



Optimierungsmöglichkeiten in der Synodalratsarbeit; Bericht; Kenntnisnahme

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Antrag: Die Synode nimmt den Bericht des Synodalrats zur Kenntnis.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|

Ausgangslage

Die Sommersynode 2010 hat auf Antrag der nicht-ständigen Kommission, gebildet aus Mitgliedern der GPK und der FiKo, das Gehalt der teilzeitamtlichen Mitglieder des Synodalrats auf 45% einer Vollzeittätigkeit festgelegt. Die Kommission hat in Punkt 5 ihrer Vorlage einige offene Fragen formuliert. Der Synodalrat wurde von der Synode beauftragt, zu diesen Fragen bis zur Sommersynode 2011 Bericht zu erstatten. Auf Anfrage des Synodalrats präziserte der Präsident der vorberatenden Kommission, dass "ganz sicher keine fundierte Reorganisation" gewünscht werde. Anträge, die darauf abzielten, den Synodalrat zur Präsentation von "Lösungen" zu verpflichten, wurden an der Synode abgelehnt.

Grundsätzliches und bisherige Optimierungen

Die Arbeitsweise des Synodalrats hat sich mit der per 1.4.2003 in Kraft getretenen Reorganisation verändert. Einerseits wurde das zweite Hauptamt abgeschafft und die Anzahl der Synodalratsmitglieder von 9 auf 7 reduziert. Andererseits wurde mit einer Revision des Organisationsreglements die Grundlage für eine Trennung von strategischen und operativen Aufgaben gelegt. Der Beschäftigungsgrad, welcher der Entschädigung des Synodalrats zugrunde gelegt wird, musste damals noch ohne Erfahrungen geschätzt werden.

Der Synodalrat hat sehr rasch feststellen müssen, dass der Umfang seiner Tätigkeit bei weitem die angenommenen 30% übersteigt. Bereits die Grundausslastung (Sitzungen mit Sitzungsvorbereitung und -nacharbeit; fachliche Leitung des Departements mit Vorbereitung der Synodalratsgeschäfte) war mit dieser Vorgabe nicht abgedeckt. Die Behandlung speziell aufwändiger Geschäfte, die Vertretung nach aussen und die Mitwirkung in Projektgruppen führten sehr rasch zu einer Überbeanspruchung, die den Rahmen eines "freiwilligen Engagements" sprengten.

Gleichzeitig stiegen die Erwartungen an die Professionalität und Qualität der Amtsführung der Synodalratsmitglieder. Während die operativen Aufgaben durch die Bereiche und gesamtkirchlichen Dienste erledigt wurden, konzentrierte sich der Synodalrat zunehmend auf

seine Funktion als "Kirchenleitung". Er nahm grössere Reformvorhaben an die Hand, die ekklesiologische und kirchenpolitische Diskussionen erforderten. Als Beispiele für nicht delegierbare Aufgaben seien erwähnt:

- Der Synodalrat positionierte sich in Bezug auf die Herausforderungen einer globalisierten Welt (Globalisierungspolicy). Daraus folgend nahm er in der weltweiten Kirche und in der Schweiz seine Verantwortung wahr, z.B. mit dem Eintreten für das Recht auf Wasser als Menschenrecht oder mit dem Engagement zugunsten einer kleingewerblichen Landwirtschaft in der Schweiz.
- Der Synodalrat rang um ein Leitbild und daran anknüpfend um eine Dienstanweisung und um die Stellenbeschriebe für die Pfarrrschaft.
- Der Synodalrat befasste sich intensiv und in einem mehrstufigen Verfahren mit Fragen rund um "Amt, Ordination, Beauftragung", sowie "Gemeindeleitung", was schliesslich in die hängige Kirchenordnungsrevision mündete.
- Der Synodalrat entwickelte eine Strategie für die Konferenzen mit der Pfarrrschaft, den Präsidien, den Sozialdiakoninnen und Sozialdiakonen sowie den Katechetinnen und Katecheten. Dies führt nicht zur Arbeitsentlastung, doch kann mittelfristig die Verknüpfung der verschiedenen Berufsgruppen und der kirchlichen Ebenen markant verbessert werden, was im Hinblick auf kommende Herausforderungen unerlässlich ist.

Der Synodalrat prüfte schon bald nach Inkrafttreten der Reorganisation **grössere und kleinere Schritte zur Optimierung seiner Arbeit**, wobei nicht nur die zeitliche Entlastung, sondern besonders auch die Wahrnehmung der strategischen Pflichten als Kirchenleitung wegleitend war. Die nachfolgende Darstellung ist nicht abschliessend:

- Die internen Arbeitsabläufe und die Sitzungsorganisation wurden auf 1.1.2004 grundlegend überprüft und mit einer Revision der Geschäftsführungsverordnung GFVo optimiert. Namentlich werden die Geschäfte systematisch in Aussprache-geschäfte, Beschlussgeschäfte und Kenntnisnahmegeschäfte eingeteilt. Dies ermöglicht es, die Grundsätze möglichst frühzeitig auf strategischer Ebene zu besprechen, während die Konkretisierung des daraus fliessenden Auftrags Sache der operativen Bereiche unter Aufsicht des jeweiligen Departements ist. In der Regel wird dann in der Beschlussphase nicht mehr diskutiert. Die Dauer der Sitzungen konnte zudem in den letzten Jahren durch eine konsequentere Durchsetzung der GFVo und eine straffe Sitzungsleitung tendenziell verkürzt werden.
- Die Optimierung der Geschäftskontrolle durch die Kirchenkanzlei erleichtert den Zugriff auf Dokumente und die Verfügbarkeit von Vorentscheidungen im gleichen Geschäft.
- Vor den Synodalratssitzungen werden bei den direkt betroffenen Bereichen und Stellen (meistens: Rechtsdienst und Finanzen) Mitberichte eingefordert, welche dem Synodalrat eine sachgerechte Entscheidung in Kenntnis aller Umstände ermöglichen.
- Für die Durchführung von Grossprojekten (z.B. Verkauf Gwatt-Zentrum; Informatikerneuerung; Haus der Kirche; Revision Kirchenordnung) wurden Gesamtprojektausschüsse eingesetzt, welche den Synodalrat von der Steuerung und Überwachung des Projekts entlasten. Diese GPAs werden je nach Arbeitsgebiet unterschiedlich zusammengesetzt; in der Regel sind vertreten der Synodalratspräsident, ein bis zwei teilzeitamtliche Mitglieder des Synodalrats, sowie je nach Gegenstand Personen aus der Operation und allenfalls externe Berater. Diese Projektausschüsse haben keine Entscheidungskompetenzen, sie orientieren den Synodalrat regel-

mässig durch Zustellung der Protokolle und sie bereiten die Synodalratsbeschlüsse vor. Die SR-Sitzungen werden dadurch markant entlastet.

- Die Synodalratsmitglieder wurden mit Informatikmitteln ausgerüstet.
- Auf die Gewinnung von Synergien ausgerichtet ist das Geschäft "Haus der Kirche". Durch die Zusammenführung der sechs verschiedenen Standorte wird die Sitzungsorganisation für die Synodalratsmitglieder wesentlich vereinfacht, auch können die Kontakte zwischen strategischem Departement und operativem Bereich einfacher gehandhabt werden. Für die Synodalratsmitglieder ergibt sich eine Erleichterung durch Straffung der Abläufe und die Etablierung einer "Zusammenarbeitskultur", ohne dass deswegen eine Gleichförmigkeit der Bereiche angestrebt wird.

Der Synodalrat hat **weitere Optimierungen** geprüft, sie jedoch aus nachvollziehbaren Gründen **bewusst nicht umgesetzt**:

- Überlegungen, die Departemente neu zu gruppieren, wurden bisher verworfen, weil dies einer eigentlichen Reorganisation gleichkäme. Dies aber würde in der heutigen Situation zu viele Kräfte binden.
- Mehrfach bestätigt hat der Synodalrat namentlich auch, dass er an der Zweisprachigkeit der Kirche festhalten will und dass er deshalb auch eine Ghettoisierung des französischsprachigen Teils durch die Wiedereinführung eines Departements Romand ablehnt. Hier nimmt er bewusst in Kauf, dass die Bereiche und Departemente einen gewissen Mehraufwand haben und dadurch die Versorgung des französischsprachigen Gebiets gleichberechtigt gewährleisten.
- Im Unterschied zum Regierungsrat nimmt der Synodalrat jeweils in corpore an den Synoden teil. Er verzichtet bewusst darauf, jeweils nur jene Mitglieder zu delegieren, die gerade ein Geschäft zu vertreten haben, weil er einerseits als Kollegialbehörde auftreten will, und weil er andererseits auch den Kontakt zu den Synodalen sucht und aus erster Hand Stimmungen und Rückmeldungen wahrnehmen will.

Zu den Fragen der Synode

Zu den konkreten Fragen der Synode nimmt der Synodalrat wie folgt Stellung:

1. Departementssystem / Verantwortung

Wie weit ist jedes Mitglied des Synodalrates für alle Geschäfte der sechs Bereiche verantwortlich?

Der Synodalrat trägt als Kollegialbehörde die Verantwortung für alle strategischen Entscheidungen (Art. 4 Abs.3 des Organisationsreglements OrgR, KES 34.320). Eine Delegation von Entscheidungskompetenzen an die einzelnen Departemente ist in unseren Reglementen nicht vorgesehen; Geschäfte "von geringer Tragweite" können allenfalls an Synodalratsdelegationen übertragen werden (Art. 5 OrgR).

2. Straffung der Geschäftsabläufe

Gibt es Möglichkeiten, die Geschäftsabläufe des Synodalrates und der gesamtkirchlichen Dienste noch weiter zu straffen?

Wie oben ausgeführt, wurden in den letzten Jahren die Geschäftsprozesse systematisiert und die Sitzungsdisziplin optimiert. Die Sitzungen sind heute klar gegliedert. Für die Vorbereitung treffen die Akten eine Woche vor der Sitzung ein. In der Regel ist der Synodalrat damit umfassend dokumentiert, und Rückweisungen wegen ungenügender Vorberei-

tung sind selten. Allerdings werden an die Synodalratsmitglieder bezüglich raschem und selektivem Lesen hohe Anforderungen gestellt, wiegen die zugestellten Akten nicht selten mehr als 1 Kilogramm.

Ein gewisses Optimierungspotential besteht beim Reporting, welches in den letzten Jahren mehrmals angepasst wurde, jedoch immer noch nicht ganz befriedigen vermag. Der Synodalrat sieht vor, nach der Verabschiedung des nächsten Legislaturprogramms das Reporting nochmals unter die Lupe zu nehmen.

Ebenso besteht ein Optimierungspotential durch die Klärung der Finanzkompetenzen. Diese sind heute nicht mehr zeitgemäss, wie an der letzten Synode auch von mehreren Synodalen angeführt wurde. Nach Möglichkeit soll bereits 2011 ein entsprechendes Geschäft vorbereitet werden.

3. Mandate / Delegationen

Gibt es Möglichkeiten, die Delegationen und Mandate weiter zu reduzieren? In welchen Gremien ist die Anwesenheit eines Exekutivmitgliedes zwingend? Welche Rolle will der Synodalverband im schweizerischen Kontext in Zukunft spielen?

Die Mandate werden regelmässig geprüft, letztmals im Hinblick auf den Amtsantritt von Synodalrat Iwan Schulthess. Der Rechtsdienst führt eine umfassende Liste der Mitgliedschaften und externen Mandate; daraus ist ersichtlich, dass der SR nur in einem verschwindend kleinen Teil der Mitgliedschaften direkt Einfluss nimmt. Häufiger nehmen operative Mitarbeitende der Bereiche in solchen Gremien (Vorständen und Mitgliederversammlungen) Einsitz oder unsere Kirche ist bloss "zahlendes Mitglied".

Unverzichtbar sind alle Vertretungen in schweizerischen und sprachregionalen Organisationen des Schweizerischen Protestantismus, in welchem von den anderen Kirchen ausschliesslich Exekutivmitglieder delegiert werden. Versuche, auch in solche Gremien die operative Ebene zu delegieren (z.B. die zuständige französischsprachige Sachbearbeiterin in die Platteforme Terre Nouvelle) stiessen bei den anderen Kirchen auf Ablehnung. Die meisten Gremien, in denen die Anwesenheit von Synodalrats-Mitgliedern zwingend ist, entscheiden primär nach politischen Gesichtspunkten, d.h. es geht selten um Fachfragen, welche unsere Mitarbeitenden bestens kennen. Zu den wichtigsten Organisationen werden unsere Delegierten an einer Synodalratssitzung sogar mandatiert, bzw. die Geschäfte werden vorbesprochen, damit der Synodalrat in den unterschiedlichen Gremien eine konsistente Haltung vertreten kann. Eine Liste der Mandate wird zur Illustration angehängt.

Die Bedeutung dieser Gremien ergibt sich einerseits unter fachlichen Aspekten, ebenso sehr aber auch aus dem Umstand, dass die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn praktisch immer nebst der Zürcher Kirche die grösste Zahlerin ist. In gesamtschweizerischen Organisationen bezahlen wir mehr als 25% der Kosten, in deutschschweizerischen Organisationen mehr als ein Drittel. Da es oft um mehrere hunderttausend Franken geht, muss sich der Synodalrat dort Gehör verschaffen. Es sei nicht verschwiegen, dass gerade die ungenügenden Möglichkeiten der Einflussnahme, bzw. die Diskrepanz zwischen Beitragssatz und Stimmkraft, zunehmend ein Konfliktpotential bilden, das in naher Zukunft auch unpopuläre Schritte erfordern könnte.

4. Strukturen der Exekutive des Synodalverbands

Sind ein Vollamt und sechs Teilzeitämter angesichts der vorgegebenen und im Lauf der Zeit übernommenen Aufgaben richtig?

Der Synodalrat sieht von sich aus keine Notwendigkeit, von diesem System abzurücken. Eine weitere Reduktion der Anzahl Mitglieder würde es erschweren, alle kirchlichen Kreise zu integrieren. Es ist zu bedenken, dass der Synodalrat nicht nur für den effizienten Mit-

teleinsatz zuständig ist, sondern auch episkopale Funktionen ausübt, bzw. eine Vordenkerfunktion für die Weiterentwicklung der Landeskirche hat. Eine breite Abstützung ist dafür von Vorteil.

5. Aufgaben / Entschleunigung

Wie viele Aufgaben wollen die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn leisten bzw. übernehmen? Ist vermehrt Wünschbares von zwingend Notwendigem zu trennen? Wer ist zuständig? Die Synode? Die Fraktionen? Der Synodalrat?

Die Aufgaben des Synodalrats ergeben sich primär aus der Kirchenordnung und den von der Synode verabschiedeten Reglementen. Der Synodalrat hat jedoch auch vorauszudenken, *gouverner c'est prévoir*, d.h. er ist dafür verantwortlich, dass die Kirche "den Zug nicht verpasst". Viele seiner Aufgaben werden dem Synodalrat deshalb von aussen aufgezwungen, sei es durch die gesellschaftliche Entwicklung (Demographie, Säkularisierung, Veränderungen in der Ausübung der kirchlichen Ämter etc.), sei es durch Entwicklungen im schweizerischen Protestantismus oder durch die Veränderung der Religionslandschaft.

Es kommt nicht selten vor, dass ihm von der Synode zusätzliche Aufgaben zugewiesen werden, z.B. durch Motionen und Postulate, was absolut im Sinne der demokratischen Organisation unserer Kirche ist. Für selbst gewählte Aufgaben besteht wenig Raum; der Synode wird darüber im Budget, Tätigkeitsbericht, mit der Legislaturplanung oder durch die Beantwortung persönlicher Vorstösse (Interpellationen, Fragestunde) stets offen Bericht erstattet.

Unserer Kirche kommt als mitgliederstärkste Reformierte Kirche der Schweiz eine besondere Verantwortung für den schweizerischen Protestantismus zu. Unsere Kirche ist und bleibt eingebunden in eine weltumspannende Kirchengemeinschaft. Ein Rückzug auf sich selbst kommt für den Synodalrat nicht in Frage. Dies entspricht auch Art. 2 der Kirchenverfassung:

¹ Die evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Bern hat von ihrem Herrn den Auftrag, allem Volk in Kirche und Welt die Frohe Botschaft von Jesus Christus zu verkündigen. ² Sie versieht diesen Dienst zum Aufbau der Gemeinde durch Predigt, Taufe und Abendmahl, Lehre, Unterweisung der Kinder und Jugendlichen, Seelsorge, Liebestätigkeit, innere und äussere Mission und jedes andere ihr zur Verfügung stehende Mittel. ³ Sie ruft ihre Glieder ohne Ansehen der Person zur Busse, zum Glauben und zur Heiligung und ermahnt sie zu tätiger Teilnahme am Leben der Kirche. ⁴ Sie bezeugt, dass das Wort Gottes für alle Bereiche des öffentlichen Lebens, wie Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur gilt. Sie bekämpft daher alles Unrecht sowie jede leibliche und geistige Not und ihre Ursachen.

Der Synodalrat ist jedoch auch gewillt, Prioritäten zu setzen, insofern sind Aufgaben nicht unveränderlich. Mit dem Legislaturprogramm 2012 - 2015 wird der Synodalrat der Synode bekanntgeben, wo er die Schwerpunkte seiner künftigen Arbeit setzen will. Angesichts einer sich rasant verändernden Umwelt dürfte sich der Wunsch nach "Entschleunigung" allerdings bald als "frommer Wunsch" entpuppen.

6. Finanzierung

Welcher Teil der verfügbaren Finanzen soll mittel- und langfristig für eine dem Arbeitsumfang angemessene Entschädigung der Exekutivaufgaben zur Verfügung stehen?

Diese Frage kann nicht abstrakt beantwortet werden. Anzunehmen ist, dass unsere Kirche weniger Geld für die eigentliche Exekutivfunktion einsetzt als andere vergleichbare oder kleinere Kirchen. Vergleiche anzustellen ist jedoch praktisch nicht möglich, weil die Verhältnisse von Kanton zu Kanton unterschiedlich sind.

7. Synodalratsamt

Welche Voraussetzungen muss ein teilzeitamtliches Mitglied des Synodalrates in Bezug auf zeitliche Verfügbarkeit und wirtschaftliche Situation erfüllen? Welche Verantwortung übernehmen die Fraktionen, wenn sie Kandidatinnen und Kandidaten für ein Synodalratsmandat präsentieren?

Wer kirchlich stimmberechtigt ist, ist auch in den Synodalrat wählbar, weitere Voraussetzungen nennt weder die Kirchenverfassung noch die Kirchenordnung. Die Kirchenordnung sieht einzig vor, dass ein Mitglied zwingend aus dem französischsprachigen Kirchengebiet kommen muss und eines "nach Möglichkeit" aus einer Kirchgemeinde des kirchlichen Bezirks Solothurn.

Mit dem Beschäftigungsgrad von nunmehr 45% ist es den nebenamtlichen Mitgliedern des Synodalrats möglich, je nach persönlicher Situation eine zweite Teilzeitstelle anzunehmen. Indem nun die Diskrepanz zwischen Zeiteinsatz und Entschädigung nicht mehr derart krass ist wie vor der Anpassung per 1.1.2011, sollte es auch künftig Berufsleuten möglich sein, sich im Synodalrat zu engagieren. Ob sich genügend kombinierbare Stellen finden lassen, wird jedoch erst die Zukunft weisen.

Weil die Wahl in den Synodalrat letztlich kirchenpolitisch ist und in der Verantwortung der Synode liegt, kann auch der Synodalrat kein eigentliches Anforderungsprofil aufstellen. Die Hauptverantwortung liegt heute bei den Fraktionen, weil sie die Vorselektion der Synodalratskandidaturen vornehmen und die Synode in der Praxis immer eine von den Fraktionen vorgeschlagene Person wählt.

Im Interesse der gewählten Person, aber auch der Funktionsfähigkeit des Gremiums sind folgende Kriterien zwingend zu bedenken:

- Fachkompetenz und Interesse an kirchlichen Fragen: Ein Synodalratsmitglied muss zwingend zumindest Kenntnisse über das Funktionieren einer synodalen Kirche und über den Grundauftrag der Kirche besitzen. Es muss das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen und Gremien kennen und nachvollziehen können. Es muss an kirchlichen und theologischen Fragen interessiert sein.
- Bereitschaft zum Dialog: Jedes Exekutivmitglied in einem fraktionsübergreifenden Konkordanzsystem muss sich bewusst sein, dass im Gremium Diskussionen offen und zuweilen hart geführt werden. Konflikte gehören auf und nicht unter den Tisch, auch wenn es um ekklesiologische und theologische Differenzen geht. Der Anspruch, in der Kirche müssten alle "lieb" zueinander sein, ist falsch, wenn darunter verstanden wird, es dürfe keine Konflikte geben. Der Dialog und gerade nicht der Monolog einer Einzelperson ist der Beweis eines liebevollen Umgangs in der Kirche; der im synodalen Dialog ausgetragene Konflikt ist sogar die eigentliche Stärke unserer protestantischen Volkskirche.
- Bereitschaft zur Kollegialität: Das Kollegialitätsprinzip bedeutet nicht, dass die Synodalratsmitglieder ein "Team" ähnlich wie ein Fussballteam bilden. Hingegen sind eine faire Gesprächsführung und ein Mittragen von Kompromissen Grundvoraussetzungen für das Funktionieren einer Kollegialbehörde. Dies bedeutet zwar, dass ein Synodalratsmitglied bereit und in der Lage sein muss, einen Entscheid nach aussen zu vertreten, der nicht vollständig seiner eigenen Meinung entspricht. Es bedeutet aber auch, dass eine Kollegialbehörde nicht zu rasch zum Mittel der Abstimmung greift, sondern um Lösungen ringt, die möglichst eine breite Zustimmung erhalten. Dies mag kurzfristig weniger effizient sein, zahlt sich jedoch langfristig in einem massiven, weil reproduzierbaren Effizienz- und Zeitgewinn aus.

- Führungserfahrung und -wille: Jedes Synodalratsmitglied steht einem Departement vor und ist in dieser Eigenschaft verantwortlich, die Entscheide des Synodalrats im eigenen Departement umzusetzen. Dies setzt die Bereitschaft und den Willen zur Führung im unterstellten Bereich voraus. Die Führung erfolgt über die Definition von Zielen und über ein periodisches Überprüfen, ob man "auf Kurs" ist. Vertrauen und Kontrolle sind die beiden Pole, zwischen denen das richtige Mass zu suchen ist. Eine gewisse Führungs- aber auch Lebenserfahrung ist dazu unerlässlich.
- Kirchliche Verankerung auf Kirchgemeindeebene: Unsere Kirche ist von unten nach oben aufgebaut, d.h. die Zellen, in denen sich das kirchliche Leben abspielt, sind die Kirchgemeinden und mancherorts auch die kirchlichen Bezirke. Auf der Ebene des Synodalverbandes werden nach dem Subsidiaritätsprinzip einerseits Aufgaben angesiedelt, die Dienstleistungs- und Unterstützungscharakter haben. Zum anderen aber erfüllt die Kirchenleitung mit ihren Mitarbeitenden auch Aufgaben, die originär auf die Stufe der Gesamtkirche gehören, man spricht etwa von episkopalen Funktionen. Hierzu gehören zum Beispiel die Definition der Ausbildungsvoraussetzungen (für die Pfarerschaft und die anderen kirchlichen Ämter), Fragen des kirchlichen Auftrags, Fragen der Definition von Sakramenten und Kasualien etc. Es ist wichtig, dass die Mitglieder des Synodalrats beide Ebenen kennen und durch ihre Verankerung in der Kirchgemeinde auch das Vertrauen der eigenen Kirchenbasis genießen, wenn der Synodalrat Entscheide treffen muss, die nicht allen Kirchgemeinden passen. Wer in der Kirchgemeinde verankert war und vernetzt bleibt, genießt eine höhere Akzeptanz.
- Zweisprachige Kommunikation: Unsere Kirche ist zweisprachig. Jedes Departement ist für das ganze Kirchengebiet zuständig, nachdem das Departement Romand abgeschafft ist. Ein Synodalratsmitglied muss deshalb in der Lage sein, in beiden Sprachen des Kirchengebiets zu kommunizieren

Bern, im Februar 2011

Der Synodalrat

Beilage
Mandatsliste (zur Illustration)