

## Fusion HEKS und *Brot für alle* – Hintergründe und Fakten

### Das Wichtigste in Kürze:

- *Brot für alle* und HEKS fusionieren, weil sie sich als Organisationen der reformierten Kirchen in ihrer Arbeit ergänzen und ganzheitlich wirken wollen. Gemeinsam und mit der Unterstützung der evangelischen Kirchen der Schweiz können sie gestärkt in eine sich verändernde Zukunft gehen und sich so für ihre gemeinsamen Ziele und Werte langfristig einsetzen.
- Mit dem Zusammenschluss soll ein wirkungsvolles und effizientes Werk auf der Basis der christlichen Grundwerte und der universellen Menschenrechte entstehen, das seine Legitimation und Ausrichtung von den reformierten Kirchen der Schweiz erhält und das nachhaltig im zunehmend umkämpften Markt bestehen kann.
- Der Zusammenschluss erfolgt aus rechtlichen Sachzwängen im Januar 2022. Bis dann werden beide Organisationen weiterhin eigenständig funktionieren. Das Jahr 2021 wird dazu dienen, die Fusion vorzubereiten und die Zusammenarbeit zu intensivieren. Zur Durchführung ihrer Projekte sind beide Organisationen *Brot für alle* und HEKS nach wie vor auf die Unterstützung ihrer treuen Spenderinnen und Spender angewiesen.
- Die beiden Marken werden beibehalten. Denn beide Organisationen sind mit ihren Marken in der Bevölkerung bekannt und gut verankert. Diesen Bekanntheitsgrad sowie die Akzeptanz wollen wir beibehalten. Der gemeinsame Organisationsname ist noch nicht definiert. Die Details der Lösung für die neue Organisation werden zurzeit erarbeitet.
- **Die ökumenische Zusammenarbeit mit *Fastenopfer* bleibt bestehen. Die Ökumenische Kampagne ist nicht in Frage gestellt.**
- Unabhängig von der Fusion gibt es Veränderungen beim Verteilschlüssel von *Brot für alle*. Er kann nicht mehr in der aktuellen Form weitergeführt werden. Das Ziel ist, dass die Finanzflüsse einfacher und transparenter werden. Das Projektheft bleibt in jedem Fall bestehen.
- Es ist eine Fusion von zwei gleichberechtigten Organisationen und nicht eine Übernahme der kleineren Organisation durch die grössere.
- Hinter der Fusion steht kein Sparzwang. Die Projekte beider Werke werden auch nach der Fusion weitergeführt. Aufgrund von Überschneidungen (z.B. in der Verwaltung oder der Kommunikation) wird der finanzielle Aufwand in einigen Bereichen etwas reduziert werden können.

### Ausgangslage/Rückblick

Am **21. September 2018** beschlossen die **Stiftungsräte** von **HEKS** und ***Brot für alle*** in getrennten Sitzungen, die Zusammenführung der beiden Werke erneut zu prüfen. Am **25. Oktober 2018** informierten die Stiftungsräte und Geschäftsleitungen von HEKS und *Brot für alle* mit einem gemeinsamen **Mediencommuniqué** die breite Öffentlichkeit ein erstes Mal darüber, dass entsprechende Gespräche im Rahmen eines **Vorprojektes** aufgenommen worden seien. In den letzten **30 Jahren** hatte es bereits **mehrere Initiativen** für einen Zusammenschluss der beiden Werke gegeben. Entsprechende Gespräche und Verhandlungen waren jedoch jeweils bereits in einem **frühen Stadium** wieder abgebrochen worden.

In einem Vorprojekt wurden strategische, organisatorische, finanzielle und kulturelle Fragen geklärt und mögliche Formen eines Zusammenschlusses evaluiert. Die Projektleitungsgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern beider Werke, hat in der Folge unter Einbezug von Mitarbeitenden und mit der Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens für Organisationsentwicklung insbesondere Fragen nach der **Komplementarität** der Werke, nach einem **gemeinsamen Zielbild**

sowie die Entwicklung einer **gemeinsamen Gouvernanz** erörtert. Im Rahmen des Vorprojektes wurden zudem Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz **EKS**, von **Alliance Sud**, **Fastenopfer**, **Mission 21** und **DM-échange et mission** geführt und die Interessen und Bedürfnisse externer Stakeholder abgeklärt.

Mit einem weiteren **Mediencommuniqué** am **12. April 2019** wurde sodann der von den beiden Stiftungsräten in getrennten Sitzungen am **29. März** bzw. **5. April 2019** gefasste Grundsatzentscheid für den Zusammenschluss der beiden Werke kommuniziert. Die beiden Stiftungsräte haben sich zudem darauf verständigt, dass **beide Marken** HEKS und *Brot für alle* vorläufig erhalten bleiben, der **Hauptsitz** der neuen Organisation in **Zürich** ist, die **Geschäftsstellen** der beiden Organisationen in **Bern** und **Lausanne** bestehen bleiben und die **ökumenische Zusammenarbeit** mit **Fastenopfer** weitergeführt wird.

## Weshalb fusionieren HEKS und Brot für alle?

Die **Veränderungen** in Gesellschaft und Kirche verlangen nach einer Bündelung der Kräfte. Es entspricht auch dem Wunsch der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) als gemeinsame Trägerschaft der beiden Werke, dass **Spenden verantwortungsvoll** sowie möglichst **effizient** und **effektiv** eingesetzt werden. Durch die Fusion wird zudem die Kommunikation für die Kirchgemeinden einfacher, da sie in Zukunft nicht mehr drei, sondern zwei Organisationen als Ansprechpartner im Bereich der weltweiten Solidarität haben. Mit dem Zusammenschluss wollen HEKS und *Brot für alle* ihre Position und ihre **Konkurrenzfähigkeit** in einem zunehmend **kompetitiven** Umfeld stärken. Gleichzeitig soll die Wirkung ihrer Projekte und Aktivitäten im **Inland** und **Ausland** weiter optimiert werden. In diesem Zusammenhang birgt die Verknüpfung der beiden Themenbereiche **Entwicklungspolitik** (*Brot für alle*) und **Entwicklungszusammenarbeit** (HEKS) ein grosses Synergiepotenzial. Zudem werden auf **internationaler Ebene Koalitionen** immer wichtiger werden, um Veränderungen anzustossen und um finanzielle Unterstützung von grösseren Geldgebern zu erhalten.

Der **Zusammenschluss** der beiden Hilfswerke wird zwar auch eine moderate **Reduktion** des Personalbestandes zur Folge haben. Diese soll jedoch **sozial** verantwortungsvoll und wenn immer möglich im Rahmen der **regulären Personalfuktuation** vollzogen werden.

## Vision, Mission, Kultur

Mit dem definitiven Fusionsentscheid der beiden Stiftungsräte im März bzw. April 2019 wurden verschiedene **Teilprojekte** als Elemente des Fusionsprozesses definiert. Diese Teilprojekte werden derzeit in mehreren **Arbeitsgruppen** weiterentwickelt. Die Arbeitsgruppen setzen sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung, des Kaders sowie ausgewählten Mitarbeitenden beider Werke zusammen.

Vom HEKS-Stiftungsrat wurde das untenstehende Grundsatzpapier **«Vision, Mission, Kultur»** als programmatisches Werte-Fundament der neuen Organisation am **15. November 2019** verabschiedet und vom Stiftungsrat von *Brot für alle* im Rahmen von dessen Sitzung am **5. Dezember 2019** bestätigt.

## Vision, Mission, Grundsätze der institutionellen Kultur von HEKS/Brot für alle

### Kohärenz und Klarheit unseres Engagements

#### Vision

Wir verfolgen die Vision einer gerechten Welt, in welcher die Würde aller Menschen respektiert wird, Frieden herrscht und die Schöpfung bewahrt wird.

#### Grundwerte

Die Grundwerte des Christentums wie Nächstenliebe prägen unsere Haltung ebenso wie die universellen Menschenrechte. Beide sind Anspruch und Legitimation zugleich. Sie prägen das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### Mission

Bewegt von der Vision einer gerechten Welt und gestützt auf unsere Grundwerte:

- tragen wir bei zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in der Schweiz und weltweit;
- begleiten wir mit unseren Programmen Menschen und verletzte Bevölkerungsgruppen in ihren Anliegen und befähigen sie, ihre Rechte zu vertreten;
- sensibilisieren und mobilisieren wir mit unseren Kampagnen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und die Kirchen für eine Transformation im Sinne unserer Anliegen.

#### Verankerung

HEKS/Brot für alle ist das Hilfswerk der evangelischen Kirchen der Schweiz. Diese sind der Boden, auf dem das Hilfswerk steht, und geben ihm seine Ausrichtung und Legitimation.

### Wirksamkeit und Effizienz unserer Arbeit

Tragfähige Netzwerke mit den Kirchen und mit verschiedensten Kreisen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft verstärken die Wirkung unserer Arbeit.

Die Organisation HEKS/Brot für alle konzentriert sich auf Schwerpunktthemen, für welche sie kompetent ist und welche im Zusammenhang mit den globalen Nachhaltigkeitszielen der UNO (Sustainable Development Goals) stehen.

Wir erzielen Wirkung, indem wir:

- Programme und Kampagnen zu Schwerpunktthemen führen;
- ganzheitlich sowohl in der Schweiz wie im Ausland arbeiten;
- im Dialog mit Kirchen, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik neue Perspektiven eröffnen;
- uns mit lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Akteuren und Bewegungen vernetzen;
- die Hindernisse, welche der Realisierung unserer Vision entgegenstehen, erkennen, benennen und zu überwinden suchen.

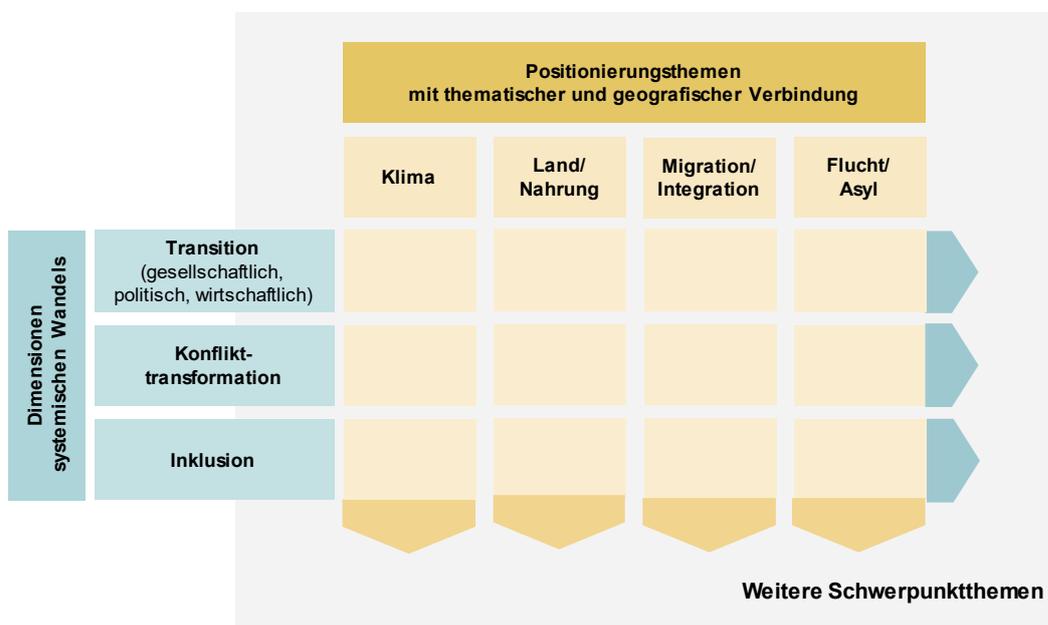
#### Organisation

Wir gestalten HEKS/Brot für alle als eine Organisation in der:

- wir effizient, zielgerichtet und wirkungsorientiert arbeiten;
- wir Verantwortung übertragen und Selbstverantwortung wahrnehmen;
- Flexibilität und Agilität als Stärken gelten;
- Teamgeist, Engagement und Mut zum Wagnis zählen.

## Thematische Positionierung

Von den beiden Stiftungsräten ebenfalls verabschiedet (HEKS am **15. November** 2019 und *Brot für alle* am **5. Dezember** 2019) wurde die künftige **thematische Positionierung** der neuen Organisation. Die Positionierung basiert auf dem obigen Grundsatzpapier «Vision, Mission und Kultur» sowie den aktuellen **Strategien 2018–22** von HEKS resp. *Brot für alle*. In diesem Zusammenhang gilt es insbesondere zu klären, inwieweit zum einen die **entwicklungspolitische Arbeit** und die **Programmarbeit** inskünftig optimal miteinander verknüpft werden können; zum anderen geht es um die Definition der **übergeordneten Positionierungsthemen** sowie der entsprechenden **Dimensionen des systemischen Wandels, welche die Programmarbeit und die entwicklungspolitische Arbeit verbinden**.



Definiert wurden in diesem Prozess die vier Positionierungsthemen **«Klima»**, **«Land/Nahrung»**, **«Migration/Integration»** sowie **«Flucht/Asyl»**. Als Dimensionen des systemischen Wandels wurden die Themen **«Transition»** (d.h. wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Wandel), **«Konflikttransformation»** sowie **«Inklusion»** bestimmt. Die sich daraus ergebende Matrix mit insgesamt 12 Handlungsfeldern soll nun im weiteren Strategieprozess mit konkreten Inhalten ergänzt werden. Es ist vorgesehen, dass sich die beiden Stiftungsräte im **Frühjahr 2020** ein weiteres Mal dazu vernehmen lassen.

In ausgewählten **zentralen Handlungsfeldern** werden **Kampagnen** mit grosser Reichweite geführt. Diese werden ergänzt durch längerfristig angelegte **Campaigning- und Advocacy-Aktivitäten** sowie regelmässige **öffentlich-politische Stellungnahmen**.

## Organisationsstruktur

Das Organisationsmodell beinhaltet die innovative Kombination von einerseits einer klaren, funktionalen und verständlichen Struktur mit **vier Organisationseinheiten** (Globale Zusammenarbeit, Inland, Kommunikation und Mobilisierung, Services), andererseits einer **transversalen Struktur** (Kampagnen und Politik) in den übergreifenden Tätigkeitsbereichen. Zudem wurde der spezielle

Charakter und die Wichtigkeit des **Siège Romand** als unabdingbares Standbein der Organisation in der Suisse Romande bestätigt. Das nun vorliegende Organisationsmodell wurde von beiden Stiftungsräten im Rahmen eines gemeinsamen Antrags der beiden Vorsitzenden den Stiftungsräten zur Entscheidung verabschiedet (HEKS am 15. November und *Brot für alle* am 5. Dezember 2019). Es soll die Grundlage für den Zusammenschluss in den ersten zwei bis drei Jahren bilden und dann evaluiert und aufgrund der Erfahrungen bei Bedarf angepasst werden.

## Teilprojekte

Im Teilprojekt Marke werden mit externer Begleitung die zukünftige **Namens-, Marken- und Kampagnenarchitektur** der zusammengeführten Organisation geplant und vorbereitet. Das Projekt steht momentan in einer ersten Phase, in welcher verschiedene mögliche Pisten für die Zukunft ausgearbeitet werden. In einem zweiten Schritt, der im ersten Quartal 2020 erreicht sein dürfte, wird ein Grundsatzentscheid zu diesen Fragen erfolgen und dann in die Umsetzung gehen. Die dritte Phase der Umsetzung betrifft über die allfällige Anpassung des **Corporate Designs** alle Kommunikationsinstrumente der Organisation und dürfte deshalb bis ins Jahr 2022 Zeit in Anspruch nehmen.

Die Teilprojekte **Finanzen, HR und IT** orientieren sich an der Gesamtprojektplanung und an den Meilensteinen der rechtlichen Fusion, deren genauer Zeitpunkt zurzeit in Abklärung ist. Es ist davon auszugehen, dass die Hauptaktivitäten für diese Teilprojekte **Ende des 1. Quartals 2020** starten werden. Bei der IT-Infrastruktur laufen bereits erste Abklärungen, um Investitionen, die aufgrund der heutigen Infrastruktur notwendig sein werden, tätigen zu können. Gemäss heutiger Einschätzung wird vor allem die Systemmigration der unterschiedlichen Finanzbuchhaltungs- sowie der Marketing- und Spendensysteme einen grossen internen und vor allem externen Ressourcenbedarf benötigen, was eine gute Koordination und Kommunikation mit den externen Partnern voraussetzen wird.

## Nächste Schritte

Nach erfolgter Beschlussfassung der beiden Stiftungsräte zu den obgenannten Teilprojekten **«Vision, Mission, Kultur»**, **«Strategische Positionierung»** und **«Organisationsform»** wird in einem nächsten Schritt die interne und externe Kommunikation im Fokus stehen. Für die Anspruchsgruppen aus dem kirchlichen Bereich werden Informationsveranstaltungen angeboten: Bisher haben solche Veranstaltungen in den Kantonen Zürich und Bern, in der Westschweiz sowie bei der Konferenz der Kirchenratspräsidentinnen und Kirchenratspräsidenten stattgefunden. Ebenfalls wurde ein Dialogfenster für die Kantonalkirchen am 29. November 2019 angeboten. Weitere Dialogfenster sind am **4. März** bzw. **16. September 2020** vorgesehen.

Im Frühling/Sommer 2020 soll der **Entwurf des Fusionsvertrags** vorliegen, welcher durch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht geprüft werden wird. Im November 2020 wird die Synode der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) über die **Fusion beschliessen**. Im Laufe des Jahres 2021 soll schliesslich der **Fusionsvertrag** unterzeichnet werden und der Antrag um die Fusion an die Eidgenössische Stiftungsaufsicht gestellt werden. Mit dem Antrag im Handelsregister wird ab Januar 2022 die Fusion rechtlich in Kraft gesetzt.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die wichtigsten Schritte gemäss dem heutigen Wissenstand:

Meilensteine	Fristen	Dialogfenster Landeskirchen
Strategische Positionierung	Sommer 2020	4. März 2020
Name und Marke	Sommer 2020	16. September 2020
Bewilligung Stiftungsstatut (Synode EKS)	November 2020	
Interne Vorbereitung der Fusion	Bis Dezember 2021	
Rechtliche Fusion	Januar 2022	
Einführung des neuen Organisations-Auftritts	Ab Januar 2022	

## Die Zusammenarbeit mit anderen kirchlichen Werken

Auch wenn HEKS und *Brot für alle* zu einem fusionierten Werk werden, so bleibt die Ökumenische Kampagne und damit die Zusammenarbeit mit Fastenopfer weiter bestehen. Auch für die Missionswerke ändert sich nichts. Das fusionierte Werk wird auch in Zukunft den Kirchgemeinden über das Projektheft die Projekte der Missionswerke kommunizieren. Der einzige Unterschied ist, dass die Kirchgemeinden dazu aufgefordert werden, ihre Spenden direkt bei den Werken einzubehalten. Schon heute entspricht dies der gängigen Praxis von vielen Kirchgemeinden. Die Veränderung dieser Vergabepaxis ist unabhängig vom Fusionsprozess und würde auch ohne diesen eingeführt werden.

Aktuelle Informationen zur Fusion finden Sie auf:

**[www.heks.ch/fusion](http://www.heks.ch/fusion) [www.brotfueralle.ch/fusion](http://www.brotfueralle.ch/fusion)**



**BROT FÜR ALLE  
PAIN POUR LE PROCHAIN  
PANE PER TUTTI**

Bürenstrasse 12, Postfach 3270, 3001 Bern  
+41 (0)31 380 65 65, [brotfueralle.ch](http://brotfueralle.ch), PK 40-984-9



**HILFSWERK DER EVANGELISCHEN KIRCHEN SCHWEIZ**

**Hauptsitz**  
Seminarstrasse 28  
Postfach  
8042 Zürich

Tel. 044 360 88 00  
Fax 044 360 88 01  
[info@heks.ch](mailto:info@heks.ch)  
[www.heks.ch](http://www.heks.ch)