



# Gut organisiert – gut unterwegs

Organisationsmodelle  
für Kirchgemeinden

Ein Leitfaden

# Inhalt

Einleitung	03
<b>1. Die Organisationsmodelle</b>	<b>04</b>
Das Geschäftsleitungsmodell	04
Das Kommissionsmodell	05
<hr/>	
<b>2. Die Kirchgemeinde</b>	<b>06</b>
<hr/>	
<b>3. Die Kirchenpflege in der Gemeindeleitung</b>	<b>07</b>
<hr/>	
<b>4. Die Teams</b>	<b>08</b>
Definition und Auftrag	08
Konstituierung	08
Teamleitung	09
Arbeitsweise	09
<hr/>	
<b>5. Geschäftsleitung mit Kirchgemeindeschreiber/in</b>	<b>10</b>
Definition und Auftrag	10
Konstituierung	10
Anstellung Kirchgemeindeschreiber/in	10
Aufgaben Kirchgemeindeschreiber/in	11
Arbeitsweise	11
<hr/>	
<b>6. Die Kommissionen</b>	<b>12</b>
Definition und Auftrag	12
Konstituierung	13
Kommissionsvorsitz	13
Arbeitsweise	13
<hr/>	
<b>7. Die Geschäftsstelle</b>	<b>14</b>
Definition und Auftrag	14
Konstituierung	14
Leitung der Geschäftsstelle	14
Arbeitsweise	14
<hr/>	
<b>8. Grundsatz der Zuordnung</b>	<b>15</b>
<hr/>	
<b>9. Partizipation</b>	<b>16</b>
<hr/>	
<b>10. Umsetzung</b>	<b>18</b>
<hr/>	
<b>Zusammenfassung</b>	
<b>11. Zehn Pluspunkte der Organisationsmodelle</b>	<b>19</b>
<hr/>	

# Einleitung

Im Prozess KirchGemeindePlus richten sich die Kirchgemeinden auf die Zukunft aus. Durch Zusammenschlüsse eröffnen sie neue, regionale Räume – nahe bei den Menschen, vielfältig in ihren lebensräumlichen und lebensweltlichen Ausdrucksformen und profiliert im Auftreten. Das ist die inhaltliche Vision dieses Wegs, auf dem die Kirchgemeinden der Zürcher Landeskirche seit 2012 unterwegs sind.

Wenn Kirchgemeinden territorial und von ihren Mitgliederzahlen her wachsen, ruft das auch nach einer Anpassung ihrer Organisation – in Struktur und Arbeitsweise. Dieser Leitfaden zeigt mögliche Organisationsmodelle für solch gewachsene Kirchgemeinden auf. Er definiert exemplarisch Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche verschiedener Gremien und Organe und beschreibt ihr Zusammenspiel in einer Kirchgemeinde. Diese Modelle sind nicht auf dem Reissbrett entstanden, sondern bauen auf dem auf, was sich in grösseren Kirchgemeinden der Zürcher Landeskirche bereits bewährt hat. Sie ersetzen nicht die Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung in den Kirchgemeinden, sondern bieten eine Unterstützung, das kirchliche Leben zu strukturieren.

Organisationsmodelle können nicht garantieren, dass die Expedition in die Zukunft gelingt. Sie können aber die Reise erleichtern oder befördern. Dazu müssen sie anschlussfähig sein im Hier und Jetzt. Die hier vorgestellten Modelle sorgen dafür, dass auch in grösseren Kirchgemeinden die Nähe zu den Menschen vor Ort nicht aufs Spiel gesetzt wird. Gleichzeitig sollen sie helfen, Menschen anzusprechen, die der Kirche heute eher fern stehen. Das ist ein wesentlicher Anspruch, der an die Organisation einer Kirchgemeinde angesichts des gesellschaftlichen Wandels gestellt wird. Dieser Leitfaden dient als Einführung und Orientierungshilfe. Für die konkrete Umsetzung der Organisationsmodelle stehen den Kirchgemeinden die Mitarbeitenden des Projektbüros KirchGemeindePlus zur Seite.

Gerne hören wir, welche Erfahrungen Sie mit den Organisationsmodellen machen. Teilen Sie uns Ihre Erfolge mit, und sagen Sie uns, wo Sie angestanden sind bei der Umsetzung. Gerne verbessern wir die Modelle aufgrund Ihrer Erfahrungen, damit weitere Kirchgemeinden davon profitieren.

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!

→ **Projektbüro KirchGemeindePlus**

Telefon: 0800 444 333

Bürozeiten: Montag – Freitag

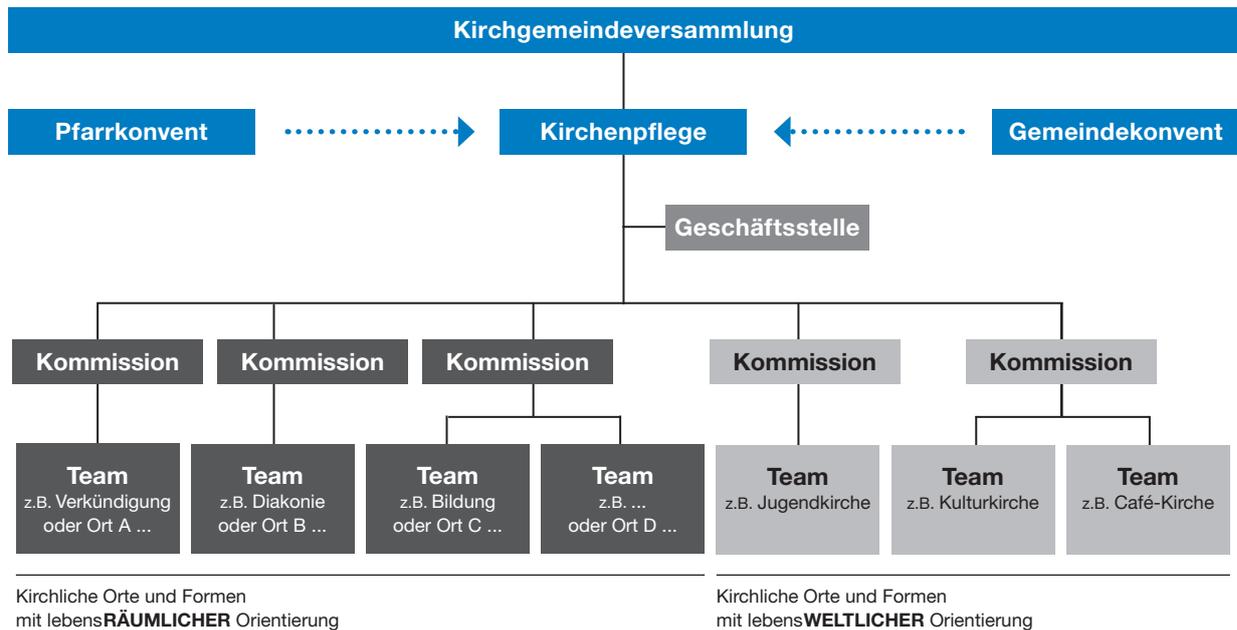
[info@kirchgemeindeplus.ch](mailto:info@kirchgemeindeplus.ch)

→ **Weitere Infos auch auf:**

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



## Das Kommissionsmodell



- strategische Orientierung
- operative Orientierung
- ◀... siehe «Grundsatz der Zuordnung»

Mit «**lebensRÄUMLICHER Orientierung**» werden kirchliche Orte und Formen bezeichnet, die territorial gefasst sind, d.h. die innerhalb der Fläche eines bestimmten Gebietes Kirche gestalten. Die Kirchenpflege entscheidet, ob sie die interdisziplinären Teams dieses lebensräumlichen Bereiches nach Themen/Ressorts ausrichtet oder entlang von geographischen Orten und Quartieren.

Mit «**lebensWELTLICHER Orientierung**» werden kirchliche Orte und Formen bezeichnet, die eine bestimmte Zielgruppe, ein bestimmtes Milieu ansprechen. Diese Orte und Formen zeichnen sich oft aus durch einen hohen Grad von Beteiligung und Mitgestaltung der Teilnehmenden. Sie sind zwar in einer Kirchengemeinde angesiedelt, entwickeln aber regionale oder überregionale Ausstrahlungskraft.

Zusammen bilden die beiden «Typen» von kirchlichen Orten und Formen eine mixed economy – ein sich gegenseitig befruchtendes Geflecht von verschiedenartigen kirchlichen Orten und Formen innerhalb einer Kirchengemeinde. Alle diese kirchlichen Orte und Formen werden durch Teams und Kommissionen verantwortet und gestaltet.

## 2. Die Kirchengemeinde

Die Organisationsmodelle unterstützen mittelgrosse und grosse Kirchengemeinden dabei, auch in Zukunft nahe bei den Menschen, vielfältig in ihren Ausdrucksformen und profiliert in ihrem Auftreten zu sein.

Sie fördern dazu die Entwicklung hin zur polyzentrischen Organisation: Das Gemeindeleben soll vermehrt an unterschiedlichen kirchlichen Orten und in unterschiedlichen kirchlichen Formen stattfinden können. Denn in grösseren Kirchengemeinden ist von einer grossen Vielfalt der Menschen in ihren Ansichten, Bedürfnissen und Lebensweisen auszugehen. Die kirchlichen Orte und Formen ergänzen sich idealerweise und sprechen mit unterschiedlichen Profilen unterschiedliche Menschen an. Damit das Zusammenwirken in einer so vielfältig gestalteten Kirchengemeinde gelingt, muss ihre Organisation soziologisch wie theologisch durchdacht und gesteuert sein. Dazu sehen die hier vorgestellten Organisationsmodelle eine starke Leitung mit strategischer Orientierung vor.

Mitunter braucht es auch neuartige kirchliche Orte und Formen. Diese können nur entstehen, wenn Freiräume geschaffen und Neues willkommen geheissen wird. Deshalb eröffnen beide Organisationsmodelle Raum für Mitgliederinitiativen, für Partizipation und für die Delegation von Gestaltungskompetenzen.

→ **Beispiele für Orte und Formen:**

- Quartierkirche
- Kulturkirche
- Familienkirche
- Chatraum als digitaler Jugendtreff
- Mobiles Kirchencafé



## 4. Die Teams

### Definition und Auftrag

Teams erhalten von der Kirchenpflege ihre spezifische Aufgaben und personelle Teambesetzungen – zeitlich befristet oder unbefristet – zugewiesen.

Eine solche Teamaufgabe kann erfüllt werden an einem bestimmten kirchlichen Ort (z.B. im Quartier x, im Kirchgemeindehaus y) und/oder in einer bestimmten kirchlichen Form (z.B. als Familienkirche, als mobiles Kirchencafé). Der Teamauftrag kann einen lebensräumlichen (Erfüllung des kirchlichen Auftrages für die Menschen in den Dörfern A und B, kirchliche Bildungsarbeit im südlichen Bezirksteil) und/oder einen lebensweltlichen (Taizé-Feiern, Streetchurch) Schwerpunkt besitzen. Ort/Form und lebensräumliche/lebensweltliche Ausrichtung können kombiniert werden und sind im Auftrag für ein Team schriftlich festzuhalten.

Teams mit ihren Aufträgen sind damit entscheidende Elemente des Gemeindeaufbaus. Sie bilden das operative Gegenstück zur strategischen Leitung der Kirchgemeinde, welche die Kirchenpflege wahrnimmt, unterstützt durch Gemeindekonvent und Pfarrkonvent.

### Konstituierung

Die Kirchenpflege fällt bei der Einführung eines neuen Organisationsmodells die wichtigen Entscheide über Auftrag und Zusammensetzung von Teams, über deren personelle Dotierung und die Zuweisung weiterer Ressourcen (z.B. finanzielle Mittel und Sachmittel ab strategisch relevanter Höhe) – zu späterem Zeitpunkt allenfalls auch über die Auflösung eines oder mehrerer Teams (z.B. wenn der Auftrag abgeschlossen ist). Diese Entscheide basieren auf Analysen und konzeptionellen Überlegungen, an denen Pfarrkonvent und Gemeindekonvent massgeblich mitwirken.

Die Frage, wer die Teamleitungen einsetzt, ist in der Gemeindeordnung festzulegen. Diese Kompetenz kann sowohl dem Kirchgemeindeglied bzw. Kirchgemeindegliedern bzw. den zuständigen Kommissionen zugewiesen werden wie auch der Kirchenpflege vorbehalten bleiben (siehe Kapitel 6: Die Kommissionen).

Sind die neuen Teams einmal benannt, kann die Kirchenpflege Aufgaben delegieren, soweit sie dazu durch die Kirchgemeindeordnung ermächtigt ist. Sollte das Team mit der Zeit andere Mitglieder benötigen, kann je nach gewähltem Modell die zuständige Kommission oder die Geschäftsleitung die erforderlichen Anpassungen bezüglich Teamzusammensetzung vornehmen.

Ein Team besteht in der Regel aus mindestens drei Mitarbeitenden inklusive Teamleitung aus den kirchlichen Berufen, die für die Auftragserfüllung wichtig sind. Eine Person kann Mitglied mehrerer Teams sein. Möglich ist auch die punktuelle, vorübergehende oder dauernde Mitwirkung von Freiwilligen in Teams.

### → Welche Elemente werden in einem Teamauftrag definiert?

- Ziele/Ergebnisse und Zeitrahmen (möglichst konkret)
- Mittel / Ressourcen (Geld, Personal, Räume)
- Interne Organisation des Teams (kann auch dem Team überlassen werden)
- Aufgaben
- Verantwortlichkeiten
- Kompetenzen

**Download Muster Teamauftrag:**  
[www.kirchgemeindeplus.ch](http://www.kirchgemeindeplus.ch)

### → Beispiel Teamzusammensetzung

- Das Team Diakonie wird gebildet aus:
- Pfarrerin, Schwerpunkt Seelsorge
  - Sozialdiakon, Schwerpunkt Alter
  - Sozialdiakonin, Schwerpunkt Familie
  - Jugendarbeiter
  - Vertretung der OeME-Gruppe (engagiertes Gemeindeglied mit quartalsweiser Sitzungsteilnahme)
  - Freiwillige
  - Sozialarbeiterin der Sozialberatung der politischen Gemeinde (Sitzungsteilnahme 2x jährlich)

### → Beispiel Teamzugehörigkeit

Ein Kirchenmusiker mit insgesamt 70 Stellenprozent ist mit 40 Stellenprozent Organist/Kantor im Team Gemeindeglied Musterdorf und mit 30 Stellenprozent künstlerischer Intendant im Team Kulturkirche.

## Teamleitung

Die Teamleitung ist dafür verantwortlich, dass das Team seinen Auftrag erfüllt. Sie verfügt deshalb über – von der Kirchenpflege definierte und delegierte – Weisungsbefugnisse gegenüber den Teammitgliedern. So nimmt die Teamleitung gegenüber Angestellten der Kirchgemeinde in der Regel die fachliche Führung und die Personalführung wahr. Sie führt auch Freiwillige in fachlicher und in personeller Hinsicht. Gegenüber gewählten Pfarrpersonen nimmt sie die fachliche Führung im Rahmen des Teamauftrages wahr. Hingegen verbleibt die Verantwortung für die Personalführung von Pfarrpersonen bei Kirchenpflege und Kirchenrat.

### Sonderfall:

In kleineren Kirchgemeinden kann die Personalführung angestellter Mitarbeitender und Freiwilliger statt von den Teamleitungen auch direkt von der Kirchgemeindeschreiberin oder dem Kirchgemeindeschreiber wahrgenommen werden. Die direkte Führung von mehr als neun Mitarbeitenden ist allerdings nicht empfehlenswert.

## Arbeitsweise

Ein Team arbeitet gemäss Auftrag der Kirchenpflege innerhalb der zugewiesenen Zuständigkeiten selbstständig. Über die Teamleitung wird der Dialog mit der zuständigen Kommission bzw. der Geschäftsleitung und anderen Teams gepflegt. Ebenfalls legt die Teamleitung regelmässig Rechenschaft über die operativen Tätigkeiten gegenüber der zuständigen Kommission bzw. der Geschäftsleitung ab. Sie vertritt die Anliegen und Überlegungen ihres Teams und hat Antragsrecht in ihrer zuständigen Kommission bzw. in der Geschäftsleitung.

### → Beispiel Dotierung Teamleitung:

Die Leitung eines Teams von acht Personen durch eine Sozialdiakonin wird mit 20 Stellenprozenten dotiert und in ihrer Anstellungsverfügung festgehalten. Ihr Lohn wird angepasst, indem sie neu als Sozialdiakonin mit besonderen Aufgaben (mbA) eingestuft wird.

Gibt sie die Teamleitung nach einer gewissen Zeit wieder ab, wird sie wieder zurückgestuft, da sie diese besondere Leitungsaufgabe nicht mehr wahrnimmt.

# 5. Geschäftsleitung mit Kirchgemeindeschreiber/in

## Definition und Auftrag

Die Geschäftsleitung koordiniert und steuert die operative Umsetzung der Geschäfte der Kirchgemeinde gemäss Vorgaben und Planung der Kirchenpflege (strategischer Gesamtauftrag).

## Konstituierung

Die Geschäftsleitung setzt sich zusammen aus allen Teamleitungen der Kirchgemeinde sowie einem Kirchgemeindeschreiber oder einer Kirchgemeindeschreiberin. Letztere Funktion übernimmt den Vorsitz der Geschäftsleitung. Bestehen mehr als neun Teams, ist eine kritische Grösse der Geschäftsleitung erreicht; die Kirchenpflege sollte dann die Bildung von Bereichen prüfen, die mehrere Teams umfassen. Diese Bereiche sind durch je eine delegierte Teamleitung in der Geschäftsleitung vertreten. Wen die Teamleitungen eines Bereichs aus ihren Reihen in die Geschäftsleitung delegieren, bestimmen sie selbst.

## Anstellung Kirchgemeindeschreiber/in

Die Kirchenpflege stellt eine Kirchgemeindeschreiberin oder einen Kirchgemeindeschreiber an. Diese Funktion ist fachlich und personell dem Kirchenpflegepräsidium unterstellt.

Die Funktion des Kirchgemeindeschreibers kann je nach Gemeindesituation und unter Vorbehalt der gesetzlichen Unvereinbarkeitsvorschriften als Teilzeit-/Vollzeit-Anstellung oder als Ergänzung zu einer bereits bestehenden kirchlichen Anstellung bzw. einem kirchlichen Amt wahrgenommen werden. Kombinationen sind jedoch anspruchsvoll. Sie erfordern, dass sich die Person immer wieder bewusst ist, in welcher Rolle sie gerade handelt – und dies auch gegenüber anderen verdeutlicht. Die Funktion kann unter diesen Voraussetzungen ausgeübt werden von kirchlichen Angestellten, Pfarrpersonen (mit Bewilligung dieser Nebenbeschäftigung durch den Kirchenrat als Anstellungsinstanz), Behördenmitgliedern oder von befähigten Mitgliedern der reformierten Kirche. Nicht ausgeübt werden kann die Funktion von Mitgliedern der Bezirkskirchenpflege desselben Bezirks sowie von Mitgliedern der Kirchenpflege, der Rechnungsprüfungskommission und der Pfarrwahlkommission derselben Kirchgemeinde. Voraussetzungen für eine Anstellung in dieser Schlüsselfunktion sind die erforderlichen fachlichen und personalen Kompetenzen und die zeitliche Verfügbarkeit.

Anstellungsgrad und Entlohnung richten sich nach den spezifischen Anforderungen in der Kirchgemeinde und nach der neu definierten Klassifizierung dieser Funktion im Einreichungsplan.

### → Beispiel Zusammensetzung der Geschäftsleitung:

- Kirchgemeindeschreiber (Vorsitz)
- Teamleiterin Verkündigung
- Teamleiter Diakonie
- Teamleiterin Bildung
- Teamleiterin Jugendkirche
- Teamleiter Verwaltung

### → Kirchgemeindeschreiber/in ist eine Schlüsselfunktion. Dafür benötigt werden sowohl Führungskompetenzen wie auch ein vertieftes inhaltliches Verständnis von Gemeindeaufbau. Vorstellbar sind beispielsweise folgende Profile:

- Person mit Führungserfahrung in der öffentlichen Verwaltung oder im Non-Profit-Bereich und hohem Interesse an kirchlich-theologische Fragen
- Langjährige kirchliche Angestellte mit Erfahrung in verschiedenen Handlungsfeldern und Zusatzausbildung im Management-Bereich
- Pfarrpersonen mit Ausbildung und Erfahrung im Management-Bereich

### Aufgaben Kirchgemeindeschreiber/in

Die Kirchgemeindeschreiberin bzw. der Kirchgemeindeschreiber leitet die Sitzungen der Geschäftsleitung. Sie/Er pflegt die Kommunikation mit der Kirchenpflege und legt ihr gegenüber Rechenschaft ab. Sie/Er entscheidet in Personalfragen (mit Ausnahme der Pfarrschaft), sofern die Kirchgemeindeordnung dies nicht ausschliesst. Die Kirchgemeindeschreiberin bzw. der Kirchgemeindeschreiber nimmt sowohl die fachliche Führung wie auch die Personalführung der Teamleitungen wahr. Dies gilt auch bei Pfarrpersonen, die eine Teamleitungsfunktion wahrnehmen, für den fachlichen Teil ihrer Tätigkeit.

Sie/Er leitet die Zentralen Dienste der Kirchgemeinde (Sekretariat, Informationstechnik und Kommunikation, Marketing usw.), falls diese nicht in einem eigenen Team mit Teamleitung zusammengefasst sind, und stellt die Qualität von deren Dienstleistungen gegenüber den anderen Teams und der Kirchenpflege sicher. Die Kirchgemeindeordnung und die Geschäftsordnung regeln die finanziellen Befugnisse der Kirchgemeindeschreiberin bzw. des Kirchgemeindeschreibers. Innerhalb dieses Rahmens sowie unter Berücksichtigung der Aufträge gibt die Kirchgemeindeschreiberin bzw. der Kirchgemeindeschreiber die Ressourcen für Teams frei. Die Kirchgemeindeschreiberin bzw. der Kirchgemeindeschreiber nimmt an den Kirchenpflegesitzungen teil. Dabei vertritt sie/er die Geschäftsleitung und bringt so die Perspektive und die Überlegungen der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, kirchlichen Orten und Formen ein. Da der Rückfluss von Einsichten und Anliegen aus den Teams in die Überlegungen der Kirchenpflege zentral wichtig ist, ist in der Teilrevision der Kirchenordnung vorgesehen, dass die Kirchgemeindeschreiberin bzw. der Kirchgemeindeschreiber in der Kirchenpflege über Antragsrecht verfügt.

### Arbeitsweise

Die Geschäftsleitung arbeitet gemäss den Vorgaben der Kirchenpflege innerhalb des gesetzten Kompetenzrahmens selbstständig. Sie sorgt dafür, dass der strategische Gesamtauftrag operativ erfüllt wird, dass die einzelnen Teams miteinander vernetzt bleiben, dass sie sich als Teil des Ganzen verstehen und sich gegenseitig anregen und ergänzen. Gleichzeitig nimmt sie strategisch orientierte Anliegen und Vorschläge aus den Teams auf und bringt sie in geeigneter Weise in die Kirchenpflege ein. Denn an deren Sitzungen besitzt sie via den Kirchgemeindeschreiber bzw. die Kirchgemeindeschreiberin Antragsrecht.

### → Beispiele von Kombinationen:

- Die Kantordin arbeitet 50% im Team Kulturkirche und zu 50% als Kirchgemeindeschreiberin.
- Der Sozialdiakon leitet zu 50% das Team Diakonie und zu 50% als Kirchgemeindeschreiber

## 6. Die Kommissionen

Alternativ zum Geschäftsleitungsmodell kann die mittlere Ebene zwischen Kirchenpflege und Teams mittels Kommissionen gestaltet werden. Das Gemeindegesetz unterscheidet zwischen eigenständigen (ehemals: «Kommissionen mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen») und unterstellten Kommissionen. Den Organisationsmodellen liegen ausschliesslich unterstellte Kommissionen zugrunde; nur so kann die Kirchenpflege ihre Steuerungsaufgabe wahrnehmen. Die Kirchgemeindeordnung hat den Bestand dieser Kommissionen festzuhalten. Damit gründen Kommissionen auf einem Entscheid der Stimmberechtigten der Kirchgemeinde. Ergänzend regelt die Kirchenpflege durch Erlass (Reglement, Verordnung) für jede unterstellte Kommission ihre Mitgliederzahl, Zusammensetzung, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse. Zu Anordnungen und Erlassen von unterstellten Kommissionen kann bei der Kirchenpflege eine Neubeurteilung verlangt werden.

### Definition und Auftrag

Kommissionen erhalten von der Kirchenpflege Aufträge, die sie mit den ihnen von der Kirchenpflege zugewiesenen Teams selbstständig erledigen. Die Kirchenpflege kann die delegierten Aufgaben offener oder detaillierter definieren und dadurch den Kommissionen mehr oder weniger Handlungsautonomie und Entscheidungsbefugnisse gewähren. Wenig Handlungsautonomie bedeutet: Die Kommission führt mit ihrem Team einen detaillierten Auftrag aus, den ihr die Kirchenpflege vorgibt. Eine grosse Handlungsautonomie bedeutet: Der Auftrag der Kommission ist offen formuliert. Er hat die Form eines Leistungsauftrags, der es der Kommission freistellt, wie sie mit ihrem Team die Leistungen erbringt. Dazu steht der Kommission ein Globalbudget zur Verfügung, das sie eigenverantwortlich zur Erreichung der Ziele einsetzen kann. Möglich ist auch, dass die Kirchenpflege Personalentscheide an die Kommission delegiert. Die formelle Anstellung von Personal soll allerdings immer über die Kirchenpflege als Anstellungs- und Steuerungsinstanz erfolgen.

Die Festschreibung in der Kirchgemeindeordnung verleiht unterstellten Kommissionen einen statischen Charakter. Dies ist für einzelne Aufgaben wünschenswert. Bei anderen Aufgabenfeldern, so etwa bei neuen oder von starken gesellschaftlichen Einflüssen betroffenen Feldern, behindert eine starre Festschreibung dynamisches Handeln. Hier ist in der Praxis Fingerpitzengefühl gefragt. Beispielsweise kann eine Kirchenpflege so agieren:

**1. Für ein neues Aufgabenfeld** setzt die Kirchenpflege zunächst eine neue, eigene Kommission mit einem detaillierten Auftrag ein. Damit bleibt die Dynamik gewahrt und neue Aufgabenfelder können rasch angegangen werden.

**2. Wenn sich die Arbeit an der neuen Aufgabe bewährt hat**, kann die zuständige Kommission in der Kirchgemeindeordnung Eingang finden. Ab diesem Zeitpunkt kann sie ihre Aufgabe mit grösserem Handlungsspielraum umsetzen.

In jedem Fall sind die Kommissionen der Kirchenpflege unterstellt und können nicht anstelle der Kirchenpflege handeln. Sie können also beispielsweise keine Anträge an die Kirchgemeindeversammlung stellen und keine Anstellungen vornehmen.

## Konstituierung

Die Kirchenpflege ernennt die Mitglieder von Kommissionen und beaufichtigt sie. Eine Kommission sollte mindestens drei Mitglieder umfassen, die mindestens die ersten zwei der folgenden drei Gruppen vertreten:

### Die Kirchenpflege

Dadurch kann die Kommission das Antragsrecht in der Kirchenpflege wahrnehmen und mit der Kirchenpflege einfacher kommunizieren.

### Das Team bzw. die Teams, für welche die Kommission zuständig ist

Jedes Team ist mit mindestens einem Mitglied in der Kommission vertreten. So wird die Mitsprache der Mitarbeitenden sichergestellt.

### Engagierte

Sie vertreten den bzw. die kirchlichen Orte und Formen, für welche die Kommission zuständig ist: Dabei handelt es sich um Personen, die in keinem Anstellungsverhältnis zur Kirchgemeinde stehen, aber ein hohes Interesse am betreffenden kirchlichen Ort oder der Form mitbringen. Dies können bereits tätige Freiwillige sein, aber auch im weiteren Sinne Engagierte und Interessierte (z.B. Eltern). Vorausgesetzt wird, dass sie Mitglied der Kirchgemeinde sind.

Die Vertretung der Kirchenpflege und der Teams in der Kommission ist unabdingbar, jene der freiwillig Engagierten und weiteren Interessierten empfehlenswert. Da somit die Kirchenpflege in jeder Kommission mit mindestens einer Person vertreten ist, ist darauf zu achten, dass die Anzahl der Kommissionen nicht zu gross ist.

Bei der Bestellung von Kommissionen können an den betroffenen kirchlichen Orten freie Versammlungen im Sinn von Art. 158 KO abgehalten werden, welche die Kommissionsmitglieder zuhanden der Kirchenpflege vorschlagen. Die Kirchenpflege ist an einen solchen Wahlvorschlag aber nicht gebunden.

## Kommissionsvorsitz

Jedes Kommissionsmitglied kommt für den Vorsitz in Frage; die Kirchenpflege bestimmt den Kommissionsvorsitz.

Der bzw. die Kommissionsvorsitzende ist verantwortlich für die Fachführung der Teamleitung. Wenn es von der Geschäftsordnung vorgesehen ist, übernimmt er bzw. sie auch die Personalführung. Andernfalls verbleibt die Personalführung der Teamleitungen bei der Kirchenpflege.

## Arbeitsweise

Eine Kommission arbeitet gemäss den Vorgaben der Kirchenpflege innerhalb des gesetzten Kompetenzrahmens selbstständig. Sie sorgt dafür, dass ihr Auftrag erfüllt wird, dass die einzelnen Teams über die Kommissionsbereiche hinaus miteinander vernetzt bleiben, dass sie sich als Teil des Ganzen verstehen und sich gegenseitig anregen und ergänzen. Gleichzeitig nimmt sie Anliegen und Vorschläge aus den Teams auf und bringt sie in geeigneter Weise in die Kirchenpflege ein, an deren Sitzungen sie über das einsitzende Kirchenpflegemitglied Antragsrecht besitzt.

Die Kommission führt selber keine operativen Aufgaben aus. Für die Erfüllung der ihr delegierten Aufgaben sind die Teams zuständig. Die Kommission erteilt den Teams die Aufträge und begleitet deren Umsetzung.

### → Rahmenbedingungen der Mitwirkung in einer Kommission (Vorschlag):

- Mitglieder der Kirchenpflege und Angestellte wirken im Rahmen ihrer Amtstätigkeit oder Anstellung in Kommissionen mit.
- Kommissionsmitglieder ohne kirchliches Amt und ohne kirchliche Anstellung erhalten für ihre Tätigkeit Sitzungsgelder oder eine Kommissionspauschale, deren Ansätze in einem Entschädigungsreglement geregelt sind.

# 7. Die Geschäftsstelle

## Definition und Auftrag

Wählt eine Kirchgemeinde das Kommissionsmodell, empfiehlt es sich, ergänzend zu den Kommissionen eine Geschäftsstelle für Zentrale Dienstleistungen einzurichten. Diese Geschäftsstelle führt die Bereiche Personalles, Finanzen, Aktuariat und Liegenschaften operativ soweit, wie sie ihr von der Kirchenpflege im Rahmen der Kirchgemeindeordnung delegiert werden. Die Geschäftsstelle unterstützt die Koordination der Kommissionen und der Teams und bietet Unterstützung, gerade auch in Bezug auf Protokollführung sowie Termin- und Ressourcenplanung.

## Konstituierung

Eine Geschäftsstelle kann durch eine Person besetzt werden oder aus mehreren Angestellten bestehen.

## Leitung der Geschäftsstelle

Besteht die Geschäftsstelle aus mehr als einer Person, so bestimmt die Kirchenpflege eine geeignete Leitung. Diese Leitung übernimmt in der Regel die Personal- und Fachführung der weiteren Angestellten der Geschäftsstelle. Die Kirchenpflege – in der Regel das Präsidium – wiederum führt die Leitung der Geschäftsstelle in fachlicher und personeller Hinsicht. Diese Zuständigkeiten sind in der Kirchgemeindeordnung entsprechend zu regeln.

## Arbeitsweise

Die Geschäftsstelle führt gemäss den Vorgaben der Kirchenpflege innerhalb des delegierten Kompetenzrahmens selbstständig die Aufträge aus der Kirchenpflege und den Kommissionen aus. Sie übernimmt keine Leitungs- oder Aufsichtsverantwortung gegenüber Kommissionen und Teams. Ebenso hat die Geschäftsstelle kein Antragsrecht in der Kirchenpflege. In der Regel führt sie das Protokoll der Kirchenpflegesitzungen.

## → Supportaufgaben (eine Auswahl)

- Anstellungsverfügungen
- Sozialversicherungen
- Nachführen Personaldossiers
- Arbeitszeiterfassung
- Budgetkontrolle
- Rechnungsführung
- Lohnbuchhaltung
- Vollzug Entschädigungsreglement
- Mietzinskontrolle
- Vermietung der Immobilien
- Führen des Kirchgemeinearchivs

## → Anforderungsprofil Geschäftsstelle

Verwaltungserfahrungen, Kenntnisse im Rechnungs- und Personalwesen sowie Projektoffice sind für diese Funktion notwendig.

## 8. Grundsatz der Zuordnung



Die Kirchenordnung hält in Art. 150 Abs. 1 fest: «Die Kirchenpflege, die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die Angestellten sind in gemeinsamer Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde gerufen.» In den vorliegenden Organisationsmodellen wird der Grundsatz der Zuordnung so umgesetzt, dass die gemeinsame Verantwortung von Kirchenpflege, Pfarrkonvent und Gemeindekonvent wahrgenommen wird. Die beiden Konvente sind nicht in die Team-Linienorganisation eingeordnet, die das Tagesgeschäft verantwortet. Wer in einer Kirchengemeinde als Angestellte/r oder als Pfarrer/in arbeitet, hat somit immer eine doppelte Rolle: Einerseits arbeitet er/sie als Teammitglied im Tagesgeschäft im Rahmen von Aufträgen, welche die Kirchenpflege formuliert. Andererseits ist er/sie als Konventsmitglied selbst beteiligt an der Entstehung dieser Aufträge, indem er/sie sich in diesen Konventen mit Vorschlägen und Anregungen in die Gemeindeentwicklung einbringt.

Als Konventsmitglieder nehmen Angestellte und Pfarrpersonen also eine aktive Rolle im Gemeindeaufbau wahr. Die Funktionen der beiden Konvente unterscheiden sich:

**Der Pfarrkonvent** verantwortet die theologische Reflexion des Gemeindeaufbaus (Art. 112 KO). In der laufenden Teilrevision der Kirchenordnung ist vorgesehen, dass der Pfarrkonvent bis zu drei seiner Mitglieder in die Sitzungen der Kirchenpflege delegieren und dort Anträge stellen kann. Dadurch bringt er seine Überlegungen in die Entscheidungsfindungen ein und nimmt so seine Verantwortung wahr.

**Der Gemeindekonvent** wirkt mit bei der Erarbeitung von (Legislatur-)Zielen. Um diese Funktion wahrzunehmen, besitzt die Leitung des Gemeindekonvents in der Kirchenpflege das Antragsrecht. Er trifft sich dazu beispielsweise halbjährlich.

Die Funktion und Arbeitsweise der beiden Konvente fokussiert sich also auf die strategische Mitwirkung am Gemeindeaufbau. Die Behandlung operativer Geschäfte liegt nicht mehr bei ihnen, sondern bei der Geschäftsleitung, den Kommissionen und den Teams. Für Mitarbeitende und Pfarrpersonen heisst das, dass sie in unterschiedlichen Gremien unterschiedliche Rollen haben: *Als Konventsmitglieder* wirken sie mit bei grundlegenden Fragen des Gemeindeaufbaus. *Als Teammitglieder und als Teamleiter/innen* sind sie eingeordnet in eine Linienorganisation. In dieser Linienorganisation werden die organisatorischen Fragen des Gemeindeaufbaus behandelt und Fragen zur Umsetzung von Zielen bearbeitet. Hier, im Tagesgeschäft, unterscheiden sich Rechte und Pflichten von Angestellten und Pfarrpersonen nicht grundsätzlich: Beide sind an die Aufträge gebunden, die durch die Kirchenordnung, von der Kirchenpflege oder von dieser entsprechend Ermächtigten erteilt werden.

Berufsständische Interessen nehmen Angestellte und Pfarrpersonen ausserhalb ihrer Tätigkeit in der Kirchengemeinde in Berufsverbänden wahr.

→ **Beispiel-Traktanden, bei denen die Konvente auf strategischer Ebene eingebunden werden:**

- Planung der kirchlichen Orte bzw Formen und ihrer inhaltlichen Schwerpunkte und Profile
- «Kirchliche Erschliessung» eines Neubaugebietes
- Verteilung des Pfarrstellenpools auf die neue Amtsperiode hin

→ **Mitwirkung bei der Definition von Aufträgen und Aufgaben:**

Alle in einer Kirchengemeinde haben Möglichkeiten zur Mitwirkung bei der Definition von Aufträgen und der Zuweisung von Aufgaben, bevor die Kirchenpflege im Rahmen der rechtlichen Vorgaben abschliessend entscheidet. Angestellte und Pfarrpersonen können über ihre Teamleitungen und über die Antragsrechte von Pfarrkonvent und Gemeindekonvent mitwirken. Kommissionsmitglieder wirken mit über das Antragsrecht des Kirchenpflegemitglieds, das Mitglied ihrer Kommission ist.

## 9. Partizipation

Die Organisationsmodelle fördern Partizipation von Mitarbeitenden und von freiwillig Engagierten auf verschiedene Weise:

- Der Grundsatz der Zuordnung stellt sicher, dass Praxis, Erfahrungen und Anliegen aus den kirchlichen Orten und Formen in die strategische Planung der Kirchenpflege einfließen.
- In Teams und Kommissionen sind Freiwillige eingebunden.
- Teams bauen sich je nach Situation, Bedarf und Initiativen von Mitgliedern auf, verändern sich oder lösen sich auf.
- Die Kirchenpflege sieht Ressourcen für Initiativen vor (Anmerkung: Dies ist zurzeit so in der Teilrevision der Kirchenordnung vorgesehen).
- Die Empfehlungen zur Ressortstruktur der Kirchenpflegen für die Amtsdauer 2018–2022 sehen ein Ressort «Mitgliederbeteiligung» vor.

Über diese strukturellen und organisationalen Aspekte hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, wie sich Partizipation in Ihrer Kirchgemeinde stärken lässt. Nachstehend vier Anregungen:

### Budgetposten für «Neues wagen»

Stellen Sie in Ihrer Gemeinde Geld – zum Beispiel zehn Prozent des Budgets – für Gruppen und Personen zur Verfügung, die Neues im Kirchenleben wagen. So investieren Sie in die Erfahrungsgewinnung; in neue Wege und Zugänge zum kirchlichen Leben, zur Religiosität, zu kirchenfernen Menschen, zu Lebensstilen und Lebenswelten und zu kirchlichen Orten und Formen. Unterstützen Sie Personen, Gruppen oder Initiativen für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren mit einer ergebnisoffenen Haltung.

### Neue Gesichter

Greifen Sie bei Besetzungen von Teams, Kommissionen und Arbeitsgruppen bewusst nicht nur auf bekannte Personen zurück, sondern versuchen Sie, jeweils eine oder zwei «neue» Personen zur Mitwirkung zu gewinnen. Das erfordert einen neuen Blick auf die Mitglieder und den Mut, wenig vertraute Personen anzusprechen. Das gibt Ihnen auch die Gelegenheit, ein kirchliches Vorhaben so attraktiv darzustellen, dass die angefragten Personen Lust bekommen, mitzuwirken.

### → Aus dem Entwurf Teilrevision der Kirchenordnung, Art. 155:

- <sup>1</sup> Die Kirchgemeinden fördern unterschiedliche Formen des kirchlichen Lebens und unterstützen entsprechende Initiativen von Mitgliedern. Sie stellen die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung.
- <sup>2</sup> Im Rahmen des Auftrags der Landeskirche achten sie dabei insbesondere auf lebensweltliche Gesichtspunkte und sind bestrebt, diese in das Ganze von Kirchgemeinden und Landeskirche einzubeziehen.

### **Ermächtigung in der Jugendarbeit**

Trauen Sie Jugendlichen und jungen Erwachsene viel zu. Sie können in einer Pfarrwahlkommission mitwirken, beim Budgetprozess oder in einer Baukommission. Voraussetzung ist, dass die Jugendlichen in ihrer Kirchgemeinde Entwicklungsraum finden, zum Beispiel als Hilfs- und Hauptleiter in einem Konflager oder bei der Gestaltung eines Jugendtreffs.

### **MIT und DURCH statt FÜR**

Gehen Sie nach dem Grundsatz vor: Wir machen nicht Kirche für die Menschen, sondern mit ihnen. Planen Sie kirchliche Anlässe, Kurse usw. in Teams unter aktiver Mitwirkung der Zielgruppe, und überlassen Sie Freiwilligen bei der Durchführung Schlüsselrollen. Menschen diese Aufgaben zuzutrauen und ihnen, soweit sie es brauchen, die nötige Unterstützung zu geben, ist dabei die Aufgabe der Pfarrpersonen und Angestellten. Sie werden von Organisatoren und Hauptdarstellern zu Unterstützern und Ermöglichern und nutzen somit die Talente der Mitglieder, schaffen für die Beteiligten neue Bezüge zur Kirche und beleben die Kirchgemeinde. Selbstorganisiert und selbstbestimmt handeln zu können, ist der beste Motor für die Motivation von Menschen.

Partizipativ zu arbeiten ist nicht immer die einfachste Arbeitsweise, aber bestimmt eine spannende, welche bisher noch unbekannte Wege eröffnet.

# 10. Umsetzung

## Empfehlungen zur Einführung der Organisationsmodelle

Für welche Kirchgemeinden sind diese Organisationsmodelle geeignet?

- a. Für Kirchgemeinden, die sich im Zusammenschlussprozess befinden und eine passende Organisationsstruktur für die entstehende Kirchgemeinde suchen.
- b. Für grössere Kirchgemeinden und Kirchgemeinden nach einem Zusammenschluss, die ihre Kirchenpflege von den operativen Aufgaben entlasten möchte und dafür eine neue Organisationsaufstellung suchen.

## Geschäftsleitungs- oder Kommissionsmodell: Welches passt zu uns?

Der Entscheid für eines der beiden Modelle ist das Resultat eines Prozesses. Dem Entscheid sollte die Klärung der inhaltlichen Aspekte des kirchlichen Lebens der Kirchgemeinde vorausgehen.

- Welche inhaltlichen Scherpunkte setzen wir?
- Fokussieren wir auf einzelne Handlungsfelder?
- Auf kirchliche Orte oder auf kirchliche Formen?
- Wie gelingt es, Neues auszuprobieren und Bewährtes beizubehalten?
- Wer sind unsere Zielgruppen?
- Soll diese Schwerpunktsetzung auf einer Sozialraumanalyse basieren?
- Nach welchen inhaltlichen Gesichtspunkten organisieren wir uns künftig?

Wir empfehlen die Bildung einer Arbeitsgruppe, die mit Vertretern aus allen Anspruchsgruppen besetzt ist und eine inhaltliche Schwerpunktsetzung vornimmt und dementsprechend ihre Empfehlung für eines der Organisationsmodelle entwickelt. Nehmen Sie sich in Ihrer Arbeitsgruppe Zeit für Ihre Modellprüfung und eine auf Ihren Kontext angepasste Einführung. Beziehen Sie dabei Umsetzungshilfsmittel, wie das eines Funktionendiagramms in Ihre Auswahl ein. Weiter ist – bei beiden Modellen – ein besonderer Augenmerk auf die Ausgestaltung der Schnittstelle/Kommunikation zwischen der operativen und strategischen Ebene zu legen

Zudem stehen Ihnen Fachpersonen aus den Gesamtkirchlichen Diensten für diesen Modellwahlprozess jederzeit zur Verfügung.

# 11. Zehn Pluspunkte der Organisationsmodelle

**1. Gestaltete Vielfalt:** Kirchgemeinden entwickeln an kirchlichen Orten und unterschiedlichen Kirchenformen ein vielfältiges Gemeindeleben; die Kirchenpflege stellt gemeinsam mit den Konventen sicher, dass diese Vielfalt den Zielen des Gemeindeaufbaus und dem Auftrag der Kirche dient.

**2. Profilierung:** Die Vielfalt kirchlicher Orte und Formen in einer Kirchgemeinde erlaubt es diesen Orten einzeln, ein klares Profil auszuprägen. Nicht alles muss für alle sein. Das macht Kirche attraktiver für die Angesprochenen.

**3. Nähe:** Durch ihre profilierte Diversität sind die kirchlichen Orte und Formen den Menschen nicht nur räumlich, sondern auch lebensweltlich nahe.

**4. Beteiligung:** Mitgliederbeteiligung wird auf allen Ebenen konsequent gefördert: Durch das Ressort «Mitgliederbeteiligung» in der Kirchenpflege; durch Mitgliedervertretungen in Kommissionen; durch die Mitarbeit von Freiwilligen in Teams an kirchlichen Orten und in kirchlichen Formen.

**5. Dynamik:** Kirchliche Orte und Formen können entstehen und vergehen. So werden Experimentierfreude und Pioniergeist gefördert.

**6. Teams:** Ein kirchlicher Ort wird von einem Team gestaltet, das interdisziplinär zusammengesetzt ist. So können die Mitarbeitenden ihre Ressourcen und Kompetenzen optimal einsetzen und kombinieren. Dies schützt sie auch vor Verzettlung auf zu viele Projekte und Aufgaben.

**7. Entlastung:** Die Einführung einer Geschäftsstelle oder die Anstellung von Spezialisten z.B. für die Liegenschaften entlastet Kirchenpflege und Mitarbeitende von administrativen Aufgaben. Eine Geschäftsleitung stellt die fachkompetente Steuerung und Koordination der kirchlichen Orte und ihrer Ressourcen sicher.

**8. Wirtschaftlichkeit:** Die Einführung einer Geschäftsstelle oder andere Zentrale Dienste kosten zwar, generieren aber auch zusätzliche Einnahmen. So kann eine professionelle Bewirtschaftung des Immobilienbestands in vielen Kirchgemeinden wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

**9. Attraktives Kirchenpflegeamt:** Kirchenpfleger und Kirchenpflegerinnen werden von administrativen und repetitiven Arbeiten entlastet. Sie können sich auf ihre Leitungsaufgaben konzentrieren. Das steigert die Attraktivität des Amts.

**10. Entwicklungsperspektiven für das Personal:** Die klarere Ausgestaltung der Leitung in Kirchgemeinden und die Arbeit in Teams erlaubt Mitarbeitenden, sich in einer Kirchgemeinde beruflich zu entwickeln. Jemand kann im Laufe der Zeit mehr Leitungsaufgaben übernehmen; ein anderer gibt Leitungsaufgaben ab, weil dies besser zu seiner biographischen Situation passt. Auch Änderungen in der inhaltlichen Ausrichtung der Arbeit sind durch Anpassungen der Teamzugehörigkeit einfach möglich.

reformierte  
kirche kanton zürich

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

→ **Kontakt**

Projektbüro KirchGemeinde-Plus

Telefon: 0800 444 333

Bürozeiten: Montag – Freitag

[info@kirchgemeindeplus.ch](mailto:info@kirchgemeindeplus.ch)

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

→ **Herausgeberin:**

Evangelisch-reformierte

Landeskirche des Kantons Zürich

Abteilung Kirchenentwicklung

→ **Redaktion:**

Agnes Joester

→ **Grafik und Layout:**

Melanie Lindner /

Atelier für Visuelle Kommunikation

September 2017