

Die Kirchenpflege, die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die Angestellten sind in gemeinsamer Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde gerufen. Art. 150 KO

Grundsatz der Zuordnung

Ergebnisse und Impulse aus fünf Workshops zum Grundsatz der Zuordnung an der Kappeler Kirchentagung 2018 (überarbeitete Version Mai 2021)

Die Kappeler Kirchentagung 2018 widmete sich dem Thema ‚Kirche leiten‘. In Referaten und Workshops wurde das Thema im Hinblick auf synodale, kollegiale und personale Leitung vertieft. Am Samstagmorgen wurden jeweils von 9.00 bis 11.45 Uhr verschiedene Workshops angeboten, einer davon zum ‚Grundsatz der Zuordnung‘. Dieser Workshop wurde von Mathias Burri, Fachmitarbeiter Gemeindeaufbau der Abteilung Kirchenentwicklung der Landeskirche, und Margrit Hugentobler, Kirchenpflegepräsidentin der Kirchgemeinde Pfäffikon, administrative Leiterin der Kirchgemeinde Illnau-Effretikon und Synodale, entwickelt und moderiert. Die fünf Workshops zum Grundsatz der Zuordnung wurden von insgesamt 70 Teilnehmenden besucht. Die Teilnehmenden waren Mitglieder von Bezirkskirchenpflegen und Kirchenpflegen, Pfarrer/innen und Angestellte in Kirchgemeinden. Im Folgenden werden die Beiträge der Workshop-Verantwortlichen, sowie Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Arbeit der Workshop-Teilnehmenden und praxisorientierte Impulse für Kirchgemeinden dargestellt.

1. Der Grundsatz der Zuordnung: Ein Zürcher Ansatz

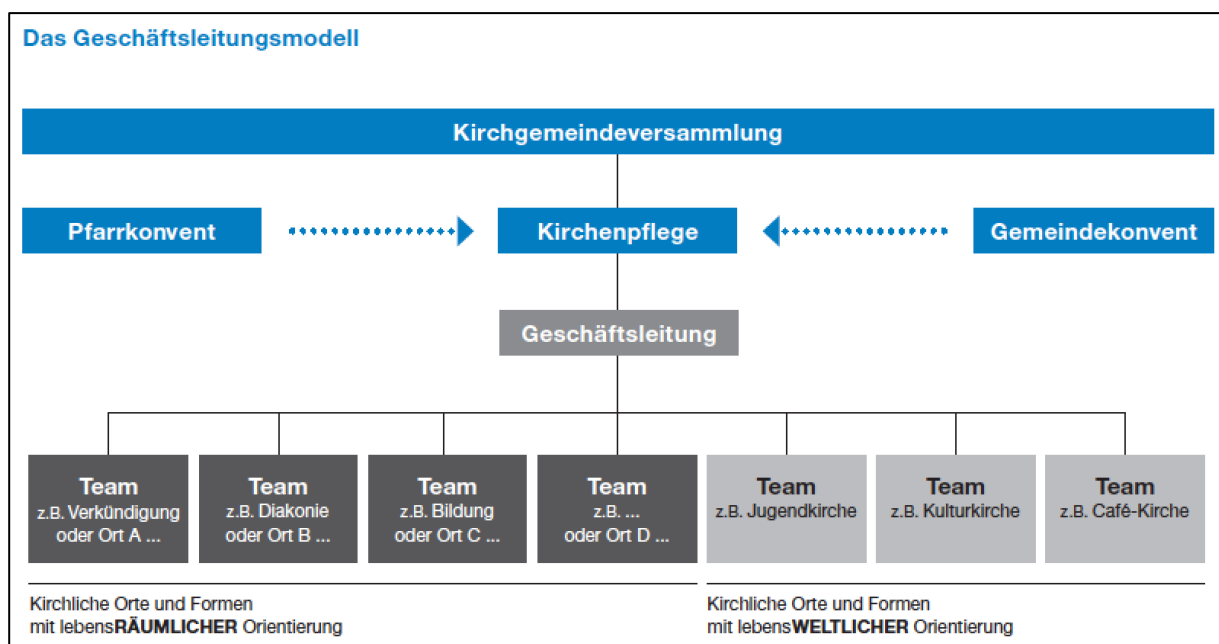
Der Grundsatz der Zuordnung ist ein Zürcher Modell. Es betont die gemeinsame Verantwortung, nicht explizit die Leitung (die in der Kirchenordnung an anderem Ort¹ erwähnt wird). Trotzdem lässt sich der Grundsatz der Zuordnung nicht vom Thema der Leitung trennen, da Übernahme von Verantwortung auf der strategischen Ebene immer auch eine Leitungsdimension hat. In anderen Kantonalkirchen wurden andere Modelle gewählt, alle mit ihren besonderen Stärken aber auch Herausforderungen. Auf einen Vergleich der Modelle konnte im Workshop nicht eingegangen werden. Zur Veranschaulichung der Unterschiede, Stärken und Herausforderungen, wurde lediglich das Aargauer Modell der partnerschaftlichen Gemeindeleitung herbeigezogen (vgl. hierzu <http://www.ref-ag.ch/wikiref/partnerschaftliche-gemeindeleitung - kirchenpflege.html>).

In der Zürcher Kirchenordnung von 1967 wurde der Grundsatz das erste Mal erwähnt und zwar als Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung durch Kirchenpflege und Pfarrerschaft². Erst mit der Kirchenordnung 2009 wurden in diese Verantwortung auch die Angestellten eingebunden. Bis heute wird gelegentlich und irrtümlicherweise noch das Verständnis von 1967 geteilt, dass der Grundsatz nur die Behörde und die Pfarrerschaft betreffe. Mit der Schaffung des Gemeindekonvents im Jahr 2006 wurden die Angestellten (im Konvent inklusive Pfarrerschaft, die somit im Pfarrkonvent und Gemeindekonvent vertreten ist) gestärkt. Zudem wurde mit dem Gemeindekonvent ein geleitetes Gefäss in der Kirchgemeinde geschaffen, als

¹ Art. 87 KO

² Zur Geschichte des Grundsatzes der Zuordnung vgl. den Artikel *Reformierte Gemeindeleitung – Das Zürcher „Zuordnungsmodell“*, Samuel Jakob, in: Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht, Band 19, 2014, 47-62.

ein neues Gegenüber der Kirchenpflege. Die Zuordnung wird im Handbuch Organisationsmodelle, vom Kirchenrat im Jahr 2017 publiziert³, wie folgt dargestellt:



In: Handbuch Organisationsmodelle, 2017, Seite 4

In der Darstellung wird ersichtlich, dass die Zuordnung nicht in der Linienorganisation zu verorten ist, sondern auf der strategischen Ebene angesiedelt wird. Beide Konvente haben Einsitz in der Kirchenpflege, mit beratender Stimme und Antragsrecht. Sowohl Pfarrer/innen als auch Angestellte sind im vorliegenden Organisationsmodell in unterschiedlichen Rollen auf der strategischen und der operativen Ebene tätig: Auf der strategischen Ebene gemäss Grundsatz der Zuordnung und auf der operativen Ebene als Mitglied der Geschäftsleitung, in der Teamleitung oder der Teamarbeit.

In der Kirchenordnung werden die Funktionen der beiden Konvente definiert:

Der **Pfarrkonvent** verantwortet den Aufbau der Gemeinde in theologischer Hinsicht. Er ist Ort der Aussprache, des Austausches und der Koordination.
Art. 114 KO

Der **Gemeindegemeinderat** koordiniert und fördert die Zusammenarbeit insbesondere zwischen dem Pfarramt, den weiteren Diensten und den Freiwilligen der Kirchgemeinde. Er stellt den Informationsaustausch sicher. Er unterstützt den sorgsamsten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, eine zielorientierte Arbeitsweise und die Qualitätsentwicklung der kirchgemeindlichen Arbeit.

Im Weiteren kommen dem Gemeindegemeinderat folgende Aufgaben zu:

- Erfüllung von Aufgaben gemäss den Aufträgen der Kirchenpflege,
- Mitarbeit bei der Entwicklung von Legislaturzielen und Arbeitsschwerpunkten,
- Vernehmlassung zu Geschäften der Kirchenpflege auf deren Einladung,
- Erörterung von Fragen des Gemeindelebens,
- Wahlvorschlag für die Konventsleitung zuhanden der Kirchenpflege.

Art. 172 KO

³ Download unter <http://www.kirchgemeindeplus.ch/downloads>

Sowohl Kirchenpflege als auch Pfarrer/innen und Angestellte sind somit aktiv in die Mitverantwortung für den Aufbau der Gemeinde eingebunden. Nicht erwähnt werden im Grundsatz die Freiwilligen der Kirchgemeinde. Sie sind jedoch strukturell auf der operativen Ebene in den Teams eingebunden. Zudem tragen sie als Mitglieder und Teil der Kirchgemeindeversammlung ebenfalls Mitverantwortung für den Aufbau der Gemeinde. Mit dem Artikel 155 der Kirchenordnung werden die Kirchgemeinden und die Landeskirche aufgefordert, neue Formen des kirchlichen Lebens zu fördern und Initiativen von Mitgliedern zu unterstützen. Damit werden neue Formen der Beteiligung, aber auch lebensweltorientierte Kirchenorte gefördert.

Fazit: Die Zürcher Landeskirche hat mit der Kirchenordnung 2009 den Grundsatz der Zuordnung in der aktuellen Form festgelegt. Dieser Artikel 150 wurde auch in der teilrevidierten Kirchenordnung 2019 so belassen. Somit behält der Grundsatz auch in Zukunft Gültigkeit. Beim Workshop ging es deshalb nicht darum diesen Grundsatz auf einer normativen Ebene zu reflektieren oder gar in Frage zu stellen, sondern seine Stärken und Herausforderungen zu diskutieren und eine gute Strategie für die Umsetzung zu suchen.

2. Ein Blick in die Kirchengeschichte

Am Workshop wurde ein kurzer Blick in die Kirchengeschichte geworfen⁴. In dem kurzen Abriss zur Geschichte des reformierten Leitungsverständnisses (mit besonderem Fokus auf die Wahrnehmung von Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde) wurden zwei Faktoren benannt, die wichtig sind für das Verständnis und die Praxis des Grundsatzes der Zuordnung:

1. Haupt und Leib

Im Neuen Testament werden verschiedene Bilder für die Gemeinde verwendet. Eines davon ist die Metapher des Körpers⁵. Dieses Bild beinhaltet zwei theologische Aussagen, welche auch für den Grundsatz der Zuordnung von Bedeutung sind. 1. Der Kopf des Körpers ist Jesus Christus, Haupt der Gemeinde genannt. Das bedeutet für den Grundsatz, dass Kirchenpflege, Pfarrerschaft und Angestellte, aber auch die Kirchgemeindeversammlung, nicht das oberste Gremium der Gemeinde sind. Aus theologischer Perspektive ist das Haupt der Gemeinde Christus. Dies kann im Hinblick auf den Gemeindeaufbau, neben der gemeinsamen Ausrichtung an Christus, insbesondere als Entlastung verstanden werden, da Christus die letzte Verantwortung trägt. 2. Das Bild des Körpers betont die Verschiedenheit der Glieder und deren unverzichtbaren Funktionen und Beiträge zum Gesamten. Dieses Bild der Ergänzung kann auch in Bezug auf den Grundsatz der Zuordnung als leitendes Prinzip verstanden werden, denn im Grundsatz sind unterschiedliche Personen, Ämter und Funktionen zur gemeinsamen Verantwortung gerufen.

2. *Ecclesia semper reformanda*

Im Lauf der Geschichte hat sich das Verständnis und die Praxis, wer Verantwortung für die Gemeinde und deren Aufbau übernimmt, laufend entwickelt. Von der sehr uneinheitlichen Entwicklung der Ämter in der frühen Kirche über die Entwicklungen während der Reformationszeit, zum Beispiel mit ihren Fragen zum Verhältnis von Staat und Kirche, der Betonung des allgemeinen Priestertums, die Entwicklung von neuen Ämtern (z.B. Calvins Ämterlehre), bis hin zu den Veränderungen in der Zürcher Kirche in den letzten 100 Jahren (in der bis 1903 grundsätzlich die Pfarrer die Kirchgemeinden leiteten und bis zur Revision des Kirchengesetzes im Jahr 2007 noch Mitglieder der Kirchenpflege und Bezirkskirchenpflege sein konnten): Die Frage, wer die

⁴ Vgl. dazu den Artikel Gemeindeleitung aus reformiert-theologischer Sicht. Christina Aus der Au. In: Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht. Band 20, 2015, 49-60.

⁵ Vgl. dazu Epheser 4 oder 1. Korintherbrief 12

Verantwortung für die Leitung und den Aufbau der Gemeinde übernimmt, wurde im Laufe der Geschichte sehr unterschiedlich beantwortet. So betrachtet ist der Zürcher Grundsatz der Zuordnung nur eine von verschiedenen Möglichkeiten - und es kommt hinzu, dass der Grundsatz in der heutigen Form erst 2009 festgelegt worden ist. Neben der Möglichkeit des Wandels hat der Grundsatz jedoch schon eine normative Basis, nämlich die, dass es kein Lehramt gibt. Das ist aus reformierter Sicht nicht verhandelbar. Darum sind auch Fragen des Gemeindeaufbau notwendigerweise in gemeinsamen Prozessen zu erörtern und zu klären.

3. Herausforderungen und Chancen des Grundsatzes

Am Workshop wurden vier Herausforderungen und Chancen zum Grundsatz der Zuordnung präsentiert:

1. Verschiedene Gruppen – vielfältige Perspektiven

Im Grundsatz der Zuordnung werden drei ganz unterschiedliche Gruppen und Kategorien von Akteuren zur Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde gerufen. Es ist zuerst einmal die Kirchenpflege als von den Mitgliedern gewähltes Gremium. Weiter ist es die Pfarrrschaft, die von den Mitgliedern in dieses Amt gewählt werden, personalrechtlich bei der Landeskirche angestellt sind, und drittens als Verbi Divini Minister (Diener am göttlichen Wort) von der Kirche zu ihrem geistlichen Dienst ordiniert worden sind. Als dritte Gruppe sind seit der Kirchenordnung von 2009 auch die Angestellten aufgefordert Verantwortung zu übernehmen. Die Zusammensetzung dieser drei sehr unterschiedlichen Gruppen in einer gemeinsamen Verantwortung kann als Herausforderung angesehen werden, gerade wenn der Grundsatz der Zuordnung vermischt, ja verwechselt wird mit einem linien-orientierten, hierarchischen Organisationsmodell. Aus der Herausforderung dieser Heterogenität entspringt jedoch auch die Chance der Perspektivenvielfalt. Dieser Perspektivenvielfalt wird untenstehend Rechnung getragen und die Ergebnisse der Gruppenarbeiten werden dort dokumentiert.

2. Theologische Mitte – gemeinsames theologisches Ringen

Der Grundsatz der Zuordnung fokussiert auf die gemeinsame Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde. In diesem Zusammenhang ist die gemeinsame Verständigung über das Verständnis des Begriffs Gemeindeaufbau notwendig⁶. Diese Verständigung bedarf der theologischen Reflexion, in welcher der Pfarrrschaft mit ihrer theologischen Kompetenz eine besondere Bedeutung zukommt⁷. Im Workshop selbst wurden Verständnisse und Facetten des Begriffs aus Sicht der Teilnehmenden zusammengetragen. Weiter wurde auf die Kirchenordnung verwiesen, besonders auf den Artikel 86 und folgende Beschreibung des Begriffs Gemeindeaufbau:

1 Gemeinde wird gebaut durch Gottes Geist, wo Menschen im Glauben gestärkt werden, neue Lebenskraft, Orientierung und Hoffnung finden und ihren Glauben in der Gemeinschaft leben

2 Gemeindeaufbau schafft Raum für die Gemeinschaft im Feiern, im Hören auf Gott, im Beten und Dienen sowie im Mitwirken der Mitglieder gemäss ihren Begabungen.

3 Gemeindeaufbau bedeutet, dass Menschen für die Nachfolge Christi und seine Gemeinde gewonnen werden, dass die Gemeinde das Evangelium bezeugt und den Dienst der Vermittlung und Versöhnung in der Gesellschaft wahrnimmt.

⁶ KO Art. 86

⁷ KO Art. 112

4 Gemeinde wird gebaut als Kirche am Ort in der Kirchgemeinde und als Kirche am Weg in übergemeindlichen, regionalen und gesamtkirchlichen Aufgaben, Projekten und Werken.

Im Hinblick auf obenstehendes Verständnis wird klar, dass die Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde eine umfassende inhaltliche Dimension hat. Der Einsatz der personellen, finanziellen, infrastrukturellen Ressourcen einer Kirchgemeinde kann somit nicht losgelöst vom Auftrag und der Strategie der Gemeinde verhandelt werden. Somit haben alle strategischen Fragen, auch diejenigen nach dem Einsatz der Ressourcen und der gewählten Struktur der Kirchgemeinde, eine theologische Dimension. Das wiederum heisst, dass im Grundsatz der Zuordnung die gemeinsame Verantwortung bedeutet, dass alle strategischen Fragen, inklusive Finanzen, Liegenschaften, Personelles etc., gemeinsam theologisch reflektiert und verantwortet werden sollen. Das ist Herausforderung und Chance zugleich.

3. Raum für Diskussionen – Moment der Entscheidung und der Umsetzung

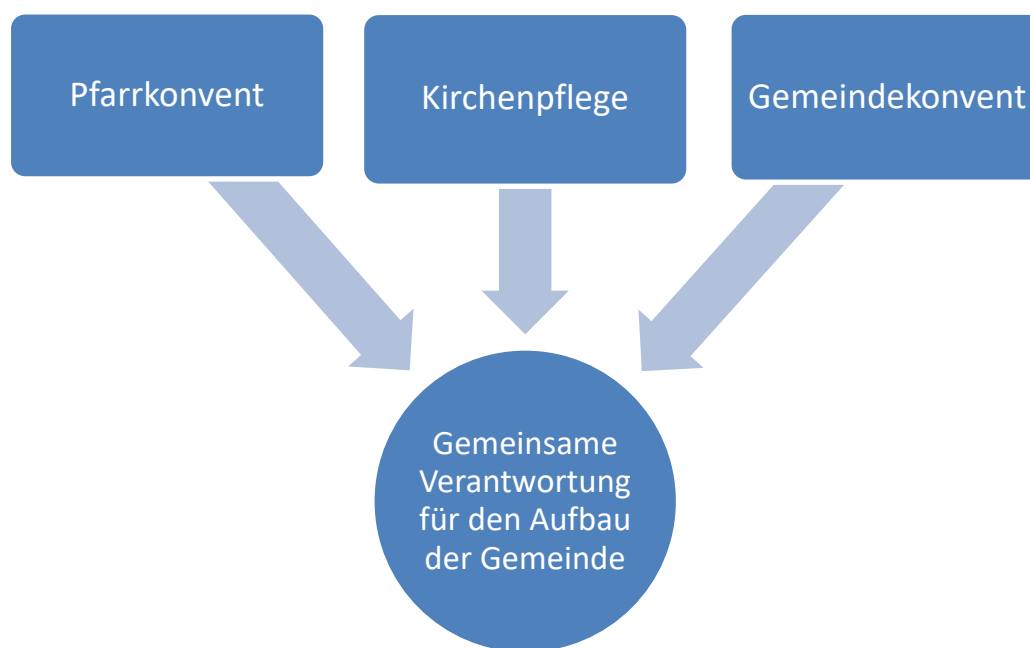
Der Grundsatz der Zuordnung könnte dazu verleiten, dass die drei Gruppen sich in strategischen Fragen in endlosen und wiederkehrenden Grundsatzdiskussionen gegenseitig lähmen könnten. Es wäre ein Missverständnis, wenn der Grundsatz in dieser Richtung einer ständigen Offenheit und Diskussion von strategischen Fragen verstanden werden würde. Wie bei anderen Fragestellungen so geht es auch bei der Entwicklung der Strategie darum, nach einer Phase der Meinungsfindung, Diskussionen und Debatten, zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu kommen. Die Kirchenpflege bezieht in dieser Phase der Strategieentwicklung nach dem Grundsatz der Zuordnung alle Beteiligten mit ein. Es folgt nach der Phase der Diskussion und der gemeinsamen Entwicklung jedoch ein Moment, in welchem die Kirchenpflege eine Entscheidung trifft. Nach dieser Entscheidung folgt die Phase der Umsetzung, bei welchem die Beteiligten die Entscheidung der Kirchenpflege mittragen und Verantwortung für die Umsetzung des Entscheids übernehmen.

4. Gemeinsames Lernen – 360°-Hören

In einer Zeit, in der sich die Gesellschaft und Kirche in einem starken und ständigen Wandel befinden, greifen schnelle Lösungen und einfache Modelle oftmals zu kurz. Kirchgemeinden müssen sich jeweils in ihrem spezifischen Kontext und Sozialraum eigenständig entwickeln. Die Herausforderungen und Fragen der verschiedenen Kirchgemeinden können ähnlich sein, die Antworten und darauf folgenden Strategien sind oftmals sehr kontextuell. Das bedeutet, dass der Aspekt des gemeinsamen Lernens und Suchens nach der richtigen Strategie vor Ort wichtiger wird. Der Grundsatz der Zuordnung bietet hier einen Rahmen, in der unterschiedliche Gruppen, Kompetenzen und Perspektiven konstruktiv zur Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung beitragen können. Dieses gemeinsame Lernen bietet wiederum Herausforderungen, aber auch Chancen. Die Chancen liegen darin, dass im gemeinsamen Ringen und Suchen nach Strategien das Hören wichtiger wird. Die Kirche in England verwendet dafür den Begriff des 360°-Hörens: Hören aufeinander (Gemeinde, Landeskirche), Hören auf den Kontext (Menschen und Lebenswelten im Sozialraum) und Hören auf Gott (Spiritualität und theologische Reflexion). Dieses Rundumhören bietet eine fruchtbare Grundlage für das gemeinsame Suchen und Entwickeln von Kirchgemeinde-Strategien.

4. Perspektive von Kirchenpflege und Konvente

Im Workshop wurde in einer Gruppenarbeit die Perspektiven von Kirchenpflege, Pfarrkonvent und Gemeindegemeinde im Hinblick auf die gemeinsame Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde eingenommen. Die Teilnehmenden erarbeiteten in drei Gruppen jeweils die unverzichtbaren Beiträge, die sich bietenden Möglichkeiten und Herausforderungen der beteiligten Gremien. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten werden im Folgenden dargestellt.



Kirchenpflege – Verantwortung für Aufbau der Gemeinde:

Wichtige Beiträge	Möglichkeiten	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Erfahrungen und Kompetenzen (Organisationsentwicklung, Finanzen, Liegenschaften, Personalführung etc.) • Vertrauen schaffen und Vertrauen schenken • Schlüsselgremium zur Entwicklung einer guten Zusammenarbeit- und Konfliktkultur • Interne und externe Kommunikation • Aufsichtsgremium • Strategische Führung • Organisationsmodell und Geschäftsordnung festlegen • Mitarbeitende fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufträge an Gemeindegemeinde oder Pfarrkonvent zu Fragen des Aufbaus der Gemeinde. • Kommissionen und Arbeitsgruppen einsetzen • Kultur und Profil der Kirchgemeinde prägen • Budgetverantwortung • Personalführung • Verantwortung für Strategieentwicklung übernehmen (Schwerpunkte, Zielsetzungen gemeinsam mit Pfarrkonvent und Gemeindegemeinde erarbeiten) • Retraiten, Workshops, Arbeitsgruppen einplanen • Weiterbildung für Kirchenpflege organisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde theologische Fachkompetenz • Strategischer Blickwinkel im Tagesgeschäft behalten • Unterscheidung von strategischem und operativem Arbeiten • Keine falsche Harmonie suchen, sondern gute Konfliktkultur entwickeln • Gute Prozesse der Entscheidungsfindung gestalten • Knappe zeitl. Ressourcen • Kommunikation • Wertschätzung und Vertrauen aufbauen • Hohe Ansprüche von aussen • Geeigneter Führungsstil festlegen

Pfarrkonvent – Verantwortung für Aufbau der Gemeinde:

Wichtige Beiträge	Möglichkeiten	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Hinweisen auf Tatsache, dass alles eine theologische Dimension hat • Theologische Fachkompetenz und Reflexion • Kompetenz in Gottesdienst und Seelsorge • Andere Gemeindeerfahrungen • Kennen Bedürfnisse und Lebenswelten der unterschiedlichen Mitglieder • Ordination: dem christlichen Glauben verpflichtet 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratende Stimme in Kirchenpflege • Antragsrecht • Theologische Analyse und Weiterentwicklung initiieren und moderieren • Gäste in Pfarrkonvent einladen • Mitwirkung an der Erarbeitung der strategischen Schwerpunkte und Ziele • Einbringen der spirituellen, theologischen Dimension in Kirchenpflege, Gemeindekonvent • Gestaltung und Praxis von Gottesdiensten (Kasualien) und Seelsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Kantonal angestellt, gewählt in der Kirchgemeinde • Wie gestaltet man gemeinsame theologische Lernprozesse? • Verhältnis von Ordination – Landeskirche – Kirchgemeinde • Als Pfarrteam funktionieren, interne Konkurrenz • Thema Führung, Hierarchisierung • Wie geht man mit unterschiedlichen theologischen Ausrichtungen gut um? • Gefahr der letzten „Wahrheit“

Gemeindekonvent – Verantwortung für Aufbau der Gemeinde:

Wichtige Beiträge	Möglichkeiten	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr breites Fachwissen und viele Perspektiven • Vernetzung mit Mitgliedern und Gruppen der Kirchgemeinde • Kenntnis vieler Bedürfnisse und Lebenswelten der unterschiedlichen Mitglieder • Auf Probleme und Bedürfnisse hinweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratend in Kirchenpflege • Antragsrecht • Gäste in Gemeindekonvent einladen - Mitwirkung an der Erarbeitung der strategischen Schwerpunkte und Ziele • Bedürfnisse der Menschen erkennen und mitteilen • Überraschende Ideen entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmangel, da oft in kleinen Pensen angestellt • Heterogenität: Was ist die gemeinsame Schnittmenge, was das gemeinsame Verständnis • Abhängigkeit als Angestellte • Zeit für Diskussionen im Gemeindekonvent • Als Angestellte ernst genommen werden, keine Schein-Partizipation

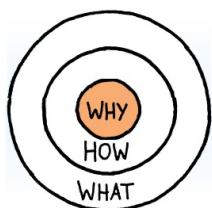
5. Konflikte und der Grundsatz der Zuordnung

Im Workshop wurden Fallbeispiele von schwierigen Situationen im Alltag der Kirchgemeinde vorgestellt. Es waren Konfliktsituationen⁸, in der die Behörden, die PfarrerInnen und Angestellten direkt oder indirekt involviert waren. Den Teilnehmenden waren in solchen Konfliktsituationen folgende Punkte wichtig:

- Konfliktsituationen können oftmals einen Ausgangspunkt im oder einen Zusammenhang zum Grundsatz der Zuordnung haben. Zumindest ist in Konflikten die gemeinsame Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde kaum mehr wahrzunehmen. Zudem bergen Konflikte das Potential, dem Aufbau der Gemeinde als Gesamtes zu schaden, denn schlecht angegangene Konflikte können sich für die Kirche rufschädigend auswirken. Wichtig ist darum, anstehende Konflikte so zu lösen, dass das gegenseitige Vertrauen, innerhalb und ausserhalb der Kirchgemeinde, bewahrt oder sogar gestärkt wird.
- In Konfliktsituationen kann es um inhaltliche Themen und strategische Fragestellungen der Kirchgemeinde gehen. Oft ist es angesagt, einen Zwischenhalt einzulegen, den Konflikt zu benennen und Raum zu schaffen für inhaltliche Diskussion und Debatten als Grundlage für eine Entscheidung und die Weiterarbeit.
- Bei einem Konflikt mit Involvierung aller drei im Grundsatz der Zuordnung involvierten Gruppen, der Behörden, Pfarerschaft und Angestellten, ist es ratsam externe Hilfe und Moderation zu holen, so zum Beispiel von der Bezirkskirchenpflege, dem Dekanat oder einer externen, allparteilichen Prozessmoderation.

6. Gestaltung des Grundsatzes der Zuordnung

Im Rückblick auf die durchgeführten Workshops erscheinen folgende drei generelle Fragen zentral, um eine gute Gestaltung des Grundsatzes der Zuordnung zu ermöglichen. Die drei Fragen orientieren sich am sogenannten Golden Circle: WHY? HOW? WHAT?



1. **WHY: Klärung, wozu man die Verantwortung trägt**

Konkrete Fragestellungen: Was bedeutet für uns Aufbau der Gemeinde? Wozu übernehmen wir die Verantwortung?

Wichtig für das gemeinsame Wahrnehmen der Verantwortung ist eine Klärung des inneren Kerns des Grundsatzes: Dem Aufbau der Gemeinde. Kirchenpflege, Pfarerschaft und Angestellte sind aufgerufen, sich hier zu verständigen und ein gemeinsames

⁸ vgl. hierzu den Leitfaden der Landeskirche zur Anwendung des Art. 148 der Kirchenordnung: Umgang mit Spannungen und Konflikten. <https://www.zhref.ch/intern/kirchenpflege/allgemeines/downloads/zhref-spannungen-konflikte-art-148-ko-101023-sjamr.pdf/view>
oder auch: Kirchenpflege und Pfarramt – Zuständigkeit von Kirchenpflege, Pfarramt, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat. Martin Röhl, Juristischer Sekretär der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 7.12.2011.

Verständnis dieses Begriffs zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, dass Gemeinde nicht in einem allenfalls verkürzten Verständnis der eigenen Erfahrung gefangen bleibt, sondern auch in neuen und vielfältigen Formen gedacht werden kann. Die Klärung kann je nach Kirchgemeinde sehr unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist darum, sich die Zeit zu nehmen das gemeinsame Verständnis zu erarbeiten und weiter zu entwickeln. Der Pfarrrschaft mit ihrer theologischen Kompetenz kommt hier eine besondere Rolle zu. Sie kann Impulse geben und die theologische Reflexion aller moderieren.

Praxistipp:

- ✓ Das Thema an einer bereits geplanten Retraite von Kirchenpflege, PfarrerInnen und Angestellten zum Thema machen: Gemeinsam Verantwortung übernehmen: Was verstehen wir unter Gemeindeaufbau?
- ✓ Aspekte des Grundsatzes jeweils zu Beginn von Sitzungen zur Diskussion stellen. Zum Beispiel jeweils 15' Minuten zu jeweils einer Kernfrage: Was verstehen wir unter Aufbau der Gemeinde? Was können Behörden dazu beitragen? Was können Pfarrpersonen dazu beitragen? Was können Angestellte dazu beitragen? Welche Rolle spielt Gott im Aufbau der Gemeinde?

2. HOW: Kultur der guten Zusammenarbeit entwickeln

Konkrete Fragestellungen: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was ist uns wichtig? Was wollen wir nicht?

Die kulturellen Faktoren sind entscheidend für eine gute Zusammenarbeit. Die Kirchenpflege hat hier eine besondere Aufgabe und Verantwortung, hat sie doch wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der gemeinsamen Kultur. Im Workshop wurde eine Gruppenarbeit zum Thema durchgeführt. Hier einige der genannten Faktoren für eine gute Kultur der Zusammenarbeit:

- Vertrauen, Gegenseitiges Zuhören, Wertschätzung
- Echte Partizipation, gemeinsame Entwicklungsprozesse gestalten
- Gemeinsames Auftragsverständnis und Vision (langfristige Perspektive)
- Gegenseitiger Respekt, Begegnung auf Augenhöhe
- Gute Fehler, Feedback- und Konfliktkultur
- Transparente, offene und gegebenenfalls auch vertrauliche Kommunikation
- Sich kennen, auch auf einer persönlichen Ebene (Teambildung)

Praxistipp:

- ✓ Gemeinsames Entwickeln und Visualisieren der Kernwerte einer guten Zusammenarbeitskultur von Kirchenpflege, Pfarrrschaft und Angestellten. Zum Beispiel jeweils 15' als Sitzungseinstieg einen Kernwert zur Diskussion stellen oder einen solchen entwickeln.

3. WHAT: Räume und Rhythmus definieren für die Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung

Konkrete Fragestellungen: Wann nehmen wir uns wieviel Zeit, gemeinsam strategisch zu arbeiten? Wie treffen wir Entscheidungen im Hinblick auf den Aufbau der Gemeinde? Wie gestalten wir Entwicklungsprozesse?

Der Grundsatz der Zuordnung ist auf der strategischen und nicht auf der operativen Ebene angesiedelt. Darum braucht es ausserhalb des Tagesgeschäfts gemeinsame Räume für die Reflexion und Entwicklung der gemeinsamen Strategie als Kirchgemeinde. Hier kann in der Kirchgemeinde geklärt werden, welche Räume für die inhaltliche Arbeit geschaffen werden und wie man diese gestalten will. Hier einige Möglichkeiten:

- Retraiten für die Entwicklung von Schwerpunkten und Formulierung von Zielen für die nächste Legislatur
- Retraiten für die Jahresplanung
- Zeitfenster für inhaltliche, strategische Arbeit an Sitzungen der Kirchenpflege, Pfarr- und Gemeindekonvent
- Gestaltung eines Entwicklungsprozesses als Kirchengemeinde oder für spezifische Themen der Gemeindeentwicklung
- Gemischte Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen und Fragestellungen des Gemeindeaufbaus

Praxistipp:

- ✓ Mindestens alle 4 Jahre eine gemeinsame Retraite für eine Standortbestimmung und Entwicklung von Schwerpunkten in der Gemeindeentwicklung.
- ✓ Gemeinsam Konzepte und Strategien zu Schwerpunktthemen in der Gemeindeentwicklung erarbeiten.

7. Quellen

Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 17. März 2009.
<https://www.zhref.ch/themen/recht>

- Einleitung zum Aussprachetraktandum „Organisationsmodelle für Kirchengemeinden im Rahmen von KirchGemeindePlus“. Daniel Reuter, Vizepräsident des Kirchenrats. 9. Januar 2017.
- Ergebnisse aus den Pfarrkonferenzen Mai bis Juni 2014. Vorlage für die Vernehmlassung in den Pfarrkapiteln der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 11. Dezember 2014.
- Gedanken und Vorschläge zur Verbesserung einer Kultur des Zuordnungsprinzips. Unveröffentlichtes Dokument. Niklaus Peter. Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell. 26. September 2016
- Gemeindeleitung aus reformiert-theologischer Sicht. Christina Aus der Au. In: Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht. Band 20, 2015, 49-60.
- Gemeindeleitung zwischen Schönwetter-Programm und Turbulenzen – Ein analytisches Gespräch. Unveröffentlichtes Gesprächsprotokoll. Sabine Scheuter & Stephan Hagenow. 2017.
- Gutachten zur Vorbereitung der Antwort auf die Interpellation betr. Begriffe „Gemeindeautonomie“ und „Grundsatz der Zuordnung“, eingereicht von Jürg-Christian Hürlimann am 26.9.2016. Zentrum für Kirchenentwicklung, Dezember 2016.
- Gut organisiert – gut unterwegs. Organisationsmodelle für Kirchengemeinden. Ein Leitfaden. Projektbüro KirchGemeindePlus. September 2017. http://www.kirchgemeindeplus.ch/downloads/dateien-oeffentlich/downloads/20171002_Handbuch_Organisationsmodelle.pdf
- Interpellation von Jürg-Christian Hürlimann und Mitunterzeichnende betreffend Begriffe „Gemeindeautonomie“ und „Grundsatz der Zuordnung“. Antwort des Kirchenrats, 1. Februar 2017.
- Kirchenpflege und Pfarramt – Zuständigkeit von Kirchenpflege, Pfarramt, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat. Martin Röhl, Juristischer Sekretär der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 7.12.2011.
- Reformierte Gemeindeleitung – Das Zürcher „Zuordnungsmodell“. Samuel Jakob. In: Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht. Band 19, 2014, 47-62.
- Theologische Leitung. Leitplanken der Kirchenordnung. Unveröffentlichtes Dokument. Matthias Krieg, Theologischer Sekretär der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 28. Juli 2017.
- Vernehmlassungsantworten zu den Ergebnissen aus den Pfarrkonferenzen Mai bis Juni 2014. Auswertung der Vernehmlassungsantworten aus den zwölf Pfarrkapiteln der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 13. Mai 2015.