

# Aufsicht und Visitation

## Handbuch

3. nachgeführte Auflage 2019



«Kirche bedarf der Leitung.» Dieser Grundsatz wird in der Kirchenordnung von 2009 und in der Teilrevision von 2018 auf allen Ebenen – Kirchgemeinden mit Mitarbeitenden und Pfarrrschaft, Bezirke und Kantonalkirche – konkretisiert. Er ist ein Akzent, der in den Beratungen der Kirchensynode ausführlich diskutiert und, verschiedene Gesichtspunkte und Interessen ausgleichend, engagiert ausgearbeitet wurde. Der «Grundsatz der Zuordnung», wie die Zürcher Landeskirche die Gemeindeleitung im Zusammenwirken von Kirchenpflege, Pfarramt und Angestellten definiert, steht dafür, dass inhaltlich-geistliche und strukturell-organisatorische Aspekte miteinander verbunden bleiben. Er basiert auf einer Kultur des Vertrauens und schafft sie zugleich, indem er verbindlich sicherstellt, dass Entscheidungsprozesse verlässlich ablaufen. Kompetenzen werden nicht bis ins Einzelne von der Landeskirche geregelt, sondern im Rahmen der Kirchenordnung den Bedürfnissen und der Autonomie der Kirchgemeinden überlassen. Dieser Führungsgrundsatz ist der Kirche angemessen, aber durchaus anspruchsvoll und verletzlich. Allfällige Störungen müssen rasch gelöst werden können, um Blockaden oder andauernde Spannungen zu vermeiden. Aus diesen Gründen setzt die Aufsichts- und Visitationsverordnung von 2011 neue Akzente, indem sie vermehrt die Gemeindeleitung in den Blick nimmt und die Aufsichtsorgane auch mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet hat. Alle drei Ebenen arbeiten dem Prinzip der Subsidiarität entsprechend: Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat.

Inzwischen haben die Bezirkskirchenpflegen mit diesem neuen Fokus – und mit der Übernahme der Aufgaben, die vorher staatlicherseits vom Bezirksrat wahrgenommen wurden – seit 2011 Tritt gefasst und Erfahrungen gesammelt. Das für ihre Aufgabe konzipierte *Handbuch Aufsicht und Visitation* wurde aufgrund der Teilrevision der Kirchenordnung nachgeführt und liegt hier nun in 3. Auflage vor.

## **Ziel und Zielgruppen des Handbuches**

Sowohl Gemeindeleitung wie Visitation und Aufsicht sind kein Selbstzweck. Sie dienen der ziel- und zukunftsgerichteten Entwicklung lebendiger Kirchgemeinden. Gemeinden, in welchen das Evangelium verkündigt und gelebt wird und in die Gesellschaft ausstrahlt. Der Gemeindeaufbau steht auch in diesem Handbuch im Zentrum (vgl. Seite 36). Das Handbuch ist konzipiert als Arbeitsinstrument für die Bezirkskirchenpflegen. Es gehört darum zugleich in die Hand derer, die visitiert werden oder selber Aufsichtsaufgaben wahrnehmen: die Kirchenpflegen, die Pfarrerrinnen und Pfarrer, die Angestellten der Kirchgemeinden sowie die Dekaninnen und Dekane und Kapitelspräsidien. Es leistet mit grundsätzlichen Überlegungen, Checklisten, Leitfäden und Mustervorlagen einen Beitrag zum Gemeindeaufbau, indem es die Qualität und das Qualitätsbewusstsein bei der Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben ins Zentrum rückt. Es kann aus diesen Gründen durchaus auch als eine Art *Führungshandbuch der Zürcher Landeskirche* gelesen und benutzt werden.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	6
<b>A. Grundlagen</b>	<b>7</b>
<b>1. Visitation – Besuch und Aufsicht als kirchliche Aufgabe</b>	<b>7</b>
1.1. Visitation als Besuch	7
1.2. Visitation als Aufsicht	9
1.3. Im Zentrum: der Gemeindeaufbau	11
1.4. Visitation und Aufsicht durch Laien	12
<b>2. Organisation und Arbeitsweise der Bezirkskirchenpflege</b>	<b>13</b>
2.1. Rechtsgrundlagen	13
2.2. Auftrag und Aufgaben	14
2.3. Zuständigkeit der Bezirkskirchenpflege	14
2.4. Organisation	15
2.5. Finanzielle Befugnisse	22
2.6. Verfahren	22
2.7. Berichterstattung	23
2.8. Planung der Visitationen	24
2.9. Qualitätssicherung	25
2.10. Weiterbildung	25
2.11. Entschädigungen	25
<b>B. Aufsicht und Visitation</b>	<b>27</b>
<b>1. Aufsicht durch die Kirchenpflegen</b>	<b>27</b>
1.1. Aufsicht	27
1.2. Umgang mit Spannungen und Konflikten	28
<b>2. Aufsicht und Visitation durch die Bezirkskirchenpflegen</b>	<b>30</b>
2.1. Besuche und Gespräche	30
2.2. Pflege der Beziehungen	32
2.3. Visitation und Aufsicht – Allgemeines	35
2.4. Dimensionen des Gemeindeaufbaus	36
2.5. Besuch von Kirchenpflege und Gemeindekonvent	37
2.6. Gespräch mit Präsidium Kirchenpflege und Leitung Gemeindekonvent	38
2.7. Visitation Religionspädagogik und Diakonie	40
2.8. Visitation der Behördentätigkeit, Organisation und Verwaltung	41
2.9. Archivübergaben	42
2.10. Visitation Pfarrerin und Pfarrer (Gottesdienst, Konfirmandenunterricht)	42
2.11. Weitere Besuche	43
2.12. Finanzhaushalt und Rechnungswesen	43

<b>C. Vermittlung</b>	44
1. Vorgehensmöglichkeiten und Stufen (Übersicht)	44/45
2. Vorgehen im Einzelnen	44
2.1. Visitation (Stufe 1)	46
2.2. Aussprache (Stufe 2)	47
2.3. Auftrag (Stufe 3)	48
2.4. Anordnung (Stufe 4)	49
2.5. Beratung	50
<b>D. Aufsichtsrechtliche Anordnungen/Rechtsmittelentscheide</b>	52
1. Aufsichtsrechtliche Massnahmen kirchlicher Behörden	52
2. Beurteilung von Rekursen und Beschwerden	53
2.1. Allgemeines	53
2.2. Anwendbares Recht	54
2.3. Rekursverfahren	55
2.4. Aufsichtsbeschwerdeverfahren	58
2.5. Rückzug durch Vergleich	58
2.6. Unterstützung	58
<b>E. Weitere Aufgaben</b>	59
1. Vorzeitige Entlassung von Kirchenpflegemitgliedern	59
2. Amtswechsel	59
3. Begutachtung von Gesuchen um Errichtung von Pfarrstellen	59
4. Förderung der regionalen Zusammenarbeit	59
5. Durchführung von Bezirksanlässen	60

**Kontaktangaben:**

Bezirkskirchenpflegen  
 Dekaninnen und Dekane  
 Diakonatskapitel  
 Gesamtkirchliche Dienste

*[zhref.ch/intern/bezirkkirchenpflege/aktuell](http://zhref.ch/intern/bezirkkirchenpflege/aktuell)*  
*[zhref.ch/intern/pfarrkapitel/dekaninnen-und-dekane](http://zhref.ch/intern/pfarrkapitel/dekaninnen-und-dekane)*  
*[zhref.ch/intern/diakonatskapitel/kontakte](http://zhref.ch/intern/diakonatskapitel/kontakte)*  
*[zhref.ch/organisation/landeskirche/kontakt](http://zhref.ch/organisation/landeskirche/kontakt)*

## Abkürzungsverzeichnis

ArchivG	Archivgesetz vom 24. September 1995 (LS 170.6)
ArchivV	Archivverordnung vom 9. Dezember 1998 (LS 170.61)
AViVO	Verordnung über die Aufsicht und die Visitation in den Kirchgemeinden vom 26. Januar 2011 (LS 181.43)
BKP	Bezirkskirchenpflege
Entschädigungs- reglement	Reglement über die Entschädigungen an Mitglieder und Beauftragte landeskirchlicher Behörden und Kommissionen vom 20. März 2007 (LS 181.25)
FiVO	Finanzverordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 19. Januar 2010 (LS 181.13)
GG	Gemeindegesezt vom 20. April 2015 (LS 131.1)
GKD	Gesamtkirchliche Dienste
GPR	Gesetz über die politischen Rechte vom 1. September 2003 (LS 161.1)
IDG	Gesetz über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 (LS 170.4)
IDV	Verordnung über die Information und den Datenschutz vom 28. Mai 2008 (LS 170.41)
KiG	Kirchengesetz vom 9. Juli 2007 (LS 180.1)
KO	Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 17. März 2009 (LS 181.10)
KV	Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005 (LS 101)
LS	Zürcher Loseblattsammlung
OrdnungsstrafG	Gesetz betreffend die Ordnungsstrafen vom 30. Oktober 1866 (LS 312)
PVO	Personalverordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 11. Mai 2010
rpg-Verordnung	Verordnung über die religionspädagogischen Angebote vom 30. Januar 2008 (LS 181.17)
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
VO KiG	Verordnung zum Kirchengesetz und zum Gesetz über die anerkannten jüdischen Gemeinden vom 8. Juli 2009 (LS 180.11)
VRG	Verwaltungsrechtspflegegesetz vom 24. Mai 1959 (LS 175.2)
VVO FiVO	Vollzugsverordnung zur Finanzverordnung vom 6. Oktober 2010 (LS 181.131)
VVO PVO	Vollzugsverordnung zur Personalverordnung vom 6. Juli 2011 (LS 181.401)

# A. Grundlagen

## Entwicklungen seit 1993

Bis 1993 stand die Visitation der Pfarrrschaft im Zentrum der Aufgaben der Bezirkskirchenpflege. Mit der Visitationsverordnung von 1993 kam stärker die Kirchengemeinde als Ganzes in den Blick. Visitationsberichte wurden seither nur noch aus besonderen Gründen verfasst. Im Zentrum stand der Besuch von Gemeindeveranstaltungen mit nachfolgendem Gespräch. Die neue Kirchenordnung und die neue Aufsichts- und Visitationsverordnung setzen die 1993 eingeschlagene Richtung fort, nun insbesondere fokussiert auf die Gemeindeleitung: Die Kirchenpflege und deren Präsidium, der Gemeindegemeinderat und dessen Leitung, die Ressortverantwortlichen für die Diakonie und das religionspädagogische Handeln werden stärker beachtet. Seit der Stärkung des Dekanats durch eine Teilrevision der Kirchenordnung im Jahr 2006 hat die Pfarrrschaft ein professionelles und theologisches Gegenüber, das die Bezirkskirchenpflege als Laienbehörde ergänzt.

Die Bezirkskirchenpflege fördert und beaufsichtigt das kirchliche Leben im Bezirk.

(Art. 182 Abs. 1 KO)

Im Gefolge der Neuregelung des Verhältnisses zwischen dem Staat und den Kirchen, die am 1. Januar 2010 in Kraft trat, übernahmen die Bezirkskirchenpflegen ab Mitte 2011 die meisten Aufsichtsfunktionen, die vorher der Staat durch die Bezirksräte gegenüber den Kirchengemeinden wahrgenommen hatte. Insgesamt haben die Bezirkskirchenpflegen im Rahmen der Kirchenordnung und der neuen Aufsichts- und Visitationsverordnung als Behörde auf der Ebene zwischen den Kirchengemeinden und der Landeskirche eine Aufwertung erfahren.

## 1. Visitation – Besuch und Aufsicht als kirchliche Aufgabe

### 1.1. Visitation als Besuch

Die Kirchenordnung regelt Visitation und Aufsicht für alle Ebenen der Landeskirche durch entsprechende Organe: Kirchenpflege (Art. 164), Bezirkskirchenpflege (Art. 182 und 186), Dekanin/Dekan (Art. 192) und Präsidium von Diakonats-, Kirchenmusik- und Katechetikkapitel (Art. 199 und 200b), Kirchenrat (Art. 220) und Kirchensynode (Art. 214). Dennoch klingen im Begriff *Visitation* noch ganz andere Bedeutungen an, die weit zurückreichen und – weil sie prägend bleiben – hier vorweg erörtert werden sollen. Wer von Visitation spricht und ihre verschiedenen Funktionen heute ausübt, erinnert stillschweigend an das, was mit *visitare* (= besuchen) ursprünglich gemeint war und immer noch ist.

### Besuchskultur

Einen Besuch abstatten oder empfangen ist humane Ur-Erfahrung in allen Kulturen und Religionen. Dazu gehört eine gewisse Ambivalenz in der Haltung dem Besucher gegenüber: Ist der Gast an der Tür ein Freund? Oder ein Fremder mit prekärem Status: etwa ein heimatloser, hilfsbedürftiger Flüchtling? Oder nicht doch ein gefährlicher Eindringling, ein unheimlicher Feind? Oder gar ein mich prüfender, vielleicht auch Segen bringender Gott? – Solche archaischen Muster können eine *Visitation* auch heute unausgesprochen und unbewusst beeinflussen. Sich dies bewusst zu machen und zu reflektieren, gehört zur Pflege einer kirchlichen Besuchskultur: ob in pfarramtlicher Seelsorge oder im Besuchsdienst in der Kirchengemeinde, ob bei Visitationen der Bezirkskirchenpflege oder beim regionalen Austausch im Bezirk oder auch in

zwischenkirchlichen und ökumenischen Begegnungen.

Auch nach der Bibel hat Gastfreundschaft eine lange und wichtige Tradition, zu der auch Regeln gehören. Stillschweigender Konsens herrscht darüber, dass Gastfreundschaft von Gegenseitigkeit lebt: *Ich nehme dich auf, weil ich von dir dasselbe erwarte.* Zum Gelingen einer *Visitation* gehört auch die bewusste Klärung und gegenseitige Akzeptanz der jeweiligen Rollen. Vor und während jedes Besuchs muss deutlich sein, in welcher Rolle und in welcher Absicht der Besucher handelt: als Kollege, als Privatperson und Berater oder als Behördenmitglied. Auf allfällige Rollendiffusionen und daraus resultierende Missverständnisse oder gar Missstimmungen ist unbedingt zu achten.

### **Theophanie: Gott *erscheint* im Besuch**

In reformiertem Verständnis kann auch im profanen Besuch Transzendenz aufscheinen, eine *Theophanie* sich ereignen. Etwas bisher Unbekanntes, eine neue Wahrheit, Gott selber leuchtet auf und ein. Im kirchlich wichtigen griechischen Begriff *episkopein* (= besuchen, aufsuchen, heimsuchen, genau hinschauen, sich kümmern um, wachen über; auf diesen Begriff geht die Bezeichnung des Bischofsamtes [*episkopos*] zurück) scheint etwas vom Wesen Gottes selbst auf: Er kommt und geht – oft wie ein unbekannter Gast. Sein *fremder Blick von aussen* sieht mehr und tiefer und dient zum Heil und Wohl der Menschen. Menschliche Besuche sind darum theologisch analogiefähig, bilden göttliche Erfahrung nach beiden Seiten hin ab (Mt 25,36: «*Ich bin krank gewesen, und ihr habt mich besucht.*»).

*Menschliche Besuche sind darum theologisch analogiefähig, bilden göttliche Erfahrung nach beiden Seiten hin ab (Mt 25,36: «Ich bin krank gewesen, und ihr habt mich besucht.»).*

Sich dieser theologischen Dimension bewusst zu sein, gibt dem zunächst so nüchtern menschlichen (Rechts-)Akt der Visitation eine geistliche Dimension: Im Krankenbesuch einer Pfarrerin, bei Besuchen zwischen Kirchgemeinden und Landeskirchen, nun aber auch bei der ordentlichen Visitation durch Mitglieder der Bezirkskirchenpflege in Veranstaltungen einer Kirchgemeinde – überall kann sich Evangelium ereignen. Und kann sich, durch den fremden Blick des Besuchers und die Begegnung mit ihm, eine neue, manchmal auch überraschende Wahrheit zeigen. Diese mag befreiend oder unangenehm sein, doch auch darin heilsam und in ihrer Wirkung schliesslich ermutigend. Visitationsbesuche sind ein vielfältiges und dementsprechend auch spannungsreiches Beziehungsgeschehen (vgl. dazu auch Kapitel A.2.2.).

### **Besuche: Wesensmerkmal der Kirche**

Es gehört zum Wesen kirchlicher Gemeinschaft, dass man sich besucht. Ekklesiologisch gesehen gehört der Besuch von aussen zu den Ursprungserfahrungen des Glaubens: Sowohl der Einzelne wie Gemeinden sind angewiesen auf und eingeknüpft in ein geistliches Netz der Anteilnahme durch persönliche Besuche. Kein Wunder, dass gerade die Reformatoren das kirchliche «*Besucheamt*» (M. Luther, Vorrede zum Unterricht der Visitatoren, WA 26, S. 197) neu entdeckten und hoch schätzten: «*Wie ein göttlich, heilsam Werk es sei, die Pfarren und christlichen Gemeinen durch verständige, geschickte Leute zu besuchen, zeigen uns genugsam an beide, Neues und Altes Testament*» (a.a.O., S. 195). Solche Besuche dienen der Wahrnehmung und Förderung von Glauben und Leben der jeweiligen Gemeinde: um Heil und Wohl zu mehren, Schaden abzuwehren und durch gegenseitigen Austausch die Verbundenheit der Ortsgemeinden in einer Kirche zu stärken. Dabei ergänzt dieser *Blick von aussen* die Selbstwahrnehmung der lokalen Gemeinden, also den *Blick von*

*innen*. Sich dem fremden Blick auf das Eigene zu stellen, sensibilisiert für das eigene Profil und ermutigt zu lebendigem Kirchesein.

Der heutige Begriff der *Qualitätsentwicklung* nimmt das bisher Gesagte in sich auf: Zwar ist jede Kirchgemeinde Kirche, aber keine ist es für sich alleine. Der fremde Blick von aussen – im heutigen säkularen Qualitätsmanagement in sog. *Audits* organisiert – ergänzt und korrigiert den Blick von innen, vermittelt Wertschätzung, fördert Aufbrüche, animiert zur Kooperation zwischen den Gemeinden, zur Verantwortung für die Einheit der Kirche. Und er ruft bei Bedarf auch geltende Normen und Standards in Erinnerung, wo solche in Vergessenheit geraten sind oder vernachlässigt werden.

## 1.2. Visitation als Aufsicht

Der zweite Aspekt der Visitation steht zum ersten, dem Anteil nehmenden Besuch, in einer Spannung. Diese Spannung zeigt sich schon in der jeweils unterschiedlichen Terminologie der neuen Aufsichts- und Visitationsverordnung: Heisst es einerseits *besuchen, Beziehungen pflegen, Anteil nehmen, beraten, vermitteln, Unterstützung anbieten, fördern*, so wechselt der Ton zuweilen auf *beaufsichtigen, kontrollieren, wachen über, Bericht erstatten, Massnahmen anordnen, Anweisungen erteilen*.

### Von der hierarchischen Amtsvollmacht ...

Damit kommt die für die Visitation wesentliche zweite Aufgabe in den Blick: die Aufsicht. Sie schwingt auch im Leitwort *episkopein* (= besuchen, aufsuchen, aber auch beaufsichtigen, wachen über) bereits mit. Der *episkopos* (= Bischof) ist ebenfalls beides: *geschwisterlicher* Besucher und *hoheitlicher* Aufseher. Er wacht über die ihm anvertrauten Gemeinden, er ist der Hüter der Einheit.

Wird nicht der Aufsichtsdienst der Kirchenpflegen in den Kirchgemeinden, derjenige der Bezirkskirchenpflegen im Bezirk sowie des Kirchenrates auf der Ebene der Landeskirche mit einer hierarchischen Würde versehen, gegen den aufrechte Reformierte nur protestieren können? Geistliche Autorität kommt für die Reformierten doch nur dem Wort Gottes zu. Eine besondere Stellung unter den Diensten der Landeskirche nimmt darum das Amt der Verkündigung ein, mit dem die Pfarerschaft betraut ist. Die Wortverkündigung ist durch das Ordinationsgelübde an den Gehorsam gegenüber Jesus Christus gebunden (Art. 107 KO). Sie untersteht nicht der Weisungsbefugnis der Kirchenpflege, der Bezirkskirchenpflege oder des Kirchenrates. Das unterscheidet die Visitationsordnung der Zürcher Landeskirche von anderen, z.B. der lutherischen Kirchen, die ausdrücklich auch *die rechte Lehre* beaufsichtigen (vgl. Die Visitation. Eine Studie des Theologischen Ausschusses der VELKD, 2010). Allerdings sind alle mit Aufsicht Beauftragten nicht nur berechtigt, sondern verpflichtet, die ihrer Verantwortung anvertrauten Pfarrpersonen auch in der inhaltlichen Verkündigung kritisch zu begleiten und Fragen oder Bedenken einzubringen, wo solche auftauchen. Nichts bleibt einem offenen Gespräch entzogen. Das freimütige Gespräch über das, was einem der beiden Partner wichtig erscheint, entspricht guter reformierter Tradition.

*Eine besondere Stellung unter den Diensten der Landeskirche nimmt darum das Amt der Verkündigung ein, mit dem die Pfarerschaft betraut ist.*

### ... zur demokratisch-rechtsstaatlich organisierten Aufsicht

Auch nach der *Entflechtung* von Kirche und Staat im Kanton Zürich bleibt die

Landeskirche als Institution des öffentlichen Rechts eingebettet in den Rahmen von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit. Bis in konkrete Verfahrensgrundsätze hinein (z.B. Gewährung des rechtlichen Gehörs) gilt darum auch hier staatliches Recht. Dieses kennt ein ausdifferenziertes System von Aufsicht auf allen Stufen, das letztlich dem Wohl und den Rechten des einzelnen Bürgers in einer funktionierenden Demokratie dient. Aufsicht wird dabei kollegial und nicht durch Einzelpersonen wahrgenommen durch die drei weisungsbefugten Behörden Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat, verbunden mit der Möglichkeit, im Fall des Nicht-Einverständnisses von einer übergeordneten Instanz beurteilt zu werden (Rekursrecht).

Demokratie und Rechtsstaatlichkeit sind in der evangelisch-reformierten Kirche mehr als ein formaler Rahmen politischer Opportunität: Sie wurzeln im Wesen der christlichen Botschaft, die jedem einzelnen gleiche Würde und gleiches Recht zuspricht und alle zur Einheit einlädt (vgl. das *Bild vom Leib* in Röm 12). Diesen theologischen Bezug gilt es in der Umsetzung der Kirchenordnung sowie der Bestimmungen der Aufsichts- und Visitationsverordnung bewusst zu halten durch eine entsprechend gelebte Praxis.

#### **Subsidiarität: Betonung der Eigenverantwortung**

*Die beaufsichtigende Instanz greift nur ein, wo die eigentlich verantwortliche ihre Aufgabe nicht hinreichend wahrnimmt bzw. Unterstützung braucht.*

Das Prinzip der *Subsidiarität* (lat. subsidium = Hilfe, Reserve) geht auf die Reformation zurück, auf die calvinistischen Konzeption des Gemeinwesens, die das ganze föderalistische politische System der Schweiz durchzieht. Gemäss Art. 144 KO ist Subsidiarität auch ein grundlegendes Organisationsprinzip der Zürcher Landeskirche: Die beaufsichtigende Instanz greift nur ein, wo die eigentlich verantwortliche ihre Aufgabe nicht hinreichend wahrnimmt bzw. Unterstützung braucht. Die verantwortliche Instanz (z.B. Kirchenpflege) kann ihrerseits jederzeit an die Aufsichtsbehörde (z.B. die Bezirkskirchenpflege oder im Fall der Bezirkskirchenpflege an den Kirchenrat) gelangen, wenn sie nicht weiterkommt. Umgekehrt gilt: Die beaufsichtigende Instanz (z.B. die Bezirkskirchenpflege vertreten durch die Visitatorinnen und Visitatoren) weist die Beaufsichtigten auf allfällige Defizite und Handlungsbedarf hin, schaltet sich jedoch nur dann ein, wenn daraufhin nichts geschieht. Erst in diesem Fall entsteht für sie als Aufsichtsorgan selber ein direkter Handlungsbedarf. Wo ein Defizit festgestellt wird, ist somit eine Pendenz eröffnet, die bis zu ihrer Erledigung weiterverfolgt wird. Die Aufsichtsinstanz stellt deren Erledigung fest.

Aufsicht, wahrgenommen durch Besuche und Visitationsgespräche, ist immer in erster Linie *Hilfe zur Selbsthilfe*: Sie erwartet und unterstützt Eigenverantwortung. Erst wo diese nicht hinreichend greift, schafft sie in Eigenregie selber Abhilfe.

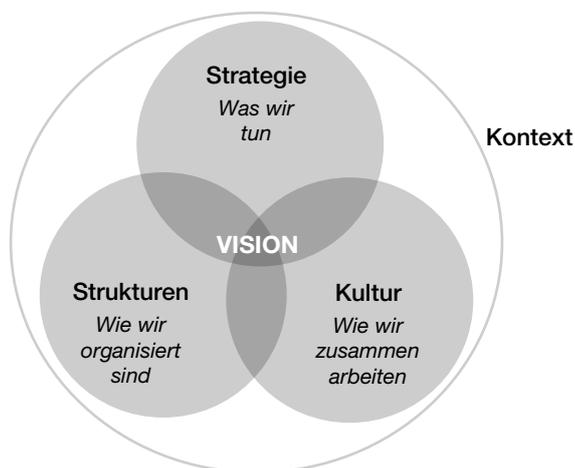
Im Licht der biblisch-christlichen *Besuchskultur* (vgl. Kapitel A.1.1.) werden die Visitierenden ermutigt, sich nicht nur auf rechtlich formalisierte Besuche zu beschränken. Die demokratisch legitimierte Aufsicht kümmert sich (= *episkopein*) möglichst umfassend um den Zustand der Kirchengemeinden und ihrer Dienste.

### 1.3. Im Zentrum: der Gemeindeaufbau

Alle leitenden, beratenden und beaufsichtigenden Dienste zielen auf den Bau der Gemeinde: in der stetigen Suche danach, wie die Kirchgemeinden und die Landeskirche in ihrer Zeit und in ihrem Umfeld das Evangelium verkünden und leben. Und wie sie dem Evangelium gemäss Kirche Jesu Christi sind und bleiben und immer wieder neu werden. An diesem Ziel richtet sich auch die Visitationsordnung und -praxis aus: Aufsicht bleibt nicht bei einer einmal gegebenen Ordnung stehen, auch nicht bei einer möglichst konfliktfreien Zusammenarbeit aller Beteiligten (beides ist wichtig), sondern ist letztlich am Puls eines engagierten und lebendigen Gemeindeaufbaus interessiert.

Gemeindeaufbau geschieht in den vier kirchlichen Handlungsfeldern Verkündigung und Gottesdienst, Diakonie und Seelsorge, Bildung und Spiritualität sowie Gemeindeaufbau und Leitung (vgl. Art. 29 ff. KO). Zielgerichteter Gemeindeaufbau weist verschiedene Erkennungsmerkmale auf:

*Gemeindeaufbau geschieht in den vier kirchlichen Handlungsfeldern Verkündigung und Gottesdienst, Diakonie und Seelsorge, Bildung und Spiritualität sowie Gemeindeaufbau und Leitung.*



Im Gespräch mit Leitungsverantwortlichen kann dieser Raster eine Hilfe sein, das Gelände in einer einfachen Übersicht als Ganzes in seinen wichtigsten Dimensionen zu überblicken (vgl. dazu Kapitel B.2.4.).

#### Qualität – Kirche als Lernende Organisation

Visitation als Aufsicht und Besuch schärft den Blick

- für das gegenwärtige Profil der Kirchgemeinde: Was ist da? Welche Traditionen, Aufgaben, Personen sind bisher wichtig gewesen? Wie werden Leitbilder, Werte und Zielsetzungen konkret gelebt?
- für Zukunftsperspektiven: Welche Hoffnungen und Ängste sind spürbar? Auf welche Veränderungen muss die Kirchgemeinde sich einstellen – demographisch, politisch, finanziell? Wie sollen die Ressourcen prioritär ausgerichtet werden, wo zeigen sich Chancen und Schwierigkeiten?

#### Dem Evangelium auf der Spur

Visitation ist so gesehen ein Instrument von *Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung*: Durch den *fremden Blick* der Besucherin, des Besuchers lassen sich Herausforderndes und Lohnendes in der eigenen Gemeinde entdecken, aus den Erfahrungen anderer Kirchgemeinden lässt sich lernen – zum Wohle der

ganzen Kirche. Die Frage nach dem gemeinsamen Auftrag und der Ausstrahlungskraft des Evangeliums richtet sich dabei an beide, die Visitierenden und die Visitierten. Beide sind sie je Befähigte und Lernende, beide sind ausgerichtet auf die Quelle, aus der die Kirche lebt, und beide sind der Spannung ausgesetzt, die dem Evangelium sowohl als Zuspruch wie auch als Herausforderung innewohnt. Visitation im Sinn von Ermutigung und Segen sieht auch das verborgene Wertvolle und vermag *das Geringe* wertzuschätzen. Aber sie macht ebenfalls Mut, dem Evangelium Grosses zuzutrauen und im Gemeindeaufbau dann und wann auch Mutiges und Neues zu wagen.

#### 1.4. Visitation und Aufsicht durch Laien

*Einander im Glauben  
und im Leben  
begleiten und fördern.*

Das Bekenntnis der Reformation zum *Priestertum aller Glaubenden*, ein Kampfparole gegen eine exklusive Priesterhierarchie, wird zwar als protestantische *Unmittelbarkeit des Einzelnen zu Gott* gedeutet – doch mit dieser Bedeutung allein auch individualistisch missverstanden. Dieser Slogan verbindet die Einzelnen, seien sie Priester oder nicht, zum *einen* Gottesvolk (griech.: *laos tou theou*, woher das Wort *Lai* stammt), nämlich zu einer Gemeinschaft, in der nicht nur geweihte Amtsträger, sondern *alle* aneinander den *priesterlichen* Dienst tun, einander im Glauben und im Leben zu begleiten und zu fördern. Dass Visitation und Aufsicht in der reformierten Kirche durch Laien wahrgenommen wird, hat hier seine Gründe, und damit auch seine Chancen und Grenzen.

##### **Bürgernahe Rückmeldung**

Reformierten Gemeindegliedern wird Urteilsfähigkeit zugestanden – nicht nur bei der Wahl ihrer Pfarrerinnen, Pfarrer und Behörden, sondern auch bei deren kritischen Begleitung in der Visitation. In der Zürcher Landeskirche wird dieses *Laienelement* noch verstärkt durch das Milizsystem: Jede und jeder ist nicht nur wahlberechtigt, sondern zugleich wählbar in die Milizämter eines Gemeinwesens. Als Delegierte der Gemeinschaft (der *Basis*) vertreten sie diese. Und gerade als diese Laien geben sie, falls sie eine Aufsichtsfunktion haben, den Ämtern und Dienststellen, die für diese Gemeinschaft Dienstleistungen erbringen, eine Rückmeldung. Die besondere Stellung dieser besuchenden Laien besteht überdies darin, dass sie nicht Mitglieder der eigenen Kirchgemeinde sind, sondern als Aussenstehende diese Basis vertreten.

Beide Aspekte, das reformatorische *allgemeine Priestertum aller Gläubigen* wie auch das Milizsystem, führen dazu, dass bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für Aufsichtsgremien (Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege, Kirchenrat) primär die menschlich sinnvollen Auswahlkriterien im Zentrum stehen, z.B. Lebens-, Berufs- und allenfalls Führungserfahrung, sei es in der Familie oder im Beruf, – und nicht kirchlich-fachliche Voraussetzungen.

##### **Laien und Profis – aufeinander bezogen**

Damit ist eine weitere Spannung angedeutet: Im Vollzug der Visitation treffen Laien als Mitglieder der Aufsichtsbehörden (Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und auch Kirchenrat) auf Profis wie Pfarrerinnen und Pfarrer, Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone, Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, Katechetinnen und Katecheten, Sigristinnen und Sigriste, Hauswartinnen und Hauswarte sowie Sekretariatsangestellte. Diese aber haben – bedingt durch Ausbildung und berufliche Erfahrung – oft Mühe, kritische Aufsicht durch

nicht professionelle Behördenmitglieder zu akzeptieren. Es bedarf einer bewussten Akzeptanz, dass diese Rollen so konstruiert und ernst zu nehmen sind. Es ist gerade der Sinn der Laienaufsicht, dass die *Fachkompetenz* Visitierter in Frage gestellt werden kann und sich vor Laien zu bewähren hat.

### Fachliche Ergänzung

Das System einer Visitation und Aufsicht durch Laien bedarf der Ergänzung durch eine fachlich-professionelle Unterstützung, wo solcher Bedarf sich zeigt. Laien haben ihre fachlichen Grenzen zu beachten, wo ihnen das Fachwissen tatsächlich fehlt. Sie reden jedoch das entscheidende Wort mit, ob und mit welchen Fragen eine fachliche Beurteilung oder Begleitung einer Situation zu erfolgen hat. Die Beratung im Kollegium (Bezirkskirchenpflege), an der die Dekanin oder der Dekan und nach Bedarf die Präsidentin oder der Präsident des Diakonatskapitels, des Kirchenmusikkapitels und des Katechetikkapitels teilnehmen, hilft, die Linie innerhalb der «weichen» Schnittstelle zwischen Laienkompetenz und professioneller Kompetenz im Einzelfall zu finden. Dieses Kollegium kann fachliche Hilfe beziehen und im Bedarfsfall deren Beizug auch anordnen.

*Das Kollegium kann fachliche Hilfe beziehen und im Bedarfsfall deren Beizug auch anordnen.*

## 2. Organisation und Arbeitsweise der Bezirkskirchenpflege

### 2.1. Rechtsgrundlagen

Die Landeskirche gliedert sich in zwölf kirchliche Bezirke, die mit den staatlichen Bezirken weitgehend deckungsgleich sind. Diese umfassen je die Kirchgemeinden in den Bezirken (Art. 180 KO). Organe der Bezirke sind die Bezirkskirchenpflegen und die Pfarrkapitel, denen die Diakonatskapitel, Kirchenmusikkapitel und Katechetikkapitel gleichgestellt sind (Art. 182 KO). Die rechtlichen Grundlagen für die Organisation und die Arbeitsweise der Bezirkskirchenpflege bilden folgende Bestimmungen:

Art. 182–186 KO, §§ 3–10, 14–23, 27 AViVO

Kraft Verweisung auf das kantonale Recht sind für die Organisation und die Arbeitsweise der Bezirkskirchenpflege ebenfalls massgebend:

§§ 6–8, 38–46, 163–169 GG

§§ 4–29 IDG

§§ 23, 24, 26, 28, 30, 33–37, 44–46, 48–56, 84–84b GPR

§§ 4a–31 VRG

Jede Bezirkskirchenpflege besteht aus mindestens fünf Mitgliedern einschliesslich der Präsidentin bzw. des Präsidenten. Der Kirchenrat setzt die Mitgliederzahl fest. Er überprüft diese alle vier Jahre im Vorfeld der anstehenden Gesamterneuerungswahlen (Art. 182 Abs. 2 KO).

Die Bezirkskirchenpflege konstituiert sich selber. Die Dekanin oder der Dekan nimmt an den Sitzungen der Bezirkskirchenpflege mit beratender Stimme und Antragsrecht teil (Art. 184 Abs. 1 und 2 KO). Die Präsidentin oder der Präsident des Diakonatskapitels, des Kirchenmusikkapitels und des Katechetikkapitels im Bezirk nimmt auf Einladung der Bezirkskirchenpflege mit beratender Stimme

und Antragsrecht an den Sitzungen teil, wenn entsprechende Geschäfte vorliegen oder vom Diakonatskapitel, Kirchenmusikkapitel oder Katechetikkapitel angemeldet werden. (Art. 184 Abs. 3 KO)

## 2.2. Auftrag und Aufgaben

Die Bezirkskirchenpflege fördert und beaufsichtigt das kirchliche Leben im Bezirk, d.h. insbesondere in den Kirchgemeinden. Sie wacht darüber, dass Behörden und Organe sowie Pfarrerinnen, Pfarrer und Angestellte in ihrem behördlichen, amtlichen und dienstlichen Handeln ihre Pflichten gewissenhaft und rechtmässig erfüllen (Art. 182 Abs. 1 KO, § 3 AViVO).

Die Aufgaben der Bezirkskirchenpflege sind in Art. 186 KO aufgeführt. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend. Umfang und Art dieser Aufsichts- und Visitationenaufgaben sind in §§ 18–20 AViVO und in Bezug auf aufsichtsrechtliche Anordnungen in §§ 8–10 AViVO im Einzelnen geregelt. Insbesondere ist ein Minimum an Gesprächen und Besuchen vorgegeben, das die einzelnen Mitglieder der Bezirkskirchenpflege in den ihnen zugeteilten Kirchgemeinden zu erfüllen haben.

## 2.3. Zuständigkeit der Bezirkskirchenpflege

*Für Aufsicht und Rechtsprechung gegenüber den Kirchgemeinden sind die Bezirkskirchenpflegen umfassend zuständig.*

Für Aufsicht und Rechtsprechung gegenüber den Kirchgemeinden sind die Bezirkskirchenpflegen umfassend zuständig. Nur dort, wo staatliches Recht unmittelbar zur Anwendung kommt, sind weiterhin die staatlichen Behörden (Bezirksräte, Regierungsrat) zuständig. Dies gilt für

- das Kirchengesetz vom 9. Juli 2007 (LS 180.1),
- die Verordnung zum Kirchengesetz und zum Gesetz über die anerkannten jüdischen Gemeinden vom 8. Juli 2009 (LS 180.11),
- jene Rechtsbereiche, in denen das Kirchengesetz die unmittelbare Anwendung des staatlichen Rechts ausdrücklich vorsieht (insbesondere die Erhebung der Kirchensteuern nach dem Steuergesetz).

Es verbleiben für die Bezirksräte somit folgende Restzuständigkeiten:

- Organe Kirchgemeinden (Verfügen die Kirchgemeinden über eine Kirchenpflege, eine Rechnungsprüfungskommission und eine Kirchgemeindeversammlung [§ 11 Abs. 1 KiG]? Weist die Kirchenpflege einen Sollbestand von mindestens fünf Mitgliedern auf [§ 11 Abs. 3 KiG]?),
- Erlass Kirchgemeindeordnung (Verfügen die Kirchgemeinden über eine Kirchgemeindeordnung [§ 11 Abs. 4 KiG]?),
- Pfarrerinnen und Pfarrer als Mitglieder der Kirchenpflege (Sind Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer zugleich Mitglieder ihrer Kirchenpflege [§ 11 Abs. 2 KiG]?),
- Nutzung von Schulräumen (§ 14 KiG),
- Zugang zu Personendaten (§ 15 KiG),
- teilweise Pfarrbestätigungswahlen (§ 13 Abs. 3 KiG).

Im Übrigen kommt das staatliche Recht subsidiär, als kirchlich-körperschaftliches Recht zur Anwendung (§ 2 VO KiG). Dies gilt insbesondere für das Gemeindegesetz, die Gemeindeverordnung, das Gesetz über die politischen Rechte und das Verwaltungsrechtspflegegesetz. Insoweit sind die Bezirkskirchenpflegen zuständig, insbesondere bezüglich folgender Bereiche:

- Verwaltungsbereich,
- Kirchengemeindeangestellte,
- Wahlen und Abstimmungen,
- Gemeindehaushalt und Rechnungswesen,
- Kirchengemeindearchiv.

Der Aufsicht und Rechtsprechung der Bezirkskirchenpflegen unterstehen somit folgende Behörden, Organe und Institutionen weitgehend umfassend, d.h. grundsätzlich ungeachtet des Regelungsbereichs:

- Kirchengemeinden einschliesslich Kirchengemeindeversammlung, Kirchengemeindeparlament, Kirchenpflege und Rechnungsprüfungskommission,
- Kirchengemeindeverbände bzw. Zweckverbände und ihre Organe.

## 2.4. Organisation

### Allgemein

Für die Organisation und Geschäftsführung der Bezirkskirchenpflege gelten die Bestimmungen des Gemeindegesetzes über die Gemeindebehörden sinngemäss (Art. 185 Abs. 1 KO). Verwiesen wird damit auf §§ 38–46 GG. Die Bezirkskirchenpflege muss sich eine Geschäftsordnung geben (Art. 184 Abs. 3 KO) und damit die Arbeit und Abläufe innerhalb der Behörde verbindlich festlegen.

Die Bezirkskirchenpflege bezeichnet bei ihrer Konstituierung für jede Kirchengemeinde auf Amtsdauer ein zuständiges Mitglied (§ 15 Abs. 1 AViVO). Dies schliesst nicht aus, dass diese Zuständigkeiten während der Amtsdauer für deren Rest geändert werden (z.B. im Rahmen einer Neukonstituierung als Folge einer Ersatzwahl). Ein Mitglied kann aber nicht für die Kirchengemeinde an seinem Wohnsitz zuständig sein (§ 15 Abs. 1 AViVO).

Darüber hinaus kann die Bezirkskirchenpflege ihren Mitgliedern bestimmte Aufgabenbereiche zuweisen und deren Zuständigkeiten regeln. So können sich einzelne Mitglieder der Bezirkskirchenpflege auf die Aufsicht über den Finanzhaushalt und das Rechnungswesen oder den Verwaltungsbereich, die Archive und kirchlichen Register der Kirchengemeinden spezialisieren. Auch besteht die Möglichkeit, dass die Bezirkskirchenpflege bestimmte Aufgabenbereiche auf Amtsdauer einzelnen oder mehreren Mitgliedern zur selbstständigen Besorgung überträgt. Dieser Beschluss bedarf der Genehmigung des Kirchenrates (§ 16 Abs. 1 AViVO). Gegen Anordnungen solcher beauftragter Mitglieder oder Ausschüsse kann bei der Gesamtbezirkskirchenpflege eine Neubeurteilung verlangt werden. Erst dieser Entscheid ist bei einer übergeordneten Instanz (Kirchenrat, Rekurskommission oder Verwaltungsgericht) anfechtbar.

Die Bezirkskirchenpflegen unterstehen der Aufsicht des Kirchenrates (Art. 220 Abs. 2 lit. 1 KO).

### Aufgaben des Präsidiums

Der Präsidentin bzw. dem Präsidenten der Bezirkskirchenpflege obliegen in erster Linie folgende Aufgaben:

- Vertretung der Bezirkskirchenpflege gegenüber Kirchengemeinden und Kirchenrat,
- Einberufung, Vorbereitung und Leitung der Sitzungen,
- erste Ansprechstelle für die Visitatorinnen und Visitatoren sowie die Dekanin bzw. den Dekan,
- Koordination und Kontrolle der Arbeit der Bezirkskirchenpflege, insbesondere der einzelnen Visitatorinnen und Visitatoren,
- Vorbereitung von Anträgen (Beschlüssen)
- Erlass von Präsidialverfügungen,
- Kontrolle der Abrechnungen für die Entschädigungen und Spesen der Mitglieder der Bezirkskirchenpflegen.

### Jahresplanung

Die Bezirkskirchenpflegen haben im Bereich der Aufsicht und Berichterstattung jährlich folgende Aufgaben wahrzunehmen:

Monat/Zeitpunkt	Aktivität	Bemerkungen
Dezember/Januar	Entgegennahme Budgets Kirchengemeinden	binnen 30 Tagen nach der Genehmigung durch die Kirchengemeindeversammlung (§ 13 Abs. 2 lit. c AViVO)
31. Januar	Ablieferung Jahresbericht Bezirkskirchenpflege an Kirchenrat	§ 23 Abs. 2 AViVO; vgl. Vorlage
20. Mai	Budget Bezirkskirchenpflege an Kirchenrat	vgl. Vorlage Bezirkskirchenpflegen führen keine eigene Kasse. Wo eine solche noch besteht, ist diese aufzulösen.
30. Juni	Entgegennahme Jahresberichte Kirchenpflegen	§ 13 Abs. 2 lit. a AViVO
30. Juni	Entgegennahme Jahresrechnungen Kirchengemeinden	§ 13 Abs. 2 lit. b AViVO (inkl. Anträge Rechnungsprüfungskommission, Beschlüsse Kirchengemeindeversammlung, Bericht zur finanztechnischen Prüfung [Revisionsbericht])
Juli – November	Prüfung Jahresrechnungen Kirchengemeinden	Prüfung und Beschlussfassung Bezirkskirchenpflege über Prüfungsergebnis gemäss Vorlagen
30. November	Ablieferung Jahresabrechnungen der Bezirkskirchenpflege an Kirchenrat	vgl. Vorlage

Hinzu kommen Aufgaben, die fallweise zu erfüllen sind, insbesondere:

- Bearbeitung von Rekursen und Aufsichtsbeschwerden,
- Entlassung der Mitglieder von Kirchenpflegen, Kirchengemeindeparlamenten und Rechnungsprüfungskommissionen aus dem Amt,
- Besuche und Gespräche gemäss § 19 Abs. 1 AViVO,
- Kenntnisnahme bzw. Beschlussfassung über die Ergebnisse der Visitation

gemäss § 19 Abs. 1 lit. d AViVO,

- Mitwirkung bei Archivübergaben,
- Mitwirkung bei der Amtsübergabe in der Rechnungsführung der Kirchgemeinde, bei Bedarf oder auf Wunsch auch bei anderen Amtsübergaben, insbesondere von Präsidium, Aktuariat und Finanzressort,
- Mitwirkung bei der Erstellung von Wahlvorschlägen für die Gesamterneuerungs- und Ersatzwahlen in die Kirchensynode (§ 17 der Verordnung über die Wahl der Kirchensynode vom 16. März 2010 [LS 181.20]).

Bei Wahlen und Ersatzwahlen in die Bezirkskirchenpflege ist der Kirchenrat wahlleitende Behörde. Er delegiert diese Aufgabe in der Regel an den betreffenden Bezirksrat.

## Sitzungen

### *Sitzungsleitung und Sitzungsgestaltung*

- Die Sitzungsleitung obliegt der Präsidentin bzw. dem Präsidenten. Sie kann nur in Fällen der Verhinderung oder des Ausstands an die Vizepräsidentin bzw. den Vizepräsidenten delegiert werden.
- Um die Behördenarbeit attraktiv zu halten, hat die Präsidentin bzw. der Präsident für eine gut strukturierte Sitzungsführung zu sorgen. Die Traktanden *Mitteilungen, Berichte aus den Gemeinden und Umfrage* sind nicht mit einer allgemeinen Aussprache zu verwechseln.
- Jede Bezirkskirchenpflege definiert in ihrer Geschäftsordnung selber, ob und in welcher Form Mitteilungen, Berichte und allfällige Anträge der einzelnen Mitglieder vorgängig schriftlich der Präsidentin bzw. dem Präsidenten (Vorbereitung der Sitzung) oder allen Mitgliedern zur Kenntnis zu bringen sind.
- Bei Berichten aus der Kirchgemeinde der Dekanin bzw. des Dekans oder eines Mitglieds der Bezirkskirchenpflege treten diese Personen während dieses Traktandums in den *Ausstand*, was im Protokoll zu vermerken ist. Dies gilt gleichermassen für die Beschlussfassung betreffend Angelegenheiten der *eigenen* Gemeinde. Der Ausstand ist so zu handhaben, dass unbefangene Meinungsäusserungen möglich sind. Das vom Ausstand betroffene Behördenmitglied ist allenfalls für eine Anhörung beizuziehen.

*Um die Sitzungen attraktiv zu halten, ist für eine gut strukturierte Sitzungsführung zu sorgen.*

### *Traktandenliste*

Im Interesse eines geordneten Sitzungsablaufs und der Vereinfachung der Sitzungsleitung empfiehlt sich eine Mischung aus festen und flexiblen (situativen) Traktanden. Standardtraktanden können sein:

- Begrüssung/Besinnung
- Protokoll
- Berichte aus den Gemeinden
- einzelne Gemeinden (die betreffenden Kirchgemeinden namentlich aufführen, allenfalls mit einem Zusatz betreffend das weitere Vorgehen oder die Art der Pendenz)

- Mitteilungen
- Verschiedenes/Pendenzen/Umfrage
- Termine/Vorbereitung nächste Sitzung

Eine laufend *nachgeführte Pendenzenliste* erleichtert die Übersicht über die hängigen bzw. noch nicht abgeschlossenen Geschäfte.

## **Protokoll**

### *Grundsätze*

Bei der Protokollführung sind folgende Regeln und Hinweise zu beachten:

- *Absenzen:* An der Sitzung nicht anwesende Behördenmitglieder sind im Protokoll namentlich und als entschuldigt oder nicht entschuldigt aufzuführen.
- *Anträge:* Anträge einzelner Mitglieder oder Minderheiten sind nur auf deren Verlangen ins Protokoll aufzunehmen, dürfen aber in Protokollauszügen nicht erscheinen.
- *Archivierung:* Das Protokoll ist nach gut überschaubaren Zeiträumen einzubinden, ins Archivverzeichnis aufzunehmen und dauernd im Archiv aufzubewahren.
- *Aufbewahrung:* Die Protokolle sind so aufzubewahren, dass das Amtsgeheimnis gewahrt bleibt. Beim Ausscheiden aus der Behörde sind die Protokolle der Präsidentin bzw. dem Präsidenten zurückzugeben oder definitiv zu vernichten sowie aus den entsprechenden elektronischen Verzeichnissen im PC zu löschen.
- *Ausstand:* Die Ausstandspflicht gemäss § 5a VRG gilt sowohl für die Beratung als auch für die Beschlussfassung. Der Name der betreffenden Person und der Ausstandsgrund sind beim entsprechenden Geschäft im Protokoll festzuhalten.
- *Auszüge:* Für Mitteilungen ist der Schriftsatz aus dem Protokoll zu verwenden. Im Protokollauszug ist anzugeben, wer beim betreffenden Geschäft mitwirkte und wer sich im Ausstand befand.
- *Berichtigung:* Berichtigungen sind an der nächsten Sitzung zu protokollieren. Die Urfassung darf nicht geändert werden. Es ist dort lediglich auf die Seite mit dem richtigen Text zu verweisen. Protokollauszüge sind in der berichtigten Fassung auszufertigen.
- *Datum:* Auf jeder Protokollseite ist das Datum der Sitzung anzuführen.
- *Genehmigung:* An jeder Sitzung ist das Protokoll der vorangegangenen Sitzung sowie über die in der Zwischenzeit getroffenen Zirkulationsbeschlüsse und Präsidialverfügungen abzunehmen. Die Protokollabnahme und allfällige Berichtigungen sind im Protokoll zu vermerken.
- *Inhalt:* Sämtliche Verhandlungen, Beschlüsse und auf Verlangen die Anträge einzelner Mitglieder oder Minderheiten sind zu protokollieren. Auch Präsidialverfügungen und Zirkulationsbeschlüsse sind unter ihrem Datum ins Protokoll aufzunehmen.

*Die Protokolle sind so aufzubewahren, dass das Amtsgeheimnis gewahrt bleibt.*

*Beim Ausscheiden aus der Behörde sind die Protokolle zurückzugeben sowie aus den entsprechenden elektronischen Verzeichnissen im PC zu löschen.*

- *Nummerierung:* Die Protokollseiten sind bis zum Abschluss eines Protokollbands fortlaufend zu nummerieren.
- *Sachverständige:* Sachverständige können zur Beratung beigezogen werden. Die Präsidentin bzw. der Präsident hat sie zu Beginn über ihre Stellung sowie die Ausstands- und Schweigepflicht zu unterrichten, was im Protokoll festzuhalten ist.
- *Schweigepflicht:* Wer Dritten widerrechtlich Gelegenheit gibt, Protokolle und Akten zu Hause, am Aufbewahrungsort oder beim Vernichten einzusehen, hat mit Strafe und vermögensrechtlichen Folgen zu rechnen. Dies gilt auch nach dem Rücktritt aus der Behörde.
- *Stimmenverhältnis:* Auf die Angabe des Stimmenverhältnisses bei der Beschlussfassung ist zu verzichten.
- *Teilnehmende:* Die an der Sitzung Teilnehmenden sind namentlich aufzuführen. Bei nur teilweiser Teilnahme ist die Dauer der Anwesenheit im Protokoll zu vermerken. Es ist anzugeben, wer die Sitzung leitet und wer das Protokoll führt.
- *Titel:* Jedes Geschäft ist mit einem Titel oder Randtitel zu versehen.
- *Unterschrift:* Jedes Protokoll ist von der Verfasserin bzw. vom Verfasser zu unterzeichnen.

### *Ausgestaltung*

Hinsichtlich der Frage, was in welcher Ausführlichkeit im Protokoll festzuhalten ist, besteht ein weites Ermessen der Bezirkskirchenpflege. Die Spannweite des Ermessens reicht von einem Beschlussprotokoll bis zum ausführlichen Verhandlungsprotokoll. Sinnvoll ist eine Mischung aus beidem: Die wesentlichen Gesichtspunkte einer Beratung und Schlussfolgerungen sowie die gefassten Beschlüsse werden im Protokoll festgehalten. Ohne dass das Protokoll weit-schweifig wird, lassen sich auf diese Weise in einem späteren Zeitpunkt die Beweggründe, die zu einem bestimmten Vorgehen oder Beschluss geführt haben, nachvollziehen.

*Hinsichtlich der Frage, was in welcher Ausführlichkeit im Protokoll festzuhalten ist, besteht ein weites Ermessen der Bezirkskirchenpflege.*

Im Protokoll sind insbesondere zu erwähnen bzw. festzuhalten:

- Aufträge an einzelne Behördenmitglieder oder Dritte,
- Kenntnisnahme von Visitationsberichten, Gesprächsnotizen und weiteren Schreiben, die im Zusammenhang mit einzelnen Vorkommnissen in Kirchengemeinden erstellt wurden,
- Vorgehensschritte,
- sämtliche Beschlüsse.

Die Berichte aus den Kirchengemeinden sollen sich nicht auf statistische Angaben beschränken. Festzuhalten ist insbesondere, in welchen Kirchengemeinden die Bezirkskirchenpflege aus welchem Grund über die vorgeschriebenen Visitationsbesuche hinaus beratend, schlichtend oder konfliktbegleitend tätig ist.

Allzu detaillierte Schilderungen und Interpretationen von Verhaltensweisen von Personen sind im Protokoll zu vermeiden (Persönlichkeitsschutz).

*Für jedes Geschäft der  
Bezirkskirchenpflege ist  
ein separates  
Aktendossier anzulegen.*

### **Geschäftsbearbeitung**

Für jedes Geschäft der Bezirkskirchenpflege ist ein separates Aktendossier anzulegen. Die einzelnen Aktenstücke sind pro Dossier oben rechts fortlaufend zu nummerieren. Bei umfangreichen Dossiers oder in Rekurs- und Aufsichtsbeschwerdeverfahren ist zusätzlich ein Aktenverzeichnis zu erstellen (vgl. Vorlage).

Aktendossiers sind entweder nach Kirchgemeinden oder nach Inhalten (Entlassungen aus dem Amt, Visitationen, Rekurse, Aufsichtsbeschwerden, etc.) oder – soweit vorhanden – nach Geschäftsnummer zu ordnen.

Aufgrund der beschränkten Anzahl Geschäfte pro Jahr erübrigt es sich in der Regel, die einzelnen Geschäfte mit einer Geschäftsnummer zu versehen. Werden Geschäftsnummern verwendet, empfiehlt es sich, diese aus dem Jahr der Eröffnung des Geschäfts und einer Laufnummer zusammzusetzen (z.B. 2011/003).

### **Archiv**

Die Bezirkskirchenpflegen haben ihre Arbeit zu dokumentieren (§ 6 Abs. 2 AViVO). Ihre Akten haben sie gemäss den Vorgaben der Archivgesetzgebung zu führen und zu archivieren.

Gesetzliche Grundlage für die Führung des Archivs der Bezirkskirchenpflege bilden, gestützt auf § 5 Abs. 3 KiG, folgende Erlasse:

Archivgesetz vom 24. September 1995 (ArchivG; LS 170.6)

Archivverordnung vom 9. Dezember 1998 (ArchivV; LS 170.61)

Zu den Akten im Sinn der Archivgesetzgebung zählen schriftliche, elektronische und andere Aufzeichnungen der Bezirkskirchenpflege sowie ergänzende Unterlagen (§ 3 ArchivG). Als elektronische und andere Aufzeichnungen gelten insbesondere digital und analog gespeicherte Informationen auf magnetischen, optischen und anderen Speichermedien (§ 2 Abs. 1 ArchivV). Ergänzende Unterlagen sind insbesondere Steuerungs- und Findmittel wie Verzeichnisse, Registraturpläne, Geschäftskontrollen, Karteien, Listen in jeglicher Aufzeichnungsform sowie technische Hilfsmittel und Daten, die notwendig sind, um Informationen verständlich zu machen und zu nutzen (§ 2 Abs. 2 ArchivV).

Ziel der Archivierung von Akten ist es, das Verwaltungshandeln der Bezirkskirchenpflege für künftige Generationen nachvollziehbar zu machen. Archivwürdigkeit von Akten liegt vor (§ 6 Abs. 1 ArchivV), wenn diese voraussichtlich von dauerhaftem Wert sind für

- die Dokumentierung der Organisation und der Tätigkeit der Bezirkskirchenpflege,
- die Sicherung berechtigter Interessen betroffener Personen oder Dritter,
- das Verständnis der Gegenwart und der Geschichte,
- die Gesetzgebung, die Verwaltungstätigkeit oder die Rechtsprechung.

### Archivhalte

Das Archiv der Bezirkskirchenpflege umfasst die Akten abgeschlossener Geschäfte, deren vorgegebene Aufbewahrungsfristen noch nicht abgelaufen sind oder die noch benötigt werden.

Im Archiv der Bezirkskirchenpflege sind insbesondere abzulegen:

- Sitzungsprotokolle der Bezirkskirchenpflege,
- Visitationsberichte,
- Besuchskontrollblätter,
- Anordnungen, Schriftenwechsel, Akten- und Gesprächsnotizen, Besprechungsprotokolle sowie Vereinbarungen im Zusammenhang mit einzelnen Visitationsgemeinden,
- Akten von Rekursverfahren,
- Jahresberichte der Bezirkskirchenpflege,
- Schriften und Mitteilungen der Landeskirche, der Kirchgemeinden sowie anderer Behörden und Organisationen, soweit sie für die Arbeit der Bezirkskirchenpflege benötigt werden.

Die Akten der Bezirkskirchenpflege verbleiben grundsätzlich in deren Archiv. Publikationen anderer Behörden sind von der Bezirkskirchenpflege nur zu archivieren, wenn sie Bestandteil bestimmter Geschäfte bilden und von der Bezirkskirchenpflege benötigt werden.

Die Bezirkskirchenpflegen haben ihre Akten dem Staatsarchiv zur Übernahme anzubieten, wenn sie die Akten nicht mehr benötigen, in der Regel spätestens zehn Jahre danach (vgl. § 8 Abs. 1 ArchivG). Das Staatsarchiv bewertet abschliessend die Archivwürdigkeit der Akten (§ 6 Abs. 2 ArchivV). Es trifft somit den Entscheid darüber, welche Akten übernommen werden und welche Akten im Archiv der Bezirkskirchenpflege verbleiben. Akten, die dauernd im Archiv der Bezirkskirchenpflege verbleiben sollen, sind aufgrund ihrer Bedeutung für die Öffentlichkeit und die Nachwelt auszuwählen.

Akten werden vernichtet, wenn

- die vorgegebenen Aufbewahrungsfristen abgelaufen sind,
- die Akten nicht mehr benötigt werden und
- die Akten dem Staatsarchiv angeboten, aber von diesem nicht übernommen worden sind.

Für Akten in den Archiven gelten Amtsgeheimnis und Datenschutz gemäss § 10 Abs. 1 ArchivG nur im Rahmen von §§ 20 ff. IDG. Auszugehen ist dabei vom Grundsatz, dass jede Person das Recht auf Zugang zu amtlichen Dokumenten hat, soweit nicht überwiegende öffentliche und private Interessen entgegenstehen (Art. 17 KV).

Für Akten mit Personendaten beträgt die Schutzfrist 30 Jahre seit dem Tod der Betroffenen oder, falls der Tod ungewiss ist, 100 Jahre seit ihrer Geburt (§ 11 Abs. 1 ArchivG). Sind weder Todes- noch Geburtsdatum einer Person feststellbar, endet die Schutzfrist 80 Jahre nach der Schliessung der

*Das Archiv der Bezirkskirchenpflege umfasst die Akten abgeschlossener Geschäfte, deren vorgegebene Aufbewahrungsfristen noch nicht abgelaufen sind oder die noch benötigt werden.*

Akten (§ 4 Abs. 1 ArchivV). Während der laufenden Schutzfrist entscheidet die Bezirkskirchenpflege über die Akteneinsicht. Sind Akten ins Staatsarchiv überführt worden, erteilt dieses die Einsichtsbewilligung.

### *Archivführung*

Im Rahmen der Archivführung ist sodann zu beachten:

*Die Akten sind im Archiv der Bezirkskirchenpflege sorgfältig, fachgerecht und reproduzierbar zu unterhalten sowie gegen Verderb und Verlust zu sichern.*

- Die Bezirkskirchenpflege hat eine für die Aktenablage verantwortliche Person zu bezeichnen (§ 12 ArchivG; § 7 Abs. 1 ArchivV).
- Die Akten sind im Archiv der Bezirkskirchenpflege sorgfältig, fachgerecht und reproduzierbar zu unterhalten sowie gegen Verderb und Verlust zu sichern (§ 13 Abs. 1 ArchivG; dazu im Einzelnen § 8 Abs. 3 ArchivV).
- Akten sind nach Möglichkeit im Original aufzubewahren (§ 8 Abs. 1 ArchivV).
- Die Akten sind nach einem Registraturplan oder Archivverzeichnis geordnet abzulegen.
- Die Räume der Aktenablage müssen abschliessbar sein und die Akten vor schädlichen Einwirkungen, insbesondere Feuer, Staub und Feuchtigkeit und Sonnenbestrahlung, schützen (§ 9 ArchivV).

## **2.5. Finanzielle Befugnisse**

Art. 185 Abs. 4 KO hält fest, dass die Landeskirche den Aufwand der Bezirkskirchenpflegen trägt. Laut § 17 AViVO führt der Kirchenrat deren Rechnung. Entsprechend haben die Bezirkskirchenpflegen dem Kirchenrat jeweils bis 20. Mai ein Budget für das Folgejahr einzureichen. Im Rahmen ihres bewilligten Budgets sind die Bezirkskirchenpflegen befugt, Ausgaben zu tätigen. Darüber hinaus ist es ihnen gestattet, nicht budgetierte gebundene Ausgaben vorzunehmen. Für nicht gebundene und nicht budgetierte neue Ausgaben verfügen die Bezirkskirchenpflegen über eine Ausgabenlimite von Fr. 1'000 im Einzelfall, insgesamt aber höchstens Fr. 2'000 im Jahr. Darüber hinausgehende Ausgaben bedürfen der Zustimmung der zuständigen Person der GKD. Diese entscheidet in Absprache mit der Abteilung Finanzen.

## **2.6. Verfahren**

Für das Handeln der Bezirkskirchenpflegen sind §§ 4a–31 VRG massgebend (§ 6 Abs. 1 AViVO). Diese Verfahrensordnung wird ergänzt durch weitere Bestimmungen, die das Vorgehen der Bezirkskirchenpflegen bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichts- und Visitationsaufgaben regeln (z.B. §§ 8–10 AViVO betreffend aufsichtsrechtliche Anordnungen, § 18 AViVO betreffend Visitationstätigkeit).

Die Bezirkskirchenpflegen haben die bei ihnen eingeleiteten Verfahren beförderlich zu behandeln und ohne Verzug für deren Erledigung zu sorgen (§§ 4a VRG). Konkrete Termin- und Fristvorgaben für die Geschäftsbehandlung statuiert das Gesetz nicht. Es ist aber von folgenden Grundsätzen auszugehen:

- Setzt die Bezirkskirchenpflege eine Frist an, so ist diese so zu wählen, dass die betroffenen Personen die Angelegenheit innert dieser Frist auch erledigen können. Üblich ist eine Frist von 20 Tagen. Diese Frist wird insbesondere dann verkürzt, wenn die Sache beförderlich behandelt werden muss (z.B. bei Rekursen in Stimmrechtssachen im Vorfeld einer Abstimmung oder Kirchgemeindeversammlung).
- In einfachen Fällen sind verfahrenleitende Schritte in der Regel innert Wochenfrist vorzunehmen. Benötigt die Bezirkskirchenpflege mehr Zeit, empfiehlt es sich, dies den betroffenen Personen schriftlich mitzuteilen (vgl. auch Kapitel D. 2.3.).
- Über Ergebnisse von Visitationen gemäss § 19 Abs. 1 lit. d AViVO ist in der Regel in der nächstfolgenden Sitzung der Bezirkskirchenpflege zu beschliessen bzw. davon Kenntnis zu nehmen.

## 2.7. Berichterstattung

### In der Bezirkskirchenpflege

Die Berichterstattung innerhalb der Bezirkskirchenpflege richtet sich nach § 22 AViVO. Die einzelnen Mitglieder der Bezirkskirchenpflege haben diesbezüglich gegenüber der Gesamtbehörde eine *Bringschuld* zu erfüllen. Die Berichterstattung der Visitatorinnen und Visitatoren erfolgt grundsätzlich mündlich. Schriftliche Berichte werden nur gemäss Beschluss der Bezirkskirchenpflege, auf Anordnung des Kirchenrates oder auf begründetes Gesuch der beaufsichtigten und visitierten Personen, Behörden und Organe erstellt. In einem solchen Fall erhalten die Betroffenen und die betreffende Kirchenpflege eine Kopie des Berichts.

*Die Berichterstattung der Visitatorinnen und Visitatoren erfolgt grundsätzlich mündlich.*

Auch die Dekanin bzw. der Dekan unterliegt gegenüber der Bezirkskirchenpflege einer Pflicht zur Berichterstattung über Besuche und Gespräche, soweit er im Rahmen von Art. 192 Abs. 1 lit. b–e KO tätig ist. Erstellt die Dekanin bzw. der Dekan auf Begehren der Bezirkskirchenpflege, auf Anordnung des Kirchenrates oder auf begründetes Gesuch einer Pfarrerin oder eines Pfarrers im Rahmen von Art. 192 Abs. 1 lit. c KO einen schriftlichen Bericht, so erhalten die Pfarrerin oder der Pfarrer, die betreffende Kirchenpflege und die Bezirkskirchenpflege eine Kopie des Berichts. Vorbehalten bleibt in allen Fällen das Berufsgeheimnis gemäss Art. 101 KO.

### Jahresbericht

Gegenüber dem Kirchenrat hat jede Bezirkskirchenpflege gemäss § 23 Abs. 2 AViVO einen Jahresbericht zu erstatten. Von diesen Berichten wird zuhanden des Kirchenrates und des Leitungskonventes der GKD im Blick auf die zielführende Weiterbearbeitung eine aussagekräftige Zusammenfassung erstellt. Diese bildet Grundlage für die Berichterstattung des Kirchenrates in den Präsidienkonferenzen, im Jahresbericht der Landeskirche sowie im *notabene*.

Hinsichtlich der Erstellung des Jahresberichts der Bezirkskirchenpflege empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- Erteilung des Auftrags an Visitorinnen und Visitatoren, ihre gemeindenspezifischen Jahresberichte so abfassen, dass auch interessante Ansätze und Ideen sowie Auffälligkeiten im ganzen Spektrum der Entwicklung des Gemeindeaufbaus (von gut bis eher bedenklich) konkret erscheinen – evtl. auch vor dem Hintergrund der Legislaturziele des Kirchenrates oder festgestellter Entwicklungen, Bewegungen, Trends, Spezifika in den Kirchgemeinden.
- Redaktion eines aussagekräftigen Jahresberichts aus den Einzelberichten anhand des vom Kirchenrat zur Verfügung gestellten Rasters und Verabschiedung des Jahresberichts durch die Bezirkskirchenpflege.
- Rückmeldungen aus der Bezirkskirchenpflege an die einzelnen Kirchgemeinden bzw. an den ganzen Bezirk (z.B. durch Rückmeldungen an Bezirkskonferenzen, Berichterstattung durch die einzelnen Visitorinnen und Visitatoren).

### Weitere Berichte

Darüber hinaus haben die Bezirkskirchenpflegen dem Kirchenrat auf Verlangen weitere Unterlagen zuzustellen, die dieser zur Ausübung von Aufsicht und Visitation benötigt (§ 23 Abs. 3 AViVO). Zudem stellen sie dem Kirchenrat auf dessen Verlangen einzelne Berichte oder in Verbindung mit besonderen Feststellungen Orientierungsschreiben und Anordnungen zu, unter gleichzeitiger Mitteilung an die beaufsichtigten und visitierten Personen, Behörden und Organe.

## 2.8. Planung der Visitationen

Es macht Sinn, die Visitationsaufgaben gemäss §§ 19 und 20 AViVO während der Amtsdauer zu staffeln. Dabei ist zu beachten, dass die Amtsdauer der Kirchenpflegen jeweils ein Jahr vor der Amtsdauer der Bezirkskirchenpflegen beginnt:

Planung der Visitationen	Visitationen
Besuch von Kirchenpflege und Gemeindekonvent (§ 19 Abs. 1 lit. a AViVO)	1. Amtsjahr
Gespräch mit Präsidium Kirchenpflege und Leitung Gemeindekonvent (§ 19 Abs. 1 lit. b AViVO)	Ende 1. Amtsjahr
Gespräch mit rpg- und Diakonie-Ressort (§ 19 Abs. 1 lit. c AViVO)	2. Amtsjahr
Visitation der behördlichen Tätigkeit (§ 19 Abs. 1 lit. d AViVO)	2. oder 3. Amtsjahr
Archivvisitation bei Archivübergaben (§ 19 Abs. 1 lit. e AViVO)	bei Wechseln
Besuche bei Pfarrerinnen und Pfarrern (§ 19 Abs. 1 lit. f AViVO)	fortlaufend
weitere Besuche (§ 19 Abs. 1 lit. g AViVO)	nach Bedarf
Aufsicht Finanzhaushalt (§ 20 AViVO)	jährlich

Es obliegt der Bezirkskirchenpflege, zu entscheiden, für welche Visitationen gemeinsame Zeiträume vorgesehen werden bzw. ob und für welche Visitationen die Visitorinnen und Visitatoren den Zeitpunkt selbständig planen und festsetzen.

## 2.9. Qualitätssicherung

Der Präsidentin bzw. dem Präsidenten einer Bezirkskirchenpflege obliegen zur Gewährleistung der Qualität der Aufgabenerfüllung besondere Aufgaben:

- Überwachung der Durchführung der Visitationen gemäss § 19 AViVO,
- Verantwortung für das Festlegen des Spielraums für entschädigte Zusatzkontakte über das verlangte Minimum hinaus (in dringenden Fällen durch Präsidialentscheid),
- Vollzug der Ausstandsvorschriften in den Sitzungen der Bezirkskirchenpflege gemäss § 5a VRG,
- Thematisierung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in allen Aufgabenbereichen der Bezirkskirchenpflege, sowohl in der Behörde als auch mit den einzelnen Visitorinnen und Visitatoren,
- Zusammenstellung eines qualitativ aussagekräftigen Jahresberichts zuhanden des Kirchenrates.

## 2.10. Weiterbildung

Die Visitationsaufgaben der Bezirkskirchenpflegen sind sehr vielfältig. Die *Sitzungen der Bezirkskirchenpflege* sollen deshalb auch der permanenten Weiterbildung dienen. Entsprechend ist dafür Zeit einzuplanen: Die massgebenden Standards müssen gemeinsam immer wieder aufeinander abgestimmt werden. Vorgaben, Neuerungen und wichtige Unterlagen der Landeskirche für die Kirchgemeinden und ihr Stellenwert müssen den Visitorinnen und Visitatoren bekannt sein.

Der Weiterbildung dient im Weiteren der Qualitätszirkel BKP. Delegierte der Bezirkskirchenpflegen treffen sich auf Einladung des Kirchenrates in der Regel zweimal jährlich zu einem Informations- und Erfahrungsaustausch. Davon wird zuhanden aller Mitglieder der Bezirkskirchenpflegen ein Protokoll verfasst. Damit unterstützt der Kirchenrat gemäss § 24 Abs. 2 AViVO die Bezirkskirchenpflegen in einer rechtsgleichen und einheitlichen Ausübung von Aufsicht und Visitation.

Der Weiterbildung dient schliesslich das *Kursangebot der Landeskirche*. Dieses steht in allen thematischen Bereichen, welche die Visitationsaufgaben der Bezirkskirchenpflegen betreffen, auch den Mitgliedern der Bezirkskirchenpflegen offen. Die entstehenden Kurskosten gehen zu Lasten der Landeskirche.

*Die Visitationsaufgaben der Bezirkskirchenpflegen sind sehr vielfältig. Die Sitzungen der Bezirkskirchenpflege sollen deshalb auch der permanenten Weiterbildung dienen.*

## 2.11. Entschädigungen

Die Mitglieder der Bezirkskirchenpflege werden für ihre Tätigkeit entschädigt. Es werden Sitzungsgelder und Spesenentschädigungen ausgerichtet. Jeder Bezirkskirchenpflege steht überdies eine Jahrespauschale zu, über deren Aufteilung auf die einzelnen Mitglieder sie selber entscheidet (§ 17 Abs. 2 und 3 Entschädigungsreglement). Damit werden namentlich die besonderen Aufwendungen für Präsidium und Aktuariat abgegolten.

Für die Ausrichtung von Sitzungsgeldern und Spesenentschädigungen an die Mitglieder der Bezirkskirchenpflege sowie die Höhe der Jahrespauschale ist das landeskirchliche Entschädigungsreglement massgebend.

Zu beachten ist:

- Der Zuschlag für die Leitung einer Sitzung gemäss § 1 Entschädigungsreglement ist für die Leitung von Sitzungen der Bezirkskirchenpflege oder dort vorgesehen, wo besondere Vorfälle, z.B. im Zusammenhang mit Konflikten, neben den ordentlichen Sitzungen der Bezirkskirchenpflege zusätzliche Sitzungen erfordern und ein Mitglied der Bezirkskirchenpflege den Vorsitz führt.
- Der Zuschlag für die Protokollführung gemäss § 1 Entschädigungsreglement wird auch dort ausgerichtet, wo besondere Vorfälle, z.B. im Zusammenhang mit Konflikten, neben den ordentlichen Sitzungen der Bezirkskirchenpflege zusätzliche Sitzungen erfordern und ein Mitglied der Bezirkskirchenpflege ein entsprechendes Protokoll erstellt.
- Entschädigungsberechtigt sind nur jene Besuche und Besprechungen in den Kirchgemeinden, die gemäss der Verordnung über die Aufsicht und die Visitation in den Kirchgemeinden (AViVO) zu den Aufgaben der Mitglieder der Bezirkskirchenpflege gehören. Dabei wird die Visitation eines Gottesdienstes, des Unterrichts oder einer anderen Veranstaltung mit dem dazugehörigen Gespräch als ein entschädigungsberechtigter Anlass gezählt, auch wenn aus Zeitgründen die Besprechung zu einem späteren Termin stattfindet.
- Soweit Gelegenheit und Interesse zu Kontakten führen, die über das in der Verordnung über die Aufsicht und die Visitation in den Kirchgemeinden vorgesehene Mass hinausgehen, sind diese grundsätzlich nicht entschädigungsberechtigt.
- Wo aus besonderen Gründen, insbesondere in Zusammenhang mit Konflikten, ein zusätzlicher Kontakt aus der Aufsichts- und Visitationsverantwortung heraus nötig wird, sind weitergehende Sitzungen und Besprechungen im Rahmen von § 19 Abs. 1 lit. g AViVO entschädigungsberechtigt.
- Für die Teilnahme an Tagungen, Kursen etc. werden die Spesen und allfällige Tagungs- und Kursgelder vergütet. In der Regel wird kein Sitzungsgeld ausgerichtet.
- Bei Pfarreinsätzen sowie Einsetzungen in ein Amt oder einen Dienst kann ein Mitglied der Bezirkskirchenpflege die Entschädigung für eine Halbtages-sitzung beanspruchen. Die Teilnahme an Mittagessen und anschliessendem Zusammensein ist nicht entschädigungsberechtigt.
- Für Fahrspesen wird grundsätzlich ein Billet 2. Klasse der öffentlichen Verkehrsmittel vergütet. Wo der Zeitaufwand dies rechtfertigt, besteht bei der Benützung eines privaten Motorfahrzeugs Anspruch auf eine Kilometerentschädigung. Diese entspricht den Ansätzen des Kantons für Berufsauslagen Unselbständigerwerbender bei der Steuereinschätzung.

## B. Aufsicht und Visitation

### 1. Aufsicht durch die Kirchenpflegen

Dem Prinzip der Subsidiarität entsprechend, trägt in erster Instanz die Kirchenpflege die Verantwortung für die Organisation der Kirchgemeinde, die Personalführung, die Aufsicht und die Lösung von allfällig auftretenden Spannungen und Konflikten.

Die Bezirkskirchenpflege nimmt die Aufsicht über die Kirchenpflegen und deren Aufsichtsfunktion wahr, erinnert also diese bei Bedarf an die nachfolgend aufgeführten Aufgaben.

Die Kirchenpflege führt die Aufsicht über

- das kirchliche Leben in der Gemeinde,
- die Amtsführung der Pfarrerinnen und Pfarrer,
- die Aufgabenerfüllung durch Angestellte und Freiwillige.

(Art. 164 KO)

#### 1.1. Aufsicht

##### Im Allgemeinen

Die Teilnahme am Leben der Kirchgemeinde gehört generell zu den Aufgaben einer Kirchenpflege (Art. 163 lit. j KO). Speziell im Bereich des religionspädagogischen Handelns sind Aufsicht und Visitationen der Module durch die Kirchenpflege näher geregelt (vgl. § 32 lit. f und § 43 rpg-Verordnung).

Zur Aufsicht gehören in erster Linie Fragen der Zusammenarbeit, der Orientierung an vereinbarten Zielen des Gemeindeaufbaus (z.B. Legislatur-, Jahres- oder persönliche Ziele), des Konfliktverhaltens und der Konfliktlösungsfähigkeit, der aktiven Präsenz in der (ganzen) Gemeinde sowie des Umgangs mit Freiwilligen (Freiwilligenkultur). Wo angezeigt, ist im Protokoll der Kirchenpflege festzuhalten, wer mit wem hinsichtlich welcher Fragestellung weiterführende Gespräche führt. Insbesondere kann die Kirchenpflege diesbezüglich auch der Leitung des Gemeindegremiums Aufträge erteilen (Art. 172 KO). Die Kirchenpflege nimmt auch die Aufsicht über die Qualität der Arbeit des Gemeindegremiums und seiner Leitung wahr. Gegebenenfalls geht die Kirchenpflege bei Spannungen und Konflikten gemäss Art. 148 KO vor und erlässt wo nötig auch formelle Anordnungen (vgl. dazu Kapitel B.1.2.).

##### Aufsicht über das kirchliche Leben in der Gemeinde

Die Kirchenpflege überwacht die Ausgestaltung des kirchlichen Lebens und die Qualität der kirchlichen Arbeit. Sie fordert solche ein und pflegt sie auch selber, in einer offenen Gesprächskultur des gegenseitigen Respekts, die Positives spiegelt und Kritisches anspricht. Die Kirchenpflege strebt der Gemeindesituation angemessene Ziele an: Sie *ermöglicht, unterstützt und überprüft* im Sinn von Art. 87 Abs. 3 KO. Unter Beachtung der Zuständigkeiten (Zuordnung nach Art. 150 KO) nimmt sie unter anderem auf diese Weise die Gemeindeleitung wahr.

##### Aufsicht über die Amtsführung der Pfarrerinnen und Pfarrer

*Amtsführung* ist umfassender als *Aufgabenerfüllung*: Pfarrerinnen und Pfarrer nehmen ihre Aufgaben und Amtspflichten gemäss Art. 112 ff. KO wahr. Sie bezeugen aufgrund ihrer Ordination diesen Dienst *durch ihr Leben* (Art. 108 Abs. 3 KO). Sie sorgen dafür – unter anderem durch ihre Teilnahme an den Sitzungen der Kirchenpflege –, dass kirchliche Leitung *in theologischer Verantwortung* wahrgenommen wird (Art. 87 Abs. 2 KO). Insofern verantworten sie in allen Geschäften der Kirchenpflege und des Gemeindegremiums auch deren

*theologische Reflexion* (Art. 112 Abs. 2 KO). Wo angezeigt, tun sie dies mit entsprechenden Anträgen.

Durch die Ordination und das Versprechen, den Dienst am Wort «*durch das eigene Leben zu bezeugen*» (vgl. Art. 108 Abs. 3 KO), ist bei Pfarrerinnen und Pfarrern das Persönliche enger auf den Beruf bezogen als bei den Angestellten der Kirchgemeinde. Die Verbindung von Beruflichem und Persönlichem, Theologischem und Existenziellem stellt Erwartungen an eine hohe persönliche Glaubwürdigkeit. Pfarrerinnen und Pfarrer haben sich am Ordinationsgelübde messen zu lassen. Sie sind dazu insbesondere auch von der Kirchenpflege befragbar, die hinter ihren Pfarrpersonen muss stehen können. Allfälliges Unbehagen soll nicht stehen gelassen werden. Das Gespräch dazu soll offen, jedoch achtsam und respektvoll geschehen, sowohl im Positiven wie im Kritischen. Im Einzelnen sind die in der Kirchenordnung definierten Zuständigkeiten und Kompetenzbereiche zu beachten. Pfarrerinnen und Pfarrer «*sind im Gehorsam gegen Jesus Christus und gebunden durch das Ordinationsgelübde in der Wortverkündigung frei*» (Art. 107 Abs. 2 KO). Auch die Verkündigung kann und soll ein Thema sein. Hier hat die Kirchenpflege jedoch keine Weisungsbefugnisse.

Die Kirchenpflege nimmt ihre Aufsicht gegenüber Pfarrerinnen und Pfarrern insbesondere durch das regelmässige *Standortgespräch* gemäss § 85 Abs. 2 PVO wahr.

### **Aufgabenerfüllung der Angestellten (und Freiwilligen)**

Bei der Aufgabenerfüllung der Angestellten geht es um die Arbeitsschwerpunkte (gemäss Stellenbeschreibung) und allfällige Ziele (Zielvereinbarungen anlässlich der Beurteilungs- und Fördergespräche). Ebenso geht es um Verhaltensdimensionen wie Selbst- und Sozialkompetenz. Persönlich-Privates ist jedoch stärker vom Beruflichen abgegrenzt als beim Pfarramt. Dies zeigt sich unter anderem in der geregelten Arbeitszeit.

Die Aufsicht gegenüber Angestellten wird durch eine gute Personalführung, insbesondere durch das regelmässige *Beurteilungs- und Fördergespräch* gemäss § 84 PVO wahrgenommen.

## **1.2. Umgang mit Spannungen und Konflikten**

Behörden und Organe klären Spannungen und Konflikte im Gespräch. Lässt sich eine Klärung im Gespräch nicht erreichen, so schaffen sie im Rahmen ihrer Zuständigkeit auf geeignete Weise Abhilfe.

**(Art. 148 KO)**

Aufsicht und Visitation erfolgen in erster Linie durch das offene und in Konfliktsituationen durch das vermittelnde Gespräch mit den Beteiligten.

**(§ 4 AVIVO)**

Meinungsverschiedenheiten, divergierende Interessen, Unstimmigkeiten, Störungen und Probleme gehören zum Arbeitsalltag: zwischen Menschen, in und zwischen Arbeits- und Projektgruppen, Kommissionen, Konventen und Behörden. Wo diese nicht gelöst werden (können), entstehen Spannungen und Konflikte.

Alle Beteiligten sind für die Behebung von Spannungen, Konflikten und Missständen verantwortlich (vgl. Art. 148 KO), bevor diese die Qualität der Arbeit belasten. Die Leitungsverantwortlichen stehen diesbezüglich in einer besonderen Pflicht. Sie sind in geeigneter Weise darauf aufmerksam zu machen und darin zu unterstützen.

Es gehört zum kirchlichen Führungsverständnis, dass Lösungen zuerst im Gespräch gesucht werden, bevor die zuständigen Organe formelle Entscheidungen treffen.

Es empfiehlt sich deshalb ein *Vorgehen in vier Stufen*:

1. Probleme (aller Art) möglichst umgehend und dort lösen, wo sie stattfinden bzw. entstanden sind: Durch *selbständige Gespräche unter den Beteiligten* selbst bzw. mit den für den betroffenen Bereich Verantwortlichen.
2. Wenn nötig, erfolgen Gespräche der Zuständigen mit den Beteiligten, um diese darin zu unterstützen, das Problem zu lösen (*Coaching*); dies evtl. unter Beizug von externer Beratung. Ergebnisse werden in einer Aktennotiz festgehalten.
3. Die Kirchenpflege (bzw. der Gemeindekonvent) *beauftragt die zuständigen Verantwortlichen*, als Vorgesetzte die Problemsituation zu lösen: Auftrag (bzw. formelle Bitte) mit Problemstellung bzw. Vorgaben, Ziel und Termin (im Protokoll möglichst klar festgehalten). Es wird eine Lösung erwartet, die anschliessend qualifiziert wird (hinreichend/nicht hinreichend). Das Ergebnis bzw. das weitere Vorgehen (evtl. vorzusehende Evaluation) wird dokumentiert (Aktennotiz oder Protokoll).

*Probleme möglichst umgehend und dort lösen, wo sie stattfinden bzw. entstanden sind.*

Die Klärung durch freiwillige, erwartete oder angeordnete Gespräche (Stufen 1–3) bringt Lösungen, die oft einen Kompromiss im Rahmen des definierten Ermessensspielraums darstellen. Jede Stufe hat erfahrungsgemäss eine Lösungswahrscheinlichkeit von ca. 50%.

4. Die Kirchenpflege trifft die *notwendigen Anordnungen* (mit Antrag und konkreter Beschlussfassung). Die von den vorgesehenen Anordnungen Betroffenen müssen vorgängig angehört werden. Die Ergebnisse der Anhörung sind bei der Beschlussfassung explizit zu würdigen, allfällig Betroffene treten in den Ausstand. Gegen diese Anordnungen kann bei der Aufsichtsinstanz (in der Regel Bezirkskirchenpflege) rekuriert werden, worüber die Betroffenen mit einer Rechtsmittelbelehrung informiert werden. Die Betroffenen reagieren oft zuerst mit Widerstand gegen formelle Anordnungen. Die Umsetzung sollte deshalb begleitet werden, z.B. durch das Bezeichnen einer Ansprechperson oder das Vorsehen einer Auswertung.

Diese vier Stufen bilden das *Subsidiaritätsprinzip auf Kirchengemeindeebene* ab. Falls auch Stufe 4 kein Ergebnis erbringt, ist die nächst höhere Aufsichtsinstanz einzuschalten, in der Regel die Bezirkskirchenpflege. Diese geht auf ihrer Ebene analog vor (vgl. dazu Kapitel C.).

Je nach Situation ist Hilfe von aussen beizuziehen:

- Dekanin oder Dekan (Art. 192 KO),
- Präsidentin oder Präsident des Diakonatskapitels, des Kirchenmusikkapitels oder des Katechetikkapitels (Art. 199 und 200b KO),
- Bezirkskirchenpflege, evtl. auch als weisungsbefugte Aufsichtsbehörde (Betroffene können gestützt auf Art. 186 KO jederzeit selber an die Bezirkskirchenpflege gelangen),
- Fachmitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste der Landeskirche (Art. 142 KO, bei längerer Beratung ist eine klare Auftragserteilung wichtig),
- freie Beraterinnen und Berater (zu marktüblichen Honoraren, mit klarem Auftrag bzw. Vertrag).

*Faustregel:  
Keinen der Schritte mehr als einmal wiederholen – keine der Stufen auslassen.*

## 2. Aufsicht und Visitation durch die Bezirkskirchenpflegen

*Die Visitorinnen  
und Visitatoren der  
Bezirkskirchenpflege  
nehmen ihre Aufgaben  
selbständig wahr.*

Die Visitorinnen und Visitatoren der Bezirkskirchenpflege nehmen ihre Aufgaben selbständig wahr. Wo sich Fragen oder Unsicherheiten bezüglich der Beurteilung angetroffener Situationen zeigen, nehmen sie Rücksprache mit ihrer Behörde, bevor sie weitere Schritte unternehmen.

### 2.1. Besuche und Gespräche

So kann ein guter Visitationsbesuch, ein gutes Visitationsgespräch gelingen:

#### **Vorbereitung**

Je nach Visitation setzen sich Visitorinnen und Visitatoren vorgängig hinreichend ins Bild:

- Vergegenwärtigung der *Vorgaben der Landeskirche* im entsprechenden Bereich: Die Visitorinnen und Visitatoren sollten die wichtigsten Punkte aus der *Kirchenordnung*, der massgebenden *Verordnungen* oder anderen wichtigen Unterlagen (z.B. *Konzept rpg*, *Diakoniekonzept*) kennen bzw. sich vor dem entsprechenden Besuch vergegenwärtigen. Dazu gehören auch aktuelle Trends oder Informationen aus der Landeskirche (z.B. *notabene*).
- *Kenntnis des in der Gemeinde Vorhandenen*: z.B. Leitbild, Legislatur- oder Jahresziele, Gemeindekonzepte (etwa in den Bereichen rpg und Diakonie), Jahresbericht, Jahresprogramme (Gottesdienstplan, Angebote rpg), Traktandenliste der Kirchenpflegesitzung oder des Gemeindekonvents, die besucht werden; Konsultation des Internet-Auftritts der Kirchengemeinde und des lokalen Teils im *reformiert*.
- Ausser bei öffentlichen Veranstaltungen ist eine *vorgängige persönliche Kontaktaufnahme* mit den Besuchten angezeigt. Allenfalls werden wichtige Gesprächspunkte angemeldet oder vereinbart und wird darum gebeten, vorhandene und für das Gespräch nützliche Dokumente vorgängig der Visitatorin oder dem Visitator zuzustellen. So können sich beide Seiten entsprechend vorbereiten.

#### **Das Setting beachten und gestalten**

Je nach Anlass muss die Visatorenrolle differenziert werden: Im Gottesdienst feiert der Besucher zugleich mit; in einer Konfirmandenklasse ist er diskreter Beobachter am Rand; in einer Sitzung agiert er als direkter Gesprächspartner, abgesprochen mit der Leitung oder spontan. In einem Zweiergespräch schlägt die Visitatorin bzw. der Visitator das Setting (Ort, Zeit) vor und leitet das Gespräch. Die unterschiedlichen Situationen und Rollen ermöglichen oder erschweren jeweils die eigenen Beobachtungen:

- Empfehlenswert ist die für einen Gast gebotene Zurückhaltung. Eine persönliche Vorstellung und kurze Erläuterung zur Bezirkskirchenpflege und zur eigenen Funktion schafft Beziehung zu den Anwesenden (z.B. Konfirmandenklasse).
- Konkrete Umstände werden beobachtet: die Atmosphäre des Raumes (Gestaltung, Schmuck, Sitzordnung etc.); die Struktur der Gruppe (Anzahl,

Alter, Geschlecht etc.); das Rollenverhalten der Verantwortlichen (Pünktlichkeit, Stimme, Körpersprache, Kleidung etc.).

- Nach Möglichkeit empfiehlt sich ein kurzer Kontakt zu allen mitwirkenden und anwesenden Verantwortungsträgern, aber auch zu Teilnehmenden.

### Feedback geben – ein Visitationsgespräch führen

Die Visitorin bzw. der Visitor ist verantwortlich für den Ablauf des Gesprächs. Im Zentrum steht das gegenseitige Interesse in einer wohlwollend wertschätzenden und damit offenen Haltung: Für beide Seiten kann sich im Verlauf des Gesprächs Neues und Unerwartetes zeigen, das bedenkenswert, inspirierend, die eigene Wahrnehmung erweiternd ist. Wo diese Haltung spürbar wird, ist ein Boden gegeben, auf dem auch Kritisches angesprochen werden kann.

*Die Visitorin bzw. der Visitor ist verantwortlich für den Ablauf des Gesprächs.*

- Am Anfang steht Anteilnahme: Wie geht es dem Visitierten, z.B. im Rückblick auf eine besuchte Veranstaltung, in seiner Aufgabe, seiner Situation im Team und im Bereich, der Thema des Besuches ist? Für zweierlei wird Gelegenheit gegeben: Information (sich und die Situation in der Gemeinde darstellen) und eine eigene Beurteilung dazu (was ist positiv, was ist kritisch dazu zu sagen). Die Visitorin bzw. der Visitor stellt ergänzende Fragen, bis ein Gesamtbild im Raum steht – so dass nicht eine vielleicht zufällige Einzelheit den Verlauf dominiert.
- Die Besuchten erwarten ein persönliches Echo der Besuchenden: Was hat diese berührt, begeistert, gestört – und warum? Hierbei ist wichtig, dass eine objektive Rückmeldung erfolgt. Der erste Eindruck enthält Wichtiges, er kann jedoch auch zufällig sein und täuschend, bedarf also längerer Beobachtung. Ihn mitzuteilen ermöglicht, damit umzugehen. Es kann aber auch angezeigt sein, damit noch zuzuwarten. Sorgfalt und Beherrztheit (Mut) gehören dazu – beides. Und natürlich die Bereitschaft, offen darüber zu sprechen: gut hinzuhören aufeinander, jedoch auch genau hinzusehen auf etwas, das jeden der beiden Partner bei diesem Gespräch beschäftigt.
- Gerade in der Kirche, in der es letztlich um *Heiliges* geht und wo in der Regel auch viel *persönliches* «Herzblut» hineinfließt, ist es wichtig, die sachliche von der persönlichen Ebene sorgfältig zu unterscheiden, etwa wenn es um kritische Fragen geht. Kritische Rückmeldungen werden oft trotz dieser Sorgfalt schnell persönlich genommen und lösen Verteidigungsreden, Ausweichmanöver oder Frustrationen (im Moment oder im Nachhinein) aus.
- Trotz sorgfältiger Wort- und Tonwahl soll ein Visitationsgespräch kein Spiessrutenlauf sein, in dem beide Partner jedes Wort auf die Goldwaage legen. Das Austragen allfälliger Differenzen in der Sache, bis man sich findet oder zumindest versteht bzw. verstanden fühlt, gehört dazu. Meinungen, Empfindungen und Bewertungen dürfen auch auseinandergehen. Die Visitorin, der Visitor prüft, in welcher Bandbreite dies geschehen darf oder ob eine Differenz vorliegt, die geklärt oder weiterverfolgt werden muss.
- Bei kritischen Beobachtungen ist zu fragen und gemeinsam zu überlegen (Hilfe zur Selbsthilfe): Lässt sich eine Situation entwickeln oder verbessern – und wie? Wo lässt sich allfällige Unterstützung finden (durch Potential an Ort, Weiterbildung, Hilfe von aussen)?

- Beide Partner sind gefordert, damit ein Visitationsgespräch gelingt. Die Hauptverantwortung liegt jedoch bei der Visitorin bzw. beim Visitor: zu merken, was abläuft, was geschieht, wie man aufeinander wirkt und was allenfalls an Klärung notwendig ist. Wichtig dabei ist, selber kritikfähig zu sein, belehrbar und trotzdem integer, so dass Punkte, denen nicht ausgewichen werden sollte, ihren Raum bekommen.

Bei Feedback-Gesprächen können mancherlei Störungen auftreten:

Etwas kann ganz anders beim Gegenüber ankommen, als es gemeint ist. Wenn das nicht geklärt wird, steht eine Schwierigkeit im Raum, die beiden Beteiligten nicht hinreichend klar ist.

Etwas kann aber auch genau so ankommen, wie es gemeint ist, und dann ebenfalls Schwierigkeiten erzeugen: Es kann in der Sache daneben treffen und bedarf in diesem Fall der Korrektur. Oder es kann in der Sache treffen, braucht aber Zeit, um anzukommen oder verdaut zu werden, es weckt evtl. zunächst Widerstand. Wenn ein gutes Vertrauensverhältnis besteht – oder durch einen klärenden Umgang mit solchen Erfahrungen wächst –, können beide Seiten Orientierung finden. Visitationsgespräche gewinnen dadurch an Tiefe und Qualität.

### Sichtung des Ertrags – Evaluation

*Was hat der Besuch gebracht, wie ist das Gespräch verlaufen?*

Jeder Visitationskontakt endet mit Antworten auf die Frage: Was hat der Besuch gebracht, wie ist das Gespräch verlaufen? Beide Seiten teilen sich ihren Eindruck mit. Für einen solchen Rückblick am Schluss ist genügend Zeit einzuplanen. Dies ist deshalb wichtig, weil nur dann ein gutes *Visitationsklima* entsteht, wenn Störendes angesprochen und beseitigt oder zumindest bewusst werden kann und wenn gegenseitige Erwartungen, die evtl. enttäuscht wurden, geklärt werden. Wo Visitierte spüren, dass der Visitorin, dem Visitor eine gute Qualität des gegenseitigen Kontakts wichtig ist, gewinnen sie Vertrauen. So entwickelt sich die Bereitschaft, offen Anteil und Einblick zu geben und die Visitorin bzw. den Visitor als wichtige Ressource zu nutzen, die auch dann als Unterstützung erlebt wird, wenn sie kritische Fragen stellt oder heikle Rückmeldungen gibt.

Problematischer als ein vielleicht einmal schwieriges oder gar missratenes Visitationsgespräch sind jedoch Visitationsgespräche, die zu einer *routinierten Alibi-Übung* verkommen, die beide Seiten möglichst schmerzlos hinter sich bringen wollen. Ein gegenseitiges ehrliches Feedback hilft, die Qualität der Visitation zu pflegen und zu entwickeln.

## 2.2. Pflege der Beziehungen

Die Kirchenordnung nennt die *Pflege der Beziehungen zu den Kirchgemeinden, insbesondere zu den Kirchenpflegern, Pfarrerinnen, Pfarrern und Angestellten* als erste Aufgabe der Bezirkskirchenpflege (Art. 186 lit. a). § 5 AViVO erwähnt – mit Bezug auf den konkreten Visitationsauftrag in § 3 AViVO – ebenfalls an erster Stelle die *Pflege der Beziehungen zu den beaufsichtigten und visitierten Personen, Behörden und Organen*.

Oft spielen zufällige Begegnungen ausserhalb der offiziellen Visitationsarbeit eine entscheidende Rolle beim Zustandekommen und der Pflege dieser Beziehungen: Man trifft sich bei einem Anlass auf Gemeinde-, Bezirks- oder gesamtkirchlicher Ebene; beiläufige Gespräche geben dort oft schlaglichtartig ein aufschlussreiches Bild, wie es Einzelnen und ihren Teams geht.

### **Vertrauen aufbauen und pflegen**

Gerade weil die Visitationsbeziehung in ihrer Polarität von Anteilnahme und Aufsicht eine *Beziehung besonderer Art* ist, muss sie in dieser Spannung immer wieder gefunden werden. Die unterschiedlichen Persönlichkeiten, die daran beteiligt sind, erleben dies sehr unterschiedlich. Vertrauen wird nicht durch Jovialität oder Anbiederei hergestellt, sondern durch eine qualitativ gute Visitationsarbeit sowie durch eine auf beiden Seiten spürbare Bereitschaft, miteinander wertschätzend und zugleich ehrlich umzugehen sowie Dinge offen anzusprechen.

Wenn Visitierte spüren, dass das, was sie der Visitorin, dem Visitor anvertrauen, in gute Hände gelangt, dass sorgfältig und umsichtig damit umgegangen wird, wächst solches Vertrauen. Dann kann gemeinsam über Sachverhalte nachgedacht werden – jenseits von falscher Beschwichtigung (etwa durch Zustimmung, wie schlimm eine erzählte Situation sei) oder falschem Aktivismus (etwa durch schnelle und gut gemeinte Ratschläge). Visitorinnen und Visitor müssen nicht immer sofort etwas tun, sondern reflektieren zunächst Gehörtes und melden sich bei Bedarf nochmals in verbindlicher Besonnenheit. Die visitierte Person spürt so, dass sie ernst genommen wird, ein Gegenüber hat, das mitdenkt – und dabei doch unabhängig bleibt: Ein Gegenüber, das aus der Warte des Fremden Wichtiges spiegelt, kreativ mitdenkt und sich einbringt, ohne bevormunden zu wollen.

### **Brücke zwischen Landeskirche und Kirchgemeinde**

Visitorinnen und Visitor vertreten in ihren Gemeindekontakten die Landeskirche und ihre Vorgaben und Anliegen (vgl. Art. 186 lit. i KO). Hier ist, je nach Thema und Situation, manchmal mit Abwehrreaktionen zu rechnen, denen zu begegnen ist.

Umgekehrt vertreten die Bezirkskirchenpflegen gegenüber der Landeskirche die Gemeinden: Sie bringen in Erfahrung, wie landeskirchliche Konzepte, Vorgaben, Neuerungen in den Kirchgemeinden ankommen, wie praktikabel diese Impulse sind und welche Fragen oder Probleme sie in der Praxis aufwerfen. Beobachtungen und Rückmeldungen aus Kirchgemeinden werden in den *Jahresberichten der Bezirkskirchenpflegen* angesprochen. Die Visitorin, der Visitor ermuntert gegebenenfalls die Kirchgemeinden, direkt den zuständigen Fachmitarbeitenden entsprechende Rückmeldung zu geben und nach Lösungen zu suchen, die sowohl den landeskirchlichen Vorgaben wie auch der Gemeindesituation Rechnung tragen.

*Die Visitationsbeziehung steht in einer doppelten Loyalität.*

Auf diese Weise entsteht eine Brücke zwischen Landeskirche und Kirchgemeinde, auf welcher eine 2-Weg-Kommunikation stattfindet. Eine manchmal nicht einfache Situation in einer klassischen sog. Sandwich-Position. Gefragt ist die Fähigkeit, mit dieser doppelten Loyalität integer, d.h. gradlinig und doch situationsgerecht umzugehen.

### Nähe und Distanz

Zu jeder guten Beziehung gehört die Regulierung von Nähe und Distanz. Persönliche Nähe und amtliche Distanz müssen in der Visitationsbeziehung Platz haben. Beide Pole müssen immer wieder in Balance gebracht werden, wenn die eine oder andere Seite dominiert. So wird die Visitatorin, der Visitor mit Personen und Situationen am Ort vertraut – und muss trotzdem ausserhalb des Systems bleiben, weil sonst der Blick von aussen verloren geht. Je nach Situation können Erwartungen auch aufeinander prallen, indem jemand in einer belasteten Situation Verbündete sucht, jedoch in der Visitatorin, im Visitor stattdessen ein neutrales, ja sogar kritisches Gegenüber erlebt. Solches ist auszuhalten, ohne dass menschliche Nähe und Respekt darunter leiden. Durch einen bewussten Umgang mit den Wechselfällen, die zu dieser besonderen Beziehung gehören, wird die Visitatorin, der Visitor zu einem Gegenüber, das wohlwollend und verstehend und zugleich unabhängig und kritisch mitdenkt und dessen Anteilnahme und Rat in der visitierten Gemeinde gerade dadurch Gewicht erhält.

Visitatorinnen und Visitatoren haben die Rolle von fremden Vertrauten.

Eine wesentliche Hilfe, um eine gute Linie in dieser dynamischen Balance immer wieder zu finden, bietet der kollegiale Austausch in den Sitzungen der Bezirkskirchenpflege. Die Inanspruchnahme eines Coachings durch Fachmitarbeitende der GKD kann ebenfalls helfen, diese Balance situationsgerecht zu steuern. Besonders belastet werden – auch gut gepflegte – Beziehungen durch *Konfliktsituationen*, in denen Parteien ihre Nähe zur Aufsichtsperson auszuspielen versuchen und die Visitationsbeziehung instrumentalisiert zu werden droht. In solchen Fällen empfiehlt es sich, dass Visitatorinnen und Visitatoren sich bei Gesprächen durch ein weiteres Mitglied der Bezirkskirchenpflege begleiten lassen.

Es empfiehlt sich, nach spätestens zwei Amtsdauern die zugewiesene Kirchgemeinde zu wechseln. Die Visitatorin, der Visitor wird sonst zu sehr Teil des Systems, dem gegenüber sie bzw. er ein aussenstehendes Gegenüber bleiben muss.

### Schweigepflicht

*Alle Wahrnehmungen und Informationen, die Mitgliedern der Bezirkskirchenpflege im Rahmen ihrer Amtsausübung zukommen, unterliegen dem Amtsgeheimnis.*

Alle Wahrnehmungen und Informationen, die Mitgliedern der Bezirkskirchenpflege im Rahmen ihrer Amtsausübung zukommen, unterliegen dem Amtsgeheimnis (Art. 22 KO). In der Bezirkskirchenpflege muss darüber offen ausgetauscht werden können. Innerhalb der visitierten Gemeinde darf jedoch das an einer Stelle Gehörte nicht einfach an anderer Stelle offenbart werden, ohne dass dies transparent gemacht wird. In der Regel wird dazu das Einverständnis jener Personen eingeholt, die sich der Bezirkskirchenpflege anvertraut haben, auch dort, wo keine Konfliktsituation vorliegt. Bei Dringlichkeit kann auch ohne solches Einverständnis gehandelt werden. Die betroffenen Personen sind darüber unverzüglich zu informieren.

### 2.3. Visitation und Aufsicht – Allgemeines

Der Umfang von Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege richtet sich nach § 19 Abs. 1 lit. a–g AViVO. Für den Stadtverband Winterthur (Kirchgemeindeverband im Sinn von § 2 lit. b AViVO) ist diesbezüglich lediglich § 19 Abs. 1 lit. a, b, d, e und g AViVO massgebend. § 20 AViVO betreffend die Aufsicht über den Finanzhaushalt und das Rechnungswesen der Kirchgemeinden ist dagegen für sämtliche Kirchgemeinden, einschliesslich des Stadtverbandes Winterthur, anwendbar.

Das Vorgehen bei der Ausübung der Aufsichts- und Visitationstätigkeit ist in §§ 4, 5, 18 und 22 AViVO geregelt.

Visitorinnen und Visitor handeln nach folgenden Grundsätzen:

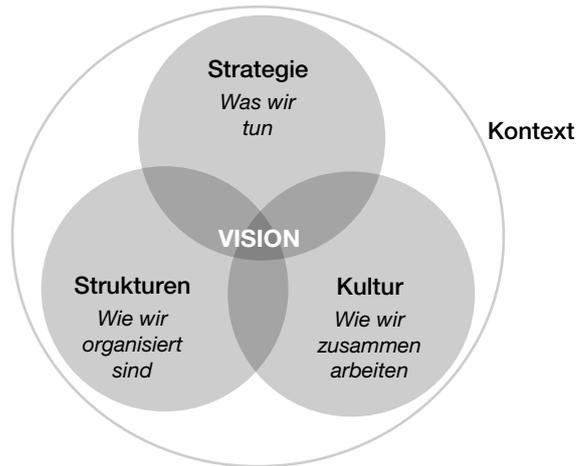
- Das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege verschafft sich in der ihm zugewiesenen Kirchgemeinde oder in seinem Aufgabenbereich im Rahmen von Besuchen und im Gespräch mit Mitgliedern der Kirchenpflege sowie mit Pfarrerinnen, Pfarrern und Angestellten ein Bild über deren Arbeit (§ 18 Abs. 2 AViVO).
- Visitorinnen und Visitor führen eine *Besuchskontrolle*, die sie laufend nachführen. Einzutragen sind jeder Besuch und jedes Visitationsgespräch. Die Mitglieder der Bezirkskirchenpflege übergeben ihre Besuchskontrolle jeweils Ende Amtsdauer der Bezirkskirchenpflege zuhanden des Archivs (§ 18 Abs. 3 AViVO).
- Visitorinnen und Visitor orientieren die Bezirkskirchenpflege über Besuche und Gespräche sowie über die Ergebnisse ihrer Aufsichts- und Visitationstätigkeit (§ 22 Abs. 1 AViVO). Dies geschieht in den Sitzungen der Bezirkskirchenpflege (Traktandum *Berichte aus den Gemeinden*), so dass das Protokoll der Bezirkskirchenpflege über erfolgte Gespräche und Besuche in den Kirchgemeinden des Bezirks Aufschluss gibt.
- Schriftliche Berichte der Visitorin bzw. des Visitors bilden die Ausnahme. Sie werden nur gemäss Beschluss der Bezirkskirchenpflege, auf Anordnung des Kirchenrates oder auf begründetes Gesuch der beaufsichtigten und visitierten Personen, Behörden und Organe erstellt. Diese und die betreffende Kirchenpflege erhalten je eine Kopie des Berichts (§ 22 Abs. 2 AViVO).

*Schriftliche Berichte der Visitorin bzw. des Visitors bilden die Ausnahme.*

Bei den in § 19 Abs. 1 AViVO aufgeführten Besuchen und Gesprächen in den Kirchgemeinden handelt es sich um das *Minimum*, das zu erfüllen ist. Weitere Besuche und Gespräche sind im Rahmen von § 19 Abs. 1 AViVO jederzeit möglich. Auch die Aufzählung der Prüfungsinhalte in § 20 AViVO ist nicht abschliessend. § 20 lit. a–d AViVO nennt jene Punkte, die in jedem Fall Gegenstand der Aufsicht über den Finanzhaushalt und das Rechnungswesen der Kirchgemeinden bilden.

## 2.4. Dimensionen des Gemeindeaufbaus

Eine «Landkarte» im Hinblick auf die im Folgenden beschriebenen Visitationkontakte (Kapitel B.2.5–2.12), insbesondere die Visitationgespräche mit dem Präsidium der Kirchenpflege und der Leitung des Gemeindekonvents, bildet das aus der Führungsliteratur bekannte Organisations-Modell:



Dieses Schema hilft, die Gespräche mit einem Blick auf das Ganze zu führen:

- *Vision*: Warum engagieren wir uns? Wie verstehen wir unseren Auftrag? Wohin wollen wir uns bewegen?
- *Strategie*: Welche Themen und Inhalte sind in den vier kirchlichen Handlungsfeldern erkennbar, und welche Ziele hat sich die Gemeinde in den vier Handlungsfeldern gesetzt?
- *Kultur*: Welche Betriebskultur prägt den Umgang und die Beziehungen, wie nah oder fern steht das Gemeindeleben Menschen verschiedener Milieus, was strahlt es aus?
- *Struktur*: Ist die Kirchgemeinde so organisiert, dass Strukturen und Abläufe der kreativen, effizienten und effektiven Nutzung der Ressourcen dienen, und damit den Inhalten (Strategie) sowie einer guten Zusammenarbeit (Kultur)?

Die verschiedenen Aspekte können je nach Bedarf weiter differenziert werden:

Strategie:	Identität – Auftrag – Leitung
Strukturen:	Organisation – Ressourcen – Qualitätsentwicklung
Kultur:	Klima – Präsenz – Partizipation

Dimension	Definition	Kirchenordnung
Identität	Klares Profil der eigenen Kirchgemeinde spürbar und ersichtlich (z.B. Leitbild)	Art. 1–4 Art. 86
Auftrag	Es wird wesentlichen, motivierenden und herausfordernden <i>evangelischen</i> Zielsetzungen nachgelebt	Art. 4–7, 108, in den vier Handlungsfeldern: Art. 29–64, 65–69, 70–85, 86–94
Leitung	«Ermöglicht», «unterstützt» und «überprüft»: Grundsatz der Zuordnung wird ausbalanciert gelebt, Ressourcen und Potenziale können sich entfalten	Art. 87 f., 99, 112, 148, 150, 159–164, 173
Organisation	Aufbau- und Ablauforganisation klar, Zuständigkeiten beachtet, effizientes und effektives Zusammenwirken	Art. 163 Ziffer 2 lit. b, 172
Ressourcen	Personal, Gebäude und Finanzen optimal eingesetzt	Art. 163, 172, 234–247
Qualitätsentwicklung	Die Wirkung der Arbeit und der Zusammenarbeit wird als <i>Lernende Organisation</i> konsequent ausgewertet	Art. 88, 172
Klima	Herzliche und gleichzeitig freie und offene Atmosphäre, wertschätzende Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit, gute Feedbackkultur, Motivation/Begeisterung	Art. 86, 99 und 148
Präsenz	Nähe und Kontakt zu den Menschen, allen Altersgruppen und den verschiedenen Milieus am Ort	Art. 5, 86
Partizipation	Aktive Beteiligung der Gemeinde, Freiwillige	Art. 86, 141, 155

### Qualitätsentwicklung im Gemeindeaufbau

Die Abteilung Kirchenentwicklung der GKD mit ihrem Bereich «Gemeindeentwicklung und KirchGemeindePlus» unterstützt Behörden und Teams beim Gemeindeaufbau. Es stehen Beratung, Bildungsangebote auf Abruf und Grundlagendokumente zur Verfügung.

Unter [www.kirchgemeindeplus.ch](http://www.kirchgemeindeplus.ch) finden sich entsprechende Kontaktpersonen, Arbeitshilfen und Beispiele aus der Gemeindepraxis.

Weitere Hinweise sind auch dem jährlich erscheinenden «Bildungs- und Beratungsangebot» der Zürcher Landeskirche zu entnehmen.

### 2.5. Besuch von Kirchenpflege und Gemeindekonvent

Zu einem geeigneten Zeitpunkt im ersten Jahr nach Amtsantritt bzw. nach der Übernahme der Visitationszuständigkeit ist der Besuch einer Sitzung je der Kirchenpflege und des Gemeindekonvents anzusetzen. Ziel dieser ersten persönlichen Begegnung ist es, die Grundlage für weitere Kontakte und ein vertrauensvolles Zusammenwirken zu schaffen. Weitere Besuche erfolgen anschliessend aufgrund der örtlichen Bedürfnisse (vgl. § 19 Abs. 1 lit. g AViVO).

Die Visitatorin bzw. der Visitator stellt sich sowie die Aufgaben und die Arbeitsweise der Bezirkskirchenpflege vor. Sie bzw. er nimmt Wünsche und Anregungen entgegen, damit die Aufgaben gemäss den Vorgaben der Verordnung nach erfolgter Klärung der gegenseitigen Erwartung in gegenseitigem Vertrauen wahrgenommen werden können. Wenn immer möglich ist auch Zeit für eine Aussprache über Erwartungen und Fragen bezüglich der Visitation einzuplanen. Die wichtigsten Punkte der Aussprache sind im Protokoll der Kirchenpflege festzuhalten.

Ziel ist, dass die Mitglieder der Kirchenpflege und des Gemeindekonvents nach einem Antrittsbesuch die Visitatorin bzw. den Visitator und deren bzw. dessen

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- a. im ersten Jahr der Zuteilung einer Kirchgemeinde Teilnahme je an einer Sitzung der Kirchenpflege und des Gemeindekonvents

(§ 19 Abs. 1 AViVO)

Arbeitsweise kennen, insbesondere deren bzw. dessen Auftrag in der Gemeinde und Vorgehen sowie den Umgang mit Wahrnehmungen und Informationen gegenüber Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat.

Die Visitatorin bzw. der Visitator zeigt Interesse an den Personen und ihren Funktionen, an deren Arbeitsweise und -inhalten sowie an den besonderen Anliegen und aktuellen Aufgabenstellungen der Kirchgemeinde. Auf der dadurch geschaffenen Vertrauensbasis kann das offene Gespräch geführt werden.

Die Mitglieder der Kirchenpflege und des Gemeindekonvents kennen nach dem Antrittsbesuch der Visitatorin, des Visitators:

- die Aufsichtsfunktion der Kirchenpflege sowie die Aufgaben der Bezirkskirchenpflege gegenüber Kirchenpflege, Gemeindekonvent und Pfarramt.
- Situationen, in denen sie direkt an die Visitatorin oder den Visitator gelangen können und welche Spielregeln dabei zu beachten sind. Es gilt insbesondere der Grundsatz der Subsidiarität, indem Visitatorinnen und Visitatoren immer zuerst im Sinn der *Hilfe zur Selbsthilfe* beraten; nur wenn dies nicht weiterführt, schalten sich diese direkt ein.

Nach der Sitzung (direkt im Anschluss oder später) geben Visitatorin bzw. Visitator und Kirchenpflegepräsidium bzw. Konventsleitung ein Feedback zu diesem Besuch und besprechen allenfalls wichtige Aspekte daraus, evtl. mit Schlussfolgerungen, die in einer Aktennotiz festgehalten werden.

Kirchenpflege und Gemeindekonvent stellen der Visitatorin bzw. dem Visitator die Unterlagen gemäss § 13 Abs. 1 und 2 AViVO zur Verfügung. Sinnvoll ist, dass die Visitatorin bzw. der Visitator darüber hinaus ein Personenverzeichnis mit Stellenplan, das Organigramm der Kirchgemeinde, die Jahresplanung sowie regelmässig die Gemeindeseite von *reformiert.* erhält. Die Visitatorin bzw. der Visitator kann jederzeit Rückmeldungen in die eigene Bezirkskirchenpflege einbringen.

## 2.6. Gespräch mit Präsidium Kirchenpflege und Leitung Gemeindekonvent

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- pro Amtsdauer je ein Gespräch mit der Präsidentin oder dem Präsidenten der Kirchenpflege und der Leiterin oder dem Leiter des Gemeindekonvents

(§ 19 Abs. 1 AViVO)

Die BKP beaufsichtigt auch, dass die Kirchgemeinde Art. 155 KO angemessen umsetzt. Diese Gespräche bieten Gelegenheit, die Förderung unterschiedlicher Formen kirchlichen Lebens explizit anzusprechen.

Das Gespräch mit den beiden mit zentralen Leitungsaufgaben betrauten Personen, dem Präsidium der Kirchenpflege und der Leitung des Gemeindekonvents, ist bis Ende des ersten Jahres der Amtsdauer der Bezirkskirchenpflege zu führen. Es dient einer *Standortbestimmung zum Gemeindeaufbau und der Zusammenarbeit* (dies im Unterschied zur Visitation gemäss § 19 Abs. 1 lit. d AViVO, welche die Organisation und Verwaltung der Kirchgemeinde im Blick hat).

In diesem Gespräch werden insbesondere thematisiert:

- die Gemeindesituation und Strategien des Gemeindeaufbaus,
- Arbeit und Situation in Kirchenpflege und Gemeindekonvent,
- die eigene Leitungsaufgabe im jeweiligen Gremium,
- die Zusammenarbeit dieser Gremien bzw. zwischen den beiden Leitungspersonen von Kirchenpflege und Gemeindekonvent,
- die Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchgemeinden (regionale Kooperation).

Es geht bei diesem Gespräch darum, wie der *Gemeindeaufbau und die Gemeindeleitung* grundsätzlich (vgl. Art. 86–88 KO) und wie die Zusammenarbeit im Rahmen des *Grundsatzes der Zuordnung* konkret wahrgenommen werden (vgl. Art. 150, 159 ff. und 172 ff. KO).

Das Gespräch erfolgt mit beiden Leitungsverantwortlichen separat. Es thematisiert ähnliche Gesprächspunkte und Fragen, jedoch aus unterschiedlicher Perspektive (vgl. Checkliste). Die Visitatorin bzw. der Visitator gibt in diesen Gesprächen auch die eigenen Wahrnehmungen wieder und schlägt zu besprechende Themen vor.

### Gespräch mit beiden Leitungsverantwortlichen gemeinsam

Wo in den beiden Gesprächen

- unterschiedliche Wahrnehmungen durch die beiden Verantwortlichen sich zeigen,
- sich Erwartungen an den andern Partner ergeben,
- sich Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen oder
- Spannungen spürbar werden (Teamsituation und/oder zwischen beiden persönlich),

kann es angezeigt sein, dass die Visitatorin, der Visitator im Anschluss an diese Einzelgespräche ein Gespräch mit beiden Partnern zusammen führt, in dem diese Gesichtspunkte aufgegriffen und bearbeitet werden.

Mit Informationen, die Visitatorinnen und Visitatoren aus Visitationskontakten mit einzelnen Personen erhalten haben, ist auch in diesen beiden Visitationsgesprächen verantwortungsvoll umzugehen: Bevor sensible Informationen dem Kirchenpflegepräsidium oder der Konventsleitung weitergegeben werden, ist das Einverständnis der betreffenden Person einzuholen bzw. ist diese zumindest darüber zu informieren, dass das Präsidium der Kirchenpflege bzw. die Konventsleitung darauf angesprochen werden. Dies kann dann angezeigt sein, wenn die Hilfe zur Selbsthilfe mit den Betroffenen nicht weitergeführt hat und Handlungsbedarf bei den Verantwortlichen für die Verbesserung einer Situation besteht.

Es kann hilfreich oder angezeigt sein, Ergebnisse dieser beiden Visitationsgespräche (Schlussfolgerungen oder Pendenzen) in einer Aktennotiz festzuhalten.

Über dieses Visitationsgespräch hinaus, das pro Amtsdauer als eine Standortbestimmung vorgesehen ist, stehen Visitatorinnen und Visitatoren sowohl mit dem Präsidium der Kirchenpflege wie der Leitung des Gemeindekonvents während der ganzen Amtsdauer in *Kontakt*. Für die beiden Leitungsverantwortlichen in der Kirchengemeinde sind sie die erste aussenstehende Ansprechstelle, um Fragen der Leitung mit einem neutralen Gegenüber zu besprechen, das die Situation der Gemeinde kennt.

In der AViVO nicht explizit erwähnt, aber aufgrund der zunehmenden Klärung des Grundsatzes der Zuordnung sehr zu empfehlen, sind darüber hinaus das Gespräch und der Kontakt zur **Leitung des Pfarrkonvents**.

Themen und wichtige Hinweise für diese beiden zentralen Visitationsgespräche enthält der entsprechende **Leitfaden**. (Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## 2.7. Visitation Religionspädagogik und Diakonie

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- c. pro Amtsdauer je ein Gespräch mit den für die religionspädagogischen Module und für die Diakonie zuständigen Mitgliedern der Kirchenpflege

(§ 19 Abs. 1 AVIVO)

### Religionspädagogik

Im Bereich der Religionspädagogik sind Art. 71–80 KO und die dazugehörige Verordnung über die religionspädagogischen Angebote (rpg-Verordnung) massgebend:

- Die Verordnung verpflichtet die Kirchenpflege, ein Konzept sowie Regelungen und ein Jahresprogramm für die verbindlichen und die freiwilligen Module zu erarbeiten.
- Zu thematisieren ist die *Teamsituation* in diesem Bereich, von den rpg-Verantwortlichen auf der operativen Ebene bis zu den Freiwilligen, die in diesem Feld mitwirken.
- Schliesslich ist auch die Verbindung des ganzen rpg-Bereichs mit den anderen Handlungsfeldern anzusprechen, z.B. ob und wie durch Elternarbeit ab der Taufe ein familienorientierter Gemeindeaufbau im Blick ist.

### Diakonie

Diakonie geschieht in allen Lebensbezügen, namentlich in den Bereichen Jugend, Familie, Alter, Gesundheit, Arbeit, Migration und Integration sowie in der Entwicklungszusammenarbeit und in der Ökologie (vgl. Art. 65–68 KO). Zu beachten ist, dass *Diakonie und Seelsorge* in diesem Handlungsfeld und diesen Artikeln der Kirchenordnung eng aufeinander bezogen werden.

- Sowohl die lokale Diakonie wie ihr weltweiter Bezug, der im Bereich Ökumene, Mission und Entwicklungszusammenarbeit (OeME) bearbeitet wird, sind dabei im Blick. Wo der OeME-Bereich von einem anderen Mitglied der Kirchenpflege wahrgenommen wird, ist dieses Gespräch mit beiden Ressortverantwortlichen zu führen.
- Diakonisches Handeln wird von Sozialdiakoninnen und Sozialdiakonen fachlich verantwortet, in Kirchgemeinden ohne solche von den Pfarrerinnen und Pfarrern. Gerade in diesem Bereich gibt es viele Aufgaben und Möglichkeiten, *Freiwillige* zu beteiligen und damit eine diakonisch bewusste und aktive Gemeinde zu fördern, die sich der sozialen Brennpunkten am Ort annimmt (z.B. Besuchsdienst, Deutschunterricht für Ausländer, jährliche BfA-Aktion).

Gegenstände des Gesprächs bilden namentlich:

- die Situation im Handlungsfeld Diakonie und Seelsorge angesichts der sozialen Brennpunkte am Ort,
- wie dieser Bereich im Ganzen der Kirchgemeinde aufgestellt ist,
- wie sich die Teamsituation in diesem Bereich zeigt.

Themen und Gesichtspunkte für diese beiden Gespräche enthalten die entsprechenden **Leitfäden**.  
(Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## 2.8. Visitation der Behördentätigkeit, Organisation und Verwaltung

Im Rahmen dieser Aufgabe hat die Bezirkskirchenpflege zu überwachen und zu prüfen, wie die Kirchenpflege ihre behördliche Verantwortung im Bereich der Kirchgemeindeverwaltung wahrnimmt und wie die Rechnungsprüfungskommission ihren Auftrag entsprechend den gesetzlichen Vorgaben erfüllt. Die Visitatorin bzw. der Visitator zusammen mit einem weiteren Mitglied der Bezirkskirchenpflege haben insbesondere zu prüfen, ob Kirchenpflege und Rechnungsprüfungskommission im Rahmen ihrer Zuständigkeiten handeln. Beide Behörden dürfen weder ihre Zuständigkeiten überschreiten, noch die von ihnen zu erfüllenden Aufgaben vernachlässigen.

Prüfungspunkte im Bereich der Gemeindeverwaltung, des Gemeindehaushalts und des Rechnungswesens sind etwa, ob die einzelnen Aufgaben gemäss Geschäftsordnung bzw. Organigramm der Kirchgemeinde wahrgenommen werden, ob Protokolle ordnungsgemäss geführt werden, die einzelnen Verwaltungszweige effizient geleitet werden und ob eine wirksame interne Kontrolle und Steuerung der Abläufe (im Sinn eines Controllings) besteht. Hinsichtlich der Tätigkeit der Rechnungsprüfungskommission gilt es zu prüfen, ob und wie sie Anträge der Kirchenpflege von finanzieller Tragweite an die Stimmberechtigten behandelt, namentlich das Budget, die Jahresrechnung sowie Finanz- und Investitionsbeschlüsse.

Es gilt bei dieser Visitation der Grundsatz, dass nicht mehr zu prüfen ist, was durch die finanztechnische Prüfung bereits kontrolliert und als in Ordnung befunden wurde. Die den Bezirkskirchenpflegen anlässlich der Visitation zur Verfügung stehende Zeit gestattet keine umfassende Prüfung des Gemeindehaushalts und des Rechnungswesens. Bei der Wahl der Prüfungsgegenstände hat die Bezirkskirchenpflege daher Prioritäten zu setzen: Sie verschafft sich in erster Linie ein Bild über Form und Verfahren der Ausgabenbewilligung durch die Kirchenpflege und die Kirchgemeindeversammlung sowie über die Arbeit der Rechnungsprüfungskommission und der Revisionsstelle und stellt die Umsetzung allfälliger Empfehlungen derselben durch die Kirchenpflege sicher.

Zu visitieren sind auch Gemeindearchiv, Pfarrarchiv und kirchliche Register. Die Führung des Gemeindearchivs richtet sich nach den Bestimmungen des Archivgesetzes und der Archivverordnung. Das staatliche Recht kommt dabei subsidiär und damit als kirchliches Recht zur Anwendung. Für das Pfarrarchiv und die kirchlichen Register gilt darüber hinaus die kirchenrätliche Verordnung über die Führung des Pfarrarchivs und die kirchlichen Register.

Über das Ergebnis der Visitation hat die Bezirkskirchenpflege nach Vorliegen des Visitationsberichts formell Beschluss zu fassen. Dieser Beschluss ist der Kirchenpflege zuhanden der Verantwortlichen in der Kirchgemeinde zuzustellen.

Werden Mängel festgestellt, sind diese im Visitationsbericht festzuhalten und ist der Kirchenpflege bzw. den verantwortlichen Personen von der Bezirkskirchenpflege Frist zur Behebung der Mängel anzusetzen. Die Behebung festgestellter Mängel ist je nach deren Art anlässlich der nächsten ordentlichen Visitation oder nach Fristablauf im Rahmen einer ergänzenden Visitation zu überprüfen.

Bei der Bezeichnung des zweiten Mitglieds der Bezirkskirchenpflege, das die Visitatorin bzw. den Visitator begleitet, ist zu empfehlen, auf die besondere Qualifikation bzw. Eignung dieses Mitglieds für die Aufgabe zu achten.

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- d. pro Amtsdauer einmal in Begleitung eines weiteren Mitglieds der Bezirkskirchenpflege eine Visitation der behördlichen Tätigkeit von Kirchenpflege und Rechnungsprüfungskommission, des Verwaltungsbereichs, des Gemeindehaushalts und des Rechnungswesens der Kirchgemeinde sowie des Kirchgemeindearchivs, des Pfarrarchivs und der kirchlichen Register

(§ 19 Abs. 1 AVIVO)

Insbesondere ist die Beachtung und Durchführung der Landeskirchlichen Kollekten gemäss Art. 221 Abs. 5 und Art. 238 Abs. 2 KO zu überprüfen. Die Bezirkskirchenpflege kann sich zu diesem Zweck den Kollektenplan der Kirchgemeinde vorlegen lassen.

Für archivtechnische Fragen (Aufbau eines Archivverzeichnisses, Aufbewahrungswürdigkeit von Dokumenten, sichere Aufbewahrung etc.) ist das Staatsarchiv des Kantons Zürich, Winterthurerstrasse 170, 8057 Zürich, die zuständige Fachstelle.

Als Leitfaden für diese Visitation dienen die entsprechenden **Checklisten**. (Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## 2.9. Archivübergaben

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- e. bei Archivübergaben  
Visitation des Archivs der Kirchgemeinde beziehungsweise des Pfarrarchivs und der kirchlichen Register

(§ 19 Abs. 1 AViVO)

Archivübergaben erfolgen bei einem Wechsel der Zuständigkeit (Kirchgemein-dearchiv) bzw. einem Wechsel im Pfarramt (Pfarrarchiv und kirchliche Register). Dabei gelten die Hinweise zur Archivvisitation gleichermassen (vgl. Kapitel B.2.8.).

Als Leitfaden für die Visitation bei Archivübergaben dient die vom Kirchenrat zur Verfügung gestellte Checkliste.  
(Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## 2.10. Visitation Pfarrerin und Pfarrer (Gottesdienst, Konfirmandenunterricht)

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen mindestens:

- f. pro Amtsdauer Besuch der Pfarrerinnen und Pfarrer mit nachfolgendem Gespräch zweimal im Gottesdienst und einmal in einer anderen Veranstaltung, insbesondere einem religionspädagogischen Modul

(§ 19 Abs. 1 AViVO)

Im Zentrum steht der Besuch des Gottesdienstes. Es soll dabei auch ein Kontakt mit Sigristin bzw. Sigrist und Organistin bzw. Organist stattfinden. Denn ein gelingender Gottesdienst bedingt das Zusammenwirken aller Beteiligten. Erteilen Pfarrerinnen und Pfarrer Konfirmandenunterricht, so ist dieser zu besuchen, andernfalls eine andere Veranstaltung aus dem Schwerpunktbereich der Pfarrerin bzw. des Pfarrers (Erwachsenenbildung, Diakonie etc.).

Im Gespräch mit den Pfarrerinnen und Pfarrern sollen nicht nur die besuchten Veranstaltungen, sondern die gesamte pfarramtliche Tätigkeit (vgl. Art. 112–122 KO) und das persönliche Befinden thematisiert werden. Gegenstand des Gesprächs bilden daher unter anderem:

- generelle Arbeitssituation, Erfreuliches und Belastendes,
- Sicherstellung der Seelsorge und Leitung des Bereichs Seelsorge,
- Zusammenarbeit im Pfarrteam, mit weiteren Mitarbeitenden und der Kirchenpflege,
- Wahrnehmen der theologischen Verantwortung innerhalb der Gemeindeleitung und theologische Reflexion des Aufbaus der Gemeinde (Art. 87 und 112 KO),
- mittelfristigen Perspektiven, bezogen auf den Gemeindeaufbau und persönlich,
- Erfahrungen mit dem Fachgespräch der Dekanin bzw. des Dekans und mit dem Standortgespräch der Kirchenpflege.

Die Dekanin oder der Dekan führt regelmässig mit allen Pfarrerinnen und Pfarrern des Pfarrkapitels ein Fachgespräch. Dieses Gespräch folgt einem Kompetenzen-Profil und mündet in konkrete Zielvereinbarungen. Visitatorinnen und Visitatoren können der Dekanin oder dem Dekan Fragen und Anliegen für dieses Fachgespräch mitgeben, sofern sie diese Punkte in ihren Visitationsgesprächen schon selber angesprochen haben. Die Dekanin, der Dekan orientiert die Bezirkskirchenpflege gemäss § 22 AViVO über Besuche und Gespräche.

Gesichtspunkte für die Visitation von Gottesdiensten und des Konfirmandenunterrichts sowie Hinweise für diese Gespräche enthält der entsprechende **Leitfaden**.  
(Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## 2.11. Weitere Besuche

Wo über das umschriebene Minimum hinaus weitere Besuche und Gespräche angezeigt sind, erfolgen diese in Absprache mit der Bezirkskirchenpflege. Es ist aber nicht vorgesehen, dass die Visitatorin bzw. der Visitator alle Mitarbeitenden einer Kirchgemeinde besucht und mit ihnen Gespräche führt. Mitarbeitende und Mitglieder von Kirchenpflegen können jedoch die Visitatorin bzw. den Visitator beiziehen. Werden Mängel festgestellt, suchen Visitatorinnen und Visitatoren mit den Betroffenen nach einem geeigneten Vorgehen (Hilfe zur Selbsthilfe). Wo nötig, bitten sie unter Mitteilung an die betroffenen Personen die Präsidentin bzw. den Präsidenten der Kirchenpflege, die Angelegenheit an die Hand zu nehmen und einer Lösung zuzuführen. Zu einem späteren Zeitpunkt ist zu überprüfen, ob sich die Situation verbessert hat oder ob weitere Schritte angezeigt sind.

Die Aufsicht und Visitation durch das zuständige Mitglied der Bezirkskirchenpflege umfassen:

- g. weitere Besuche und Gespräche, insbesondere mit Angestellten der Kirchgemeinde, nach Bedarf und in Absprache mit der Bezirkskirchenpflege oder im Auftrag des Kirchenrates

(§ 19 Abs. 1 AViVO)

## 2.12. Finanzhaushalt und Rechnungswesen

Über die Visitation gemäss § 19 Abs. 1 lit. d AViVO einmal pro Amtsdauer hinaus überwachen die Bezirkskirchenpflegen im Rahmen ihrer Aufsichtstätigkeit den Finanzhaushalt und das Rechnungswesen der Kirchgemeinden im Bezirk. Sie können diese Aufgabe in Zusammenarbeit mit der vom Kirchenrat gemäss § 38 Abs. 1 FiVO bezeichneten Stelle wahrnehmen (§ 36 Abs. 1 FiVO). Diese Stelle leistet bei Bedarf insbesondere fachliche Unterstützung (§ 26 Abs. 1 AViVO).

Die Aufsicht der Bezirkskirchenpflege über den Finanzhaushalt und das Rechnungswesen der Kirchgemeinden richtet sich nach der Finanzverordnung. Sie umfasst insbesondere:

- a. die Kontrolle des Vorliegens des Abschieds der Rechnungsprüfungskommission sowie der Dokumentation der Budget- und Rechnungsabnahme durch die Kirchenpflege und die Kirchgemeindeversammlung,
- b. die Kontrolle der Umsetzung der erforderlichen Massnahmen durch die Kirchenpflege aufgrund des Berichts zur finanztechnischen Prüfung des Finanzhaushalts und des Rechnungswesens der Kirchgemeinde,
- c. die Prüfung der Entwicklung des Eigenkapitals im Verhältnis zum Ertrags- oder Aufwandüberschuss der Kirchgemeinde,
- d. die Verwendung von Mitteln aus Spezialfinanzierungen und zweckgebundenen Zuwendungen,
- e. weitere vom Kirchenrat vorgegebene Prüfungen.

(§ 20 AViVO)

Die Kirchenpflegen haben der Bezirkskirchenpflege zusammen mit der Jahresrechnung die Anträge der Rechnungsprüfungskommission und die entsprechenden Beschlüsse der Kirchgemeindeversammlung einzureichen (§ 36 Abs. 2 FiVO). Hinzu kommt der Bericht zur finanztechnischen Prüfung des Finanzhaushalts und des Rechnungswesens der Kirchgemeinde (Revisionsbericht). Diese Unterlagen sind der Bezirkskirchenpflege jeweils bis 30. Juni zu übergeben (§ 13 Abs. 2 lit. b AViVO).

Anhand der eingereichten Unterlagen hat die Bezirkskirchenpflege jährlich die Rechnungen der Kirchgemeinden zu prüfen. Diese Aufgabe vereinfacht sich insoweit, als aufgrund der finanztechnischen Prüfung der Rechnung ein Revisionsbericht einer fachlich befähigten Stelle vorliegt, auf den abgestellt werden kann. Was im Rahmen der finanztechnischen Prüfung untersucht wurde, muss von der Bezirkskirchenpflege allenfalls stichprobenweise oder bei Vorliegen entsprechender Verdachtsmomente nachgeprüft werden. Anhand der früheren Prüfberichte ist in erster Linie abzuklären, ob die vorgeschlagenen Massnahmen umgesetzt wurden (§ 20 lit. b AViVO). Sodann ist ein Augenmerk auf die Sicherung der Zahlungsfähigkeit der einzelnen Kirchgemeinde zu richten, indem ein Aufwandüberschuss dem vorhandenen Eigenkapital gegenübergestellt wird (§ 20 lit. c AViVO). Es ist dabei darauf zu achten, dass die Kirchgemeinden ihre Rechnungen mittelfristig ausgleichen (§ 6 Abs. 1 FiVO). Liegt ein Ertrags- oder Aufwandüberschuss vor, stellt sich die Frage, ob der Steuerfuss noch angemessen oder anzupassen ist. Ebenso ist es Aufgabe der Bezirkskirchenpflege, zu prüfen, wie die Mittel von Spezialfinanzierungen und zweckgebundene Mittel verwendet werden (§ 20 lit. d AViVO).

Weitere Informationen zum Rechnungswesen der (Kirch-) Gemeinden finden sich unter [gaz.zh.ch](http://gaz.zh.ch) > Gemeinde & Finanzen.

Als Leitfaden für die Visitation von Finanzhaushalt und Rechnungswesens sowie für die Prüfung von Jahresrechnungen der Kirchgemeinden dienen die entsprechenden **Checklisten**. ([zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Arbeitsmaterialien)

## C. Vermittlung

Der Bezirkskirchenpflege kommen unter Vorbehalt der Zuständigkeit des Bezirksrates namentlich folgende Aufgaben zu:

- c. Vermittlung bei Spannungen innerhalb einer Kirchgemeinde, zwischen Kirchgemeinden sowie zwischen ihren Amtsträgerinnen und Amtsträgern, Angestellten und Mitgliedern,
- d. Anordnung von aufsichtsrechtlichen Massnahmen.

### (Art. 186 KO)

Aufsicht und Visitation erfolgen in erster Linie durch das offene und in Konfliktsituationen durch das vermittelnde Gespräch mit den Beteiligten. Bleiben Beratung, Begleitung und Vermittlung erfolglos, so treffen Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat im Rahmen ihrer Zuständigkeit die geeigneten aufsichtsrechtlichen Anordnungen.

### (§ 4 AViVO)

Die Formulierungen der Vorgaben in Art. 186 lit. c und d KO sowie § 4 AViVO lassen das Modell der Subsidiarität erkennen: Die Bearbeitung von Spannungen und Konflikten obliegt in erster Instanz der Kirchenpflege (vgl. Kapitel B.1.2.) und erst in zweiter Instanz der Bezirkskirchenpflege.

### 1. Vorgehensmöglichkeiten und Stufen (Übersicht)

Das Vorgehen auf jeder der drei Ebenen (Kirchenpflege, Bezirkskirchenpflege und Kirchenrat) erfolgt in Stufen: Zuerst wird das vermittelnde Gespräch gesucht. Die zuständige Behörde trifft nur dann einen formellen Entscheid, wenn dies notwendig wird. Sie muss allerdings rechtzeitig davon Gebrauch machen, damit nicht nur endlos Gespräche geführt, sondern blockierte Situationen auch wirklich gelöst werden. *Die Tabelle auf der nächsten Seite* gibt einen Überblick über diese Handlungsstufen, die zuständigen Instanzen sowie die je nach Situation beizuziehenden oder zur Verfügung stehenden Partner.

### 2. Vorgehen im Einzelnen

Die Übersicht gliedert die Handlungsmöglichkeiten nach Stufen. Die nächst höhere Stufe kommt in der Regel dann zum Zug, wenn die vorangegangene keine Lösung erbracht hat. Je nach Situation gibt es Kombinationen bzw. den direkten Einstieg in eine fortgeschrittene Stufe. Diese Stufen sind grundsätzlich dieselben, die bereits auf der Ebene Kirchenpflege zu beachten sind (vgl. Kapitel B.1.2.).

#### Anhörung

Es gehört zu den wichtigsten Grundsätzen einer neutralen Vermittlung, dass alle Beteiligten unvoreingenommen angehört werden und ihre Sicht einbringen können, bevor die Visitatorin, der Visitator oder die Bezirkskirchenpflege ihre Schlüsse zieht und Vorgehensschritte vorschlägt oder einleitet. Im Gegenzug müssen alle Personen, die an einer solchen Situation beteiligt sind, zu klärenden Gesprächen Hand bieten (vgl. nachstehend Stufe 2). Im Verweigerungsfall kann die Bezirkskirchenpflege solche Gespräche oder Anhörungen anordnen (vgl. nachstehend Stufe 3).

#### Ziele

Zu erreichen ist weder ein Idealzustand, noch sollen aus Kollegen Freunde werden. Hingegen stehen bei allen Vermittlungsbemühungen zwei Zielsetzungen im Zentrum:

- Eine *hinreichende Arbeits- und Zusammenarbeitsfähigkeit*, die nicht Dritte oder die Qualität der Arbeit in Mitleidenschaft zieht: Eine belastende Situation kann auch schleichend entstehen und sich zu einem chronischen Zustand entwickeln, an den die direkt Beteiligten sich gewöhnt haben. Dies stellt neue Mitarbeitende oft vor die Entscheidung, sich entweder anzupassen oder die Stelle wieder zu verlassen.
- *Bei festgestellten Mängeln deren Behebung* gemäss den massgebenden Rechtsgrundlagen: Im Zweifelsfall sind die zuständigen Fachmitarbeitenden der Gesamtkirchlichen Dienste und der Rechtsdienst des Kirchenrates beizuziehen, im Hinblick auf die sachgerechte Beurteilung einer Situation sowie die Festlegung der zu erreichenden Ziele.

## Vorgehensmöglichkeiten der Bezirkskirchenpflege – Übersicht

Instanz	Stufe	1) Visitation	2) Aussprache	3) Auftrag	4) Anordnung
Visitor/in		führt Gespräch mit Visitierten im Sinn der Hilfe zur Selbsthilfe	vermittelt mit den direkten Beteiligten auf freiwilliger Basis Ergebnis mit Aktennotiz	Holt sich Vorgehensmandat durch Antrag an Bezirkskirchenpflege, z.B.: • Auftrag zum weiteren Vorgehen (Ziel, Verantwortliche, Termin) • Empfehlung: Vorschlag zu einer Lösung, Vereinbarung, Begleitung etc. • angeordnete Gespräche (mit Gesprächsprotokoll bzw. Sachverhaltsermittlung) • Abklärung/Befragung/Anhörung (gemäss § 7 VRG)	Anordnung nach Art. 186 lit. d KO (BKP-Beschluss), z.B.: • Konkrete (An-)Weisungen • Auflage (evtl. mit Auswertungsfrist) • Angordnete Mediation/Begleitung/Coaching etc. • Verweis • Überweisung an Kirchenrat Formell korrektes Vorgehen und Rechtsmittelbelehrung unabdingbar
BKP-Präsidium			wird informiert/konsultiert, evtl. Traktandierung für BKP-Sitzung		
Bezirkskirchenpflege (Gesamtbehörde)		mündliche Berichterstattung	Aussprache, Beschluss zum weiteren Vorgehen (Mandat für Visitor/in bzw. Delegation)		
Dekan/in, Präsident/in Diakonatskapitel, Kirchenmusikkapitel, Katechetikkapitel			wird beteiligt, sofern von ihm/ihr, der betroffenen Pfarrer/in, Sozialdiakon/in, Kirchenmusiker/in, Katechet/in oder der Bezirkskirchenpflege gewünscht	wird beigezogen oder beauftragt im Sinn einer Begleitung oder Vermittlung	bekommt je nach Situation einen Auftrag
Gesamtkirchliche Dienste			evtl. beratend beigezogen	evtl. konsultiert: fachlich beigezogen (Fachmitarbeitende) oder im Hinblick auf das weitere Vorgehen (Rechtsdienst, Personaldienst)	werden in Vorbereitung des Beschlusses konsultiert (Rechtsdienst; Fachmitarbeitende GKD dann, wenn mit Ausführung beauftragt, z.B. Coaching, Begleitung etc.)
Kirchenrat				wird orientiert (Protokollauszug)	wird informiert/konsultiert, evtl. Bitte/Antrag, Federführung zu übernehmen, kann von sich aus Fall übernehmen

Diese Tabelle beschreibt das Vorgehen aus Perspektive der Bezirkskirchenpflege. Dekanin, Dekan und die Präsidien des Diakonats-, Kirchenmusik- und Katechetikkapitels vermitteln bei Spannungen in Zusammenarbeit mit ihr.

Dekaninnen und Dekane sind gemäss Art. 192 Abs. 2 KO im Rahmen ihrer Aufgaben befugt, Pfarrpersonen Anweisungen zu erteilen und die Mitglieder des Pfarrkapitels zu ermahnen. Vermitteln sie bei Spannungen auf den verschiedenen Stufen, so arbeiten sie immer mit der Bezirkskirchenpflege zusammen.

## Federführung

In allen Handlungsstufen ist die Bezirkskirchenpflege die weisungsbefugte Behörde. Wo weitere Stellen beigezogen und/oder beauftragt werden, geschieht dies in Absprache mit und unter Federführung der zuständigen Bezirkskirchenpflege. Es empfiehlt sich, solche Absprachen oder Teilaufträge schriftlich festzuhalten. Im Sinn der Transparenz und im Hinblick auf eine geordnete und zielführende Vermittlung ist es wichtig, dass alle Beteiligten wissen, wer die Federführung hat und wer eine (Teil-)Verantwortung wem gegenüber wahrnimmt. Denn eine Vermittlung bringt oft Überraschungen und neue Fragestellungen mit sich, die bestimmte Zwischenschritte oder andere Vorgehensweisen verlangen. Eine sorgfältige Abwicklung (Leitung) und Information aller Beteiligten durch die federführende Instanz hilft, die Vermittlungsbemühungen zum Erfolg zu bringen.

Bereits länger andauernde Spannungen und Konflikte erzeugen in Systemen oft ein «Gleichgewicht», das gestört wird, wenn die betreffenden Probleme angegangen werden und nach einer Lösung gesucht wird. Fast immer gibt es in solchen Situationen Gewinner und Verlierer. Daher ist mit (meist unbewussten) Reaktionen und Strategien zu rechnen, welche die Vermittlungsbemühungen unterlaufen (sabotieren) oder einen stabilisierten Konflikt zuerst eskalieren lassen.

*In allen Verfahren ist auf Transparenz zu achten.*

## Information

In allen Verfahren ist auf Transparenz zu achten, d.h. auf gleichlautende Orientierung aller Beteiligten über die festgestellten Sachverhalte, das vereinbarte Vorgehen und die Zuständigkeiten etc. (spätestens ab Stufe 3 schriftlich).

Beschlüsse der Bezirkskirchenpflege, die sich an konkrete Personen richten, sind diesen mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen schriftlich mitzuteilen.

## 2.1. Visitation (Stufe 1)

*Ein erfolgreiches Vorgehen auf dieser Handlungsstufe basiert auf der Einsicht aller Betroffenen und deren freiwilligem Mitwirken.*

Im Courant normal der Visitation erfolgt eine Beratung der Visitierten als *Hilfe zur Selbsthilfe*. Diese Beratung ist erst abgeschlossen, wenn eine Problemstellung zufriedenstellend gelöst ist. Sie kann über einen gewissen Zeitraum andauern.

Auf dieser Stufe ist die Kirchenpflege auf ihre Aufgabe hinzuweisen, als erste Instanz Probleme, Spannungen, Missstände oder gar Konflikte zu lösen. Diese können einzelne oder mehrere Personen betreffen, ganze Teams oder Spannungen zwischen solchen (z.B. zwischen Kirchenpflege und Pfarrkonvent).

In diesen Situationen beraten Visitatorinnen und Visitatoren die Zuständigen, in der Regel die Präsidentin bzw. den Präsidenten der Kirchenpflege, wie vorgegangen werden kann (vgl. Kapitel C.1, Vorgehen in vier Stufen). Nach Bedarf stellen sie ihre Unterstützung zur Verfügung. Die Kirchenpflege kann sie auch beauftragen, mitzuwirken oder klärende Gespräche als neutrale aussenstehende Person zu moderieren und/oder zu protokollieren.

Eine Gesprächsleitung der Bezirkskirchenpflege ist insbesondere dann angezeigt, wenn die Präsidentin/der Präsident selbst Partei oder Teil einer belasteten Situation ist (Übergang zu Stufe 2).

Ein erfolgreiches Vorgehen auf dieser Handlungsstufe basiert auf der Einsicht aller Betroffenen und deren freiwilligem Mitwirken. Beides muss manchmal erst hergestellt werden. Sofern dies nicht möglich ist, gelangt Stufe 2 oder Stufe 3 zur Anwendung: Entweder im gegenseitigen Einverständnis aufgrund einer Bitte der Kirchenpflege oder Einzelner oder indem die Bezirkskirchenpflege von sich aus aktiv wird.

## 2.2. Aussprache (Stufe 2)

Auf dieser Stufe lädt die Visitatorin, der Visitator zu klärenden Gesprächen mit einzelnen oder allen Betroffenen gemeinsam ein. Es werden Lösungen unter ihrer/seiner Vermittlung gesucht und gefunden.

Die Kirchenpflege oder einzelne Behördenmitglieder und Mitarbeitende können die Visitatorin, den Visitator oder die Bezirkskirchenpflege um Unterstützung bitten, wenn Gespräche vorgesehen sind. Welche Gespräche mit wem sinnvoll sind, wer allenfalls ergänzend von aussen beigezogen wird, sowie Setting, Ablauf und Rollen in diesen Gesprächen werden gemeinsam geplant (z.B. mit der Präsidentin oder dem Präsidenten der Kirchenpflege).

### Mandat

Wo sich die Frage stellt, ob in einer Situation Handlungsbedarf über die normalen Visitationsgespräche hinaus besteht, nehmen Visitatorinnen und Visitatoren Rücksprache mit der Präsidentin bzw. dem Präsidenten der Bezirkskirchenpflege und/oder bringen sie die Angelegenheit in einer Sitzung der Bezirkskirchenpflege zur Sprache. Allenfalls lassen sie sich ein Mandat der Bezirkskirchenpflege erteilen im Hinblick auf das weitere Vorgehen, das im Protokoll festgehalten wird.

Gestützt auf ein Mandat der Bezirkskirchenpflege können Visitatorinnen und Visitatoren verbindlich zu vermittelnden Gesprächen einladen und je nach Situation auch fachliche und/oder professionelle Hilfe beiziehen (Instanzen gemäss Tabelle): entweder als Hilfe zur fachlichen Beurteilung einer Situation und/oder als Unterstützung im Vorgehen (professionelles Coaching, Mediation oder Moderation einer Konfliktlösung etc.). Hierbei ist auf eine klare Auftragserteilung und Rollenklärung zu achten (ab Stufe 3 schriftlich).

Je nach Situation werden von den Gesprächen auf dieser Stufe Aktennotizen erstellt. Zumindest das Gesprächsergebnis wird schriftlich dokumentiert und der Kirchenpflege sowie der Bezirkskirchenpflege zur Kenntnis gebracht, damit diese auch formell mittels Protokolleintrag davon Kenntnis nehmen können. Insbesondere in Aussprachen mit mehreren Beteiligten empfiehlt es sich, ein kurzes Protokoll zu erstellen, das entweder von einem weiteren Mitglied der Bezirkskirchenpflege oder einer anderen unbeteiligten Person aus der Kirchgemeinde abgefasst wird.

*Gestützt auf ein Mandat der Bezirkskirchenpflege können Visitatorinnen und Visitatoren verbindlich zu vermittelnden Gesprächen einladen.*

### 2.3. Auftrag (Stufe 3)

*Mit einem Auftrag beschliesst die Bezirkskirchenpflege, dass eine Lösung gefunden werden muss, ohne dass sie diese selbst inhaltlich definiert.*

Stufe 3 kommt zum Zug, falls innert nützlicher Frist auf Stufe 2 keine Lösung erzielt wurde oder falls einzelne an einer Problemstellung Beteiligte sich dem Gespräch verweigern und die Freiwilligkeit aller nicht genügt, um eine Situation *zügig* sowie *nachhaltig* zu klären. Vorgehen und Settings der einzelnen Schritte und Gespräche werden auf dieser Stufe von der Visitatorin, vom Visitator, gegebenenfalls von der Bezirkskirchenpflege, vorgegeben und bestimmt. Die Visitatorin, der Visitator oder andere geeignete Personen werden beauftragt, die Lösung zusammen mit Betroffenen anzugehen. Die Bezirkskirchenpflege kann eine Aussprache anordnen, der die Eingeladenen Folge zu leisten haben. Sie kann auch weitere Abklärungen vornehmen (Abklärung, Befragung, Sachverhaltsermittlung).

Die *Befragung* ist kein freies Gespräch, sondern folgt einem vorbereiteten Fragenkatalog mit dem Ziel, den massgebenden Sachverhalt im Blick auf Lösungsmöglichkeiten hinreichend zu erfassen. Der formellen Befragung kann sich ein freier Ausspracheteil anschliessen, dessen Ergebnisse ebenfalls protokolliert werden (*Gesprächsprotokoll*, evtl. durch eine beigezogene Person erstellt). Die Weigerung, an einer solchen Aussprache teilzunehmen bzw. benötigte Äusserungen oder Stellungnahmen zu erteilen, kann unter vorheriger Androhung mit Verweis (vgl. Stufe 4) geahndet oder im Rahmen einer Anordnung zum Nachteil der betreffenden Person gewürdigt werden.

Aussprachen auf Stufe 3 zielen wie jene auf Stufe 2 auf einen *Vergleich* bzw. eine *Vereinbarung*, welche die direkt Betroffenen oder Beteiligten selbständig im Rahmen geltender Vorgaben erarbeiten. Vergleich bzw. Vereinbarung werden schriftlich festgehalten und von den Betroffenen unterzeichnet. Die Ergebnisse werden wie auf Stufe 2 von Kirchenpflege und Bezirkskirchenpflege zur Kenntnis genommen. Als flankierende Massnahmen zur Umsetzung eines solchen Vergleichs oder einer solchen Vereinbarung kann eine unterstützende Begleitung eingesetzt und/oder eine Evaluation nach einer gewissen Frist vorgesehen werden. Auch in solchen Fällen beobachten Visitatorinnen und Visitatoren die Situation weiterhin, bis diese eine definitive Entwarnung erlaubt, auch wenn sie nicht mehr direkt damit beauftragt sind.

#### **Ausgestaltung**

Auf dieser Stufe formuliert und beschliesst die Bezirkskirchenpflege das (weitere) Vorgehen durch einen konkreten *Auftrag*.

Zu einem *Auftrag* gehören die 4 Komponenten:

1. die Beschreibung des zu behebenden *Problems*,
2. die Vorgabe einer klaren (d.h. messbaren) *Zielsetzung*,
3. die Bezeichnung einer für die Erreichung der Zielsetzung *beauftragten Person* oder *Instanz* (Kirchenpflege, Visitatorin bzw. Visitator, Dekanin oder Dekan, eine von aussen beigezogene Person oder eine Fachperson aus den Gesamtkirchlichen Diensten),
4. die Angabe der *Frist*, bis wann die Lösung des Problems bzw. eine Berichterstattung zu erfolgen hat.

Je nach Situation ist zu ermessen, ob die Wege und Mittel, wie das Ziel erreicht wird, offen gelassen oder teilweise bzw. ganz vorgeschrieben werden sollen (z.B. ob eine Beratungsperson und mit welchen Aufgaben und Kompetenzen beigezogen werden soll). Je nach Verlauf werden an Sitzungen der Bezirkskirchenpflege Zwischenberichte gegeben, die weiteren Schritte beraten und die Ergebnisse protokolliert.

Aufträge sind als Anträge zuhanden der Bezirkskirchenpflege vorzubereiten – in der Regel zusammen mit der Präsidentin bzw. dem Präsidenten. Gegebenenfalls werden die Dekanin, der Dekan oder die Präsidentin, der Präsident des Diakonatskapitels, des Kirchenmusikkapitels oder des Katechetikkapitels, Fachmitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste oder der Rechtsdienst des Kirchenrates dafür beigezogen.

Die Umsetzung von Aufträgen, d.h. das Erreichen der verfolgten Ziele, ist festzustellen. Bis dann bleibt die Angelegenheit pendent.

#### 2.4. Anordnung (Stufe 4)

Falls Vermittlungsbemühungen weder auf freiwilliger Basis noch aufgrund von Mandaten und Aufträgen innert nützlicher Frist zu einer befriedigenden Lösung führen, ordnet die Bezirkskirchenpflege als Gesamtbehörde per Beschluss das Notwendige an. Dies kann die Verfügung von Auflagen oder *Massnahmen* beinhalten, z.B. angeordnete Begleitungen, Verhaltensweisen bzw. Unterlassungen, Berichterstattungen. In jedem Fall ist auf ein formal korrektes Verfahren zu achten.

Allen Beteiligten ist auf dieser Stufe das *rechtliche Gehör* zu gewähren. Entscheidungen zu Lasten einzelner Personen oder Organe dürfen nicht getroffen werden, bevor sie Gelegenheit hatten, sich zu Vorhaltungen innert angemessener Frist zu äussern. Ihre Stellungnahmen sind bei der Entscheidungsfindung und im Entscheid selber explizit zu würdigen.

Eine *Rechtsmittelbelehrung* ist sowohl bei Beschlüssen der Kirchenpflegen wie der Bezirkskirchenpflegen immer dann beizufügen, wenn in schutzwürdige (tatsächliche oder rechtliche) Interessen von Adressaten eingegriffen wird.

Wo nötig, beschliesst die Bezirkskirchenpflege diese Massnahmen unter Androhung eines *Verweises* oder *weiterer Sanktionen* bzw. spricht solche aus. Wo die Problemlage die Zuständigkeit oder die Durchsetzungskraft der Bezirkskirchenpflege übersteigt (und nicht ausnahmsweise die Zuständigkeit des Bezirksrates gegeben ist), überweist sie die Angelegenheit dem Kirchenrat.

Der *Rechtsdienst* des Kirchenrates berät die Bezirkskirchenpflegen in der Vorbereitung, der Beschlussfassung (Entwurf der Anträge) und beim Vollzug von Massnahmen.

*Allen Beteiligten ist auf dieser Stufe das rechtliche Gehör zu gewähren.*

Nach Abschluss einer Vermittlung (Stufen 1 und 2) oder eines Verfahrens (Stufen 3 und 4) kann eine aufbauend-stützende Begleitung bzw. Überwachung durch die Bezirkskirchenpflege angezeigt und hilfreich sein – durch die Visitatorin bzw. den Visitator selbst oder durch eine beauftragte Person (z.B. Fachmitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste).

## 2.5. Beratung

### Beratungsformen

Grundsätzlich können Pfarrerinnen, Pfarrer, Angestellte und Kirchenpflegen sowie deren Mitglieder sich beraten lassen, sei es bei den Bezirkskirchenpflegen, den Gesamtkirchlichen Diensten oder anderen Beraterinnen und Beratern. Die verschiedenen Beratungsformen lassen sich zwischen den Polen *Entwicklung* und *Konflikt* ansiedeln.

- *Entwicklungsorientierte Beratung*: Dazu gehören z.B. Fachberatung, Supervision, Coaching, Teamentwicklungs- und Projektberatung, Organisationsentwicklung. Ziel ist hier die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen oder Teams und/oder von Gefässen, Strukturen oder Projekten.
- *Konfliktorientierte Beratung*: Dazu gehören z.B. Einzel- oder Teamsupervision, Krisenintervention, Konfliktlösungsberatung, Organisationsentwicklung. Ziel ist hier die Erarbeitung und/oder Wiederherstellung einer hinreichenden Arbeits- und Zusammenarbeitsfähigkeit, oft verbunden mit der Lösung von Problemen, Spannungen, Konflikten.

### Vorgehensweisen und Kosten

*Die Bezirkskirchenpflegen beraten im Rahmen ihrer Zuständigkeit und ihrer Möglichkeiten ohne Kostenfolge für die Kirchgemeinden.*

Je nach Situation entscheiden Einzelne und Teams, ob sie Beratung selber bezahlen oder die Kosten bzw. einen Teil davon vergütet haben möchten. Dafür ist die Kirchenpflege zuständig. Einzelsupervision gilt teilweise auch als Weiterbildung, die von der Anstellungsinstanz finanziell unterstützt wird. Es empfiehlt sich für Kirchenpflegen, einen Betrag für Beratungen im Budget vorzusehen und von Fall zu Fall Beratungskosten zu übernehmen oder sich an diesen zu beteiligen. Die Bezirkskirchenpflegen beraten im Rahmen ihrer Zuständigkeit und ihrer Möglichkeiten ohne Kostenfolge für die Kirchgemeinden. Ebenfalls stellen sich Fachmitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste zur Verfügung (ab einem gewissen Umfang mit Kostenfolge gemäss der Honorarverordnung GKD «Honorare der Gesamtkirchlichen Dienste»).

### Empfohlene und angeordnete Beratungen

Kirchenpflegen können für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Teams Beratungen empfehlen oder auch anordnen. Beratungen können auch von Bezirkskirchenpflegen empfohlen oder angeordnet werden (Stufen 3 und 4). Gegenüber Pfarrerinnen und Pfarrern kann auch die Dekanin oder der Dekan entsprechende Anweisungen erteilen.

Die Kostenfrage bei von der Bezirkskirchenpflege angeordneten Beratungen ist von dieser in Rücksprache mit der betreffenden Kirchenpflege, allenfalls dem Kirchenrat, zu regeln. Dabei ist sowohl dem Verursacherprinzip (§ 13 FiVO) wie den finanziellen Möglichkeiten der Betroffenen angemessen Rechnung zu tragen (vgl. § 10 AViVO).

Wo Beratungen angeordnet und/oder Beraterinnen und Berater direkt von einer Bezirkskirchenpflege beauftragt werden, geschieht dies mit einer schriftlichen Ziel- und Terminsetzung (Beratungsauftrag bzw. -vertrag). Dabei sind auch die *Informations- und Schweigepflichten* der Beraterin, des Beraters während der Beratung sowie die *Berichterstattung* nach Abschluss der Beratung zu regeln.

Wo sich bei von einer Bezirkskirchenpflege angeordneten oder in Absprache mit dieser bzw. in ihrem Auftrag durchgeführten Beratungen Veränderungen von Beratungsaufträgen ergeben (z.B. veränderte Ziel- und Fristsetzungen oder veränderter Umfang), sind diese sowohl von Beratenden der Gesamtkirchliche Dienste wie von externen Beraterinnen und Beratern in Rücksprache mit der Bezirkskirchenpflege vorzunehmen.

Der Einsatz von Beratung ist sorgfältig zu prüfen und präzise zu definieren (Auftrag). Wo Beratung anstelle von (unangenehmen) Führungsentscheidungen und klarer Personalführung eingesetzt wird, erreicht sie in der Regel ihr Ziel nicht, verursacht jedoch Kosten, verlängert das Problem und fördert Beratungsresistenz.

Die *Abteilung Kirchenentwicklung der GKD* berät Kirchenpflegen und Bezirkskirchenpflegen in der Abklärung geeigneter Beratungsformen und -personen sowie in der Ausarbeitung von Beratungsaufträgen.

## D. Aufsichtsrechtliche Anordnungen/ Rechtsmittelentscheide

### 1. Aufsichtsrechtliche Massnahmen kirchlicher Behörden

Die Bezirkskirchenpflege beaufsichtigt die Kirchgemeinden und ihre Organe umfassend hinsichtlich der Erfüllung ihrer Aufgaben, der Amtsführung der Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie der Aufgabenerfüllung durch die Kirchgemeindeangestellten (Art. 186 lit. b KO).

Der Kirchenrat führt gemäss Art. 220 Abs. 2 lit. m KO die Oberaufsicht über die kirchlichen Behörden und Organe, die Pfarrerrinnen und Pfarrer und die Angestellten der Kirchgemeinden.

In ihrem Zuständigkeitsbereich sind die Aufsichtbefugnisse der Bezirkskirchenpflege *umfassend*. Weil weder das Kirchengesetz noch die Kirchenordnung die zur Verfügung stehenden aufsichtsrechtlichen Massnahmen aufführen, steht den Aufsichtsbehörden das gesamte Spektrum von aufsichtsrechtlichen Massnahmen zur Verfügung. Sie haben im *Einzelfall* zu entscheiden, welches das *geeignete Mittel* ist, das den Grundsatz der *Verhältnismässigkeit* wahrt. Es ist immer die mildest mögliche Massnahme anzuordnen, die gerade noch zum Erfolg führt.

§ 168 GG und § 9 AViVO nennen in einer nicht abschliessenden Aufzählung folgende Möglichkeiten:

- vorsorgliche Massnahmen anordnen,
- Anweisungen erteilen,
- widerrechtliche Anordnungen aufheben,
- Ersatzanordnungen und Ersatzvornahmen treffen,
- gegen fehlbare Personen Ordnungsstrafen aussprechen,
- Strafanzeige erstatten.

Eine Übersicht über die aufsichtsrechtlichen Massnahmen ergibt folgende Stufung:

Begriff	Inhalt	Bemerkungen
Gespräch	Aussprache	Ausgangspunkt für weitere Massnahmen
Empfehlung	Ratschlag	unverbindlich, nicht erzwingbar
(An-)Weisung	verbindliche Handlungs- oder Verhaltensanweisung	verbindlich, erzwingbar
Auflage	mit einer formellen Anordnung verbundene zusätzliche Verpflichtung zu einem Tun, Dulden oder Unterlassen	selbständig erzwingbare Nebenbestimmung zu einer Anordnung, z.B. Absolvierung einer Weiterbildung, Inanspruchnahme einer persönlichen oder einer Fachbegleitung
Ermahnung	«Gelbe Karte», meist in Verbindung mit der Androhung von weiteren aufsichtsrechtlichen Massnahmen	möglich auch in Verbindung mit Weisung und Auflage
Verweis	Ahndung einer rechtswidrigen und schuldhaften Verletzung der Dienstpflichten gemäss Ordnungstrafengesetz	Rechtsgrundlage: § 5 Abs. 3 KiG in Verbindung mit § 4 Abs. 1 Ziffer 1 OrdnungstrafG
Ordnungsbusse	Ahndung einer rechtswidrigen und schuldhaften Verletzung der Dienstpflichten gemäss Ordnungstrafengesetz	Rechtsgrundlage: § 5 Abs. 3 KiG in Verbindung mit § 4 Abs. 1 Ziffer 1 OrdnungstrafG
Unmittelbarer Zwang	direkte Einwirkung gegen Personen oder Sachen, um eine gesetzliche Pflicht oder eine Anordnung durchzusetzen	z.B. Wegweisung von Personen oder Entfernung von Sachen von bestimmten Örtlichkeiten
Ersatzvornahme	Aufsichtsbehörde lässt vertretbare Handlungen, die von der pflichtigen Person nicht vorgenommen werden, auf deren Kosten durch eine amtliche Stelle oder durch einen Dritten verrichten	stellvertretendes Handeln
Bestrafung wegen Ungehorsams gegen amtliche Verfügungen	«Beugestrafe» gemäss Art. 292 des Schweizerischen Strafgesetzbuches vom 21. Dezember 1937 (StGB; SR 311.0), welche die pflichtige Person veranlassen soll, ihre Pflichten zu erfüllen	Anordnung, deren Missachtung bestraft werden soll, hat die Androhung einschliesslich des Wortlauts von Art. 292 StGB zu enthalten; strafbar ist nur die vorsätzliche Missachtung der auferlegten Pflichten
Aufsichtsrechtliche Einstellung im Amt	(Vorübergehende) Einstellung in den dienstlichen Einrichtungen eines Behördenmitglieds	durch den Kirchenrat gestützt auf Art. 224 KO

Soll eine Massnahme auf dem Rechtsweg durchgesetzt werden, ist zwingend ein Beschluss der BKP als Gesamtbehörde erforderlich.

## 2. Beurteilung von Rekursen und Beschwerden

### 2.1. Allgemeines

Die rechtsprechende Tätigkeit der Bezirkskirchenpflege umfasst einerseits die Behandlung von Rekursen gegen Anordnungen (Verfügungen und Beschlüsse) der Kirchgemeinden und Kirchenpflegen und andererseits den Entscheid über Aufsichtsbeschwerden gegen Behörden und Personen, die der Aufsicht der Bezirkskirchenpflege unterstehen.

Beim Rekurs handelt es sich um ein förmliches Rechtsmittel, das nur von der dazu gemäss Gesetz legitimierten Person binnen bestimmter Frist unter Einhaltung der gesetzlichen Formvorschriften eingereicht werden kann und von der zuständigen Behörde behandelt werden muss.

Die Aufsichtsbeschwerde ist ein formloser Rechtsbehelf. Sie kann von jeder Person schriftlich erhoben werden und ist weder an eine bestimmte Frist noch an eine besondere Form gebunden. Ein Rechtsanspruch auf förmliche Erledigung einer Aufsichtsbeschwerde durch die zuständige Behörde besteht nicht.

*Die Bezirkskirchenpflegen haben die bei ihnen eingeleiteten Verfahren beförderlich zu behandeln.*

Die Bezirkskirchenpflegen haben die bei ihnen eingeleiteten Verfahren beförderlich zu behandeln. Sie treffen ihren Entscheid innert 60 Tagen seit Abschluss der Sachverhaltsermittlung (in der Regel nach der Durchführung des Schriftenswechsels). Der Abschluss der Sachverhaltsermittlungen ist den Verfahrensparteien anzuzeigen (§ 27c Abs. 1 VRG). Kann diese Frist nicht eingehalten werden, so hat die Bezirkskirchenpflege diesen unter Angabe der Gründe mitzuteilen, wann der Entscheid vorliegt (§ 27c Abs. 2 VRG). Im Blick auf die beförderliche Verfahrenserledigung sind folgende Grundsätze zu beachten:

- Setzt die Bezirkskirchenpflege eine Frist an, so ist diese so zu wählen, dass die betroffenen Personen die Angelegenheit innert dieser Frist auch erledigen können. Üblich ist eine Frist von 20 Tagen. Diese Frist wird insbesondere dann verkürzt, wenn die Sache zügig behandelt werden muss (z.B. bei Rekursen in Stimmrechtssachen im Vorfeld einer Abstimmung oder Kirchgemeindeversammlung).
- Rechtsmittelfristen und Vernehmlassungsfristen sind durch das Gesetz vorgegeben und können nur ausnahmsweise und in begründeten Fällen verkürzt oder erstreckt werden.
- In einfachen Fällen sind verfahrenleitende Schritte in der Regel innert Wochenfrist vorzunehmen. Benötigt die Bezirkskirchenpflege mehr Zeit, empfiehlt es sich, dies den betroffenen Personen schriftlich mitzuteilen (z.B. im Rahmen einer Eingangsbestätigung).

*Die Erfahrung zeigt, dass ein Rechtsmittel- oder Aufsichtsbeschwerdeverfahren vom Eingang des Rechtsmittels bei der Bezirkskirchenpflege bis zu deren Endentscheid mindestens drei Monate dauert.*

Die Erfahrung zeigt, dass ein Rechtsmittel- oder Aufsichtsbeschwerdeverfahren vom Eingang des Rechtsmittels bei der Bezirkskirchenpflege bis zu deren Endentscheid mindestens drei Monate dauert.

## 2.2. Anwendbares Recht

Das Rekurs- und Aufsichtsbeschwerdeverfahren vor der Bezirkskirchenpflege richtet sich nach dem Verwaltungsrechtspflegegesetz vom 24. Mai 1958 (VRG; LS 175.2). Zusätzlich anwendbar sind die massgebenden Bestimmungen der Bundesverfassung vom 18. April 1999 (BV; SR 101) und der Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 17. März 2009 (KO; LS 181.10).

Die wichtigsten von der Bezirkskirchenpflege zu beachtenden *Verfahrensgrundsätze und Verfahrensgarantien* sind:

- *Rechtliches Gehör* (Art. 29 Abs. 2 BV): Anordnungsadressaten sind vor Erlass einer sie belastenden Anordnung anzuhören.
- *Rechtsgleichheit* (Art. 8 BV): Die Behörden sind zu rechtsgleicher Rechtsanwendung verpflichtet.
- *Vertrauensschutz* (Art. 9 BV): Die Behörden haben sich nach Treu und Glauben zu verhalten.
- *Akteneinsicht* (§§ 8 und 9 VRG): Anordnungsadressaten haben grundsätzlich Anspruch auf Einsicht in sie betreffende Akten.

- *Ausstandspflicht* (§ 5a VRG): Personen, die eine Anordnung zu treffen, dabei mitzuwirken oder sie vorzubereiten haben, treten in den Ausstand, wenn sie in der Sache persönlich befangen erscheinen.
- *Untersuchungspflicht* (§ 7 Abs. 1 VRG): Die Behörden haben den massgebenden Sachverhalt von Amtes wegen zu ermitteln.
- *Mitteilungspflicht* (§ 10 Abs. 3–5 VRG): Behördliche Anordnungen sind schriftlich mitzuteilen.
- *Begründung* (§§ 10 Abs. 1 und 10a VRG): Die schriftliche Mitteilung ist zu begründen.
- *Rechtsmittelbelehrung* (§ 10 Abs. 1 VRG): Behördliche Anordnungen sind mit einer Rechtsmittelbelehrung zu versehen (Nennung von Rechtsmittelfrist und Rechtsmittelinstanz).
- *Amtsgeheimnis* (Art. 22 KO): Mitglieder von kirchlichen Behörden, Kommissionen und Arbeitsgruppen sowie Pfarrerinnen, Pfarrer, Angestellte und Freiwillige der Kirchgemeinden und der Landeskirche sind zur Verschwiegenheit in Amts- und Dienstsachen verpflichtet, sofern an der Geheimhaltung ein überwiegendes kirchliches, öffentliches oder privates Interesse gemäss § 23 des Gesetzes über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 (IDG; LS 170.4) besteht oder wenn eine besondere Vorschrift dies vorsieht.
- *Datenschutz* (Art. 23 KO): Bei der Bearbeitung und Bekanntgabe von Personendaten sind die Bestimmungen des kantonalen Rechts zu beachten (vgl. Gesetz über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 [LS 170.4]).

*Mitglieder von kirchlichen Behörden, Kommissionen und Arbeitsgruppen sowie Pfarrerinnen, Pfarrer, Angestellte und Freiwillige der Kirchgemeinden und der Landeskirche sind zur Verschwiegenheit in Amts- und Dienstsachen verpflichtet.*

### 2.3. Rekursverfahren

Bei der Behandlung eines Rekurses geht die Bezirkskirchenpflege gemäss den folgenden Schritten vor:

#### Prüfung der Sachurteilsvoraussetzungen (Schritt 1)

- *Zuständigkeit der Bezirkskirchenpflege*: Die Zuständigkeit der Bezirkskirchenpflege richtet sich nach Art. 186 KO, insbesondere lit. e, in Verbindung mit §§ 17a Abs. 4 und 18 des Kirchengesetzes vom 9. Juli 2007 (LS 180.1).
- *Wahrung der Rekursfrist*: Die Rekursfrist beträgt 30 Tage, in Stimmrechtssachen fünf Tage (§ 22 Abs. 1 VRG). Sie kann bei besonderer Dringlichkeit bis auf fünf Tage verkürzt werden (§ 22 Abs. 3 VRG).
- *Legitimation der rekurrierenden Person*: Zum Rekurs ist berechtigt, wer durch die angefochtene Anordnung berührt ist und ein schutzwürdiges Interesse an deren Änderung oder Aufhebung hat (§§ 21 Abs. 1 und 21a lit. a VRG).
- *Inhalt der Rekurschrift*: Die Rekurschrift muss einen Antrag und dessen Begründung enthalten. Der angefochtene Entscheid ist beizulegen oder genau zu bezeichnen (§ 23 Abs. 1 und 3 VRG).
- Ist die Bezirkskirchenpflege *nicht zuständig*, so ist auf den Rekurs nicht

einzutreten und die Rekurseingabe an die zuständige Behörde (z.B. Bezirksrat) weiterzuleiten (§ 5 Abs. 2 VRG).

- Ist die *Rekursfrist verpasst*, ist auf den Rekurs nicht einzutreten.
- Fehlt in der Rekurseingabe ein Antrag oder die Begründung und wird auch nicht sinngemäss ersichtlich, was die rekurrierende Person zu erreichen beabsichtigt, oder fehlt die Vollmacht der Rechtsvertreterin bzw. des Rechtsvertreters, so ist eine kurze Frist zur *Behebung des Mangels* anzusetzen unter der Androhung, dass im Säumnisfall auf den Rekurs nicht eingetreten werde. (§ 23 Abs. 2 VRG)
- Sind die Sachurteilsvoraussetzungen *erfüllt*, so läuft das Verfahren gemäss den weiteren Schritten. Sind sie *offensichtlich nicht erfüllt*, so ist auf den zweiten Schritt (Schriftenwechsel) zu verzichten (§ 26a Abs. 1 VRG). Es ergeht ein Nichteintretensbeschluss («Auf den von ... am ... gegen den Beschluss der Kirchenpflege ... erhobenen Rekurs wird nicht eingetreten.»). Bestehen *gewichtige Zweifel* über das Vorliegen der Sachurteilsvoraussetzungen, ist der zweite Schritt (Schriftenwechsel) vorerst auf diese Frage zu beschränken.
- Die Verfahrensleitung und somit die Prüfung der Sachurteilsvoraussetzungen obliegt der Präsidentin/dem Präsidenten der Bezirkskirchenpflege oder einem von diesem damit beauftragten Mitglied.
- Die zum Rekurs gehörigen Akten sind ab Rekurseingang nummeriert und mit einem *Aktenverzeichnis* versehen in einem separaten Dossier zusammenzustellen.

### Durchführung des Schriftenwechsels (Schritt 2)

*Die anzusetzende Frist soll der Sache angemessen sein.*

- Einholen der *Rekursantwort*: Eingangs ist festzuhalten, wer (Rekurrentin/Rekurrent) gegen wen (Rekursgegnerin/Rekursgegner) wann wogegen (angefochtene Anordnung) Rekurs erhoben hat. Eine Kopie der Rekurseingabe ist der Rekursgegnerin bzw. dem Rekursgegner zuzustellen. Die Vorinstanz (in der Regel die Kirchenpflege) kann zur Stellungnahme verpflichtet werden (§ 26a Abs. 1 VRG).
- Die *Frist zur Stellungnahme* beträgt 30 Tage, in Stimmrechtssachen fünf Tage. Wurde die Rekursfrist abgekürzt, so ist auch die Frist zur Stellungnahme entsprechend abzukürzen (§ 26b Abs. 2 VRG). Da es sich um eine *gesetzliche Frist* handelt, kann sie nur bei Tod oder Handlungsunfähigkeit der betroffenen Partei erstreckt werden (§ 12 Abs. 1 VRG). Die Fristansetzung ist mit der Androhung zu verbinden, dass im Säumnisfall Verzicht auf Rekursantwort angenommen und aufgrund der vorliegenden Akten entschieden würde.
- Weiteren Verfahrensbeteiligten ist Frist zur *freigestellten Stellungnahme* anzusetzen. Sie sind aufzufordern, binnen der Frist zur Stellungnahme die vollständigen Akten (Protokolle, Korrespondenzen, Aktennotizen, etc.) nummeriert und mit einem Aktenverzeichnis versehen einzureichen (§ 26a Abs. 1 VRG).
- Die Anordnung des Schriftenwechsels kann wie folgt lauten:  
«Der Rekursgegnerin/dem Rekursgegner läuft eine Frist von 30 Tagen, von der Zustellung dieser Verfügung an gerechnet, um zum Rekurs Stellung zu nehmen und die vorhandenen Akten mit einem Verzeichnis versehen und

nummeriert einzureichen. Im Säumnisfall wird Verzicht auf Rekursantwort angenommen und aufgrund der vorliegenden Akten entschieden.

[Den weiteren Verfahrensbeteiligten] läuft die nämliche Frist zur freigestellten Stellungnahme und zur Einreichung der vollständigen, nummerierten und mit einem Aktenverzeichnis versehenen Akten (Protokolle, Korrespondenzen, Aktennotizen etc.)»

- Eingegangene Stellungnahmen sind den anderen Verfahrensbeteiligten zuzustellen. Bei Bedarf ist ein weiterer Schriftenwechsel durchzuführen (§ 26b Abs. 3 VRG).
- Bei Bedarf sind notwendige sichernde Massnahmen anzuordnen (§ 6 VRG) bzw. ist die aufschiebende Wirkung mit entsprechender Begründung zu entziehen (§ 25 VRG).
- Der *Abschluss der Sachverhaltsermittlungen*, d.h. der Abschluss des Schriftenwechsels, ist den Verfahrensbeteiligten anzuzeigen (§ 27c Abs. 1 VRG).
- Die Durchführung des Schriftenwechsels obliegt der Präsidentin/dem Präsidenten der Bezirkskirchenpflege oder einem von der Bezirkskirchenpflege damit beauftragten Mitglied.

### **Bestimmung der Referentin/des Referenten (Schritt 3)**

- Die Präsidentin oder der Präsident der Bezirkskirchenpflege bestimmt aus den Reihen der Bezirkskirchenpflege die Referentin/den Referenten. Dieses Mitglied der Bezirkskirchenpflege hat einen schriftlichen Antrag zuhanden der Bezirkskirchenpflege vorzubereiten.
- Die Bezirkskirchenpflege ist an der nächsten Sitzung, nötigenfalls durch Zirkular, über das Vorliegen des Rekurses und die ergangenen Präsidialverfügungen zu orientieren. Das visitierende Mitglied berichtet, wenn nicht selber Referentin/Referent, zuhanden des vorbereitenden Mitglieds über allfällige Vorkenntnisse in der Sache (festhalten im Protokoll oder in einer darin erwähnten besonderen Aktennotiz).

*Die Präsidentin oder der Präsident der Bezirkskirchenpflege bestimmt aus den Reihen der Bezirkskirchenpflege die Referentin/den Referenten.*

### **Behandlung des Rekurses (Schritt 4)**

- *Formelle Beurteilung*: Rechtzeitigkeit – Zuständigkeit der Bezirkskirchenpflege – Legitimation (fehlt diese, ist der Rekurs allenfalls als Aufsichtsbeschwerde zu behandeln) – Einhaltung der Formvorschriften.
- *Materielle (inhaltliche) Beurteilung*: Ist die angefochtene Anordnung im Rahmen gegebener Zuständigkeit und in einem einwandfreien Verfahren ergangen? – Verstösst die Anordnung gegen eindeutige Gesetzesbestimmungen (Gemeindegesezt, Kirchengesezt, Kirchenordnung, sachbezogene Verordnung) oder allgemeine Rechtsgrundsätze (Willkür, Treu und Glauben, Rechtsgleichheit, Rechtsmissbrauch)?
- Den Kirchgemeinden steht im Rahmen der ihnen gewährten Autonomie ein relativ erheblicher *Entscheidungsspielraum* zu (Ermessen). Dieses Ermessen darf nicht beliebig ausgeübt werden, sondern muss dem Sinn massgebender rechtlicher Bestimmungen, dem Gebot sorgfältiger Amtsführung und der Verhältnismässigkeit entsprechen. Wurde das Ermessen pflichtgemäss ausgeübt, ist das von der Bezirkskirchenpflege anzuerkennen, auch wenn sie selbst als erste Instanz anders entschieden hätte.

### Ausfertigung des Beschlusses (Schritt 5)

- Der *Rekursentscheid* hat kurz den Tatbestand zu umschreiben und die Erwägungen zusammenzufassen. Soweit der Darstellung des Tatbestands und den Erwägungen der Vorinstanz zugestimmt wird, kann auf diese verwiesen werden (§ 18 Abs. 1 VRG).
- Der Entscheid der Bezirkskirchenpflege ist den Verfahrensbeteiligten in Form eines *Protokollauszugs* oder allenfalls als briefliche Mitteilung zu eröffnen. Bei brieflicher Mitteilung ist darauf zu achten, dass in begleitenden Sätzen mit eventuell seelsorgerlichem Ton keine Widersprüche zum Beschluss enthalten sind. Der Beschluss soll im Brief durch klares Zitat des protokollierten Beschlusses wiedergegeben werden.
- Weil der Zeitpunkt der *Zustellung* den Lauf der Rechtsmittelfrist für den Weiterzug an die nächsthöhere Rekursinstanz auslöst, ist der *Rekursentscheid* den Verfahrensbeteiligten eingeschrieben, per Rückschein oder allenfalls gegen Empfangsschein zuzustellen.
- In jedem Fall ist eine Rechtsmittelbelehrung anzubringen:  
«Gegen diesen Beschluss kann binnen 30 Tagen (in Stimmrechtssachen binnen fünf Tagen), von der Zustellung des Beschlusses an gerechnet, bei der Rekurskommission, [Adresse], schriftlich Rekurs erhoben werden. Die Rekurschrift muss einen Antrag und dessen Begründung enthalten. Der angefochtene Beschluss ist beizulegen oder genau zu bezeichnen.»

### 2.4. Aufsichtsbeschwerdeverfahren

Im Fall einer Aufsichtsbeschwerde ist gleich zu verfahren wie bei einem Rekurs. Allerdings entfallen aufgrund der Rechtsnatur der Aufsichtsbeschwerde als Rechtsbehelf die Sachurteilsvoraussetzungen der Frist und Legitimation und sind an Antrag und Begründung geringere Anforderungen zu stellen.

### 2.5. Rückzug durch Vergleich

*In jedem Stadium des Verfahrens kann die Bezirkskirchenpflege bei Aussicht auf Erfolg zu einer Vergleichsverhandlung einladen.*

In jedem Stadium des Verfahrens kann die Bezirkskirchenpflege bei Aussicht auf Erfolg zu einer Vergleichsverhandlung einladen. Einigen sich alle Beteiligten (schriftlich festzuhalten mit Unterschriften oder brieflicher Bestätigung des Rückzugs durch die Rekurrentin/den Rekurrenten), so ist der Rekurs als durch Rückzug bzw. durch Vergleich erledigt abzuschreiben.

### 2.6. Unterstützung

Auskunft erteilt in Verfahrensfragen und bei unklaren Situationen (z.B. Frage, ob wirklich ein Rekurs oder nur eine Aufsichtsbeschwerde vorliegt) der Rechtsdienst des Kirchenrates. Zum Inhalt kann er nicht Stellung nehmen, weil er unbefangen bleiben muss für den Fall, dass später gegen den Beschluss der Bezirkskirchenpflege beim Kirchenrat Rekurs oder Aufsichtsbeschwerde eingelegt wird.

## E. Weitere Aufgaben

### 1. Vorzeitige Entlassung von Kirchenpflegemitgliedern

Die Kirchenpflege zählt zwingend eine genau bestimmte Zahl von Mitgliedern, mindestens aber fünf Mitglieder (§ 11 Abs. 3 KiG, Art. 159 Abs. 2 KO). Die Bezirkskirchenpflege hat dafür zu sorgen, dass eine Kirchenpflege diese Mindestzahl an Mitgliedern aufweist und dass gemäss der in der Kirchgemeindeordnung festgelegten Zahl alle ihre Sitze besetzt sind.

Über die vorzeitige Entlassung eines Kirchenpflegemitglieds entscheidet die Bezirkskirchenpflege als Aufsichtsbehörde (§ 36 Abs. 1 lit. c GPR). Will ein Kirchenpflegemitglied vor Ende der Amtsdauer aus dem Amt ausscheiden, so hat es bei der Bezirkskirchenpflege ein begründetes Gesuch um vorzeitige Entlassung zu stellen. Die Bezirkskirchenpflege prüft und entscheidet das Gesuch. Sie bestimmt zugleich den Zeitpunkt der Entlassung des Kirchenpflegemitglieds. Die entlassene Person bleibt grundsätzlich bis zum Amtsantritt der Nachfolge im Amt. Die Bezirkskirchenpflege kann jedoch, z.B. aus gesundheitlichen Gründen oder bei Wegzug aus der Kirchgemeinde, das Ausscheiden auf einen früheren Zeitpunkt hin bewilligen (§ 36 Abs. 2 GPR).

### 2. Amtswechsel

Bei einem Wechsel in der Rechnungsführung der Kirchgemeinde, bei Bedarf oder auf Wunsch auch bei anderen Amtsübergaben, insbesondere von Präsidium, Aktuariat und Finanzressort, findet eine formelle Übergabe des Amtes im Beisein des zuständigen Mitglieds der Bezirkskirchenpflege statt.

**Vorlagen** für Amtsübergaben  
(Download über [zhref.ch/bkp](http://zhref.ch/bkp) > Downloads > Vorlagen)

### 3. Begutachtung von Gesuchen um Zuteilung von Pfarrstellenprozenten

Die Bezirkskirchenpflege prüft im Rahmen ihrer Stellungnahme betreffend Zuteilung weiterer Stellenprozente gemäss Art. 117 Abs. 4 KO insbesondere, ob die Voraussetzungen gemäss Kirchenordnung und der Verordnung über das Pfarramt in der Landeskirche vom 3. September 2014 (LS 181.402) erfüllt sind.

Zusätzlich ist eine Stellungnahme der Dekanin, des Dekans einzuholen, in der pfarramtliche und theologische Gesichtspunkte im Vordergrund stehen.

Darüber hinaus sieht die Verordnung über das Pfarramt in der Landeskirche in § 24b vor, dass bei Bedarf bei der Verteilung der Stellenprozente der Pfarrstellen in Kirchgemeinden die BKP hinzugezogen werden kann.

Art. 186 lit. f KO sieht vor, dass die Bezirkskirchenpflegen bei der Zuteilung von Stellenprozenten gemäss Art. 117 Abs. 4 KO und bei der Errichtung gemeindeeigener Pfarrstellen zu begrüssen sind. Die Bezirkskirchenpflegen geben ihre Stellungnahme gegenüber dem Kirchenrat ab.

## 4. Förderung der regionalen Zusammenarbeit

Nach Art. 186 lit. g KO unterstützt die Bezirkskirchenpflege die Kirchgemeinden in der übergemeindlichen Zusammenarbeit. Es geht einerseits um die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, andererseits um die gemeindeweise Spezialisierung durch Bildung von Schwerpunkten, so dass die Kirchgemeinden im Bezirk mit ihren Angeboten und Diensten sich gegenseitig ergänzen. Je nach Grösse und Situation der Gemeinden im Bezirk ist übergemeindliche Zusammenarbeit sinnvoll in den Bereichen:

*Es geht einerseits um die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, andererseits um die gemeindeweise Spezialisierung durch Bildung von Schwerpunkten.*

- **Verwaltung:** z.B. allgemeines Sekretariat, Mitgliederverwaltung, Rechnungsführung durch gemeinsame Sekretariat.
- **Gottesdienst:** z.B. gemeinsame Gottesdienste (insbesondere in Ferienzeiten) oder Spezialisierung (Angebot verschiedener Gottesdienst-Profile im Bezirk).
- **Bildung:** z.B. regionale Angebote im rpg oder in der Erwachsenenbildung.
- **Diakonie:** z.B. regionale Angebote im Bereich Diakonie (Beratung, Besuchsdienst im Pflegeheimen und Spitälern, Ausländerintegration etc.).
- **Gemeinsame Stellen:** Teilzeitstellen werden von zwei oder mehreren Kirchgemeinden zu grösseren Pensen zusammengenommen, so dass sich die Gestaltungsmöglichkeiten dieser Stellen erweitern.

In der Regel geben beschränkte finanzielle Möglichkeiten Anlass zu vermehrter übergemeindlicher Zusammenarbeit. Zusammenarbeit kann bei regionalen Angeboten heissen, dass eine Kirchgemeinde auch für andere Kirchgemeinden Angebote anbietet – dies im gegenseitigen Austausch, um sinnvolle Synergien zu erzeugen. Die rechtliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit ist im Einzelfall zu prüfen (Vereinbarung, Anschlussvertrag, Zweckverband etc.).

Es ist Aufgabe der Visitorinnen und Visitatoren, die einzelnen Kirchgemeinden zu sinnvoller Zusammenarbeit anzuregen, wo sie entsprechende Bedürfnisse und Gelegenheiten wahrnehmen. Die konkrete Unterstützung kann auch darin bestehen, dass sie Vorgespräche und allfällige Verhandlungen mit Vertretungen der interessierten Kirchgemeinden moderieren.

Die Förderung der übergemeindlichen, regionalen Zusammenarbeit ist auch Aufgabe der *Pfarrkapitel* (Art. 190 lit. c und 192 lit. d KO), der *Diakonatskapitel* (Art. 197 und 199 lit. d KO) sowie der *Kirchenmusikkapitel* und der *Katechetik-kapitel* (Art. 197, 199 lit. d und 200b KO). Die Bezirkskirchenpflege kann diesen Organen entsprechende Fragen unterbreiten; diese können auch von sich aus mit Anliegen an die Bezirkskirchenpflege gelangen.

## 5. Durchführung von Bezirksanlässen

*Die Kirchenordnung sieht Bezirksversammlungen und Bezirkstage vor.*

Art. 186 lit. j KO sieht Bezirksversammlungen und Bezirkstage vor. In den Bezirken haben sich verschiedene Traditionen ergeben, die je nach Situation gezielt weiterzuentwickeln sind. Sinnvoll ist, dass sich die Kirchenpflegepräsidien oder Delegationen aller Kirchgemeinden eines Bezirks regelmässig treffen, sei dies auf Einladung der Bezirkskirchenpflege oder unter deren Mitwirkung. Die Aufgabe nach Art. 186 lit. i KO, *Anliegen der Landeskirche im Bezirk zu*

*vertreten*, wird vorzugsweise in einem solchen Rahmen, gegebenenfalls in eigens dafür angesetzten Versammlungen wahrgenommen.

Auch die *regionale Zusammenarbeit* ist ein regelmässiges Traktandum von Zusammenkünften im Bezirk. Gerade zu diesem Traktandum ist das permanent aktive Mitdenken der Bezirkskirchenpflege aufgrund ihrer Kenntnisse aller Gemeinden des Bezirks gefragt. Die Bezirkskirchenpflege bereitet solche Fragestellungen – evtl. im Kontakt mit dem Pfarrkapitel, dem Diakonatskapitel, dem Kirchenmusikkapitel oder dem Katechetikkapitel – vor, und meldet entsprechende Fragen und Themen an.

Platz für eigene Notizen



## **Impressum**

### *Herausgeber*

Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich

### *Redaktion*

Behördenschulung, Peter Wilhelm  
Rechtsdienst, Martin Röhl

### *Kontakt und weitere Information*

[www.zhref.ch](http://www.zhref.ch)

3. nachgeführte Auflage 2019