

Überregionale Zusammenschlüsse:

Ein zukunftsfähiges Netzwerk-Modell für die Reformierte Kirche Aargau

Kirchgemeinden stehen vor grossen Herausforderungen: sinkende Mitgliedszahlen, Überalterung, fehlende Freiwillige, Ehrenamtliche, Mitarbeitende und Ordinierte, sinkende Finanzkraft bei gleichbleibend hohen Gebäude- und Verwaltungskosten. Viele Gemeinden reagieren mit Sparmassnahmen nach dem «Giesskannenprinzip» – überall etwas reduzieren. Dies löst die grundlegenden Probleme jedoch nicht. Der Gestaltungsspielraum für kirchliches Leben wird so zunehmend eingeschränkt, Angebote werden gestrichen. Zusammenschlüsse von Einzelgemeinden bringen nur eine vorübergehende Milderung der Probleme.

«Prüft alles und behaltet das Gute.»¹

Das bestehende, bisherige Modell basiert auf dem Ortsprinzip: Jede Kirchgemeinde bietet vor Ort alles selbst an. Pfarrerrinnen und Pfarrer sind Generalistinnen für fast alles. Dadurch entstehen Doppelspurigkeiten, Überlastung und wenig Spielraum für Neues.

Im Jahr 2025 fand sich daher eine Arbeitsgruppe aus Vertretungen von acht – grossen, mittleren und kleinen – Kirchgemeinden zusammen, um die Struktur von Kirche neu zu denken. Eine Struktur, die anpassungsfähig, flexibel und zukunftsorientiert ist. Eine Struktur, die Handlungsspielraum für kirchliches Leben schafft und sich mehr am Auftrag der Kirche und den Bedürfnissen der Menschen als an bestehenden «Kirchtürmen» und Gemeindegrenzen orientiert. Denn: Menschen suchen heute Angebote, die zu ihrem Leben passen. Eine Trauerbegleitung. Eine Gruppe für junge Familien. Ein spirituelles Angebot. Das von der Arbeitsgruppe entworfene Modell denkt daher nicht mehr geografisch vom Ort her, sondern thematisch von den Aufgaben und von den Bedürfnissen der Menschen her.

«Gott spricht: Siehe, ich mache alles neu!»²

Kern des Modells ist eine Netzwerk-Struktur. Die konkrete kirchliche Arbeit geschieht in flexiblen «Fokus-Netzwerken»: Engagierte – Freiwillige und Angestellte – finden sich beim gemeinsamen Thema zusammen. Die Mitarbeit in den verschiedenen Gruppen ermöglicht einen Einsatz nach Gaben, Begabungen und persönlichen Vorlieben. Die «Fokus-Netzwerke» organisieren sich selbst rund um Themen und entwickeln selbstständig und selbstorganisiert Konzepte für ihren Themenbereich, setzen sie um und übernehmen dabei Budgetverantwortung, Rechenschaftspflicht und Vernetzung mit anderen Gruppen. Dabei sind diese «Fokus-Netzwerke» keine starren Abteilungen. Sie können entstehen, sich verändern und auch wieder enden.

Rückenwind erhalten die «Fokus-Netzwerke» durch eine Kirchenpflege, die sich auf die strategische Leitung konzentrieren kann, und eine Geschäftsleitung, die mit professionell besetzten Stabsfunktionen in den Bereichen Finanzen, Personal, Liegenschaften und Kommunikation effizient arbeitet. Ausserdem werden die Netzwerk-Teams in ihrer Selbstorganisation von einem Teammanagement unterstützt, welches auf gute Arbeitsbedingungen für die Gruppen hinwirkt, sowie Coaching, Beratung und Unterstützung bei Problemen anbietet.

Das Modell verbindet so Stabilität mit Flexibilität: Das professionelle Rückgrat sorgt für Verlässlichkeit, während die Netzwerkstruktur kreative Freiräume ermöglicht, um schnell auf neue Themen und gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können.

Das Modell bietet mehrere Vorteile: Fachpersonen können enger zusammenarbeiten, Ressourcen werden effizienter genutzt und Angebote können gezielter entwickelt werden. Statt überall alles ein wenig

¹ 1. Thess 5,21; Jahreslosung 2025

² Offenbarung 21,5; Jahreslosung 2026

anzubieten, können einzelne Standorte Schwerpunkte setzen und qualitativ starke Angebote – auch für neue Zielgruppen – aufbauen. Gleichzeitig bleibt Kirche lokal präsent: Gottesdienste, Seelsorge, Kasualien, Religionsunterricht und kirchliches Leben finden weiterhin vor Ort statt, koordiniert von Ortsverantwortlichen. Neue Angebote entstehen dort, wo Menschen tatsächlich Bedürfnisse haben.

Voraussetzung für die Umsetzung dieses Modells ist ein grosser Zusammenschluss von mehreren Kirchgemeinden. Diese müssen nicht zwingend benachbart sein. Eine grössere Organisation verbessert zudem die Arbeitsbedingungen, erleichtert Stellvertretungen und eröffnet neue Finanzierungsmöglichkeiten, etwa durch Kooperationen, Fundraising oder eine aktive Nutzung von Liegenschaften.

Das Konzept, welches die Arbeitsgruppe ab Frühsommer 2026 der Öffentlichkeit vorstellt, ist kein fertiges Rezept, sondern **eine Einladung, Kirche gemeinsam weiterzuentwickeln**. Es beschreibt den Rahmen – die konkrete Ausgestaltung sollen die beteiligten Kirchgemeinden gemeinsam entwickeln. **Ziel ist eine Kirche, die nah bei den Menschen bleibt, ihre Kräfte sinnvoll einsetzt und Raum für neue Formen kirchlichen Lebens schafft**. Das Wesentliche bleibt. Das Schwerfällige wird leichter.

«Fürchte dich nicht, denn ich bin mit dir; hab keine Angst, denn ich bin dein Gott!»³

Das vorgeschlagene Modell funktioniert im Rahmen der bestehenden Kirchenordnung. Es braucht keinen langwierigen Gesetzesprozess. Es kann jetzt beginnen. **Die Arbeitsgruppe sucht daher Kirchgemeinden, die in den Prozess einsteigen wollen**: als Teil der am Zusammenschluss interessierten Kirchgemeinden; mit einem Pilotversuch zu einzelnen Fragestellungen oder als interessierter Beobachter oder kritische Zuschauerin. Einige Bedenken und Sorgen wurden bereits geäussert:

- Die Kirche im Dorf geht verloren? Auch wenn zukünftig nicht mehr jedes Dorf eine vollständige Kirchgemeinde hat, kann es in jedem Dorf kirchliches Leben geben: Gottesdienste, Seelsorge und Kasualien finden weiterhin lokal statt – solange der Bedarf danach besteht.
- Weniger Mitbestimmung? Eine demokratisch gewählte Kirchenpflege entscheidet zukünftig über Strategie und Ressourcen. Das sind gewichtigere Entscheide als die heutige (oft operative) Detailarbeit. Das ist keine Entmachtung. Das ist Ermächtigung!
- Mehr Bürokratie? Die Netzwerke organisieren sich selbst. Die Verwaltung wird professionalisiert. Ziel sind weniger Sitzungen, die aber wirklich etwas bewegen.
- Fremdbestimmung durch die Landeskirche? Im Gegenteil! Diese Arbeitsgruppe entstand auf Initiative aus Kirchgemeinden. Wer mitmacht, entscheidet selbst, wie weit und wie schnell.
- Hohen Kosten? Durch eine gemeinsame Kirchenpflege und eine professionelle Geschäftsstelle wird Vieles – Verwaltung, Buchhaltung, Lohnabrechnung, Lizenzkosten – effizienter. Mehr Mittel bleiben für das, was zählt: die Arbeit mit Menschen.

Die Arbeitsgruppe hat mehrere Dokumente vorbereitet, um das Modell vorzustellen: (1) eine sechsstufige Konzeptbeschreibung inklusive Organigramm; (2) eine Power-Point Präsentation mit 27 Folien und detaillierten Erläuterungen; (3) ein «Plädoyer» für überregionale Zusammenschlüsse, die die Vorteile des Modells benennt.

Das «Fürchte dich nicht» der Jahreslosung 2027 ist nicht nur ein Trostwort. Es ist auch ein Aufbruchswort auf den Weg in eine neue Lebendigkeit der Kirche.

Wettingen, 11. Mai 2026

Arbeitsgruppe «Überregionale Zusammenschlüsse»

Kontakt: Sigwin Sprenger (sigwin.sprenger@bluewin.ch, +41 79 737 57 61) und Lutz Fischer (lutz.fischer@ref-wett-nhf.ch, +41 56 437 30 51)

³ Jesaja 41,10; Jahreslosung 2027

Konzept: Überregionale Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden

Auf Initiative von Kirchgemeinden entstand eine unabhängige Arbeitsgruppe, in der Personen aus mehreren – kleinen grossen und mittleren – Kirchgemeinden das Konzept für eine überregionale Kirchgemeinde entwickelten. Das Konzept ist **kein fertiges Rezept, sondern eine Einladung, Kirche neu zu denken**. Es beschreibt den Rahmen – die konkrete Ausgestaltung entwickeln die beteiligten Kirchgemeinden gemeinsam.

A Die Grundidee: Flexibilität für das Unbekannte

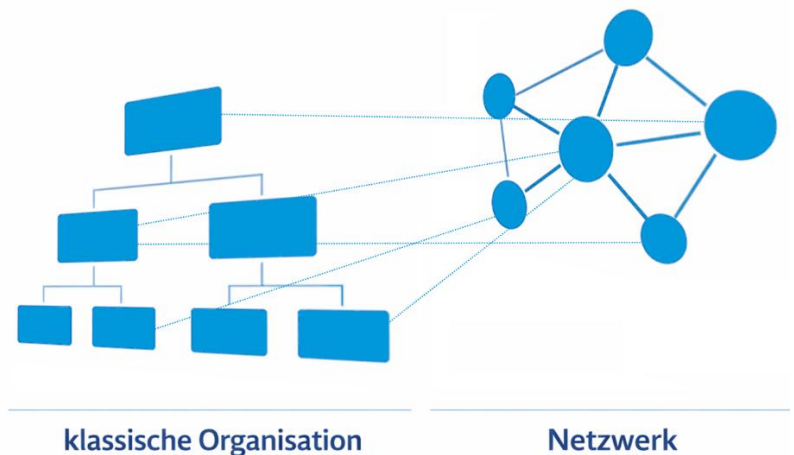
Die Zukunft der Kirche lässt sich nicht im Detail vorausplanen. Wir wissen nicht, welche Herausforderungen in zehn Jahren auf uns zukommen, welche Bedürfnisse Menschen haben werden und welche Formen kirchlichen Lebens sie ansprechen. Deshalb brauchen wir keine starren Strukturen, sondern **flexible Rahmenbedingungen, die sich an zukünftige Situationen anpassen können**.

Das hier vorgestellte Modell überregionaler Zusammenschlüsse schafft genau diese Flexibilität. Es vereint die wesentlichen Erkenntnisse der Kirchenreform 26/30 und ermöglicht ihre praktische Umsetzung. Dabei handelt es sich um ein **grundlegend neues Organisationsmodell**, das bewährte Stabilität mit innovativer Anpassungsfähigkeit verbindet.

Theoretische Grundlage: Das duale System nach John P. Kotter

Das Modell beruht auf aktuellen Erkenntnissen der Organisationsentwicklung, insbesondere auf dem **dualen Organisationssystem** von John P. Kotter⁴. Kotters Ansatz kombiniert traditionelle Hierarchien mit agilen Netzwerkstrukturen: Die klassische Organisation sorgt für Stabilität und Kontinuität, während flexible Netzwerke Innovation und schnelle Anpassung ermöglichen.

Diese Kombination wurde in anderen Kontexten bereits erfolgreich erprobt. Ihre Umsetzung in der Reformierten Kirche Aargau ist jedoch Neuland und bietet Kirchgemeinden, die diesen Weg gehen, umfassenden Gestaltungsfreiraum.



Das Herzstück des Modells ist die **konsequente Trennung zwischen Strategie und operativem Arbeiten**. Zwei Elemente ergänzen sich dabei ideal:

1. Stabiles Rückgrat für Widerstandsfähigkeit als Standbein

Die **klassische hierarchische Struktur (Kirchenpflege, Geschäftsleitung, Verwaltung)** bleibt bestehen und wird teilweise professionalisiert. Sie sorgt für:

- Strategische Steuerung durch die Kirchenpflege
- Verlässliche Administration und Stabsfunktionen
- Demokratische Legitimation und Rechenschaftspflicht
- Kontinuität und finanzielle Stabilität

⁴ Vgl. John P. Kotter: Accelerate, Vahlen 2015.
Konzept Überregionale Zusammenschlüsse

Die Kirchenpflege gibt das Ziel und den Ressourcenrahmen vor. Sie entscheidet strategisch, an welchen Standorten und in welchen Arbeitsfeldern die Kirche tätig ist, und stellt dafür die nötigen Ressourcen bereit (Personal, Finanzen, Räume).

2. Flexible Netzwerkstruktur für Innovation als Spielbein

Parallel dazu entstehen **selbstorganisierte Netzwerke mit einem inhaltlichen Fokus**, die operational arbeiten. Sie ermöglichen:

- Flexible Anpassung an Bedürfnisse
- Themenorientierte statt territoriale Arbeit
- Kreative Freiräume und Experimentierfelder
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Im Netzwerk wird entschieden, wie das Ziel erreicht werden soll. Die Beteiligten organisieren ihre Arbeit selbst, setzen Ressourcen ein und entwickeln innovative Angebote. Ihre Erfahrungen fliessen als Rückmeldungen an die Kirchenpflege zurück und beeinflussen künftige strategische Entscheidungen.

B Organisation⁵

1. Die Kirchenpflege: Strategische Führung statt operative Detailarbeit

Das «Neue Kirchgemeinde-Modell» basiert auf den bestehenden Regelungen der Reformierten Landeskirche Aargau. Die Kirchenpflege wird wie bisher durch die Kirchgemeindeversammlung gewählt. Bei sehr grossen Zusammenschlüssen kann alternativ ein Kirchgemeindepapament (analog Einwohnerrat) eingerichtet werden.

Die **Kirchenpflege** konzentriert sich auf **strategische Führung**. Sie legt nicht mehr fest, wie einzelne Angebote im Detail durchgeführt werden, sondern gibt Ziele vor (Führung durch Zielvorgaben) und stellt Ressourcen bereit. Ihre Kernaufgaben sind:

- Festlegung strategischer Ziele für die Kirchgemeinde
- Entscheidung über Standorte und Arbeitsfelder
- Bewilligung der Konzepte und Einsetzung der Fokus-Netzwerke
- Zuteilung von Ressourcen (Personal, Finanzen, Räume) an Fokus-Netzwerke
- Empfang und Auswertung von Rechenschaftsberichten der Fokus-Netzwerke
- Anpassung strategischer Rahmenbedingungen aufgrund der Erfahrungen

Die Kirchenpflege wird durch Sitzungsgeld, Pauschalentschädigung oder gemäss einem festzulegenden Teilpensum entschädigt. Die Partnerschaftliche Gemeindeführung (PGL) wird mit dem Delegationsprinzip umgesetzt, dabei ist ein rotierender Einsitz der Ordinierten anzustreben.

2. Geschäftsführung und Geschäftsleitung: Professionelles Rückgrat

Die Geschäftsleitung wird durch die Kirchenpflege gewählt und ist ihr rechenschaftspflichtig. Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer nimmt mit beratender Stimme an Kirchenpflegesitzungen teil und berät in kirchenrechtlichen Fragen.

Die **Geschäftsleitung** übersetzt die strategische Vorgaben der Kirchenpflege in operative Ziele und übernimmt die **Stabsfunktionen**, die das stabile Rückgrat der Organisation bilden:

- Finanzen und Controlling
- Personalverwaltung und HR
- Liegenschaften und Infrastruktur
- IT und Digitalisierung
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Kirchenentwicklung

⁵ Vgl. Grafik auf der letzten Seite
Konzept Überregionale Zusammenschlüsse

Diese professionelle Geschäftsstelle **entlastet Kirchenpflege und Fokus-Netzwerke** und ermöglicht beiden, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren.

3. Fokus-Netzwerk: Das Herz der operativen Arbeit

Netzwerke sind **nicht strukturgetrieben, sondern vom Zielfokus her konzipiert**. Sie sind Mittel zum Zweck, um kirchliche Aufgaben zu erfüllen – und passen sich den Aufgaben an, nicht umgekehrt. Die beabsichtigte **Unterschiedlichkeit der Fokus-Netzwerke** wird zur Grundlage der Resilienz der Kirche: Die **enorme Anpassungsfähigkeit** verschiedenster Netzwerke sichert das Überleben. Fokus-Netzwerke können entstehen und auch wieder vergehen, ohne dass dadurch Schäden an der Gesamtstruktur oder an anderen Netzwerken entstehen. Was heute gebraucht wird, kann morgen überflüssig sein – und das ist in Ordnung.

Beispiele für mögliche Fokus-Netzwerke

Die Vielfalt der Funktionen, die Netzwerke erfüllen können, ist bewusst gross gehalten:

- Katechetik in der ganzen Kirchgemeinde oder in einem spezifischen Kontext
- Aktivitäten für eine bestimmte Alters- oder Zielgruppe
- Koordination und Austausch aller Kirchenmusikerinnen und -musiker
- Ein innovatives Projekt zu digitalem Glaubenslernen
- Seniorenreise für die ganze Kirchgemeinde
- Vorbereitung eines Kirchenfestes
- Informationsaustausch der Nutzenden eines Kirchgemeindehauses
- Koordination zwischen mehreren anderen Netzwerken

Der Ansatz ist bewusst offen: **Das Konzept legt nur Mindestbedingungen fest und lässt den Fokus-Netzwerken maximalen Gestaltungsfreiraum.**

Über ihre Arbeit legen die Netzwerke **Rechenschaft gegenüber der Kirchenpflege** ab.

4. Netzwerk-Management: Die Scharnierfunktion

Das Netzwerk-Management ist etwas völlig Neues und nimmt eine Scharnierfunktion im dualen System ein. Es ist Teil der Geschäftsleitung, untersteht der Geschäftsführung und nimmt ebenfalls mit beratender Stimme an Kirchenpflegesitzungen teil.

Das Netzwerk-Management folgt dem Prinzip des Servant Leadership: Es hat keine leitende, sondern eine **unterstützende Funktion**. Es koordiniert, moderiert und vernetzt – gibt aber keine inhaltlichen Anweisungen.

Konkrete Aufgaben

- Schnittstellen-Koordination (der Fokus-Netzwerke untereinander sowie mit anderen Organen)
- Unterstützung & Coaching der Teams
- Förderung der Vernetzung und des Austauschs
- Konfliktmoderation
- Strategieumsetzung begleiten
- Begleitung der Selbstorganisation
- Berichtswesen und Controlling

Das Netzwerk-Management ist **Bindeglied zwischen hierarchischem Rückgrat und Netzwerkstruktur**, ohne selbst Teil der Hierarchie zu werden.

5. Parlament der Kirchgemeinde

Zehn grössere politische Gemeinden im Aargau haben ein Parlament (Einwohnerrat) auf Gemeindeebene. Sie haben aber viel mehr gewichtige Geschäfte zu bewältigen als eine Kirchgemeinde. Die Frage, ob ein Parlament erforderlich ist, muss die neue Gross-Kirchgemeinde klären. Entscheidend dabei dürfte der Aspekt der **Distanzen innerhalb der neu gebildeten Kirchgemeinde** sein.

Sollte ein Parlament auf Ebene der Gross-Kirchgemeinde vorgesehen werden, müssen dazu die **notwendigen kirchengesetzlichen Anpassungen** gemacht werden.

6. Ortskoordination

Die Netzwerke sind bewusst inhalts- und nicht ortsfokussiert. Für den lokalen Bezug können jedoch durch die Kirchenpflege ergänzend **Freiwillige als Ortsvertretungen ernannt** werden. Ihre Aufgaben sind, Kontaktperson für die Mitglieder vor Ort zu sein, lokale Initiativen zu unterstützen, lokalen Bedarf zu ermitteln sowie allgemein, Informationen zwischen Ort und Netzwerken bzw. Kirchenpflege weiterzuleiten. Je nach Organisation der Kirchgemeinde können Parlamentsvertretungen gleichzeitig die Funktion der Ortskoordination übernehmen.

C Merkmale des Modells

1. Basis-Nähe wird nicht nur bewahrt, sondern gestärkt:

- Mitglieder haben wie gewohnt persönliche Beziehungen zu Pfarrinnen und Pfarrern, Sozialdiakoninnen/Sozialdiakonen und anderen Mitarbeitenden
- Angebote werden vor Ort weitergeführt, sofern ein Bedarf besteht
- Das Modell reagiert flexibel auf aktuelle Bedürfnisse statt an überholten Strukturen festzuhalten
- Gottesdienste, Seelsorge und Religionsunterricht bleiben lokal verankert.

2. Innere Organisation der Fokus-Netzwerke: Netzwerkleitung

Die Mitglieder eines Fokus-Netzwerks verteilen verschiedene Rollen untereinander. Mögliche Beispiele:

- Moderation von Sitzungen
- Protokollführung
- Finanzverantwortung
- Koordination mit anderen Netzwerken
- Kommunikation nach aussen

Die Fokus-Netzwerke bestimmen selbst, wer welche Rolle übernimmt. Damit das Zusammenspiel der Rollen gut funktioniert, ist eine entsprechende Feedback-Kultur aufzubauen.

3. Spielregeln: Das Netzwerk-Reglement

Die Kirchenpflege erlässt ein Netzwerk-Reglement, das die Rahmenbedingungen festlegt:

- Minimalanforderungen für die Anerkennung als Fokus-Netzwerk
- Konzepterarbeitung zur Genehmigung durch die Kirchenpflege
- Rechte und Pflichten der Fokus-Netzwerke (Umsetzung strategische Ziele, Ausgabenkontrolle, Vernetzung mit anderen Netzwerken etc.)
- Prozesse zur Ressourcenvergabe (Budgetvorschlag mit Pensenantrag durch Fokus-Netzwerke zuhanden Kirchenpflege erarbeiten)
- Rechenschaftsberichte an die Kirchenpflege: durchgeführte Aktivitäten, erreichte Ziele, Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsbedarf und Wünsche für die Zukunft
- Konfliktlösungsmechanismen
- Sanktionsmöglichkeiten bei gravierenden Problemen, wie zum Beispiel Finanzüberschreitungen, mangelnder Umsetzung, ...

4. Mitarbeitendenführung: Klare Verantwortlichkeiten

Da die Fokus-Netzwerke selbstorganisiert arbeiten, gibt es nicht immer eine definierte Leitung im klassischen Sinn. Die Personalführung wird daher klar geregelt: Die fachliche Rückmeldung zur Arbeit erfolgt durch das jeweilige Fokus-Netzwerk, die personelle Führung durch die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung (Bereich Human Resources) trägt die Verantwortung für Mitarbeitendengespräche. Diese können durchgeführt werden von:

Konzept Überregionale Zusammenschlüsse

- Bereich Human Resources
- Geschäftsleitungsmitgliedern
- dafür geschulte ordinierte Mitarbeitende

Bei Konflikten entscheidet der Bereich Human Resources, wer das Gespräch führt.

5. Kompatibilität mit interprofessionellen Teams

Das Modell der interprofessionellen Teams ist vollständig kompatibel mit dem neuen Organisationsmodell. Fokus-Netzwerke können als interprofessionelle Teams organisiert sein – oder andere Formen wählen. Die Selbstorganisation ermöglicht beide Wege.

6. Spesen und Entschädigungen: Klare Regelungen

Für angestellte Mitarbeitende und Ordinierte ändert sich nichts. Es gelten weiterhin die bestehenden Spesen- und Lohnreglemente. Grundsatz: Auslagen werden erstattet. Dies gilt auch für Freiwillige, die in Fokus-Netzwerken mitarbeiten (Fahrkosten, Materialkosten etc.).

7. Finanzielle Auswirkungen: Kosteneinsparungen und neue Möglichkeiten

Wo spart das Modell Kosten?

- **Kleinere Kirchenpflege:** Eine Kirchenpflege für mehrere ehemalige Kirchgemeinden statt mehrere parallel
- **Skalierungseffekte:** Gemeinsame Gemeindebeilage, Personaladministration, Buchhaltung, Lohnausweise, Lizenzkosten
- **Mehr Eigenleistung:** Durch die Gemeindegrosse und die professionelle Geschäftsstelle können mehr Aufgaben intern erledigt werden (weniger externe Handwerker, Coaches, etc.)
- **Interne Stellvertretungen:** Statt teure externe Lösungen
- **Synergien:** Angebote, die mehrfach genutzt werden können
- **Liegenschaftsstrategie:** Gezielte Bewirtschaftung, Vermietung oder Verkauf von Gebäuden kann Einnahmen generieren
- **Neue Finanzquellen:** Die Grösse der Kirchgemeinde erlaubt neue Wege zu gehen, durch professionelles Fundraising, Kooperationen mit Gemeinden und Kantonen, Vermietung ungenutzter Räume und Liegenschaften oder Innovative Finanzierungsmodelle

Klar ist: Das Modell muss und soll kostengünstiger sein als die Summe der bisherigen Einzelstrukturen – und ermöglicht gleichzeitig mehr kirchliches Leben. Andernfalls wäre das neue Modell überflüssig

Wettingen, 11. Mai 2026

Grundlagenarbeit: *Stefan Siegrist und Lutz Fischer*

Arbeitsgruppe: *Margrit Schärer, Aarau
Marcel Wittwer, Bergdietikon
Sylvia Stoller, Bremgarten-Mutschellen
Romi De Ambrosi, Densbüren
Robert Widmer, Klingnau*

Kontakt: *Arbeitsgruppe Überregionale Zusammenschlüsse*

*Sigwin Sprenger sigwin.sprenger@bluewin.ch +41 79 737 57 61
Lutz Fischer lutz.fischer@ref-wett-nhf.ch +41 56 437 30 51*

Arbeitsgruppe
Überregionale Zusammenschlüsse

*Lutz Fischer, Wettingen-Neuenhof
Sigwin Sprenger, Diakonatskapitel
Marcel Hauser, Kurator, Organisationsberater bso
Claudia Daniel-Siebenman, Landeskirche
Marc Zöllner, Landeskirche*

Schematische Übersicht

Kirchenparlament
Demokratische Basis
Wählt Kirchenpflege
Genehmigt Budget
Strategische Grundsatzentscheide

↓ Wählt / legitimiert

Kirchenpflege
Strategische Leitung
Strategische Ziele & Prioritäten
Teamleistungsaufträge genehmigen/erteilen
Ressourcenallokation (Budget, Stellen)
Bildung/Auflösung von Schwerpunkt-Teams
Evaluation der Teams
Berufung von GL-Mitgliedern

↓ beauftragt

Geschäftsleitung – Professionelle Unterstützung

<p>Netzwerk-Management <i>Koordination (keine fachliche Leitung)</i> Unterstützung & Coaching der Teams Förderung der Vernetzung Schnittstellen-Koordination Konfliktmoderation Strategieumsetzung begleiten Berichterstattung an KP</p>	<p>Stabsfunktionen <i>Services</i> Finanzen & Controlling Personalverwaltung & HR Liegenschaften IT & Digitalisierung Kommunikation Kirchenentwicklung</p>
---	---

↓ Unterstützt / führt (nur personell, nicht fachlich)

Selbstorganisierte Fokus-Netzwerke

Beispiele:

<p>Netzwerk Fokus Bildung <i>Leitungsteam: können Freiwillige w/o Hauptamtliche sein</i> Erwachsenenbildung Spiritualität, Bibelgespräche</p>	<p>Netzwerk Fokus Diakonie <i>Leitungsteam: können Freiwillige w/o Hauptamtliche sein</i> Besuchsdienst, Seelsorge Altersarbeit, Krisen</p>	<p>Übergreifende Aufgaben Operative Konzeptentwicklung Budgetverantwortung (Vorschlag inkl. Pensen, Ausgabenverantwortung) Vernetzung, Kommunikation (Cluster, KP, GL, Mitarbeitenden) Selbstorganisierte Umsetzung, Zusammenarbeit Rechenschaftspflicht (Stärken/Schwächen, Kennzahlen, Entwicklungsbedarf)</p>
<p>Netzwerk Fokus Familienkirche <i>Leitungsteam: können Freiwillige w/o Hauptamtliche sein</i> Angebote für Familien (0-12 J.)</p>	<p>Netzwerk Fokus Feiern <i>Leitungsteam: können Freiwillige w/o Hauptamtliche sein</i> Gottesdienste, Kasualien Feste, Musik, Kultur</p>	
<p>Netzwerk Fokus Jugend <i>Leitungsteam: können Freiwillige w/o Hauptamtliche sein</i> Angebote für Jugendliche Konf, Lager, Jugendtreff</p>	<p>Weitere Netzwerke <i>Werden nach Bedarf gebildet</i> Neue Netzwerke können entstehen Netzwerke können sich verändern Netzwerke können enden → Flexible Struktur</p>	

↓ Setzen um

↓ Koordiniert/vernetzt

Weitere Mitarbeitende/Freiwillige
Operative Ebene – Direkte Arbeit mit Menschen
Pfarrerinnen, Pfarrer, Diakon*innen, Sozialdiakon*innen, Katechet*innen
Freiwillige, Ehrenamtliche
Konkrete Angebote vor Ort
Direkte Beziehungen zu Mitgliedern
Jede Person ist an ein Netzwerk aneubunden

Ortskoordinator:in
Ansprechpersonen vor Ort
Vernetzung zwischen Fokus-Netzwerken und Mitgliedern
Ist Ansprechpartner und nicht Entscheidungsträger
Direkte Beziehungen zu Mitgliedern

Gemeinsam Kirche neu denken

– ein Plädoyer für überregionale Zusammenschlüsse

1. Aktuelle Strukturen sind nicht dauerhaft haltbar – darum lieber proaktiv gestalten

Veränderungen kommen so oder so – mit oder ohne Zusammenschlüsse wird es zu Stellenabbau und Gebäudeverkäufen kommen. Wer jetzt handelt, solange noch Gestaltungsspielraum besteht, kann die Zukunft aktiv gestalten. Wer wartet, reagiert nur noch auf äussere Zwänge.

2. Von allem zu wenig macht nicht zukunftsfähig

Kirchgemeinden passen sich sinkenden Ressourcen an, indem sie nach dem Giesskannenprinzip kürzen – vor allem bei Stellenpensen. Das Resultat: von allem zu wenig, ständige Verknappung, strukturelle Erschöpfung. Grössere Einheiten können Schwerpunkte setzen und gezielt investieren, statt sich gleichmässig dünn zu machen. Ein vielfältiges Angebot ermöglicht verschiedene Zugänge zur Kirche und zum Glauben.

3. Kleine Strukturen sind oft die teuersten

Die kleinsten Kirchgemeinden haben häufig die höchsten Steuerfüsse. Sie tragen wie grosse Gemeinden die Kosten für Verwaltung, Gebäudeunterhalt und Mindestausstattung –, verteilen diese aber auf weniger Mitglieder. Grössere Einheiten nutzen Synergieeffekte und setzen ihre Mittel gezielt und nachhaltig ein.

3. Zusammenschlüsse überregional denken

Einzelne Zusammenschlüsse kleiner Gemeinden sind zu wenig nachhaltig, da bei anhaltendem Mitgliederrückgang alle etwa 10-15 Jahre erneut Zusammenschlüsse notwendig würden. Der Anschluss an einen überregionalen Verbund mit mehreren Gemeinden vereinfacht auch die Suche nach geeigneten Partnern für einen Zusammenschluss.

5. Strukturen von der Aufgabe her denken, nicht vom Ort

Menschen orientieren sich heute an Themen und Bedürfnissen, weniger an festen Orten. Grössere Kirchgemeinden können themenorientierte, zielgruppengerechte Angebote schaffen – für junge Erwachsene, für digitale Formate, für neue Gemeindeformen. Das erreicht Menschen, die das klassische Ortsgemeinde-Modell nicht anspricht. Damit der Ortsbezug sichergestellt ist, kann jedes Dorf eine Ortsvertretung bestimmen, welche als Ansprechperson die Bedürfnisse vor Ort mit der Kirchgemeinde koordiniert.

6. Nähe bleibt erhalten – und wird sogar gestärkt

Das Gemeindeleben wie Gottesdienste, Religionsunterricht und Seelsorge findet lokal statt, dort wo sich genügend Engagierte und Teilnehmende finden. Dabei können auch vorhandene Potenziale aufgebaut sowie die theologischen und kulturellen Prägungen gestärkt oder berücksichtigt werden. Gleichzeitig bietet eine grössere Kirchgemeinde bessere Erreichbarkeit: Ein zentrales Sekretariat mit täglichen Öffnungszeiten ist näher bei den Menschen als eines, das wöchentlich zwei Stunden geöffnet ist. Nähe entsteht durch Beziehungen, nicht durch geografische Grenzen.

7. Professionelle Strukturen entlasten alle

Zentrale Verwaltung, moderne Software, professionelle Immobilienstrategie, strategische Personalplanung, gezieltes Fundraising – grössere Kirchgemeinden können in Professionalität investieren. Das schafft Freiräume für kirchliches Leben und entlastet Mitarbeitende, Kirchenpflege und Freiwillige gleichermaßen.

8. Kirchenpflege konzentriert sich aufs Wesentliche

Vor allem in kleinen Kirchgemeinden verlieren sich Kirchenpflegen oft in operativen Detailfragen. In grösseren Strukturen übernimmt eine professionelle Geschäftsstelle Administration, Personal und Liegenschaften. Die Kirchenpflege kann sich auf strategische Entscheidungen konzentrieren – genau dafür wurde sie gewählt.

9. Attraktive Arbeitsbedingungen ziehen qualifizierte Mitarbeitende an

Grössere Kirchgemeinden können attraktive Anstellungsbedingungen bieten: Wahlmöglichkeiten beim Pensum, mehr Planungssicherheit durch langfristigen Stellenerhalt, Schwerpunktsetzung nach Interesse und Begabung, einfache Stellvertretungen, kollegialer Austausch und Teamarbeit. Dies wird durch eine professionelle Stellenbewirtschaftung zusätzlich gestützt und macht den Unterschied im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende.

10. Schwerpunktsetzung

Grössere Strukturen ermöglichen, an verschiedenen Standorten unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen – sei es theologisch, bedürfnisorientiert oder kulturell. Die Sinus-Milieustudien zeigen, dass Kirchgemeinden nur 2-3 von 10 Milieus erreichen. Schwerpunktsetzung eröffnet neue Chancen zur Erweiterung der Reichweite.

11. Freiwillige nach Interesse statt nach Notlage einsetzen

Freiwillige wollen sich zunehmend nach ihren Talenten und Interessen engagieren, nicht nur dort, wo gerade Hilfe nötig ist. Grössere Kirchgemeinden bieten vielfältigere Möglichkeiten zur Mitgestaltung – in thematischen Arbeitskreisen, Kommissionen oder Projekten. Das macht freiwilliges Engagement attraktiver. Freiwillige (und auch Mitarbeitende) können stärker entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten und Begabungen eingesetzt werden.

12. Professioneller und zeitgemässer Auftritt

Eine Grosskirchgemeinde kann einen professionelleren und zeitgemässen Auftritt gewährleisten – sowohl digital wie beispielsweise in den sozialen Netzwerken als auch in den analogen Medien. Sie ist damit eine verlässliche Ansprechpartnerin für andere Organisationen und Institutionen.

13. Unsere Verantwortung: Handeln für kommende Generationen

Unsere Aufgabe ist es, Kirche für nachfolgende Generationen zu bewahren, nicht nur für aktuelle Bedürfnisse. Grössere Strukturen schaffen die Voraussetzungen, um auch in 20 Jahren noch gestaltungsfähig zu sein – mit kreativen Angeboten, finanzieller Stabilität und engagierten Menschen.