

Gemeinde- entwicklung in 7 Tagen



Geschichten Tools Methoden



T V Z

reformierte
kirche kanton zürich

Monika Wilhelm
Matthias Bachmann

Gemeindeentwicklung in 7 Tagen

T V Z

Gemeinde- entwicklung in 7 Tagen

Geschichten
Tools
Methoden

Monika Wilhelm
Matthias Bachmann

Herausgegeben von
der Evangelisch-
reformierten Landeskirche
des Kantons Zürich

T V Z

Theologischer Verlag Zürich

reformierte
kirche kanton zürich

5		Inhalt
7		Vorwort
11		Zum Gebrauch
13	Tag 1 Einheit in Vielfalt	Was ist die gemeinsame Grundlage unserer Kirchgemeinde, die gelebte Vielfalt erlaubt?
47	Tag 2 Kontext	Wie verändert sich Kirche in nachmodernen Zeiten?
79	Tag 3 Vision und Strategie	Welche Visionen stärken unsere Kirchgemeinde in der Veränderung?
111	Tag 4 Ressourcen und Verwaltung	Wie nutzen wir als Kirche unsere Ressourcen nachhaltig?
149	Tag 5 Partizipation	Wie können Menschen Kirche mitgestalten?
187	Tag 6 Leitung	Wie leiten wir die Kirche von heute?
223	Tag 7 Vernetzung	Wie vernetzen wir uns als Kirchgemeinde vor Ort, in der Region und weltweit?
259		Register
262		Literaturhinweise

Gemeinde- entwicklung in 7 Tagen

Zugegeben, wir haben einen forschen Titel gewählt. «Gemeindeentwicklung in 7 Tagen», das klingt fast so, als liesse sich eine Kirchgemeinde schneller entwickeln als ein Bad renovieren oder eine Sprache erlernen. Ist das nicht vermessen? Ist Gemeindeentwicklung so einfach *machbar*?

Natürlich ist Gemeindeentwicklung nach sieben Tagen nicht abgeschlossen. Und wer alle Übungen, Tools und Methoden ausprobiert, die das Buch vorstellt, braucht selbst für die Lektüre deutlich länger als sieben Tage. Was wir sagen wollen mit dem Titel: Mit inspirierter, gezielter und gekonnter Arbeit lässt sich in Kirchgemeinden viel bewirken. Das bestätigen die Menschen in den Kirchgemeinden, die wir für dieses Buch interviewt haben. Sie sind hier die Protagonisten und Protagonistinnen. Sie erzählen, was sie machen, wie sie es machen und wozu sie es machen. Ihre *Geschichten* haben wir mit *Tools* und *Methoden* ergänzt. Die Tools und Methoden sind auf dem aktuellen Stand der Organisationsentwicklung. Zugleich haben sie sich in Veränderungsprozessen der Zürcher Landeskirche bewährt und erst dort die Form gefunden, in der wir sie vorstellen.

Damit ist dieses Buch auch eine Momentaufnahme im Reformprozess KirchGemeindePlus. Diesen Reformprozess hat die Zürcher Landeskirche 2012 angestossen. Kirchgemeinden sollten sich strukturell so entwickeln, dass ihr Gemeindeleben weiterhin nah bei den Menschen, vielfältig und profiliert sein kann. Ein Mittel dazu sind Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden, ein anderes die Organisationsmodelle des Kirchenrats. Im Laufe der Jahre sind aus diesem Reformprozess Modelle für künftiges Kirche-Sein und für die Transformation von Kirche entstanden – ein Zürcher Weg der Kirchenentwicklung, der über Zürich hinaus Impulse geben kann.

Noch etwas zeichnet das Buch aus. Im Prozess KirchGemeindePlus geht es um zweierlei. Zum einen will der Prozess die *Dienstleistungskirche* stärken, die Kasualien, Unterricht und andere Formate in hoher Qualität anbietet. Zum anderen will der Prozess die *Beteiligungskirche* stärken. Hier treten die Profis – die Pfarrerin und der sozialdiakonische Mitarbeiter, der Kirchenmusiker und die Jugendarbeiterin – in den Hintergrund und werden zu Ermöglichenden. Die eigentlichen Gestalterinnen und Akteure sind nun die Mitglieder und jene, die es noch werden könnten. Das vorliegende Buch legt den Fokus auf diese *Beteiligungskirche*. Wer nach Beispielen für die *Dienstleistungskirche* – für innovativ gestaltete Kasualien oder professionell gemachte Kommunikation – sucht, wird daher enttäuscht. Fündig wird, wer sich fragt, wie wir mit den Menschen so arbeiten können, dass sie die Relevanz von Kirche und Glauben für ihr Leben neu entdecken, indem sie sich einbringen. Theologisch könnte man diese Fragestellung auch so formulieren: Wie sieht missionaler Gemeindeaufbau aus, der das Evangelium milieusensibel kommuniziert und das freiheitlich-emanzipatorische Glaubensverständnis der zwinglianischen Reformation in die Zukunft trägt?

Dazu erzählen wir Geschichten aus Kirchgemeinden. Wir tun das unabhängig davon, wie diese sich zum landeskirchlichen Reformprozess gestellt haben. Das ist nicht vereinnahmend gemeint. Es soll lediglich zeigen, dass in der Zürcher Landeskirche ein Reformklima entstanden ist, das kleine und grosse,

städtische und ländliche Kirchgemeinden erfasst hat. Die Reform hat sie nicht gleichförmiger gemacht. Im Gegenteil, die Vielfalt ist gewachsen. Das vorliegende Buch zeigt dies eindrücklich.

Unser Wunsch ist nun, mit diesem Buch dazu beizutragen, dass die in diesem Sinn inspirierte Reform weitergeht. Die Lektüre kann im Stillen erfolgen. Wirksamer könnte es in unseren Augen jedoch sein, wenn das Buch im Entwicklungsprozess einer Kirchgemeinde von Behördenmitgliedern und Mitarbeitenden als gemeinsame Diskussions- und Arbeitsgrundlage verwendet wird. Dann lässt sich auch der Titel beim Wort nehmen: Die sieben Tageslektionen können beispielsweise an sieben Gemeindeentwicklungstagen im Laufe von zwei Jahren in Gruppen durchgearbeitet werden. Dann entfalten nicht nur die inspirierenden Geschichten ihre Wirkung, sondern Tools, Übungen und Methoden lassen sich direkt und mit sichtbaren Ergebnissen anwenden.

Dies ist unser Nutzenversprechen. Erzähl uns, ob wir es einlösen konnten!

Jedenfalls: Das Buch wäre nicht geworden, was es ist, hätten wir nicht von Beginn weg in einem interprofessionellen Projektteam zusammengearbeitet und Schritt für Schritt gemeinsam festgelegt. Zum Team gehörten ein Grafikdesigner, ein Verlagsprofi, ein Kirchenratspräsident, eine Organisationsentwicklerin, eine Projektmanagerin und drei Kirchenentwickler.

Das Buch wäre auch nicht geworden, was es ist, hätten wir das Konzept nicht in diversen Sounding-Boards und anderen Echo-Prozessen mit unterschiedlichsten Menschen aus Kirchgemeinden immer wieder zur Disposition gestellt. Das hat unsere Pläne manchmal ziemlich durcheinandergebracht. Dafür sind wir allen Beteiligten enorm dankbar!

In der Umsetzungsphase schliesslich haben Monika Wilhelm als Hauptautorin, David Lüthi und Mirko Leuenberger als Gestalter, Svenja Espenhorst als Rechercheurin, Katrin von Niederhäusern als Illustratorin und Véronique Hoegger als Fotografin als fantastisches Kreativ-Team dafür gesorgt, dass aus der Buchidee das Buchobjekt wurde, das uns unglaublich gut gefällt.

Nun bist du, liebe Leserin, lieber Leser, am Zug. Nutze das Buch für deine Kirchgemeinde, lies es mit deinem Team. Wende es in deinem Kontext an, denn es ist jetzt dein Buch.

Das Projektteam: Matthias Bachmann, Mathias Burri, Simon Fuhrmann, Bigna Hauser, Agnes Joester, Michel Müller, Thomas Schaufelberger

Wie liest man dieses Buch?

Das Buch besteht aus sieben parallel aufgebauten «Tagen» mit je einer eigenen Farbe, sodass sich beim Blättern leicht erkennen lässt, bei welchem Tag man sich befindet. Die Tage sind in eine sinnvolle Reihenfolge gestellt, sie können aber auch einzeln gelesen werden. Als Auftakt des Tages benennen die farbigen Seiten den *Fokus* und die *Kernfrage*. Die *Einführung* stellt die wichtigsten Gedanken zum Fokus in den kirchlichen Zusammenhang. Daran anschliessend wird eine *Story* aus einer Kirchgemeinde, einem Projekt oder von betroffenen Personen erzählt. Darin eingeflochten sind theologische Grundlagen und Erkenntnisse der Vergangenheit und Gegenwart.

Die Interviews (*Im Gespräch*) geben gezielt Einblick zum gewählten Fokus und die *Ideen zum Selbermachen* sind als Inspiration zum Ausprobieren gedacht. Manche lassen sich ohne Vorbereitung umsetzen, für andere dauert der Vorlauf etwas länger. Sie sind auf gelbe Seiten gedruckt, so findet man sie schnell.

Die Arbeit mit Stories und Beispielen hat einen Haken: Genau so, wie es an einem Ort funktioniert, kann es an keinem anderen gelingen. Jeder Kontext ist anders, darum können Projekte oder

Ideen nicht einfach kopiert werden. Es geht vielmehr darum, die Idee, die Haltung, Herangehensweisen und Prinzipien, die hinter gelingenden Projekten stehen, zu entdecken und sich anzueignen, um im eigenen Kontext aktiv werden zu können.

Neben den Beispielen aus der Praxis enthält jeder Tag einen methodischen Teil. Organisationsentwicklung in der Kirche – Kirchen- und Gemeindeentwicklung – ist theologisch motiviert. Zugleich orientiert sie sich an Referenztheorien ausserhalb der Theologie: an soziologischen, philosophischen oder auch ökonomischen Ansätzen. In diesem Buch verbinden sich die Ansätze miteinander.

So findet sich an jedem Tag die Einführung in eine oder zwei grundlegende *Methoden*. Sie helfen zu sehen, wie eine Kirchgemeinde aufgestellt ist und in welche Richtung eine Weiterentwicklung gehen könnte. Daneben finden sich an einigen Tagen *Tools*, das heisst hilfreiche Werkzeuge, um die Situation der Kirchgemeinde oder ihrer Umwelt zu verstehen. Nicht zuletzt werden konkrete *Anwendungen* vorgestellt, mit deren Hilfe man einen Aspekt der Kirchgemeinde entdecken oder verändern kann.

Wichtige Begriffe sind im *Register* am Schluss des Buches versammelt. Dort wird auf die Seiten verwiesen, wo sie zu finden sind und erklärt werden. Auf den letzten Seiten des Buches gibt es ausserdem ausgewählte weiterführende *Literaturhinweise*. Wer sich in die vorgestellten und in weitere Methoden vertiefen möchte, findet zusätzlich eine erweiterte Liste sowie Beschreibungen auf: www.in7tagen.ch.

Einheit in Vielfalt

Einführung
17 Einheit in Vielfalt

Story
20 Streetchurch Zürich

Im Gespräch
31 Kirchgemeinde Eulachtal – Fusion
35 Kirchenkreis 9 –
Theologische Profile

Methode
Golden Circle

37 Einführung
38 Why
39 How
40 What

Anwendung I
41 Why

Anwendung II
44 How

Was ist die
same Gru
unserer Ki
meinde, d
Vielfalt erl

e gemein-
ndlage
irchge-
ie gelebte
aubt?



Tag 1

Tagesziel

Die Kirchgemeinde mitsamt den vielfältigen lebensweltlichen, theologischen und spirituellen Profilen ihrer Mitarbeitenden und Mitglieder versteht sich als Einheit mit gemeinsamer Grundlage.

- Du kannst die Grundlage, auf der eure Kirchgemeinde steht, benennen.
- Du kennst deine Vorlieben, dein theologisches Profil und kannst deinen Lebensstil beschreiben.
- Du bist entspannt gegenüber Personen und Gruppen in der Gemeinde, die dem nicht entsprechen, die aber wie du auf der gemeinsamen Grundlage aufbauen.

Eine Mission in vielgestaltiger Form

Die einen mögen einen dichten englischen Rasen, andere eine bunte Blumenwiese. Die reformierte Landschaft gleicht Letzterem: Die Aktivitäten in einer Kirchgemeinde sind so unterschiedlich, dass daraus niemals ein englischer Rasen werden kann. Diese Diversität zeigt, dass auf derselben Grundlage verschiedene Pflanzen wachsen können. Der Grund und Boden, auf dem die Kirche, die einzelnen Kirchgemeinden und deren Aktivitäten wachsen, ist Jesus Christus und die gute Nachricht, die er verkündet und verkörpert hat. Kirchgemeinden haben immer wieder neu die Aufgabe, diesen Urgrund für die eigene Arbeit hier und jetzt zu formulieren. Daraus wird eine gemeinsame Mission. So wächst Kirche je nach Kontext und je nach Menschen unterschiedlich zu einer vielgestaltigen Blumenwiese heran.

Die reformierten Kirchen in der Schweiz sind seit gut 150 Jahren «bekenntnisfrei». Das heisst, dass den Mitgliedern kein spezifisches Bekenntnis vorgegeben ist. Dennoch ist klar, dass die Kirchen nur bestehen, weil sie sich zu Gott bekennen. Die Blumen wachsen auf einem gemeinsamen Boden – doch jede blüht zu ihrer Zeit in ihrer Farbe.

Einheit in der Vielfalt auf überkonfessioneller Ebene

In der Zeit der Reformation war die gefühlte Notwendigkeit der Abgrenzung durch klare Bekenntnisse und markante theologische Äusserungen noch grösser. Kompromisse einzugehen, erschien als erhebliches Risiko, da die neuen Erkenntnisse und Freiheiten so wieder verloren gehen könnten. Darum trennten unterschiedliche Verständnisse vom Abendmahl, von Jesus Christus und der Erwählung Gottes die evangelischen Kirchen.

Knapp 500 Jahre später entschieden sich 94 lutherische, reformierte, methodistische und unierte Kirchen aus Europa zu sagen: Wir sehen dies heute anders. Was damals trennte, ist heute «kein Hindernis mehr für die Kirchengemeinschaft». So steht es in der «Leuenberger Konkordie» von 1973. Erstmals wurden die Gemeinsamkeiten höher gewichtet als die Unterschiede. Seither können diese Kirchen miteinander Gottesdienst

und Abendmahl feiern, auch wenn sie ihre Eigenheiten beibehalten. Die lebendige Vielfalt kann bestehen bleiben, ohne dass eine Vereinheitlichung droht.

Der «dritte Weg» der Zürcher Kirche

Für die reformierte Kirche im Kanton Zürich bedeutet diese Einheit in Vielfalt konkret, dass sie sich weiterhin als «Volkskirche» verstehen will. Sie versteht sich damit weder als reine Bekenntnis- und Beteiligungskirche noch als rein professionelle Dienstleistungskirche. Vielmehr sucht sie einen «dritten Weg» zwischen partizipativer Bewegung und professioneller Institution: Inneres Engagement und bewegte Gemeinschaft brauchen religiöse und soziale Dienstleistungen und umgekehrt. Neben dem Service public und den bewährten spirituellen Formen sollen neue Ideen entwickelt und umgesetzt werden und die Vielfalt wachsen.

Dies ist eine Herausforderung: Niemand weiss genau, wohin es führen wird, wenn der Sozialraum und die Lebenswelten der Menschen stärker in den Blick kommen. Die Sprache wird sich ändern, die Ressourcen müssen anders verteilt werden, es braucht neue Mitarbeitende, die andere Zugänge zu Menschen finden. Die Vielfalt, die aus der schöpferischen Vielfalt des göttlichen Geists entsteht, soll weiterwachsen können. Die Vision sind polyzentrische Gemeinden, die sich nicht um ein zentrales Gebäude oder ein zentrales Format (Gottesdienst) herum organisieren, sondern um mehrere. Dadurch entsteht ein Netzwerk oder eine *mixed economy*, ein gemischtes Hauswesen, das aber aus *einer* gemeinsamen Quelle und *einer* gemeinsamen Hoffnung gespeisen wird.

Kein Abschied von der Nähe

In all diesen Veränderungen bleibt die Kirche den Menschen nahe. Dies wird aus den verschiedenen Beispielen in diesem Kapitel deutlich. Darin verbindet sich die Nähe zu den Menschen mit dem Konzept der Einheit in Vielfalt. In der *Story* zeigt sich: Die Streetchurch hat ihre Nische gefunden in der grossen Kirchgemeinde der Stadt Zürich. Sie ist jungen Menschen nahe,

die keinen einfachen Start ins Leben haben, und macht Kirche für sie erlebbar. *Im Gespräch* mit der vor einem Jahr fusionierten Kirchgemeinde Eulachtal wird sichtbar, dass die Nähe trotz weitläufiger geografischer Lage nicht zu kurz kommen und die Eigenheiten der Dörfer nicht aufgegeben werden muss. Aus dem Kirchenkreis 9 der Stadt Zürich erzählen zwei Pfarrpersonen, wie die Nähe zur Gemeinde ihre Arbeit bestimmt und sich auf ihren Umgang mit den verschiedenen theologischen Positionen auswirkt. Ganz unterschiedliche Beispiele für eine vielfältige und nahe Gemeinde präsentieren die *Ideen zum Selbermachen*: Von der Beziehung zu den Freiwilligen in Stäfa über die Bezirkszusammenarbeit in Andelfingen bis hin zu der niederschweligen Arbeit für Familien im Stadtteil in Zürich Höngg. Und in Meilen hat die Kirchenwiese zu mehr Biodiversität gefunden, was eine Verbindung zum lokalen Naturschutzverein nach sich zog. In allen Geschichten zeigt sich, dass Nähe geografisch verstanden werden kann, aber nicht muss. Vielmehr ist Nähe als *Vertrautheit* wichtig. → Tag 4

So zeigt nicht zuletzt der *Golden Circle* in den *Methoden und Anwendungen* auf, wie eine Warum-Erklärung als Ausdruck der gemeinsamen Einheit gefunden werden kann, die berührt und so Vertrauen schafft.

