

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
4. Chance
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
4. Chance
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Vorbemerkung 1

Kirchengemeinden

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich primär auf die Aufgaben der Kirchengemeinden und nur in einigen Punkten auf die Aufgaben der Kirche.

Vorbemerkung 2

Organisation

- Die bestehende Organisation bewerte ich als sinnvoll.
- Einfachere Lösungen wären zwar anzustreben, sind aber kaum umsetzbar (*kantonale Vorgaben*).

Aufgaben der Kirchgemeinden

Zwei Hauptaufgaben

1. Gewährleistung der Seelsorge (*umfassend*)
2. Die Verwaltung der Güter

Ausgangslage

Schwierige Ausgangslage

- steigende Erwartungen der Gesellschaft
- weniger Bereitschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten
- Finanzdruck

Zusätzliches Problem im Vergleich mit den politischen Gemeinden: (Möglichkeit zum Austritt.)

Ausgangslage

Schwierige Ausgangslage

- Seelsorge wird zunehmend als „Konsumgut“ verstanden (*Bezug nur bei Bedarf*).
- Relativ ausgeprägte Zusammenarbeit von Profis und Laien (*mit einer gewissen Brisanz*).
- Finanzfragen sind nicht das Kerngeschäft der Kirchen (*oft gilt das Prinzip „Hoffnung“*).

Wollen und Können

- Das Gleichgewicht zwischen Ansprüchen und Möglichkeiten ist nicht mehr gegeben oder zumindest gefährdet.

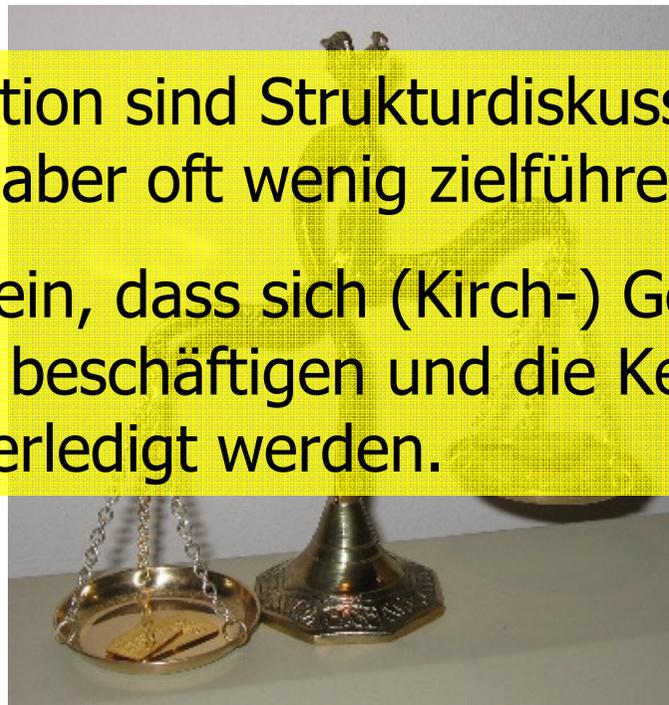


Wollen und Können

- Das Gleichgewicht zwischen Ansprüchen und Möglichkeiten ist nicht mehr gegeben oder zumindest gefährdet.

In dieser Situation sind Strukturdiskussionen unvermeidlich aber oft wenig zielführend.

Es darf nicht sein, dass sich (Kirch-) Gemeinden mit sich selbst beschäftigen und die Kernaufgaben unzureichend erledigt werden.



Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
- 2. Strukturen**
3. Behörden
4. Chance
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Strukturdiskussionen

Wundermittel „Fusionen“ ?

Häufig werden Fusionen als taugliche Massnahme zur Sanierung von Gemeindefinanzen und zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung empfohlen.

Fusionen können tatsächlich die angestrebten Wirkungen entwickeln, ein Wundermittel sind sie aber keinesfalls.

Strukturdiskussionen

Wundermittel „Fusionen“ ?

Grösse hat zwar Vorteile.

Aber die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit nimmt in grösseren Organisationen tendenziell ab.

Für die Kirchgemeinden kann ehrenamtliche Aufgabenerfüllung eine strategische Dimension annehmen.

Strukturdiskussionen

Wundermittel „Fusionen“ ?

Bei den Kirchgemeinden sehe ich wenig realistische Möglichkeiten für die Realisierung von „Fusionsgewinnen“.

Strukturdiskussionen

Tipp Nr. 1

- Basisdemokratisch geführte Strukturdiskussionen führen selten zu brauchbaren Ergebnissen.
- Arbeiten Sie besser mit fachkundigen Kleingruppen unter Einbezug der Hauptbetroffenen.
- Vermeiden Sie die Bildung von Gerüchten.
- Setzen Sie realistische Ziele (*inhaltlich und Termine*).

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
- 3. Behörden**
4. Chance
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Kirchgemeinderäte

Behörden

- Die Mitglieder der (Kirch-) Gemeinderäte verstehen ihre Aufgabe oft nicht richtig.
- Die Gefahr der Einmischung in das „operative“ Geschäft ist sehr gross. Umgekehrt werden die Hauptaufgaben zu wenig stark gewichtet.
- Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe ist in (Kirch-) Gemeinderäten oft wenig ausgeprägt.

Kirchgemeinderäte

Behörden

- Beachten Sie bei allen behördlichen Tätigkeiten die „Flughöhe“.

So nicht !



Kirchgemeinderäte

Tipp Nr. 2

- Vermeiden Sie die Vermischung von Behörden- und operativen Vollzugsaufgaben.
- Suchen Sie nach geeigneten Personen für den KGR. Die Aufgabe des KGR ist komplex. Der KGR ist mehr als nur „Sprungbrett“ für eine spätere Kandidatur als Gemeinderat der politischen Gemeinde.

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
- 4. Chance**
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Chance

Demografische Entwicklung

- Die Zahl der „jungen Alten“ nimmt zu. Das ist für die Kirche eine grosse Chance.
- Gründe:
 - relativ fit
 - grosse Lebenserfahrung
 - verfügbare Zeit
 - zunehmendes Interesse an der Kirche
 - oft finanziell unabhängig

Chance

Tipp Nr. 3

- Nutzen Sie die Chancen der demografischen Entwicklung.

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
4. Chance
- 5. Finanzen**
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
7. Zusammenfassung

Finanzen

Das liebe Geld

- Gemeinden stehen in aller Regel unter einem hohen Finanzdruck.
- Die (K)GR müssen für eine wirkungsvolle Mittelverwendung sorgen (*anspruchsvoll*).
- Dabei müssen insbesondere die mittel- bis langfristigen Wirkungen beachtet werden.

Finanzen

Sparmöglichkeiten

- z.B. gemeinsame Aufgabenerfüllung durch mehrere KG.
- Rechnen, nicht schätzen (*schützt vor Überraschungen*).
- Augenmerk auf wiederkehrende Aufwendungen.
- Ehrenamtlich ist nicht immer günstiger.

Finanzen

Tipp Nr. 4

- Kommunale Finanzpolitik ist nicht die Domäne der Finanzfachleute.
- Buchführung und die Rechnungsprüfung sind aber Facharbeit.
- Arbeitsteilung: Buchung vor Ort / Abschluss durch externe Fachstelle ist oft relativ kostengünstig bei grosser Fachlichkeit.

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
4. Chance
5. Finanzen

6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service

7. Zusammenfassung

Gegenseitiger Service

Nicht alles selber machen

- Gemeinden arbeiten zu wenig zusammen. Das ist Ressourcenverschleiss.

Gegenseitiger Service

Konkrete Handlungsfelder

- administrative Arbeiten
- Behördenunterstützung (*Musterreglemente / Beratungen*)
- EDV, inkl. ev. Spezialprogramme (*z.B. externer Server*)
- Aus- und Weiterbildungsangebote für viele Funktionen
- Laienunterstützung
- Rechnungsprüfung (*Treuhandstelle*)
- Bauspezialisten (*spez. historische Gebäude*)
- Aufgaben Personalwesen
- usw. usf.

Reorganisationen in Gemeinden

Stolpersteine und Fallstricke

10 Probleme und 10 Empfehlungen für
Reorganisationen, Zusammenarbeitsformen
und / oder Fusionen.



Problem Nr. 1

Der Faktor „Zeit“ wird unterschätzt.

Empfehlung Nr. 1

Rechnen Sie mit einem Jahr für die Vorbereitung und mit einem weiteren Jahr für die Reglementsanpassungen.

Problem Nr. 2

Die Reorganisation klammert die Behörden aus.

Empfehlung Nr. 2

Beginnen Sie erst mit der Reorganisation der operativen Ebene, wenn Sie sicher sind, dass Ihre Behördenstrukturen eine effektive und effiziente Gemeindeführung zulassen.

Problem Nr. 3

Der Gemeinderat scheut sich, sich selbst echte Kompetenzen zuzuordnen.

Empfehlung Nr. 3

Wer nichts wagt, gewinnt auch nichts.

In der Regel interessieren sich die Gemeindeversammlungen nur wenig um interne Abläufe.

Problem Nr. 4

Die strategische und die operative Ebene werden nicht konsequent separiert.

Empfehlung Nr. 4

Verwerfen Sie schwammige Kompromisse.

Problem Nr. 5

Es wird nicht mit den echten Argumenten opponiert (verdeckte Ziele).

Empfehlung Nr. 5

*Unterschätzen Sie die Widerstände nicht.
Gegen Aussen verteidigt niemand persönliche
Macht und finanzielle Entschädigungen.
Oft entsteht Opposition aber aus rein
persönlichen Betrachtungsweisen.*



Empfehlung Nr. 5

Initiieren Sie deshalb ein Reorganisationsprojekt frühzeitig. Der persönliche „Macht- und Geldverlust“ droht so nicht unmittelbar. Suchen Sie Einigkeit bei den strategischen Zielen, bevor Sie Detailprobleme bearbeiten.

Problem Nr. 6

Die Personalführung wird an mehrere Stellen übertragen.

Empfehlung Nr. 6

Ernennen Sie einen Personalchef (administrativ). Personalführung verlangt nach Einheitlichkeit und zunehmend auch nach Fachwissen.

Problem Nr. 7

Kommissionen halten sich für unverzichtbar.

Empfehlung Nr. 7

*Die Empfehlungen Nr. 5 gelten für
Kommissionen in ganz besonderem Masse.*

Problem Nr. 8

Über den Projektverlauf wird zu wenig informiert.

Empfehlung Nr. 8

*Informieren Sie klar, wahr und zeitgerecht.
Informieren Sie aber nur über gesicherte
Erkenntnisse und über Beschlüsse.
So vermeiden Sie Gerüchte.*

Problem Nr. 9

Vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen.

Empfehlung Nr. 9

Besinnen Sie sich periodisch an die strategischen Projektziele zurück. Die tagesaktuellen Probleme verhindern oft den Blick aufs Ganze.

Problem Nr. 10

Finanzielle Konsequenzen werden unterschätzt.

Empfehlung Nr. 10

Reorganisationsprojekte verursachen oft erhebliche Kosten. Rechnen Sie seriös und unter Berücksichtigung von Folgekosten.

Gegenseitiger Service

horizontale Zusammenarbeit

- Durchsetzung oft schwierig.
- Für jede Lösung gibt es ein Problem.
- Zu viele Köche verderben den Brei (*jede/r will einen „konstruktiven“ Beitrag leisten*).

Tipp: Lead relativ hoch ansiedeln.

Gegenseitiger Service

vertikale Zusammenarbeit

- Hang zu komplizierten Lösungen.
- Milizdenken relativ fremd.
- Meist nicht kostenoptimiert (*Kosten für Dritte*).
- Vorbereitung oft nicht transparent.
- Gemeinden = „Befehlsempfänger“ = Frust

Tipp: Milizstrukturen beachten und akzeptieren.

Gegenseitiger Service

Tipp Nr. 5

- Zusammenarbeit als Geschäftskultur definieren.
- Zusammenarbeit nicht nur monetär bewerten.
- Zusammenarbeit als Zeichen der Stärke erkennen.
- Optimale, nicht maximale Lösungen suchen.
- Verständliche Zusammenarbeitsverträge ausformulieren.

Zusammenarbeit initiieren

Wichtigste Grundsätze

- Ehrliche und offene Verhandlungen (*keine verdeckten Ziele verfolgen*).
- „Flughöhe“ der einzelnen Zusammenarbeitsdokumente beachten
(*Legislative / Exekutive / Fachstelle / Mitarbeitende*).
- Einfache und glasklare Zusammenarbeitsregeln erstellen.
- Ziele nie aus den Augen verlieren.

Zusammenarbeit initiieren

Tipp Nr. 6

- Initiativen entwickeln (*Gemeinden reagieren häufig, aber agieren zu wenig*).
- Chancen und nicht (nur) Risiken bewerten.
- Begeistern
- Verdeckte Widerstände aufspüren und wenn möglich aus der Welt schaffen.

Agenda

1. Allgemeines / Ausgangslage
2. Strukturen
3. Behörden
4. Chance
5. Finanzen
6. Zusammenarbeit / gegenseitiger Service
- 7. Zusammenfassung**

Zusammenfassung

- Kombinieren Sie die Stärken der kleinen und der grossen Organisationen. Ihre Organisation ermöglicht das.
- Vermeiden Sie eine zu grosse Distanz zwischen Organisation und Gläubigen.
- Nutzen Sie die Chance der Kirche aufgrund der demografischen Entwicklung.
- Erheben Sie die horizontale Zusammenarbeit zur „Firmenkultur“.

Zusammenfassung

- Führen Sie konsequent, stufengerecht aber fair.
- Vermeiden Sie die Wiedererfindung des Rades.
- Trennen Sie operative und behördliche Aufgaben absolut sauber (*innerhalb der KG und in der Zusammenarbeit mit der Seelsorge*).
- Denken Sie nicht nur in Franken und Rappen.

Zusammenfassung

- Kommunizieren Sie klar, wahr und zeitgerecht.
- Lassen Sie sich von Misserfolgen nicht entmutigen.
- Und denken Sie daran, nur gemeinsam sind wir stark (gilt für alle Gemeinden)

Vielen Dank

und

viel Erfolg!
