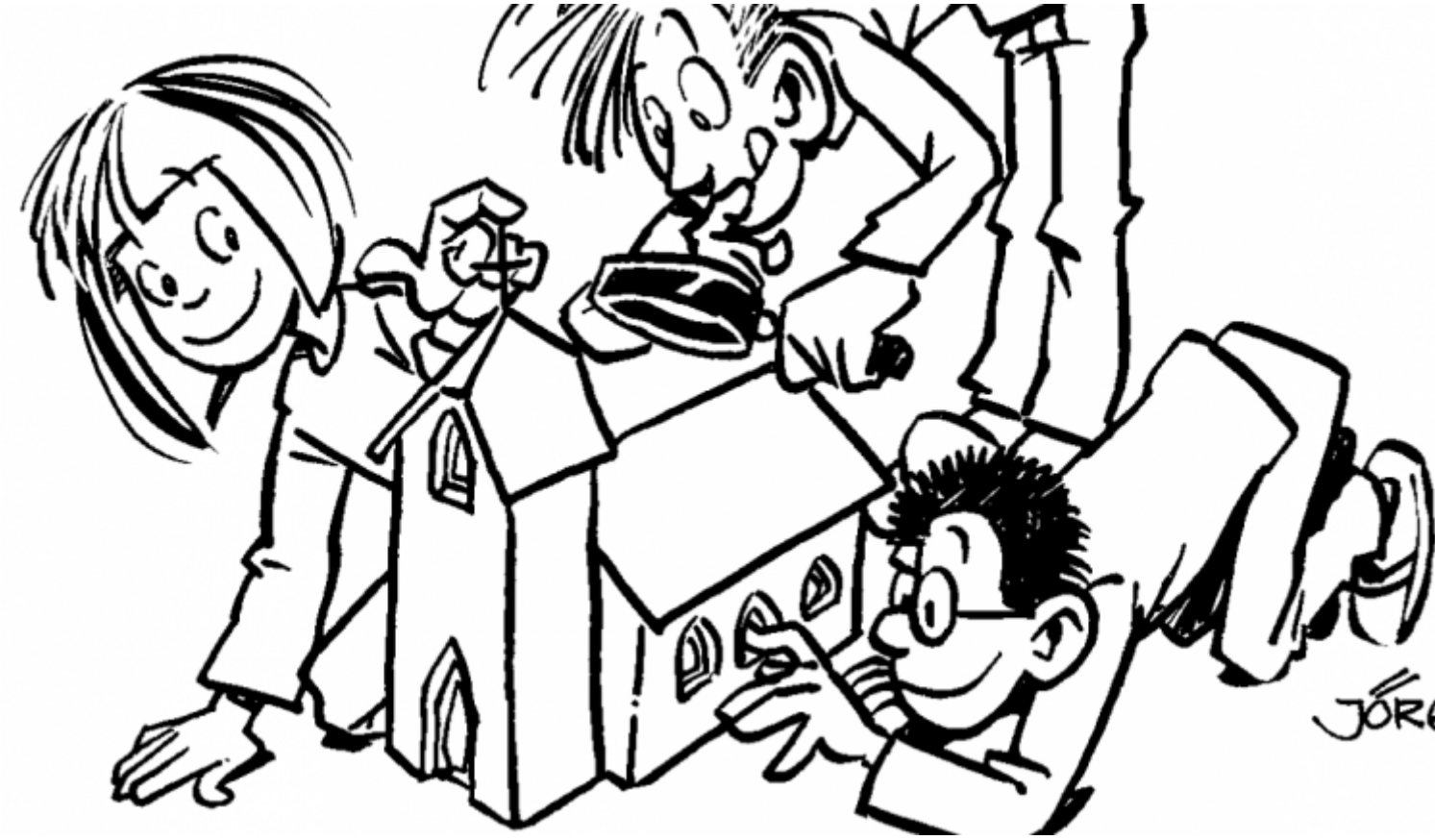
# Koordination und Kommunikation




## 1. Einleitung

Wenn Du vor Deinen JSlern eine Andacht halten sollst, so überlegst Du Dir während der Vorbereitungszeit ganz genau, wie Du dabei vorgehen willst. Du teilst den Text in verschiedene Abschnitte ein, streichst die Hauptaussagen hervor, überlegst Dir, wie Du die JSler einbeziehen willst und welche Lieder und andere Aktivitäten die Andacht umrahmen sollen. Kurz gesagt, Du koordinierst die einzelnen Teilaktivitäten zu einem sinnvollen Ganzen.

Genau so, wie Du die einzelnen Teile und den Ablauf Deiner Andacht koordinierst, müssen auch in einer Gemeinde die einzelnen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt werden, damit ein sinnvolles Ganzes entsteht. Weil aber in einer Gemeinde viele verschiedene Personen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Erfahrungen und Werthaltungen zusammenarbeiten, verläuft die Koordination zwischen den Teilaktivitäten nicht mehr so automatisch und reibungslos wie das im Beispiel mit der Andacht der Fall war. Sobald mehrere Personen an einer Gesamtaktivität beteiligt sind, müssen sich die Beteiligten gezielt Gedanken machen und sich untereinander einig werden, wie sich die einzelnen Teile zu einem Ganzen zusammenfügen sollen. Damit dieser Koordinationsvorgang ablaufen kann, bedarf es den Gedankenaustausch untereinander, also eine Kommunikation.

## 2. Wirkungen von Koordination und Kommunikation nach innen und aussen

In diesem Abschnitt möchte ich auf einige grundsätzliche Aspekte von Koordination und Kommunikation eingehen. Damit soll es Dir möglich werden, die Situation in Deiner Gemeinde selber zu beurteilen und zu verstehen, welche Einflüsse Koordination und Kommunikation auf das tägliche Gemeindeleben ausüben. Falls Du an diesen eher theoretischen Erklärungen nicht besonders interessiert bist, so darfst Du diesen

Abschnitt ohne weiteres überspringen und zu den praktischen Methoden in Abschnitt 3 weitergehen.

## 2.1 Gemeindeklima

Ist es Dir auch schon passiert, dass Du etwas geplant hast und dann alles umorganisieren oder gar absagen musstest, weil irgend etwas dazwischenkam, von dem Du nichts gewusst hattest? Dann weisst Du auch, wie ärgerlich und frustrierend solche Situationen sind. Nur zu leicht führen sie dazu, dass jeder anfängt, im jeweils anderen die Fehlerquelle zu entdecken und zu denken, es hätte schon alles geklappt, wenn der andere früher informiert hätte. Wenn solche Situationen oft vorkommen, entsteht in der Gemeinde ein schlechtes, durch Misstrauen geprägtes Klima. Typische Aussagen von Betroffenen sind etwa: "Die Gemeindeleitung interessiert sich ja kaum, wie es in der Jungschar läuft" oder auf der anderen Seite: "Die Jungscharleiter informieren uns fast nie; sie machen sowieso, was sie wollen". Beides sind Aussagen, die auf ein schlechtes Gemeindeklima und mangelnde Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit schliessen lassen. Sinnvolle Koordinations- und Kommunikationsmechanismen haben deshalb zunächst innerhalb der Gemeinde die Wirkung, dass Missverständnissen vorgebeugt wird oder, falls trotzdem einmal etwas schief läuft, der daraus entstehende Konflikt beigelegt werden kann. Koordination und Kommunikation sind also Voraussetzung für ein dauerhaft gutes Gemeindeklima.

## 2.2 Gemeinde-Identität (Corporate Identity)

Nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen erfüllen Koordination und Kommunikation wichtige Aufgaben. Will eine Gemeinde gegenüber ihren eigenen Mitgliedern und besonders auch gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdig auftreten, so sollte sie darauf achten, dass in ihren Äusserungen als Erkennungsmerkmal eine gewisse Einheitlichkeit vorhanden ist. In der Wissenschaft ist man sich weitgehend einig, dass die Kommunikation in allen Ausprägungsformen dazu beitragen kann und sollte, die Identität der Gemeinde zu bilden, zu vermitteln und zu festigen. Dies erfolgt - vereinfacht gesagt - dann, wenn das Selbstbild (Corporate Personality) mit dem Fremdbild (Corporate Image) in Einklang gebracht werden kann, d.h. wenn es gelingt, Ziele, Inhalte und Aktivitäten der Gemeinde einerseits allen Mitgliedern und andererseits auch der Öffentlichkeit zu vermitteln. Oder einfach gesagt: Wenn das, was die Mehrzahl der Leute sich unter der Gemeinde vorstellen mit dem übereinstimmt, was die Gemeinde sein will, dann besteht eine prägende Identität. Die Methoden um dies zu erreichen sind Kommunikation und Koordination innerhalb der Gemeinde und nach aussen.

## 2.3 Mitarbeiteridentifikation

Die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Aufgabe ist ein Thema, dem bei Organisationen mit vorwiegend ehrenamtlichen Mitarbeitern eine sehr grosse Bedeutung zukommt. Weil keine materiellen Anreize vorhanden sind, ist es umso wichtiger, dass die Organisation selber Identifikationsmerkmale bereitstellt, was jedoch wieder eine Organisationsidentität (Corporate Identitity) voraussetzt. Natürlich lässt sich dazu einwenden, dass eine Mitarbeiteridentifikation auch auf der Stufe des Leiterteams erfolgen und mit teaminternen gemeinschafts-bildenden Massnahmen gefördert werden kann. Diese Art Identifikation ist zweifellos wertvoll und kann bis zu einem gewissen Grad sehr förderlich sein. Die Ei-genidentität der Jungschar sollte aber im Sinne einer integrativen Gemeindearbeit nicht allzu stark werden. Deshalb muss die Identifikation des Mitarbeiters mit der Gemeinde auf jeden Fall gefördert werden. Jedem JS-Leiter (und selbstverständlich auch den Mitar-beitern in sämtlichen anderen Teilgruppen der Ge-meinde) muss bewusst sein, dass seine Arbeit in er-ster Linie Gemeindeaufbauarbeit ist.

## 3. Methoden zur Verbesserung von Koordination und Kommunikation in der Gemeinde

Nach den eher theoretischen, grundsätzlichen Überlegungen im letzten Abschnitt soll es nun ganz praktisch werden. Ich will hier einige Methoden aufzeigen, wie Koordination und Kommunikation innerhalb der Gemeinde konkret verbessert werden können.

### 3.1 Am Anfang die Zielsetzung

Nach biblischem Verständnis ist eine Gemeinde kein Freizeitclub sondern ein zielgerichtetes soziales System, das einen göttlichen Auftrag zu erfüllen hat, nämlich Menschen zu Jüngern Jesu zu machen. Dieser Auftrag Jesu ist allerdings zu allgemein formuliert, als dass er direkt in die tägliche Gemeindearbeit umgesetzt werden könnte. Jede Gemeinde muss sich deshalb genau überlegen, was dieser Auftrag bezogen auf ihr kulturelles und gesellschaftliches Umfeld, die Gaben der vorhandenen Mitarbeiter und die zur Verfügung stehenden Mittel beinhaltet. Aus diesen Überlegungen sollten sich Zielsetzungen ergeben, die die Schwerpunkte der Gemein-dearbeit festlegen. Diese Zielsetzungen sollten einen Zeithorizont von etwa 5 Jahren abdecken. Dabei gilt: Je kurzfristiger umso konkreter. Besonders geeignet ist dabei eine Aufteilung in kurz- (1 Jahr), mittel- (2-3 Jahre) und langfristige (5 Jahre) Ziele. An der Aus- bzw. Überarbeitung der Ziele, die jedes Jahr vorgenommen wird, sollten die leitenden Mitarbeiter jeder Gruppe innerhalb der Gemeinde aktiv mitarbeiten, damit die Zielsetzungen in möglichst allen Gruppen beachtet und mitgetragen werden.

### 3.2 Koordination bereits in der Planung

Ausgehend von den Zielsetzungen der Gesamt- gemeinde können die einzelnen Gruppen, z.B. das Jungschi-Team, ihre Aktivitäten planen. Auch hier sollte für die Grobplanung ein Zeithorizont von zwei bis drei, für Grossanlässe ein solcher von vier bis fünf Jahren berücksichtigt werden. Konkret heisst dies, dass ein Jungschi-Team zum jetztigen Zeitpunkt wis-sen sollte, welche Lagertypen in den nächsten zwei bis drei Jahren angeboten werden. Diese Planungsdaten aus den einzelnen Gruppen werden nun innerhalb der Gemeinde zentral gesammelt und in einen Gemeindekalender eingetragen. Mögliche Überschneidungen oder eine Häufung von Anlässen innerhalb einer Zeitperiode, die zu Überlastung der Mitarbeiter und unbefriedigender Vorbereitung der geplanten Anlässe führen kann, werden so frühzeitig erkannt und können in der Planungsphase noch relativ leicht vermieden werden.

### 3.3 Koordination der Kommunikation

Die wesentliche Aufgabe der Kommunikation in der Gemeinde ist es, gemeindebezogene Informationen über das richtige Medium zum richtigen Zeitpunkt dem richtigen Empfänger bekanntzugeben. Daraus folgt, dass Kommunikation nicht einfach sich selbst überlassen werden kann, sondern konsequent geplant werden muss.

Gemeindebezogene Informationen sind z. B. die festgelegten Zielsetzungen, geplante Anlässe und Aktivitäten der verschiedenen Gemeindegruppen, Gebetsanliegen aus den verschiedenen Gruppen usw. Die Medien, die dem Transport der Information dienen, können einerseits formeller Natur sein, also z. B. Gemeindebrief, Infowand, Mitteilung im Gottesdienst, Mitarbeitertreffen usw. oder aber auch informeller Natur, also z. B. das "Buschtelefon". Der Zeitpunkt, zu dem eine Information verbreitet wird, sollte möglichst früh angesetzt werden, um den Empfängern ein Mitdenken zu ermöglichen. Je nach Art der Information kann aber auch ein Zuwarten gerechtfertigt sein, dann nämlich, wenn eine noch nicht vollständige Information den Empfänger zu falschen Schlüssen leiten könnte. Der Kreis der Empfänger richtet sich nach der Art der Information.

Grundsätzlich sind die Verantwortlichen auf jeder Stufe für die Verbreitung der Informationen aus ihrer Gemeindegruppe zuständig. Konkret heisst dies z. B. dass der JS-Hauptleiter dafür verantwortlich ist, dass die Gebetsanliegen für das nächste Lager den Leiter der Gebetsstunde rechtzeitig erreichen, oder die Gemeindeleitung dafür, dass die JS-Leiter wissen, welche Schwerpunkte in der Gemeindearbeit gesetzt werden sollen. Oder der JS-Leiter dafür, dass der Hauptleiter weiss, mit welchen Schwierigkeiten er in seiner Gruppe zu kämpfen hat.

## 3.4 Gestaltung der formellen Kommunikation

Die Gestaltung der formellen Kommunikation ist eine Aufgabe der Gemeindeleitung und der Leitungen der verschiedenen Gemeindegruppen. Es geht darum, offizielle Kommunikationskanäle für periodische oder gemeindegruppen- bzw. projektbezogene Informationen zu schaffen. Ein mögliches Kommunikationskonzept für eine Gemeinde findest Du im Anhang. Auf Gemeindeebene umfasst die formelle Kommunikation aus meiner Sicht minimal

- regelmässige Treffen der Leiter der einzelnen Gemeindegruppen und der Gemeindeleitung mit dem Zweck, die Realisation der Gemeindeziele zu beurteilen und neue Zielsetzungen zu erarbeiten und die Mitarbeiter in die Verantwortung für die Gemeinde einzubinden.
- regelmässige Treffen aller Gemeindemitarbeiter mit dem Zweck, die Zielsetzungen der Gemeinde zu vermitteln und die Sicht der einzelnen Mitarbeiter für die anderen Teilbereiche der Gemeinde zu verbessern
- regelmässige Mitgliederinformationen mit dem Zweck, alle Gemeindeglieder rechtzeitig über geplante Aktivitäten in allen Gemeindegruppen zu informieren.
- regelmässige Öffentlichkeitsinformationen mit dem Zweck, den Bekanntheitsgrad der Gemeinde in der Öffentlichkeit zu verbessern und für bestimmte Aktivitäten besonders einzuladen.

Auf der Ebene des JS-Leiterteams (oder anderer Gemeindegruppen) umfasst die formelle Kommunikation minimal

- regelmässige Vorbereitungssitzungen für die JS-Nachmittage
- regelmässige Planungssitzungen für zukünftige Quartals- und Lagerprogramme
- regelmässiges Beisteuern von Informationen für die Mitteilungen der Gemeinde an alle Mitarbeiter und Mitglieder

## 3.5 Informelle Kommunikation schafft den Kitt zwischen den Mitarbeitern

Die informelle Kommunikation ist ein Instrument, das leider häufig falsch eingesetzt wird, indem vorwiegend negative Informationen (meistens über andere) vermittelt werden. Richtig eingesetzt kann sie jedoch erheblich zur Verbesserung des Gemeindeklimas beitragen. In zwangslosen Gesprächen mit den Mitarbeitern und Gemeindegliedern können Informationen beschafft, Lob, Dank und Anerkennung ausgesprochen, Entscheide begründet, Hinweise vermittelt oder auch diskrete Kritik zum Ausdruck gebracht werden. Die Folge einer gezielt und positiv betriebenen informellen Kommunikation sind bessere menschliche Beziehungen, ein tieferes gegenseitiges Vertrauen, höhere Motivation und damit eine bessere Zusammenarbeitssituation.

## Arbeitsblatt "Kommunikation und Koordination in der Gemeinde"

Vorgehen: Zunächst sollen die Gemeindeleitung und das JS-Leiterteam die entsprechende Fragen für sich beantworten und wo notwendig, entsprechende Erkundigungen einziehen. Anschliessend ist es sinnvoll, wenn sich Gemeindeleitung und JS-Leiterteam, evtl. auch die Leiterteams der anderen Gemeindegruppen, die Resultate gegenseitig vorstellen und unterschiedliche Ansichten besprechen.

Version "JS-Leiterteam"

1. Welches sind eure Ziele für

- dieses Jahr?
- die nächsten 1 bis 2 Jahre?
- die nächsten 3 bis 5 Jahre?

2. Welche Ziele hat die Gemeinde definiert für

- dieses Jahr
- die nächsten 1 bis 2 Jahre?
- die nächsten 3 bis 5 Jahre?

3. Stimmen die Ziele der Jungschar mit den Zielen der Gemeinde überein oder bestehen Widersprüche?

4. Wie werden die Ziele in der Gemeinde und in der Jungschar erarbeitet?

5. Durch wen und wie oft werdet ihr darüber informiert, was neben der Jungschar in der Gemeinde und in den anderen Gruppen alles läuft?

---

Version "Gemeindeleitung"

1. Nenne die wichtigsten Ziele der Gemeindeleitung und der einzelnen Gemeindegruppen, z.B. Jungschar, Jugendgruppe usw. für

- dieses Jahr?
- die nächsten 1 bis 2 Jahre?
- die nächsten 3 bis 5 Jahre?

2. Sind die Ziele der Gesamtgemeinde und der einzelnen Gemeindegruppen aufeinander abgestimmt? Wo bestehen Widersprüche?

3. Wie, wie oft und durch wen werden die Ziele der Gessamtgemeinde festgelegt?

4. Wie werden die Zielsetzungen in den einzelnen Gemeindegruppen bekanntgemacht?

5. Wie wird in der Gemeinde sichergestellt, dass in den einzelnen Gemeindegruppen die Erreichung der Zielsetzungen auch angestrebt wird?

2 Koordination u Kommunikation

## Quellennachweis:

**Inhalt:** Jahresschwerpunkt 1993 "Gemeinde", Peter Blaser, Siegfried Nüesch, Martin Bihr, Hansruedi Tanner, Ueli Obrist, Johannes Wallmeroth, Peter Schulthess

**copyright:** www.besj.ch

**Titelbild:** Clipart mit freundlicher Genehmigung des Verlages buch+musik ejw-service gmbh, Stuttgart - www.ejw-buch.de