



Graubünden reformiert  
Grischun refurmà  
Grigioni riformato

## Gemeinsam Gemeinde leiten

### I Theologischer Grundgedanke

Reformierte Kirchen kennen keine Rangordnung (Hierarchie). Sie gehen von der Gleichwertigkeit aller Mitglieder aus. Unterschieden werden nur verschiedene Ämter innerhalb der Gemeinde. Dabei werden Zuständigkeiten und Befugnisse einzelner Beauftragungen von einander abgegrenzt.

Diese Unterscheidungen gehen zurück auf das biblische Bild vom Leib, an dem jedes der vielen Glieder seine bestimmte Funktion hat und wichtig ist (1Kor 12). Nur alle zusammen machen den gesunden, gut funktionierenden Leib aus. Einen Leib, der nur aus einem einzigen Organ besteht, kann es nicht geben. Folglich sind nicht Erhabenheit und Überheblichkeit angebracht, sondern selbstbewusste Bescheidenheit und ebenso respektvolle Würdigung jedes einzelnen auch noch so geringen Gliedes.

Dieses Bild hat die Ausgestaltung der reformierten Landeskirchen und ihrer Kirchgemeinden seit der Reformation entscheidend geprägt, weil sich ihm die Einsicht verdankt: Eine Gemeinde lebt von der Vielfalt der Aufgaben und Gaben in ihr.

Diese Grundüberzeugung ist auch die Grundlage für das Prinzip, dass die Gemeinde gemeinsam geleitet wird. Eine Gemeinde zu leiten und zu führen, ist eine Aufgabe, bei der unterschiedliche Fähigkeiten gefragt sind. Diese sind nicht gegeneinander auszuspielen, sondern miteinander einzusetzen, um das Leben und Wohlergehen einer Gemeinde zu fördern.

Dieses Prinzip des Zusammenwirkens zeigt sich auch in den demokratischen Organisationsstrukturen, in denen Entscheidungen getroffen und Kompetenzen zugewiesen werden. Es liegt in der Macht der Gemeinde, Befugnisse zu erteilen und zu entziehen. Alle Beauftragten sind gegenüber der Gesamtgemeinde verantwortlich und Rechenschaft schuldig.

### II Rechtlicher Rahmen

#### Kirchgemeinde als eigenständige Grösse

Nach der landeskirchlichen Verfassung ist die Kirchgemeinde eine eigenständige Grösse. Sie regelt ihre Angelegenheiten im Rahmen der durch die landeskirchliche Gesetzgebung (Verfassung, Gesetze, Verordnungen) gesetzten Grenzen in eigener Verantwortung.

#### Demokratische Strukturen

Das demokratische Prinzip der *Gewaltentrennung* kommt auch in der Kirchgemeinde zur Anwendung:

*Legislative* ist die Kirchgemeinde; die Stimmberechtigten fassen ihre Beschlüsse in der Regel an der Kirchgemeindeversammlung (in wenigen Gemeinden durch Urnenabstimmungen). Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Kirchgemeindeversammlung sind in Art. 11 der Verfassung festgehalten.

*Exekutive* ist der Kirchgemeindevorstand. Er ist ausführendes Organ und somit zuständig für die Umsetzung der Entscheidungen der Kirchgemeindeversammlung sowie für die Förderung des kirchlichen Lebens. Ausserdem besorgt er all jene Geschäfte, die keiner andern Instanz zugewiesen sind.

Das Leiten der Gemeinde beschränkt sich aber nicht nur auf diese Gebiete. In der Kirchgemeinde spielt der geistlich-theologische Bereich eine wesentliche Rolle. Deshalb hat im Unterschied zu den politischen Gemeinden nicht nur der Vorstand eine leitende Funktion.

## Zwei Kernaufträge

Neben der Verantwortung in den Bereichen Verwaltung, Administration (im weitesten Sinne) und Personal besteht ein wichtiger Teil der leitenden Funktion des Vorstandes in der Sorge für Gemeindeaufbau und Entwicklung einer Strategie der Kirchgemeinde. Die Zuständigkeiten des Vorstandes sind in Art. 17 der Verfassung festgehalten.

Federführend im geistlichen, theologisch-kirchlichen Bereich ist das Pfarramt. Ihm kommt in inhaltlich-theologischen Belangen (Spiritualität und Lehre im weitesten Sinne) ebenfalls eine leitende Funktion zu.

## Gemeinsames Leiten: ein Prinzip

Die beiden Bereiche (Administratives und Inhaltliches) sind in mancher Hinsicht eng miteinander verknüpft. Deshalb ist es unumgänglich, dass Entscheidungen in gemeinsamer Verantwortung vorbereitet und getragen werden.

Das *Prinzip* der gemeinsamen Gemeindeführung ist in der Verfassung im Kapitel der Organisation der Kirchgemeinden ausdrücklich festgehalten (Art. 9 Abs. 2 und 3):

*Die Mitglieder des Kirchgemeindevorstandes und des Pfarramtes sorgen für den Gemeindeaufbau und leiten die Gemeinde gemeinsam.*

*Die Mitwirkungs- und Entscheidungskompetenzen sowie die Verantwortung werden im Rahmen der kirchlichen Rechtsordnung festgelegt.*

„Gemeinsame Gemeindeführung“ meint die *Aufgabe des Leitens* und nicht etwa ein Leitungsgremium innerhalb der Kirchgemeinde. Das gemeinsame Leiten der Gemeinde geschieht innerhalb der Strukturen, die die Verfassung vorgibt.

Die Aufgabe der Gemeindeführung haben die Mitglieder des Vorstandes und des Pfarramtes gemeinsam wahrzunehmen und zu verantworten. Das bedeutet: Weder der Vorstand noch das Pfarramt kann die Leitungsaufgabe für sich allein beanspruchen.

Die Verfassung trägt diesem Umstand Rechnung, indem sie in Art. 16 Abs. 3 bei der Zusammensetzung des Kirchgemeindevorstandes die Vertretung des Pfarramtes regelt:

*Das Pfarramt ist mit beratender Stimme vertreten. Das Gesetz regelt die Ausnahmen.*

Dem Pfarramt kommt lediglich eine *beratende* Stimme zu, weil der Vorstand für die Pfarrpersonen (und Sozialdiakonen) in arbeitsrechtlicher Hinsicht Aufsichtsfunktion hat. (Rechtlich ist es ausgeschlossen, dass jemand der Behörde angehören darf, die über ihn die Aufsicht ausübt.)

In der Praxis heisst das: Pfarrpersonen (und Sozialdiakone) dürfen zwar *mitberaten*, aber bei Entscheidungen *nicht mitstimmen*. Das führt zu einem gewissen Ungleichgewicht bei der Ausübung der Leitungsaufgabe. Umso wichtiger ist die Zusammenarbeit von Vorstand und Pfarramt.

Kurz gefasst, bedeutet das Prinzip des gemeinsamen Leitens der Kirchgemeinde:

Pfarrerinnen und Pfarrer sowie Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone sind an der Arbeit und an den Entscheiden des Kirchgemeindevorstandes mit beratender Stimme beteiligt. Sie tragen die Entscheide des Kirchgemeindevorstandes mit.

Umgekehrt trägt der Kirchgemeindevorstand die Verantwortung für die Arbeit der Pfarrerinnen und Pfarrer sowie der Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone mit. Dadurch schützt er diese in Konfliktsituationen und gegenüber zu hohen Erwartungen seitens der Gemeinde.

### III Bedeutung für die Praxis

#### Verantwortung

- Die Mitglieder des Kirchgemeindevorstandes und die mit beratender Stimme anwesenden Mitglieder des Pfarramtes nehmen ihre Leitungsaufgabe analog einer Kollegialbehörde wahr.
  - *Konkret: Gemeinsam gefällte Entscheidungen werden gegen aussen von allen mitgetragen, auch wenn Entscheidungen nicht einstimmig gefällt worden sind.*
- Die Verantwortlichen der gemeinsamen Gemeindeleitung verständigen sich darüber, was die Kernaufgaben ihrer Kirchgemeinde sind, welche strategischen Ziele in den nächsten Jahren verfolgt werden und wohin sich die Kirchgemeinde entwickeln soll.
  - *Konkret: Die Verfassung und die Kirchgemeindeordnung geben den Auftrag der Kirchgemeinde vor. Wie dieser Auftrag in der Kirchgemeinde umgesetzt wird, wird durch die an der Gemeindeleitung Beteiligten festgelegt und bei Bedarf angepasst.*
- Entscheidungen werden unter möglichst breiter Beteiligung vorbereitet. Angestrebt werden Lösungen, die möglichst von allen mitgetragen werden. Dies gilt insbesondere für langfristige strategische Entscheidungen.
  - *Konkret: Generell wirken alle Beteiligten an der Entscheidungsfindung mit. Für die Vorbereitung von Geschäften kann es sinnvoll sein, betroffene Personen (z.B. Mitarbeitende oder Kirchgemeindeglieder) oder Fachpersonen, die nicht zur Gemeindeleitung gehören, in die Beratung mit einzubeziehen.*

#### Kultur

- Gemeinsames Leiten verlangt eine Kultur von Wertschätzung, Transparenz und Vertrauen. Die an der Gemeindeleitung Beteiligten haben unterschiedliche Rollen und Aufgaben, verstehen sich aber als gleichwertig.
  - *Konkret: Unstimmigkeiten auf der Beziehungsebene und Differenzen auf der Sachebene werden als normales Ereignis wahrgenommen. Es wird genügend Zeit darauf verwendet, mit allen direkt Beteiligten tragfähige und verbindliche Kompromisse zu finden.*
- Die Unterschiede und die vielfältigen Talente werden als Chance wahrgenommen.
  - *Konkret: Fachkompetenzen und die Kenntnisse der Gegebenheiten vor Ort werden als gleich wichtig akzeptiert. Bei jeder Entscheidung ist es wichtig, sowohl die fachliche Meinung der Personen, die diese umsetzen müssen, als auch die Meinung der Vorstandsmitglieder einzuholen, die gut in der Kirchgemeinde vernetzt sind.*
- Die Kommunikation ist transparent, alle an der Gemeindeleitung Mitwirkenden verfügen über alle für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen.
  - *Konkret: Wenn alle vor der Sitzung Zugang zu den Informationen haben, ist eine sachliche und effiziente Bearbeitung möglich.*
- Die an der Gemeindeleitung Beteiligten nutzen bei Bedarf externe Unterstützung – zum Beispiel den Support der Landeskirche für Beratung, Bildung und Begleitung.
  - *Konkret: Alle haben das Anrecht, Bildungsangebote, die ihrer Funktion nützen, zu beanspruchen. Fachpersonen der Landeskirche stehen allen Mitgliedern der Kirchgemeinden, insbesondere allen Mitgliedern des Kirchgemeindevorstandes und allen Mitarbeitenden zur Verfügung und können in Anspruch genommen werden.*

#### Strukturen

- Rollen und Aufgaben sind beschrieben und den einzelnen in der Gemeindeleitung mitwirkenden Personen zugeordnet.
  - *Konkret: Bei der Verteilung von Aufgaben werden Fachkenntnisse, Gaben und zeitliche Ressourcen so gut wie möglich berücksichtigt. Die Stellvertretung ist geregelt.*
- Regelmässig wiederkehrende Prozesse sind beschrieben, allen bekannt und akzeptiert.
  - *Konkret: Neu in der Gemeindeleitung Mitwirkende werden in ihre Aufgaben und die Abläufe in der Kirchgemeinde eingeführt.*
- Abgesehen von den Gemeindeleitungssitzungen bestehen Gefässe, um sich regelmässig auszutauschen (z.B. über Entscheidungsgrundlagen oder Jahres- / Legislaturziele) und sich kennen zu lernen.
  - *Konkret: Für regelmässigen Austausch werden auch weitere Gefässe ausser den Vorstandssitzungen eingesetzt. Möglichkeiten für weitere Gefässe sind z. B. Retraiten, gemeinsame Ausflüge, Mitarbeitendenanlässe, Wochenrapporte etc.*