

Aufgabenüberprüfung und Organisationsentwicklung in der reformierten Kirche Oberwil-Therwil-Ettingen

Herleitung von Bewertungskriterien

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Dr. Adrian Auckenthaler**
aus Zürich (ZH)
Grossmattweg 10d
4106 Therwil

Bern, 26. November 2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Der Kirche begegnen wir fast täglich, mindestens hören wir die Kirchenglocken oder kommen an Kirchen vorbei. Immer mehr Menschen fühlen sich jedoch mit der Kirche als Institution wenig verbunden und distanzieren sich oder treten aus der Kirche aus.

Als Gründe für die Abkehr von der Kirche werden unter anderem der gesellschaftliche Wandel und die Individualisierung genannt. Neuere Studien zeigen aber auch, dass die Kirche als soziale Institution und als Ort der Begegnung noch immer eine grosse Bedeutung hat. Es gibt also Chancen, die es zu nutzen gilt.

In der vorliegenden Arbeit wird für die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen eine Aufgabenüberprüfung und eine Organisationsentwicklung vorgenommen. Die dazu benötigten Beurteilungskriterien und Gestaltungsprinzipien wurden möglichst generell formuliert, so dass sie auch in anderen Kirchgemeinden angewandt werden könnten.

Ich möchte allen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Prof. Steiner danke ich für die Betreuung meiner Arbeit und seine wertvollen Anregungen. Mein besonderer Dank gilt Brigitte Greuter, für ihr Interesse und ihre Unterstützung. Dietrich Jäger, Marco Petrucci, Denise Fankhauser und Adrian Moor sei herzlich gedankt für ihre aktive, offene und konstruktive Diskussion an den beiden Workshops zur Aufgabenüberprüfung. Mein Dank geht auch an alle anderen Pfarrpersonen, Sozialarbeitenden und an das Verwaltungsteam, welche mir alle wertvolle Angaben zu ihren Angeboten geliefert oder mir statistische Zahlen herausgesucht und zusammengetragen haben. Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes und die sprachlichen und stilistischen Korrekturen danke ich Jutta Röthlisberger. Sophie und Julie möchte ich ganz herzlich für das grosse Verständnis und die Geduld danken, die sie mir für die Verfassung dieser Arbeit entgegengebracht haben.

Mit dieser Arbeit möchte ich zur Diskussion über die Qualität und Ausgestaltung kirchlicher Angebote beitragen und hoffe Anregungen zur organisatorischen Gestaltung von Kirchenpflege und Mitarbeitenden liefern zu können.

Therwil, im November 2012

Dr. Adrian Auckenthaler

Zusammenfassung

Die reformierten Kirchen in der Schweiz haben in den letzten Jahren viele Mitglieder verloren und stehen heute vor der Situation, dass sie ihre Aufgaben und ihre Organisation den gegebenen Umweltbedingungen anpassen müssen. Die Frage ist allerdings, wie diese Anpassung konkret ausgestaltet werden soll.

In dieser Arbeit wird für die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen (OTE) eine Aufgabenüberprüfung und eine Organisationsentwicklung vorgenommen. Die Angebote von OTE gelten dabei als deren Aufgaben.

Für die Aufgabenüberprüfung wurde in einem ersten Schritt eine quantitative Erfassung aller 97 Angebote vorgenommen. Es zeigt sich dabei, dass für Familien, Jugendliche und Senioren ähnlich viele Angebote bestehen. Für Kinder und Jugendliche wird jedoch mit 34% der Stunden am meisten Zeit investiert, für Familien sind es nur 5% und für Erwachsene lediglich 4%. Für Senioren wird 12% der Zeit aufgewendet. Die restliche Zeit (43%) ist für Angebote für alle Mitglieder, wie z.B. die Sonntagsgottesdienste oder der Mittagstisch.

Für die inhaltliche Bewertung der Angebote wurden aus der Umfeldanalyse die Bewertungskriterien Exklusivität, Effektivität und Effizienz abgeleitet. Vereinfacht dargestellt, geht es dabei um die Profilbildung der Kirche, um die Verkündigung des Evangeliums sowie die Beheimatung von Menschen und schliesslich um die Finanzierbarkeit der Aufgaben.

Die Bewertung der Angebote wurde in zwei Workshops von Mitarbeitenden von OTE vorgenommen. Verändert werden sollen 30 Angebote mit einem heutigen zeitlichen Aufwand von 22%. Die Veränderung kann sowohl rein qualitativer als auch quantitativer Art sein. Aus der Aufgabenüberprüfung resultiert ein Aufgabenkatalog mit 76 Angeboten, die durch die Mitarbeitenden von OTE betreut werden. Die Angebote sind eingeteilt in die Bereiche Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Bildung und Ferien & Lager.

Als Grundlage für die organisatorische Gestaltung wurden basierend auf den betrieblichen Bestimmungsgrössen und der Aufgabenüberprüfung Gestaltungsprinzipien hergeleitet. Diese Prinzipien bilden den Rahmen für die Erarbeitung von Gestaltungsalternativen. Für OTE wurden die Verrichtung (Produkte), die Zielgruppen, die Führungsphilosophie, die Führungsstruktur, der Bezug zu den Menschen, die Zusammenarbeit und die Profilbildung als wesentlich betrachtet.

Als Gestaltungsalternativen werden die mitgliederorientierte Organisation, die angebotsorientierte Organisation und die funktionsbezogene Organisation vorgeschlagen. In der Bewertung der drei Alternativen anhand von hergeleiteten Effizienzkriterien wie Zielorientierung, Zuständigkeit und Zusammenarbeit wurde die mitgliederorientierte Organisation als für OTE am besten geeignetste evaluiert.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung ins Thema	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodik.....	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Einbindung der Aufgabenüberprüfung und Organisationsentwicklung ins strategische Management	3
2.2 Konzeptionelle Grundlagen für die Aufgabenüberprüfung.....	4
2.3 Konzeptionelle Grundlagen zur organisatorischen Gestaltung	5
3 Umfeldanalyse	7
3.1 Situation der reformierten Kirchen in der Schweiz und im Kanton Baselland	7
3.2 Studie zur Mitgliedererwartung in Binningen-Bottmingen.....	9
4 Aufgabenüberprüfung OTE.....	10
4.1 Kirchlicher Auftrag aus der Verfassung.....	10
4.2 Betriebliche und Personelle Bedingungsgrössen.....	12
4.3 Analyse der gegenwärtigen Aufgaben.....	12
4.4 Beurteilungskriterien für die Aufgabenüberprüfung	15
4.5 Vorgehen zur Triagierung der Aufgaben.....	19
4.6 Triagierung und Bewertung der Aufgaben.....	19
4.7 Ableiten eines Aufgabenkataloges	21
5 Organisatorische Gestaltung.....	23
5.1 Bestimmung von Gestaltungsprinzipien.....	23
5.2 Effizienzkriterien für die Beurteilung der Organisationsform	26
5.3 Analyse der gegenwärtigen Organisationsform	27

5.4	Herleitung von Gestaltungsalternativen	28
5.5	Beurteilung der Alternativen nach Effektivität und Effizienz.....	31
6	Synthese.....	33
7	Literaturverzeichnis	VIII
8	Anhang.....	X
9	Selbständigkeitserklärung.....	XVIII
10	Über den Autor	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: General Management Navigator verändert nach (Müller-Stevens & Lechner, 2011, S. 24)	3
Abb. 2: Zusammenhang von Aufgabe, Teilaufgaben, Stellen und Organisationsaufbau (verändert nach Thommen, 2012, S. 34 und Thom & Wenger, 2010, S. 48).....	5
Abb. 3: Entwicklung der Wohnbevölkerung im Kanton BL nach Konfession. (Statistisches Amt BL, 2012).	8
Abb. 4: Anteil betreute Angebote pro Berufsgruppe (links) und Anteil Angebote pro Besuchergruppe (rechts).....	13
Abb. 5: Anteil Angebote pro Altersgruppe (n=136) (links) und Anteil Stundenaufwand pro Altersgruppe (insg. 10'500 Std./a) (rechts).....	13
Abb. 6: Anteil eigene Angebote und solche in Zusammenarbeit mit anderen (links) und Anteil Angebote bezogen auf die Durchführungsorte (rechts)	14
Abb. 7: Anteil der Jahresstunden der 10 Mitarbeitenden (links) und der 360 Freiwilligen (rechts) bezogen auf die Angebotskategorien.....	14
Abb. 8: Resultat der Aufgabenüberprüfung in Angebote, die gehalten, verändert, abgebaut oder ausgebaut werden sollen. Die Beurteilungskriterien bilden die Achsen des Netzdiagramms. Je grösser die prozentuale Übereinstimmung mit den Beurteilungskriterien, desto näher sind die Aufgaben insgesamt beim Sollzustand (100% = Soll-Zustand erreicht).....	21
Abb. 9: Anteil Stunden für die Aufgaben Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Bildung und Ferien/Lager	23
Abb. 10: Organigramm der Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen (OTE, 2012).	28
Abb. 11: Mitgliederorientierte Organisation	29
Abb. 12: Angebotsorientierte Organisation.....	30
Abb. 13: Funktionsbezogene Organisation	30

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kirchliche Aufgaben aus der Verfassung (1952) und der Kirchenordnung (2006).	11
Tab. 2: Aufgabenkatalog OTE (halten: Teilaufgaben unverändert beibehalten; verändern: Teilaufgaben diskutieren und anpassen; ausbauen: Teilaufgabe ausbauen).....	22
Tab. 3: Mögliche Gestaltungsprinzipien für die Kirchengemeinde OTE	24
Tab. 4: Effizienzkonzept für OTE	26
Tab. 5: Beurteilung der Gestaltungsalternativen aus Kap. 5.4 mit Hilfe der Effizienzkriterien (MA: Mitarbeitende von OTE).....	31

Abkürzungsverzeichnis

a	Jahr
Abb.	Abbildung
BL	Basel-Landschaft
GMN	General Management Navigator
insg.	Insgesamt
n	Anzahl
OTE	Reformierte Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen
S.	Seite
Std.	Stunden
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Erfassung Angebote OTE	X
Anhang 2: Bewertung Angebote OTE	XII

1 Einleitung

1.1 Einführung ins Thema

Seit Jahren gehen die Mitgliederzahlen der reformierten Kirchen in der Schweiz zurück. Gottesdienste werden an gewöhnlichen Sonntagen nur von einem Bruchteil der Mitglieder besucht. Zudem sind es meist ältere Menschen, welche regelmässig in die Kirche gehen. Es ist deshalb rein demographisch davon auszugehen, dass immer weniger Menschen aktive Mitglieder der reformierten Kirchen sind, falls heute keine jüngeren aktiven Mitglieder gewonnen werden können (Müller, 2011, S. 16-17).

Als Ursache für den Rückgang der Mitgliederzahlen werden „Megatrends“ wie die Individualisierung, der Wertewandel und die Entflechtung der gesellschaftlichen Teilbereiche wie z.B. Wissenschaft, Politik und Religion genannt (Stolz & Ballif, 2010, S. 27-53). Diese Trends seien durch die Kirchen nicht aufzuhalten und würde zu immer kleineren Kirchgemeinden führen (Kaufmann, 2011, S. 180). Andererseits sind die Kirchen heute immer noch bei der breiteren Bevölkerung als soziale Institutionen anerkannt (Marti, 2010, S. 10). Zudem suchen viele Menschen nach mehr Ruhe und innerem Halt, um aus dem gestressten Alltag zu entfliehen und neue Kraft zu schöpfen (Cottier & Zogg, 2012, S. 1).

Viele Kirchen reagieren auf den Rückgang der Mitgliederzahlen mit einer Veränderung ihrer Angebote. Es wird versucht, z.B. durch Zielgruppen spezifische Gottesdienste vermehrt Mitglieder in die Kirchen zu holen (Gellertkirche, 2012). Auch die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen hat gegen 100 Angebote. Die Frage ist allerdings, ob alle diese Angebote wichtig sind, ob sie überhaupt im gewünschten Mass besucht werden und ob es nicht eventuell andere besser passende Angebote gäbe. Es geht also darum die bestehenden Angebote zu überprüfen und allfällige neue Angebote zu gestalten.

Sind die Angebote definiert, sollen sie gruppiert werden. Zudem ist zu bestimmen von wem sie durchgeführt werden. Während in kleinen Kirchgemeinden meist nur eine Pfarrperson für alle Aufgaben zuständig ist, gibt es in grösseren Kirchgemeinden mit mehreren Pfarrpersonen und sozialdiakonisch Arbeitenden Möglichkeiten, diese Angebote zu strukturieren und einzelnen Personen zuzuordnen. Wie soll dies jedoch gemacht werden? Die Ausprägung der Organisation kann z.B. nach Zielgruppen, nach Funktionen der Kirche oder nach verfassungsmässigen Aufgaben strukturiert werden.

Weiter ist das Organigramm festzulegen und die Art der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, der Kirchenpflege und allenfalls der Freiwilligen zu bestimmen. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten und es ist an jeder einzelnen Kirchgemeinde zu wählen, welche organisatorischen Strukturen für sie am besten passen.

Die Kirchgemeinden haben heute grosse Herausforderungen zu bewältigen, wenn sie ihre Mitglieder halten oder neue dazugewinnen wollen. Es sind jedoch viele Chancen vorhanden, neue Richtungen einzuschlagen. Die vorliegende Arbeit soll dazu eine Orientierung bieten.

1.2 Zielsetzung

Die Arbeit hat zwei hauptsächliche Ziele:

1. Anhand von herzuleitenden, allgemeingültigen Beurteilungskriterien für kirchliche Angebote wird ein Soll-Ist-Vergleich der gegenwärtigen Aufgaben der Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen vorgenommen und daraus abgeleitet ein Aufgabenkatalog erstellt.
2. Auf Basis der zukünftigen Aufgaben sowie herzuleitenden Gestaltungsprinzipien und Effizienzkriterien werden organisatorische Gestaltungsalternativen spezifisch für die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen vorgeschlagen.

1.3 Methodik

Im ersten Schritt wurde ein Katalog zur Erfassung der bestehenden Angebote erstellt. Die quantitative Erfassung der Aufgaben wurde von den Pfarrpersonen und den sozialdiakonisch Arbeitenden vorgenommen. In dieser Arbeit gelten die Angebote als Aufgaben.

In einem zweiten Schritt wurden anhand der Literatur und einer Mitgliederbefragung einer benachbarten Kirchgemeinde Beurteilungskriterien für die Aufgabenüberprüfung erarbeitet. Im dritten Schritt wurden die gegenwärtigen Aufgaben mit Hilfe der hergeleiteten Bewertungskriterien einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen. Die Bewertung wurde in zwei Workshops von zwei Pfarrpersonen, zwei sozialdiakonisch Arbeitenden und einem Mitglied der Kirchenpflege vorgenommen. Aus der Bewertung resultiert ein Vorschlag für einen Aufgabenkatalog.

Im vierten Schritt wurde anhand der zukünftig verbleibenden Aufgaben und der Literatur für die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen (OTE) relevante Gestaltungsprinzipien für eine neue Organisation hergeleitet. Ebenso wurden Effizienzkriterien für die Überprüfung von organisatorischen Gestaltungsalternativen erarbeitet.

Im fünften Schritt wurden organisatorische Gestaltungsalternativen erarbeitet, die als Basis für die Diskussion in der OTE dienen sollen.

Als Ergebnis dieser Arbeit liegen also ein nach festgelegten Kriterien beurteilter Aufgabenkatalog, sowie Kriterien für die organisatorische Gestaltung und mögliche Lösungsansätze für die Organisation der OTE vor.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Einbindung der Aufgabenüberprüfung und Organisationsentwicklung ins strategische Management

Die Aufgaben einer Institution bestimmen im Wesentlichen ihre Organisationsform. Weitere Bestimmungsgrößen für die Organisation sind jedoch auch die personellen Ressourcen und die Positionierung der Institution. Die zu lösenden Aufgaben wiederum hängen vom Umfeld der Institution und ihren Kompetenzen ab. Der Zusammenhang zwischen Umfeld, Aufgaben und Organisation einer Institution können in einem Managementzyklus veranschaulicht werden. Müller-Stevens & Lechner, 2011 (S. 24 ff) haben einen „General Management Navigator“ (GMN) vorgeschlagen, der hier kurz vorgestellt wird, um die Aufgabenüberprüfung und die Organisationsentwicklung in einen grösseren Rahmen zu stellen.

Der Managementprozess beginnt mit der *Initiierung*. Ein interner Veränderungswille oder ein äusserer Druck z.B. durch geänderte Rahmenbedingungen kann eine Institution zwingen, ihre Aufgaben zu überdenken und sich neu auszurichten. Für die Neuausrichtung braucht es eine *Positionierung*. Dazu spielt die Interaktion von Umweltbedingungen wie allgemeine Trends, Kundenerwartungen, oder staatliche Rahmenbedingungen und Gegebenheiten der Institution selbst wie Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen eine entscheidende Rolle. Ist die Position geklärt, muss die Organisation mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen die Aufgaben erfüllen, die eine möglichst grosse *Wertschöpfung* erzielen. Dazu werden die Aufgaben nach festgelegten Bewertungskriterien überprüft. Es wird auch geklärt, auf welchen Ebenen die Organisation tätig sein soll. Ist die Position bezogen und die zu erfüllenden Aufgaben geklärt, muss die Organisation den neuen Bedingungen möglichst optimal angepasst werden. Damit die *Veränderung* der Institution gelingt, braucht es nicht nur ein neues Organigramm, sondern der Wandel muss sorgfältig gestaltet und implementiert werden. Ist der gesamte Prozess umgesetzt und am Laufen, kann mit der Performance Messung überprüft werden, ob sich die Anpassung der Aufgaben und der Organisation gelohnt hat und ein Mehrwert aus der Umgestaltung resultiert.

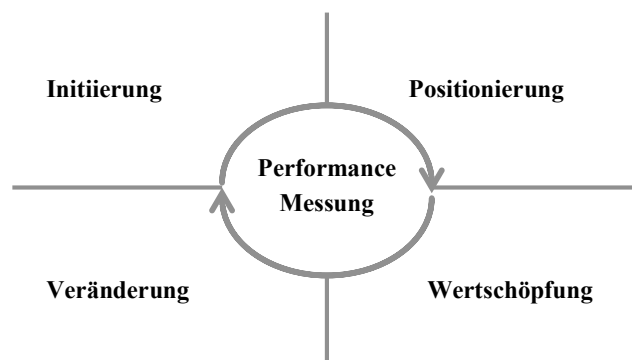


Abb. 1: General Management Navigator (verändert nach Müller-Stevens & Lechner, 2011, S. 24)

2.2 Konzeptionelle Grundlagen für die Aufgabenüberprüfung

Aufgabenüberprüfungen wurden in den letzten Jahren in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen vorgenommen. Der Anlass für eine Überprüfung war u.a. der Spardruck, Leistungsabbau, der Wille Synergien in den Verwaltungen besser nutzen zu können, Strukturreformen oder eine Aufgabenentflechtung (Bund, 2006).

Das Ziel der Aufgabenüberprüfung ist ein Vergleich des Ist-Zustands mit einem definierten Soll-Zustand und daraus abgeleitet die Identifikation der Aufgaben, die in Zukunft zur Erreichung des Soll-Zustands ausgeführt werden sollen. Dazu müssen in einem ersten Schritt die Aufgaben systematisch erfasst und quantifiziert werden. Um die Aufgaben in der Aufgabenanalyse strukturiert erfassen zu können, werden sie nach verschiedenen Kriterien gegliedert. Erfasst werden unter anderem die Art der Leistung, der Leistungserbringer, der Leistungsempfänger, der Zeitaufwand für die Leistungserbringung und der Ort der Leistungserbringung (Zingel, 2002).

Gerade öffentliche Verwaltungen erfüllen meist eine sehr grosse Anzahl von Aufgaben. Eine Überprüfung jeder einzelnen Aufgabe ist kaum möglich und wäre zudem unübersichtlich. Es ist daher angebracht, die Aufgaben zu Bündeln und die zu prüfende Aufgabentypologie festzulegen. Typologien können z.B. sein: das Regierungsprogramm, Aufgabenbereiche der Dienststellen oder Produktgruppen (Steiner et al. 2010, S. 21). Der zu prüfende Aufgabenumfang sollte im Hinblick auf das Ziel der Überprüfung angemessen sein und gleichzeitig sollte der Überblick bewahrt werden können.

Ist die zu prüfende Aufgabentypologie geklärt, erfolgt die inhaltliche Prüfung der Aufgaben. Das Prüfschema beinhaltet die Beurteilungskriterien der Prüfung und die methodische Vorgehensweise. Die Beurteilungskriterien bilden den Kern der Aufgabenüberprüfung und erlauben den Soll-Ist-Vergleich. Die Kriterien leiten sich z.B. ab aus der Umfeldanalyse, wie z.B. allgemeine Trends, Gesetzgebung oder Spardruck und der gewollten Positionierung der Organisation. Für öffentliche Verwaltungen hat Steiner (2012) als Beurteilungskriterien die Notwendigkeit, die Effektivität und die Effizienz vorgeschlagen. Die Notwendigkeit fragt nach der Erbringung der richtigen Leistungen, die sich aus dem gesetzlichen Auftrag ergibt. Bei der Effektivität wird nach dem Erreichungsgrad der Ziele mit der Durchführung der Aufgaben gefragt. Bei der Effizienz geht es um den optimalen Einsatz der Ressourcen.

Sind die Beurteilungskriterien festgelegt, wird das methodische Vorgehen der Aufgabenüberprüfung bestimmt. Die Beurteilungskriterien können alle dieselbe Priorität aufweisen (Portfolio-Ansatz), oder es kann ein Triageansatz gewählt werden, bei welchem gemäss einem Ablaufschema, Aufgaben stufenweise aussortiert werden. Aufgaben die z.B. das Kriterium der Notwendigkeit nicht erfüllen, fallen weg und müssen nicht weiter geprüft werden.

Nach der Aufgabenüberprüfung können die Aufgaben eingeteilt werden in solche, die:

- nicht weiter erfüllt werden müssen/sollen,
- nur noch mit reduziertem Aufwand durchgeführt werden sollen,
- qualitativ verbessert werden können,
- quantitativ ausgebaut werden können,
- neu aufgenommen werden sollten.

Die Beurteilungskriterien geben den Rahmen für die Ausgestaltung der Aufgaben vor. Die Qualität der Aufgabe und damit der Erfolg, z.B. bei der Ausgestaltung eines Angebots in einer öffentlichen Institution, hängt jedoch stark vom Engagement des einzelnen Aufgabenträgers, dem Zeitpunkt der Verrichtung der Aufgabe, der Regelmässigkeit, der „Vermarktung“, etc. ab.

Je nach Tiefe der Aufgabenüberprüfung (z.B. einzelne Produkte oder Produktgruppen) werden die einzelnen Elementaraufgaben in der Aufgabensynthese zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst. Diese werden anschliessend auf Stellen übertragen. Dabei stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die Elementaraufgaben zu Aufgabenkomplexen und weiter zu Stellen zusammengefasst werden können resp. sollen. Diese Zusammenfassung beeinflusst die Beziehung der einzelnen Stellen untereinander. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Ausprägung der Organisationsform (Thommen S. 28).

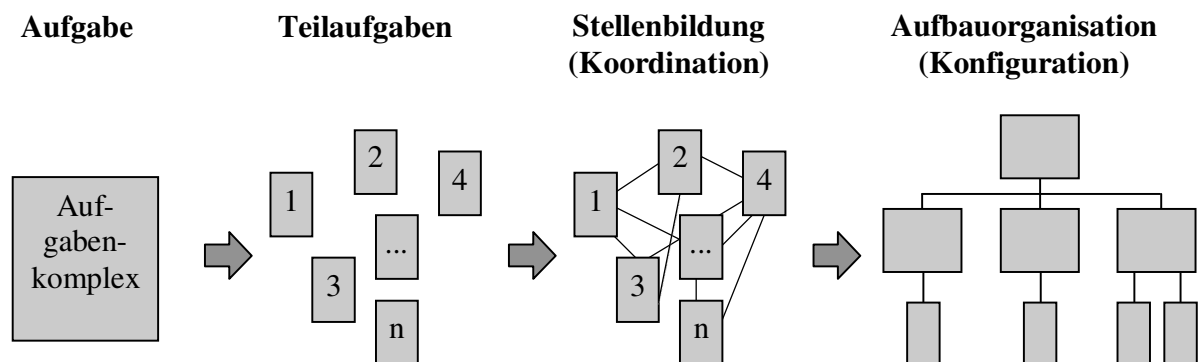


Abb. 2: Zusammenhang von Aufgabe, Teilaufgaben, Stellen und Organisationsaufbau (verändert nach Thommen, 2012, S. 34 und Thom & Wenger, 2010, S. 48)

2.3 Konzeptionelle Grundlagen zur organisatorischen Gestaltung

Die Analyse der Aufgaben bildet die Grundlage der organisatorischen Gestaltung. Mit der Organisation sollen die Ziele der Aufgaben möglichst effektiv und effizient erreicht werden können (Müller-Stevens, 2011, S. 540). Nun gibt es für jede Institution jedoch verschiedene mögliche Formen der Organisation. Für die Erfüllung der Aufgaben ist diejenige Organisati-

onsform vorzuziehen, die die geringsten Reibungsverluste im organisatorischen Zusammenwirken verursacht (Reichwald & Möslein, 1997, S. 10).

In einem ersten Schritt werden deshalb Gestaltungsprinzipien definiert. Diese bilden den grösseren Rahmen und helfen unter dem Aspekt der Effektivität zu erkennen, was die Organisation können muss, welche Ansprüche und Erwartungen sie zu erfüllen hat und welche Lösungen sie bereitstellen soll (Thom, 2010, S. 102). Die Gestaltungsprinzipien resp. Einflussfaktoren (Thommen, 2012, S. 89) müssen situativ für jede Institution festgelegt werden. Sie beinhalten unter anderem Aussagen zu: Genereller Fokus der Organisation, Kundenbeziehung, historische Entwicklung der Institution, Grösse der Institution, beteiligte Personen, Führungsstil, Ressourcennutzung und Synergien.

Je klarer und deutlicher unterscheidbar diese Gestaltungsprinzipien sind, desto einfacher wird die Ausgestaltung alternativer Organisationsmodelle aufbauend auf der Arbeitsteilung, der Koordination und der Konfiguration (Thom, 2010, S. 103) (Abb. 2). Zudem gelangen nur solche Organisationsmodelle zur Auswahl, die auch zur Institution passen.

Die eigentliche Ausgestaltung der Organisationsmodelle resp. die Stellenbildung kann nach verschiedenen Merkmalen vorgenommen werden. Thommen (2012, S. 64) nennt drei grundsätzlich in Frage kommende Merkmale: Die Stellenbildung nach dem Verrichtungsprinzip, nach dem Objekt und nach der Region.

Mit der Ausrichtung auf die Verrichtung ist eine Aufgabenspezialisierung mit grossen Kenntnissen auf einem bestimmten Gebiet verbunden. Doppelspurigkeiten werden verhindert und Kosten durch eine gezielte und effiziente Problemlösung eingespart. Bei der Ausrichtung nach dem Objekt werden unterschiedliche Verrichtungen, die bei der Bearbeitung eines Produktes ausgeführt werden müssen, zusammengefasst. Dies kann motivierend sein, wird doch Arbeitsmonotonie vermieden. Bei der Ausrichtung auf Regionen werden die Aufgaben auf geographische Räume aufgeteilt.

Sind die Gestaltungsalternativen aufgrund der Effektivitätsüberlegungen generiert, geht es in einem weiteren Schritt darum, diese unter Effizienzgesichtspunkten zu beurteilen (Thom, 2010, S. 56). Die Effizienzkriterien sind wie die Gestaltungskriterien situativ abhängig von der jeweiligen Institution. Es soll deshalb beschrieben werden, was mit dem einzelnen Kriterium gemeint ist. Mögliche Kriterien können sein: Die Zielorientierung der Organisation, die Führbarkeit und die Begrenzung des Koordinationsaufwandes oder die Kundenorientierung. Die Kriterien können zu einem Effizienzkonzept zusammengefasst werden (Thom, 2010, S. 143).

Im letzten Schritt werden die Gestaltungsalternativen nun anhand der Effizienzkriterien bewertet. Dies kann z.B. in einer Netzwertanalyse geschehen. Dabei wird anhand einer Punkteskala geprüft, wie gut eine Gestaltungsalternative ein jeweiliges Effizienzkriterium erfüllt.

Die Kriterien werden zudem gewichtet z.B. mit Angaben von Prozenten, mit einer Gesamtsumme der Kriterien von 100%. Die Gewichtung der Kriterien wird anschliessend mit der Punktezahl der Alternative multipliziert und somit eine Gesamtbewertung gemacht. Die Netzwerkanalyse hat bei vorgängiger sorgfältiger Auswahl aller Kriterien den Vorteil, dass die Informationen stark verdichtet vorliegen und Transparenz über die Beurteilung und eine einheitliche Bewertung bestehen (Thom, 2010, S. 173).

Anhand der Gesamtbewertung liegt nun eine Empfehlung für eine Organisationsform vor. Ob diese Organisationsform nun auch tatsächlich umsetzbar ist, müssen die Verantwortlichen der Institution abwägen (Thom, 2010, S. 174). Dabei ist zu bedenken, dass es die effizienteste Organisationsform in der Praxis nicht gibt (Thommen, 2012, S. 88).

3 Umfeldanalyse

3.1 Situation der reformierten Kirchen in der Schweiz und im Kanton Basel-land

Seit den 1950er Jahren gehen die Mitgliederzahlen der reformierten Kirchen, wie auch der anderen Landeskirchen zurück. Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind die reformierten Kirchen in den Städten, wo viele Kirchengänger zu anderen Religionen festzustellen sind (Statistisches Amt ZH, 2012; Stolz & Ballif, 2010, S. 57). Während die evangelisch-reformierte Gemeinschaft in den Städten nur rund 10% ausmacht, sind es auf dem Land noch knapp 30% (Stolz et al., 2011, S. 15).

Die Kirchenbesuchenden sind heute überwiegend ältere Menschen über 60 Jahren. Die Frauen bilden mit 60-70% die Mehrheit der Partizipierenden (Stolz et al., 2012, S. 24). Wie eine Sinus-Milieu Studie aus Deutschland zeigt, werden kirchliche Angebote hauptsächlich durch Traditionsverwurzelte, Konservative oder die Bürgerliche Mitte genutzt. Diese Milieus machen zusammen 35% der Bevölkerung aus (Ebertz & Hunstig, 2008, S. 30-31).

Nach neueren Forschungsergebnissen nutzen nur rund 10% der Mitglieder die kirchlichen Angebote aktiv, gehören also zur Kerngemeinde. Rund 30% der Mitglieder sind gelegentliche Kirchengänger, z.B. bei Kirchenfesten. Der grösste Anteil, rund 60% der Mitglieder, ist indifferent (Stolz & Ballif, 2010, S. 64-66), d.h. sie sind zahlende Mitglieder, nutzen die Angebote der Kirche jedoch nicht. Genau diese Indifferenten sind es auch, die am ehesten an Kirchenaustritt denken.

Die Gründe für den Rückgang der Mitgliederzahlen sind hauptsächlich im gesellschaftlichen Wandel zu finden. Wichtige treibende Faktoren sind Individualisierung, Entflechtung von Kirche und Staat, Wertewandel und säkulare Konkurrenz.

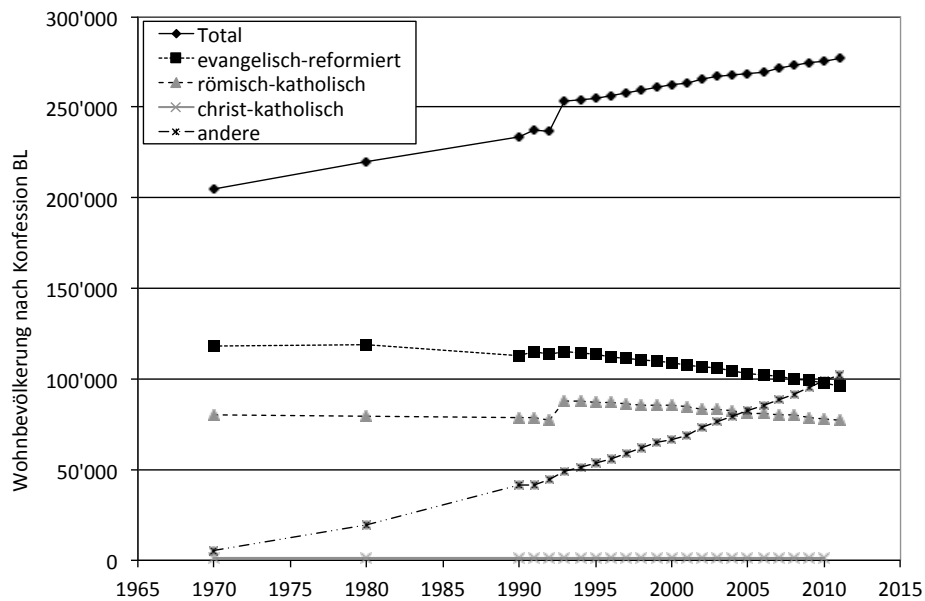


Abb. 3: Entwicklung der Wohnbevölkerung im Kanton BL nach Konfession. (Statistisches Amt BL, 2012)

Die Individualisierung bedeutet, dass Menschen nicht mehr über ihre familiäre Herkunft zeit ihres Lebens auf eine sozialen Schicht oder eine Konfession festgelegt sind. Der Einfluss der Gleichaltrigen, der Bildungseinrichtungen und der Massenmedien haben einen wachsenden Einfluss gegenüber den traditionellen Herkunftsmilieus (Kaufmann, 2011, S. 108). Die Menschen können heute vielmehr wählen, wie sie ihr Leben gestalten wollen und sind somit auch frei in der Wahl ihrer religiösen Praxis (Stolz & Ballif, 2010, S. 35).

Durch die Rationalisierung der Gesellschaft werden die gesellschaftlichen Teilbereiche wie Recht, Politik, Bildung, Gesundheit, Erziehung, Wissenschaft und auch Religion immer weiter auseinanderdriften resp. entflechtet und daher immer mehr nach eigenen Gesetzen ablaufen (Stolz & Ballif, 2010, S. 28). Das Zusammenwirken von kirchlichen und nicht-kirchlichen Einflüssen, das noch vor 40 Jahren stärker der Fall war, entfällt (Kaufmann, 2011, S. 176). Zudem gelten viele der elementaren christlich Werte heute als anerkannte Moral. Dies betrifft insbesondere die Menschenrechte (Kaufmann, 2011, S. 178). Man muss deshalb keiner Kirche zugehören, um diese Werte zu vertreten.

In der heutigen Gesellschaft gibt es zudem eine grosse Anzahl an säkularen Angeboten, die für die Individuen frei wählbar sind. Die Kirche steht mit vielen dieser Aktivitäten in Konkurrenz. Gemeinschaftliche Erlebnisse sind auch in Vereinen zu haben, spirituelle Angebote gibt es bei Esoterik- und Selbsterfahrungsgruppen (Stolz & Ballif, 2010, S. 47). Weshalb sollen somit Kirchensteuern bezahlt werden, für Angebote, die man nicht nutzt.

Alle diese Einflüsse können sich gegenseitig verstärken und sind mögliche Ursachen für einen Rückgang der Mitgliederzahlen der reformierten und auch anderen christlichen Kirchen in der Schweiz. Trotzdem findet eine Mehrheit von 60% der im NFP58 befragten Personen die Kir-

che als persönlich und gesellschaftlich wichtig (Marti, 2010, S.10). Eine grosse Akzeptanz hat die Kirche heute als soziale Institution, für die Vermittlung unserer christlich-abendländischen Kultur und die Durchführung von Kasualien (z.B. Taufe) (Stolz & Ballif, 2010, S.79).

Bayer, 2010, hat die sozialen Leistungen der Landeskirchen des Kantons BL zusammengestellt. In den 71 befragten Kirchgemeinden der drei Landeskirchen werden pro Jahr rund 775'000 Std. von den Mitarbeitenden und Freiwilligen für soziale Arbeit geleistet. Der finanzielle Beitrag wurde bei einem fiktiven Stundenlohn von CHF 35.- auf CHF 27.1 Mio. hochgerechnet. Hinzu kommen noch CHF 5.9 Mio. aus Spendengeldern aus der unentgeltlichen Arbeit, CHF 3.6 Mio. von sozialen Leistungen der kirchlichen Fachstellen und Spezialpfarrämter und CHF 1.1 Mio. durch die Unterstützung weiterer Institutionen im In- und Ausland. Die gesamthaften sozialen Leistungen der Landeskirchen im Kanton BL beträgt somit CHF 37.7 Mio. pro Jahr.

3.2 Studie zur Mitgliedererwartung in Binningen-Bottmingen

In der Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen einer Nachbarkirchgemeinde zu OTE mit rund 6'500 Mitgliedern wurde von 2011 bis 2012 das Projekt „Familien-Generationenkirche Binningen-Bottmingen“ durchgeführt (Cottier & Zogg, 2012). Anlass zu diesem Projekt war auf gesellschaftliche Änderungen, wie Kulturwandel, Veränderung der Lebensformen und Individualisierung, die sich in sinkenden Mitgliederzahlen zeigt, zu reagieren. Das Ziel ist, die Bedürfnisse der Mitglieder verschiedener Altersgruppen und Schichten zu erfassen und wo nötig Angebote, Infrastruktur, Organisation und Kommunikation anzupassen (Kuhn, 2012, S. 2).

Eine möglichst repräsentative Stichprobe von ausgewählten, der Kirchenpflege bekannten Mitgliedern der Kirchgemeinde wurde anhand eines Fragebogens interviewt. Die Fragen betrafen:

- Kirchliche Räume
- Kirchliche Feiern
- Religiöses Erleben, Spiritualität, Gott erleben
- Lebensalltag
- Persönliche Vorstellung von Kirche

Insgesamt wurden 114 Interviews durchgeführt. 68% der Interviewten waren Frauen, 32% Männer. Die Erwachsenen bildeten mit 77% die Mehrheit der Befragten. Junge Erwachsene, Jugendliche sowie Schul- und Vorschulkinder waren gleichermassen vertreten.

Aufgrund der erhaltenen Angaben wurden 11 Thesen abgeleitet, die hier kurz vorgestellt werden. Die Thesen lassen sich unterscheiden nach Mitgliederverhalte und Handlungsempfehlungen für die Kirche.

Feststellungen:

- Der Glaube wird in persönlicher, eigenständiger und selbstbestimmender Art und Form innerhalb und ausserhalb der Kirche gestaltet.
- Die Mitglieder sind der Kirche nah, wohlwollend oder distanziert. Die Mehrheit ist wohlwollend.
- Viele Mitglieder haben keine Zeit und kein Interesse an regelmässigen Besuchen von Angeboten. Die Kirche ist eine unter vielen Anbietenden.
- Viele sind unter grossem Druck und Stress und sehnen sich nach freier Zeit, Ruhe und Stille.
- Viele haben ein ambivalentes Verhältnis zur Kirche.
- Viele Menschen haben ein Bedürfnis nach Begegnung und Kontakt.

Handlungsempfehlungen:

- Die Mitglieder wünschen sich eine offene, tolerante, gastfreundliche und interessierte Kirche.
- Die Kirche soll sich in sozialen Anliegen engagieren. Sie soll die Menschen in Krisensituationen unterstützen und sie in Übergangssituationen begleiten.
- Die Kirche soll eine Dienstleisterin sein, auf die man sich verlassen kann.
- Im Bereich der Feierkirche mit offenen Kirchen und Gottesdiensten und im Bereich der Alltagskirche durch Angebote zum Verweilen und Sein, kann die Kirche erholsame und stärkende Zeiten und Orte schaffen.
- Kasualien, Feiern im Kirchenjahr und Gottesdienste für Kinder und Familien haben eine grosse Bedeutung.
- Die Alltagskirche mit niederschweligen Angeboten ist wichtig für Begegnungen.
- Freiwillige sollen eigene Projekte verwirklichen können.
- Die Räume der Kirche sind attraktiv und sie werden geschätzt. Sie sollen einer breiteren Nutzung zugeführt werden.
- Die Kirche ist eine geschätzte Partnerin und soll die Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Institutionen fördern.

Abgeleitet aus der Befragung hat sich die Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen ein Identitätsprofil erarbeitet. Sie wird in Zukunft in den Bereichen Alltagskirche, Feierkirche, Kulturkirche und Bildungskirche aktiv sein (Kuhn, 2012).

4 Aufgabenüberprüfung OTE

4.1 Kirchlicher Auftrag aus der Verfassung

Die evangelisch-reformierte Kirche BL hat in ihrer Verfassung und der Kirchenordnung verschiedene für die Kirchgemeinden verbindliche Aufgaben definiert. Nur sehr wenige dieser Aufgaben sind konkret formuliert. Der grösste Teil der Aufgaben sind sehr weit gefasst und

umfassen praktisch sämtliche Lebensbereiche. Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die kirchlichen Aufgaben aus der Verfassung und der Kirchenordnung der evangelisch-reformierten Kirche des Kantons BL (1952, resp. 2006).

Die Kirche hat sich somit einen umfassenden und offenen Auftrag erstellt. Es ist daher möglich ein äusserst breites Aufgabenfeld unter dem kirchlichen Auftrag zu subsumieren. Im Hinblick auf eine Triagierung von Aufgaben kann die Verfassung und die Kirchenordnung höchstens dazu dienen, eine grobe Einteilung in Kernaufgaben, zugehörige Aufgaben und weitergehende Aufgaben vorzunehmen. Zu den Kernaufgaben gehören die in Tabelle 1 als „generell“ und „konkret“ bezeichneten Aufgaben. Als zugehörige Aufgabe werden Aufgaben bezeichnet, die unter „übergeordnet“ eingeteilt werden können. Die weitergehenden Aufgaben umfassen alle anderen nicht genauer zuordnungsbaaren Aufgaben unter dem Konkretisierungsgrad „abstrakt“.

Tab. 1: Kirchliche Aufgaben aus der Verfassung (1952) und der Kirchenordnung (2006)

Konkretisierungsgrad der Aufgabe	Aufgabe	Bezug
generell	Allem Volk die frohe Botschaft verkünden	Verfassung Art. 2
konkret	Predigt, Taufe, Abendmahl, Trauung, Bestattung	Verfassung Art. 2
übergeordnet	Unterweisung der Kinder, Jugendarbeit, Seelsorge, Evangelisation, Diakonie, Ökumene	Verfassung Art. 2, Art. 8, Art. 15
	Kurse, Vorträge, Wochenenden, Erwachsenenbildung, Betreuung älterer Menschen (Isolation entgegenwirken)	Kirchenordnung Art. 55, Art. 57
abstrakt	Liebestätigkeit auf alle der Kirche möglichen Weise; Bekämpfung leiblicher und seelischer Not sowie ihrer Ursachen; Einsatz für Aufrechterhaltung der Würde und Integrität jedes Menschen; Menschen aufrufen zum Glauben und Ermahnung zur Teilnahme an der Gemeinde; Verantwortlich für die kirchliche Betreuung aller Gemeindeglieder; Förderung christlicher Einrichtungen und Werke; Kirche nimmt sich den Problemen und Sorgen aller Schichten und Berufsgruppen des Volkes an; Verantwortung für Fremde; Teilnahme am politischen Leben; Bereitschaft mit staatlichen Behörden in Sozialpolitik, öffentlicher Fürsorge und mit der Schule zusammenzuarbeiten; Kirche sucht das Gespräch mit allen Menschen	Verfassung Art. 2, Art. 8 Kirchenordnung Art. 67, Art. 68, Art. 72

4.2 Betriebliche und Personelle Bedingungsgrössen

OTE deckt das Gebiet dreier politischer Gemeinden ab und hat heute knapp 7'500 Mitglieder. Dies entspricht rund 30% der Einwohnenden dieser drei Gemeinden. In den letzten 10 Jahren ging die Mitgliederzahl im Schnitt um 0.93% pro Jahr zurück. Für den gesamten Kanton BL betrug der Rückgang in dieser Periode 1.18% pro Jahr.

In OTE sind zahlreichen Angebote, wie thematische Gottesdienste, Seelsorge, Jugend- und Altersarbeit, Erwachsenenbildung, Religionsunterricht und Ferienlager vorhanden. Die Angebote sind jeweils für die Mitglieder aus allen Dörfern gedacht. Genutzt werden sie jedoch oft nur von Mitgliedern aus dem Dorf, in welchem sie stattfinden. Dies könnte mit der dörflichen Verankerung der Pfarrpersonen und sozialdiakonisch Arbeitenden zusammen hängen.

Das Budget von OTE beträgt rund CHF 3,2 Mio., davon sind rund CHF 2 Mio. Personalaufwand. Der Ertrag stammt hauptsächlich aus den Kirchensteuern mit rund CHF 2,7 Mio. Der übrige Ertrag stammt aus Subventionen und Vermögensertrag. Insgesamt arbeiten rund 60 Personen bei der Kirchgemeinde, praktisch alle in Teilpensen und viele mit Kleinstpensen von wenigen Stunden. Den Kern von OTE bildet das Team aus 5 Pfarrpersonen und 5 sozialdiakonisch Arbeitenden. Alle diese 10 Personen arbeiten Teilzeit (50% bis 90%-Stellen). Die 5 Pfarrpersonen teilen sich heute 400 Stellenprozent. Die Finanzierung der Pfarrpersonen wird von OTE und der reformierten Kantonalkirche rund je zur Hälfte getragen.

Die Arbeit der Freiwilligen macht wie bei den meisten Kirchgemeinden einen wesentlichen Anteil zur Gestaltung und Durchführung der Angebote aus. In einer internen Studie 2007 wurde die Gesamtstundenzahl der Freiwilligenarbeit auf rund 13'100 Std. pro Jahr ermittelt (OTE, 2008, S. 5). Bei einem Stundenansatz von CHF 35.- (vgl. Bayer, 2010, S. 20) resultiert daraus ein jährlicher Beitrag von knapp CHF 460'000.-.

Durch die rückläufigen Mitgliederzahlen fallen spätestens in 5 Jahren die kantonalen Beiträge für eine Pfarrperson weg. Dies führt bei gleichbleibendem Finanzierungsmodell zu einer Reduktion auf 300 Stellenprozent bei den Pfarrpersonen. Zudem müssen zusätzliche Ausgaben in der Höhe eines Jahresbudgets an die kommende Sanierung der basellandschaftlichen Pensionskasse geleistet werden.

4.3 Analyse der gegenwärtigen Aufgaben

OTE bietet insgesamt 97 Angebote an. Diese sind eingeteilt in die Produktgruppen Gottesdienste, Angebote (Kasualien), kirchliches Leben, Religionsunterricht, Ferien/Lager, Freiwilligenarbeit. Zur Erfassung der Angebote wurde in Anlehnung an Zingel, 2002 (S. 6-7) ein Fragenkatalog ausgearbeitet, welcher von den 10 Mitarbeitenden (Pfarrpersonen und sozialdiakonisch Arbeitenden) je einzeln ausgefüllt wurde. Erfasst wurde, wer das Angebot resp. Produkt anbietet, für wen es gedacht ist, wer und wie viele Personen vom Angebot Gebrauch

machen, wie gross der personelle Aufwand für Vorbereitung und Durchführung ist und in welchen Räumlichkeiten das Angebot stattfindet (siehe Anhang 1). Bei den meisten Fragen waren Mehrfachnennungen möglich und auch explizit erwünscht. So wird ein Gottesdienst nicht nur von der Pfarrperson gestaltet, sondern es sind jeweils auch ein Sigrüst und eine Organistin dabei und bei besonderen Gottesdiensten noch weitere aktiv Beteiligte. Ebenso richten sich einige Angebot an bestimmte Gruppe (Familien), sie stehen jedoch allen offen. Eine detaillierte Zusammenstellung der Angaben befindet sich im Anhang 1. Die Abbildungen 4 bis 7 geben einen Überblick über die wichtigsten Daten.

Die drei Berufsgruppen aus den 5 Pfarrpersonen, den 5 (Jugend)sozialarbeitenden und den Freiwilligen beteiligen sich mit je 60-76 Angeboten alle an ähnlich vielen Angeboten. Die SigrüstInnen beteiligen sich an 24 Angeboten, die OrganistInnen und Chorleiter an 19 Angeboten. Von anderen (z.B. Religionslehrpersonen) werden 15 Angebote betreut (Abb. 4 links).

Die meisten Angebote sind für alle Mitglieder der Kirchgemeinde gedacht. Für die Zielgruppen Familien, Jugendliche und Senioren sind ähnlich viele Angebote vorhanden sind (20, 22 resp. 24 Angeboten). Gefolgt werden sie von Angeboten für Kinder (11 Angebote). Für Frauen oder Männer alleine sind nur 6 resp. 2 Angebote gedacht (Abb. 5 links). Besucht werden die Angebote zu gleichen Anteilen von den regelmässigen und den seltenen Kirchgängern sowie den Distanzierten (22-24%) (Abb. 4 rechts).

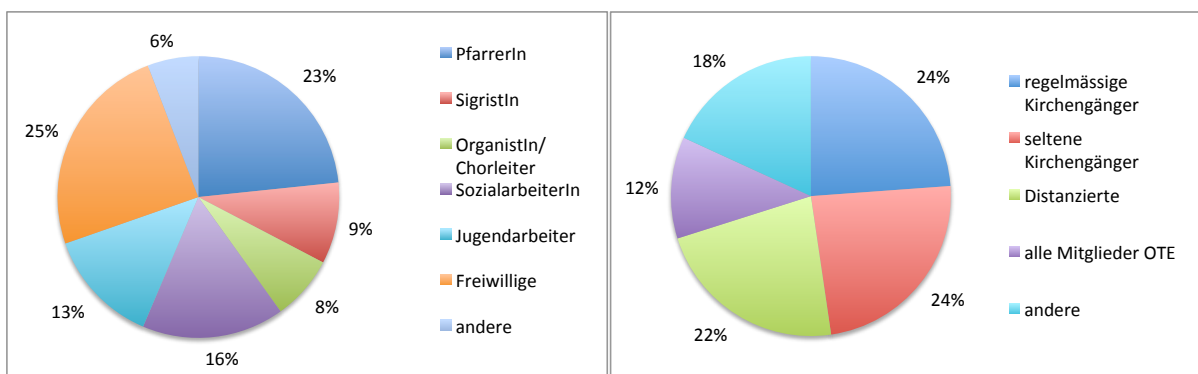


Abb. 4: Anteil betreuter Angebote pro Berufsgruppe (links) und Anteil Angebote pro Besuchergruppe (rechts)

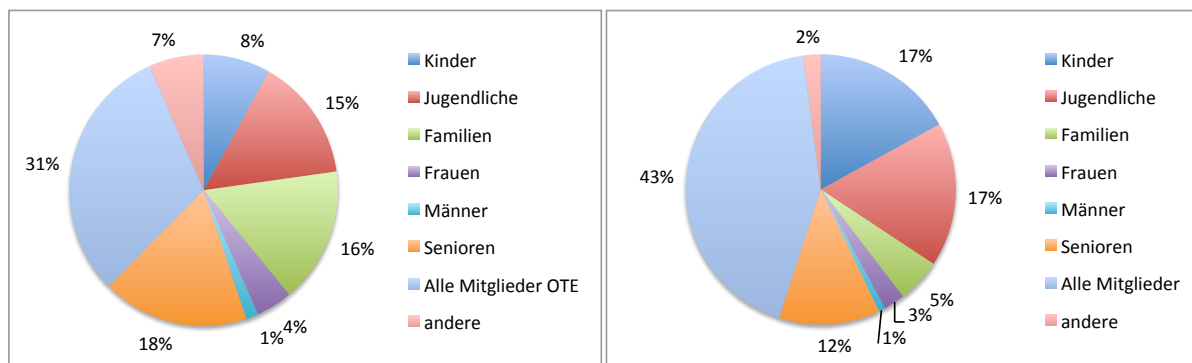


Abb. 5: Anteil Angebote pro Altersgruppe (n=136) (links) und Anteil Stundenaufwand pro Altersgruppe (insg. 10'500 Std./a) (rechts)

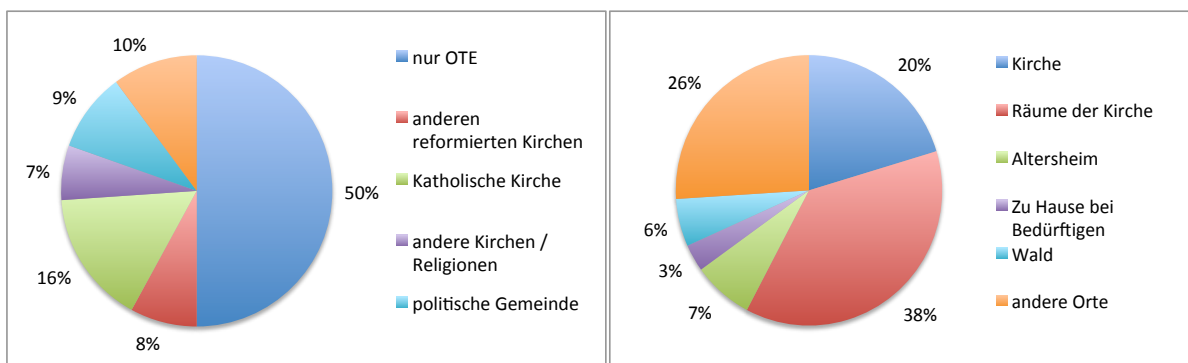


Abb. 6: Anteil eigene Angebote und solche in Zusammenarbeit mit anderen (links) und Anteil Angebote bezogen auf die Durchführungsorte (rechts)

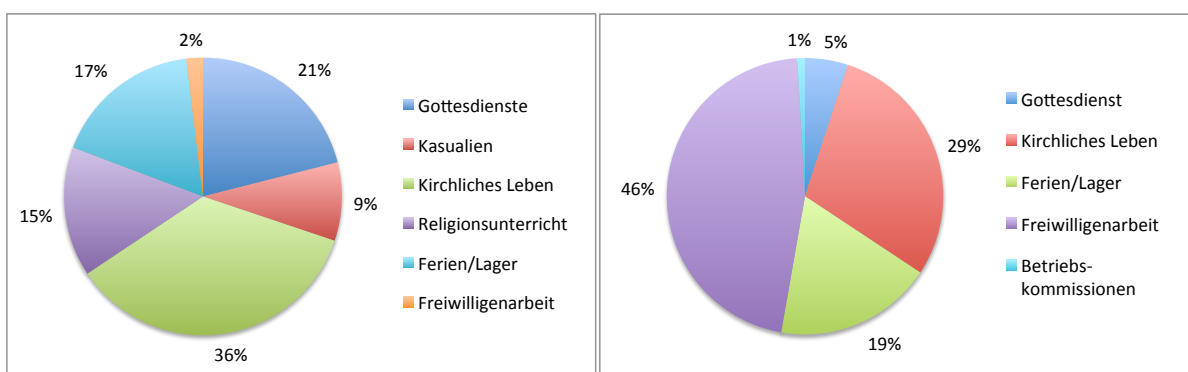


Abb. 7: Anteil der Jahresstunden der 10 Mitarbeitenden (links) und der 360 Freiwilligen (rechts) bezogen auf die Angebotskategorien

18% der Angebote sind für Senioren, der zeitliche Aufwand dafür beträgt jedoch nur 12%. Für die Kinder und Jugendlichen hingegen wird 34% der Zeit aufgewendet. Dies insbesondere für die zeitintensiven Religions- und Konfirmationsunterrichte und die Konfirmationslager (Abb. 5 rechts).

Rund 50% der Angebote werden nur innerhalb der reformierten Kirchengemeinde OTE abgehalten. Die anderen 50% finden in Zusammenarbeit mit anderen reformierten Kirchen, der katholischen Kirche, anderen Kirchen oder Religionen, der politischen Gemeinde oder anderen Institutionen statt. An vorderster Stelle bei der Zusammenarbeit mit 22% der Angebote steht die katholische Kirche, die in allen drei politischen Gemeinden Oberwil, Therwil und Ettingen vertreten ist (Abb. 6 links).

Rund 58% der Angebote finden in der Kirche selbst oder in Räumlichkeiten der Kirche statt, wobei letztere etwa doppelt so oft benutzt werden. Rund 16% der Angebote finden entweder im Altersheim, bei den Menschen zu Hause oder im Wald statt (Abb. 6 rechts). Die übrigen Angebote verteilen sich auf sehr verschiedene Orte wie Schule, Lagerhaus, Dorf oder Spital.

Der personelle Aufwand der 10 Mitarbeitenden der Kirchengemeinde für die Durchführung aller Angebote beträgt rund 10'500 Std. pro Jahr. Die Arbeitsstunden werden in erster Linie für die

Angebotskategorie Kirchliches Leben, welche die Diakonie enthält, aufgewendet (36%). Gottesdienste (21%), Religionsunterricht (15%) und Ferien/Lager (17%) sind ähnlich stark vertreten (Abb. 7 links). Hinzu kommen die rund 13'100 Std. pro Jahr der 360 Freiwilligen (OTE, 2008, S. 5). Der Stundenanteil der Freiwilligen ist vermutlich noch einiges grösser, da in der internen Studie im 2008 nicht alle Angebote vollumfänglich erfasst werden konnten. Den vorhandenen Zahlen ist zu entnehmen, dass sich die Freiwilligen v.a. bei eigenen Angeboten beschäftigen (Freiwilligenarbeit 46%), jedoch auch beim Kirchlichen Leben (29%) sowie den Lagern und Ferien (19%) viele Stunden leisten. Gottesdienste (5%) und Betriebskommissionen (1%) machen einen geringen Anteil aus (Abb. 7 rechts). Beteiligen sich Freiwillige an Angeboten, die in Verantwortung der Mitarbeitenden geleistet werden, tragen sie im Durchschnitt 65% der Arbeitszeit dazu bei.

4.4 Beurteilungskriterien für die Aufgabenüberprüfung

Verschiedene neuere Studien zur Entwicklung der Kirche beschreiben mögliche Ursachen für den Rückgang der Mitgliederzahlen (Ebertz & Hunstig, 2008; Stolz & Ballif, 2010; Kaufmann, 2011; Stolz et al., 2011, Müller, 2011). Es bleibt jedoch meist bei der Beschreibung von „gesellschaftlichen Megatrends“, die von der Kirche nicht aufgehalten werden können. Einige Studien machen jedoch Empfehlungen für eine Neuausrichtung der Kirchen.

In der Studie von Stolz & Ballif (2010, S. 192) werden aus der Analyse der Situation der Kirchen Empfehlungen abgeleitet. Die Kirchen sollen u.a.: 1) erfolgreiche Strategien anderer Kirchen übernehmen und eine kohärente Gesamtstrategie entwickeln, 2) ihre Identität und Mitgliedschaft sowie 3) die Gottesdienste stärken, 4) die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing verbessern und 5) ein moderneres Management einführen.

In der Studie von Cottier & Zogg, (2012) in der Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen (vgl. Kap. 3.2) werden einige Handlungsempfehlungen gemacht, in welche Richtung sich die Kirche entwickeln soll. Diese sind jedoch nicht sehr konkret und lassen grosse Spielräume in der Beurteilung der kirchlichen Angebote.

Die evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Graubünden hat ein Modell zur Analyse und Weiterentwicklung von Angeboten erstellt. Es werden 9 Gestaltungselemente vorgeschlagen (Just et al., 2012, S. 25): 1) Zusammenarbeit und Vernetzung, 2) Zugänglichkeit, 3) Gruppenbildung, 4) Lebensthema, 5) Werte, 6) Handlungsformen, 7) Ganzheitlichkeit, 8) Ort, Räume Wege und 9) Zeiten, Rhythmen. Zu diesen Gestaltungselementen wurden Fragen und erläuternde Texte formuliert. Diese sind sehr offen und lassen eine grosse Anzahl an potenziellen Angeboten zu. Unter dem Thema Handlungsformen steht z.B. (Just et al., 2012, S. 25): „Kirchliche Bildung nützt eine breite Palette von möglichen Ausdrucksformen, Tätigkeiten, Techniken und Medien. Mit der Vielfalt der Handlungsformen kann der Verschiedenheit der Menschen Rechnung getragen werden. Die einen sind in der Welt der Musik zu Hause, andere blühen auf, wenn sie handwerken, andere möchten lieber diskutieren“.

Das Zentrum für Kirchenentwicklung (ZKE, 2010) hat ein Papier zu Qualität, Wirkung und Erfolg kirchlicher Arbeit verfasst. Darin wird die Qualität der Interaktion von Individuen wie auch der Kirche als Ganzes beleuchtet. Daraus wird abgeleitet, dass die Kirche vier hauptsächliche Handlungsfelder hat (ZKE, 2010, S. 3):“

- Die Verkündigung des Wortes Gottes in Liturgie, Predigt, Taufe und Abendmahl (leiturgia)
- Die Zuwendung zum Nächsten in Diakonie und Seelsorge (diakonia)
- Das Zeugnis und die Weitergabe des Wortes Gottes in der Bildung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen (martyria)
- Die Pflege und Leitung von Gemeinschaft beim Aufbau von Gemeinde (koinonia)“

Bei der Qualität kirchlicher Angebote geht es „(...) nicht um die Herstellung bestimmter Produkte (...), sondern um die Voraussetzungen gelingender Interaktion von Menschen in diesen Handlungsfeldern. Diese ist das entscheidende Kriterium und Gemeindeaufbau bestünde in der Optimierung dieser Fähigkeit“ (ZKE, 2010, S. 3).

Aus der oben zitierten Literatur und in Anlehnung an die staatlichen Aufgabenprüfungen (wie z.B. Steiner et al., 2010) wurden Kriterien für die Beurteilung der kirchlichen Angebote erarbeitet. Die Beurteilung der Aufgaben soll nach den drei Hauptkriterien Exklusivität, Effektivität und Effizienz erfolgen.

Bei der *Exklusivität* geht es im Wesentlichen um die Einzigartigkeit der kirchlichen Angebote. Die Kirche muss sich heute je länger je mehr gegenüber anderen Anbietern z.B. von sozialen Leistungen abheben. Sie sollte deshalb versuchen, möglichst nicht in Konkurrenz mit anderen zu treten, sondern ihre Angebote so platzieren, dass sie einzigartig sind und die Besuchenden wissen, dass das Angebot etwas mit der Kirche zu tun hat.

Die Angebote sollten zudem eine hohe *Effektivität* aufweisen. Die Kirche soll ihre zentralen Botschaften verkünden. Eine Kirche, die bei ihren Angeboten nicht das Evangelium verkündet und Menschen nicht an sich binden kann, ist ein Freizeitanbieter wie viele andere auch. Die Kirche soll mit ihrem Tun Werte vermitteln und die Menschen in ihrem inneren Ansprechen.

Schliesslich müssen die Angebote auch nach ihrer *Effizienz* beurteilt werden. Dies umso mehr, da die finanzielle Ausgangslage nicht mehr so komfortabel ist wie in den vergangenen Jahren. Es ist hier auch zu prüfen, ob Angebote zusammengelegt oder mit anderen Institutionen gemeinsam durchgeführt werden können.

Im Folgenden werden die Beurteilungskriterien für die kirchliche Arbeit detailliert aufgelistet und erläutert.

1. Exklusivität:

1.1 Besteht ein kirchlicher Auftrag aus der Verfassung der evangelisch-reformierten Kirche des Kantons BL?

In der kirchlichen Verfassung sind nur die Predigt, das Abendmahl und die Kasualien explizit als konkrete Aufgabe erwähnt. Viele Aufgaben sind als übergeordnete Themen aufgeführt, wie z.B. die Diakonie oder die Jugendarbeit. Da die Verfassung zudem sehr weitgehende Aussagen zur Aufgabe der Kirchen macht (z.B. Kirche sucht das Gespräch mit allen Menschen), könnte praktisch alles unter die kirchliche Verfassung subsumiert werden. Hier sollen jedoch nur die Angebote resp. Aufgaben berücksichtigt werden wie z.B. Taufen, die nicht durch ein vergleichbares Angebot (z.B. Waldnachmittag durch Spielnachmittag) ersetzt werden könnten.

1.2 Könnte sonst jemand die Aufgabe übernehmen?

Die Kirche führt gerade im Bereich der Diakonie verschiedene Angebote, die formal auch von einer anderen Kirchgemeinde, der politischen Gemeinde oder Privaten durchgeführt werden könnten (z.B. Nachmittagskaffee für Senioren, Jugendarbeit, Elternfrühstück, etc.). Es muss hier deshalb auch nach dem „wie“ gefragt werden, da es Angebote gibt, die in dieser Form nur die Kirchgemeinde anbieten kann.

1.3 Ist die Durchführung der Aufgabe durch die Kirche identitätsstiftend resp. profilbildend?

Die Kirche als öffentliche Institution sollte möglichst nicht in direkter Konkurrenz mit anderen Anbietern stehen, resp. sollte die Angebote so gestalten, dass sie als Kirche sichtbar wird. Es ist deshalb zu prüfen, ob die Durchführung des Angebotes identitätsstiftend und/oder profilbildend ist.

1.4 Muss die Aufgabe weiterhin aufrecht erhalten werden?

Wenn eindeutig ein kirchlicher Verfassungsauftrag besteht, kann diese Frage einfach mit „ja“ beantwortet werden. Für die anderen Angebote ist abzuschätzen, ob im spezifischen Fall der jeweiligen Kirchgemeinde das Angebot von besonderer Bedeutung ist.

2. Effektivität:

2.1 Kann mit der Aufgabe das Evangelium verkündet werden resp. entspricht die Aufgabe einem von der Kirche erwarteten sozialen Auftrag?

Die wichtigste Aufgabe der Kirche ist die Verkündigung des Evangeliums. Möglichst viele Angebote sollten deshalb so gestaltet werden, dass diese Aufgabe umgesetzt werden kann. Eine ebenfalls zentrale Aufgabe der Kirche, die auch von einer breiten Bevölkerung erwartet wird, ist das Engagement für sozial Randständige.

2.2 Geht die Kirche mit dem Angebot auf Menschen zu? Holt die Kirche die Menschen in ihren Lebenssituationen ab?

Die kirchliche Gemeinschaft lebt von den Menschen, die ihr angehören. Damit die Menschen bei der Kirche bleiben, muss sie Angebote bereitstellen, die dem Bedürfnis der Menschen entsprechen. Bei der Gestaltung der Angebote ist nicht nur der Inhalt, sondern auch die Form (wann, wie oft, wo, etc.) wichtig.

2.3 Können mit der Durchführung des Angebots Menschen beheimatet werden?

Nur Menschen, die sich der Kirche zugehörig fühlen, bleiben der Kirche treu und sind ihr wohlwollend gesinnt und geben ihren Glauben oder ihre Lebenserfahrung aus der Kirche weiter.

2.4 Wird das Angebot genutzt (quantitative Betrachtung)?

Aufgrund der quantitativen Analyse und der Einschätzung über die erwartete Nutzung des Angebotes wird entschieden, ob die Nutzung ausreichend ist (gering, mittel, hoch).

3. Effizienz:

3.1 Kann das Angebot bei gleicher Qualität aber mit weniger finanziellen oder personellen Ressourcen durchgeführt werden?

Es gibt Angebote, bei welchen mehrere Mitarbeitende der Kirchengemeinde mitmachen. Es ist durchaus denkbar, dass ein Teil dieser Angebote nur durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in gleicher Qualität durchgeführt wird oder dass eventuell Freiwillige mitarbeiten.

3.2 Kann die Aufgabe mit anderen Aufgaben zusammengefasst werden?

Es gibt teilweise ähnlich gelagerte Angebote. Die Frage ist, ob diese eventuell im Sinne einer Konzentration und Verdichtung auf das wesentliche zusammengefasst werden könnten und dadurch ein besseres Angebot resultiert.

3.3 Kann das Angebot zusammen mit einer anderen Kirche oder der politischen Gemeinde durchgeführt werden?

Bei gewissen Angeboten besteht bereits eine Zusammenarbeit mit anderen Kirchen (Ökumene) oder der politischen Gemeinde (Sozialarbeit). Es ist zu prüfen, ob diese Zusammenarbeit gestärkt oder auch auf andere Angebote ausgeweitet werden kann.

3.4 Lässt sich der personelle und finanzielle Aufwand rechtfertigen?

Schliesslich wird unter subjektiver Abwägung entschieden, ob Aufwand und Ertrag des Angebots in einem für die Kirchengemeinde realistischen Verhältnis stehen.

4.5 Vorgehen zur Triagierung der Aufgaben

Bei der Triagierung der Aufgaben wurden die drei Hauptkriterien Exklusivität, Effektivität und Effizienz gleichwertig gewichtet. Dieser Ansatz lässt im Gegensatz zu einer stufenweisen Aussortierung der Aufgaben eine umfassende Aufgabenüberprüfung zu. Eine stufenweise Prüfung könnte z.B. dazu führen, dass Angebote, die heute nur einen geringen Bezug zur kirchlichen Verfassung haben oder wenig profilbildend sind, verworfen würden. Es ist jedoch denkbar, dass diese Aufgaben effektiver gestaltet werden könnten, so dass z.B. das Evangelium verkündet werden kann und Menschen beheimatet werden. Das heisst, die Aufgaben könnten trotz heute fehlender Exklusivität durch entsprechende qualitative Veränderung profilbildend werden.

Die einzelnen Aufgaben wurden somit nacheinander auf die Exklusivität, Effektivität und Effizienz geprüft. Am Schluss der Prüfung erfolgte eine Einteilung in 4 Kategorien: 1) Aufgaben die unverändert beibehalten werden, 2) Aufgaben, die verändert werden sollen, 3) Aufgaben die abgebaut werden und 4) Aufgaben, die ausbauwürdig sind.

Bei den Aufgaben die verändert werden sollen, muss in einem weiteren Schritt innerhalb des Teams diskutiert werden, wie die Aufgaben verändert werden können, damit sie dem Soll-Zustand besser entsprechen. Die Anpassung der Aufgabe kann in einem Abbau, einem Aufbau oder im Halten der Aufgabe bestehen, wobei stets auch eine qualitative Anpassung vorzunehmen ist.

4.6 Triagierung und Bewertung der Aufgaben

In zwei Workshops am 15. Oktober und 1. November 2012 wurde von 5 Mitarbeitenden der Kirchgemeinde (2 Pfarrpersonen, 1 Sozialarbeiterin, 1 Jugendarbeiter und der Präsidentin der Kirchenpflege) die Aufgabenüberprüfung vorgenommen. Die detaillierte Auswertung der Überprüfung ist in Anhang 2 ersichtlich.

Die Überprüfung ergab, dass 52 Angebote gehalten, 30 verändert, 6 abgebaut und 6 ausgebaut werden sollen. Von den 20 Angeboten mit einem direkten Bezug zur Kirchenverfassung fallen 15 unter die zu haltenden Angebote. Bei den zu haltenden Angeboten sind auch 12 mit dabei, die praktisch ausschliesslich von Freiwilligen durchgeführt werden. Der Aufwand für die Mitarbeitenden von OTE ist bei diesen Angeboten also marginal und sie werden in der weiteren Betrachtung deshalb nicht aufgeführt.

Bei den 40 zu haltenden Angeboten, die von den Mitarbeitenden von OTE bearbeitet werden, fällt weiter auf, dass bei den Exklusivitätskriterien, abgesehen vom verfassungsmässigen Auftrag mit lediglich 38% Übereinstimmung, zwischen 67% und 87% der Angebote die Kriterien erfüllen. Bei den Effektivitätskriterien sind 77% bis 97% bei gleichzeitig mittlerer bis hoher Nutzung der Angebote erfüllt und bei den Effizienzkriterien sind es abgesehen von der möglichen Zusammenarbeit mit anderen Kirchgemeinden oder der politischen Gemeinde zwischen

85% und 97%. Bei 41% der Angebote könnte die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen verbessert werden (vgl. Abb. 8).

Die zu verändernden Angebote betreffen vor allem die diakonischen Angebote, ein Teil der Gottesdienste und ein Ferienlager. Ihnen ist gemeinsam, dass sie entweder nicht profilbildend sind (60%), von jemand anderem übernommen werden könnten (73%), das Evangelium nicht verkündet werden kann (33%), die Menschen nicht beheimatet werden (50%), die Nutzung zu gering ist (33%), mit gleicher Qualität aber weniger Ressourcen durchgeführt werden könnten (43%), sie mit anderen Angeboten zusammengelegt werden könnten (30%), mit einer anderen Kirchgemeinde oder politischen Gemeinde zusammen durchgeführt werden könnten (90%), oder sich der Aufwand personell und finanziell nicht lohnt (50%). Ausser Gottesdiensten sind die zu verändernden Angebote auch nicht in dieser Form in der Kirchenverfassung festgeschrieben.

Die abzubauenen Angebote sind noch weiter vom Soll-Zustand entfernt als die zu verändernden Angebote. Sie sollen deshalb nicht mehr weiter aufrecht erhalten bleiben.

Die auszubauenen Aufgaben hingegen sind alle profilbildend und nur durch die Kirche in dieser Form durchführbar. Die Effektivitätskriterien Verkünden des Evangeliums, auf Menschen zugehen und Menschen beheimaten sind gegeben. Bei den Angeboten handelt es sich u.a. um Jugendgottesdienste, Erwachsenenbildung und Frauen- und Männergruppen.

Betrachtet man die einzelnen Beurteilungskriterien, fällt auf, dass die beiden Kriterien „Verfassungsauftrag“ und „keine Zusammenarbeit möglich“ nicht sehr entscheidend dafür sind, ob ein Angebot als gutes kirchliches Angebot beurteilt wird. Bei der Frage nach dem Verfassungsauftrag wurde nach einer „konkreten“ oder „übergeordneten“ Erwähnung der Aufgabe in der Verfassung gefragt (vgl. Tab. 1). Dies ist bei vielen Angeboten nicht der Fall. Sie fallen jedoch unter den in Tabelle 1 als „abstrakt“ bezeichneten Konkretisierungsgrad der Aufgaben.

Ob eine Zusammenarbeit mit einer anderen Kirche oder der politischen Gemeinde möglich ist, ist ebenfalls nicht sehr entscheidend dafür, ob das Angebot wichtig für die Kirche ist. Die Zusammenarbeit mit einer anderen Institution schränkt die Erfüllbarkeit der übrigen Beurteilungskriterien nicht ein. Sie ist vielmehr ein Ausdruck der Offenheit der Kirche auf Andere zuzugehen. Bei 62 der 92 beurteilten Angebote ist heute bereits eine Zusammenarbeit mit anderen Kirchen oder der politischen Behörde vorhanden oder diese ist zu prüfen.

Der zeitliche Aufwand pro Jahr für die zu haltenden Aufgaben liegt bei rund 72%. Die zu verändernden Aufgaben machen rund 22% des zeitlichen Aufwands aus. Sicher abgebaut werden sollen nur Aufgaben im Umfang von 2,5%.

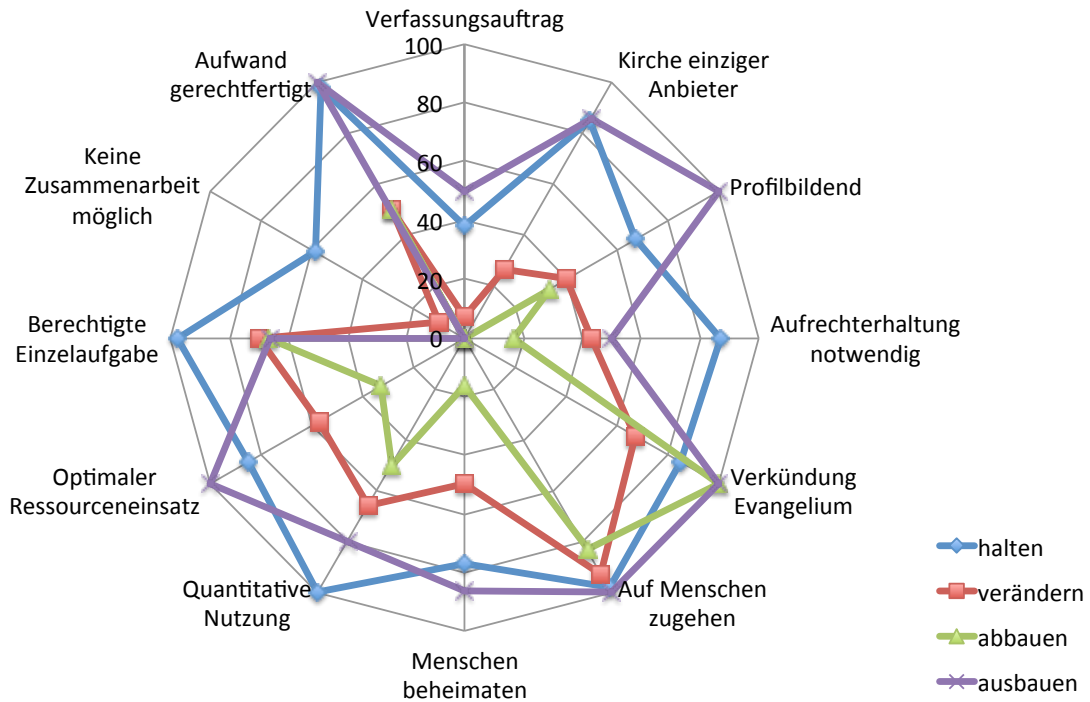


Abb. 8: Resultat der Aufgabenüberprüfung in Angebote, die gehalten, verändert, abgebaut oder ausgebaut werden sollen. Die Beurteilungskriterien bilden die Achsen des Netzdiagramms. Je grösser die prozentuale Übereinstimmung mit den Beurteilungskriterien, desto näher sind die Aufgaben insgesamt beim Soll-Zustand (100% = Soll-Zustand erreicht)

4.7 Ableiten eines Aufgabenkataloges

Von den ursprünglich 97 aufgelisteten Angeboten, bleiben nach der Aufgabenüberprüfung noch 76 übrig. Weggefallen sind Angebote, die entweder doppelt aufgeführt waren, nicht mehr aktuell sind oder abgebaut werden. Ebenfalls nicht in den Katalog aufgenommen wurden die Angebote, die praktisch zu 100% von Freiwilligen durchgeführt werden (z.B. Nähen und Flickern für Senioren). Die von den Freiwilligen durchgeführten Angebote sollen separat aufgeführt werden.

Die weiterhin bestehenden Aufgaben können neu in die Kategorien Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Bildung und Ferien & Lager eingeteilt werden (Tab. 2 und Abb. 9). Die Aufgaben Seelsorge, Diakonie und Bildung sind heute noch unter „kirchliches Leben“ zusammengefasst (vgl. Abb. 7). Die Teilaufgaben, die verändert werden sollen, müssen von OTE noch diskutiert werden. Es ist möglich, dass ein Teil dieser Angebote mit anderen Angeboten zusammengefasst wird, sich die Anzahl der Angebote also weiter reduziert. Jedoch ist auch denkbar, dass aus den bisherigen Angeboten neue Angebote entstehen oder gänzlich neue Angebote aufgenommen werden, die dem Soll-Zustand besser entsprechen.

Tab. 2: Aufgabenkatalog OTE (halten: Teilaufgaben unverändert beibehalten; verändern: Teilaufgaben diskutieren und anpassen; ausbauen: Teilaufgabe ausbauen)

Aufgaben	Teilaufgaben		
	halten	verändern	ausbauen
Gottesdienste	<ul style="list-style-type: none"> - thematische Gottesdienste (Weihnacht, etc.) - Gottesdienst für Klein und Gross - Ökumenische Gottesdienste - Gottesdienste in Altersheimen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sonntagsgottesdienste - Wortgottesdienste - musikalische Gottesdienste - Gottesdienst für Demente APH (zwei Orte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jugendgottesdienste
Kasualien	<ul style="list-style-type: none"> - Taufe - Konfirmation - Trauung - Beerdigung 		
Seelsorge	<ul style="list-style-type: none"> - Einzelhilfe - Seelsorge - Altersheimseelsorge - Spitalseelsorge - Wegbegleitung 		
Diakonie	<ul style="list-style-type: none"> - Ökumenischer Kinderchor - Kirche für chlini Lüt - Vorlesenächte - Krippenspiel - Jugendtreff - Streetdance-Gruppe Roundabout - Mittagstisch Ettingen - Goldiger Guggel Therwil - Pastatag Oberwil - Spaghettitag Therwil - Adventsfeier für Senioren - Runde Geburtstage (80, 90, 100) - Chor-Gemeinschaft - Kleidertausch - Musik und Märchen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kindernachmittage im Wald - Theaternachmittage für Kinder - Velotouren für Kinder - OsterTagE für Kinder - Sternstunden im Advent - offene Weihnachtsfeier - Suppentag Therwil - (Gross)vater-Götti-Kind-Waldtag - Guggelchörli - Verspielt ins Wochenende - Duubekaffi für Senioren - Dienstagsclub der Senioren - Kinonachmittag für Senioren - Singnachmittag für Senioren - Kulturkreis für Frauen Oberwil - Frauenfrühstück - Deutsch für Asylsuchende - Konversation für Fremdsprachige 	<ul style="list-style-type: none"> - Santiglausbesuch - Mittwoch für chlini Lüt - Frauengruppe - Männergruppe
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> - ElternZmorge - Deutschkurs für Frauen (mit Kinderbetreuung) - Religion Primarschule - Religion Sekundarschule - Konfunterricht - Konf-Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> - Deutsch für Asylsuchende - Konversationsgruppe für Fremdsprachige 	<ul style="list-style-type: none"> - Erwachsenenbildung
Ferien & Lager	<ul style="list-style-type: none"> - Familienschneeferien - Kinderwaldtage Sommerferien - Konflager - Konf-Weekend - Peace Camp - Seniorenferien 	<ul style="list-style-type: none"> - Taizélager - Herbstwanderung - Seniorenausflug 	

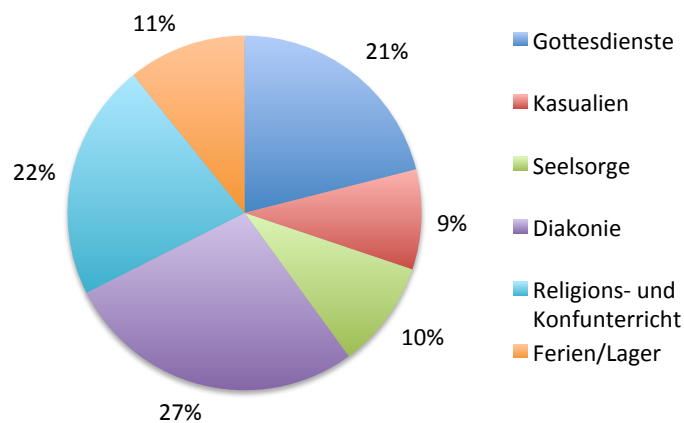


Abb. 9: Anteil Stunden für die Aufgaben Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Bildung und Ferien/Lager

Wie diese Aufgaben und Teilaufgaben nun den einzelnen Stellen zugeordnet und in der Organisation sichtbar gemacht werden können, wird im nachfolgenden Kapitel zur organisatorischen Gestaltung behandelt.

5 Organisatorische Gestaltung

5.1 Bestimmung von Gestaltungsprinzipien

Aufgrund der betrieblichen Bestimmungsgrößen und der vorgenommenen Aufgabenüberprüfung wird im folgenden Schritt die Organisationsform überprüft und den neuen Gegebenheiten angepasst. Die organisatorische Gestaltung soll möglichst optimal den Bedürfnissen von OTE angepasst sein. Es werden deshalb zuerst für OTE relevante Gestaltungsprinzipien definiert.

Die reformierten Kirchen in der Schweiz sind nach dem Parochialprinzip organisiert. Das heisst, jedes Mitglied ist der Kirchgemeinde seines Wohnortes zugeteilt (Müller, 2011, S. 121). Die Ausdehnung der meisten Kirchgemeinden entspricht dem Gebiet der politischen Gemeinde, in welcher sie ihren Standort haben. Für die einzelnen Kirchgemeinden heisst dies wiederum, dass sie innerhalb ihres Gebietes für ihre Mitglieder sämtliche konkret oder übergeordneten verfassungsrechtlichen Aufgaben wie Gottesdienste, Seelsorge, Diakonie und Erwachsenenbildung, erfüllen muss (vgl. Tab. 1).

Die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen (OTE) erstreckt sich auf das Gebiet von drei politischen Gemeinden. Mit knapp 7'500 Mitgliedern ist sie die grösste Kirchgemeinde im Kanton BL. Sie besitzt zwei Kirchen und hat zudem in jedem Dorf kirchliche Räumlichkeiten. Es wäre daher möglich, diese parochiale Struktur im kleinen Rahmen aufzubrechen und drei unterschiedliche Gestaltungsformen der Kirchgemeinde zu schaffen.

In Tabelle 3 sind mögliche Gestaltungsprinzipien für OTE aufgeführt. Diese wurden aufgrund der Aufgabenüberprüfung und anhand von Organisationsformen und –vorschlägen von anderen Kirchgemeinden in Anlehnung an Thom & Wenger (2012, S. 102) und Thommen (2012, S. 89) erarbeitet.

Kuhn et al. (2012) und Just et al. (2012) haben als Gestaltungsprinzip die Unterscheidung in 4 *Kirchenformen* vorgeschlagen. Die Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen setzt diese Struktur gegenwärtig auch um. Die Alltagskirche soll nahe beim Alltag der Menschen sein, Begegnungen (auf niederschwelligem Niveau) zulassen und im Bereich der Diakonie tätig sein. Die Feierkirche soll mit Feiern aus dem Alltag hervorgehen. Die Kulturkirche ist eine Plattform, um selber kreativ zu werden oder Kunst und Kultur zu erleben. In der Lernkirche schliesslich wird evangelisches Wissen vermittelt.

Das Gestaltungsprinzip der *Verrichtung* ergibt sich aus der bestehenden Angebotspalette von OTE. Ausser die Angebote die unter die Kategorie „Ferien & Lager“ fallen, sind zudem alle anderen konkrete Aufträge aus der kirchlichen Verfassung.

Die *Zielgruppen* der kirchlichen Arbeit können unterschiedlich gebildet werden. Eine Einteilung, die sich teilweise aus den Angeboten ergibt, ist die Berücksichtigung der Altersstruktur (Kinder, Jugendliche, Erwachsene Senioren). Die Gellertkirche in Basel hat diese Einteilung auf ihrer Homepage sichtbar gemacht (Gellertkirche, 2012) und bietet altersentsprechende

Tab. 3: Mögliche Gestaltungsprinzipien für die Kirchgemeinde OTE

Gestaltungsprinzip	Ausgestaltung	Für OTE relevant
Kirchenform (Funktion)	Alltagskirche, Feierkirche, Lernkirche, Kulturkirche	Nein
Verrichtung (Produkte)	Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Unterrichtung, Ferien & Lager	Ja
Zielgruppe	Altersstruktur: Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren	Ja
	Religiosität: Kerngemeinde, Wohlwollende, Distanzierte, „Aussenstehende“	Nein
	Tradition: Traditionelle Kirche, Moderne Kirche	Nein
Geographisch	Gemeindegebiete Oberwil, Therwil, Ettingen	Nein
Führungsphilosophie	Flache Hierarchie, Gestaltungsmöglichkeiten durch Mitarbeitende, klare Zuständigkeiten zwischen den Mitarbeitenden und der Kirchenpflege	Ja
Führungsstruktur	Pfarrpersonen, sozialdiakonisch Arbeitende, SigristInnen, OrganistInnen, Religionslehrpersonen, Verwaltung, Kirchenpflege	Ja
Bezug zu den Menschen	Persönliche Kontakte, Bekanntheit der Integrationsfiguren (Pfarrpersonen, sozialdiakonisch Arbeitende, Kirchenpflege, Freiwillige)	Ja
Zusammenarbeit (Koordination)	Innerhalb der Kirchgemeinde, andere Kirchgemeinden, politische Gemeinde	Ja
Profilbildung	Kernthemen sind sichtbar, Wahrnehmung der Mitglieder, dass die drei Dörfer eine einzige Kirchgemeinde bilden	Ja

Angebote an. Bei der Analyse der Ursachen für den Mitgliederschwund der reformierten Kirchen, werden die Mitglieder aufgrund ihrer christlichen Religiosität in eine Kerngemeinde, Wohlwollende und Distanzierte eingeteilt. Eine ähnliche Einteilung wie die Religiosität ist eine Einteilung aufgrund der Offenheit der Mitglieder für Veränderungen in eine traditionell (konservative) Kirche und eine moderne Kirche. Die Kerngemeinde oder Traditionelle sind eher mit den klassischen kirchlichen Umgangsformen und Werten abzuholen, die Distanzierten eher mit mehr säkularen Angeboten.

Die *geographische Einteilung* in die drei politischen Gemeinden bildet das heutige Organigramm teilweise ab und entspricht mehr oder weniger dem Parochialprinzip (Müller, 2011 S.121). Da OTE jedoch eine Kirchgemeinde für drei Dörfer ist, sollte sie raumübergreifend agieren und auch entsprechend wahrgenommen werden.

Die bisherige *Führungsphilosophie* beruht auf einer sehr flachen Hierarchie und einer hohen Eigenständigkeit der Mitarbeitenden. Neben den Kernthemen sind die Mitarbeitenden frei in der Gestaltung weiterer Angebote. Die Mitglieder der Kirchenpflege stehen über die von ihnen betreuten Themen in Kontakt mit den Pfarrpersonen und sozialdiakonisch Arbeitenden. Die neue Organisation soll die thematischen Zuständigkeiten klarer gestalten und eine höhere Verbindlichkeit bei der Festlegung von Angeboten bewirken.

Die bisherige *Führungsstruktur* ordnet allen Pfarrpersonen ein sehr breites, mehr oder weniger identisches Aufgabenportfolio zu. Die sozialdiakonisch Arbeitenden, aufgeteilt in Jugendarbeitende und Sozialarbeitende haben ein etwas weniger breites Aufgabenportfolio als die Pfarrpersonen. Die SigristInnen, OrganistInnen, Religionslehrpersonen, die Verwaltung und die Mitglieder der Kirchenpflege haben ein kleineres und klar definiertes Aufgabenportfolio. Es ist denkbar, dass auch die Pfarrpersonen ein weniger umfassendes Aufgabenportfolio erhalten, dafür gewisse Aufgaben vertieft behandeln können.

Die Kirche lebt von den persönlichen Kontakten der Mitarbeitenden zu den Mitgliedern und den Mitgliedern untereinander. Der *Bezug zu den Menschen* ist daher ein zentrales Anliegen, das sichtbar gemacht werden soll.

Viele kirchliche Angebote werden zusammen mit anderen Institutionen angeboten. Die *Zusammenarbeit* nach aussen ist deshalb in der Organisationsform zu berücksichtigen. Zudem ist die Zusammenarbeit mit den zahlreichen Freiwilligen in geeigneter Form aufzunehmen.

Die Kirche steht heute in Konkurrenz mit anderen Institutionen. Die *Profilbildung* sollte deshalb in der Organisationsform ersichtlich sein. Dies schafft eine Kongruenz zwischen innen und aussen und wirkt Identitätsstiftend.

Aufgrund der Ansprüche an die Organisation von OTE und den sich stellenden Herausforderungen wurden die Gestaltungsprinzipien auf ihre Relevanz hin geprüft. Tabelle 3 zeigt, welche Prinzipien bei der Herleitung der Gestaltungsalternativen einfließen werden.

5.2 Effizienzkriterien für die Beurteilung der Organisationsform

Die Effizienzkriterien dienen der Überprüfung der Gestaltungsalternativen und der Evaluation der optimalen Organisationsform. Sie sollen somit zielorientiert und problembezogen und der jeweiligen Institution angepasst sein. Die in Tabelle 4 zusammengefassten und im folgenden dargestellten Effizienzkriterien wurden in Anlehnung an Thom & Wenger (2010, S. 142 -149) erstellt.

Durch die *Zielorientierung* sind die Aufgaben klar und strukturiert den verschiedenen Stellen zugeordnet. Die als wesentlich bezeichneten Aufgaben oder Zielbezüge sollen sichtbar gemacht werden. Zudem sind die Kompetenzen und die Verantwortlichkeiten definiert.

Die *Führungsverantwortung* soll klar sichtbar sein. Wichtig ist, dass alle Stellen, ob mit interner oder externer Ausrichtung, in das Organigramm eingebunden sind. Die bisherige flache Hierarchie soll beibehalten werden, jedoch müssen gerade zur Umsetzung von Strategieprozessen klare Unterstellungsverhältnisse vorhanden sein.

Die Rollenverteilung von Kirchenpflege, Mitarbeitenden und Verwaltung soll klar geregelt und mit dem Kriterium der *Zuständigkeit* überprüft werden. Vermischungen zwischen den Rollen sollen vermieden werden.

Die Mitglieder sind das Kapital von OTE. Mit der *Mitgliederorientierung* wird diesem Aspekt Rechnung getragen. Dabei spielen Beziehungen der Mitarbeitenden und der Kirchenpflege zu den Mitgliedern eine wichtige Rolle.

Tab. 4: Effizienzkonzept für OTE

Effizienzkriterium	Erläuterung
Zielorientierung	- Klar sichtbare Strukturen, die die wesentlichen Aufgaben abbilden - Einhaltung des Kongruenzprinzips
Führungsverantwortung	- Führungsfunktionen und Unterstellungen sind klar geregelt - Alle Stellen (auch die Kirchenpflege) sind eingebunden - Flache Hierarchien - Koordinationsaufwand ist begrenzt
Zuständigkeiten	- Klarer Bezug der Aufgabenbereiche von Kirchenpflege zu Gesamtteam - Einheitliche Gliederung der Aufgaben
Mitgliederorientierung	- Der persönliche Bezug zu den Menschen ist gegeben - Möglichst viele Mitarbeitende haben Kontakt zu den Mitgliedern
Zusammenarbeit	- Die interne Zusammenarbeit wird gefördert - Bezüge zu externen Partnern ist aufgezeigt - Die Aussenbeziehungen werden gefördert
Vernetzung	- Förderung der Vernetzung der Mitglieder aus den drei Dörfern
Flexibilität	- Adaption der Organisation bei Wegfall von Stellen ist gegeben
Profilbildung	- Die Organisationsform bildet die Kernthemen ab - Die innere Organisation entspricht dem äusseren Auftritt

Bei einer grossen Anzahl von Angeboten ist die *Zusammenarbeit* mit externen Partnern wichtig. Es ist zu erwarten, dass die Zusammenarbeit in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Dieser Aspekt soll gebührend berücksichtigt und im Organigramm abgebildet werden.

Die *Vernetzung* der Mitglieder der drei Dörfer ist von Bedeutung, damit die Akzeptanz, Angebote im Nachbardorf zu besuchen steigt. Die Mitarbeitenden sollten durch die Vernetzung auch einen höheren Bekanntheitsgrad in allen drei Dörfern erreichen, was z.B. die Zusammenlegung von Angeboten vereinfachen würde.

Es muss damit gerechnet werden, dass in ein paar Jahren weniger Pfarrpersonen in OTE arbeiten, da aufgrund der sinkenden Mitgliederzahlen die kantonal-kirchlichen Beiträge reduziert werden. Die neue Organisation muss eine ausreichende *Flexibilität* aufweisen, damit eine solche Veränderung ohne eine erneute, grössere Organisationsanpassung möglich ist.

Schliesslich soll die Organisationsform die Kernthemen abbilden und damit zur *Profilbildung* der Kirchgemeinde beitragen.

5.3 Analyse der gegenwärtigen Organisationsform

Das aktuelle Organigramm von OTE aus dem Jahr 2008 berücksichtigt sämtliche Bezüge der Kirchgemeinde nach aussen (Abb. 10). Abgebildet wird die reformierte Kirche des Kantons BL, die Synode wie auch die Kirchgemeindeversammlung. Dominant dargestellt ist die Kirchenpflege, welche für das Gesamtteam, bestehend aus den Pfarrpersonen, den sozialdiakonisch Arbeitenden und auch für das Sekretariat, die Betriebskommission und den Chorleiter zuständig ist. Während die sozialdiakonisch Arbeitenden direkt einem Ressortverantwortlichen der Kirchenpflege unterstellt sind, sind die Pfarrpersonen der gesamten Kirchenpflege, welcher sie selbst angehören, hinsichtlich ihrer Amtsführung unterstellt. Die Betriebskommissionen sind der Kirchenpflege ebenfalls als Ganze unterstellt. Die Verwaltung wiederum ist einem Leitungsteam bestehend aus 5 Mitgliedern der Kirchenpflege (inkl. Präsidentin) unterstellt.

Die 15 Ressorts der ehrenamtlichen Kirchenpflege sind einerseits verrichtungsorientiert organisiert (Personal, Finanzen, EDV, PR, Bau) und andererseits objekt- oder produktorientiert organisiert (Freiwillige, Bildung Alter, Sozialarbeit, Jugendarbeit, Gottesdienste/Musik, Weltweite Kirche, Ombudsmann). Die Aufgaben der Pfarrpersonen hingegen sind räumlich nach den drei Gemeinden gegliedert. Bei den sozialdiakonisch Arbeitenden sind die Aufgaben teilweise zielgruppenorientiert und teilweise räumlich bestimmt. Es gibt somit einen Bruch in der Ausgestaltung der Organisation von OTE. Zudem sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten personell und auch fachlich auf verschiedenen Ebenen nicht klar geregelt.

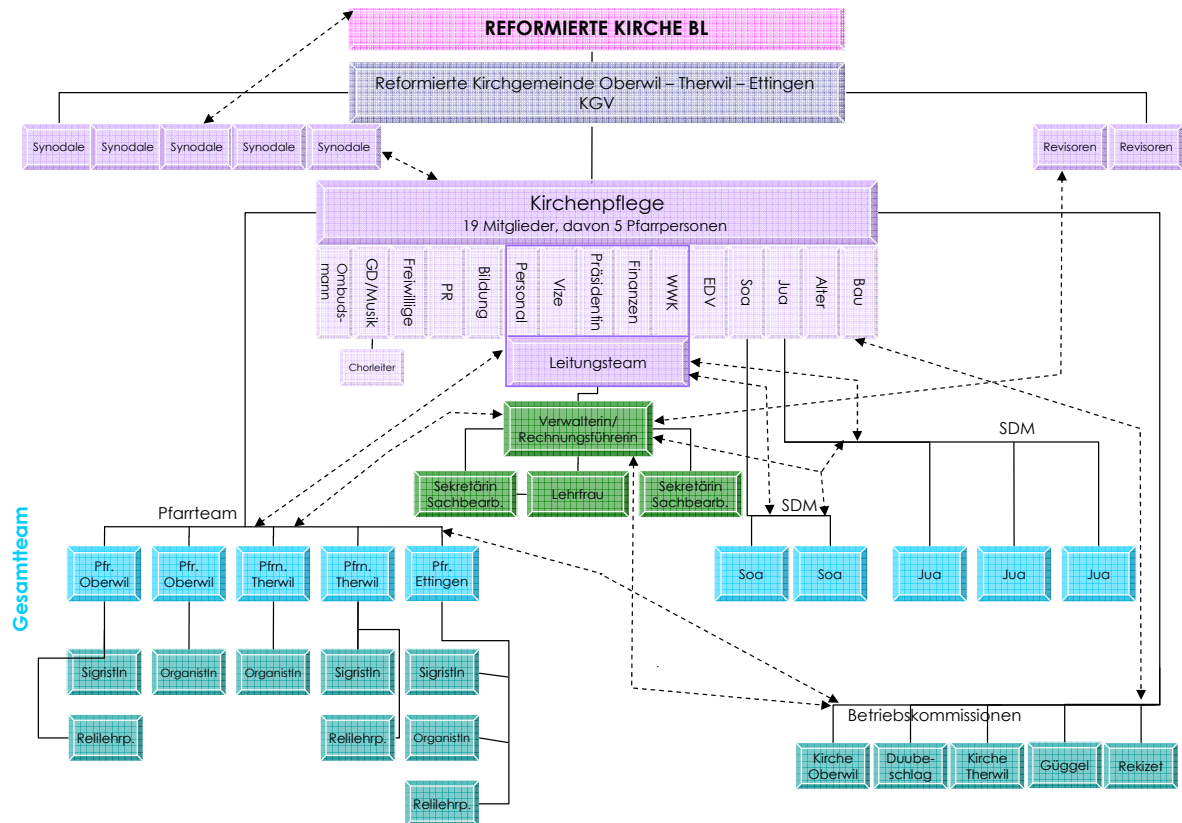


Abb. 10: Organigramm der Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen (OTE, 2012)

5.4 Herleitung von Gestaltungsalternativen

Anhand der Gestaltungsprinzipien werden drei mögliche Organisationsformen vorgeschlagen. Diese sind auf die Mitglieder, die Angebote oder die Funktionen der Mitarbeitenden bezogen. Allen drei Organisationsformen identisch sind die Leitung, der Stab und die Verwaltung.

Die Leitung wird vom Präsidium der Kirchenpflege wahrgenommen. Dazu gehören die Präsidentin und der Vize-Präsident der Kirchenpflege. In einem erweiterten Leitungsgremium (Geschäftsleitung) sind die Mitglieder der Kirchenpflege und die Pfarrpersonen vertreten. Das erweiterte Leitungsgremium entspricht der heutigen Kirchenpflege (Abb. 10), welches monatlich tagt. Beschlüsse werden per Abstimmung gefällt. Bei Stichentscheiden entscheidet die Präsidentin. Um die Verantwortung und Entscheidungskompetenzen des Präsidiums deutlich sichtbar zu machen, ist die Leitung in den drei Organisationsvorschlägen klarer hervorgehoben.

Neu wird ein Stab gebildet. Dieser beinhaltet die Bereiche Personal, Finanzen, EDV, Bau und Betrieb, PR, Aussenbeziehungen und in zwei Organigrammen auch der Bereich Freiwillige. In diesen Stab könnte auch ein Bereich Projektmanagement oder strategisches Management aufgenommen werden, der z.B. Veränderungsprozesse in der Kirchgemeinde leitet. Alle diese

Bereiche sollen von Mitgliedern der Kirchenpflege betreut werden. Die Betriebskommissionen werden neu dem Bereich Bau und Betrieb zugeordnet und nicht mehr der gesamten Kirchenpflege wie bisher.

Die Verwaltung mit Rechnungsführer und Sekretariat bleibt weiterhin unverändert der Leitung unterstellt. Die Verwaltung behält auch ihre bisherigen Aufgaben.

Weiter ist den einzelnen Organisationsformen gemeinsam, dass in jedem Ressort (z.B. Kinder, Diakonie oder Pfarrpersonen) ein Mitglied der Kirchenpflege für die strategischen Belange und die "Sicht von aussen" verantwortlich ist, während die Mitarbeitenden (Pfarrpersonen oder (Jugend)sozialarbeitende) die operative Verantwortung innehaben.

Die Unterschiede in den Organisationsformen ergeben sich aufgrund der Fokussierung entweder auf die Mitglieder, die Angebote oder die Funktionen der Mitarbeitenden. Die Unterschiede sind untenstehend kurz erläutert.

In der mitgliederorientierten Organisation liegt der Fokus im Wesentlichen auf den verschiedenen Altersklassen der Mitglieder. Sie zeigt die Zielgruppen auf und macht die Orientierung hin zu den Mitgliedern augenfällig. Das Ressort Gottesdienste & Kasualien ist hier etwas fremd, da es nicht mitglieder- sondern angebotsorientiert ist. Aufgrund der Bedeutung der Gottesdienste in der kirchlichen Arbeit und der mit der Ressortbildung gewonnenen klaren Unterstellung von Sigristen und Organisten, ist diese Mischform der Organisation auf Mitglieder und Angebot jedoch gerechtfertigt.

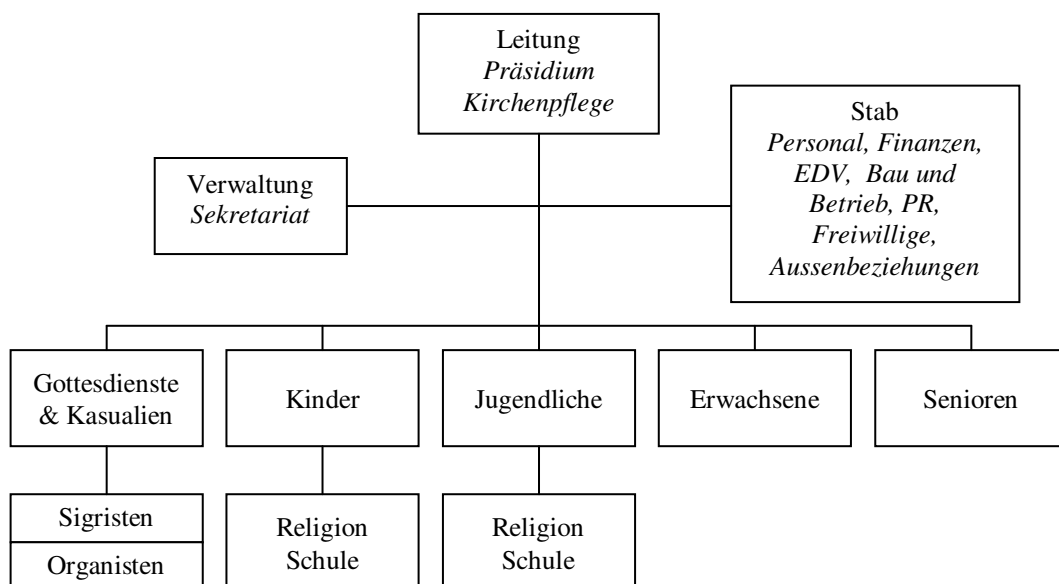


Abb. 11: Mitgliederorientierte Organisation

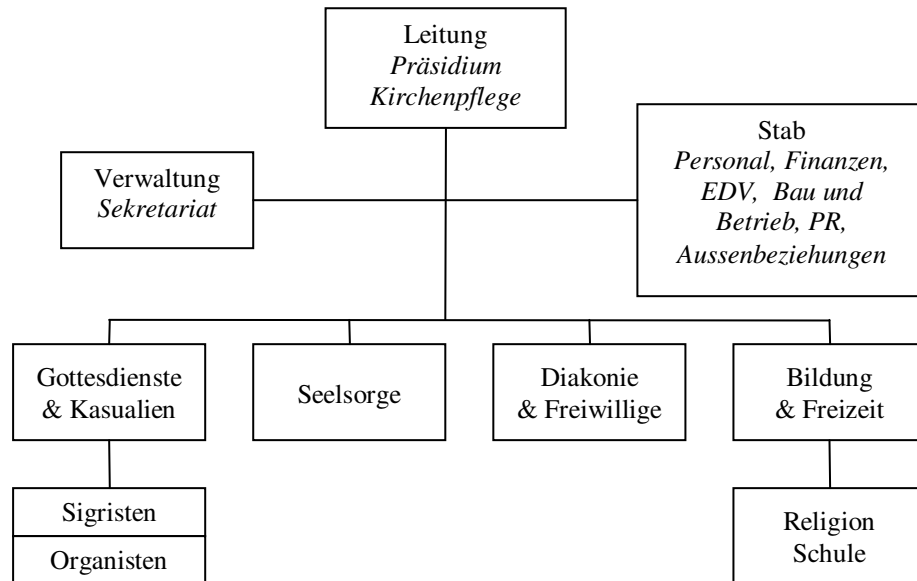


Abb. 12: Angebotsorientierte Organisation

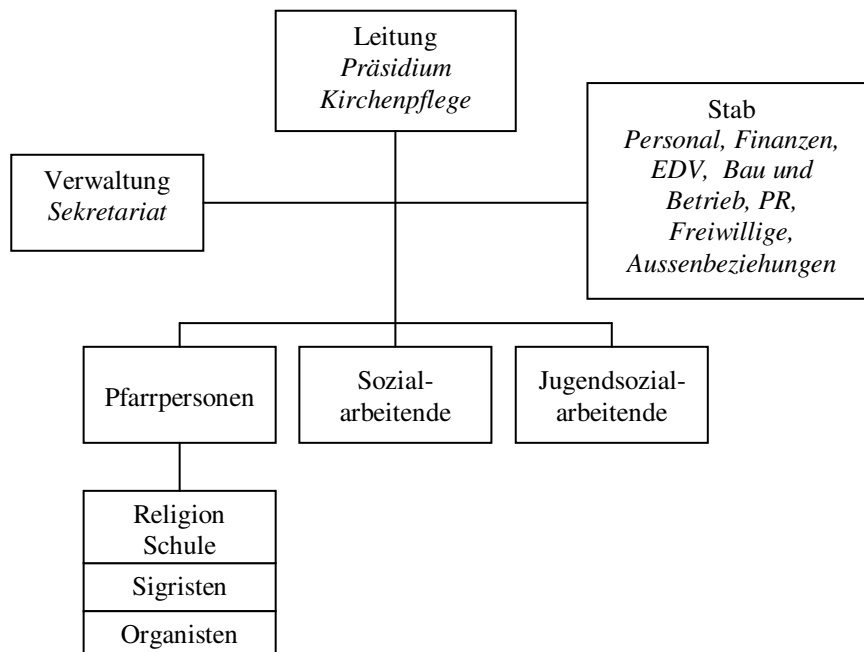


Abb. 13: Funktionsbezogene Organisation

Die angebotsorientierte Organisation fokussiert hauptsächlich auf die Themen der übergeordneten Aufgaben der Kirchgemeinde aus der Verfassung. Es wird damit gezeigt, was die Kirche macht. Im Ressort Diakonie & Freiwillige sind die Freiwilligen angesprochen. Freiwillige leisten einen wesentlichen Beitrag bei den kirchlichen Angeboten vor allem im Bereich der

Diakonie. Die prominente Erwähnung der Freiwilligen in einem Ressort ist eine Wertschätzung und soll dazu beitragen, die Zusammenarbeit mit den Freiwilligen zu stärken.

Die auf die Funktion der Mitarbeitenden bezogene Organisation widerspiegelt zu einem Teil das heutige Organigramm. Sie zeigt die Funktion der Mitarbeitenden aufgrund ihrer Ausbildung. Der Bereich „Religion Schule“ sowie die Sigristen und Organisten werden den Pfarrpersonen unterstellt. Die Mitarbeitenden in den einzelnen Ressorts arbeiten im Team zusammen (z.B. 5 Pfarrpersonen) und sprechen sich über die von ihnen durchgeführten Arbeiten ab.

5.5 Beurteilung der Alternativen nach Effektivität und Effizienz

Die in Kap. 5.4 aufgezeigten organisatorischen Gestaltungsalternativen werden im Folgenden bewertet. Dies wird anhand der Effizienzkriterien aus Kap. 5.2 gemacht, die spezifisch für OTE hergeleitet wurden. Die Tab. 5 fasst die Argumente für und gegen die drei Gestaltungsalternativen zusammen.

Tab. 5: Beurteilung der Gestaltungsalternativen aus Kap. 5.4 mit Hilfe der Effizienzkriterien (MA: Mitarbeitende von OTE)

Effizienzkriterium	Gestaltungsalternative		
	mitgliederorientiert	angebotsorientiert	funktionsbezogen
Zielorientierung	Die Zielgruppen der Aufgaben sind abgebildet. Das Kongruenzprinzip kann eingehalten werden.	Die übergeordneten Aufgaben sind ersichtlich. Die Einhaltung des Kongruenzprinzips ist schwierig, da MA in verschiedenen Kompetenzbereichen aktiv sein müssen (z.B. alle Pfarrpersonen halten Gottesdienste).	Die Aufgaben werden nicht abgebildet. Das Kongruenzprinzip kann eingehalten werden.
Führungsverantwortung	Die Führungsfunktionen und Unterstellungen sind klar geregelt und alle Stellen (inkl. Kirchenpflege) sind eingebunden, die Hierarchie ist flach und der Koordinationsaufwand ist begrenzt, da bspw. die Pfarrpersonen Gottesdienste und Diakonie für ihre Zielgruppe selbst gestalten können.	Die Führungsfunktionen und Unterstellungen sind klar geregelt und alle Stellen (inkl. Kirchenpflege) sind eingebunden, die Hierarchie ist flach. Der Koordinationsaufwand ist erhöht, da alle Pfarrpersonen in allen Funktionen tätig sein müssen, jedoch immer eine Pfarrperson die Verantwortung für ein Ressort hat.	Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt. Die Einbindung der Kirchenpflege ist jedoch schwierig, da z.B. die Pfarrpersonen ein sehr breites Aufgabenumfeld abdecken (alle Funktionen für alle Altersgruppen) ist es für die Kirchenpflege schwierig, einen strategischen oder inhaltlichen Beitrag zu leisten.

Fortsetzung Tab. 5

Effizienz- kriterium	mitgliederorientiert	angebotsorientiert	funktionsbezogen
Zustän- digkeiten	Die Aufgaben sind bezogen auf Zielgruppen klar gegliedert, ausser die Gottesdienste. Die Kirchenpflege kann einen aktiven Beitrag leisten.	Die Zuständigkeiten sind klar geregelt. Alle Aufgaben sind angebotsorientiert gegliedert. Die Kirchenpflege kann einen aktiven Beitrag leisten.	Die Aufgaben sind nicht gegliedert. Es ist nicht ersichtlich, welche MA für welche Aufgaben zuständig sind. Die Zuständigkeit der Kirchenpflege ist nicht klar definierbar.
Mitglie- derorien- tierung	Die Mitglieder werden direkt angesprochen	Die Mitglieder werden indirekt über die Themen angesprochen. Sie müssen ihr Thema jedoch einem Ressort zuordnen können.	Die Mitglieder werden nicht direkt angesprochen.
Zusam- menarbeit	Die innere Zusammenarbeit wird gefördert, da alle MA verschiedene Aufgaben (z.B. Diakonie, Seelsorge) innerhalb einer Altersgruppe wahrnehmen, jedoch nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Die externe Zusammenarbeit wird durch die Sichtbarmachung der Zielgruppen erleichtert (z.B. Jugendarbeit mit politischer Gemeinde).	Die innere Zusammenarbeit muss gut funktionieren, da alle MA in verschiedenen Ressorts arbeiten, jedoch nur in einem die fachliche Verantwortung haben. Die Zusammenarbeit mit Externen wird durch die klare Offenlegung der Aufgaben von OTE erleichtert.	Die interne Zusammenarbeit wird nicht gefördert. Durch ihre Fachkompetenz haben die MA grosse Freiheiten. Für die externe Zusammenarbeit gibt es lediglich im „Stab“ eine zuständige Person.
Ver- netzung	Da die MA aus die Zielgruppen fokussiert arbeiten, wird die Vernetzung innerhalb OTE gefördert.	Jede Aufgabe ist einem für die gesamte Kirchgemeinde zuständigen MA zugeordnet. Dies fördert die Vernetzung innerhalb OTE.	Die gewollte Vernetzung ist nicht sichtbar. Die Mitglieder haben nur Bezug zu den ihnen bekannten MA.
Flexibilität	Beim Wegfall von (Pfarr)stellen müssten u.U. zwei Ressorts zusammengefasst werden, was jedoch ohne wesentliche Änderung möglich wäre (z.B. Kinder und Jugend in einem Ressort).	Die Zusammenlegung von Ressorts beim Wegfall einer (Pfarr)stelle ist denkbar, jedoch schwieriger, als in der mitgliederorientierten Organisation.	Beim Wegfall von (Pfarr)stellen sind kaum organisatorische Anpassungen notwendig.
Profil- bildung	Die einzelnen Altersgruppen werden direkt angesprochen, die Organisation entspricht den Angeboten von OTE.	Die Kernthemen werden klar abgebildet. Die vorhandenen Angebote entsprechen den Kernthemen.	Aus dem Organigramm ist nicht ersichtlich, was OTE macht, nur die Berufsgruppen sind abgebildet.

Aufgrund der Beurteilung der Organisationsformen anhand der Effizienzkriterien (Tab. 5) scheint die mitgliederorientierte Organisation diejenige zu sein, die für OTE am besten passen würde. Mit ihr sollten die meisten Herausforderungen angegangen werden können. Sie ist eine Mischform von Angebots- und Mitgliederorientierung. Gottesdienste sind jedoch die

zentrale Aufgabe der Kirche und haben daher eine hohe Berechtigung prominent im Organigramm zu erscheinen. Die Bildung des Ressorts Gottesdienste hat zudem den Vorteil, dass die Stellen der OrganistInnen und SigristInnen klar zugeordnet werden können.

Die Beurteilung der Gestaltungsalternativen auf ihre Effektivität und ihre Effizienz und die sich daraus ergebende Ableitung einer optimalen Organisationsform, muss nun innerhalb der Kirchenpflege und den Mitarbeitenden von OTE diskutiert werden. Ob dieses Gremium auf dieselben Schlüsse kommen wird und ob es eine optimale Organisationsform gibt, welche mithilft, die Herausforderungen der Kirchgemeinde zu lösen, wird sich erst im Laufe der Zeit zeigen.

6 Synthese

Die reformierten Kirchen der Schweiz sind seit längerer Zeit im Wandel begriffen. Die Mitgliederzahlen gehen kontinuierlich zurück und ein gegenläufiger Trend ist momentan nicht in Sicht. (Stolz & Ballif, 2010 und Stolz et al., 2011). Weniger Mitglieder bedeuten auch weniger finanzielle Mittel für die Kirchgemeinden was wiederum personelle Auswirkungen hat. Um diesem Trend entgegenzuwirken oder sich den neuen Gegebenheiten anzupassen, müssen die Kirchen ihre Aufgaben (Angebote) und ihre Strukturen überdenken. Die Frage ist allerdings, nach welchen Kriterien dies geschehen soll.

Bevor die Qualität der Angebote beurteilt werden kann, braucht es eine umfassende quantitative Analyse. Es soll erfasst werden, welche Angebote die Kirchgemeinde durchführt, für wen sie dies macht und auch wie viele Stunden sie dafür aufwendet. Die Leistungen der zahlreichen Freiwilligen sollen ebenfalls in die Betrachtung einfließen. Dadurch werden die sozialen Leistungen der Kirchgemeinde sichtbar. Im Kanton BL haben diese Leistungen einen Gegenwert von rund CHF 37.7 Mio. (Bayer, 2010). Effektiv dürfte diese Zahl noch höher sein, da die Freiwilligen, wie bei OTE, oft gar nicht alle Stunden erfassen.

Durch ihre sozialen Leistungen ist die reformierte Kirche ein relevanter Partner auch in der Sozialarbeit der politischen Gemeinden und leistet einen Beitrag für den sozialen Frieden. Sozialer Frieden ist für Unternehmungen wichtig, damit sie in einem stabilen Umfeld agieren können. Dies wiederum ist ein Argument, für die kirchliche Besteuerung der juristischen Personen (Kirchengesetz, 1950, §8).

Neben der quantitativen Analyse ist die qualitative Aufgabenüberprüfung entscheidend, um in der heutigen Zeit die richtigen Angebote mit der richtigen Qualität anzubieten. Als hauptsächliche Bewertungskriterien für die Aufgabenüberprüfung werden in dieser Arbeit die Exklusivität, die Effektivität und die Effizienz vorgeschlagen. Die Kirche muss ihr Profil schärfen, also exklusiv sein und für ihre Werte einstehen. Bei der Umsetzung der Angebote sollen die Werte auch verkündet und die Menschen beheimatet werden. Dabei ist besonders auch auf die Kontinuität der Beziehung zu achten. Nachdem Kinder und Jugendliche im Religions- und

Konfirmationsunterricht beheimatet wurden, sollen sie als junge Erwachsene ebenfalls Zugang zur Kirche finden. Gerade für junge Erwachsene und Erwachsene hat OTE aber kaum Angebote, jedoch umso mehr für Kinder und Jugendliche sowie für SeniorInnen. Damit die Beheimatung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen gelingen kann, braucht es Angebote für diese Zielgruppen.

Schliesslich muss angesichts der knapperen finanziellen Mittel nach der Effizienz gefragt und kaum genutzte Angebote müssen abgebaut werden. In OTE sollen 22% der bestehenden Angebote vertieft diskutiert und einer Veränderung unterzogen werden. Die Bewertungskriterien für die Aufgabenüberprüfung sollen dabei auch auf neue Angebote angewendet werden. Durch die Anwendung von Bewertungskriterien kann die Diskussion über die Qualität und den Nutzen der Angebote versachlicht werden. Dies ist besonders bei Angeboten, die abgebaut oder verändert werden müssen hilfreich.

Ob ein Angebot gehalten oder ausgebaut werden soll, hängt nicht von dessen expliziter Verankerung in der Kirchenverfassung ab (Exklusivitätskriterium). Ebenso ist für das Halten oder Ausbauen eines Angebots nicht entscheidend, ob es in Zusammenarbeit mit einer anderen Institution durchgeführt werden kann (Effizienzkriterium). Ist eine Zusammenarbeit möglich, können jedoch Kosten eingespart werden.

Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Bewertungskriterien für kirchliche Aufgaben sind sehr allgemein gehalten. Sie sind für alle Zielgruppen gleichermaßen anwendbar. Eine explizite Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe würde dem verfassungsmässigen Auftrag der Kirche widersprechen. Bei der Zusammenstellung des Aufgabenkatalogs ist darauf zu achten, dass Menschen ihr Leben lang in der Kirche beheimatet werden können, also eine Kontinuität in den Angeboten für alle Altersgruppen vorhanden ist. Die Angebote können am besten in die aus der Kirchenverfassung gegebenen Kategorien Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Diakonie, Bildung und zusätzlich Freizeit eingeteilt werden. Zu beachten bleibt, dass neben der Wahl der „richtigen“ Angebote auch das „Wie“ der Ausgestaltung der Angebote ganz entscheidend für deren Erfolg ist.

Der Wandel der Kirche soll sich nicht nur auf die Angebote beschränken, sondern auch deren Organisation berücksichtigen. Es wird zwar vielerorts gesehen, dass eine Anpassung an die veränderten Gegebenheiten notwendig wäre. Die flachen Hierarchien erschweren jedoch die Initiierung und Umsetzung von Veränderungen. Es braucht also in einem ersten Schritt Personen, die den Wandlungsprozess leiten und auch die entsprechenden Kompetenzen dazu besitzen.

In einer Organisation mit rund 7'500 Mitgliedern kann das Team der Mitarbeitenden und der Verwaltung nicht alle Aufgaben alleine lösen. Die Kirchenpflege muss eine aktive Rolle in Stabsfunktionen und in der strategischen Begleitung der Mitarbeitenden einnehmen.

Aus dem Organigramm sollen die Kernthemen der Kirchgemeinde hervorgehen. Die Profilbildung soll also nicht nur bei den Angeboten, sondern auch in der Organisation sichtbar sein. In der Evaluation der organisatorischen Gestaltungsalternativen hat sich die mitgliederorientierte Organisation als beste Organisationsform für OTE herauskristallisiert. Dies hauptsächlich aufgrund der Orientierung auf die Zielgruppen, der flachen, jedoch klaren Hierarchien, dem adäquaten Einbezug aller Mitarbeitenden und auch der Kirchenpflege sowie den klaren Zuständigkeiten.

Das Organisationsmodell wäre vermutlich auch auf andere, in ihrer Grösse vergleichbare, Kirchgemeinden übertragbar, auch wenn jeweils spezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden müssten.

Aufgrund der organisatorischen Betrachtung der Kirchgemeinde OTE kann abgeleitet werden, dass es eine gewisse Grösse der Organisation braucht, um für verschiedene Zielgruppen ein vertieftes attraktives Angebot anbieten zu können. Um mehr Handlungsspielraum zu erhalten, sollten kleine Kirchgemeinden deshalb vermehrt zusammenarbeiten. Dies ermöglicht einerseits Gottesdienste vor Ort für ältere, weniger mobile Menschen durchzuführen und andererseits für die jüngeren mobileren Mitglieder Angebote räumlich konzentriert zu gestalten.

Damit der Wandel gelingen kann, muss er von allen Mitarbeitenden und die Kirchenpflege getragen werden. Die Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen steht erst am Anfang ihres Wandlungsprozesses. Ob er erfolgreich sein wird, und wo die Kirchgemeinde in ein paar Jahren steht, wird die Zukunft zeigen.

7 Literaturverzeichnis

- Bayer, Chr. (2010). *Die sozialen Leistungen der Landeskirchen des Kantons Basel-Landschaft*. Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Olten 16. Juli 2010.
- Bund (2006). *Bericht des Bundesrates zur Auslegung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht)*. Internet: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2006/8233.pdf>, 17.7.2012.
- Cottier, D. & Zogg Hohn, L. (2012). *Auswertung Zielgruppengespräche. Sammlung und Grafiken. Projekt Familien-Generationenkirche Binningen-Bottmingen, Konzeptphase 2011-2012*. Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen.
- Ebertz, M. N. & Hunstig, H.-G. (Hrsg.) (2008). *Hinaus ins Weite. Gehversuche einer milieusensiblen Kirche*. Würzburg: Echter.
- Gellertkirche, (2012). *Homepage*: www.gellertkirche.ch, 12.11.2012.
- Just, R., Cottier, D. & Zogg Hohn, L. (2012). *Modell GemeindeBilden. Grundlagen zum Bildungsmodell der evangelisch-reformierten Landeskirche Graubünden*. Chur: Evangelisch-reformierte Landeskirche Graubünden.
- Kaufmann, F.-X. (2011). *Kirchenkrise. Wie überlebt das Christentum*. Freiburg i.Br.: Herder.
- Kirchengesetz (1950). *Kirchengesetz des Kantons Basel-Landschaft*. GS 20.131.
- Kirchenordnung (2006). *Ordnung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft vom 31. Oktober 2006*.
- Kuhn, A. (2012). *Identitätsprofil*. Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Binningen-Bottmingen. www.kgbb.ch, 12.11.2012.
- Marti, M. (2010). *Dienstleistungen, Nutzen und Finanzierung von Religionsgemeinschaften in der Schweiz (Projekt FAKIR). Wissenschaftliche Ergebnisse*. Bericht zuhanden des Schweizerischen Nationalfonds 30. Juni 2010. Projekt im Rahmen des NFP58: Religionsgemeinschaften, Staat und Gesellschaft.
- Müller, K. (2011). *...als nur in Gottes Hand. Wie die reformierte Kirche die Herausforderung der Zukunft bestehen kann*. Diskussionsbeitrag Zentrum für Kirchenentwicklung ZKE, <http://www.theologie.uzh.ch/faecher/praktisch/kirchenentwicklung/Diskussionsbeitraege.html>, 22.7.2012.
- Müller-Stevens, G. & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- OTE (2008). *Protokoll der Kirchgemeindeversammlung vom 3. Juni 2008*. Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen.
- OTE (2012). *Organigramm vom 15.12.2008*. <http://www.ref-kirche-ote.ch>, 12.11.2012.
- Reichwald, R. & Möslein, K. (Hrsg.) (1997). *Organisation: Strukturen und Gestaltung*. Arbeitsbericht Nr. 14 (Oktober 1997) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Universität München.
- Statistisches Amt BL (2012). *Wohnbevölkerung nach Konfession seit 1970*. Statistisches Amt des Kantons Basel-Landschaft. <http://www.statistik.bl.ch>, 21.12.2012.
- Statistisches Amt ZH (2012). *Demografie wirkt sich auf Mitgliederzahl der Zürcher Kirchen aus*. Medienmitteilung des Statistischen Amtes ZH.
- Steiner, R. (2012). *Aufgabenüberprüfung als Reformgrundlage*. Verwaltung Innovativ. 2/2012.
- Steiner, R., Lienhard, A., Marti Locher, F. & Huber, E. (2010). *Aufgabenüberprüfung im Kanton Graubünden. Entwicklung einer Aufgabentypologie und eines Prüfschemas*,

- Studie im Auftrag des Kantons Graubünden. KPM-Schriftenreihe Nr. 40.*
- Stolz, J., Chaves, M., Monnot, Ch. & Amiotte-Suchet, L. (2011). *Die religiösen Gemeinschaften in der Schweiz: Eigenschaften, Aktivitäten, Entwicklungen*. Schlussbericht der National Congregations Study Switzerland (NCSS) im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms 58.
- Stolz, J., & Ballif, E. (2010). *Die Zukunft der Reformierten. Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen*. Zürich: Theologischer Verlag.
- Thom, N. & Wenger, A. P. (2010). *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung*. Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, J.-P. (2012). *Organisation und organisatorischer Wandel. Ein Modul der Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Versus.
- Verfassung (1952). *Verfassung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basellandschaft vom 8. Juli 1952*.
- ZKE (2010). *Was ist biblisch sowie praktisch-theologisch unter Qualität, Wirkung und Erfolg kirchlicher Arbeit zu verstehen?* Zentrum für Kirchenentwicklung ZKE 12.11.2010.
- Zingel, H. (2002). *Grundgedanken der Unternehmensorganisation*. Internet: <http://www.gruenderlexikon.de/ebooks/grundgedanken-der-unternehmensorganisation>, 8.6.2012.

8 Anhang

Anhang 1: Erfassung Angebote OTE

Was?	Wer bietet Angebot?	Für Wen?	Von wem Besucht?	Anzahl Besuchende	Angebot in Zusammenarbeit mit wem?	
"Angebotsgruppe"				min max	nur OTE anderen Reformierten Kirchen Katholische Kirche andere Kirchen / Religionen politische Gemeinde andere (welche?)	
"Angebot"	PfarrerIn Sigrstin Organistin/Chorleiter SozialarbeiterIn Jugendarbeiter Freiwillige andere	Alle Mitglieder OTE Familien Jugendliche Senioren Frauen Männer Kinder andere	regelmässige Kirchengänger seitene Kirchengänger "Distanzierte" alle Mitglieder OTE andere			
Gottesdienst	Sonntagsgottesdienst	1 1 1 0 0 0 1 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	5 80	1 0 0 0 0 0
	Wortgottesdienste	1 1 1 0 0 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 0	15 60	1 0 0 0 0 0
	thematische Gottesdienste	1 1 1 0 1 1 0 1	1 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	10 150	1 1 1 1 1 0
	musikalische Gottesdienste	1 1 1 0 0 0 1 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	30 200	1 0 0 0 0 1
	Gottesdienst für Klein und Gross	1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 0	20 100	1 0 1 0 0 0
	Ökumenische Gottesdienste	1 1 1 0 0 0 1 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 0 0 1 1	30 200	0 0 1 0 0 0
	Gottesdienste in Altersheimen	1 0 1 0 0 0 0 1	1 0 0 1 0 0 0 0	1 0 0 0 0 0	15 30	0 0 1 0 0 1
	Taizé-Gottesdienste	1 1 0 0 0 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 0	13 60	0 0 1 0 0 0
	Kirchenfeste	1 1 1 1 1 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	50 150	1 0 1 0 0 0
	Weltgebetstag	1 1 1 0 0 1 0 1	1 0 0 0 1 0 0 0	1 1 0 0 0 0	50 100	0 0 1 1 0 0
	Oek. Monatsgottesdienste	1 1 0 0 0 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 0 0 0 0	15 15	0 0 0 1 0 0
	Gottesdienst für Demente APH (zwei Orte)	1 0 0 1 0 0 0 0	0 0 0 1 0 0 0 0	1 0 0 0 0 1	10 10	0 0 0 1 0 1
	Jugendgottesdienste	1 0 0 0 1 1 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 0 0 0 0 0	50 50	1 0 0 0 0 0
	0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0 0	0 0 0 0 0 0	
Angebote	Taufe	1 1 1 0 0 0 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	10 150	1 0 0 0 0 0
	Konfirmation	1 1 1 0 1 1 0 1	1 1 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	15 400	1 0 0 0 0 0
	Trauung	1 1 1 0 0 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 0	20 200	1 1 0 0 0 0
	Beerdigung	1 1 1 0 1 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	3 300	1 0 0 0 1 0
	0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0 0	0 0 0 0 0 0	
Kirchliches Leben	Kindernachmittage im Wald	0 0 0 0 1 1 0 0	1 0 0 0 0 0 1 0	1 1 1 1 1 1	5 21	1 0 0 0 0 0
	Theaternachmittage für Kinder	0 0 0 0 1 0 0 0	0 0 0 0 0 0 1 0	0 0 0 0 0 0	2 12	1 0 0 0 0 0
	Velotouren für Kinder	0 0 0 0 1 1 0 0	0 1 0 0 0 1 0 0	0 0 0 1 1 1	5 15	1 0 0 0 0 0
	OsterTagE für Kinder	0 0 0 0 1 1 0 0	0 1 0 0 0 1 0 0	0 0 0 0 1 1	60 60	1 0 0 0 0 0
	Santiglausbesuch	1 1 0 0 0 0 0 0	1 1 0 0 0 1 0 0	1 1 1 0 0 0	20 50	1 0 0 0 0 0
	Mittwoch für chlini Lüt	0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0	1 0 0 0 0 0	0 0	0 0 0 0 0 0
	Ökumenischer Kinderchor	1 0 1 1 0 1 1 0	1 0 0 0 0 1 0 0	1 1 1 1 1 1	15 40	0 1 1 0 0 0
	Chirche für chlini Lüt	1 0 0 0 1 0 0 0	1 0 0 0 0 1 0 0	1 0 1 0 1 0	20 20	0 0 1 0 0 0
	Vorlesenächte	1 0 0 0 1 1 0 0	1 1 0 0 0 1 0 0	1 1 1 1 1 1	30 60	1 0 0 0 0 0
	Sternstunden im Advent	1 1 1 1 1 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	5 100	1 0 0 0 0 0
	Currendesingen	1 1 0 0 0 1 0 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	15 20	1 0 0 0 0 0
	offene Weihnachtsfeier	1 1 1 1 1 1 0 1	1 0 1 0 0 0 0 1	1 1 1 1 1 1	30 64	1 1 1 1 1 1
	Krippenspiel	1 1 0 0 0 1 1 1	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	80 150	1 0 0 0 0 0
	Jugendtreff	0 0 0 0 1 1 0 0	0 1 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 1 1	5 25	1 0 0 0 0 0
	Streetdance-Gruppe Roundabout	0 0 0 0 1 1 0 0	0 1 0 0 0 0 0 0	0 1 1 0 0 0	15 15	0 0 0 0 0 1
	Mittagstisch Ettingen	1 0 0 0 1 1 0 1	0 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	40 60	0 0 1 1 1 0
	Goldiger Guggel Therwil	1 0 0 1 1 1 0 1	1 1 0 0 0 0 0 1	1 1 1 1 1 1	80 110	1 0 0 0 0 0
	Pastatag Oberwil	1 0 0 1 1 1 0 1	1 1 1 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	70 80	1 0 0 0 0 0
	Suppentag Therwil	1 0 0 1 0 0 0 1	0 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	40 80	1 0 0 0 1 0
	Spaghettitag Therwil	0 0 0 1 0 0 0 1	0 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 1 1 1	300 300	0 1 1 1 1 0
	Grossvater-Vater-Götti-Kind-Waldtag	0 0 0 1 0 0 0 0	1 0 0 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 1	8 12	1 0 0 0 0 0
	Güggelchörl	0 0 0 1 0 0 0 0	0 0 1 0 0 0 0 1	1 1 1 0 0 0	8 12	1 0 0 0 0 0
	Verspielt ins Wochenende	0 0 0 1 0 1 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	10 10	1 0 0 0 0 0
	Duubekaffi für Senioren	1 0 0 1 0 1 0 1	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	6 12	1 0 0 0 0 0
	Adventsfeier für Senioren	1 1 0 1 0 1 1 1	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 1 0 0	70 100	1 1 1 0 0 0
	Runde Geburtstage (80, 90, 100)	1 0 0 1 0 1 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	12 12	1 0 0 0 0 0
	Dienstagsclub der Senioren	0 0 0 1 0 0 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 0 0 0 0	10 14	0 1 1 0 0 0
	Kinonachmittage für Senioren	1 0 0 0 0 1 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	15 30	1 0 0 0 0 0
	Singnachmittage für Senioren	1 0 0 1 0 1 0 0	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	30 100	1 0 0 0 0 0
	Erwachsenenbildung	1 1 0 1 0 1 0 1	0 0 1 1 1 0 0 0	1 1 1 0 1 1	50 50	1 1 1 1 1 1
	Kulturkreis für Frauen Oberwil	0 0 0 1 0 1 0 0	0 0 0 1 0 0 0 0	0 0 1 0 1 1	6 12	1 0 0 0 0 0
	Frauenfrühstück	0 0 0 1 0 1 0 0	0 0 0 0 1 0 0 0	0 1 1 0 0 1	20 30	1 0 0 0 0 0
	Deutsch für Asylsuchende	0 0 0 1 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0	1 0 0 1 0 1	5 10	1 0 0 0 0 0
	Chor-Gemeinschaft	1 0 1 0 0 0 0 1	0 0 1 0 0 0 0 0	1 1 1 0 0 0	30 60	1 0 0 0 0 0
	ElternZmorge	1 0 0 0 0 1 0 0	0 1 0 0 0 0 0 0	0 0 1 0 0 1	15 40	1 0 0 0 0 0

Was?	Wer bietet Angebot?		Für Wen?												Von wem Besucht?		Anzahl Besuchende		Angebot in Zusammenarbeit mit wem?										
	PfarrerIn	SigristIn	OrganistIn/Chorleiter	SozialarbeiterIn	Jugendarbeiter	Freiwillige	andere	Alle Mitglieder OTE	Familien	Jugendliche	Senioren	Frauen	Männer	Kinder	andere	regelmässige Kirchengänger	seitere Kirchengänger	"Distanzierte"	alle Mitglieder OTE	andere	min	max	nur OTE	anderen Reformaten Kirchen	Katholische Kirche	andere Kirchen / Religionen	politische Gemeinde	andere (weiche?)	
"Angebotsgruppe"	"Angebot"																												
	Kirchliches Leben	Koversationsgruppe für Fremdsprachige																											
		Deutschkurs für Frauen (mit Kinderbetreuung)																											
		Scenario																											
		Frauengruppe																											
		Männergruppe																											
		Eintritt/Wiedereintritt																											
		Einzelhilfe																											
		Seelsorge																											
		Altersheimseelsorge																											
		Spitalseelsorge																											
		musikalische Aktivierung geschl. Demenzabteilung Blumenrain																											
		musikalische Seniorennachmittage Blumenrain																											
		Wegbegleitung																											
		Kleideraustausch																											
		Musik und Märchen																											
		Asyl Trommel und Gitarrenggruppe																											
		Religion	Religionsunterricht Primarschule																										
Religionsunterricht Sekundarschule																													
Konfunterricht																													
Konf-Workshop																													
Ferien/Lager	Familienschneeferien																												
	Kinderwaldtage in den Sommerferien																												
	Frosty (Kinderskilafer)																												
	Familienferien in den Sommerferien																												
	Familienwochenende																												
	Konflager																												
	Konf-Weekend																												
	Taizélager																												
	Peace Camp																												
	Herbstwanderung																												
	Seniorenausflug																												
Seniorenferien																													
Freiwilligenarbeit	Geburtstagsbesuche																												
	Apéros nach Gottesdiensten																												
	Vorbereitung Weltgebetstag																												
	Nähen und Flicker für Senioren																												
	Rollstuhlgruppe Blumenrain																												
	SigristInnenendienst Blumenrain																												
	Begleitgruppe AHP Dreilinden																												
	Bettenschiebgruppe																												
	DankesbüchSENSAMMLERInnen																												
	Kinderspielnachmittage Güggele Kulturkreis																												
	Brot für Alle-Kampagne (Rosenverkauf)																												
Freiwilligendankes Anlass																													
TOTAL																													

Anhang 2: Bewertung Angebote OTE

"Angebotsgruppe"	"Angebot"	Exklusivität				Effektivität				Effizienz			
		Auftrag aus Verfassung?	Könnte sonst jemand das Angebot übernehmen?	Identitätsstiftende / Profilbildend?	Muss das Angebot weiterhin aufrechterhalten werden?	Kann das Evangelium verkündet werden?	Auf Menschen zugehen / eingehen? Holen wir die Menschen ab wo sie sind?	Menschen beheimaten?	Nutzung des Angebotes quantitativ?	Ist Angebot mit gleicher Qualität aber weniger pers. und finanz. Ressourcen möglich?	Zusammenfassung mit anderen Aufgaben?	Zusammenarbeit mit anderer Kirchgemeinde oder polit. Gemeinde?	Lässt sich der pers. und finanz. Aufwand rechtfertigen?
Gottesdienst	Sonntagsgottesdienst	ja	nein	ja	ja	ja	nein	ja	gering	ja	nein	nein	nein
	Wortgottesdienste (Weihnacht, etc.)	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	ja	nein	nein	ja
	musikalische Gottesdienste	nein	ja	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	ja	nein	ja	ja/nein
	Gottesdienst für Klein und Gross	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	ja	nein	ja	ja
	Ökumenische Gottesdienste	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja
	Gottesdienste in Altersheimen	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	ja	nein	ja	ja/nein
	Taizé-Gottesdienste	nein	ja	ja	ja	ja	ja	ja	gering	nein	nein	ja	nein
	Kirchenfeste (Kirche Kunterbunt) Gottesdienst (Ökumen. GoDi)												
	Gottesdienst für Demente APH (zwei Orte)	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	ja	nein	ja	nein
	Jugendgottesdienste	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	gering	nein	nein	ja	ja
	Angebote	Taufe	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein
Konfirmation		ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
Trauung		ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja
Beerdigung		ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
Kirchliches Leben	Kindernachmittage im Wald	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	gering	ja	nein	ja	nein
	Theaternachmittage für Kinder	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	gering	ja	nein	ja	nein
	Velotouren für Kinder	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	gering	ja	nein	ja	nein
	OsterTagE für Kinder	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	nein	ja	nein
	Santiglausbesuch	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	nein	ja	ja	ja
	Mittwoch für ehlini Lüt												
	Ökumenischer Kinderchor	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	ja	ja
	Chirche für ehlini Lüt	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja
	Vorlesenächte	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	hoch	nein	nein	nein	ja
	Sternstunden im Advent	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	mittel	ja	ja	ja	nein
	Currendesingen	nein	ja	ja	nein	ja	nein	nein	gering	ja	ja	ja	nein
	offene Weihnachtsfeier	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja
	Krippenspiel	nein	ja	ja	ja	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja
	Jugendtreff	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja
	Streetdance-Gruppe Roundabout	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja
	Mittagstisch Ettingen	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
	Goldiger Guggel Therwil	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
	Pastatag Oberwil	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
	Suppentag Therwil	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja	gering	nein	nein	nein	ja
	Spaghettitag Therwil	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja
	Grossvater-Vater-Götti-Kind-Waldtag	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja
	Güggelchörl	nein	ja	nein	nein	nein	ja	ja	gering	nein	ja	ja	nein
	Verspielt ins Wochenende	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein	mittel	nein	ja	ja	ja
	Duubekaffi für Senioren	nein	ja	nein	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	ja	ja	ja
	Adventsfeier für Senioren	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	ja	nein	ja	ja
Runde Geburtstage (80, 90, 100)	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	nein	ja	ja	

"Angebotsgruppe"		Exklusivität				Effektivität				Effizienz				
"Angebot"		Auftrag aus Verfassung?	Könnte sonst jemand das Angebot übernehmen?	Identitätsstiftende / Profilbildend?	Muss das Angebot weiterhin aufrechterhalten werden?	Kann das Evangelium verkündet werden?	Auf Menschen zugehen / eingehen? Holen wir die Menschen ab wo sie sind?	Menschen beheimaten?	Nutzung des Angebotes quantitativ?	Ist Angebot mit gleicher Qualität aber weniger pers. und finanz. Ressourcen möglich?	Zusammenfassung mit anderen Aufgaben?	Zusammenarbeit mit anderer Kirchgemeinde oder polit. Gemeinde?	Lässt sich der pers. und finanz. Aufwand rechtfertigen?	
Kirchliches Leben	Dienstagsclub der Senioren	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	mittel	ja	ja	ja	nein	
	Kinonachmittag für Senioren	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	ja	ja	nein	
	Singnachmittag für Senioren	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	mittel	ja	ja	ja	nein	
	Erwachsenenbildung	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	ja	ja	ja	
	Kulturkreis für Frauen Oberwil	nein	ja	ja	ja	nein	ja	nein	gering	nein	ja	ja	ja	
	Frauenfrühstück	nein	ja	ja	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	ja	ja	ja	
	Deutsch für Asylsuchende	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Chor-Gemeinschaft	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	ja	ja	ja	
	ElternZmorge	nein	ja	nein	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Konversationsgruppe für Fremdsprachige	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja	
	Deutschkurs für Frauen (mit Kinderbetreuung)	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja	
	Scenario	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	gering	ja	ja	ja	nein	
	Frauengruppe	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Männergruppe	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Eintritt/Wiedereintritt													
	Einzelhilfe	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja	
	Seelsorge	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja	
	Altersheimseelsorge	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
	Spitalseelsorge	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
	musikalische Aktivierung geschlossene Demenzabteilung Blumenrain	nein	ja	nein	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja	
	musikalische Seniorennachmittage Blumenrain	nein	ja	nein	ja	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	nein	
	Wegbegleitung	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	mittel	nein	nein	nein	ja	
	Kleidertausch	nein	ja	ja	ja	nein	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja	
	Musik und Märchen	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	nein	
	Asyl Trommel und Gitarrenggruppe	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein	gering	nein	nein	ja	ja	
	Religion	Religionsunterricht Primarschule	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
		Religionsunterricht Sekundarschule	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja
Konfunterricht		ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
Konf-Workshop		nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
Ferien/Lager	Familienschneeferien	nein	ja	ja	nein	ja	ja	ja	hoch	ja	nein	ja	ja	
	Kinderwaldtage in den Sommerferien	nein	ja	nein	ja	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Frosty (Kinderskilager)	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	mittel	ja	nein	ja	ja	
	Familienferien in den Sommerferien	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Familienwochenende	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	mittel	ja	nein	ja	ja	
	Konflager	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
	Konf-Weekend	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	nein	ja	
	Taizélager	nein	ja	ja	ja	ja	ja	nein	gering	nein	nein	ja	ja	
	Peace Camp	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja	
	Herbstwanderung	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Seniorenausflug	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	nein	ja	nein	
Seniorenferien	nein	ja	ja	nein	ja	ja	ja	hoch	nein	nein	ja	ja		
Freiwilligenarbeit	Geburtstagsbesuche	nein	ja	ja	ja	ja	ja	nein	hoch	nein	nein	ja	ja	
	Apéros nach Gottesdiensten	nein	nein	ja	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja	
	Vorbereitung Weltgebetstag	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Nähen und Flicker für Senioren	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Rollstuhlgruppe Blumenrain	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	SigristInnendienst Blumenrain	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	hoch	nein	nein	ja	ja	
	Begleitgruppe AHP Dreilinden	nein	ja	nein	nein	ja	nein	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Bettenschiebgruppe	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	DankesbüchSENSAMMLERInnen	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja	gering	nein	nein	nein	ja	
	Kinderspielnachmittage Guggel	nein	ja	nein	nein	ja	nein	nein	mittel	nein	nein	ja	ja	
	Kulturkreis													
	Brot für Alle-Kampagne (Rosenverkauf)	nein	ja	ja	ja	ja	nein	nein	mittel	nein	nein	nein	ja	
Freiwilligendankes Anlass	nein	nein	ja	ja	nein	ja	ja	mittel	nein	nein	nein	ja		

"Angebotsgruppe"	"Angebot"	Aufgabe				Bemerkungen
		halten	verändern	abbauen	ausbauen	
Gottesdienst	Sonntagsgottesdienst		1			
	Wortgottesdienste etc.)	1				z.B. nicht in jeder Gemeinde einen Gottesdienst halten
	musikalische Gottesdienste		1			Zusammenarbeit mit Binningen-Bottmingen stärken
	Gottesdienst für Klein und Gross	1				
	Ökumenische Gottesdienste	1				
	Gottesdienste in Altersheimen	1				
	Taizé-Gottesdienste			1		Kann ganz durch Freiwillige übernommen werden, oder durch andere Kirchen.
	Kirchenfeste (Kirche Kunterbunt) Gottesdienst)					Kirchenfest ist kein Angebot
	GoDi)					Gehört zu thematischen Gottesdiensten
	Gottesdienst für Demente APH (zwei Orte)		1			Gehört zu ökumenischen Gottesdiensten Angebot je nur durch PfarrerIn oder Sozialdiekonin, nicht durch beide gleichzeitig
	Jugendgottesdienste				1	Jugendliche als wichtige Gruppe stärker einbinden
	Angebote	Taufe	1			
Konfirmation		1				
Trauung		1				
Beerdigung		1				
Kirchliches Leben	Kindernachmittage im Wald		1			Ort, Zeit und Art des Angebotes überdenken
	Theaternachmittage für Kinder		1			Ort, Zeit und Art des Angebotes überdenken
	Velotouren für Kinder		1			Ort, Zeit und Art des Angebotes überdenken
	OsterTagE für Kinder		1			
	Santiglausbesuch				1	
	Mittwoch für chlini Lüt					wird nicht mehr angeboten
	Ökumenischer Kinderchor	1				
	Chirche für chlini Lüt	1				
	Vorlesenächte	1				
	Sternstunden im Advent		1			
	Currendesingen			1		
	offene Weihnachtsfeier		1			
	Krippenspiel	1				
	Jugendtreff				1	
	Streetdance-Gruppe Roundabout	1				so lange Nachfrage und Freiwillige Leiterinnen
	Mittagstisch Ettingen	1				
	Goldiger Guggel Therwil	1				
	Pastatag Oberwil	1				
	Suppentag Therwil		1			Angebot hängt von dieser Freiwilligengruppe ab. Alles ältere Personen.
	Spaghettitag Therwil	1				
	Grossvater-Vater-Götti-Kind-Waldtag		1			mehr kirchlicher Bezug, so lange genügend Nachfrage vorhanden
	Güggelchörl		1			mit Singnachmittag für Senioren kombinieren
	Verspielt ins Wochenende		1			Alle Altersangebote besser koordinieren und verteilen
Duubekaffi für Senioren		1			Alle Altersangebote besser koordinieren und verteilen	
Adventsfeier für Senioren	1				ev. mehr kirchlicher Bezug	
Runde Geburtstage (80, 90, 100)	1				Jubilare könnten zu regelm. Altersnachmittagen eingeladen werden	

"Angebotsgruppe"	"Angebot"	Aufgabe				Bemerkungen
		halten	verändern	abbauen	ausbauen	
Kirchliches Leben	Dienstagsclub der Senioren		1			
	Kinonachmittag für Senioren		1			Film am Seniorennachmittag zeigen
	Singnachmittag für Senioren		1			Am Seniorennachmittag ab und zu mehr singen
	Erwachsenenbildung				1	mehr Zusammenarbeit mit anderen KG, OTE
	Kulturkreis für Frauen Oberwil		1			Bi/Bo, Fusion mit Frauenfrühstückgruppe
	Frauenfrühstück		1			Bi/Bo oder Gemeinde
	Deutsch für Asylsuchende		1			Freiwillige ersetzen/ Zus'arbeit mit Bi/Bo
	Chor-Gemeinschaft	1				ev. Fusion mit anderen KG
	ElternZmorge	1				bewährtes Angebot, quantitat. Nachfrage im Auge behalten
	Konversationsgruppe für Fremdsprachige		1			Zus'arbeit mit Bi/Bo
	Deutschkurs für Frauen (mit Kinderbetreuung)	1				intensivere Zus'arbeit mit Bi/Bo
	Scenario			1		Einzelanlässe ohne Label Scenario, Zus'arbeit mit Bi/Bo
	Frauengruppe				1	
	Männergruppe				1	
	Eintritt/Wiedereintritt					
	Einzelhilfe	1				
	Seelsorge	1				
	Altersheimseelsorge	1				
	Spitalseelsorge	1				bessere Koordination mit Spitalseelsorger vom Spital
	musikalische Aktivierung geschlossene Demenzabteilung Blumenrain		1			
	musikalische Seniorennachmittage Blumenrain		1			
	Wegbegleitung	1				
	Kleidertausch	1				
Musik und Märchen	1					
Asyl Trommel und Gitarregruppe		1				
Religion	Religionsunterricht Primarschule	1				
	Religionsunterricht Sekundarschule	1				
	Konfunterricht	1				
	Konf-Workshop	1				
Ferien/Lager	Familienschneeferien	1				
	Kinderwaldtage in den Sommerferien	1				
	Frosty (Kinderskilager)			1		
	Familienferien in den Sommerferien			1		
	Familienwochenende			1		
	Konflager	1				
	Konf-Weekend	1				
	Taizélager		1			
	Peace Camp	1				
	Herbstwanderung		1			
Seniorenflug		1				
Seniorenferien	1					
Freiwilligenarbeit	Geburtstagsbesuche	1				ev. in Absprache mit polit. Gemeinde
	Apéros nach Gottesdiensten	1				
	Vorbereitung Weltgebetstag	1				
	Nähen und Flickern für Senioren	1				
	Rollstuhlgruppe Blumenrain	1				
	SigristInnendienst Blumenrain	1				
	Begleitgruppe AHP Dreilinden	1				
	Bettenschiebgruppe	1				
	DankesbüchsammlerInnen	1				Angebot durch freiwillige MA
	Kinderspielnachmittage Guggel Kulturkreis	1				Aufwand durch Betreuung Guggel identisch mit Kulturkreis für Frauen
	Brot für Alle-Kampagne (Rosenverkauf)	1				nationale Kampagne
	Freiwilligendankes Anlass	1				

9 Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Therwil, 26. November 2012

Dr. Adrian Auckenthaler

10 Über den Autor



Dr. Adrian Auckenthaler, 1967, ist ab 1.1.2013 Mitglied der Kirchenpflege der Kirchgemeinde Oberwil-Therwil-Ettingen im Kanton Basel-Landschaft (BL). Sein Studium in Umweltnaturwissenschaften (ETH) schloss er 1995 ab. Danach arbeitete er bis 2006 als Leiter des Trinkwasserinspektorates des Kantons BL. Berufsbegleitend hat er seine Dissertation in Erdwissenschaften an der Uni Basel verfasst und 2004 abgeschlossen. Von 2004 bis 2007 arbeitete er neben der Tätigkeit beim Kanton BL als Projektleiter Wasser beim Bundesamt für Gesundheit (BAG). Seit 2006 arbeitet er beim Amt für Umweltschutz und Energie des Kantons BL. Er ist seit 2008 Leiter des Ressorts Gewässer und Altlasten und in dieser Funktion auch Mitglied der Geschäftsleitung.
Adresse: Grossmattweg 10 d, 4106 Therwil