

Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern

Projekt Organisationsentwicklung

Bericht der Projektgruppe zur Lösungsfindung - zu Händen des Kirchenvorstands

23. April 2026



Inhaltsverzeichnis

1	Projekt	4
1.1	Projektauftrag	4
1.2	Projektorganisation	5
1.2.1	Projektgruppe – Welche Überlegungen spielten eine Rolle bei der Zusammensetzung	5
1.2.2	Resonanzgruppe	6
1.3	Projekttablauf	7
2	Arbeitsergebnisse	8
2.1	Vergleich mit anderen Kirchgemeinden	8
2.2	Kriterien für Strukturoptionen erarbeiten	8
2.3	Strukturoptionen erarbeiten	9
2.4	Gemeinsame Anliegen und Bedürfnisse abgleichen	10
2.5	Vertiefte Diskussionen	10
2.6	Massnahmen und deren zeitliche Einordnung	11
2.7	Richtungsentscheid vornehmen	11
2.7.1	Die Kirchgemeinde bleibt bestehen und wird gezielt weiterentwickelt	11
2.7.2	Die Weiterentwicklung der Kirchgemeinde erfolgt schrittweise	12
2.8	Massnahmenpakete für die weitere Umsetzung	13
2.8.1	Massnahmen für die Entlastung der Kirchenpflege	13
2.8.2	Massnahmen für die Stärkung der demokratischen Gremien	15
2.8.3	Massnahmen für die Nutzung der Synergien zwischen Teilkirchgemeinden	16
2.8.4	Massnahmen für die Sicherstellung professioneller Dienstleistungen	17
2.8.5	Zeitliche Planung	19
3	Abschluss	20
4	Anhang	21
4.1	Ergebnisse der Ist-Analyse	21
4.2	Vergleich mit anderen Kirchgemeinden	23
4.3	Strukturoptionen	25
4.3.1	Modell «Freie Wahl»	25
4.3.2	Modell «Optimierung»	26
4.3.3	Modell «Bündelung und Synergie»	26
4.4	Vertiefte Diskussionen Arbeitsergebnisse	27
4.4.1	Herausforderungen	27
4.4.2	Erste Lösungsüberlegungen	29
4.5	Feedback der Resonanzgruppe zu den Massnahmen	30

4.6 Iteratives Vorgehen	32
4.6.1 Was bedeutet „iteratives Vorgehen“ konkret?	32
4.6.2 Warum ein iteratives Vorgehen sinnvoll ist	33
4.6.3 Warum dieses Vorgehen verantwortungsvoll ist	33
4.7 Begründung Richtungsentscheid	33
4.7.1 Die Ist-Analyse hat gezeigt: breite Akzeptanz der bestehenden Kirchgemeinde	33
4.7.2 Auflösung als Sonderweg im Vergleich zu aktuellen Entwicklungen reformierter Kirchgemeinden	34
4.7.3 Hoher organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Aufwand	34
4.7.4 Erhöhte Risiken für kleinere und weniger belastbare Einheiten	35

1 Projekt

1.1 Projektauftrag

Der Projektauftrag stützt sich auf den Bericht Nr. 518 (B+A 518) des Kirchenvorstands zur Organisationsentwicklung der Reformierten Kirche Luzern. Der Bericht wurde dem Grossen Kirchenrat im Dezember 2024 vorgelegt.

Der Grosse Kirchenrat hat den Bericht zur Kenntnis genommen. Gleichzeitig hat er den Kirchenvorstand beauftragt, den nächsten Schritt vorzubereiten.

Dieser Schritt umfasst die Erarbeitung von Lösungen und deren Umsetzung. Dafür soll eine Projektgruppe eingesetzt werden.

Die folgende Darstellung zeigt, wie der Projektauftrag entstanden ist und erklärt die wichtigsten Grundlagen und Schritte:

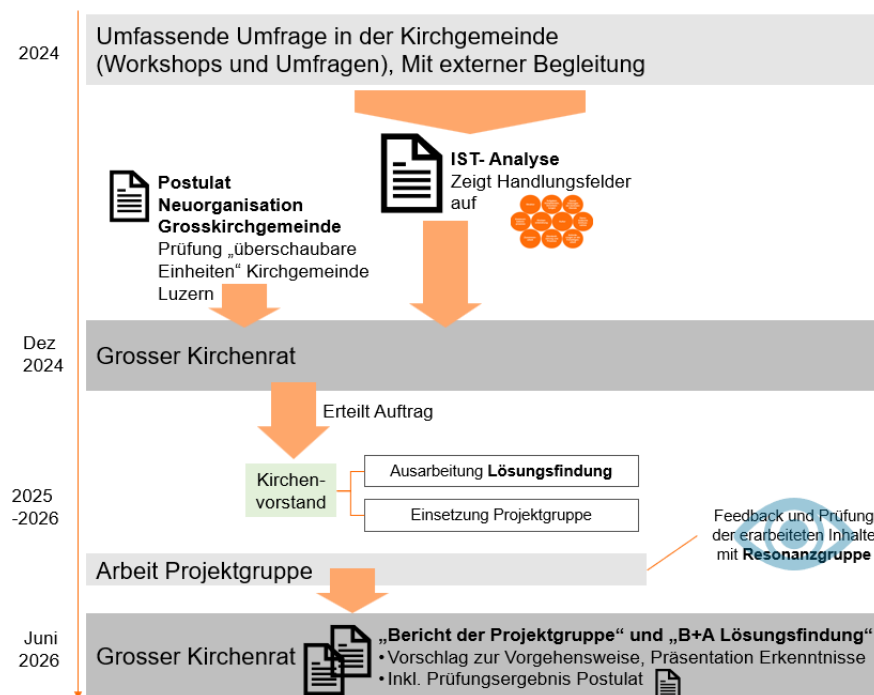


Abbildung 1 Wie der Projektauftrag zustande gekommen ist

- Die Ist-Analyse ist die wichtigste Grundlage. Auf ihr basieren die Überlegungen und Entscheidungen. Eine Zusammenfassung steht im Anhang (Kapitel 4.1).
- Ein Postulat¹ mit der Forderung im laufenden Prozess der Organisationsentwicklung die Möglichkeit einer Neuorganisation in überschaubare Einheiten zu prüfen, wurde im Rahmen des Auftrags behandelt.
- Der Grosse Kirchenrat hat den Kirchenvorstand beauftragt, eine Projektgruppe einzusetzen und eine Lösung auszuarbeiten.

¹ Das Postulat 519 betreffend Neuorganisation der Grosskirchgemeinde Luzern vom 25.10.2024 und die Antwort des Kirchenvorstands sind auf der [Webseite der Reformierten Kirchgemeinde](#) (Grosser Kirchenrat 2024) zugänglich.

- Zusätzlich wurde eine Resonanzgruppe² eingesetzt. Sie begleitet die Arbeit der Projektgruppe kritisch.

Der Auftrag an die Projektgruppe lautet:

«Auf Grundlage der Ergebnisse der Ist-Analyse Vorschläge für die Weiterentwicklung der Organisation der Kirchgemeinde Luzern zu erarbeiten.»

1.2 Projektorganisation

1.2.1 Projektgruppe – Welche Überlegungen spielten eine Rolle bei der Zusammensetzung

Der grosse Kirchenrat hat den Kirchenvorstand im Dezember 2024 beauftragt, eine Projektgruppe einzusetzen. Die Projektgruppe wurde so zusammengesetzt, dass in der Lösungsfindung alle relevanten Wissens- und Erfahrungsperspektiven zusammenkommen:

- politische Steuerung (GrKR),
- strategisch-operative Führung (Kirchenvorstand),
- Praxis und Auswirkungen vor Ort (Kirchenpflegen, Pfarrperson) sowie
- administratives und fachliches Know-how (Geschäftsführerin/Verwaltung).

Die anteilmässige Verteilung 2–2–2–1–1 ist ausgewogen, weil sie die beiden Gremien GrKR und Kirchenvorstand symmetrisch abbildet und die Praxisperspektive einbindet. Gleichzeitig hat keine Seite eine Mehrheit, sodass unterschiedliche Sichtweisen integriert werden müssen und keine Überrepräsentation entsteht.

Die politische Steuerung und der Richtungsentscheid bleiben beim Grossen Kirchenrat verankert. Die Projektgruppe erarbeitet und prüft Optionen und bereitet tragfähige Entscheidungsgrundlagen vor.

Grossen Kirchenrat «politische Steuerung»	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander von der Marwitz (Teilkirchgemeinde Stadt Luzern) • Jürg Goll (Teilkirchgemeinde Kriens)
Kirchenvorstand «strategisch-operative Führung»	<ul style="list-style-type: none"> • Sonja Döbeli (Präsidentin) • Stefan Sägesser (Ressort Immobilien)
Kirchenpflegen und Pfarrvertretung «Praxis und Auswirkungen vor Ort»	<ul style="list-style-type: none"> • Brigitte Gutfleisch (Präsidentin Teilkirchgemeinde Malters) • Yvonne Lehmann (Präsidentin Teilkirchgemeinde Stadt Luzern, Mitglied der Projektgruppe seit September 2025) • Anja Kornfeld (Teilkirchgemeinde Emmen-Rothenburg) • Walter Lüssi (Betriebsleiter a.i. Teilkirchgemeinde Stadt Luzern, Mitglied der Projektgruppe bis August 2025)
Kirchengutsverwaltung «administratives und fachliches Know-how»	<ul style="list-style-type: none"> • Nadja Zraggen (Geschäftsführerin)

Tabelle 1 Mitglieder der Projektgruppe

Die Supportgruppe unterstützt die Projektgruppe bei der Auswahl von Methoden und Vorgehensweisen sowie beim Verfassen der Arbeitspapiere und der Kommunikation.

² Die Organisationsentwicklung soll in einem partizipativen Prozess stattfinden. Eine dadurch längere Phase der Lösungsfindung und Entscheidung wird zugunsten des Partizipationsgewinns in Kauf genommen (tragfähige Lösungen, die schneller und besser umgesetzt werden können).

Supportgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Ulrike Luz (Kirchengutsverwaltung) • Marco Buser (B'VM) • Manuel Huber (Kommunikationsspezialist)
----------------------	---

Tabelle 2 Mitglieder der Supportgruppe

1.2.2 Resonanzgruppe

Die Resonanzgruppe repräsentiert die Vielfalt innerhalb der Reformierten Kirchgemeinde Luzern. Sie besteht aus Personen aus den Teilkirchgemeinden jeden Alters, mit unterschiedlichen Berufen, Erfahrungen, Meinungen und Ansichten. Sie reflektiert die Arbeiten der Projektgruppe an eigens dafür organisierten Workshops und gibt Feedback.

Alle Kirchenmitglieder, Freiwilligen, Behördenmitglieder und Mitarbeitenden der reformierten Kirchgemeinde Luzern wurden eingeladen, in der Resonanzgruppe mitzuwirken. Insgesamt haben sich dazu über 40 Personen gemeldet und in wechselnder Anzahl und Zusammensetzung an den Workshops teilgenommen.

1.3 Projektablauf

Die Projektgruppe hat zwischen März 2025 und April 2026 unterschiedliche Themen bearbeitet und Ergebnisse gewonnen. Regelmässig wurden die Zwischenergebnisse der Resonanzgruppe vorgestellt. Die Mitglieder der Resonanzgruppe haben dazu Feedback gegeben. Das Feedback der Resonanzgruppe wurde von der Projektgruppe aufgenommen und bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.

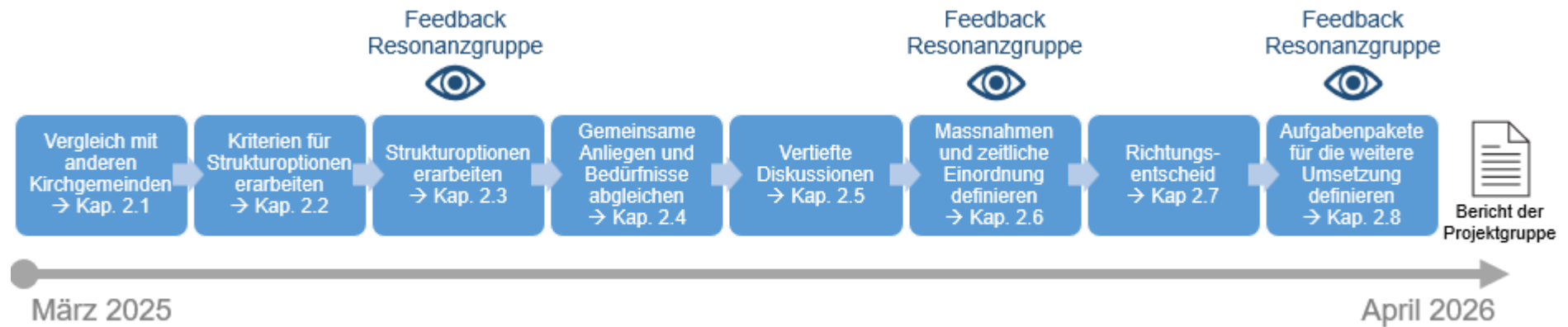


Tabelle 3 Die Bearbeitung von Themen im Zeitraum vom März 2025 bis April 2026³

³ Diese Darstellung zeigt die Bearbeitung der Themen. Manche der Themen wurden in mehr als einem Workshop diskutiert und vertieft.

2 Arbeitsergebnisse

2.1 Vergleich mit anderen Kirchgemeinden



Im Rahmen des Projekts wurde ein **Vergleich mit anderen Kirchgemeinden** durchgeführt, welche ähnliche Prozesse durchlaufen haben (oder noch durchlaufen). Ziel war es, Erfahrungen und Lösungsansätze kennenzulernen und für die eigene Lösungsfindung nutzbar zu machen.

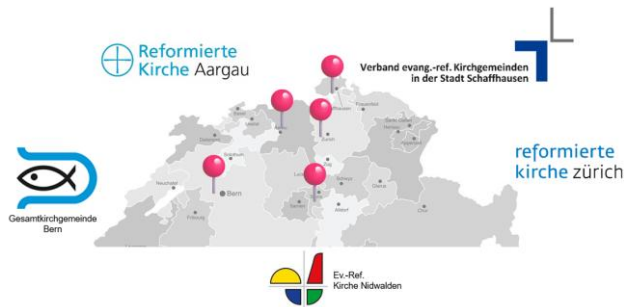


Abbildung 2 Karte der verglichenen Kirchgemeinden

Insgesamt bestätigt der Vergleich die Notwendigkeit, Strukturen zu vereinfachen, Verantwortlichkeiten zu klären und administrative Arbeiten zu professionalisieren. So kann bei sinkenden Mitgliederzahlen und hoher Belastung von Ehrenamtlichen das kirchliche Leben direkt vor Ort auch langfristig gestaltet werden.

Bei den untersuchten Kirchgemeinden ist ein **Trend zu grösseren Kirchgemeinden** mit zentraler Bündelung von professionellen Dienstleitungen erkennbar.

Fusionen gelten als zentrales Instrument, um Professionalisierung, klare Aufgabenteilung und Effizienzgewinne zu erreichen. Gleichzeitig bleiben für das kirchliche Leben vor Ort meist flexible Teams oder Kommissionen bestehen.

Eine detaillierte Auswertung der Kirchgemeinden befindet sich im Anhang (Kapitel 4.2)

2.2 Kriterien für Strukturoptionen erarbeiten



Die Projektgruppe ist ohne feste Lösung gestartet. Um zukünftige Strukturoptionen vergleichbar zu machen hat die Projektgruppe Bewertungskriterien definiert. Die Kriterien basieren auf der Ist-Analyse.

Folgende Bewertungskriterien wurden von der Projektgruppe priorisiert:

- ➔ führt zu einer Vereinfachung der Struktur
- ➔ schafft zukunftsfähige und anpassungsfähige Strukturen
- ➔ berücksichtigt die Heterogenität der Organisation und ermöglicht ausreichend Freiraum
- ➔ erlaubt Effizienzgewinne durch Zentralisierung und Standardisierung von Prozessen
- ➔ berücksichtigt die Anliegen und Bedürfnisse der Mitglieder in angemessener Form
- ➔ erlaubt einen optimalen Zugang zu den Supportfunktionen (u.a. Finanzen, Personal, Immobilien, IT, Kommunikation)

- ➔ trägt dazu bei, dass die Gremien die demokratischen Gestaltungsmöglichkeiten nutzen, die ihnen zugedacht sind
- ➔ lässt eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden und weiteren Beteiligten erwarten

Zusätzlich wurde von der Resonanzgruppe ein weiteres Kriterium als wichtig erachtet:

- ➔ verbessert die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teilen der Organisation

2.3 Strukturoptionen erarbeiten



In mehreren Workshops diskutierte die Projektgruppe über mögliche Strukturoptionen. Folgende drei Modelle standen zur Debatte.

- ➔ **Freie Wahl:** Das Modell ermöglicht den Teilkirchgemeinden eine selbstbestimmte Organisationsform, z.B. als selbständige Kirchgemeinde oder den Anschluss an andere Kirchgemeinden, mit professioneller Unterstützung durch ein zentrales Dienstleistungszentrum.
- ➔ **Optimierung:** Die jetzige Struktur einer Kirchgemeinde mit acht Teilkirchgemeinden bleibt beibehalten. Einzelner Aspekte werden verbessert.
- ➔ **Bündelung und Synergie:** Es gibt eine Kirchgemeinde Luzern, die heutigen Teilkirchgemeinden werden aufgelöst, bzw. zu Kirchenkreisen umgewandelt. Ein gewählte Kirchenpflege ist nicht mehr notwendig.

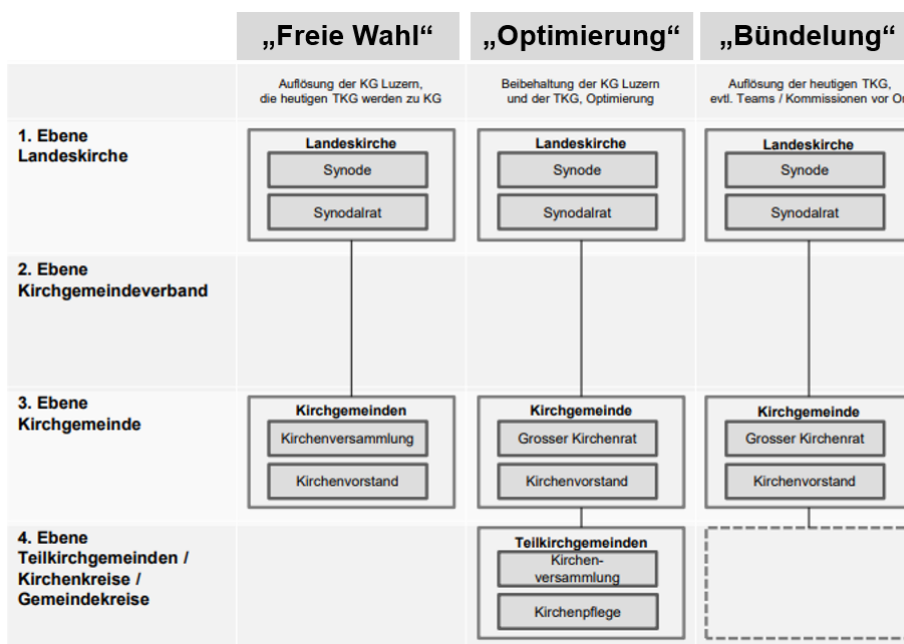


Abbildung 3 Strukturoptionen

Im Anhang werden die Modelle erläutert (Kapitel 4.3).

Die drei Strukturoptionen wurden in der Resonanzgruppe vorgestellt. Ohne bereits alle Fragen dazu beantworten zu können, wurde nach einem ersten Stimmungsbild gefragt: «Zu welchem der drei Modelle fühlst du dich spontan hingezogen? Welches spricht dich am ehesten an?». Das Stimmungsbild zeigte auf, dass sich eine Mehrheit der Resonanzgruppe spontan zu den beiden Modellen «Optimierung» und «Bündelung» hingezogen fühlte.



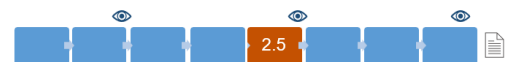
Abbildung 4 Resonanz zu den Strukturoptionen. Die Mitglieder der Resonanzgruppe klebten je einen Punkt an das Modell, das ihnen spontan am ehesten zusagte.

2.4 Gemeinsame Anliegen und Bedürfnisse abgleichen



Die Mitglieder der Projektgruppe hatten unterschiedliche Ansichten darüber, welche Strukturoption sie bevorzugten. Die Diskussion darüber brachte keine Klärung. Um aus der Sackgasse zu kommen, und um die Diskussion wieder auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, hat sich die Projektgruppe Gedanken zu gemeinsamen Anliegen und Bedürfnissen gemacht. Folgende Aspekte wurden dabei genannt:

- ➔ Bewegungsfreiheit, Bottom-up, Selbstbestimmung, vor Ort
- ➔ Langfristige Strategie, langfristige Überlebensfähigkeit
- ➔ Ist-Analyse ernst nehmen
- ➔ Überbau muss motivierend sein (Struktur)
- ➔ Motivation der Mitarbeitenden, gute Arbeitsbedingungen
- ➔ Eigeninitiative und Innovation fördern, Dynamik auslösen
- ➔ Engagement ohne Verpflichtung
- ➔ Gemeinsam sind wir stark, wirksam, Auftritt gegen Aussen



2.5 Vertiefte Diskussionen

In einem nächsten Workshop wurde an konkreten Beispielen über gegenwärtige Herausforderungen diskutiert, um ein gemeinsames Verständnis darüber zu bekommen.

Anhand von folgenden konkreten Beispielen aus der Praxis wurden die momentanen Schwierigkeiten herausgearbeitet.

- Personalprozess
- Kirchliches Leben (Konfirmandenarbeit und Religionsunterricht)
- Liegenschaften
- Demokratische Einflussnahme

Für jedes Beispiel wurden die jeweiligen Herausforderungen besprochen. Basierend auf diesen Herausforderungen ermittelte die Projektgruppe erste Lösungsüberlegungen (mehr dazu im Anhang in Kapitel 4.4).

2.6 Massnahmen und deren zeitliche Einordnung



Schliesslich erarbeitete die Projektgruppe aus den Lösungsüberlegungen die vorangegangenen Diskussionen eine Sammlung von möglichen Massnahmen und ordnete diese zeitlich an.

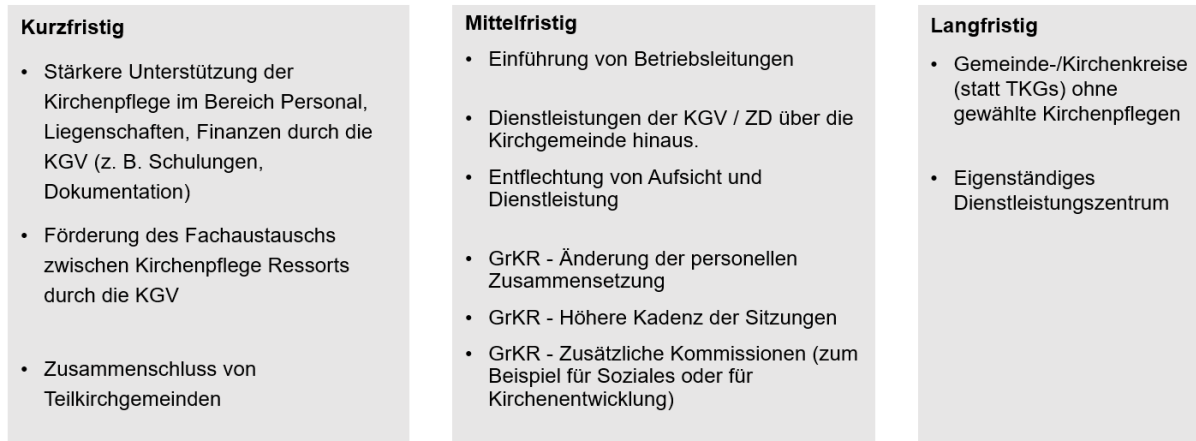


Abbildung 5 Zeitliche Einordnung von Massnahmen - aufbereitet für die Resonanzgruppe

Diese Ideen wurden der Resonanzgruppe vorgestellt. Anschliessend hatte die Resonanzgruppe die Gelegenheit Rückmeldungen zu geben. Im Anhang befindet sich dazu eine Zusammenfassung (Kapitel 4.5).

Das Feedback der Resonanzgruppe diente der Projektgruppe als Orientierungshilfe für die weitere Priorisierung und Zusammenfassung der Massnahmen (siehe Kapitel 2.8).

2.7 Richtungsentscheid vornehmen



Mit den Erfahrungen der letzten Workshops hat sich gezeigt, dass es notwendig ist, einen Richtungsentscheid zu treffen, um das Projekt zielgerichtet weiterzuführen. Die Projektgruppe hat dazu mit grosser Mehrheit folgenden Entscheid getroffen:

- ➔ **Die Kirchgemeinde soll als solche bestehen bleiben und gezielt weiterentwickelt werden.** Das heisst: Das Modell «Freie Wahl», welches eine Auflösung der Kirchgemeinde vorsieht, wird im Rahmen des OE-Projekts nicht weiterverfolgt.

Für die Umsetzung der Massnahmen hat die Supportgruppe ein schrittweises (iteratives) Vorgehen vorgeschlagen. Diesem Vorschlag ist das Projektteam gefolgt:

- ➔ **Die Weiterentwicklung der Kirchgemeinde soll iterativ, also schrittweise, erfolgen.** Das heisst: Es gibt kein «Big Bang» und zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Entscheidung über die detaillierte zukünftige Organisation.

Im Folgenden wird der Richtungsentscheid und das iterative Vorgehen näher erläutert.

2.7.1 Die Kirchgemeinde bleibt bestehen und wird gezielt weiterentwickelt

Die Projektgruppe hat sich grossmehrheitlich gegen eine Weiterbearbeitung der Strukturoption «Freie Wahl» entschieden. Dieses Modell der Auflösung der bisherigen Kirchgemeinde Luzern in mehrere eigenständige Kirchgemeinden wurde auch auf parlamentarischer Ebene – unter anderem durch das Postulat 519 – als mögliche Option eingebracht.

Die Entscheidung der Projektgruppe beruht auf folgenden Feststellungen:

- ➔ Die Ist-Analyse hat gezeigt, dass es eine **breite Akzeptanz der bestehenden Kirchgemeinde** gibt: Veränderungsbedarf betrifft die Ausgestaltung innerhalb der bestehenden Struktur (Entlastung, Unterstützung, klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Synergien) – nicht die Auflösung der Kirchgemeinde. Im Vordergrund steht daher die gezielte Weiterentwicklung.
- ➔ Auflösung als **Sonderweg im Vergleich zu aktuellen Entwicklungen** reformierter Kirchgemeinden: Kirchgemeinden, welche aufgrund Herausforderungen eine Strukturreform angestossen haben, wählten in der Regel Fusionen und Zusammenschlüsse als Antwort auf ihre Herausforderungen. Es gibt keine uns bekannte Kirchgemeinde, die sich dazu entschieden hat, den Herausforderungen durch eine Aufteilung in kleinere Einheiten zu begegnen. Eine Neuorganisation der Kirchgemeinde in kleinere Kirchgemeinden wäre ein Sonderweg und entspricht nicht dem Entwicklungstrend.
- ➔ **Austritt von Teilkirchgemeinden als eigenständige Entscheidung** ausserhalb des OE-Projekts: Ein Austritt einer Teilkirchgemeinde ist rechtlich unabhängig vom Organisationsentwicklungsprojekt **jederzeit möglich**. Diese Möglichkeit bestand bereits vor Beginn des OE-Projekts und bleibt auch in Zukunft bestehen.
- ➔ **Hoher organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Aufwand**: Die Auflösung der Kirchgemeinde wäre nicht nur ein Strukturentscheid, sondern ein mehrjähriges Transformationsvorhaben mit erheblichem organisatorischem, rechtlichem und finanziellem Aufwand sowie Folgekosten.
- ➔ **Erhöhte Risiken für kleinere Einheiten**: Kleinere selbstständige Kirchgemeinden stossen vermehrt an ihre Grenzen. Eine Auflösung der Kirchgemeinde Luzern würde diese Risiken systematisch erhöhen.

Weitere Details zur Begründung finden sich im Anhang (Kapitel 4.7).

2.7.2 Die Weiterentwicklung der Kirchgemeinde erfolgt schrittweise

Die Diskussionen über Strukturoptionen und Massnahmen haben gezeigt, dass es kaum möglich ist, bereits jetzt eine in sich stimmige zukünftige Organisationsstruktur zu entwerfen, die auf eine breite Zustimmung stösst und die Erkenntnisse aus der Ist-Analyse angemessen berücksichtigt. Zu viele Fragen über die Ausgestaltung können noch nicht beantwortet werden. Ebenso fällt es schwer, bereits jetzt den Nutzen, den Aufwand und die Risiken, welche Veränderungen mit sich bringen, gut genug abzuschätzen. Darum wurde entschieden, bewusst darauf zu verzichten, alle Elemente auf einmal zu definieren und zu entscheiden.

Für den weiteren Projektverlauf wurde daher ein iteratives Vorgehen gewählt, um schnell auf Umfeldentwicklungen reagieren und neue Erkenntnisse (z.B. aus Pilotprojekten) berücksichtigen zu können.

Eine ausführliche Beschreibung des iterativen Vorgehens und seiner Vorteile befindet sich im Anhang (Kapitel 4.6)

2.8 Massnahmenpakete für die weitere Umsetzung



Für die weitere Umsetzung hat die Projektgruppe – unter Berücksichtigung des Feedbacks der Resonanzgruppe – jene Massnahmen gebündelt, die eine schrittweise Weiterentwicklung ermöglichen. Die Massnahmen wurden in vier Bereiche zusammengefasst:

- ➔ Entlastung Kirchenpflege
- ➔ Stärkung demokratische Gremien
- ➔ Synergien zwischen TKG
- ➔ professionelle Dienstleistungen

Die Massnahmen eines Massnahmenbereichs adressieren dieselben oder ähnliche Probleme aus der Ist-Analyse (eine detaillierte Übersicht darüber befindet sich im Anhang Kapitel 4.1.)

Es folgt eine Übersicht der Massnahmen sowie die Überlegungen der Projektgruppe zur weiteren Umsetzung.

2.8.1 Massnahmen für die Entlastung der Kirchenpflege

Die Projektgruppe hat diese Massnahmen identifiziert, um die Kirchenpflegen von administrativen Tätigkeiten zu entlasten und in ihrer strategischen Rolle zu stärken, die Zusammenarbeit zwischen den Kirchenpflegen und der Kirchengutsverwaltung zu verbessern und die jeweiligen Verantwortlichkeiten besser zu definieren:

- ➔ Mehr Unterstützung der Kirchenpflegen im Bereich Personal, Immobilien und Finanzen
- ➔ KPK als strategisches Gremium stärken
- ➔ Klärung der Aufgabenteilung zwischen Kirchenpflegen, Kirchengutsverwaltung und Kirchenvorstand
- ➔ Förderung des Fachaustausches zwischen den Ressorts
- ➔ Einführung von Betriebsleitungen
- ➔ Zusammenschluss von Teilkirchengemeinden

2.8.1.1 Welche Probleme werden damit gelöst?

Die Massnahmen adressieren folgende Erkenntnisse aus der Ist-Analyse (eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Ist-Analyse befindet sich in Kapitel 4.1):

- ➔ Erkenntnis 2: Die Aufgaben und Kompetenzen (Befugnisse) von Rollen sind nicht durchgehend kongruent, d.h. für die übertragene Verantwortung fehlen teils die Befugnisse.
- ➔ Erkenntnis 5: Das Prinzip der Aufgabentrennung zwischen der Kirchengemeinde und den Teilkirchengemeinden führt insbesondere im Bereich Personal (Trennung von «Anstellungsinstanz» und «Führungsinstanz») und bei der Bewirtschaftung der Liegenschaften zu Unsicherheiten und Spannungen zwischen der Kirchengutsverwaltung und den Kirchenpflegen.
- ➔ Erkenntnis 6: Die demokratische Einflussnahme der Teilkirchengemeinden auf die Kirchengemeinde wird nicht ausgeschöpft. Die demokratischen Gremien Grosser Kirchenrat und Kirchenpflegekonferenz nutzen die zugedachten Kompetenzen zu wenig.

- ➔ Erkenntnis 7: Die fachlichen Anforderungen an die Kirchenpflegen sind sehr anspruchsvoll. Nicht immer decken sich die individuellen Stärken, Interessen und Möglichkeiten der Laien mit den Anforderungen an diese Ämter.
- ➔ Erkenntnis 8: Die Dienstleistungen der Zentralen Dienste werden geschätzt und als sehr professionell anerkannt. Es gibt allerdings auch Verbesserungspotenzial.
- ➔ Erkenntnis 9: Im Verhältnis zur geringen und sinkenden Anzahl der Mitglieder ist die Struktur sehr aufwendig: Es gibt viele Menschen, viele Ebenen und viele Schnittstellen, die bewirtschaftet, koordiniert und befähigt werden müssen.
- ➔ Erkenntnis 11: Der Nutzen der Zentralisierung wird nicht ausreichend ausgeschöpft.
- ➔ Erkenntnis 15: Es gibt ein Aufeinandertreffen von unterschiedlich ausgeprägten Arbeitskulturen und Wertesystemen (Angestellte – Freiwillige / soziale Berufe – administrative Berufe)

2.8.1.2 Was läuft bereits?

Einige der Massnahmen sind bereits gestartet.

- ➔ Im Bereich Personal wurden erste standardisierte HR-Prozesse eingeführt (u. a. Rekrutierung, Mitarbeitendengespräche, Zeiterfassung). Ergänzend entstanden Checklisten, Merkblätter und Ablaufbeschreibungen, die den Teilkirchengemeinden zur Verfügung stehen.
- ➔ In verschiedenen Bereichen wurden von der Kirchengutsverwaltung bereits regelmässige Austausch- und Unterstützungsformate mit den Teilkirchengemeinden aufgebaut und etabliert (z.B. Sekretariate, HR, Immobilien)
- ➔ In der Teilkirchengemeinde Stadt Luzern wurde bereits die Stelle einer Betriebsleitung als Pilotprojekt eingeführt.
- ➔ Auf eigenen Wunsch befinden sich zwei Teilkirchengemeinden in Abklärung einer möglichen Zusammenlegung. Beide Teilkirchengemeinden stehen vor ähnlichen Herausforderungen und arbeiten bereits heute eng zusammen.

2.8.1.3 Wie sieht die weitere Bearbeitung aus






Massnahmenpaket: Entlastung der Kirchenpflege		
	Was ist noch zu tun?	<ul style="list-style-type: none"> → Den Bedarf nach weiteren Unterstützungsleistungen der Kirchengutsverwaltung für die Teilkirchengemeinden überprüfen und Dienstleistungen sukzessive anpassen, um die Kirchenpflegen von operativen Aufgaben zu entlasten. → Die Aufgaben und Verantwortungen zwischen Kirchenpflege (inklusive Sozialdiakonie und Pfarrpersonen), Kirchengutsverwaltung und Kirchenvorstand weiter klären, dokumentieren und kommunizieren. → Den Fachaustausch zwischen Kirchenpflegen und Kirchengutsverwaltung weiterführen und ausbauen. → Erfahrungen mit der Betriebsleitung in der Teilkirchengemeinde Stadt sammeln und entscheiden, ob dieses Modell auch für andere Teilkirchengemeinden passend ist. → Erfahrungen mit dem möglichen Zusammenschluss von Teilkirchengemeinden sammeln und entscheiden, ob ein Zusammenschluss auch für andere Teilkirchengemeinden vorteilhaft wäre. → Gemeinsam mit den Mitgliedern der Kirchenpflegekonferenz (KPK) das Gremium schärfen und die Kirchenpflege in ihrer strategischen Rolle stärken.
	Wer ist dabei?	Für die Planung und Bearbeitung der weiteren Aufgaben schlägt die Projektgruppe vor, folgende Perspektiven miteinzubeziehen: Kirchenpflege, Kirchenvorstand, Kirchengutsverwaltung
	Bis wann soll die Umsetzungsplanung abgeschlossen sein?	Die Umsetzungsplanung für soll spätestens Ende 2027 abgeschlossen sein. Viele der Aufgaben sind bereits in Arbeit.
	Wie sieht die Berichtserstattung aus?	Es soll fortlaufend im Grossen Kirchenrat berichtet werden.
	Weitere Bemerkungen der Projektgruppe	

Tabelle 4 Bearbeitung der Massnahmen zur Entlastung der Kirchenpflegen

2.8.2 Massnahmen für die Stärkung der demokratischen Gremien

Die Projektgruppe schlägt diese Massnahmen vor, um die parlamentarische Arbeit des Grossen Kirchenrats zu stärken, so dass das Parlament Entwicklungen frühzeitig beurteilen kann und eine verlässliche steuernde Funktion wahrnimmt:

- ➔ Höhere Kadenz der Sitzungen des Grossen Kirchenrats
- ➔ Zusätzliche Kommissionen

2.8.2.1 Welche Probleme werden damit gelöst?

Die Massnahmen adressieren folgende Erkenntnisse aus der Ist-Analyse (eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Ist-Analyse befindet sich in Kapitel 4.1):

- ➔ Erkenntnis 6: Die demokratische Einflussnahme der Teilkirchengemeinden auf die Kirchengemeinde wird nicht ausgeschöpft. Die demokratischen Gremien Grosser Kirchenrat und Kirchenpflegekonferenz nutzen die zugedachten Kompetenzen zu wenig.
- ➔ Erkenntnis 14: Es gibt zu wenig verbindende Elemente im Blick auf die Kirchenentwicklung und wenig gemeinsame strategische Überlegungen.

2.8.2.2 Wie sieht die weitere Bearbeitung aus






Massnahmenpaket: Stärkung der demokratischen Gremien		
	Was ist noch zu tun?	→ Möglichkeit der höheren Kadenz überprüfen und Umsetzung konkretisieren und planen → Einsetzung von weiteren Kommissionen des Grossen Kirchenrats (z.B. Sozialkommission) überprüfen, Umsetzung konkretisieren und planen.
	Wer ist dabei?	Für die Planung und Bearbeitung der weiteren Aufgaben schlägt die Projektgruppe vor, folgende Perspektiven miteinzubeziehen: Mitglieder des GrKR, Vorstand, Kirchengutsverwaltung.
	Bis wann soll die Umsetzungsplanung abgeschlossen sein?	Die Umsetzungsplanung soll bis Ende 2026 abgeschlossen sein.
	Wie sieht die Berichtserstattung aus?	Es soll fortlaufend in den Grossen Kirchenrat berichtet werden.
	Weitere Bemerkungen der Projektgruppe	Keine

Tabelle 5 Bearbeitung der Massnahmen zur Stärkung der demokratischen Gremien

2.8.3 Massnahmen für die Nutzung der Synergien zwischen Teilkirchengemeinden

Die Projektgruppe schlägt diese Massnahmen vor, um die Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchengemeinden zu verbessern, Synergien zu ermöglichen und die gegenseitige Unterstützung zu stärken.

- ➔ Pooling von Stellen
- ➔ Teilkirchengemeindeübergreifende Stellvertretungsregelungen
- ➔ Teilkirchengemeindeübergreifende Koordination und Zusammenarbeit bei der Gestaltung des kirchlichen Lebens

2.8.3.1 Welche Probleme werden damit gelöst?

- ➔ Erkenntnis 9: Im Verhältnis zur geringen und sinkenden Anzahl der Mitglieder ist die Struktur sehr aufwendig: Es gibt viele Menschen, viele Ebenen und viele Schnittstellen, die bewirtschaftet, koordiniert und befähigt werden müssen. Die Klein- und Kleinstpensen in den Teilkirchengemeinden führen zu einem hohen Verwaltungsaufwand (administrativ und kommunikativ).
- ➔ Erkenntnis 13: Das Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchengemeinden ist vorhanden. Es gibt viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit. Das Potenzial für die übergreifende Zusammenarbeit wird aktuell nicht ausgeschöpft.

2.8.3.2 Was läuft bereits?

- ➔ Pooling wird bereits konkret umgesetzt, etwa durch die gemeinsame Besetzung einer Sekretariatsstelle für mehrere Teilkirchengemeinden (Littau-Reussbühl und Malters).
- ➔ Bereits heute werden Stellvertretungslösungen bei Bedarf durch die Zentralen Dienste organisiert. Diese erfolgen auf Anfrage und dienen dazu, kurzfristige Ausfälle abzufedern.

- ➔ Für die Jugendarbeit gibt es bereits heute eine übergreifende Stelle, die die Jugendarbeit über die gesamte Kirchgemeinde koordiniert.

2.8.3.3 Wie sieht die weitere Bearbeitung aus






Massnahmenpaket: Nutzung der Synergien zwischen Teilkirchgemeinden		
	Was ist noch zu tun?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gezielte Weiterentwicklung des Stellenpoolings. Zum Beispiel über systematische Erfassung, welche Mitarbeitenden oder Bewerbenden welche Pensenwünsche haben, um offene Stellen künftig schneller und passgenauer besetzen zu können. ➔ Die Stellvertretungsregelungen sollen künftig systematischer aufgebaut und transparenter zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört die Erarbeitung und Pflege von Stellvertretungslisten und klaren Prozessbeschreibungen. Ergänzend dazu soll der Bedarf an Stellvertretungen intern erfasst werden. ➔ Für die Teilkirchgemeindeübergreifende Zusammenarbeit soll der Bedarf ermittelt und priorisiert werden und erste Pilotprojekte definiert werden.
	Wer ist dabei?	Für die Planung und Bearbeitung der weiteren Aufgaben schlägt die Projektgruppe vor, folgende Perspektiven miteinzubeziehen: Kirchenpflege, Angestellte der Teilkirchgemeinden, Kirchengutsverwaltung, Kirchenvorstand
	Bis wann soll die Umsetzungsplanung abgeschlossen sein?	Die Umsetzungsplanung für soll spätestens Ende 2027 abgeschlossen sein.
	Wie sieht die Berichtserstattung aus?	Es soll fortlaufend im Grossen Kirchenrat berichtet werden.
	Weitere Bemerkungen der Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> – Die Themen Pooling und Stellvertretungsregelung laufen bereits und werden von der Kirchengutsverwaltung gemeinsam mit den Kirchenpflegen weiter bearbeitet. – Auch die Stelle der Betriebsleitung kann teilkirchgemeindeübergreifend sein. – Wenn Pfarrpersonen oder Mitarbeitende der Sozialdiakonie in mehr als einer Teilkirchgemeinde angestellt sind, ist die Frage der Mitgliedschaft in der Kirchenpflege zu klären.

Tabelle 6 Bearbeitung der Massnahmen zur Nutzung der Synergien zwischen Teilkirchgemeinden

2.8.4 Massnahmen für die Sicherstellung professioneller Dienstleistungen

Die Projektgruppe schlägt diese Massnahmen vor, um die professionellen Dienstleistungen der Kirchengutsverwaltung langfristig zu sichern.

- ➔ Anbieten von Dienstleistungen über die Kirchgemeinde hinaus
- ➔ Eigenständiges Dienstleistungszentrum (langfristig)

2.8.4.1 Welche Probleme werden damit gelöst?

- ➔ Externe Faktoren: Die Kirche ist von einem Mitgliederrückgang betroffen. Die abnehmende Mitgliederzahl hat Auswirkungen auf die Steuererträge. Die Entflechtung von Religion und Staat beinhaltet das Risiko, in Zukunft die juristischen Personen als Steuerzahlende zu verlieren.
- ➔ Erkenntnis 8: Die Dienstleistungen der Zentralen Dienste werden geschätzt und als sehr professionell anerkannt. Es gibt allerdings auch Verbesserungspotenzial.

2.8.4.2 Was läuft bereits?

- ➔ In einzelnen Bereichen erbringt die Kirchgemeinde Luzern bereits heute professionelle Dienstleistungen für andere Kirchgemeinden. Zum Beispiel wird die Sozialberatung auch für andere Kirchgemeinden angeboten. Diese Dienstleistungen sind vertraglich geregelt. Ergänzend dazu werden bereits heute diverse HR-Dienstleistungen für Kirchgemeinden erbracht, beispielsweise Unterstützung bei Lohneinstufungen. Diese erfolgen auf Anfrage und derzeit ohne Verrechnung.

2.8.4.3 Wie sieht die weitere Bearbeitung aus






Massnahmenpaket: Sicherstellung professioneller Dienstleistungen		
	Was ist noch zu tun?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gezielte Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote für andere Kirchgemeinden. ➔ Machbarkeitsstudie erstellen (rechtliche, finanzielle und organisatorische Voraussetzungen, sowie Kosten-Nutzen Analyse) für die Umsetzung eines externen Dienstleistungszentrums.
	Wer ist dabei?	Für die Planung und Bearbeitung der weiteren Aufgaben schlägt die Projektgruppe vor, folgende Perspektiven miteinzubeziehen: Kirchengutsverwaltung, Kirchenvorstand. Weitere Fachpersonen können hinzugezogen werden.
	Bis wann soll die Umsetzungsplanung abgeschlossen sein?	Die Umsetzungsplanung für das Angebot von Dienstleistungen für andere Kirchgemeinden für spätestens Ende 2027 abgeschlossen sein. Die Überprüfung der Machbarkeit eines externen Dienstleistungszentrums ist längerfristig zu planen.
	Wie sieht die Berichtserstattung aus?	Es soll fortlaufend in den Grossen Kirchenrat berichtet werden.
	Weitere Bemerkungen der Projektgruppe	Starten mit den Dienstleistungen für andere Kirchgemeinden. Für die Machbarkeitsstudie braucht es ein Go des Grossen Kirchenrats

Tabelle 7 Bearbeitung der Massnahmen zur Sicherstellung professioneller Dienstleistungen

2.8.5 Zeitliche Planung

Das Projektteam schlägt vor, dass alle kurz- und mittelfristigen Massnahmen spätestens bis 2027 mit der Umsetzungsplanung fertig sind und eine regelmässige Berichterstattung über die Fortschritte in den Grossen Kirchenrat stattfindet.

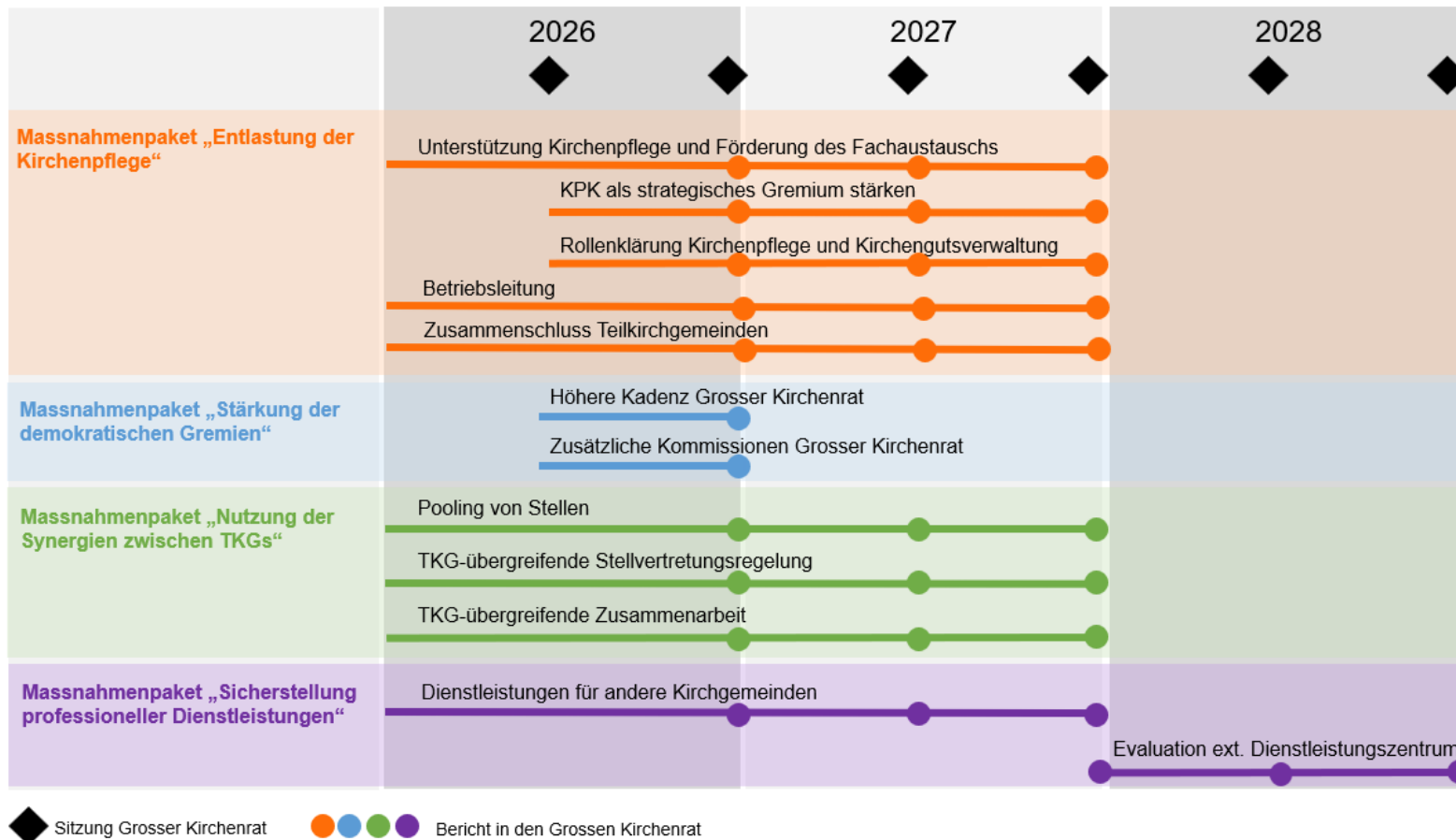


Abbildung 6 Zeitliche Planung

3 Abschluss

Mit dem vorliegenden Bericht schliesst die Projektgruppe die Phase der Lösungsfindung im Sinne des Projektauftrags ab.

Auftrag und Ergebnis

- ➔ Die Projektgruppe hat den Auftrag gemäss B+A 518 wahrgenommen und auf Basis der Ist-Analyse Vorschläge für die Weiterentwicklung der Organisation erarbeitet.
- ➔ Dabei wurden Strukturoptionen geprüft, gemeinsame Anliegen geklärt und auch das Anliegen aus dem Postulat 519, betreffend Neuorganisation der Grosskirchgemeinde Luzern, im Rahmen des Auftrags behandelt.
- ➔ Als Ergebnis wurde ein Richtungsentscheid gefällt: Die Kirchgemeinde Luzern bleibt bestehen und wird schrittweise (iterativ) weiterentwickelt.
- ➔ Zudem wurden Massnahmenpakete als Grundlage für die weitere Umsetzungsplanung definiert.

Empfehlung der Projektgruppe

- ➔ Beibehaltung der Kirchgemeinde Luzern. Diese Empfehlung wird von den Mitgliedern der Projektgruppe grossmehrheitlich (6 von 8) mitgetragen.
- ➔ Schrittweise (iterative) Weiterentwicklung der Kirchgemeinde, gemäss den definierten Massnahmenpaketen

Übergabe und nächste Entscheide

Mit Abschluss dieses Berichts beendet die Projektgruppe ihre Arbeiten und übergibt die Ergebnisse dem Kirchenvorstand.

Der Kirchenvorstand formuliert daraus eine Empfehlung zuhanden des Grossen Kirchenrats.

Der Grosse Kirchenrat trifft die weiteren Grundsatz- und Umsetzungsentscheide. Anschliessend werden Umsetzungsplanung und Realisierung in den zuständigen noch zu definierenden Strukturen aufgenommen. Die Berichterstattung erfolgt fortlaufend im Grossen Kirchenrat.

4 Anhang

4.1 Ergebnisse der Ist-Analyse

Der Bericht der Ist-Analyse wurde dem Grossen Kirchenrat im Dezember 2025 vorgelegt und steht auf der Webseite der Reformierten Kirche Luzern, bei den Unterlagen des Grossen Kirchenrats, zur Verfügung ([Link](#)). In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse zusammengefasst.

In der Ist-Analyse wurden folgende Handlungsfelder identifiziert.



Tabelle 8 Handlungsfelder

Folgende Erkenntnisse wurden gewonnen:

Erkenntnis 1: Vieles wird bereits als gut befunden. Das Verbesserungspotential wird ebenfalls erkannt.

- ✓ Sechs von acht Teilkirchengemeinden arbeiten grundsätzlich gerne in der bestehenden Organisationsstruktur.
- ✓ Die Zusammenarbeit bereitet den Menschen an vielen Orten Freude.
- ✓ Das Verständnis und das Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchengemeinden sind vorhanden. Es gibt viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit.
- ✓ Das Engagement in den Teilkirchengemeinden bei den Kirchenpflegen ist hoch.
- ✓ Die Mitarbeitenden sind engagiert und viele wollen aktiv mitgestalten.
- ✓ Die Kommunikation zwischen dem Vorstand/Zentralen Diensten und den Teilkirchengemeinden hat sich in der laufenden Legislatur stark verbessert.
- ✓ Die Leistungen der Zentralen Dienste werden als sehr professionell und als grosse Unterstützung wahrgenommen.
- ✓ Die Zukunft der Kirche ist allen ein grosses Anliegen.
- ✓ Das partizipative Vorgehen des Organisationsentwicklungsprojekts wird sehr geschätzt.

Erkenntnis 2: Die Aufgaben und Kompetenzen (Befugnisse) von Rollen sind nicht durchgehend kongruent, d.h. für die übertragene Verantwortung fehlen teils die Befugnisse.

Erkenntnis 3: Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von Rollen und Gremien sind vielen Beteiligten zum Teil unklar. Vielen Beteiligten sind selbst ihre eigenen Aufgaben, Kompetenzen (Befugnisse) und Verantwortungen nicht bekannt.

Erkenntnis 4: Der Wunsch nach mehr Kompetenzen für die Teilkirchgemeinden wird nur von wenigen Teilkirchgemeinden geteilt.

Erkenntnis 5: Das Prinzip der Aufgabentrennung zwischen Kirchengutsverwaltung und den Teilkirchgemeinden führt insbesondere im Bereich Personal (Trennung von «Anstellungsinstanz» und «Führungsinstanz») und bei der Bewirtschaftung der Liegenschaften zu Unsicherheiten und Spannungen.

Erkenntnis 6: Die demokratische Einflussnahme der Teilkirchgemeinden auf die Kirchgemeinde wird nicht ausgeschöpft.

Erkenntnis 7: Die fachlichen Anforderungen an die Kirchenpflegen sind sehr anspruchsvoll. Nicht immer decken sich die individuellen Stärken, Interessen und Möglichkeiten der Laien mit den Anforderungen an diese Ämter.

Erkenntnis 8: Die Dienstleistungen der Zentralen Dienste werden geschätzt und als sehr professionell anerkannt. Es gibt allerdings auch Verbesserungspotenzial.

Erkenntnis 9: Im Verhältnis zur geringen und sinkenden Anzahl der Mitglieder ist die Struktur sehr aufwendig: es gibt viele Menschen, viele Ebenen und viele Schnittstellen, die bewirtschaftet, koordiniert und befähigt werden müssen.

Erkenntnis 10: Die Aufgabentrennung zwischen kantonaler Landeskirche und der Kirchgemeinde Luzern ist vielen unklar.

Erkenntnis 11: Der Nutzen der Zentralisierung wird nicht ausreichend ausgeschöpft.

Erkenntnis 12: Gelungene Kommunikation ist Glücksache. Es gibt wenig institutionalisierte Kommunikation (wer wird wann von wem worüber und wozu informiert).

Erkenntnis 13: Das Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchgemeinden ist vorhanden. Es gibt viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit. Das Potenzial für die übergreifende Zusammenarbeit wird aktuell nicht ausgeschöpft.

Erkenntnis 14: Es gibt zu wenig verbindende Elemente im Blick auf die Kirchenentwicklung und wenig gemeinsame strategische Überlegungen.

Erkenntnis 15: Es gibt ein Aufeinandertreffen von unterschiedlich ausgeprägten Arbeitskulturen und Wertesystemen (Angestellte – Freiwillige / soziale Berufe – administrative Berufe)

4.2 Vergleich mit anderen Kirchgemeinden

Der Vergleich fokussiert auf folgende Aspekte:

- Organisations- und Führungsstruktur (Anzahl Ebenen, Doppelstrukturen, Zentralisierung vs. Dezentralisierung)
- Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung (AKV)
- Professionalisierung und Entlastung von Ehrenamtlichen
- Demokratische Mitwirkung und Legitimation
- Effizienz, Standardisierung und Koordination von Prozessen
- Auswirkungen auf kirchliches Leben vor Ort

Aus dem Vergleich lassen sich insbesondere folgende Erkenntnisse ableiten:

- ➔ In diversen grösseren reformierten kirchlichen Organisationen ist ein Trend zu grösseren Kirchgemeinden mit klarer zentraler Führung erkennbar. Doppelstrukturen werden schrittweise aufgelöst bzw. integriert.
- ➔ Fusionen gelten als zentrales Instrument, um Professionalisierung, klare AKVs und Effizienzgewinne zu erreichen. Gleichzeitig bleiben für das kirchliche Leben vor Ort meist flexible Teams oder Kommissionen bestehen.
- ➔ Die Gewinnung und Belastung von Ehrenamtlichen ist überall eine zentrale Herausforderung; Entlastung durch die zentrale Bündelung administrativer Aufgaben erweist sich als erfolgskritisch.
- ➔ Reformprozesse sind langfristig angelegt. Auch nach formellen Fusionen bleiben Klärungen von Rollen, Prozessen und Kultur über mehrere Jahre notwendig.
- ➔ Organisationsmodelle mit einer zweistufigen Aufgabenverteilung wie in Luzern sind heute selten und werden in vergleichbaren Organisationen derzeit vereinfacht oder aufgegeben.

	 Evangelisch-Reformierte Kirche Nidwalden	 Reformierte Landeskirche Aargau	 Verband der ev.-ref. Kirchgemeinden in der Stadt Schaffhausen	 Gesamtkirchgemeinde Bern	 reformierte kirche zürich	 reformierte kirche Luzern
Grundstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtkirche (LK und KG zugleich) - Gemeindekreise 	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskirche - Dekanate - Kirchgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskirche - Stadtverband der Kirchgemeinden der Stadt Schaffhausen - Kirchgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskirche - Gesamtkirch-gemeinde Bern - Kirchgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskirche - Kirchgemeinde Zürich - Kirchenkreise 	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskirche - Kirchgemeinde Luzern - Teilkirchgemeinden
Scope: Wer ist vom OE-Projekt betroffen?	1 Gesamtkirche mit ihren 3 Gemeindekreisen	Landeskirche mit ihren 74 KG	Verband mit seinen 4 KG	Bisher: 12 KG Ziel: 1 KG mit mehreren KK	Vorher: 30 KG Nachher: 1 KG mit 10 KK	1 KG mit ihren 8 TKG
Status	Strukturreform ist vollzogen	Projektphase	Projektphase	Über Fusion wird aktuell abgestimmt	Fusion ist vollzogen	Projektphase
Anzahl Mitglieder	4'300	145'000	7'700	43'000	68'851	17'174
Grösse der Kirchgemeinden resp. Gemeindekreise / Kirchenkreise / Teilkirchgemeinden	3 Gemeindekreise der Gesamtkirche: <ul style="list-style-type: none"> - Hergiswil 850 - Buochs ? - Stans ? - Durchschnitt: 1'433 	<ul style="list-style-type: none"> - Grösste KG: Baden plus, 6'996 - Kleinste KG: Kaiserstuhl-Fisibach, 202 - Durchschnitt: 1'115 	4 KG des Stadtverbands: <ul style="list-style-type: none"> - St. Johann-Münster 3'100 - Steig 2'800 - Buchthalen 1'700 - Zwingli 1'100 - Durchschnitt: 1'925 	<ul style="list-style-type: none"> - Grösste KG: Bern-Nord, 6'200 - Kleinste KG: Paroisse française, 1'400 - Durchschnitt: 2'827 	<ul style="list-style-type: none"> - Grösster KK: vier fünf, 9'000 - Kleinsten KK: zeh, 4'800 - Durchschnitt: 6'700 	<ul style="list-style-type: none"> - Grösste TKG: Stadt Luzern, 6'713 - Kleinste TKG: Malters, 844 - Durchschnitt: 2'147

Abbildung 7 Übersicht andere kirchliche Organisationen (Stand April 2025, Quelle: B'VM)



	 Evangelisch-Reformierte Kirche Nidwalden	 Reformierte Landeskirche Aargau	 Verband der ev.-ref. Kirchgemeinden in der Stadt Schaffhausen	 Gesamtkirchgemeinde Bern	 reformierte kirche zürich	 reformierte kirche Luzern
Gesellschaftlicher Wandel	<ul style="list-style-type: none"> - schwindende Bereitschaft, sich über längeren Zeitraum zu verpflichten 		<ul style="list-style-type: none"> - Starker Rückgang beim Mitgliederbestand 	<ul style="list-style-type: none"> - Vielfältigere Interessen und Werte sowie abnehmende Bindung zu den Institutionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinkende Anzahl Mitglieder / sinkende Bereitschaft, sich zu engagieren 	<ul style="list-style-type: none"> - „Die Kirchen werden kleiner, älter und ärmer und verlieren zunehmend an Bedeutung.“
Verhalten der Mitglieder			<ul style="list-style-type: none"> - Diskrepanz zwischen Nutzung kirchlicher Dienste / Teilnahme an Aktivitäten und formeller Gemeindegliederung 	<ul style="list-style-type: none"> - Quartierkirchen bilden nicht mehr die Lebensräume ab 		
Bedarf an Restrukturierung, Reorganisation und Professionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Kirchenrat sehr stark operativ unterwegs - Kirchenpflege-Mitglieder hatten nicht die notwendigen Kompetenzen, um Aufgaben zu erfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> - KG benötigen Entlastung / Professionalisierung in den Bereichen allg. Admin, Personal, IT, Liegenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr viele Mitarbeitende mit kleinen Teilpensen - wachsende Koordinationsbedürfnisse und Schnittstellenprobleme zwischen KG und Verband 		<ul style="list-style-type: none"> - Projekt der Landeskirche Zürich „Kirchgemeinde plus“: Anzahl KG reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Handlungsfeld AKV - Handlungsfeld Struktur
Personalmangel	<ul style="list-style-type: none"> - immer weniger Personen wollten sich für 4 Jahre verpflichten 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierigkeiten, geeignete Personen für die Kirchenpflege zu gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalmangel bei Pfarrpersonen, Sozialdiakonie, Katechetik 	<ul style="list-style-type: none"> - Ämter können nicht mehr besetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutierungsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> - Handlungsfeld Anforderungen an Kirchenpflegen

Abbildung 8 Herausforderungen






	 Evangelisch-Reformierte Kirche Nidwalden	 Reformierte Landeskirche Aargau	 Verband ev.-ref. Kirchgemeinden in der Stadt Schaffhausen	 Gesamtkirchengemeinde Bern	 reformierte kirche zürich
Fusion		<ul style="list-style-type: none"> - Fusionen von einzelnen KG wird angestrebt 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 Optionen (Stärkung / Rückführung / Auflösung des Verbands) werden als ungeeignet angesehen - stattdessen Fusion zu einer KG 	<ul style="list-style-type: none"> - Fusionsprojekt der 12 KG der Gesamtkirchengemeinde und Schaffung einer einzigen KG mit Kirchenkreisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fusion: Am 1.1.19 schlossen sich 32 KG der Stadt Zürich und von Oberengstringen zur KG Zürich zusammen
Restrukturierung, Reorganisation und Professionalisierung	Verfassungsrevision 2020-2022: <ul style="list-style-type: none"> - Ersatz der KP durch GK-Team, KG-Versammlung obsolet - GK-Team: Pfarrperson (Leitung), Angestellte und Freiwillige - öff.-rechtl. Anstellung der Pfarrperson statt Wahl - Reduktion des KR von 9 auf 5 Mitglieder, Konzentration auf Zukunftsprojekte - Übertragung der operativen Umsetzung auf Kirchenschreiber und sein Team 	<ul style="list-style-type: none"> - KG: Fokussierung auf das kirchliche Leben vor Ort - Professionalisierung nötig bei Personal, Liegenschaften, IT, Finanzen und allg. Verwaltung - Option 1: durch ein zentrales DLZ (Ausbau des best. DLZ für ReWe) - Option 2: durch mehrere regionale DLZ 	Stärkung des neuen Kirchenstands (vormals Vorstand) durch: <ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung für die administrativen Belange - strategische Ausrichtung des kirchlichen Lebens - Koordination des kirchlichen Lebens - Führung des Personals 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuständigkeiten - Reduktion Verwaltungsaufwand - stadtweite Angebote - Ressourcen freispielen, um das kirchliche Leben in den Quartieren zu unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsstruktur im Alltag umgesetzt, der Entwicklungsprozess ist aber weiterhin im Gang - Unklarheiten in der Praxis bzgl. AKV, Rollenverständnis, Kommunikation, Prozessen, Schnittstellen - Grundsätzl. Akzeptanz der Strukturen, Entwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen

Abbildung 9 Lösungsansätze

4.3 Strukturoptionen

4.3.1 Modell «Freie Wahl»

Idee:

- Die Teilkirchengemeinden werden eigenständige Kirchgemeinden und sind als solche eigenständige Rechtspersönlichkeiten.
- Einzelne Teilkirchengemeinden können sich zu einer Kirchgemeinde zusammenschliessen.

Wesentliche Aspekte:

- Freie Wahl jeder TKG, ob sie in der KG Luzern bleibt oder eigenständig wird (volle Autonomie im Rahmen der LK Verfassung), mit freier Wahl der Fusionspartner.
- KGV wird zum Dienstleistungszentrum (neue unternehmerische Organisationsform), das seine Dienste auch anderen Organisationen innerhalb der LK anbietet

Das bedeutet:

- Politisch-strategische Entscheidungen: Die Entscheidungskompetenzen und die Steuerhoheit liegt bei den Kirchgemeinden. Sie bestimmen eigenständig über Finanzen, Personal, Veranstaltungen.
- Kirchliches Leben: Das kirchliche Leben wird vor Ort gestaltet.
- Administration: Die Verwaltung wird durch die Kirchgemeinde selbst wahrgenommen. Optional können Dienstleistungen von Dritten oder einem gemeinsamen Dienstleistungszentrum bezogen werden.

Was wäre anders:

- Kirchenpflegen haben im Bereich Finanzen, Personal und Immobilien mehr Gestaltungsspielraum, aber auch mehr Aufgaben und mehr Verantwortung
- Der Grosse Kirchenrat würde aufgelöst werden.

Voraussetzungen:

- Solide Finanzen: ausreichende Grösse (Anzahl Mitglieder), evtl. alternative Finanzierungsquellen
- Motivierte, engagierte und kompetente Ehrenamtliche und Angestellte

4.3.2 Modell «Optimierung»

Idee:

- Die Teilkirchengemeinden bleiben erhalten, aber Prozesse und Zuständigkeiten werden klarer und einfacher.

Wesentliche Aspekte

- Kirche bleibt präsent vor Ort, um gemeindespezifische Kulturen zu bedienen.
- Entlastung der Kirchenpflegen, um Freiräume für strategische und innovative Arbeiten zu schaffen, z.B. durch professionelle Betriebsleitung, Dienstleistungszentrum.
- Klare Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltung und TKG.
- Verwaltung als Unterstützung, und nicht als Kontrolle.

Das bedeutet:

- Entflechtung und Klärung der Zuständigkeiten zwischen Kirchgemeinde und Teilkirchengemeinde
- Politisch-strategische Entscheidungen: Die Entscheidungskompetenzen und die Steuerhoheit bleibt bei der Kirchgemeinde.
- Kirchliches Leben: Das kirchliche Leben wird vor Ort gestaltet.
- Administration: Dienstleistungen werden von der gemeinsamen Kirchengutsverwaltung bezogen.

Das wäre anders:

- Evtl. bessere Koordination zwischen Kirchgemeinde und Teilkirchengemeinden sowie zwischen den Teilkirchengemeinden untereinander
- Evtl. verbindliche Standards und Vorgaben durch das gemeinsame Dienstleistungszentrum
- Evtl. verbessertes Informationsfluss zwischen dem Grossen Kirchenrat und den Kirchenpflegen

4.3.3 Modell «Bündelung und Synergie»

Idee:

- Es gibt nur eine Kirchgemeinde Luzern, die Teilkirchengemeinden werden aufgelöst resp. zu „Kirchenkreisen“ resp. „Gemeindekreisen“ umgewandelt
- Wesentliche Aspekte
- So viel zentrale Durchführung von administrativen Prozessen (HR, Finanzen, Buchhaltung, Immobilien) wie möglich. Die Gestaltung des Kirchlichen Lebens bleibt dabei aber zwingend vor Ort.
- Professionelle Führung der Mitarbeitenden.
- Schaffung von Kirchenkreisen, die die Verantwortung über das kirchliche Leben vor Ort übernehmen
- Schaffung einer neuen Stelle der Betriebsleitung.
- Stärkung des Parlaments durch stärkere inhaltliche Beteiligung und mehr Einfluss.

Das bedeutet:

- Politisch-strategische Entscheidungen: Die Entscheidungskompetenzen und die Steuerhoheit liegt bei der Kirchgemeinde. Sie bestimmt über Finanzen, Personal, Immobilien.
- Kirchliches Leben: An die Stelle der Kirchenpflegen treten lokale Teams von Freiwilligen und Angestellten, welche das kirchliche Leben gestalten (Seelsorge, Gemeinschaft, Angebote etc.)
- Administration: Eine zentrale Geschäftsstelle regelt Administration, Personalwesen, Buchhaltung, Liegenschaftsverwaltung, IT.

Das wäre anders:

- Weniger Sitzungen, weniger Verantwortung auf Ebene der (früheren) Teilkirchgemeinden und der Koordinationsgremien (z.B. Kirchenpflegekonferenz) – aber auch weniger direkter Einfluss und weniger Entscheidungskompetenzen.
- Mehr Entscheidungskompetenzen und mehr Verantwortung auf Ebene der Kirchgemeinde.
- Es braucht keine Gremien mehr auf Ebene TKG, Einbindung von Freiwilligen auf Projektbasis, punktueller mit weniger Verantwortung.

Voraussetzungen:

- Bereitschaft der Kirchenpflegen, Entscheidungskompetenzen abzugeben
- Bereitschaft der heutigen Teilkirchgemeinden, Standards, Vorgaben und Prozesse der Geschäftsstelle zu übernehmen

4.4 Vertiefte Diskussionen Arbeitsergebnisse

4.4.1 Herausforderungen

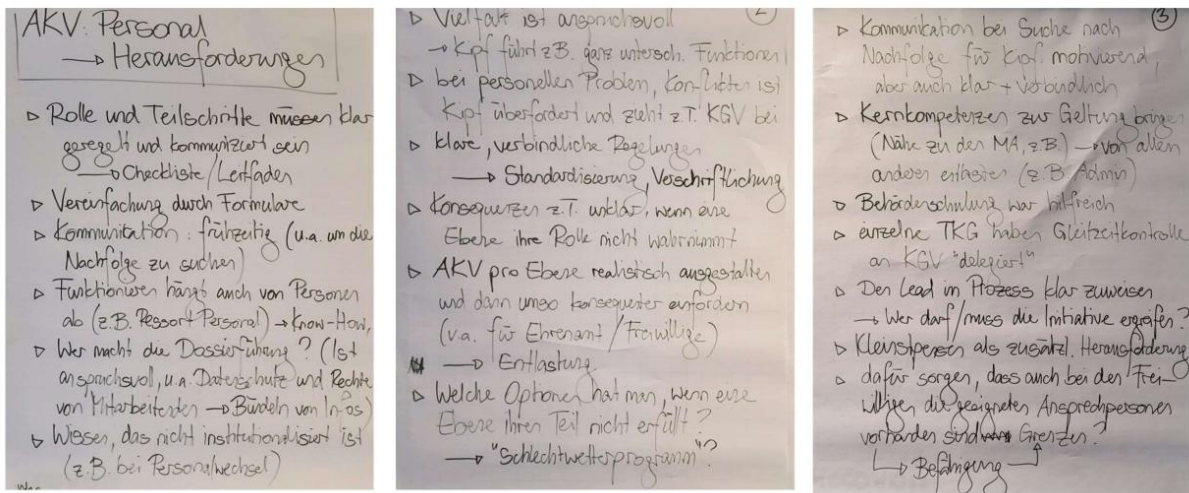


Abbildung 10 Herausforderungen im Bereich Personal

AKV: kirchl. Leben (A)
 → Herausforderungen

- ▷ Mangel an Konfirmanden in einer TKG → kein Unterricht mehr
- ▷ Kipf hat keine Zeit für konzeptionelle Arbeiten, sondern kümmert sich um Operatives und organisatorisches Alltagsgeschäft
- ▷ Ressortverantwortliche sollten jährlich den Unterricht besuchen → Know-how? Zeit?
- ▷ Themen-"Hüter/innen" in den Ressorts: z.T. passiv
 ↳ Leitfaden von Landeskirche
- ▷ Wie erhält jemand die Infos? (z.B. Material für Katechetin)

(B)

- ▷ Woher kriegt eine TKG die Daten der reformierten Erst-Klässler/innen?
 → Prozess (Schulhäuser abtelefonieren? Ki-Karten nutzen?)
 → Datenschutz
- ▷ Personenberechnung (durch KGV) aufgrund der geplanten TKG-Aktivitäten
- ▷ Thema Unterricht ist (zu) komplex für die Ressortverantwortlichen
 → früher war Berechnung pro TKG untersch.
 → heute gleiche Grundlagen für die ganze KG → Berechnung durch KGV
 → Vereinheitlichung
- ▷ Info-Fluss bei Prozessanpassungen: Wer muss berücksichtigt werden?
 → KGV → Kipf → MA

6

Abbildung 11 Herausforderungen im Bereich Konfirmandenarbeit und Religionsunterricht

AKV: Liegenschaften (I)
 → Herausforderungen

- ▷ Budget-Eingabe von TKG (Ressortverantwortliche): Diskussion zu Notwendigkeit z.T. schwierig (untersch. Einschätzung)
- ▷ TKG-interne Rücksichtnahme: steht die Kipf hinter dem Anliegen? Oder ist es eine Einzelmeinung? → Standard-Traktanden als Vorgabe/Unterstützung?
 ↳ Abstimmung
 ↳ Abhängigkeit zwischen den TKG
- ▷ starre Vorgaben (intern und extern) behindern Innovation und Unternehmerrgeist
- ▷ Überschreiten der Budgetkompetenz bei Anschaffung in TKG → KG wird vor vollendete Tatsachen gestellt (hohe Rechnung)
- ▷ Berücksichtigung von lokalen (reformierten) Dienstleistern

(II)

- ▷ informelle Lösungswege, welche nicht den Abmachungen entsprechen oder von Einzelpersonen abhängig sind
 → Vor- und Nachteile
 ↳ pragmatisch, lösungsorientiert
 ↳ intransparent
- ▷ lokal fehlt z.T. die langfristige, strateg. Sichtweise → Mehrjahresperspektive

Abbildung 12 Herausforderungen im Bereich Liegenschaften

4.4.2 Erste Lösungsüberlegungen

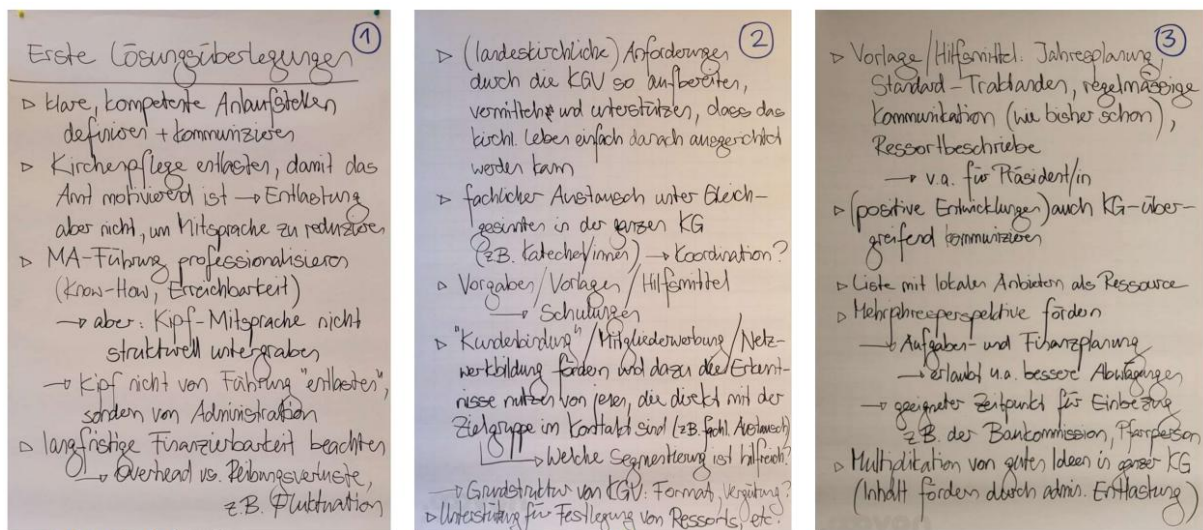


Abbildung 13 Erste Lösungsüberlegungen basierend auf der Prozessanalyse

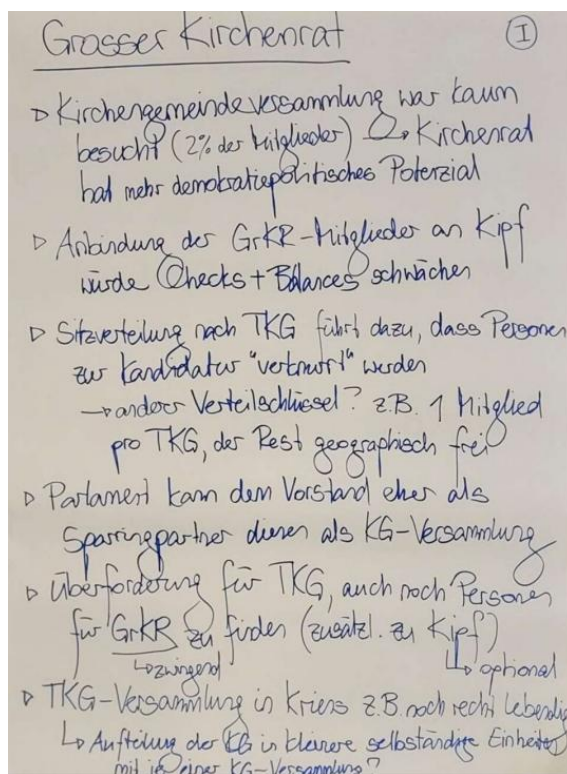


Abbildung 14 Diskussion zum Grossen Kirchenrat

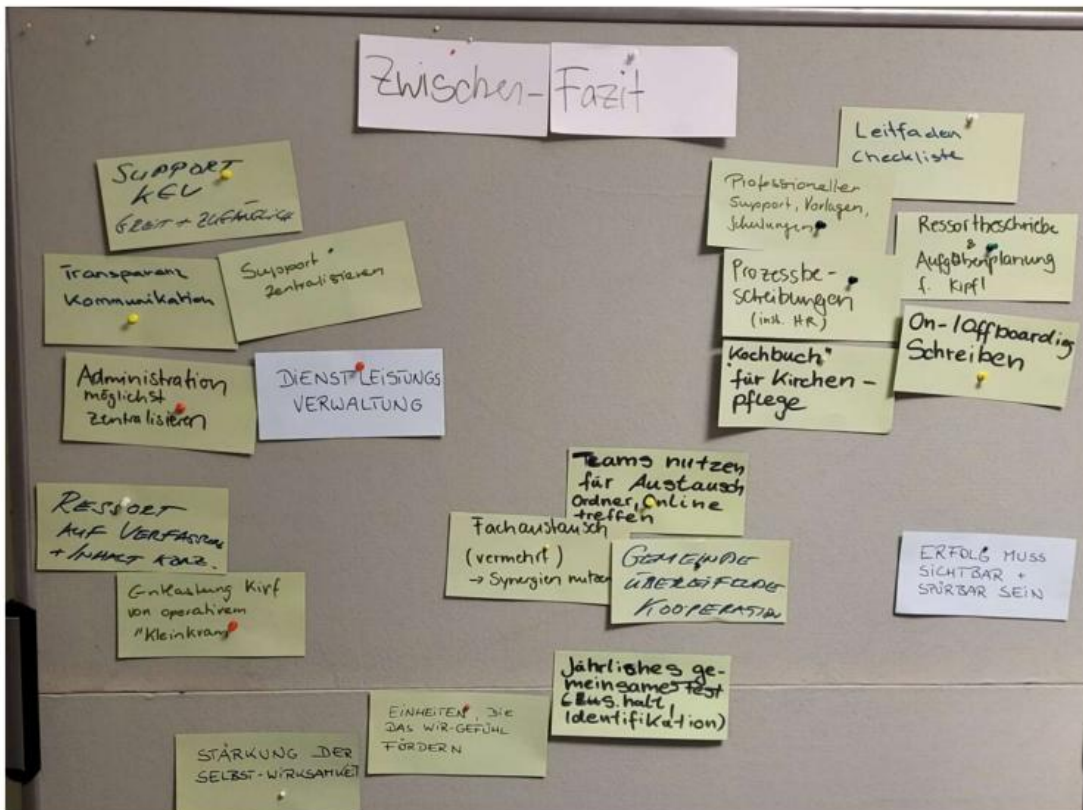


Abbildung 15 Zwischenfazit aus den ersten Lösungsüberlegungen

4.5 Feedback der Resonanzgruppe zu den Massnahmen

Die in der Projektgruppe erarbeiteten Massnahmen wurden der Resonanzgruppe vorgestellt. Anschliessend hatte die Resonanzgruppe die Gelegenheit Rückmeldungen zu geben. Im Folgenden eine Zusammenfassung:

Kurzfristige Strukturelemente

- Stärkere Unterstützung der Kirchenpflege im Bereich Personal, Liegenschaften, Finanzen durch die KGV (z. B. Schulungen, Dokumentation)
- Förderung des Fachaustauschs zwischen Kirchenpflege Ressorts durch die KGV
- Zusammenschluss von Teilkirchengemeinden

Feedback

- Pflichtenhefte allein reichen nicht aus; es braucht klare Führung und Wissenstransfer, z.B. ein zentrales Archiv.
- Die Kirchenpflege sollte sich auf „weiche“ Anliegen konzentrieren können.
- Kompetenzen der gewählten Mitglieder sind nicht immer garantiert.
- Fachaustausch wird als sehr wertvoll erlebt und sollte institutionalisiert werden (z.B. jährliche Treffen, Weiterbildungen nach Ressorts).
- Es braucht einfache, klare Strukturen und Rollenbeschriebe, besonders für Freiwillige.
- Finanzierung und Mehraufwand für die KGV sind zu klären.
- Unklar, ab welcher Grösse ein Zusammenschluss zwingend ist und wer diesen anstösst.

Abbildung 16 Resonanz zu kurzfristigen Massnahmen

Mittelfristige Strukturelemente

- Einführung von Betriebsleitungen
- Dienstleistungen der KGV / ZD über die Kirchgemeinde hinaus.
- Entflechtung von Aufsicht und Dienstleistung
- GrKR - Änderung der personellen Zusammensetzung
- GrKR - Höhere Kadenz der Sitzungen
- GrKR - Zusätzliche Kommissionen (zum Beispiel für Soziales oder für Kirchenentwicklung)

Einführung von Betriebsleitungen

- Vor allem für grosse TKGs sinnvoll, aber auch für mehrere kleine Gemeinden gemeinsam denkbar.
- Rolle und Kompetenzen der Betriebsleitung müssen klar definiert werden (z.B. Stellenbeschreibung, Entscheidungskompetenz).
- Kompetentes Sekretariat kann teilweise Aufgaben übernehmen.
- Klare Führung ist entscheidend für effizientes Funktionieren.

Dienstleistungen der KGV / ZD

- Bedarf an klarer Abgrenzung und Regulierung des Angebots.
- Gefahr von Doppelspurigkeiten zwischen Organisationen.
- Besonders kleine Landkirchgemeinden wünschen sich Zugang zu den Dienstleistungen.
- Verwaltung wächst, Mitgliederzahlen sinken.

Abbildung 17 Resonanz zu mittelfristigen Massnahmen (1/2)

Mittelfristige Strukturelemente

- Einführung von Betriebsleitungen
- Dienstleistungen der KGV / ZD über die Kirchgemeinde hinaus.
- Entflechtung von Aufsicht und Dienstleistung
- GrKR - Änderung der personellen Zusammensetzung
- GrKR - Höhere Kadenz der Sitzungen
- GrKR - Zusätzliche Kommissionen (zum Beispiel für Soziales oder für Kirchenentwicklung)

Umwandlung von Teilkirchgemeinden in eigenständige Kirchgemeinden

- Sehr kleine Gemeinden (<1000 Mitglieder) gelten als nicht überlebensfähig.
- Eigenständigkeit nur mit ausreichenden Ressourcen oder vielen Ehrenamtlichen möglich.

Grosser Kirchenrat (GrKR)

- Zusätzliche Kommissionen und häufigere Sitzungen werden befürwortet.
- Diskussionskultur und Informationsfluss zwischen den Sitzungen sollen gestärkt werden.
- Rolle des GrKR soll klarer und profilierter werden.
- Reduktion der Mitgliederzahl und Zentralisierung sollen diskutiert werden.

Abbildung 18 Resonanz zu mittelfristigen Massnahmen (2/2)

Langfristige Strukturelemente

- Gemeinde-/Kirchenkreise (statt TKGs) ohne gewählte Kirchenpflegen
- Eigenständiges Dienstleistungszentrum

Kirchenkreise ohne gewählte Kirchenpflegen

- Setzen moderne Infrastruktur voraus.
- Teilweise fehlt eine gemeinsame Vision für die Kirche der Zukunft.
- Unklare Verantwortlichkeiten und Prozesse werden als Risiko gesehen.

Eigenständiges Dienstleistungszentrum

- Fragen zur Unterstellung, zu externen Aufträgen und zur Ressourcenauswirkung auf andere Gremien.
- Meinung der Landeskirche zu diesen Modellen ist unklar.

Abbildung 19 Resonanz zu langfristigen Massnahmen

Neben dem Feedback zu den Massnahmen hatte die Resonanzgruppe auch wichtige Rückmeldungen zum allgemeinen Projektziel.

- Mitgliederzahl sinkt, Zahl der Aktiven nimmt weniger stark ab – Fokus auf die Aktiven nötig.
- Kritik an fehlenden Massnahmen gegen Mitgliederschwund und an der Aussendarstellung der Kirche.
- Professionalisierung und das „Produkt Kirche“: Was ist das Produkt, und warum nur für Mitglieder?
- Veranstaltungen wie die Resonanzgruppe werden als wertvoll für den Austausch zwischen Stakeholdern empfunden.
- Wozu braucht es heut noch ref. Kirche? Was macht sie aus? Diese Fragen klären, bevor die Struktur angepasst wird.
- Ist Mut vorhanden etwas auszuprobieren und allenfalls wieder zu revidieren / verändern?

Abbildung 20 Weiteres Feedback aus der Resonanzgruppe

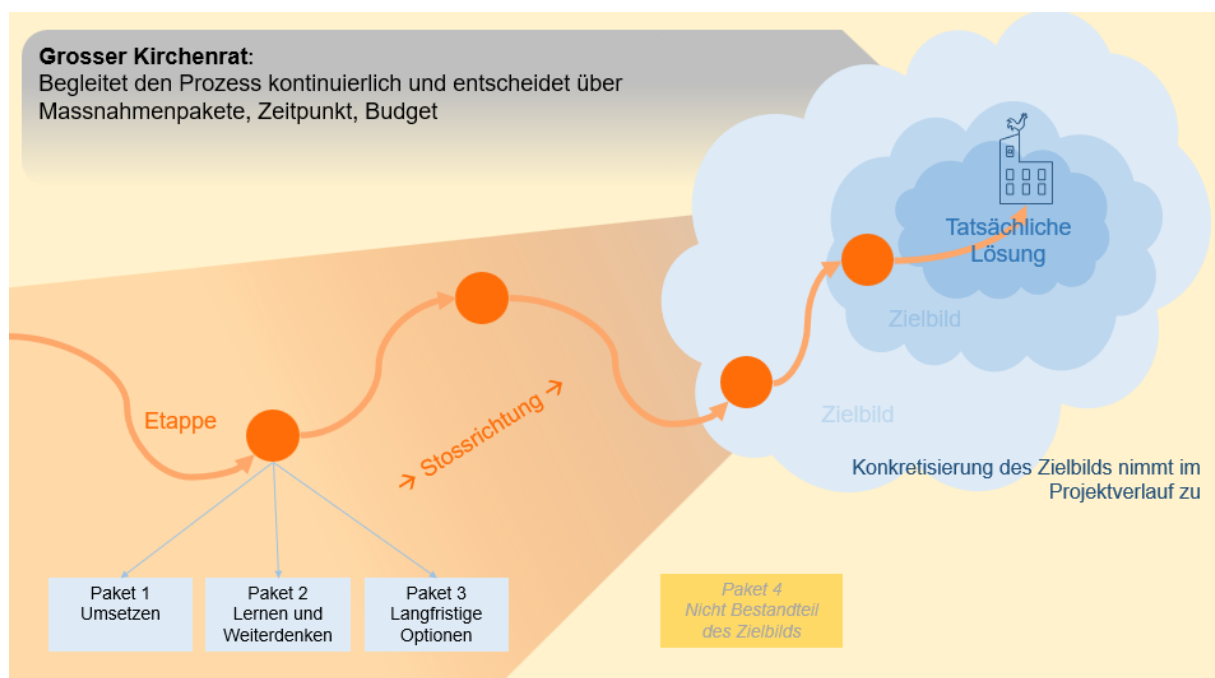
4.6 Iteratives Vorgehen

4.6.1 Was bedeutet „iteratives Vorgehen“ konkret?

Ein iteratives Vorgehen bedeutet, dass nicht von Beginn weg eine vollständige Zielorganisation beschlossen wird. Stattdessen wird die Stossrichtung definiert und ein Zielbild entworfen. Die Stossrichtung wird während der ganzen Umsetzungsphase beibehalten, was für langfristige Orientierung sorgt. Das Zielbild (die zukünftige Organisationsform) wird im weiteren Projektverlauf konkretisiert und geschärft. Massnahmen werden dahingehend evaluiert und priorisiert, inwieweit sie die Stossrichtung unterstützen und zeitlich umsetzbar sind.

Diese Massnahmen werden in einer klar strukturierten Abfolge von Etappen geplant, konkretisiert und umgesetzt. In jeder Etappe wird dann überprüft ob die Massnahmen den erwarteten Nutzen bringen, welche Auswirkungen sie auf andere Bereiche haben, und welche weiteren Schritte (noch) sinnvoll sind.

Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass Entscheidungen in einer nachvollziehbaren Reihenfolge getroffen werden, während die festgelegte Stossrichtung als verbindlicher Orientierungsrahmen dient.



4.6.2 Warum ein iteratives Vorgehen sinnvoll ist

Die Reformierte Kirchgemeinde Luzern steht vor mehreren gleichzeitigen Herausforderungen: sinkenden Mitgliederzahlen, finanzieller Unsicherheit, steigenden Anforderungen an Ehrenamtliche sowie strukturellen Unklarheiten in Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Diese Themen hängen miteinander zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Eine vollständige Neugestaltung der Organisation «in einem Schritt» würde voraussetzen, dass alle Auswirkungen bereits heute zuverlässig abgeschätzt werden können. Dies ist nicht möglich.

Aus diesem Grund wird die Organisationsentwicklung in einem iterativen Vorgehen mit aufeinander aufbauenden Etappen umgesetzt. Die Stossrichtung ist festgelegt, die Umsetzung erfolgt jedoch schrittweise, damit Erkenntnisse aus jeder Etappe in die Gestaltung der weiteren Schritte einfließen können.

4.6.3 Warum dieses Vorgehen verantwortungsvoll ist

Das iterative Vorgehen ermöglicht eine schrittweise, kontrollierte Weiterentwicklung der Organisation. Es erlaubt, früh einfache Lösungen für drängende Probleme umzusetzen, Erfahrungen gezielt einzubeziehen und gleichzeitig die langfristige Stossrichtung beizubehalten.

Es gewährleistet Sorgfalt, Nachvollziehbarkeit und Transparenz in den Entscheidungen und unterstützt eine nachhaltige organisatorische Entwicklung.

Es verhindert strukturelle Fehlentscheidungen mit langfristigen Folgen und kostspielige Anpassungen.

Dieses Vorgehen verbindet Handlungsfähigkeit mit der für die Kirchgemeinde wichtigen Sorgfalt und Behutsamkeit.

4.7 Begründung Richtungsentscheid

Im Rahmen der Lösungsfindung wurden verschiedene Organisationsmodelle diskutiert. Diese Modelle wurden in der Projektgruppe erarbeitet, weiterentwickelt und in der Resonanzgruppe gespiegelt.

Das Modell der Auflösung der bisherigen Kirchgemeinde Luzern in mehrere eigenständige Kirchgemeinden wurde sowohl in der Projektgruppe wie auch auf parlamentarischer Ebene – unter anderem durch das Postulat 519 – als mögliche Option eingebracht.

Der Entscheidung der Projektgruppe ist es, dieses Modell nicht weiterverfolgen. Die Entscheidung beruht auf folgenden Feststellungen:

4.7.1 Die Ist-Analyse hat gezeigt: breite Akzeptanz der bestehenden Kirchgemeinde

Aus der Befragung und den Workshops wurde klar ersichtlich, dass viele Teilkirchgemeinden die Zugehörigkeit zur seit 200 Jahren bestehenden Kirchgemeinde Luzern grundsätzlich positiv beurteilen. Es wurde mehrfach festgehalten, dass vieles in der heutigen Organisation gut funktioniert und dass die bestehende Kirchgemeinde als tragfähiger Rahmen für das kirchliche Leben vor Ort wahrgenommen wird.

Der identifizierte Veränderungsbedarf richtete sich dabei nicht gegen die Existenz der Kirchgemeinde als solche, sondern gegen **konkrete Ausgestaltungen, Belastungen und Unklarheiten** innerhalb der bestehenden Struktur. Insbesondere genannt wurden Themen wie

Entlastung der Kirchenpflegen, bessere Unterstützung, klarere Verantwortlichkeiten sowie eine stärkere Nutzung von Synergien.

Veränderungsbedarf betrifft die Ausgestaltung innerhalb der bestehenden Struktur (Entlastung, Unterstützung, klare Verantwortlichkeiten, Synergien) – nicht die Auflösung der Kirchgemeinde. Im Vordergrund steht daher die gezielte Weiterentwicklung.

4.7.2 Auflösung als Sonderweg im Vergleich zu aktuellen Entwicklungen reformierter Kirchgemeinden

Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurden Organisationsentwicklungsprozesse zahlreicher reformierter Kirchgemeinden im deutschsprachigen Raum analysiert und der Projekt- und Resonanzgruppe vorgestellt.

Dabei zeigt sich ein klarer übergeordneter Trend: Kirchgemeinden reagieren auf Mitglieder-rückgang, steigende fachliche Anforderungen und die Überlastung des Milizsystems in der Regel nicht mit einer Auflösung bestehender Organisationen und der Aufteilung in kleinere juristische Einheiten, sondern mit deren gezielter Weiterentwicklung. Typische Ansätze sind Fusionen, verbindliche Kooperationen (wie z.B. Gemeindeverbände), die Bündelung administrativer Aufgaben sowie eine stärkere Professionalisierung von Führung und Verwaltung.

Es stehen Zusammenführung, Arbeitsteilung und Unterstützung im Vordergrund. Ziel ist es, lokale kirchliche Präsenz zu sichern und gleichzeitig die strukturelle Tragfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Eine bewusste Zersplitterung in kleinere Einheiten wird in den analysierten Beispielen kaum als nachhaltige Lösung beschrieben, da sie tendenziell zu höherem administrativem Aufwand, zusätzlichen Anforderungen an Milizgremien und neuen Risiken für Stabilität und Steuerungsfähigkeit führt (siehe Punkt «Verlagerung statt Lösung der Herausforderungen»).

Eine Auflösung der Kirchgemeinde wäre ein **Sonderweg** und entspricht nicht dem üblichen Entwicklungstrend.

4.7.3 Hoher organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Aufwand

- Neuordnung von Vermögens- und Liegenschaftsverhältnissen: Bewertung, Zuordnung sowie Anpassung von Verträgen und Grundbucheinträgen inkl. erheblichem juristischem Abklärungs- und Transaktionsaufwand.
- Aufbau neuer Organisations- und Führungsstrukturen: Etablierung paralleler Strukturen in Verwaltung, Finanzen und Aufsicht (Gremienorganisation, Controlling, Revision, interne Kontrollen, IT-Zugänge und Ablagen) mit zusätzlichen Fixkosten und erhöhtem Koordinationsaufwand.
- Anpassung rechtlicher Grundlagen und Reglemente: Überarbeitung von Kompetenzordnungen, Finanzhaushalt, Unterschriftenregelungen sowie Aufsichts- und Reportingstrukturen inkl. aufwendiger Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse und erhöhtem Bedarf an externer Fach- und Rechtsberatung.
- Erhöhte finanzielle und strategische Risiken: Doppelspurigkeiten und strukturelle Ineffizienzen führen zu dauerhaften Mehrkosten. Eine allfällige Rückabwicklung wäre fachlich und politisch komplex sowie deutlich kostenintensiver als eine Weiterentwicklung innerhalb der bestehenden Organisation.

- Opportunitätskosten und Ressourcenbindung: Führungs- und Verwaltungsressourcen werden über längere Zeit durch Transformationsaufgaben gebunden, statt für das kirchliche Leben und prioritäre Entlastungsmassnahmen zur Verfügung zu stehen.

Die Auflösung der Kirchgemeinde wäre nicht nur ein Strukturentscheid, sondern **ein mehrjähriges Transformationsvorhaben mit erheblichem organisatorischem, rechtlichem und finanziellem Einmalaufwand sowie Folgekosten.**

4.7.4 Erhöhte Risiken für kleinere und weniger belastbare Einheiten

Aus der Ist-Analyse sowie aus Gesprächen und Peer-Vergleichen mit anderen Kirchgemeinden geht hervor, dass kleinere selbstständige Kirchgemeinden vermehrt an Grenzen stossen:

- bei der Besetzung von Ämtern in Kirchenpflegen,
- bei der Sicherstellung fachlicher Kompetenzen,
- bei der Kontinuität in Führung und Organisation.

Zudem gibt es ein erhöhtes Klumpenrisiko, da die Abhängigkeit von einigen wenigen guten Steuerzahlern wächst.

Eine Auflösung der Kirchgemeinde Luzern würde diese **Risiken systematisch erhöhen.**