

Hans Hollenstein

Strategieentwicklung für Kirchgemeinden

Ein Leitfaden

EDITION **N Z N**
BEI **T V Z**

Hans Hollenstein
Strategieentwicklung für Kirchgemeinden

T V Z

Hans Hollenstein

Strategieentwicklung für Kirchgemeinden

Ein Leitfaden

EDITION **N Z N**

BEI **T V Z**

Theologischer Verlag Zürich

Der Theologische Verlag Zürich wird vom Bundesamt für Kultur für die Jahre 2026–2028 mit einem Strukturbeitrag unterstützt.

Die Katholische Kirche im Kanton Zürich hat dieses Buch mit einem Publikationszuschuss gefördert.

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlag: Simone Ackermann, Zürich
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck: gapp print, Wangen-Oflings

ISBN (Print) 978-3-290-20273-6
ISBN (E-Book: PDF) 978-3-290-20274-3
DOI: <https://doi.org/10.34313/978-3-290-20274-3>

Das E-Book ist seitenidentisch mit der gedruckten Ausgabe und erlaubt die Volltextsuche.

© 2026 Theologischer Verlag Zürich AG
www.edition-nzn.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Vorwort	9
1 Einführung in die Thematik	11
1.1 Ausgangslage	11
1.2 Wieso brauchen Kirchgemeinden eine Strategie?	14
1.3 Der Strategieprozess	16
1.4 Interne Grenzen überwinden	19
1.5 Erfahrungswissen über Strategien	20
1.5.1 Strategische Grundsätze	22
1.5.2 Generelle strategische Stossrichtungen	26
1.6 Zur Eignung dieses Leitfadens	28
2 Das weisse Blatt Papier als erster Schritt	29
3 Die Situationsanalyse	31
3.1 Vorgaben	33
3.2 Der Auftrag	34
3.3 Wo liegt der Spielraum?	35
3.4 Das Kirchenbild, Werte und Einstellungen offenlegen ..	36
3.5 Analyse des relevanten Umfelds	38
3.5.1 Erste Chancen und Gefahren erkennen	39
3.5.2 Checkliste zur Analyse	40
3.6 Analyse der eigenen Kirchgemeinde	43
3.6.1 Stärken und Schwächen erkennen	43
3.6.2 Checkliste zur Analyse	46
3.7 Vertieftes Erkennen von Chancen und Gefahren	52

3.8	Folgerungen aus der Situationsanalyse für die Strategie	56
3.9	Methodische Hinweise	60
4	Formulieren der Strategie	63
4.1	Einleitung	63
4.2	Die Grundstrategie (Leitbild)	66
4.3	Die Teilstrategien	69
4.4	Beispiel einer Grundstrategie und ihrer Teilstrategien ..	71
4.5	Strategievarianten entwerfen	74
4.5.1	Die detaillierte Entscheidungstabelle	74
4.5.2	Die einfache Entscheidungstabelle	76
4.6	Mögliche partizipative Wege	77
5	Umsetzen der Strategie	79
5.1	Legislaturziele	79
5.2	Jahresziele	82
6	Controlling	87
7	Zusammenfassung	89
Anhang	91
A	Zur dualen Struktur der katholischen Kirche in der Schweiz	91
A.1	Die theologische Basis der Kirchenstruktur	91
A.2	Die staatskirchenrechtliche Basis der Kirchenstruktur	93
A.3	Die Pfarrei	93
A.4	Die Kirchgemeinde	94
B	Gemeindeleitung	97

Glossar	99
Übersicht der Downloads	101
Literaturverzeichnis	113
Autor	117

Vorwort

Der Leitfaden zeigt der Kirchgemeinde einen Weg auf, wie eine Strategie entwickelt werden kann. Er orientiert sich am klassischen Weg von der Situationsanalyse zur Strategie.

In der Situationsanalyse wird zuerst das Umfeld der Kirchgemeinde analysiert. Anschliessend werden die Stärken und Schwächen der Kirchgemeinde festgehalten. Daraus ergeben sich Chancen und Gefahren. Aus allen Erkenntnissen wird die Strategie formuliert und in Legislatur- und Jahresziele umgelegt. Der betriebswirtschaftlich geprägte Ansatz versteht sich als Instrument, das für verschiedene Konfessionen anwendbar ist. Auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Seelsorgenden und der Kirchenbehörde wird grossen Wert gelegt. So will die Schrift auch ein synodaler Beitrag sein.

Ich danke herzlich für ihre wertvolle Unterstützung und ihre Hinweise: Andreas Beerli, Theologe MA NPO, Stellenleiter Gemeindeberatung im Generalvikariat Zürich; Guido Estermann, Dr. theol., Leiter Fachstelle Bildung und Propstei Wislikofen AG; Alfred Frühauf, Pfr., a. Kirchenratsschreiber Evangelisch-Reformierte Landeskirche des Kantons Zürich; Bruno Gerig, Ing. FH, a. Präsident Katholische Kirchgemeinde Aadorf-Tänikon TG; Daniel Kosch, Dr. theol., a. Generalsekretär RKZ; Hans Lichtsteiner, Dr. rer. pol., Prof. tit. Universität Fribourg; Walter Hollenstein, Arch. FH/SIA; Pater Markus Muff OSB, Director of Development for Europe, Rom; Ruth Meyer Schweizer, Dr. phil., Prof. em. Universität Bern; Christoph Sigrist, Pfr., Dr. theol., Prof. tit. Universitäten Bern und Zürich; Peter Schnider, lic. iur., RA, Mitglied der Synode der Katholischen Kirche im Kanton Zürich; Thomas Suter, Leiter Verwaltung der Katholischen Kirchgemeinde

Vorwort

Winterthur, Mitglied der Aufsichtskommission der Katholischen Kirche im Kanton Zürich; Markus Zimmer, Dr. theol., und Bigna Hauser, Pfrn., vom Theologischen Verlag Zürich.

Winterthur, 15. April 2026

Hans Hollenstein

1 Einführung in die Thematik

1.1 Ausgangslage

Die Religionsgemeinschaften haben für ihre Gremien verschiedene Bezeichnungen. Diese sind je nach Konfession und Land verschieden. Der vorliegende Leitfaden will einen Weg aufzeigen, wie generell eine Strategie für ein exekutives kirchliches Organ entwickelt werden kann. Er kann sinngemäss angewendet werden für verschiedene Konfessionen und Gremien unterschiedlicher hierarchischer Stufen. So kann es adaptiert werden für eine Pfarrei, für einen Verein oder für die Jugendarbeit.

Unter Kirche verstehen wir in diesem Leitfaden – unabhängig von den Besonderheiten der verschiedenen Konfessionen – eine Gemeinschaft von Gläubigen innerhalb ihrer Glaubensgemeinschaft, unter anderem mit ihren Gottesdiensten, der Verkündigung des Evangeliums, ebenso die Institution der Kirchgemeinde mit ihren unterstützenden Funktionen wie Infrastruktur und Finanzen.¹ Die Kirchgemeinde ist eine eigenständige organisatorische Einheit der Kirche. Die präsidiale Leitung obliegt einer in der politischen Gemeinde lebenden Person, der Präsidentin oder dem Präsidenten der Kirchenpflege. Die Kirchenpflege wird je nach Gebiet auch als Kirchenrat bezeichnet. Sie ist eine demokratisch gewählte Milizbehörde und umfasst als exekutives Organ in der Regel rund fünf Mitglieder, die nach zugeteilten Ressorts arbeiten.

Die *Kirchenpflege in der katholischen Kirche* der Schweiz arbeitet nach dem dualen System. Sie nimmt neben der Pfarreileitung,

1 In Anlehnung an einen redaktionellen Hinweis von Christoph Sigrist, 2024.

die für die Seelsorge und die Pastoral auf Pfarreiebene verantwortlich ist, die Leitung der Kirchgemeinde wahr und unterstützt die Seelsorgerinnen und Seelsorger mit ihren Verantwortungsbereichen wie Finanzen, Anstellung des Personals, Bauten und Liegenschaften. *Im Anhang* werden einige wichtige Unterschiede zwischen Kirchgemeinde und Pfarrei angesprochen sowie ihre wechselseitige Abhängigkeit, die das duale System mit sich bringt. Die duale Struktur hat sich grundsätzlich bewährt, birgt aber immer wieder Spannungspotenzial wegen der gegenseitigen Abhängigkeiten.

«Die *reformierte Kirchenpflege* ist demgegenüber die beratende, entscheidende, vollziehende, beaufsichtigende und verwaltende Behörde der Kirchgemeinde. Sie ist in erster Linie und in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrern und den Kirchgemeindeangestellten für den Aufbau der Gemeinde verantwortlich. Und sie übt auch die Aufsicht über die Amtsführung von Pfarrerrinnen und Pfarrern, den Gottesdienst und den kirchlichen Unterricht sowie die Mitwirkung bei gottesdienstlichen Aufgaben [...] Die «Kirchen-Pflege» in dieser evangelischen Ausrichtung und als Behörden-tätigkeit, dieses Miteinander und Ineinander beider Bereiche macht das Besondere des reformierten Kirchenpflegeamtes aus – mit all seinen Rechten und Kompetenzen, aber auch all den inhärenten Spannungen, die sich aus dem grossen Freiraum ergeben können.»²

Der Zusammenhang zwischen den pastoralen Aufgaben und den unterstützenden Funktionen ist für beide erwähnten Konfessionen gross. Daher wird für die Erarbeitung der Strategie als Kirchgemeinde definiert:

Die Gesamtheit der pastoralen Funktionen wie Gottesdienste, Katechese, Diakonie und Seelsorge sowie die unterstützenden Funktionen der Kirchenpflege wie Finanzen, Personal, Bauten/Liegenschaften.

2 KATHOLISCHE KIRCHE IM KANTON ZÜRICH, SYNODALRAT 2025, S.30 (Hervorhebung durch den Autor).