

Gemeindeautonomie und Zuordnungsmodell in reformierter Perspektive. Kirchentheoretische Orientierungen und Folgerungen für die kirchenleitende Praxis*

Von Ralph Kunz (Zürich) und Thomas Schlag (Zürich)

Einleitung

Angesichts der gegenwärtigen weitreichenden Reformbestrebungen und Reformaktivitäten reformierter Kirchen in der Schweiz stellt sich die Frage, von welchen kirchentheoretischen Grundlagen aus diese Entwicklungen zu bedenken und zukünftig auszugestalten sind. Dabei stellen insbesondere die historisch gewachsenen und kontextspezifischen Traditionen der Gemeindeautonomie und des Zuordnungsmodells wichtige Bezugsgrößen für das institutionelle und organisatorische Selbstverständnis reformierten Kircheseins dar. Diese beiden wesentlichen Rahmenbezüge und Prinzipien kirchenleitenden Handelns werden im Folgenden in ihrem Bedeutungsgehalt, ihren kirchenrechtlichen Implikationen sowie in ihren Konsequenzen für die kirchenleitende Praxis in kirchentheoretischer Hinsicht näher reflektiert. Der hier vorgelegte Beitrag¹ ist von dieser Zielsetzung aus in „Einordnungen und Einschätzungen zur Frage der Gemeindeautonomie“ (A.), „Einordnungen und Einschätzungen zum Zuordnungsmodell“ (B.) sowie „Folgerungen und Empfehlungen“ (C.) ausdifferenziert.

* Der vorliegende Beitrag wurde von den Autoren erstmals als Gutachten zur Vorbereitung der Antwort auf die Interpellation betr. Begriffe „Gemeindeautonomie“ und „Grundsatz der Zuordnung“ (eingereicht von Jürg-Christian Hürlimann am 26. September 2016) im Auftrag des Kirchenrats der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Zürich im Dezember 2016 erstellt. Für die vorliegende Veröffentlichung wurde der Text des Gutachtens nur geringfügig überarbeitet.

1 Siehe ergänzend die Antwort des Kirchenrates vom 1. Februar 2017 auf die in Bezug genommene Interpellation von Hürlimann et al., unten S. 311 ff.

A. Einordnungen und Einschätzungen zur Frage der Gemeindeautonomie

1. Begriffsbestimmungen

Auch wenn es sich bei der Rede von Autonomie in seiner gegenwärtigen Verwendung um einen neuzeitlichen Begriff handelt, trägt dieser bereits innerhalb antiken philosophischen Denkens (als *αὐτονομία* im wörtlichen Sinn von ‚Eigengesetzlichkeit‘) die Bedeutung von Selbstbestimmung, Unabhängigkeit, Selbstverwaltung und damit auch der Entscheidungsfreiheit und dies im Gegensatz zu allen Formen der Fremdbestimmung. Im Verständnis idealistisch-philosophischer Tradition bezeichnet Autonomie die Fähigkeit, sich als Wesen der Freiheit zu begreifen und aus dieser Freiheit heraus zu handeln. In ethischer Hinsicht kommt damit die Bestimmung des sittlichen Willens allein durch die Vernunft (Immanuel Kant) in den Blick. Autonomie kann folglich näherhin als „Kraft zur Reflexion, zur Selbstbestimmung, zum Nicht-Mitmachen“² verstanden werden. Dieses personalistische Prinzip lässt sich in psychologischer Hinsicht im Horizont des Spannungsverhältnisses von Autonomie und Bindung bzw. von Nähe und Distanz interpretieren: Grund für ein übersteigertes Bindungsbedürfnis kann dabei in der Angst vor der Selbstwerdung liegen. Auf der anderen Seite kann die Angst vor der Selbsthingabe (Abhängigkeit) zu einer übersteigerten Ausprägung des Autonomiestrebens führen. Zu einer persönlichen Weiterentwicklung kommt es demzufolge, wenn eine Person entsprechend ihrer Identität und Lebensphase ihren ganz individuellen Platz und Bewegungsraum in diesem Spannungs- und Kräftefeld findet und auf dieser Grundlage immer wieder aufs Neue zu einer Balance gelangt³.

Der Spannungsreichtum von Autonomie hat darüber hinaus auch seine institutionelle Dimension: Die institutionelle, gesellschaftliche und politische Verantwortungsübernahme ist daran geknüpft, dass die Mitglieder einer sozialen Gruppe oder Gesellschaft gleichsam angstfrei die Möglichkeit zum autonomen Handeln besitzen. Dies hat dann sowohl auf die einzelnen hier agierenden Personen wie die gesamte Gruppe erheblichen Einfluss: Im Vergleich zu einem fremd regulierten Verhalten ist autonom reguliertes Verhalten durch grössere Effizienz, insbesondere in Bezug auf

2 Theodor W. Adorno, *Erziehung zur Mündigkeit*, Frankfurt am Main 1971, S. 93.

3 Vgl. Fritz Riemann, *Grundformen der Angst*, München 2011.

Problemlöseverhalten und Durchhaltevermögen, durch grösseres Wohlbefinden sowie bessere Integrationsfähigkeit in das eigene Selbst gekennzeichnet⁴.

Im Rahmen normativer politischer Theoriebildung findet sich, etwa bei Alexis de Tocqueville oder John Stuart Mill, eine Vielzahl von Autoren, die lokale Autonomie als Keimzelle und Grundpfeiler breiterer demokratischer Strukturen ansehen. Vorzüge, die der lokalen Autonomie zugesprochen werden, sind etwa, dass ihre Institutionen für eine bessere Verteilung von Macht und Kompetenz innerhalb der Gesellschaft sorgen, dass dies unterschiedliche, eigenständig-subsidiäre Problemlösungen möglich macht und dadurch auch politische Kommunikation und Innovation fördert, dass sie auf die Bedürfnisse der Bürger besser und schneller anspricht und dass sie damit für Dynamiken sozialer Kohäsion und Integration sorgt. Durch die Nähe zwischen Bürgern und Behörden sind auf lokaler Ebene zudem die Entscheidungsträger bekannter, in gewissem Sinn auch transparenter und ansprechbarer darauf, für ihr Handeln unmittelbarer die Verantwortung zu übernehmen bzw. die Konsequenzen daraus zu tragen⁵. Demzufolge wird auch festgestellt, dass Entscheidungssysteme auf lokaler Ebene eher konsensorientiert sind, und damit politische Unterschiede in transparenteren Diskursverfahren zu Tage treten und bearbeitet werden können.

2. Neutestamentliche Wurzeln

Auch schon für die frühen christlichen Gemeinden lassen sich bestimmte Bezüge zur Autonomievorstellung festmachen. Die Urgemeinden zeichneten sich in und vermutlich auch aufgrund ihrer Vielgestaltigkeit von Beginn an ebenfalls durch diesen Spannungsreichtum von Selbstständigkeit und Bindung aus. Selbstständigkeit und Eigengesetzlichkeit ergaben sich aus deren Forderung nach religiöser Eigenständigkeit innerhalb der damaligen religiösen und rechtlichen Bezugswelt, die Bindungsfrage stellte sich v.a. in Hinsicht auf die Frage der notwendigen Anerkennung bestehender weltlicher Autoritäten und Integration in das gesellschaftli-

4 Edward L. Deci/Richard M. Ryan, *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*, in: *Canadian Psychology* 49 (2008), p. 182–185.

5 Lawrence Pratchett, *Local Autonomy, Local Democracy and the "New Localism"*, in: *Political Studies* 52 (2004), p. 358–375, hier 359 f.

che Gefüge. Zusammengehalten wurde diese Spannung durch ein differenziertes und hierarchisches Bestimmungsverhältnis autoritärer Mächte. Dies konnte zum einen die Anerkennung des Weltlichen beinhalten (Röm 13), zum anderen aber auch den unbedingten Gehorsam gegenüber Gott (Apg 5, 29). Der entscheidende Anstoss war die Erfahrung der Gegenwart des Geistes Gottes, die sich in der Auferweckung Jesu von den Toten manifestierte. Deshalb verstand sich die Jerusalemer Urgemeinde als eschatologische Heilsgemeinde und bestimmte es als ihre Aufgabe, die Sammlung des erneuerten Gottesvolkes fortzusetzen (vgl. Apg 2, 1–41).

Die Frage der Eigenständigkeit gemeindlichen Lebens war folglich einerseits von der Anerkennung weltlicher Instanzen (in deren Zuständigkeitsbereich), andererseits aber durch die unbedingte Bindung an das göttliche Wort geprägt. Die ersten sich herausbildenden Ämter: Episkopen (vgl. Eph 4, 1), Presbyter und Diakone ersetzten die charismatischen Ämter und strukturierten bzw. konsolidierten so die autonomen Gemeinden. Zugleich verstanden sich schon die frühen Gemeinden bei aller Ausdifferenzierung als Teil eines grösseren christlichen Gesamtgefüges bzw. als „Gemeinde (Gottes)“ (ἐκκλησία τοῦ θεοῦ). Damit knüpften die Gemeinden – und dies bewusst im Unterschied zur hellenistischen Vorstellung der ἐκκλησία als Volksversammlung der freien Männer in der Polis – an die alttestamentliche Bezeichnung des Volkes Gottes (קהל יהוה) an und führten sie weiter (vgl. Hebr 2, 12).

3. *Reformatorische Grundbestimmungen und Gegenwartsprofile*

In diesem Abschnitt ist zum einen zu fragen, wie sich vom Ursprung der reformierten Theologie her der Begriff und das Verständnis der Gemeinde grundsätzlich und als einer eigenen Grösse profiliert hat. Zum anderen ist zu klären, seit wann die Gemeindeautonomie-Vorstellung im engeren Sinn zum reformierten Selbstverständnis gehört – also in welchem Bezug sie zu den politischen Entwicklungen, etwa in Analogien zur Entwicklung des demokratischen Gemeinwesens und seiner Institutionen und dem säkularen Subsidiaritätsprinzip steht.

Das mittelalterliche Kirchenrecht kannte die Kirchengemeinden als selbstständige Trägerin von Rechten nicht, sondern sah sie lediglich – als Pfarrei – als Untereinheit der Diözese. Gleichwohl bildeten sich bereits im Spätmittelalter im Zusammenhang mit der Entstehung und Erstarkung

städtischer und ländlicher Kommunen (eben Gemeinden) auch genossenschaftlich handelnde Kirchverbände. Sie gewannen durch kollektive Initiativen und Stiftungen zunehmend Einfluss auf Umfang und Intensität der geistlichen Versorgung und erhielten dadurch ein eigenständiges Gewicht gegenüber der früheren Dominanz von weltlichen und geistlichen Kirchenherren. V.a. im Alpenraum und insbesondere in der Innerschweiz lässt sich gut beobachten, wie sich Gemeinden im 15. Jh. vielerorts durch den Erwerb von Patronatsrechten oder durch Neustiftungen Formen der Mitbestimmung bis hin zur Präsentation des Pfarrers sicherten. Die Reformation machte die Kirchgemeinden als Ort der Verkündigung und sichtbaren Erscheinung der Kirche zum zentralen Element der kirchlichen Verfassung. Diese Stärkung des Gemeindeprinzips stützte sich auf die spätmittelalterliche, auch die kommunale Entwicklung.

Im 19. Jh. wandelten sich in den einzelnen Kantonen die Staatskirchen des Ancien Régime vielfach zu kantonalen Landeskirchen. In der Regenerationszeit erhielten die Kirchgemeinden insbesondere in den reformierten Kantonen, parallel zu politischen Demokratisierungsprozessen, unter dem Einfluss liberalen Gedankenguts grösseren rechtlichen Handlungsspielraum im Sinne einer verstärkten Gemeindeautonomie. Dies führte schliesslich zum rechtlichen Modell selbstständiger Kirchgemeinden im Rahmen der kantonal verankerten Landeskirchen⁶.

Dies bedeutet, dass das Prinzip der Autonomie der staatskirchenrechtlichen Körperschaften bzw. ihres Selbstbestimmungsrechts historisch nicht als „Gegenpol“ zu einer hierarchischen bzw. klerikalen Bevormundung der Angehörigen dieser Körperschaften zu verstehen ist, sondern in Abgrenzung zum „Staatskirchentum“ des 18. und 19. Jahrhunderts. Ziel dieser Autonomie war und ist es, dass die Kirche ihren Auftrag frei und ohne staatliche Bevormundung wahrnehmen kann. So gesehen ist diese Autonomie eng verwandt mit dem Grundrecht der Religionsfreiheit⁷.

In den Verfassungen und Ordnungen der schweizerischen reformierten Landeskirchen sowie in deren jeweiliger Gemeinderealität vor Ort zeigt sich – etwa im Vergleich zum kirchlichen Selbstverständnis lutherischer Provenienz – ein spezifisches, historisch, theologisch und politisch-kulturell geprägtes Profil evangelischer Kirche- und Gemeindeseins. Die

6 Vgl. dazu *Hans Berner*, Art. Kirchgemeinde, in: *Historisches Lexikon der Schweiz* (2010).

7 Vgl. *Daniel Kosch*, Zum Stichwort „Autonomie“ der staatskirchenrechtlichen Körperschaften“, in: *SKZ* 49 (2011), S. 795.

reformierten Kirchen und Gemeinden in der Schweiz zeichnen sich durch eine rechtlich und kulturell stabil verankerte spezifische Idee von Eigenständigkeit, Partizipation und Verantwortung sowohl im Blick auf ihre rechtliche Selbstständigkeit wie auch die unterschiedlichen kirchenleitenden Zuständigkeiten und Aufgabenzuschreibungen aus.

Diese Charakteristik zeigt sich sowohl in den internen Organisations- und Leitungsstrukturen in einem besonderen Zuordnungsverhältnis von gemeindlicher und übergemeindlicher Ebene wie schliesslich in der Präsenz der jeweiligen Gemeinde und Repräsentation in der kirchlichen und nichtkirchlichen Öffentlichkeit. Diese presbyterial-synodale gefasste spezifische Autonomie-Struktur und das damit verbundene Gestaltungsverständnis reformierter Gemeinden kommen nicht von ungefähr und sind auch nicht in erster Linie oder gar ausschliesslich auf biblisch-theologische oder reformatorische Grundentscheidungen zurückzuführen. Vielmehr ist zu betonen, dass diese kirchenrechtliche Partizipations- und Verantwortungskultur mit einer historisch wie mentalitätsbezogenen tiefverwurzelten politischen Kultur, ja geradezu mit einem urdemokratischen Habitus verknüpft ist.

Für die Frage des reformierten Gemeindeverständnisses ist jedenfalls zu betonen, dass sich diese demokratisch-partizipatorische Autonomievorstellung in den reformierten Kirchen ihrerseits keineswegs schon mit der Reformation selbst durchgesetzt hat und damit vor einer Mythenbildung zu warnen ist, so als ob etwa die helvetisch-reformierte Gesellschaft von ihrem Beginn an von einem solchen selbstständig-partizipatorischen Gemeindeverständnis ausgegangen wäre. Vielmehr hat sich die Etablierung parlamentarischer Kirchensynoden und lokaler Gemeindeversammlungen als den wesentlichen legislativen Entscheidungsarten erst mit der modernen Entwicklung des helvetischen Gemeinwesens und seiner autonomen Teileinheiten überhaupt zu Beginn des 19. Jahrhunderts ergeben. Und somit sind auch die reformatorisch grundgelegten Prinzipien des kirchlichen Selbstverständnisses, auf die man sich heute für die Frage der Autonomie bezieht, erst nach einer langen Entwicklung des ursprünglich keineswegs hierarchiefreien Kirchenverständnisses entstanden.

Zwar war die Idee von Gemeinde (und auch deren Leitung) von Anfang an reformierterseits stark alttestamentlich vom Bundesgemeinschaftsgedanken her und neutestamentlich vor allem pneumatologisch mit der johanneischen Rede vom Geist der Wahrheit (Joh 14) begründet. Aber die Betonung individueller Mündigkeit in Fragen der Gemeindemitverantwortung und die Durchsetzung der presbyterial-synodalen Ordnung als

Grundgestalt autonomer Gemeinden ist eben erst als Konsequenz eines modernen Gemeinwesendenkens anzusehen⁸.

Nach reformiertem Verständnis ergibt sich damit eine innere Verbindungslinie zwischen der Genese demokratischer Mitverantwortungskultur und der den Christen aufgetragenen öffentlichen Mitverantwortung in Kirche und Staat, die ihrerseits etwa vom Gedanken des Priestertums aller Gläubigen (1 Petr 2, 5–9) und der Berufung an alle, das Evangelium zu bezeugen (1 Kor 12, 12–31), getragen sind⁹. Dabei ist Kirche insofern partizipatorische und partizipationsoffene Volkskirche, als sie „sowohl nach innen (zu den Kirchenmitgliedern) als auch nach aussen (allem Volk) offen und dergestalt öffentlich ist. [...] Volkskirche betrifft somit das Innerste des schweizerischen reformierten Selbstverständnisses“¹⁰.

Institutionelle Verantwortung und autonomes Handeln ist diesem kulturellen common sense nach grundsätzlich immer auf Kommunikation und auf Partizipation angelegt. Verantwortungsübernahme und Entscheidungsfindung müssen jederzeit nach Massgabe anzustrebenden Konsenses erfolgen und transparent sein. Die Gründe für bestimmte Entscheidungen müssen ausgewiesen werden können und gegebenenfalls der weitreichenden, um nicht zu sagen, der fundamentalen Kritik zugänglich sein und diese als konstitutive Elemente der Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden.

Dies bedeutet für die konkrete Autonomiekultur, dass alle Formen von Direktiven im Modus der Befehlsorientierung so – wenigstens in der Theorie – nicht dem Selbstverständnis prozessualer und konsensualer Urteilsbildung und Entscheidungsfindung entsprechen. Kurz gefasst bedeutet dies, dass sich Gemeindeautonomie allein und ausschliesslich über die Plausibilität übernommener Verantwortung legitimieren kann und dafür – mindestens in der Theorie – von einer notwendigen zusammenstimmen-

8 Vgl. *Eberhard Busch*, Das Amt Jesu Christi und die Ämter in seiner Gemeinde, in: ders., Reformiert. Profil einer Konfession, Zürich 2007, S. 173–190; vgl. zum Zusammenhang von kulturellem, nationalem und kirchlichem Selbstverständnis auch *Thomas Schlag*, Reformierte Kirche im helvetischen Kulturkontext. Deutsch-Schweizerische und deutschschweizerische Perspektiven, in: B. Weyel/P. Bubmann (Hg.), Kirchentheorie. Praktisch-theologische Perspektiven auf die Kirche, Leipzig 2014, S. 80–93.

9 Vgl. *Christian R. Tappenbeck*, Die Volkskirche – aus kirchenrechtlicher Sicht, in: SKJKR/ASDE 17 (2012), S. 28.

10 *Chr. Tappenbeck*, Volkskirche (Anm. 9), S. 44.

den Kultur im Sinn inhaltlicher Konkordanz der unterschiedlichen kirchlichen Ebenen auszugehen ist.

4. *Gegenwärtige politische Debatten*

Im Folgenden ist zu fragen: Wie stellen sich in der politischen und medialen Landschaft gegenwärtig Autonomiedebatten (also das Verhältnis von Gemeinden und übergeordneten Strukturen) dar – gerade in Fragen von Gemeindefusionen? Inwiefern wird hier zwischen rechtlicher, territorialer und finanzieller Autonomie unterschieden? Zeigt sich hier so etwas wie ein spezifischer helvetischer Geist?

Autonomie ist „das Recht der Selbstgesetzgebung im eigenen Wirkungskreis der Befugten. Es steht bestimmten Körperschaften und Anstalten in unterschiedlichem Masse zu, so z.B. den Kirchen und den Gemeinden“¹¹. Was auf den ersten Blick als ganz unverfängliche Bestimmung daherkommt, trägt, wie schon diese Kurzformel ausdrückt, eine Reihe von Spannungen in sich: Im dreistufigen Föderalismus der Schweiz stellen die politischen Gemeinden die unbestrittenen Strukturelemente der Kantone dar. Die Gemeindeebene und die damit verbundene Gemeindeautonomie stellt einen hohen politischen Wert dar¹², der durch die Bevölkerung erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Dies zeigt sich etwa daran, dass die Hälfte der Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz der Ansicht ist, dass die Gemeinde diejenige politische Ebene mit dem grössten Einfluss auf das tägliche Leben ist¹³. Trotz des komplexeren Umfeldes, in dem sich Gemeinden heutzutage bewegen, und wovon unten noch die Rede sein wird, ist die Annahme, dass lokale Behörden in Zukunft nur noch ein ohne autonomen Handlungsspielraum ausgestatteter, verlängerter (Verwaltungs-)Arm der zentralen Verwaltung sein könnten, relativ unbegründet.

11 *Rudolf Weber-Fas*, Lexikon Politik und Recht. Geschichte und Gegenwart, Tübingen 2008, S. 40.

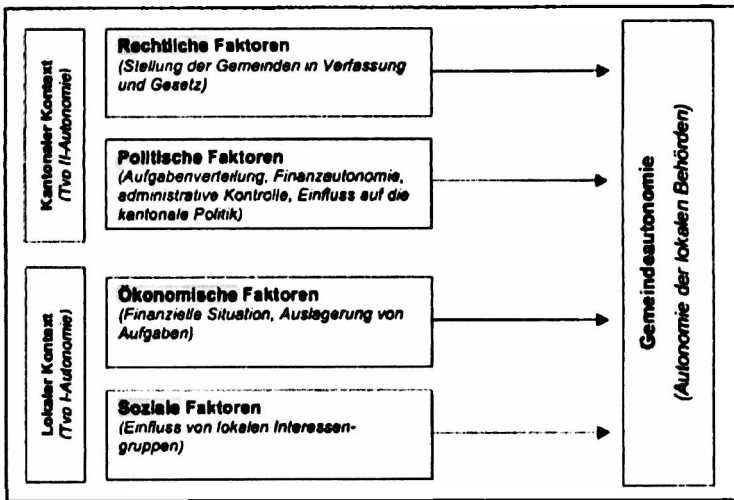
12 *Wolf Linder*, Schweizerische Demokratie. Institutionen – Prozesse – Perspektiven, Bern e.a. 1999, S. 156.

13 *Andreas Ladner/Marc Bühlmann*, Demokratie in den Gemeinden. Der Einfluss der Gemeindegrösse und anderer Faktoren auf die Qualität der lokalen Demokratie, Zürich 2007, S. 52.

Grundsätzlich wird im Überblick über die kantonalen Verhältnisse und im Vergleich festgestellt¹⁴:

- Die Gemeindeautonomie ist in den Kantonen der Romandie sowie im Tessin niedriger als in den Kantonen der Deutschschweiz.
- Die Gemeindeautonomie ist in Kantonen mit wenigen Gemeinden grösser als in Kantonen, die eine grosse Anzahl Gemeinden haben.
- Je kleiner die Gemeinden eines Kantons sind, desto kleiner ist die Gemeindeautonomie in diesem Kanton.
- Die Gemeindeautonomie nimmt mit der Gemeindegrösse zu.

Gemeindeautonomie umfasst als ihre vier Determinanten rechtliche, politische, ökonomische und soziale Determinanten. Diese interne Vielfalt von Determinanten macht, um es schon hier anzudeuten, eindeutige Bestimmungen dieses (pluralen) Prinzips schwierig.



Entwicklungen der jüngeren Zeit beeinflussen diese lokale Autonomie sowohl positiv als auch negativ. So verzeichnen zum einen Begriff und

14 *Julien Fiechter*, Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz. Eine Studie zur normativen Bedeutung und empirischen Erfassung der Gemeindeautonomie und ihrer Ausprägung im kantonalen und lokalen Vergleich, Chavannes-Lausanne 2010, S. 48–50. – Die folgende Tabelle nach ebda., S. 46.

Prinzip der Subsidiarität eine „Renaissance“¹⁵, was sowohl auf internationaler Ebene (Europäische Charta) wie auch durch die neue Bundesverfassung (Art. 50 BV Abs. 1: „Die Gemeindeautonomie ist nach Massgabe des kantonalen Rechts gewährleistet.“) sowie in einigen kantonalen Verfassungen, so auch im Kanton Zürich, normiert ist. Zugleich gilt aber, aus rechtlicher Perspektive, dass sich die Autonomie der Gemeinden eben aus der souveränen kantonalen Rechtsordnung ableitet und folglich durch den kantonalen Gesetzgeber eingeschränkt oder ausgeweitet werden kann. Weil sich in einzelnen Gemeinden unterschiedliche konkrete Zuständigkeiten ergeben, sollte das Subsidiaritätsprinzip deshalb auch innerhalb eines Kantons flexibel angewendet werden und auf die Unterschiede zwischen den Gemeinden Rücksicht nehmen¹⁶. Für die einzelne Gemeinde bedeutet dies, dass sie je nach Ausgestaltung des kantonalen Verfassungs- und Gesetzesrechts, auch gegen ihren Willen zu einem Zusammenschluss mit einer anderen Gemeinde gezwungen werden kann¹⁷.

Die rechtliche Stärkung der lokalen Autonomie wird jedoch gegenwärtig durch verschiedene Entwicklungen herausgefordert. Gemeinden sind immer mehr Teil eines vernetzten politischen Systems und nicht mehr in sich abgeschlossene Welten. Auf der politischen Ebene sind aus strategischen, rechtlichen und finanziellen Gründen Tendenzen unverkennbar. Damit werden Gemeinden – nicht zuletzt auch aufgrund knapper werdender lokaler Ressourcen – oftmals Vollzugsorgane von zentralen (kantonalen) Entscheidungen ohne den bisherigen autonomen Entscheidungsspielraum¹⁸. Insofern gilt das schon vor einigen Jahrzehnten geäusserte Diktum: „Föderalismus und Gemeindeautonomie haben teilweise den Charakter einer Fassade angenommen, die sich gegen aussen zwar immer

- 15 *Andreas Ladner et al.*, Gemeindereformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation. Ein Forschungsprojekt des Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Zukunft Schweiz“, Bern 2000, S. 37.
- 16 *Thomas Fleiner-Gerster*, Die Gemeindeautonomie, der Föderalismus und das Prinzip der Subsidiarität, in: A. Riklin/G. Batliner (Hg.), Subsidiarität. Ein interdisziplinäres Symposium, Baden-Baden 1994, S. 321–342.
- 17 *J. Fiechter*, Politische Gemeinden und lokale Autonomie (Anm. 14), S. 14.
- 18 *Lawrence Pratchett*, Local Autonomy, Local Democracy and the “New Localism”, in: *Political Studies* 52 (2004), p. 358–375 (369); *A. Ladner et al.*, Gemeindereformen (Anm. 15), S. 43.

noch gut präsentiert, hinter der aber vieles an Substanz abgebröckelt ist.“¹⁹.

Diese Entwicklungen sprechen eher für eine abnehmende Autonomie der Gemeinden. So wird zumindest in gewissen Bereichen schweizerischer vertikaler Politikverflechtung eher ein gewachsenes Abhängigkeitsverhältnis der Gemeinden gegenüber der kantonalen Ebene konstatiert²⁰.

Dies bringt neue Formen der Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden, die Einführung von Instrumenten des New Public Management in grösseren Gemeinden sowie die Intensivierung der Interkommunalen Zusammenarbeit und Gemeindefusionen mit sich²¹. In der Konsequenz bedeutet dies: „local autonomy means many different things to different people“²².

Zwei Definitionsarten von lokaler oder Gemeindeautonomie sind von Bedeutung:

- Erstens kann Gemeindeautonomie aus einer rechtlichen Perspektive verstanden werden als „eine mit einer gewissen Selbständigkeit verbundene Zuständigkeit der Gemeinde, innert den Schranken von Verfassung und Gesetz frei bestimmte wie vorgegebene Aufgaben zu erfüllen“²³. Im Fall von frei bestimmten Aufgaben kommt den Gemeinden Generalkompetenz zu, im Fall von vorgegebenen Aufgaben sind sie untergeordnetes Organ.
- Zweitens kann Gemeindeautonomie auch als kommunale Selbstverwaltung umschrieben werden. In der Europäischen Charta der kommunalen Selbstverwaltung, welche in der Schweiz am 1. Juni 2005 in Kraft getreten ist, wird dieser Begriff definiert als „das Recht und die tatsächliche Fähigkeit der kommunalen Gebietskörperschaften, im Rahmen des Gesetzes einen bedeutenden Teil der öffentlichen Ange-

19 *Dietrich Schindler*, Unsere kleinstaatlichen Besonderheiten und die EG, Zollikon 1991, S. 29.

20 Vgl. z.B. *Katia Horber-Papazian*, Les communes, in: U. Klöti et al. (Hg.), Handbuch der Schweizer Politik, Zürich 2006, S. 233–258; *A. Ladner* et al., Gemeindereformen (Anm. 15), S. 47.

21 *Reto Steiner*, Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz, Bern/Stuttgart 2006, S. 12 f.

22 *Gordon L. Clark*, A Theory of Local Autonomy, in: *Annals of the Association of American Geographers* 74 (1984), p. 195–208 (205).

23 Quelle: Kommentar zur neuen Verfassung des Kantons Luzern (Stand: 16. April 2009).

legenheiten in eigener Verantwortung zum Wohl ihrer Einwohner zu regeln und zu gestalten“ (Art. 2, Abs. 1 Charta).

Aufgrund lokal unterschiedlicher Gegebenheiten ist die folgende Definition im Sinn einer „effektiven Definition von Gemeindeautonomie“ hilfreich: „local autonomy is defined as consisting of the maximization of local government policy-making powers, revenue-raising powers and implementation capacities. Autonomy is constrained by central state policy and actions, local and national economic trends and local political and social interests“²⁴.

5. *Kulturell-psychologische Faktoren*

Es scheint, als ob das zunehmende Autonomiebestreben von kleineren, lokalen Einheiten auch mit dem Gefühl zu tun hat, dass bestimmte globale und mobilitätsbedingte Entwicklungen heimatliche Bezüge immer schwieriger und damit vielleicht auch – im Sinn der Mythenbildung – immer verheissungsvoller machen. Im Sinn sozialpsychologischer Erklärungsversuche wird hier insofern auf besondere und oftmals auch emotionale Weise die oben bereits angedeutete Grundspannung zwischen Selbstständigkeit und Bindung offenkundig. Insofern sind gerade die mit individuellen Identitätsgeschichten existenziell verbundenen Erfahrungen mit Kirche – d.h. mit Pfarrpersonen, Gebäuden, Angeboten, Informationen – Prüfsteine dafür, ob und wenn ja, wie man die Zukunft der eigenen Kirchgemeinde betrachtet.

Eine solche emotionale, abgrenzungsidentitäre Zugangsweise mag sich gegenwärtig auch zusätzlich mit medialen Debatten verschärfen, die allen übergeordneten Instanzen beinahe per se einen unheiligen Zentralismus, eine Negierung lokaler Interessen und eine Art institutionell-ignoranten Führungselitismus vorwerfen. Nicht auszuschliessen ist auch, dass sich daran geradezu verschwörungstheoretische Wahrnehmungsmuster andocken. Werden diese dann noch durch eine Art bewussten oder mindestens mitlaufenden „Heimatgefühls“ bzw. der Angst vor Heimatverlust verbunden, sind hier Zuordnungs- und Zukunftsdebatten kaum noch in rationaler Weise zu führen.

24 *Jon Pierre, Assessing Local Autonomy*, in: D. King/J. Pierre (eds.), *Challenges to Local Government*, London 1990, p. 37–54 (38).

Auch wenn manche solcher Wahrnehmungen geradezu irrationalen Charakter tragen, sind diese doch in ihrer Energiehaltigkeit und Widerständigkeit schlechterdings nicht zu unterschätzen.

6. Wie stellen sich gegenwärtig in den reformierten Landeskirchen die Bestimmungen über die Gemeindeautonomie dar?

Für den Kanton Zürich ist hier Art. 85 der Kantonsverfassung vom 27. Februar 2005 einschlägig, in dem es heisst: „(1) Die Gemeinden regeln ihre Angelegenheiten selbstständig. Das kantonale Recht gewährt ihnen möglichst weiten Handlungsspielraum. (2) Der Kanton berücksichtigt die möglichen Auswirkungen seines Handelns auf die Gemeinden, die Städte und auf die Agglomerationen. (3) Er hört die Gemeinden rechtzeitig an.“

Für die Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 17. März 2009 gilt, wie im 3. Abschnitt „Organisatorische Grundlagen“ zu Art. 16 als Marginalien „Rechtspersönlichkeit, Autonomie“ festgehalten ist: „(1) Die evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich ist eine selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts. (2) Sie organisiert sich im Rahmen des kantonalen Rechts autonom.“ Zu Art. 152, wiederum mit der Marginalie „Autonomie“ heisst es: „(1) Die Kirchgemeinden nehmen ihren Auftrag als Teil der Landeskirche wahr. (2) Sie regeln ihre Angelegenheiten im Rahmen der Kirchenordnung und des übergeordneten Rechts selbstständig.“

Damit wird auch im Zürcher Kontext deutlich, dass die Gemeindeautonomie selbst als Prinzip zum einen geradezu unantastbaren Status hat, zum anderen aber gleichsam eben „nicht für sich alleine steht“.

Grundsätzlich lohnt sich für die Frage kantonaler Debatten der Blick über den Zaun. Hier gilt grundlegend: Alle Kantone, die Kirchen und Religionsgemeinschaften öffentlich-rechtlich anerkannt haben, belassen diesen allerdings im Rahmen der Gewährleistung von Autonomie Spielräume zur Selbstbestimmung und Selbstorganisation. Die Kantone realisieren die Religionsfreiheit öffentlich-rechtlicher Kirchen und Religionsgemeinschaften nicht primär im Rahmen religionsrechtlicher Freiheitsgarantien, sondern bei der Gewährleistung von Gemeindeautonomie. Zu beachten ist dabei, dass die Gewährleistung von Gemeindeautonomie einer Grundrechtsgewährleistung sehr nahekommt; auch die Gemeindeautonomie ist, in anderen Worten, ein Gruppenfreiheitsrecht, mithin ein korporata-

tives Recht. Dieses Recht kann allerdings nur im vom jeweiligen Kanton gesetzten Rahmen wahrgenommen werden. Gemäss Art. 50 BV ist nämlich, wie oben bereits für die politischen Gemeinden angeführt, die Gemeindeautonomie nicht umfassend, sondern nur nach Massgabe des kantonalen Rechts gewährleistet²⁵.

So ist zu fragen, ob es an anderen Orten Diskussionen und Erfahrungen gibt, die hier orientierenden Charakter tragen können – gerade angesichts von möglichen Fusionsdebatten. Ob es irgendwo hilfreiche Strukturmodelle (etwa in der Frage der Zuordnung von Gemeinde, Gemeindedelegationen, Kirchenleitungen, Synoden) gibt, bedürfte allerdings einer ausführlichen vergleichenden Untersuchung, die hier nicht geleistet werden kann. Auch die Grundfrage, wie die Unterscheidung zwischen rechtlicher, territorialer und finanzieller Autonomie in anderen Kantonalkirchen näher bestimmt und gegebenenfalls geregelt wird, kann hier nicht näher betrachtet werden.

Gleichwohl soll kurz der Blick in die Kantonalkirche BeJuSo gerichtet werden, da hier eine ähnlich gelagerte Diskussion bereits im Jahr 2004 geführt wurde²⁶. Hier wird angesichts der durch das kantonale Recht in Bern vorgegebenen Gemeindeautonomie festgestellt: „In inneren Angelegenheiten sind die Kirchgemeinden dort frei, wo keine gesamtkirchliche (synodale oder synodalrätliche) Regelung besteht.“²⁷ Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass „unsere Kirche [...] ja nicht kongregationalistisch, sondern synodal aufgebaut“²⁸ ist. Die faktisch vorhandenen und keineswegs bestrittenen Freiräume kommen dadurch zur Geltung, dass im Organisationsreglement vielfach Formulierungen wie „in der Regel“, „kann“ und ähnliches als eine Art Entscheidungshilfe eingetragen sind. Durch sogenannte „empfehlende Vorschriften“ soll zugleich eine einheitliche Praxis unter den Kirchgemeinden herbeigeführt werden.

In hilfreicher Weise wird hier in der Frage sog. äusserer Angelegenheiten unterschieden zwischen

25 Vgl. *Felix Hafner*, Religionsfreiheit im Kontext der Menschenrechte, in: A. Lorretan (Hg.), Religionsfreiheit im Kontext der Grundrechte. Religionsrechtliche Studien, Teil 2, Zürich 2011, S. 143.

26 Dies führte zum vom dortigen Synodalrat veröffentlichten Dokument: Gemeindeautonomie und kirchliche Freiräume. Leitfaden für die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden des Kantons Bern, Bern 2004.

27 Ebda., S. 5.

28 Ebda.

- unbeschränkter Gemeindeautonomie, d.h. der Kanton hat in seinem Recht keine diesbezügliche Vorschrift erlassen oder überträgt den (Kirch-)Gemeinden ausdrücklich die Regelungskompetenz. Beispiele sind hier etwa bestimmte Aufgaben und die Zusammensetzung des Kirchgemeinderates, aber auch Besoldungsfragen mit Ausnahme der Pfarrbesoldung;
- Beschränkung der Gemeindeautonomie (etwa bzgl. der Pfarrwahl, kantonaler Vorschriften zur Organisation der Kirchgemeinde, Verwendung der Kirchensteuer, Datenschutzgesetz oder auch der Name der Kirchgemeinde)²⁹.

Nach gegenwärtigem Verständnis der Kirche Basel-Stadt ist man dort eigentlich als Gesamtkirchgemeinde und im Sinn der möglichst hohen Konvergenz organisiert: „Die Kantonalkirche führt die Kirchgemeinden, nicht umgekehrt. Deshalb haben wir das nach aussen einheitlichste Auftreten, eine Gottesdienstordnung, die sich durchsetzen lässt, und alle Anstellungen geschehen durch die Kantonalkirche.“³⁰

Welche Folgerungen sich aus diesen Einsichten ergeben, wird im Schlussabschnitt C. (siehe unten) ausführlicher dargestellt werden.

B. Einordnungen und Einschätzungen zum Zuordnungsmodell

1. Begriffsbestimmungen

Die Leitung der Kirchgemeinde ist in den reformierten Landeskirchen der Schweiz generell eine gemeinsame oder geteilte Leitung. Dabei obliegt die Gesamtleitung der Kirchenpflege, während Pfarramt und weitere (zum Teil) ordinierte Dienste, die einen (rechtlich definierten) eigenen Leitungsbereich ausweisen, an der Leitung teilnehmen³¹. Verglichen mit anderen Modellen und Typen der rechtlichen Regelungen der Gemeindeleitung ist das sogenannte *Zürcher Zuordnungsmodell*, um das es im Folgenden geht, demnach kein Spezialfall.

29 Vgl. ebda., S. 6.

30 Interview mit *Lukas Kundert*, <http://www.kirche-heute.ch/kirche-heute/beitraege/3aktuell-1/2015-07-08-InterviewKundert.php>.

31 *Jakob Frey*, Kirchgemeindeleitung im Zusammenwirken zwischen Kirchenvorsteherschaft und Pfarrerschaft, in: *SJKR/ASDE* 19 (2014), S. 11–46 (45).

„Zuordnung“ bezeichnet relativ vage das Zusammenspiel der Leitungsorgane in der Gemeindeleitung. Die damit verbundene Unschärfe kann auch bei anderen Leitungsmodellen beobachtet werden. Gemeint ist das Prinzip einer gegliederten Leitung. Verschiedene Funktionen der Leitung werden auf Berufe, Ämter und Ehrenämter verteilt und miteinander koordiniert. Leitung wird durch die „Zuordnung“ der aufgeteilten Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche kollegial wahrgenommen. Im engeren Sinne ist mit dem „Zuordnungsmodell“ eine bestimmte Form und rechtliche Ausgestaltung der partnerschaftlichen Kirchengemeindeleitung gemeint, wie sie in der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich seit 2009 unter diesem Namen bekannt ist³². Es ist demnach richtig, von einem „Modell“ zu sprechen.

Samuel Jakob kommt in einer Beschreibung des Modells zum Fazit: „Das intern viel verschriene – und oft (meist aus Bequemlichkeit) unverstandene – Zürcher Zuordnungsmodell ist historisch gewachsen. Es ist 2009 neu justiert und erweitert worden. Es ist anspruchsvoll, in verschiedener Hinsicht gut austariert und eröffnet Möglichkeiten wie so schnell kein anderes Führungsmodell. Man müsste es erfinden, wenn es abgeschafft würde.“³³

Dieses beinahe enthusiastische Lob kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Modell trotz seiner Vorzüge Schwachstellen hat. Man muss Vor- und Nachteile diskutieren, um die Möglichkeiten einer Verbesserung ins Auge fassen zu können. Zu Recht weist Samuel Jakob auf das historische Wachstum des Modells hin. Der Gedanke einer kollegialen Leitung lässt sich auch biblisch-theologisch und reformatorisch begründen. Dies alles gilt es zu berücksichtigen, wenn mit Blick auf KirchGemeindePlus die Chancen und Grenzen des Modells für grössere Kirchengemeinden zur Debatte stehen. Daraus ergibt sich folgende Gliederung:

- Erstens sollen die *Grundzüge* des Modells beschrieben werden und seine Schmerzstellen benannt werden (2.);

32 J. Frey, Kirchengemeindeleitung (Anm. 31), unterscheidet drei Modell-Typen: Modelltypus A sieht vor, dass die PfarrerIn gewähltes Mitglied der Kirchenpflege ist, Modell B kennt eine Teilnahmepflicht der PfarrerIn an der Kirchengemeinde ohne Wahl und Modell C die ausdifferenzierte gemeinsame Leitung. Er zählt neben Zürich auch Aargau, Schaffhausen und Thurgau zu diesem Typ (ebda., S. 32).

33 Samuel Jakob, Reformierte Gemeindeleitung – Das Zürcher „Zuordnungsmodell“, in: SJKR/ASDE 19 (2014), S. 47–62 (62).

- zweitens folgt der Versuch, das *historische Wachstum des Modells* in der Tiefe zu verstehen und dazu ein paar Stationen der Entwicklung zu vergegenwärtigen (3.);
- drittens sind im *grösseren Zusammenhang* einer Theologie der Leitung und Impulse für eine Diskussion des Modells zu entfalten (4.).

2. Die Grundlagen des Zürcher Zuordnungsmodells und seine Schmerzstellen

2.1 Das Leitungsverständnis und -modell der Zuordnung

Das Zuordnungsmodell wird in seinem Grundsatz in der 2009 revidierten Zürcherischen Kirchenordnung wie folgt umschrieben (Art. 150 KiO)³⁴:

- (1) Die Kirchenpflege, die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die Angestellten sind in gemeinsamer Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde gerufen.
- (2) Die Kirchenpflege nimmt ihre Aufgaben im Rahmen der behördlichen Verantwortung gemäss Kirchenordnung und kantonalem Recht wahr.
- (3) Die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die Angestellten erfüllen ihre Aufgaben je in ihrem besonderen Dienst gemäss der Kirchenordnung, den Vorgaben der Kirchenpflege und den besonderen Gegebenheiten der Kirchenpflege.

Die Zusammenarbeit ist insofern „aufgeteilt“, als die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie Angestellte der Kirchenpflege nicht als Mitglieder angehören dürfen³⁵. Im Sinne einer groben Orientierung kann die Verantwortung der Pflege als *strategische Leitung* von der Aufgabe von Pfarramt und Gemeindedienste als *operative Umsetzung* der strategischen Vorgaben unterschieden werden. Strategische und operative Leitung lassen sich aber a) nicht ganz und vor allem nicht in jedem Bereich strikte trennen und b) nicht als Über- und Unterordnung verstehen³⁶. Beides widerspräche dem Sinn der Zuordnung – und markiert auch die Stärke wie Schwäche des Modells. So hat der theologische Kernbereich, der in die Zuständigkeit des Pfarramts fällt, selbstredend eine strategische Bedeutung³⁷.

34 In Art. 172 f. KiO wird die Zusammenarbeit geregelt.

35 § 12 Abs. 2 Kirchengesetz des Kantons Zürich, Kant. GSlg. 180.1.

36 Martin Röhl, Teilrevision der Zürcher Kirchenordnung, in: SJKR/ASDE 11 (2006), S. 164 ff.

37 Christian R. Tappenbeck, Evangelisches Kirchenrecht – Insbesondere in seiner reformierten Prägung, in: R. Pahud de Mortanges et al., Religionsrecht. Eine Einführung in das jüdische, christliche und islamische Recht, Zürich e.a. 2010, S. 217.

und es hat auch die Kirchenpflege eine geistliche Verantwortung für den Aufbau der Gemeinde. Das Zuordnungsmodell betont somit sowohl die Aufteilung als auch das Zusammenwirken der Verantwortlichen³⁸. Wo die Probleme einer möglichen Verwischung der Zuständigkeiten liegen, wird weiter unten zu erörtern sein (2.).

Ein weiteres Merkmal des Zürcher Zuordnungsmodells ist der Einbezug des Gemeindekonvents. Die Leitung des Gemeindekonvents nimmt mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen der Kirchenpflege teil³⁹. Falls die Kirchenpflege eine Pfarrerin oder einen Pfarrer als Leitung wählt, kann eine zweite Vertretung des Gemeindekonvents entsandt werden⁴⁰. Der in Art. 172 KiO beschriebene Verantwortungsbereich des Gemeindekonvents ist recht offen gehalten: der Gemeindekonvent koordiniert und fördert die Zusammenarbeit zwischen dem Pfarramt, den weiteren Diensten und den Freiwilligen der Kirchgemeinde, stellt den Informationsaustausch sicher und sorgt für zielorientierte und qualitätsbewusste Arbeitsweise. Im Verhältnis des Gemeindekonvents zur Kirchenpflege zeigt sich noch deutlicher als beim Verhältnis des Pfarramts bzw. Pfarrkonvents zur Pflege ein Charakteristikum des Zuordnungsmodells: Der Gemeindekonvent ist einerseits Auftragsempfänger, aber andererseits zur „Mitarbeit bei der Entwicklung von Legislaturzielen und Arbeitsschwerpunkten“⁴¹ aufgerufen. Es liegt auf der Hand, dass die gemeinsame Leitungsverantwortung von Angestellten und ihren Vorgesetzten an Grenzen

38 Die Unterscheidung „operativ“ und „strategisch“ ist nach der Jahrtausendwende in der Kirchendiskussion angekommen und aufgenommen worden. Eine Reihe von Publikationen rezipierte das St. Galler Management-Modell. In der Diskussion wird oft zu wenig beachtet, dass es im St. Galler Modell in erster Linie um das „normative Management“ ging und *drei Ebenen* im Blick waren. Vgl. dazu *Knut Bleicher*, *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*, Frankfurt/New York 2011, S. 87, und *Ramona Maria Kordesch*, *Wirtschaftseinheit Kirche. Eine Untersuchung aus der Perspektive der Kommunikativen Theologie und der Integrativen Wirtschaftsethik*, Münster 2013, S. 162. Gegen eine rein neo-liberale Gewinnmaximierung betonte diese Management-Lehre eine Unternehmenskultur und -ethik, die durch ein normatives Management das Strategische und Operative verklammert. Es ist kein Zufall, dass sich das St. Galler Modell im Nonprofit-Bereich grosser Beliebtheit erfreute. Ausführlich dazu *Cla Reto Famos/Ralph Kunz*, *Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung*, Zürich 2006.

39 Art. 172 Abs. 5 KiO.

40 Art. 162 Abs. 4 KiO.

41 Art. 172 Abs. 4 lit. a. KiO.

stossen muss. Die Einbindung in die Leitungsverantwortung von Berufsgruppen, die angestellt sind, kann bei Personal-Geschäften problematisch werden und verlangt klar definierte Ausstandsregeln.

Der Grundsatz der „Zuordnung“ ist als Begriff zwar jüngerer Datums – der Sache und dem Geist nach lässt er sich schon in der KiO von 1967 finden und bezog sich damals auf die gemeinsame Leitung von Kirchenpflege und Pfarramt. Das eigentliche Novum war der Einbezug eines dritten Partners. Das Leitungsmodell „wurde um Komponenten erweitert, die auch hierarchisch geordnete Kompetenzen in der Unterscheidung von strategischer und operativer Ebenen aufweisen“⁴². Mit dem Einbezug des Gemeindekonvents reagierte man einerseits auf die grössere Autonomie der Kirche gegenüber dem Staat. Die Landeskirche musste Organisations- und Personalführungsfragen selbständig regeln. Andererseits trug die Erweiterung des Leitungsmodells dem Umstand Rechnung, dass sich seit den 1960er Jahren andere kirchliche Berufe neben dem Pfarramt etabliert und professionalisiert haben⁴³.

Das daraus resultierende komplexere Leitungsverständnis wird in Art. 87 und 88 KiO beschrieben. Die Kompetenzen der Leitungsorgane werden in einer Marginalie zu Art. 150 KiO als „Grundsatz der Zuordnung“ bezeichnet und in Art. 159–173 KiO konkretisiert. In den Art. 172 und 173 KiO werden insbesondere die Kompetenzen der Angestellten (Sozialdiakonie, Kirchenmusik, Katechetik, Hausdienst und Sekretariat) festgehalten. Die Angestellten bilden zusammen mit den Pfarrern und Pfarrerinnen den Gemeindekonvent, der u.a. für die Antragstellung an Resorts, Kirchenpflege oder Pfarrkonvent zuständig ist und mit der Mitarbeit bei der Entwicklung der Legislaturziele und Arbeitsschwerpunkte eine wichtige Koordinationsaufgabe wahrnimmt. Die Leitung des Konvents ist analog dem Pfarramt mit beratender Stimme und Antragsrecht in die Beschlussfassung der Kirchenpflege eingebunden.

2.2 Verwischung von Rechtsgütern

Mit dem geleiteten Gemeindekonvent ist ein formelles Gefäss mit definierten Rechten und Pflichten geschaffen worden. Die Teilnahme der Leitung des Konvents an den Sitzungen der Kirchenpflege bedeutet ein *Mit-*

42 S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 49.

43 Ebda., S. 50.

wirkungsrecht⁴⁴, das allerdings anders begründet ist als die Teilnahme des Pfarramts. Während Pfarrer und Pfarrerinnen wie die Kirchenpflege auf vier Jahre gewählt sind, sind Mitglieder des Gemeindekonvents (ausser Pfarrer und Pfarrerinnen) Angestellte.

Samuel Jakob macht hier in seinem Kommentar auf eine Verwischung der Rechtsgüter aufmerksam. In Art. 162 Abs. 2 KiO wird eine „Einheit der Materie“ insinuiert, die so nicht gegeben sei. Das Mitwirkungsrecht der Mitarbeitenden sei in der Sache etwas grundlegend anderes als die theologische Begleitung der Behörden. Die Mitarbeitenden haben als Angestellte eine andere Stellung. „[D]ie Teilnahme der Konventsleitung [bringt] auch engere Ausstandspflichten mit sich [...], falls Angestellte ausserhalb des Pfarramtes diese Funktion wahrnehmen.“⁴⁵ In einem Papier der „Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell“ wird diese Unklarheit mit Bezug auf Art. 150 KiO sehr klar benannt: „Was hier unklar bleibt (oder vermischt ist), ist die Differenz in der Verantwortung der grundlegend ekklesiologischen Fragen und Ziele, für welche Kirchenpflege und Pfarrerschaft gemeinsam zuständig sind, und jenen klar operativ ausgerichteten Aufgaben, für die alle Mitarbeiter gemeinsam Verantwortung tragen.“⁴⁶

Eine zweite Unsicherheit ortet Samuel Jakob in der Regelung der Vertretung des Konvents nach Art. 162 Abs. 4 KiO. Der Zusatz, der eine Vertretung der nicht-ordinierten Mitarbeiterschaft garantieren soll, verwische das Führungsmodell. Erstens sei es aufgrund einer „kann-Formulierung“ unklar und zweitens verschiebe die mögliche Doppelvertretung die Gewichte in der Gesamtleitung zum Nachteil der Kirchenpflege. In einer nächsten Revision der Kirchenordnung sei in beiden Punkten grössere Klarheit zu schaffen⁴⁷.

2.3 Sonderstellung des Pfarramts im Konflikt mit der „Gleichwertigkeit der kirchlichen Dienste“

Der erste Punkt verlangt nach einer Vertiefung. Inwiefern unterscheiden sich Pfarramt und angestellte Mitarbeiter in der Stellung voneinander? Zwar gilt der generelle Befund für die reformierten Landeskirchen wie

44 Ebd., S. 53.

45 Ebd., S. 54.

46 Aus dem Papier der Arbeitskommission Zuordnungsmodell vom 26. September 2016.

47 S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 55.

ihn Jakob Frey formuliert: „Ein reines Hierarchiemodell oder Unterordnungsmodell gibt es nirgends.“⁴⁸ Und gleichzeitig gilt: Selbstverständlich sind die Pfarrerinnen und Pfarrer in ihrer Amtstätigkeit grundsätzlich der landeskirchlichen Aufsicht unterstellt. Sie sind auch im engeren Sinn ihrer operativen Tätigkeit als Amtsträger auf ihre Amtsführung ansprechbar.

Wenn aus historischen Gründen (siehe 2.) eine Sonderstellung des Amtes reklamiert wird, bedeutet dies keineswegs, dass die Idee der im Konvent partizipativ wahrgenommenen Planung und Organisation der operativen Aufgaben damit bestritten ist. Es geht vielmehr um einen Sonderbereich der Leitung, der nur dem Amt zukommen kann. In allen vier Handlungsfeldern, namentlich aber in Bezug auf die Verkündigung und Seelsorge (Art. 112 KiO), hat das Pfarramt einen rechtlich gesicherten Kernbereich gewährleistet. In diesem Kernbereich kommt ein Prinzip zur Geltung, das sich nicht reibungslos der *Organisationslogik* unter- und einordnen kann, weil es auf das reformierte Verständnis der Grundlagen der *Institution Kirche* zurückverweist. Seinen Ausdruck findet es in Art. 107 KiO: „Die Pfarrerinnen und Pfarrer sind im Gehorsam gegenüber Jesus Christus und gebunden an das Ordinationsgelübde in der Verkündigung frei.“⁴⁹ Dieses ausdrücklich theologisch begründete „Recht“ des Pfarramts ist im Geist seiner Bestimmung eigentlich als „Pflicht“ zu bezeichnen, die darin besteht, die Gemeinde – und mit Blick auf die Leitung die Kirchenpflege – an die Grundlagen der Kirche gemäss Art. 1 bis 8 KiO zu erinnern. Also zeigt sich in dieser Sonderstellung des Pfarramts tatsächlich ein „Vorrang“, der sich in gewisser Hinsicht mit der andersorts notierten „Gleichwertigkeit der kirchlichen Dienste“ beissen kann.

Seit dem 22. Januar 1999 existiert eine Übereinkunft, die den sozialdiakonischen Dienst als *gleichwertig* mit dem Dienst am Wort erklärt⁵⁰. Die von Samuel Jakob monierte Verwischung der Rechtsgüter hat nicht nur aber auch damit zu tun. Das Zuordnungsmodell will einerseits im Geiste dieser Gleichwertigkeit das Arbeitsverhältnis der zwei Kernberufe nicht *hierarchisieren*, hält aber dennoch an der Sonderstellung des Pfarramts fest. Sie will zudem die *Dichotomisierung* der Funktionen vermeiden und keine Auf-, Zwei- oder Dreiteilung in reine Verwaltungsbehörde, Pfarramt und ausführende Berufsleute fördern. Darum propagiert sie eine

48 J. Frey, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 36.

49 Art. 107 Abs. 2 KiO.

50 J. Frey, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 12.

geteilte Verantwortung zum Zweck der Förderung des geistlichen Lebens der Gemeinde⁵¹. Die Verwischung der Kompetenzen ist in diesem Lichte betrachtet kein Versehen. Sie ist die Folge einer Sowohl-als-auch-Logik⁵². Die Aufwertung des Gemeindekonvents betont das Ideal einer Teamleitung und reserviert gleichzeitig – im Falle des Pfarramts explizit geregelt – den relativ eigenständigen Leitungsbereich der Verkündigung und der Seelsorge (Art. 112 KiO).

Die Frage bleibt, ob damit ein diffuses Führungsmodell geschaffen wurde. Bei einer Erörterung möglicher Verbesserungen des Modells, ist es sicher hilfreich, die Sonderstellung des Pfarramts von der Frage der geregelten Mitwirkung und angemessenen Partizipation anderer Mitarbeiter an der Leitung zu unterscheiden. Weiter scheint es wenig ratsam, die ur-eigenen Aufgaben des Amts und der Kirchenpflege zu vermengen. Die Kirchenpflege muss gegenüber den Angestellten ihre Personalführungsverantwortung wahrnehmen⁵³ und muss gleichzeitig, weil der Dienst am Wort für eine Kirche des Wortes konstitutiv ist, die theologisch definierte Mitwirkung an der Gemeindeleitung durch das Amt respektieren.

Sonst würden die Pfarrer und Pfarrerrinnen zu Befehlsempfängern der Behörden⁵⁴. Damit sind wichtige Vorentscheidungen getroffen, die es weiter unten zu vertiefen gilt.

2.4 Ist das Zuordnungsmodell ein Schönwettermodell?

Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Konfliktregelung. In einem 2012 in der NZZ erschienenen Artikel heisst es, das Zuordnungsmodell werde von vielen als „Schönwettermodell“ angesehen. Die Idee der gemeinsamen Leitung funktioniere nur solange, als alle daran Beteiligten ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen, einander vertrauen und die Kompetenzen der anderen Leitungsgremien respektieren. Bei Konflikten könne man zu wenig durchgreifen. Der Autor zeichnet die Entwicklung seit 1967 nach

51 Ebd., S. 38.

52 In gewisser Spannung zur Aussage, dass die Kompetenzen geklärt werden müssen, stellt S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 57, fest, dass das dialektisch-verschränkte Leitungsgeschehen mit hierarchischen Elementen kein Mangel an klarer Legiferierung, sondern vom Gesetzgeber so gewollt sei.

53 Diese kommen dem Kirchenrat und in Delegation den Dekanen zu. Vgl. §§ 84 und 85 der Personalverordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich.

54 S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 56.

und zitiert den damaligen Zürcher Stadtpräsident Sigmund Widmer, der 1973 beim 450-Jahre-Jubiläum der Zürcher Disputation das Modell als „Harmonie ohne Klang“ kritisierte⁵⁵. Dass hier Handlungsbedarf besteht, blieb auch der Kirchenleitung nicht verborgen. Der 2012 verstorbene Kirchenratspräsident Ruedi Reich brachte in einem Vortrag, den er 2005 an der Universität Zürich hielt, diesen Schwachpunkt zum Ausdruck⁵⁶:

„Das sogenannte Zuordnungsmodell in der Kirchengemeindeleitung halte ich für das schönste und zugleich schwierigste Modell: Kirchenpflege zusammen mit Pfarrerinnen und Pfarrern und den weiteren Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für die Gemeinde. Dies braucht das respektvolle Gespräch von allen Seiten. Die Kirchenpflege soll nicht diktieren, der Pfarrer nicht befehlen [...] Was die Zusammenarbeit in den Kirchengemeinden betrifft, braucht es dringend klare Regelungen. Ich bin zwar kein Freund von Reglementen und Gesetzen, aber das Leitungsmodell in der Kirchengemeinde kann nicht nur ein Schönwettermodell sein.“

Was Ruedi Reich (notabene *vor* der Revision der KiO) anmahnte, konnte nur bedingt umgesetzt werden. Im Rechtsraum Kirche stösst die Formulierung von klaren Regelungen an Grenzen. Samuel Jakob bringt es so auf den Punkt: Das Modell sei *verletzlich*, weil es grosse Freiheiten lasse, auf Akzeptanz, Respekt, gegenseitiges Vertrauen, weiche Schnittstellen und Teamfähigkeit setze⁵⁷. Trotz dieser Verletzlichkeit „wurde schliesslich klar davon Abstand genommen, aus diesem Schönwettermodell ein sturmfestes Schlechtwettermodell mit ultimativen und detaillierteren Regelungen zu zimmern“⁵⁸.

Dass hier eine systembedingte „Schwäche“ aller partnerschaftlichen Leitungsmodelle auszumachen ist, liegt auf der Hand und ist auch in anderen Landeskirchen ein Thema. In der Zürcher Landeskirche wurden nach 2009 flankierende Massnahmen beschlossen. Dazu diente insbesondere die landeskirchliche Personalverordnung mit entsprechenden Perso-

55 *Giorgio Girardet*, Harmonie ohne Klang?, in: NZZ vom 9. März 2012.

56 *Ruedi Reich*, Vortrag gehalten am 3. Mai 2005 an der Universität Zürich: Reformierte Landeskirche – Zustand und Zukunft, in: <http://www.ufwind.net/old/Predigten/ruedi-reich-uni-zuerich-3-mai-2005.pdf>.

57 Im Papier der Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell heisst es mit Blick auf die Beurteilung der Amtsführung des Pfarramts durch Kirchenpflege treffend: „Die Ausformulierung eines festen Kriterienkatalogs für die Beurteilung einer Pfarrperson ist problematisch, weil ein solcher das Zuordnungsmodell mit geteilter Verantwortung unterläuft und eine andere Form von Hierarchie installiert.“

58 *S. Jakob*, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 59.

nalführungsinstrumenten⁵⁹. Ob und wie diese Massnahmen greifen, muss evaluiert werden, steht aber zurzeit nicht im Vordergrund der Debatte bzw. ist aufgrund des ambitionierten Reformplans KirchGemeindePlus eher in den Hintergrund getreten. Die Sensibilisierung für die Problemlage ist indes eher gestiegen. Sie wird in kommenden Diskussionen eine Rolle spielen. Denn man kann die „Leitung der Gemeinde“ nicht von der Frage lösen, ob und wie die Kirche ihre *Pfarrer führen* kann, wie eine Organisation ihr Personal führen muss⁶⁰.

Die theologische und kirchenpolitische Brisanz dieser Diskussion, liegt bezeichnenderweise in der „Überkreuzung“ der beiden Themen, die dieses Gutachten behandelt. Samuel Jakob bringt den Zwiespalt sehr treffend zum Ausdruck: „Eine Schwachstelle reformierter Gemeindeleitung zürcherischer Prägung bleibt, dass die Kantonalkirche den Kirchgemeinden wenig vorschreiben kann, gerade was Ausbildung und Support betrifft [...]. Es gehört jedoch zur reformierten Grundüberzeugung, dass Leitung nicht qua formellem (Gesetzes-)Zwang gute Ergebnisse zeitigt, sondern letztlich durch Plausibilität, d.h. durch Überzeugen, das Gespräch und gutes Vorbild.“⁶¹

3. *Spuren und Vertiefungen*

3.1 Kurze Geschichte der Kirchenpflege

Zur Geschichte der Kirchenpflege im Kanton Zürich gibt es bemerkenswert wenig Forschung⁶². Bis Ende des 19. Jh. hat der sogenannte „Stillstand“ vor allem die Sittenaufsicht und keine Verwaltungs- oder Gemeindeleitungsfunktionen wahrgenommen. Der „Kirchenpfleger“ war zustän-

59 Vgl. dazu die Verordnung über die Aufsicht und die Visitation in den Kirchgemeinden vom 26. Januar 2011 (AViVO; LS 181.43) – zitiert in *S. Jakob*, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 59.

60 Vgl. dazu *Wolfgang Lienemann*, Beruf Pfarrer – Überlegungen zur Berufsethik, in: *SJKR/ASDE* 17 (2012), S. 131–157 (148 f.), der einen Zusammenhang herstellt zwischen Change-Management und Berufsethik: „Es geht letztlich um die Förderung der Fähigkeit des Selbstmanagements [...] im Interesse des Unternehmens.“

61 *S. Jakob*, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 60. Man könnte diese Aussage als „zweispältig“ interpretieren.

62 Instruktiv das Kapitel „Vom ‚Stillstand‘ zur Kirchenpflege und zur selbständigen Gemeinde“, in: *Peter Vogelsanger*, Zürich und sein Fraumünster. Eine elfhundertjährige Geschichte, Zürich 1994, S. 404–414.

dig für die Finanzen, aber kein Mitglied des Stillstands, sondern ein Gemeindebeamter! Er trat ein zur Schlichtung von Konflikten, zur Warnung und ggfs. zur Übergabe schwieriger Fälle an die Obervogte bzw. an das Ehegericht. Im Laufe des 19. Jh. kam es zur Erosion der Kompetenzen des Stillstands und der Gemeindekirchenpflege. Soziologisch gesprochen kam es mit dem Aufbau des modernen Staates zu einer funktionalen Ausdifferenzierung. Die Schulpflege und das zivile Friedensrichteramt wurden geschaffen. Die Entstehung der „Kirchgemeinde“ und die Übernahme von Verwaltungsfunktionen als öffentlich-rechtlich definierter Gestalt muss im grösseren Zusammenhang der Entwicklung der politischen Gemeinden zu Verwaltungseinheiten gesehen werden.

Zur Zeit der Reformation (1525 bis ca. 1628) war für die erwähnten Aufgaben in der Stadt Zürich das „Ehegericht“ zuständig. Auf dem Land gab es in jeder Gemeinde sog. „Ehegaumer“⁶³. Das waren in der Regel zwei bis vier ehrbare Männer inklusive des Pfarrers. 1628 kam es zur Einführung des Stillstands für die Landschaftsgemeinden. Die Bezeichnung „Stillstand“ bezieht sich auf diejenigen, die einmal im Monat nach dem Gottesdienst in der Kirche zu verbleiben [„stillzustehen“] hatten, um sich mit dem Pfarrer zu beraten. 1656 wird die erste Stillstandsordnung geregelt⁶⁴.

Im Jahr 1682 wurden auch für jede der drei Stadtkirchengemeinden, für die bislang das Ehegericht zuständig war, Stillstände eingeführt. Später wurden Richter, Weibel und andere Gemeindebeamten *ex officio* Mitglieder. Nach 1803 kehrte man wieder zum ursprünglichen Wahlprinzip zurück – wobei die Modalität der Wahl von Anfang an der einzelnen Gemeinde oblag. Bis 1902 war der Pfarrer immer Präsident des Stillstands bzw. der Kirchenpflege, die seit 1861 so heisst. Peter Vogelsanger, der den Übergang des „Stillstands“ zur „Gemeindekirchenpflege“ für die Fraumünster-Gemeinde beschreibt, bringt die Veränderung wie folgt zur Sprache: „Seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts zeigt sich eine kontinuierliche Entwicklung zur vermehrten Selbständigkeit der Gemeinde. Diese bekommt Profil und Leben. Ihre Behörde trägt immer noch den altv-

63 Das Wort „gaumen“ bedeutet wachen.

64 Visitationsberichte sind im Staatsarchiv. Siehe staatsarchiv.djktzh.ch/Dateien/27/D135301.pdf. Im Internet abrufbar sind auch Stillstandsordnung oder Regulatorik betreffend die Pflichten und Befugnisse von 1766. <https://books.google.ch>.

terischen Titel ‚Stillstand‘, [...], nimmt aber deutlich die Stellung einer kompetenten Kirchenpflege mit weitreichenden Befugnissen ein.“⁶⁵

Von 1875 gab es keine Mitglieder *ex officio* mehr. Ein Minimum von fünf Mitgliedern wurde festgelegt. Das galt auch für den Pfarrer, der freilich bis 1902 in der Mehrheit der Fälle der bevorzugte Präsident blieb. Bis zum Beginn des 20. Jh. war also der Pfarrer geistlicher Gemeindeleiter und zugleich Vorsteher der zuständigen „Behörde“. Der Pfarrer war gegenüber der Synode rechenschaftspflichtig, welche wiederum vor allem die „Zensur“ – so hiess die regelmässige Überprüfung von Lehre und Leben – innehatte⁶⁶.

Seit 1903 dürfen die Pfarrer die Kirchenpflege nicht mehr präsidieren. In der KiO von 1963 war die Möglichkeit einer Mitgliedschaft noch vorgesehen, seit 2007 ist sie explizit ausgeschlossen. Pfarrer nehmen also (wie in den meisten Kantonalkirchen) mit Antragsrecht an den Sitzungen teil, sind aber keine gewählten Mitglieder der Kirchenpflege. Der Prozess der Kompetenzausscheidung zwischen staatlichen und kirchlichen Instanzen führte also zu einer konsequenten Trennung der Kompetenzen.

3.2 Zur theologischen Begründung der Sonderrolle des Pfarramts auf dem Hintergrund der reformierten Ämterlehre

Die oben beschriebene Sonderrolle des Pfarrers erscheint noch einmal in einem anderen Licht, wenn man sie im Zusammenhang der Lehre der Ämter bedenkt. Eine schon etwas ältere Arbeit von Charles Schüle gibt dazu einen interessanten Impuls⁶⁷. Er spricht von einem Zusammenspiel von Pfarr-, Diakonen- und Ältestenamts in der reformierten Kirche⁶⁸. Die Pointe seiner Überlegungen macht eine Verbindung zum Zürcher Zuord-

65 P. Vogelsanger, Fraumünster (Anm. 62), S. 403.

66 Memento: Gemischte Synode gibt es erst seit 1895 und seit 1869 gelten die Beschlüsse der Synode als nicht mehr verbindlich für die Gemeinden, sondern als bloss „zur Annahme empfohlen“.

67 Charles Schüle, Die Grundlagen des reformierten Kirchenrechtes, Basel 1926.

68 In der reformierten Theologie gibt es keine einheitliche Ämterlehre. Das spiegelt sich in den Kirchenordnungen der im Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund verbundenen Kirchen wider. Die Berner Kirche beispielsweise kennt anders als die Zürcher Kirche ein dreifaches Amt. Gemeint sind das Pfarramt, das katechetische und das sozialdiakonische Amt. Das Handbuch der Berner Kirche, <http://kgr.refbejuso.ch> erklärt: „Die Ämter sind gleichwertig, aber nicht gleichartig. Sie können in einer Kirchgemeinde durch eine oder mehrere Personen wahrgenommen werden.“

nungsmodell. Sie lässt sich auf dem Hintergrund der reformierten Ämterlehre besser verstehen und präziser bestimmen – gerade weil sich die sogenannte *Vierämterlehre*, die auf den Strassburger Reformator Martin Bucer zurückgeht und von Johannes Calvin in der Genfer Kirchenordnung von 1541 festgeschrieben wurde, in Zürich nicht durchsetzen konnte.

Zwingli betonte das Amt des Hirten. Seine Autorität wurde zeichenhaft daran sichtbar, dass er durch seine Predigt Inneres und Äusseres, Seelsorge und Politik verbindet und seine eigene (Amts-)Autorität dadurch befestigt, dass er „der Ganzheit des Menschen und der Integrität und Identität der Gesellschaft“ diene⁶⁹. Calvin dachte demgegenüber stärker paulinisch von der Ordnung der Gemeinde her und begründete *vier Ämter*: nämlich Pastoren oder Hirten (*pasteurs*), Lehrer (*docteurs*), Älteste (*anciens*) und Diakone (*diacres*)⁷⁰. Diese Ämter leiten gemeinsam die Kirche. Die presbyteriale Ordnung kennt keine Hierarchie, weil sie sich auf eine geschwisterliche Gemeinschaft beruft. Da Lehrer und Hirte im Laufe der Zeit zu einem Amt verschmolzen sind, wurde aus der Vierämter- eine Dreiämterlehre⁷¹.

Mit der Herauslösung der Kirche aus dem Staat wandelte sich freilich auch die Rolle der Ältesten und damit deren rechtliche Verankerung. Darauf nimmt Charles Schüle Bezug, wenn er danach fragt, ob sich ein Prinzip finden lasse, das die Ämterteilung im allgemeinen Kirchenrecht (d.h. nicht im Sinne einer blossen Arbeitsteilung) zu verankern vermag. Dieses Prinzip findet er in der „Wahrung des Dienstes am Wort“ bzw. dem „Schutz der Wortverwaltung“⁷². Bestritten wird also die Gleichwertigkeit

69 Hans Scholl, Nit Fürchten ist der Harnisch. Pfarramt und Pfarrbild bei Huldrych Zwingli, in: H. Oberman (Hg.), Reformiertes Erbe. FS Gottfried W. Locher, Zürich 1992, Bd. 1, S. 375–391 (388).

70 Calvin bezog sich u.a. auf Eph 4, 11; die Aufgaben von Ältesten und Diakonen sah er vor allem in Röm 12, 8 beschrieben. Vgl. *Institutio Christianae Religionis*, 1559: IV, 3.

71 Ausführlich beschrieben in: Eberhard Busch (Hg.), Calvin-Studienausgabe. Bd. 2: Gestalt und Ordnung der Kirche, Neukirchen-Vluyn 1997 und Holsten Fagerberg, Amt/Ämter/Amtsverständnis VI, in: *Theologische Realenzyklopädie*, Bd. 2 (1978), S. 552–574. Mit Blick auf das Zuordnungsmodell, das dem Gemeindekonvent Mitwirkungsrechte einräumt, könnte man also durchaus von einer Annäherung der Zürcher Reformierten an Verfassungsprinzipien des Presbyterianismus und Kongregationalismus sprechen, wie sie die Kirchen der Hugenotten, die holländischen und schottischen Kirchenordnungen kennen.

72 Ch. Schüle, Grundlagen (Anm. 67), S. 205.

der Ämter. Das Schlüsselamt und das Diakonenamt stünden nicht auf derselben Stufe (Apg 6, 1–6). Hier würden „zwei wesensfremde Funktionen von einander ausgediebt“⁷³. Denn allein der Dienst am Wort habe für die Kirche „konstitutive Funktion“, weil „in ihm das Dasein der Kirche überhaupt erst gegeben“⁷⁴ sei. Diakonie sei hingegen kein „regierendes Amt, sondern ein sittliches. [...] In der Diakonie wird ein Stück der Neuschöpfung versichtbart, freilich noch im Gewande dieser vergänglichen Welt“⁷⁵.

Eine zweite Aufteilung gebe es innerhalb des Schlüsselamtes. Auch hier geschieht sie zum Schutz des Wortdienstes: „Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung werden abgesondert vom Schlüsselamt, und alles, was übrigbleibt, kommt den Ältesten zu, vor allem die Kirchenzucht und auch alle Aufstellung von besonderem Kirchenrecht“⁷⁶. Dazu ist aber zu bemerken, dass gemäss Schüle das Predigtamt „nur ein Spezialfall des Schlüsselamtes“ ist, sodass Pfarrer und Älteste zusammen das „volle Schlüsselamt“ in der Gemeinde wahrnehmen, was in Schüles Sicht der Dinge zur Konsequenz hat, dass der Pfarrer der Kirchenpflege angehören muss⁷⁷.

Die starke Stellung des Pfarrers in der Gemeindeleitung kann als eine Zürcherische Tradition bezeichnet werden. Die Mitglieder des Ministeriums haben die Aufgabe, „Zeugen“ zu sein, d.h., stets das zu bezeugen und (wenn nötig ermahnd) in Erinnerung zu rufen, was etwa der Consensus Tigurinus (1549) folgendermassen ausdrückte: „Das gesamte geistliche kirchliche Regiment der Kirche zielt darauf ab, dass es uns zu Christus führt, so wie man allein durch ihn zu Gott gelangt, der das letzte Ziel eines seligen Lebens ist [ultimus beatae vitae finis].“⁷⁸ In diesem Sinn leisten die Pfarrer gegenüber dem speziellen Gremium „Kirchenpflege“ im Grunde genommen denselben „Dienst am göttlichen Wort“, den sie gegenüber der Gemeinde leisten!

73 Ebda., S. 207.

74 Ebda., S. 206.

75 Ebda., S. 208 f.

76 Ebda., S. 207.

77 Ebda., S. 207.

78 Art. 1 Consensus Tigurinus (Text in: *Emidio Campi/Ruedi Reich* [Hg.], *Consensus Tigurinus. Die Einigung zwischen Heinrich Bullinger und Johannes Calvin über das Abendmahl*, Zürich 2009, S. 127 und 228 f.).

3.3 Vertrauen aus Prinzip

Diese besondere Stellung des Ministeriums steht in einer gewissen Spannung zum Trend der Ausdifferenzierung der Funktionen. Nicht alle sehen diese Entwicklung positiv und monieren ein theologisches Defizit⁷⁹. Andere betonen die Notwendigkeit der Entflechtung. So oder so: Die Basis der gemeinsamen Leitung ist das Vertrauen in die Leitungskompetenz der beteiligten Partner. Diese Quintessenz formuliert Jakob Frey: „Kirchenleitung geschieht im Zusammenwirken zwischen Kirchenvorsteherschaft und Pfarrerschaft – auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens.“⁸⁰ Er hält denn auch die *vertrauensvolle* Zusammenarbeit aller Leitungsorgane für essentiell: „Es handelt sich also um ein gegenseitiges Vertrauen, das zu einem erspriesslichen und gemeindeaufbauenden Zusammenwirken führt oder beiträgt. Gegenseitiges Vertrauen ist gleichsam die überrechtliche Metagrundlage. Vertrauen kann nicht reglementiert und verordnet werden, sondern muss vorhanden sein und stets gefördert und falls abhanden gekommen auch wiederhergestellt werden. Nur auf Grundlage des allseitigen Vertrauens ist die Zusammenarbeit zwischen der Kirchvorsteherschaft und der Pfarrerschaft, sowie gegebenenfalls weiteren Diensten der Kirchgemeinde, auch wirksam und segensreich.“⁸¹

Vertrauen ist weder machbar noch lässt es sich verordnen. Was nicht reglementiert werden kann, kann aber gleichwohl gefördert werden. Vertrauen ist einerseits eine Haltung der Personen und andererseits Ausdruck einer Kultur. Zweifellos ist Vertrauen ein Schlüsselbegriff, um das nachhaltige kollegiale Zusammenwirken von Gremien zu beschreiben. Sowohl in der Personalführung als auch in der Organisationsleitung geht es vor allem bei „flachen Hierarchien“ darum, die Beziehungsebene als Ressource zu nutzen. Obwohl es hier offensichtliche und sicher lohnende Zusammenhänge zu erschliessen gäbe, wurde die theologische, religionsphilosophische und psychologische „Vertrauensforschung“ kaum oder nur

79 *Beat Hänni/Felix Marti*, *Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln*, 2. Aufl. Luzern 2011, S. 63 f., 65, beklagen ein theologisches Defizit. Nachdem jahrhundertlang das „Priestertum aller Gläubigen“ nicht verwirklicht worden sei, würden nun in einer Gegenbewegung das Pfarramt aus der Gemeindeleitung hinausgedrängt. „Dadurch werden Pfarrer und Pfarrerinnen immer mehr zu zivilrechtlich angestellten Mitarbeitern (Geschäftsführern) gemacht.“

80 *J. Frey*, *Kirchgemeindeleitung* (Anm. 31), S. 12.

81 *Ebda.*, S. 46.

am Rande in der Diskussion der Gemeinde- und Kirchenleitung rezipiert⁸².

3.4 Führung und Leitung

„Leading by trust“ ist ausserdem eine Führungsmethode, die auch in der Managementlehre reflektiert wird⁸³. Die Einsicht, dass sich Vertrauen und Führung nicht ausschliessen, ist in Kirchen (aber auch in Bildungsinstitutionen) noch nicht weit verbreitet. Insbesondere gegenüber dem Begriff der „Führung“ gibt es Vorbehalte. Man vermeidet das Wort und spricht von Leitung. Jakob Frey empfiehlt, nicht messerscharf die Grenze zu ziehen⁸⁴. Die Begriffe werden einmal so und einmal so verwendet. Dennoch kann es hilfreich sein, Grundfunktionen zu differenzieren. „Führung“ findet in der Regel im Zusammenhang der Personalführung Verwendung⁸⁵. Der Begriff verweist auf hierarchische Verhältnisse – z.B. das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Vorgesetzten und Angestellten. „Leitung“ hingegen bezieht sich in der Regel auf die Steuerung der Institution. Eingebürgert hat sich insbesondere im Bereich der Kirche ein Reden von Führung für das strikt Betriebliche, während Leitung umfassender verwendet wird.

Diese Sprachregelung kann den fundamentalen *clash of cultures* nur notdürftig überdecken. Zwar ist Personalführung eine Aufgabe der Organisation, aber die Leitung der Organisation Kirche ist etwas anderes und hat anders zu sein als die Führung eines Betriebs. Die unscharfe Verwendung der Begriffe hat auch damit zu tun, dass in der Kirche eine Organisations- und Institutionslogik ineinandergreifen und aneinandergeraten.

82 Immer noch eine Ausnahme und immer noch lesenswert: *Reiner Strunk*, Vertrauen. Grundzüge einer Theologie des Gemeindeaufbaus, Stuttgart 1985.

83 Pars pro toto einige einschlägige Forschungsarbeiten: *Errol E. Joseph/ Bruce E. Winston*, A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 (2005) Iss: 1, pp.6–22; *Rachel Clapp-Smith/Gretchen Vogelgesang/James B. Avey*, Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15.3 (2009), p. 227–240.

84 *J. Frey*, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 13.

85 Vgl. dazu *Ulrich Müller-Weissner*, Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche, Gütersloh 2003, und *Thomas Schaufelberger*, Personalentwicklung, in: R. Kunz/T. Schlag (Hg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 487–496.

Das lässt sich kaum vermeiden. Martin Patzen, der eine Managementlehre für Kirchgemeinden entwickelt hat, warnt davor, die unterschiedlichen Rationalitäts-Typen gegeneinander auszuspielen⁸⁶. Ökonomische Vernunft bildet keinen Gegensatz zum menschengerechten oder evangeliumsgemässen Handeln⁸⁷. Wichtig ist es, den verschiedenen Wirklichkeiten der Kirche gerecht zu werden, die jeweiligen Verzerrungen bewusst zu machen und so einen kritisch-konstruktiven Blick auf die Kirche als Ganzes zu gewinnen.

In den letzten Jahren hat sich da manches entspannt. Dass die Kirche ein Marketing braucht, wird wohl kaum bestritten. Die Anwendung organisationsförmiger Semantiken auf die Kirche ist für die sensible Thematik der Machtlinien immer noch grenzwertig. Es löst Irritationen aus, wenn Pfarrer und Kirchenleitende als „Manager“ oder als „CEO“ bezeichnet werden⁸⁸. Es würde eine rein betriebliche Sicht der Kirchenleitung so stark machen, dass die historische Bedeutung der Institutionsleitung durch das geistliche Amt verdeckt oder abgespalten würde. Genauso irritierend aber können – zumindest im reformierten Kontext – Bezeichnungen wie „Kirchenführer“ oder „Kirchenfürsten“ oder das vergleichsweise harmlose „Kirchenregiment“ wirken. Sie widersprechen dem republikanischen Empfinden. Man kann es auch so zusammenfassen: Es gibt kein „unschuldiges“ Vokabular.

Dass sich mit Blick auf eine geschichtlich geprägte Form der Kirchenleitung unterschiedliche Sensibilitäten ergeben, versteht sich von selbst. In der presbyterial-synodal geleiteten Kirche weckt das *Bischofsamt* Ängste – das Recht und die Würde einer *bischöflichen Funktion* der Leitung ist damit allerdings nicht vom Tisch⁸⁹. Dasselbe kann in gewisser Weise für das Pfarramt gelten, das *priesterliche Funktionen* wahrnimmt. Denn wenn auch auf der Ebene der Kirchgemeindeleitung die Lage vergleichsweise einfach(er) scheint, zeigen sich hinsichtlich der Zuordnung doch parallele Spannungen in Kirche und Gemeinde.

86 Vgl. *Martin Patzen*, Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, Bern e.a. 1997.

87 Man kann von einer sozialetischen Zürcher Tradition sprechen: *Emil Brunner* und *Arthur Rich* nahmen in Arbeiten Impulse der Zwinglischen Reformation auf.

88 *Jan Hermelink*, Pfarrer als Manager? Gewinn und Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das Pfarramt, in: ZThK 95 (1998), S. 536–563.

89 Vgl. *Lukas Kundert*, Die evangelisch-reformierte Kirche, Zürich 2014, S. 122–126, der drei Dimensionen der Episkopé unterscheidet: die synodale, die kollegiale und die personale.

3.5 Wie leiten Kirchenpflege und Ministerium in einer Grossgemeinde?

Ein Knackpunkt einer weiteren Profilierung des Zuordnungsmodells ist die veränderte Architektur und Dynamik der Leitung in Grossgemeinden. Das Prinzip der gemeinsamen Leitung rechnet mit überschaubaren Verhältnissen. Ob dies auf Grossgemeinden mit über 80'000 Mitgliedern zutrifft, ist fraglich. Die Leitung einer solchen Grossgemeinde ist notwendigerweise mit einem Kulturwandel verbunden. Dass die alte Form der Zuordnung für andere Verhältnisse gedacht war, lässt sich aus Gotthard Schmid's Beschreibung der Aufgaben einer Kirchenpflege herauslesen: „[Die Kirchenpflege] hat die Gemeinde zu verwalten, sie hat die Gemeinde zu leiten und sie hat beim Gottesdienst der Gemeinde mitzuwirken. [...] Eine Kirchenpflege darf nicht in den Verwaltungsgeschäften aufgehen. [...] Die Pflege hat christliches Leben zu wecken und zu fördern. [...] Sie hat abzuwehren, was in der Gemeinde Christus und seiner Sache den Weg versperren will. Sie hat sich einzusetzen für Zucht, Ordnung und Sitte im öffentlichen Leben wie in den Familien. Sie hat auf Sonntagsheiligung zu achten [...] Die Kirchenpflege hat eine gottesdienstliche Aufgabe. Der Gottesdienst ist nicht nur eine Sache des Pfarrers, [...] sondern der Gemeinde. [Kirchenpflegemitglieder sollten die] Lektion [sc. den Lektorendienst] übernehmen. Ihre besondere und der Gemeinde wohlvertraute gottesdienstliche Aufgabe erfüllen ja unsere Kirchenpfleger bei der Austeilung des Abendmahls.“⁹⁰

Was an dieser Beschreibung nach wie vor stimmt: Die Kirchenpflege als Gremium übernimmt die typischen politischen Funktionen einer Exekutive. Sie repräsentiert die Gemeinde an öffentlichen Anlässen und ist für andere Behörden (und Kirchenbürgerschaft) Ansprechstelle für personelle, organisatorische und wirtschaftliche Angelegenheiten. Als leitende, verwaltende und vollziehende Behörde, nimmt die Kirchenpflege ihre Aufgabe in geistlicher Verantwortung wahr. So hält Samuel Jakob fest: „Die Milizbehörde bleibt in der reformierten Kirche ein unverzichtbares Element einer gelebten Volkskirchlichkeit [...], den direkten Puls des Gemeindelebens miterlebend und mitgestaltend“⁹¹. Und Jakob Frey betont: Die Leitungstätigkeit der Kirchenpflege auf den Auftrag der Verwaltung oder der Aufsicht zu reduzieren, widerspräche dem Selbstverständ-

90 Gotthard Schmid, Die Landeskirche des Kantons Zürich 1954, S. 187 f.

91 S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 61.

nis der Kirche, wie es in der Kirchenordnung definiert wird⁹². Von Kirchenpflegerinnen und -pflegern wird erwartet, dass sie sich am Gemeindegemeinschaften beteiligen und ihre Tätigkeit als einen Beitrag verstehen, das christliche Gemeindegemeinschaften zu fördern.

Theoretisch ist es eindeutig. Was bedeutet die Vergrößerung der Kirchengemeinde für die Praxis der Kirchenpflege? Rückt sie in die Rolle einer Verwaltungsbehörde? In der Stadt Zürich werden 2019 nur noch 7 und nicht 220 Kirchenpfleger die Gemeinde leiten. Ist diese Grossgemeinde noch mit einem Zuordnungsmodell zu führen? Kann für die Kirchenpflege einer Grossgemeinde noch gelten, was Schmid als ihr Kennzeichen schildert?

Die Tatsache, „dass es keine klare Führungshierarchie bzw. keine detailliert festgelegten Kompetenzen der drei Partner im Führungsgeschehen und eine klare Zuweisung der strategischen und operativen Entscheidungszuständigkeiten“⁹³ kennt, wird eine Schwäche des Modells genannt. Wenn zutrifft, was Samuel Jakob vermutet, dass zumindest in grösseren Gemeinden die Kompetenzen des Gemeindekonvents künftig wachsen dürften, könnte das Zuordnungsmodell in seiner gegenwärtigen rechtlichen Form – für diese Fälle – zu einfach gestrickt sein⁹⁴. Last but not least verschärft sich das Problem, das oben als „Verwischung der Rechtsgüter“ notiert wurde.

Auch hinsichtlich der besonderen Rolle des Pfarramtes in Grossgemeinden zeigen sich die Grenzen des „einfachen“ Zuordnungsmodells – nicht nur in seiner Tendenz zur Vermischung, sondern in seiner Tendenz zur Auftrennung der Verantwortlichkeiten. Wenn in grösseren Gemeinden aus pragmatischen Gründen die „administrative Leitung“ und die „geistliche Leitung“ auseinandergerückt werden, wird es schwierig, das Ideal einer – chalzedonisch gesprochen – unvermischten und ungetrennten Zuordnung der beiden Leitungsformen in der Organisationsstruktur abzubilden. Auch der Gemeindekonvent muss neu gedacht werden. *Or-*

92 J. Frey, Kirchengemeindeleitung (Anm. 31), S. 20 ff. Auch B. Hännli/F. Marti, Kirchengemeinde gemeinsam leiten und entwickeln (Anm. 79), S. 31 ff.; Chr. Tappenbeck, Evangelisches Kirchenrecht (Anm. 37), S. 207.

93 S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 57.

94 Ebd., S. 61: „Personalführungsfunktionen und Kompetenzen in der Bearbeitung strategischer Projekte“.

ganisationsmodelle, die den neuen Gegebenheiten Rechnung tragen, sind gefragt⁹⁵.

3.6 Theologische Grundlagen für Organisationsmodelle

Organisationsmodelle beschreiben Strukturen, Organe, Entscheidungskompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einer bestimmten Organisationsform⁹⁶. Die Unterlagen des Kirchenrats vom 9. November 2016 diskutieren zwei Grundmodelle: das Modell der Geschäftsleitung und das Modell der Kommissionen. Auf eine Diskussion der detaillierten Vorschläge muss verzichtet werden. Sie würde den Rahmen des Gutachtens sprengen. Im Wesentlichen geht es bei diesen Organisationsmodellen a) um die Nutzung des Spielraums, den Kirchengemeinden für den Aufbau ihrer Arbeit haben und darin b) um sinnvolle Delegationen und Abläufe der Entscheidungsfindung. Organisationsmodelle formulieren die Feinmechanik, die reibungsloses Funktionieren der Organisationsform Kirchengemeinde ermöglichen soll. Man kann das Zuordnungsmodell als eine Art *Leitbild* für die Diskussion der Organisationsmodelle oder als ein zu einfach gestricktes Organisationsmodell verstehen, ein grobmaschiges Modell also, das ausformuliert werden kann und für Grossgemeinden präzisiert werden muss. Ob und wie sich das Geschäftsleitungs- oder Kommissionsmodell als tauglich erweisen, soll in der Praxis erprobt werden. Ob und wie die Kirchenordnung angepasst werden muss, um die rechtliche Grundlagen so zu verändern, dass der Spielraum erweitert und Interpretationskonflikte vermindert werden können, ist eine andere Frage.

3.7 Vom (Irr-)Licht „Priestertum aller Gläubigen“ und Charisma als Grundbegriff

In der Diskussion der rechten Gemeinde- und Kirchenleitung taucht da und dort das Argument auf, dass durch die [Mit-]Leitung der „Laien“ dem Gedanken des „Priestertums aller Gläubigen“ Rechnung getragen

95 Vgl. „Organisationsmodelle für Kirchengemeinden im Rahmen von KirchengemeindePlus.“ Vorlage für die Aussprache in der Synode an der ordentlichen Versammlung der Kirchensynode vom 29. November 2016. Zur Frage des Gemeindegemeindefesthaltens – mit Blick auf die Stadt Zürich – wird eine Konferenz vorgeschlagen.

96 Ebda., S. 3.

werde⁹⁷. Es wird zwischen Geistlichen und Nichtgeistlichen unterschieden. Diese Argumentation ist in verschiedener Hinsicht problematisch und verzerrt die Diskussion unnötig. Korrekterweise wäre von ordinierten und nicht ordinierten Ämtern zu sprechen. Mit dem Status des Laien im Unterschied zum Professionellen oder der Unterscheidung von Ehrenamt und Angestellten hat die Unterscheidung der ordinierten und nichtordinierten Ämter nichts zu tun. Hier werden Unterscheidungen vermengt. Das Zuordnungsmodell wird ein Unordnungsmodell, wenn man das Durcheinander theologisch nicht aufräumt.

Wenig hilfreich ist es, das „Priestertum aller Gläubigen“ als Schlagwort der Reformation zu bezeichnen, das die „Vormachtstellung der Ordinierten“ relativiere⁹⁸. Diese Aussage ist – gemessen an der reformatorischen Theologie – schlicht falsch. Die Intention der Aussage, jeder Glaubende sei Priester, lief *nicht* auf eine Relativierung des ordinierten Amtes hinaus. Dazu einige Anmerkungen:

- a) Die Betonung, dass jeder an Christus Priester ist und sich als solcher verstehen soll, rührte von einer Besinnung auf die Bedeutung des „Opferns“ (der Aufgabe jedes Priesters) her. Das Opfer, das Gott gefällt ist, besteht aus Treue, Lob, Dank, Fürbitte, letztlich in der Darbringung des ganzen eigenen Lebens (vgl. Ps 50, 14.23; Ps 51, 19; Ps 116, 17; Hos 6, 6; Hebr 13, 15). Die Vorstellung, christliches Priestertum definiere sich aufgrund der den Amtsträgern zukommenden Aufgabe und Pflicht, das „Messopfer“ zu vollziehen, wird hingegen abgelehnt.
- b) Dieses Opferverständnis stand nicht für eine Relativierung der Vormachtstellung der Ordinierten, sondern für eine Betonung der Pflichten jedes Christen. Denn Gott täglich Treue, Dank, Lob, Fürbitte und das ganze Leben darzubringen, ist die Aufgabe und Pflicht jedes christlichen Priesters = jedes an Christus Glaubenden (inkl. natürlich der Ordinierten)!
- c) Die Aufgabe der Ordinierten bleibt aber durchaus besonders und – abgesehen von Ausnahmen in besonderen Situationen – nur ihnen vorbehalten: Die Austeilung von Wort und Sakrament an die Gemeinde und somit die Erfüllung des parakletischen Zeugendienstes, wie es in der Confessio Helvetica formuliert wird: „Die Apostel

97 Christoph Winzeler, Leitung und Gliederung einer ev.-ref. Landeskirche, in: SJKR/ASDE 4 (1999), S. 39 ff.

98 So S. Jakob, Zuordnungsmodell (Anm. 33), S. 47.

Christi nennen nun freilich alle, die an Christus glauben, Priester, nicht im Sinne eines Amtes, sondern weil wir, da wir Gläubigen alle zu Königen und Priestern gemacht sind, durch Christus Gott geistliche Opfer darbringen können (Ex 19, 6; 1 Petr 2, 9; Offb 1, 6). Ganz verschiedene Dinge sind also dieses allgemeine Priestertum und das Dieneramt. Während jenes allen Christen gemeinsam ist, [...] ist das bei diesem nicht der Fall.⁹⁹

Eine Argumentation ausgehend vom „Priestertum aller Gläubigen/Getauften“ zugunsten eines Miteinbezugs von „Laien“ in die Leitung der Gemeinde ist der reformatorischen Zürcher Theologie fremd. Alle an Christus Glaubenden sind im Sinne reformierter Theologie Geheiligte und Priester (1 Petr 2, 9), weil ihnen allen unterschiedslos zusteht und obliegt, Gott letztlich ihr ganzes Leben darzubringen (vgl. Röm 12). Dieser Grundsatz stellt aber nicht in Frage, dass Pfarrer einen besonderen und allein ihnen durch die Kirche anvertrauten Auftrag haben.

Um die Formel des gegenseitigen Priestertums für eine Weiterarbeit und theologische Vertiefung der gemeinsamen Leitung nutzbar zu machen, müsste diese aus der Frontstellung gegen das Amt befreit werden. Es geht also darum, andere Themenfelder einzubeziehen. Hier gäbe gerade die reformierte Ekklesiologie und Theologie mit ihrer starken Betonung des Heiligen Geistes sehr viel her. Vielleicht muss man von einem Schatz sprechen, der noch nicht gehoben wurde¹⁰⁰? Wird die Mitarbeit in Gemeinde und Kirche *pneumatologisch fundiert*, legt sich sogleich die Frage nahe, wo sie *pneumatisch formiert* wird. Was im Englischen „spiritual formation“ heisst, ist in unseren Gemeinden noch nicht angekommen – oder wird nur im Horizont der Selbstformation wahrgenommen. Zugespielt: Das Fundament des Zuordnungsmodells sind spirituell gebildete Persönlichkeiten. Wenn nicht genug für ihre Bildung getan wird, verliert das Leitungsmodell der Reformierten seine geistliche Basis. Die Diskussion des Zuordnungsmodells führt letztlich zurück zu den Fundamenten des Gemeindeaufbaus¹⁰¹. Biblisch-theologisch legt es sich nahe, Charisma als Grundbegriff der Praktischen Theologie fruchtbar zu machen. Das

99 Confessio Helvetica Posterior, Kap. 18 (Walter Hildebrandt/Rudolf Zimmermann [Hg.], Das zweite helvetische Bekenntnis, 5. Aufl. Zürich 1998, S. 92 f.).

100 Zum Beispiel Walter Hollenweger oder Rudolf Bohren – beide Theologen wurden in der Literatur bezeichnenderweise nur am Rand wahrgenommen.

101 Ralph Kunz, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 101–111.

gleichnamige Buch von Dirk Kellner ist eine Schatzgrube, die man unbedingt plündern sollte¹⁰².

C. Folgerungen und Empfehlungen

1. Zum Prinzip „Gemeindeautonomie“

Erste Empfehlung: Neubegründungen von Gemeindeautonomie

Aufgrund der zunehmenden ökonomischen, sozialen und politischen Interdependenzen in der gegenwärtigen Gesellschaft muss es als unwahrscheinlich gelten, dass ausgerechnet die lokale Ebene zur autonomen Selbstverwaltung im Sinn kompletter Verfügung über die notwendigen Entscheidungskompetenzen befähigt sein soll¹⁰³. Unter den Bedingungen der zunehmend entgrenzten und komplexen Lebenswelt wird das Modell lokaler bzw. kirchgemeindlicher Autonomie und Selbständigkeit brüchig. So wie die persönliche, muss auch die kirchgemeindliche Autonomie in erweiterten Lebens- und Verantwortungs-Zusammenhängen neu begründet werden. Dabei gilt grundsätzlich schon auf Ebene kirchenleitender Gremien und Zusammenarbeit, was in den Empfehlungen zur Zuordnung gesagt wird: Selbstmotivierte, engagierte, dienstbereite, der Sache des Evangeliums ergebene Gemeinden brauchen Freiraum, Freiheiten und Vertrauen.

Zweite Empfehlung: Diskursive Kooperation

Dies erfordert im Sinn einer „Kultur des Vertrauens“ (siehe Empfehlungen zum Zuordnungsmodell) Formen der diskursiven Kooperation, die den Wunsch nach Autonomie und die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns aufnehmen und in ein produktives Verhältnis setzen, um zukunftsfähige Lösungen zu finden, die dem Auftrag der Kirchen entsprechen und zugleich das persönliche Engagement der Kirchgemeinden vor Ort sowie ihrer Kirchenmitglieder und Mitarbeitenden fördern. Denn gerade der ar-

102 Dirk Kellner, *Charisma als Grundbegriff der Praktischen Theologie. Die Bedeutung der Charismenlehre für die Pastoraltheologie und die Lehre vom Gemeindeaufbau*, Zürich 2012.

103 Vgl. Mike Goldsmith, *Autonomy and City Limits*, in: D. Judge (ed.), *Urban Politics*, London 1995, p. 229.

gumentative Diskurs und die Vielfalt der Meinungen sind unaufgebbare Elemente der reformierten Denk- und Glaubenstraditionen.

Mit anderen Worten: Mit der rechtlichen Garantie auf Autonomie ist die Möglichkeit und auch Notwendigkeit von Aushandlungsprozessen über die Reichweite und den Geltungsbereich dieses Grundprinzip konstitutiv mitgegeben. Gerade die garantierte Stabilität eröffnet einen Spielraum für die (gemeinsame!) Ausgestaltung und (im besten Fall vertrauensvolle! Aushandlung) der einzelnen Zuständigkeiten und Kompetenzbereiche.

Es wäre insofern kurzsichtig, diese Zuordnung als eine hierarchischordnungspolitische zu verstehen – sie stellt vielmehr ein organisationsfunktionales Grundprinzip dar, das auf der wechselseitigen Anerkennung des je anderen Akteurs im Sinn der gleichberechtigten Partnerschaft beruht. Verfehlt oder mindestens doch ein Missverständnis wäre es, den Gemeindeautonomiebegriff gleichsam als eine Art „Kampfbegriff“ für die Verteidigung einer absoluten Eigenständigkeit zu verstehen oder zu gebrauchen.

Dritte Empfehlung:

Verantwortungsübernahme und Bereitschaft zum Kompromiss

Zugleich ist mit diesem Grundprinzip mitgegeben, dass diese Aushandlungsprozesse im Modus der jeweiligen Verantwortungsübernahme und Bereitschaft zum Kompromiss erfolgen müssen. Das wesentliche Element der Verantwortung hat dabei seine Parallele im Begriff der Selbstverpflichtung, wie in den Empfehlungen zum Zuordnungsmodell betont wird. Im Unterschied zum säkular verankerten Gemeindeautonomieprinzip ergibt sich als eine wesentliche und unhintergehbare Grundlage für die Partnerschaft zwischen kirchlichen Akteuren das Wissen und Bewusstsein einer spezifisch theologisch gewachsenen und verpflichtenden Zusammengehörigkeit als Teile der einen Kirche bzw. des einen gemeinsamen Glaubens. Grundlage und Orientierungsmassstab für die notwendigen Aushandlungsprozesse kann weder eine rechtliche noch eine organisatorisch-funktionale sein: Denn nach reformiert-ekklesiologischem Grundverständnis konstituiert sich in den Gemeinden die christliche Versammlung selbst. Die verfasste Kirche hat ihren gemeinsamen Grund in

der Einheit des Glaubens und ihre erkennbare Identität in Bekenntnissen und Lebensordnungen¹⁰⁴.

Vierte Empfehlung: Theologische Suche nach dem gemeinsamen Profil

Der Prozess der Institutionalisierung und Organisationswerdung muss insofern zuallererst dieses inhaltlich bestimmte Profil im Blick haben. Dies bedeutet für die Grundfrage der Gemeindeautonomie, dass diese Autonomie in einer vom Evangelium geprägten Perspektive einerseits nicht im Gegensatz zum Glauben und zur Verbundenheit mit der Kirche steht, sondern Ausdruck mündigen Christseins ist¹⁰⁵, andererseits sich dieses mündige Christsein zugleich in Verantwortung für das grössere Ganze von Kirche und in (Ver-)Bindung zu ihr verstehen muss.

Kirche ist in Spannung zwischen Gemeindeautonomie und hierarchischer Leitung zu organisieren – und dies im reformierten Bewusstsein, dass der theologische und soziale Ursprungsort der Kirche in den Gemeinden liegt, was überhaupt erst ihre Autonomie begründet und legitimiert. Es wird insofern viel darauf ankommen, wie die reformierte Kirche Zürichs die dynamische Spannung zwischen der Autonomie der einzelnen Gemeinden und dem Gedanken der verbindlichen kirchlichen Glaubensgemeinschaft der Kirchen offenzuhalten vermag¹⁰⁶.

Zudem ist angesichts der gegenwärtigen öffentlich-medialen Berichterstattung darauf hinzuweisen, dass ein möglichst gut erkennbares gemeinsames Erscheinungsbild für die positive Wahrnehmung der reformierten Kirche und Gemeinden von zentraler Bedeutung ist.

Fünfte Empfehlung: Befindlichkeiten wahrnehmen und ernstnehmen

Vor dem Hintergrund der psychologischen Faktoren von Autonomie und Bindung bedeutet dies für die beteiligten Akteure und Gremien die je besonderen Wahrnehmungsperspektiven, Interessen, aber auch die damit gegebenenfalls verbundenen Widerstände nicht in erster Linie regulatorisch oder reglementarisch zu regeln. Vielmehr sind gerade aufgrund der hier zum Vorschein kommenden Ängste und Befürchtungen alle Aus-

104 *Reinhold Becker*, Beruf Pfarrperson. Eine Untersuchung zu Berufsbild und Ausbildung, Göttingen 2016, S. 243.

105 *Daniel Kosch*, Zum Stichwort „Autonomie“ der staatskirchenrechtlichen Körperschaften“, in: SKZ 49 (2011), S. 796.

106 *R. Becker*, Beruf Pfarrperson (Anm. 104), S. 224.

handlungs- und Gestaltungsprozesse so zu initiieren, dass den Befindlichkeiten der Beteiligten hier der notwendige Raum zur Artikulation gegeben wird. Allfällig notwendig werdende Entscheidungen über einzelne Kompetenzzuschreibungen und Umsetzungen von Programmen und Strategien sollten nach Möglichkeit nicht im Modus von Mehrheits-/Minderheitsentscheidungen oder gar Überstimmungen gefällt werden.

Sechste Empfehlung: Subsidiarität sondieren und ermöglichen

Angesichts der auch für den politisch-rechtlichen Bereich mehrfach betonten, zu berücksichtigenden Kontextunterschiede sowie des Subsidiaritätsprinzips bedeutet dies zugleich: Bei Aushandlungsprozessen ist jeweils genau zu sondieren, ob und inwieweit die Gemeinden vor Ort in der Lage dazu sind, in ihrem Geltungsbereich eigene Herausforderungen im Zusammenspiel mit dem grösseren Ganzen zu bewältigen. Generelle Zentralisierungsabsichten sind – trotz aller möglichen Dringlichkeit und auch der unbestreitbaren Finanzkompetenz – von dort her äusserst sensibel, vertrauensvoll, transparent, partizipativ und mit dem notwendigen kommunikativen Aufwand zu thematisieren.

Im besten Fall verstehen sich übergeordnete kirchenleitende Instanzen als Ermöglichungsakteure für die subsidiäre Aufgabengestaltung vor Ort. Auf der anderen Seite sind Gemeinden, die – ganz zu Recht – auf ihre garantierte Autonomie verweisen, in der Bringschuld, ihre subsidiär zugeprochenen und zugemuteten Aufgaben im Sinn zukunftsgerichteter Funktionsfähigkeit immer wieder neu deutlich zu machen.

2. *Zum Modell der Zuordnung*

Schaut man über den Kanton Zürich hinaus, zeigt sich insgesamt eine Tendenz zur stärkeren Entflechtung der Leitungsfunktionen¹⁰⁷. Für die Zürcher Landeskirche lässt sich dieser Trend seit 1967 klar beobachten. Vor allem mit Blick auf grössere Gemeinden, wie sie im Rahmen des Reformprogramms KirchGemeindePlus angestrebt werden, sind Stärken und Schwächen des Modells im Lichte weiterer Entflechtungen der Verantwortlichkeiten und Klärung der Zuständigkeiten zu prüfen. Aus dem oben Ausgeführten wurden fünf Empfehlungen abgeleitet.

107 J. Frey, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 39.

Erste Empfehlung:

An den Strukturen arbeiten und Organisationsmodelle ausarbeiten

Das Zuordnungsmodell lässt einen grossen Interpretationsspielraum hinsichtlich der Feinverteilung der Zuständigkeiten. Die gemeinsame Leitung kann dazu führen, dass in kleinen und überschaubaren Gemeinden mit kurzen Wegen alle mitreden – auch dort, wo eine gewisse Trennung der Chargen sinnvoll wäre. Man leitet miteinander und man leidet (manchmal) aneinander. Die verbindlichere gemeindeübergreifende Zusammenarbeit bzw. der Zusammenschluss kleiner Kirchgemeinden zwingt dazu, die Aufgaben und Kompetenzen der Leitungsgremien zu profilieren. Denkbar sind verschiedene Akzentuierungen. Die Kirchenordnung regelt Details nur in wenigen Fragen und überlässt es den Kirchgemeinden, ihre Aufbau- und Ablauforganisationen zu definieren¹⁰⁸. Die Gemeindeautonomie lässt einen grossen Spielraum für verschiedene Organisationsmodelle¹⁰⁹.

Gemeindeleitung, d.h. die Aufgabe, die Aktivitäten der Gemeinde zu koordinieren, zu lenken und zu planen, ist als spezifische Form der *Kommunikation des Evangeliums*¹¹⁰ und als viertes *Handlungsfeld*¹¹¹ ein eminent theologisches Thema. Eine Aufteilung des Leitungshandelns in „Inhalt“ und „Form“ ist genauso wenig sachgemäss, wie eine Sakralisierung der Strukturen. Leitung orientiert sich insgesamt am Evangelium¹¹² und richtet sich dabei – in der Zürcher Landeskirche – nach dem gesetzlichen Rahmen, wie er nach Art. 150 der KiO mit dem *Zuordnungsmodell* definiert ist. Dieses Modell stellt eine in sich stimmige, in der reformierten Tradition verankerte Kybernetik bereit, die einerseits so grobmaschig ist, dass Rechtsgüter verwischt und Kompetenzen vermischt werden und andererseits genug Freiraum lässt, um mit Hilfe komplexerer *Organisationsmodelle* die Schnittstellen der Kommunikation auszutarieren. Das Zuordnungsmodell macht die Arbeit an den Strukturen nötig – und es macht sie möglich.

108 Art. 163 KiO.

109 Organisationsmodelle für Kirchgemeinden im Rahmen von KirchgemeindePlus. Vorlage für die Aussprache in der Synode an der ordentlichen Versammlung der Kirchensynode vom 29. November 2016.

110 Vgl. *Christian Grethlein*, Praktische Theologie, Berlin/New York 2012.

111 Art. 29 und Art. 30 KiO.

112 Bericht des Kirchenrates zu KirchGemeindePlus vom 5. Juli 2016, S. 36.

Zweite Empfehlung:

An einer Theologie der gemeinsamen Leitung arbeiten – Amt und Ämter unterscheiden

Dass die Leitung von Kirchenpflege und Pfarramt *gemeinsam* verantwortet wird, ist typisch reformiert und kein Zürcher Spezialfall. Das Zusammenspiel zum Wohl des Gemeindeganzen macht es gemäss Jakob Frey „zwingend erforderlich, dass Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie gegebenenfalls weitere durch die Ordination verpflichtete Dienste an der Gemeindeleitung direkt teilhaben“¹¹³. Öffnet man das zürcherische Visier in Richtung Genf, nimmt man zur Kenntnis, dass in der reformierten Ämterlehre auch andere kirchliche Berufe Berücksichtigung gefunden haben. In diesem Lichte besehen könnte auch die Einbindung des Gemeindekonvents und seine eigenständige Form der Mitwirkung amts theologisch begründet werden – dessen ungeachtet, dass die Zürcher Landeskirche mit guten Gründen nur ein ordiniertes Amt kennt¹¹⁴.

Das Ministerium hat die Verpflichtung, alle Ämter daran zu erinnern, dass Jesus Christus der Anfänger und Vollender der Kirche ist¹¹⁵. Keine andere öffentlich-rechtliche Institution kennt eine vergleichbare ins System eingebaute Selbstdekonstruktion. Fehlt sie, verliert die Arbeit in der Kirche ihr Proprium. Folgt man dieser Spur, muss das *gemeinsame Theo-*

113 J. Frey, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 26.

114 Um keine neue Diskussion über die Ordination vom Zaun zu reissen: Die Zürcher Kirche kennt ein ordiniertes Amt und viele nicht-ordinierte „Ämter“. Diese Unterscheidung ist m.E. sinnvoll, weil sie die Sonderfunktion des Ministeriums symbolisch klärt. Der Dienst am Wort ist grundlegend, aber nicht hinreichend für das Leben der Gemeinde. Vor allem deckt der Wortdienst nicht das ganze Pfarramt ab. Die Betonung der Zentralität des Wortes ist nicht mit der Zentrierung der Gemeinde auf einen Beruf zu verwechseln. Vgl. dazu Chr. Grethlein, Praktische Theologie (Anm. 110), S. 467: „Diese Reduktion [auf die Rolle eines staatsanalogen Beamten] führte – unterstützt durch die Vorschläge zur Gemeindereform – zu einer Konzentration des Pfarrberufs auf die Kirchengemeinde und ihr ‚Leben‘. Der Pfarrer wurde – soziologisch gesehen – zum Vorsitzenden des Vereins ‚Gemeinde‘.“ Vgl. auch David Plüss, Das Pfarramt als Leitungsamt? – Amt, Ordination und Episkope 40 Jahre nach Leuenberg, in: M. Bünker/B. Jaeger (Hg.), 40 Jahre Leuenberger Konkordie (1973–2013), Wien 2014, S. 256–271 und L. Kundert, Evangelisch-Reformierte Kirche (Anm. 89), S. 62–79.

115 Anregungen und Anstösse dazu gibt Walter Mostert, Jesus Christus – Anfänger und Vollender der Kirche. Eine evangelische Lehre der Kirche, Zürich 2006. Vgl. dazu auch Ralph Kunz, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 77–83.

logisieren einen grossen Stellenwert haben und vor allem einen grösseren bekommen. Woher sonst sollen Impulse für die *gemeinsame Leitung* in einer Kirche des Wortes kommen? Welchen Stellenwert hat der *gemeinsame Gottesdienst*? In welchen Gefässen kommt es zur *gemeinsamen Bildung*?

Dritte Empfehlung: An der Kultur arbeiten – Vertrauen bilden

Von Zuordnung zu reden, macht nur dann Sinn, wenn allen klar ist, *warum* die Sonderstellung und Leitungsverantwortung des Ministeriums für die Kirche des Wortes konstitutiv ist. Mit der Ausdifferenzierung der Rechtsgestalt der Kirchgemeinde haben sich aber auch die Kompetenzen der „Ältesten“ in einer Weise verschoben und gewandelt, dass eine Begründung der Zuordnung im Sinne eines geordneten Zusammenwirkens von ordiniertem Amt und Ämter auch von dieser Seite her nötig geworden ist. Von Zuordnung zu reden, macht nur dann Sinn, wenn auch den Pfarrerinnen und Pfarrern klar ist, *warum* die reformierte Gemeinde von der Kirchenpflege geleitet wird.

Damit ist ein institutionelles Wissen – die einzigartige Kultur der Kirche – angesprochen. Im Gefälle einer zunehmenden Organisationslogik muss – wie oben vermerkt – die Kybernetik der Gemeinde feiner und differenzierter ausgearbeitet werden. Dabei dürfen jedoch die Gefahren einer solchen Entwicklung nicht übersehen werden. Eine einseitig betriebliche Sicht der Kirche tendiert zur Überregulierung der Abläufe und Überorganisation der internen Kommunikation. Sowohl auf der Ebene der Kirche als auch auf der Ebene der Gemeinde entsteht ein Sog der Kontrolle. Selbstmotivierte, engagierte, dienstbereite, der Sache des Evangeliums ergebene Pfarrpersonen brauchen aber Freiraum, Freiheiten und Vertrauen¹¹⁶.

Dass sich umgekehrt in dieser Auseinandersetzung auch eine Art „morphologischer Fundamentalismus“¹¹⁷ einschleichen kann, der Strukturen fest- und die Freiheit in einen Freibrief für Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer umschreibt, ist die andere Seite der Medaille. Werden die De-

116 Papier der Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell.

117 Der Begriff stammte aus der Reformdebatte der 1960er Jahre und spiegelt wider, dass schon in dieser Zeit die Milieuerengung der Kirche wahrgenommen und eine Reform der Struktur gefordert wurde. Vgl. *Hans Schmidt*, Morphologischer Fundamentalismus, in: H.J. Margull (Hg.), *Mission als Strukturprinzip*. Ein Arbeitsbuch zur Frage missionarischer Gemeinden, Genf 1965, S. 127–130.

batten darüber nur noch gehässig oder ideologisch geführt, kann es zu einer Vertrauenskrise kommen, die das Zuordnungsmodell, das auf Vertrauen basiert, fundamental in Frage stellen. Gegenseitiges Vertrauen heisst darum auch gegenseitiger Respekt und Unterstützung¹¹⁸. Das gilt sowohl in Richtung „Zentrale“ – also von der Gemeinde zur Kirche – als auch in der „Horizontalen“ – also innerhalb der Gemeinde zwischen den Leitungsorganen¹¹⁹. Auf dieses Grundprinzip wurde analog bereits im Rahmen der oben aufgeführten Empfehlungen zur Gemeindeautonomie hingewiesen. Mit Blick auf die konkrete Arbeit der Gemeindeleitung bedeutet dies, dass die Arbeit an der Strategie und an den Strukturen durch die *Arbeit an der Kultur der Kirchgemeinde* ergänzt werden muss¹²⁰.

Vierte Empfehlung:

An der Selbstverpflichtung der Leitungsorgane arbeiten

Die Arbeit an einer Kultur des Vertrauens darf kein leeres Wort bleiben. Sie ist essentiell für die Umsetzung des Zuordnungsmodells. Zur Vertrauensbildung gehört auch die Selbstverpflichtung der in der gemeinsamen Leitung beteiligten Organe. Im Papier der Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell wird der bedenkenswerte Vorschlag gemacht, verbindliche Standesregeln zu formulieren, die eine klare Selbstverpflichtung (im Anschluss an den bereits im Rahmen der Empfehlungen genannten Begriff der Selbstverantwortung) der Pfarrpersonen in Worte fasst und auf die sie sich in Standortgesprächen auch ansprechen lassen¹²¹. Ein Konzentrat dieser Regeln führt zu einer Liste von Kompetenzen und aus diesen Kompetenzen im Persönlichen, im Theologischen und im Kommunikativen lassen sich wiederum in einem Raster eine Reihe von Bereichen (Zeitplanung, Beziehungen, Umgang mit Geld etc.) definieren, die für ei-

118 Nach *J. Frey*, Kirchgemeindeleitung (Anm. 31), S. 24, wird die „pfarrerunterstützende Funktion“ der Kirchenpflege z.T. auch explizit in den verschiedenen Kirchenordnungen erwähnt. *W. Lienemann*, Beruf Pfarrer (Anm. 60), S. 152, spricht von „wechselseitiger Verlässlichkeit und stabilen Erwartungserwartungen.“

119 Von einer „Vertikalen“ kann in der reformierten Kirche nicht gesprochen werden – es sei denn, man ziele auf die *gubernatio dei*.

120 Organisationsmodell, S. 4.

121 *W. Lienemann*, Beruf Pfarrer (Anm. 60), S. 150 f., betont die Wichtigkeit berufsspezifischer Ethikkodizes.

ne gute Amtsführung wichtig und das gegenseitige Vertrauen grundlegend sind¹²².

Weder die Kirchenpflege noch (ein Teil der) Mitarbeitende(n) lassen sich als „Stand“ bezeichnen. Die im Zuordnungsmodell in der gemeinsamen Leitung engagierten Organe sind aber als „Ämter“ oder Dienste einer Dienstgemeinschaft auf ihre Funktion hin ansprechbar. In einer zumindest vergleichbaren Weise könnten auch die anderen Ämter wie das Ministerium an einer Selbstverpflichtung arbeiten. Miteinander an einer Kultur des Vertrauens arbeiten, bedingt, dass sich die Partner untereinander über ihre Rolle im Ganzen verständigen. Das dürfte beim *Gemeindekonvent* als dem Sammelsurium ganz unterschiedlich (an)gestellter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schwierig sein. Gefordert sind die Kirchenpfleger und Kirchenpflegerinnen. Sie sollen sich ihres Amtes bewusster werden und besser darauf vorbereitet werden, nicht nur Kirche zu verwalten, sondern auch mitzugestalten¹²³. „Behördenschulung“ ist darum für die Bildung dieser Kompetenz als Bezeichnung irreführend. Dass mit dem Amt ein Ethos verbunden ist und die Mitwirkung am Gemeindeaufbau eine geistliche Dimension hat, wird mit der bürokratischen Diktion eher verdeckt als entdeckt. Bei der Ausformulierung der Kompetenzen und der Bereiche könnte das Kompetenzstrukturmodell – bzw. eine konsequente Erweiterung des Modells auf alle kirchliche Mitarbeit – wertvolle Dienste leisten¹²⁴. Schliesslich ist daran zu erinnern, dass auch die Gemeinde als eine Gemeinschaft, die sich auf ihrem Weg orientiert, Leitlinien gibt¹²⁵.

Fünfte Empfehlung:

An der Vision arbeiten – mit allen Beteiligten theologisieren und Zuordnung durchdeklinieren

Schliesslich ist mit Blick auf grössere Gemeinden zu überlegen, wie die ekklesiologische Idee der Zuordnung in *Substrukturen* ansprechend und angemessen übersetzt werden kann. Es wäre eine juristische Engführung des Modells, wenn man es nur auf das Zusammenwirken der Organe auf

122 Papier der Arbeitsgruppe Zuordnungsmodell.

123 Diese Empfehlung ist keine Kritik an der bestehenden Schulung!

124 *Thomas Schaufelberger/Juliane Hartmann* (Hg.), *Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung*, Zürich 2016.

125 *W. Lienemann*, *Beruf Pfarrer* (Anm. 60), S. 157.

der Ebene Kirchengemeinde beziehen würde. Nur wenn der Geist der Zuordnung auch in den Kommissionen „spielt“, kann das Zuordnungsmodell dem Buchstaben nach funktionieren. Zuordnung muss auf allen Ebenen durchdekliniert werden – hier ist eine echte, dialogische Subsidiarität sowohl für die lokalen Substrukturen wie auch für das Zusammenspiel der unterschiedlichen kirchenleitenden Instanzen unbedingt notwendig. Das ist eine theologische (Mit-)Arbeit aller Beteiligten oder ein Teil ihrer gemeinsamen *Arbeit an der Vision*. Sie hat erst begonnen.

3. Schluss

Die aufgeführten zusammenfassenden Folgerungen und Empfehlungen sind als Orientierung für die konkrete Ausarbeitung auf den verschiedenen Handlungs- und Akteursebenen zu verstehen. Bewusst verzichten wir an dieser Stelle darauf, gegenwärtig diskutierte Organisationsmodelle en détail zu favorisieren oder andere zu kritisieren.

Angesichts der komplexen Gesamtzusammenhänge erscheint es uns vielmehr als notwendig, für die weitere Konkretisierung den historischen, theologischen, (kirchen-)rechtlichen sowie organisationstheoretischen und kybernetischen Bezugsrahmen für die Urteilsbildung kirchenleitender Gremien aufzuzeigen. Wir plädieren angesichts der Pluralität der Akteursebenen wie der sachlichen Bezugsgrößen für möglichst flexible Ausgestaltungsformen sowie für eine damit notwendigerweise verbundene sensible und partizipativ strukturierte Aushandlungs- und Entscheidungskultur. Diese muss zugleich von einem klaren, auch theologisch gegründeten Verständnis der gemeinsamen Identität sowie dem bewussten Willen zu kooperativer Zielfindung geprägt sein. Für rechtliche, finanzielle, organisatorische und territoriale Festlegungen sind insofern einerseits die Optionen neuer Kompetenzzuschreibungen vor diesem komplexen Bezugshintergrund zu diskutieren und dürfen nicht von einlinigen Präferenzsetzungen (etwa mit dem Argument bestimmter finanziell gewonnener Kennzahlen oder bestimmter vermeintlich „rechtlich nicht möglicher“ Gestaltungsformen) gleichsam im Vorhinein festgelegt werden. Ein solches Vorgehen liefe Gefahr, wesentliche Aspekte dieser Komplexität zu unterschätzen.

Auf der anderen Seite sind getroffene Entscheidungen dann tatsächlich auch auf den entsprechenden Akteursebenen verbindlich umzusetzen. Nachträgliche Unterwanderungs- oder Aushöhlungsstrategien – auf wel-

cher Ebene auch immer – gefährden hingegen die von uns starkgemachte kirchgemeindlich-kulturelle Vertrauensbasis ebenso wie den sachgemässen Einsatz finanzieller und vor allem personeller Ressourcen. Ein Agieren nach Massgabe des „lonely-rider“-Prinzips oder im Modus gleichsam von „Stellvertreterkämpfen“ erscheint uns angesichts der Dringlichkeit von Reformmassnahmen hingegen auf keiner der involvierten Akteurebenen als gerechtfertigt oder zielführend.

Wir geben schliesslich angesichts der gegenwärtig sich in aller Brisanz stellenden kirchlichen Handlungsaufgaben zu bedenken: Der Aufwand organisatorisch-struktureller Gemeindeentwicklungsprozesse muss in einem zeitlich sehr klar begrenzten und sachlich gerechtfertigten Verhältnis zu den kirchlichen Kernaufgaben von Verkündigung, Seelsorge, Diakonie, Bildung und weiterer kirchlicher Praxisfelder stehen. Der Ressourcenaufwand „nach innen“ ist insofern permanent und sehr klar vom kirchlichen Auftrag „nach aussen“ intensiv zu prüfen. Insofern können die gegenwärtigen Debatten zukünftiger Gemeindeentwicklung höchstens Mittel zum Zweck der Ermöglichung guter kirchlicher Arbeit sein und stellen in keinem Fall einen Selbstzweck dar.