

# GEMEINSAM STARK



**Informationen zur Zusammenarbeit  
von Kirchgemeinden**

„Fördert Euch gegenseitig, jeder mit der Gabe, die Gott ihm geschenkt hat.“

[1. Petrus 4,10]

## GEMEINSAM STARK

Liebe Leserin

Lieber Leser

Anfangs August 2015 durfte ich die Arbeit in der neugeschaffenen Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung aufnehmen. Seither konnte ich bereits zahlreiche interessante Gespräche führen mit Vertretern und Vertreterinnen in den Kirchgemeinden, Dekaninnen und Dekanen, Pfarrerinnen und Pfarrern in Gemeinde- und Spezialpfarrämtern sowie weiteren Menschen, die wie Sie ihre Energie an wichtigen Stellen des kirchlichen Lebens einsetzen.

Überall begegne ich spürbar und greifbar sehr viel Engagement und Herzblut für ein gut funktionierendes und attraktives kirchliches Gemeindeleben. Und auch den aktuellen Herausforderungen und Fragen der Kirchen- und Gemeindeentwicklung wird einiges an Aufmerksamkeit geschenkt. Vielfach sind ganz konkrete Vorstellungen zur Zukunftsgestaltung vorhanden, die sich da und dort auf dem Weg zur Realisierung befinden oder bereits in die Realität verwandelt worden sind. Gute Voraussetzungen also, um ganz im Sinne des obigen Zitats die Kirchen- und Gemeindeentwicklung gemeinsam voranzubringen.

Die Palette der Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit im kirchlichen Wirken ist bunt und reicht sozusagen „von der Wiege bis zur Bahre“. Neben der gemeinsamen Bereitstellung bestehender und bewährter Angebote erlaubt die Zusammenarbeit unter Umständen auch, dass neue Angebote lanciert werden. Dadurch können Personenkreise erreicht werden, deren Bedürfnisse nicht oder zu wenig abgedeckt werden. Zweifellos auch dies ein erstrebenswertes Ziel, um unsere Kirche nahe bei den Menschen zu halten.

Mein Büro befindet sich an der Rathausstrasse 78 in Liestal, unmittelbar neben dem Liestaler Stadttörl. Mein Arbeitsort allerdings ist dort, wo die Gemeindeberatung oder andere Aufgaben mich hinführen, d.h. insbesondere bei den Kirchgemeinden im ganzen Kantonsgebiet.

In Ihrer Kirchgemeinde besteht Interesse an gemeindeübergreifender Zusammenarbeit? Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie Informationen, erste Anregungen und Tipps rund um dieses Thema.

Gerne können Sie sich mit Ihren Fragen direkt an mich wenden. Ich bin gerne für Sie da und berate Sie in unabhängiger Weise. Mit Interesse nehme ich auch Ihre Anregungen entgegen.

Roland Plattner-Steinmann

Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Basel-Landschaft

**Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung**

Rathaustrasse 78, 4410 Liestal

roland.plattner@refbl.ch

Telefon 061 926 81 70

## INHALTSVERZEICHNIS

Die nachfolgenden Ausführungen<sup>1</sup> sind wie folgt strukturiert und werden periodisch neuen Erkenntnissen und Erfahrungen sowie bei Änderungen der Rechtslage angepasst:

<b>Ausgangslage</b>	Gegenwärtige Herausforderungen Haltung von Synode und Kirchenrat Gründe für die Intensivierung der Zusammenarbeit Vorteile einer Zusammenarbeit
<b>Rechtsgrundlagen</b>	Heutige Rechtslage Möglichkeiten nach geltendem Recht Entwicklung der Rechtsgrundlagen
<b>Unser Angebot</b>	Unterstützungsangebot Stabsstelle Kirchen-und Gemeindeentwicklung Angebote / Unterstützung seitens Kirchenrat
<b>Mögliche Formen der Zusammenarbeit</b>	Kooperationsmodelle
<b>Zum Prozess</b>	Interne Willensbildung Einbezug Support Rollenverständnis
<b>Wichtige Erfolgsbedingungen...</b>	Projektvorbereitung Projektdurchführung Projektumsetzung Kommunikation
<b>Beispiele</b>	Aktuelle Beispiele der Zusammenarbeit

<sup>1</sup> Verschiedene Kantonalkirchen und deren Kirchgemeinden befinden sich bereits intensiv auf dem Weg der Innovation und in die regionale Zusammenarbeit bis hin zur Fusion. Als Beispiel seien die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn erwähnt, mit deren freundlicher Genehmigung gewisse Passagen dieser Information in Anlehnung an ihre Website formuliert wurden.  
Vgl. <http://www.region-im-blick.ch/startseite/regionale-zusammenarbeit.html>

## AUSGANGSLAGE

### GEGENWÄRTIGE HERAUSFORDERUNGEN

In der Schweiz werden in jüngerer Zeit vor dem Hintergrund der aktuellen Megatrends diejenigen gesellschaftlichen Entwicklungen beschrieben, welche für die Existenz der Landeskirchen und ihrer Kirchgemeinden als gegebene Rahmenbedingungen besonders relevant sind.

In genereller Weise wird unter anderem eine Tendenz festgestellt, dass die Kirchen aus Teilen des öffentlichen Lebens verschwinden. Dies, indem sie in wichtigen Institutionen des öffentlichen Lebens nicht mehr selbstverständlich eingebunden sind (Schulen, Alters- und Pflegeheime, Spitäler, Verwaltungen, etc.). Religion wird sodann zunehmend individuell und die herkömmlichen gesellschaftlichen und konfessionellen Strukturen und Traditionen bilden nicht mehr wie bisher einen festen Rahmen. Veränderte Lebensformen und Lebensstil-Milieus bereichern das traditionelle, auf der ehelichen Gemeinschaft aufbauende Gesellschaftsbild und stellen zusammen mit einem Wertewandel hin zu mehr Selbstentfaltung die Kirche vor neue Aufgaben. Gleichzeitig bleiben die Kasualien wie bspw. Bestattungsfeiern und Trauungszeremonien als Dienstleistungsanspruch an die Kirchen erhalten, dies bei sinkender quantitativer Nachfrage. Neben den Landeskirchen bestehen zudem eine stattliche Anzahl anderer Glaubensrichtungen und auch säkulare Angebote (bspw. Ritualgestalter, Lebensberatungen aller Art), was ein teilweise konkurrierendes Nebeneinander verschiedener Religionen und nichtkirchlicher Angebote zur Folge hat. Gelegentlich werden die Entwicklungsaussichten der Kirchen auf folgenden einfachen Nenner gebracht: „kleiner, älter und ärmer“.

Schweizweit sind als Folge dieser Entwicklung die Mitgliederzahlen und damit verbunden die finanziellen Mittel tendenziell abnehmend. Indem die bestehenden Dienstleistungsangebote der Kirchen aber weiterhin in Anspruch genommen werden und erhebliche Fix-Kosten bestehen, resultiert eine äusserst anspruchsvolle Finanzierungsproblematik für die Landeskirchen als gesellschaftsrelevante Institutionen.

Auch in unserem Kanton sind diese Entwicklungen spürbar. Die einzelnen Kirchgemeinden sind in unterschiedlichem Mass davon betroffen. Dadurch ist auch der Handlungsdruck je nach Kirchgemeinde und finanzieller Ausstattung verschieden gross. Es gibt Kirchgemeinden, deren finanzielle Handlungsfähigkeit mittlerweile stark eingengt ist. Einzelne Kirchgemeinden haben sich unter anderem auch deshalb bereits auf den Weg gemacht, Aufgaben gemeinsam zu lösen. Dies mit dem Ziel, die Weiterführung der Aufgabe sicherzustellen, die Qualität zu steigern und/oder den Kostenaufwand zu reduzieren.

### HALTUNG VON SYNODE UND KIRCHENRAT

Mit den beschriebenen Herausforderungen sind auch Chancen verbunden. So eröffnet sich die Möglichkeit, Zielsetzungen zu überdenken, die professionellen und freiwilligen Kräfte neu zu konzentrieren und das Bewusstsein darüber, was Kirche ist und kann, zu erneuern. In den Legislaturzielen 2014-2017 formulierte der Kirchenrat eingedenk dieser Überzeugung Anforderungen an eine Stelle, die sich mit der Kirchen- und Gemeindeentwicklung auseinandersetzen soll. Die in der Herbst-Synode 2014 geschaffene Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung soll den Kirchgemeinden bei Bedarf sowie dem Kirchenrat zur Verfügung stehen, die Gemeinden besuchen und Handlungsbedarf erkennen. Sie soll präsent, vernetzt und informiert sein sowie Anliegen aufnehmen, Möglichkeiten aufzeigen und Prozesse unterstützen, Veranstaltungen organisieren und den Erfahrungsaustausch zwischen Kirchgemeinden und involvierten Personen ermöglichen. Eine wichtige Rolle übernimmt sie auch bei der Umsetzung der Visitationsergebnisse.

Die Kirchgemeinden sollen speziell auch in der Phase der Pfarrstellenreduktionen unterstützt werden, damit sie sich auf den auslaufenden Besitzstand per Ende 2016 vorbereiten und schwindende Finanzen effizienter und effektiver einsetzen können. Zu diesem Zweck soll die Stabsstelle nahe an der Basis der Kirchgemeinden und für sie da sein. Die Kantonalkirche (Kirchenrat und Synode) muss die Rahmenbedingungen an die heutige Zeit anpassen. Auch Fusionen von Kirchgemeinden sollen inskünftig möglich sein.

Vgl. [http://refbl.ch/refbl-wAssets/docs/Ueber-uns/Synode/Archiv-Protokolle/2008-2014/144-2014-Synodeprotokoll-Herbstsynode\\_Web.pdf](http://refbl.ch/refbl-wAssets/docs/Ueber-uns/Synode/Archiv-Protokolle/2008-2014/144-2014-Synodeprotokoll-Herbstsynode_Web.pdf)

## GRÜNDE FÜR DIE INTENSIVIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Wer sich mit dem Thema Zusammenarbeit befasst oder sich bereits auf dem Weg der Zusammenarbeit befindet, hat dazu zweifellos bereits verschiedene Überlegungen angestellt und Argumente geprüft. Nachfolgend sind die wesentlichen relevanten Argumente aus übergeordneter Optik zusammengefasst. Daran anschliessend finden sich Argumente für eine Zusammenarbeit aus der Optik der einzelnen Anspruchsgruppen.

### Attraktiv sein und bleiben

Kirche ist kein statisches Gebilde. Kirchliches Leben wird begleitet von der tätigen Ausübung des Glaubens und seiner stimmigen Weiterentwicklung. Das „Ecclesia semper reformanda“ (Die Kirche bedarf der ständigen Erneuerung) bringt diesen Gedanken der stetigen massvollen Erneuerung zum Ausdruck. Die gegenwärtigen Herausforderungen bilden einen speziellen Grund dafür, dass das reformierte Profil gestärkt, bestehende Strukturen überdacht und Neues gewagt wird. Die heutigen Lebensgewohnheiten, Lebensformen, Mobilitäts- und Kommunikationsmuster legen es nahe, Kirche vermehrt auch in neuen Bahnen und Dimensionen zu denken, d.h. speziell auch in gemeindeübergreifenden Zusammenhängen.

Die Kirchgemeinden stehen vor der Frage, wie sie mit reduzierten personellen und finanziellen Ressourcen weiterhin in der Gesellschaft präsent sein, die unterschiedlichsten Menschen mit ihren individuellen religiösen Bedürfnissen erreichen und Notleidende unterstützen können. Eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung besteht in der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit. Der Nutzen ist allseitig: Die Gemeindemitglieder können von einem breiteren Angebot Gebrauch machen und die Mitarbeitenden dank besserer Vernetzung ihre individuellen Begabungen besonders gut einbringen. Durch Synergiegewinne stehen den kirchlichen Behörden mehr Ressourcen zur Verfügung oder kann der Aufwand reduziert werden. Die reformierte Kirche Baselland begrüsst die vermehrte Zusammenarbeit der Kirchgemeinden.

### Den kirchlichen Auftrag erfüllen

Eine Kirchgemeinde kann den umfassenden kirchlichen Auftrag aus strukturellen, inhaltlichen oder finanziellen Gründen kaum alleine erfüllen sondern ist für gewisse Aufgaben auf übergemeindliche Zusammenarbeit angewiesen oder kann diese Aufgaben dadurch einfacher bereitstellen.

Die Ergänzung der auf die eigene Kirchgemeinde bezogenen Grundstruktur durch übergemeindliche Netzwerke und Formen der Zusammenarbeit macht mittel- bis langfristig Sinn und ermöglicht ein breiteres und attraktiveres Angebot.

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ Der gesellschaftliche Wandel ist Fakt und die Kirche kann in ihrer Auftrags Erfüllung durch Zusammenarbeit besser auf die heutigen Lebensgewohnheiten, Lebensformen, Mobilitäts- und Kommunikationsmuster ihrer Kirchenmitglieder eingehen.

Indem Zusammenarbeit auf vielen unterschiedlichen kirchlichen Arbeitsfeldern erfolgen kann, eröffnen sich den Beteiligten vielfältige Chancen und ein nützlicher Erfahrungszuwachs.

Mit der Zusammenarbeit werden ressourcenorientiertes Arbeiten und damit die Effizienz gefördert und noch attraktivere Arbeitsbedingungen ermöglicht (z.B. in den Bereichen Religionsunterricht und Sozialdiakonie).

Durch Zusammenarbeit finden Pfarrerinnen und Pfarrer in Einzelpfarrämtern zu einem Kollegium.

### Grenzen überwinden - Profil zeigen

Territoriale Grenzen sind Resultat einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung und immer wieder von historischen Prozessen begleitet und neu definiert worden. Wie politische Grenzen sind auch Kirchgemeindegrenzen nicht statisch, sondern beweglich.

Mit einem klaren Profil, das im Rahmen des selbstbestimmten Prozesses zur Intensivierung der Zusammenarbeit erstellt oder geschärft wird, kann die Kirchgemeinde grenzüberschreitend auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder ein- und gezielt auf sie zugehen.

## VORTEILE EINER ZUSAMMENARBEIT

Was auf der Ebene der Kirchgemeinde als Organisation Sinn macht, stellt sich auch aus der Optik der einzelnen Anspruchsgruppen als vorteilhaft heraus. Zusammenfassend ergibt sich eine Situation zum Nutzen Aller.

Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit erlaubt es, unterschiedliche Profile zu schaffen oder zu schärfen und diese transparent und erlebbar werden zu lassen. Dadurch werden die einzelnen Kirchgemeinden noch attraktiver und wird das Angebot insgesamt vielfältiger.

Als Nutzen ergibt sich für die **Mitglieder der Kirchgemeinden**, dass ...

- ... ein breiteres professionelles Angebot genutzt werden kann
- ... unterschiedliche Bedürfnisse abgedeckt werden können
- ... spezielle Angebote über die Kirchgemeindegrenze hinaus einen grösseren Kreis von Interessierten erreichen
- ... kirchliche Angebote nach persönlichen Neigungen / spezifischen Lebenssituationen genutzt werden können

Die **Mitarbeitenden** (Pfarrerinnen und Pfarrer, Sozialdiakoninnen und -diakone, Religionslehrerinnen und -lehrer und in der Verwaltung) profitieren, indem ...

- ... sie durch vernetztes Arbeiten Austauschmöglichkeiten erhalten sowie Entlastung und Stärkung erfahren
- ... durch gabenorientiertes (und damit ressourcen- und teamorientiertes) Arbeiten eigene Profile stärker gelebt und von anderen Kirchgemeinden genutzt werden können
- ... durch Synergiegewinne Freiräume für andere Projekte entstehen können
- ... spezielle Angebote einzelner Kirchgemeinden gemeinsam und intensiver genutzt werden können
- ... gemeinsame Aufgaben und Bedürfnisse sich auf mehrere Schultern verteilen lassen
- ... Stellvertretungen einfacher organisiert werden können
- ... eine Entlastung von der Idee einer All-Zuständigkeit entsteht
- ... ein angemessenes Einzugsgebiet für aufwandintensive Angebote (z.B. Jugendarbeit, Erwachsenenbildung) entsteht

Für die **Kirchenpflege** bietet sich die Möglichkeit, ...

- ... gemeinsam mit anderen Kirchgemeinden inhaltliche Schwerpunkte festzulegen und das Image zu fördern
- ... durch effizientere Erledigung von Aufgaben Aufwand zu reduzieren (gemeinsame Angebote, Sekretariate)
- ... Fixkosten (bspw. für Räumlichkeiten, Infrastruktur und Versicherungen) zu senken
- ... im wechselseitigen Erfahrungsaustausch den Horizont zu erweitern, Probleme zu erörtern, Talente zu teilen bzw. multiplizieren und Lösungen zu finden

## RECHTSGRUNDLAGEN

### HEUTIGE RECHTSLAGE

Das geltende Recht setzt für die Zusammenlegung (Fusion) einzelner Kirchgemeinden eine hohe Schwelle. Eine solche kann gemäss Kirchenverfassung<sup>2</sup> nur auf dem Weg der Verfassungsänderung vorgenommen werden. Diese verbindliche Vorgabe ist gar im kantonalen Kirchengesetz<sup>3</sup> geregelt.

Gemäss Kirchenverfassung muss für eine Änderung im Bestand bzw. Gebiet der Kirchgemeinden (Trennung oder Zusammenlegung) nicht nur die Mehrheit der an der Abstimmung teilnehmenden Kirchenglieder der Gesamtgemeinde, sondern auch die Mehrheit in den Einzelgemeinden ihre Zustimmung erteilen. Dieser historisch bzw. entstehungszeitlich betrachtete verständliche Weg ist nicht nur zeitaufwendig und umständlich, sondern birgt auch das Restrisiko, dass am Ende eines anspruchsvollen Fusionsprozesses die Zustimmung versagt werden könnte.

Moderner und niederschwellig wird in Art. 4 Ziffer 5 Kirchenverfassung<sup>4</sup> geregelt, dass den Kirchgemeinden die Möglichkeit offen steht, Zweckverbände zu gründen oder unter sich Zusammenarbeitsverträge (Konkordate) über die gemeinsame Durchführung kultureller und kirchlicher Anlässe, die Zusammenlegung ihrer Verwaltung, den Kanzeltausch etc. abzuschliessen. Durch einfache schriftliche Erklärung können andere Kirchgemeinden des Kantons und der angrenzenden Kantone beitreten, wenn mindestens die Hälfte der Kirchenpflegen der teilnehmenden Kirchgemeinden dem Beitritt zustimmen. Diese Verträge sowie allfällige Beitritte sind dem Kirchenrat zur Genehmigung vorzulegen.

Gemäss Art. 98 Abs. 8 Kirchenordnung<sup>5</sup> besteht sodann eine explizite grundsätzliche Verpflichtung der Kirchgemeinden zur Zusammenarbeit. Neben der Unterstützung der Kirchgemeinden durch den Kirchenrat ist dieser auch ermächtigt, den Kirchgemeinden, die dieser Verpflichtung nicht in genügendem Mass nachkommen, Subventionen zu kürzen.

### MÖGLICHKEITEN NACH GELTENDEM RECHT

Nach geltendem Kirchenrecht besteht somit neben einer sehr restriktiven Haltung zur Zusammenlegung von Kirchgemeinden und der damit verbundenen Gebietsänderung eine grosse Offenheit zur Zusammenarbeit. Diese findet ihre Grenzen im Grundsatz (mit der Möglichkeit von Ausnahmen) dort, wo Bestimmungen der Kirchenordnung<sup>6</sup> zwingende Vorgaben über das Leben der Kirchgemeinde enthalten. Seitens des Kirchenrates werden Kooperationsprozesse zusätzlich zum Beratungsangebot und dem ideellen Support dadurch unterstützt, dass er zur Förderung flexibler Lösungen beiträgt. Dies durch die unkomplizierte Ausübung seiner Kompetenz zur Ermächtigung einzelner Kirchgemeinden, versuchsweise zur Erprobung von Neuerungen in materiell genau umschriebenen Fällen und zeitlich begrenzt von den bestehenden Bestimmungen der Kirchenordnung abzuweichen.<sup>7</sup> Das Feld möglicher Zusammenarbeit bleibt damit weit.

<sup>2</sup> Art. 4 Abs. 2 Verfassung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft vom 09. Juli 1952 (KGS 3.1)

<sup>3</sup> § 6 Kirchengesetz vom 03. April 1950 (SGS 191)

<sup>4</sup> KGS 3.1, Änderung vom 24. September 2000; in Kraft seit 01. Januar 2001

<sup>5</sup> Art. 98 Abs. 8 ‚Verpflichtung zur Zusammenarbeit‘ Ordnung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft (Kirchenordnung) vom 05. März 1956 (KGS 4.1), in der Fassung vom 15./16. November 2011; in Kraft seit 01. Januar 2012. Art. 98 Kirchenordnung regelt die Thematik der Subventionierung der Gemeindepfarrstellen

<sup>6</sup> Vgl. Art. 2 ‚Sonntagsgottesdienst‘ Kirchenordnung (KGS 4.1)

<sup>7</sup> Vgl. Art. 160 Kirchenordnung (KGS 4.1), der dem Kirchenrat auf schriftlich begründete Begehren der Kirchgemeinden und unter dem optionalen Vorbehalt einer Zustimmung der Kirchgemeindeversammlung(en) sowie mit jährlicher Rechenschaftspflicht an die Synode die Kompetenz erteilt, Ermächtigungen zur Erprobung von Erneuerungen zu erteilen. (V. Schlussbestimmungen in der Fassung gemäss Teilrevision vom 31. Oktober 2006 und mit Inkrafttreten per 01. Januar 2007)

## ENTWICKLUNG DER RECHTSGRUNDLAGEN

Der Kirchenrat ist sich im Klaren, dass verschiedene Antworten auf die gegenwärtigen und inskünftigen Herausforderungen der reformierten Kirche eine Revision von Verfassung und Kirchenordnung bedingen. Dies mit dem Ziel einer Förderung der Flexibilität und Schaffung eines zeitgemässen Rahmens für Lösungsfindungen.

Es ist zu erwarten, dass auch die Empfehlungen der Visitationskommission in dieselbe Richtung zielen. Damit werden in absehbarer Zeit Regelungen vorliegen, welche es den Kirchgemeinden erlauben, ihre Prozesse der Zusammenarbeit bis hin zu einer möglichen Fusion zu konzipieren, ohne eine Änderung der Kirchenverfassung in den Prozess einplanen und das Risiko einer Nicht-Genehmigung in Kauf nehmen zu müssen.

## UNSER ANGEBOT

### UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT STABSSTELLE KIRCHEN- UND GEMEINDEENTWICKLUNG

#### **Aufbau / Intensivierung der Zusammenarbeit mit Nachbarkirchengemeinden**

In Ihrer Kirchengemeinde besteht der Wille,

- ... die Voraussetzungen zu klären, ob eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit sinnvoll ist;
- ... mit einer oder mehreren Nachbarkirchengemeinden die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zu nutzen;
- ... eine bestehende gemeindeübergreifende Zusammenarbeit weiter zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang stellen sich je nach Ausgangslage verschiedene Fragen wie:

- Welches sind geeignete Partnergemeinden?
- Welche Zielsetzungen sind realistisch?
- Welches Thema eignet sich für den ersten Schritt?
- Wie wirkt sich die Zusammenarbeit auf das kirchliche Leben aus?
- Auf welchem Weg erreichen wir unsere Ziele?
- Worauf ist im Prozess besonders zu achten?

Wir unterstützen Sie auf Ihrem konkreten und individuellen Weg, diese Fragen zu beantworten sowie den Inhalt und die Form der Zusammenarbeit in einem stimmigen Prozess verbindlich und zukunfts offen festzulegen.

Während die Federführung für den gesamten Prozess bei den zuständigen Organen der Kirchengemeinde(n) bleibt, bietet die fachliche Begleitung die Unterstützung in methodischer Hinsicht (Projektmanagement). Gemeinsam werden Lösungen zu folgenden Themen / Prozessschritten erarbeitet:

<div style="background-color: #00a651; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 5px;">Absicht/Ziel</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategische Einbettung (gemeinsame Vision/theologische Grundlegung/Kultur)</li> <li>○ Konkrete Zielsetzungen der Zusammenarbeit</li> </ul>
<div style="background-color: #00a651; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 5px;">Zeitplan</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zeitplanung</li> </ul>
<div style="background-color: #00a651; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 5px;">Inhalt/Prozess</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auswahl des geeigneten Kooperationsmodells</li> <li>○ Rechtliche Auswirkungen, Regelungskonzept</li> <li>○ Projektkosten, Auswirkungen auf Finanz- und Personalplanung</li> </ul>
<div style="background-color: #00a651; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 5px;">Partizipation</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beteiligung der Anspruchsgruppen (Kirchenpflegen, Angestellte, Gemeindemitglieder) im Prozess</li> <li>○ Kommunikation / Marketing</li> </ul>

Mit der fachlichen Begleitung wird je nach Thema der Einbezug von oder Kontakt zu den kompetenten kirchlichen Fachstellen oder zu externer Beratungskompetenz sichergestellt.

Kontakt:            Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung  
                          [roland.plattner@refbl.ch](mailto:roland.plattner@refbl.ch)  
                          Tel. 061 926 81 70

## MÖGLICHE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

### KOOPERATIONSMODELLE

Kirchgemeinden, die sich zur Zusammenarbeit entschliessen, können die Form ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen. Sie bleiben auch nach der Vereinbarung der Zusammenarbeit im Grundsatz unabhängige Gemeinden mit ihren eigenen Organen (Kirchenpflege, Kirchgemeindeversammlung, Revisorat etc.).

Folgende Eckwerte der Zusammenarbeit sind durch die Kirchgemeinden zu definieren:

- gemeinsame Ziele / Aufgaben
- Umfang der Zusammenarbeit
- finanzieller und personeller Ausgleich
- Entscheidungswege, Abläufe und Kompetenzen

Für eine Zusammenarbeit stehen nach geltendem Recht<sup>8</sup> im Wesentlichen die nachfolgend aufgeführten Modelle (grober Überblick) zur Verfügung. Sie unterscheiden sich in Umfang und Verbindlichkeit. Die Festlegung des geeigneten Kooperations-Modells ist in Abhängigkeit zu den Aufgaben, zum Umfang und zur Zukunftsentwicklung einer Zusammenarbeit im Rahmen des Kooperations-Prozesses festzulegen.

**Zusammenarbeitsvertrag (Konkordat)** Zwei oder mehrere Kirchgemeinden schliessen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben einen Vertrag (einfache Vereinbarung) ab und bilden damit eine einfache Gesellschaft (OR 530ff).

<i>Eignung</i>	Gemeinsame Durchführung kultureller Anlässe, Zusammenlegung der Verwaltung, Kanzeltausch aber auch Aufgaben mit erhöhtem Koordinationsbedarf wie Durchführung von Lagern, Bewirtschaftung von Liegenschaften	
<i>Vor- und Nachteile</i>	(+) - Gleichberechtigung aller Vertragspartner - Flexibilität, aufgabenspezifische Perimeter - einfacher Beitritt anderer Kirchgemeinden	(-) - komplexe Willensbildung (Vetorecht) - geringer Entlastungseffekt - gemeinsame Haftung aller Vertragspartner

**Leistungsvereinbarung (Sitzgemeinde-Modell)** Eine Kirchgemeinde erfüllt eine bestimmte Aufgabe auch für weitere Gemeinden; dieses Verhältnis wird vertraglich durch eine konkrete Leistungsvereinbarung geregelt (Umschreibung der Aufgabe(n), Leistungsabgeltung, Indikatoren zur Zielerreichung, Reporting/Controlling).

<i>Eignung</i>	Delegation operativer, ausführender Tätigkeiten in überschaubarem Umfang (Sekretariat, Finanzen, Sigristenwesen etc.)	
<i>Vor- und Nachteile</i>	(+) - Entlastung Anschlusskirchgemeinde(n) - Präzises Verhältnis von Leistung und Leistungsabgeltung - Klarheit Führung Mitarbeitende	(-) - keine Entlastung Sitzgemeinde - limitierte Mitwirkungs- und Kontrollrechte / ungleiche Stellung Sitz- / Anschlussgemeinde(n) - finanzielles Risiko bei Sitzgemeinde

**Zweckverband** Zwei oder mehrere Kirchgemeinden gründen für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe oder eines Aufgabenpaketes eine eigenständige juristische Person (vgl. analogieweise § 34 Gemeindegesetz).<sup>9</sup>

<i>Eignung</i>	Weitreichende Zusammenarbeit, Zusammenarbeit in einem grösseren Gebiet und Erfüllung von Aufgaben, die eine hohe Verbindlichkeit erheischen (weniger zweckmässig für Einzelaufgaben und Zusammenarbeit von nur zwei Kirchgemeinden)	
<i>Vor- und Nachteile</i>	(+) - politische Legitimation durch Beschluss Kirchgemeindeversammlung (Verbands-Statuten) - grundsätzlich einfache Strukturen - klare Regelung bzgl. Haftung - gute finanzielle Planbarkeit - Anstellungskompetenz - politische Erfahrungswerte vorhanden	(-) - etwas komplexer (Bildung eigenständiger juristischer Person) als Vertragslösungen - Bedarf an neuen Gremien (Verbands-Exekutive und -Legislative) - einmal gegründet, gewisser Demokratieverlust (Delegation an Gemeindedelegierte) - Risiko, dass unterschiedliche theologische Ausrichtungen zu Problemen führen

<sup>8</sup> KGS 3.1, Änderung vom 24. September 2000; in Kraft seit 01. Januar 2001

<sup>9</sup> Gesetz über die Organisation und die Verwaltung der Gemeinden (Gemeindegesetz) vom 08. Mai 1970, SGS 180

## ZUM PROZESS

### INTERNE WILLENSBILDUNG

Gerne berate ich Sie bereits beim wichtigen Prozess der internen Willensbildung, der einem Prozess zur Zusammenarbeit vorgelagert durchzuführen ist. Dabei sind seitens einer Delegation der Kirchenpflege erste informelle Gespräche mit den zuständigen und für die Meinungsbildung besonders relevanten Akteuren in ihren Kirchgemeinden zu führen. Die Ergebnisse dieser Gespräche sind in der Kirchenpflege einzubringen und zu erörtern; in Bezug auf die Bereitschaft, einen Prozess der Zusammenarbeit zu prüfen, ist sodann ein Grundsatzbeschluss zu fällen. Die Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit sind dabei sorgfältig abzuwägen. Je nach der konkreten Ausgangslage sind die folgenden vorbereitenden Schritte zu konzipieren:

#### **In Ihrer Kirchgemeinde gibt es Überlegungen, mit einer / mehreren Kirchgemeinde(n) zusammenzuarbeiten.**

1. Informeller Austausch zur Thematik mit
  - den Mitgliedern der Kirchenpflege
  - den Mitarbeitenden
2. Einholen von Meinungen / Stimmungsbildern zum Thema **gemeindeübergreifende Zusammenarbeit**
3. Erste Klärung von Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (Kirchenpflege, Mitarbeitende, Freiwillige, Mitglieder)
4. Ziele und Chancen / Risiken einer Zusammenarbeit definieren
5. Thema der **Absicht zur gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit** als Traktandum in die Kirchenpflege einbringen  
(Ziel und Chancen, Erste Schritte zum weiteren Vorgehen, Zuständigkeiten/Federführung, Mandatierung)
6. Gemeinsame Festlegung nächste Schritte

#### **Ihre Kirchgemeinde und Nachbarkirchgemeinde(n) hat/haben eine konkrete Idee zur Zusammenarbeit.**

1. Informeller Austausch zur Thematik mit
  - den Mitgliedern der Kirchenpflegen
  - den Mitarbeitenden
2. Thema der **Idee zur gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit** als Traktandum in die Kirchenpflege einbringen  
(Ziel und Chancen, Erste Schritte zum weiteren Vorgehen, Zuständigkeiten/Federführung, Mandatierung)
3. Erstgespräch der Mandatierten der Kirchenpflegen
4. Gemeinsame Festlegung nächste Schritte

#### **Ihre Kirchgemeinde und Nachbarkirchgemeinde(n) wollen eine bestehende Zusammenarbeit formalisieren.**

1. Informeller Austausch zur Thematik mit
  - den Mitgliedern der Kirchenpflegen
  - den Mitarbeitenden
2. Thema der **Schaffung einer formellen Grundlage für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit** als Traktandum in die Kirchenpflege einbringen  
(Ziel und Chancen, Erste Schritte zum weiteren Vorgehen, Zuständigkeiten/Federführung, Mandatierung)
3. Offizielles Erstgespräch der Mandatierten der Kirchenpflegen
4. Gemeinsame Festlegung nächste Schritte

#### **Ihre Kirchgemeinde und Nachbarkirchgemeinde(n) wollen die formelle Zusammenarbeit in Richtung Zusammenschluss weiterentwickeln.**

1. Aufgrund der aktuellen Rechtslage ist ein Zusammenschluss (Fusion) derzeit ein hochschwelliges Vorhaben.
2. Wir empfehlen die Kontaktnahme mit der Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung durch die Mandatierten der Kirchenpflegen, um die mögliche / zweckmässige Vorgehensweise zu klären.

## EINBEZUG SUPPORT

Gerne können Sie mit Ihren Fragen **jederzeit**, d.h. **in jedem beliebigen Prozess-Stadium** (interne Willensbildung, Bedürfnisklärung, Zielfindung, ...) mit mir Kontakt aufnehmen und eine pragmatische Beratung erhalten.

Wenden Sie sich nach Vornahme der oben skizzierten Schritte an mich, geht es grundsätzlich wie folgt weiter:

### Erst-Beratung durch die Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung (KGE)

1. Klärung der Ausgangslage / des Wunsches der Kirchgemeinde(n)
2. Grob-Analyse gemeinsam mit Mandatierten der Kirchgemeinden
3. Skizzierung Zielsetzung (inkl. Nicht-Ziele)
4. Skizzierung Zeitplan, Prozess, Partizipation der Anspruchsgruppen und Kommunikation
5. Festlegung des weiteren Supports durch KGE oder externe Beratung
6. Festlegung nächste Schritte

## ROLLENVERSTÄNDNIS

Für ein gelingendes Projekt ist es entscheidend, dass von Anfang an Klarheit über das Rollenverständnis besteht.

### Aufgabe / Funktion der Mandatierten bzw. Vorbereitungsgruppe (als Projektteam):

- Auftraggeber, Projektverantwortliche
- Experten/innen der Kirchgemeinde
- Inhalt- und tonangebend
- Ergebnisverantwortung

### Aufgabe / Funktion der Stabsstelle Kirchen- und Gemeindeentwicklung (als Projektberatung):

- professioneller fachlicher Support
- Organisation Prozess (in Rückkoppelung mit Auftraggebern)
- Gewährleistung Ablauf und Zielerreichung
- Einbringung Expertise / Erfahrungen aus anderen Prozessen
- Unterstützung in der Ergebnissicherung

Die Beratungen erfolgen unabhängig und für Sie kostenlos. Ausgangspunkt jeder Beratungssituation sind die Anliegen der Kirchgemeinde(n). Die vertrauliche Handhabung sensibler Informationen während und auch nach Abschluss der Beratungssituation wird zugesichert. Es gelten sinngemäss die Regeln des Auftragsrechts gemäss Art. 394ff OR.

## WICHTIGE ERFOLGSBEDINGUNGEN

### PROJEKTVORBEREITUNG

Ausgangs- und Datenlage bereinigen	Kennzahlen und Eckwerte erheben (Aufgaben, Schwerpunkte, Mitgliederbestand, personelle Ressourcen, Finanzen) Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit Geeigneten Perimeter bzw. Kooperationspartner erkennen
Supportmöglichkeiten wahrnehmen	Frühzeitig unabhängige Unterstützung beziehen und - offene Punkte klären (bspw. Rahmenbedingungen) - Gesprächsmoderation regeln
Ressourcen prüfen / klären	Für umfangreichere Vorhaben interne Ressourcen abschätzen und bereitstellen sowie Prozessbegleitung klären (Budget)

### PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Ausgangslage analysieren	Dies kann durch jede Kirchgemeinde individuell oder gemeinsam erfolgen. Der Einbezug ausgewählter Kirchenmitglieder ist zweckmässig, bereichernd und schafft Vertrauen und Legitimation. Zur Ausgangslage gehören auch die historische Entwicklung und allfällige Konflikte / sonstige Vorbelastungen.
Mitgestaltung ermöglichen	Unter der klaren Führung durch die Kirchenpflege ist der formalisierte Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen besonders wichtig.
Leitsätze definieren	Der Prozess soll von Leitsätzen gerahmt werden, einem "Letter of Intent", der die Ziele und Grenzen des Kooperations-Projektes und ein gemeinsames Commitment enthält.
Realistische Zeitplanung erstellen	Der Zeitplan des Projektes soll ambitioniert, aber realistisch (kein unnötiger Zeitdruck) festgelegt werden: die Zeitplanung soll gut strukturiert und die Zielerreichung zeitlich absehbar sein.
Wertschätzung üben	Der Weg in die künftige Zusammenarbeit ist mit offenem Herzen und behutsamem Umgang mit dem Bestehenden wertschätzend zu beschreiten.
Kritik zulassen	Mit Kritik ist konstruktiv und offen umzugehen; sie bringt in der Regel wichtige Anliegen und Grundbedürfnisse zum Ausdruck, auf die gebührend Rücksicht zu nehmen ist.

### PROJEKTUMSETZUNG

Klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definieren	Der mit einer Zusammenarbeit verbundenen Neuheit und damit Ungewissheit ist mit möglichst einfachen, klaren und dadurch überzeugenden Strukturen und Prozessen zu begegnen.
Robuste Finanzierung sicherstellen	Die Ressourcen entscheiden mit über den Projekterfolg und sind entsprechend zu budgetieren (inkl. Unvorhergesehenes).
Mitsprache bei wichtigen und finanzrelevanten Entscheidungen einräumen	Dem Engagement entsprechend sind faire Mitsprache- bzw. Mitentscheidungsmöglichkeiten und Finanzschlüssel festzulegen.
Einbezug bei Neubesetzungen vorsehen	Durch die Beteiligung bei Stellenbesetzungen sind Transparenz und Legitimation zu schaffen.
Fairness üben	Allen Aspekten ist das Fairnessgebot zugrunde zu legen.

## KOMMUNIKATION

Der Erfolg eines Zusammenarbeitsprojektes und des damit verbundenen Veränderungsprozesses ist entlang der gesamten Prozessdauer in hohem Mass von einer gelingenden, zeit- und adressatengerechten Kommunikation abhängig. Gerade in der Übergangsphase mit möglichen Turbulenzen ist eine verlässliche Kommunikation besonders wichtig. Wenn das Thema Kommunikation hier am Ende aufgeführt ist, soll damit dieser Umstand unterstrichen werden.

### Kommunikationsverantwortung

Die Kommunikationsverantwortung liegt als klare Führungsaufgabe bei den Kirchgemeindepräsidien der beteiligten Kirchgemeinden in Zusammenarbeit mit ihren in der Kirchenpflege für die Kommunikation zuständigen Mitgliedern. Eine Delegation an die seitens der Kirchenpflege Mandatierten ist möglich.

Die Präsidien sprechen sich auf Basis eines gemeinsam erarbeiteten Kommunikationskonzepts jeweils konsequent über Inhalt, Form und Zeitpunkt einzelner Kommunikationsmassnahmen ab.

### Kommunikationsgrundsätze

Bei der Kommunikation lässt sich die Kirchenpflege von folgenden Grundsätzen leiten:

- intern vor extern
- adressaten-, stufen- und zeitgerecht
- aktiv, persönlich, transparent und sachlich
- vernetzt (Informationsfluss horizontal und vertikal)
- unter den beteiligten Kirchgemeinden eng koordiniert

#### Kommunikationsziele intern

Alle Mitglieder der Kirchenpflege(n) und (stufengerecht) die Mitarbeitenden verfügen über denselben Wissensstand.

Die Mitarbeitenden werden befähigt, ihren Beitrag zum Gelingen der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit zu leisten.

Die Kommunikation an die Mitarbeitenden erfolgt früh bzw. zum geeigneten Zeitpunkt und persönlich.

Die Kommunikation an die Freiwilligen und weitere kirchennahe Anspruchsgruppen erfolgt nach Massgabe der Betroffenheit ebenfalls vor extern.

#### Kommunikationsziele extern

Die Mitglieder der Kirchgemeinde(n) werden zeitgerecht mit Blick auf die für sie relevanten aussenwirksamen Aspekte informiert und in den Prozess eingebunden.

Die Kirchgemeindemitglieder erhalten mit Blick auf eine allfällig erforderliche Beschlussfassung der Kirchgemeindeversammlung vorzeitig Informationen über den im Gang befindlichen Prozess, dessen Ziele und Auswirkungen.

Die Kirchgemeindemitglieder erhalten die Möglichkeit, sich zum Vorhaben zu äussern und Kritik einzubringen.

Die breitere Öffentlichkeit wird nur bei Bedarf bzw. erst nach Vorliegen eines Ergebnisses des Prozesses der Zusammenarbeit informiert. Vorgängig ggf. als Nebeneffekt.

Zur Kommunikation stehen die üblichen von den Kirchgemeinden verwendeten Kommunikationsgefässe und Kommunikationsinstrumente zur Verfügung. Abhängig vom Umfang des Projektes ist die Einrichtung einer spezifischen Projektpostille bzw. eines Newsletter zu prüfen.

## BEISPIELE

### AKTUELLE BEISPIELE DER ZUSAMMENARBEIT

In der Baselbieter Kirchenlandschaft lassen sich bereits verschiedene Beispiele von fruchtbarer Zusammenarbeit ausmachen. An dieser Stelle sollen diese Beispiele beschrieben und als Anschauungsmodelle oder zum Nachahmen dargestellt werden.

Ausgangslage | Beteiligte | Zielsetzungen | Prozess | Erfahrungen | aktueller Stand | Auswirkungen | Zukunft

Gerne nehme ich auch Ihre Hinweise zu gelungenen Kooperationsvorhaben und Ihre Erfahrungen auf dem Weg dahin entgegen. Interessiert bin ich auch bezüglich Ihrer Erfahrungen im Rahmen solcher Vorhaben. Hinweise bitte an [roland.plattner@refbl.ch](mailto:roland.plattner@refbl.ch)