

Initiativteams in Kirchgemeinden



Geht es in der Kirchgemeinde um bislang noch nicht Vorhandenes und/oder Unbekanntes und besteht das Bedürfnis, neue Themen und Aktivitäten aufzugleisen, dann kommen Initiativteams zum Einsatz.

WHY – Gründe, sich auf den Weg zu machen, Neues zu wagen, Neues zu entdecken

- **Initiativen** von **Angestellten** und **Mitgliedern** der Kirchgemeinde oder **Einwohner:innen** im Sozialraum unterstützen (Art. 155 KO)
- Möglichkeiten zu **Partizipation** und **Mitgestaltung** schaffen
- **Organisationelle Flexibilität** erreichen, damit sich die Kirchgemeinde an die aktuellen Herausforderungen anpassen kann (Initiieren von Teams auf Zeit, rasche Anpassungsfähigkeit der Aufträge, Beenden von Teamaufträgen).
- **Entwicklung** von Prozessen, **neuen kirchlichen Formen** und **kirchlichen Innovationen** und eben nicht die Fortsetzung der bestehenden Angebote und Dienstleistungen
- Leichtere Möglichkeiten für die **Beteiligung von Freiwilligen** eröffnen
- Gute Rahmenbedingungen für **interprofessionelles Zusammenarbeiten** schaffen

Förderliche Rahmenbedingungen für Initiativteams:

Förderlich ist eine gute Kooperation zwischen den Initiativteams und den bestehenden Teams in der Kirchgemeinde. Grundsätzlich dafür ist, das von den Mitarbeitenden und Gremien geteilte Interesse, für diesen Auftrag ein Initiativteam zu bilden. Eine gute Anbindung der Initiativteams in die bestehende Struktur der Kirchgemeinde ist ebenfalls hilfreich.

HOW – Wie wird es umgesetzt?

Das Initiativteam wird für einen konkreten Auftrag **meist multiprofessionell** und **auch mit freiwilligen Fachpersonen** zusammengestellt. Für die Teilnahme ist die Orientierung an Aufgaben und Fähigkeiten und nicht primär an der Berufsgruppe, der Ausbildung und Funktion innerhalb der Kirchgemeinde entscheidend.

Selbstorganisation

- Teammitglieder zeigen ein **hohes Mass an Selbstführung** und die ausgeprägte Fähigkeit, im Team zu kooperieren.
- Angepasst an die Erfordernisse im Projekt, **wechseln Rollen und Zuständigkeiten** in den Teams (agile Prozesse).

Geleitete Initiativteams arbeiten mit einem **Auftrag**, in einem **definierten Auftragsrahmen** und mit einer **Rechenschaftspflicht**.

- Im **Auftragsrahmen** sind personelle Schnittstellen zu Kirchenpflege / Geschäftsstelle / Ressorts geklärt.
- Ebenso sind darin **Aufgaben / Verantwortungen / Kompetenzen** (inkl. Budget) geklärt.

Offenes, entdeckendes Vorgehen im Prozess

- Prozessorientierung
- grobe Ideenskizze, schriftlicher Vorauftrag durch Kirchenpflege
- Vorprojektgruppe oder auch sogenannte Spurgruppe entwickelt ein Visionspapier zu Auftrag / Projekt/Initiative
- Entscheid der Kirchenpflege und vollumfängliche Delegation des Auftrags (für das Projekt / die Initiative) an ein Team
- Vereinbarung von regelmässiger Berichterstattung und Steuerung

WHAT – Welche Instrumente der Führungsinitiativteams gibt es dazu?

Teamauftrag

Die Delegation von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz wird schriftlich in einem Teamauftrag ([Vorlage Teamauftrag](#)) festgehalten: Grobe Ziele, Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten, Personen, grobe Zeitaufwandschätzung, Art der Kooperationsprozesse, Vereinbarung von Steuerungsmeetings usw. werden dort definiert und festgelegt.

Notwendige Rollen im Team

Im Teamauftrag werden die notwendigen Rollen für dessen Erfüllung festgelegt. Dabei werden das WHY einer Rolle, Freiraum und Verantwortung einer Rolle, erwartete Lieferergebnisse und das Pensum festgelegt. Im zweiten Schritt wird geschaut, welche Mitarbeitenden aufgrund von Interessen, Talenten und Anforderungen der Organisation eine erforderliche Rolle übernehmen können. Die Rollen können im Team auch wechseln.

Pauschalbudget für Ressourcenfestlegung

Finanzen, Arbeitszeit, Räume und Arbeitsmaterialien stehen verlässlich für einen festgelegten Zeitraum zur Verfügung. Für das Entwickeln und Ausprobieren von bisher noch nicht Bekanntem können z. B. 20 Prozent der Arbeitszeit pauschal eingesetzt werden.

Teamvertretung

Eine permanente oder eine rotierende Teamvertretung kann die Interessen des Teams in Gremien der Kirchenpflege und im Gemeindekonvent wahrnehmen.

Prozessorientierte Arbeitsweise in Sitzungen

Die Gestaltung von Sitzungen mit einem hohen Anteil an prozessorientierter Arbeitsweise (Check-In und Check-Out, sokratischer Dialog, Storyboard, Bohmscher Dialog, Konsent zur Beschlussfassung, rotierende Sitzungsleitung usw.) sind unabdingbar für Entwicklungsmeetings.



Verbindliche Werte als Grundlage allen Tuns

- Mut – Respekt – Einfachheit – Offenheit – Gleichwertigkeit aller Mitglieder:
- Selbstverpflichtung aller Beteiligten zu einem offenen, entdeckenden und lernenden Miteinanderarbeiten
- Einhaltung der miteinander getroffenen Vereinbarung
- Feedback geben und nehmen, miteinander im Gespräch bleiben
- gemeinsam durch Ausprobieren und Fehlermachen lernen

Rolle der Kirchenpflege / Geschäftsleitung bei der Steuerung von Initiativteams durch indirekte Führung des Teams via Team-Empowerment

- mittels Ermöglichung von Freiräumen
- durch einen verlässlichen Arbeitsrahmen
- indem dem Team, z. B. bei der Teamorganisation und in der Arbeitsweise, freie Hand gegeben wird
- durch Zulassen von Fehlern
- durch Lernermöglichkeit
- durch Förderung der Co-Creation

Indirekte Führung der Initiativteams durch Steuermassnahmen

- Vereinbarung von regelmässigem Reporting (wöchentlich / monatlich / vierteljährlich)
- Kommunikationssicherung durch Teamvertretung in Kirchenpflege und / oder Geschäftsleitung
- Nutzen digitaler Kommunikationsmedien
- transparentes Reporting mittels laufender Dokumentierung und digitaler Sharepoints, z. B. via google.doc



Rolle der Vorgesetzten zur Steuerung des Teamkontexts

- Sicherung der Rahmenbedingungen für die Arbeit des Teams in den Leitungsgremien der Kirchgemeinde
- regelmässiges Reporting in Leitungsgremien und Sicherstellen von Steuerungsmassnahmen



Rolle der Führung der Mitarbeitenden in Initiativteams:

- Mitwirkende in Initiativteams werden meist einem formellen Linienteam (auf Dauer) zugeordnet und in einem vereinbarten Umfang für eine Rolle ins Initiativteam (auf Zeit) delegiert.
- Für den Umfang der Übernahme dieser Rolle im Initiativteam ist die Leitungsverantwortung an die Teamorganisation des Initiativteams vollständig delegiert.
- Bei mehrfacher personeller Führung wird das jährliche Mitarbeitendengespräch gemeinsam mit der zuständigen Person des formellen Linienteams und der Teamvertretung des Initiativteams besprochen und durchgeführt.



Literatur

Frederic Laloux: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015.
 Christian Rütter: Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux, «Reinventing Organizations» und «New Work», 2. Aufl., 2018.

Kontakt

Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich.

Die Abteilung für Kirchenentwicklung unterstützt diesen Prozess in den Kirchgemeinden und bietet für die eigenständige Durchführung ein Methodencoaching an.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Agnes Joester: agnes.joester@zhref.ch oder besuchen Sie die Website <https://www.in7tagen.ch/>