

Zukunft mit Konzept

Evangelische Kirche der Pfalz
(Protestantische Landeskirche)



Ein Programm
zur nachhaltigen
Gemeindeentwicklung





„Unsere Vision? Auch zukünftig handlungsfähig zu bleiben, d. h. dass die Ziele, die wir uns gesteckt haben, finanziell abgesichert zu sein, den Haushalt konsolidiert zu haben, dass uns all das erlaubt, auch weiterhin unsere Träume und Visionen, die wir in der Gemeinde haben, zu verwirklichen“.
Kirchengemeinde Hüffler

| | |
|--|----|
| Vorwort | 4 |
| Herzlich willkommen in der Zukunft! | 5 |
| Ein Programm zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung | 6 |
| Wozu lädt dieses Programm ein? | 9 |
| Welche Hoffnungen werden mit dem Programm verknüpft? | 10 |
| Welche Ziele sollen damit erreicht werden? | 11 |
| Die Vision | 12 |
| In welcher Situation befinden wir uns? | 14 |
| Einige Zahlen und Fakten | 15 |
| Das Programm zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung | 19 |
| Der Handlungsplan | 22 |
| Die Bestandsaufnahme | 25 |
| Theologische Reflexion | 32 |
| Leitlinien der nachhaltigen Gemeindeentwicklung | 32 |
| Das Vorgehen im Programm | 40 |
| Idealtypischer Programmverlauf | 41 |
| Wo Sie Unterstützung erhalten können | 43 |
| Verantwortlich | 43 |





Liebe Leserinnen und Leser,

die Aufgabe der Kirche ist es, die „Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“ (Barmer Theologische Erklärung, These VI). Darüber, dass diese Botschaft Glauben findet, verfügt die Kirche nicht. Aber in den Bereich ihrer Verantwortung gehört, dass sie die Rahmenbedingungen ihres Handelns nüchtern anerkennt und kirchliche Strukturen so verändert, dass die mit ihnen verbundenen Aufgaben auch in Zukunft sinnvoll wahrgenommen werden können. Folgende Herausforderungen sind gegenwärtig unübersehbar: der Mitgliederverlust aufgrund der demographischen Entwicklung und, damit unmittelbar zusammenhängend, das Problem reduzierter kirchlicher Finanzen. Dies macht es erforderlich, sich Rechenschaft darüber abzulegen, welche Aufgaben, welches Personal, welche Gebäude bei kleiner werdenden Gemeinden, bei zurückgehenden Geburtenraten, bei steigenden Zahlen älterer und alter Menschen notwendig sind.

Das hier vorgelegte Programm zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung „Zukunft mit Konzept“ plädiert dafür, anstehende Entscheidungen über Einsparungen bzw. die Erschließung neuer Einnahmequellen abhängig zu machen vom jeweiligen Gemeindeprofil. So verstanden hemmt die Haushaltskonsolidierung den Gemeindeaufbau nicht, ganz im Gegenteil! Es sind vielmehr die inhaltlichen Prioritäten zukünftiger Gemeindegemeinschaft, die strukturelle Veränderungen nach sich ziehen.

„Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit“ (2. Tim 1, 7). Dieses Wort aus dem 2. Timotheus-Brief ermutigt uns dazu, die Herausforderungen, vor denen unsere Kirche steht, ungeschminkt in den Blick zu nehmen und gleichzeitig Perspektiven zu entwickeln, in denen Hoffnung und Gestaltungswillen spürbar werden. Die vorliegende Schrift versteht sich als ein Schritt auf diesem Weg. Mit ihrer Veröffentlichung verbinde ich die Hoffnung, dass sie bei den Verantwortlichen auf reges Interesse stößt und Impulse für eine zielorientierte Gemeindegemeinschaft vermittelt. Sollten Sie weitere Anregungen, Kritik und Wünsche haben, bitte ich Sie, uns anzusprechen. Wir werden dann umgehend reagieren.

Es grüßt Sie herzlich,
Ihr

Christian Schad

Christian Schad (Kirchenpräsident)

Herzlich willkommen
in der Zukunft!

In der Zukunft, die gerade begonnen hat! Und zwar damit, dass Sie diese Zeilen lesen. An dieser Zukunft wurde schon seit einiger Zeit geplant, experimentiert und beraten um das vorliegende Programm zu entwickeln. Mitgearbeitet haben daran Frauen und Männern, die in den unterschiedlichsten Funktionen und beruflichen Positionen innerhalb der Evangelischen Kirche der Pfalz beschäftigt sind – zusammengekommen auf Einladung des Landeskirchenrates. Außerdem: Mitglieder der Presbyterien sowie Pfarrerrinnen und Pfarrer aus fünf Gemeinden der pfälzischen Landeskirche, die Zeit und Energie einsetzten, um vor Ort Erfahrungen zu sammeln und „am eigenen Leib“ Vorgehensweisen zu erproben. Die gemeinsame Aufgabe?

Ein Programm zu entwickeln, um mit den vielfältigen Herausforderungen erfolgreich umzugehen, die in den nächsten Jahren auf die Kirchengemeinden der Pfälzischen Landeskirche und die Menschen, die in ihnen Verantwortung tragen, zukommen werden. Und dabei auch noch etwas für die Entwicklung der Kirchengemeinden zu tun.

Die Herausforderungen heißen

- demographischer Wandel
- zurückgehende Kirchensteuereinnahmen
- Bewirtschaftung eines großen Gebäudebestandes mit immer weniger Baumitteln
- damit zusammenhängend eine veränderte Art der Baumittelbewirtschaftung durch die Kirchengemeinden
- weniger hauptamtliches Personal

Diesen Herausforderungen zu begegnen ist ein anspruchsvolles Vorhaben! Denn es gilt unter diesen Bedingungen theologisch profiliert zu verkündigen und Gemeinden weiter zu entwickeln. Sie, als Verantwortliche in den Kirchengemeinden, sollen dabei unterstützt werden. Durch dieses Programm, das in dieser Broschüre vor liegt:

Zukunft
mit Konzept



Ein Programm zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung



„Wir sind eine lebendige Gemeinde in einem schwierigen Umfeld. Wir sind steinreich, haben aber wenig flüssiges Kapital. Wir haben Schulden von der letzten Gemeindehausrenovierung; haben eigentlich ein paar Räume mehr als wir momentan füllen können und heizen wollen“.

Kirchengemeinde Mundenheim

„Wir sind eine Kirchengemeinde mit 3200 Kirchengemeindemitgliedern und einer Kindertagesstätte mit vier Gruppen, eine Kirchengemeinde in der Vorderpfalz, mit vielen Menschen, die viele Ideen für unser Gemeindeleben haben und eine hohe Motivation, diese Ideen auch umzusetzen. Wir sind gewohnt, möglichst alle bei Entscheidungen zu beteiligen. Zu uns gehören 5 Gebäude, daher sind wir eine Gemeinde, die schon seit mehreren Jahren das Thema hat, dass die Finanzen knapp werden“.

Kirchengemeinde Iggelheim

Die Einzelheiten dieses Programms, seine Bestandteile, die Aufgaben und Möglichkeiten, die es beinhaltet, werden auf den kommenden Seiten vorgestellt. Genauso die Rahmenbedingungen, von denen ausgegangen wird. Die Lektüre soll es erleichtern, die Zukunft eben mit Konzept (mit großem T für Theologie, die eine wichtige Rolle spielen soll) zu bewältigen, selbständig oder mit Unterstützung von außen. Eingestreut in den Text finden Sie immer wieder Originalzitate aus den Gemeinden, die dieses Programm schon durchgeführt haben oder bei Drucklegung dieser Broschüre mitten in der Durchführung waren.

Aber der Reihe nach!



„Wir sind eine Kirchengemeinde im westpfälzischen Teil der Pfälzischen Landeskirche, mit 1400 Gemeindegliedern, bestehend aus drei etwa gleichgroßen Orten ... Wir haben drei Gebäude, eine Kirche, ein Pfarrhaus mit Gemeinderaum, ein Gemeindehaus. Wir sind viele Glieder unterschiedlichen Alters in der Gemeinde mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, beruflich und sozial, involviert in die Geschehnisse der Kirchengemeinde, kirchenfern und nah.“
Kirchengemeinde Hüffler

„Warum wir dieses Programm starten? Weil sich die finanzielle Situation in der Kirchengemeinde in den letzten Jahren so verändert hat, dass wir nicht weitermachen können wie bisher. Weil sich die Frage stellt, wie der Gebäudebestand – insbesondere die älteren Gebäude – erhalten werden kann. Weil insbesondere die Bewirtschaftungskosten enorm gestiegen sind, die Einnahmen jedoch kontinuierlich zurückgehen. Weil der Wunsch besteht, auch in Zukunft das Gemeindeleben entsprechend der vielfältigen Zusammensetzung der Kirchengemeinde gestalten zu können“.

Kirchengemeinde Hassloch



Wozu lädt dieses Programm ein?

„Die kürzeste Antwort auf das Wozu: Damit es auch in 50 Jahren hier noch eine Gemeinde gibt, die sinnvolle Arbeit machen kann“.

Kirchengemeinde Mundenheim

Kirche darf sich nicht vom Geld her verstehen. Sie hat einen Auftrag zu erfüllen. Aber sie lebt in der Welt und muss klug wirtschaften. Damit sie Handlungsspielräume erhält und auch in Zukunft ihren Auftrag erfüllen kann.

Die Kirchengemeinden der Ev. Kirche der Pfalz sind eingebettet in die allgemeinen wirtschaftlichen Zusammenhänge. Die Kirchensteuern sind an die Lohn- und Einkommensteuer gekoppelt und das Auf und Ab der wirtschaftlichen Konjunktur sitzt seit Jahren als stiller Partner mit am Tisch, wenn kirchliche Budgets geplant werden. Die Einnahmen sind seit Jahren rückläufig. Dazu kommt: Gebäude müssen beheizt werden und Dächer instand gehalten. Kirchen, Gemeindehäuser und Kindergärten brauchen ab und an einen neuen Anstrich – und auch kirchliches Personal hat einen Anspruch auf sein monatliches Gehalt oder eine abgesicherte Altersversorgung.

Dies ist eine Situation, die dazu zwingt, sehr viel aufmerksamer als früher darauf zu achten, wie wir in der Landeskirche und den Gemeinden wirtschaften. Aber bei allem dem soll sich trotzdem nicht alles um das „liebe Geld“ drehen. Der Strom- oder Gaszähler soll und darf in den kommenden Jahren nicht der einzige Taktgeber kirchlicher Arbeit sein. Wir wollen keine Ekklesiologie aus dem Geldbeutel – es geht um die Geschichte von Gott und der Welt! Und die wollen wir weiterleben.

„Unsere Gelder, sind Gelder die aus den Steuern von Kirchenmitgliedern kommen. Mit diesen Geldern sollte man verantwortungsbewusst umgehen Wir wollen das Programm auch starten, weil wir uns fragen müssen, was brauchen wir in Zeiten knapper Finanzmittel eigentlich an finanziellen Ressourcen, damit unsere inhaltliche Gemeindegarbeit funktioniert, aber auch um unsere Gebäude sachgerecht zu verwalten“.

Kirchengemeinde Hüffler



Welche Hoffnungen werden mit dem Programm verknüpft?



*Geld und Gut macht Mut, aber
viel mehr die Furcht des Herrn.*
Jesus Sirach 40,26

„Wir müssen wissen, welche Risiken drin stecken, damit wir erreichen, dass wir in 50 Jahren mit unserem Baubestand, die Leute, die unsere Gemeinde bilden, auch wirklich betreuen können. Deswegen wollen wir eben heute schon daran gehen an dieses Thema und wir hoffen, dass wir den richtigen Zeitpunkt erwischt haben“...

Kirchengemeinde Mundenheim

Durch das Programm „Zukunft mit Konzept“ sollen die Presbyterien der Kirchengemeinden in der Ev. Kirche der Pfalz in den kommenden Jahren befähigt werden, vor dem Hintergrund der spürbar knapperen Mittel einerseits und der ständig steigenden finanziellen Belastungen durch Personalkosten und die Bewirtschaftung des Gebäudebestandes andererseits, weiterhin kreativ und zielgerichtet zu arbeiten. Mit Perspektiven! – nicht nur für ihre Mitarbeiterschaft und die Gebäude.

Die Gemeinden sollen befähigt werden, in einen Zusammenhang zu bringen, was auf den ersten Blick gar nicht zusammen zu passen scheint: Bibel und Bilanzbuchhaltung, Wirtschaftlichkeit und lebendiges Christentum. Die Verantwortlichen sollen bei der Leitung einer Gemeinde verbindlichen Leitlinien folgen, die von möglichst Vielen selbstverantwortlich entwickelt wurden. Und sie sollen konzeptionell planen, mit Aufmerksamkeit für das Wirtschaften, Jahr für Jahr. Das heißt nachhaltige Gemeindeentwicklung.

Man kann es auch so ausdrücken:

„...wir als Presbyterium der Kirchengemeinde, erhoffen uns als Gremium ein verändertes Bewusstsein und mehr Routine bei der Betrachtung komplexer Zusammenhänge im Haushaltswesen. Wir wollen dabei der Frage nachgehen, welche Gelder werden eigentlich für was bei uns gebraucht. Wir hoffen damit, mehr Entscheidungskompetenz für uns zu gewinnen, damit wir zukünftig noch weitsichtiger agieren und schneller reagieren können. Und natürlich sollte uns dann im Endeffekt auch mehr Zeit bleiben zu betrachten und uns darum zu kümmern, worum es uns in unserer inhaltlichen Arbeit eigentlich gehen sollte“.

Kirchengemeinde Hüffler

Oder so:

„Wie kriegen wir das Evangelium so übersetzt, dass es hier in unseren Straßen ankommt. Das kann dann auch bedeuten bestimmte Dinge zu lassen, wenn sie diesem Zweck nicht mehr dienen ... und es von daher dann vielleicht auch etwas leichter haben, uns von Dingen zu lösen, die tatsächlich nur Dinge sind.“

Kirchengemeinde Mundenheim

Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

Die Ziele des Programms sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit:

1. Die Kirchengemeinden sollen theologisch profiliert arbeiten
2. Die Handlungsfähigkeit der Kirchengemeinden, die sich auch zukünftig in lebendigem Gemeindeleben zeigt, soll erhalten bleiben. Dafür ist notwendig:
 - Die Haushalte sollen dauerhaft konsolidiert werden
 - Die kirchlichen Mittel sollen - auch unter ökologischer Perspektive - klug bewirtschaftet werden
 - Ein funktionaler Gebäudebestand soll gepflegt und instand gehalten werden
3. Möglichst Viele sollen an der Verantwortung für unsere Kirche beteiligt werden

In einem Satz gesagt: Die Zukunftsfähigkeit kirchlicher Arbeit soll erhalten bleiben.

„Wenn wir hinterher einen Baubestand haben, den wir ruhigen Gewissens auch halten können, von dem wir ohne Panik sagen können, die nächsten Sachen gehen wir an, für die wir Rücklagen bilden können, die dem angemessen sind! Damit nicht zu viele Gedanken und vor allem nicht zu viele Nerven in die Bauangelegenheiten mehr reingehen. Mein konkretes Ziel, was ich erwarte ist, dass wir klar bekommen, was können, was wollen wir uns leisten und was können und wollen wir auch lassen“.

Kirchengemeinde Mundenheim

„Unser Ziel? ...Dass finanzielle Entscheidungen transparenter sind. Dass viele Mitglieder des Presbyteriums sich an der Entscheidungsfindung beteiligen können. Dass Entscheidungen, die getroffen worden sind, von vielen mitgetragen und nach außen vermittelt werden“.

Kirchengemeinde Hassloch





Unsere Vision

Zukunft mit

Kirche sein
offen für neue Ideen sein
nachhaltig und kostenbewusst planen
zielorientiert arbeiten
energie sparen
perspektiven entwickeln
Theologie betreiben



„Ich will es an einem Beispiel verdeutlichen: Unser Evangelisches Gemeindezentrum steht mitten im Dorf. Dort möchten wir gerne bleiben!“
Kirchengemeinde Iggelheim



In welcher Situation befinden wir uns?

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Kirchen in Deutschland haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren im Gefolge gesellschaftlicher Entwicklungen radikal verändert und werden sich weiterhin verändern.

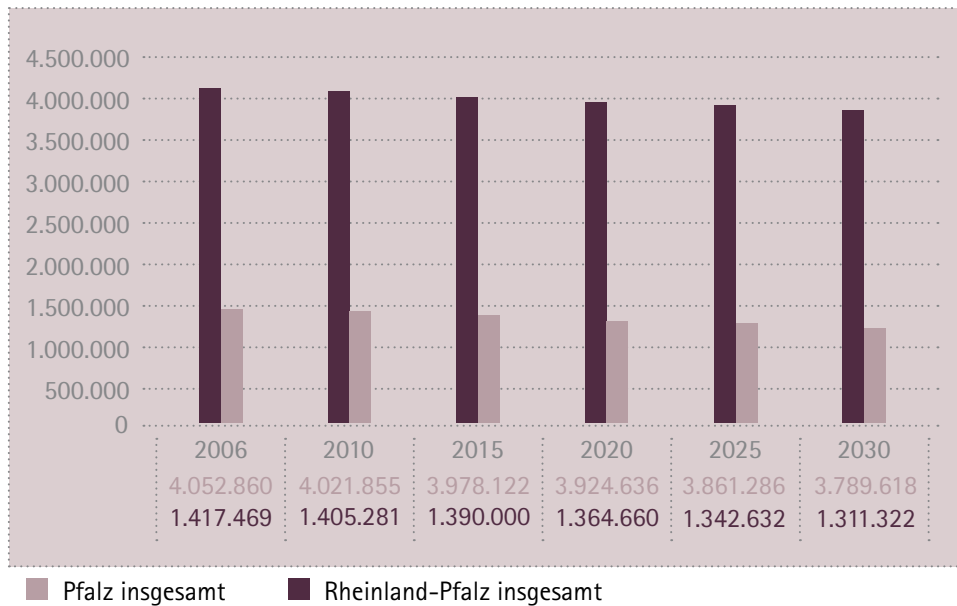
Wo früher umsichtiges Verwalten auf der Tagesordnung kirchlicher Entscheidungsträger stand, steht in den kommenden Jahren das kluge Gestalten der enger werdenden Handlungsspielräume ganz oben auf der Agenda.

Wenn jemand von euch einen Turm bauen will, setzt er sich doch auch zuerst hin und überschlägt die Kosten. Er muss ja sehen, ob sein Geld dafür reicht.

Lukas 14,28



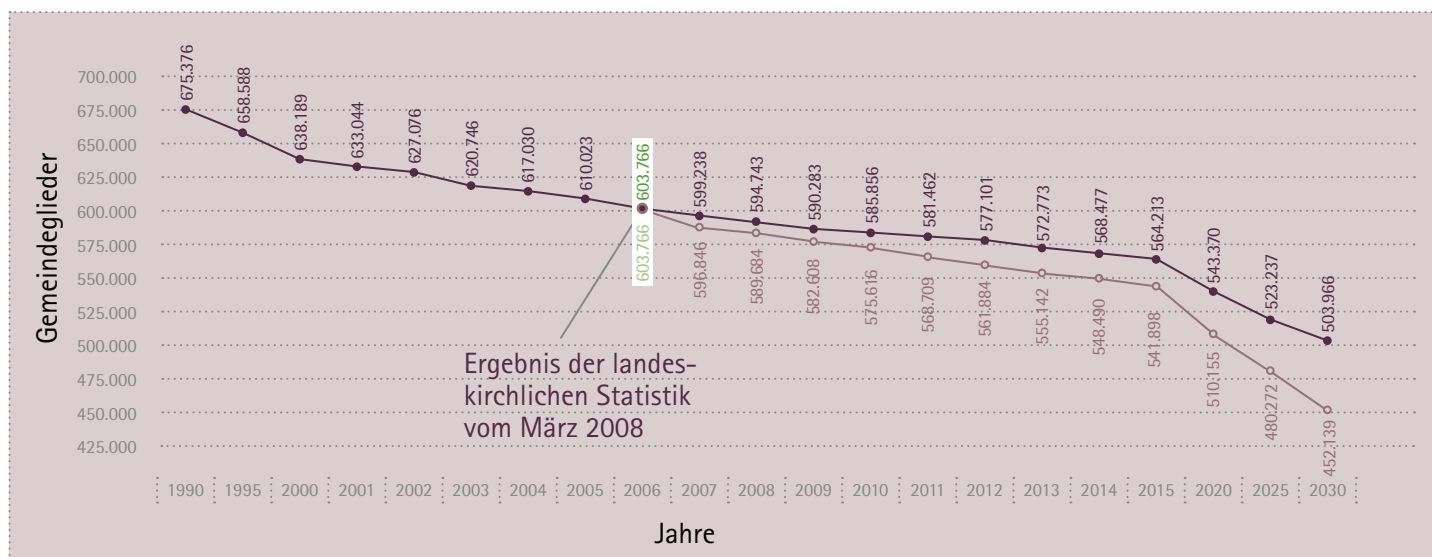
Die Bevölkerungsentwicklung in Rheinland-Pfalz



Die Gemeindegliederentwicklung der Evangelischen Kirche der Pfalz

Rheinland-Pfalz wird in den kommenden zwanzig Jahren weniger Einwohner haben. Parallel dazu wird auch die Zahl der protestantischen Gemeindeglieder bis zum Jahr 2030 zurückgehen. Gleichzeitig steigt das statistische Durchschnittsalter an. Folgt man zwei verschiedenen Modellrechnungen, die von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen, wird die pfälzische Landeskirche in knapp 20 Jahren entweder ca. 500 000 oder ca. 450 000 Gemeindeglieder haben: Da sind je nach Rechnung 100 000 oder 150 000 Personen weniger als heute.

Prognose der Entwicklung der Gemeindegliederzahlen in der Ev. Kirche Pfalz bis 2030



- Gemeindeglieder Fortschreibung minus 0,75 %
- Gemeindeglieder Fortschreibung minus 1,20 %

Anders ausgedrückt: Diese Entwicklung wird sicher regional unterschiedlich ausfallen und in Stadtgemeinden anders aussehen als auf dem Land. Aber im Durchschnitt werden die pfälzischen Kirchengemeinden in 20 Jahren zwischen 17 bis 25% weniger Gemeindeglieder haben. In der Rückschau wird deutlich, dass diese Prognosen durch die Zahlen der vergangenen Jahre untermauert werden. Seit 1990 hat die Ev. Kirche der Pfalz ca. 72 000 Mitglieder verloren.

Einige Zahlen und Fakten

Einige Beispiele aus dem Raum der pfälzischen Landeskirche (aufgeführt sind die Personen, die ihren Hauptwohnsitz in der Gemeinde haben), zeichnen die die Entwicklung der vergangenen fünfzehn Jahre nach. Rechnet man die Prognose nur mit einem 17% igen Mitgliederrückgang weiter, ergeben sich 2030 Zahlen, die zum Nachdenken anregen

| Dekanat | 1994 | 1998 | 2008 | 2030 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|
| Ludwigshafen | 62.689 | 56.110 | 47.825 | 36.700 |
| Kaiserslautern | 50.529 | 47.639 | 42.183 | 35.026 |
| Kusel | 29.799 | 28.647 | 25.953 | 20.921 |
| Bad Dürkheim | 29.401 | 28.436 | 26.543 | 22.038 |

Gleichzeitig werden die verbleibenden Mitglieder im statistischen Mittel immer älter.

Natürlich hat diese Entwicklung auch Auswirkungen auf die Finanzen.

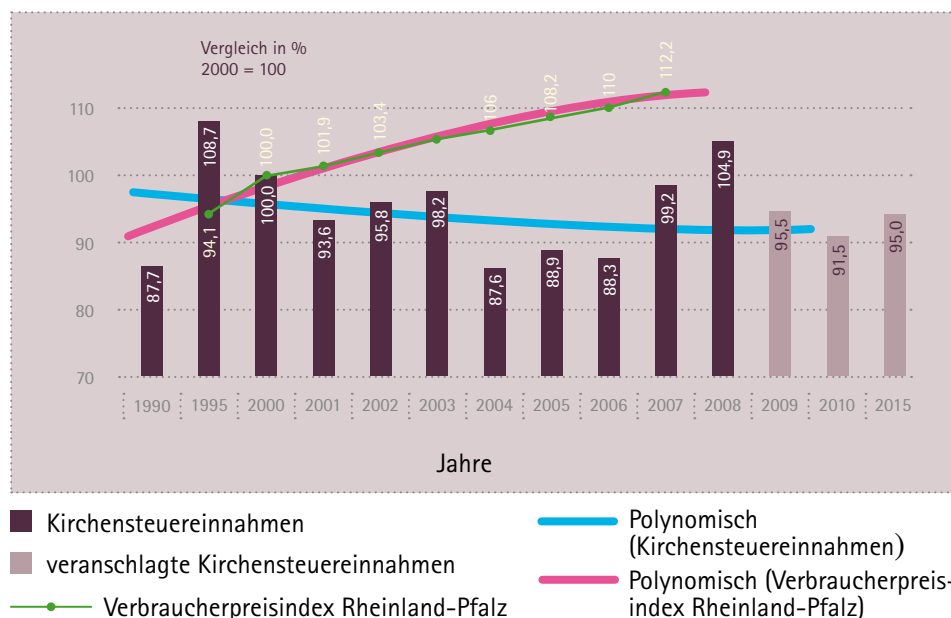


Die Entwicklung der Finanzen

Die Einnahmen aus den Kirchensteuern ihrer Mitglieder werden in der Evangelischen Kirche der Pfalz in den kommenden Jahren sinken. Sowohl in absoluten Zahlen, als auch relativ zur Kaufkraftentwicklung, verglichen mit der allgemeinen Entwicklung. Diese Tendenz hat sich in den vergangenen 15 Jahren deutlich gezeigt und wird sich in der Zeit bis 2015 weiter verstärken. Bisher waren verbreitete Strategien, mit der immer enger werdenden finanziellen Ausstattung umzugehen, gekennzeichnet von dem Bemühen durch globale Kürzungen Gelder einzusparen oder die Haushalte durch Rücklagenentnahme auszugleichen.

Zukünftig wird es so sein: Für die kirchliche Arbeit werden weniger Mittel zur Verfügung stehen. Die Haushaltsplanungen für die Zeit bis 2015 sehen nur eine geringe Steigerung der Einnahmen vor. Das bedeutet: Die Schere zwischen Einnahme- und Ausgabesituation wird sich weiter öffnen. Die bisherigen Strategien funktionieren nicht mehr.

Entwicklung der Kirchensteuer im Vergleich zur Preissteigerungsrate Rheinland-Pfalz



„Zukunft mit Konzept“

Gleich zu Beginn einige Hinweise aus der Praxis für die Praxis

- Konzepte, die wie in den vergangenen Jahrzehnten stillschweigend davon ausgehen, dass im Zweifelsfall ein Härtefonds der Landeskirche hilfreich zur Verfügung steht, verkennen die Ernsthaftigkeit der Lage
- Eine Strategie, die Haushaltskrisen durch Verbrauch von Rücklagen zu überbrücken und auf das Wiederkommen besserer Zeiten zu vertrauen, ohne eine detaillierte Bestandsaufnahme zu unternehmen und neue Wege zu planen, wird scheitern. Es wird und muss Veränderungen des gewohnten gemeindlichen Lebens geben – auch wenn dies viele ängstigt
- Eine der größten Veränderungen wird es daher in den Köpfen und Herzen der Verantwortlichen geben, denn der Weg in die Zukunft geht sich leichter mit Mut, Risikobereitschaft, Kreativität und der Bereitschaft, vertraute und lieb gewonnene Einstellungen zurückzulassen
- Diagnose und Planungen sollten bewusst auch solche Bereiche umfassen, die bislang tabu schienen
- Die Konsolidierung eines Haushaltes kann mehrere Jahre umfassen und anfangs eher kleine Schritte bedeuten. Nicht entmutigen lassen!
- Visionen, Ziele, unerwartete Einfälle sind hilfreicher als ängstliches Zögern und vorschnelle Zaudern.



Rechtliche Vorgaben der Landeskirche

Die pfälzische Landessynode hat im November 2008 ein Gesetz verabschiedet, durch das u.a. der künftige Umgang mit den Haushaltsbudgets der Kirchengemeinden aufgezeigt und Wege für eine Haushaltskonsolidierung erprobt werden sollen.

Auszug aus der Begründung der Gesetzesvorlage:

„Für die spätere gesetzliche Regelung ist angedacht, dass die Erstellung und Umsetzung eines Haushaltssicherungskonzeptes bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen verpflichtend ist und ansonsten freiwillig durchgeführt werden kann. Voraussetzungen für die verpflichtende Durchführung eines HSK wären beispielsweise:

- Ausgleich des Haushalts nicht oder nur durch Rücklagenentnahme,
- Bedarfszuweisung oder Darlehensaufnahme möglich oder Bedarf an Härtemitteln für Baumaßnahmen oder
- Pflichtrücklagen nicht mehr vorhanden. Zu den Pflichtrücklagen wird auch eine neue Instandhaltungsrücklage zählen, die für jedes Gebäude einer Kirchengemeinde zu erwirtschaften ist, um den Wertverlust der Gebäude abzubilden und zukünftig notwendig werdende Sanierungen finanziell zu ermöglichen. „

Diese Vorgabe zwingt zum Handeln. Denn die Kirchengemeinden sollen dazu angehalten werden, nur noch Haushaltspläne vorzulegen, in denen alle Einnahmen und Ausgaben in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen. Dies war zwar auch schon in der vergangenen Zeit der Fall, wurde aber nicht immer ernst genommen oder erst Jahre später überprüft. Künftig wird z.B. ein Haushaltsplan, der mit einem Defizit geplant ist, abgelehnt und die Kirchengemeinde zur Haushaltskonsolidierung aufgefordert werden.

Darüber hinaus werden die Kirchengemeinden in absehbarer Zeit, in ganz anderer Art als bisher, in die Verantwortung für die Erhaltung eines nützlichen Gebäudebestandes genommen werden. Pro Jahr – so die bisherigen Planungen – wird in den Haushalts und Budgetplanungen der Gemeinde eine Instandhaltungsrücklage ausgewiesen werden müssen: Eine Summe, die den so genannten „Werteverzehr“

der gemeindeeigenen Gebäude abbildet und zur Finanzierung zukünftiger Baumaßnahmen bestimmt sein wird. Diese Maßnahme wird notwendig sein, unter anderem weil in den kommenden Jahren die landeskirchlichen Baumittel nicht mehr im bisherigen Maß zu Verfügung stehen werden. Um einen sinnvollen Gebäudebestand zu erhalten ist es daher notwendig, dass in einer Kirchengemeinde die Aufgabe ein oder mehrere Gebäude in funktionsfähigem Zustand zu erhalten in der jährlichen Finanzplanung ausdrücklich berücksichtigt wird. Das Instrument dazu ist die Instandhaltungsrücklage. Diese berechnet sich aktuell wie folgt:

Modellrechnung für die geplante Instandhaltungsrücklage

Beispielrechnung der Summen

| | Neubauwert 1914 „Brandversicherungswert“ | Prämienfaktor 2008 14,5 facher Brandversicherungswert „aktueller Neubauwert“ | davon 70 % (da nicht alle Kosten veranschlagt werden) | AfA * Kirchengebäude (200) Jahre, Andere Gebäude (80 Jahre) | Instandhaltungsrücklage besteht aus 60 Prozent der AfA-Summe |
|---------------------|--|--|---|---|--|
| Kirche | 337.000,00 | 4.886.500,00 | 3.420.550,00 | 17.102,75 | 10.261,65 |
| Kindergartengebäude | 81.700,00 | 1.184.650,00 | 829.255,00 | 10.365,69 | 6.219,41 |

Die Instandhaltungsrücklage ist in jedem Haushaltsjahr zu erbringen und wird verringert um die Beiträge, die im Haushaltsjahr real zum Gebäudeunterhalt aufgewendet werden.

Die Bereitstellung dieser zweckgebundenen Rücklage wird die sowieso schon angespannte Lage in den Haushalten der Kirchengemeinden zusätzlich verschärfen. Bei Drucklegung dieser Broschüre musste eine Kirchengemeinde 60% der benötigten Baumittel aus Eigenmitteln aufbringen. Mit einer weiteren Erhöhung des Gemeindeanteils auf 70% und höher ist zu rechnen.

AfA * = Absetzung für Abnutzung (kurz AfA) ist ein Hilfsmittel zur Schätzung der gewöhnlichen Nutzungsdauer eines Wirtschaftsgutes im Anlagevermögen. Für Kirchen ist in diesem Beispiel eine Dauer von 200 Jahren vorausgesetzt, für andere Gebäude sind es 80 Jahre.

Der Handlungsplan

Was ist zu tun?

Die folgenden Schritte sollen die Verantwortlichen in den Kirchengemeinden anleiten, in der eben beschriebenen Ausgangslage einen (immer wieder neuen) Prozess zu starten, der für die Kirchengemeinde eine nachhaltige Lösung sucht.



Das Programm im Einzelnen

Der Handlungsplan führt in mehreren Schritten über eine detaillierte Diagnose und Bestandsaufnahme der aktuellen Gemeindewirklichkeit, über die theologische Reflexion der Ergebnisse zu einer ebenso detaillierten Planung der zukünftigen nachhaltig strukturierten Gemeindegemeinschaft. Diese hat theologische Überlegungen genauso im Blick hat wie finanzielle Erwägungen, sie behandelt Menschen und das, was sie brauchen, genauso respektvoll wie Gebäude und ihre Besonderheiten. Die Haushaltskonsolidierung bleibt dabei immer ein handlungsleitendes Ziel. Eine Evaluation der Maßnahmen ist dabei selbstverständlich. Sie führt in aller Regel wiederum zu einer Bestandsaufnahme, die den Prozess dann wieder in Gang setzt.

Wer will, dass Kirche bleibt, was Sie ist, will nicht, dass die Kirche bleibt. Er arbeitet an ihrem Untergang. Das wollen wir nicht. Darum: fangen wir mit der Kirche der Zukunft an. Das hat Zukunft!

(Walter Hollenweger, in einer Predigt zum Thema: welche Kirche wollen wir?)



Der Handlungsplan



Die Bestandsaufnahme

Eine ausführliche und detaillierte Bestandsaufnahme möglichst vieler Aspekte des Gemeindelebens ist die Grundlage jeder reflektierten Planung. Oft verführt lange Erfahrung in der Kirchengemeinde zu der Annahme, man kenne die Gemeinde in- und auswendig, habe über alles und jedes schon ausführlich debattiert. Aber Erfahrung macht manchmal nicht aufmerksam, sondern kann den Blick auf Wesentliches verstellen. Daher sollte zunächst der Ist-Bestand einer Gemeinde ausführlich und sorgfältig erfasst werden. Dabei sollte der Blick auf möglichst viele, wenn nicht gar alle Bereiche der Kirchengemeinde gelenkt werden. Die notwendigen Daten und Informationen sind im Regelfall in den Kirchengemeinden und den Kommunen vorhanden.

Man findet sie z.B. in den

- unterschiedlichen Statistiken, die jedes Pfarramt führt
- Haushaltsplänen
- Jahresrechnungen
- Jahresberichten, die jedes Pfarramt in zweijährigem Rhythmus erstellt
- Visitationsberichten
- Daten und Statistiken der kommunalen Verwaltungen

Gemeindeglieder, Gremien und Strukturen

Hier geht es um die Betrachtung der Entwicklung der Gemeindegliederzahlen, sowie um soziale Aspekte. Von Interesse können hier folgende Fragestellungen sein:

- Sind die Gemeindegliederzahlen, über einen Zeitraum von 10 oder gar 20 Jahren gerechnet, stabil, rückläufig oder zunehmend?
- Sind Entwicklungen erkennbar? (Gibt es etwa ein Neubaugebiet am Ort?)
- Lassen sich Tendenzen erkennen, die gegen den Trend verlaufen oder ihn noch verstärken?

- Wie ist die Geschlechterverteilung?
- Wie hoch ist der Anteil der Berufstätigen? Wo arbeiten diese?
- Wie hoch ist der Anteil der Eineltern-Familien?
- Wie ist die Entwicklung des Altersdurchschnitts?
- Wie viele Aus- und Eintritte sind verzeichnet?
- Wie ist die Entwicklung über die Jahre gesehen?

In direktem Zusammenhang zur Entwicklung der Mitgliederzahlen steht die Frage nach den Strukturen einer Kirchengemeinde. Da gibt es unter Umständen Seelsorgebezirke, die festgelegt wurden zu einer Zeit als noch wesentlich mehr Gemeindeglieder versorgt werden mussten. Eventuell stammen traditionelle Abläufe und Organisationsformen aus einer Zeit als die Rahmenbedingungen sehr verschieden zu denen der Gegenwart waren. Arbeitsgruppen, Ausschüsse und Gremien bedürfen unter Umständen einer Anpassung an veränderte Bedingungen.



Die Bestandsaufnahme

Finanzen

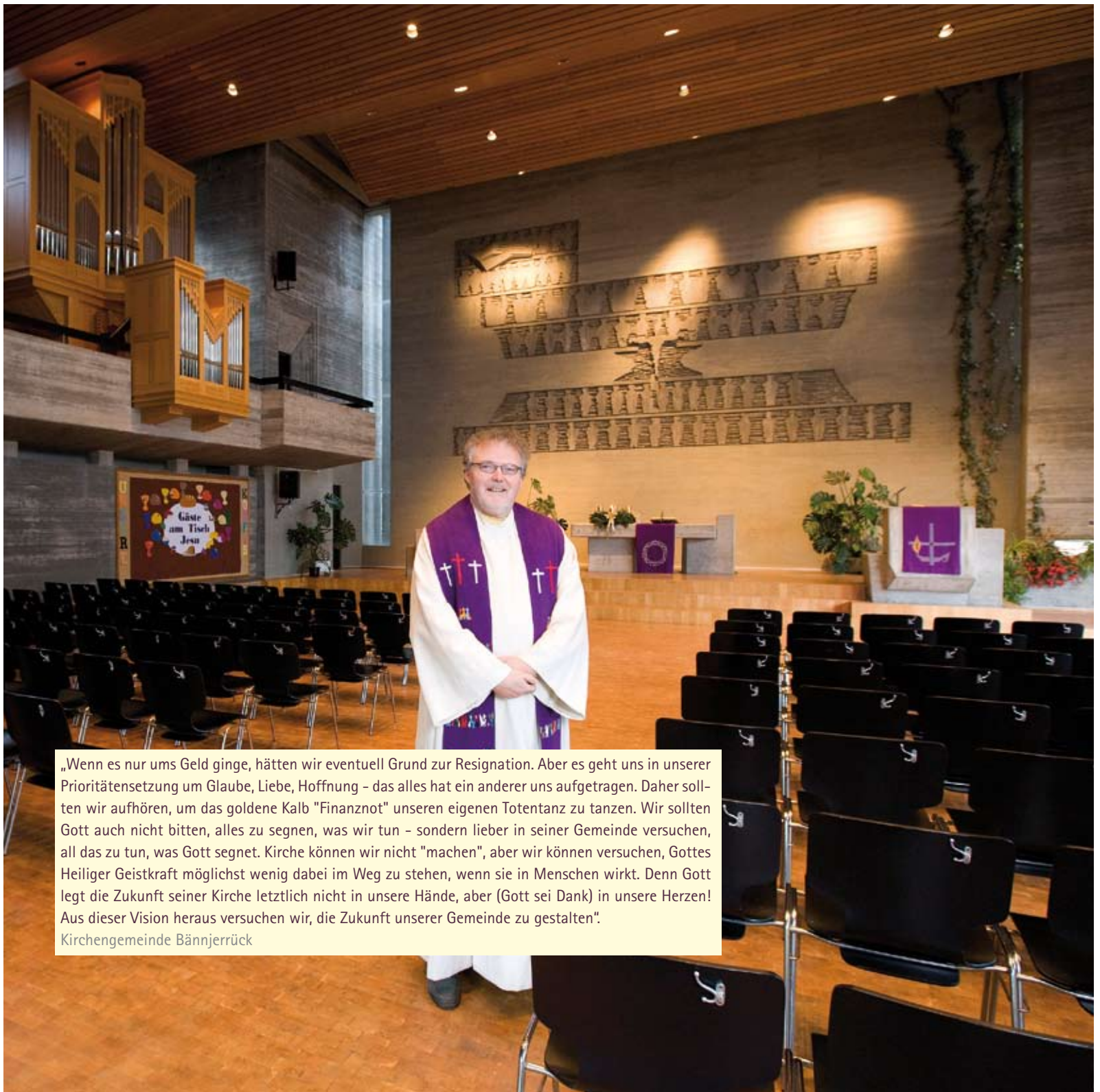
Hierbei gilt es, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie die Kirchengemeinde in den vergangenen Jahren gewirtschaftet hat: Dies muss wesentlich intensiver geschehen als es normalerweise in den Beratungen zu Haushaltsplänen oder Jahresrechnung der Fall ist! Das heißt alle Aufgaben und Aktivitäten, alle Einnahmen und Ausgaben werden dafür zusammengestellt und so aufbereitet, dass sie nachvollziehbar sind, beurteilt und in ihrer Bedeutung eingeschätzt werden können. Sollte die Kirchengemeinde mit einem gravierenden Haushaltsdefizit leben, gilt es die Ursachen für einen unausgeglichene Haushalt zu erforschen. Diese können sehr vielfältiger Art sein: Sind sie eher extern? Dann hat die Gemeinde im Regelfall gar keinen oder nur ganz geringen Einfluss auf eine Veränderung (z.B. Finanzausgleich oder Kirchensteuerentwicklung). Oder sind es interne, „hausgemachte“ Faktoren (z.B. zuviel oder zu teures Personal, mangelnde Ausgabenkontrolle oder -disziplin)?

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------|----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gemeindeglieder | | 1.452 | 1.446 | 1.446 | 1.438 | 1.438 | 1.443 | 1.443 |
| Gottesdienst | EN | 5.147,86 | 4.006,63 | 3.849,81 | 3.938,69 | 4.124,64 | 4.100,00 | 4.100,00 |
| | AG | 6.201,13 | 6.063,31 | 4.237,05 | 6.645,71 | 4.331,30 | 5.595,00 | 4.595,00 |
| | | -1.053,27 | -2.056,68 | -387,24 | -2.707,02 | -206,66 | -1.495,00 | -495,00 |
| Kirchenmusik | EN | 1.312,00 | 968,00 | 960,00 | 1.483,00 | 2.094,00 | 1.240,00 | 1.240,00 |
| | AG | 6.743,04 | 5.870,16 | 6.508,11 | 6.547,09 | 7.657,15 | 7.752,00 | 7.752,00 |
| | | -5.431,04 | -4.902,16 | -5.548,11 | -5.064,09 | -5.563,15 | -6.512,00 | -6.512,00 |
| Gemeindearbeit | EN | 3.310,63 | 3.676,41 | 3.654,70 | 2.204,50 | 1.470,90 | 1.870,00 | 1.450,00 |
| | AG | 6.108,79 | 5.304,58 | 5.193,45 | 5.409,80 | 3.911,01 | 5.540,00 | 5.140,00 |
| | | -2.798,16 | -1.628,17 | -1.538,75 | -3.205,10 | -2.440,11 | -3.670,00 | -3.690,00 |
| Gemeindepfarrdienst | EN | 1.056,80 | 2.646,49 | 1.384,82 | 2.331,81 | 2.283,90 | 4.050,00 | 2.550,00 |
| | AG | 9.388,47 | 5.727,45 | 4.797,86 | 4.375,19 | 3.030,16 | 6.235,00 | 6.235,00 |
| | | -8.331,67 | -3.080,96 | -3.413,04 | -2.043,38 | -746,26 | -2.185,00 | -3.685,00 |
| Kirchendiener | EN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | AG | 768,72 | 865,82 | 619,73 | 1.035,19 | 1.118,94 | 1.263,00 | 1.263,00 |
| | | -768,72 | -865,82 | -619,73 | -1.035,19 | -1.118,94 | -1.263,00 | -1.263,00 |
| Jugendarbeit | EN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | AG | 634,41 | 578,40 | 578,40 | 719,00 | 933,18 | 1.022,00 | 1.022,00 |
| | | -634,41 | -578,40 | -578,40 | -719,00 | -933,18 | -1.022,00 | -1.022,00 |
| Männer- / Frauenarbeit | EN | 967,87 | 387,04 | 79,60 | 0,00 | 937,72 | 200,00 | 200,00 |
| | AG | 830,58 | 556,89 | 724,46 | 41,44 | 329,66 | 200,00 | 400,00 |
| | | 137,29 | -169,85 | -644,86 | -41,44 | 608,06 | 0,00 | -200,00 |
| Öffentlichkeitsarbeit | EN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | AG | 283,88 | 206,48 | 410,36 | 29,06 | 410,19 | 600,00 | 600,00 |

Hilfreiche Leitfragen können dann sein:

- Wofür geben wir pro Jahr wie viel aus?
- Haben die größten Kostenstellen einen Zusammenhang zum inhaltlichen Profil der Gemeinde?
- Welche Summen nehmen wir wofür ein?
- Sind Entwicklungen erkennbar?
- Sind Verbesserungen denkbar und/oder wünschenswert?
- Welche Auswirkungen könnten diese dann auf das Gemeindeleben haben?

Es hat sich bewährt, wenn man dabei einen Betrachtungszeitraum von ca. 5-6 Jahren zugrunde legt.



„Wenn es nur ums Geld ginge, hätten wir eventuell Grund zur Resignation. Aber es geht uns in unserer Prioritätensetzung um Glaube, Liebe, Hoffnung - das alles hat ein anderer uns aufgetragen. Daher sollten wir aufhören, um das goldene Kalb "Finanznot" unseren eigenen Totentanz zu tanzen. Wir sollten Gott auch nicht bitten, alles zu segnen, was wir tun - sondern lieber in seiner Gemeinde versuchen, all das zu tun, was Gott segnet. Kirche können wir nicht "machen", aber wir können versuchen, Gottes Heiliger Geistkraft möglichst wenig dabei im Weg zu stehen, wenn sie in Menschen wirkt. Denn Gott legt die Zukunft seiner Kirche letztlich nicht in unsere Hände, aber (Gott sei Dank) in unsere Herzen! Aus dieser Vision heraus versuchen wir, die Zukunft unserer Gemeinde zu gestalten.“

Kirchengemeinde Bännjerrück

Die Gebäude

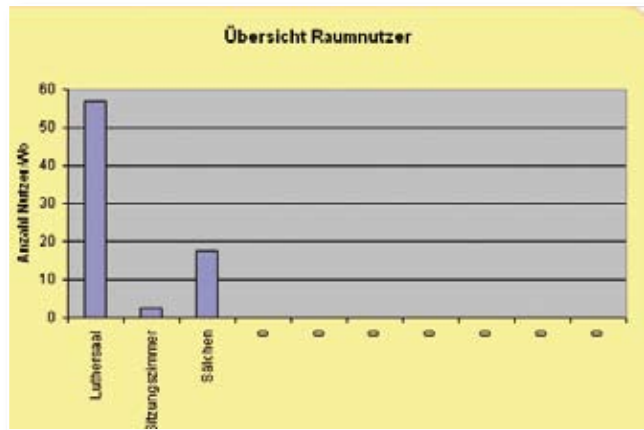
Etwa die Hälfte des heutigen kirchlichen Gebäudebestandes (ca. 1550 Bauten) ist in den Jahren nach 1945 errichtet worden. In den zurückliegenden Jahrzehnten wurde – genau wie heute – nach bestem Wissen und Gewissen geplant und gebaut. Aber bestimmte, heute wichtige, Erkenntnisse waren noch nicht zugänglich. Erdöl erschien unerschöpflich, Energie billig und im Übermaß vorhanden. Hohe Heizkosten wurden mit Nachsicht behandelt. Und Beton erschien als Baustoff, der ewig hält. Wir sehen heute vieles anders und wissen mehr!

| Hinweis 2 | | Hinweis 3 | | Hinweis 6 | | | | | | | Hinweis 4 | | | | Hinweis 5 | | | Hinweis 1 | | |
|------------------------|----------------|---------------------------------|-----------|--------------------|--------|----------|----------|------------|---------|---------|-----------|-------------------|-----------------|----------------|------------------|-------------|-------------------|---|------------------|------------|
| SUMME | | | | Belegungstage/ Wo. | | | | | | | 2 | | 5,50 | | 60 | 0,00 | | | | |
| Gruppe / Veranstaltung | Raum | x-mal wöchentlich alle x Wochen | monatlich | x-mal jährlich | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag | Samstag | Sonntag | Uhrzeit (von-bis) | Dauer [Stunden] | Teilnehmerzahl | Belegungsgrad/ % | Nutzer/ Wo. | Entgelt/ Jahr [€] | Hier bitte alle im Belegungsplan notwendigen Räume eintragen! | Belegungsgrad/ % | Nutzer/ Wo |
| Senioren | Luthersaal | 1 | | | | X | | | | | | 15:00 | 18:00 | 3,00 | 12 | 3,00 | 12,00 | Luthersaal | 5,00 | 5 |
| Präparanden | Luthersaal | 1 | | | | | X | | | | | 15:00 | 16:00 | 1,00 | 24 | 1,00 | 24,00 | Sitzungszimmer | 0,50 | |
| Konfirmanden | Luthersaal | 1 | | | | | X | | | | | 16:00 | 17:00 | 1,00 | 21 | 1,00 | 21,00 | Sälchen | 0,00 | |
| Presbyterium | Sitzungszimmer | | | | | | | | | | | 09:00 | 09:00 | 0,00 | 10 | 0,50 | 0,50 | Raum 4 | 0,00 | |

Daher ist es eine wichtige Aufgabe auch in Bezug auf die gemeindlichen Gebäude eine sorgfältige Analyse vor zu nehmen. Dabei sind folgende Fragen leitend:

- Für welche Gebäude ist die Kirchengemeinde zuständig?
- Wo trägt sie die Baulast?
- Wie viel wird jährlich für die Bewirtschaftung und den Bauunterhalt ausgegeben?
- Welche Räume stehen zur Verfügung und wie intensiv werden diese genutzt?
- Welche Kosten können dafür ausgewiesen werden?
- Wie sieht es mit der Einnahmesituation aus?
- Sind Verbesserungen denkbar?
- Können Nutzungspartner gefunden werden?
- Passen Gebäudebestand, Mitgliederentwicklung und Gemeindestrukturen zueinander.

Übersicht Raumnutzer



Auch die bautechnische Perspektive sollte eingenommen werden. Dabei wird gezielt nach dem Zustand der Gebäude gefragt:

- Besteht konkreter Bauunterhaltsbedarf?
- Wie hoch ist der Investitionsbedarf in 5, 10 und 15 Jahren?
- Ist es möglich eine Energiebilanz zu erstellen? Wie sieht diese aus?
- Wie stellt sich ein Gebäude aus wirtschaftlicher Perspektive dar?
- Entspricht es in seiner Raumkapazität dem Bedarf, wenn man die Zahl der Gemeindeglieder oder der Gruppen und Kreise bedenkt?

All diese Fragen spielen hier eine Rolle. Antworten erhält man unter Umständen nur durch eine detaillierte Baubegehung mit Fachleuten.



Die Bestandsaufnahme

Das Personal

In vielen Kirchengemeinden werden fast alle anfallenden Tätigkeiten von Ehrenamtlichen erledigt. Kirche lebt vom freiwilligen Ehrenamt. Da werden auf Zuruf Kirchendienst und Hausmeistertätigkeiten bewältigt, Gärten gepflegt und Schnee geräumt. Alles zum Nulltarif oder für ein, hoffentlich von Herzen kommendes, „Vergelt's Gott!“. Im Gebiet der Ev. Kirche der Pfalz taten Ende des Jahres 2007 mehr als 20 000 Ehrenamtliche ihren Dienst, 70% davon Frauen.

In anderen Gemeinden gibt es hauptamtliche Hausmeister, nebenamtliche Organisten und Verwaltungskräfte oder Kirchendiener, die auf der Basis einer geringfügigen Beschäftigung angestellt sind. Auf dem Gebiet der pfälzischen Landeskirche sind dies hunderte.

Es wird Rahmen von Haushaltskonsolidierungen unter Umständen auch zu Verhandlungen über Lohn-/Gehaltssenkungen oder gar Personalabbau kommen können oder müssen.

Daher ist ein Überblick wichtig

- Besteht konkreter Handlungsbedarf?
- Welche haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen sind beschäftigt?
- Wie sieht die arbeitsrechtliche Situation aus?
- Sind Kündigungsschutzvorschriften zu beachten?
- Wie sieht die Kostensituation aus?



Der Taufbefehl

Mir ist gegeben alle Gewalt Im Himmel und auf Erden. Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.

Matthäus 28

Die Angebote, Aktivitäten und Vorhaben der Kirchengemeinde

- Was tun wir eigentlich?
- Welche Gruppen und Kreise arbeiten in der Kirchengemeinde?
- Gibt es ein spezifisches Profil der Gemeindearbeit?
- Erreichen wir die Menschen, die wir erreichen wollen, sollten oder müssen?
- Wie sieht die finanzielle, also wirtschaftliche, Seite der Angebote und Veranstaltungen aus?

Diese und andere Fragen sind Teil der Bestandsaufnahme. Sie lenken den Blick auf die aktive, sichtbare Seite des Gemeindelebens, das, im besten Fall, getragen ist vom Auftrag der Gemeinde in der Welt.

„Das Leitbild unserer Christuskirchengemeinde heißt Gemeinschaft und Lebensfreude erfahren. Und das wird wieder möglich sein. Das Thema Gebäude und Finanzen wird eine untergeordnete Rolle spielen. Es wird nicht als Belastung, sondern als notwendiges Ereignis stattfinden, aber es wird nicht mehr Not schaffen und schlaflose Nächte bereiten. Wir werden uns um Gemeinschaft und Lebensfreude kümmern können“.

Kirchengemeinde Mundenheim



Was ist der Auftrag der Kirchengemeinde?

Es ist eine ungewohnte Frage. Zugegeben. Und trotzdem soll sie an dieser Stelle gestellt werden, weil sie das Ziel bildet, auf das die bisherigen Fragen der Bestandsaufnahme alle zulaufen. Was ist der Auftrag der Kirchengemeinde? Natürlich fühlen sich alle christlichen Gemeinden an den Taufbefehl Jesu gebunden, der die Geburtsstunde der christlichen Kirche in einer Momentaufnahme festgehalten hat. Aber dieser Befehl will immer wieder neu übersetzt sein, fordert uns immer wieder auf, neue Formen zu er/finden. „Neuen Wein füllt man nicht in alte Schläuche“ nannte Jesus diese selbstverständliche Haltung seiner Nachfolgenden.

Doch erfüllen kann Kirche ihren Auftrag auch nur dann, wenn alle Verantwortlichen zukünftig klug wirtschaften. Damit Handlungsspielräume erhalten bleiben, Gestaltungsmöglichkeiten bewahrt bleiben und das kirchliche Zeugnis eine zeitgemäße Form behalten kann.

Zur theologischen Reflexion gehört es daher, sich zu vergewissern:

- Was ist unser Auftrag und
- wie versuchen wir diesen zu erfüllen?

Und eng verwandt damit:

- Welches Selbstverständnis haben wir als Kirchengemeinde?
- Woran ist dieses erkennbar?

Ausgehend von den Ergebnissen der umfassenden Bestandsaufnahme, die den eben beschriebenen Themenkreisen und Fragen folgen sollte, richtet sich der Blick in die Zukunft.

Die Angebote, Aktivitäten und Vorhaben der Kirchengemeinde

Dieser Themenbereich bildet natürlich das Kernstück und den Dreh- und Angelpunkt aller Planungen. Auf ihn laufen die theologischen Überlegungen der Bestandsaufnahme wieder zu. Entworfen werden nun zukünftigen Angebote, Aktivitäten und Vorhaben der Kirchengemeinde. Eingebettet in den Zusammenhang des neutestamentlichen Taufbefehls fragen wir z.B.



Leitlinien
der nachhaltigen
Gemeindeentwicklung

- Was soll die Gemeinde künftig eigentlich ausmachen?
- Welches sind die grundlegenden Werte, die in der Kirchengemeinde Geltung haben ?
- Welche Werte sollten zusätzlich wichtig werden?
- Welche Ziele verfolgt die Kirchengemeinde?
- Welche Ziele sollte sie zusätzlich verfolgen?
- Was macht das besondere Profil der Gemeinde aus?
- Worin unterscheidet sich diese Gemeinde von vergleichbaren?
- Was klappt in der Gemeinde besser als in anderen, vergleichbaren?
- Wo sind andere vergleichbare Gemeinden überlegen?
- Wie soll das Profil in 3, 6 oder 9 Jahren aussehen?
- Wie lautet vor diesem Hintergrund der besondere, einzigartige Auftrag der Gemeinde in der Welt?
- Welche Strukturen braucht die Gemeinde zu Erfüllung dieses Auftrages?
- Mit wem bieten sich Kooperationen an?
- Zu wem sollten/könnten Zusammenarbeitsstrukturen aufgebaut werden?

Danach werden alle Aktivitäten, Angebote und Veranstaltungen auf ihre Sinnhaftigkeit innerhalb des Auftrags der Kirchengemeinde überprüft und gefragt:

- Müssen neue Angebot entwickelt werden?
- Müssen Aktivitäten eingestellt werden - weil sie sich überlebt haben, keinen Zuspruch mehr finden oder nicht mehr ins Profil passen?
- Sollten Angebote überdacht oder verändert, ausgeweitet oder umgesteuert werden?

Aber auch:

- Ist es möglich für bestimmte Angebote Unterstützung einzuwerben? Zeit, Sachmittel oder Geld?
- Bieten sich Kooperationen an?
- Wie hoch soll das jährliche Budget für jedes Angebot sein?
- Wer ist für die Bewirtschaftung zuständig?
- Wie und woher sind jeweils zeitnahe Budgetinformationen erhältlich?





Unser Ziel: „Die Fortführung einer kirchengemeindlichen Arbeit, die an den Bedürfnissen der Menschen vor Ort orientiert ist, zum Beispiel dem Bedürfnis nach Austausch und Begegnung in Gruppen und Kreisen. Wir möchten aber auch das besondere Profil der Gemeinde, vor allem in den Bereichen Musik und Spiritualität, erhalten“.
Kirchengemeinde Bännjerrück

Gemeindeglieder, Gremien und Strukturen

Planerisch geht es um die Vorausschau auf Entwicklung der Gemeindegliederzahlen, sowie um soziale Aspekte, soweit diese schon möglich ist.

Fragen, die zukunftsgerichtet sind, können hier z.B. sein:

- Werden sich möglicherweise Veränderungen ergeben, die gegen den diagnostizierten Trend verlaufen oder ihn gar noch verstärken?
- Wie läuft die wahrscheinliche Entwicklung und welche Auswirkungen wird diese haben
 - was die finanzielle Leistungsfähigkeit der Gemeinde betrifft
 - was die Höhe der Schlüsselzuweisung betrifft
 - was den Altersschnitt
 - was mögliche Veränderungen der gemeindlichen Angebote betrifft

Finanzen

Vom Grundsatz her lässt sich hier vorausschicken: Es ist nicht hilfreich, durch falsches Sparverhalten (lineare Kürzung in allen Bereichen nach dem „Rasenmäher“prinzip) in eine reine Mangelverwaltung abzugleiten! Der Blick nach vorne erfordert planerisches, schwerpunktbildendes und kluges wirtschaftliches Denken. Vor allem dann, wenn die Bestandsaufnahme eine Haushaltskonsolidierung ganz oben auf die Tagesordnung gesetzt hat.

Hilfreiche Fragen können hier sein:

- Welche Gelder brauchen wir um die geplanten Angebote, Maßnahmen und Vorhaben zu finanzieren?
- Welche Maßnahmen können/müssen ergriffen werden, um die prognostizierten Einnahmeausfälle auszugleichen?
- Wie sind die erforderlichen Summen für die „Instandhaltungsrücklage“ zu erwirtschaften?
- Woher erhalten wir zeitnah aussagekräftige Informationen zum Wirtschaften der Kirchengemeinde?



Leitlinien der nachhaltigen Gemeindeentwicklung

- Wo und wie können gezielt Mittel eingespart werden?
- Welche Summen sind jährlich zum Haushaltsausgleich einzusparen bzw. bereitzustellen?
- Wie und wo kann man gezielt und strukturell sinnvoll Mittel einsparen?
- Wie kann man zusätzliche Einnahmen erzielen – für eine einmalige Aktion oder auf Dauer?
- Wie kann man eine Finanzstrategie für die nächsten 6 Jahre aussehen?
- Wie kann man den Haushalt der Kirchengemeinde nachhaltig konsolidieren?

Haushaltskonsolidierung umfasst alle Maßnahmen die Haushaltsdefizite abbauen, den Haushalt ausgleichen und den finanziellen Handlungsspielraum langfristig sichern.



Die Gebäude

Vom Grundsatz her sollte gelten: „Die Gebäude folgen der Gemeinde“.

Die planerischen Leitfragen sind hier z.B.:

- Entspricht die vorgehaltene Raumkapazität dem Bedarf, wenn man die Zahl der Gemeindeglieder oder der Gruppen und Kreise bedenkt?
- Stellen die prognostizierbaren Investitionskosten der kommenden Jahre eine lösbare Aufgabe dar oder übersteigen sie das Baubudget bzw. die Mittel aus der Instandhaltungsrücklage erheblich?
- Können zusätzliche Mittel eingeworben werden (Fundraising)?
- Ist eventuelle eine Umnutzung möglich?
- Können Nutzungspartner gefunden werden?
- Ist eine Veräußerung eines Gebäudes notwendig? Wie sehen dann die nächsten Schritte aus?



Das Personal

Es ist hier eine Frage der finanziellen Notwendigkeiten, der arbeitsrechtlichen Bedingungen des Einzelfalls und der örtlichen Möglichkeiten, abzuwägen, in wie weit bezahlte Arbeit durch „billigere“ ersetzt werden kann oder sogar in ehrenamtliche umwandelbar ist. Es wird dies nicht in allen Fällen möglich oder wünschenswert sein – prüfenswert ist es jedoch allemal. Denn natürlich sind Personalkosten ein erheblicher Kostenfaktor im jährlichen Budget einer Kirchengemeinde.

Planende Fragestellungen sehen daher z.B. so aus

- Kommt eine einvernehmliche Auflösung eines Arbeitsvertrags in Frage?
- Sind betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen? Welche Nachweise hat die Kirchengemeinde dann zu erbringen (z.B. ein Haushaltsdefizit, das nur durch Personaleinsparungen auszugleichen ist usw.)
- Sind Leistungen u.U. auf andere Art, durch andere Anbieter kostengünstiger zu erhalten?

Haushaltskonsolidierung

Die Bemühungen um die Konsolidierung des gemeindlichen Haushaltes stehen nach den theologischen Reflexionen an zentraler Stelle dieses Konzeptes.

Eine Gemeinde, die in die finanzielle Schieflage gerät, verliert ihre Handlungsfähigkeit. Das Bestreben, diese langfristig zu sichern, bedeutet kirchliches Wirken in der Welt und für die Welt nachhaltig zu ermöglichen. Dieser Aspekt des Programms „Zukunft mit Konzept“ sollte daher mit derselben Sorgfalt verfolgt werden, wie die Beschäftigung mit den anderen Themenbereichen.

Es ist hilfreich sich dabei bei der Verständigung über die Konsolidierungsschritte in den zuständigen Gremien abzustimmen über:

- die Strategie der Konsolidierung (z.B. welche Art des Wirtschaftens soll künftig betrieben werden?)
- die Prioritäten und Schwerpunkte der Arbeit



Leitlinien der nachhaltigen Gemeindeentwicklung

- das erforderliche Einsparvolumen
- die realistischen Umsetzungsziele zur Erreichung des Einsparvolumens
- das angestrebte Verfahren (z.B. wird schriftlich dokumentiert, sucht man Unterstützung von außen...?)
- muss Vertraulichkeit über bestimmte Inhalte vereinbart werden?
- welche Arbeitsaufträge werden für welches Ziel festgelegt und an wen werden diese vergeben?

Vorrang sollten bei allen Zielen und angestrebten Ergebnissen der Auftrag und die Entwicklung der Gemeinde haben. Hilfreich dafür ist, wie gesagt, dass auch dieser Schritt im Programm Zukunft mit Konzept nicht als lästiges „Finanzthema“, sondern primär als Gestaltungsaufgabe behandelt wird.

Ein förmlicher Beschluss des Presbyteriums sollte die Haushaltskonsolidierung auf festen rechtlichen Grund stellen. In einem späteren Gesetz, wird der förmliche Beschluss des Einsparvolumens vermutlich zwingend vorgeschrieben sein.





Wir wünschen uns dauerhaft ein erweitertes Bewusstsein für sorgsames und zielgerichtetes Wirtschaften im Gemeindebetrieb und ein verändertes, sensibleres Bewusstsein für den Umgang mit Gebäuden. Wir hoffen, dass das Projekt uns langfristig auch zu einem schärferen Profil verhilft, wohin wir auch in der Gemeindearbeit gehen wollen, vor allem bei all denjenigen, die am Gemeindeleben direkt partizipieren. Wir wollen dabei auch auskunftsfähig und zeugnisfähig bleiben für diejenigen, die das Gemeindeleben eher aus der Ferne betrachten.“
Kirchengemeinde Hüffler

Das Vorgehen im Programm



Es ist ratsam, sich vor Beginn des Programms „Zukunft mit Konzept“ zu verständigen, ob man als Kirchengemeinde den beschriebenen Weg (ganz oder teilweise) alleine oder mit Unterstützung von außen gehen möchte. Beide Wege sind möglich.

In jedem Fall empfiehlt sich das Programm außerhalb der normalen Sitzungstätigkeit zu bearbeiten (s.u. den Hinweis auf Klausurtagungen). Bestandsaufnahmen sollten nicht im Rahmen der normalen Tagesordnung einer Presbyteriumssitzung betrieben werden, dazu ist eine Gemeindesituation zu differenziert und vielschichtig.

Es empfiehlt es sich die Arbeit in Gruppen, die mit festen Arbeitsaufträgen tagen und Treffen zu besonderen Terminen. Die Gruppenmitglieder müssen nicht ausschließlich aus den Reihen des Presbyteriums stammen. Die Beteiligung möglichst vieler Gemeindegruppen erscheint hier sinnvoll und nützlich.

Die Steuerungsgruppe

Bewährt hat sich mit einer so genannten Steuerungsgruppe zu arbeiten. Diese hat zur Aufgabe das gesamte Programm durch seine einzelnen Phasen zu dirigieren, Arbeitsgruppen zu begleiten, ihre Ergebnisse wieder zusammenzuführen und eventuell notwendige Gremienentscheidungen vorzubereiten. Diese Gruppe sollte ca. 4 – 6 Personen umfassen, die nicht zwingend aus den Reihen der Mitglieder des Presbyteriums stammen müssen. Es sollten Personen sein, die kreativ und ergebnisorientiert arbeiten. Sie sollten unterschiedliche Sichtweisen auf die Gemeinde haben und diese auch zulassen. Hilfreich ist ebenfalls die Bereitschaft Zusammenhänge unvoreingenommen zu betrachten. Und: Sie sollten Zeit mitbringen.

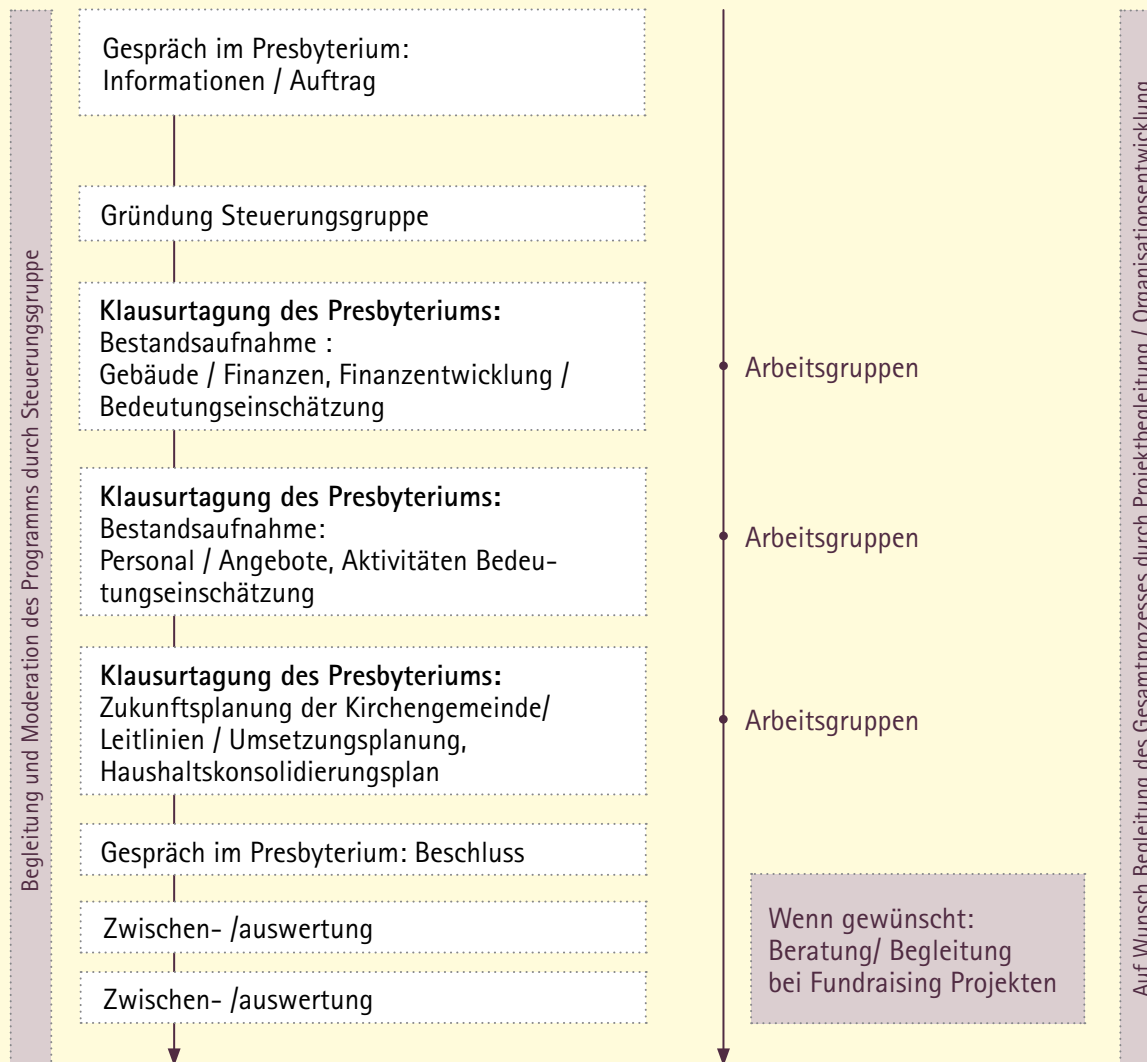
Klausurtagungen

Es ist empfehlenswert das Programm im Rahmen von mehrstündigen Klausurveranstaltungen zu bearbeiten, die jeweils einzelne Themenbereiche zum Inhalt haben. Diese Veranstaltungen können einen ganz unterschiedlichen Rhythmus haben. Es ist denkbar, dass Arbeitsgruppen parallel nebeneinander arbeiten und ihre Ergebnisse am Ende zusammengeführt werden. Genauso kann eine Gesamtgruppe sich z.B. in einem Abstand von 2-4 Wochen treffen, um dann verschiedene Aufgabenbereiche in Arbeitsgruppen zu bearbeiten und die Ergebnisse anschließend gemeinsam zu bewerten.



Idealtypischer Programmverlauf

Die folgende Skizze verdeutlicht ein Vorgehen in zeitlich aufeinander folgenden Schritten. Die zeitliche Dauer umfasst dabei ca. 15 – 18 Monate, da die Zwischen-Auswertungen in einem Abstand von mindestens 6 Monate zur Formulierung der Leitlinien stattfinden sollten.



Zwischenauswertung oder Evaluation

Es kommt gar nicht selten vor, dass Projekte, Vorhaben oder Programme mit den besten Vorsätzen und Zielen begonnen werden, einige Zeit laufen und dann einfach still und leise aus dem Bereich der Aufmerksamkeit verschwinden. Evaluation gehört deshalb als fester Überprüfungs-Bestandteil in jeden Zusammenhang von Bestandaufnahme - Diagnose - Leitlinien - Maßnahmenplanung und Zielerreichung. Zu evaluieren heißt, zu überprüfen, welche ursprünglichen Annahmen, Ergebnisse, Vorgaben oder Vorsätze im Fortgang eines Prozesses weiterhin oder abschließend Gültigkeit behalten können und welche verworfen werden sollen. Konkret können z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

- waren die zeitlichen Vorgaben realistisch
- sind inhaltliche Annahme eingetroffen
- stimmen die angenommen Wirtschaftlichkeitsdaten noch mit den aktuellen Zahlen überein usw.



Jede Evaluation setzt eine (möglichst genaue) Zieldefinition voraus, oder: je besser die Ziele definiert sind, umso einfacher und befruchtender für die Weiterarbeit ist diese Zwischenstation. Evaluation setzt Ehrlichkeit sich selbst, anderen, den eigenen und fremden Einsichten und Handlungen gegenüber voraus. Und: sie sollte möglichst nicht unterbleiben!

Viel Erfolg!

- Zu allen Fragen zu diesem Programm „Zukunft mit Konzept“ erhalten Sie Informationen bei
Jill Rohde, Rechtsdirektorin i.K. Tel: 06232 – 667 -326
Walter Hellmann Oberamtsrat i.K. Tel: 06232 – 667 - 338
Ulrich Müller-Weißner, Verwaltungsdirektor i.K. Tel.: 06232 – 667 - 221
- Begleitung bei der Durchführung des Programms und Vermittlung von Fachberatung zu Fundraising-Projekten erhalten Sie bei
Ulrich Müller-Weißner
Evangelische Kirche der Pfalz
Organisationsentwicklung
Domplatz 5, 67346 Speyer/Rh
Tel.: 06232-667-221
- Begleitung bei der Durchführung erhalten Sie auch bei
Gemeindeberatung in der Ev. Kirche der Pfalz
% Pfrin Dagmar Peterson
Hasslocherstraße 24
67459 Böhl-Iggelheim
Tel.: 06324 - 76115
email: pfarramt1@gmx.de
- Materialien und Praxis-Berichte aus Gemeinden finden Sie unter
Download der Materialien: www.zukunft-mit-konzept.de
- Fortbildung und Schulungen zu Zukunft mit Konzept für Presbyteriumsmitglieder und interessierte Gemeindeglieder finden Sie bei
Evangelische Arbeitsstelle Bildung und Gesellschaft
Unionstraße 1, 67657 Kaiserslautern
Telefon: 0631/3642-113
Fax: 0631/3642-153
e-mail: evarbeitsstelle.kl@evkirchepfalz.de
Homepage: <http://www.evangelische-arbeitsstelle.de/>
- Fortbildungen für Pfarrerinnen und Pfarrer, in denen Handwerkszeug zur Umsetzung des Programms Zukunft mit Konzept vermittelt werden, finden Sie bei
Institut für kirchliche Fortbildung
Luitpoldstraße 8, 76829 Landau
Telefon: 06341/55 68 05-70
Fax: 06341/55 86 05-79
e-mail: info@institut-kirchliche-fortbildung.de
Homepage: <http://www.institut-kirchliche-fortbildung.de/>

Verantwortlich:

Heike Baier

Dietmar von Blittersdorff

Walter Hellmann

Ehrhard Hübner

Gerd Kiefer

Karin Kessel

Rainer Lamotte

Carsten Lenz

Thomas Löcher

Uli Müller-Weißner

Dagmar Peterson

Jill Rohde

Klaus Sander

Bärbel Schäfer

Hanjörg Schmidt

Steffen Schramm



Zukunft mit Konzept

www.zukunft-mit-konzept.de

Evangelische Kirche
der Pfalz
(Protestantische Landeskirche)