsse?
- Wie wird kommuniziert?⁴³
- Wie begegnen Teammitglieder einander? Wertschätzend? Auf Augenhöhe?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Werden die eigenen Bedürfnisse und die der anderen wahrgenommen?
- Was läuft gut, was weniger? Weshalb?
- Wie ist das Team in der Gesamtorganisation eingebettet?
- Wo stehen wir als Team?⁴⁴
- Wie teamfähig sind die Teammitglieder?⁴⁵

Wichtig dabei ist folgende Grundhaltung:⁴⁶

Einander wertschätzen und achten, ohne alles a priori gutheissen zu müssen, sich bewusst sein, dass jedeR das tut, wovon er/sie überzeugt ist, und dass jeder Mensch über Fähigkeiten (Ressourcen) verfügt, sowie sich bewusst machen, dass Zuschreibungen und Bewertungen („Du liegst falsch, ich habe recht!“) verletzen, die Zusammenarbeit beeinträchtigen und nicht zielführend sind.

⁴² vgl. Gellert/Nowak, 2010, 128-125: Teamrollen.

⁴³ vgl. ebd., 95: Regeln für die Kommunikation in Team-Meetings.

⁴⁴ Standortbestimmung mittels ebd., 119f, Teamreview I, ebd., 126-130, Teamcheck, sowie ebd., 386f, Teamreview II.

⁴⁵ vgl. ebd., 88f.

⁴⁶ vgl. von Bebenburg, 2010, 80.

3. Zusammenarbeit AusbildungspfarrerInnen und VikarInnen

Bevor ich der Frage nachgehe, wie VikarInnen die Zusammen- und Teamarbeit erleben respektive erlebt haben, untersuche ich die transkribierten Interviews mit drei AusbildungspfarrerInnen. Ich erkundigte mich, wie sie die Zusammenarbeit mit VikarInnen erleben und wie sie diese ins Vikariat und in den Mitarbeitendenkreis einführen, was sie dabei als wichtig erachten und was sie VikarInnen fürs Vikariat oder für die spätere Zusammenarbeit im Pfarramt raten würden.

Aus der grossen Anzahl Ausbildungspfarrpersonen habe ich für die Interviews drei KollegInnen gewählt, die eine grosse Erfahrung in der Begleitung von Vikariaten mit sich bringen (Fragebogen und transkribierte Interviews s. Anhang).

3.1 Einführung ins Vikariat

Eingestiegen bin ich bei allen drei Interviews mit der Frage, was dem Interviewpartner, respektive der Interviewpartnerin bei der Einführung und Begleitung einer Vikarin wichtig ist. Während einer Ausbildungspfarrperson wichtig ist, dass einE VikarIn am Anfang des Interviews möglichst viele Mitarbeitende, Freiwillige und Gemeindeglieder einer Kirchgemeinde kennen lernt (A1, Z10-13), geht es einer andern Ausbildungspfarrperson darum, VikarInnen so einzuführen, dass sie am Pfarrberuf Freude bekommen (A2, Z6-7). Für eine dritte Ausbildungspfarrperson ist zentral, die Brücke vom Theologiestudium zum Vikariat zu schlagen, damit VikarInnen gut in der Kirchgemeinde ankommen (A3, Z4-8). Bei allen drei Ausbildungspfarrpersonen habe ich herausgehört, dass sie die VikarInnen in der Einführungsphase intensiv begleiten. Einer Ausbildungspfarrperson ist es sehr wichtig, bevor sie sich entscheidet, ein Vikariat zu begleiten, abzuklären, ob einE VikarIn zur Kirchgemeinde passt (A1, Z36-37).

3.2 Einführung ins Mitarbeitendenteam

Anschliessend interessierte mich, wie Ausbildungspfarrpersonen VikarInnen ins Mitarbeitendenteam einführen. Je nachdem, wie einE VikarIn vorgestellt und eingeführt wird, hat dies einen Einfluss auf den weiteren Verlauf des Vikariats. Eine Ausbildungspfarrperson lässt die VikarInnen sich bei den Mitarbeitenden, Freiwilligen usw. selber vorstellen (A2, Z13-17; A3, Z30). Eine andere Ausbildungspfarrperson stellt einE VikarIn dem Pfarrkollegium, den SozialarbeiterInnen und Kirchgemeinderäten vor (A3, Z33-34) und die dritte stellt die VikarIn den Mitarbeitenden, KirchgemeinderätInnen und Freiwilligen, die sie antreffen, vor (A1, Z15-17). Wichtig ist allen drei Ausbildungspfarrpersonen, dass VikarInnen insbesondere am Anfang eines Vikariats an möglichst vielen Sitzungen teilnehmen, damit sie die Menschen, die in einer Kirchgemeinde mitarbeiten, kennenlernen (A1, Z9-13; A2, Z18-20; A3, Z20-21).

3.3 Erwartungen an VikarInnen punkto Zusammenarbeit

Besonders interessiert hat mich, welche Erwartungen Ausbildungspfarrpersonen an VikarInnen haben im Bezug auf die Zusammenarbeit.

Einer Ausbildungspfarrperson ist wichtig, dass einE VikarIn sagen kann, was sie lernen oder machen möchte, oder welchen Schwerpunkt er oder sie im Vikariat setzen will (A1, Z53-57). Damit hat diese Ausbildungspfarrperson gute Erfahrungen gemacht. Sie versteht sich als Coach, welche das Vikariat so gestaltet, dass einE VikarIn das lernen kann, was er oder sie lernen will (A1, Z93-95).

Einer andern Ausbildungspfarrperson ist es punkto Zusammenarbeit wichtig, dass miteinander offen diskutiert wird und ein Vertrauensverhältnis entsteht. Die Zusammenarbeit sollte transparent und vertrauensvoll sein, damit wenn nötig etwas auch kritisch angeschaut werden darf (A2, Z4-51). Weiter wichtig ist der Ausbildungspfarrperson der gegenseitige respektvolle Umgang, ein Interesse am Gegenüber sowie an der Arbeit in einer Kirchgemeinde überhaupt und dass man einander zuhört und ernst nimmt (A2, Z74-84+117). Die Ausbildungspfarrperson ist bereit, die eigene Arbeit auf den Tisch zu legen, sich über die Schultern blicken und die eigene Arbeit sowie sich selber kritisch hinterfragen zu lassen. Im Gegenzug erwartet sie von einer/einem VikarIn dasselbe im Bewusstsein, dass die Ausbildungspfarrperson in einer andern Position ist und die Arbeit der VikarIn beurteilt (A2, Z53-59). Das Vikariat ist gemäss einer Ausbildungspfarrperson eine grosse Chance, weil man jemanden zur Seite hat und direkt eine Rückmeldung erhält, wie man dies später im Pfarramt selten erleben wird (A2, Z65-70). Schwierig wird es, wenn einE VikarIn nicht bereit ist, sich ins Vikariat und ins Gemeindeleben einzubringen, nicht offen ist und nicht zuhört, sondern nur die eigenen Ziele verfolgt und der Kirchgemeinde eigene Projekte und unpassende Ideen überstülpen will (A2, Z135-147).

Auch der dritten Ausbildungspfarrperson ist es wichtig, dass VikarInnen gut zuhören (A3, Z65). Weiter wichtig ist, dass sich VikarInnen in einer Kirchgemeinde vernetzen, wahrnehmen, was vorhanden ist und wie es läuft (A3, Z40-41) und dass sich VikarIn und Ausbildungspfarrperson über das Erlebte regelmässig austauschen (A3, Z49-51). Wichtig ist dieser Ausbildungspfarrperson, das Vikariat achtsam zu begleiten und Dinge anzusprechen, die ihr auffallen (A3, Z58-59), sowie gegenseitige Transparenz. Ungereimtheiten oder offene Fragen sollen rasch angegangen werden, damit eine Begebenheit nicht unnötig lange gärt und von der Arbeit ablenkt (A3, Z90-93).

Für alle drei Ausbildungspfarrpersonen sind Vikariatsbegleitungen jeweils auch eine grosse Bereicherung, da VikarInnen von aussen kommen und somit nicht „betriebsblind“ sind (A2, Z121-132; A3, Z42-44).

3.4 Von AusbildungspfarrerIn zu VikarIn

Auf meine Frage, was Ausbildungspfarrpersonen VikarInnen für Ihr Vikariat mit auf den Weg geben möchten, antwortete eine der Interviewten: Dass sie offen und mit

Interesse sowie dem nötigen Respekt auf PfarrkollegInnen, Mitarbeitende, KirchengemeinderätInnen, Freiwillige, Gemeindeglieder usw. zugehen, Interesse zeigen, beobachten, wer was wie macht, Fragen stellen, sich einbringen (A2, Z184-185+202), und gut zuhören (A3, Z153). Auch braucht es von Seite der VikarIn ein gewisses Selbstbewusstsein in Bezug auf das Auftreten aber auch gegenüber den Erwartungen (A1, Z137+144-145+147-149). EinE VikarIn sollte standhaft sein und nicht gleich „beim kleinsten Windstoss“ umfallen (A3, Z117-118).

Daneben ist das Setting ganz wichtig, nicht nur zwischen Ausbildungspfarrperson und VikarIn, sondern auch zwischen VikarIn und Kirchengemeinde (A1, Z172-176). Es ist wichtig zu überlegen, wer zu welcher Ausbildungspfarrperson und zu welcher Kirchengemeinde passt, respektive ob Ausbildungspfarrperson und Kirchengemeinde zu einem/einer VikarIn passen (A1, Z174).

3.5 Schlussfolgerungen

Es gibt viele Erwartungen an eineN VikarIn von Seite Ausbildungspfarrperson, aber auch von Seite Mitarbeitendenkreis und von den Kirchengemeindegliedern, von der KOPTA und vom Ausbildungsrat. Daher ist es wichtig, bei der Wahl der Vikariatsgemeinde gut zu überlegen, ob man dorthin passt und ob man sich als Person und mit den eigenen Fähigkeiten einbringen kann. Auch ist neben Respekt, Offenheit, Interesse und gutem Zuhören wichtig, achtsam zu sein, selbstbewusst aber angemessen aufzutreten, Fragen zu stellen, gut zu kommunizieren, Angebote, welche mit andern z.B. OrganistInnen oder SigrüstInnen gemeinsam gestaltet werden, gut abzusprechen, mit der Ausbildungspfarrperson Rücksprache zu nehmen, sowie sich nicht von kritischen Rückmeldungen aus dem Konzept bringen zu lassen. Offene Fragen oder Unstimmigkeiten sollten rasch angesprochen werden, damit diese die Arbeit nicht beeinträchtigen. Und nicht zuletzt sollte einE Vikarin sich vorgängig überlegen, was er oder sie im Vikariat lernen oder machen möchte, respektive welchen Schwerpunkt er oder sie im Vikariat setzen will.

4. Wie erleben VikarInnen die Teamarbeit

Um diese Frage beantworten zu können, liess ich allen VikarInnen des Vikariatjahres 2013/2014 der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn sowie des Konkordats einen Fragebogen zukommen (s. Anhang). Von den insgesamt 28 angeschriebenen VikarInnen erhielt ich fünf ausgefüllte Fragebogen zurück, welche ich in der Folge auswerte (Fragebogen und Antworten s. Anhang).

4.1 Einführung ins Vikariat

Meine erste Frage an die VikarInnen lautete, ob und wie sie in den Mitarbeitendenkreis im Vikariat eingeführt wurden. Die einen VikarInnen wurden im Gemeindegemeinderat respektive Kirchgemeinderat und im Mitarbeitenden-Team von der Ausbildungspfarrerin oder dem -pfarrer vorgestellt, andere haben selber den Kontakt zu den einzelnen Personen der Kirchgemeinde gesucht.

Bei einer kleinen Kirchgemeinde ist die Einführung einfacher als in grossen, da es weniger Mitarbeitende gibt.

4.2 Hilfestellung seitens des/der Ausbildungspfarrers/in bezüglich Einführung

Auf die Frage, wie die Ausbildungsperson eineN VikarIn in die Kirchgemeinde und ins Mitarbeitenden-Team eingeführt hat, sagte einE VikarIn, sie sei froh gewesen, dass der Vikariatsleiter zu Beginn des Vikariats den Überblick über die Vikariatstätigkeiten im Auge behält, während der/die VikarIn sich organisieren musste. Auch die Offenheit des Ausbildungspfarrers für alle möglichen Fragen im wöchentlichen Austausch mit Rück- und Ausblick wurde geschätzt, sowie dessen Informationen rund um die Zusammenarbeit innerhalb der Kirchgemeinde.

4.3 Erfahrungen in der Zusammenarbeit

Da aus meiner Sicht eine gelingende Zusammenarbeit mit andern nicht nur eine Frage der Persönlichkeitsstruktur beider Seiten ist, sondern auch der jeweiligen Funktion, habe ich die VikarInnen nach den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den wichtigsten Ansprechpersonen einer Kirchgemeinde gefragt.

- PfarrkollegInnen:

VikarInnen konnten von andern Pfarrpersonen punkto Gottesdienst oder Bildungsveranstaltungen zusätzliche Lerneffekte erzielen. Der regelmässige Austausch im Kollegium wurde bezüglich gutem Arbeitsklima als wichtig erlebt. Die Offenheit der/dem VikarIn gegenüber wurde geschätzt, wie auch dass er/sie als vollwertiges Teammitglied ernstgenommen wurde.

- SigristInnen: SigristInnen wurden von den VikarInnen bei den verschiedensten Anlässen als grosse Unterstützung erlebt und geschätzt, weil sie viel Erfahrung haben, gerade in Bezug auf Gottesdienste. Auf der andern Seite waren SigristInnen froh, wenn sie früh genug und umfassend über geplante Anlässe und allfällige Extrawünsche informiert wurden.
- OrganistInnen: Die kompetente musikalische Unterstützung von Seite OrganistInnen auch punkto Liedwahl und das musikalische Mittragen eines Gottesdienstes wurde von VikarInnen sehr geschätzt, sowie dass OrganistInnen auf Fragen eingingen. Wichtig war, die Liturgie rechtzeitig den OrganistInnen zukommen zu lassen, auch um genügend Zeit für allfällige Absprachen zu haben.
- KirchgemeinderätInnen: Anliegen konnten unkompliziert mit KirchgemeinderätInnen besprochen werden. Die Frage nach dem Ergehen der VikarInnen, die Erfahrung, dass sie als gleichberechtigte PfarrerInnen wahrgenommen wurden, und auch die konstruktiven Feedbacks wurden sehr geschätzt.
- SekretärInnen: Im Sekretariat laufen die Fäden einer Kirchgemeinde zusammen. SekretärInnen sind gut vernetzt, denken mit, haben den Überblick und wissen oft auch, was im Dorf läuft. VikarInnen konnten sich jederzeit mit Fragen oder administrativen Anliegen an sie wenden. Wichtig ist, nicht nur via E-Mail zu kommunizieren, sondern auch zwischendurch persönlich vorbei zu gehen, was von SekretärInnen geschätzt wird.
- Sozialdiakonische Mitarbeitende: Die Zusammenarbeit mit Sozialdiakonischen Mitarbeitenden war eher marginal. Z.T. wurden VikarInnen zu Veranstaltungen eingeladen. Bei gemeinsamen Anlässen wurde die Zusammenarbeit als angenehm erlebt.
- KatechetInnen: VikarInnen konnten von der grossen Unterrichtserfahrung von KatechetInnen profitieren und schätzten die Zusammenarbeit sowie die zur Verfügung gestellten Unterlagen.

4.4 Lerneffekt fürs Pfarramt punkto Zusammenarbeit

Für eine gelingende Zusammenarbeit in einer Kirchgemeinde mit andern Mitarbeitenden ist es aus der Sicht einer Vikarin wichtig, die Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie die eigenen Grenzen anzuerkennen.

Pfarrpersonen sind gleichberechtigte Glieder eines grösseren Systems mit je eigenen Kompetenzen, Stärken und Aufgaben. Wichtig ist daher, sich gut zu vernetzen und Synergien und Wissen gegenseitig zu nutzen, auf andere Mitarbeitende zuzugehen und sich für sie und ihre Arbeit zu interessieren. Auch ein offener und ehrlicher Umgang sowie eine klare Kommunikation sind wichtig und schützen vor Missverständnissen. Bei Schwierigkeiten sollte darauf geachtet werden, dies der zuständigen Person im richtigen Gefäss zu kommunizieren.

4.5 Von VikarIn zu VikarIn

Auf meine Frage, was die befragten VikarInnen andern VikarInnen bezüglich Zusammenarbeit in einer Kirchgemeinde raten würde, schrieb einE VikarIn, dass es wichtig sei, die eigenen Grenzen wahrzunehmen sowie die Professionalität der Mitarbeitenden wertzuschätzen. Daneben ist es wichtig, unkompliziert und unvoreingenommen auf andere zuzugehen, sich einzubringen, mitzureden, konstruktiv mitzudenken, zuverlässig und lernbereit sowie dankbar zu sein und zuzuhören, wenn andere Rückmeldungen geben. Dabei vereinfache ein freundlicher Umgang, Wertschätzung, eine Prise Humor und eine gute, transparente Kommunikation vieles. Hingegen soll man sich vom hinten herum schwatzen sowie von (mutmasslichen) Rollenvorstellungen nicht beirren lassen.

4.6 Schlussfolgerungen

Aus der Sicht von VikarInnen ist festzuhalten, dass der Austausch mit den VikariatsleiterInnen sehr wichtig ist, nicht nur weil diese sehr viel über die Kirchgemeinde wissen, sondern auch weil sie den Überblick übers Vikariat haben. Bezüglich Vorbereitung von Angeboten empfiehlt es sich, frühzeitig mit den Vorbereitungen zu beginnen und Mitbeteiligte bald und umfassend zu informieren, sowie die Professionalität der andern Mitarbeitenden und die eigenen Grenzen anzuerkennen.

Weiter wichtig in der Zusammenarbeit ist es, sich gut zu vernetzen, Synergien zu nutzen sowie auf andere Mitarbeitende offen und unvoreingenommen zuzugehen, sich für sie und ihre Arbeit zu interessieren, konstruktiv mitzudenken und lernen zu wollen, zuzuhören und dankbar zu sein für Rückmeldungen. Hierbei ist eine offene und ehrliche sowie klare Kommunikation hilfreich und wichtig und schützt vor Missverständnissen. Falls Schwierigkeiten auftauchen sollten diese unbedingt mit der zuständigen Person im richtigen Gefäss besprochen werden.

5. Konsequenzen für das Lernvikariat

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus der Fachliteratur sowie den Interviews und Fragebogen habe ich Merkpunkte erstellt, die zusammenfassen, was wichtig ist für eine gute und gelingende Zusammenarbeit in einer Kirchengemeinde mit Mitarbeitenden, Behörden und Freiwilligen. Diese Merkpunkte sollen als Grundlage für die Diskussion einer gelingenden Zusammenarbeit dienen. Je nach eigenem Rollenverständnis oder eigenen Erfahrungen werden die aufgelisteten Punkte unter Umständen unterschiedlich gewichtet. Auch bin ich mir bewusst, dass einige der Merkpunkte einfacher umsetzbar sind (wie z.B. rechtzeitig planen und informieren). Andere hingegen – welche mit der eigenen charakterlichen Disposition zusammenhängen (wie z.B. Schwierigkeiten rasch ansprechen) – können unter Umständen grössere Hürden darstellen. Hier braucht es allenfalls zusätzliche Hilfe von aussen – für sich persönlich wie auch für ein Team, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Die Merkpunkte haben nicht den Anspruch vollständig und abschliessend zu sein, sondern sollen dazu anregen die Zusammenarbeit zu reflektieren und zu optimieren.

5.1 Merkpunkte

5.1.1 Grundhaltung in der Zusammenarbeit

- **respektvollen, freundlichen, offenen und ehrlichen Umgang mit Mitarbeitenden, Freiwilligen und Vorgesetzten pflegen und andere wertschätzen**, denn: diese Haltung öffnet einem Tür und Tor beim Gegenüber und man wird in der Regel ebenso behandelt.
- **selbstbewusst, aber dennoch bescheiden auftreten**, denn: wer sich zu sehr ins Zentrum rückt, wird rasch als überheblich oder arrogant taxiert, und bescheidene Menschen haben einen einfacheren Zugang zu Mitmenschen.
- **wissen, was man will (zielorientiert sein)**, denn: wer weiss, was er oder sie will, hat sich vorgängig Gedanken gemacht und kann dies kommunizieren; hingegen wenn jemand nicht weiss, was er oder sie will, wirkt dies unsicher und erschwert die Zusammenarbeit. Allerdings ist es wichtig, Mitarbeitende und/oder Freiwillige mit einzubeziehen in die eigenen Zielsetzungen und nicht über deren Köpfe hinweg zu entscheiden. Lehrpfarrpersonen können unter Umständen bei diesem Prozess behilflich sein.
- **unvoreingenommen auf andere zugehen**, denn: Vorurteile behindern die Zusammenarbeit und können sie u.U. gar blockieren.
- **klar kommunizieren**, denn: mit klarer Kommunikation kann Missverständnissen entgegengewirkt werden und das Gegenüber weiss, woran es ist und was es zu tun gilt.
- **zuverlässig sein**, denn: wer verlässlich ist, dem wird vertraut.

- **achtsam sein andern, aber auch sich selber gegenüber**, denn:
mit Achtsamkeit hört man auch die leisen Zwischentöne und kann reagieren, bevor Dissonanzen entstehen; zudem bewahrt einen die Achtsamkeit sich selber gegenüber vor Burnout oder Überforderung.
- **sich einbringen, mitdenken, aber auch gut zuhören**, denn:
im Zuhören erfährt man auch das, was zwischen den Zeilen steht; und wer mitdenkt und sich einbringt, ist willkommen, solange es nicht besserwisserisch oder arrogant daherkommt. Ausserdem wird erwartet, dass man sich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, aber auch als Vikarin oder Vikar einbringt und mitdenkt.
- **sich der eigenen Grenzen bewusst sein**, denn:
wir Menschen haben unsere Begrenzungen und sind auf andere angewiesen.
- **Fragen stellen**, denn:
wer fragt, hört hin, hört zu, will etwas genau wissen, erfährt Neues, ist offen fürs Gegenüber und hat keine vorgefertigte Meinung.

5.1.2 Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden

- **Interesse zeigen an Mitarbeitenden und ihren Arbeiten**, denn:
wer Interesse zeigt, zeigt auch Wertschätzung für jemanden und für die Arbeit dieser Person; zudem hilft das Interesse an jemandem, die Person und ihre Arbeit wertzuschätzen.
- **rechtzeitig planen und informieren** (z.B. Liedwahl z.H. OrganistInnen), denn:
wenn frühzeitig informiert wird, fühlt sich das Gegenüber mit einbezogen und wertgeschätzt; und allfällige Rückmeldungen und Anregungen können frühzeitig in die Planung einfließen.
- **sich gut absprechen mit den Beteiligten eines Angebots**, denn:
je besser und umsichtiger die Planung ist, umso erfolgreicher das Angebot.
- **Fachkompetenz, Fachwissen und Professionalität der Mitarbeitenden würdigen**, denn:
wer andere und ihre Kompetenzen und ihr Wissen würdigt, drückt damit Wertschätzung aus; und zudem kann man wohl immer von andern lernen, auch wenn man denkt, man wisse schon vieles.
- **offene Fragen oder Schwierigkeiten rasch ansprechen**, denn:
ungeklärte oder schwierige Situationen, die nicht geklärt werden, können unnötig lange gären und immer grösser werden, was von der Arbeit ablenkt oder gar die Zusammenarbeit blockieren kann.
- **dankbar sein für Feedbacks**, denn:
ein Feedback ist eine Wertschätzung der eigenen Arbeit; und wenn jemand ein Feedback gibt, ist dies Ausdruck eines Vertrauensverhältnisses. Allerdings dürfen in Feedbacks nicht die eigene Frustration überwältigt oder moralische Bewertungen gemacht werden. Daher ist es auch bei Feedbacks wichtig, gut hinzuhören und positive, anerkennende Feedbacks von abwertenden zu unterscheiden.

Mit guter Zusammenarbeit ist Vieles möglich!

6. Schlussgedanken

Bevor ich mich an diese CAS-Arbeit gemacht habe, hatte ich die leise Hoffnung, ein Rezept zu finden, wie die Zusammenarbeit insbesondere in einer Kirchengemeinde mit den unterschiedlichsten Arbeits- und AnsprechpartnerInnen optimal gelingen kann. Einmal mehr wurde mir bewusst, dass eine gelingende Zusammenarbeit nicht nur von der eigenen Person abhängt, sondern auch von den andern Teamplayern. Nebst der Persönlichkeitsstruktur gibt es weitere Faktoren wie gemachte Erfahrungen und Erlebnisse in der Zusammenarbeit, Organisationsstruktur, welche eine Zusammenarbeit erleichtern oder erschweren. Etliche Faktoren liegen nicht im eigenen Verfügungsbereich und können nur bedingt beeinflusst werden. Und allenfalls braucht es auch Unterstützung von aussen, z.B. durch eine Supervision, um die Zusammenarbeit in einem Team zu verbessern. Zudem ist es wohl so, dass eine gute Zusammenarbeit nicht einfach wie von selbst geschieht, sondern dass daran gearbeitet und immer wieder hingeschaut werden muss, um festzustellen, was gut läuft und wo es Verbesserungspotential gibt. Vermutlich gilt auch hier die Maxime, dass es hilft, sich nicht allzu wichtig zu nehmen, bescheiden zu sein und sich einzugestehen, dass es auch anders geht, als man es sich vorgestellt hat. Gelingende Zusammenarbeit ist immer ein Kompromiss der eigenen Wünsche und Ansprüche und derjenigen der andern.

Durch den Fokus auf die Zusammenarbeit im Vikariat mit den spannenden Rückmeldungen der VikarInnen sowie den anregenden Interviews mit den Ausbildungspfarrpersonen habe ich im Hinblick auf künftige eigene Vikariatsbegleitungen wertvolle Impulse erhalten, insbesondere was den Einstieg ins Vikariat betrifft, aber auch bezüglich Gestaltung des Vikariats. Auch konnte ich für mich wichtige Anhaltspunkte gewinnen, wie und mit welchen Fragen ich VikarInnen für eine gute Zusammenarbeit sensibilisieren kann, da diese im Pfarramt, wie ich dies eingangs erwähnt habe, aus meiner Sicht immer wichtiger wird. Und nicht zuletzt helfen mir die Merkmale unter 5.1 in der Zusammenarbeit in einem Mitarbeitendenteam, in welches ich eingebunden bin, um mich immer wieder daran zu erinnern, was wichtig ist für eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit.

7. Literaturnachweis

- Gellert, Manfred und Nowak, Claus, Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 2010⁴
- Leitbild Pfarrerin/Pfarrer, Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn, 2005
- Pachmann, Herbert, Pfarrer sein. Ein Beruf und eine Berufung im Wandel, 2011
- Rytz Frank, Lizentiatsarbeit: Wer unter euch gross sein will, soll euer Diener sein – Dienen als Grundhaltung von leiten, 2004
- von Bebenburg, Manfred, ... und alle machen mit! Wie Teamarbeit gelingen kann. Ein Methodenbuch für die Praxis der Teamarbeit in sozialen Einrichtungen, 2010¹

Anhang

- Fragebogen für qualitative Interviews mit AusbildungspfarrerInnen	24
- transkribiertes Interview AusbildungspfarrerIn A1	25
- transkribiertes Interview AusbildungspfarrerIn A2	30
- transkribiertes Interview AusbildungspfarrerIn A3	35
- Fragebogen zu Handen VikarInnen.....	39
- Fragebogen VikarIn A.....	40
- Fragebogen VikarIn B.....	42
- Fragebogen VikarIn C	44
- Fragebogen VikarIn D	46
- Fragebogen VikarIn E.....	48