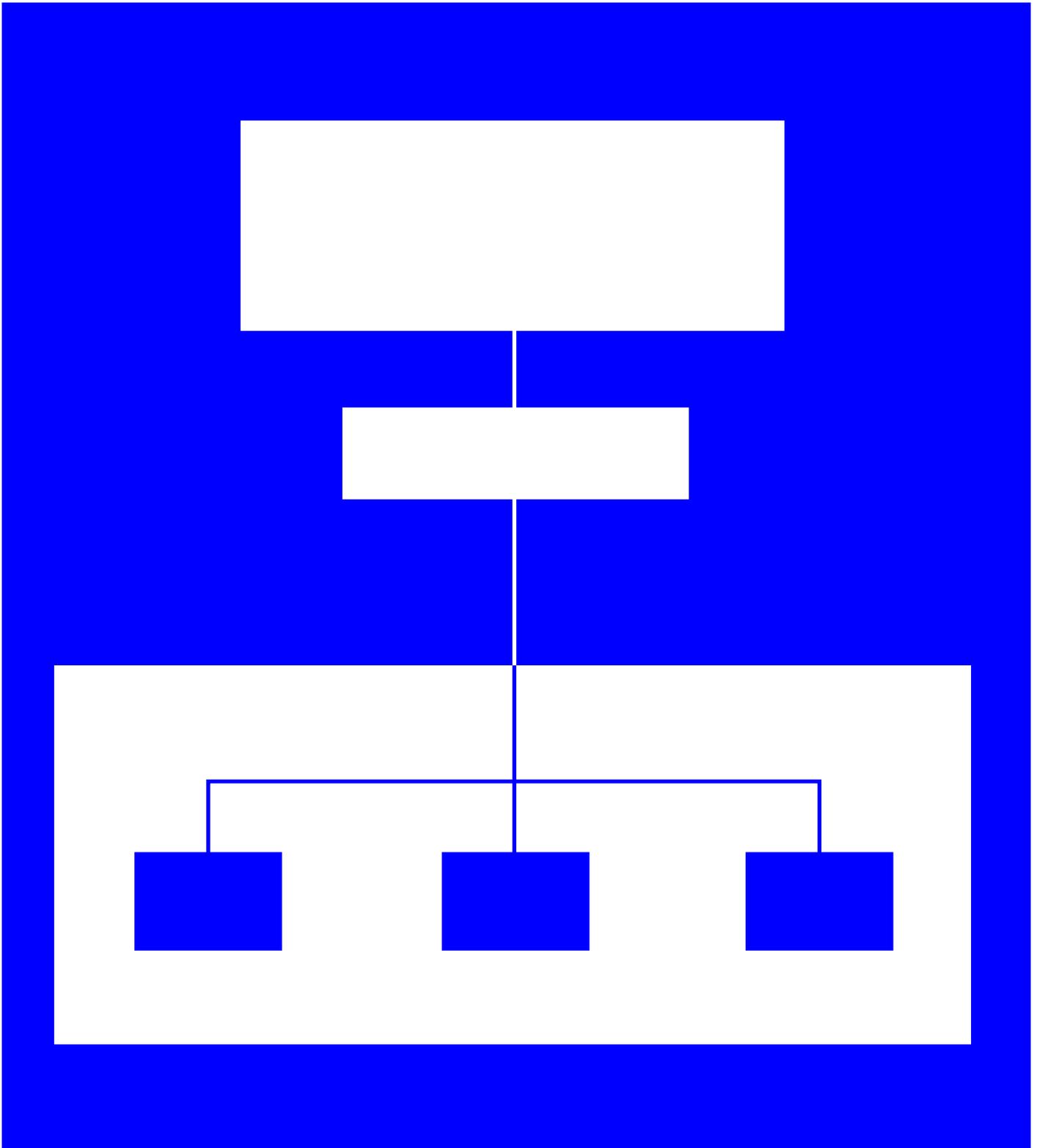




Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden

Empfehlungen für Kirchgemeinden



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Leitungsverständnis und Leitung in der Kirche	5
Die einzelnen Modelle	7
Analyse der Modelle im Vergleich	21
<hr/>	
Anhang	
Liste der möglichen Weiterbildungen	23
Modell A <i>Sprecher/Sprecherin</i>	24
Modell B <i>Koordinator/Koordinatorin</i>	25
Modell C <i>Leiter/Leiterin</i>	26

«Unter euch soll es nicht so sein: Wer unter euch gross sein will, sei euer Diener, wer unter euch der Erste sein will, sei euer Knecht.» *Mat 20, 26 – Zürcher Übersetzung*

Einleitung

Die strategische Leitung der Kirchgemeinde ist gemäss Kirchenordnung dem Kirchgemeinderat anvertraut (KiO, Art. 110). Die Gestaltung des aktiven Gemeindelebens mit den verschiedenen kirchlichen Angeboten ist Aufgabe der Mitarbeitenden. Die Zusammenarbeit zwischen Kirchgemeinderat und Mitarbeitenden ist entscheidend für ein ansprechendes und einladendes kirchliches Leben.

Der Kirchgemeinderat als strategische Leitung der Gemeinde vor Ort muss seine Verantwortung für die Planung von Aufgaben und Arbeiten und für die Personalführung wahrnehmen können, ohne an die Grenzen der Belastbarkeit zu stossen. Deshalb muss er bestmöglichst von operativen Aufgaben entlastet werden.

Was der Pfarrverein¹ für die Zusammenarbeit des Kirchgemeinderates mit den Pfarrpersonen festgehalten hat, kann in diesem Sinn auf alle Mitarbeitenden² ausgedehnt werden:

-
- Der Kirchgemeinderat muss sich darauf verlassen können, dass er in seiner Arbeit von den Mitarbeitenden optimal unterstützt und beraten wird.
 - Der Kirchgemeinderat muss sich darauf verlassen können, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit professionell, engagiert und transparent ausüben.
-

Deshalb kann eine geeignete Form der Leitung der Mitarbeitenden, angepasst an die Vorgaben der einzelnen Kirchgemeinde, eine wesentliche Hilfe bieten. Mit Leitung der Mitarbeitenden ist hier die Leitung durch Mitarbeitende gemeint, also Leitung auf operativer Ebene. Dem Pfarramt wird mit der theologischen Beratung des Kirchgemeinderates in der Gemeindeleitung eine besondere Funktion zugewiesen³.

Angesichts schwindender Ressourcen ist für die Kirchgemeinden ein nachhaltiger Einsatz der vorhandenen Personen und Mittel zentral. Nachhaltigkeit heisst in diesem Zusammenhang, den wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden zu fördern. Gleichzeitig muss mit klaren Zielvorgaben gegenseitig Verlässlichkeit und Vertrauen gewährleistet werden. Eine sachgerechte Form der Leitung der Mitarbeitenden ermöglicht eine fruchtbare und stabile Zusammenarbeit untereinander und mit dem Kirchgemeinderat. Die Vorteile einer Leitung der Mitarbeitenden sind:

aus Sicht des Kirchgemeinderates:

- Klare Strukturen für die Zusammenarbeit mit dem Kirchgemeinderat
- Klare Ansprechstelle und klare Informationswege
- Entlastung von operativen Aufgaben

aus Sicht der Mitarbeitenden:

- Förderung der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden und den Teams
- Klare Organisation und klare Informationswege
- Klare Planung, gemeinsame Ausrichtung und Gestaltung des Gemeindelebens

Die nachstehenden Empfehlungen zur Ausgestaltung der Leitung von Mitarbeitenden sollen den Kirchgemeinden helfen, ihren Auftrag in Übereinstimmung mit der Kirchenordnung zeitgemäss auszuführen. Im Folgenden werden drei Modelle von Leitung vorgestellt. Sie sind nicht abschliessend zu verstehen. Variationen und Mischformen sind möglich. Der Synodalrat hofft, mit den vorliegenden Empfehlungen, tragfähige Lösungen für anstehende Fragen anzubieten und damit das vielfältige kirchliche Leben in den Gemeinden zu unterstützen.

Bern, im Juni 2014

Der Synodalrat der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn

1 Evang.-ref. Pfarrverein: Leitung des Pfarrkollegiums, Leitfaden des Evang.-ref. Pfarrvereins Bern-Jura-Solothurn zuhanden der Kirchgemeinden und der Pfarerschaft, Bern, 2011, S. 7

2 Mitglieder der drei Ämter: Pfarramt, sozialdiakonisches Amt, katechetisches Amt und Mitarbeitende gemäss Art. 145f Kirchenordnung, Mitarbeitende in der Verwaltung gemäss Art. 119–123 Kirchenordnung

3 Vgl. Art. 110 und 123 der Kirchenordnung

Leitungsverständnis und Leitung in der Kirche

Die Zusammenarbeit der Menschen in unseren Kirchgemeinden spielt sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben unserer Kirche ab. Gleichzeitig liegen dem kirchlichen Leben aber auch die biblisch-theologischen Aussagen, die christlichen Grundwerte und die Glaubensüberzeugungen der in der Kirche engagierten Menschen zugrunde. Diese Spannung begleitete alle Kirchen von Anfang an, und im Verlauf ihrer Geschichte wurden dementsprechend vielfältige Formen von Leitung ausgeübt.

Ziele der Leitung von Mitarbeitenden

In den Kirchgemeinden besteht vorab ein grosser Bedarf an Informationsaustausch. Die vordringlichste Aufgabe der Leitung von Mitarbeitenden ist deshalb die **Gewährleistung des Informationsflusses der Mitarbeitenden untereinander** einerseits sowie zwischen **Mitarbeitenden und dem Kirchgemeinderat andererseits**. Ein sachgerechter Informationsaustausch hilft mit, dass Missverständnisse vermieden und sich anbahnende Spannungen rechtzeitig erkannt werden.

Weiter bedeutet Leitung die **Förderung von Kooperation** zum Zweck der bestmöglichen Koordination der Aufgaben. Kooperation beinhaltet in den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn insbesondere die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden aus den drei kirchlichen Ämtern untereinander, mit den Ehrenamtlichen, allen weiteren Mitarbeitenden und den Freiwilligen. Leitung soll so ausgeübt werden, dass eine möglichst hohe Partizipation aller Beteiligten und eine möglichst hohe Zufriedenheit aller Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Freiwilligen erreicht werden kann.

Kompetente Leitung der Mitarbeitenden

Leitung beinhaltet einerseits die aktive und abgesprochene Übernahme von Leitungsverantwortung durch geeignete und ausgebildete Personen. Andererseits bedingt Leitung, dass die Mitarbeitenden sich leiten lassen. Wer

Leitungsverantwortung für andere übernimmt, muss die nötigen Kompetenzen mitbringen bzw. sich diese im Rahmen einer entsprechenden Weiterbildung aneignen.

Die Leitung der Mitarbeitenden soll die Zusammenarbeit unterstützen, die gemeinsame Verantwortung für die Erfüllung des Auftrags der Gemeinde betonen und mögliche Konflikte unter Mitarbeitenden oder zwischen Mitarbeitenden und Kirchgemeinerat erkennen und zu einer Lösung führen.

Modell A *Sprecher/Sprecherin*

Funktion: *Informationsdrehscheibe*

<p>Modellbeschreibung</p>	<p>Die Mitarbeitenden sind gemäss ihren Aufträgen in verschiedenen Aufgabenfeldern tätig. Meist bilden sie gemeinsam nur ein Mitarbeitendenteam (in der Regel ein Pfarrteam plus evtl. Sozialdiakon/in / Katechet/in). Der Sprecher/die Sprecherin ist kommunikatives Bindeglied zwischen Mitarbeitendenteam und Kirchgemeinderat.</p>
<p>Leitungsauftrag und Leitungsfunktion</p>	<p>Auftrag und Leitungsfunktion als Sprecher/Sprecherin bestehen darin, als Informationsdrehscheibe einen geregelten und zuverlässigen Informationsfluss zwischen dem Mitarbeitendenteam und dem Kirchgemeinderat zu gewährleisten, vor allem bezüglich Sitzungen der beiden Gremien (Vor- und Nachbereitung). Für den Informationsfluss aus den Ressorts (bzw. ihrer Arbeitssitzungen) zum Kirchgemeinderat ist dagegen der/die jeweilige Ressortleiter/in zuständig. Mit diesem Modell sind keine weiteren Leitungsaufgaben und Leitungskompetenzen verbunden. Die Leitungsfunktion als Sprecher/Sprecherin kann nach einem festgelegten Zeitraum (mindestens 1 Jahr) wechseln. Das Team bestimmt seine/n Sprecher/in. Es ist zu bedenken, dass für diese Aufgabe gute Kommunikationsfähigkeiten erforderlich sind.</p>
<p>Leitungsaufgaben (nicht abschliessende Aufzählung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung und Leitung der Sitzungen des Mitarbeitendenteams – Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro») <ul style="list-style-type: none"> → Sitzungsteilnahme steht den anderen Mitarbeitenden gemäss Regelungen der Kirchgemeinde offen – Weiterleitung von Informationen des Mitarbeitendenteams an KGR (Informationen aus Teamsitzung, Berichte zu Projekten, allgemeine Anliegen) – Weiterleitung von Informationen des KGR ans Mitarbeiterteam – Eingabe von Anträgen des Mitarbeitendenteams im KGR – Übermittlung von Beschlüssen und Aufträgen des KGR ans Mitarbeitendenteam

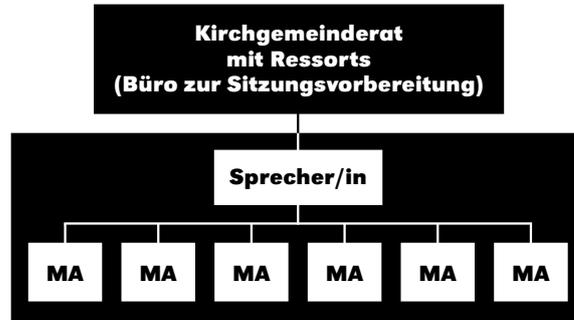
<p>Kompetenzen (Befugnisse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Einberufen und Leiten von Sitzungen des Mitarbeitendenteams (Traktanden und Sitzungsstruktur festlegen) – Ansprechperson und Sprecher/in des Mitarbeitendenteams vis-à-vis KGR – Vertretung der Anträge und Beiträge im Namen des Mitarbeitendenteams im KGR – Kompetenz zur Informationsweitergabe zwischen Mitarbeitendenteam und Kirchgemeinderat: Informationen, Berichte, Anträge, Beschlüsse
<p>Erforderliche Fähigkeiten / Ausbildung</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Informationsabläufe gestalten können – Sitzungsleitung – Gleichwertigkeitskultur anerkennen und unterstützen <p>→ Eine spezielle Zusatzausbildung wird nicht vorausgesetzt.</p>
<p>Ressourcen</p>	<p>Geschätzter Zeitbedarf: 100 Std. pro Jahr; ca. 5 % (100 % = 2000 Std.)</p> <p>Entschädigung: Eine angemessene Berücksichtigung der Arbeitszeit für die Funktion als Sprecher/Sprecherin (v. a. Sitzungsarbeit) in der Jahresplanung oder im Stellenbeschrieb wird empfohlen.</p>

Organisatorische Grundformen (zu Modell A)

Teamebene

In der Kirchgemeinde besteht nur **ein Mitarbeitendenteam**. Dies ist beispielsweise angebracht:

- in kleineren Kirchgemeinden mit wenigen Mitarbeitenden
- wenn es sich um ein blosses Pfarrteam plus evtl. ein/e Sozialdiakon/in / ein/e Katechet/in handelt



Zusammenarbeit mit Kirchgemeinderat

Der Sprecher / die Sprecherin gewährleistet als Drehscheibe zwischen Mitarbeitendenteam und Kirchgemeinderat den Informationsfluss.

Kirchgemeinderatssitzung:

- Vor Sitzung: Eingabe von Informationen, Anliegen und Anträgen des Mitarbeitendenteams ans Präsidium oder im «Büro» des Kirchgemeinderates
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro»)
- Nach Sitzung: Informationsweitergabe und Übermittlung von Beschlüssen oder Aufträgen ans Mitarbeitendenteam

Sonstige Gefässe der Zusammenarbeit:

- In kleineren Kirchgemeinden sind die Mitglieder des Kirchgemeinderates tendenziell stärker auch mit operativen Aufgaben befasst. Im Rahmen ihrer Ressorts arbeiten sie teilweise direkt mit den für diese Aufgaben zuständigen Mitarbeitenden zusammen
- Fachlich/inhaltlich arbeiten alle Mitarbeitenden deshalb in den ihre Aufgabenfelder betreffenden Ressorts mit (inkl. Arbeitssitzungen)

- Bezüglich **Informationsfluss** ist deshalb stets zu überlegen, ob er via Sprecher/in od. Ressortleiter/in geschehen soll:
Wenn es spezifische Anliegen des Mitarbeitenteams betrifft
→ Infofluss via Sprecher/in:
– Anliegen oder Antrag des Teams an KGR
– Auftrag des KGR ans Team
- Wenn es spezifische Aufgaben oder inhaltliche Klärungen des Ressorts betrifft → Infofluss via Ressortleiter/in:
– Antrag oder Bericht des Ressorts an KGR
– Auftrag des KGR ans Ressort
-

Modell B *Koordinator/Koordinatorin*

Funktion: *Koordination*

Modellbeschreibung

Die Mitarbeitenden sind in unterschiedlichen Aufgabenfeldern tätig. Sie bilden dafür meist **mehrere Teams**. Die Aufgabenerfüllung bedarf der Koordination unter den Mitarbeitenden und den verschiedenen Teams. Der Koordinator/die Koordinatorin erfüllt diese Funktion: als **Ansprechstelle** für Kirchgemeinderat und Mitarbeitende gewährleistet er/sie die **Koordination auf Ebene der Mitarbeitenden** und **die Verbindung zum Kirchgemeinderat**.

Leitungsauftrag und Leitungsfunktion

Auftrag und Leitungsfunktion als Koordinator/Koordinatorin bestehen wie im Modell A darin, den gegenseitigen Informationsfluss zwischen den Mitarbeitenden und dem Kirchgemeinderat zu gewährleisten. Zusätzlich ist mit dieser Funktion **die Koordination** unter den Mitarbeitenden bzw. zwischen den verschiedenen Teams und mit dem Kirchgemeinderat verbunden (Absprachen, Koordination von Tätigkeiten und Planungen). Eine **Gesamtsitzung der Mitarbeitenden** in bestimmten Abständen dient der Erfüllung des Auftrags.

Es empfiehlt sich, einer Person diese Funktion für einen längeren Zeitraum zu übertragen (mindestens 2 Jahre). Dies erlaubt einerseits ein gabenorientiertes Arbeiten und gibt andererseits der Vertretung der Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit dem Kirchgemeinderat «ein Gesicht» und eine gewisse Kontinuität. Der Kirchgemeinderat setzt die Person mit definiertem Auftrag sowie klaren Aufgaben und Kompetenzen ein. Neben der Kommunikationsfähigkeit sind für diese Funktion auch gute organisatorische Fähigkeiten erforderlich.

Leitungsaufgaben
(nicht abschliessende
Aufzählung)

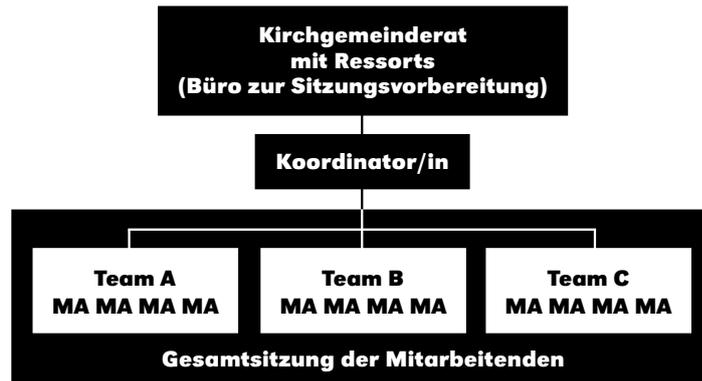
- Vorbereitung und Leitung von Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro»)
- Sitzungsteilnahme weiterer Mitarbeitender gemäss Regelungen der Kirchgemeinde (z. B. zusätzlich je ein/e Vertreter/in der Teams; oder Einbezug von Mitarbeitenden bei spezifischen Traktanden)

	<ul style="list-style-type: none"> – Koordinierte Eingabe von Informationen / Anträgen der Mitarbeitenden (Teams) in den Kirchgemeinderat – Übermittlung von Informationen / Aufträgen aus dem KGR an die Mitarbeitenden (Teams) – Koordination und Begleitung der Umsetzung von Beschlüssen des KGR (bei Bedarf Rückmeldung an den KGR) – Koordination von Tätigkeiten aller Mitarbeitenden durch Absprachen mit den verschiedenen Teams – Erstellung von Jahresplänen (z. B. Gottesdienstplan; Amtswochen; Ferienplan etc.) – Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Teams – Erste Anlaufstelle bei Fragen/Schwierigkeiten; Triage und evtl. weiterleiten an andere zuständige Stelle
<p>Kompetenzen (Befugnisse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Einberufen und leiten von Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden: Traktanden und Sitzungsstruktur festlegen – Ansprechperson und Sprecher/in der Mitarbeitenden vis-à-vis KGR – Vertretung der Anträge und Beiträge im Namen der Mitarbeitenden im KGR – Kompetenz zur Koordination von Tätigkeiten und Planungen der Mitarbeitenden, inkl. Erstellung von Jahresplänen (in Absprache mit verschiedenen Teams) – Kompetenz zum Aufgleisen der Umsetzung von KGR-Beschlüssen und zum Reporting an den KGR – Definierte finanzielle Kompetenzen im Rahmen der Budgets
<p>Erforderliche Fähigkeiten / Ausbildung</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Informationsabläufe gestalten können – Koordinationsfähigkeit – Organisatorische und planerische Fähigkeiten – Fähigkeit zum Denken und Arbeiten in Strukturen – Sitzungsleitung → Eine Zusatzausbildung ist wünschenswert, aber nicht Bedingung. Vor der Übertragung dieser Funktion sollte jedoch geklärt werden, ob die Person über entsprechende grundlegende Fähigkeiten dafür verfügt (Eignung).
<p>Ressourcen</p>	<p>Geschätzter Zeitbedarf: 200 Std. pro Jahr; ca. 10 % (100 % = 2000 Std.)</p> <p>Entschädigung: Für eine angemessene Berücksichtigung der Arbeitszeit als Koordinator/Koordinatorin ist im Stellenbeschrieb zu sorgen.</p>

Organisatorische Grundformen (zu Modell B)

Teamebene

Dieses Modell geht davon aus, dass wegen der Grösse und Vielfalt der Mitarbeitenden in einer Kirchgemeinde **mehrere Teams** bestehen. Für übergreifende Absprachen, die Koordination von Tätigkeiten oder gemeinsame Planungen ist unter der Leitung des Koordinators/der Koordinatorin eine **Gesamtsitzung der Mitarbeitenden** in bestimmten Abständen hilfreich.



Teams lassen sich nach verschiedenen möglichen Aspekten bilden:

- nach Berufsgruppen
- nach Aufgabenfeldern
- nach regionalen Aspekten (Kirchenkreis, Ort)
- Was in einer Kirchgemeinde am sinnvollsten ist, hängt vor allem auch von den örtlichen Gegebenheiten ab.

Zusammenarbeit mit
Kirchgemeinderat

Der Koordinator/die Koordinatorin gewährleistet als Ansprechstelle für Kirchgemeinderat und Mitarbeitende die Koordination auf Ebene der Mitarbeitenden und die Verbindung zum KGR.

Kirchgemeinderatssitzung:

- Vor Sitzung: Koordinierte Eingabe von Informationen oder Anträgen der Mitarbeitenden ans Präsidium oder im «Büro» des Kirchgemeinderates
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro»)
- Nach Sitzung: Informationsweitergabe und Übermittlung von Beschlüssen oder Aufträgen an die Mitarbeitenden

Sonstige Gefässe der Zusammenarbeit:

- In mittelgrossen Kirchgemeinden sind die Mitglieder des Kirchgemeinderates meist in Ressorts und/oder Kommissionen organisiert. Im Rahmen dieser Ressorts/Kommissionen arbeiten sie teilweise direkt mit den für diese Aufgaben zuständigen Mitarbeitenden zusammen.
 - Fachlich/inhaltlich arbeiten die Mitarbeitenden deshalb in den ihre Aufgabenfelder betreffenden Ressorts/Kommissionen mit (inkl. Arbeitssitzungen). Projekte, die mehrere Ressorts betreffen, sind untereinander zu koordinieren. Hierbei kommt dem Koordinator/der Koordinatorin eine wichtige Rolle als «Nahtstelle» zu.
- Bezüglich Zusammenarbeit und Informationsfluss ist stets zu beachten:
Falls die besprochenen Themen/Projekte/Planungen in einem Team/Ressort für andere Teams/Ressorts ebenfalls relevant sind:
→ Info an Koordinator/in
→ Diese/r hat die Informationen gezielt weiterzuleiten und bei Bedarf klärende Absprachen herbeizuführen.

Modell C *Leiter/Leiterin*

Funktion: Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden

Modellbeschreibung

Dieses Modell eignet sich vor allem für grössere Kirchgemeinden. Die Mitarbeitenden sind für die Arbeit in ihren Aufgabenfeldern in **mehreren Teams** organisiert. Ziel ist es, die Aufgabenerfüllung in der Kirchgemeinde zu strukturieren, eine inhaltlich geklärte und zielorientierte Zusammenarbeit zu ermöglichen und das Gemeindeleben gemeinsam zu gestalten. Der Kirchgemeinderat beschränkt sich in erster Linie auf die strategische Leitung und wird von operativen Aufgaben entlastet. Dafür übernimmt der Leiter/die Leiterin **die Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden**.

Leitungsauftrag und Leitungsfunktion

Auftrag und Leitungsfunktion als Leiter/Leiterin besteht in der Leitung der Mitarbeitenden im Dienste einer inhaltlich geklärten, zielorientierten gemeinsamen Arbeit in der Kirchgemeinde. Dafür soll die **Leitung die Mitarbeitenden** in ihrer Arbeit **unterstützen und fördern**, die mittelfristige Planung zur Gestaltung und Entwicklung des Gemeindelebens leiten, die Umsetzung von KGR-Beschlüssen organisieren sowie den Informationsfluss bzw. das Reporting sicherstellen. Voraussetzung dafür bildet eine gute Organisation und Förderung der Zusammenarbeit unter den verschiedenen Teams. Deren sinnvolle Ausgestaltung wird dem/der Leiter/in übertragen. Er/sie kann dafür z. B. zusammen mit den Sprechern/Sprecherinnen der Teams ein **Leitungsgremium** bilden oder regelmässige **Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden** einberufen.

Im Rahmen dieser Funktion kann der Kirchgemeinderat auch die Führung von MAGs delegieren. Je nach Auftrag werden der Leitungsperson dazu gewisse Entscheidkompetenzen bezüglich Massnahmen zur Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden sowie beschränkte aufsichtsrechtliche Kompetenzen übertragen.

→ Der Kirchgemeinderat setzt die Person mit definiertem Auftrag sowie klaren Aufgaben und Kompetenzen für mehrere Jahre ein. Sie erfordert **ausgewiesene Leitungskompetenzen** und eine entsprechende **Zusatzausbildung**.

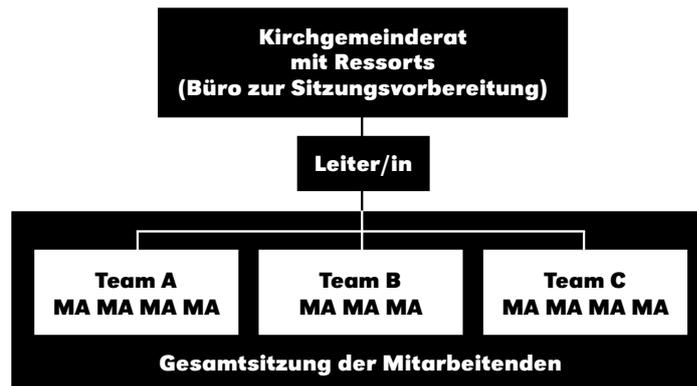
<p>Leitungsaufgaben (nicht abschliessende Aufzählung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung und Leitung von Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden – Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro») → Sitzungsteilnahme weiterer Mitarbeitender gemäss Regelungen der Kirchgemeinde (z.B. zusätzlich je ein/e Vertreter/in der Teams; oder Einbezug von Mitarbeitenden bei spezifischen Traktanden) – Eingabe konsolidierter Anträge/Informationen der Mitarbeitenden (Teams) in den Kirchgemeinderat – Übermittlung von Aufträgen/Informationen des KGR an die Mitarbeitenden (Teams) – Leitung, Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden auf operativer Ebene: <ul style="list-style-type: none"> – Organisation und Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Teams – Erste Anlaufstelle bei Fragen/Schwierigkeiten; Triage und evtl. weiterleiten an andere zuständige Stelle – Leiten der mittelfristigen Planungen zur Gestaltung des Gemeindelebens – Unterstützen inhaltlicher Klärungen innerhalb der Mitarbeitenden – Erstellung von Jahresplänen (z. B. Gottesdienstplan; Amtswochen; Ferienplan etc.) – Organisieren der Umsetzung von KGR-Beschlüssen – Controlling der Umsetzung (Stand von Projekten; Erledigung Aufträge); Reporting an den KGR – Mitarbeitenden-Führung: <ul style="list-style-type: none"> – Variante 1: Führen von MAGs (evtl. unter Mitwirkung einer Fachperson/Sprecher/in aus dem jeweiligen Team). Bei Bedarf prüfen und einleiten von Massnahmen zur Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden Bei Bedarf Vollzug definierter aufsichtsrechtlicher Massnahmen – Variante 2 (abgeschwächt): Mitwirkung in MAGs (Führen des MAGs durch zuständige/n Vertreter/in des KGR)
---	---

<p>Kompetenzen (Befugnisse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Einberufen und Leiten von Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden: Traktanden und Sitzungsstruktur festlegen – Ansprechperson und Sprecher/in der Mitarbeitenden vis-à-vis KGR – Vertretung der konsolidierten Anträge und Beiträge im Namen der Mitarbeitenden im KGR – Operative Leitung der Mitarbeitenden: <ul style="list-style-type: none"> – Organisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit der Teams – Planungen leiten und erstellen – Aufträge erteilen und Controlling (im Rahmen der Aufgaben zur Umsetzung von KGR-Beschlüssen) – Mitspracherecht bei Neuanstellungen (im Wahlgremium) – Definierte finanzielle Kompetenzen im Rahmen der Budgets Bezüglich Mitarbeitenden-Führung: – Variante 1: Führen von MAGs <ul style="list-style-type: none"> – Definierte Entscheidkompetenz bezüglich Massnahmen zur Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden (z. B. Coaching/Supervision) – Definierte aufsichtsrechtliche Kompetenzen im Rahmen der Mitarbeitenden-Führung: Ermahnung, Nahelegen von Weiterbildung, Antrag Personelles an KGR (z. B. für disziplinarische Schritte) <ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>keine umfassenden Weisungskompetenzen: bei Uneinigkeit erfolgt Rückdelegation des Entscheids an KGR</i> ↔ <i>Gesamtverantwortung für Mitarbeitenden-Führung bleibt beim KGR (Anstellung, Weisungen, Kündigungen)</i> – Variante 2 (abgeschwächt): Mitwirkung in MAGs (Führen des MAGs durch zuständige/n Vertreter/in des KGR). <ul style="list-style-type: none"> – Ergreifen aufsichtsrechtlicher Massnahmen nur im Auftrag des Kirchgemeinderates.
<p>Erforderliche Fähigkeiten / Ausbildung</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Leitungskompetenz (Gesamtsicht bewahren) – Projektmanagement: Organisation und Planung – Führung von Mitarbeitenden (ev. Führung von MAGs) – Leitung grosser Mitarbeitendensitzungen → Eine spezifische Zusatzausbildung ist Voraussetzung.

Ressourcen	<p>Geschätzter Zeitbedarf: <i>Variante 1:</i> 300 Std. pro Jahr; ca. 15 % (100 % = 2000 Std.); <i>Variante 2:</i> 400 Std. pro Jahr; ca. 20 % (100 % = 2000 Std)</p> <p>Entschädigung: Leitung gemäss diesem Modell berechtigt zu finanzieller Abgeltung der Funktion: für Pfarrpersonen gemäss dem Bernischen Kirchengesetz; für die beiden anderen Ämter gemäss den Regelungen der betreffenden Kirchgemeinde. Für eine angemessene Berücksichtigung der Arbeitszeit als Leiter/in ist im Stellenbeschrieb zu sorgen.</p>
------------	---

Organisatorische Grundformen (zu Modell C)

Teamebene	<p>Dieses Modell geht davon aus, dass wegen der Grösse und Vielfalt der Mitarbeitenden in einer Kirchgemeinde mehrere Teams bestehen. Zwecks klarer Struktur und gemeinsamer Ausrichtung der Arbeit wird eine Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden eingesetzt. Dafür ist gute organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit unter den verschiedenen Teams nötig (sie kann dem Leiter/der Leiterin übertragen werden). Mögliche Formen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bilden eines Leitungsgremiums (zusammen mit Sprechenden der Teams) 2. Regelmässige Gesamtsitzungen der Mitarbeitenden <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <pre> graph TD KGR[Kirchgemeinderat mit Ressorts (Büro zur Sitzungsvorbereitung)] --> L[Leiter/in] L --> LG[Leitungsgremium] LG --- SA[Sprecher/in Team A] LG --- SB[Sprecher/in Team B] LG --- SC[Sprecher/in Team C] SA --- MA1[MA] SA --- MA2[MA] SA --- MA3[MA] SB --- MA4[MA] SB --- MA5[MA] SB --- MA6[MA] SC --- MA7[MA] SC --- MA8[MA] SC --- MA9[MA] </pre> </div>
-----------	--



Teams lassen sich nach verschiedenen möglichen Aspekten bilden:

- nach Berufsgruppen
- nach Aufgabenfeldern
- nach regionalen Aspekten (Kirchenkreis, Ort)
- Was in einer Kirchgemeinde am sinnvollsten ist, hängt vor allem auch von den örtlichen Gegebenheiten ab.

Zusammenarbeit mit Kirchgemeinderat

Der Leiter / die Leiterin ist zuständig für die Leitung der Mitarbeitenden auf operativer Ebene.

Kirchgemeinderatssitzung:

- Vor Sitzung: Eingabe konsolidierter Anträge oder Informationen der Mitarbeitenden ans Präsidium oder im «Büro» des Kirchgemeinderates
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR (evtl: Einsitz in vorbereitendem «Büro»)
- Nach Sitzung: Übermittlung von Beschlüssen/Aufträgen des KGR an die Mitarbeitenden + Umsetzungsplanung

Sonstige Gefässe der Zusammenarbeit:

- In grösseren Kirchgemeinden haben die Mitglieder des Kirchgemeinderates meist ein Ressort und/oder die Leitung einer Kommission inne. Fachlich/inhaltlich arbeiten die Mitarbeitenden darin zum Teil mit.
- Die Mitglieder des Kirchgemeinderates beschränken sich jedoch im Wesentlichen auf ihre strategischen Leitungsaufgaben. Die operative Verantwortung ist an die Mitarbeitenden, d.h. den/die Leiter/in delegiert.

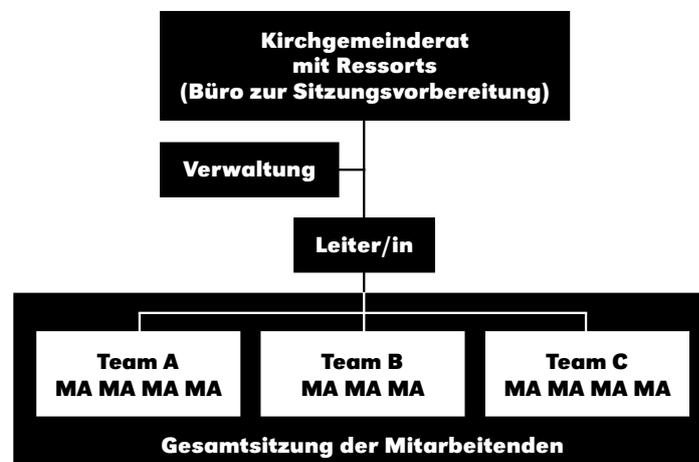
Verwaltung

- Bezüglich Zusammenarbeit und Informationsfluss ist stets zu beachten:
- Die Mitarbeitenden arbeiten inhaltlich primär in ihren Teams oder allenfalls Kommissionen mit.
- Anregungen, Ideen für Projekte, Anträge aus den Teams laufen nicht über die Ressorts, sondern werden via Leitungsgremium/ Gesamtsitzung der Mitarbeitenden konsolidiert, vom/von der Leiter/in geplant und im KGR eingegeben.

In grösseren Kirchgemeinden ist oft eine **Verwaltung** (z. B. Verwalter/in, mit Sekretariat u. evtl. Kassier/in) eingesetzt.

Es ist wichtig, auch deren Stellung in der Gesamtorganisation der Kirchgemeinde zu klären. Empfohlen wird die Einsetzung der Verwaltung **als Stabsstelle**.

Sie dient der Unterstützung des Kirchgemeinderates in administrativen Belangen. Gleichzeitig leistet sie auch administrative Unterstützung für die Leitung auf operativer Ebene. Der Einbezug des Verwalters/der Verwalterin in ein allfälliges Leitungsgremium und die enge Zusammenarbeit mit dem Leiter/der Leiterin bei allen Planungsarbeiten ist unbedingt zu empfehlen.



Analyse der Modelle im Vergleich

Die **Organisation und Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden** ist in der Kirchenordnung geregelt (Art. 123–145 f.) Die Darstellung der Modelle hat primär die **Mitarbeitenden der 3 Ämter** (Pfarramt, sozialdiakonisches Amt, katechetisches Amt) und die Leitung von Teams im Blick. Die Übernahme einer solchen Leitungsfunktion ist gemäss Verordnungen des Synodalarats einem/einer Amtsträger/in vorbehalten.

- In kleineren Kirchgemeinden sind Mitarbeitende vorwiegend oder ausschliesslich Pfarrpersonen, die sich in einem Pfarrkollegium/Pfarrteam organisieren und meist eine/n Sprecher/in benennen. In diesen Kirchgemeinden besteht wohl wenig zusätzlicher Regelungs- oder Leitungsbedarf.
 - In mittleren und grösseren Kirchgemeinden ist die Vielfalt der verschiedenen Mitarbeitenden (Ämter und Dienste) wesentlich grösser. Hier sind die Mitarbeitenden oft in mehreren Teams organisiert, in denen sie miteinander in unterschiedlichen Aufgabefeldern arbeiten. Dafür organisieren sie sich in der Regel selbst. Zusätzlich besteht hier häufig ein Bedarf nach Organisation und Leitung auf Ebene aller Mitarbeitenden, welche koordiniert, die Zusammenarbeit der verschiedenen Teams erleichtert und einer zielorientierten Erfüllung der Aufgaben und gemeinsamen Gestaltung des Gemeindelebens dient.
-

Die **drei Modelle** zeigen solche möglichen **Leistungsformen der Mitarbeitenden** auf. Sie klären und organisieren einerseits die Zusammenarbeit der verschiedenen Teams untereinander. Andererseits strukturieren sie die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden mit dem Kirchgemeinderat.

Es sind **Modell-Typen**, die sich in Ausmass/Ausprägung der Leitung und den dazugehörigen Aufgaben und Kompetenzen deutlich unterscheiden. Je nach Gegebenheiten und Bedürfnissen in der Kirchgemeinde können sie angepasst, variiert oder – beginnend mit einer einfachen Form – vor Ort auch weiterentwickelt werden.

Modell A entspricht wohl am ehesten einer kleinen Gemeinde, Modell B einer mittelgrossen und Modell C einer mittelgrossen bis grossen Gemeinde. Was das Ausmass bzw. die Ausprägung der Leitung anbetrifft, so sind je grösser die Gemeinde desto mehr Verbindlichkeit, klare Strukturen und mehr Zeitaufwand angezeigt. Umgekehrt gilt: Leitung in kleineren Gemeinden beruht eher auf

Selbstständigkeit, informellen Strukturen und ist zeitlich weniger aufwändig. Dementsprechend wird der Kirchgemeinderat mehr oder weniger zeitlich und operativ belastet, bzw. kann sich mehr oder weniger strategisch ausrichten.

Wichtig ist zudem der Einbezug der **weiteren Mitarbeitenden** (Sigristen und Sigristinnen, Organisten und Organistinnen) in die Organisation und Aufgabenerfüllung einer Kirchgemeinde. Im Einzelfall ist in einer Kirchgemeinde zu entscheiden, ob sie sich sinnvollerweise auch in Teams organisieren oder – nach Bedarf bzw. wo ihr Arbeitsfeld betroffen ist – in den anderen Teamsitzungen mit vertreten sind.

In grösseren Kirchgemeinden ist oft eine **Verwaltung** eingesetzt (KiO Art. 119–122). Deren Stellung in der Gesamtorganisation der Kirchgemeinde ist ebenfalls zu klären. Empfohlen wird die Einsetzung der Verwaltung **als Stabsstelle** (vgl. Organigramm Modell C). Als solche dient sie der Unterstützung des Kirchgemeinderates in administrativen Belangen. Gleichzeitig leistet sie auch administrative Unterstützung für die Mitarbeitenden und deren Leitung. Die Teamleitung ist ausgeschlossen.

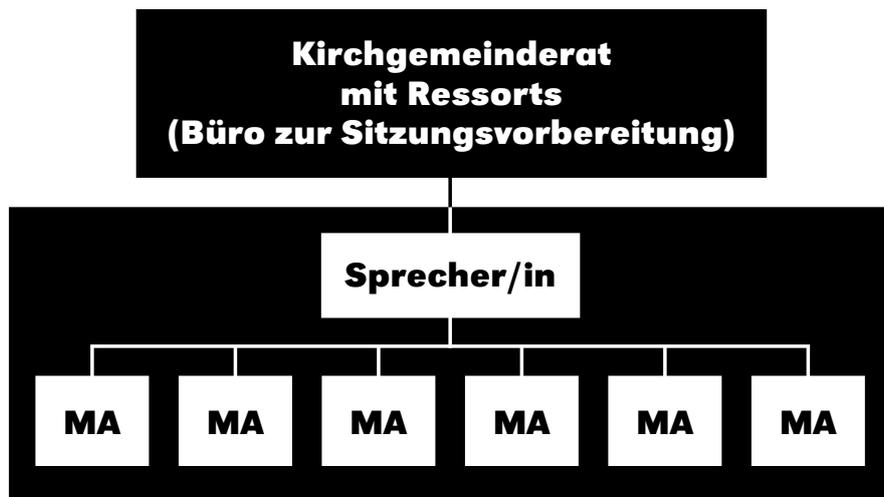
Anhang

Liste der empfohlenen Weiterbildungen für Teamleiter/innen

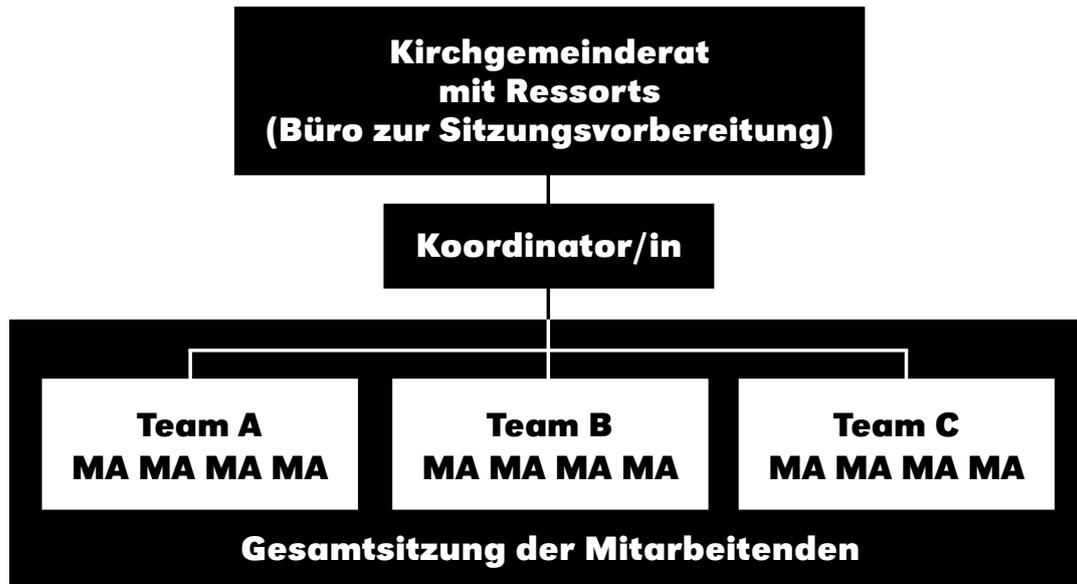
Institution	Kurse	Dauer	Kosten	Bemerkungen
Reformierte Landeskirche Aargau und FHNW www.ref-ag.ch	Führen in kirchlichen Kontexten		4'500.- pro Fachkurs	Fachkurse, erweiter- bar zu einem CAS
FHNW www.fhnw.ch	CAS Führen in NPO		8500.-	
FHNW www.fhnw.ch	CAS Führungskompetenzen entwickeln mit Development- Center	25 Kurs- tage	12'900.-	
FHNW www.fhnw.ch	CAS/Fachkurs Moderne Personal- und Organisations- entwicklung		CAS 9'800.- Fachkurs je Modul 4'400.-	
BWI www.bwi.ch	BWI – Führungsprogramm			Diverse Module
Berner Fachhochschule www.soziale-arbeit.bfh.ch	Kompetenzentwicklung für Fach- und Führungslaufbahn	16 ½ Tage	5'900.-	

Stand: März 2014

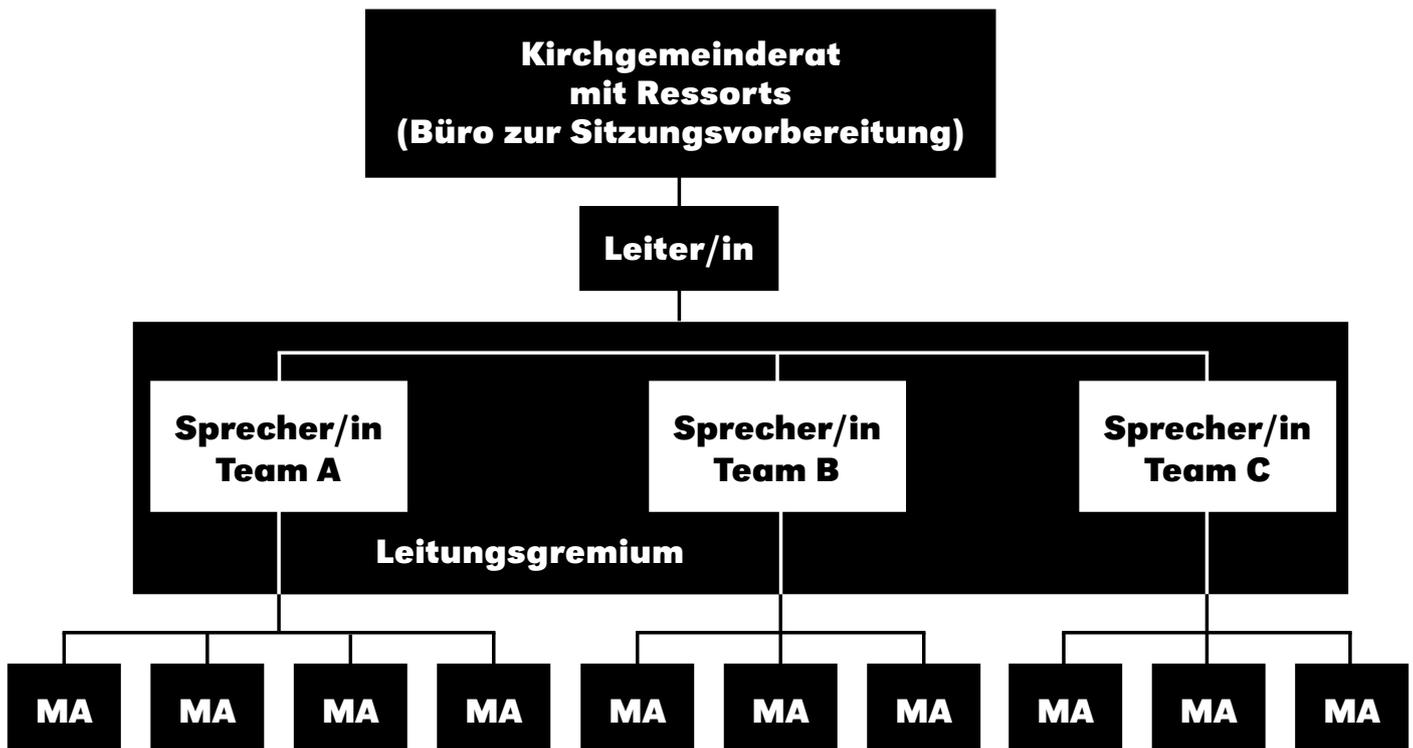
Modell A *Sprecher/Sprecherin*



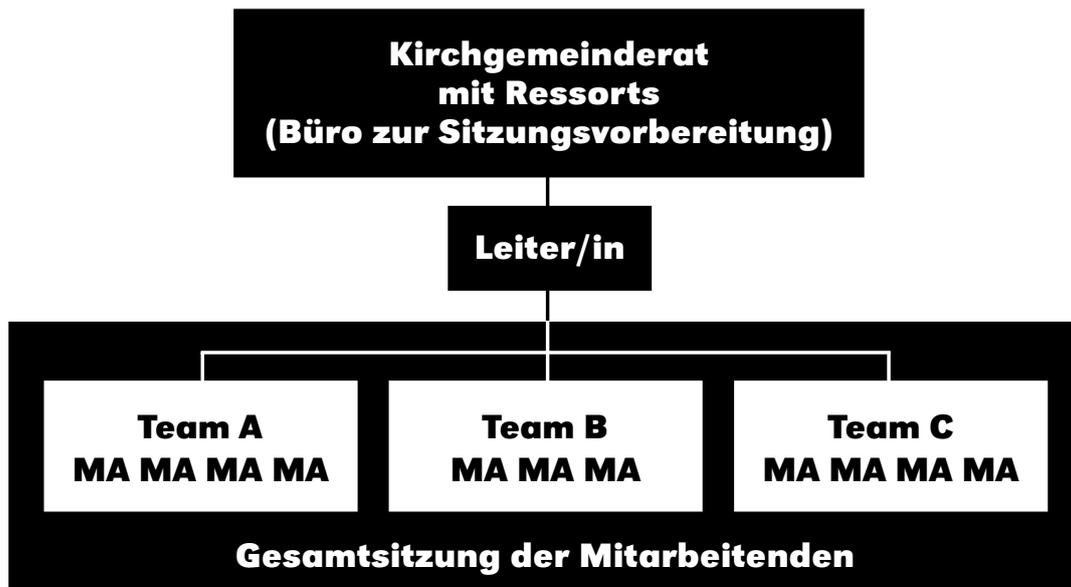
Modell B *Koordinator/Koordinatorin*



Modell C Leiter/Leiterin



Modell C Leiter/Leiterin



Modell C Leiter/Leiterin

