# Bericht für die Mitwirkung «Strategie 2025» Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Köniz

| Metainformationen | |
|---|---|
| Projektbezeichnung | Strategie 2025 Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Köniz |
| Verfasser | BVM Altenbergstrasse 29, 3013 Bern, Bearbeitung: Funk Lars<br>In Zusammenarbeit mit der Kirchgemeinde Köniz |
| Verteiler | Kirchgemeinderat |

| Qualitätssicherung | Datum | Unterschrift | Funktionsbezeichnung |
|---|---|---|---|
| Geprüft | 05.09.2023 | Von Känel Thomas<br>Friedli Rahel | Kernteam intern |
| Freigegeben | 13.09.2023 | | Kirchgemeinderat |

| Versionshistorie | Datum | Bemerkung |
|---|---|---|
| V1.0 | 04.09.2023 | Zusammenfassung Strategie 2025<br>Zusammenführen aller Teilprojekte |

## Inhaltsverzeichnis

**1 Präambel ... 3**

**2 Einleitung ... 3**

2.1 Zielsetzungen Strategie 2025 ... 4
2.2 Erarbeitungsprozess ... 4

**3 Gestaltung des kirchlichen Lebens in der Kirchgemeinde Köniz ... 5**

3.1 Handlungsfeld: Die feiernde Gemeinde ... 5
3.2 Handlungsfeld: Die bildende Gemeinde ... 5
3.3 Handlungsfeld: Die solidarische Gemeinde ... 5
3.4 Handlungsfeld: Gemeindeaufbau ... 6
3.5 Handlungsfeld: Nachhaltige Nutzung unserer Ressourcen ... 6

**4 Finanzstrategie ... 6**

4.1 Ausgangslage ... 6
4.2 Handlungsrahmen ... 7
4.3 Massnahmen ... 7

**5 Liegenschaftsstrategie ... 9**

**6 Organisation und Personal ... 10**

6.1 Handlungsbedarf ... 10
6.2 Verbesserungsmassnahmen ... 14

**7 Umsetzung ... 16**

**8 Genehmigung ... 17**

# 1 Präambel

*Wenn JHWH (Gott) nicht das Haus baut, so arbeiten umsonst, die daran bauen. (Ps 127,1)*

*Christus spricht: Alle, die diese meine Worte hören und danach handeln, sind klugen Menschen gleich, die ihr Haus auf Fels gebaut haben. (nach Mt 7,24)*

Die Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Köniz und ihre Kirchenkreise,

- in der Verantwortung gegenüber Gott, der in seiner Schöpfung und in Jesus Christus als seinem menschgewordenen Wort gegenwärtig ist und der jeden Moment durch die Heilige Geistkraft neu in allem, was es gibt, gegenwärtig wird
- im Hören und Tun dessen, was uns die Bibel sagt
- in Verbundenheit mit der Kirchenordnung der bernischen Landeskirche, ihrem Auftrag für die Kirchgemeinde und ihrer Vision für die evangelische-reformierte Kirche
- im Vertrauen auf die Güte und Weisheit Gottes für den Bau der Kirchgemeinde
- gewiss, dass die Gegenwart Gottes in kritischer Solidarität für diese Gesellschaft und diese Welt zur Geltung kommen soll

geben sich folgende Strategie, diesen Auftrag zu erfüllen.

Alle Menschen, die sich unserer Kirchgemeinde zugehörig fühlen, sind dazu aufgerufen, an der Erfüllung unseres Auftrags mitzuwirken.

# 2 Einleitung

Die Kirchgemeinden stehen seit Jahren vor grossen Herausforderungen. Das gesellschaftliche Umfeld verändert sich rasant und die Orientierung an traditionellen Werten nimmt stetig ab. Diese sind dem Trend zur Selbstbestimmung gewichen, welche durch die berufliche und soziale Mobilität der Bevölkerung und die neuen Kommunikationsmittel weiter gefördert wird. Die Bereitschaft traditioneller Organisationen anzugehören und in diesen aktiv mitzuwirken, hat deutlich abgenommen. Diese Entwicklung hat auch vor den Kirchen nicht Halt gemacht. Daher wird es immer schwieriger Kirchenmitglieder zu einer Behördentätigkeit oder zur Freiwilligenarbeit zu motivieren.

Die Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Köniz besteht derzeit aus rund 15.600 Mitgliedern (Stand 31.12.2022) und gehört damit zu den grössten Kirchgemeinden innerhalb der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn. Sie gliedert sich in fünf Kirchenkreise, die für die Gestaltung des Kirchlichen Lebens vor Ort verantwortlich sind. Die Kirchenkreise sind sehr unterschiedlich geprägt, was als besonderes Charakteristikum der Kirchgemeinde Köniz bezeichnet werden kann.

Allerdings nimmt die Anzahl der Kirchenangehörigen kontinuierlich ab, was sich auf die Erträge der Kirchensteuern der natürlichen Personen auswirkt. Immer wieder steht auch die Kirchensteuerpflicht juristischer Personen im Kreuzfeuer der Kritik.

Vor diesem Hintergrund hat der Kirchgemeinderat Ende 2020 die Erarbeitung einer «Strategie 2025» beschlossen. Ziel ist es, die Kirchgemeinde fit zu machen für anstehende Herausforderungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die oben beschriebenen allgemeinen Trends durch die Kirchgemeinde selbst nur wenig beeinflusst werden können. Folglich muss sich die Kirchgemeinde überlegen, wie sie bestmöglich mit diesen externen Faktoren umgehen kann.

Der Kirchgemeinderat hat dazu folgende Zielsetzungen formuliert:

## 2.1 Zielsetzungen Strategie 2025

Das **kirchliche Leben** ist so ausgestaltet, dass die Kirchgemeinde ihren Auftrag gemäss Kirchenordnung erfüllen kann. Die Handlungen der fünf Kirchenkreise und jene der Kirchgemeinde sind aufeinander und soweit als möglich auf die veränderten Anforderungen des gesellschaftlichen Umfelds abgestimmt.

Die Kirchgemeinde bewirtschaftet ihre **Liegenschaften** so, dass diese den Bedarf des kirchlichen Lebens decken, aber ohne dass diese laufend zu einem strukturellen Defizit beitragen. Dabei sind auch Desinvestitionen und Umnutzungen kein Tabu.

Die **Finanzen** der Kirchgemeinde sind so ausgestaltet, dass diese den Bedarf des kirchlichen Lebens und der Liegenschaften decken, aber ohne dass diese ein laufendes strukturelles Defizit aufweisen. Die Aktivitätsfelder und Aufgaben des kirchlichen Lebens wurden hierzu priorisiert.

Die **Organisation/Strukturen** der Kirchgemeinde sind so ausgestaltet, dass die Aktivitätsfelder und Aufgaben im Rahmen des kirchlichen Lebens effizient (Zielerreichung mit möglichst wenig Ressourcen) und effektiv (mit bestehenden Ressourcen möglichst hohe Zielerreichung) erfüllt werden können und das ehren- und hauptamtliche Personal die Kirchgemeinde als attraktive Wirkungsstätte wahrnimmt.

## 2.2 Erarbeitungsprozess

Die Ausarbeitung der Strategie erfolgte in zwei Phasen. In **Phase 1** wurden zunächst Leitsätze und Handlungsfelder für das kirchliche Leben formuliert. Diese gelten für die gesamte Kirchgemeinde, können (und sollen) in den einzelnen Kirchkreisen jedoch unterschiedlich ausgestaltet werden.

Aufbauend auf den Leitsätzen und Handlungsfeldern für das kirchliche Leben, wurden in **Phase 2** Teilstrategien für die Teilbereiche Finanzen, Liegenschaften und Organisation/Personal entwickelt. Insbesondere die Bereiche Finanzen und Liegenschaften sind eng miteinander verknüpft. Im abschliessenden Kapitel «Umsetzung» sind die organisatorischen Massnahmen aufgeführt, die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind. Diese Massnahmen sollen ab 2025 Zug um Zug umgesetzt werden.

Die Strategie wurde von einer Projektgruppe sowie drei Arbeitsgruppen erarbeitet und vom Kirchgemeinderat verabschiedet. Es waren alle Kirchenkreise und Berufsgruppen involviert, darüber hinaus fanden regelmässige Informations- und Vernehmlassungsveranstaltungen in den Kirchenkreisen statt.

Das vorliegende Papier wird ab Mitte September 2023 allen Kirchgemeindemitgliedern und allen Mitarbeitenden zur Vernehmlassung zur Verfügung gestellt. Rückmeldungen sind bis zum 31. Oktober 2023 über das Vernehmlassungsformular möglich. Im Anschluss wird das Strategiepapier – unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus der Vernehmlassung - vom Kirchgemeinderat verabschiedet.

# 3 Gestaltung des kirchlichen Lebens in der Kirchgemeinde Köniz

Die Ausgestaltung des Kirchlichen Lebens erfolgt in den einzelnen Kirchenkreisen. Die im folgenden dargestellten Handlungsfelder und Leitsätze gelten selbstverständlich für die gesamte Kirchgemeinde. Sie sind jedoch bewusst so formuliert, dass eine unterschiedliche Ausgestaltung in den einzelnen Kirchenkreisen möglich ist.

## 3.1 Handlungsfeld: Die feiernde Gemeinde

- Der Gottesdienst ist ein zentrales Element im Leben der Kirchgemeinde Köniz.
- In den Gottesdiensten feiern wir die Gegenwart Gottes und leben in der Begegnung mit den Menschen unseren Glauben.
- Unser gottesdienstliches Angebot ist vielfältig, so dass möglichst viele Gruppen von Menschen angesprochen sind.
- Die traditionellen Sonntagsgottesdienste werden bereichert mit neuen Angeboten, in denen Musik, Kunst und Kultur, Partizipationsmöglichkeiten der Mitfeiernden, andere Orte und digitale Möglichkeiten speziell einbezogen werden sollen.

## 3.2 Handlungsfeld: Die bildende Gemeinde

- Die Weitergabe des Evangeliums an die folgende Generation ist für uns eine Schlüsselaufgabe. Wir stellen uns dieser Herausforderung, indem wir bestehende Formate der Glaubensvermittlung weiterentwickeln, und gleichzeitig die Erprobung neuer Formen unterstützen und fördern.
- Auch die Erwachsenenbildung gehört zu unseren Kernaufgaben. Neben der Vermittlung eines vertieften Verständnisses von Bibel und christlichem Glauben geht es uns darum, gesellschaftliche und politische Ereignisse im Lichte des Evangeliums zu reflektieren und gemeinsam zu diskutieren.

## 3.3 Handlungsfeld: Die solidarische Gemeinde

- In unserer Kirchgemeinde bieten wir wirkungsorientierte Angebote diakonischen Handelns. Wir orientieren uns dabei am christlichen Glauben.
- Wichtig ist für uns der Einsatz für Benachteiligte und Bedürftige ebenso wie ein gut zugängliches seelsorgerisches Angebot für alle. Den seelisch und materiell Leidenden gilt unser besonderes Augenmerk.
- Wir machen den christlichen Bezug unserer Aktivitäten sichtbar und kommunizieren aktiv über unseren gesellschaftlichen Beitrag.
- Unser diakonisches Engagement geht über die Grenzen der Kirchgemeinde hinaus. Wir streben Mitgliedschaften und Partnerschaften mit Organisationen mit sozialkirchlichem Hintergrund an.

### 3.4 Handlungsfeld: Gemeindeaufbau

- Das kirchliche Leben orientiert sich am Geiste des Evangeliums und findet in den Kirchenkreisen der Kirchgemeinde statt. Die vielfältigen und unterschiedlichen Stärken der Kirchenkreise werden gestärkt und bilden ein attraktives Gesamtbild der Kirchgemeinde.
- Wir fördern die Freiwilligenarbeit und Partizipation unserer Gemeindemitglieder.
- Mit unseren Aktivitäten wollen wir insbesondere junge Menschen und Familien in ihrem Alltag erreichen. Dazu arbeiten wir auch mit anderen Organisationen zusammen und schaffen Raum zur Erprobung neuer Formate.
- Wir kommunizieren aktiv und zeitnah mit den Gemeindemitgliedern, Behörden und Mitarbeitenden, und nutzen dazu auch neue Kommunikationskanäle.
- Wir streben ein optimales Zusammenspiel von analogen und digitalen Angeboten an.

### 3.5 Handlungsfeld: Nachhaltige Nutzung unserer Ressourcen

- Strukturen und Abläufe sind so gestaltet, dass alle ihre Aufgaben effektiv und effizient erledigen können.
- Die Räumlichkeiten der Kirchgemeinde Köniz sind Orte, die mit dem Alltagsleben der Menschen in den Kirchenkreisen verknüpft sind.
- Die Finanzen der Kirchgemeinde Köniz sind ausgeglichen. Vor dem Hintergrund zukünftig sinkender Steuereinahmen wird geprüft, wie frühzeitig weitere Einnahmequellen erschlossen werden können (z.B. durch den Aufbau eines Fördervereins oder ein Fundraising-Programm).
- Bei allen Aktivitäten prüfen wir, wie Synergien optimal genutzt werden können.

## 4 Finanzstrategie

### 4.1 Ausgangslage

Die Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Köniz wird zu über 90% aus den Kirchensteuern der natürlichen Personen und der juristischen Personen (Unternehmungen) finanziert.

Da in den vergangenen Jahren stets Überschüsse in der Jahresrechnung erzielt wurden, hauptsächlich durch Steuermehrerträge von juristischen Personen, kann die Kirchgemeinde Köniz per 31.12.2022 ein Eigenkapital von CHF 11.55 Mio. ausweisen, davon CHF 8.97 Mio. als flüssige Mittel. Die aktuelle finanzielle Situation ist damit noch komfortabel. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass sich der Mitgliederschwund der vergangenen Jahre fortsetzt (Ecoplan-Studie «Zukunft der Kirchenfinanzen», 2022) und die Kirchgemeinde Köniz weiterhin mit einem Mitgliederrückgang von etwa 3% pro Jahr rechnen muss. Dazu kommt, dass ab Steuerjahr 2023 die Bemessungsgrundlage für die Landeskirchen für die Verteilung der Kirchensteuern juristischer Personen im Kanton Bern geändert wurde. Das Verhältnis der Anzahl Mitglieder hat sich in den letzten Jahren innerhalb der Landeskirchen verschoben und zwar zu Lasten der Reformierten. Für die Kirchgemeinde Köniz bedeutet diese Korrektur ein Minderertrag von 10% bei den juristischen Personen. Im Weiteren wurde in der Sommersession 2023 des Grossen Rates eine Motion unter dem Titel «Freiwillige Kirchensteuern für juristische Personen» eingereicht. Der Vorstoss verlangt, dass juristische Personen keine obligatorischen Kirchensteuern mehr zu entrichten haben. Falls diese Motion eine Mehrheit finden würde, hätte dies spürbare Auswirkungen auf die Kirchgemeinde Köniz. Immerhin machen die Steuererträge der juristischen Personen ca. 11% des Fiskalertrags aus.

Der Immobilienbestand der Kirchgemeinde soll vorläufig nicht wesentlich verändert werden, sofern eine nachhaltige, werterhaltende und teilweise kostendeckende Bewirtschaftung für alle Objekte sichergestellt

werden kann. Dies wird in den kommenden Jahren zu höheren Investitionen aber auch Ausgaben für den Unterhalt der Liegenschaften führen. (siehe hierzu auch Abschnitt Liegenschaften, S. 9).

Sofern keine besonderen Massnahmen zur Ertragssteigerung und/oder Kostensenkung ergriffen würden, wäre der einleitend genannte Betrag an flüssigen Mitteln bereits 2027 vollständig aufgebraucht (siehe Abbildungen 1 und 2)

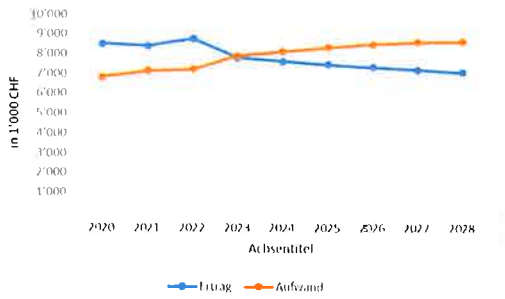



Bild 1: Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben

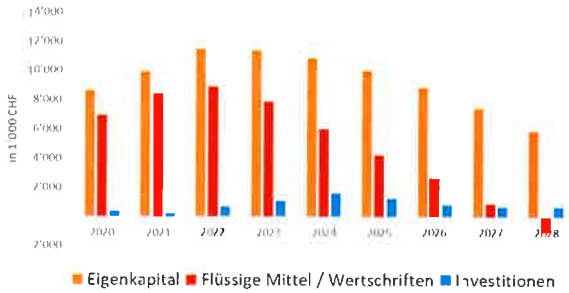



Bild 2: Entwicklung von Eigenkapital und flüssigen Mitteln

## 4.2 Handlungsrahmen

Ziel der Kirchgemeinde Köniz ist es jedoch, das Kirchliche Leben in den Kirchenkreisen nachhaltig finanzieren zu können. Gleichzeitig soll auch der Werterhalt des Immobilienportfolios sichergestellt werden. Um diese Ziele zu erreichen, verpflichtet sich die Kirchgemeinde zu folgendem **Handlungsrahmen** für den Finanzhaushalt:

- Die Kirchgemeinde strebt einen dauerhaft gesicherten Finanzhaushalt an. Dazu sollen sich Liquidität und Eigenkapital langfristig konstant in einer Bandbreite zwischen CHF 3 Mio. und CHF 7 Mio. bewegen.
- Der Kirchgemeinderat ist verantwortlich, die Entwicklungen im Finanzplan und Budget zu steuern und bei Bedarf entsprechende Massnahmen einzuleiten.
- Insbesondere legt der Kirchgemeinderat rollend für einen Planungshorizont von 5 Jahren einen Höchstbetrag für Investitionen in die Infrastruktur fest.
- Wenn die Jahresrechnung mit einem Verlust von mehr als CHF 200'000 abschliesst, sind kurzfristige Massnahmen zur Ergebnisverbesserung zu beschliessen

Um den Finanzhaushalt gemäss diesem Rahmen zu steuern, ergeben sich für die Kirchgemeinde mehrere Handlungsfelder in den Bereichen Erlöse, Kosten und Liquidität.

## 4.3 Massnahmen

### 4.3.1 Handlungsfelder Ertrag

Das grösste Potenzial zur Steigerung der Erlöse liegt in der **Vermietung** von Immobilien insbesondere in der Dauervermietung. Hier gilt es in Einzelfällen abzuwägen zwischen dem Nutzen für das Kirchliche Leben und dem zu erzielenden Ertrag, siehe dazu auch Abschnitt «Liegenschaften». Einzelvermietungen sind leichter zu realisieren als Dauervermietungen, allerdings sind diese wirtschaftlich gesehen kaum interessant, da der Aufwand für Einzelvermietungen sehr hoch ist. Es ist zu prüfen, ob der Aufwand durch einen professionalisierten Vermietungsprozess reduziert werden kann.

**Steuererhöhungen** bieten theoretisch auch grosses Potenzial zur Ertragssteigerung. Eine Umsetzung ist aber eher schwierig, zumal die letzte Steuererhöhung erst 2021 stattgefunden hat.

Projektbezogene **Spenden** (z.B. Crowdfunding) sind eine gute Möglichkeit, um einzelne Projekte zu finanzieren. Dies wird insbesondere dann gelingen, wenn das Projekt gut erklärt werden kann und gleichzeitig emotional anspricht. Um dauerhaft Spenden zu generieren, bieten sich **Fördervereine** in den einzelnen Kirchenkreisen an. Da ein solcher Förderverein in Oberwangen bereits existiert, könnten weitere Fördervereine nach diesem Vorbild mit wenig administrativem Aufwand eingerichtet werden.

### 4.3.2 Handlungsfelder Aufwand

Bereits heute macht der **Personalaufwand** mehr als die Hälfte des Gesamtaufwandes der Kirchgemeinde aus, mit weiter steigender Tendenz. Entsprechend ist das Einsparpotential in diesem Bereich am höchsten. Allerdings ist die Realisierung von Einsparungen im Personalbereich insofern schwierig, da immer auch das kirchliche Leben betroffen ist. Einschränkungen im kirchlichen Leben können nur vermieden werden, wenn Einsparungen im Personalbereich auch mit einer Steigerung von Effizienz und Effektivität verbunden sind. Eine Besonderheit der Kirchgemeinde Köniz sind die durch die Kirchgemeinde finanzierten Pfarrstellen (insgesamt 167 Stellenprozent).

Im Bereich **Infrastruktur** ist nur wenig Einsparpotential vorhanden, wenn der Unterhalt der Liegenschaften werterhaltend erfolgen soll (siehe Abschnitt Liegenschaften). Hier sind eher Ertragssteigerungen realisierbar. Ein gewisses Einsparpotential ist in den Bereichen Energie und Entsorgung vorhanden. Kostensenkungen in diesem Bereich würden aber immer zunächst entsprechende Investitionen erfordern.

Einsparungen im **Kirchlichen Leben** würden dieser Strategie widersprechen und sind daher aktuell keine Option. Die karitativen Zuwendungen erfolgen gemäss den Empfehlungen der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn und betragen derzeit 5% vom Steuerertrag.

Auch bei den **sonstigen Sachkosten** ist momentan kein Einsparpotential vorhanden, da die Umsetzung der IT-Strategie und der Kommunikationsstrategie in den kommenden Jahren eher Investitionen erfordern werden.

### 4.3.3 Handlungsfelder Liquidität

Liquidität könnte in erster Linie durch einen **Verkauf Immobilien des Finanzvermögens** erzielt werden. Ein Verkauf ist aufgrund der dafür notwenigen Entscheidungen innerhalb der Kirchgemeinde nicht kurzfristig realisierbar. Er könnte aber insbesondere dann in Erwägung gezogen werden, wenn für die Instandhaltung anderer Immobilien grössere Beträge benötigt werden.

# 5 Liegenschaftsstrategie

Die Kirchgemeinde Köniz verfügt insgesamt über 45 Objekte, davon sechs Kirchen, sechs Pfarrhäuser und acht Kirchgemeindehäuser (Stand 31.12.2022). Sämtliche Liegenschaften wurden in den vergangenen Jahren systematisch erfasst und dokumentiert.

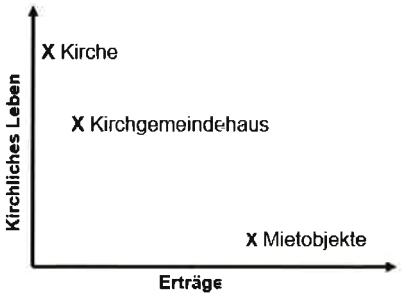
Grundsätzlich soll dieser Immobilienbestand nicht wesentlich verändert werden, sofern eine nachhaltige und werterhaltende Bewirtschaftung für alle Objekte sichergestellt werden kann. Die dafür erforderlichen finanziellen Mittel sollen verstärkt auch durch Fremdnutzung bzw.

Vermietung von Räumlichkeiten erwirtschaftet werden. Dies bedeutet auch, dass die externe Nutzen-Intensität in den kommenden Jahren erhöht werden muss. Hierzu soll der Vermietungsprozess in den kommenden Jahren professionalisiert werden.

Ziel der Kirchgemeinde ist es,

- den Bedarf des kirchlichen Lebens mit den kirchgemeindeeigenen Liegenschaften zu decken, und gleichzeitig
- ausreichend finanzielle Mittel für eine nachhaltige und werterhaltende Bewirtschaftung der Objekte zu erwirtschaften.

Für jedes Objekt gilt es abzuwägen zwischen der Nutzung für das Kirchliche Leben (wodurch in der Regel keine Erträge erwirtschaftet werden können) und der externen Nutzung / Vermietung. Es wird Objekte geben, die überwiegend oder sogar ausschliesslich für das Kirchliche Leben zur Verfügung stehen, ebenso wie Objekte die überwiegend oder ausschliesslich vermietet werden. Das folgende Bild veranschaulicht dieses Spannungsfeld.




Bei der Nutzung/Vermietung der Immobilien sollen Kooperationen mit geeigneten Partnern eine besondere Rolle spielen. Solche Kooperationen bieten das Potential, einerseits Erträge zu generieren und gleichzeitig die Liegenschaft auch noch selbst nutzen zu können. Weiterhin besteht die Chance, die Wahrnehmung der Kirchgemeinde zu steigern. Geeignete Partner können beispielsweise politische und kirchliche Gemeinden oder Stiftungen und Vereine sein.

Da es auch zukünftig nicht möglich sein wird, alle Wünsche in Bezug auf die Liegenschaften zu erfüllen, ist jede vorgeschlagene Investitionsmassnahme individuell zu prüfen und anhand der folgenden strategischen Kriterien zu bewerten:

- Nutzen für das Kirchliche Leben
- Ertragspotential bei Vermietung
- Sicherstellung des Werterhalts

Bei allen baulichen Massnahmen und dem Unterhalt an Liegenschaften wird immer ein besonderes Augenmerk auf Nachhaltigkeit und Biodiversität gelegt. Im Einzelfall ist zu prüfen, ob allenfalls Drittanbieter zur Finanzierung eingebunden werden sollten (z.B. zur Finanzierung und Betreibung von Photovoltaik-Anlagen).

Zur Umsetzung dieser Liegenschaftsstrategie ist die Einführung einer Portfoliomanagement-Software erforderlich. Damit kann auch festgestellt werden, wie hoch der Bedarf ist um den Werterhalt der Immobilien dauerhaft sicherzustellen.

# 6 Organisation und Personal

Grundlage für die Überlegungen zur Optimierung der Organisation ist eine umfangreiche Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT), die von der zuständigen Arbeitsgruppe im Herbst 2022 durchgeführt wurde. Bei dieser Analyse wurde in folgenden Feldern Handlungsbedarf festgestellt.

## 6.1 Handlungsbedarf

### 6.1.1 Handlungsbedarf 1: Kirchgemeindeversammlung (Legislative)

Die Kirchgemeindeversammlung als demokratisches Verfahren hat im politischen System der Schweiz eine grosse Bedeutung. Die Kirchgemeindeversammlung bildet das oberste Legislativorgan der Evangelisch-reformierten Kirchgemeinde Köniz, wo u.a. die Exekutive gewählt wird, aber auch Beschlüsse über Sachgeschäfte gefällt werden. Seit Jahren ist jedoch die Beteiligung der stimmberechtigten Kirchenmitglieder an diesen Versammlungen tief und nimmt tendenziell weiter ab. Deshalb wird häufig die Legimitation der Kirchgemeindeversammlungen in Frage gestellt, da oftmals nur eine kleine Minderheit der Stimmberechtigten bindende Beschlüsse fällt.

Deshalb wurden Alternativen in Erwägung gezogen, wie z.B. Einführung eines Kirchgemeindeparlaments oder aber den Ersatz von Versammlungen durch Urnenabstimmungen.

Überdies wurde die Möglichkeit eines fakultativen Referendums gegen Beschlüsse der Kirchgemeindeversammlung geprüft.

**Fazit**

Obwohl ein Kirchgemeindeparlament oder Urnenabstimmungen durchaus positive Aspekte aufweisen, überwiegen die Merkmale einer Versammlung, insbesondere da die kirchenpolitische Partizipation gegeben ist. Im Weiteren ist eine Kirchgemeindeversammlung weniger aufwändig als ein Urnengang oder ein Parlament (u.a. personelle- und finanzielle Ressourcen).

Das fakultative Referendum kann bei Bedarf als «Notbremse» eingesetzt werden gegen Beschlüsse der Kirchgemeindeversammlung (u.a. Sachgeschäfte). Dieses Instrument ermöglicht eine höhere demokratische Legitimation.

→ Massnahme 1: Kirchgemeindeversammlung (Legislative)

### 6.1.2 Handlungsbedarf 2: Kirchenkreisversammlungen

An den Kirchenkreisversammlungen werden in erster Linie die Mitglieder der Kirchenkreiskommissionen gewählt. Ebenfalls kann die Kirchenkreisversammlung der Kirchgemeindeversammlung Vorschläge für die Wahl in den Kirchgemeinderat unterbreiten.

Die Teilnehmerzahlen an diesen Versammlungen sind ebenfalls rückläufig, so dass über die Aufhebung der Kirchenkreisversammlungen und Implementierung von anderen Gefässen diskutiert wurde.

**Fazit**

Das kirchliche Leben findet in den fünf Kirchenkreisen statt. Mit der Kirchenkreisversammlung besteht die Möglichkeit, die Basis demokratisch einzubinden und wenn nötig abzuholen. Deshalb wird an den Kirchenkreisversammlungen festgehalten.

→ Massnahme 2: Kirchenkreisversammlungen

### 6.1.3 Handlungsbedarf 3: Führung Kirchgemeinde durch Kirchgemeinderat

Der Kirchgemeinderat führt die Kirchgemeinde Köniz; er plant und koordiniert ihre Tätigkeiten. Er besteht mit dem Präsidenten aus 7 Mitgliedern.

Um eine strategische Auslegeordnung zu machen und sich so eine Grundlage für kirchenpolitische Entscheide zu erarbeiten, fehlt bis heute ein Legislaturprogramm. Somit fehlen für die Kirchen- und Behördenmitglieder sowie die Mitarbeitenden die jeweiligen Schwerpunkte der Tätigkeiten des Kirchgemeinderates.

**Fazit**

Der Kirchgemeinderat hat alle vier Jahre ein Legislaturprogramm festzulegen. Weiter hat der Kirchgemeinderat eine jährliche Retraite durchzuführen, zu der auch die Vertretungen der Berufsgruppen Pfarrkollegium, Sozialdiakonie und Katechetik, die Leitungen der Fachbereiche sowie die Präsidien der Kirchenkreiskommissionen einzuladen sind.

→ Massnahme 3: Führung Kirchgemeinde durch Kirchgemeinderat

### 6.1.4 Handlungsbedarf 4: Kirchgemeinderat und ständige Kommissionen ohne Entscheidbefugnisse

Die Kirchgemeinde Köniz verfügt über folgende ständige Kommissionen ohne Entscheidbefugnisse:

1. Finanzkommission (FIKO): 3 – 7 Mitglieder (inkl. Präsidium)
2. Infrastrukturkommission (INKO): 3 – 7 Mitglieder (inkl. Präsidium)
3. Kommission für Ökumene, Mission und Entwicklungszusammenarbeit (OeME-Kommission): 3 – 7 Mitglieder (inkl. Präsidium)

Die Besetzung der Behördensitze wird immer schwieriger. Vielfach hat auch die Reduktion der Mitgliederzahl der Behörden keine Langzeitwirkung. Wenn es gut geht, werden gerade noch so viele Behördenmitglieder gefunden, wie Sitze zu besetzen sind. Deshalb wurden die drei ständigen Kommissionen ohne Entscheidbefugnisse einer Überprüfung unterzogen.

**Fazit**

1. *Finanzkommission (FIKO)*
   Die FIKO verfügt über keine Kompetenzen und ist ausschliesslich ein Fachgremium. Der Kirchgemeinderat ist für die Finanzstrategie zuständig. Als Planungs- und Führungsinstrument dient dem Kirchgemeinderat die Finanzplanung, welche als Grundlage für das jeweilige Budget dient. Die Kirchgemeinden befinden sich in einer schwierigen finanziellen Situation und dies bedeutet, dass der Kirchgemeinderat sich in Zukunft vermehrt mit den finanzstrategischen Überlegungen zeitnah zu befassen hat. Für spezielle Fragestellungen kann eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden und dafür braucht es keine ständige Kommission. Daher ist die FIKO nicht mehr weiterzuführen.
2. *Infrastrukturkommission (INKO)*
   Die INKO ist eine vorberatende Kommission für den Kirchgemeinderat im Bereich Hochbauten (u.a. Unterhalt, Investitionen).
   Damit der Kirchgemeinderat mit diesen Geschäften entlastet werden kann, ist die INKO in eine Kommission mit Entscheidbefugnissen umzuwandeln. Die grundsätzlichen Entscheide über Liegenschaften bzw. Investitionen und Nutzungen verbleiben weiterhin beim Kirchgemeinderat.
3. *Kommission für Ökumene, Mission und Entwicklungszusammenarbeit (OeME-Kommission)*
   Die OeME-Kommission leistet einen wichtigen Beitrag für die Prüfung der Spendenanfragen und der Vergabe von Spenden ins In- und Ausland im Umfang von CHF 340'000. Im Weiteren übernimmt sie Koordinationsaufgaben innerhalb der Kirchgemeinde und in Zusammenarbeit mit den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn (refbejuso). Daher ist die OeME-Kommission weiterzuführen.

→ Massnahme 4: Kirchgemeinderat und ständige Kommissionen ohne Entscheidbefugnisse

### 6.1.5 Handlungsbedarf 5: Ratsbüro

Das Ratsbüro besteht aus dem Präsidenten und dem Vize-Präsidenten des Kirchgemeinderates, der Koordinatorin der Berufsgruppe Pfarrkollegium und der Leiterin der Kirchgemeindeverwaltung. Die Aufgaben des Ratsbüros umfassen in erster Linie die Vorbereitung der Sitzungen des Kirchgemeinderates. Diese Situation entspricht nicht mehr der langjährigen Praxis, denn die Geschäfte für den Kirchgemeinderat werden durch die Leitungen der Fachbereiche Zentrale Dienste, Infrastruktur und Zentrale Dienste vorbereitet unter Einbezug der Ressortvorstehenden. Im Weiteren übernimmt das Ratsbüro Koordinationsaufgaben in besonderen und ausserordentlichen Lagen (z.B. Covid, Energiemangel).

**Fazit**

Das Ratsbüro ist in Zukunft stärker für einen regelmässigen Austausch und für die Koordination von Geschäften mit strategischer Relevanz einzubinden.

→ Massnahme 5: Ratsbüro

### 6.1.6 Handlungsbedarf 6: Kirchenkreiskommissionen

Die Kirchenkreiskommissionen (ständige Kommissionen mit Entscheidbefugnissen) sind für die Gestaltung des kirchlichen Lebens verantwortlich. Die Kirchenkreiskommissionen bestehen aus 3 – 9 Mitgliedern, welche durch die jeweilige Kirchenkreisversammlung gewählt werden. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass es seit Jahren immer schwieriger wird, genügend Personen für diese Milizfunktion zu gewinnen. Die berufliche und familiäre Beanspruchungen nehmen kontinuierlich zu, so dass diese Umstände eine Behördentätigkeit kaum mehr zulässt. Auch die Komplexität für die Geschäftsbearbeitung hat zugenommen und ein weiteres Problem ist, dass sich die Behördenmitglieder zu stark mit operativen Angelegenheiten zu befassen haben. All diese Faktoren führen dazu, dass die Rekrutierung von Behördenmitgliedern an seine Grenzen stösst.

**Fazit**

Damit die Milizarbeit erleichtert und attraktiver gestaltet werden kann, ist eine Entlastung von operativen Angelegenheiten, insbesondere Personalführung (siehe Handlungsbedarf 8) und Administration, zwingend notwendig. Nur mit der Schaffung neuer Strukturen, die u.a. die professionelle Personalführung und die administrativen Tätigkeiten gewährleisten, können sich die Mitglieder der Kirchenkreiskommissionen auf ihre eigentliche Tätigkeit, die strategische Gestaltung des kirchlichen Lebens konzentrieren.

→ Massnahme 6: Kirchenkreiskommissionen

### 6.1.7 Handlungsbedarf 7: Theologische Beratung

Der Kirchgemeinderat leitet die Kirchgemeinde nach Massgabe und im Rahmen der Bestimmungen des staatlichen Rechts, der Kirchenverfassung und der Kirchenordnung. Er lässt sich vor seinen Entscheidungen durch das Pfarramt theologisch beraten und holt den Rat der weiteren Mitarbeiter ein, wo deren Aufgabenbereich betroffen ist.

Die Vertretungen der kirchlichen Ämter nehmen mit Antrags- und Mitspracherecht an den Sitzungen des Kirchgemeinderates teil. Trotzdem fühlt sich das Pfarrkollegium nicht ausreichend eingebunden, um seine Aufgabe der theologischen Beratung im Kirchgemeinderat auf gute Weise erfüllen zu können. Häufig reicht die Zeit nicht, um sich vor der Behandlung von Themen im Kirchgemeinderat innerhalb des Pfarrkollegiums abzustimmen.

**Fazit**

Der Prozessablauf für die Kirchgemeinderatsgeschäfte ist so zu ändern, dass eine bessere Triage der relevanten strategischen Themen erreicht werden kann.

Massnahme 7: Theologische Beratung

### 6.1.8 Handlungsbedarf 8: Mitarbeitende und Führung

In der Kirchgemeinde Köniz sind ca. 80 Personen (ohne Pfarrpersonen) angestellt, welche in die Berufsgruppen Katechetik, Kirchenmusiker, Sozialdiakonie (kirchliches Leben) und Berufsgruppen Administration (inkl. Verwaltung) und Sigriste/Hauswarte (unterstützende Dienste) aufgeteilt sind. Die Führungsaufgaben werden mit Ausnahme der Kirchgemeindeverwaltung (8 Personen) durch die Behördenmitglieder der Kirchenkreiskommissionen wahrgenommen (siehe Handlungsbedarf 6). In der Konsequenz können Führungsaufgaben nicht zeitnah und professionell wahrgenommen werden. Durch die komplizierte Struktur werden auch nicht alle Mitarbeitenden gleich behandelt und dies führt zu Unzufriedenheiten. Dieses System wurde bereits im Rahmen der Mitarbeitenden-Befragung im Jahr 2018 stark kritisiert.

Die Pfarrpersonen werden von den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn (refbejuso) angestellt.

Insgesamt verfügt die Kirchgemeinde über eine hohe Anzahl von Mitarbeitenden mit sehr kleinen Pensen, was zu erhöhtem Administrations- und Koordinationsaufwand führt.

**Fazit**

Die aktuelle Personalführung für die Mitarbeitenden mit Ausnahme in der Kirchgemeindeverwaltung insgesamt unbefriedigend. Deshalb sind die Führungsstrukturen einer Überprüfung zu unterziehen und neu auszurichten. Überdies ist verstärkt auf ein ausgewogeneres Angebot an Stellen mit kleinen, mittleren und auch hohen Pensen zu achten.

→ Massnahme 8: Mitarbeitende und Führung

### 6.1.9 Handlungsbedarf 9: Berufsgruppen

In der Kirchgemeinde Köniz gibt es folgende Berufsgruppen:

- Berufsgruppe «Administration» (ohne Leitungen Fachbereiche Verwaltung)
- Berufsgruppe «Katechetik»
- Berufsgruppe «Kirchenmusik»
- Berufsgruppe «Pfarrkollegium»
- Berufsgruppe «Sigriste/Hauswarte»
- Berufsgruppe «Sozialdiakonie»

Bei den Berufsgruppen handelt es sich lediglich um eine Austauschplattform, wo u.a. auch fachspezifische Themen behandelt werden. Sie sind weder mit Weisungsbefugnissen, noch anderen Kompetenzen ausgestattet.

**Fazit**

Innerhalb der einzelnen Berufsgruppen findet noch zu wenig kreisübergreifende Zusammenarbeit statt. Hier sollte die gegenseitige Unterstützung verbessert werden, sowohl fachlich als auch zeitlich (z.B. durch Ferien- und Krankheitsvertretungen).

→ Massnahme 9: Berufsgruppen

### 6.1.10 Handlungsbedarf 10: Attraktive Arbeitgeberin

Um auch zukünftig die richtigen Mitarbeitenden für die Kirchgemeinde gewinnen zu können, soll die Attraktivität der Kirchgemeinde als Arbeitgeberin geprüft und gesteigert werden.

→ Massnahme 10: Attraktive Arbeitgeberin

## 6.2 Verbesserungsmassnahmen

Zu den einzelnen Handlungsbedarfen wurden in der Arbeitsgruppe diverse Lösungsvorschläge diskutiert und abgewogen. Hierzu wurden auch Fachexperten sowie die Präsidien der Kirchenkreise hinzugezogen. Resultierend werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

### 6.2.1 Massnahme 1: Kirchgemeindeversammlung; Einführung fakultatives Referendum

Um zu verhindern, dass «Zufallsmehrheiten» wegen gezielter Mobilisierung von Teilnehmenden («Fanclub») gefasst werden, die nicht im Interesse der Mehrheit der stimmberechtigten Kirchgemeindemitglieder sind, ist ein fakultatives Referendum einzuführen, welches der Urnenabstimmung unterliegt. Dies bedingt die Anpassung des Organisationsreglements der Kirchgemeinde Köniz.

Zuständigkeit: Kirchgemeindeversammlung

### 6.2.2 Massnahme 2: Kirchenkreisversammlungen

Die Kirchenkreisversammlungen werden beibehalten – keine Massnahme nötig

### 6.2.3 Massnahme 3: Führung Kirchgemeinde durch Kirchgemeinderat

Der Kirchgemeinderat hat zu Beginn der Legislatur ein Legislaturprogramm zu erarbeiten. An der jährlichen Retraite sind die inhaltlichen Schwerpunkte für das jeweilige Jahr zu bestimmen. Dadurch können alle Beteiligten in die aktuell wichtigen strategischen Themen eingebunden, und können sich mit ihren Kreisen und Berufsgruppen vertieft in diese Themen einbringen. Die Organisationsverordnung ist entsprechend zu ergänzen

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat

### 6.2.4 Massnahme 4: Ständige Kommissionen mit und ohne Entscheidbefugnissen

*Finanzkommission (FIKO)*

Die FIKO als ständige Kommission ohne Entscheidbefugnissen ist auf Ende 2024 aufzuheben. Die Organisationsverordnung ist entsprechend anzupassen.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat

*Infrastrukturkommission (INKO)*

Die INKO ist in eine ständige Kommission mit Entscheidbefugnissen zu überführen. Dies bedingt eine Anpassung des Organisationsreglements, wo die Einzelheiten (u.a. Anzahl Mitglieder, Aufgaben, finanzielle Kompetenzen) zu regeln sind.

Zuständigkeit: Kirchgemeindeversammlung

### 6.2.5 Massnahme 5: Ratsbüro

Die Zusammensetzung und die Aufgaben des Ratsbüros sind im Rahmen der Revision der Organisationsverordnung neu zu umschreiben.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat

### 6.2.6 Massnahme 6: Kirchenkreiskommissionen

Die Kirchenkreiskommissionen sind von den operativen Aufgaben wie Personalführung und administrativen Tätigkeiten zu entlasten. Damit dies umgesetzt werden kann, ist die Teamführung der Mitarbeitenden zu professionalisieren. Dazu gibt es verschiedene Varianten, die alle unmittelbar mit dem Thema in der Massnahme 7: Mitarbeitende / Führung verknüpft sind. Was die administrativen Aufgaben anbelangt, so sind diese innerhalb der Berufsgruppe Administration bzw. Verwaltung neu aufzuteilen.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat, Kirchgemeindeverwaltung (Administration)

### 6.2.7 Massnahme 7: Theologische Beratung

Die theologische Beratung innerhalb der Kirchgemeinde soll nicht zuletzt durch die Einführung der jährlichen Retraite mit dem Kirchgemeinderat und den weiteren Berufsgruppen, der Entwicklung eines Legislaturprogramms sowie der stärkeren strategischen Ausrichtung des Ratsbüros verbessert werden. Alle Massnahmen zielen darauf ab, dass strategische Themen mit ausreichend Vorlauf bekannt sind, so dass sich die Pfarrschaft gut auf die Diskussionen vorbereiten kann. Diese Faktoren sind in die Organisationsverordnung aufzunehmen bzw. in den Prozessabläufen zu integrieren.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat, Kirchgemeindeverwaltung (Prozessabläufe)

### 6.2.8 Massnahme 8: Mitarbeitende und Führung

Damit die Professionalisierung der Führungsaufgaben eingeführt werden kann sind Teamleitungen einzuführen, die insbesondere folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Die Organisation von Arbeitsabläufen
- Die Kommunikation von Zielen (in Absprache mit den Kirchenkreisen)
- Die Vernetzung einzelner Aufgaben mit dazugehörigen Hintergrundinformationen
- Das Delegieren von Aufgaben
- Die Verteilung und Verwaltung von Ressourcen
- Das Lösen von Problemen
- Das Coachen von Mitarbeitenden

Eine Teamleitung sorgt als Nahtstelle zwischen den Interessen der diversen Anspruchsgruppen und der Mitarbeiter für eine gute Organisation, eine permanente Weiterleitung von Informationen und die reibungslose Koordination von Aufgaben und Prozessen (u.a. zeitnahe Lösung von Konflikten, Ferien- und Krankheitsvertretungen). Innerhalb eines solchen Rahmens ergeben sich für die Teammitglieder motivierende Perspektiven. Die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer Mitglieder zu lernen, erweitert den Horizont und die eigene Kompetenz. Die gegenseitige Inspiration setzt Kreativität frei.

Von der Arbeitsgruppe wurden verschiedene Varianten zur Etablierung von Teamleitungen bzw. Führungspersonen erarbeitet.

In **Basisvariante 1** wird vorgeschlagen, für die Berufsgruppen Administration sowie Hauswarte / Sigriste (unterstützenden Dienste) Teamleitungen einzuführen. Diese Variante bildet eine minimale Umsetzung (Basisvariante). Die weiteren Varianten inkludieren jeweils diese Basisvariante.

Für die Führung der Berufsgruppen Katechetik, Kirchenmusik und Sozialdiakonie (kirchliches Leben) stehen noch **verschiedene Varianten** zur Diskussion, wofür eine interne Vernehmlassung bei den Kirchenkreiskommissionen und Mitarbeitenden durchgeführt wird.

In den personalrechtlichen Erlassen sind die entsprechenden Führungsmodelle abzubilden.

Zuständigkeit: Kirchgemeindeversammlung (Personal- und Entschädigungsreglement), Kirchgemeinderat (Personal- und Entschädigungsverordnung)

### 6.2.9 Massnahme 9: Berufsgruppen

Eine gegenseitige Unterstützung ist zu verbessern, sowohl fachlich als auch zeitlich (siehe Massnahme 7).

In der Personal- und Entschädigungsverordnung sind die entsprechenden Hinweise aufzuführen.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat

### 6.2.10 Massnahme 10: Attraktive Arbeitgeberin

Ziel der Kirchgemeinde ist es, auch zukünftig ausreichend, sowie persönlich und fachlich passende Mitarbeitende für die Kirchgemeinde zu gewinnen. Gemäss «Employer Branding Studie Schweiz 2022» gehört eine gute Arbeitsatmosphäre zu den wichtigsten Anforderungen, die Arbeitnehmende an ihren Arbeitgeber stellen. Dies beinhaltet sowohl die Kultur der Zusammenarbeit, als auch die Gestaltung der Arbeitsplätze. Um den Anforderungen an einen Arbeitsplatz gerecht zu werden, sollte die Kirchgemeinde Köniz ein Arbeitsplatzkonzept erarbeiten. Weiter sollten die in der Kirchgemeinde wichtigen Werte und Grundsätze der Zusammenarbeit in einer charta festgehalten werden.

Die Kirchgemeinde verfügt als Arbeitgeberin über einige Stärken, die auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt sind (z.B. Sinnhaftigkeit der Aufgaben, individuelle Fördermöglichkeiten etc.) Um diese Stärken für potentielle Mitarbeitende sichtbar zu machen, sollen Muster-Stellenausschreibungen für die einzelnen Berufsgruppen erarbeitet werden.

Mittelfristig sollten die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Kirchgemeinde Lernende ausbilden kann.

Zuständigkeit: Kirchgemeinderat

# 7 Umsetzung

Zur Umsetzung der Strategie sind Anpassungen am Organisationsreglement und an der Organisationsverordnung notwendig. Eventuell sind noch Anpassungen an weiteren Reglementen und Verordnungen nötig. Alle Anpassungen sollen im Jahr 2024 erarbeitet und spätestens zum 1. Januar 2025 in Kraft treten.

# 8 Genehmigung

Der Kirchgemeinderat genehmigte den Mitwirkungsbericht „Strategie2025" der Evangelisch-reformierten Kirchgemeinde Köniz an der Sitzung vom 13. September 2023

Liebefeld, 14. September 2023

Kirchgemeinderat

| | |
|---|---|
| Thomas von Känel | Rahel Friedli |
| Präsident | Geschäftsleiterin |