

Evangelisch-reformierte Landeskirche
des Kantons Zürich

Peter Wilhelm
Behördenschulung

Blaufahnenstrasse 10, Postfach
8024 Zürich
Tel. 044 258 92 89

peter.wilhelm@zhref.ch
www.zhref.ch

Die Konstituierung der Kirchenpflege

Empfehlungen für die Amtsdauer 2022–2026

Die vorliegenden Empfehlungen unterstützen Kirchenpflegen bei ihrer Konstituierung.

- Die Empfehlungen nehmen Erfahrungen der Vorjahre auf.
- Die Kirchenpflegen sind frei in der Wahl des Vorgehens. Lassen Sie sich vom vorliegenden Vorschlag anregen, falls sich die Verteilung der Aufgabenbereiche schwierig gestalten könnte.
- Die Empfehlungen tragen der gestiegenen Komplexität der behördlichen Aufgaben Rechnung und lassen Freiraum für lokale Anpassungen.
- Sie knüpfen an Bekanntes an und fördern Weiterentwicklungen in der Zürcher Landeskirche.

«Sorgsam verwalten – innovativ gestalten»

Zielsetzung

Die Kirchenpflege fokussiert sich auf ihre strategische Leitungsaufgabe. Daneben trägt sie die Verantwortung, dass rechtlichen Vorgaben eingehalten werden. Ihre Arbeitsweise trägt gleichsam bewährten Traditionen als auch verheissungsvollen Neuerungen Rechnung. Um ihrem Auftrag und der wachsenden Aufgabenfülle bestmöglich gerecht zu werden, konstituiert sie sich bedarfsgerecht. Falls nötig wird die Aufgabenzuteilung im Laufe der Amtsdauer angepasst.

Kann die Kirchenpflege ihre Aufgaben nicht mehr selbst wahrnehmen, sind Anpassungen des Organisationsmodells, eine verbindliche Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchgemeinden oder ein Zusammenschluss anzugehen.



1. Die Vorbereitung der Konstituierung (vor der Sitzung)

Setzen Sie sich mit Ihren persönlichen Interessen und Begabungen auseinander

Jedes Mitglied der Kirchenpflege klärt für sich, welche Aufgabenbereiche es interessieren und/oder aufgrund persönlicher Erfahrungen und Kenntnisse als Dienst für die Kirchgemeinde übernehmen könnte.¹ Informationen zu den Aufgabenbereichen finden Sie im Dokument «[Aufgaben der Kirchenpflege](#)».



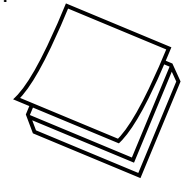
Erstellen Sie für sich eine Liste mit diesen Aufgaben. Notieren Sie darauf allenfalls auch die Namen von anderen Kirchenpflegemitgliedern, die Ihrer Ansicht nach für eine Aufgabe besonders in Frage kommen.

¹ Ist Ihnen eine Teilnahme an der konstituierenden Sitzung der Kirchenpflege auf keine Art und Weise möglich, so informieren Sie das Präsidium frühzeitig über Ihre persönlichen Vorstellungen.

Das Präsidium stellt ein Kartenset zur Konstituierung bereit

Zur konstituierenden Sitzung bereitet das Präsidium Folgendes vor:

- Für jedes Mitglied der Kirchenpflege ein Namenskärtchen
 - Ein Kärtchen für jeden Aufgabenbereich der Kirchenpflege.
- Als Hilfestellung dazu finden Sie im Anhang A ein Kartenset, das ausgeschnitten werden kann. Es besteht aus ...
- 5 Karten mit zwingend wahrzunehmenden Aufgaben.
 - 9 Karten mit weit verbreiteten Aufgabenbereichen
 - 5 Karten mit wichtigen Querschnittsaufgaben
 - Karten für gemeindespezifische Aufgabenbereiche



Hinweis: Arbeiten Sie digital, so werden die Kärtchen auf einem elektronischen Dokument oder einer digitalen Pinnwand vorbereitet. Beispiel: <https://de.padlet.com/behoerden/Konstituierung>

2. Die Konstituierung (an der Sitzung)

1. Runde: Provisorische Zuweisung erster Aufgabenbereiche

Für alle sichtbar werden die Namenskärtchen der Behördenmitglieder platziert. Das Präsidium fragt mittels der vorgedruckten Aufgabenkärtchen Aufgabe für Aufgabe ab, wer bereit ist, diesen Aufgabenbereich zu übernehmen.

- ✓ Wenn sich eine (1) Person für einen bestimmten Aufgabenbereich zur Verfügung stellt, wird das entsprechende Kärtchen dem Namenskärtchen dieser Person provisorisch zugeordnet.
- * Wenn sich mehrere Personen oder niemand zur Übernahme einer Aufgabe bereit erklären, so wird das entsprechende Kärtchen vorerst noch niemandem zugeordnet.

Diese erste Runde hält unbestrittene provisorische Aufgaben-Zuordnungen fest.

2. Runde: Provisorische Zuweisung der zwingend wahrzunehmenden Aufgabenbereiche

Das Präsidium stellt die bisher noch nicht zugeteilten Aufgabenbereiche aus der Kategorie «zwingend wahrzunehmen» zur Diskussion. Wer ist nach den Zuweisungen der ersten Runde bereit, einen dieser noch offenen Bereiche zu übernehmen? Wer scheint zur Übernahme einer dieser vorgegebenen Aufgaben am besten geeignet zu sein?

- ✓ Wenn sich eine (1) Person für einen bestimmten Aufgabenbereich zur Verfügung stellt, wird das entsprechende Kärtchen dem Namenskärtchen dieser Person provisorisch zugeordnet.
- ✓ Wenn sich mehrere Personen oder niemand zur Übernahme einer Aufgabe bereit erklären, so erkundet die Kollegialbehörde gemeinsam, welche Person sich für diesen Aufgabenbereich am besten eignen könnte. Dann erfolgt die provisorische Zuordnung, allenfalls nach Einschätzung der Mehrheit und nicht durch Konsens.

Moderationshilfe fürs Präsidium:
Um sich der bestmöglichen Besetzung eines Aufgabenbereichs anzunähern, ist es empfehlenswert, Kriterien anzuwenden wie z.B. entsprechende Fachkenntnisse, Vorerfahrungen, zeitliche Verfügbarkeit.

Nach der zweiten Runde sind alle zwingend wahrzunehmenden Aufgabenbereiche provisorisch zugeteilt. Es zeichnet sich ab, wer noch weitere Aufgaben übernehmen könnte und wer nicht.

3. Runde: Provisorische Zuweisung aller noch offenen Aufgabenbereiche

Das Präsidium stellt alle noch offenen Aufgaben zur Diskussion. Wer ist nach der zweiten Runde bereit, einen dieser noch offenen Aufgabenbereiche zu übernehmen? Wer hat noch Kapazität?

- ✓ Wenn sich eine (1) Person für einen bestimmten Aufgabenbereich zur Verfügung stellt, wird das entsprechende Kärtchen dem Namenskärtchen dieser Person provisorisch zugeordnet.
- ✓ Wenn sich mehrere Personen zur Übernahme einer Aufgabe bereit erklären, so erkundet die Kollegialbehörde gemeinsam, welche Person sich für diesen Aufgabenbereich am besten eignen könnte. Dann erfolgt die provisorische Zuordnung, allenfalls nach Einschätzung der Mehrheit und nicht durch Konsens.
- ✓ Wenn sich niemand zur Übernahme einer Aufgabe bereit erklärt, so prüft und bestimmt die Kollegialbehörde, ob diese einem Behördenmitglied befristet zugeordnet werden kann oder ob sie mit einem bereits zugewiesenen Aufgabenbereich kombiniert werden soll.

Nach der dritten Runde sind alle Aufgabenbereiche provisorisch zugeteilt oder Alternativen gefunden.

Überprüfen Sie die provisorische Aufgaben-Zuteilung

- Die Behördenmitglieder nehmen Stellung zur provisorischen Zuweisung und äussern allfällige Verbesserungsvorschläge.
- Sie können das vorgeschlagene Kartenset dabei auch erweitern, reduzieren oder verändern – d.h. auf die gemeindeeigene Situation anpassen, so wie es sich vielleicht einige bereits überlegt haben. Es besteht auch die Möglichkeit, Aufgabenbereiche auf die Legislaturziele ihrer Kirchenpflege abzustimmen.
- Es gibt eine Sitzungspause mit dem Auftrag zu überlegen, wie die Aufgabenzuweisung optimiert werden könnte, um bestmögliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten und zugleich grösstmögliche Zufriedenheit innerhalb der Behörde zu erlangen.
- Nach der Pause werden die persönlichen Überlegungen einander vorgestellt und mit den Kärtchen jeweils nachvollzogen. Nach dieser Austauschrunde wird diejenige Variante festgehalten, welche die grösste Zustimmung findet.

- *Einzig die Zuweisung des Präsidiums ist bereits durch die Wahl vorgegeben.*
- *Es besteht kein Anrecht auf die Zuteilung eines bestimmten Aufgabenbereiches.*
- *Das Anciennität-Prinzip ist nicht zwingend, obwohl mancherorts angewendet.*
- *Die Zuteilung der Aufgaben erfordert in der Regel Zugeständnisse einzelner Behördenmitglieder.*
- *Es ist möglich, Aufgabenzuweisungen zeitlich zu befristen.*
- *Die Konstituierung wird mit (Mehrheits-)Beschluss der Kirchenpflege verbindlich.*

3. Der Beschluss (an der Sitzung)

Fällen Sie den Konstituierungsbeschluss

Sollten vor der Abstimmung ein oder mehrere Behördenmitglieder Vorbehalte gegenüber einer Aufgabenzuteilung vorbringen, so prüfen Sie gemeinsam nochmals mögliche Alternativen. Rechtlich gesehen gilt zwar der Mehrheitsentscheid. Für die künftige Zusammenarbeit in der Kirchenpflege ist es jedoch wichtig, dass niemand zu einer Aufgabe in der Behörde «verdonnert» wird.

Haben Sie die bestmögliche Aufgabenzuordnung gefunden, so halten Sie diese fest und fällen Sie als Kollegialbehörde den verbindlichen Beschluss.

Informieren Sie mittels Meldeformular die Landeskirche über Ihre erfolgte Konstituierung.

<https://www.zhref.ch/intern/kirchenpflege/ressort-praesidium/downloads/meldeformulare>

4. Die Überprüfung (ein halbes Jahr später)

Das Präsidium traktandiert nach einigen Monaten Behördentätigkeit die Aufgabenzuteilung nochmals für eine Sitzung. Benötigt jemand zusätzliche Unterstützung oder Entlastung? Ist eine Anpassung erforderlich?

Anhang A – Kartenset mit Aufgabenbereichen

Anhang B – Informationen rund um die Aufgabenzuweisung in der Kirchenpflege

Anhang C – Informationen über die Leitungsaufgabe der Kirchenpflege

Die Aufgabenbereiche der Kirchenpflege werden im Dokument «[Aufgaben der Kirchenpflege](#)» näher beschrieben.

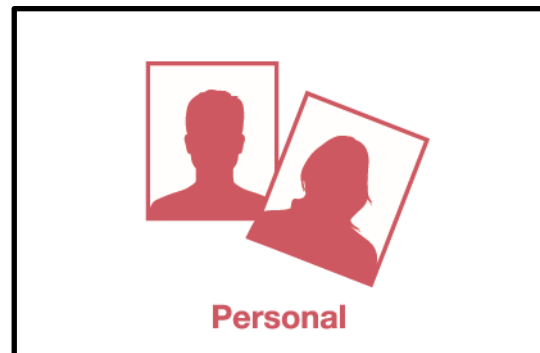
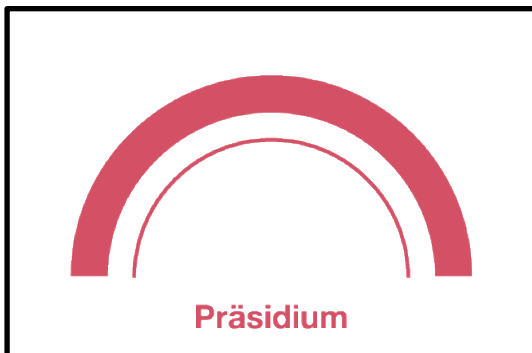
Anhang A

Kartenset «Aufgabenbereiche der Kirchenpflege»

Die verschiedenen Kategorien von Aufgaben unterscheiden sich einzig durch einen besonderen Akzent («zwingend wahrzunehmen», «weit verbreitet», «Querschnittaufgabe»). Die Kategorien machen keine Aussage über die Bedeutung dieser Aufgaben für Ihre Kirchgemeinde. Die einzelnen Aufgabenbereiche können miteinander kombiniert werden.

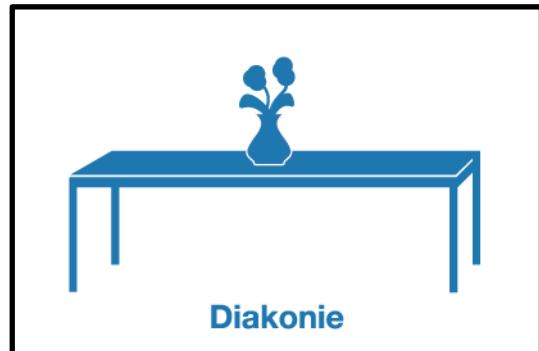
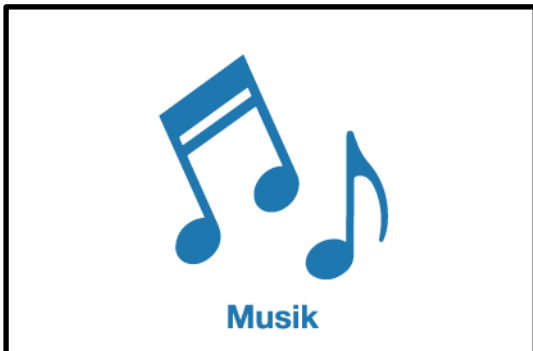
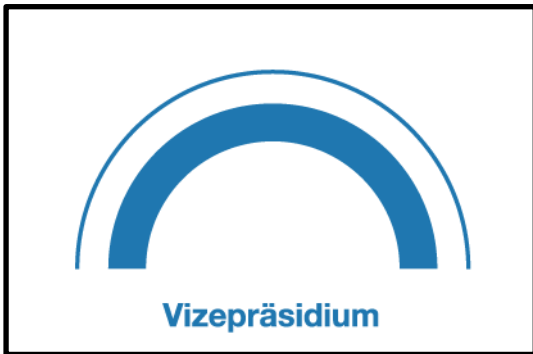
Fünf zwingend wahrzunehmende Aufgaben

Diese Aufgabenbereiche sind entweder gesetzlich vorgeschrieben und/oder für ein langfristiges Funktionieren der Kirchgemeinde unabdingbar.



Neun weit verbreitete Aufgabenbereiche

Aufgabenbereiche dieser Kategorie fördern kirchliches Handeln gegenüber der Öffentlichkeit und/oder sind in vielen Kirchgemeinden gut eingeführt und bekannt.





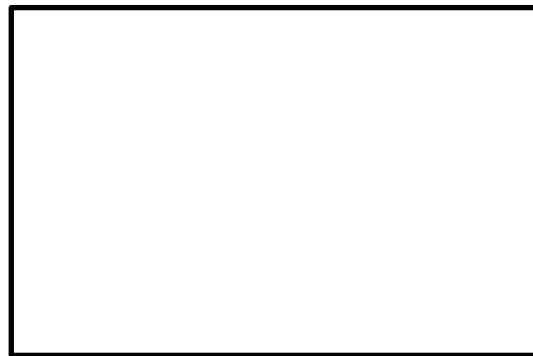
Fünf Querschnittsaufgaben (Entwicklungsthemen)

Diese Aufgabenbereiche fördern wichtige Entwicklungen quer durch die ganze Kirchgemeinde.



Gemeindespezifische Aufgaben

Je nach Situation sind allenfalls noch gemeindespezifische Aufgaben in den Blick zu nehmen
(Legislaturziel, Neubauquartier, Zusammenschluss...)



Anhang B

Informationen rund um die Aufgabenzuteilung in der Kirchenpflege

Präsidium und Vizepräsidium

Die Stimmberechtigten der Kirchgemeinde wählen das Präsidium (siehe [Art. 160 KO](#)). Dem Vizepräsidium können zur Entlastung des Präsidiums durch die Geschäftsordnung der Kirchenpflege Aufgaben aus dem Präsidialbereich zugeteilt werden.

Aufgabenteilung und Delegationen

«Die Kirchenpflege konstituiert sich mit Ausnahme der Präsidentin oder des Präsidenten selber. Sie teilt den einzelnen Mitgliedern Aufgabenbereiche zu.» (Art. 162 KO)

Bei der Zuteilung von Aufgabenbereichen an ihre Mitglieder berücksichtigt die Kirchenpflege neben den landeskirchlichen Vorgaben die örtlichen Gegebenheiten sowie Interessen, Kompetenzen und zeitliche Verfügbarkeit ihrer Mitglieder. Diese sind verpflichtet, einen ihnen von der Kirchenpflege zugewiesenen Aufgabenbereich zu übernehmen (§ 44 des Gemeindegesetzes). Die Kirchenpflege kann einzelne Aufgaben an den Gemeindegemeinderat, an das Pfarramt, an Angestellte oder an Kommissionen delegieren. Sofern es sich dabei um behördliche Aufgaben im eigentlichen Sinne handelt, verbleibt die Verantwortung bei der Kirchenpflege. Verbreitet ist die Delegation des Aktariats.

Vergleichszahlen

Zusammengefasst zeigt sich Mitte 2022 folgendes Bild:

Der Soll-Bestand aller Kirchenpflegen zusammen hat sich von knapp 1300 Personen im Jahr 2013 auf rund 800 Personen reduziert. Gründe dafür sind erfolgte Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden und an etlichen Orten eine Reduktion der Behördengrösse.

Der Anteil Kirchenpflegen, die sich aus der Mindestzahl von 5 Mitgliedern zusammensetzen, beträgt ungefähr 21%. Aus 7 Personen setzen sich ca. 61% der Behörden zusammen. Aus 9 Mitgliedern bestehen 14% und aus 11 Personen etwas mehr als 3% der Kirchenpflegen.

Aufgaben-Kumulation

In kleinen Kirchenpflegen besteht die Gefahr, einer einzelnen Person zu viele zwingend wahrzunehmende Aufgabenbereiche zuzuweisen. So ist es zwar gesetzlich zulässig, dass das Präsidium beispielsweise auch noch für die Aufgabenbereiche Personelles und Finanzen zuständig ist. Eine solche Konzentration ist jedoch zu vermeiden, da sie zu einer Überlastung der entsprechenden Person und zu einem grossen Informationsgefälle innerhalb der Behörde führen kann. Das gefährdet die gemeinsame Arbeit als Kollegialbehörde.

Dokumentation und Information

Delegierte Aufgaben und Kompetenzen sind in der Geschäftsordnung festzuhalten. Über die Neukonstituierung der Kirchenpflege (und zu gegebener Zeit über die Wahl der Leitung des Gemeindegemeinderats) sind die Kirchenratskanzlei und die zuständige Bezirkskirchenpflege zu informieren. Es stehen [Meldeformulare](#) zur Verfügung.

Veränderbarkeit

Die gewählte Aufgabenzuweisung gibt Orientierung und klärt Verantwortlichkeiten. In der Regel bleibt sie über die ganze Amtsdauer bestehen. Es gibt jedoch Gründe, im Laufe der Amtsdauer die ursprünglich gewählten Zuteilungen in der Kollegialbehörde zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Bezeichnungen / Benennungen

Vorgegeben ist die Bezeichnung des Präsidiums. Die genaue Benennung der weiteren Aufgabenbereiche liegt im Verantwortungsbereich der Kirchenpflege. Es wird geraten, sich an den vorliegenden Empfehlungen zu orientieren. Die vorgeschlagene Zuweisung der Verantwortungsbereiche trägt zum strategischen Weitblick der Behörde bei und fördert einen guten Mix aus Verwalten und Gestalten. Zudem vereinfacht sich der Entscheid, welche Schulungen zu besuchen wären, und wird der gegenseitige Austausch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Kirchenpflegen erleichtert.

Informationen über die Leitungsaufgabe der Kirchenpflege

I. Hauptfokus der Behörde ist das strategische Leiten

Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger tragen als Mitglieder einer Kollegialbehörde immer die Verantwortung für das Ganze der Kirchgemeinde. Dies gilt in den ihnen zugeteilten Aufgabenbereichen und darüber hinaus. Sie nehmen ihr Amt gemäss dem in Art. 87 KO beschriebenen Leitungsverständnis wahr. Das heisst, sie üben ihre Leitungsaufgabe als Dienst an der Gemeinschaft aus und stellen sicher, dass Entscheide nachvollziehbar und theologisch verantwortet sind.

In den Kirchgemeinden ist zunehmend eine Entflechtung von strategischen und operativen Aufgaben zu beobachten. Ziel dieser Entwicklung ist, die Behördenmitglieder zu entlasten und den Mitarbeitenden attraktive und verantwortungsvolle Tätigkeitsfelder zu bieten. Die Kirchenpflege übernimmt hauptsächlich die Leitungsverantwortung in strategischer und aufsichtsrechtlicher Hinsicht. Operative Aufgaben delegiert sie, soweit möglich, an eine entsprechend ausgestattete Geschäftsleitung, an eine Geschäftsstelle, an unterstellte Kommissionen, an interprofessionelle Teams oder an einzelne Mitarbeitende. Impulse dazu geben die Organisationsmodelle des Kirchenrats (siehe Broschüre «[Gut organisiert – gut unterwegs](#)»).

Um tragfähige Entscheidungen fällen zu können, bezieht die Kirchenpflege in der Beratung von Geschäften die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen von Pfarramt und Gemeindegemeinde ein. Festgeschrieben ist dieses Prinzip im Grundsatz der Zuordnung (Art. 150 KO).

Dieses für die reformierte Kirche Zürich wichtige Prinzip der gemeinsamen Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde wird konkret umgesetzt, indem Pfarrkonvent und Gemeindegemeinde von der Kirchenpflege zur Mitarbeit bei der Entwicklung von Legislaturzielen und Arbeitsschwerpunkten eingeladen werden oder mittels ihrem Antragsrecht an den strategischen Entscheiden der Kirchenpflege mitwirken.

[Beschreibung dieses Grundsatzes](#)

Kennzeichen strategischen Leitens sind:

- **der Zeithorizont**
Strategisches Leiten nimmt eine mittelfristige (1–4 Jahre) bis langfristige Perspektive (5–12 Jahre und mehr) ein und fokussiert wenig auf das Tagesgeschäft.
- **die Flughöhe**
Strategisches Leiten beschäftigt sich mit richtungsweisenden Konzepten und Meilenstein-Entscheidungen. Detailentscheide für das Tagesgeschäft werden selten gefällt.
- **die Ausrichtung**
Strategisches Leiten stellt die Erfüllung des kirchlichen Auftrages sicher und setzt entsprechende Ziele. Die detaillierte Regelung von Einzelfällen kommt nur ausnahmsweise vor.
- **die Qualitätsentwicklung**
Zur strategischen Leitungsverantwortung der Kirchenpflege gehört auch ein geklärtes Vorgehen bei Impulsen, Feedbacks und Reklamationen von Mitgliedern, Institutionen, Interessengruppen usw.

II. Behördenamt und Freiwilligenarbeit sind zu unterscheiden

In manchen Gemeinden sind Mitglieder der Kirchenpflege auch operativ tätig, indem sie zusätzlich zum Behördenamt Freiwilligenarbeit leisten. Behördentätigkeit und Freiwilligenarbeit lassen sich nicht immer klar voneinander trennen. Die beiden Rollen sind jedoch bewusst zu unterscheiden.

- Die Kirchenpflege ist ein strategisches Leitungsgremium, das die Amtsführung der Pfarrpersonen sowie die Aufgabenerfüllung der Angestellten und Freiwilligen beaufsichtigt.
- Freiwillige beteiligen sich an der Gestaltung des Gemeindelebens. Sie wirken in Absprache mit den kirchlichen Mitarbeitenden an Projekten, Veranstaltungen usw. mit.

Eine unreflektierte Vermischung dieser beiden Rollen mit ihren völlig unterschiedlichen Aufgaben, Verantwortungsbereichen und Entscheidungsfreiräumen kann leicht zu Konflikten führen.

III. Sorgsam verwalten und innovativ gestalten

Theologische / spirituelle Dimension

Die Kirchenpflege ist ein kirchliches Leitungsorgan und nicht bloss eine «weltliche» Behörde. Sie trägt gemeinsam mit dem Pfarramt und den kirchlichen Mitarbeitenden eine geistliche Verantwortung für die ganze Kirchgemeinde. Dies soll in der Amtsführung der Behörde in angemessener Weise erkennbar sein.

Herausforderungen

Die Kirchenpflege muss angesichts der laufenden Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich gewährleisten, dass die Kirchgemeinde sowohl sorgsam verwaltet als auch innovativ gestaltet wird. Die [Legislaturziele des Kirchenrates](#) spannen diesen weiten Bogen auf. Die Kirchenpflegen sind eingeladen, sich an diesen zu orientieren und sich entsprechend aufzustellen.

Besonders in zwei Aspekten zeichnet sich in vielen Kirchgemeinden ein wachsender Handlungsbedarf ab:

- Es ist anspruchsvoll, für kirchliche Funktionen qualifizierten Nachwuchs zu finden – sichtbar wird dies beispielsweise im Vorfeld von Behördenwahlen oder bei der Besetzung von Pfarr- und Sozialdiakonie-Stellen.
- Die Innovationskraft und die Pflege des Bewährten müssen sich die Waage halten – erkennbar wird dies beispielsweise im Budget der Kirchgemeinde und in der Aufgabenzuteilung der Kirchenpflege.

Entwicklungsthemen

Um den kirchlichen Auftrag in einem sich verändernden Umfeld wahrnehmen zu können, muss sich die Kirche mit ihren Kirchgemeinden ebenfalls verändern. Die vorliegenden Empfehlungen setzen deshalb einen neuen Akzent auf Querschnittsaufgaben, die bisherige Aufgaben ergänzen.

Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger können die notwendigen Entwicklungen selbst initiieren oder sie schaffen einen Rahmen, der die nötigen Veränderungen durch andere sicherstellt.

Nachhaltigkeit

Eine von der Kirchensynode am 29. Juni 2021 vom Kirchenrat entgegengenommene Motion fordert, dass in jeder Kirchgemeinde das Thema Nachhaltigkeit einem Kirchenpflegerressort zugewiesen wird. Grundsätzlich umfasst Nachhaltigkeit sowohl soziale, wirtschaftliche wie auch ökologische Aspekte. Mit der neuen Querschnittsaufgabe «Umweltbewusst handeln» nehmen Kirchenpflegen primär die ökologischen Fragestellungen in den Blick. Soziale und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit werden in anderen Aufgabenbereichen der Behörde bearbeitet.

Vielfalt in der Kollegialbehörde

Eine Kirchenpflege setzt sich idealerweise aus Personen verschiedenen Geschlechts und Alters zusammen, die durch verschiedene gesellschaftliche Milieus und theologische Strömungen geprägt sind. So bildet sie ein Stück weit die Vielfalt der Mitglieder ihrer Kirchgemeinde ab und wird dieser gerecht.

Das neue Kompetenzstrukturmodell für Behörden kann einen Beitrag leisten, in der Kollegialbehörde eine Sprache für sich ergänzende Unterschiede zu finden und sich sowohl gemeinsam wie auch individuell für und durch das Amt weiterzuentwickeln. (> [weiterführende Informationen](#))