reformierte
kirche kanton zürich

Antrag und Bericht

**des Kirchenrates an die Kirchensynode
betreffend
KirchGemeindePlus
(Postulat Nr. 2013-004 von Huldrych Thomann, Benglen, betreffend Projekt «KGplus» und
Postulat Nr. 2013-012 von Hannes Aeppli, Oberwinterthur, und Mitunterzeichnenden betreffend Nachhaltige Kapitalsicherung)**

Inhaltsverzeichnis

I. Antrag 3

II. Bericht 3

1. Die Postulate Projekt «KGplus» und Nachhaltige Kapitalsicherung 3
2. KirchGemeindePlus – aktueller Stand 4
3. KirchGemeindePlus – Dritte Phase 6
4. Prozessgestaltung 12
5. Prozessdesign der dritten Phase 15
6. Umgang mit Immobilien und Vermögenswerten 16
7. Ausblick 17

I. Antrag

1. Vom Bericht des Kirchenrates betreffend die Postulate Projekt «KGplus» und Nachhaltige Kapitalsicherung wird zustimmend Kenntnis genommen.
2. Die Postulate Nrn. 2013-004 und 2013-012 werden abgeschrieben.

II. Bericht

1. Die Postulate Projekt «KGplus» und Nachhaltige Kapitalsicherung

Die Kirchensynode überwies am 12. März 2013 unter dem Titel Projekt «KGPlus» ein Postulat von Huldrych Thomann, Benglen, mit folgendem Wortlaut:

«Der Kirchenrat wird eingeladen, zu prüfen, ob er bei der angedachten Strukturreform *Kirchgemeinde plus* auf eine schematische Festlegung der 'richtigen' Grösse einer Kirchgemeinde und auf die fixe Vorstellung von einer 'richtigen' Anzahl der Zürcher Kirchgemeinden verzichten könnte.»

In der Begründung erinnert der Postulant unter Hinweis auf Art. 151 Abs. 2 der Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich (KO; LS 181.10) an die Zuständigkeit bzw. Mitbestimmung von Kirchensynode und Kirchgemeinden bei «Neubildung, Vereinigung und Auflösung von Kirchgemeinden». Diese Zuständigkeit sieht er durch das Projekt «KGPlus» beschnitten. Er ersucht deshalb den Kirchenrat an Stelle eines «Berichts» zum Thema um eine «Massnahme» im Sinn des Verzichts «auf unverrückbare, axiomatische Zahlenvorgaben im Zusammenhang mit der Anzahl und Grösse der Zürcher Kirchgemeinden».

Am 26. November 2013 überwies die Kirchensynode das von Hannes Aeppli, Oberwinterthur, und Mitunterzeichnenden eingereichte Postulat betreffend Nachhaltige Kapitalsicherung:

«Der Kirchenrat wird eingeladen, zu prüfen, ob und wie 1. Liegenschaften und weitere Vermögenswerte der Kirchgemeinden in einem kantonalen Gesamtkonzept mit ethisch verantwortbarer Rendite bewirtschaftet werden können; 2. die Kirchgemeinden bei der Umsetzung unterstützt werden können; 3. die Idee einer Überführung der Liegenschaften/Vermögenswerte in eine geeignete Trägerschaft (z.B. Stiftung) voranzutreiben ist.»

Wenn der Kirchenrat der Kirchensynode nun einen ausführlichen Bericht vorlegt, so aus drei Gründen:

- Zum einen: Der Kirchenrat hat in der Beantwortung des Postulats Nr. 419 von Kurt Stäheli, Marthalen, betreffend Stärkung kleiner Kirchgemeinden durch gezielte Förderung der übergemeindlichen Zusammenarbeit nicht «axiomatische Zahlenvorgaben» gesetzt. Sondern er hat als Richtgrössen «Arbeitshypothesen» aufgestellt, die es «im Zuge der Modellentwicklung zu verifizieren bzw. zu widerlegen» gelte. Ein stetiges Überprüfen der damals getroffenen Annahmen gehört immanent zum laufenden Prozess.
- Zum anderen: Das Thema KirchGemeindePlus ist für die Kirchensynode zentral. Denn letztlich entscheidet sie über Zusammenlegungen von Kirchgemeinden, und sie bewilligt das Budget für diesen Entwicklungsprozess der Kirche. Darum soll die Kirchensynode im Rahmen dieser Postulatsbeantwortung Gelegenheit erhalten, sich mit dem bisher Erreichten auseinanderzusetzen und zur Weiterführung des Prozesses Stellung zu nehmen – was auch ein Anliegen des Postulanten darstellt.
- Schliesslich: Das Postulat von Hannes Aeppli und Mitunterzeichnenden hat einen direkten Bezug zum Prozess KirchGemeindePlus. Deshalb ist es sinnvoll, im Rahmen dieses Berichts auch die Unterstützung der neu entstehenden Kirchgemeinden bei der Bewirtschaftung ihrer Immobilien und anderer Vermögenswerte zu thematisieren.

2. KirchGemeindePlus – aktueller Stand

Der Kirchenrat hat den Auftrag, auf strategischer Ebene der Landeskirche Sorge zu tragen. Dabei geht es um ihre künftige Entwicklung und Gestaltung. Deshalb hat der Kirchenrat den Prozess KirchGemeindePlus initiiert. Seinen Bericht zum Postulat Nr. 419 von Kurt Stäheli nahm die Kirchensynode am 18. September 2012 zur Kenntnis. Damit bestätigte sie das strategische Mandat des Kirchenrates. Er sollte das Thema übergemeindlicher Zusammenarbeit in der im Bericht skizzierten Stossrichtung aufnehmen.

Zwar zeigte sich die Kirchensynode auch besorgt: um den Vorrang des Inhalts vor der Struktur sowie um die Wahrung der Nähe zu den Menschen und der individuellen Vielfalt der Kirchgemeinden. Aber sie machte deutlich, dass der skizzierte Ansatz die Zukunftsfähigkeit der Landeskirche stärken könnte.

Im Weiteren wurde betont, der Prozess sei von unten nach oben zu führen. «Die individuelle Situation und die Stärken vor Ort» seien zu berücksichtigen. Aber die Kirchensynode meinte auch, dass «dieser Prozess geführt und begleitet sein muss. Dies geschieht von oben nach unten, was ein faires Miteinander ermöglicht».

Der Kirchenrat nahm sowohl Zustimmung wie auch Bedenken auf und beauftragte per 1. Januar 2013 einen Projektverantwortlichen.

- Die *erste Phase* im Prozess KirchGemeindePlus wurde 2013 unter dem Motto «Dialog» eröffnet. Das «Gespräch» – mit Einzelnen, Kirchgemeinden, Kapiteln, in Impuls-Dialogen, Regionalkonferenzen und Retraiten – entwickelte sich zum wichtigsten Werkzeug. Dabei ging es in diesem eröffnenden und konziliaren Lernprozess um grundsätzliche Fragen. Sie drehten sich um Identität und Relevanz, Möglichkeiten und Mittel der Reformierten Kirche eingangs des 21. Jahrhunderts.

  Der Dialog als zentrales Gestaltungsprinzip dieser ersten Phase (2013–2014) liess eine anfängliche Skepsis in den Kirchgemeinden in den Hintergrund treten. Sie haben KirchGemeindePlus als ein sie betreffendes Thema aufgenommen, mit abgestufter Begeisterung und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. Vieles ist in Bewegung geraten, was zu Beginn des Weges noch kaum denkbar war. Nicht nur haben die Stadtzürcher Reformierten am 27. September 2014 entschieden, ihre Kirchgemeinden zu einer einzigen Kirchgemeinde zusammenzuschliessen. Eine *Zwischenevaluation* im April 2015 zeigte, dass alle Kirchgemeinden im Kanton in irgendeiner Weise mit diesem Prozess befasst sind. Kirchgemeinden beginnen, grösser zu denken. Ein Bezirk denkt daran, eine einzige Kirchgemeinde zu werden. Oder Kirchgemeinden aus unterschiedlichen Bezirken erwägen den Zusammenschluss, weil sie sich lebensräumlich verbunden fühlen.

- Die *zweite Phase* (2014–2015) im Prozess KirchGemeindePlus fokussierte den offenen Dialog auf Behörden, Pfarrschaft und Sozialdiakonat. Sie wurden an den sechs Kappeler Kirchentagungen 2014, an sechs Pfarrkonferenzen, fünf Diakoniekonferenzen und an einer Präsidienkonferenz im gleichen Jahr zur Vernehmlassung eingeladen. Immer wiederkehrende Stichworte bei der Auswertung der Begegnungen sind: Spirituelle Verwurzelung, prophetisches Wächteramt, Nähe durch Beziehung, Stärkung der Kasualkirche, Kultur der Vielfalt, Profilbildung, Partizipation, Teamarbeit, Leitung und Führung, Nutzung moderner Kommunikationsformen.

  An der Auswertung der Pfarrkonferenzen 2015 in Horgen würdigte der Kirchenratspräsident die vielfältigen Vorschläge. Zugleich ordnete er sie in den als dritten Weg zu verstehenden Reformprozess ein. Dieser Weg wird nachstehend unter Ziffer 3.2 erläutert.

Die *Zwischenevaluation* zur zweiten Phase in Kirchgemeinden und Bezirken im Frühling 2015 brachte folgende zentrale Anliegen hervor, damit der Prozess gelingen kann:

- Nutzung der vorhandenen Dynamik und verbindlichere und konkretere Gestaltung und Bündelung des Prozesses,
- Definition eines inhaltlichen, strukturellen und methodischen Bezugsrahmens und Zielbildes,
- Unterstützung der Kirchgemeinden durch Beratungspersonen und mittels landeskirchlicher finanzieller Ressourcen.

- In der nun bevorstehenden *dritten Phase* von KirchGemeindePlus (2015–2017) wird der Prozess verbindlicher und konkreter. Der inhaltliche, der strukturelle und der methodische Bezugsrahmen für die neu entstehenden Kirchgemeinden muss definiert werden.

  Der Kirchenrat wird deshalb zu Beginn der dritten Phase insgesamt und verstärkt erstens das klärende Gespräch mit den Anspruchsgruppen suchen, zweitens im Budget 2016 Ressourcen für die finanzielle Unterstützung der Kirchgemeinden einstellen und drittens ein Zielbild (siehe nachstehend Ziffer 3) in den Dialog einbringen.

3. KirchGemeindePlus – Dritte Phase

Der Kirchenrat beantragte der Synodeversammlung vom 24. März 2015 eine Fristverlängerung für die Beantwortung des vorliegenden Postulats. Dies begründete er unter anderem damit, dass er das Postulat als grundsätzlich verstehe, den Projektverlauf weiter beobachten und «vertiefte Überlegungen und Analysen zum laufenden Prozess anstellen wolle». Aufgrund dieser Beobachtungen äussert sich der Kirchenrat im Folgenden zu vier Aspekten von KirchGemeindePlus: zum Leitmotiv, zum Zielbild, zur Prozessgestaltung und zum Prozessdesign. Das Leitmotiv von KirchGemeindePlus, das in der Phase des Dialogs entstanden ist, heisst: nahe im Ort, stark in der Region, bedeutsam im Kanton, glaubwürdig in der Gesellschaft, verwurzelt im Auftrag. Es hat einen inhaltlichen, einen strukturellen und einen methodischen Aspekt.

3.1. Inhaltlicher Bezugsrahmen: Vertrauen und Aufbruch

Inhaltlich geht KirchGemeindePlus von der Kirchenordnung aus. Diese widerspiegelt nicht einfach die Realität der vorfindlichen Kirche. Sie ist der «visionä-

re» Bezugsrahmen, an dem sich das kirchliche «Glauben, Lehren und Handeln» ausrichtet. Zentral ist der Zuspruch Gottes im Evangelium von Jesus Christus. Dieser Zuspruch mündet in den Anspruch, ethisch verantwortlich zu handeln. Das kirchliche «Glauben, Lehren und Handeln» orientiert sich – in theologisch-ökumenischen Offenheit – an der Verbundenheit mit der weltweiten Kirche und zugleich an der Nähe zu den Lebenswelten der Menschen in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Situation (Art. 1–5 KO). Die Kirche soll den Menschen eine verlässliche Partnerin bleiben.

Auf dem Hintergrund der Kirchenordnung versteht der Kirchenrat den Prozess KirchGemeindePlus als ein von *Vertrauen und Hoffnung* getragenes Handeln. Aus dieser Perspektive kann die Kirche über sich hinaus wachsen und sich weiter entwickeln. Sie bleibt vital, wenn sie aus einer *Haltung des Aufbruchs* lebt, die sich in *vielfältigem Engagement* niederschlägt. Wo Kirche sich als Gemeinschaft in dieser Qualität ereignet, bleibt dies letztlich immer eine Gabe Gottes, die ihr zufällt. Eine so verstandene und entstehende Gemeinschaft oder «Gemeinde» ist nie ein exklusiver Besitz. Sie ist ein der Gemeinschaft anvertrautes Gut, das vielen zugute kommen soll. Zum sorgsamen Umgang mit diesem Gut gehört auch der Einsatz für vitalisierende und ermöglichende Rahmenbedingungen. Auch sie sind kein exklusives Besitztum. Wie die Kirche im Kern «semper reformanda» bleibt, so ist auch der Rahmen immer wieder zu reformieren. Auch er ist kein exklusives Besitztum, er dient dem Kern.

3.2. Struktureller Bezugsrahmen: das Zielbild des dritten Wegs

a. Kirche als Institution, Organisation und Bewegung

Kirche und Staat haben sich seit der Reformation in einem langen Prozess zur heutigen Partnerschaft entflochten. Dadurch hat die Kirche ein Stück weit ihren Charakter als *Institution* verloren. Man kann aus ihr austreten. Sie ist nicht mehr allgemeingültig und heilsnotwendig. Als eigenständige Akteurin in der Zivilgesellschaft hat sie dafür an Autonomie gewonnen. Aber die reformierte Kirche hat immer noch *institutionelle* Züge. Zeichen dafür ist der öffentlich-rechtliche Status der Landeskirche. Als Körperschaft des öffentlichen Rechts, die Steuern erheben kann, bleibt sie als *Organisation* an den Grundsatz der Territorialität gebunden. Dabei bedeutet Territorialität in einer offenen und mobilen Gesellschaft etwas anderes als in der Zeit vor der Industrialisierung. Nun ist Kirche mehr als eine Organisation mit Territorialbezug. Sie ist auf der einen Seite *Bewegung, Netzwerk, Gesinnungsgemeinschaft, Beteiligungskirche*, und dies quer zu allen territorialen Einteilungen. Und sie hat auf der anderen Seite als *Wert-*

trägerin – sogar für Nichtmitglieder – grosse Bedeutung und damit *institutionellen* Charakter. Solche Wertschätzung der Werte-Instanz ist aber oft ganz unabhängig von der lokalen Gebundenheit der Sympathisantinnen und Sympathisanten. Unter den beiden Aspekten des Institutionellen und der Bewegung ist das Territoriale oder Lokale nicht das Primäre.

Für den Kirchenrat ist es geboten, Kirche unter den drei Aspekten *Institution, Organisation und Bewegung* zu sehen. Drei Beispiele sollen dieses *Zielbild von Kirche und dessen strategisches Potenzial* veranschaulichen.

- *Mitgliederentwicklung:* Aufgrund der Altersstruktur und der Austritte verliert die Landeskirche jährlich rund 5'000 Mitglieder. Das ist die Grössenordnung einer stattlichen Kirchgemeinde. Die Basis der Institution, die früher allgemein, notwendig und flächendeckend war, erodiert. Sie macht noch 30% der Gesamtbevölkerung aus. Kirchenmitgliedschaft ist partikular und nicht mehr zwingend. Aber Kirche hört nicht auf, weiterhin *institutionellen* Charakter zu tragen. Damit das weiterhin so bleiben kann, braucht es auf der *organisatorischen* Ebene Veränderungen in Richtung zunehmender professioneller Effektivität und wirtschaftlicher Effizienz. Die strategischen Fragen lauten: Wie kann die Landeskirche sich lösen von hemmenden staatsanalogen Mustern und dem derzeitigen Etat von fast 180 Kirchgemeinden und doch zugleich *Wertträgerin* bleiben? Wie kann sie als Rahmenorganisation Raum schaffen für *vitale Bewegung?* Um dieses Ganze geht es im Prozess KirchGemeindePlus.
- *Lebenswelten:* Es ist zu beobachten, dass junge Menschen nach wie vor an religiösen Fragen interessiert sind. Sie sind im Suchmodus auf spiritueller Wanderschaft. Sie zeigen ein hohes Interesse, aber nicht an dogmatisch-institutionell vorgegebenen Wahrheiten. Spirituelle Inhalte sollen sich ihnen individuell und zwangslos erschliessen. Sie wollen auswählen, ausprobieren, experimentieren. Protestantische Kirchen bekunden mit solchen Lebenswelten Mühe. Das zeigt auch die zweibändige Zürcher Studie «Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft» (Band I: Sinusstudie, Band II: Orientierungshilfe) aus dem Jahr 2012. Die Landeskirche ist zu stark *institutionell* und zu wenig *Bewegung*. Dabei geht es weniger um das inhaltliche *Was* als um das agile *Wie*. Die staatsanalogen protestantischen Kirchen geraten gegenüber dynamischen sozialen Netzwerken – auch freikirchlichen – ins Hintertreffen. Die strategische Frage lautet: Wie soll die neue Rahmenorganisation einer Kirchgemeinde aussehen, damit die Gewichte zwischen *Institutionellem* und *Individuellem* oder zwischen der Kirche am Ort und der Kirche am Weg (Art. 86 KO) sich

neu verteilen? Sie muss Raum schaffen für eine Vielfalt von Lebenswelten, Lebensgeschichten und Lebenslagen. Die mentale oder geographische Kleinräumigkeit ist zugunsten einer offenen, an der Lebenswirklichkeit der Menschen sich orientierenden Grundhaltung zu weiten. Neue Formen der Vergemeinschaftung und Nähe, die sich nicht streng an der Territorialität ausrichten, sind zu intensivieren. So wird Kirche *näher, vielfältiger, profilierter*.

- *Service public:* Die Landeskirche kann aber nicht einfach zu einem Netzwerk oder zu einer reinen Beteiligungskirche umgestaltet werden. Das wäre weder von ihrem Auftrag her, wie er in der Kirchenordnung festgelegt ist, noch politisch oder gesellschaftlich zu verantworten. Die Landeskirche kann und will die vielen Menschen, die ihr vertrauen und auf ihre Dienste zählen, nicht im Stich lassen. Dass es viele sind, bestätigt das Abstimmungsergebnis vom 18. Mai 2014: Über 70% der Stimmenden stützten das Recht der öffentlich-rechtlich anerkannten kirchlichen Körperschaften, von den juristischen Personen Steuern zu erheben. Damit honorierten sie deren diakonische und seelsorgliche Dienste sowie deren Leistungen auf den Gebieten der Bildung und der Kultur. Die Kirchen haben immer noch eine grosse institutionelle Bedeutung in der Gesamtgesellschaft.

Die Landeskirche ist kleiner geworden. Sie hat zivilgesellschaftliche Funktionen abgegeben, die von anderen Trägern übernommen worden sind, so etwa den Religionsunterricht von der Volksschule. Aber Mitgliederverlust oder Funktionsabgabe sind nicht gleich einem Bedeutungsverlust. Die Landeskirche ist nach wie vor öffentliche Kirche. Ihr Dienst bleibt wesensmässig auf die Öffentlichkeit bezogen. Die Erwartungen an ihre theologische Präsenz, an ihre prophetische Mahnfunktion und an ihren intermediären Dienst im säkularen, multikulturellen und multireligiösen Umfeld bleiben hoch. Dem darin zum Ausdruck kommenden Vertrauen ist Sorge zu tragen. Die heutige Kirche hat immer noch ein *institutionelles* Gepräge und leistet einen *service public*. Das kann sie sich aber nur dann leisten, wenn sie als *Organisation* territorial gebunden ist.

b. KirchGemeindePlus als dritter Weg

Der Kirchenrat geht mit dem Prozess KirchGemeindePlus einen *dritten Weg*. Er skizziert damit eine Doppelstrategie – in der anglikanischen Kirche spricht man

von einer *mixed economy* – zwischen institutioneller Dienstleistungskirche und engagierter Beteiligungskirche.

- *Weder* hält er fest an der Ist-Situation der Territorialität, in der Kirche einzig als institutionelle Volkskirche verstanden wird. Die Landeskirche würde sich dadurch selber einschränken, statt ihre neu gewonnene Autonomie im Sinn ihres Auftrags zu nutzen.
- *Noch* sieht der Kirchenrat die Zukunft der Landeskirche in Richtung einer reinen Beteiligungskirche ohne organisatorisches Rückgrat. Das käme einer gesellschaftlichen und finanziellen Selbstmarginalisierung gleich.
- Der Kirchenrat fördert stattdessen *auf dem dritten Weg* eine moderne und effiziente *Organisation* der Landeskirche, die sowohl das Rückgrat ihrer *institutionellen* Rolle als auch den Rahmen für *Bewegungen, Netzwerke, Profilorte* und anderes mehr darstellt. In den Worten des Kirchenratspräsidenten an der abschliessenden Pfarrkonferenz in Horgen vom 26. Juni 2015:

  «Die Kirche muss also zwischen institutioneller Volkskirche, deren Anschein sie in der bisherigen Organisationsweise nicht mehr lange aufrecht erhalten kann, und reiner Beteiligungskirche von persönlich Zahlenden und sich Engagierenden, deren Grösse auf ein Bruchteil der jetzigen Grösse beschränkt wäre, einen dritten Weg finden.

  Der Kirchenrat hat diesen dritten Weg aufgezeichnet mit dem Prozess KirchGemeindePlus. Darin sind die Kirchgemeinden wenigstens so gross, also weitgehend autark und selbsttragend, dass sie den gesellschaftlich erwarteten quasiinstitutionellen service public in guter Qualität erbringen können. (…) Die Kirchgemeinden sind wiederum höchstens so gross, dass sie die Nähe zu den Mitgliedern möglichst direkt und unbürokratisch pflegen können. Nähe ist dabei aber gerade nicht nur institutionell-territorial zu verstehen, sondern vor allem auch inhaltlich und personal.

  Die Kirchgemeinden sind damit eine Rahmenorganisation, innerhalb derer weitere kontinuierliche oder punktuelle Vergemeinschaftungsformen im engeren oder weiteren Sinn um die Mitte der Kirche, das Evangelium, möglich werden.»

Als Fazit zum dritten Weg hält der Kirchenrat fest:

- *Kirchgemeinden als Rahmenorganisation:* Die Kirchgemeinden bilden künftig eine moderne Rahmenorganisation. Das territoriale Prinzip der *Kirche als Institution* wird ergänzt durch sozialräumliche und lebenswelt-

liche Komponenten der *Kirche als Bewegung*. Neue punktuelle oder kontinuierliche Gestalten von Kirche erhalten neben den bisherigen Formen Raum und repräsentieren Kirche als Ganzes. *Kirche als Institution und Kirche als Bewegung* bleibt angewiesen auf diese Rahmenorganisation, die nach Kriterien der Synergie, der Professionalität und der Wirtschaftlichkeit aufgebaut ist.

- *Qualitative Grössenbestimmung der Rahmenorganisation:* Kirchgemeinden als Rahmenorganisation sind künftig so gross, dass *vielfältige* und *profilierte* Ausdrucksformen des Glaubens sowie Formen der *Vergemeinschaftung* und *Nähe* in ihnen Raum finden und in einem grösseren Ganzen vernetzt sind. Mit diesen Kriterien umreisst der Kirchenrat – auch bezogen auf die Grösse einer Kirchgemeinde – ein *qualitatives* Zielbild, das inhaltlich bestimmt und nicht in festen Zahlen auszudrücken ist. In diesem Sinn verzichtet der Kirchenrat in der Tat auf die Festlegung fixer Zahlen, hält aber an der grundsätzlichen Ausrichtung fest, die Kirchgemeinden weiter zu entwickeln.
- *Nach der Reform ist vor der Reform:* Der Kirchenrat ist sich bewusst, dass mit diesem dritten Weg und mit dem Entstehen grösserer Kirchgemeinden die Aufgabe der Bildung gestärkter, lebendiger Kirchgemeinden nicht abgeschlossen ist. Sie beginnt erst. KirchGemeindePlus ist nicht das Ergebnis der Reform, schafft aber die Voraussetzungen dafür. Ins Zielbild gehören: eine Kirche mit geklärter Rolle in und gegenüber der Gesellschaft, Glaubensgemeinschaften mit überzeugender und ansprechender Botschaft, Gemeinwesen und Netzwerke mit verbundenen Mitgliedern, nach innen verbindliche und nach aussen offene Gemeinschaft, eine schlanke und agile Organisation. Einer Landeskirche mit grösseren Kirchgemeinden eröffnet sich die Möglichkeit, aufzubrechen im Sinn des Leitmotivs: nah im Ort, stark in der Region, bedeutsam im Kanton, glaubwürdig in der Gesellschaft, verwurzelt im Auftrag.
- *Christus in der Mitte:* Geeignete Strukturen dienen dem kirchlichen Leben, unterstützen und fördern es. Nach wie vor braucht es aber zuallererst Menschen und Gesichter, Herzen und Hände: Behörden, Pfarrerinnen und Pfarrer, professionelle Mitarbeitende in den Bereichen der Musik, der Diakonie, der Bildung, der Dienste, der Freiwilligen. Es braucht Frauen und Männer, die beseelt sind von ihrer Aufgabe, die mit Engagement sich für eine lebendige Kirche einsetzen, die spürbar werden lassen, dass sie um die Mitte der Kirche wissen – Jesus Christus.

3.3. Der methodische Bezugsrahmen

Der Kirchenrat hält bei der Prozessgestaltung an drei methodische Vorgaben fest:

- *Konziliarität:* Am bisherigen Grundsatz, dass die Lösungen in und unter den Kirchgemeinden gefunden werden müssen, wird festgehalten. Der Kirchenrat unterstützt die Prozesse und sorgt für eine faire Zuteilung knapper werdender Ressourcen.
- *Identifizierung mit dem Ganzen:* KirchGemeindePlus ist ein Prozess aller. Der Blick fürs Ganze ist zentral. Dies bedeutet, dass sich keine Kirchgemeinde der Lösungssuche verschliesst, dass sie zudem bereit ist, lösungsoffen ihr Ergebnis in den Prozess freier Verhandlungen und im Blick aufs Übergeordnete einzubringen. Besitzstanddenken, Ängstlichkeit und Neid sind keine Tugenden von KirchGemeindePlus. Kirchgemeinden und Landeskirche, Berufsgruppen und Behörden tragen alle gemeinsam Verantwortung für die Zukunft der Landeskirche. Es lohnt sich für alle Kirchgemeinden, ihren Spielraum mit anderen zusammen jetzt aktiv zu gestalten.
- *Entwicklungsfähigkeit:* Das Ergebnis von KirchGemeindePlus wird nicht in Stein gemeisselt sein. Erfahrungen müssen gesammelt und im Sinn der Weiterentwicklung gewichtet werden können. Auch der Erfahrungsaustausch mit Kirchen in ähnlichen Situationen in der Schweiz, in Deutschland oder England wird gepflegt. Die wissenschaftliche Begleitung wird begrüsst. Das Ziel ist eine lernende Kirche, die sich immer weiter zu entwickeln fähig ist.

4. Prozessgestaltung

Auf dem Hintergrund des skizzierten Bezugsrahmens und des Zielbildes (vgl. dazu vorstehende Ziffer 3) ist *die dritte Phase* des Prozesses KirchGemeindePlus (2015–2017) zu lancieren. Diese Phase knüpft am bisher Erreichten an. Ziel des Kirchenrates ist es, der Kirchensynode im Juni 2017 das Konzept der Neugestaltung der Kirchgemeinden vorzulegen. Danach kann in einer *vierten Phase* (2017–2022) – abgestimmt auf die Amtsdauer der Behörden – mit der Umsetzung begonnen werden.

Nach Einschätzung des Kirchenrates besteht für die Zürcher Landeskirche ein *begrenztes Zeitfenster bis 2019*, das von den finanziellen Ressourcen her überhaupt planungssichere Reformschritte zulässt. Dadurch erhalten die dritte Phase

und die konkrete und verbindliche Prozessgestaltung hohe Dringlichkeit. Der Kirchenrat ist gewillt, die Prozessunterstützung in den Kirchgemeinden zu verstärken und mitzufinanzieren. Er wird der Kirchensynode hierfür eine Budgetposition von CHF 500'000 für das Jahr 2016 unterbreiten.

Das Gespräch innerhalb und unter den Kirchgemeinden ist weiterzuführen. Vor- und Nachteile der einen oder anderen Lösung sind abzuwägen. Es gilt, die neuen Gemeindekonzepte zu entwickeln, in Kirchgemeinde und Region Schwerpunkte zu setzen, Tätigkeitsprogramme zu erstellen und Stellenplanungen vorzunehmen.

Der Kirchenrat ist sich bewusst, dass KirchGemeindePlus kein rein technischer Vorgang der Organisationsentwicklung ist. Dieser Prozess ist anspruchsvoller, *vielschichtiger und komplexer*. Wo verschiedene Kirchgemeinden aufeinandertreffen, begegnen sich unterschiedliche Kulturen, Traditionen, auch Frömmigkeitsstile. Alte Geschichten bedürfen einer Auflösung. Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse verlangen nach Ausgleich. Ängste sind da, ein Stück Heimat zu verlieren oder schlicht übervorteilt zu werden. Damit Vertrauen wachsen kann, müssen solche Ängste ausgesprochen und bearbeitet werden dürfen. Der Prozess des Zusammenwachsens hat aber auch das Potenzial von kreativer Synergie und Versöhnung.

Zu diesen weichen kommen die sogenannt *harten Faktoren* hinzu: die Finanzen, Besitzverhältnisse an Liegenschaften, die Pfarrhausfrage, der Stellenplan bezüglich Pfarrstellen und Kirchgemeindeangestellten, Führungsstrukturen (z.B. Organe der Kirchgemeinde, Zuordnungsmodell, Leitungssysteme, Verbindung von territorialer und personaler Struktur).

Das *Führen* eines Veränderungsprozesses in der Dimension von KirchGemeindePlus, dieses Ineinandergehen von harten und weichen Faktoren, ist anspruchsvoll und bindet Ressourcen. Da oder dort kann dies für das Milizsystem zu einer Überbelastung führen. Der Kirchenrat ist willens, seine Unterstützung auszubauen. Er hat deshalb im Rahmen der Reorganisation der Gesamtkirchlichen Dienste auch die Projektorganisation KirchGemeindePlus breiter abgestützt und in die Gesamtorganisation integriert. In der für die Kirchgemeinden zuständigen Abteilung Kirchenentwicklung werden alle Fachmitarbeitenden auf die Unterstützung der Kirchgemeinden in diesem Prozess vorbereitet und dafür geschult.

Es gilt nun, im Gespräch mit Kirchgemeinden und Gemeindegruppen die für den Einzelfall geeignete Form der Unterstützung zu finden: Bringt eine externe Projektleitung die notwendige Entlastung? Hilft bereits eine externe Prozessbe-

gleitung? Genügen Richtlinien, formelle Vorgaben und Arbeitsinstrumente? Auf der Basis des bisher Erreichten sind für die dritte Phase die nächsten Schritte zu planen und die für die Prozessgestaltung adäquaten finanziellen und personellen Ressourcen bereitzustellen.

Konkret sieht der Kirchenrat folgende *Schritte und Regelungspunkte:*

- Die Projektleitung KirchGemeindePlus klärt und regelt mit Kirchgemeinden und Gemeindegruppen den konkreten *Unterstützungsbedarf* für die dritte Phase.
- Der Prozess KirchGemeindePlus ist weiter abzustimmen mit dem Reformprozess der *Stadtzürcher Kirchgemeinden*.
- *Das strukturelle Zielbild* wird konkretisiert. Modellierungen für grössere Kirchgemeinden als Rahmenorganisation und notwendige Substrukturen werden entwickelt und zur Verfügung gestellt. Unter Berücksichtigung des bisherigen Prozesses in Kirchgemeinden, Bezirken und Regionen – mit dem schon Erreichten, bereits Angedachten und noch Zuentwickelnden – wird die künftige kirchliche Landkarte 2017 die ursprüngliche Einschätzung des Kirchenrates übertreffen. Es ist durchaus möglich, dass sich schliesslich 35–40 Kirchgemeinden bilden werden.
- *Organisationsmodell der Landeskirche:* Die Schaffung grösserer Kirchgemeinden soll zu einer Verschlankung der Strukturen führen. Gemeindeautonomie, Finanzströme und Zuständigkeit für Liegenschaften bleiben grundsätzlich bestehen. Es ist aber generell zu prüfen, welche Aufgaben neu in den Zuständigkeitsbereich grösserer Kirchgemeinden und Regionen gelegt werden können und welche Aufgaben gesamtkirchlich zu lösen sind. Namentlich folgende Aufgabenbereiche sind zu klären:
  - Visitation inhaltlicher und rechtlicher Art,
  - Übergeordnete Aufgaben, regionale Kompetenzstellen, Personalplanung, Koordination von Projekten,
  - Rückfallebene (Anlaufstelle bei Konflikten, Konfliktmanagement).

  KirchGemeindePlus darf nicht zu einer Steigerung der organisationalen Komplexität führen. Ziel ist eine Vereinfachung der Strukturen. Dies könnte insbesondere zu einer *Verschlankung oder Aufhebung der mittleren Ebene,* der Bezirke, führen.
- *Gemeindemodell:* Ein Gemeindemodell ist zu entwickeln, das die Grundlagen liefert sowohl für die Kirchgemeinde Stadt Zürich wie für die übrigen Kirchgemeinden unterschiedlicher Grösse. Revisionspunkte sind ins-

besondere: Kirchgemeinde als Rahmenorganisation, Organe der Kirchgemeinde und ihre Zuständigkeiten, Leitung der Kirchgemeinde (Kirchenpflege, Kommissionen, Arbeitsgruppen, Profilgruppen, Projekte, Gemeindekonvent, Pfarrkonvent, Zuordnungsmodell mit Darstellung der Kompetenzen, Etat von Pfarrstellen, Profil- bzw. Projektpfarrstellen, Pfarrhaus, Liegenschaften).

- *Revision der Rechtsgrundlagen*, namentlich der Kirchenordnung, der Finanzverordnung und der Personalverordnung sowie der zugehörigen Ausführungsverordnungen (parallel oder erst im Nachgang).

5. Prozessdesign der dritten Phase

Zeit	Aktivität	Angestrebtes Ergebnis
Bis Ende 2015	– Weiterführen des Dialogs in Kirchgemeinden, Gemeindegruppen, Bezirken – Einsatz von Prozessbegleitungen bzw. Projektleitungen pro neue Rahmenorganisation – Aufbau Projektorganisation Phase III – Überarbeitung der Kirchenordnung und weiterer Verordnungen und Richtlinien	KirchGemeindePlus und die Abteilung Kirchenentwicklung sind neu aufgestellt und für die Erfüllung der in Phase III notwendigen Prozessschritte vorbereitet. Die rechtlichen Grundlagen sind im Blick auf die neuen Anforderungen überarbeitet, sodass der Reformprozess, namentlich auch in der Stadt Zürich, voranschreiten kann. Modellierung von Kirchgemeinden als neue Rahmenorganisation und Substruktur, mittlere Ebene etc. sind vorhanden.
Januar 2016	– Kontakt der Projektleitung KirchGemeindePlus mit Kirchgemeinden und Gemeindegruppen – Sicherstellen der Ressourcen und des Vorgehensplans 2016 der Kirchgemeinden und Gemeindegruppen	Vorgehenspläne in Kirchgemeinden und Gemeindegruppen für das Jahr 2016 sind vorhanden. Sie stellen den Kontakt zur Gemeindebasis sicher. Sie regeln, welche Beschlüsse wann im Jahr vor die Kirchgemeindeversammlungen kommen werden.
April 2016	– Zwischenstand der Lösungsvorschläge zuhanden der Projektleitung	Die Projektleitung erhält als Grundlage für die weitere Planung einen Überblick über den Stand des Prozesses in Kirchgemeinden, Gemeindegruppen und Bezirken.
Juli 2016	– Zusammenfassen der Ergebnisse aus den Kirchgemeinden durch die Projektleitung – Planen und Vorbereiten der Kirchgemeindeversammlungen	Konturen der neuen Kirchgemeinden liegen vor. Gemeindekonzepte stehen im Entwurf bereit.
Herbst 2016	– Beschlüsse der Kirchgemeindeversammlungen	Das strukturelle Zielbild steht fest.

Januar 2017	– Erarbeitung der Vorlage zuhanden Kirchensynode vom Juni 2017	
Juni 2017	Beschlussfassung durch die Kirchensynode	Letztlich bzw. rechtlich entscheidet die Kirchensynode über die neue Gestalt der Kirchgemeinden. Das wird sie tun mit Sorgfalt und auf Antrag oder nach Anhörung der betroffenen Kirchgemeinden.
2018	Phase IV: Kirchenpflegewahlen im Blick auf die neuen Kirchgemeinden und Beginn der Amtsdauer 2018–2022	Umsetzung des neuen Strukturbildes mit den künftigen Kirchgemeinden als Rahmenorganisationen.
Durch die ganze Phase III hindurch vollzieht sich eine Koordination und eine laufende Rückkoppelung mit dem Projekt des Stadtverbands Zürich und mit den anderen Projekten zur Entwicklung der neuen Kirchgemeinden.		

6. Umgang mit Immobilien und Vermögenswerten

Auf dem Hintergrund des vorangehenden Berichts soll auf das eingangs erwähnte, von Hannes Aeppli, Oberwinterthur, und Mitunterzeichnenden am 11. Juni 2013 eingereichte, von der Kirchensynode am 26. November 2013 überwiesene Postulat Nachhaltige Kapitalsicherung eingegangen werden.

Das Postulat bringt – im Kontext des unter Ziffer 3 vorstehend entwickelten Zielbilds gesprochen – die *Besorgnis* zum Ausdruck, dass Landeskirche und Kirchgemeinden als *Rahmenorganisation* zu wenig *professionell* und *wirtschaftlich* mit einer überdimensionierten Ressource umgehen. Etwa einen Viertel ihrer Steuereinnahmen verwenden die Kirchgemeinden als fixe Kosten für den Unterhalt ihrer Immobilien und zur Finanzierung der Abschreibungen. Sie sollten aber als Teil einer *modernen Organisation* – laut Postulat – mit ihren *Talenten* im Rahmen ihrer Möglichkeiten nachhaltige Erträge erwirtschaften, die ethisch zu verantworten seien.

Mit dem Anbruch der *dritten Phase* von KirchGemeindePlus – und dem skizzierten, strukturellen Zielbild – bietet sich nun die *Chance*, dass die Kirchgemeinden als grössere Einheiten ihre Immobilien professionell und «talentiert» redimensionieren und bewirtschaften können. Nach dem *Subsidiaritätsprinzip* und im Interesse einer *schlanken Organisation* liegt die Verantwortung dafür bei ihnen. Für die Kirchgemeinden ist es zudem *motivierend*, wenn sie ihre infrastrukturellen Rahmenbedingungen so gestalten können, wie es ihrem Gemeindeaufbau und ihren Profilen entspricht. Sie werden – bei aller Professionalität und Wirtschaftlichkeit – darauf achten, wie mit sakraler und wie mit profaner Bausubstanz umzugehen sein wird.

Die Kirchgemeinden sollen auch ihre *Vermögen* weiterhin selbstständig bewirtschaften. Sie nehmen die mit Risiken verbundene Vermögensverwaltung sehr umsichtig wahr. Es besteht kein Grund, diesen wichtigen Pfeiler der finanziellen Selbständigkeit der Kirchgemeinden zu hinterfragen. In den Behördenschulungen der letzten Jahre wurden die Zuständigen der Kirchgemeinden regelmässig auf die Wichtigkeit des Vermögenserhalts und das Erfordernis einer strategischen Betrachtung gerade des Immobilienvermögens hingewiesen. Es ist der Sache am meisten gedient, wenn die Verantwortlichen mittels Information, Schulung und weiterer Massnahmen in einem *professionellen Liegenschaften*-Management unterstützt werden.

Die Einführung der Unterhaltsplanung *Stratus* ist demnächst abgeschlossen. Mehr als 500 Gebäude fast aller Kirchgemeinden sind erfasst. Es bietet sich damit eine gute Grundlage für die strategische Unterhaltsplanung der Kirchgemeinden. Auf der Basis dieser Daten können zudem weitere Schritte der strategischen Planung im grösseren Rahmen von KirchGemeindePlus erfolgen.

Darüber hinaus ist der Kirchenrat gewillt, die Kirchgemeinden auch in Zukunft bei der *Verwaltung ihres Vermögens* zu unterstützen und im Rahmen der (finanziellen) Möglichkeiten der Gesamtkirchlichen Dienste Beratung, Schulung und Vernetzung zu fördern. Schliesslich ist der Kirchenrat bereit, bei Fragen der *Denkmalpflege* den Kirchgemeinden aktiv Unterstützung zu geben.

KirchGemeindePlus strebt eine moderne schlanke Organisation nach dem Subsidiaritätsprinzip und der Ermöglichung von autonomen Einheiten an, die dem Ganzen verpflichtet sind. Der Umgang mit Immobilien und Vermögenswerten ist ein gutes Beispiel dafür. Und KirchGemeindePlus mit den grösseren Kirchgemeinden als Rahmenorganisationen ist eine Chance für einen guten Umgang.

7. Ausblick

Der durch KirchGemeindePlus in Gang gesetzte Prozess bedeutet einen Umbau der Landeskirche. Der Umbau geschieht aber nicht nur strukturell, sondern auch inhaltlich und mental.

Mit dem Start in die dritte Phase steht der Hauptteil der Arbeit nun bevor. Das bisher Angedachte ist zu konkretisieren. Entscheidungen sind zu treffen und Lösungen für verbindlich zu erklären.

Der Umbau der Kirche eröffnet einen Gestaltungsraum, Gemeinde zu bauen und den Grundstein zu legen, so dass 2019 die Zürcher Reformierten 500 Jahre Reformation nicht in erster Linie als historisches Gedächtnis feiern, sondern

ermutigt, gestärkt und «in Form» auf dem Grund ihrer Ordnung (Art. 1–5 KO) der Zukunft entgegengehen.

Zürich, 16. September 2015

Kirchenrat des Kantons Zürich

Michel Müller	Walter Lüssi
Kirchenratspräsident	Kirchenratsschreiber