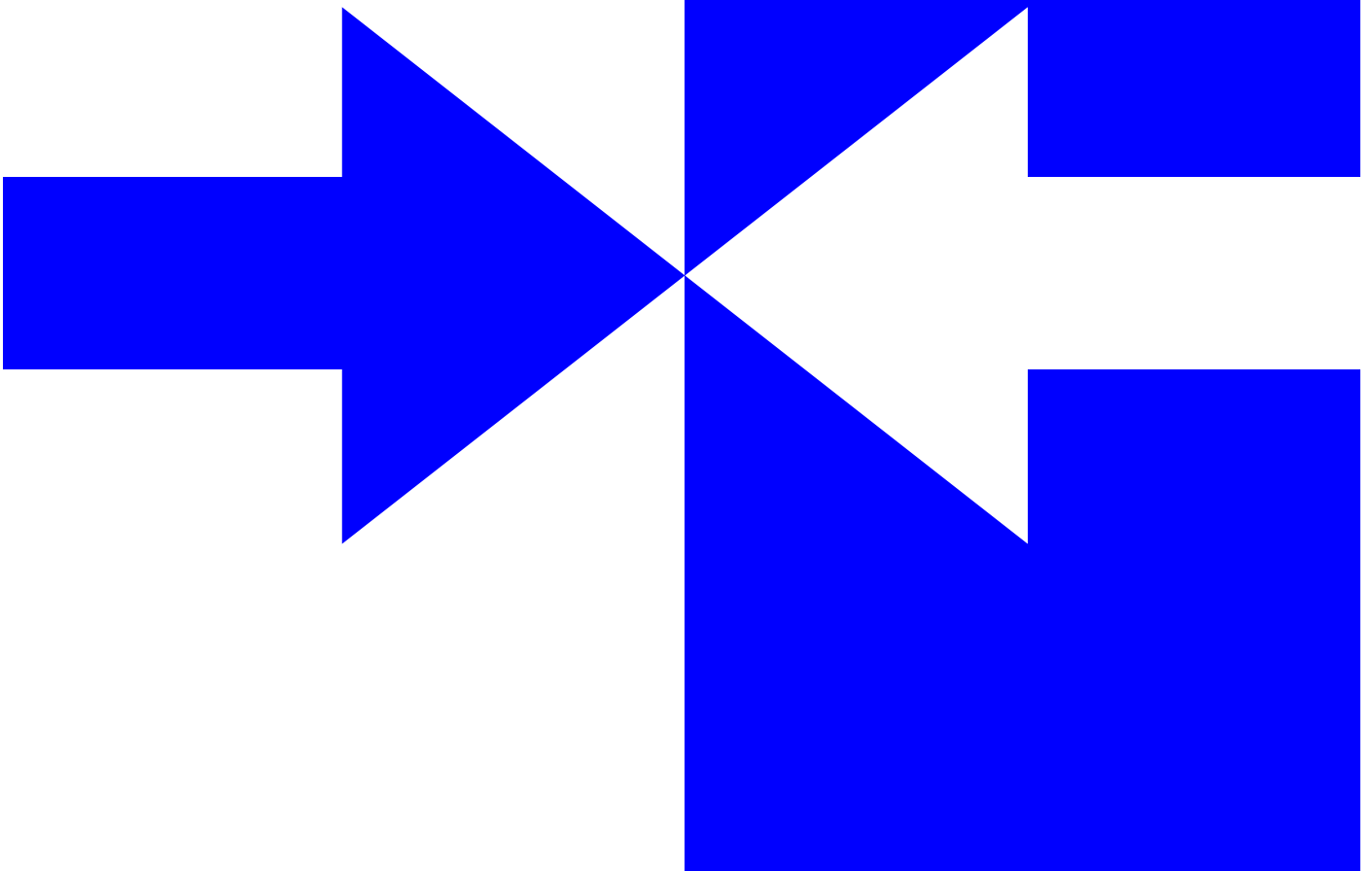




Reformierte Kirchen  
Bern-Jura-Solothurn  
Eglises réformées  
Berne-Jura-Soleure

**KONFLIKTE IN  
KIRCHGEMEINDEN  
RECHTZEITIG  
ERKENNEN UND  
ANGEMESSEN  
ANGEHEN**

**RESPEKTVOLL UND  
WERTSCHÄTZEND**



# Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit	3
Was will die vorliegende Handreichung?	4
Ihre Aufgabe als Kirchengemeinderätin/ als Kirchengemeinderat	5
Konflikte aus theologischer Sicht	7
Behandlung von Konflikten	9
Serviceteil	21

Gott, gib mir  
die Gelassenheit  
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
den Mut,  
Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
und die Weisheit,  
das eine von dem andern zu unterscheiden.  
*Reinhold Niebuhr, 1943*

# Zum Geleit

Wenn Menschen zusammen arbeiten, sind sie nicht immer einer Meinung. Oftmals können im klärenden Gespräch Uneinigkeiten erklärt, anerkannt und in gegenseitigem Einvernehmen bereinigt werden.

Manchmal ist dies jedoch nicht möglich: Zu gross sind die Differenzen, zu stark beharren alle Beteiligten auf ihrer Meinung in der festen Überzeugung, Recht zu haben. Das rechtzeitige Erkennen und angemessene Angehen von Konflikten bringt die Beteiligten erneut in Bewegung, im besten Fall aufeinander zu. In der Verordnung über die Beratung, Unterstützung und Aufsicht (KES 45.030) ist festgehalten, dass wir von einem Konflikt sprechen, wenn «unterschiedliche Auffassungen verschiedener Beteiligter die Erfüllung der Aufgaben der Kirchgemeinde in Frage stellen, erschweren oder verunmöglichen» (Art. 13). In Kapitel IV dieser Verordnung kommt Ihnen, dem Kirchgemeinderat als Leitungsorgan der Kirchgemeinde, eine zentrale Rolle zu: Ihnen fällt die Aufgabe zu, nach Möglichkeit eine einvernehmliche Lösung eines Konfliktes anzustreben und für ein faires, für alle Beteiligten nachvollziehbares Verfahren besorgt zu sein.

Die vorliegende Handreichung soll Ihnen aufzeigen, dass Konflikte in der Zusammenarbeit von engagierten Menschen auftreten können und dürfen. Sie soll Sie ermutigen, Konflikten wo möglich gezielt vorzubeugen oder aber sie aktiv anzugehen, damit einer Ausweitung vorgebeugt werden kann. In unserem Kursprogramm finden Sie eine neue Weiterbildung, welche ergänzend zu dieser Handreichung entwickelt worden ist. ↗ Kurs

Was diese Handreichung nicht ist: Sie ist kein Instrument zur Bewältigung von akuten Krisensituationen. In einem derartigen Fall muss sehr rasch und gleichzeitig umsichtig gehandelt werden. Die gesamtkirchlichen Dienste stehen Ihnen auch in einem solchen Fall für Beratungen zur Verfügung.

Wir danken Ihnen – einmal mehr – für Ihr grosses Engagement zugunsten eines vielfältigen und bunten Lebens in den Kirchgemeinden.

Für den Synodalrat:

Dr. theol. Andreas Zeller, Synodalratspräsident

# Was will die vorliegende Handreichung?

Wie im Geleitwort aufgezeigt, sind Konflikte in der Zusammenarbeit von engagierten Menschen nichts Aussergewöhnliches. Sie können durchaus befruchtend sein, so denn ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit ihnen gefunden wird.

Die vorliegende Handreichung gibt Ihnen Hinweise, wie Sie Konflikten vorbeugen können. Ebenso wird ein Blick aus theologischer Sicht auf Konflikte geworfen: Sie werden sehen, die Bibel ist voller Konfliktsituationen, welche – dank der Auseinandersetzung unter den Beteiligten – hoffnungsvoll die Beschreitung neuer Wege aufzeigen.

Unter dem Titel «Bearbeitung von Konflikten», zeigt Ihnen die Handreichung anhand von Fallbeispielen aus der gelebten Praxis in der Kirchgemeinde mögliche, dienliche aufeinander abgestimmte Schritte hin zu einer Lösung auf. Ebenso verweist sie auf nützliche Arbeitshilfen/Tools sowie auf weiterführende Links. Die aufgeführten Tools sind Bestandteil der «Führungs-Toolbox», welche mit pintool GmbH (siehe auch Impressum) entwickelt wurden und in einem Kursangebot für Kirchgemeinderätinnen und -räte vorgestellt werden.

Die Arbeitshilfen/Tools finden sich auch im Serviceteil auf einen Blick. Jedes Beispiel verfügt über «Rechtliche Hinweise». Diese sind als Hintergrundinformation gedacht und sollen aufzeigen, dass die Gestaltung der Zusammenarbeit auch rechtliche Aspekte beinhaltet.

Im Serviceteil schliesslich finden Sie zusätzlich weiterführende Literatur sowie die Links zu dienlichen Kontakten und den in der Handreichung erwähnten Rechtstexten.

# Ihre Aufgabe als Kirchengemeinderätin/ als Kirchengemeinderat

Jede/r sieht und erlebt die Welt anders, konkret jede/r hat eigene Wertvorstellungen, Interessen, Bedürfnisse und Prägungen.

Im Wissen um diese Unterschiedlichkeiten ist es demnach wichtig, diesen wohl angemessenes Gewicht zu geben, als Kirchengemeinderat jedoch wo nötig rechtzeitig einzugreifen und konflikthafte Situationen geeignet anzugehen. Mit einer der Situation angemessenen Vorgehensweise können Sie einen wesentlichen Beitrag leisten, Erstarrtes wieder in Bewegung zu bringen, um gemeinsam mutig neue Wege zu beschreiten.

Die folgenden **Leitsätze** mögen einen Beitrag zu einem gelassenen und vertrauensvollen Zugang zu Konflikten leisten:

**Konflikte geschehen, ja sie haben sogar einen Sinn: Sie verdeutlichen vorhandene Unterschiede und machen diese fruchtbar.**

**Hinschauen ist heilsamer als wegschauen. Das frühzeitige Wahrnehmen eines Konfliktes kann oftmals einer Verschärfung der Situation vorbeugen.**

**Wir müssen nicht alles selber können. Das rechtzeitige Beiziehen einer kompetenten Drittperson im Falle eines Konfliktes lohnt sich. In einem Erstkontakt mit den gesamtkirchlichen Diensten können gemeinsam sinnvolle nächste Schritte erörtert werden.**

Zur **Vorbeugung von Konflikten** sind die untenstehenden Überlegungen hilfreich:

**Klare Strukturen helfen, sich zurecht zu finden.**

**Dazu gehören:**

- ein gültiges Organisationsreglement
- aktuelle Stellenbeschreibungen
- zwischen Kirchengemeinderat und Mitarbeitenden vereinbarte Zielsetzungen und dazugehörige Planungen
- klare Kommunikationswege zwischen Kirchengemeinderat und Mitarbeitenden

**Eine wertschätzende und bewusste Kommunikation gibt dem Kirchengemeinderat und den Mitarbeitenden Sicherheit. Konkret heisst dies u.a.:**

- Störendes ansprechen anstatt aufzustauen.
- Das persönliche Gespräch einer E-Mail vorziehen.
- Regelmässig Rückmeldungen geben.
- Dem Grundsatz nachleben, wonach faire Kritik grundsätzlich erlaubt ist.

---

## Arbeitshilfen/Tools

---

- ↗ Muster-Organisationsreglement
- ↗ Partizipatives Leitungsmodell
- ↗ Tool: Kommunikationsregeln
- ↗ Tool: Feedbackregeln

# Konflikte aus theologischer Sicht

Die Bibel ist ein Buch der Konflikte. Kein einziges der 66 biblischen Bücher ist konfliktfrei. Schon die ersten Blätter der Bibel zeichnen ein Menschenleben voller Spannungen und Auseinandersetzungen, Gegensätze und Abgründe. Gott erschafft das Universum. Aber dieses ist aus Licht und Finsternis gebildet. Gott schafft Frau und Mann als Gegenüber. Aber die beiden verlieren ihre Unschuld, und sie schämen sich. Eva ist die Mutter aller Lebenden und gebiert doch unter Schmerzen. Gott gibt dem Menschen, was er zum Leben braucht, und doch trägt der Lebensacker Dornen und Disteln. Gott macht den Menschen zu seines Bruders und zu seiner Schwester Hüter. Doch Kain schlägt seinen Bruder Abel tot. Gott lässt das Leben fruchtbar werden, doch die Sintflut rottet beinahe alles Leben aus. Gott schenkt den Menschen Sprache und Verstehen, doch die Sprachenvielfalt verwirrt die Menschen und schafft Missverstehen. Gott zeigt dem Menschen das gelobte Land und führt ihn dennoch durch die Wüste. Und dass die Gestalt Jesu uns nicht in einem, sondern in vier verschiedenen Evangelien gegenüber tritt, zeigt: selbst Jesus ist unter seinen Jüngern umstritten. Er preist die Sanftmütigen selig und stösst doch die Händlertische im Tempelvorhof um. Sein Reich ist nicht von dieser Welt, und Gottes Reich ist dennoch mitten unter uns.

Konflikt kommt von «confligere», vom Zusammentreffen und Kämpfen miteinander unvereinbar erscheinender Welten. Verteilungskonflikte, Zielkonflikte, Beziehungskonflikte, Rollenkonflikte, Machtkonflikte, Informationskonflikte, Wertekonflikte, Identitätskonflikte – all das aus Gegensätzen entstehende Miteinander-Ringen ist nicht negativ. Es ist notwendig. Es benennt eine menschliche Not und will sie wenden.

Konflikte also nicht verschweigen, sondern ansprechen, Erstarrtes wieder bewegen, Übergangenes neu hören, Totgeglaubtes zu neuem Leben erwecken: das Evangelium gibt uns dazu eine wunderbare Perspektive. Es erzählt von dem Mann, der lieber Unrecht litt, als es andern zuzufügen. Seither ist eine Kraft an der Arbeit, die tiefer reicht als alle Rechthaberei. Wo zwei sich streiten, ist Gott als dritter mit im Bund. Unsere Konflikte stehen unter Gottes Augen. Das bewahrt uns davor, uns in unsere Auseinandersetzungen zu verbeissen. Es hilft uns, unsere eigene Sicht der Dinge zu relativieren und unsere Anliegen auch mit den Augen unseres Gegenübers anzuschauen. Wir rechnen mit dem Beistand des Heiligen Geistes. Wir rechnen mit einem Recht unter Schwestern

und Brüdern, das die Konfliktlösung auf Augenhöhe dem Prozessieren vorzieht. Und wir bauen auf das Versprechen Christi: „Meine Gnade ist genug für Dich. Denn Gottes Kraft ist in Dir schwachem Menschen mächtig« (2. Kor. 12,9). Anstatt bei einem Scheunenbrand nach dem Schuldigen zu suchen, genügt es manchmal, beherzt das brennende Bündel Stroh herauszuziehen.

Martin Koelbing, Beauftragter für kirchliche Angelegenheiten a.i.



# Behandlung von Konflikten

Anhand der folgenden Fallbeispiele, welche allesamt aus der Praxis stammen, sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie eine Konfliktsituation sinnvollerweise angegangen wird und welche Lösungsansätze verfolgt werden können. Da die Situationen im konkreten Fall immer variieren, können die Lösungsansätze nicht abschliessend und allgemein gültig sein; vielmehr sollen sie mögliche Vorgehensweisen aufzeigen, anregen und ermutigen, sich auf den Weg zu machen. Für das Angehen konflikthafter Situationen und das Führen von Klärungsgesprächen können auch konkrete Tools hilfreich sein

Grundsätzlich ist ein **schrittweises** Vorgehen empfehlenswert:

1. Suchen Sie möglichst zu Beginn einer Konfliktsituation als zuständige/r Kirchgemeinderätin/Kirchgemeinderat das direkte Gespräch mit der Mitarbeiterin/den Mitarbeitenden. Erörtern Sie gemeinsam die Situation: Worum geht es? Wo drückt der Schuh? Wer ist beteiligt?  
Mögliche Hilfen: Tools «Aktuelle Situation» und «W-Fragen».
2. Falls sinnvoll: Schlagen Sie anschliessend ein Gespräch / eine Aussprache mit allen Beteiligten vor, evt. unter Beisein des Ratspräsidiums.
3. Dabei geht es zunächst darum, eine Auslegeordnung der Situation zu machen. Versuchen Sie dann, gemeinsam nach für alle Beteiligten dienlichen Lösungen zu suchen. Mögliche Hilfen: Tools «Klärungsgespräch moderieren» sowie «Kommunikationsregeln» und «Feedbackregeln».
4. Sollten keine Lösungen gefunden werden, ist der Beizug einer externen Person sinnvoll. Sie können dafür entweder die gesamtkirchlichen Dienste für die Moderation eines Klärungsgesprächs anfragen (bei Konflikten mit Pfarrpersonen die zuständige Regionalpfarrperson – siehe Link zu Regionalpfarrpersonen im Serviceteil) oder eine externe Beratungsperson (siehe Link zum Berater/innen-Verzeichnis im Serviceteil) beiziehen.
5. Von sämtlichen Gesprächen wird eine Notiz zuhanden aller am Gespräch jeweils Beteiligten erstellt.

## Fallbeispiele

Jedes Fallbeispiel wird kurz dargelegt. Anschliessend werden mögliche Lösungswege aufgezeigt. Und für jedes Fallbeispiel sind wiederum die Arbeitshilfen/Tools aufgelistet, welche Sie unterstützen können.

Ebenso finden sich als weiterführende Hintergrundinformationen rechtliche Hinweise, welche durch Anklicken aufscheinen.

# Beispiel 1: Katechetin – KUW-Mitarbeiterin

Eine Katechetin unterrichtet mit der KUW-Mitarbeiterin im Team-Teaching. Anfangs Jahr lädt die Katechetin jeweils zu einer Vorbereitungssitzung ein. Gemeinsam wird besprochen, wie die Lektionen ausgestaltet werden sollen (wer übernimmt welche Sequenz, welche Methodik in welcher Sequenz, Resultate). Die Katechetin stellt bei verschiedenen Gelegenheiten fest, dass sich die KUW-Mitarbeiterin nicht an die getroffenen Vereinbarungen hält, sondern nach ihrem eigenen Drehbuch verfährt.

## **Dienliche Schritte auf dem Weg zu einer Konfliktlösung:**

- Die Katechetin sucht das Gespräch mit der KUW-Mitarbeiterin und erinnert an die getroffenen Vereinbarungen.
- Sollte dies nicht fruchten, ist durch die Katechetin oder die KUW-Mitarbeiterin das zuständige Kirchgemeinderatsmitglied beizuziehen. Ein Gespräch zu Dritt ist angezeigt.
- Der Kirchgemeinderätin gelingt es, anhand des Aufgabenauftrages der KUW-Mitarbeiterin ihre Verantwortlichkeiten und Kompetenzen aufzuzeigen und die beiden Mitarbeiterinnen auf eine festgelegte Form der Zusammenarbeit zu verpflichten.
- Falls keine Lösung gefunden wird, kann die Kirchgemeinderätin eine Supervision/ein Coaching für die Katechetin und die KUW-Mitarbeiterin anordnen. Zielsetzung ist die Klärung der Zusammenarbeit anhand der jeweiligen Stellenbeschreibungen.
- Sollte auch diese Massnahme nicht fruchten, kann der Bereich Katechetik für ein klärendes Gespräch beigezogen werden.

---

## Arbeitshilfen/Tools

---

- Partizipatives Leitungsmodell
- Ressortbeschrieb
- Online-Stellenbeschreibung für Katechetinnen/Katecheten

Kontakt Bereich Katechetik

katechetik@refbejus.ch

T 031 340 24 63

- Verzeichnis von kompetenten Beratenden
- Tool: Aktuelle Situation
- Tool: W-Fragen
- Tool: Klärungsgespräch moderieren

---

## Rechtliche Hinweise

---

Die Katechetin ist durch die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn dazu beauftragt, *«selbständig die Verantwortung für die kirchliche Unterweisung»* in der Kirchgemeinde zu übernehmen (Art. 103 und 136 Kirchenordnung [KES 11.020]; Art. 15 K UW-Verordnung [KES 44.010]). Die K UW-Mitarbeiterin ihrerseits erfüllt *«ihre Aufgaben unter der Verantwortung, in Begleitung und nach den Weisungen»* (Art. 26 Abs. 2 K UW-Verordnung) der Katechetin. Diese an sich klare kirchenrechtliche Zuständigkeitsregelung bedarf der konkretisierenden Umsetzung in der Kirchgemeinde. So gilt es, die jeweiligen Aufgaben der Katechetin und der K UW-Mitarbeiterin im Rahmen der kirchenrechtlichen Vorgaben (vgl. hierzu insbes. die *K UW-Richtlinien* [KES 44.020]) und die Formen des Zusammenwirkens näher zu klären. Es ist der Kirchgemeinderat, welcher diese Verantwortung *«für eine klare Zuweisung der Zuständigkeiten»* (Art. 145h Abs. 1 Kirchenordnung) trägt. Da sowohl die Katechetin als auch die K UW-Mitarbeiterin Angestellte der Kirchgemeinde sind (Ziff. 2.1 *K UW-Richtlinien*), bieten sich hierzu die Stellenbeschriebe an, die meist als integrierender Bestandteil

eines Anstellungsvertrages gelten. Der Kirchgemeinderat kann deshalb die Zusammenarbeit zwischen der Katechetin und der K UW-Mitarbeiterin dadurch *«fördern»* (Art. 145h Abs. 2 Kirchenordnung), dass er an die Festlegungen der Stellenbeschriebe erinnert. Der Konflikt könnte freilich auch aufgezeigt haben, dass ein Klärungsbedarf besteht und daher die Stellenbeschriebe anzupassen sind. Zur Begleitung dieses anspruchsvollen Prozesses kann der Kirchgemeinderat in Ausübung seiner Arbeitgeberfunktion eine Supervision oder ein Coaching anordnen. Diese Massnahmen setzen die kirchenrechtliche Vorgabe um, *«in Konflikten in erster Linie eine einvernehmliche Lösung»* (Art. 15 Abs. 1 Verordnung über die Beratung, Unterstützung und Aufsicht [BUA-Verordnung; KES 45.030]) anzustreben. Das ressortzuständige Kirchgemeinderatsmitglied kann sie unabhängig vom Ratskollegium anordnen, sofern ihm eine entsprechende Entscheidbefugnis delegiert worden ist (vgl. Art. 22 JGK-Musterorganisationsreglement).

*Hinweis: Die Links zu den Rechtstexten finden sich im Serviceteil.*

## Beispiel 2: Pfarrperson – Kirchgemeinderat

Pfarrer Fritz Armstrong ist ein begnadeter Jazz-Musiker, der gerne auch seine Gottesdienste mit Jazz-Musik gestaltet. Das darf dann auch etwas aufwändiger und teurer sein. Seine Jazz-Gottesdienste stossen in der Gemeinde allerdings nur auf geteilte Begeisterung. Zwar kommen regelmässig viele Fans zu den Jazz-Gottesdiensten, aber viele Gemeindemitglieder nehmen nicht mehr am Gottesdienst teil, weil sie der dort immer wieder aufgeführten Jazz-Musik überdrüssig sind.

Nun liegen dem Kirchgemeinderat Beschwerden von Gemeindegliedern vor. Sie sehnen sich nach «normalen» Gottesdiensten. Ausserdem ist die Finanzkommission an den Kirchgemeinderat herangetreten. Sie hat festgestellt, dass Pfarrer Armstrong sehr häufig das Budget überschreitet, das für die Musik im Gottesdienst zur Verfügung steht.

In einem ersten informellen Gespräch, das der Ressortverantwortliche Gottesdienst mit Pfarrer Armstrong angestrengt hatte, zeigte dieser sich wenig entgegenkommend. Mit dem Hinweis auf seine Fangemeinde hält er daran fest, auch weiterhin seine Gottesdienste mit Jazz-Musik zu gestalten.

### **Dienliche Schritte auf dem Weg zu einer Konfliktlösung:**

- Die Differenz wird nicht im persönlichen Gespräch oder nach einem Gottesdienst geklärt, sondern ordentlich an einer Sitzung des Kirchgemeinderates traktandiert.
- Der Kirchgemeinderat fasst einen Beschluss unter Mitwirkung des Pfarramtes und kommuniziert diesen klar. Möglicherweise werden Änderungen im Gottesdienstplan beschlossen, z.B. dass spezielle Zielgruppenangebote gemacht werden.
- Das für Personelles zuständige Mitglied des Kirchgemeinderates spricht die Thematik im Mitarbeitergespräch an, übt gegebenenfalls Kritik und trifft Massnahmen, die zu einer Verhaltensänderung führen. Pfr. Armstrong muss das Recht zur Verbesserung gegeben werden.
- Führen das Gespräch im Kirchgemeinderat und das Mitarbeitergespräch nicht weiter, kann der zuständige Regionalpfarrer hinzugezogen werden als Mediator.

- Sollte sich dies anschliessend als notwendig erweisen, kann der Personalverantwortliche Personalentwicklung Pfarrrschaft bei den gesamtkirchlichen Diensten für ein klärendes Gespräch kontaktiert werden.

---

## Arbeitshilfen/Tools

---

- Kirchenordnung
- Pfarrer-Leitbild und Dienstanweisung
  - Link 1 ➤ Link 2
- Online-Stellenbeschreibung für Pfarrpersonen
- Zuständigkeiten und Einteilung der Regionalpfarrpersonen
- Kontakt Bereich Theologie
  - theologie@refbejuso.ch
  - T 031 340 26 33
- Tool: Klärungsgespräch moderieren

---

## Rechtliche Hinweise

---

Für die Vorbereitung und Leitung des Gottesdienstes ist die Pfarrperson verantwortlich, die sich aber hinsichtlich der Liturgie mit dem Kirchgemeinderat ins Einvernehmen setzt (Art. 24 Abs. 1 Kirchenordnung). Für die liturgische Gestaltung dienen *«in erster Linie die von der Verbandssynode genehmigten Liturgien und Gesangbücher»* (Art. 26 Abs. 1 Kirchenordnung). Auch wenn die Gemeinde durchaus u.a. *«mit neuen gottesdienstlichen Formen vertraut gemacht werden»* kann, sollten die Gottesdienste grundsätzlich *«in der Weise der evangelisch-reformierten Kirche gefeiert»* werden (Art. 26 Abs. 2 Kirchenordnung) und *«auf die geschichtlich gewachsenen liturgischen Formen»* (Art. 16 Abs. 4 Dienstanweisung [KES 41.030]) Rücksicht nehmen. Der Wunsch der Gemeindeglieder nach *«normalen Gottesdiensten»* ist somit kirchenrechtlich begründbar. Die Lösung des Kirchgemeinderates, den Gottesdienstplan zugunsten spezieller Zielgruppenangebote zu ändern, hat den Vorteil, dass nebst den herkömmlichen Gottesdiensten *«weitere Gottesdienste»* (Art. 23 Kirchenordnung) mit Jazz-Orientierung durchgeführt werden können. Dadurch lässt sich nicht nur *«wertvolles zeitgenössisches*

*Liedgut angemessen»* (Art. 30 Abs. 3 Kirchenordnung) berücksichtigen, sondern es können auch die Mitglieder der *«Fangemeinde»* *«in besonderer Weise angesprochen»* (Art. 17 Abs. 2 Dienstanweisung) werden. Die *«weiteren Gottesdienste»* werden vom Kirchgemeinderat im Einverständnis mit der Pfarrperson angesetzt (Art. 23 Abs. 1 Kirchenordnung) und als solche angekündigt resp. publiziert (Art. 17 Abs. 3 Dienstanweisung). Die für diese Lösung erforderlichen Mittel könnten nötigenfalls über einen Nachkredit zur Verfügung gestellt werden (vgl. hierzu Art. 15–17 und Art. 21 Abs. 4 JGK-Musterorganisationsreglement). Sollte sich der Konflikt indes nicht einvernehmlich beheben lassen, so kann der Kirchgemeinderat im (personalrechtlich vorgeschriebenen, vgl. Art. 48 Personalgesetz [BSG 153.01]) Mitarbeitendengespräch den Pfarrer auf die Problematik ansprechen. Hierbei könnte die zuständige Regionalpfarrerin oder der zuständige Regionalpfarrer einbezogen werden (Art. 8 Abs. 1 Regionalpfarrer/-innen-Verordnung [KES 32.010]). Diese Fachperson kann aber auch ausserhalb von Mitarbeitendengesprächen angegangen werden, wenn die Kirchgemeinde den Konflikt mit dem

Pfarrer nicht selbst zu lösen vermag (*Art. 9 Abs. 1 Regionalpfarrer/-innen-Verordnung; Art. 16 Abs. 1 BUA-Verordnung*). Die Regionalpfarrerin oder der Regionalpfarrer kann die am Konflikt Beteiligten zu einer Aussprache aufbieten, hat im Übrigen aber keine Weisungs- oder Entscheidbefugnis (*Art. 16 Abs. 3 BUA-Verordnung*). Für die Konfliktberatung steht sie oder er in der Regel für höchstens drei Besprechungen oder Sitzungen zur Verfügung (*Art. 9 Abs. 2 Regionalpfarrer/-innen-Verordnung*). Die Regionalpfarrperson erstellt einen Bericht über ihre Tätigkeiten (*Art. 16 Abs. 5 BUA-Verordnung*). Sind die bisherigen Bemühungen erfolglos verlaufen, so

kann sich der Synodalrat des Konflikts annehmen, sofern der Pfarrer, der Kirchgemeinderat oder die Regionalpfarrperson darum ersucht (*Art. 17 Abs. 1 lit. a BUA-Verordnung*). Der Synodalrat ist befugt, in der Konfliktangelegenheit einen Entscheid zu fällen (*Art. 175 Abs. 4 Kirchenordnung*). Demgegenüber obliegt es den zuständigen Organen der Kirchgemeinde, gemäss den Bestimmungen des Organisationsreglements über die Finanzierung der Gottesdienstangebote Beschluss zu fassen.

*Hinweis: Die Links zu den Rechtstexten finden sich im Serviceteil.*

# Beispiel 3: Sozialdiakonin – Katechetin

Die Sozialdiakonin einer städtischen Kirchengemeinde mit mehreren Pfarrpersonen und Katechetinnen ist im Bereich Altersarbeit tätig. Neben Beratungen organisiert sie diverse Altersanlässe.

In der Kirchengemeinde ist eine der Katechetinnen für die Koordination der KUW verantwortlich. Zu ihrem Aufgabengebiet gehört auch das Organisieren der Wahlfachkurse für Schüler/innen.

Nun hat sie die Idee, die Sozialdiakonin zu fragen, ob sie bereit wäre, einen Kurs anzubieten, in welchem die Schüler/innen der 7. und 8. Klasse Dienstleistungen für alte Menschen erbringen (Einkauf organisieren, ältere Personen zum Arzt/Zahnarzt begleiten, mit einer Gruppe älterer Personen im Altersheim jassen etc.). Ziel ist der Austausch zwischen den Generationen. Der Wahlfachkurs kommt zu Stande und die Kinder sind begeistert. Zudem wird die Sozialdiakonin von einem Pfarrer angefragt, ob sie nicht bei der Organisation des nächsten Konfirmandenlagers mithelfen könnte. Sie sagt zu und bekommt vom Kirchengemeinderat die Erlaubnis, diese Mitarbeit auf ihre Arbeitszeit zu nehmen. Eine weitere Anfrage erfolgt, doch diesmal holt sie sich die Erlaubnis vom Kirchengemeinderat nicht mehr. Weitere Unterrichtseinsätze kommen hinzu. Die Sozialdiakonin hat am Ende des Jahres Überstunden im Rahmen von 2 Monaten (über 200 Stunden) und möchte sich diese auszahlen lassen oder die Zeit kompensieren.

Der Kirchengemeinderat entscheidet, dass die Sozialdiakonin die Zeit zu kompensieren und sich nicht mehr zusätzlich im Unterricht zu engagieren hat. Die Sozialdiakonin ist über den Entscheid des Kirchengemeinderates verärgert. In der Folge sinkt die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Sozialdiakonin spürbar, da sie nicht ihren Fähigkeiten gemäss in der Kirchengemeinde eingesetzt ist. Auch die Pfarrpersonen sind unzufrieden, da ihnen zusätzliche Ressourcen, die sie nie beantragen mussten, fortan nicht mehr zur Verfügung stehen.

## **Dienliche Schritte auf dem Weg zu einer Konfliktlösung:**

- Der Kirchengemeinderat analysiert an einer Sitzung die Situation: Was ist wann geschehen? Wer hat wann was entschieden? Wem sind die Entscheide kommuniziert worden? Wo sind Fehler passiert? Wer hat wann seine Kompetenzen überschritten?

- Die Ergebnisse der Situationsanalyse werden den Mitarbeitenden vom Kirchgemeinderat in einem geeigneten Gefäss kommuniziert, z.B. Sonder-sitzung des Kirchgemeinderates unter Anwesenheit der Mitarbeitenden.
- Der Kirchgemeinderat weist auf die vorhandenen Stellenbeschreibungen hin. Grundsätzlich müssen alle Ausnahmen vom Kirchgemeinderat bewil-ligt werden.
- Der/die Ressortverantwortliche Sozialdiakonie sucht das Gespräch mit der Sozialdiakonin (z.B. im Mitarbeiter-Gespräch). Gibt es allenfalls die Möglichkeit den Stellenbeschrieb anzupassen? Hat sie Interesse, ver-mehrt katechetisch tätig zu sein? Kommt allenfalls eine Weiterbildung, das Erwerben einer Zusatzqualifikation oder die Ausbildung zur Kate-chetin in Frage?
- Sollte sich keine Lösung auf Ebene der Kirchgemeinde abzeichnen, kann der Bereich Sozial-Diakonie für ein beratendes Gespräch beigezogen werden.
- Als Alternative bietet sich der Beizug einer kompetenten externen Bera-tungsperson an.

---

## Arbeitshilfen/Tools

---

- Online-Stellenbeschreibung für Sozialdiakoninnen/Sozialdiakone
  - Verordnung über die sozialdiakonische Arbeit und das sozialdiakonische Amt
- Kontakt Bereich Sozial-Diakonie  
 sozdiakonie@refbejuso.ch  
 T 031 340 24 24
- Verzeichnis von kompetenten Beratenden
  - Tool: Aktuelle Situation
  - Tool: Klärungsgespräch moderieren

---

## Rechtliche Hinweise

---

Die Aufgaben der Sozialdiakonin richten sich «nach den Bedürfnissen der Menschen im Gebiet der Kirchgemeinde und nach den Vorgaben in der Arbeitsbeschreibung» (Art. 141 Abs. 2 Kirchenord-nung). Es gehört daher zu den Verantwortlichkei-

ten der Kirchgemeinde, im Stellenbeschrieb «für eine klare Umschreibung der Aufgaben und Befugnisse» zu sorgen, wobei «dem Anstellungsgrad der Sozialdiakonin oder des Sozialdiakons Rech-nung» zu tragen ist (Art. 17 Abs. 2 Sozialdiakonie-



*Verordnung [KES 43.010]*). Soll die Sozialdiakonin neu regelmässig auch als KUW-Mitarbeiterin (*Art. 26 f. KUW-Verordnung*) eingesetzt werden, so ist eine Anpassung ihres Stellenbeschriebs erforderlich. Bei der Zusammenarbeit unter den Ämtern und Diensten haben die Mitarbeitenden somit Vorgaben zu beachten, die vom Kirchgemeinderat verantwortet werden (*Art. 145h Abs. 2 Kirchenordnung*). Die Pfarrpersonen können deshalb nicht ohne Weiteres auf die Sozialdiakonin zugreifen. So haben sie darauf zu achten (*vgl. Art. 145g Abs. 2 Kirchenordnung*), dass aufgrund der Arbeitgeberfunktion des Kirchgemeinderates dessen Einwilligung erforderlich ist, wenn ausnahmsweise von den Stellenbeschrieben abgewichen werden soll. Der Kirchgemeinderat ist auch befugt darüber zu entscheiden, wie mit den zu viel geleisteten Stunden der Diakonin umzugehen ist. Wurde die Sozialdiakonin öffentlich-rechtlich angestellt, sind bei diesem Entscheid die personalrechtlichen Bestimmungen der Kirchgemeinde zu berücksichtigen (*vgl. Art. 13 Abs. 2 Sozialdiakonie-Verordnung*), die häufig subsidiär auf das kantonale Personalrecht verweisen (*vgl. insbes. Art. 129 f. Personalverordnung [BSG 153.011.1]*): Zeitguthabensaldo von mehr als 100 Plusstunden verfallen, wenn kein Gesuch gestellt wird; zum Langzeitkonto *vgl. Art. 160a ff. Personalverordnung*). Wurde mit der Sozialdiakonin ein privatrechtlicher Einzelarbeitsvertrag abgeschlossen, so richtet sich die Behand-

lung der Überzeit nach den obligationenrechtlichen Bestimmungen (*vgl. Art. 321c Schweizerisches Obligationenrecht [SR 220]*): grundsätzlich Kompensation in Freizeit, u. U. Lohn für Überstundenarbeit). Der Kirchgemeinde obliegt es, die Arbeit der Sozialdiakonin durch «*geeignete Massnahmen wie namentlich Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgespräche*» (*Art. 17 Abs. 3 Sozialdiakonie-Verordnung*) zu fördern. Die «*beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven*» (*Art. 161 Abs. 3 Personalverordnung*) sollten deshalb in diesen Gesprächen thematisiert werden. Nebst dem allenfalls möglichen Besuch von «RefModula»-Bildungsveranstaltungen für KUW-Mitarbeitende (*vgl. Art. 41 f. RefModula-Verordnung [KES 54.010]*) könnte für die Sozialdiakonin auch eine eigentliche Ausbildung zur Katechetin (*vgl. Art. 23 ff. RefModula-Verordnung*) ins Auge gefasst werden. Der erfolgreiche Ausbildungsabschluss gehört zu den Voraussetzungen einer katechetischen Beauftragung (*vgl. Art. 14 Ämterverordnung [KES 45.020]*), die ihrerseits für die Anstellung als Katechetin erforderlich ist (*Art. 137 Abs. 1 Kirchenordnung*). Ist die Sozialdiakonin nicht älter als 35-jährig, so können ihr unter bestimmten Voraussetzungen Ausbildungsbeiträge der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn gewährt werden (*vgl. hierzu Stipendienreglement [KES 58.010]*).

*Hinweis: Die Links zu den Rechtstexten finden sich im Serviceteil.*

# Beispiel 4: Pfarrperson – Sozialdiakonin

In einer Kirchgemeinde mit einem Pfarrer und einer Sozialdiakonin klopfen immer wieder Passanten an der Pfarrhaustüre an, die finanzielle Hilfe brauchen. Der Pfarrer möchte die Hilfskasse deshalb bei sich zu Hause haben. Die Sozialdiakonin besucht ältere Menschen, die manchmal auf einen Zustupf angewiesen wären (spezielle Reise, Schuheinlagen, die von der Krankenkasse nicht übernommen werden, etc.). Da es sich um kleinere Auslagen handelt (CHF 100.– bis 200.–), wird der Sozialdienst (der ein eigenes Dossier eröffnen müsste) nicht einbezogen. Die Sozialdiakonin möchte die Hilfskasse deshalb bei sich haben.

Pfarrer und Sozialdiakonin werden sich nicht einig, wer nun die Kasse verwalten darf. Der Kirchgemeinderat wird beigezogen.

## **Dienliche Schritte auf dem Weg zu einer Konfliktlösung:**

- Der Kirchgemeinderat analysiert an einer Sitzung die Situation:  
Wo erbringt der Pfarrer konkrete finanzielle Hilfeleistungen, wo die Sozialdiakonin? Wie sind sie punkto finanzieller Hilfeleistungen miteinander im Gespräch? Gibt es ein Gefäss, in dem sie regelmässig austauschen? Ist dort das Thema Hilfeleistungen mit der Hilfskasse ein Dauertraktandum? Wie hoch ist der jährliche Betrag, der ausgegeben werden darf?  
Die Fragen, die der Kirchgemeinderat nicht selber beantworten kann, stellt er in einem gemeinsamen Gespräch der Sozialdiakonin und dem Pfarrer. Die Ergebnisse werden notiert. (Das «Handbuch finanzielle Einzel-fallhilfe leisten» des Bereiches Sozial-Diakonie enthält hilfreiche Hinweise und Hilfsmittel.)
- Gespräch mit Sozialdiakonin und Pfarrperson: Wem dient die Hilfskasse in erster Linie (welche Zielgruppen werden unterstützt)? Rahmenbeträge festlegen (z.B. Auszahlungen zwischen CHF 50.– bis max 100.–).

**Abmachung:** Sind höhere Beiträge nötig, muss das gemeinsam besprochen werden. Sobald ein Betrag ausbezahlt worden ist, erfolgt eine Mitteilung an die andere Fachperson. Damit kann verhindert werden, dass die gleiche Person sowohl bei der Sozialdiakonin als auch beim Pfarrer finanzielle Unterstützung erhält.

Danach: **Hilfskasse** an einem **zentralen Ort** (abschliessbar) verwalten. Der Pfarrer und die Sozialdiakonin notieren sämtliche Beträge. Bei

ihren gemeinsamen Sitzungen tauschen sie beim Traktandum «Hilfskasse» aus, welche Unterstützungsleistungen sie bei wem erbracht haben. Anschliessend nehmen sie das Geld selbständig aus der Hilfskasse und füllen eine für beide bereitgestellte Tabelle aus, damit die Ein- und Ausgänge ersichtlich sind.

- Sollten diese Ansätze zu keiner Lösung führen, kann der Kirchgemeinderat den Bereich Sozial-Diakonie um Beratung angehen.

---

## Arbeitshilfen/Tools

---

➤ Handbuch finanzielle Einzelfallhilfe leisten

Kontakt Bereich Sozial-Diakonie

sozdiakonie@refbejuso.ch

T 031 340 24 24

➤ Verzeichnis von kompetenten Beratenden

➤ Tool: Klärungsgespräch moderieren

---

## Rechtliche Hinweise

---

Die «Hilfskasse» der Kirchgemeinde könnte dem Pfarrer und/oder der Sozialdiakonin übergeben werden (vgl. auch Art. 9 Abs. 2 Spendenreglement [KES 61.120]). Über den Bestand und die Verwendung der anvertrauten Gelder müssen sie im Bedarfsfall jederzeit Rechenschaft ablegen können; das Seelsorgegeheimnis resp. die kirchenrechtliche Schweigepflicht (Art. 201 Kirchenordnung) ist aber zu wahren (vgl. Art. 56 Abs. 2 Dienstanweisung). Dem Kirchgemeinderat obliegt es, über die Frage der Inhaberschaft der Hilfskasse zu befinden sowie Richtlinien für die Verwendung der Gelder

festzulegen (vgl. Art. 25 Abs. 2 Gemeindegesetz [BSG 170.11]; Art. 110 Abs. 4 Kirchenordnung). Entsprechend einer verbreiteten Regelung zur Anweisungsbefugnis (vgl. Art. 26 JGK-Musterorganisationsreglement) muss eine Rechnung, die mit Blick auf die «Hilfskasse» eingereicht worden ist, vom Pfarrer resp. der Sozialdiakonin visiert und durch das zuständige Kirchgemeinderatsmitglied zur Zahlung angewiesen werden.

*Hinweis: Die Links zu den Rechtstexten finden sich im Serviceteil.*

aufbruch

zuerst  
hinter  
den horizont  
schauen

dann  
im dunkeln  
sich wärmen schon  
am blossen  
sehnen nur

schliesslich  
riechen  
den wind  
der träume gebiert  
es drängt  
die zeit  
zum segel setzen

aus: verrückter himmel von  
Thomas Schlager-Weidinger

# Serviceteil

---

## Literaturhinweise

---

*sämtliche Bücher können in der Bibliothek von Refbejuso ausgeliehen werden, [www.kirchliche-bibliotheken.ch](http://www.kirchliche-bibliotheken.ch).*

Schwarz, G., Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden. 2010. Verlag Gabler.

Glasl, F., Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart und Bern. 2011. Verlag Freies Geistesleben und Haupt Verlag.

Schulz von Thun, F., Miteinander Reden. Reinbek bei Hamburg. 2008. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Kumbier D., Sie sagt, er sagt. Reinbek bei Hamburg. 2007. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Thomann, Ch., Kramer, B. (Hg.), Klärungshilfe konkret. Reinbek bei Hamburg. 2013. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Schlager-Weidinger, Th., verrückter himmel. 2013. Echter Verlag.

---

## Arbeitshilfen

---

- Muster-Organisationsreglement
- Partizipatives Leitungsmodell
- Online-Stellenbeschreibungen für Pfarrpersonen, Katecheten/  
Katechetinnen und Sozialdiakone/-diakoninnen
- Ressortbeschrieb
- Handbuch finanzielle Einzelfallhilfe leisten

---

## Tools

---

- Kommunikationsregeln
- Feedbackregeln
- Aktuelle Situation
- W-Fragen
- Klärungsgespräch moderieren

---

## Rechtstexte

---

- Kirchenordnung
- Verordnung über die Beratung, Unterstützung und Aufsicht (KES 45.030) (Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung für Beratung, siehe Art. 10, Abs. 3)
- Verordnung über die Regionalpfarrpersonen (KES 32.010)
- Verordnung über die sozialdiakonische Arbeit und das sozialdiakonische Amt (KES 43.010)
- Verordnung über die kirchliche Unterweisung und das katechetische Amt (KES 44.010)
- Richtlinien für die Arbeit der Unterweisenden (KES 44.020)
- Refmodula-Verordnung (KES 54.010)
- Stipendienreglement (KES 58.010)
- Spendenreglement (KES 61.120)
- Pfarrer-Leitbild
- Dienstanweisung für Pfarrerinnen und Pfarrer
- Personalgesetz des Kantons Bern
- Personalverordnung des Kantons Bern
- Gemeindegesetz des Kantons Bern
- Gemeindeverordnung des Kantons Bern

---

## Kontakte

---

Auskunftsstelle Kirchgemeinderat

auskunft.kgr@refbejuso.ch

T 031 340 25 25 (Mo Vo und Do Vo)

Auskunftsstelle Sozial-Diakonie

sozdiakonie@refbejuso.ch

T 031 340 24 24

Auskunftsstelle Katechetik

katechetik@refbejuso.ch

T 031 340 24 63

Bereich Gemeindedienste und Bildung

bildung@refbejuso.ch

T 031 340 24 24

Bereich Theologie

theologie@refbejuso.ch

T 031 340 26 33

Bereich Sozial-Diakonie

sozdiakonie@refbejuso.ch

T 031 340 24 24

Bereich Katechetik

katechetik@refbejuso.ch

T 031 340 24 63

Regionalpfarrpersonen

Beauftragter für kirchliche Angelegenheiten

---

## Weiteres

---

- Verzeichnis von kompetenten Beratenden
- Arbeitshilfen und Downloads für Kirchgemeinderätinnen und -räte

## Impressum

2015, Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn, Bereich Gemeindedienste und Bildung unter Mitarbeit der Bereiche Theologie, Sozial-Diakonie, Katechetik und des Rechtsdienstes.

Die aufgeführten Tools sind in einer Kooperation zwischen pintoool GmbH, Bern und dem Bereich Gemeindedienste und Bildung erarbeitet worden. Sie sind Bestandteil der «Führungs-Toolbox», welche in einem Kursangebot vorgestellt wird.

Hinweis: Ein Kursangebot zum Thema «Konflikte bearbeiten» wird als Kooperation zwischen dem Bereich Gemeindedienste und Bildung und pintoool GmbH, Bern angeboten. Grundlage bildet die vorliegende Handreichung. ↗ [www.refbejuso.ch/bildung](http://www.refbejuso.ch/bildung)