



Zukunftstag der ref. Kirche Schaffhausen im Mai 2025, im Bild Wolfram Kötter

Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Das Schaffhauser Projekt «Kirche für morgen»

Um Kirche zu retten werden unterschiedliche Anstrengungen unternommen und mitunter Kämpfe ausgetragen. Die Reformierte Kirche des Kantons Schaffhausen befindet sich mitten im Reformprozess «Kirche für morgen». Ihr Fokus: Eine Neuaufmischung der Aufgaben unter den verschiedenen Kirchenberufen. So entstand das «Mischpult-Modell» – unter bewusstem Einbezug aller Beteiligten. Zwei Leitende des Kirchenrats erzählen uns von ihrem Prozess: Wolfram Kötter, Kirchenratspräsident, sowie Cornelia Busenhardt, Verantwortliche für Kirchenentwicklung.

WOLFRAM KÖTTER: Den Anstoss zu unserem Reformprozess gab diese allseits bekannte, aber bittere Feststellung: Die Kirchgemeinden – vor allem im städtischen Bereich – werden kleiner; zudem lassen sich vakante Pfarrstellen schon jetzt nur schwer besetzen. Mit dem kantonalen Reformprozess «Kirche für morgen» wollen wir darauf reagieren. Wichtig ist uns dabei, dass die Autonomie der Kirchgemeinden gewahrt bleibt. Wir wollen nicht gegen, sondern mit den Kirchgemeinden Lösungen finden. Cornelia, was war dir als Verantwortliche für das Ressort Kirchenentwicklung wichtig?



«Dass wir neue Strukturen brauchen, war offensichtlich, aber es stellte sich die Frage, wie wir es schaffen, die Kirchen mit ihren engagierten Mitgliedern auf diesen neuen Weg mitzunehmen.»

Cornelia Busenhardt
Coach, Kirchenrätin

CORNELIA BUSENHART: Dass wir neue Strukturen brauchen, war offensichtlich, aber es stellte sich die Frage, wie wir es schaffen, die Kirchen mit ihren engagierten Mitgliedern auf diesen neuen Weg mitzunehmen. Aufgrund meiner Erfahrung aus dem Changemanagement und der Organisationsentwicklung war ich mir dieser grossen Herausforderung von Anfang an bewusst. Deshalb waren Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit in diesem Prozess zentral und mein erstes Anliegen.

WK: Zu den Strukturüberlegungen kamen dann theologische Gedanken. Einerseits erinnere ich an die Ämterlehre von Calvin, andererseits an verschiedene Bibelstellen: Eph. 4,7 ermutigt dazu, Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen. 1. Kor. 12,4–11 beschreibt das bekannte Bild des einen Körpers und der vielen Glieder, Röm. 12,4–8 bringt uns das Verständnis von Kirche als Dienstgemeinschaft näher. Irgendwann kam die «Mischpult-Idee» (siehe Kasten) auf.

MISCHPULT ALS ERMÖGLICHUNGSPROJEKT

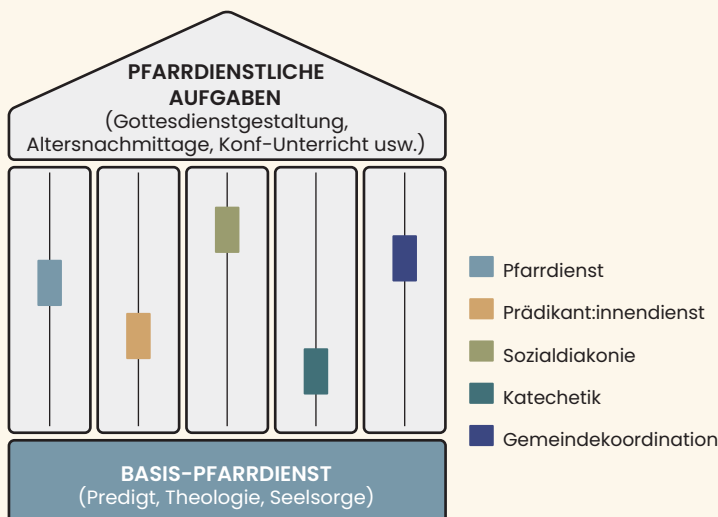
CB: Es war der «Gedankenblitz» unseres Kirchenratskollegen Andreas Heieck, der die Idee des Wandels in ein Bild fasste. Das Mischpult nimmt unseren Gedanken auf, dass Kirchgemeinden mit den unterschiedlichen Berufsgruppen Kirche neu gestalten und Schwerpunkte in ihren Gemeinden selbst wählen können. Überhaupt verstehen wir unser Konzept als «Ermöglichungsprojekt» und Angebot für die Kirchgemeinden – zur Erweiterung ihres Handlungsspielraums. Die Autonomie der einzelnen Kirchgemeinden darf erhalten bleiben, aber sie sind dazu aufgefordert, auch kirchgemeindeübergreifend zusammenzuarbeiten und zu «mischen».

WK: Das Mischpult betrifft zuerst Berufsgruppen, die zum Teil schon vorhanden sind: den Pfarrdienst, die Katechetik, das Sozialdiakoniat oder auch den Prädikantendienst. Die bestehenden Berufsgruppen möchten wir über Fort- und Weiterbildungen in ihren Diensten stärken, sodass sie

Das Mischpult-Modell in Kürze

Das Mischpult symbolisiert das Werkzeug, welches alle anfallenden Aufgaben innerhalb einer Kirchgemeinde mischt.

Die einzelnen Eingänge bzw. Spuren sind die einzelnen Angestellten in ihren jeweiligen Diensten: Pfarrdienst, Sozialdiakoniat, aber es betrifft in gleicher Weise die Kirchenmusik oder den Sigrüstendienst usw. Ziel ist es, durch den passenden Mix einen stimmigen Gesamtklang zu erzeugen. Dieser Mix orientiert sich dabei nicht (nur) an den Berufsbildern, sondern vielmehr (auch) an den Fähigkeiten und Begabungen der Angestellten einerseits sowie den Bedürfnissen der Gemeinde andererseits.



Das Mischpult-Modell am Beispiel des Pfarramts: Die Kirchgemeinden «mischen» die Aufgabenverteilung unter den Mitarbeitenden selbst.



**«Wir vollziehen einen
Paradigmenwechsel: Weg von
pfarramtlichen Aufgaben, die den
Pfarrpersonen vorbehalten waren,
hin zu einer Dienstgemeinschaft,
in der die verschiedenen
kirchlichen Berufsgruppen
pfarrdienstliche Aufgaben
übernehmen.»**

Wolfram Kötter
Pfarrer, Kirchenrat

ehemals pfarramtliche Aufgaben übernehmen können. Im Grundsatz vollziehen wir einen Paradigmenwechsel: Weg von pfarramtlichen Aufgaben, die den Pfarrpersonen vorbehalten waren, hin zu einer Dienstgemeinschaft, in der die verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen pfarrdienstliche Aufgaben übernehmen.

Hinzu kommt nun ein ganz neues Berufsbild: Die Gemeindekoordination. Was verbirgt sich dahinter?

CB: Wenn Pfarrpersonen in mehreren Kirchgemeinden tätig sind, braucht es vor Ort eine Ansprechperson und Koordination. Zu den Aufgaben gehören hauptsächlich die Koordination der kirchgemeindeübergreifenden Zusammenarbeit, Jahresplanung und Projektorganisation. Dazu könnte je nach Bildung auch die Betreuung der Homepage und Öffentlichkeitsarbeit hinzukommen, z. B. die Gestaltung des Gemeindebriefes oder Artikel im Kirchenboten. Die Koordination übernimmt in erster Linie pfarrdienstliche Aufgaben und grenzt sich daher gegenüber den Aufgaben eines Sekretariats deutlich ab.

VON DER IDEE ZU DEN KIRCHGEMEINDEN

WK: Nachdem das Bild vom Mischpult geboren war: Wie ist es gelungen, die Kirchgemeinden in den Prozess und das Weiterdenken mit einzubinden?

CB: Dafür haben wir ein gutes Fundament ge-

schaffen, schon bevor der Prozess der Reform gestartet ist. Vor sechs Jahren haben wir kontinuierlich Informationskanäle oder Events aufgebaut und über die Jahre etabliert: Präsidienkonferenzen, Resonanzforen, Ernte-Event der Kirchenentwicklung und Zukunftstage. Bei Start der Reform standen diese «Gefässe» bereits zur Verfügung und konnten genutzt werden. Vor der Reform haben diese Events den Behörden, Mitarbeitenden oder Freiwilligen alljährlich die Gelegenheit gegeben, im Prozess der Kirchenentwicklung am «Ball zu bleiben». Ein wesentlicher Teil der Vertrauensbildung an der Basis war unsere Transparenz und Offenheit. Auch wenn es darum ging, Schwächen oder Misserfolge zu thematisieren.

Zur Einbindung der Basis in den Reformprozess und Information zum «Mischpult» haben wir drei regionale Resonanzforen abgehalten, an welchen rund 130 Personen zum Projekt mitdiskutierten. Wir haben damals schon über Podien versucht, Berufsgruppen einzubinden, um Befürchtungen und Erwartungen zu thematisieren und die Menschen abzuholen. Am darauffolgenden Zukunftstag hat eine externe Fachperson die Rückmeldungen aus den Resonanzforen analysiert, in ihrem Referat aufgenommen und Lösungen aufgezeigt. Viele Rückmeldungen wurden übernommen und in die erste Fassung der zum Projekt erstellten Broschüre integriert. Heute findet sich die überarbeitete Fassung der Broschüre auf der Website.¹

**Die Absicht, die Basis möglichst
breit mitzunehmen, einzuladen,
mitzudenken und mit auf den Weg
zu nehmen, findet Zustimmung.**

WK: Die Absicht, die Basis möglichst breit mitzunehmen, einzuladen, mitzudenken und mit auf den Weg zu nehmen, findet Zustimmung. Und dies in einer Form, bei welcher die Autonomie der Kirchgemeinden gewahrt bleibt und dennoch kirchgemeindeübergreifende Zusammenarbeit gesucht werden soll. Wir als Kantonalkirche wollen keine Fusionen und Pastorationsgemeinschaften² erzwingen. Wir wollen Möglichkeiten von freiwilliger Mitarbeit und Zusammenarbeit schaffen – im Sinn einer Kirche, die sich ganz bewusst den gesellschaftlichen Veränderungen stellt und Verantwortung übernimmt.

¹ www.kirche-fuer-morgen.ch

² Pastorationsgemeinschaften sind freiwillige Zusammenschlüsse mehrerer Kirchgemeinden zur gemeinsamen Wahrnehmung pastoraler Aufgaben.

NEUVERTEILUNG DER PFARRAMTLICHEN AUFGABEN

Die Synode hat im November 2025 einstimmig zwei Beschlüsse gefasst: Erstens gab sie dem Kirchenrat den Auftrag, an der Reform «Kirche für morgen» weiterzuarbeiten. Zweitens gewährte sie eine Erprobung des Substitutionsartikels. Das heisst, pfarramtliche bzw. pfarrdienstliche Aufgaben können bereits jetzt an andere Berufsgruppen substituiert werden. Der Substitutionsartikel im kirchlichen Kontext ist schweizweit einmalig.

CB: Heute ist es möglich, 50% des Stellenvolumens an eine andere Berufsgruppe zu substituieren. Ohne äusseren Druck hat sich eine Pastorationsgemeinschaft aus drei Kirchgemeinden gebildet, die sich auf einen Denkprozess mit Substitution eingelassen hat. Die Pfarrperson hat zusammen mit den Kirchenstandsvertretenden realisiert, dass es auch ein Vorteil sein kann, in unterschiedlichen Kirchgemeinden zu arbeiten. In Zukunft betreut sie die Stadtgemeinde zu 40% ihres Pensums, 60% verbleiben in der Pastorationsgemeinschaft, also in den Landgemeinden. Vom bisherigen 100%-Stellenpensum auf dem Land können jetzt 20–40% durch eine Gemeindekoordinationsstelle substituiert werden. Ich bin gespannt auf die Weiterentwicklung. Wir machen die Erfahrung, dass diese Stellen bei Wiedereinsteigenden begehrt sind.

HERAUSFORDERUNG: ZUSAMMENARBEIT AUF AUGENHÖHE

WK: Mit dem Synodenentscheid wird dem Kirchenrat einerseits die Aufgabe zuteil, die Berufsbilder und ihre Kompetenzen neu zu definieren. Hier wird der Paradigmenwechsel sichtbar: Weg vom Pfarramt bzw. den jeweiligen Ämtern hin zu pfarrdienstlichen Aufgaben bzw. den jeweiligen kirchlichen Arbeitsbereichen.

Die Mischpultidee setzt andererseits eine gute Zusammenarbeit in Form von Multiprofessionalität auf Augenhöhe und in gemeinsamer Verantwortbarkeit voraus. Wir als Kantonalkirche unterstützen und fördern diesen Prozess des Zusammenarbeitens.

CB: Wir haben schon früh ein Team mit vier Bera-

tenden geschaffen. Es besteht aus zwei Organisationsberaterinnen und zwei Theologen mit Beratungskompetenz. Auf Antrag der Kirchgemeinden beim Referat Kirchenentwicklung werden aus dem Beraterpool die passenden Beratenden in den Kirchgemeinden eingesetzt. Im Moment bieten wir drei Module an: Profilschärfung der Kirchgemeinden, kirchgemeindeübergreifende Zusammenarbeit oder Unterstützung der Kirchenstandsarbeit³. Es werden z. B. Fragen bearbeitet, wie eine Zusammenarbeit von mehreren Kirchgemeinden geregelt werden könnte oder wie und in welchen Aufgabengebieten die Kirchenstände zusammenarbeiten könnten. Im Jahr 2026 werden wir im Blick auf die Zukunft neue Module erarbeiten, etwa für Onboarding- und Teamprozesse. Erste Erfahrungen wurden bereits in einer grösseren Stadtgemeinde mit vier Pfarrpersonen gemacht. Speziell mit Blick auf die Kultur der Zusammenarbeit soll der Umgang in einem autonomen Team geschult und gefördert werden. Es wird auch im Mischpult eine Person geben, welche die Triage zum Kirchenstand übernimmt, sie ist jedoch den anderen im Team gleichgestellt. Dennoch benötigt diese Person gewisse Leitungskompetenzen. Auch dazu haben wir ein internes Bildungsangebot in der Pipeline.



WK: Wenn die Teamarbeit ordentlich funktioniert, werden wir mit unserem Reformprozess Erfolg haben. Dies ist allen klar. Wir sehen auch, dass Kirche anders gelebt werden kann: eben nicht ausschliesslich durch die Pfarrpersonen, sondern durch geteilte Verantwortung und unter Einbezug von Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit.

Wo setzt Kritik bei unserem Modell an?

CB: Kritik gibt es nicht unbedingt am Modell, aber

³ Im Kanton Schaffhausen heisst das kirchliche Verwaltungsgremium «Kirchenstand». Andere Kantone nennen es Kirchenpflege, Kirchgemeinderat oder Kirchenrat.

Die Mischpultidee setzt eine gute Zusammenarbeit in Form von Multiprofessionalität auf Augenhöhe und in gemeinsamer Verantwortbarkeit voraus.

hohen Respekt und ein Bewusstsein dafür, dass Teamzusammenarbeit immer eine grosse Herausforderung bedeutet und auch scheitern kann.

Wir arbeiten darauf hin, einander zu vertrauen, die Kompetenz jeder Berufsgruppe wertzuschätzen und in gegenseitiger Ergänzung zusammenzuarbeiten.

Dieser Tatsache begegnen wir, indem wir proaktiv Unterstützungsangebote entwickeln und anbieten wollen. Die Problematik der Teambildung zeigt sich nicht nur in der Kirche, sondern auch in der Wirtschaft. Es hängt immer an der «Chemie» der Mitarbeitenden im Team und ob eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe funktioniert. Dabei sind Kommunikation, Respekt und Wertschätzung wichtige Grundlagen einer gemeinsamen Kultur. Die Kirchgemeinden und Teams darin aktiv zu unterstützen, haben wir noch vor uns. Wir arbeiten darauf hin, einander zu vertrauen, die Kompetenz jeder Berufsgruppe wertzuschätzen und in gegenseitiger Ergänzung zusammenzuarbeiten. Als Kirchenrats-Team arbeiten wir seit einigen Jahren genau so zusammen. Nur diese Einheit und das gegenseitige Vertrauen hat die Kraft entfaltet, eine solche Reform zu entwickeln und nun auch die Umsetzung in Angriff zu nehmen.

MEHR RAUM FÜR KERNKOMPETENZEN

WK: Zurück zu den Pfarrpersonen: Was Pfarrpersonen beschäftigt, ist sicherlich die Frage, ob es sie überhaupt noch braucht, wenn viele Personen deren Aufgaben übernehmen können.

An dieser Stelle dürfen wir die Struktur nicht aus dem Blick verlieren: Wir sind eine Kantonalkirche mit drei Regionen, welche alle religiös unterschiedlich geprägt sind, und wo jedes Dorf noch Wert darauf legt, einen eigenen Gottesdienst zu haben. Diesen Wunsch können wir mit Pfarrpersonen nicht mehr abdecken. Daher kommt der Anspruch der Kantonalkirche, diese Lücken mit Personen der weiteren Berufsgruppen zu füllen.

CB: In der Vergangenheit haben immer mehr Pfarrpersonen in den kleineren Kirchgemeinden administrative und organisatorische Aufgaben übernommen. Durch das Reformprojekt «Kirche für morgen» wünsche ich mir für die verbleibenden und neuen Pfarrpersonen, dass sie wieder mehr Freiraum erhalten, ihre theologische

Kompetenz und ihr damit verbundenes «Herzblut» einsetzen zu können. Kirchenmitglieder wünschen sich theologische Unterweisung, Erwachsenenbildung usw. Aber wenn Pfarrpersonen mit anderen Aufgaben beschäftigt sind, dann fehlen ihnen die Ressourcen für ihre Kernkompetenz: Theologie zu betreiben mit und für Gemeinden. Persönlich bin ich überzeugt, dass jede Kirchgemeinde mit unserem «Mischpult» den Bedürfnissen der Menschen unserer Gesellschaft besser und zukunftsgerechter dienen kann. ■

Cornelia Busenhardt (CB) und Wolfram Kötter (WK) sind Teil des Kirchenrats des Kantons Schaffhausen.

Zahlen, Fakten und Kernpunkte des Schaffhauser Modells

Die Schaffhauser Kantonalkirche ...

- zählt 25'300 reformierte Mitglieder (von insgesamt 89'000 Einwohnerinnen und Einwohnern)
- umfasst 28 Kirchgemeinden
- Zwischen 2024 und 2030 gehen zwei Drittel (!) aller Pfarrpersonen in Pension

Der Kirchenstand

Rolle des Kirchenstands im Prozess «Kirche für morgen»:

- Vertrauen gewinnen durch Nähe
- Besuche vor Ort, Zuständigkeiten klären
- Zuhören – Zeit geben
- Unterstützung von Kirchgemeinden durch Beratungsangebote (Kontextanalyse, Profilschärfung, kirchgemeindeübergreifende Zusammenarbeit, Onboarding für Teams)

Die Berufsbilder

Es gibt einen Paradigmenwechsel vom Pfarramt zu kirchlichen Diensten – mit diesen Berufsbildern:

- Pfarrdienst
- Prädikantendienst (Laienprediger)
- Sozialdiakonie
- Katechetik
- Gemeinde-Koordination

Die Basis

Miteinbezug der Basis mit wirkungsvollen Kommunikationskanälen und Möglichkeiten für Resonanz:

- Berufsgruppen (Arbeitsgruppen mit 35–40 Pers.)
- 3 Resonanzforen (insgesamt 120 Pers.): Podien und Diskussionsgruppen
- Zukunftstag «Auf geht's» (60 Pers.)
- 19. Nov. 2025, Wintersynode: Einstimmige Grundsatzentscheidung zum Projekt «Kirche für morgen»

Timeline / Übergangsphase

Der Prozess begann 2020 und befindet sich in der Übergangsphase bis zur vollständigen Umsetzung des Mischpult-Modells im Jahr 2030/2031. Die Übergangsphase wird als Chance für Erprobungsräume genutzt, z. B. die Substitution der pfarrdienstlichen Aufgaben und Pilotprojekte in Zusammenhang mit dem Mischpultmodell, so z. B.

- kirchgemeindeübergreifender Pfarrdienst
- kirchgemeindeübergreifende Freiwilligen-Koordination
- Erste Mischpultversuche in der Vakanz
- Substitution von Pfarrdienstlichen Aufgaben

Links und weitere Ressourcen im Online-Artikel

