

reformierte
kirche kanton zürich



Hingehen.
Zuhören.
Ausprobieren.

Landeskirchliches Innovationskonzept (LIK)

Evangelisch-reformierte Landeskirche
des Kantons Zürich
Abteilung Kirchenentwicklung
Hirschengraben 50
Postfach, 8024 Zürich
044 258 91 11
info@zhref.ch, www.zhref.ch

Landeskirchliches Innovationskonzept (LIK)

Hingehen. Zuhören. Ausprobieren.

Das Landeskirchliche Innovationskonzept wurde in einem breiten partizipativen Prozess von unterschiedlichen Menschen gemeinsam erarbeitet. Insgesamt haben mehr als 350 Mitarbeitende und Engagierte in Kirchgemeinden und in kirchlichen Berufen mitgewirkt. Sie haben über 600 Post-it Zettel zu den ersten Entwürfen des Konzepts mit eigenen Ideen und Feedbacks beschriftet. Einige haben auch Kommentare und Formulierungsvorschläge in einem elektronischen Dokument beigefügt. Die Gestaltung des Innovationskonzepts bildet diesen Prozess ab. Die Bilder stammen von Präsentationsveranstaltungen in den Berufsgruppenkapiteln der Zürcher Kirche, die Porträts zeigen Menschen, die mitgewirkt haben, und die Post-its erinnern daran, dass der Text gesättigt ist von der Erfahrung, dem Wissen und der Weisheit von vielen, die sich mit Herzblut für die Zukunft der Kirche einsetzen.

Impressum

Herausgeber

Kirchenrat der Evangelisch-reformierten
Landeskirche des Kantons Zürich

Projektleitung

Thomas Schaufelberger
Leiter der Abteilung Kirchenentwicklung

Projektteam

Diana Abzieher, Matthias Bachmann,
Mathias Burri, Agnes Joester,
Reto Nägelin, Simone Siegenthaler

Gestaltung und Illustration

Britta Appert, Zürich

Fotografie

Gion Pfander, Zürich (S. 19, 25, 37, 46, 53, 60)
Thomas Schaufelberger (S. 13, 26, 38)

Bildnachweis

Titelseite: istock / Hispanolistic
S. 31: istock / Pablo Giuseppe Flandoli
S. 34: Marion Nitsch / srf

Druck

Druckerei Robert Hürlimann AG, Zürich

Geist der Gemeinschaft

*Heiliger Geist?
Kein römischer Brunnen,
wo Wasser sich
über Stufen und Schalen
hierarchisch
von oben nach unten
ergiesen.*

*Heiliger Geist:
Quellen,
aufstossend, aufbrechend
von unten
(an der Basis, ja!),
unauffällig, heimlich zunächst,
erzwingbar nie.*

*Und jener weise Pfarrer,
der sagte: Meine Arbeit?
Die eines Rutengängers,
der die Gemeinde durchstreift,
nach Quellen suchend,
die ohne mein Zutun sprudeln ...*

Kurt Marti

Mit Genehmigung des Radius-Verlags entnommen aus:
Kurt Marti: Die gesellige Gottheit. Ein Diskurs © 2004 by Radius-Verlag, Stuttgart

48 Kirchgemeinden
359 Menschen
604 Post-its
14 Innovatorinnen
und Innovatoren
334 Fassungen
351 Kommentare

Zum Geleit

Die Reformierte Kirche lebt im Spannungsfeld zwischen Innovationsgeist und Bewahrungskompetenz. Die rasanten gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte sind für unsere mehrhundertjährige Institution herausfordernd. Jedoch: Der Wille und die Kraft, auf Veränderungen kreativ zu reagieren, sie gar prophetisch wahrzunehmen, steckt im Erbgut der Reformierten Kirche. Schon heute spiegelt sich dies in mutigen kirchlichen Pionierprojekten, in Kirchgemeinden mit kreativer Kraft, in spirituellen Experimentierräumen, in neuen digitalen Initiativen wider – um nur einige Beispiele zu nennen.

Gerade eine Kirche, die sich selbst treu bleiben will, wird sich immer neu erfinden – diese Überzeugung ist im Christentum tief verankert. Sie lässt sich auch in der Geschichte ablesen: Die aufbrechende Jesusbewegung wäre eine bedeutungslose lokale Sekte geblieben, wenn sie nicht mit erstaunlichem Mut, Elan und Kreativität bereitwillig ihre Botschaft in andere Kulturen und Zeiten übersetzt und ihrer Gemeinschaft immer neue Ausdrucksformen gegeben hätte.

Diese Bewegung konnte sich dabei an Gott selbst orientieren: Die Überlieferungen in der Bibel zeigen, dass sich Gott gerade auch in unwägbarsten Zeiten immer wieder neu auf die Menschen einlässt. Im Vertrauen auf diesen Gott gelingt es den Menschen, überraschende Ideen zu verfolgen und neue Verhältnisse zu schaffen.

Der Wille und die Lust zur stetigen Erneuerung gehören zum Selbstverständnis der reformierten Kirchen. Und zu Recht! War doch die Reformation selbst ein enormer Veränderungsschub, ein waghalsiger Schritt aus den überkommenen Verhältnissen heraus – in der Überzeugung, dass die Kirche ihrer Zeit mehr und anderes als bisher geben kann. Kirchliche Innovation ist im Grunde genommen dies: eine uralte Tradition, die in der Botschaft der Bibel liegt, in neue Kontexte zu übersetzen, um als Kirche Relevantes in der Gesellschaft zu bewirken. Die aktuellen Umbrüche bieten Chancen, um dieses Innovationspotenzial zu nutzen.

Das Landeskirchliche Innovationskonzept zeigt, warum und wozu die Kirche ihre Innovationskraft stärkt, wie Innovation im kirchlichen Kontext aussieht und wo die Zürcher Kirche in den nächsten Jahren Innovationsprozesse initiiert.

Die Entwicklung des Innovationskonzepts selbst ist innovativ: 48 Kirchgemeinden haben eine qualitative Umfrage zu Innovation beantwortet. 359 Menschen aller Berufsgruppen der Kirche im Kanton Zürich haben eine Präsentation des ersten Entwurfs miterlebt und konnten Kommentare auf Post-its hinterlassen. 604 Post-it Zettel sind so im Laufe von zwei Monaten zusammengekommen. 14 Innovatorinnen und Innovatoren, die innerhalb und ausserhalb der Kirche arbeiten, haben anschliessend in einem Co-Writing-Prozess den Entwurf weiterentwickelt. 334 Versionen des Dokuments mit Veränderungen wurden von ihnen erstellt und automatisiert gespeichert. 351 Kommentare haben sie im Word-Dokument hinterlassen. Alle Kommentare wurden vom Projektteam beantwortet und eingearbeitet.

So ist sichergestellt, dass dieses nun vorliegende Innovationskonzept keine blutleere Arbeit aus einer weit entfernten Zentrale ist, sondern ein lebendiges Dokument, in das Erfahrungen, Kenntnisse und Perspektiven von Menschen im ganzen Kanton Zürich – aus allen Ebenen der Kirche, mit unterschiedlichen Funktionen – eingeflossen sind. Der Weg, möglichst viele zu beteiligen und genau hinzuhören, ist dann auch eines der wichtigsten Merkmale, die für die kirchliche Innovationsarbeit notwendig sind.

Im Landeskirchlichen Innovationskonzept liegt eine Grundlage vor, dieses Hinhören auf die Menschen systematisch in möglichst viele Projekte und Initiativen aufzunehmen. Es bietet darüber hinaus die Grundlage für eine Reihe von Umsetzungsmassnahmen, die in den nächsten Monaten und Jahren verfolgt werden – darunter der neue Innovationskredit oder die Handreichung zum Art. 155 der Kirchenordnung, der die kirchliche Vielfalt fördert. Mit dem Konzept ist ein Gesamtrahmen entstanden, in dem die vielen einzelnen Massnahmen verortet sind. So hilft das Konzept, dass die kirchliche Innovation koordiniert umgesetzt wird – von Kirchgemeinden und Landeskirche, von Pionierinnen und Pionieren, von Ermöglichenden, von Menschen mit einer Leidenschaft für den weiten Raum, welche die in der Bibel bezeugten Brunnen eröffnen.

Kirchenrat des Kantons Zürich

Andrea Marco Bianca
Ressort Mitgliedschaft und Lebenswelten

Zürich, den 7. September 2022

Begriffsklärungen

Mit «**Reformierte Kirche**» oder «**Zürcher Kirche**» ist nachfolgend die ganze Organisation mit ihren Kirchgemeinden gemeint.

Mit «**Landeskirche**» sind nachfolgend der Kirchenrat und die Gesamtkirchlichen Dienste gemeint. In der Kirchenordnung wird «Landeskirche» manchmal auch für die Gesamtheit der Landeskirche mit ihren Kirchgemeinden gebraucht.

Mit «**Kirchgemeinde**» ist nachfolgend die lokal organisierte Kirche gemeint.

An einigen Stellen kommt der Begriff «**Bedarf**» (Mehrzahl «**Bedarfe**») vor. Es handelt sich hier um einen Fachbegriff, der anstelle des Begriffs «Bedürfnis» oder «Bedürfnisse» verwendet wird. Im Begriff Bedarf ist nicht nur das individuelle und subjektiv empfundene Bedürfnis eingeschlossen, sondern auch der Kontext, wie dieses Bedürfnis entsteht, wie es in einem Sozialraum aufgenommen werden kann und welche Möglichkeiten es für die Kirche gibt, eine Antwort auf eine solche «Bedarfsanalyse» zu geben.

Der verwendete Begriff der «**polyzentrischen Landschaft**» von kirchlichen Orten und Formen meint eine Form von Kirchgemeinde, wie sie im Reformprozess KirchGemeindePlus entwickelt wurde. Es geht bei grösseren Sozialräumen nicht darum, die kirchliche Arbeit an einem Ort zu zentralisieren, sondern die kirchliche Arbeit ausgerichtet auf mehr als einen zentralen Ort innerhalb einer Kirchgemeinde zu organisieren.

reformierte kirche kanton zürich

Inhalt

Grundlagen: Ausgangslage, Hinführung, Blick in die Kirchengeschichte, Bedarf der Kirchgemeinden, Struktur des LIK

10–22

Teil 1: Warum und wozu Innovation in der Zürcher Kirche?

23–31

Teil 2: Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

32–46

Teil 3: Welche Elemente gehören zur Förderung der Innovation in der Zürcher Kirche?

47–60

Anhang: Weiterführende Literatur, Innovationsprozesse, Mitschreibende und Mitwirkende am LIK

61–62

Ausgangslage

Die Arbeit in kirchlichen Berufen und in Kirchgemeinden unterliegt Veränderungen. Das ist inzwischen eine vielbeschriebene – und wohl durch alle Zeiten hindurch wahre – Ausgangslage. Die Einschätzung, wie radikal und tiefgreifend die gegenwärtige Verschiebung der kirchlichen und gesellschaftlichen Grundlagen erfolgt, ist allerdings divers.

Veränderungen in Kirchgemeinden

In einigen Kirchgemeinden sind erste Veränderungen beobachtbar: Die lokal orientierte Struktur der Kirchgemeinden wird ergänzt durch Angebote mit regionaler oder kantonaler Ausstrahlung. Die Landschaft der kirchlichen Berufe verschiebt sich in Richtung berufsübergreifender Teams. Die bewusste Loyalität und Zugehörigkeit von Mitgliedern zur Kirche nehmen ab. Der Anteil der Reformierten an der Gesamtbevölkerung wird stetig kleiner.

In diesen graduellen Verschiebungen zeigt sich schon deutlich, dass der Veränderungsbedarf paradigmatischen Charakter hat. Die Institution Reformierte Kirche, ihre Struktur und Kultur, die kirchliche Arbeit und Präsenz in der Gesellschaft werden sich in Zukunft umfassend verändern. Eine Vorahnung entsteht in der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Herausforderungen: Zu den seit Längerem beschriebenen

Megatrends wie Individualisierung, De-Institutionalisierung und Digitalisierung treten akute Krisen wie zum Beispiel die Coronapandemie, die Klimakrise oder der Krieg in der Ukraine.

184 neue Projekte in Kirchgemeinden

Der Veränderungsbedarf wird in den Kirchgemeinden und in den Gesamtkirchlichen Diensten seit Langem erkannt. Auf allen Ebenen erfolgen laufend Anpassungen im Hinblick auf eine zukunftsfähige Kirche. Eine Umfrage unter Kirchgemeinden im Kanton Zürich zeigte die bereits vorhandene Innovationskraft: 184 neue Projektideen und Initiativen wurden in den letzten Jahren umgesetzt.

Auch auf Ebene der Landeskirche wurden Anpassungen vorgenommen: So wurden zum Beispiel regionale Strukturen als Grundlage für Innovation im Rahmen des Prozesses KirchGemeindePlus gefördert. Die Ausbildungscurricula der kirchlichen Berufe und der Behördenschulung wurden aufgrund von neuen Kompetenzstrukturmodellen verändert. Auf Webseiten stehen Sammlungen von guten Ideen, die in Kirchgemeinden funktionieren, zur Verfügung. Immer wieder wurden Spezialpfarrstellen entwickelt oder Diakoniprojekte gefördert.

Innovation gezielt fördern

Das Landeskirchliche Innovationskonzept (LIK) fokussiert auf die Frage, wie Innovation in der Zürcher Kirche, als Ergänzung zum oben Genannten, gezielt gefördert werden kann, und zwar auf allen Ebenen – Kirchgemeinden, Regionen, Landeskirche – und in allen Handlungsfeldern: Gottesdienst und Verkündigung, Seelsorge und Diakonie, Bildung und Spiritualität, Gemeindeaufbau und Leitung.

Zweihändige Strategie

Das LIK geht davon aus, dass für eine zukunftsorientierte Kirchenentwicklung beides wichtig ist: Das bewährte, ideenreiche und qualitativ hochstehende Handeln der Kirche, das sich laufend verbessert und erneuert, ist weiterhin notwendig. Es ist die eine Hand einer zweihändigen Strategie. Angesichts der fortschreitende Metamorphose der Gesellschaft und der Institution Kirche ist es gleichzeitig wichtig, die zweite Hand zu stärken, die im Rahmen dieses Konzepts als «kirchliche Innovation» bezeichnet wird. Es geht dabei darum, Chancen und Gelegenheiten zu nutzen, einen Paradigmenwechsel einzuleiten und aktiv zu gestalten. Dem LIK geht es darum, Räume für das Evangelium, die sich durch den gesellschaftlichen und kirchlichen Wandel ergeben, wahrzunehmen und neue – manchmal auch überraschende Wege – zu beschreiten.

Der Bogen zwischen «bestehend» und «innovativ» ist spannungsvoll. Denn die finanziellen und personellen Ressourcen der Kirche vermehren sich nicht, sondern werden tendenziell kleiner. Wenn kirchliche Innovation Boden finden soll, dann muss auch Bestehendes, das weniger zielführend ist, würdig beendet werden. Das geht nicht ohne Konflikte. Deshalb sind die gegenseitige Wertschätzung und das Vertrauen aller Beteiligten dieser zweihändigen Strategie wichtig.

Bei der Gestaltung von kirchlichen Paradigmenwechseln tritt der Begriff «Innovation» neben den bisher oft verwendeten Begriff «Reform». KirchGemeindePlus, der Reformprozess der Zürcher Kirche, wird 2023 abgeschlossen werden. Er behandelte die Frage, wie grössere Organisationseinheiten das Potenzial für Innovation entwickeln können. Mit dem LIK wird nun beschrieben, wie Kirchgemeinden und die Landeskirche dieses Innovationspotenzial nutzen können.

Mutig Veränderungen gestalten

Zu Innovation gehört der Mut, Veränderungen kreativ zu gestalten. Um innovativ sowie schnell und effektiv auf veränderte Grundvoraussetzungen reagieren zu können, braucht es ein geistesgegenwärtiges Hinhören (Hören auf die Menschen in ihren Lebenswelten, Hören auf Gott, Hören auf uns selbst), einen Vertrauensvorschuss der Leitenden in Mitarbeitende

aller Berufsgruppen sowie eine offene, befähigende, ressourcenorientierte Grundhaltung. Sie kann sich zum Beispiel zeigen im Willen, neue, verrückt klingende Gedanken und Experimente zuzulassen. Das LIK soll aufzeigen, wie innovative Dynamiken, die bereits jetzt vorhanden sind, strukturell und kulturell in der Zürcher Kirche verankert und gefördert werden können.

Verhältnis von Innovation und Organisation

Das LIK klärt das spannungsreiche Verhältnis von innovativer Praxis und organisationalen Rahmenbedingungen. Es ist auf der einen Seite wichtig, die Innovationskonzeption der Zürcher Kirche sorgfältig und vertieft zu begründen. So müssen neue Anreizsysteme auf herkömmliche Finanzflüsse abgestimmt sein, um einem Verteilungskampf der zur Verfügung stehenden Gelder entgegenzuwirken. Oder es soll sichergestellt werden, dass mit der Innovationsförderung Projekte gefördert werden, die eine erwünschte Wirkung haben. Auf der anderen Seite ist Innovation fluide und lebt von initiativen Menschen (Mitarbeitende aller Berufsgruppen und freiwillig Engagierte) an der Basis. Sie ist ständig in Bewegung – selbst ihre Konzeption.

Bestehendes
und kirchliche
Innovation gehen
HAND IN HAND.

Partizipativer Entstehungsprozess

Die Projektgruppe hat aus dieser Spannung folgende Konsequenzen für den Entstehungsprozess des LIK abgeleitet:

- Erstens wurde entschieden, die theoretischen – auch theologischen – Grundlagen kurz zu halten und mit Verweis auf Fachtexte nicht alle Differenzierungen abzubilden. Die drei Grundfragen des Goldenen Kreises (Warum/Wozu? Wie? Was?) sollen genügen, um eine Landkarte des Innovationshandelns der Zürcher Kirche zu zeichnen und um deutlich zu machen, welche Fördermassnahmen dafür entwickelt werden müssen.
- Zweitens wurde das LIK in einem partizipativen Prozess entwickelt. Die Grundlagen wurden durch eine Projektgruppe gelegt, die an mehreren Workshops eine Grundstruktur für das LIK und den Projektprozess entwickelte.

Ko-kreatives Schreiben

Dann äusserten sich zunächst 48 Kirchgemeinden im Rahmen einer qualitativen Umfrage zu ihrer bestehenden Innovationsarbeit und zu ihrem Innovationsverständnis. Sie meldeten zurück, welche Faktoren für innovative Ideen förderlich oder hinderlich sind. Sie gaben Einblick in ihre Innovationsarbeit – eine Fülle an fast 200 Ideen, die in wenigen Jahren umgesetzt wurden. Schliesslich erläuterten sie, welche Unterstützungsangebote sie sich von der Landeskirche wünschen. Die Ergebnisse der Umfrage sind in die ersten Entwürfe des LIK eingeflossen.

Anschliessend befassten sich über 350 Personen in den Berufsgruppenkapiteln mit diesem ersten Entwurf. In einem weiteren Schritt hatten 14 Personen online Zugriff auf ein Entwurfsdokument. Sie konnten laufend kommentieren, eigene Erfahrungen und Kenntnisse einbringen. Ebenfalls eingearbeitet wurde ein Gutachten zum Entwurf, das durch das Zentrum für Kirchenentwicklung der Theologischen Fakultät an der Universität Zürich verfasst wurde.

So wurden die Texte in einem ko-kreativen Prozess laufend überarbeitet. Dadurch wurden die Abschnitte des LIK gesättigt durch die Perspektiven unterschiedlicher Akteure. Die Namen der Beitragenden und die einbezogenen Gremien sind im Anhang dokumentiert.



Hinführung: Alte und neue Brunnen schaffen weiten Raum

Blick in die Kirchengeschichte: Stetige Erneuerung gehört zur Kirche

Für das Innovationshandeln der Zürcher Kirche ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung von Innovation in der Reformierten Kirche zu haben. Im Rahmen des LIK ist es zwar nicht sinnvoll, die wissenschaftliche Innovationstheorie und die theologischen Grundlagen wiederzugeben. Dennoch hilft ein kirchengeschichtlicher Blick in die längere und kürzere Vergangenheit der Kirche.

Das Zeitraster zeigt skizzenhaft, dass die stetige Erneuerung von Kommunikations- und Glaubensformen seit Christi Geburt zur Kirche gehört. Er bezieht sich bis 1519 auf die Kirche, danach auf die Reformierte Kirche. Die exemplarisch erwähnten Innovationsschritte befinden sich auf unterschiedlicher Flughöhe, zeigen aber bei aller Diversität die Innovationskraft der Kirche und ihrer Botschaft. In jedem Zeitfenster gäbe es auch weitere, hier nicht erwähnte Innovationen.

Die Zeitabschnitte zeigen eindrücklich, dass viele der oben erwähnten Innovationen die Geschichte der Reformierten Kirche im Kanton Zürich bis in die neuste Zeit hinein prägen. Die Gesellschaft wurde durch Innovation in der Reformierten Kirche angeregt, und umgekehrt haben gesellschaftliche oder technologische Innovationen die Reformierte Kirche geprägt.

Kirche hat sich an neue Anforderungen und veränderte gesellschaftliche Realitäten angepasst und neu erfunden. Auch Stellenreduktionen und weitere strukturelle Veränderungen erforderten von Kirchgemeinden in jüngster Zeit immer wieder innovative Anpassungen.

Es gehört also zur Kernkompetenz der Reformierten Kirche, Veränderungen anzustossen oder auf Veränderungen produktiv zu reagieren. Das gilt bis heute. In jüngster Zeit legt der Prozess KirchGemeindePlus eine neue strukturelle und inhaltliche Spur für eine regionale Sichtweise der kirchlichen Arbeit.

von 2000 bis 2022 in der Zürcher Kirche

- KirchGemeindePlus fördert regionale Räume für Aufbruch und Innovation.
- Die Coronapandemie/Digitalisierung wird zur Innovationstreiberin in vielen Kirchgemeinden. Es entstehen kirchliche Experimente ohne Räume (RefLab).
- Neue kirchliche Berufe werden entwickelt (Kirchgemeinbeschreibende, Katechetinnen und Katecheten, Betriebsleitende).

von 0 bis 1519

- Jesus interpretiert die jüdische Tradition auf neue Art und Weise. Paulus entdeckt eine neue Weite und erkennt die globale Dimension des Christentums.
- Erste christliche Bewegungen entstehen, wie zum Beispiel die Wüstenväter in Ägypten. Immer wieder stellen Klöster und Orden in der Folge neue Suchbewegungen dar.
- Das Katechumenat setzt religiöse Bildung für viele Gesellschaftsschichten frei.

von 1519 bis 1700

- Luther und Zwingli entdecken, dass die Tradition viel Ballast enthält. Nur das Wort Gottes gilt (sola scriptura).
- Die theologische Ausbildung wird neu entwickelt (Prophezei) und der Buchdruck ermöglicht die Verbreitung der Bibel in den Muttersprachen der Menschen.
- Ein Demokratisierungsprozess in religiösen Fragen beginnt. Hierarchien werden abgeschafft, eine neue Kirchenstruktur mit neuen Geldflüssen wird beschlossen: Soziales statt Heiligenverehrung.

von 1900 bis 2000

- Die ersten Pfarrerinnen in der Schweiz werden ordiniert und angestellt. Das partnerschaftliche Leitungsmodell für reformierte Kirchgemeinden entsteht.
- Kirchgemeindehäuser werden gebaut – die Idee von Kirchgemeinden in einer Art «Vereinslogik» entsteht.
- Der GFS-Prozess (Gerechtigkeit, Friede, Bewahrung der Schöpfung) und die Europäische Ökumenische Versammlung 1989 in Basel nehmen ökologische Themen auf.

von 1700 bis 1900

- Die Idee entsteht, dass die Kirche in territorialen Grenzen existiert und dass jedes Dorf eine Kirche braucht.
- Die diakonische Bewegung als Reaktion auf die Nöte der Industrialisierung entsteht.
- Schulen, Spitäler, Waisenhäuser und Missionsgesellschaften werden durch die Kirchen gegründet.

Zwei biblische Bilder für Innovation

Isaak, der Brunnengräber

Manche nennen die Bibel das Tagebuch der Menschheit. In den biblischen Erzählungen steckt der Erfahrungsschatz von Generationen, der zeitlos ist: die Erfahrung, begrenzt zu sein, als fehlerhafter Mensch oder als kleine Gruppe von Gott beachtet zu werden. Die Erfahrung von Abschied und Veränderung.

Isaak macht in dieser Geschichte eine Erfahrung, die für das LIK bedeutsam ist. Denn er sucht nach Wasserquellen oder – anders gesagt – nach Ressourcen. Das Wort Ressource kommt vom lateinischen *resurgere*, hervorquellen, und bedeutet ein Mittel, um Ziele zu verfolgen und Anforderungen zu bewältigen. Genau das ist für Isaak und seine Organisation Wasser: die wichtigste Ressource, die es für die Zukunft braucht. Wasser bedeutet Leben, bedeutet Gedeihen, bedeutet Entwicklungschancen.

Wie geht Isaak vor? Er tut zweierlei. *Isaak grub die Wasserbrunnen wieder auf, die man zu Lebzeiten seines Vaters Abraham gegraben hatte und die die Philister nach dem Tod Abrahams zugeschüttet hatten, und er gab ihnen dieselben Namen, die ihnen sein Vater gegeben hatte.*

Isaak ist schon früh klar: Unsere Vorgängerinnen und Vorgänger haben vieles richtig gemacht. Warum nicht mal dort nach Wasser suchen, wo sie bereits fündig geworden sind? Die Ressourcen, die sie entdeckt haben, können vielleicht noch genutzt werden. Die eine oder andere Quelle mag ausgetrocknet sein, aber andere bieten nach wie vor lebensspendendes Wasser. Es lohnt sich, sie wieder freizulegen, den Schutt zur Seite zu räumen und das Wasser zu probieren, das dort zu finden ist. Das erfordert von Isaak Offenheit, Respekt und Neugier gegenüber denen, die vor uns lebten. Er sagt Ja zu der Tradition, in der er steht: Isaak gab den Brunnen dieselben Namen, die ihnen sein Vater gegeben hatte. Er legt diesen Bezug offen. Er verzichtet darauf, das Rad neu zu erfinden. Indem er dieselben Namen verwendet wie Abraham, erkennt er an, dass er an etwas anschliesst. Er würdigt die Leistungen seiner Ahnen.

Beachtenswert ist, dass Isaak, nebst dem Ausgraben der alten Brunnen, sich auch auf den Weg macht, um nach neuen Brunnen zu suchen. Warum eigentlich? Warum geht er über das Bewährte hinaus? Offenbar sind die alten Brunnen zu wenig, um den Durst seiner ganzen Sippe, seiner Herden und derjenigen der Hirten von Gerar zu löschen. Vermutlich brauchen die

Hirten auch dort Wasser, wo sie gerade sind. Oft ist die Zeit zu knapp, um zu den alten Brunnen zurückzugehen, dann braucht es eine Quelle in der Nähe. Nahe an der eigenen Lebenswelt, nahe am jetzt zu beackernden Feld.

Isaak gelingt es, einerseits die Tradition zu bejahen und andererseits offen für neue Zugänge zu sein. Er sucht und er findet. Bei der Suche von neuen Zugängen erlebt auch er Konfliktsituationen, so wie es auch in der heutigen Zeit der Fall sein kann. Wo frisches Wasser fließt, wo Neues ausprobiert wird, wo Projekte verwirklicht und Initiativen Räume gegeben werden, dort gibt es Neid, Skepsis, Grabenkämpfe, Besitzansprüche, Missgunst oder Verlustängste. Die Erzählung von Isaak verzichtet auf Schuldzuweisungen und Rechthaberei. Sie berichtet nur, dass Isaak die Probleme beim Namen nennt. Esek und Sitna nennt er die Brunnen, Gezänk und Streit. Anstatt beim Problem zu verharren, macht er sich auf zu Neuem. Er sucht weiter, gräbt weiter, hofft weiter. So lange, bis die Hirten und Kinder und Tiere aus dem Vollen schöpfen können.

Und am Ende sagt er diesen wunderbaren Satz, in dem er verrät, warum er so viel gegraben hat, warum er eine Landschaft schätzt, in der alte und neue Wasserbrunnen verteilt sind: «Nun hat uns Gott weiten Raum geschaffen, und wir werden fruchtbar im Land.» Recho- bot, der Name des letzten Brunnens, bedeutet Weite – weites Land.

Einen weiten Raum schafft uns Gott, keinen engen. Eine Vielfalt an Ressourcen gibt es zu suchen, zu entdecken und zu nutzen. Alte Brunnen und neue Brunnen zur Quelle, die unsere Arbeit gedeihen lassen.

Kernkompetenz der Reformierten Kirche: **VERÄNDERUNGEN ANSTOSSEN** oder auf Veränderungen produktiv reagieren.

Isaak aber säte in jenem Land, und er erntete im gleichen Jahr hundertfältig. [...] Die Philister aber wurden neidisch auf ihn. [...] Und Abimelech sprach zu Isaak: Geh fort von uns, du bist uns viel zu mächtig geworden. Da ging Isaak weg, schlug im Tal von Gerar sein Lager auf und liess sich dort nieder. Und Isaak grub die Wasserbrunnen wieder auf, die man zu Lebzeiten seines Vaters Abraham gegraben hatte und die die Philister nach dem Tod Abrahams zugeschüttet hatten, und er gab ihnen dieselben Namen, die ihnen sein Vater gegeben hatte. Die Diener Isaaks aber gruben im Tal und fanden dort einen Brunnen mit Quellwasser. Da fingen die Hirten von Gerar mit den Hirten Isaaks Streit an und sagten: Uns gehört das Wasser! Und er nannte den Brunnen Esek, weil sie sich mit ihm gezankt hatten. Dann gruben sie einen anderen Brunnen, und sie gerieten auch über diesen in Streit. Und er nannte ihn Sitna. Da zog er weiter und grub einen anderen Brunnen. Über diesen gerieten sie nicht mehr in Streit. Und er nannte ihn Recho- bot und sprach: Nun hat uns Gott weiten Raum geschaffen, und wir werden fruchtbar im Land.

Aus: Genesis 26

Und als die Stunde schon vorgerückt war, traten seine Jünger zu ihm und sagten: Abgelegen ist der Ort und vorgerückt die Stunde. Schick die Leute in die umliegenden Gehöfte und Dörfer, damit sie sich etwas zu essen kaufen können. Er aber antwortete ihnen: Gebt ihr ihnen zu essen! Und sie sagen zu ihm: Sollen wir gehen und für zweihundert Denar Brote kaufen und ihnen zu essen geben? Er aber sagt zu ihnen: Wie viele Brote habt ihr? Geht und seht nach! Sie sehen nach und sagen: Fünf Brote, und zwei Fische. Und er forderte sie auf, sie sollten sich alle zu Tischgemeinschaften niederlassen im grünen Gras. Und sie lagerten sich in Gruppen zu hundert und zu fünfzig. Und er nahm die fünf Brote und die zwei Fische, blickte zum Himmel auf, sprach den Lobpreis und brach die Brote und gab sie den Jüngern zum Verteilen, und auch die zwei Fische teilte er für alle. Und alle assen und wurden satt. Und sie sammelten die Brocken, zwölf Körbe voll, und auch die Reste von den Fischen. Und es waren fünftausend Männer, die gegessen hatten.

Aus: Markus 6

Die Speisung der fünftausend: eine Innovationsschule in neun Bildern

Bild 1: Die Jüngerinnen und Jünger stehen mitten im Gewusel ihrer Arbeit. Sie haben sich verausgabt. Ein Kommen und Gehen – nicht einmal Zeit zum Essen bleibt.

Bild 2: Trotz all der erschöpfenden Arbeit bleiben die Menschen hungrig. Sie dürsten nach mehr. Aus allen Städten und Dörfern kommen sie. Unterschiedliche Menschen – vereint im Durst nach Berührung und Begegnung. Jesus sieht und hört ihr Bedürfnis.

Bild 3: Jesus organisiert ein Training. Eine Schule für seine Jüngerinnen und Jünger. Sie sollen ihre bisherigen Erfahrungen und Arbeitsweisen reflektieren. Dafür braucht es einen Raum. Er nimmt sie zusammen und sucht einen Ort für sie.

Bild 4: In dieser Innovationsschule lehrt Jesus drei Lektionen: Als Erstes das Hören auf die Menschen. Nehmt wahr, was sie benötigen: Essen, Trinken, Gemeinschaft! Lehrt, genau hinzuschauen! Wer sind diese Menschen? Was bewegt sie? Wo sind sie? Weshalb sind sie hier?

Bild 5: Als Zweites lehrt Jesus das Hören darauf, was alles da ist: Brot und Fisch, Kraft und Mut, Ideen und Sehnsucht, Leidenschaft und Hoffnung. Hören nach innen. Was habt ihr

alles dabei? Was bringt ihr mit für die Innovation? Fünf Brote, und zwei Fische – das ist genug! Nehmt es und beginnt! Vertraut darauf, dass ihr alles habt, was es braucht!

Bild 6: Als Drittes lehrt Jesus das Hören auf Gott: Lob für das geschenkte Leben. Vertrauen. Gelassen werden. Offen sein für Gottes Wirken.

Bild 7: Und alle essen und werden satt. Allen zeigt sich die Fülle des Lebens, die durch dieses Hören ermöglicht wird. Menschen finden Gemeinschaft und sie werden gesättigt, ihr Durst wird gestillt. Wer teilt, was da ist, der erlebt Lebensfülle. Es ist genug da – im Überfluss.

Bild 8: Die Schule der Innovation ist nicht einfach. Der Weg führt direkt in einen dunklen Sturm auf dem See (vgl. Mk 6,45ff). Die Umsetzung des Gelernten ist nicht ohne Unsicherheit und Angst zu haben. Die Jüngerinnen und Jünger werden durchnässt, eingetaucht ins Wasser.

Bild 9: Die letzte Szene zeigt die Jüngerinnen und Jünger, wie sie ausprobieren, was sie gelernt haben (vgl. Mk 6,53ff). Sie hören darauf, wie es ihnen geht, wie es Menschen geht, wie Gott präsent ist in der Welt und was nützt. Sie packen währenddessen aus, was sie haben. Und sie merken: Das ist genug.



Sara Stöcklin-Kaldewey
Vikarin und ehemalige
Projektleiterin Nachwuchsförderung Theologie, Basel

Bedarf der Kirchgemeinden

Befragung zum Thema Innovation bei den Kirchgemeinden im Kanton Zürich

Im Zeitraum von Dezember 2021 bis Januar 2022 wurde eine explorative Befragung zum Thema Innovation unter allen Kirchgemeinden des Kantons Zürich durchgeführt. 48 Kirchgemeinden haben eine Rückmeldung gegeben, in der sie über ihre Innovationsprojekte, ihr Innovationsverständnis, ihre Ansätze für Innovationsförderung und Erwartungen an die Landeskirche Auskunft gegeben haben. Aus den befragten Kirchgemeinden wurden 133 analoge und 30 digitale Projekte und Initiativen gemeldet, die von den Kirchgemeinden als Innovationsprojekte bezeichnet wurden. Die meisten Initiativen wurden in den Jahren 2020 und 2021 initiiert. Das zeigt, wie die Coronapandemie zur Innovationstreiberin wurde.

Ein wichtiges Resultat der Umfrage, das in das LIK eingeflossen ist, sind die Erwartungen der Kirchgemeinden an die Landeskirche. Die Kirchgemeinden wurden befragt, was sie in Bezug auf Innovationsförderung von der Landeskirche erwarten. Folgende Anregungen wurden formuliert:

RESSOURCEN ZUR VERFÜGUNG STELLEN / INNOVATIONSKREDIT
 Personalressourcen (v. a. Pfarrstellen werden erwähnt), finanzielle Förderung der Projekte

IDEENBÖRSE UND PLATTFORM
 Es wird gewünscht, die Innovationen darzustellen und Ideen zugänglich zu machen. Erfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen könnten so geteilt werden.

STADT – LAND
 Die Unterschiede von städtischen und ländlichen Kontexten sollen in Bezug auf die Innovationsförderung vonseiten Gesamtkirchlicher Dienste und Kirchenrat beachtet werden.

BEGLEITUNG UND VERNETZUNG FÖRDERN
 Die Kirchgemeinden sollen miteinander vernetzt werden und die Möglichkeit erhalten, in ihren Prozessen begleitet und beraten zu werden.

STÄRKUNG DER KIRCHGEMEINDEN ALS ORTE DER INNOVATION
 Es wird darauf hingewiesen, dass die Kirchgemeinden gestärkt werden sollen in ihrem innovativen Handeln vor Ort. Die Landeskirche soll die Kirchgemeinden motivieren und Vertrauen schenken.

ADMINISTRATION UND RAHMENBEDINGUNGEN
 Es wird gewünscht, dass die administrative Belastung der Kirchgemeinden verringert und die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf innovatives Handeln tendenziell vereinfacht und gelockert werden sollen.

PERSONAL-ENTWICKLUNG
 Es wird erwartet, dass Weiterbildungen zu Innovationskompetenz angeboten und innovative Leute gefunden und gefördert werden.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Umfrage hat gezeigt, dass Kirchgemeinden sowohl im städtischen als auch im ländlichen Kontext neue Chancen erkennen und ergreifen, dass in den Kirchgemeinden Innovationsbereitschaft und -kompetenz vorhanden sind. Die gemeldeten Beispiele weisen allerdings eine hohe Heterogenität aus. Es gibt Beispiele, die eine kreative Weiterentwicklung der bestehenden Arbeit sind, sodass Bewährtes beibehalten, weiter genutzt und verbessert werden kann. Das sind die wieder ausgegrabenen Brunnen von Isaak. Andere Projekte zeigen neu entdeckte Wasserbrunnen. Beide zusammen eröffnen eine Weite für Kirchgemeinden.

Der ausführliche Bericht zur Befragung Innovation in Kirchgemeinden ist zu finden auf:

zhref.ch/innovation

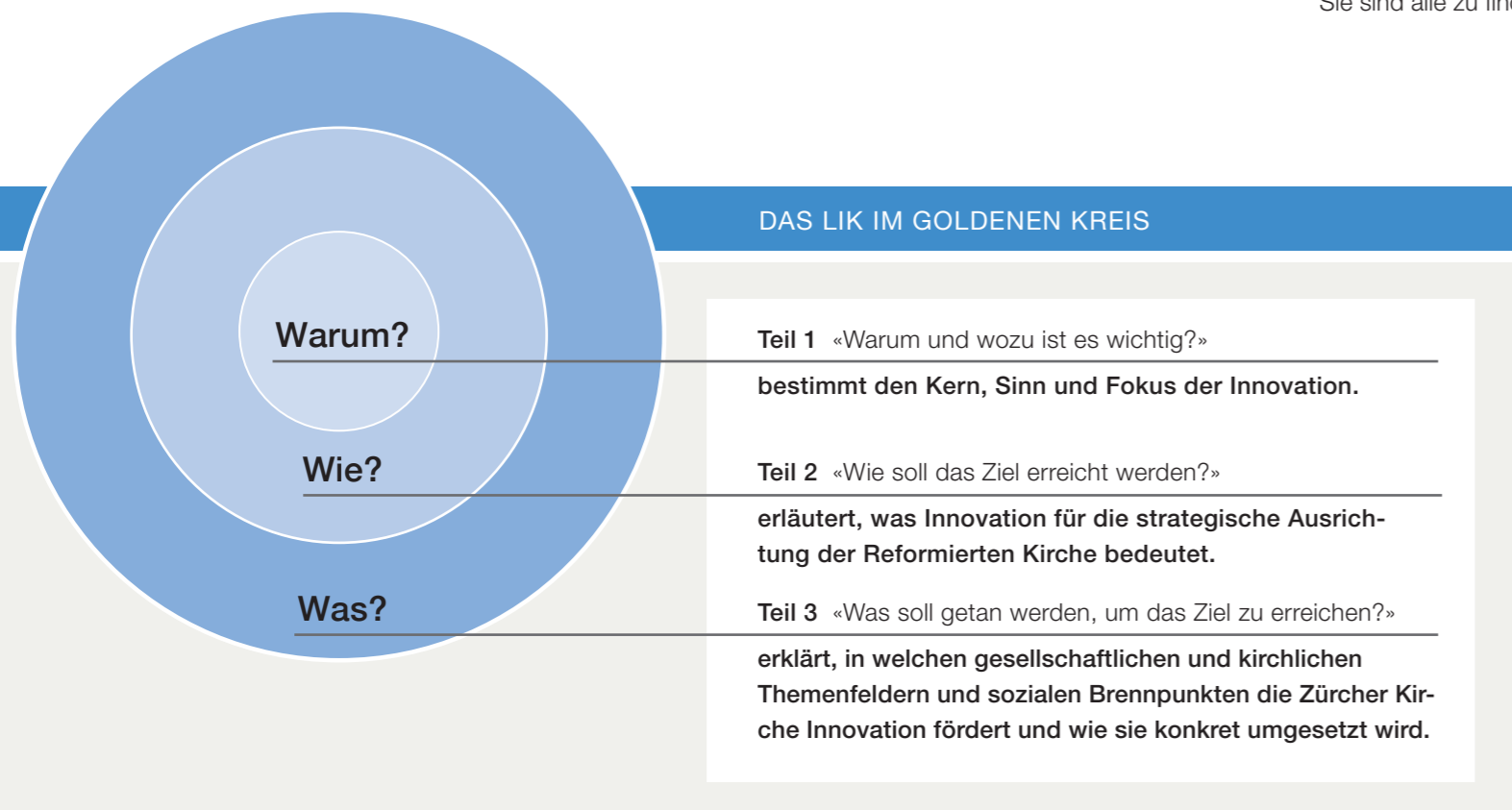
Struktur des Landeskirchlichen Innovationskonzepts

Das LIK im Goldenen Kreis

Aufgebaut ist das LIK nach der Struktur des «Goldenen Kreises» von Simon Sinek. Dieses Modell geht in drei Schritten vom innersten Kern – also vom Sinn des LIKs – zur Strategie und Definition von Innovation bis zur konkreten Umsetzung.

Im **Anhang** finden sich eine Literaturliste, eine Linkliste mit Innovationsprojekten, die uns inspiriert haben, und die Namen der Mitwirkenden an diesem Konzept.

Die weitere Umsetzung des LIK (z. B. Kriterien und Regeln für den Innovationskredit, Handreichung zum Art. 155 KO, LIVE-Programm für innovative Kirchgemeinden) finden sich in separaten Dokumenten, die vom LIK abgeleitet sind. Sie sind alle zu finden unter: zhref.ch/innovation.



Teil 1

Warum und wozu Innovation in der Zürcher Kirche?

Warum und wozu Innovation in der Zürcher Kirche?

Innovation in der Zürcher Kirche betrifft Wesen und Identität der Kirche in einer sich verändernden Gesellschaft. Es geht darum, einen Weg in die Zukunft zu finden, um als Kirche dem eigenen Auftrag auch in einem veränderten Umfeld nachzukommen. Dabei ist sich die Kirche bewusst, dass sie in dieser Haltung auf Gottes Wirken angewiesen bleibt. Innovation ist unser suchendes Handeln im Bewusstsein, dass Gottes Geisteswirken überraschend ist.

Das Warum und Wozu des LIK nimmt Bezug auf die Kirchenordnung:

«Die Landeskirche ist den Menschen nah und spricht sie in ihrer Vielfalt an.» (Art. 5, Abs. 1 KO).

- Die Reformierte Kirche sucht vielfältige Zugänge und Räume für die inhaltliche Botschaft des Evangeliums und eröffnet damit spirituelle Quellen.
- Dadurch schafft sie Raum für gutes Zusammenleben von Menschen in einer divers geprägten Welt.

Deshalb braucht es Innovation in der Reformierten Kirche. Es trifft sich dabei gut, dass Innovation zum Wesen der Kirche gehört. Denn Gott selbst wirkt, gemäss dem biblischen Zeugnis, auf überraschende, aufbrechende, damalige Gewohnheiten und Gepflogenheiten verändernde Weise und bewegt sich im Laufe seiner Geschichte mit den Menschen immer wieder ihren Situationen und ihren Bedarfen entsprechend auf sie zu.

Menschen und Gesellschaft verändern sich ständig. Deshalb kontextualisiert sich die Botschaft, die das Evangelium bezeugt, seit Paulus immer wieder neu, frisch und kreativ. Jede Generation muss erneut fragen, wie die Inhalte des Evangeliums zum gelingenden Leben der Menschen in ihrer Zeit beitragen können. Durch ständige Erneuerung der Glaubensgrundlagen und Ausdrucksformen der Kirche eröffnen sich inklusive Lebensräume für Einzelne in ihrem Zusammenleben in einer divers geprägten Welt.

Aus der Vielfalt der Menschen mit unterschiedlichen Bedarfen – auch zu Nähe und Distanz gegenüber der Kirche – und dem Anspruch der Reformierten Kirche, ihnen nah zu sein, ergibt sich die Notwendigkeit von Innovation, wie sie im LIK verstanden wird.

Dieser Zusammenhang soll in drei Schritten ausgeführt werden. Zunächst wird erläutert, warum die Reformierte Kirche den Menschen in ihrer Vielfalt überhaupt nah sein möchte. In einem zweiten Schritt wird diese Vielfalt soziologisch näher beleuchtet. In einem dritten Schritt wird ein Innovationsverständnis beschrieben, das die Reformierte Kirche darin unterstützt, eine vielfältige Nähe zu entwickeln beziehungsweise zu vertiefen.

Dr. Manuel Schmid

Co-Leiter RefLab Zürich,
Basel

Innovation ist mehr als ein Trendwort. Sie ist der Lebenswert der Kirche.



Die Nähe der Reformierten Kirche zu den Menschen

Die Apostelgeschichte erzählt in Kapitel 17, 16–34 die berühmte Szene, in der Paulus auf dem Areopag zu den Athenern spricht. Oft steht dabei das Wie im Zentrum der Betrachtung: Wie gelingt es Paulus, die Botschaft des Evangeliums in die Vorstellungswelt der Griechen und ihres Pantheons zu transferieren?

Im Hintergrund steht aber eine epochalere Frage: Warum tut er das überhaupt? Woher nimmt Paulus die Überzeugung, dass die Griechen interessieren sollte, was sich kürzlich in Palästina zugetragen hat? Darauf gibt die Apostelgeschichte in Vers 30 selbst eine Antwort: «Doch über die Zeiten der Unwissenheit sieht Gott nun hinweg und ruft jetzt alle Menschen überall auf Erden zur Umkehr.»

Universale Reichweite von Gottes Botschaft

An dieser Stelle (und an vielen anderen Stellen des Neuen Testaments) wird so die universale Reichweite von Gottes Botschaft begründet, und zwar in einer dringlichen Variante: Diese Botschaft geht alle Menschen überall und in diesem Augenblick etwas an. Das war damals unerhört und ist es heute erst recht. Paulus behauptet, eine Botschaft zu haben, die jeden und jede angeht. Gängig war damals die Vorstellung, dass unterschiedliche Völker und Bevölkerungsgruppen unterschiedlichen Religionen anhängen und dass das gut ist so.

Historisch sind die Folgen des Universalismus ambivalent. Unbestritten hat er grossen Schaden angerichtet. Einzelne Menschen, aber auch ganze Länder und Kontinente wurden zur Übernahme eines neuen Glaubens gezwungen. Ein dogmatisch engeführter Gebrauch des christlichen Universalismus barg (und birgt) die Gefahr, Atheisten und Andersgläubige aus der Gesamtheit der Menschen auszuschliessen. Dies hatte bereits verheerende Folgen und könnte wieder solche hervorrufen.

Im Kern meint der christliche Universalismus jedoch etwas anderes, etwas Lebensförderliches. Er bezeugt die Freude über eine Geschichte, die für alle befreiend ist: für die Hartherzigen und für die Einfühlsamen, für die Eingebildeten und für die Bescheidenen, für die Dreisten und für die Verzagten, für die Armen und für die Reichen. Das Evangelium eröffnet die Versöhnung aller mit Gott, mit allen anderen und damit schliesslich mit sich selbst. Die Kirchenordnung nimmt diese sanfte Form des Universalismus in Art. 5 KO auf.

Menschen in ihrer Vielfalt ansprechen

Ein solcher Universalismus macht uns notgedrungen innovationsfreudig. Die Reformierte Kirche möchte die Menschen im Kanton Zürich in ihrer Vielfalt ansprechen und ihnen nahe sein bzw. tragfähige Beziehungen zu und mit ihnen

gestalten. Bereits die Lebenswelten-Studie zeigte, dass ihr dies unterschiedlich gut gelingt. Zu vielen Lebenswelten fehlt solche Nähe. Sie partizipieren wenig oder nicht an kirchgemeindlichen Aktivitäten und Engagements. Manche von ihnen bewegen sich in digitalen Kanälen, die keine Entsprechung zu den Kirchgemeinden haben.

Etwas pauschal gesagt ist die Reformierte Kirche heute Menschen am nächsten, die traditionelle Formen von Gemeinschaft und Kultur pflegen und traditionelle Werte hochhalten. Weniger nahe ist sie Menschen, die in ihrem Leben auf Veränderung aus sind oder Veränderungen ausgesetzt sind und sich von Konventionen kaum gebunden oder sogar ausgegrenzt fühlen. Im LIK sind diese gleichsam die Griechinnen und Griechen, die Paulus auf dem Areopag ansprach. Gerade auch um diese Menschen hätte Jesus sich gekümmert. Wie können sie etwas von der Relevanz des christlichen Glaubens in ihrem Leben erfahren? Und wie stellen wir dabei sicher, dass sich die traditionelleren Menschen weiterhin in der Kirche wohl und beheimatet fühlen sowie auch motiviert und freudig sich mit auf den Weg begeben hin zu einer vielfältigeren Kirche?

Die Dynamik der Vielfalt

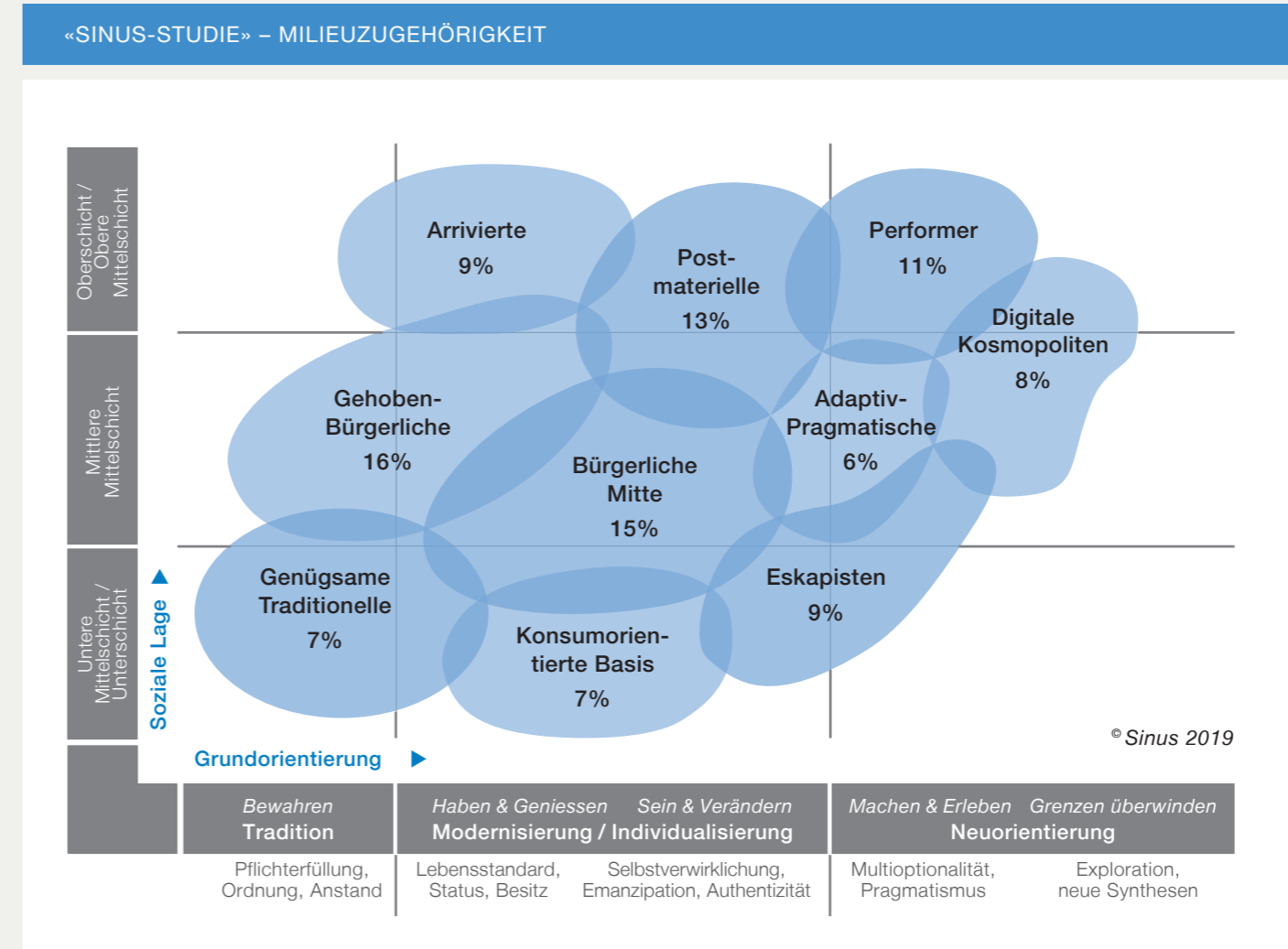
Die Vielfalt der Menschen, ihrer Lebensstile und Lebensentwürfe hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts, mit dem Beginn der sogenannten Postmoderne, hat sich diese Entwicklung nochmals beschleunigt. Die grossen Geschichten und mit ihnen die grossen Religionen haben Überzeugungskraft eingebüsst. Die Megatrends wie Individualismus und Säkularisierung, Mobilität und Digitalisierung nahmen Fahrt auf. Einen vorläufigen Höhepunkt hat dieses Auseinanderdriften in den sogenannten Bubbles erreicht, in die sich Menschen zurückziehen – manchmal auch zu ihrem eigenen Schutz – und die Kommunikation zu Menschen ausserhalb ihrer Bubble abbrechen bzw. für wenig sinnvoll erachten. Könnte die Zürcher Kirche Kontakt aufnehmen mit Menschen in ihren Bubbles und ihnen allenfalls einen Weg aus der Bubble aufzeigen, sie dabei begleiten?

Typologien der Vielfalt

Um die Vielfalt der Menschen darzustellen, gibt es verschiedene Modelle, unter anderem Generationentypologien (Generation Baby Boomer, GenX, GenZ, alpha usw.), Religiositäts- und Spiritualitätstypologien (Stolz/Ballif und Huber) oder die Methodik der Sinus-Milieus. Diese Modelle sind keine Einteilung von Menschen in fixe Kategorien oder eine Wertung. Sondern sie dienen als Sehhilfe, um besser zu verstehen, wie unterschiedlich Menschen ticken, wie unterschiedlich ihre Bedarfe sind, ihre Lebensumstände und ihre Einstellung zum Leben. Seit rund einem Jahrzehnt nutzt die Reformierte Kirche den Ansatz der Lebenswelten, um diese Vielfalt lesbar und verstehbar zu machen. Dieser Ansatz konstruiert Lebenswelten auf der Basis von zwei Parametern: Ein Parameter ist durch die soziale Lage (Bildung und Einkommen) definiert. Dies entspricht dem klassischen soziologischen Schichtenmodell der Gesellschaft. Ein zweiter Parameter zeigt Grundorientierungen (Werthaltungen) auf. Sie liegen zwischen «Tradition» und «Neuorientierung». Ein Milieu ist definiert aus der Kombination dieser beiden Parameter.

Sinus-Studie für die Reformierten

Gemäss der Sinus-Studie sind Reformierte in allen Lebenswelten zu finden. Sie alle sind in jeder Kirchgemeinde zu finden – unterschiedlich je nach Zusammensetzung der Bevölkerung einer Gemeinde. Die Zugehörigkeit zu einem Milieu zeigt sich in allen Bereichen und Phasen des Lebens. Wie sich jemand kleidet, was dieser Mensch isst, wohin sie/er verreist, welche Kunst sie/er mag, was sie/er von Bitcoin hält, wie offen sie/er für Naturspiritualität ist und wie wohl diesem Menschen in einem klassischen Gottesdienst ist: All dies hängt weitgehend davon ab, wo dieser Mensch lebensweltlich verortet ist. Selbstverständlich sind Typologien nur Annäherungen und keine eindeutigen Zuordnungen.



Quelle:
Bericht für:
Evangelisch-reformierte
Landeskirche des
Kantons Zürich,
Sinus-Institut,
Heidelberg, 2019

Der Innovationsbedarf der Reformierten Kirche

Die Reformierte Kirche will allen Menschen im Kanton Zürich nahe sein. Daher ist es für sie von zentraler Bedeutung, zu einer korrespondierenden Vielfalt zu finden. Art. 155 Abs. 1 KO formuliert: «Die Landeskirche und die Kirchgemeinden fördern unterschiedliche Formen des kirchlichen Lebens.»

Das ist eine spannende wie auch anspruchsvolle Aufgabe, zu der erschwerend hinzukommt: Die Reformierte Kirche ist eine altherwürdige, rechtlich verfestigte, im öffentlichen Bild eher traditionsorientierte Organisation. Dies ist eine wesentliche Ursache dafür, dass Lebenswelten, die Individualismus und Veränderung besonders schätzen, weder etwas von der Reformierten Kirche erwarten noch einen Grund sehen, sich mit ihr auseinanderzusetzen. Für ihre allfälligen spirituellen Bedarfe finden sie andere Orte – auch über den kirchgemeindlichen Kontext hinaus: Die Natur, das Yoga-Studio, den Coach, das bedeutsame Tattoo oder digitale Vernetzungen.

Fokus auf Lebenswelten ohne Zugang zur Kirche

Im Hinblick auf den Innovationsbedarf der Reformierten Kirche sind solche «Neuorientungs»-Lebenswelten die grösste Herausforderung. Traditionellere Lebenswelten erfordern ebenfalls innovative Ideen und eine ständige Verbesserung der Angebotsqualität. Beispielsweise kann der Ansatz der «Generationenkirche» als qualitativer Schritt im Bereich der traditionelleren Lebenswelten verstanden werden. Gleiches gilt für die Integration von Elementen der Popkultur in liturgische Feiern, denn die Popkultur ist seit einiger Zeit auch in traditionellen Lebenswelten dominant.

Das Innovationskonzept legt einen Fokus auf die Lebenswelten, die bisher wenig Zugang zur Kirche haben. Im Sinus-Modell geht es vor allem um die Lebenswelten, die bei der Grundorientierung im Feld «Modernisierung» und «Neuorientierung» angesiedelt sind.

Um mit von der Kirche distanzierteren und kaum an kirchlichen Diensten und Engagements partizipierenden Menschen ins Gespräch zu kommen und mit ihnen ein Stück Weg zu gehen oder eine Initiative zu starten, kann sich die Reformierte Kirche auf ihre theologische Grundkonstitution verlassen:

1. Die Reformierte Kirche hat keine unverrückbaren Dogmen, weil sie weiss, dass das, wovon das Evangelium kündigt, keine abstrakte Wahrheit ist. Sondern es ist eine Veränderung im Menschen, der von dieser Botschaft ergriffen wird.

Daher ist nach Art. 1 KO Kirche «überall, wo Gottes Wort aufgrund der Heiligen Schrift Alten und Neuen Testaments verkündigt und gehört wird». Die Kirche gibt es nur durch das «Hören». Davon ist Paulus auf dem Areopag ausgegangen. In der Reformationszeit wurde dieser Punkt in der Theologie von Gottes Wort geschärft. In Zwinglis Verständnis besitzt die Schrift selbst Klarheit und Licht; sie beginnt dort zu leuchten, wo der Heilige Geist in der hörenden Person Verstehen auslöst (pneumatologisches Schriftprinzip). Dieses Schriftprinzip macht die Bedeutung von biblischen Texten im radikalen Sinn situativ. Daran kann das LIK anschliessen.

2. Die Reformierte Kirche kennt keinen geistlichen Stand, sondern geht davon aus, dass jeder und jede imstande ist, eine kirchliche Form oder einen kirchlichen Ort zu initiieren und zu entwickeln (Priestertum aller Gläubigen).

Damit ist die Reformierte Kirche theologisch gut gerüstet, auch mit nach-modernen, ideologiekritischen und frei denkenden und handelnden Menschen kürzere und längere Wegstrecken gehen zu können. Sie braucht dazu den Mut, ein Stück weit offen zu lassen, was Menschen als «Evangelium in Wort und Tat» erleben, wie sie es beschreiben und welche Konsequenzen sie daraus für ihr Leben – und für ihr kirchliches Engagement – ziehen.

Das LIK fokussiert darauf, wie die Inhalte, von der das Evangelium berichtet, für Menschen relevant werden können, die bisher nicht oder kaum im Kontakt mit der Kirche standen.



Teil 2

Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

Teil 2

LIK – Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

Grundverständnis zum innovativen Handeln in der Kirche:
«Sowohl-als-auch» statt «Entweder-oder»

Im Warum des LIK liegt eine Ambition, die über die von den Kirchgemeinden gemeldeten Innovationsprojekte und -verständnisse hinausgeht. Innovation soll Menschen in einen Prozess mit den Inhalten des Evangeliums verwickeln, mit denen sie bisher noch nie – oder schon lange nicht mehr – in Kontakt standen. Das LIK nimmt also das Innovationsverständnis, das in vielen Kirchgemeinden bereits vorhanden ist, als Grundlage und weitet es aus.

Damit Innovation in dieser Weise gelingen kann, braucht es ein Neudenken strategischer Ansätze, um andere Menschen anzusprechen.

Solches Neudenken geht über ein duales «Entweder-oder-Verständnis» hinaus (wie bei der Frage: Griechen oder Juden, traditionell oder liberal, konservativ oder progressiv, parochial oder kantonal, lokal oder global usw.)

Diese Duale werden durch eine konsequente Menschenorientierung, die im Evangelium vorgegeben ist, überwunden. An deren Stelle tritt das «Sowohl-als-auch» und eröffnet einen weiten Denk- und Handlungsraum.

Ambidextrie: zweihändige Strategie

In der Organisationstheorie wird seit einiger Zeit der Begriff der Ambidextrie verwendet, um dieses «Sowohl-als-auch» zu fassen. Ambidextrie bedeutet Beidhändigkeit und meint ursprünglich die Fähigkeit, mit beiden Händen schreiben zu können. Das Konzept geht davon aus, dass langfristig überlebensfähige Organisationen mit zwei «Betriebssystemen» laufen, die unterschiedliche strategische Ziele mit entsprechend diversen Logiken, Instrumenten, Strukturen und Kulturen verfolgen. Einerseits die Optimierung des Bestehenden (Exploitation), andererseits die experimentelle Erkundung des Neuen (Exploration).

Im Konzept geht es nun darum, in Organisationen eine Zuordnung der beiden Modi vorzunehmen. Für die Kirche ist eine strukturelle Ambidextrie denkbar. Das Handeln in der bewährten Logik findet gleichzeitig statt wie das experimentelle Erkunden neuer Felder – unter einem Gesamtdach. Die Kosten für die innovative Exploration stammen aus dem bisherigen Kerngeschäft, das zunächst in bekannter Logik weiterläuft. Das funktioniert aber nur, wenn der Explorations-Modus nicht als

reine Addition verstanden wird, sondern wenn es auch zu Anpassungen beim bestehenden Programm kommt, wenn also an der einen oder anderen Stelle Raum geschaffen wird durch das Weglassen von herkömmlichen Programmen. Dieser Abschiedsprozess, der für die Innovation Voraussetzung ist, wird Exnovation genannt.

Innovation in Kirchgemeinden und im Kanton

Dieses «Sowohl-als-auch» zeigt sich innerhalb von Kirchgemeinden wie auch für die gesamte Organisation Reformierte Kirche. Auf Ebene Kirchgemeinde werden Mitarbeitende und weitere Engagierte an innovativen Projekten arbeiten. Aber es wird auch auf der kantonalen, landeskirchlichen Ebene innovative Explorationen brauchen. Im Art. 155 der neuen Kirchenordnung sind beide Ebenen genannt. Dieses komplementäre Zusammenspiel zwischen Kirchgemeinden und Landeskirche gibt es schon länger: So übernehmen die Gesamtkirchlichen Dienste Angebote, die über die Möglichkeiten der einzelnen Kirchgemeinden hinausgehen.



Wenn ich über die Zukunft unserer Kirche nachdenke, macht mir Mut, dass junge Menschen noch immer nach Gott fragen und dass wir jede Entwicklung nicht ganz in der Hand haben: Das Unverfügbare bleibt unverfügbar.

Chatrina Gaudenz
Pfarrerin,
Zürich

Teil 2

LIK – Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

Die Spezialseelsorge ist beispielsweise ein solcher Ort. Auch das RefLab ist ein kantonaler Explorationsraum. Das LIK zeigt ein Zusammenspiel von kirchgemeindlichem und kantonalem Innovationshandeln.

Priorisierungen sind notwendig

Die Grundhaltung des «Sowohl-als-auch» meint allerdings nicht, immer unentschieden zu bleiben. Im Gegenteil: Diese Haltung führt zu mutigen Entscheidungen und Priorisierungen. Weder die Kirchgemeinden noch die Landeskirche kann immer alles und für alle tun. Es braucht deshalb Beschlüsse, die sowohl der Innovation wie auch dem Bewährten einen Platz schaffen. Weil Innovation keine Addition zu Bestehendem sein darf, braucht es Prozesse und Diskussionen über eine neue Verteilung der bisherigen Mittel. Das sind komplexe Prozesse, und es wird Menschen geben, die Verlustängste entwickeln. Die Haltung des «Sowohl-als-auch» bietet den Weg zu einer Lösung: Es geht nicht um eine Wertung! Viel eher soll die Gelassenheit kombiniert mit Neugier an den Tag treten, dass sowohl das Bewährte wie auch das Neue selbstverständlich den notwendigen Raum erhalten.

Das LIK definiert Innovation darauf aufbauend folgendermassen:

«KIRCHLICHE INNOVATION» – MERKMALE

- **Innovation** verknüpft auf neue Art und Weise das Evangelium mit der Kirche und den Bedarfen von Menschen. Dadurch richtet sich die Kommunikation des Evangeliums an Menschen, denen die traditionellen kirchlichen Angebote fremd (geworden) sind.
- **Innovation** ermöglicht es Menschen, eigene Ideen und Gestaltungen von Kirche selbstverantwortlich umzusetzen. Dieser Beteiligungsansatz erfolgt gezielt als Teil einer Gemeindeentwicklungsstrategie. Er kommt systematisch zur Anwendung und wird durch die Kirchenpflege gefördert.
- **Innovation** eröffnet für Mitarbeitende und Freiwillige gezielt Freiräume, Förderung und personelle sowie finanzielle Ressourcen für aussergewöhnliche Projekte, Initiativen und Experimente.
- **Innovation** sucht und findet zielgerichtet neue Ideen, um einem Bedarf zu begegnen, ein menschliches Bedürfnis zu erfüllen oder ein Problem zu lösen – im Sinne einer Profilierung einer Kirchgemeinde oder in Form des Engagements eines Teams / einer Person.
- **Innovation** vernetzt Kirchgemeinden, Mitarbeitende, Teams oder Einzelpersonen mit anderen Akteuren im Sozialraum, um Lösungen für und mit Menschen zu entwickeln.
- **Innovation** setzt eine weite, ergebnisoffene und aktive Haltung der Neugier und Freude an Beziehungen zu allen Menschen voraus, die (u. a. auch durch ihre Aussensicht) überraschende Ansichten, Haltungen und Gestaltungsperspektiven einbringen.
- **Innovation** ist das bewusste Initiieren neuer Orte und Formen von Kirche, die in einzelnen Dimensionen die bewährte Logik der Kirchgemeinde oder der Landeskirche durchbrechen (z. B. Ortskirche, Zuständigkeit des Pfarramts, Kirchengebäude usw.). Diese können als Teil eines regionalen oder digitalen Netzwerks von bisherigen und neuen Orten und Formen gesehen werden.
- **Innovation** bedingt Exnovation: Bestehendes aufzugeben, ist Bestandteil von Innovation. Sie entsteht nicht ohne einen Anteil an den bestehenden Mitteln von Zeit, Geld und Räumen.
- **Innovation** ist kontextspezifisch und situativ. Neue Projekte oder Initiativen haben eine nachvollziehbare Beziehung zum jeweiligen Kontext, zum Ort, zum Quartier oder zu einer bestimmten Lebenswelt – auch im digitalen Raum oder als hybride Formate.

Im Rahmen des LIK wird folgende Abgrenzung zum bestehenden Handeln von Kirchgemeinden und Landeskirche vorgenommen:

Kreative, gewissenhafte, begeisternde Arbeit im bisherigen Rahmen der vier Handlungsfelder ist weit verbreitet und zeigt den hohen Ausbildungsstand sowie die Kompetenz der Mitarbeitenden, Behörden und Freiwilligen in Kirchgemeinden. Die Ambition, Gottesdienste, Unterricht, Jugendarbeit, Generationenarbeit, Diakonie, Verwaltung und Musik laufend zu verbessern, gehört zum Ethos aller kirchlichen Berufe und ist wichtig – auch gegenüber den Menschen, die mit der Kirche im Kontakt stehen. Im Rahmen dieses LIK wird darauf verzichtet, dieses kompetente Engagement als «kirchliche Innovation» zu bezeichnen. Denn sonst müsste jede kirchliche Handlung als Innovation bezeichnet werden, und ein LIK wäre überflüssig. Die bestehende Arbeit in Kirchgemeinden gehört in den meisten Fällen gemäss dem Modell der Ambidextrie zum Modus der «Exploitation». Kirchliche Innovation dagegen verweist auf den Modus der «Exploration».

Weitere Abgrenzungen und Missverständnisse bezüglich neuer Ideen und Initiativen sind folgende:

FOLGENDE VERSTÄNDNISSE VON INNOVATION SIND IN DIESEM KONZEPT NICHT GEMEINT:

Grundsätzlich gilt: Ideen, die weder auf einen konkreten Bedarf im Sozialraum reagieren, eine Not oder tiefen Bedarf von Menschen lindern und/oder keine Antwort auf ein Problem geben, sind keine kirchliche Innovation.

- **Neue Angebote oder Aktivitäten sind nicht per se Innovation!** Angebote stehen in der Gefahr, dass sie den Konsum von Inhalten fördern und zu wenig den Beziehungsaufbau und die Beteiligung von Menschen.
- **Neue Angebote und Aktivitäten für bestehende Gruppen sind nicht Innovation,** z. B. ein neuer Familiengottesdienst für die Familien, die bereits regelmässig in Kontakt stehen; ein neuer Erwachsenenbildungsanlass für Interessierte, die schon bei bisherigen Anlässen dabei waren.
- **Neue Angebote und Aktivitäten, die den Stress der Mitarbeitenden erhöhen, sind keine Innovation.** Es geht bei Innovation nicht darum, immer noch mehr und noch zusätzliche Angebote zu entwickeln, also nicht um eine Ausdehnung der kirchlichen Aktivitäten. Mitarbeitende für Innovation müssen dafür die notwendige Zeit erhalten, die Freude und Lust am Arbeiten muss sich erhöhen. Innovation ohne Exnovation versteht das LIK nicht als Innovation.
- **Knallige Events und Schnellschüsse ohne Nachhaltigkeit** sind zwar manchmal eine Zeitungsschlagzeile wert, jedoch nicht Innovation.
- **Ideen, welche den Zweck haben, Adressatinnen und Adressaten zu Kirchgängerinnen und Kirchgängern bestehender Sonntagmorgengottesdienste zu machen,** werden nicht als Innovation bezeichnet.

Innovation ist, den Menschen immer wieder kreativ die gute Nachricht von Jesus Christus zu zeigen.

Janine Haller
Pfarrerin,
Steinmaur-Neerach



Elemente einer Strategie für kirchliche Innovation

Aus der Definition von kirchlicher Innovation und aus der Abgrenzung zu möglichen Missverständnissen oder zur Arbeit im Tagesgeschäft lassen sich kulturelle Elemente ableiten. Es sind allgemeingültige Werte und Kriterien, die insbesondere für die Entwicklung von Innovation wichtig sind.

Eine Kirchgemeinde oder ein Innovationsteam muss nicht alle 28 Elemente gleichzeitig aufweisen. Die folgende Liste von Haltungen und strategischen Stossrichtungen kann dazu dienen, bei einzelnen Elementen anzusetzen und als Kirchgemeinde oder Team bewusste Schritte zu machen. Die Liste der Elemente beginnt mit der wichtigsten Strategie – dem Hören.

PARTIZIPATION	KULTUR	KOMMUNIKATION	RESSOURCEN	QUALITÄTSMERKMALE	VERNETZUNG
Dreifaches Hinhören	Vertrauen	Kommunikationsfähigkeit	Freiräume	Wirkungsorientierung	Teamarbeit: <ul style="list-style-type: none"> interdisziplinär ökumenisch interreligiös
Beteiligung – ko-kreativ	Einfach und unkompliziert	Sprachfähigkeit	Rollen	Kriterien	Kooperationspartner
Sozialraumorientierung	Fehlerkultur	Leitung	Personalauswahl	Ambidextrie Zusammenspiel von bestehenden und innovativen Ideen und Projekten	
Die Von-unten-nach-oben-Methode	Experimentierfreude	Authentizität	Stellenprofile	Exnovation	
Freiwillige	Agilität	Austausch- und Plattformkultur	Personalentwicklung und Stellenwechsel		
Beziehungsorientierung	Kontrollverlust, Kompetenz des Nichtwissens				

PARTIZIPATION

Dreifaches Hinhören	Hören wird zur Grundkompetenz von Innovation – ein dreifaches Hören: 1. Hören auf die Menschen und auf ihren Sozialraum: Was sagt der Sozialraum aus über den Bedarf der Menschen an Spiritualität, Evangelium und kirchlicher Gemeinschaft? Wer	im Gespräch ist, kann diese Frage beantworten. 2. Hören auf Gott: Wo ist Gott bereits am Werk und wo kann die Kirche einstimmen? 3. Hören auf uns selbst: Wo sind unsere Ideen, Begabungen, Energie, Feuer und Motivation?
Beteiligung – ko-kreativ	Innovation im Sinne des LIK entsteht durch Beteiligung. Dabei geht es um einen Perspektivenwechsel: Nicht nur die «Profis» der Kirche «machen» Kirche für andere, sondern die bezahlten Mitarbeitenden der Kirche unterstützen Einzelpersonen und Gruppen darin, die Kirche zu gestalten. Voraussetzung dafür sind der Beziehungsaufbau zu den Menschen, das Hinhören	auf ihre Stimme und ein partizipatives Führungsverständnis. Die Reformierte Kirche entwickelt sich auf diese Weise ko-kreativ und überlässt Mitgliedern die Initiative. Jede und jeder ist berufen, an der Gestaltung der Kirche mitzuwirken. Kirchgemeinden und die Landeskirche fördern dies gezielt. Mehrere Perspektiven innerhalb eines Teams führen zu grösseren Spielräumen.
Sozialraumorientierung	Die Sozialraumorientierung ist in der Sozialdiakonie Standard. Sie ist für das kirchliche Innovationshandeln entscheidend. Denn wenn Ideen umgesetzt werden, die nichts mit dem Sozialraum	oder mit dem Bedarf der Menschen darin zu tun haben, verfehlen diese ihre Wirkung. Wenn für eine Idee die Freiwilligen fehlen, liegt es oft genau an einer solchen Fehleinschätzung.
Die Von-unten-nach-oben-Methode	Innovation entwickelt sich oft bottom up – also von unten nach oben. Sie entsteht im Hören auf die Menschen und aus dem Sozialraum heraus. Im Idealfall, indem Menschen selbstorganisiert eine Idee gestalten und umsetzen. Dennoch braucht diese Methode – auf Ebene der Kirchgemeinde und auf Ebene	der Landeskirche – auch das «Oben»: dass Kirchenleitende für Innovation günstige Rahmenbedingungen bereitstellen und Innovationshemmnisse abbauen. Die Kultur und das Arbeitsklima werden so gestaltet, dass Innovation willkommen ist.
Freiwillige	Freiwillige sind in vielen Fällen entscheidend für Innovation. Das geschieht vor allem dann, wenn sie von Anfang an beteiligt werden, Verantwortung erhalten und Entscheidungskompetenz	bekommen, um ihre Ideen umzusetzen – mit klar abgemachten Rahmenbedingungen, jedoch frei von Eingriffen und Zensur innerhalb des abgesteckten Rahmens.
Beziehungsorientierung	Kirchliche Innovation achtet besonders auf kirchendistanzierte Menschen, die den Angeboten und Engagements der Kirche fernbleiben. Sie ist um des Evangeliums willen stark beziehungsorientiert und sucht Menschen in ihren Lebenswelten und	Sozialräumen auf. Sie weiss, dass Innovation aus Beziehungen zu Menschen, aus einem Dialog und aus einem genauen Hinhören auf Menschen entsteht.

KULTUR

Vertrauen	Innovation setzt eine Kultur des Vertrauens gegenüber den Teams sowie den einzelnen Mitarbeitenden voraus. Dabei wird auf ständige Kontrolle verzichtet. Kurze Entscheidungswege schaffen Freiräume für Eigeninitiative sowie motiviertes und innovatives Arbeiten. Dies ist die Basis für eine schnelle Umsetzung	von innovativen Ideen und ermutigt zum Ausprobieren von Neuem. Ebenfalls ist es in einer Vertrauenskultur selbstverständlich, dass über Erfolge in einer positiven Art und Weise gesprochen wird, diese einander gegönnt und gemeinsam gefeiert werden (sowohl die eigenen als auch die Erfolge anderer).
Einfach und unkompliziert	Innovation muss nicht immer aufwendig und ressourcenintensiv sein. Manchmal genügt es, simple Lösungen zu finden für den Bedarf von Menschen im lokalen Kontext. Dabei geht es um einfache, aber auch nachhaltige Lösungen. Die Kirchgemeinden	sind dafür gut ausgerüstet. Sie kennen die Quartiere, sie wissen, wo die Menschen leben, und sie verfügen über ein grosses Netzwerk im Sozialraum. Das Fachwort für diese Art des innovativen Handelns heisst «frugale Innovation».
Fehlerkultur	Die Kirchenpflege und der Gemeindekonvent fördern eine Fehler- und Feedbackkultur. Das bedeutet: Fehler werden als natürlicher	und positiver Teil eines Entwicklungsprozesses bewertet und als Lerngelegenheiten wahrgenommen.
Experimentierfreude	Die Mitglieder der Kirchenpflege und die Mitarbeitenden des Gemeindekonvents strahlen aus, dass Experimente erwünscht sind. Sie stärken Experimentierfreude und ermutigen zu innovativem, noch wenig erprobtem Vorgehen/Handeln. Experimentierfreude heisst, Dinge schnell ausprobieren, kleine Prototypen erstellen, die rasch angepasst werden, wenn sich zeigt, dass	sie noch nicht funktionieren. Deshalb verzichten alle Beteiligten in der Kirchenpflege und im Gemeindekonvent auf innovationshemmende «Killersätze» wie zum Beispiel: «Das haben wir schon x-mal ausprobiert, das funktioniert hier bei uns nicht!» oder «Da müssen wir zuerst einmal ein Konzept haben!»
Agilität	Eine liquide Form von Kirche muss in der Umsetzung von innovativen Projekten sichtbar und systematisch reflektiert werden. Erst wenn sich die bisherigen Ideen zu verflüssigen beginnen,	entstehen neue Lösungen und können neue Chancen für die Kirche erkannt werden.
Kontrollverlust, Kompetenz des Nichtwissens	Kirchliche Innovation ist nur bedingt kontrollierbar. Die Prozessphasen, die zur beabsichtigten Wirkung führen sollen, wie auch die beabsichtigte Wirkung selbst, sind in der Regel im Voraus nur begrenzt planbar. Es ist wichtig, dass sie über weite Strecken flexibel gestaltbar bleiben. Die Beteiligten, z. B. die	Mitglieder der Kirchenpflege oder die Mitarbeitenden des Gemeindekonvents, gewähren eine möglichst grosse Ergebnisoffenheit. Sie sind es sich gewohnt, Lücken offen zu lassen, Kontrolle loszulassen und eine anpassungsfähige Prozesssteuerung zu erhalten.

KOMMUNIKATION		
Kommunikationsfähigkeit	Eine hohe Kommunikationsfähigkeit innerhalb der Teams und gegen aussen ist Voraussetzung für Innovation. Die Kommunikati-	kationsfähigkeit aller in der Kirche tätigen Menschen ist gezielt durch Weiterbildung zu fördern.
Sprachfähigkeit	Die Sprachfähigkeit ist für Innovation auf verschiedenen Ebenen zentral. Einerseits geht es darum, Wege und Sprachspiele zu finden für die Glaubenskommunikation. Auf der anderen Seite geht es auch darum, die Sprachfähigkeit mit nichtkirchlichen Akteuren oder mit Menschen aufzubauen, die keinen Bezug	mehr zur Kirche haben. Notwendig ist also eine Sprachfähigkeit auf zwei Ebenen, um Innovationen auch nachhaltig gestalten zu können – eine interkulturelle Kompetenz für den Sozialraum (zu Lebenswelten, zwischen Professionen, zu Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung usw.), um die Welt wieder zu entdecken.
Leitung	Leitung versteht sich in innovativen Organisationen als «dienende Leitung». Das bedeutet ein Leiten zum Wohl der Menschen, denen die Organisation dient. Die Hauptfrage, die sich Leitungspersonen zu stellen haben, ist: «Wie kann ich meinen Mitarbeitenden dienlich sein, damit sie ihre Aufgabe motiviert ausführen, sich weiterentwickeln und gemeinschaftliche Ziele erfolgreich realisieren können?» Leitende schenken Mitarbeiten-	den Vorschussvertrauen, sie hören zu und nehmen ihre Anliegen und Ideen ernst – egal wie verrückt die Innovationen auf den ersten Blick erscheinen. Sie sichern Ressourcen, geben Rücken- deckung, organisieren schnelle Entscheide und wertschätzen das schnelle Ausprobieren und Experimentieren. Es ist eine er- mutigende, wertschätzende, ressourcen- und lösungsorientierte Haltung, die bei diesem Leitungsstil jederzeit präsent ist.
Authentizität	Innovation geht nur authentisch und frei von jeglicher Anbie- derung. Bei Innovation überzeugen die kirchlichen Akteure mit ihrer Authentizität. Nicht alle müssen innovativ sein. Es gibt	aber einzelne, die für Innovation begabt sind und den Frei- raum erhalten sollen.
Austausch- und Plattformkultur	Innovation hat weitreichende theologische Sinnzusammen- hänge. Sie müssen gepflegt und reflektiert werden. Deshalb gehört eine theologisch offene Plattform- und Austauschkultur	zur Innovation, um zu verstehen und zu artikulieren, was in den traditionellen und neuen Formen von Kirche erfahren erlebt werden kann.

RESSOURCEN (PERSONAL, RÄUME, ZEIT, GELD)		
Freiräume	Die zentrale Basis für Innovation ist, dass Entscheidungsträger und Budgetverantwortliche für Einzelne, innovative Mitarbei- tende und Freiwillige, Freiräume schaffen. Zum Beispiel durch Stellenprofil-Anpassungen und Mittelverteilung durch ein Global-	budget für «Innovative Projekte» oder für interdisziplinäre Teams. Freiräume entstehen auch durch niederschwellige Raumnutzun- gen, durch leichten Zugang zu und Nutzung von erforderlicher Infrastruktur und durch eine Kultur der Ermutigung.
Rollen	Es ist für das Innovationshandeln von Kirchgemeinden wichtig, dass das Thema in der Organisation verankert ist und nicht ein- fach als «nice-to-have» bezeichnet wird. Deshalb sollen Innova- tionsverantwortliche in Kirchenpflegen und Mitarbeitendenteams bezeichnet werden (vgl. auch die Handreichung zu Art. 155 KO	oder das Programm für Kirchgemeinden). Wichtig dabei ist: Nicht alle Menschen in Kirchgemeinden müssen Innovatorinnen oder Innovatoren werden. Es braucht auch Ermöglicherinnen und Ermöglicher. Sie sind in der Lage, den Innovatorinnen und Innovatoren den notwendigen Raum für Innovation zu geben.
Personalauswahl	Es ist entscheidend, bei der Personalauswahl bzw. bei Stellen- besetzungen darauf zu achten, dass unterschiedlichste Talente, Begabungen und Kompetenzen gut vertreten sind. Eine Hilfe dazu ist das Kompetenzstrukturmodell, das es für alle Berufs-	gruppen gibt und das bei der Stellenbesetzung die richtigen Fragen stellen lässt. Eine weitere Hilfe ist die Lebenswelten- Studie der Landeskirche, um schon in den Mitarbeitendenteams Menschen aus verschiedenen Lebenswelten zu integrieren.
Stellenprofile	Die Stellenprofile sind so zu verfassen, dass jeweils ein Anteil der Stelle als Freiraum für unvorhergesehenes, innovatives Handeln freigehalten wird. Es wird empfohlen, dass mindestens 5–20 % des Pensums bei allen Berufsgruppen, je nach indivi-	dueller Begabung und Beauftragung, als Freiraum für Innovati- on eingeplant wird. Vorstellbar sind neu auch Innovationsstellen in allen Berufsfeldern mit 50–100 %.
Personalentwicklung und Stellenwechsel	Es ist entscheidend, dass sich alle Beteiligten weiterentwickeln können und ihnen die Freude am kirchlichen Arbeiten bleibt. Regelmässige Weiterbildung, aber auch Fragen der Laufbahn-	planung und eine Stellenrotation oder ein Stellenwechsel alle paar Jahre können sinnvoll sein.

QUALITÄTSMERKMALE

Wirkungsorientierung

Mit dem Innovationshandeln ist immer ein Wunsch nach Wirkung verbunden. Bei Innovation geht es um das Entdecken und Entwickeln von Ideen, die eine langfristige, nachhaltige Wirkung erzielen. Das Evangelium soll Spuren in der Welt hinterlassen, in einem spezifischen Kontext und Sozialraum verständlich und kraftvoll werden. Das Innovationshandeln der Kirche orientiert sich deshalb am Wohlergehen des Gegenübers und der Gemeinschaft.

Innovationshandeln wird deshalb immer verbunden mit Wirkungszielen. Sie sind bezogen auf den Kern der Innovation (Teil 1 Warum und wozu?). Diese Wirkungsorientierung könnte zum Beispiel mittels Leistungszielen und -messungen – verbunden mit einem Globalbudget für ein Team – erfolgen. Definierte Wirkungsziele sind dann auch eine Grundlage für die Evaluation, für die Verteilung der Ressourcen und für das organisationale Lernen.

Kriterien

Bei der Frage, welche Ideen eine schnelle Umsetzung erhalten sollen, sind inhaltliche Kriterien wichtig. Bei der Handreichung zu Art. 155 KO werden inhaltliche Kriterien genannt, die möglichst die Experimentierlust beflügeln. Für eine Kirchenpflege oder für die Mitarbeitenden des Gemeindekonvents sollte es in der Regel genügen, dass eine Gruppe von Menschen eine Selbstdeklaration abgibt, dass sie sich als Teil der Reformierten Kirche sieht. In einer zweiten Phase der Umsetzung einer Idee, insbesondere wenn Geld- oder Personalressourcen notwendig werden, ist es sinnvoll, klare inhaltliche Kriterien zu formulieren und auf eine ausreichende Organisationsform (typischerweise ein Verein) der Gruppe zu achten:

- Die Innovation besteht aus einer entstehenden Gemeinschaft, die sich als Ergänzung versteht zu bestehenden «Gemeinden» in einer polyzentrischen Landschaft von Orten und Formen einer Kirchgemeinde oder der Landeskirche. Die Mitglieder dieser Gemeinschaft (also jene, die regelmässig an Treffen des neuen kirchlichen Orts oder der kirchlichen Form teilnehmen) verstehen sich im weiten Sinn als kirchliche Gemeinschaft.
- Die Innovation versteht sich als Teil der Reformierten Kirche und pflegt die in der Kirchenordnung formulierte Offenheit, reformierte Werte und eine landeskirchliche Kultur.
- Die Innovation schafft Brücken zu vielfältigen Menschen, die momentan eher distanziert zum kirchlichen Handeln stehen.

- Der kirchliche Ort oder die kirchliche Form ist von Anfang an partizipativ mit diesen Menschen gestaltet worden. Damit wird die volkskirchliche Logik an mindestens einer Stelle überschritten (z. B. Orientierung an einer Lebenswelt statt am Ort, Region statt Kirchgemeinde, Thema statt Breite, Freiwillige statt Profis, gestalten statt konsumieren, im Café statt in der Kirche usw.)
- Der neue kirchliche Ort oder die neue kirchliche Form wird getragen von einer Gemeinschaft, die sich regelmässig (z. B. monatlich) trifft. Eine gelebte Spiritualität nimmt einen wichtigen Raum ein.
- Der neue kirchliche Ort oder die kirchliche Form hat einen Namen, der eine Identität gibt.
- Eine erkennbare Leitung des kirchlichen Orts oder der kirchlichen Form ist vorhanden. Sie kann von mehreren Personen, insbesondere auch von Freiwilligen, übernommen und alternierend gestaltet werden.
- Es sind Bemühungen sichtbar, die Gemeinschaft des neuen kirchlichen Orts oder der neuen kirchlichen Form zu vergrössern und alternative Finanzquellen zu erschliessen.
- Die Kirchenpflege oder der Kirchenrat anerkennt den kirchlichen Ort oder die kirchliche Form und ist bereit, angemessene Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Ambidextrie

Zusammenspiel von bestehenden und innovativen Ideen und Projekten

In einer Kirchgemeinde oder Region ist eine Diversität bestehender und innovativer Ideen und Projekte erwünscht. Innovationen werden als bereichernde Ergänzung zu bewährten, gut funktionierenden Angeboten verstanden. Innovation und Bewährtes befruchten sich gegenseitig. Wenn «Brunnen neu gegraben und wieder ausgehoben werden, die zum lebendigen Wasser führen», dann bedeutet das «Weite» für Kirche.

Manchmal entsteht die Frage, wie die Einheit innerhalb dieser Vielfalt von Formen und Orten gewährleistet bleibt. Sie geht einzig über gemeinsame Werte und die Identifikation mit der Kirche und dem Evangelium, die Übereinstimmung mit den strategischen Zielen (z. B. Legislaturziele) – anstatt über gemeinsame Anlässe oder zentrale Zuständigkeiten.

Exnovation

Innovation braucht Ressourcen, Zeit und Kraft. Sie wird nur frei, wenn es auch möglich ist, Bisheriges loszulassen. Deshalb ist mit Innovation immer auch Exnovation verbunden. Eine innovative Organisation fragt sich ständig, wo Mittel frei

werden können für Neues. Abschiedsprozesse sind schwierig und können Konflikte über Prioritätensetzungen auslösen. Die Kirche hat grosse Erfahrung darin, wie Dinge würdig und wertschätzend beendet werden können. Rituale helfen dabei.

VERNETZUNG UND KOOPERATION

Teamarbeit:

- interdisziplinär
- ökumenisch
- interreligiös

Interprofessionelle und interdisziplinäre Teamarbeit ist oft Voraussetzung für innovative Umsetzungen. Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit in solchen Teams sind die

Kommunikationsfähigkeit sowie die Gleichwertigkeit und Wertschätzung aller beteiligten Disziplinen oder Religionen bzw. ihrer Vertretungen.

Kooperationspartner

Bei innovativen Ideen ist die konfessionelle Zugehörigkeit vernachlässigbar. Deshalb sollen gute Ideen – dort, wo es passt – auch in Kooperationen umgesetzt werden. Die Reformierte Kirche versteht sich als Partnerin und versucht, in Kooperationen und Koalitionen kreative Wege zu entwickeln, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Sie bindet unterschiedliche Disziplinen ein und nutzt interprofessionelle Ansätze.

Innovation fällt leichter, wenn sie gemeinsam angepackt wird. Es ist inspirierend, wenn mehrere Kirchgemeinden Projekte gemeinsam anpacken. Ökumenische Gruppen, regionale Partnerorganisationen, Schulen, Vereine und andere Religionsgemeinschaften sind weitere Beispiele für Kooperationen, die den Blick weiten, die Vielfalt erhöhen und damit die Innovationskraft stärken.

GEMEINSCHAFT
LEBEN, GEMEIN-
SCHAFT MITEINANDER
ERSCHAFFEN!



Simon Sigrist
Vikar,
Rafz

Teil 3

Welche Elemente gehören zur Förderung der Innovation in der Zürcher Kirche?

Welche Elemente gehören zur Förderung der Innovation in der Zürcher Kirche?

Im dritten Teil des LIK werden nun konkrete Umsetzungs- und Fördermassnahmen für kirchliches Innovationshandeln vorgeschlagen. Und es werden Wirkungen der Massnahmen beschrieben: Wann ist Innovation erfolgreich? Diese Konkretionen folgen einem wiederkehrenden Muster. Es wird für verschie-

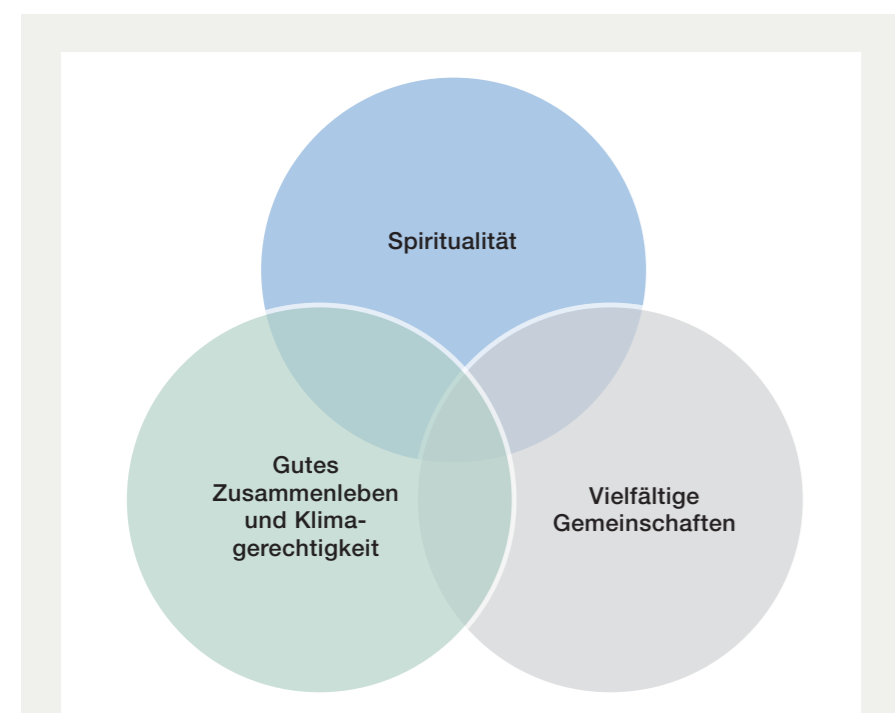
dene Felder zunächst ein gewünschtes Wirkungsziel formuliert. Dieser Fokus ist bewusst ambitioniert formuliert. Und er ist – wie bei Zielbeschreibungen üblich – sprachlich im Indikativ oder in der Perfekt-Form dargestellt: Das ambitionierte Ziel wird beschrieben, als wäre es schon umgesetzt. Dadurch

sollen die qualitativen Wirkungsziele Lust machen auf eine Umsetzung. In einem zweiten Schritt werden für jedes Wirkungsziel beobachtbare Wirkungen oder Schlüsselergebnisse formuliert. Sie sind so formuliert, dass klar beschrieben werden kann, ob ein Wirkungsziel erreicht worden ist.

Die Massnahmen, die hier in dieser Weise formuliert werden, befinden sich auf zwei verschiedenen Ebenen. Es geht einerseits darum, inhaltliche Felder der Innovation zu benennen, die für die Jahre 2023 und 2024 – auch im Zusammenhang mit den Legislaturzielen des Kirchenrates – im Zentrum stehen und die danach wieder überarbeitet werden müssen. Und es geht andererseits darum, die strukturellen, kulturellen und finanziellen Fördermassnahmen für Innovation zu beschreiben.

Gesellschaft und Kirche berücksichtigt worden sind. Die inhaltlichen Felder gelten für die aktuelle Legislaturperiode bis Ende 2024. Es ist in der Kompetenz des Kirchenrates, im Zusammenhang mit den kommenden Legislaturzielen 2024–2028 diese inhaltlichen Felder weiterzuführen oder anzupassen.

DREI INHALTLICHE FELDER KIRCHLICHER INNOVATION 2023–2024



DREI BEREICHE MIT FÖRDERMASSNAHMEN BIS 2030



Inhaltliche Innovationsfelder

Die inhaltlichen Innovationsfelder, in denen Kirchgemeinden und Landeskirche mit ihrer Innovationskraft in den nächsten Jahren gefragt sein werden, stellen den inhaltlichen Fokus der innovativen Arbeit in den Jahren 2023 und 2024 dar. In ihnen liegt derzeit das grösste Innovationspotenzial für die Kirche.

Die drei inhaltlichen Felder lassen sich nicht strikt voneinander abgrenzen. Neue kirchliche Formen und Orte können in allen drei Feldern entstehen. Sie werden möglicherweise Elemente von zwei oder sogar drei Feldern enthalten. Grundlage sind die Legislaturziele des Kirchenrates 2020–2024, in denen unter anderem eine Risikoabwägung und der Einbezug von relevanten Daten zur Veränderung in

Fördermassnahmen

Die Fördermassnahmen sollen umgesetzt werden, damit die Kirchgemeinden und die Landeskirche ihre eigene Innovationskompetenz und -fähigkeit weiterentwickeln. Die bestehenden Strukturen und Ressourcen bedürfen einer Weiterentwicklung, um Räume für Innovation in den genannten Feldern zu öffnen. Im Grunde geht es darum, Kirche als «Lernende Organisation» zu begreifen und zu fördern.

Notwendig sind dafür strukturelle und organisatorische Massnahmen, Bildungs- und Fördermassnahmen für Mitarbeitende, Behördenmitglieder und Freiwillige sowie eine ausgebildete Sensibilität und Kultur für innovative Wege auf allen Ebenen der Kirche. Damit soll der «Dritte Weg» zwischen Dienstleistungs- und Beteiligungskirche – wie er im Prozess KirchGemeindePlus ausgearbeitet wurde – ab 2023 konkret umgesetzt werden.

Drei inhaltliche Felder kirchlicher Innovation 2023–2024



SPIRITUALITÄT

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 1** Kirchgemeinden und die Landeskirche bieten Räumlichkeiten für Menschen an, die eigene liturgische und christlich-spirituelle Formate gestalten wollen. Es ist allgemein bekannt, dass Kirchgemeinden offen sind für Ideen und Initiativen.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Kirchgemeinden und Landeskirche stellen Gruppen unkompliziert einen Kirchenraum oder ein Kirchgemeindehaus zur Verfügung, um neuartige liturgische/christlich-spirituelle Formate zu entwickeln und mit anderen Menschen zu erproben. Sie erhalten schnell und unkompliziert einen Schlüssel (vgl. zu den Kriterien auch die Handreichung zu Art. 155 KO). Jede Kirchgemeinde ist bestrebt, solche Erprobungsräume zu beherbergen.
- Menschen, die bisher nicht im Kontakt mit der Kirchgemeinde stehen, treffen bei Mitgliedern der Kirchenpflegen und Mitarbeitenden des Gemeindekonvents auf Neugierde und eine Haltung der Ermöglichung. Dadurch kann bestehendes Potenzial aufgegriffen werden. Die einfachen, schlanken Prozesse und die notwendigen Kriterien werden auf Ebene der Kirchenpflege oder Regionen geschaffen (z. B. durch Globalbudgets, einfache Prozesse, Delegation von Entscheidungskompetenz).

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 2** Menschen mit einem Bedarf für Rituale und Kasualien an Lebensübergängen erleben die Reformierte Kirche als schnell und dienstleistungsorientiert. Damit gelingt es der Reformierten Kirche, Marktanteile von den Ritualagenturen zurückzugewinnen und mit Menschen in Kontakt zu kommen, die keine kirchliche Kasualie gewählt hätten.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Die Handreichung für Kasualien ist von allen Pfarrerinnen und Pfarrern, Spezialseelsorgenden und Kirchgemeinden umgesetzt. Die Kirchgemeinden und Pfarrämter kennen die Bedarfe der distanzierten Menschen und schaffen digitale und analoge Möglichkeiten, um in Kontakt mit ihnen zu treten. Kasualien und Rituale werden in engem Kontakt mit den Menschen entwickelt, die eher distanziert auf Kirche reagieren. So entsteht ein neues Gespräch mit Lebenswelten, die bisher kaum mehr im Kontakt mit der Kirche waren.
- Eine Anlaufstelle für Kasualien, ein Pool aus Pfarrpersonen oder eine andere Form mit entsprechender Präsenz im Internet bieten einen schnellen Zugang zu einer Kasual-Dienstleistung für Menschen, die ohne Kontakt zum Pfarramt ihrer Kirchgemeinde sind.



GUTES ZUSAMMENLEBEN UND KLIMAGERECHTIGKEIT

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 3** Die Reformierte Kirche arbeitet mit Akteuren der Zivilgesellschaft und anderen Religionsgemeinschaften/Konfessionen am guten Zusammenleben in der Gesellschaft. Sie beteiligt sich damit an zukunftsfähigen Lösungen für die Menschen im Kanton Zürich und beteiligt auch engagierte Menschen, die sich bisher nicht an der Kirche orientieren.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Die Hilfe für Flüchtlinge und Migrantinnen kann schnell und unkompliziert angeboten werden – durch das Netzwerk von Menschen in den Kirchgemeinden und in der Ökumene. Es ermöglicht so ein Engagement von Menschen, die bisher nicht im Kontakt mit der Kirche standen.
- Bei allen Projekten rund um Themen des guten Zusammenlebens wird die Vernetzung mit Kräften der Zivilgesellschaft, mit Hilfswerken, mit der Wirtschaft, der Wissenschaft, mit Bildungsinstitutionen und anderen Religionsgemeinschaften/Konfessionen gesucht. Die Kirche lebt ihre seelsorglichen und diakonischen Grundwerte. Durch diese Kooperationen steht sie im Kontakt mit Menschen, die nicht aktive Kirchenmitglieder sind.

- Zivilgesellschaftliche – auch interreligiöse – Engagierten-Gruppen in den genannten Feldern erhalten unkompliziert und niederschwellig Zugang zu Räumen und Ressourcen der Kirchgemeinden und der Landeskirche. Umgekehrt profitieren diese Bewegungen von den christlich-spirituellen Ressourcen der Reformierten Kirche (Gottesdienste, Meditation, Seelsorge). So entstehen Beziehungen zwischen der Kirche und Menschen, die bisher keinen Kontakt hatten.



Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 4 Die Reformierte Kirche nimmt die Klimakrise ernst (vgl. Zertifikat «Grüner Güggel»). Sie trägt damit zur Problemlösung bei und kooperiert mit engagierten Menschen der Klimabewegung ohne Kontakt zur Kirche.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Kooperationen zur Arbeit an der Klimagerechtigkeit bringt Kirchgemeinden in Kontakt mit der Klimajugend und anderen Menschen, die kaum noch in Kontakt mit der Kirche standen. Die Kooperation auf Augenhöhe gewährt diesen Gruppen Zugang zu Ressourcen der Kirchgemeinden und der Landeskirche (vgl. Handreichung zu Art. 155 KO). Daraus können neue Kooperationen und Initiativen entstehen. Kirchgemeinden übernehmen die Gastgeberrolle für eine regionale Koordination der Engagierten und sind bereit, ihre christlich-spirituellen Ressourcen für die Arbeit an der Klimagerechtigkeit zur Verfügung zu stellen.



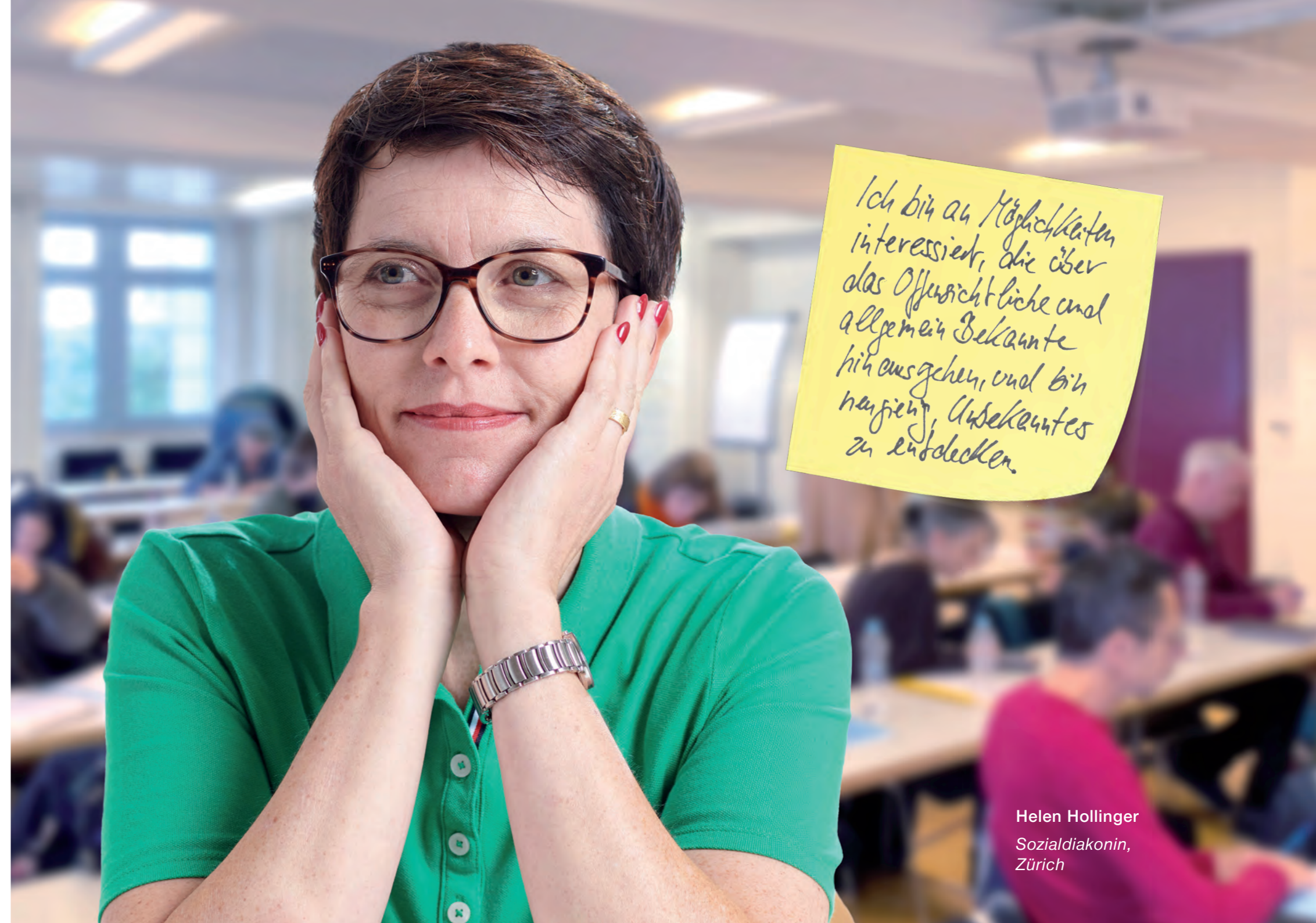
VIELFÄLTIGE GEMEINSCHAFTEN

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 5 Im Kanton Zürich entstehen neue kirchliche Formen und Orte, die keinen der bisher bekannten Logiken von Kirchgemeinden folgen. Sie bilden neue Gemeinschaftsformen (analog, hybrid, digital) und ziehen Menschen an, die bisher nicht oder nicht mehr mit Kirchgemeinden im Kontakt stehen (gemäss Handreichung Art. 155 KO).

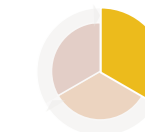
Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- In 20 Kirchgemeinden (oder in Regionen) entsteht bis 2030 (vgl. Innovationkredit) je eine Initiative, welche das Potenzial hat zu einer neuen kirchlichen Form oder einem neuen kirchlichen Ort zu werden, der sich an Menschen wendet, die nicht schon mit den Kirchgemeinden in Kontakt stehen (Label für innovative Kirchgemeinden, Erprobungsräume, Caring Communities). Diese Formen oder Orte können in ökumenischer Zusammenarbeit mit anderen christlichen Gemeinden oder mit Nonprofit-Organisationen und Hilfswerken im sozialen oder ökologischen Bereich entstehen.
- Bis 2030 entstehen auf landeskirchlicher Ebene mindestens drei Initiativen oder Projekte, die zu einer kirchlichen Form oder einem Ort im Sinne von Art. 155 KO werden können, der sich an Menschen wendet, die nicht schon mit den Kirchgemeinden in Kontakt stehen. Diese Formen oder Orte können in ökumenischer Zusammenarbeit mit anderen christlichen Kirchen entstehen.



Ich bin an Möglichkeiten interessiert, die über das Offensichtliche und allgemein Bekannte hinausgehen, und bin neugierig, Unbekanntes zu entdecken.

Helen Hollinger
Sozialdiakonin,
Zürich



Drei Bereiche mit Fördermassnahmen bis 2030

STRUKTURELLE UND ORGANISATORISCHE FÖRDERMASSNAHMEN

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 6 Der Innovationskredit der Landeskirche fördert im ganzen Kanton Innovation. Mit Beiträgen werden Initiativen und Projekte nach Art. 155 KO unterstützt.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Die Landeskirche vergibt kriterienbasiert einen Rahmenkredit von insgesamt 5 Mio. Franken bis im Jahr 2030, um innovative Initiativen und Projekte mit Potenzial für eine nachhaltige, dauerhafte Umsetzung anzuschieben. Die Kriterien sind verknüpft mit der Handreichung zu Art. 155 KO. Die Laufzeit der Kredite wird in einem separaten Reglement geregelt.
- Ein Nachfolgeprozess zu KirchGemeindePlus unterstützt diese Entwicklung und bündelt die Erfahrungen in einer gut zugänglichen Datenbank für erfolgreiche Innovationsideen.

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 7 Für die bis 2027 entstehenden 23 Initiativen oder Projekte für neue kirchliche Orte und Formen (vgl. auch Wirkungsziele 5 und 6) sind geeignete Unterstützungsprozesse entwickelt, sodass die Initiantinnen und Initianten schnell und einfach zu notwendiger Unterstützung gelangen.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Die Landeskirche fördert Kirchgemeinden und Regionen, die besonders innovativ sind, mit zusätzlichen Bildungs- und Fördermassnahmen. Bis 2024 nehmen sieben Kirchgemeinden aus städtischen und ländlichen Gebieten am LIVE-Programm für innovative Kirchgemeinden teil. In einem geordneten Prozess werden die Learnings aus den geförderten Kirchgemeinden und Regionen für weitere Eingaben zugänglich.
- Der Pfarrstellenprozent-Pool gemäss Art. 117 Abs. 4 KO erlaubt es, in Kirchgemeinden und Regionen zusätzliche «Innovations»-Pfarrstellen zu errichten. Weitere Innovationsstellen in anderen Berufsgruppen richten Kirchgemeinden selbständig ein oder widmen bestehende Stellen entsprechend um. Solche Stellen können mitfinanziert werden durch Beiträge aus dem Innovationskredit (vgl. Wirkungsziel 6).
- Die Handreichung/Vorschriften zu Art. 155 KO «Kirchliche Vielfalt» ist in allen Kirchgemeinden umgesetzt. Menschen wissen, wo sie Unterstützung und Ressourcen sowie Zugang zu Räumen erhalten, wenn sie eine Idee zur Gründung einer neuen kirchlichen Form oder eines neuen kirchlichen Orts zusammen mit anderen haben.

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

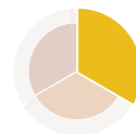
- 8 Rechtsgrundlagen und Organisationsstrukturen, die innovationshemmend sind, sind geändert. Sie werden sukzessive in den nächsten Jahren bei Teilrevisionen von Ordnungen und Reglementen umgesetzt. Dies führt zu einem Schub an guten Innovationsprojekten, die Menschen ohne Kontakt zur Kirchgemeinde ansprechen.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Bei allen Revisionen von Rechtsgrundlagen wird darauf geachtet, dass bestehende sowie innovative Formen und Orte einander gleichgestellt sind und dass innovationshemmende Prozesse vereinfacht werden. Eine besondere Begründungspflicht für Innovationsideen gibt es nicht mehr.
- Im Normalfall bezeichnen Kirchgemeinden mindestens eine Innovationsstelle mit einem Pensum von 50–100 %. In anderen Stellenbeschrieben und Dienstordnungen der verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen wird – wo sinnvoll – ein definierter Prozentsatz für Innovation (5–20 %) festgelegt. Dies gilt auch für Budgets der Kirchgemeinden. Mindestens 5 % des Budgets einer Kirchgemeinde wird für Innovationsvorhaben festgelegt. Entsprechende Personalverordnungen und Handreichungen sind geändert. Dabei braucht es eine neue Verteilung der bestehenden Ressourcen. Die Stellenbeschriebe der betroffenen Mitarbeitenden werden entsprechend angepasst, um Kapazitäten zu haben für die

Gestaltung von Partizipationsprozessen, für die Unterstützung von Beteiligten bei der Umsetzung von daraus resultierenden innovativen Ideen und für neue, ungewohnten Formate im Sozialraum. Die Kirchenpflege hat beschlossen, wo die Ressourcen eingespart werden, z. B. durch Streichung oder Reduktion von bestehenden Angeboten.

- Die Zuständigkeiten von Landeskirche und Kirchgemeinden im Hinblick auf die Innovationsförderung sind geklärt (Subsidiarität und Komplementarität). Neue kirchliche Orte und Formen der Landeskirche haben eine Rechtsgrundlage erhalten.
- Das Organisationsmodell/Entscheidungsdiagramm einer Kirchgemeinde hat möglichst wenige Gremien und Hierarchiestufen und damit wenig Bürokratie und überflüssige Sitzungsgefässe. Die Mitarbeitenden brauchen Zeit für die Menschen (vgl. Empfehlungen des Kirchenrates für Organisationsmodelle in Kirchgemeinden).



Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 9 Die Nutzung von leeren Kirchen und Kirchgemeindehäuser ist kreativ gelöst. Statt Verkauf von Liegenschaften entstehen innovative Nutzungsideen mit dem Potenzial, Menschen anzusprechen, die bisher nicht aktiv in der Kirche waren.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Das Soziallabor «Immobilien» ist umgesetzt und hat bei drei Durchführungen im städtischen und ländlichen Raum neue – für alle Kirchgemeinden hilfreiche – Modelle entwickelt, wie kirchliche Räume kreativ umgenutzt werden können.
- Das Soziallabor «Immobilien» hat die Innovationskompetenz der Zürcher Kirche durch das innovative Setting und das Einüben einer «Lernenden Organisation» erhöht.
- Durch eine Rahmenvereinbarung mit der kantonalen Denkmalpflege wissen die Kirchgemeinden, wie sie schnell und unkompliziert Umbauprojekte (Solarpanels auf Kirchendächern, Umnutzungen) realisieren können.

INDIVIDUELLE UND TEAMBILDUNGS-FÖRDERMASSNAHMEN

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 10 Die Kultur und Innovationskompetenz der Landeskirche und der Kirchgemeinden ist weiterentwickelt.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Alle Fachmitarbeitenden der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) verstehen sich als Ermöglicherinnen und Ermöglicher für Innovation. GKD-Mitarbeitende, die Kirchgemeinden beraten, unterstützen die Kirchgemeinden und die landeskirchlichen Akteure in konkreten Fragestellungen und setzen lösungsorientierte Methoden ein. Sie stellen schnelle und einfache administrative Prozesse zur Verfügung.
- Mitarbeitende des Gemeindekonvents haben ihre sozialraum- und bedarfsorientierte Grundhaltung bewusst weiterentwickelt und suchen – auch digitale – Wege, sich zu den Menschen im Sozialraum zu begeben, auf sie zu hören und mit ihnen kirchliche Inhalte und christliche Werte (Quartiere, Nachbarschaften und im digitalen Raum) zu entwickeln.

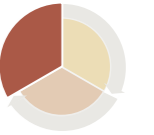


Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

- 11 Das Bildungs- und Beratungsprogramm der Landeskirche ist im Hinblick auf Innovationskompetenz attraktiv. Es fördert gezielt die Innovation und die Vernetzung. Mitarbeitende, die Innovation entwickeln oder begleiten, kennen diese Bildungsangebote und empfinden sie als hilfreich.**

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Eine Lern-Landkarte für Kirchgemeinden und Landeskirche zeigt diverse – einfach zugängliche und für städtische wie ländliche Fragestellungen zugeschnittene – Möglichkeiten und Räume, um gemeinsam mit anderen zu lernen. Lernformate für eine Vernetzung zwischen Kirchgemeinden werden prioritär entwickelt. Grundlage ist das Buch «Gemeindeentwicklung in 7 Tagen».
- Die Beratungs- und Bildungsarbeit der GKD ist auf innovative Kompetenzen von Mitarbeitenden, Behörden und Freiwilligen ausgerichtet. Sie fördert den Umgang mit bestehenden Grundlagen (Bücher, Tools usw.). Es sind interdisziplinäre Fortbildungs- und Weiterbildungsformate entwickelt. Die Behördenschulung legt Augenmerk auf die Umsetzung des Innovationskonzepts und die dafür notwendigen Kompetenzen und Rahmenbedingungen. Besondere Beachtung erfordern auch die schwierigen Exnovations-Prozesse und Ressourcen-Priorisierung von kirchlicher Arbeit.
- Bildungs- und Vernetzungsformate sind für Innovationsverantwortliche und Pionierinnen und Pioniere in Kirchgemeinden, in Regionen und auf landeskirchlicher Ebene entwickelt (Seminare, Coachings, Lernzirkel, Barcamps usw.). Das Lernen aus Erfahrung ist etabliert. Supervision im innovativen Tun ist Standard.



MASSNAHMEN ZU KULTURWANDEL BEI ALLEN AKTEUREN UND AUF ALLEN EBENEN DER KIRCHE

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

12 Kompetenzstrukturmodelle sind eingeführt und führen zu Bewusstsein für Innovationskompetenz. Die Kirchenpflegenden und die Mitarbeitenden wissen, in welcher Rolle und mit welcher Kompetenz sie zur kirchlichen Innovation beitragen.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Bei Stellenbesetzungen wird anhand der Kompetenzstrukturmodelle darauf geachtet, ob und wie Innovationskompetenz für eine Stelle notwendig ist. Für Kirchgemeinden, Spezialseelsorge und Pfarrwahlkommissionen gibt es einfach zugängliche Hilfsmittel dafür.
- An landeskirchlichen Tagungen und Gefässen ist eine Sensibilisierung und ein Grundverständnis von Innovation vermittelt. Innovative Ansätze werden von den Verantwortlichen erkannt, wertgeschätzt und gefördert. Es wird nach innovativen Menschen Ausschau gehalten. Sie werden aktiv angesprochen und eingeladen.
- In allen Ausbildungscurricula von kirchlichen Berufen, Behörden-, Freiwilligen- und Vorgesetztenschulungen (Kirchgemeinbeschreibende, Team- und Betriebsleitende) ist Innovationskompetenz Bestandteil der Ausbildung.

- Die Nachwuchsförderung für alle kirchlichen Berufe und Behördenmitglieder zeigt einen Arbeitgeber, der Spielräume für Innovation und neue Ideen eröffnet. Innovativ handelnde Mitarbeitende werden wertgeschätzt. Sie werden gehört und gefördert. Wo sinnvoll, werden kirchgemeindliche, lokale oder regionale Innovationsteams gebildet (gemäss Organisationsmodellen des Kirchenrates).

Ambitioniertes Wirkungsziel / Fokus:

13 Die Kommunikationsmittel der Kirchgemeinden und der neuen kirchlichen Orte und Formen sind in der Lage, mit Menschen zu kommunizieren, die bisher nicht angesprochen sind.

Beobachtbare Wirkungen / Schlüsselergebnisse:

- Damit die Botschaft, die im Evangelium verkündet wird, ins Leben von Menschen, die nicht in Beziehung zur Kirche stehen, hineinwirken kann, müssen Wege zur Auslegung des Evangeliums angebahnt werden, welche einen neuen Zugang erlauben. Die Sensibilisierung und Ermächtigung zur theologischen Sprach- und Kommunikationsfähigkeit (auch in Formen wie Musik, Tanz, Kunst, Theater) wird im Bildungsprogramm der Landeskirche stark gewichtet.
- Innovative Projekte sind in der Kommunikation erkennbar als neue kirchliche Marken oder als innovatives Handeln zu Gunsten der Menschen und der Gesellschaft.
- Kommunikationskanäle sind bewusst so gewählt, dass Adressatengruppen angesprochen werden, die nicht auf die bisherigen kirchlichen Medien reagieren. Für eine solche Kommunikation ist die Vernetzung mit relevanten Partnerorganisationen und Akteuren elementar.

- Pilot-Gemeinden und -Projekte übernehmen eine wichtige Aufgabe in der Kommunikation von kirchlicher Innovation gegen innen und aussen. Sie erhalten Vorbildfunktion für andere Projekte und werden kommunikativ für andere zugänglich gemacht.
- Eine Sharing-Plattform und eine Dokumentation in Form einer interaktiven Landkarte über gelungene Innovationsprojekte besteht auf kantonaler Ebene. Dadurch sollen Synergien und ein Wissensaustausch ermöglicht werden.

Wiebke Suter

Vikarin und ehemalige
Kirchenpflegerin,
Furttal

*Neue Brücken bauen
zwischen öffentlichem Leben
und privatem Glauben,
damit die frohe Botschaft
auch im Alltag befreit -
nicht nur Leitplanken setzt.*

LIK – Anhang

Anhang

Weiterführende Literatur

Philipp Elhaus: Kirche im Erprobungsmodus. Ein neuer Ansatz in der landeskirchlichen Organisationsentwicklung. Praktische Theologie, 57. Jg. Heft 1, S. 38–49, 2022.

Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich et al. (Hg.): Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft, 2 Bde. Theologischer Verlag Zürich, 2012.

Christian Grethlein: Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext. De Gruyter Verlag, 2018.

Uta Pohl-Patalong: Kirche verstehen. Gütersloher Verlagshaus, 2020.

Uta Pohl-Patalong: Kirche gestalten. Wie die Zukunft von Kirche gelingen kann. Gütersloher Verlagshaus, 2021.

Sinus Institut: Die Sinus-Milieus in der Schweiz. Bericht für die Landeskirche Zürich. Graupaper, 2019.

Florian Sobetzko: Kirche neu gründen. Kaiologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit. Echter Verlag, 2021.

Florian Sobetzko, Matthias Sellmann: Gründerhandbuch für pastorale Start-Ups und Innovationsprojekte. Echter Verlag, 2017.

Frances R. Westley, Brenda Zimmerman, Michael Patton: Getting to Maybe. How the World Is Changed. Vintage Books Canada, 2007.

Monika Wilhelm, Matthias Bachmann: Gemeindeentwicklung in 7 Tagen. Theologischer Verlag Zürich, 2021.

Innovationsprozesse, die uns inspiriert haben

Church of Scotland: Förderprogramm der Church of Scotland (Reformierte Kirche in Schottland): churchofscotland.org.uk/connect/going_for_growth

Fresh Expressions of Church: ein ökumenischer Ansatz in England, aber auch in Deutschland und der Schweiz: freshexpressions.org.uk/what-is-fx und freshexpressions.ch

Innovationsplattform des Bistums Aachen mit Florian Sobetzko: *Innovationsplattform | Heute bei dir – Bistum Aachen*

Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland und auch in der Rheinischen Kirche und in weiteren Landeskirchen der EKD: Erprobungsräume - Kirche anders entdecken, gestalten, erleben: erprobungsraeume-ekm.de und Erprobungsräume - EKIR: erprobungsraeume.de

MUT (mission, unkonventionell, tandem): Startups in der Evangelisch-lutherische Landeskirche Bayerns: mut-elkb.de

Quartierkredit des Sozialdepartementes für soziale und soziokulturelle Aktivitäten: Mitfinanziert werden können Projekte, Veranstaltungen und einmalige Aktivitäten, die zur Integration von Einzelnen und von Gruppen beitragen und die Lebensqualität in der Stadt verbessern: stadt-zuerich.ch/sd/de/index/stadtleben/engagement/beitraegesozialeprojekte.html

Förderprogramm für Innovation der Stadt Zürich: SmartCity mit einem Innovationskredit: stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/weitere-politikfelder/smartcity/innovation.html

Es gibt verschiedene **kantonalkirchliche Initiativen**, welche Kirchengemeinden zu einem inhaltlichen Aufbruch anzuregen versuchen. Die Aargauer Kirche mit einem ergebnisoffenen Prozess, eine Verfassungsreform in Baselland, Kirchenordnungsreformen in Graubünden, Basel-Stadt, Kirche beider Appenzell.

Mitschreibende und Mitwirkende am LIK

Projektteam

Diana Abzieher, Matthias Bachmann, Mathias Burri, Agnes Joester, Reto Nägelin, Thomas Schaufelberger (Leitung), Simone Siegenthaler

Steuerungsausschuss

Kirchenrat Andrea Marco Bianca, Friederike Osthof, Leonie Ulrich, Matthias Bachmann, Thomas Schaufelberger, Agnes Joester

Co-Writing-Autorinnen und -Autoren

Heinrich Brändli, Kirchengemeindeschreiber, Limmattal; Chatrina Gaudenz, Pfarrerin, Zürich; Stephan Jütte, RefLab, Zürich; Janine Haller, Pfarrerin, Steinmaur-Neerach; Helen Hollinger, Sozialdiakonin, Zürich; Cosima Kehl, Jugendarbeiterin, Uster; Manuela Peter, Design Thinking Expertin, Zürich; Michael Schaar, Pfarrer, Zürich; Manuel Schmid, RefLab, Zürich; Sabine Schneider, Sozialdiakonin, Winterthur-Mattenbach; Manuela Siegle, Kirchenpflege-Vizepräsidentin, Steinmaur-Neerach; Monika Wilhelm, Pfarrerin, Projekt Orbit, Winterthur Stadt; Oliver Will, Strategiemannufaktur, Karlsruhe; Gerda Zbinden, Sozialdiakonin, Pfäffikon ZH

Weitere Beteiligte

48 Kirchgemeinden des Kanton Zürich (schriftliche Rückmeldungen auf eine Umfrage, Auswertung mit MAXQData)

Mitglieder des Kirchenrates des Kantons Zürich

Mitglieder der Geschäftsleitung der Zürcher Landeskirche

Dominik Scherrer

Sara Stöcklin

Mitglieder aller Pfarrkapitel im Kanton Zürich

Mitglieder aller Kirchenmusikkapitel im Kanton Zürich

Mitglieder aller Diakonatskapitel im Kanton Zürich

Mitglieder der Dekaninnen- und Dekanenkonferenz im Kanton Zürich

Präsidien und interessierte Katechetinnen und Katecheten aus den Katechetikkapiteln im Kanton Zürich

Mitarbeitende der Abteilung Spezialseelsorge

Mitarbeitende der Abteilung Kirchenentwicklung

Zentrum für Kirchenentwicklung, Universität Zürich