



Restrukturierungsprozess in Kirchgemeinden

Prozessbeschreibung

24. April 2018

Vorbemerkungen

Anlass

Die reformierte Kirche verliert Mitglieder und mit ihnen Steuerzahlende. Die Einnahmen der Kirchgemeinden gehen kontinuierlich zurück. Die Kirchgemeinden können ihre gewordenen Strukturen auf Dauer nicht erhalten, Anpassungen sind unerlässlich.

Definition

Der Restrukturierungsprozess in Kirchgemeinden ist ein Prozess neben anderen innerhalb der Gemeindeentwicklung. Er unterscheidet sich vom Gemeindebauprozess, der eine Belebung und Stärkung der Gemeinde zum Ziel hat, sowie vom reinen Sparprozess, der innerhalb der bestehenden Strukturen nach Minderausgaben oder Mehreinnahmen sucht.

Der Restrukturierungsprozess greift in die bestehenden Strukturen ein und verändert sie. Ausgehend von einer Angebotsstrategie bestimmt er die nötigen Personal- und Immobilienressourcen. Die Ergebnisse werden im Finanzplan sichtbar. Der Restrukturierungsprozess will ein optimales kirchliches Angebot bei minimalem Einsatz von Personal- und Immobilienressourcen erreichen.

Moderation

Restrukturierungsprozesse sind bisweilen, besonders wenn es um die Kürzung von Stellenpensen oder um die Schliessung von kirchlichen Wirkorten geht, hochemotionale Angelegenheiten, in welchen Interessen von Gemeinde, von Dienstnehmenden und von der Kirchenpflege (anstellende und Verantwortung tragende Behörde) aufeinander prallen. Es ist deshalb sehr empfohlen, den Restrukturierungsprozess von einer externen Beratung moderieren zu lassen. Die [Gemeindeberatung](#) kann Kontaktangaben zu Moderatorinnen und Moderatoren vermitteln, welche eine entsprechende Schulung der Landeskirche absolviert haben.

1. Analyse

Das Zusammentragen von Kennzahlen ermöglicht nicht nur einen Blick in die vergangene Entwicklung, sondern auch in ihre Prognose, indem die erhobenen Kennzahlen in die Zukunft verlängert werden. Aussagekräftige Kennzahlen umfassen einen Zeitraum von mindestens vier Jahren in die Vergangenheit zurück und in die Zukunft voraus.

Die Interpretation ergibt sich einerseits aus dem linearen Verlauf der Kennzahlen über die Jahre hinweg, andererseits können die Kennzahlen auch mit Referenzwerten aus den Aargauer Kirchgemeinden verglichen werden.

Folgende Kennzahlen haben sich beim Restrukturierungsprozess als hilfreich erwiesen:

Kennzahl	Quelle	Hilfsmittel	Referenzwert
Mitgliederbestand	Kirchgemeindesekretariat Jahresbericht Landeskirche	Finanzplan	Im Jahr 2017 ist der Mitgliederbestand der Landeskirche um 1.3% von 168'720 auf 166'555 gesunken. Die Netto-Austrittsquote lag 2017 bei 1.5%.
Steuerfuss	Kirchengutsverwaltung Jahresbericht Landeskirche	Finanzplan	Der durchschnittliche Steuerfuss der Kirchgemeinden lag 2017 bei 19.5%. Der tiefste Steuerfuss lag bei 14%, der höchste bei 25%. Die Eintrittsschwelle für den Finanzausgleich liegt bei 21%.
Steuerertrag	Kirchengutsverwaltung Gemeindeentwicklung	Finanzplan	Der durchschnittliche Steuerertrag pro Mitglied und Steuerprozent lag 2016 bei Fr. 24.84. Bei der Gemeindeentwicklung kann eine Statistik über die Verteilung der Steuerzahlenden auf die Alterssegmente bezogen werden.
Eigenkapital	Kirchengutsverwaltung	Finanzplan	Ein minimales Eigenkapital von 20% vom Steuerertrag über zwei Jahre ist empfohlen.
Stellen	Kirchengutsverwaltung	Personalstrategie Kennzahlen primärer Arbeitssektor	In den Aargauer Kirchgemeinden werden durchschnittlich pro 1000 Mitglieder 100% bei den ordinierten Diensten besoldet.
Arbeitszeit	Arbeitszeiterfassung Funktionsbeschreibung	Arbeitszeitbudget - Gemeindepfarramt - Sozialdiakonie	Die Brutto-Jahresarbeitszeit beträgt 2184 Stunden bei allen Berufsgruppen.
Immobilien	Kirchengutsverwaltung	Immobilienstrategie	

2. Strategie

Die Gemeindeentwicklungsstrategie beginnt mit der Frage: «Wie wollen wir Kirchgemeinde sein?» Fassbar wird diese Frage in der Angebotsstrategie. Ausgehend von dieser wird die Personal- und die Immobilienstrategie festgelegt. Die Ergebnisse münden in den Finanzplan.

Strategie	Frage	Hilfsmittel
Angebotsstrategie	Mit welchen Angeboten sind wir in der Gemeinde präsent, welche fehlen? Wo investieren, konsolidieren, kooperieren, substituieren, minimieren oder reduzieren wir?	Angebotsstrategie
Personalstrategie	Mit welchem Personal zu welchen Stellenpensen können wir das Angebot aufrecht erhalten?	Personalstrategie
Immobilienstrategie	Welche Gebäude brauchen wir für das Angebot? Können Gebäude umgenutzt, verkauft werden?	Immobilienstrategie

3. Umsetzung

Die Umsetzung der Angebotsstrategie erfordert beim Personal Anpassungen der Anstellungsverfügungen, der Funktionsbeschriebe und des Stellenplans. Bei den Immobilien ist eine Überführung vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen vonnöten. Die Kompetenzen für die Umsetzung liegen entweder bei der Kirchenpflege oder bei der Kirchgemeindeversammlung. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind einzuhalten.

Schritt	Kompetenz	Hilfsmittel
Definition Angebot	Kirchenpflege	Angebotsstrategie
Anpassung Stellenplan	Kirchgemeindeversammlung	Stellenplan
Anpassung Anstellungsverfügung, Funktionsbeschrieb	Kirchenpflege	Anstellungsverfügungen Funktionsbeschrieb Vorgehen Pensenreduktionen
Immobilien	Kirchgemeindeversammlung	