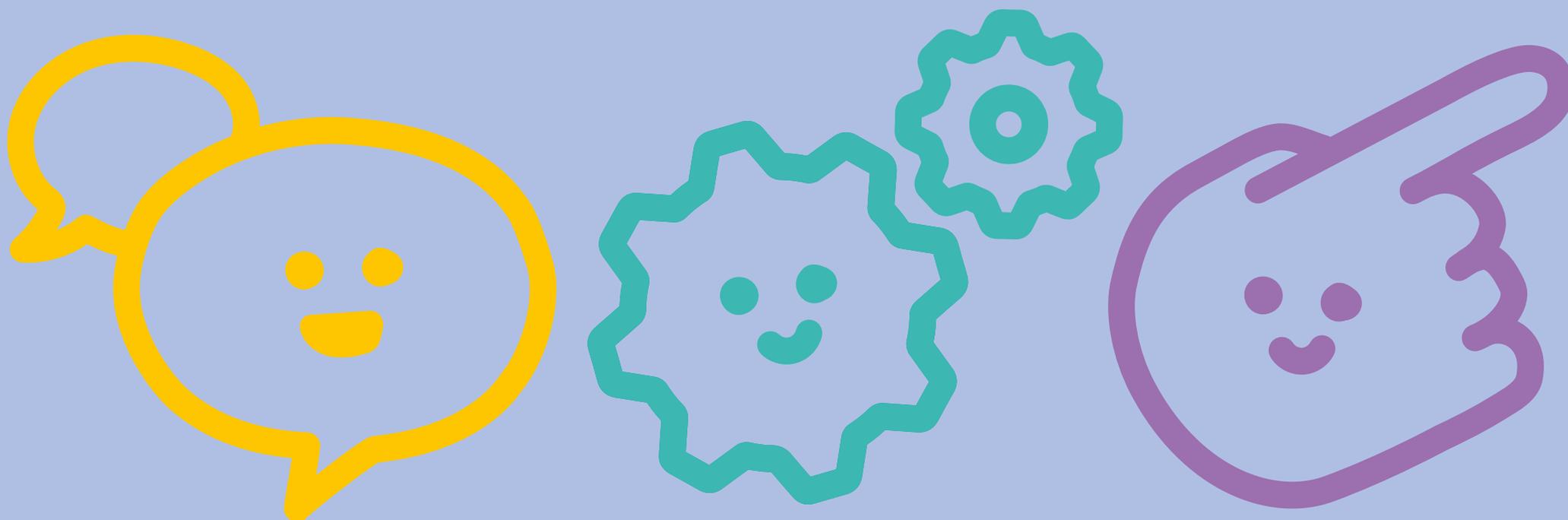


Von Gott bewegt. Den Menschen verpflichtet.



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn



Leistungsmodelle und Zusammenarbeitskultur Empfehlungen für Kirchgemeinden

Inhaltsverzeichnis

1	Leitung und Leitungsverständnis in der Kirche	
1.1	Theologische Begründungen	3
1.2	Grundlagen	5
2	Modelle	
2.1	Übersicht über die einzelnen Modelle	8
	 Sprecher:in	
	 Koordinator:in	
	 Teamleiter:in	
2.2	Leitlinien für die Zusammenarbeit	15
2.3	Weiterbildungsangebote – eine Auswahl	19



1 Leitung und Leitungsverständnis in der Kirche

1.1 Theologische Begründungen

«Wir sind ja hier keine Firma!» – Diese hin und wieder gehörte Aussage macht deutlich: Kirche und Leitung, das ist so eine Sache. Die Vorbehalte in diesem Zusammenhang sind vielfältig. So wird bisweilen angemahnt, dass die Kirche – insbesondere die reformierte – anders als die Privatwirtschaft nicht «top-down» funktioniere, sondern «bottom-up» von den Menschen an der Basis gestaltet werde.

Man ist sich zwar einig: Kirchgemeinden müssen geführt werden – zumindest durch Kirchgemeinderat und Pfarramt –, doch werden diese «weltlichen» Strukturen oftmals nur stellvertretend für die Leitung durch Jesus Christus verstanden, der als das eigentliche Haupt der Kirche fungiert. Dieser Haltung liegt bisweilen ein Missverständnis zugrunde: Ja, Kirche ist auf der einen Seite die Versammlung aller Glaubenden und deren transzendente Gemeinschaft mit Gott – vor Ort, aber auch entgrenzt. Diese seit der Reformation als «unsichtbar» bezeichnete Kirche ist tatsächlich unverfügbar und somit nicht zu «managen». Sie ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der «sichtbaren» Kirche andererseits. Diese besteht aus endlichen Organisationen in dieser gegenwärtigen Welt mit ihren realen Gegebenheiten, Herausforderungen und Organisationsformen.

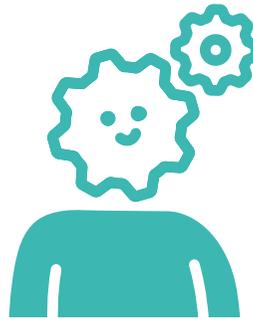


Strukturelle und organisationale Überlegungen sind deshalb vonnöten – sofern sie Mittel zum Zweck sind und keinen Selbstzweck verfolgen. Die hier vorgelegten drei Leitungsmodelle für auf Ebene der Mitarbeitenden für Kirchgemeinden verstehen sich als solche Hilfestellungen. Sie wollen Mitarbeitende der drei Ämter und weiterer Dienste in ihrer konkreten Arbeit so unterstützen (sichtbare Kirche), dass sie das unsichtbare Mysterium des Glaubens, die Werte und Ziele der Kirche adäquat ins Hier und Heute übertragen können. Diese «Kommunikation des Evangeliums» ist eine zeitlose Aufgabe der Kirche, will sie in der gegenwärtigen Gesellschaft relevant bleiben.

Damit dies gelingen kann, braucht es weit mehr als die Rolle als Sprecher:in, Koordinator:in oder Teamleiter:in. Diese Funktionen sind deshalb nicht überzubewerten. Sie sind jedoch sinnvoll. Sie wollen einen Beitrag leisten zu Bewusstsein, Transparenz und Koordination kirchlicher Aufgaben vor Ort. Als reformierte Kirche sind wir keine hierarchische Kirche. Das werden wir mit den vorliegenden Leitungsvorschlägen auch nicht. Aber es lohnt sich, bewusste Führungsstrukturen zu etablieren, damit gute Ideen, kreative Innovationen oder wohlüberlegte Neuausrichtungen «auf den Boden gebracht» werden können und nicht in unklaren internen Prozessen an Energie verlieren.



Sprecher:in



Koordinator:in



Teamleiter:in



1.2 Grundlagen

«Die Kirchengemeinde steht unter dem Wort Gottes. Sie lebt aus der Kraft des Geistes und dem Einsatz ihrer Glieder. Sie bedarf der menschlichen Organisation und Leitung, damit sie ihrem Auftrag nachkommen kann und die in ihr tätigen Menschen sinnvoll, gedeihlich und in geordneter Weise zusammenwirken können.» (Art. 100, KiO)

«Der Kirchengemeinderat leitet die Kirchengemeinde nach Massgabe und im Rahmen der Bestimmungen des staatlichen Rechts, der Kirchenverfassung und der Kirchenordnung. Er tut dies in Zusammenarbeit mit dem Pfarramt. Das Pfarramt hat Antrags- und Mitspracherecht.

Der Kirchengemeinderat lässt sich vor seinen Entscheidungen durch das Pfarramt theologisch beraten und holte den Rat der weiteren Mitarbeitenden ein, wo deren Aufgabenbereich betroffen ist.

Er plant und koordiniert die Tätigkeiten der Kirchengemeinde. Er legt Ziele und Schwerpunkte fest, unterstützt die anderen Organe, die Ämter und weiteren Dienste in der Erfüllung ihrer Aufgaben und überprüft, ob diese ihrem Auftrag nachkommen.

Er entscheidet in allen Angelegenheiten der Kirchengemeinde, die nicht nach staatlichem oder kirchlichem Recht ausdrücklich einem andern Organ oder einer anderen Person zugewiesen sind.» (Art. 110, KiO)

So wird das Leitungsverständnis in Artikel 100 und 110 unserer Kirchenordnung dargelegt. Leitung wird demnach nicht verstanden als «Befehlsausgabe hier und Ausführung dort», sondern als ein gemeinsames in der Verantwortung stehen der unterschiedlichen Beteiligten. Kirchengemeinderat und Mitarbeitende haben dabei unterschiedliche Zuständigkeiten: Der Kirchengemeinderat trifft die Entscheidungen, lässt sich jedoch davor vom Pfarramt theologisch beraten bzw. bezieht die weiteren Mitarbeitenden in den Prozess der Entscheidungsfindung mit ein.



Der Kirchgemeinderat ist ehrenamtlich tätig. Seine Mitglieder stellen einen Teil ihrer Zeit für die Leitung der Kirchgemeinde zur Verfügung. Im Wissen darum, dass Zeit ein kostbares Gut ist, soll der Kirchgemeinderat sich bestmöglich auf seine strategischen Leitungsaufgaben konzentrieren können. Dazu gehören vorab die Personal- und die Finanzverantwortung sowie diejenige über die mittel- bis längerfristige inhaltliche Positionierung der Kirchgemeinde.

Die Mitarbeitenden sind Expert:innen für ihren jeweiligen Aufgabenbereich. Sie sollen ihre Aufgaben gut erfüllen können. Dafür benötigen sie eine gemeinsam mit dem Kirchgemeinderat ausgehandelte Stellenbeschreibung und Zielsetzungen.

Angesichts schwindender Ressourcen ist für die Kirchgemeinden ein nachhaltiger Einsatz von Personen und Mitteln zentral. Eine sachgerechte Form der Leitung der Mitarbeitenden kann deshalb einen Beitrag zu einer stabilen Zusammenarbeit leisten.

Vorteile aus Sicht des Kirchgemeinderats

klare Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
auf Ebene des Kirchgemeinderates und der Mitarbeitenden



Entlastung

klare Ansprechstelle und Informationswege



Entlastung

Vorteile aus Sicht der Mitarbeitenden

klare Aufgaben, Verantwortlichkeiten
und Kompetenzen



Sicherheit

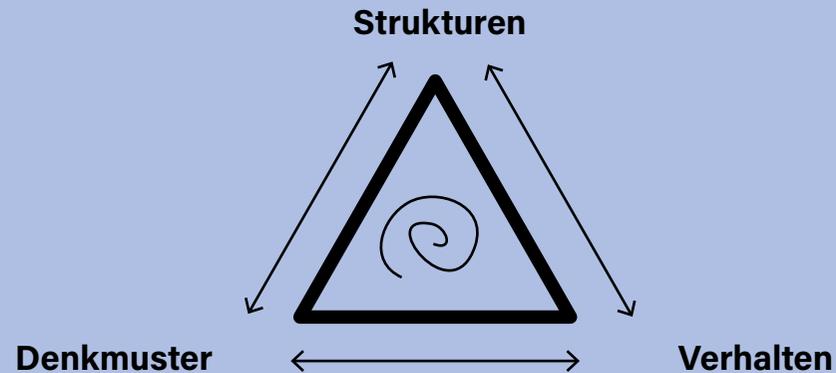
klare inhaltliche Planung



Sicherheit



Leitung bedeutet nicht nur Überlegungen auf der Ebene von Strukturen und Prozessen, sondern auch auf derjenigen von Denkmustern und Haltungen sowie von Verhalten. Das folgende Denkmodell erscheint uns deshalb sinnvoll; es wurde an den gemeinsamen Pfarr-Präsidenkonferenzen 2022 verwendet.



Denkmuster

Individuelle Sichtweisen und Interpretationen, Werthaltungen, Traditionen der reformierten Kirche und der Kirchgemeinde

Verhalten

Geschichten, Routinen, Rituale der Kirchgemeinde, Kommunikation innerhalb der Kirchgemeinde

Strukturen

Grundlagen, Richtlinien, Verfahren, Entscheidungsprozesse, finanzielle und personelle Ressourcen

Wenn die drei Seiten des Dreiecks in einer Wechselwirkung zueinander stehen, kann ein gedeihliches Miteinander zum Wohle aller, können Veränderungen in die gewünschte Richtung geschehen.



2 Modelle

2.1 Übersicht über die einzelnen Modelle

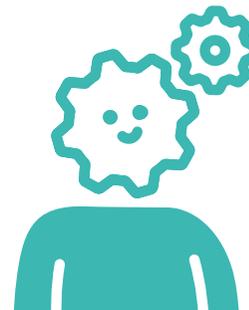
Die Modelle bauen aufeinander auf. Fett geschrieben sind die jeweiligen Unterschiede zum vorhergehenden Modell. In Abhängigkeit der Anzahl MA wird ein höherer Organisationsgrad empfohlen. Es gilt der Grundsatz, dass alle Amtsträger:innen eine Leitungsfunktion übernehmen können. Andere Modelle (z.B. selbstorganisierte Teams) sind abhängig vom Gemeindekontext als Alternative oder «Erprobungsfeld» denkbar.

Sprecher:in



- **Kommunikatives Bindeglied** zwischen MA-Team und KGR
- Gewährleistung des Informationsflusses zwischen MA-Team und KGR

Koordinator:in



- **Ansprechstelle** für MA und KGR
- **Koordination** auf Ebene MA
- Bindeglied zwischen MA und KGR (Koordination zwischen MA (-Teams) und KGR)**

Teamleiter:in



- **Operative Leitung (eines oder mehrerer MA-Teams)****
- Bindeglied zwischen MA und KGR
- KGR fokussiert auf seine Aufgaben als strategisches Gremium

** Es ist möglich, dass in einer grösseren KG mehrere Teams bestehen (nach Berufsgruppen, interdisziplinär nach Aufgaben). Sinnvollerweise bilden diese Teams ein geeignetes Gefäss, um Absprachen zu treffen.



Leitungsaufgaben

Sprecher:in

- Vorbereitung und Leitung der Sitzungen des MA-Teams
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR
- **Weiterleitung von Informationen** des MA-Teams an den KGR
- Weiterleitung von Informationen des KGR an MA-Team
- **Eingabe von Anträgen** des MA-Teams an den KGR
- **Übermittlung von Beschlüssen** des KGR an MA-Team

Koordinator:in

- Vorbereitung und Leitung von Gesamtsitzungen mit allen MA
- Ständige Vertretung in den Sitzungen des KGR
- **Koordinierte Eingabe** von Informationen/Anträgen der MA (-Teams) in den KGR
- Übermittlung von Informationen/Aufträgen aus dem KGR an die MA (-Teams)
- **Koordination und Begleitung** der Umsetzung von Beschlüssen des KGR
- Koordination von Tätigkeiten aller MA durch Absprachen in den verschiedenen Teams
- **Erstellen von Jahresplänen** (z.B. Gottesdienst-Plan, Amtswochen-Plan, Ferienplan)
- **Förderung der Zusammenarbeit** der verschiedenen Teams

Teamleiter:in

- Vorbereitung und Leitung von Gesamtsitzungen aller MA
- Ständige Vertretung der MA in den Sitzungen des KGR
- **Eingabe gemeinsam vereinbarter Anträge/Informationen** der MA (-Teams) an den KGR
- Übermittlung von Aufträgen/Informationen an MA (-Teams)
- **Leitung, Unterstützung und Förderung der MA auf operativer Ebene:**
 - Organisation und Förderung der Zusammenarbeit der MA-Teams
 - Erste Anlaufstelle bei Fragen/Schwierigkeiten (Triagefunktion)
- **Leiten der mittelfristigen Planungen** zur Gestaltung des Gemeindelebens
- **Unterstützen inhaltlicher Klärungen innerhalb der MA**



Sprecher:in

Koordinator:in

Teamleiter:in

- **Erste Anlaufstelle** bei Fragen, Schwierigkeiten (Triagefunktion)

- Erstellen von Jahresplänen
- Organisieren der Umsetzung von Beschlüssen des KGR
- **Controlling der Umsetzung und Reporting an den KGR**
- **Mitwirkung in den MAGs der MA in Absprache mit dem KGR**



Befugnisse: Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Sprecher:in

- Einberufen und Leiten von **Sitzungen des MA-Teams**
- Ansprechperson und Sprecher:in des MA-Teams gegenüber KGR
- **Vertretung der Anträge und Beiträge** der MA im KGR
- **Weitergabe von Informationen** zwischen MA-Team und KGR (Informationen, Berichte, Anträge, Beschlüsse)

Koordinator:in

- Einberufen und Leiten von **Gesamt-sitzungen der MA**
- Ansprechperson und Sprecher:in der MA (-Teams) gegenüber KGR
- **Koordination von Tätigkeiten und Planungen der MA** (in Absprache mit den verschiedenen MA-Teams)
- **Aufgleisen von Umsetzungen** von KGR-Beschlüssen und **Reporting** an den KGR
- **Definierte finanzielle Kompetenzen** im Rahmen des Budgets

Teamleiter:in

- Einberufen und Leiten von Gesamt-sitzungen der MA
- Ansprechperson und Sprecher:in der MA (-Teams) gegenüber KGR
- **Vertretung konsolidierter Anträge und Beiträge im Namen der MA im KGR**
- **Operative Leitung der MA**
 - organisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit der Teams
 - Planungen leiten und erstellen
 - Aufträge erteilen und Controlling
 - Mitspracherecht bei Neuanstellungen (im Wahlgremium)
 - Definierte finanzielle Kompetenzen im Rahmen des Budgets



Fähigkeiten

Sprecher:in	Koordinator:in	Teamleiter:in
<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikationsfähigkeit▪ Gestaltung von Informationsabläufen▪ Sitzungsleitung	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikationsfähigkeit▪ Gestaltung von Informationsabläufen▪ organisatorische und planerische Fähigkeiten▪ Fähigkeit zum Denken und Arbeiten in Strukturen▪ Sitzungsleitung	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikationsfähigkeit▪ Leitungskompetenz (Gesamtsicht wahren)▪ Projektmanagement: Organisation und Planung▪ Führung von MA▪ Leitung von Sitzungen

Weiterbildung (siehe 2.3)

Sprecher:in	Koordinator:in	Teamleiter:in
<ul style="list-style-type: none">▪ Zusatzausbildung wird nicht vorausgesetzt	<ul style="list-style-type: none">▪ Zusatzausbildung bzw. spezifische Weiterbildung ist wünschenswert/empfohlen (mindestens Ebene Fachseminare)	<ul style="list-style-type: none">▪ spezifische Zusatzausbildung ist dringend empfohlen (Ebene CAS oder DAS)



Ressourcen (in Stellenbeschreibung festzulegen)

Sprecher:in	Koordinator:in	Teamleiter:in
<ul style="list-style-type: none">▪ 100 Std./Jahr ca. 5 % eines Vollzeitpensums	<ul style="list-style-type: none">▪ 200 Std./Jahr ca. 10 % eines Vollzeitpensums	<ul style="list-style-type: none">▪ 300 Std./Jahr ca. 15 % eines Vollzeitpensums

Bemerkungen / Hinweise

Sprecher:in	Koordinator:in	Teamleiter:in
<ul style="list-style-type: none">▪ Funktion der/des Sprecher:in kann von Jahr zu Jahr rotieren▪ Sitzungsteilnahme der weiterer MA gemäss Regelungen der KG▪ Evt. Einsitz in Vorbereitungsgremium für KGR-Sitzungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Funktion der/des Koordinator:in ist sinnvollerweise über einen längeren Zeitraum zu übertragen (mind. 2 Jahre)▪ Sitzungsteilnahme weiterer MA gemäss Regelungen der KG▪ Evt. Einsitz in Vorbereitungsgremium für KGR-Sitzungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Funktion der/des Teamleiter:in ist sinnvollerweise für mehrere Jahre zu übertragen, da eine spezifische Zusatzausbildung vorausgesetzt wird▪ Sitzungsteilnahme weiterer MA gemäss Regelungen der KG▪ Evt. Einsitz in Vorbereitungsgremium für KGR-Sitzungen



Hinweis

Mit der Leitung auf Ebene der Mitarbeitenden wird lediglich ein Teilbereich beleuchtet. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Gesamtorganisation Kirchgemeinde ist nicht Gegenstand dieses Dokumentes. Hinweise zur Zusammenarbeit mit dem Sekretariat finden sich in der untenstehenden Arbeitshilfe, Seite 9.

→ Wesentliche Aufgaben eines Sekretariates/einer Verwaltung in der KG

Legende

KGR = Kirchgemeinderat

KG = Kirchgemeinde

MA = Mitarbeitende



2.2 Leitlinien für die Zusammenarbeit

Aufgrund von Dokumenten, die in verschiedenen Kirchengemeinden erarbeitet wurden, finden sich im folgenden einige mögliche Leitlinien, die die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten (KGR und Mitarbeitende) unterstützen. Sie dienen der Vertrauensbildung und können eine präventive Funktion gegenüber Konflikten haben. Sinnvollerweise werden sie in einem gemeinsamen Prozess mit Kirchengemeinderat und allen Mitarbeitenden entwickelt, gelebt und periodisch überprüft.

Haltung

Wertschätzende Haltung allen Menschen gegenüber. Dies gilt gegenüber allen Mitarbeitenden. Ebenso gegenüber Kirchengemeindegliedern, Menschen, die sich an die Kirchengemeinde wenden, Stellen/Personen, mit denen die Kirchengemeinde vernetzt sind.

Das zeigt sich in

Höflichkeit, Respekt

Jede Person ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Herkunft und ihrer Persönlichkeit ist gleich angesehen; Begegnungen geschehen auf Augenhöhe.

Transparent kommunizieren

Infos gehen an diejenigen, die informiert werden müssen.

Einander zuhören

verstehen wollen, was das Gegenüber mitteilen möchte.

Konstruktives Verhalten

bei Anliegen und sowie jeweils von guten Absichten des Gegenübers ausgehen.

Mails

werden freundlich, kurz und sachbezogen formuliert und ersetzen nicht das direkte Gespräch.



Zusammenhalt

Zusammenhalt, der Unterstützung und der Loyalität unter den Mitarbeitenden und gemeinsam mit dem Kirchgemeinderat. Die Strukturen und Wege der Aufträge und Informationen werden eingehalten. Das Auftreten nach aussen ist loyal gegenüber der Kirchgemeinde, dem Kirchgemeinderat und den Mitarbeitenden.

Das zeigt sich in

Anerkennung

Gegenseitiges Äussern von Anerkennung der Arbeiten. Dank für Mithilfe und Unterstützung.

Arbeitsatmosphäre

Jede/jeder trägt dazu bei, dass in der Kirchgemeinde eine angenehme Arbeitsatmosphäre herrscht.

Äusserungen

Keine abschätzigen, herabsetzenden Äusserungen über Mitarbeitende nach aussen als auch intern gegenüber unbeteiligten Dritten.

Betonen des Miteinander und der gemeinsamen Leistungen/Erfolge.

Arbeitsaufträge

Arbeitsaufträge gehen rechtzeitig heraus und halten sich an die Pflichtenhefte bzw. festgelegte Arbeitsprozesse.

Kompetenzen

Die Kompetenzen der verschiedenen Aufgabenbereiche werden respektiert.

Keine Toleranz

gegenüber inakzeptablem Verhalten: Belästigungen, Beleidigungen, Gewalt oder Missbrauch jeglicher Art.

Achtsamkeit

Mit den Ressourcen, i.b. den Personalressourcen, wird achtsam umgegangen.



Fehlerkultur

Konstruktive Fehlerkultur in der Zusammenarbeit. Denn Fehler passieren, auch bei bester Vorbereitung, besten Absichten und auch den besten Mitarbeitenden.

Dies zeigt sich in

Feedback

Rücksichtsvolles Äussern von Feedback und ggfs Kritik. Dies geschieht direkt unter den Betroffenen und geht nicht an Dritte.

Vorwürfe

Unterlassen von Vorwürfen, sondern nachfragen, wie etwas gemeint ist.

Transparenz

Transparenz der eigenen Arbeit. Offener konstruktiver Umgang mit eigenen Fehlern: Wenn mir selbst ein Fehler unterläuft, ich mit der eigenen Arbeit Anlass für Kritik geben könnte, dann melde ich dies dem:r Zuständigen im KGR.

Entschuldigungen

Allfällige Entschuldigungen für Fehler gegen aussen werden gemeinsam ausgesprochen (betroffene Mitarbeitende und KGR).

Kritik

Wenn Kritik beim KGR eingeht, dann wird zuerst bei den betroffenen Mitarbeitenden nachgefragt. Gemeinsam werden Schritte überlegt.

Der KGR steht gegen aussen zu den Mitarbeitenden. Anonymisierte Kritik wird ignoriert und um spezifische konstruktive Kritik wird gebeten.

Mehrmalige Kritik

Fortgesetzte Fehler / mehrmals Kritik zum ähnlichen Verhalten werden nicht folgenlos hingenommen. In einem ausserordentlichen MAG werden Schritte festgelegt.



Organisation

Anerkennung der Organisation der Kirchgemeinde und der gelebten flachen Struktur. Der Kirchgemeinderat leitet die Kirchgemeinde; er tut dies in Zusammenarbeit mit dem Pfarramt. Kirchgemeinderat und Pfarramt werden in ihren jeweiligen Funktionen und Rollen respektiert. Der guten Vernetzung innerhalb der (Kirch)Gemeinde als auch mit den politischen Gemeinden und in der ökumenischen Zusammenarbeit kommt eine hohe Bedeutung zu.

Dies zeigt sich in

Offenheit

Der Kirchgemeinderat ist offen für Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden.

Anliegen

Mitarbeitende bringen ihre Anliegen und Ideen auf den korrekten Wegen konstruktiv ein.

Hierarchie

Alle Mitarbeitenden sind dem Kirchgemeinderat unterstellt und haben je nach Zuteilung im Ressort andere Ansprechpersonen.

Mitarbeitergespräche

Es werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt, nach den Reglementen/Empfehlungen von Refbejuso.



2.3 Weiterbildungsangebote – eine Auswahl

Fachhochschule Nordwestschweiz – FHNW

- CAS Öffentliches Gemeinwesen – Leadership und Management
- CAS Teamdynamik unter Change – Gruppen führen und beraten
- Kommunikation im betrieblichen Alltag – Kompakt-Kurs (2 Tage)
- Führungskommunikation und Gesprächsführung (2 Tage)

Institut für Verbandsmanagement Fribourg – VMI

- Freiburger Management-Modell für NPO | VMI | Verbandsmanagement Institut
- Verbandsmanagement für NPO
DAS | VMI | Verbandsmanagement Institut

Berner Fachhochschule – BFH

- DAS Management
- CAS Führung
- CAS Projektmanagement
- DAS Teamführung in Projekten

Beratung, Weiterbildung, Inspiration – BWI

- Teams führen
- Projekte führen

Impressum

Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn, Bereiche Gemeindedienste und Bildung; Theologie

Griselda Naumann, Ursula Trachsel, Manuel Perucchi, 2024

