



Antrag und Bericht

**des Kirchenrates an die Kirchensynode
betreffend**

**Ausbildungskurs für eine vielseitige und
lebendige Gemeindeentwicklung**

(Postulat Nr. 413 von Viktor Juzi, Neerach)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Antrag	3
II. Bericht	3
1. Postulat	3
2. Gemeindeentwicklung in der Volkskirche	3
3. Gemeindeaufbau als geistliches Geschehen – Gemeindeaufbau als Leiten einer Organisation	4
4. Gemeindeaufbau in der Aus- und Weiterbildung	6
5. Fazit und Ausblick	9

I. Antrag

1. Vom Bericht des Kirchenrates betreffend das Postulat «Ausbildungskurs für eine vielseitige und lebendige Gemeindeentwicklung» wird zustimmend Kenntnis genommen.
2. Das Postulat Nr. 413 wird abgeschrieben.

II. Bericht

1. Postulat

Die Kirchensynode überwies am 10. Juni 2008 folgendes Postulat von Viktor Juzi: «Der Kirchenrat wird eingeladen, zu prüfen, ob im Rahmen der Gesamtkirchlichen Dienste ein Ausbildungskurs für eine vielseitige und lebendige Gemeindeentwicklung angeboten werden könnte.»

2. Gemeindeentwicklung in der Volkskirche

Die Kirchenordnung misst mit dem Handlungsfeld «Gemeindefaufbau und Leitung» der Gemeindeentwicklung eine grosse Bedeutung zu. Zudem weist der Kirchenrat in den Legislaturzielen 2008–2012 darauf hin, dass er den Gemeindefaufbau als wichtige Aufgabe der Landeskirche einstuft: «Mission, Evangelisation und Gemeindefaufbau sind biblisch-theologische Dimensionen, die für das kirchliche Leben neu zu erschliessen und für die Arbeit in der Gemeinde fruchtbar zu machen sind.»

Lange Zeit wurde «Gemeindefaufbau» – so benennt die Kirchenordnung das Anliegen, «Gemeindeentwicklung» ist ein Äquivalent dazu – mit der alltäglichen Gemeindefarbeit gleichgesetzt. Damit aber ist die eigentliche Intention, die im Gemeindefaufbau gründet, aus dem Blick geraten. Die Gemeinde steht in der Gefahr, ihre Mitte zu verlieren, ihre Erkennbarkeit als christliche Gemeinde, ihr Profil. Bereits die «Schweizerische Evangelische Synode SES» (1983–1987) hat dem Anliegen des Gemeindefaufbaus einen Schwerpunkt gewidmet. Aber erst die vor allem in Deutschland Ende der 1990er Jahre lancierte Debatte konnte neue Impulse bringen, indem sie «Mission» und «Evangelisation» als Herausforderung und Chance für die Volkskirche neu bewusst werden liess: «[Die Kirche] muss über sich selbst hinausgehen, wenn sie die Kirche Jesu Christi bleiben will. Sie kann als die von seinem

Geist bewegte Kirche nicht existieren, wenn sie nicht auch missionierende und evangelisierende Kirche ist oder wieder wird» (Eberhard Jüngel, 1999).

3. Gemeindeaufbau als geistliches Geschehen – Gemeindeaufbau als Leiten einer Organisation

Zwei Ansätze lassen sich unterscheiden: Gemeindeaufbau als geistliches Geschehen und Gemeindeaufbau als zielgerichtete Steuerung von Prozessen. Die Kirchenordnung verbindet die beiden Ansätze zu einem Ganzen:

Zuerst geht sie aus vom Auftrag der Kirche, von ihrem Dienst am Wort Gottes in der Verkündigung, in Diakonie und Seelsorge, in der Bildungsarbeit mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen sowie im Aufbau der Gemeinde. In ihrem ganzen Dienst orientiert sich die Kirche am Wort Gottes und erweist sich zugleich pluralismusfähig und den Menschen nahe (Artikel 5 der Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 17. März 2009 [KO; LS 181.10]).

Diese Orientierung am Auftrag der Kirche, an ihrem Dienst am Wort Gottes, führt die Kirchenordnung im Artikel zum «Gemeindeaufbau» weiter aus: Gemeindeaufbau geschieht, wo Menschen in der Kirche Raum finden, ihren Glauben zu leben und zu vertiefen und wo sie diesen Glauben im Alltag bezeugen – in der Kirche am Ort, in der Kirche am Weg, in Familie, Beruf und Gesellschaft. Dabei ist diese Sammlung und Sendung der Gemeinde nicht einfach machbar, sondern sie ist ein geistliches Geschehen: «Gemeinde wird gebaut durch Gottes Geist» (Artikel 86 KO).

Zugleich unterstreicht die Kirchenordnung auch den zweiten Ansatz: Gemeindeaufbau ist zielgerichtetes Leiten einer Organisation. Die Kirchenordnung sagt dazu: «Kirche bedarf der Leitung» und «Kirchliche Leitung ist Dienst an der Gemeinschaft» (Artikel 87 Abs. 1 und 2 KO). Leitung ermöglicht, unterstützt und überprüft die zielgerichtete und koordinierte Aufgabenerfüllung. Sie plant, legt Schwerpunkte fest und stellt deren Umsetzung sicher. Vor allem aber sorgt die kirchliche Leitung «für Qualität in der kirchlichen Arbeit und verantwortet ein Zusammenarbeiten in gegenseitiger Achtung und in offener Kommunikation» (Artikel 87 und 88 KO).

Mit dem Gemeindekonvent steht ein Leitungsinstrument zur Planung und Umsetzung der Gemeindearbeit zur Verfügung, zur Koordination, zur Förde-

rung der Teamarbeit sowie der Zusammenarbeit von Professionellen und Freiwilligen. Es geht darin um Qualität in den zu erbringenden Leistungen und um Qualität in der Zusammenarbeit (Artikel 172 KO).

Zur Leitung der Kirche gehört deshalb ein Managementwissen, das vergleichbar ist mit dem Know-how, das in anderen modernen Organisationen angewendet wird. Um Veränderungen zielgerichtet in Gang zu setzen, um Prozesse zu steuern und Projekte zu leiten, bedarf es in der Kirche wie andersorts entsprechender Kenntnisse und Fertigkeiten.

Der Begriff «Kybernetik», die Lehre von der Steuerung und Leitung, verbindet beide Ansätze – die Dimension des Wirkens des Geistes Gottes und das verantwortliche Tun der Menschen, denen in der Gemeinde Verantwortung übertragen ist. Paulus bezeichnet mit *Kybernesis* die Gabe des Geistes, die Leitungsgabe als Charisma (1. Kor 12,28). Diese charismatische Grundlegung der Leitungsgabe im Leib Christi gehört zu den Grundsätzen der reformierten Kirche. Die Kirchenleitung ist Teil der Gemeinde. Deshalb lässt sich das Ziel des Gemeindeaufbaus auch nicht auf das reibungslose Funktionieren der Organisation reduzieren. Im Kern geht es um die Gemeinde als geistlichen Organismus.

Zur Kybernetik gehört auch, dass eine Gemeinde, die sich als Leib Christi versteht, darüber Rechenschaft ablegt, inwiefern sie beweglich und von der Liebe Gottes motiviert handelt. Zur Tradition der *ecclesia semper reformanda* gehört die selbstkritische Prüfung kirchlichen Lebens, aber auch der Dank für alles, was durch Gottes Güte gelungen ist und auch in Zukunft gelingen darf.

In diesem Zusammenhang wird heute wieder der Begriff der *missio Dei* gebraucht. Dabei denkt man beispielsweise an Worte der Bergpredigt, die Jesus denen, die ihm nachfolgen, zuspricht: «Ihr seid das Salz der Erde» und «Ihr seid das Licht der Welt» (Mt. 5, 13f). Dies sind nicht Forderungen, sondern diese Worte drücken einen Zuspruch aus, ein Zutrauen und oft auch eine Zumutung.

Gemeindeaufbau ist ein Prozess, der durch die Gemeinschaft der Glaubenden in Gang gesetzt wird und eben jene Glaubensgemeinschaft wieder neu entstehen lässt, die den Verheissungen Gottes entsprechend lebt und ihr Handeln danach ausrichtet. Paulus ruft seiner Gemeinde zu: «Zur Freiheit hat Christus uns befreit» (Gal. 5,1). Und er traut ihr in dieser Freiheit auch den

Wandel im Geist zu. Wo die Kirchgemeinde der überraschenden Gegenwart Gottes Raum lässt, wird sie auf Herausforderungen der Gesellschaft gelassen, klug und sachgerecht reagieren.

4. Gemeindeaufbau in der Aus- und Weiterbildung

Die Kybernetik, die Kunst des Leitens, wird heute vermehrt in die Ausbildungsgänge aufgenommen, und zwar unter beiden Aspekten, die oben skizziert sind – im Sinn eines geistlichen Geschehens wie auch im Sinn eines zeitgemässen Managementwissens. Dies wird im Folgenden für die unterschiedlichen kirchlichen Berufe und Funktionen gesondert dargelegt.

Pfarrerinnen und Pfarrer

Zwischen Bachelor- und Masterstudium absolvieren die Theologiestudierenden und zukünftigen Pfarramtskandidatinnen und Pfarramtskandidaten das fünfmonatige ekklesiologisch-praktische Semester (EPS). Dieses Praktikum dient dazu, den Auftrag einer Kirchgemeinde in der heutigen Gesellschaft exemplarisch und praktisch mitzuerleben. Der Fortschritt gegenüber den früheren Praktika ist darin zu sehen, dass die Studierenden in verschiedenen Bereichen von Kirche und Gesellschaft Grundfragen des Glaubens bearbeiten. Das EPS ist einerseits eine Gelegenheit, die eigene kirchliche Sozialisation zu reflektieren. Es bietet andererseits mit zwei Blockwochen «Kybernetik» eine konzentrierte Lehrveranstaltung. Sie wird von Dozierenden der Basler und Zürcher Theologischen Fakultät verantwortet und beinhaltet neben Pastoraltheologie auch Theorie des Gemeindeaufbaus und der Kirchenentwicklung.

Im Lernvikariat des Konkordats bildet das Handlungsfeld «Kybernetik» seit der Reform 2004 einen der vier Schwerpunkte, der sowohl in Kursen wie in der Gemeinde bearbeitet und mit einer Prüfung abgeschlossen wird. In der Weiterbildung in den ersten Amtsjahren (WeA) wird das spezifische Fachcoaching «Kybernetik», das in kleinen Gruppen und einzeln vor Ort stattfindet, oft in Anspruch genommen; die direkte und gemeindebezogene Begleitung ist eine effiziente Lern- und Entwicklungsform.

Im Frühlingsemester 2010 wird für die Studierenden erstmals ein Seminar «Gemeindeaufbau» angeboten. 2011 soll eine breit angelegte Langzeitweiterbildung im Bereich «Gemeinde- und Kirchenentwicklung» beginnen, an der mehrere Fakultäten im In- und Ausland beteiligt sind. Seit längerem wird in

der Weiterbildung ein Kurs «Kirche in der Stadt» angeboten. Die Theologische Fakultät der Universität Zürich nimmt diese Themen im neu geschaffenen «Zentrum für Kirchenentwicklung» auf. Neben Forschung und Lehre steht sie dabei auch der Landeskirche zur Verfügung.

Eine weitere Neuerung ist die Aufwertung des Dekanenamtes. Dieses Amt wird während der Pilotphase 2008–2011 weiterentwickelt. Die Dekaninnen und Dekane werden im Hinblick auf ihre neuen Funktionen geschult. Sie erarbeiten Instrumente, um ihren Kolleginnen und Kollegen in der Pfarerschaft kompetente Gesprächspartner zu sein. Aufgabe ist es, Pfarrerinnen und Pfarrer in ihrer Arbeit zu begleiten und im Blick auf den Gemeindeaufbau zu fördern.

Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone

Auf dem Niveau Fachhochschule ist Gemeindeaufbau ein zentrales Thema im neu geschaffenen Zertifikatsstudiengang Diakonie (CAS). Die zukünftigen Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone lernen im Modul «Das Soziale gestalten» die theologischen und theoretischen Hintergründe von Gemeindeaufbau kennen und üben anhand praktischer Gemeindeprojekte die Instrumente der Planung und Leitung sowie die Reflexion der eigenen Rolle.

Auf dem Niveau Höhere Fachschule (Theologisch-diakonisches Seminar Aarau) sind im Curriculum für Gemeindeaufbau eine ganze Woche sowie zusätzlich zwei Arbeitstage eingeplant. Zusätzlich behandelt werden Themenfelder wie «Gemeindesozio­logie», «Projektmanagement», «Freiwilligenarbeit» und «Gruppenpädagogik».

Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker

Die Ausbildung der Kirchenmusiker an der Zürcher Hochschule der Künste (zhdk) beinhaltet unter anderem das Fach «Berufsfeldkunde». Die Musikerinnen und Musiker lernen inhaltlich und bezüglich Zusammenarbeit ihre Verantwortung im Aufbau der Gemeinde kennen. Zusätzlich wird während der ganzen mehrjährigen Ausbildung anhand spezifischer Fragestellungen – z.B. bezüglich des Aufbaus eines Jugendchores, der Vernetzung musikalischer Projekte im Gesamten der Gemeinde – die Chance der Kirchenmusik für den Gemeindeaufbau insgesamt besprochen. Zu vermerken ist, dass die Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker schon zu Beginn der Ausbildung in einer

Kirchgemeinde arbeiten, Praxis und Theorie also von Anfang aufeinander bezogen sind.

Katechetinnen und Katecheten

Die Zusammenarbeit von rpg-Verantwortlichen mit den Verantwortlichen anderer Handlungsfelder ist schon in der Grundausbildung ein Thema. Jede Kirchgemeinde ist neu verpflichtet, in einem rpg-Konzept aufzuzeigen, wie sie die Kinder- und Jugendarbeit vernetzt, so dass Wechselwirkungen entstehen, die zu einem tragenden Element des Gemeindeaufbaus werden können (z.B. als Familien- und Generationenkirche oder als tauforientierter Gemeindeaufbau).

Ein Weiterbildungsmodul ist in Entwicklung, das Katechetinnen und Katecheten grundlegend in die Gedanken und Methoden des Gemeindeaufbaus einführt.

Kirchenpflegen, Gemeindegemeinschaft, Freiwillige

Die Ausrichtung auf einen lebendigen, vielseitigen Gemeindeaufbau steht auch im Mittelpunkt von Konferenzen, der Schulung von Behörden und Freiwilligen sowie in der Entwicklung des geleiteten Gemeindegemeinschafts:

- Die Bolderntagungen werden jedes Jahr von über 700 Kirchenpflegerinnen und Kirchenpflegern, Pfarrerinnen und Pfarrern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Kirchgemeinden besucht – zu jeweils zentralen Themen wie die «Zürcher Bibel», «Auftritt der Landeskirche», «Für eine bessere Welt», «Gemeinde bauen» oder Gemeindeaufbau.
- 2009 wurden in Kursen für Kirchenpflegepräsidien sowie im Präsidienstamm Methoden des Gemeindeaufbaus (Analyse – Ziele setzen – Umsetzung – Evaluation) präsentiert und eingeübt.
- Die Kirchenordnung sieht für eine koordinierte, zielorientierte Umsetzung des kirchlichen Auftrags in der Kirchgemeinde den geleiteten Gemeindegemeinschaft vor (Artikel 172 KO). Die Leitungsverantwortlichen dieser Gemeindegemeinschaften besuchen eine Schulung, die sie darin unterstützt, die einzelnen Aktivitäten der Kirchgemeinde zu einem Ganzen im Sinn des Gemeindeaufbaus zusammenzuführen. Da die Kirchenpflegepräsidien zusammen mit den Gemeindegemeinschaftsleitungen die Hauptverantwortung für einen koordinierten Gemeindeaufbau tragen, wird ein Teil der Schulung für beide gemeinsam angeboten.

- Die Umsetzung von Gemeindeaufbaumodellen in der eigenen Kirchengemeinde ist Thema von Kursen für Behördenmitglieder und Freiwillige sowie in massgeschneiderten Begleitungen vor Ort.

5. Fazit und Ausblick

Das Anliegen der Gemeindeentwicklung ist in der Kirchenordnung im Handlungsfeld «Gemeindeaufbau und Leitung» in einem eigenen Handlungsfeld und unter beiden Aspekten beschrieben: Gemeindeaufbau ist geistliches Geschehen, das sich der reinen Machbarkeit entzieht, und Gemeindeaufbau heisst Leiten einer Organisation, das kybernetisches Wissen und Weisheit einfordert. Zudem misst der Kirchenrat dem Gemeindeaufbau im Rahmen der Legislaturziele eine prioritäre Bedeutung zu.

In der Aus- und Weiterbildung, aber auch im Bereich der Schulung von Behörden und professionell Mitarbeitenden wird dem Anliegen des Postulats «Ausbildungskurs für eine vielseitige und lebendige Gemeindeentwicklung» bereits heute Rechnung getragen. Ein weiteres Gefäss im Sinne des vom Postulanten angesprochenen Ausbildungskurses erübrigt sich.

Neuere Erkenntnisse aus der Lernforschung besagen, dass Schulungen am nachhaltigsten wirken, wenn sie Akteure vor Ort begleiten (problem based learning), Theorie und Praxis konsequent aufeinander bezogen werden, Lernen als Veränderungsprozess gesehen und interdisziplinär organisiert ist. In diesem Sinne werden für Behörden und Mitarbeitende einerseits fach- und funktionspezifische Schulungen angeboten, andererseits auch funktionsübergreifende Module. Zudem werden Behörden und Mitarbeitende vor Ort begleitet. Das Schulungskonzept wird weiterentwickelt und die verschiedenen, heute zum Teil noch parallel laufenden Angebote werden künftig noch besser aufeinander abgestimmt und koordiniert.

Zürich, 3. März 2010

Kirchenrat des Kantons Zürich

Ruedi Reich

Alfred Frühauf

Kirchenratspräsident

Kirchenratsschreiber

Kirchenrat des Kantons Zürich

Blaufahnenstrasse 10

8001 Zürich

Telefon 044 258 91 11

Fax 044 258 91 22

www.zh.ref.ch

Evangelisch **reformierte**
Landes **Kirche**
des Kantons **Zürich**