**Koordination und Kommunikation in der Gemeinde**

**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 Kom-
 munikation 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 Gemein-deklima.

**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 Koor-
 dination 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 Gottes-dienst, 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 ge-
 plante Aktivitäten in allen Gemeindegruppen zu
 informieren.

- regelmässige Öffentlichkeitsinformationen mit
 dem Zweck, den Bekanntheitsgrad der Gemeinde
 in der Öffentlichkeit zu verbessern und für be-
 stimmte 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 zukünfti-
 ge 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, evt. 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 Gesamtge­meinde und der einzelnen Gemeindegruppen, z.B. Jung-
 schar, 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 Gesamtgemeinde 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?