

## PROTOKOLL 02/21

### 2. Kirchgemeindeversammlung der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde Oberengadin von Dienstag, den 23. November 2021 um 20.00 Uhr in der Sela Arabella im Rondo, Pontresina

---

<b>Leitung:</b>	Ratti Gian Duri, Präsident
<b>Teilnehmer:</b>	Gemäss Liste im Anhang
<b>Entschuldigt:</b>	Gemäss Liste im Anhang
<b>Protokoll:</b>	Schwenninger Duri
<b>Dauer der Sitzung:</b>	20.00 – 22.35

---

#### Traktanden

1.	Begrüssung und Feststellung, Besinnung	85
2.	Wahl der Stimmezähler	87
3.	Protokolle der letzten Versammlung	87
4.	Finanzen	87
4.1	Finanzplan und Investitionsplanung 2022–2026 (informativ)	87
4.2	Budget 2022	87
4.3	Investitionsbudget 2022	88
4.4	Steuerfuss 2022	89
5.	Pfarrer Andreas Wassmer, Wahl als Pfarrer in St. Moritz	89
6.	Ersatzwahlen Amtsperiode 2019–2022	90
6.1	Kirchgemeindepräsident	90
6.2	1 Mitglied Kirchgemeindevorstand	90
6.3	1 Mitglied Geschäftsprüfungskommission	91
7.	Antrag Kirchgemeindeversammlung vom 25.05.2021, Präsentation externer Bericht	91
8.	Varia, Besinnung und Schlusswort	96

---

#### 1. Begrüssung und Feststellung, Besinnung

Der Präsident begrüsst die Anwesenden und erläutert die Massnahmen für die heutige Kirchgemeindeversammlung gemäss Covid-19 Schutzkonzept. Im Weiteren erklärt er, dass die Kirchgemeindeversammlung am Dienstag, den 2. November 2021 mittels Inserat in der Engadiner Post gemäss Artikel 7 der Kirchgemeindeordnung fristgerecht einberufen wurde. Im Zusammenhang mit der Traktandenliste wird von einem Mitglied folgender Antrag zu Traktandum 6 gestellt:

Frau M A beantragt, die Ersatzwahl eines Mitglieds für den Vorstand bis zum nächsten ordentlichen Wahltermin im Herbst 2022 zu verschieben.

### Begründung:

Die Demission des Präsidenten und die damit verbundene Vakanz im Vorstand wurde erstmals am 02.11.2021 in der Engadiner-Post publiziert. Die Zeit von drei Wochen war zu kurz, um eine echte Wahl mit mehreren Kandidaturen vorzubereiten.

Der Antrag auf Verschiebung bezieht sich ausschliesslich auf die Ersatzwahl für den Vorstand. Die Ersatzwahlen für das Präsidium und die GPK sind wie geplant durchzuführen.

### **Beschluss:**

Die Kirchgemeindeversammlung beschliesst mit 43 gegen 11 Stimmen und 25 Enthaltungen, dass die Versammlung, so wie der Vorstand vorgeschlagen hat, respektive genauso wie traktandiert, abgehalten wird.

Im Anschluss übergibt er das Wort an Pfarrer Th M

Der Ortspfarrer von Pontresina trägt folgende Worte der Besinnung vor (Quelle Hans Küng):

Gewiss, jeder Geldschein in der Hand erscheint wirklicher als jener wirklichste Wirklichkeit, die wir Gott nennen. Und ein Ja zu dieser wirklichsten Wirklichkeit, auf die Jesus in Person verpflichtet, wird immer vom Zweifel begleitet sein. Im ehrlichen Zweifel kann mehr Glaube sein, bedenkender Glaube, als im all sonntäglichen bedenkenlos und gedankenlos rezitierten Glaubensbekenntnis, das vor Häresien nicht bewahrt. Und an was alles glauben sie auch, die so unerschütterlich sicheren »Gläubigen«: so oft mehr an Rituale und Zeremonien, Erscheinungen und Prophezeiungen, Wunder und Geheimnisse als an den lebendigen, überraschenden, beunruhigenden Gott, der nun einmal nicht mit Tradition und Brauchtum, mit dem Gewohnten, Bequemen und Ungefährlichen identisch ist. »Christus hat nicht gesagt: ich bin Gewohnheit (consuetudo), sondern ich bin die Wahrheit (veritas)«, so kommentierte schon im 3. Jahrhundert Tertullian mit dem Blick auf die Consuetudo Romana den Satz des Johannesevangeliums.

Dass auch der Glaube Gezeiten hat, seinen Tag und seine Nacht, erfahren Ungezählte. Der Glaube jedoch, der einmal lebendig war, kann nicht einfach, wie manchmal allzu naiv gesagt wird, »verloren gehen«, wie etwa eine Uhr verloren gehen kann. Aber er kann – erstickt durch Leiderfahrung oder Arbeit oder Genuss oder auch einfach Gedankenlosigkeit einschlafen, absterben, aufhören, das Leben zu gestalten. In diesem Sinne »verliert« der Mensch, und leider besonders oft der zunächst von den neuen Möglichkeiten des Lebens (Welterfahrung, Sexualität, Geld, Karriere) faszinierte junge Mensch, seinen Glauben – ohne Ahnung, wie viel Qual es kosten kann, ihn wiederzufinden, wiederzuerwecken, wieder lebendig zu machen. Umgekehrt aber kann ein Mensch seinen Glauben auch in tiefster Finsternis bewahren. Wie ein junger Jude an die Mauer des Warschauer Gettos schrieb:

»Ich glaube an die Sonne, auch wenn sie nicht scheint. Ich glaube an die Liebe, auch wenn ich sie nicht spüre. Ich glaube an Gott, auch wenn ich ihn nicht sehe.«

Der Präsident dankt Pfarrer Th. M. für die Worte und stellt fest, dass die Versammlung beschlussfähig ist.

### **Feststellung der Beschlussfähigkeit:**

Anzahl stimmberechtigte Mitglieder:	79
Das absolute Mehr beträgt somit:	40
Gäste:	5

## **2. Wahl der Stimmzähler**

Als Stimmzähler werden B M aus Samedan, R M aus S-chanf und S P aus Bever vorgeschlagen und gewählt.

## **3. Protokolle der letzten Versammlung**

Das Protokoll der Kirchgemeindeversammlung 1/21 vom 25.05.2021 wird einstimmig genehmigt.

Im Kontext des Protokolls vom 2. Teil der Versammlung vom 25.05.2021 werden durch Herrn M P folgende Korrekturen verlangt:

Seite 2 letzter Satz; Er stellt fest, dass 11 statt 5 Personen aufstehen.....

Seite 3 , 1. Absatz zweitletztes Wort; Verfassungsmässigkeit statt Verfassungstätigkeit....

Das Protokoll des zweiten Teils wird mit den 2 Änderungen einstimmig genehmigt.

Im Weiteren fragt M P, wieso die Protokolle anonymisiert werden, so könne man diese auch sein lassen.

Der Aktuar erklärt, dass die Protokolle gemäss gesetzlicher Grundlage von Art. 11 Abs. 2 Gemeindegesetz des Kantons Graubünden publiziert werden und die Vorgaben des Datenschutzgesetzes somit jederzeit gewährleistet sind. Daten im Internet bedürfen eines erhöhten Schutzes, denn Internet ist ein Archiv für die Ewigkeit.

*Nachträgliche Anmerkung des Aktuars, (Botschaft der Regierung an den Grossen Rat Graubünden Heft Nr. 3 /2017-2018 i. S. Totalrevision Gemeindegesetz sowie Publikation Ginfo 2/2018): Diese gesetzliche Vorgabe erlaubt es den Gemeinden, die Protokolle der Gemeindeversammlung in den elektronischen Medien, unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen, zu publizieren. Da jegliche Form des Datenbearbeitens das verfassungsmässig verankerte Recht auf informationelle Selbstbestimmung respektive persönliche Freiheit tangiert, ist die Publikation von Personendaten nur dann rechtmässig, wenn sie auch durch ein öffentliches Interesse gerechtfertigt sowie verhältnismässig ist und den Kerngehalt des Grundrechts nicht verletzt (vgl. Art. 36 Bundesverfassung [BV, SR 101]). Die Bestimmungen des Datenschutzes sind letztlich Wertung darüber, wann eine Datenbearbeitung einen schwerwiegenden Grundrechtseingriff darstellt".*

## **4. Finanzen**

### **4.1 Finanzplan und Investitionsplanung 2022–2026 (informativ)**

**Sachverhalt:** Der Ressortleiter Finanzen erklärt, dass der Finanzplan ein finanzpolitisches Führungsinstrument ist und der Finanzplan Auskunft über die Entwicklung der KG Finanzen in den nächsten 3 – 5 Jahren geben soll. Der Finanzplan ist ein Früherkennungssystem, um finanzielle Engpässe frühzeitig aufzuzeigen. Der Finanzplan enthält keine Kreditentscheide und der Finanzplan wird jährlich nachgeführt. Im Weiteren erklärt er auf der Tabelle 5 die geplanten Ausgaben für die nächsten 5 Jahre sowie mittels Grafiken die geplanten Rechnungsabschlüsse.

### **4.2 Budget 2022**

**Sachverhalt:** Der Ressortleiter Finanzen erklärt weiter, dass er heute die Präsentation des Budgets 2022 eher kurz halten wird, weil noch Wahlen und der Bericht im Zusammenhang mit dem Antrag vom 25.05.2021 auf der Traktandenliste vorgesehen sind. Im Weiteren erklärt er, dass das Budget ausgeglichen und ausgewogen sein sollte, nur so komme man ans Ziel. Es hat im Budget 2022 mit Einnahmen von CHF 2'743'400.00 und Ausgaben von CHF 2'747'356.00 ein Aufwandsüberschuss von CHF 3'956.00 ergeben, statt ein

Aufwandsüberschuss gemäss Finanzplan von CHF 47'500.00. Man konnte gegenüber dem Budget 2021 aufgrund der Erfahrungen der Budgets 2018 - 2021 präziser budgetieren. Die Steuereinnahmen sind weiter sinkend, und der Verzicht auf eine Pfarrstelle und ein reduziertes Investitionsbudget haben positive Auswirkungen auf das Budget 2022 gehabt. Im Weiteren erklärt der Ressortleiter die Steuereinnahmen von 2017 bis 2020 anhand einer Grafik. Die Steuereinnahmen sind jedes Jahr kontinuierlich zurückgegangen, insbesondere im Jahr 2019. Die höheren Erträge der Steuern 2020 sind auf Umstrukturierungen bei den politischen Gemeinden zurückzuführen und diese sind einmalig. Ebenso das gleiche Bild bei den Quellensteuern, welche kontinuierlich rückläufig sind. Die Schulden konnten von CHF 3'600'000.00 bei der Fusion im Jahr 2017 auf CHF 2'300'000.00 im Jahr 2020 gesenkt werden. Im Moment ergibt es wenig Sinn, die Schulden weiter abzubauen, da die Bankzinsen aktuell tief sind. Die Tilgung der Schulden hat logischerweise auch Auswirkungen auf die tieferen Schuldzinsen. Der Ressortleiter fragt, ob es gewünscht ist, das Budget durchzugehen, um Fragen zu beantworten. Keine Anwesende / kein Anwesender meldet sich, somit wird darauf verzichtet.

**Diskussion:** Es wird weder eine Diskussion gewünscht noch Fragen gestellt.

### **4.3 Investitionsbudget 2022**

**Sachverhalt:** Der Ressortleiter Liegenschaften erklärt mittels einer Tabelle die Investitionen, welche für die nächsten 5 Jahre im Investitionsplan vorgesehen sind. Aufgrund, dass die Kirchgemeinde momentan nur Investitionen tätigen kann, die wirklich nötig sind, gibt es eine Art Investitionsstau und dies sei längerfristig zu verhindern. Der Präsident erklärt, dass aus diesem Grund die Präsidentenkonferenz als Informationsplattform für eine eventuelle Stiftungsgründung gewählt wurde. Anscheinend wurde der falsche Weg eingeschlagen.

Im Weiteren erklärt der Ressortleiter die vorgesehenen Investitionen für das Jahr 2022 von total CHF 80'000.00.

#### 1. Renovation Kirche St. Moritz Bad

Die Badkirche befindet sich gemäss Analyse und Beobachtungen in schlechtem Zustand, am Kirchturm und an den Kirchenmauern lösen sich Steine und vom Kirchendach Platten. Damit ein Projekt erarbeitet werden kann, ist der Betrag von CHF 30'000.00 im Investitionsbudget vorgesehen.

#### 2. Renovation Kirche Crasta in Celerina, Priorität A

Aufgrund dass die Gemeinde Celerina das Projekt Dorfgestaltung in den nächsten Jahren umsetzt und dabei auch vorgesehen ist, den Platz vor der Kirche Crasta zu erneuern, wurde entschieden, dieses Projekt im Investitionsplan aufzunehmen, da das Dach der Kirche Crasta in einem sehr schlechten Zustand ist. Für das nächste Jahr sind Investitionen von CHF 10'000.00 für die Erarbeitung des Projekts für die Renovation vorgesehen. Im darauffolgenden Jahr die eigentliche Renovation.

#### 3. Renovation Pfarrwohnung in Silvaplana, Priorität A

Im nächsten Jahr wird ein neu gewählter Pfarrer in der Pfarrwohnung in Silvaplana einziehen. Damit die Wohnung dem neuen Mieter und Mitarbeiter in gutem Zustand übergeben werden kann, ist ein Betrag von CHF 30'000.00 für die Renovation der Pfarrwohnung vorgesehen.

#### 4. Schlüsselsysteme für den Kirchgemeindekreis Mitte, laufendes Projekt

Das Schlüsselsystem Kirchgemeindekreis Plaiv konnte erst im Jahr 2021 abgeschlossen werden, da die beauftragte Firma keine Kapazitäten hatte, dieses Teilprojekt abzuschliessen. Das Ziel sollte irgendwann sein, dass alle Liegenschaften der Kirchgemeinde Oberengadin das gleiche Schlüsselsystem haben. Diesbezüglich wurde jährlich ein Posten im Investitionsplan vorgesehen. Damit mit den Anpassungen des Schlüsselsystems im Kreis Mitte fortgesetzt werden kann, ist ein Bruttoinvestitionsbetrag von CHF 10'000.00 für das Jahr 2022 vorgesehen.

**Diskussion:** Es wird weder eine Diskussion gewünscht noch Fragen gestellt.

#### **4.4 Steuerfuss 2022**

**Sachverhalt:** Der Präsident erklärt, dass anlässlich des Zusammenschlusses 2017 der Steuerfuss auf 10,5 % der einfachen Kantonssteuer festgelegt wurde, der Steuerfuss von 10,5 % wurde von der Kirchgemeindeversammlung für die Jahre 2018 bis 2021 ebenfalls beschlossen. Gestützt auf das Budget 2022 soll der Steuerfuss auch im nächsten Jahr auf 10,5 % der einfachen Kantonssteuer belassen werden.

**Diskussion:** J M fragt, ob der Vorstand eine Steuererhöhung in den nächsten Jahren nun vorsieht, denn letztes Jahr wurde dies so kommuniziert und er einen Antrag gestellt hatte, bereits für das Jahr 2021 eine Steuererhöhung vorzusehen. Der Ressortleiter Finanzen erwähnt, dass eine Steuererhöhung wohl ins Auge gefasst werden muss, allerdings sei es momentan keine gute Idee. Diesbezüglich konnte der Vorstand mit den geplanten tiefen Investitionen im Moment ausgleichen. Längerfristig kann man die finanzielle Situation so nicht über Wasser halten.

Der Präsident schlägt vor, folgende 3 Abstimmungen durchzuführen.

##### **Budget 2022**

###### **Beschluss:**

Die Kirchgemeindeversammlung entscheidet mit grossem Mehr und ohne Gegenstimme, das Budget 2022, wie vom Vorstand vorgeschlagen und heute präsentiert, zu genehmigen.

##### **Investitionsbudget 2022**

###### **Beschluss:**

Die Kirchgemeindeversammlung entscheidet mit grossem Mehr und ohne Gegenstimme, das Investitionsbudget für die geplanten Arbeiten im Jahr 2022 in der Höhe von CHF 80'000.00 zu genehmigen. Somit sind alle darin enthaltenen Projekte bewilligt.

##### **Steuerfuss 2022**

###### **Beschluss:**

Die Kirchgemeindeversammlung entscheidet mit grossem Mehr und ohne Gegenstimmen den Steuerfuss für das Jahr 2022 bei 10,5 % der einfachen Kantonssteuer zu belassen.

#### **5. Pfarrer Andreas Wassmer, Wahl als Pfarrer in St. Moritz**

**Sachverhalt:** Der Präsident erklärt, dass Pfarrer Andreas Wassmer nun seit August 2018 als Pfarrer Provisor in St. Moritz tätig ist. Gemäss kirchlicher Gesetzgebung musste Pfarrer Andreas Wassmer aufgrund, da es für ihn die erste Pfarrstelle in der Schweiz war, für 2 Jahren als Provisor wirken, bevor er von der Synode aufgenommen werden konnte. Am 27.06.2021 wurde Pfarrer Andreas Wassmer erfreulicherweise von der Synode in Splügen aufgenommen, somit ist er nun als Pfarrer in unsere Kirchgemeinde wählbar. Anschliessend an der heutigen Kirchgemeindeversammlung muss die Wahl noch formell vom Kirchenrat bestätigen werden. Aufgrund der Vorgaben muss eine schriftliche Wahl erfolgen.

###### **Wahlresultat:**

Anwesende Stimmberechtigte:	79
Eingegangene Stimmen:	73
Andreas Wassmer	72
Leere	1
Enthaltungen	6

## 6. Ersatzwahlen Amtsperiode 2019–2022

Der Kirchgemeindepräsident erklärt, er habe per 30.11.2021 demissioniert, weil er noch private Pläne verwirklichen möchte und aufgrund der Konstellation, wonach diverse Rücktritte von Vorstandsmitgliedern im nächsten Jahr sehr wahrscheinlich anstehen, Platz machen wollte für neue Kräfte, die sich schon einarbeiten können. Der Vizepräsident Gian Clalüna aus dem Kirchgemeindegreis Seen ist bereit, für die restliche Amtszeit als Kirchgemeindepräsident zur Verfügung zu stellen. Gemäss Kirchgemeindeordnung soll der ausscheidende Präsident durch ein neues Vorstandsmitglied aus dem Kirchgemeindegreis Plaiv ersetzt werden. Aufgrund dieser Kombination finden nun Ersatzwahlen für das Amt des Kirchgemeindepräsidenten sowie für ein Mitglied des Kirchgemeindevorstandes statt. Als Mitglied des Vorstandes aus dem Kirchgemeindegreis Plaiv stellt sich der aktuelle Präsident der Geschäftsprüfungskommission (GPK), Lucian Schucan aus Zuoz für die Wahl zur Verfügung. Falls er als Vorstandsmitglied gewählt wird, soll die erneute Ersatzwahl (GPK) im Frühling stattfinden. Fadri Denoth aus Celerina hat per Ende Jahr 2021 sein Amt in der GPK demissioniert, daher muss diesbezüglich auch eine Ersatzwahl für 1 Mitglied der GPK durchgeführt werden. Auch bei der GPK ist 1 Mitglied aus dem Kreis Seen, 1 Mitglied aus dem Kreis Mitte und 1 Mitglied aus dem Kreis Plaiv vorgesehen. Da GPK Mitglied Susanne Robbi Reber von St. Moritz (Kreis Seen) nach Samedan (Kreis Mitte) gezügelt ist, soll heute die Wahl eines Mitglieds aus dem Kreis Seen erfolgen.

Der noch amtierende Kirchgemeindepräsident wird vom Vizepräsident verdankt, aber auch das ausscheidende Mitglied der Geschäftsprüfungskommission Fadri Denoth, der heute entschuldigt und somit abwesend ist. Beide erhalten einen feinen Früchtekorb als Abschiedsgeschenk und der Präsident ein Gutschein für eine Fahrradreparatur dazu.

### 6.1 Kirchgemeindepräsident

<i>Eingegangene Wahlzettel</i>	76
<i>Ungültige</i>	0
<i>Leere</i>	1
<i>Gültige Stimmen / Wahlzettel</i>	75
<i>Absolutes Mehr</i>	38
<b>Gewählt ist:</b>	<b>Anzahl Stimmen</b>
Gian Clalüna	73
<b>Nicht gewählt:</b>	
Weitere haben Stimmen erhalten	2

### 6.2 1 Mitglied Kirchgemeindevorstand

<i>Eingegangene Wahlzettel</i>	74
<i>Ungültige</i>	0
<i>Leere</i>	20
<i>Gültige Stimmen / Wahlzettel</i>	54
<i>Absolutes Mehr</i>	28
<b>Gewählt ist:</b>	<b>Anzahl Stimmen</b>
Lucian Schucan	53

**Nicht gewählt:**

Weitere haben Stimmen erhalten 1

**6.3 1 Mitglied Geschäftsprüfungskommission**

*Eingegangene Wahlzettel* 74

*Ungültige* 0

*Leere* 3

*Gültige Stimmen / Wahlzettel* 71

*Absolutes Mehr* 36

**Gewählt ist:** **Anzahl Stimmen**

Paola Fliri 69

**Nicht gewählt:**

Weitere haben Stimmen erhalten 2

**7. Antrag Kirchgemeindeversammlung vom 25.05.2021,  
Präsentation externer Bericht**

**Sachverhalt:** Der Präsident begrüsst Frau Esther Maurer von der Firma avvensis GmbH und bittet sie, dieses Traktandum zu übernehmen. Frau Durband bittet vorgängig um ein Votum und bedankt sich beim Vorstand für die grosse Ernsthaftigkeit, ihren Antrag umgehend umgesetzt und die Firma umgehend beauftragt zu haben, die Gespräche zu führen. Frau Esther Maurer erklärt, dass der vorliegende Bericht die Hintergründe der Kündigungen ausschliesslich aus Sicht der Betroffenen aufzeigt, der Vorstand habe bewusst darüber nicht Stellung genommen. Im Oberengadin sind nicht nur drei unterschiedliche regionale Kulturen durch Refurmo verbunden worden, sondern auch zwei sehr unterschiedlich geprägte Lebenswelten in dieser neuen Konstellation von Pfarrkonvent und Vorstand aufeinandergeprallt: Einerseits die kirchlich orientierte, eher Konflikt meidende Lebenswelt, in der klare Führungsansprüche verpönt sind und primär Harmonie angestrebt wird, und andererseits eine gesellschafts-politische Lebenswelt, in der häufig ein hierarchisch geprägtes Führungsverhalten üblich ist, Ziele gesetzt und kontrolliert werden, und teilweise mit eher harten Bandagen und einer gewissen Streitlust für die Durchsetzung dieser Ziele gekämpft wird. Wenn zwei so unterschiedliche Kultur- und Lebenswelten aufeinanderprallen, dann sind die unausgesprochenen Vorstellungen und Erwartungen auf beiden Seiten derart verschieden, dass es von allen Beteiligten viel harte Arbeit und einen starken Willen benötigt, bis man sich gegenseitig überhaupt versteht und dann gemeinsam zu einem für alle gangbaren Weg findet. Diese „Kulturarbeit“ wurde von allen Beteiligten unterschätzt oder es bestand zu lange beidseits gar keine Bereitschaft, den Weg gemeinsam zu finden und zu gehen. Solange, bis die Fronten verhärtet waren und der gemeinsame Weg verbaut. Der am 25. Mai 2021 von der Kirchgemeindeversammlung der reformierten Kirchgemeinde Oberengadin an den Vorstand überwiesene Antrag verlangte:

- *es sollen „Austrittsgespräche mit den Seelsorgerinnen und Seelsorgern sowie den Sozialdiakonen nachträglich geführt“ werden*
- *„durch eine unabhängige Stelle (...) oder von unabhängigen Personen mit entsprechender Erfahrung“*
- *die Gespräche sollen „unter Aufhebung der Schweigepflicht geführt und protokolliert.“*

- werden
- es soll „in geeigneter Form darüber informiert“ werden.

Der Auftrag für das Führen dieser Austrittsgespräche und das Erstellen eines Berichts ging an die Firma *avventuris GmbH* und an ihre Person, sie habe mit sämtlichen Betroffenen entlang eines zuvor abgegebenen Leitfadens ein Gespräch geführt und protokolliert. Der Vorgehensplan für die Erstellung des Berichts wurde vorgängig von Vorstand und GPK gutgeheissen.

Von den acht befragten Personen machten vier Personen geltend, dass *Refurmo* nicht ausschlaggebend war für ihre Kündigung. Eine Person gab an, ausschliesslich aus privaten Gründen gekündigt zu haben und für eine weitere Person stand die Kündigung immer im Raum, seit Beschluss der Fusion, weil diese Person explizit ein Einzelpfarramt angestrebt hatte. Allerdings wurde von der grossen Mehrheit der Befragten gesagt, dass das neue Klima in der Umsetzungsphase, der Führungsstil und die mangelnde Wertschätzung letztlich den Kündigungsentscheid entscheidend beeinflusst haben. Für zwei der befragten Personen war der Entscheid zur Kündigung besonders eingreifend in die persönliche Lebensplanung, weil das Oberengadin ihre Wahlheimat war, auch ihre Partner\*innen dort stark verwurzelt waren und die Kündigung somit im eigentlichen Sinn einen „Heimatverlust“ bedeutete. Für alle anderen Personen hatten private wie berufliche Gründe zum Kündigungsentscheid geführt. Keine der befragten Personen hat es allerdings je bereut, gekündigt zu haben. Und deutlich mehr als die Hälfte sind über ihre jetzige neue Stelle und ihren neuen Aufgabenbereich sehr glücklich.

Auf die Frage, was anders hätte sein müssen, um nicht zu kündigen, wurden immer wiederähnliche atmosphärische Aspekte genannt:

- Eine Kultur/ein Klima des Vertrauens und der Unterstützung (mehrfach genannt wurde dabei auch der Wunsch nach stärkerer Unterstützung durch die Kantonalkirche).
- Respekt und Wertschätzung im Umgang.
- Verantwortungsgefühl gegenüber dem von den Kirchgemeindemitgliedern bejahten Projekt *Refurmo*.

Mehrfach stand auch die Forderung im Raum, es hätte eine personelle Umbesetzung beim Präsidium und/oder bei der Führung der Geschäftsstelle oder sogar beim gesamten Vorstand gebraucht. Dies unabhängig von der Tatsache, dass die Vorstandsmitglieder in einem demokratischen Verständnis analog zu den Pfarrpersonen für die Dauer einer Amtszeit von den Stimmberechtigten gewählt sind.

Der vorliegende Bericht beleuchtet deshalb folgende drei immer wieder genannte Themenbereiche und gibt zuhanden der Kirchgemeindeversammlung Empfehlungen ab, wie das gegenwärtige Klima und die Organisation verbessert werden können:

1. Führungsverständnis, organisatorisches Führungs- und Rollenverständnis sowie Personalführung
2. Kommunikation und Information, persönlicher wie schriftlicher Umgang
3. Organisationsentwicklung *Refurmo*, Projektphase, Übergangsphase und Übergabe, aktuelle Zeitfenster, die es zu nutzen gilt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das vielfach zitierte „schlechte Klima“ aus unterschiedlichen Gründen entstanden ist:

In diesem mangelnden Bewusstsein um die unterschiedlichen Kultur- und Lebenswelten und um die Notwendigkeit eines eigenen Beitrags, diese Hürde gemeinsam zu überwinden, liegt letztlich ein hohes Risiko für ein Scheitern der Fusionsbemühungen: Man weiss aus der Organisationsentwicklung, dass zwei Drittel aller Fusionen und Übernahmen an kulturellen Unterschieden scheitern! Also nichts Ungewöhnliches, auch nicht bei der Fusion von zuvor selbstständigen Kirchgemeinden. Ungewöhnlich ist hingegen, dass zwar einzelne Workshops stattgefunden haben zu diesem Thema, dass diese aber letztlich keine tatsächlichen Veränderungen im gemeinsamen Verständnis bewirken konnten.

In der Projektphase entwickelten sich bei den allermeisten Beteiligten viele positive Energien und Erwartungen, die in ihrer Fülle teilweise auch etwas realitätsfremd anmuten, zumindest in Bezug zur ersten Aufbauphase: So kritisierte beispielsweise eine Pfarrperson, dass es mit dem Zusammenschluss „zu mehr Papier und wenige, Miteinander“ gekommen sei. Dass dies in einer dezentralen, grösseren Organisationseinheit nicht zu vermeiden ist, wurde dabei offensichtlich ausgeblendet und dem Vorstand angelastet. Aber natürlich erfordert genau diese grössere Einheit ein umso grösseres Bewusstsein und umso mehr Sorgfalt, um den Aspekten des Zusammenhalts und der Zusammengehörigkeit einen adäquaten Stellenwert einzuräumen: Es braucht eine intensive Beziehungspflege!

Zwischen Projekt- und Umsetzungsphase von Refurmo ist ein wichtiger Einschnitt oder gar Bruch zu erkennen: Fast alle am Projekt beteiligten Vorstandsmitglieder haben mit Abschluss der Projektphase ihr Amt und ihre Funktion verlassen und waren nicht bereit, auch noch in einer ersten Konsolidierungsphase Verantwortung für die Umsetzung von Refurmo zu übernehmen. Zwar bestand die Absicht, sie könnten den neuen Vorstand zu Beginn noch beratend begleiten, doch dieses Modell funktioniert eigentlich in der Theorie. Dies hatte einen für die erfolgreiche Umsetzung gefährlichen Wissensverlust zur Folge. Der neue Vorstand kannte die Bewertungen verschiedener Modelle und die Überlegungen und Diskussionen aus der Projektphase nicht. Die Trennung vom Beraterteam Innovage, das eine wichtige Rolle gespielt hatte in der Gestaltungsphase, wurde von einigen befragten Personen denn auch als eklatantes Fehlverhalten des neuen Vorstands präsentiert. Dies unterstreicht, dass die Pfarrrschaft wenig Erfahrungen hat, wie „andere Lebenswelten“, eben jene „gesellschafts-politische“ oder auch die wirtschaftliche Lebenswelt, im Alltag funktionieren. Aber sicher ging mit dieser Trennung ebenfalls ein Wissensverlust einher. Es fehlte ein Masterplan für die weiteren Entwicklungsschritte und es fehlte ein geeignetes Projektcontrolling für die gesamte Umsetzungsphase. So versandeten teilweise Aspekte, die für die Beteiligten entscheidend waren für Ihre Unterstützung von Refurmo.

Im Vorstand wurde ein Führungsbild propagiert und gelebt, dass zwei strikt getrennte Ebenen vorsah: die strategische Ebene mit der Vorstands-eigenen Verantwortung und die operative Ebene in der Zuständigkeit des Konvents. Zu diesem Thema zeigten der Vorstand und insbesondere der Präsident gemäss mehreren Aussagen keine Diskussionsbereitschaft. Und die Pfarrrschaft fühlte sich durch diese Haltung zu einem reinen „Ausführungsgremium“ degradiert. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung dessen, was konkret „Gemeinsame Gemeindeleitung“ bedeuten und zum Guten bewirken könnte, wurde erst 2021 in Angriff genommen. Und so wurde rasch in der Umsetzungsphase anstatt einer neuen gemeinsamen Kultur des „Miteinander“ auf beiden Seiten, d. h. Pfarrkonvent wie auch Vorstand, Machtspiel und Machtverhalten beim Gegenüber geortet. Und genauso reagiert. Dass der Prozess nun aber in Gang gekommen und gut unterwegs ist, ist als positives Zeichen zu werten.

Erschwerend zum unterschiedlichen Führungsverständnis kam hinzu, dass in vielen Bereichen eine Rollenklärung fehlte. Dies bezieht sich auf die Rollen von Kommissionen und Gremien wie auch auf jene von einzelnen Funktions- und AmtsträgerInnen. Deutlich wird dies beispielsweise bei der Rolle und Verantwortung des Geschäftsführers, den die ausgetretenen Pfarrpersonen lieber ausschliesslich als „Verwalter“ und nicht als „Leiter der Geschäftsstelle“ gesehen hätten, während der Vorstand die Ansicht vertrat, dass ein „Verwalter“ keine Finanzkompetenz besässe, was aber bei einem Geschäftsführer zwingend der Fall sei. Einige der Befragten hatten gar den Eindruck, dass der „Machtbereich“ des Geschäftsführers sich immer mehr ausweitete.

Eine Rollenklärung ist auch deshalb dringend notwendig, weil die Mitarbeitenden der reformierten Kirche Oberengadin ein Recht auf eine vorgesetzte Person haben, die entsprechend den für die Personalführung geltenden Standards und auch im Sinne einer Pflicht zur Fürsorge seitens des Arbeitgebers diese Vorgesetzten Rolle umfassend wahrnimmt. In dieser ungeklärten Führungssituation und mit den ungeklärten Rollen ist es leicht nachvollziehbar, dass auch zum Thema „Personalführung“ sehr unterschiedliche und teilweise auch widersprüchliche Positionen vertreten wurden. Zwei

befragte Personen äusserten zum Beispiel, dass es nicht einen Vorstand benötige, sondern eine „Kirchenpflege“, deren Hauptaufgabe darin bestehen würde, die Pfarerschaft zu unterstützen. Auch hier zeigt sich das sehr unterschiedliche Führungs- und Rollenverständnis zwischen Konvent und Vorstand. Und eine briefliche Stellungnahme des Kirchenrats zu diesem Thema mag die offenen Fragen nicht abschliessend zu klären und war in erster Linie nicht krisentauglich.

Überdies hilft die Rollenklärung dabei, keine Lücken im gesamten „Netz“ der Aufgaben entstehen zu lassen: Beispielsweise war der Vorstand der Ansicht, dass die Beziehungspflege zu den Gemeindemitgliedern eine operative Aufgabe und damit Sache des Konvents sei, während einzelne ausgetretene Pfarrpersonen dem Vorstand vorwarfen, er hätte sich seiner Pflicht zur Beziehungspflege entzogen und trage deshalb allein die Schuld dafür, dass sich einzelne Gemeindemitglieder nicht mehr genügend eingebettet fühlten in der neuen grossen Kirchgemeinde. Oder –und dies hat im Funktionieren von Refurmo eine erhebliche Tragweite – einzelne Freiwillige und Ehrenamtliche fühlten sich gemäss zweier Aussagen von Befragten vom Vorstand und wohl auch generell nicht mehr wirklich eingebunden, wahrgenommen und wertgeschätzt.

Bezüglich Kommunikation und Information wurde mehrfach geltend gemacht, dass der Zugang zu Informationen erschwert war nach der Fusion, dass Informationen angekündigt wurden und dann doch nicht direkt erfolgten, und dass der Stil und Umgangston im Schriftverkehr teilweise aggressiv und unanständig, vor allem in E-Mails, zumindest aber meistens sehr amtlich und wenig persönlich war.

Eine Grundregel der Kommunikation ist, dass Informationen nicht nur richtig und zeitnah sein müssen, sondern auch auf dem dafür geeigneten Kanal adressatengerecht aufbereitet und verbreitet werden sollen. Gerade bei der schriftlichen Kommunikationsform gilt es immer exakt zu überlegen, wer die AnsprechpartnerInnen sind und wie adressatengerechte Informationen auszusehen haben.

Bei Veränderungsprozessen ist die situationsgerechte, transparente und zeitnahe Kommunikation einer der allerwichtigsten Erfolgsfaktoren. Wichtig ist folglich allergrösste Sorgfalt!

Natürlich führt eine Fusion systembedingt dazu, dass häufige direkte Kontakte durch konzentrierte schriftliche Informationen ersetzt werden. Umso wichtiger ist es, jede Chance, die sich für direkte Kontakte bietet, vollumfänglich zu nutzen: Lieber ein Telefongespräch als ein E-Mail, insbesondere wenn es um heikle Themen geht, bei denen schnell Missverständnisse aufkommen. Und Kirchgemeindeversammlungen sollten von den Vorstandsmitgliedern unbedingt auch als Chance genutzt werden für den individuellen direkten Kontakt zu den Gemeindemitgliedern, ganz besonders mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen.

Da der Bericht aufgrund seiner Entstehungsgeschichte und dem Konzept, auf dem Erbe ruht, nicht objektiv sein kann, darf er weder zu einseitigen Schuldzuweisungen noch zu voreiligen Verurteilungen führen! Es muss im Interesse aller liegen, dass mögliche Erkenntnisse und davon abgeleitete Empfehlungen aus all den Befragungen im positiven, d. h. lösungsorientierten Sinn genutzt werden: Die reformierte Kirchgemeinde Oberengadin soll den Mut haben, die Vergangenheit abzuschliessen und gemeinsam die Zukunft zu gestalten und das Zusammenwirken aller guten Kräfte zu pflegen. Mit der neuen Kirchgemeindeordnung und mit dem bereits in Angriff genommenen Weg zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses bieten sich dafür zwei wichtige Zeitfenster an.

In jedem Austrittsgespräch wurde letztlich die Frage gestellt, was es zur Versöhnung benötigt, aus Sicht der Befragten.

Der Kurzbericht schliesst deshalb mit den gleichen Worten (Zitat aus einem Gesprächsprotokoll) wie auch der ausführliche vertrauliche Bericht:

„Für Versöhnung darf man nicht im Modus der gegenseitigen Schuldzuweisung stecken bleiben. Fehler sind sicher auf beiden Seiten passiert. Bei Versöhnung geht es aber nicht um Fehler und Fehlentwicklungen, sondern man sollte sich fragen:

## **Was wollen wir?**

- Was braucht es, damit wir gegenseitig die beiden Kulturen, kirchliche und politische, besser verstehen, akzeptieren und wertschätzen?

Man muss versuchen, die verhärteten Fronten aufzuweichen, Feindbilder abzulegen und die gegenseitigen Beweggründe zu verstehen. UND DANN GEMEINSAM NEU BEGINNEN."

Zum Schluss gibt Frau Maurer noch die von den Antragsstellern gewünschten Empfehlungen ab, es sind folgende 6 Empfehlungen.

### **Empfehlung 1:**

*HR Hauptprozesse sind klar, transparent, nachvollziehbar und einheitlich zu erstellen und einzuhalten.*

Neueintretenden helfen solche Prozesse sich zu orientieren, und die Verwaltung wird deutlich entlastet, wenn die häufigsten Prozesse standardisiert zur Verfügung stehen. Klare Vorgaben sind nicht nur für Angestellte/Mitarbeitende, sondern auch für Vorgesetzte verbindlich. Transparenz schafft Vertrauen.

### **Empfehlung 2:**

*Kulturelle Unterschiede (Lebenswelten, Sozialisierung, Traditionen etc.) und deren Integration und Handhabung müssen periodisch zwischen Vorstand und Konvent thematisiert werden.*

*Dabei soll einerseits den regionalen sowie lokalen Bedürfnissen Rechnung getragen werden, andererseits sollen geeignete Strukturen, „Gemeinsame Gemeindeleitung“, Kreiskommissionen, und das damit zusammenhängende Verhalten aller reflektiert und weiterentwickelt werden.*

Die reformierte Kirche soll für unterschiedliche Lebenswelten Heimat sein können. Eine Unterscheidung in „kirchennah“ und „kirchenfern“ beispielsweise hat Ausschlusscharakter und schwächt die Integrationskraft. Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, was unter „gemeinsamer Gemeindeleitung“ zu verstehen und wie dies konkret zu leben ist, ist im Gang. Es soll zudem in geeigneten Gefässen und bei geeigneten Themen auch unterschiedlichen regionalen Kulturen und Bedürfnissen Rechnung getragen werden, „Vielfalt und Einheit als Bereicherung in einem harmonischen Gleichgewicht“. Auch diese Bestrebungen müssen periodisch evaluiert werden.

### **Empfehlung 3:**

*Ein gemeinsames Führungsverständnis verbunden mit einer gegenseitigen Rollenklärung, die auch krisenresistent ist, muss miteinander in konkret vorliegenden Fällen entwickelt und gelebt werden. Dieses Führungs- und Rollenverständnis muss periodisch reflektiert und gemeinsam gepflegt werden.*

Die Rollenklärung darf sich nicht auf Konvent und Vorstand beschränken. Auch in den Kreis- und Fach-Kommissionen braucht es ein klares Rollenverständnis, um den eigenen Spiel- und Gestaltungsraum nutzen zu können. Ebenso braucht es klare Aufgabenteilungen an Gremien und Einzelpersonen, damit Themen, welche für das Gemeindeleben wichtig sind, nicht vernachlässigt werden (Sozialdiakonie, Professionalität in Jugend-, Familien- und Altersarbeit, Freiwilligenbetreuung etc.)

### **Empfehlung 4:**

*Der Kommunikation ist in der weiteren Umsetzungsphase ein bedeutend höherer Stellenwert zuzumessen: Die Kommunikation ist jederzeit respektvoll, situations- und adressatengerecht zu gestalten; die Kommunikationskanäle sind sorgfältig und bewusst zu wählen und wo immer möglich sollte der direkte Kontakt und das direkte Gespräch vorrangig gewählt werden.*

Ein zweckdienliches Kommunikationskonzept kann dazu beitragen, dass die wichtigsten Kommunikationskanäle situationsgerecht genutzt werden und Informationen zeitnah bei den AdressatInnen ankommen.

### **Empfehlung 5:**

*Es braucht zudem den offenen Dialog aller Beteiligten, d. h. der Mitarbeitenden, der FunktionsträgerInnen wie auch der Gemeindemitglieder: ein periodisch stattfindendes, im jetzigen Zeitpunkt mindestens zweimal jährlich angesetztes „Sounding Board“ zu den gemeinsam festgelegten Entwicklungen in und von Refurmo.*

Selbst wenn eine Umsetzungsplanung mit Meilensteinen vorliegt, so müssen Entwicklungsschritte immer wieder dynamisch und dem Umfeld angepasst reflektiert werden. Dies sollte in einem partizipativen Rahmen geschehen, bei dem sich alle Beteiligten ernst genommen fühlen.

### **Empfehlung 6:**

*Weil Konflikte auch künftig auftreten werden, egal in welchen Konstellationen, sollte frühzeitig mit einer Mediatorin oder einem Mediator das Gespräch aller Konfliktbeteiligten gesucht werden. So können Eskalationen vermieden werden, wie sie in einigen Fällen zu einem irreversiblen Vertrauensverlust geführt haben.*

Frau Maurer ergänzt, dass im Antrag an die Kirchgemeindeversammlung vom 25. Mai 2021 die Rede von einer möglicherweise zu schaffenden Ombudsstelle ist. Eine solche Stelle könnte auf kantonaler Ebene durchaus Sinn machen. Auf der Gemeindeebene hingegen ist sie der Meinung, dass im Konfliktfall in erster Linie das Gespräch gesucht werden sollte, wenn sinnvoll und nötig mit der Unterstützung einer aussenstehenden geeigneten Drittperson, ein sogenanntes Mediationsgespräch durchführen.

**Diskussion:** J M erklärt, er war Präsident beim Il Binsau und auch ihrerseits wurden Fehler beim Übergang gemacht. Sie dachten, dass neue Besen besser kehren. 3 Mitglieder des neuen Vorstandes waren bereits früher in den ehemaligen Kirchgemeinden im Vorstand, allerdings nicht im Ausschuss des Il Binsauns und auch nicht zum grossen Teil in deren Präsidentenkonferenz. F D sieht neue Fragezeichen, wie geht man in Zukunft mit der Schweigepflicht der Pfarrpersonen um, man sollte sich Gedanken machen über eine neue Definition der Schweigepflicht. Der neu gewählte Präsident meint, der Vorstand wird die Empfehlungen weiter entwickeln und in Abständen sich hinterfragen, ob man auf dem richtigen Weg ist.

## **8. Varia, Besinnung und Schlusswort**

J M dankt den bisherigen Präsident im Namen des „Fussvolks“ für seine Arbeit für Refurmo. Der Präsident habe es nicht einfach gehabt und musste mit harten Bandagen kämpfen. Der abtretende Präsident erklärt, dass er sehr überrascht war, als er diese Funktion übernommen hatte, wie für persönliche Interessen bei der Kirche gekämpft wird, von aussen hatte er vorher ganz ein anderes Bild. Er habe immer für die Sache Refurmo plädiert und keine persönlichen Interessen bewahrt. Die Probleme, die dann aufgekommen sind, haben ihn sehr betroffen gemacht. Aber im Grossen und Ganzen war es eine gute Zeit, die Zusammenarbeit mit dem Vorstand war immer gut und respektvoll.

Da keine Voten mehr gewünscht sind, schliesst der Präsident die Versammlung und dankt allen Anwesenden fürs Erscheinen. Der Präsident übergibt das Wort Pfarrer Th. M. für eine Besinnung. Der Ortspfarrer trägt ein jüdisches Gebet vor.

Die Hütte des Friedens

**Gib**, dass wir uns hinlegen, ewiger, unser Gott, zum Frieden, .  
und lass' uns wieder aufstehen, unser König, zum Leben  
und breite über uns deines Friedens Zelt und richte uns auf  
durch einen guten Ratschluss von dir, hilf uns um deines Namens  
willen, schütze uns  
und wende von uns ab Hasser, Seuche, Schwert, Hunger, Kummer.  
Lass' jedes Hindernis weichen vor uns und hinter uns,  
im Schatten deiner Fittiche birg uns,  
denn Gott, unser Hüter und Retter bist du,  
Gott, ein gnädiger und barmherziger König bist du.

Behüte unser Kommen und Gehen, zum Frieden und zum Leben  
von nun an bis in Ewigkeit.  
Und breite über uns deines Friedens Zelt. Gelobt seist du, Ewiger,  
der du des Friedens Zelt ausbreitest  
über uns und über dein ganzes Volk Israel und über Jerusalem.

**Schluss der Versammlung:** 22.35

**Für das Protokoll:**

*Sign.*

Gian Duri Ratti, Präsident

*Sign.*

Duri Schwenninger, Aktuar

---

*Zusammenfassender Kurzbericht*

---

*“Austrittsgespräche”:  
Gründe für acht Kündigungen im Rahmen  
von Refurmo (2017 – 2021)  
aus Sicht der ausgetretenen Personen*

---

*8. Oktober 2021*

## I. Zusammenfassender Kurzbericht<sup>1</sup>

Der am 25. Mai 2021 von der Kirchgemeindeversammlung der Reformierten Kirchgemeinde Oberengadin an den Vorstand überwiesene Antrag verlangt,

- es sollen „*Austrittsgespräche mit den Seelsorgerinnen und Seelsorgern sowie den Sozialdiakonen nachträglich geführt*“ werden
- „*durch eine unabhängige Stelle (...) oder von unabhängigen Personen mit entsprechender Erfahrung*“
- die Gespräche sollen „*unter Aufhebung der Schweigepflicht geführt und protokolliert*“ werden
- es soll „*in geeigneter Form darüber informiert*“ werden.

Der Auftrag für das Führen dieser Austrittsgespräche und das Erstellen eines Berichts erging an Esther Maurer, adventuris GmbH, welche mit sämtlichen Betroffenen entlang eines zuvor abgegebenen Leitfadens ein Gespräch geführt und protokolliert hat. Der Vorgehensplan für die Erstellung des Berichts wurde vorgängig von Vorstand und GPK gutgeheissen.

Der vorliegende Bericht zeigt die Hintergründe der Kündigungen ausschliesslich aus Sicht der Betroffenen auf: Von den acht befragten Personen machten vier Personen geltend, dass Refurmo nicht ausschlaggebend war für ihre Kündigung. Eine Person gab an, ausschliesslich aus privaten Gründen gekündigt zu haben und für eine weitere Person stand die Kündigung immer im Raum, seit Beschluss der Fusion, weil diese Person explizit ein Einzelpfarramt angestrebt hatte. Allerdings wurde von der grossen Mehrheit der Befragten gesagt, dass das neue Klima in der Umsetzungsphase, der Führungsstil und die mangelnde Wertschätzung letztlich den Kündigungsentscheid entscheidend beeinflusst haben. Für zwei der befragten Personen war der Entscheid zur Kündigung besonders eingreifend in die persönliche Lebensplanung, weil das Oberengadin ihre Wahlheimat war, auch ihre Partner\*innen dort stark verwurzelt waren und die Kündigung somit im eigentlichen Sinn einen „Heimatverlust“ bedeutete. Für alle andern Personen hatten private wie berufliche Gründe zum Kündigungsentscheid geführt. Keine der befragten Personen hat es allerdings je bereut, gekündigt zu haben. Und deutlich mehr als die Hälfte sind über ihre jetzige neue Stelle und ihren neuen Aufgabenbereich sehr glücklich.

Auf die Frage, was anders hätte sein müssen, um nicht zu kündigen, wurden immer wieder ähnliche atmosphärische Aspekte genannt:

- Eine Kultur/ein Klima des Vertrauens und der Unterstützung (mehrfach genannt wurde dabei auch der Wunsch nach stärkerer Unterstützung durch die Kantonalkirche).
- Respekt und Wertschätzung im Umgang.
- Verantwortungsgefühl gegenüber dem von den Kirchgemeindemitgliedern bejahten Projekt Refurmo.

---

<sup>1</sup> Der „Zusammenfassende Kurzbericht“ entspricht dem Kapitel II im Vertraulichen Bericht. Er wird zusammen mit den Empfehlungen (Kap. III) öffentlich gemacht zuhanden der Kirchgemeindeversammlung vom November 2021.

Mehrfach stand auch die Forderung im Raum, es hätte eine personelle Umbesetzung beim Präsidium und/oder bei der Führung der Geschäftsstelle oder sogar beim gesamten Vorstand gebraucht. Dies unabhängig von der Tatsache, dass die Vorstandsmitglieder in einem demokratischen Verständnis analog zu den Pfarrpersonen für die Dauer einer Amtszeit von den Stimmberechtigten gewählt sind.

Der vorliegende Bericht beleuchtet deshalb folgende drei immer wieder genannte Themenbereiche und gibt zuhanden der Kirchgemeindeversammlung Empfehlungen ab, wie das gegenwärtige Klima und die Organisation verbessert werden können:

1. Führungsverständnis (Organisatorisches Führungs- und Rollenverständnis sowie Personalführung)
2. Kommunikation und Information (Persönlicher wie schriftlicher Umgang)
3. Organisationsentwicklung Refurmo (Projektphase, Übergangsphase und Übergabe, aktuelle Zeitfenster, die es zu nutzen gilt).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das vielfach zitierte „schlechte Klima“ aus unterschiedlichen Gründen entstanden ist: Im Oberengadin sind nicht nur drei unterschiedliche regionale Kulturen durch Refurmo verbunden worden sondern auch zwei sehr unterschiedlich geprägte Lebenswelten in dieser neuen Konstellation von Pfarrkonvent und Vorstand aufeinander geprallt: Einerseits die kirchlich orientierte, eher Konflikt-meidende Lebenswelt, in der klare Führungsansprüche verpönt sind und primär Harmonie angestrebt wird, und andererseits eine (gesellschafts-)politische Lebenswelt, in der häufig ein hierarchisch geprägtes Führungsverhalten üblich ist, Ziele gesetzt und kontrolliert werden, und teilweise mit eher harten Bandagen und einer gewissen Streitlust für die Durchsetzung dieser Ziele gekämpft wird. Wenn zwei so unterschiedliche Kultur- und Lebenswelten aufeinander prallen, dann sind die unausgesprochenen Vorstellungen und Erwartungen auf beiden Seiten derart verschieden, dass es von allen Beteiligten viel harte Arbeit und einen starken Willen braucht, bis man sich gegenseitig überhaupt versteht und dann gemeinsam zu einem für alle gangbaren Weg findet. Diese „Kulturarbeit“ wurde von allen Beteiligten unterschätzt oder es bestand zu lange beidseits gar keine Bereitschaft, den Weg gemeinsam zu finden und zu gehen. So lange, bis die Fronten verhärtet waren und der gemeinsame Weg verbaut.

In diesem mangelnden Bewusstsein um die unterschiedlichen Kultur- und Lebenswelten und um die Notwendigkeit eines eigenen Beitrags, diese Hürde gemeinsam zu überwinden, liegt letztlich ein hohes Risiko für ein Scheitern der Fusionsbemühungen: Man weiss aus der Organisationsentwicklung, dass zwei Drittel aller Fusionen und Übernahmen an kulturellen Unterschieden scheitern! Also nichts Ungewöhnliches, auch nicht bei der Fusion von zuvor selbständigen Kirchgemeinden. Ungewöhnlich ist hingegen, dass zwar einzelne Workshops stattgefunden haben zu diesem Thema, dass diese aber letztlich keine tatsächlichen Veränderungen im gemeinsamen Verständnis bewirken konnten.

In der Projektphase entwickelten sich bei den allermeisten Beteiligten viele positive Energien und Erwartungen, die in ihrer Fülle teilweise auch etwas realitätsfremd anmuten, zumindest in Bezug zur ersten Aufbauphase: So kritisierte beispielsweise eine Pfarrperson, dass es mit dem Zusammenschluss „zu mehr Papier und weniger ‚Miteinander‘“ gekommen sei. Dass dies in einer dezentralen, grösseren Organisationseinheit nicht zu vermeiden ist, wurde dabei offensichtlich ausgeblendet und dem Vorstand angelastet. Aber natürlich erfordert genau diese grössere Einheit ein umso grösseres Bewusstsein und umso mehr Sorgfalt, um den Aspekten des Zusammenhalts und der Zusammengehörigkeit einen adäquaten Stellenwert einzuräumen: Es braucht eine intensive Beziehungspflege!

Zwischen Projekt- und Umsetzungsphase von Refurmo ist ein wichtiger Einschnitt oder gar Bruch zu erkennen: Fast alle am Projekt beteiligten Vorstandsmitglieder haben mit Abschluss der Projektphase ihr Amt und ihre Funktion verlassen und waren nicht bereit, auch noch in einer ersten Konsolidierungsphase Verantwortung für die Umsetzung von Refurmo zu übernehmen. Zwar bestand die Absicht, sie könnten den neuen Vorstand zu Beginn noch beratend begleiten, doch dieses Modell funktioniert eigentlich nur in der Theorie. Dies hatte einen für die erfolgreiche Umsetzung gefährlichen Wissensverlust zur Folge. Der neue Vorstand kannte die Bewertungen verschiedener Modelle und die Überlegungen und Diskussionen aus der Projektphase nicht. Die Trennung vom Beraterteam Innovage, das eine wichtige Rolle gespielt hatte in der Gestaltungsphase, wurde von einigen befragten Personen denn auch als eklatantes Fehlverhalten des neuen Vorstands präsentiert. Dies unterstreicht, dass die Pfarrrschaft wenig Erfahrungen hat, wie „andere Lebenswelten“, eben jene „gesellschafts- (politische)“ oder auch die wirtschaftliche Lebenswelt, im Alltag funktionieren<sup>2</sup>. Aber sicherlich mit dieser Trennung ebenfalls ein Wissensverlust einher. Es fehlte ein Masterplan für die weiteren Entwicklungsschritte und es fehlte ein geeignetes Projektcontrolling für die gesamte Umsetzungsphase. So versandeten teilweise Aspekte, die für die Beteiligten entscheidend waren für Ihre Unterstützung von Refurmo.

Im Vorstand wurde ein Führungsbild propagiert und gelebt, dass zwei strikt getrennte Ebenen vorsah: Die strategische Ebene mit der Vorstands-eigenen Verantwortung und die operative Ebene in der Zuständigkeit des Konvents. Zu diesem Thema zeigten der Vorstand und insbesondere der Präsident gemäss mehreren Aussagen keine Diskussionsbereitschaft. Und die Pfarrrschaft fühlte sich durch diese Haltung zu einem reinen „Ausführungsgremium“ degradiert. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung dessen, was konkret „Gemeinsame Gemeindeleitung“ bedeuten und zum Guten bewirken könnte, wurde erst 2021 in Angriff genommen. Und so wurde sehr schnell in der Umsetzungsphase anstatt einer neuen gemeinsamen Kultur des „Miteinander“ auf beiden Seiten, d.h. Pfarrkonvent wie auch Vorstand, Machtspiel und Machtverhalten beim Gegenüber geortet. Und genauso reagiert. Dass der Prozess nun aber in Gang gekommen und gut unterwegs ist, ist als positives Zeichen zu werten.

---

<sup>2</sup> Beratungsaufträge werden von Auftraggeber\*innen erteilt, sistiert, abgeschlossen, erneuert oder entzogen: Dies entspricht einem absolut normalen Geschäftsgebaren und nicht einer „fristlosen Kündigung“ etc., wie das teilweise empfunden worden war.

Erschwerend zum unterschiedlichen Führungsverständnis kam hinzu, dass in vielen Bereichen eine Rollenklärung<sup>3</sup> fehlte. Dies bezieht sich auf die Rollen von Kommissionen und Gremien wie auch auf jene von einzelnen Funktions- und Amtsträger\*innen. Deutlich wird dies beispielsweise bei der Rolle und Verantwortung des Geschäftsführers, den die ausgetretenen Pfarrpersonen lieber ausschliesslich als „Verwalter“ und nicht als „Leiter der Geschäftsstelle“ gesehen hätten, während der Vorstand die Ansicht vertrat, dass ein „Verwalter“ keine Finanzkompetenz besässe, was aber bei einem Geschäftsführer zwingend der Fall sei. Einige der Befragten hatten gar den Eindruck, dass der „Machtbereich“ des Geschäftsführers sich immer mehr ausweitete.

Eine Rollenklärung ist auch deshalb dringend notwendig, weil die Mitarbeitenden der reformierten Kirche Oberengadin ein Recht auf eine vorgesetzte Person haben, die entsprechend den für die Personalführung geltenden Standards und auch im Sinne einer Pflicht zur Fürsorge seitens des Arbeitgebers diese Vorgesetztenrolle umfassend wahrnimmt. In dieser ungeklärten Führungssituation und mit den ungeklärten Rollen ist es leicht nachvollziehbar, dass auch zum Thema „Personalführung“ sehr unterschiedliche und teilweise auch widersprüchliche Positionen vertreten wurden. Zwei befragte Personen äusserten zum Beispiel, dass es nicht einen Vorstand brauche sondern eine „Kirchenpflege“, deren Hauptaufgabe darin bestehen würde, die Pfarerschaft zu unterstützen. Auch hier zeigt sich das sehr unterschiedliche Führungs- und Rollenverständnis zwischen Konvent und Vorstand. Und eine briefliche Stellungnahme des Kirchenrats zu diesem Thema mag die offenen Fragen nicht abschliessend zu klären und ist in erster Linie nicht krisentauglich.

Darüber hinaus hilft die Rollenklärung dabei, keine Lücken im gesamten „Netz“ der Aufgaben entstehen zu lassen: Beispielsweise war der Vorstand der Ansicht, dass die Beziehungspflege zu den Gemeindemitgliedern eine operative Aufgabe und damit Sache des Konvents sei, während einzelne ausgetretene Pfarrpersonen dem Vorstand vorwarfen, er hätte sich seiner Pflicht zur Beziehungspflege entzogen und trage deshalb allein die Schuld dafür, dass sich einzelne Gemeindemitglieder nicht mehr genügend eingebettet fühlten in der neuen grossen Kirchgemeinde. Oder – und dies hat im Funktionieren von Refurmo eine erhebliche Tragweite – einzelne Freiwillige und Ehrenamtliche fühlten sich gemäss zweier Aussagen von Befragten vom Vorstand und wohl auch generell nicht mehr wirklich eingebunden, wahrgenommen und wertgeschätzt.

Bezüglich Kommunikation und Information wurde mehrfach geltend gemacht, dass der Zugang zu Informationen erschwert war nach der Fusion<sup>4</sup>, dass Informationen angekündigt wurden und dann doch nicht direkt erfolgten, und dass der Stil und Umgangston im Schriftverkehr teilweise aggressiv und unanständig (v.a. in Mails), zumindest aber meistens sehr amtlich und wenig persönlich war.

---

<sup>3</sup> Zu einer Rollenklärung gehört insbesondere auch die Festlegung der Zuständigkeit: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen eine ausgewogene Einheit bilden.

<sup>4</sup> Eine entsprechende Plattform existiert zwar, doch nicht alle Personen sind gleichermassen vertraut mit dem Intranet oder mit dem Unterschied zwischen Bring- und Holschuld im Informationsbereich.

Eine Grundregel der Kommunikation ist, dass Informationen nicht nur richtig und zeitnah sein müssen, sondern auch auf dem dafür geeigneten Kanal adressatengerecht aufbereitet und verbreitet werden sollen. Gerade bei der schriftlichen Kommunikationsform gilt es immer exakt zu überlegen, wer die Ansprechpartner\*innen sind und wie adressatengerechte Informationen auszusehen haben.

Bei Veränderungsprozessen ist die situationsgerechte, transparente und zeitnahe Kommunikation einer der allerwichtigsten Erfolgsfaktoren. Wichtig ist folglich allergrösste Sorgfalt! Natürlich führt eine Fusion systembedingt dazu, dass häufige direkte Kontakte durch konzentrierte schriftliche Informationen ersetzt werden. Umso wichtiger ist es, jede Chance, die sich für direkte Kontakte bietet, vollumfänglich zu nutzen: Lieber ein Telefongespräch als ein Mail, insbesondere wenn es um heikle Themen geht, bei denen schnell Missverständnisse aufkommen. Und Kirchgemeindeversammlungen sollten von den Vorstandsmitgliedern unbedingt auch als Chance genutzt werden für den individuellen direkten Kontakt zu den Gemeindemitgliedern, ganz besonders mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen.

Da dieser Bericht aufgrund seiner Entstehungsgeschichte und dem Konzept, auf dem er beruht, nicht objektiv sein kann, darf er weder zu einseitigen Schuldzuweisungen noch zu vor-eiligen Verurteilungen führen! Es muss im Interesse aller liegen, dass mögliche Erkenntnisse und davon abgeleitete Empfehlungen aus all den Befragungen im positiven, d.h. lösungsorientierten Sinn genutzt werden: Die reformierte Kirchgemeinde Oberengadin soll den Mut haben, die Vergangenheit abzuschliessen und gemeinsam die Zukunft zu gestalten und das Zusammenwirken aller guten Kräfte zu pflegen. Mit der neuen Kirchgemeindeordnung und mit dem bereits in Angriff genommenen Weg zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses bieten sich dafür zwei wichtige Zeitfenster an.

In jedem Austrittsgespräch wurde letztlich die Frage gestellt, was es zur Versöhnung braucht, aus Sicht der Befragten.

Der Kurzbericht schliesst deshalb mit den gleichen Worten (Zitat aus einem Gesprächsprotokoll) wie auch der ausführliche vertrauliche Bericht:

**„Für Versöhnung darf man nicht im Modus der gegenseitigen Schuldzuweisung stecken bleiben. Fehler sind sicher auf beiden Seiten passiert. Bei Versöhnung geht es aber nicht um Fehler und Fehlentwicklungen sondern man sollte sich fragen:**

**- WAS WOLLEN WIR?**

**- Was braucht es, damit wir gegenseitig die beiden Kulturen (kirchliche und politische) besser verstehen, akzeptieren und wertschätzen?**

**Man muss versuchen, die verhärteten Fronten aufzuweichen, Feindbilder abzulegen und die gegenseitigen Beweggründe zu verstehen. UND DANN GEMEINSAM NEU BEGINNEN.“**

## II. Empfehlungen

### Empfehlung 1:

*HR Hauptprozesse<sup>5</sup> sind klar, transparent, nachvollziehbar und einheitlich zu erstellen und einzuhalten.*

Neueintretenden helfen solche Prozesse sich zu orientieren, und die Verwaltung wird deutlich entlastet, wenn die häufigsten Prozesse standardisiert zur Verfügung stehen. Klare Vorgaben sind nicht nur für Angestellte/Mitarbeitende sondern auch für Vorgesetzte verbindlich. Transparenz schafft Vertrauen.

### Empfehlung 2:

*Kulturelle Unterschiede (Lebenswelten, Sozialisierung, Traditionen etc.) und deren Integration und Handhabung müssen periodisch zwischen Vorstand und Konvent thematisiert werden. Dabei soll einerseits den regionalen sowie lokalen Bedürfnissen Rechnung getragen werden, andererseits sollen geeignete Strukturen („Gemeinsame Gemeindeleitung“, Kreiskommissionen) und das damit zusammenhängende Verhalten aller reflektiert und weiterentwickelt werden.*

Die reformierte Kirche soll für unterschiedliche Lebenswelten Heimat sein können. Eine Unterscheidung in „kirchen-nah“ und „kirchen-fern“ beispielsweise hat Ausschlusscharakter und schwächt die Integrationskraft. Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, was unter „gemeinsamer Gemeindeleitung“ zu verstehen und wie dies konkret zu leben ist, ist im Gang. Es soll zudem in geeigneten Gefässen und bei geeigneten Themen auch unterschiedlichen regionalen Kulturen und Bedürfnissen Rechnung getragen werden („Vielfalt und Einheit als Bereicherung in einem harmonischen Gleichgewicht“). Auch diese Bestrebungen müssen periodisch evaluiert werden.

### Empfehlung 3:

*Ein gemeinsames Führungsverständnis verbunden mit einer gegenseitigen Rollenklärung, die auch krisenresistent ist, muss miteinander in konkret vorliegenden Fällen entwickelt und gelebt werden. Dieses Führungs- und Rollenverständnis muss periodisch reflektiert und gemeinsam gepflegt werden.*

Die Rollenklärung darf sich nicht auf Konvent und Vorstand beschränken. Auch in den Kreis- und Fach-Kommissionen braucht es ein klares Rollenverständnis, um den eigenen Spiel- und Gestaltungsraum nutzen zu können. Ebenso braucht es klare Aufgabenzuteilungen an Gremien und Einzelpersonen, damit Themen, welche für das Gemeindeleben wichtig sind, nicht

---

<sup>5</sup> Zu den Hauptprozessen gehören: Rekrutierung, Eintritt (inkl. individuell angepasster Stellenbeschreibung), Jahresgespräche (inkl. Entwicklungsmöglichkeiten), Austritte (Kündigung/ Altersrücktritt)

vernachlässigt werden (Sozialdiakonie, Professionalität in Jugend-, Familien- und Altersarbeit, Freiwilligenbetreuung etc.)

#### **Empfehlung 4:**

*Der Kommunikation ist in der weiteren Umsetzungsphase ein bedeutend höherer Stellenwert zuzumessen: Die Kommunikation ist jederzeit respektvoll, situations- und adressatengerecht zu gestalten; die Kommunikationskanäle sind sorgfältig und bewusst zu wählen und wo immer möglich sollte der direkte Kontakt und das direkte Gespräch vorrangig gewählt werden.*

Ein zweckdienliches Kommunikationskonzept kann dazu beitragen, dass die wichtigsten Kommunikationskanäle situationsgerecht genutzt werden und Informationen zeitnah bei den Adressat\*innen ankommen.

#### **Empfehlung 5:**

*Es braucht zudem den offenen Dialog aller Beteiligten, d.h. der Mitarbeitenden, der Funktionsträger\*innen wie auch der Gemeindemitglieder: Ein periodisch stattfindendes, im jetzigen Zeitpunkt mindestens zweimal jährlich angesetztes „Sounding Board“ zu den gemeinsam festgelegten Entwicklungen in und von Refurmo.*

Selbst wenn eine Umsetzungsplanung mit Meilensteinen vorliegt, so müssen Entwicklungsschritte immer wieder dynamisch und dem Umfeld angepasst reflektiert werden. Dies sollte in einem partizipativen Rahmen geschehen, bei dem sich alle Beteiligten ernst genommen fühlen.

#### **Empfehlung 6:**

*Weil Konflikte auch künftig auftreten werden, egal in welchen Konstellationen, sollte frühzeitig mit einer Mediatorin oder einem Mediator das Gespräch aller Konfliktbeteiligten gesucht werden. So können Eskalationen vermieden werden, wie sie in einigen Fällen zu einem irreversiblen Vertrauensverlust geführt haben.*

Im Antrag an die Kirchgemeindeversammlung vom 25. Mai 2021 ist die Rede von einer möglicherweise zu schaffenden Ombudsstelle. Eine solche Stelle könnte auf kantonaler Ebene durchaus Sinn machen. Auf der Gemeindeebene hingegen sollte im Konfliktfall in erster Linie das Gespräch gesucht werden, wenn sinnvoll und nötig mit der Unterstützung einer ausserstehenden geeigneten Drittperson (Mediationsgespräch).