

# **Zusammenarbeit über die Grenzen**

## **Visionen, Perspektiven, Befürchtungen**

Kirchen an der BEA; 30. April 2004

Referat von Hans Stamm, Leiter des Gemeindeamtes des Kantons Zürich

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Anfrage, dieses Referat heute bei Ihnen zu halten, hat bei mir zu einer eigenen beruflichen Rückschau geführt. Zu einer meiner beruflichen Wurzeln hat die Bernische Landeskirche wesentlich beigetragen, war ich doch Absolvent des dritten Lehrganges an der Schule für Sozialarbeit in Gwatt.

Während den anschliessenden 12 Jahren als Leiter der Arbeitsstelle für Jugendfragen beschäftigte ich mich zur Hauptsache mit dem Aufbau von Jugendhilfeeinrichtungen und dem Ausbau der Kirchengemeindlichen Jugendarbeit. Dabei spielten Zusammenarbeitsfragen innerhalb der Kirchengemeinde, zwischen Kirchengemeinden und in Regionen eine zentrale Frage.

Nach dem Theologiestudium in Zürich arbeitete ich 7 Jahre als Gemeindepfarrer in einer Landgemeinde und bemühte mich um Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den Nachbargemeinden. Ich war Mitglied in der Bezirkskirchenpflege und Redaktor eines neuen Berufsleitbildes für die Pfarrerinnen und Pfarrer der zürcherischen Landeskirche.

Die nächsten 10 Berufsjahre arbeitete ich als Kirchenratschreiber. In dieser Funktion begleitete ich die Kirchenleitung, leitete die Landeskirchliche Verwaltung, koordinierte ich die Gesamtkirchlichen Dienste und war Personalverantwortlicher für die Pfarrschaft. Die Bemessung der Pfarrstellen und die Förderung von Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden in bezug auf den Pfarrdienst war eine zentrale Aufgabe. Schwindende Mitgliederzahlen und Angst vor drohenden Einbussen bei den Einnahmen komplizierten diese Aufgabe.

Vor gut drei Jahren entschied ich mich zum Wechsel vom Berufschristen zum Privatchristen und arbeite jetzt als Leiter des Gemeindeamtes innerhalb der Direktion der Justiz und des Innern im Kanton Zürich. Zwar noch jung an einschlägigen Erfahrungen überraschte mich die hohe Bedeutung verschiedenster Zusammenarbeitsformen zwischen den politischen Gemeinden. Deutlich mehr als die Hälfte aller bedeutenden Aufgaben werden im Rahmen von Zweckverbänden erbracht und Zusammenarbeitsverträge bilden weitere Grundlagen zur Zusammenarbeit. Bundesrecht führt zur Bildung von neuen Regionenbildungen etwa im Zivilstandswesen und in naher Zukunft auch im Vormundschaftswesen. Kantonaes Recht wird die Gemeinden in absehbarer Zeit auch im Betreuungswesen in neue Zusammenarbeitskreise führen bzw. zwingen. Die Beweggründe für diese Entwicklungen bei den jeweils verantwortlichen Organen sind: Professionalisierung, Kostenminimierung, eigene Überforderung, veränderte bzw. höhere Anforderungen an die Erbringung der verschiedenen Leistungen. Die Spannung zwischen Einsicht in die Notwendigkeit dieser Entwicklung, dem Bedauern über den Verlust an Eigenständigkeit und der Angst vor Fusionszwängen vergrössert sich.

Vor diesem knapp skizzierten Erfahrungshintergrund möchte ich in der Folge über Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden laut nachdenken.

# 1. Voraussetzungen zu Zusammenarbeit im Kirchengemeinderat

- . Sie wollen Ihnen wichtige Aufgaben gut erfüllen.
  - . Sie wissen, welches die wichtigen Aufgaben sind – gegenüber der aktiven Gemeinde wie auch gegenüber der eher nicht in Erscheinung tretenden Mitgliederschaft.
  - . Sie können mit den Ihnen anvertrauten Mitteln sorgfältig umgehen.
  - . Sie wollen Ihre Mitarbeiterschaft ihren Ausbildungen und Begabungen entsprechend einsetzen.
  - . Sie können Leitung in Ihrer Kirchengemeinde wahrnehmen.
  - . Sie wollen partnerschaftliche Zusammenarbeitsverhältnisse aufbauen
  - . Sie können teilen, Einfluss abtreten und Nachteile von Zusammenarbeit akzeptieren
- Und:
- . Sie wollen es dabei "gut haben".

Meine Erfahrung ist, dass die Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden eher erfolgversprechend ist, wenn innerhalb der beteiligten Kirchengemeinden eine gute Zusammenarbeit bereits realisiert ist. Andernfalls besteht die Gefahr, dass je gemeindeinterne Probleme auch in die Partnerschaft mit weiteren Gemeinden eingebracht werden und die Zusammenarbeit erschweren.

Das heisst, Kirchengemeinden mit klaren Zielvorstellungen (Leitbildern), gut funktionierender Zusammenarbeit zwischen Behörde, Pfarerschaft und weiterer Mitarbeiterschaft, den Aufgaben gewachsenen Verantwortlichen in Behörde und Mitarbeiterschaft werden eine Zusammenarbeit mit weiteren Kirchengemeinden leichter und erfolgsversprechender aufbauen können.

Damit kommen wir zu einem untauglichen Motiv für die Zusammenarbeit. Nicht gelöste Personalschwierigkeiten, egal in welcher Funktion, werden eher selten durch die Aufnahme einer Zusammenarbeit mit andern Gemeinden gelöst. Sie belasten damit die andern Gemeinden nur auch noch.

Bevor ich nun der Versuchung erliege, mein Idealbild der Funktionstüchtigkeit eines Kirchengemeinderates und seiner Mitarbeiterschaft vor Ihnen auszubreiten, will ich eine mir wichtige Anmerkung zu meinen heutigen Ausführungen anbringen:

Ob in einer Kirchengemeinde der vom Evangelium gegebene Auftrag lebendig wird, hängt nicht nur von ziel- und qualitätsbewusster Leitung, guter Organisation und Professionalität ab. Be-seelte und hochengagierte Verantwortungsträger werden zusammen mit ebensolchen Gemeindegliedern mehr Leben stiften als organisationsverliebte mehrfach graduierte im evangelischen Sinne wenig absichtsvolle Fachpersonen, egal in welcher Funktion.

Für die Frage der Zusammenarbeit allerdings muss ich meiner Anmerkung eine zweite beifügen:

Zusammenarbeit erfordert Zielsetzungen, Aufgabenumschreibungen, Kompetenzregelungen und Organisationsabsprachen. Und hier würde ich nun vor allzu charismatischem Vorgehen warnen. Engagiertes und Absichtsvolles zum Auftrag der Kirche stehen schliesst die Berücksichtigung von Erkenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit Menschen und Organisationen durch die Verantwortungsträger mit ein.

FAZIT: Zusammenarbeit funktioniert besser, wenn die Partner und Partnerinnen bzw. je die einzelnen Organisationen ihren Handlungs- und Verantwortungsbereich gut geregelt haben.

## 2. Hemmnisse zur Zusammenarbeit unter Kirchgemeinden

Zusammenarbeiten heisst ja auch, sich einbinden lassen. Und da sind wir reformierterseits nicht gerade Meister. Kirchgemeinden äussern unverhohlen, dass es oft oder am besten immer ohne die Landeskirche, deren Synode und Synodalrat besser ginge; genauso ist durchaus hör- und spürbar, dass der SEK für die Landeskirchen nicht gerade Hort gemeinsamer konfessioneller Heimat bedeutet.

Im Zürcher Kirchengesetz und der dazugehörigen Kirchenordnung heisst es: "Die Landeskirche baut sich auf den Kirchgemeinden auf.". Und weiter heisst es in einem Einführungstext: "Unsere Kirche wird dort gepflegt, wo Leben in den Gemeinden ermöglicht und gestaltet wird.". Dieses aus der Vergangenheit tradierte Gemeindedenken hat auch eine problematische Seite, jene des Gemeindeegoismus'. Das Festhalten an föderalistischen Strukturen hat auch in den Kirchen nicht immer mit hehren Motiven zu tun. Man will sich nicht dreinreden lassen, das eigene Gärtchen gilt es zu pflegen und überhaupt, niemand weiss besser was bei uns richtig ist, als wir selber. Diese Haltung bei Behörden und bei Pfarrerinnen bzw. Pfarrern entspricht in der Regel einer Angst vor Freiheitsverlust und auch einer Angst vor Kontrolle. Zu dieser berechtigten Angst kommt im verbindlichen Zusammenarbeitsfall dann auch der Verlust an alleiniger Entscheidungskompetenz.

Diese Ängste gilt es ernst zu nehmen. Hier zeigt sich nämlich auch ein Unterschied zur Zusammenarbeit bei den politischen Gemeinden. Dort bestehen Zusammenarbeitsformen vor allem im Bereiche technischer und komplexer Dienstleistungen (ARA, EW, Spitäler, Entsorgungswesen, etc.) und weniger im Bereiche zwischenmenschlicher oder ideeller Aufgaben. Auffällig ist, dass Zusammenarbeit oder Zusammenlegungen etwa bei der Feuerwehr oder im Schiesswesen deutlich umstrittener waren als die erstgenannten. Dort also, wo menschliche Beziehungen, Tradition und Ideale eine Rolle spielen sind die Widerstände zu Neuerungen grösser.

Mit Ausnahme der Verwaltungstätigkeit geht es bei den Kirchgemeinden ausschliesslich um Arbeitsbereiche, welche nicht technisch-infrastruktureller Art sind. Menschenarbeit ist das Thema, in den verschiedensten Ausprägungen (Gottesdienst, Seelsorge, Diakonie, Musik, Bildung, etc.). Aufgaben mit hoher emotionaler und sozialer Komponente stehen zur Diskussion, wenn es um Zusammenarbeit geht. Damit ist gleichzeitig gesagt, dass die Zusammenarbeitsdiskussion offen oder versteckt von emotionalen Faktoren mitbestimmt oder sogar bestimmt wird. Dies muss von den Verantwortlichen mit in die Vorgehensweisen zur Einrichtung von gemeindeübergreifender Zusammenarbeit einbezogen werden.

Dazu ist eine konsolidierte Betrachtung notwendig. Was bewirkt DAS, was wir vorhaben bei der Pfarrrschaft, den weiteren kirchlichen Mitarbeitern, der aktiven Gemeinde und bei den stillsolidarischen Kirchenmitgliedern. Ich erwähne die Pfarrrschaft einzeln, weil diese über ein Traditionsverständnis und auch über ein berufsständisches Selbstverständnis verfügt, das bei den andern Berufsgruppen nicht in demselben Masse vorhanden ist.

Beispiele:

**Zwei kleine Kirchgemeinden vereinbaren, den gesamten Kirchlichen Unterricht zusammen zu legen, weil derzeit die Konfirmandenzahlen bei 5 und 3 angelangt sind.**

Weil es die verantwortliche Behörde versäumt hat, die Gemeinde und dort im besonderen die Eltern in die Vorbereitungsgespräche mit einzubeziehen erwuchs von dieser Seite her grosser Widerstand.

Ebenso wurde die Bedeutung dieser Neuerung für die betroffenen Pfarrer unterschätzt. Ohne klare Verantwortungsregelungen und Pensenabsprachen war der Konflikt programmiert.

**Pfarrer der kleinen Gemeinde (600 Einw.) übernimmt Anteil Spitalseelsorge in der grösseren Nachbargemeinde.**

Weil sich die beiden Kirchenbehörden nicht gemeinsam um eine Regelung des Arbeitspensums, der Verantwortungsumschreibung, des Notfalldienstes und der Stellvertretungsfrage bemüht haben, kam es zu so grossen Spannungen, dass die Zusammenarbeit abgebrochen werden musste.

**Pfarrer der kleinen Gemeinde (500 Einw.) übernimmt Predigtpensum und Kasualien in grösserer Nachbargemeinde.**

Die Kerngemeinde am kleineren Ort will die Predigtabsenzen ihres Pfarrers nicht akzeptieren ("Er ist unser Pfarrer") und die Leidleute in der Nachbargemeinde wollen für die Ab dankungen keinen "fremden" Pfarrer. Dieser Veränderung war ebenfalls kein Einbezug der Gemeinde und ihrer Widerstände vorausgegangen.

**Drei Gemeinden schliessen sich für die Jugendarbeit und die Gründung eines Vereins als Trägerschaft für ein Jugendhaus zusammen.**

Weil die drei Kirchenbehörden einer einfachen Logik folgend je ihre jüngsten Mitglieder in den Trägerverein abordneten, entfernten sich die älteren und/oder skeptischeren andern Behördenmitgliedern von dieser Verantwortung. Beim Auftreten von grösseren Problemen im Jugendhaus halfen die Behörden nicht mehr mit, sondern tadelten die von ihnen Delegierten. Die institutionelle Abstützung war nicht mehr geleistet - für die Engagierten und die Jugendlichen ein schlechtes Erlebnis.

Mit diesen Beispielen wollte ich auf einige der Problemarten hinweisen, welche in der Zusammenarbeit in typischen kirchlichen Arbeitsfeldern auftreten können. Es lohnt sich, ganz am Anfang von Überlegungen über Zusammenarbeitsprojekte die potentiell zu erwartenden Hemmnisse und Schwierigkeiten zu benennen und den Umgang damit vorzubereiten.

Zusammenarbeit heisst eben für alle Beteiligten: teilen, sich einbinden lassen, Kompetenzen abtreten.

### 3. Chancen der Zusammenarbeit unter Kirchengemeinden

Für wen oder was soll der Aufbau einer gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit eine Chance, ein Vorteil sein?

Geht es darum,

- . die Gemeinderechnung zu entlasten?
- . Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen zu entlasten?
- . bestehende Aufgaben besser zu erfüllen?
- . neue Aufgaben mit andern übernehmen zu können?
- . verbindliche Kontakte mit den Nachbargemeinden zu haben?

Sie werden sich die Frage nicht so stellen, sondern wohl eher von einem Problem oder einer Absicht her über den Aufbau von Zusammenarbeit nachdenken. Und wenn ich vorher von den Herausforderungen gesprochen habe, die mit übergemeindlicher Zusammenarbeit auf Sie zukommen werden, möchte ich jetzt auch darüber nachdenken, wie lohnend Zusammenarbeit sein kann.

Weil Sie in den nachfolgenden Referaten kompetent auf Ihre Situation als Kirchengemeindeverantwortliche im Kanton Bern angesprochen werden und auch konkrete Hinweise zu möglichen Reformprojekten und Organisationsmöglichkeiten erhalten, kann ich mich weiter auf die "weichen" Faktoren beschränken.

Eine meiner wichtigsten Erfahrungen ist, dass die Aufnahme verbindlicher Beziehungen zu Partnern in gleicher oder ähnlicher Aufgabenstellung immer zu einer Horizonterweiterung führten und mich dazu brachten, meine Art der Aufgabenerfüllung zu überdenken. Damit ist gesagt, dass Zusammenarbeit, gemeinsam Probleme angehen, sich infrage stellen zu lassen an sich schon ein Wert bedeutet. Solche Beziehungen können dazu helfen, Probleme zu lösen oder sie in einem neuen, vielleicht etwas undramatischerem Licht zu sehen. Sie kennen ja den Begriff der "Betriebsblindheit".

Wenn es aus solch aufgebauter Beziehung drei Gemeinden gelingt, den Pfarrdienst mit gekürzten Stellenprozenten so gemeinsam zu organisieren, dass im Verwaltungsbereich nicht drei mal derselbe Aufwand anfällt, dass die betroffene Pfarerschaft nicht überbelastet wird, dass sie ihren Begabungen entsprechend Schwerpunkte bilden können und dass die Gemeindeglieder sich ihren Pfarrer oder ihre Pfarrerin aussuchen können, ist sehr viel verbessert worden. Und zwar weit über das Kompensieren von Stellenreduktionen hinaus. Dies erfordert von den Beteiligten Offenheit, Unkompliziertheit und den Abbau von Empfindlichkeiten (Wettbewerb). Resultate sind: Verantwortungen werden gemeinsam getragen, gegenseitige Stellvertretungen sind nicht nur für die Verantwortungsträger leichter möglich, sondern auch die Gemeinden akzeptieren solche Situationen besser, weil sie ja mit allen bekannt sind.

Eigentlich würde es sich lohnen, wenn, einander aus geographischen oder andern Gründen zugesellte Gemeinden, einmal jährlich zu einem Erfahrungsaustausch sich treffen würden und als ständiges Traktandum die Frage, ob es Aufgaben gebe, die man gescheiter gemeinsam anpacken oder tragen würde, behandeln.

Wenn an einer solchen Sitzung festgestellt würde, dass in allen Kirchengemeinden der Gesang im Gottesdienst, die Aktivitäten der Chöre (sofern es solche noch gibt), ja musikalische Veranstaltungen überhaupt, sich auf dürftigem und wenig Freude machenden Niveau befinden, - dann könnte doch die gemeinsame Beschäftigung eines Kantors oder einer Kantorin nicht nur

eine gute Lösung sondern auch noch bezahlbar sein. Es verbleibt dann nur noch zu entscheiden, wo der nun gute gemeinsame Chor jeweils an den Festtagen singt.

Diese Beispiele von Zusammenarbeit, weitere habe ich eingangs erwähnt und noch weitere wird mein Berner Amtskollege einbringen haben alle drei Gemeinsamkeiten:

1. Ihre Einführung muss sorgfältig mit allen Beteiligten und Betroffenen vorbereitet werden. Jede Zusammenarbeit muss von allen Akteuren getragen werden können.
2. Die Organisation und die konkrete Gestaltung ist anspruchsvoll. Deshalb lohnt es, sich nach gelungenen Beispielen umzusehen und/oder die Hilfe einer erfahrenen und mit guten Referenzen ausgestatteten Fachperson oder Fachstelle zu beanspruchen.
3. Die Zusammenarbeit muss regelmässig überprüft werden und im Bedarfsfalle neu geregelt, ausgebaut oder abgebrochen werden.

Ich fasse zusammen:

Am besten gelingt die Zusammenarbeit zwischen Partnergemeinden, die je ihre eigenen Angelegenheiten gut geregelt haben.

Die Bereitschaft, sich einbinden zu lassen, Entscheidungen mit weiteren Partnern zu fällen und auf Komfort in weniger wichtigen Dingen zu verzichten, erleichtert die Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit an sich ist bereits ein Wert. Dort wo man das gut eingerichtet hat besteht auch Tragfähigkeit für gemeinsame Trägerschaften.

Unsere Verantwortung, sorgfältig mit den Ressourcen umzugehen führt bei kleineren Gemeinden und bei speziellen, anspruchsvollen Vorhaben fast zwangsweise zur Aufnahme von Zusammenarbeit.