

Zehn Erfahrungen

Welche Betriebsstruktur passt zu Kirchgemeinden, die eine gastliche Kirche sein wollen und sich am Modell Generationenkirche ausrichten? Der Betrieb einer niederschweligen Drehscheibe, die fachübergreifende Zusammenarbeit, die erweiterten Berufsprofile – all das beeinflusst die Organisation.

1. Situationsgerecht

Der Charakter einer Kirchgemeinde bestimmt mit, welche Organisationsform zu ihr passt. Denn es gibt keine allgemeingültige Struktur, die sich für alle Kirchgemeinden eignet, wie Markus Fässler feststellt: «Die Strukturen müssen sich aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung, der aktuellen Situation und der angestellten Persönlichkeiten und Akteure dynamisch entwickeln – auch wenn anzustreben ist, dass die Form unabhängig von einzelnen Personen funktioniert.»¹

2. Rahmenbedingungen schaffen

Gemeindeentwicklung erfordert Rahmenbedingungen wie eine dafür zuständige Person und Finanzen. Innovative Entwicklung gehört ins Pflichtenheft der Behörde. Jemand mit Interesse und Flair für das Strategische ist verantwortlich. Ein Innovationsfonds ermöglicht die unbürokratische und bei Bedarf rasche Finanzierung eines Vorhabens.

3. Erst die Inhalte, dann die Betriebsstruktur

Eine Veränderung der Betriebsorganisation fördert immer die Machtthemen zutage. Eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung erleichtert den Umgang damit. Das Betriebliche muss deshalb auf konzeptionellen Grundlagen gemäss der 5-Säulen-Struktur aufbauen.



¹ Pfarrer Sonnegg Zürich-Höngg bis 2022.

4. Innovation ist eine Investition

Wie denkt man in die Zukunft, wenn man weiss: Wir werden älter, weniger und ärmer? Wie schnallt man den Gürtel enger und entwickelt sich dabei gleichzeitig weiter, jetzt erst recht? Unsere Erfahrung ist: Gerade dann hilft es, gross und weit zu denken und sich neu aufzustellen. Gerade dann braucht es Visionen. Und es braucht Investitionen – an Ideen, Begeisterung, Ressourcen und an Geld.

- Reformen, die im Kern nur Sparübungen sind, konzentrieren sich auf eine Strukturbereinigung und vergrössern in der Regel die Distanz zu den Menschen.
- Der Einbezug vieler Menschen weckt Interesse und Goodwill.
- Kooperationen, Partnerschaften und gemeinsame Trägerschaften schaffen neue Möglichkeiten.
- Neben Kirchensteuern können andere Geldquellen erschlossen werden, zum Beispiel durch Sponsoring.

5. Vier Handlungsfelder als Grundstruktur oder Matrix

Wie können Ressorts und Tätigkeitsbereiche sinnvoll strukturiert werden? Die vier Handlungsfelder (Alltags-, Lern-, Feier- und Kulturkirche) eignen sich als Grundstruktur oder als Matrix, weil sie die kirchliche Landschaft umfassend abbilden und selbsterklärend sind. Zugleich verlangt die niederschwellige Arbeitsweise eine Anpassung der Betriebsorganisation.

- Die Teamzusammensetzung orientiert sich an den Handlungsfeldern, die Pflichtenhefte werden angepasst. Meist kommen neue Funktionen dazu wie Gastgeber und Gastgeberin.
- Das Profil der einzelnen Berufe und die Pflichtenhefte werden präzisiert.
- Die vier Handlungsfelder werden betrieblich ausgerüstet (Räume, Finanzen, Ressourcen).
- Ein fachübergreifendes Leitungsteam ist zuständig für die Koordination und inhaltliche Weiterentwicklung.
- Die Ressorts der Behörde werden überprüft und neu ausgerichtet (zum Beispiel als Kombination von Handlungsfeldern und Zielgruppen).

6. Fachübergreifende Zusammenarbeit und Teamentwicklung

Anstelle der Hierarchie und des Alleinkämpfertums treten das Zusammenspiel der Fachkompetenzen, Teamentwicklung und Talentorientierung in den Vordergrund. Die Kultur des Austauschs und des Zusammenwirkens wird gepflegt, das Bewusstsein über die Gleichwertigkeit der Berufe fasst Fuss. Gefässe für den inhaltlichen Dialog über die Alltagsgeschäfte und darüber hinaus fördern die Identifikation mit der Kirchengemeinde, vernetzen die Mitarbeitenden und unterstützen sie bei ihren Aufgaben. Dies erleichtert die Integration von neu Dazukommenden. Austausch schafft Beziehung und Integration.

7. Professionalisierung

Kirchgemeinden sind Arbeitgeberinnen und damit kleine oder mittlere Unternehmen. Die Behörde trägt grosse Verantwortung. Gemeindeleitung erfordert neben den Verwaltungsaufgaben das Gespür und Engagement für Kirchenentwicklung, gerade in Zeiten des Wandels. Die Ehrenamtlichkeit kommt vielerorts an ihre Grenzen. Die Leitungsaufgaben verlangen nach neuen Lösungen. Wie kann der Betrieb professionalisiert werden und innovativ bleiben – auch wenn die Finanzen abnehmen? Eine Möglichkeit ist die Anstellung des Präsidiums und/oder einer Betriebsleitung. Diese können Ehrenamtliche und Angestellte entlasten und ihnen den Rücken freihalten.

8. Kooperative Gemeindeleitung

In vielen Schweizer Kantonen besteht ein duales System der Gemeindeleitung mit Behörde und Pfarerschaft. Pfarrpersonen haben dabei eine besondere Position: Sie bewegen sich an der Schnittstelle zwischen dem Strategischen und Operativen. Wenn eine Kirchgemeinde sich für eine Geschäftsführung entscheidet, kommt eine dritte Kraft ins Spiel.

Das Gleichgewicht der Kräfte bietet grosse Chancen. Wie können diese konstruktiv und mit viel Spielraum für jeden Part zusammenwirken? Es braucht den ständigen Dialog zwischen ihnen und das gemeinsame Tragen der Visionen und Entscheide. Das faire Zusammenwirken der Beteiligten muss gepflegt und gehütet werden, ebenso wie der Respekt vor der Perspektive des Gegenübers und das Interesse daran.

9. Kurze Entscheidungswege

Handlungsspielraum und Eigeninitiative sind nicht nur für die Gäste, sondern auch für Mitarbeitende und Ehrenamtliche eines generationenfreundlichen Ortes wichtig. Die Entscheidungswege sollten kurz sein. Folgende Aspekte begünstigen dies:

- Strategisches und Operatives sind getrennt, aber durch funktionierende Schnittstellen dynamisch verbunden. So wird ein unbürokratisches Vorgehen möglich.
- Die Bürokratie wird auf das nötige Minimum reduziert.
- Auftrag, Kompetenz und Verantwortung liegen bei der gleichen Person.
- Interne Gefässe ermöglichen Austausch, Wertschätzung und Rückmeldungen. Es besteht eine Fehlerkultur.

10. Transfer von Know-how

Der Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen Kirchgemeinden und Kantonalkirchen ist für alle Reformbemühungen unabdingbar. Es braucht den Dialog, damit neue Organisationsstrukturen mit jenen auf kantonaler Ebene kompatibel werden.