



Reorganisation der Gesamtkirchlichen Dienste; Zwischenbericht; Kenntnisnahme

Antrag:

Die Synode nimmt die Berichterstattung des Synodalrates zum Stand des Reorganisationsvorhabens zur Kenntnis.

Bericht

I. Ziele der Reorganisation

Die Ausgangsfrage

Reorganisation bedeutet Veränderung: Es wird über neue Strukturen, eine neue Betriebskultur und neue Arbeitsweisen nachgedacht – alles steht auf dem Prüfstand. Wenn aber eine *Kirche* über Reorganisation nachdenkt, dann beginnt sie bei dem, was bleibt: Der *Auftrag*, allem Volk in Kirche und Welt die Frohe Botschaft von Jesus Christus zu verkündigen. Das ist die *entscheidende Ausgangsfrage*: Wie können wir heute diesen bleibenden Auftrag der Kirche am besten erfüllen? Für die Kirche ist eine Reorganisation also nie Selbstzweck. Wenn sie sich organisatorisch neu aufstellt, dann tut sie dies, um den *veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Umständen* dergestalt Rechnung zu tragen, dass sie weiterhin ihren Verkündigungsauftrag bestmöglich erfüllen kann.

Reorganisation: Kirchliche Antwort auf den gesellschaftlichen Wandel

Die Gesellschaft – wir spüren es alle – befindet sich in einem rasanten Wandel. So driften *gesellschaftliche Milieus und Lebenswelten* immer mehr auseinander. Brücken über diese Umfelder brechen weg. Für uns heisst das zweierlei: Zum einen müssen wir als Volkskirche darauf Acht geben, uns *nicht* auf wenige Milieus *zurückzuziehen*. Mit der Reorganisation soll sich das Haus der Kirche (HdK) deshalb intensiver mit *zivilgesellschaftlichen Akteuren vernetzen* und *Räume für Innovationen* wie die «Neuen Formen kirchlicher Präsenz» schaffen. Zum anderen soll das reorganisierte HdK *Gespräche und Begegnungen* über die Milieugrenzen hinweg begünstigen – etwa indem es *Netzwerke etabliert* und bestehende *Kanäle in die Gesellschaft breiter nutzt*.

Eine weitere gesellschaftliche Herausforderung ist der *zunehmende Leistungsdruck*, befeuert durch die Globalisierung und einer mitunter manipulativen Faktendarstellung in den Social Media. Wer glaubt, den heutigen Anforderungen nicht gerecht werden zu können, zieht sich zurück, *vereinsamt* und riskiert, *psychisch zu erkranken*. Dass Gott alle Menschen unabhängig von ihren Leistungen *angenommen* hat, ist eine äusserst *aktuelle Botschaft*.

Das reorganisierte HdK soll sie künftig *stärker erfahrbar* machen. Beispielsweise mittels *unterstützender Angebote*, wie wir sie heute bereits mit den Caring Communities oder den Erste-Hilfe-Kursen für psychische Gesundheit kennen. Unsere Mitmenschen sollen erfahren dürfen, dass sie mit ihren Kompetenzen und Grenzen *gefragt* sind. Die *Förderung von Gemeinschaft* ist auch im Hinblick auf die zunehmende *Alterung der Gesellschaft* wichtig.

Überhaupt: Wir stehen vor *grundlegenden Herausforderungen*. Wie kann der soziale und der religiöse Frieden erhalten werden? Was müssen wir angesichts des Klimawandels tun, damit die Schöpfung bewahrt wird? Wie können wir Geflüchtete erfolgreich in unsere Gesellschaft integrieren? Zu diesen und weiteren Fragen kann und soll sich die Kirche *einbringen*. Da wir aber gleichzeitig eine Säkularisierung erleben, müssen wir als Kirche unsere Werte in aktuell relevanten Formen einbringen, die Jungen einbeziehen und verständlich sein. Die *verbesserte Erkennbarkeit* als Kirche bildet daher ein zentrales Anliegen der Reorganisation.

Der *demographische Wandel* und die *Säkularisierung* haben für unsere Kirche eine weitere Auswirkung, die den Synodalrat seit Längerem nachdenklich stimmt: Der *Mitgliederschwund*. Er reagiert hierauf mit Massnahmen zur *Mitgliederbindung*, mit einer *verstärkten Hinwendung zur Gesellschaft*, und mit einer Entwicklung unseres Synodalverbandes hin zu einer *Beteiligungskirche*. Und doch bedeutet die Umstrukturierung auch, dass wir uns auf *rückläufige Ressourcen* einstellen müssen. Konkret: Mit der Reorganisation sind auch *nachhaltige Einsparungen* von rund CHF 3 Mio. verbunden.

Reorganisation: Antwort auf organisatorische Herausforderungen

Nicht nur der gesellschaftliche Wandel, sondern auch die gegenwärtige Aufstellung und Funktionsweise der Gesamtkirchlichen Dienste haben den Synodalrat dazu bewogen, eine Reorganisation an die Hand zu nehmen. Nach seiner Überzeugung ist es entscheidend, dass die Gesamtkirchlichen Dienste *mehr Agilität und Flexibilität* gewinnen, um so die anstehenden kirchlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen besser bewältigen zu können und *näher bei den Kirchgemeinden* zu sein. Dabei ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Gesamtkirchlichen Dienste nicht einfach als hierarchischer «Verwaltungsbetrieb» aufgefasst werden. Vielmehr bilden sie *Teil unserer Kirche*, die sich auf der Grundlage der christlichen Botschaft den Menschen verpflichtet wissen. Dieses Grundverständnis beinhaltet beispielsweise, dem allgemeinen Trend zur Bürokratisierung entgegenzuwirken und den *einzelnen Menschen* nicht aus dem Blick zu verlieren.

Bemerkenswerte Einigkeit

Der Synodalrat hat im Rahmen des Reorganisationsvorhabens die hier geschilderten *Zielvorstellungen überprüft*, indem er im Februar und März 2022 bei den Mitarbeitenden, den Kirchgemeinde- und Verbandsvertretungen sowie bei verschiedenen externen Stakeholdern eine breit angelegte Umfrage sowie Resonanzanlässe durchführte. Die *erhaltenen Antworten* zielen insbesondere darauf ab, die kirchliche USP zu schärfen, die Sicht- und Erkennbarkeit als Kirche zu verbessern, die Präsenz vor Ort zu verstärken und die Vernetzung zu intensivieren. Über das strategische Zielbild eines reorganisierten HdK besteht also eine *Einigkeit*, die für reformierte Verhältnisse bemerkenswert ist.

II. Schritte zur Zielverwirklichung

Wie aber gelangt man konkret dazu, dieses strategische Zielbild in einer neu aufgestellten Organisation zu *verwirklichen*? Die Verwirklichung der Ziele im vorliegenden Reorganisationsvorhaben geschieht anhand eines ausdifferenzierten, mehrstufigen Prozesses:

Schritt 1: Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen

In einem ersten Schritt sind für ein derart umfangreiches und komplexes Vorhaben die *organisatorischen Rahmenbedingungen* zu schaffen. Nachdem eine eingehende SWOT-Analyse zu den verschiedenen Beratungsunternehmungen durchgeführt sowie zwei Bewerberinnen zur Präsentation eingeladen wurden, erging anfangs September 2021 ein Projektauftrag an die B'VM AG. Der erteilte Auftrag bewegt sich dabei bewusst unterhalb der Ausschreibungsschwelle, was nur dank umfangreicher Eigenleistungen der HdK-Mitarbeitenden sowie einer seit November 2021 mit FLORIAN MÖRI kompetent besetzten, bis Ende 2024 befristeten *Projektstelle* möglich ist. Die Projektabwicklung geschieht auf der Grundlage eines vom Synodalrat genehmigten *Projekthandbuchs*. In der Vorlage zum Reorganisationsvorhaben für die Sommersynode 2023 sind die im Handbuch definierten Phasen näher erläutert worden.

Schritt 2: Auf die Anspruchsgruppen hören und Handlungsfelder ableiten

Entscheidend für den Erfolg des Reorganisationsvorhabens ist es, auf die Anliegen der verschiedenen Resonanzgruppen zu hören, ihre Inputs ernst zu nehmen und nach einer geeigneten Umsetzung zu suchen. Die bereits erwähnten, im Frühjahr 2022 bei den Mitarbeitenden, den Kirchgemeinde- und Verbandsvertretungen sowie bei externen Stakeholdern durchgeführten *Umfragen* haben wegleitende Erkenntnisse für das laufende Reorganisationsvorhaben ergeben. So hat die Projektgruppe, die das Reorganisationsprojekt operativ steuert, anhand der Befragungsergebnisse fünf Handlungsfelder für die Reorganisation identifiziert:

- Identität: Im Handlungsfeld «Identität» spielt einerseits die Aufforderung mit, immer wieder darüber nachzudenken und darauf aufmerksam zu machen, was unsere Identität als Kirche ausmacht. Andererseits geht es um die Frage, wie sich «kirchliche Identität» im Haus der Kirche ausdrückt und wie sie auch gegen aussen sichtbar wird. Es gilt, sich des *Spezifischen der Kirche*, die Orientierung am Gott des Alten und Neuen Testaments, bewusst zu bleiben und erkennbar zu leben – mit einem besonderen Schwerpunkt zugunsten der Solidarität mit Menschen, die an den gesellschaftlichen Rändern leben.
- Personelles: Die Mitarbeitenden der Gesamtkirchlichen Dienste sind nicht einfach der grösste «Ausgabenposten» in der Jahresrechnung, sondern bilden einen wichtigen Teil des *kirchlichen Potentials*. Mit der Reorganisation soll einerseits sichergestellt werden, dass die Personalressourcen *effizient* eingesetzt werden können und andererseits sollen auch Prozesse und Organisationsstrukturen so gestaltet sein, dass sie die *Innovation* fördern und die Mitarbeitenden in ihrer Aufgabenerfüllung und Beauftragung *unterstützen* (z.B. offene Führungskultur, AKV-Prinzip, Reduktion der Erlassdichte).
- Zusammenarbeit: Das Zusammenwirken im Haus der Kirche, mit den Kirchgemeinden und den weiteren Partnerinnen soll mit der Reorganisation weiter gefördert werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass Themen *vernetzt* und *interdisziplinär* bearbeitet werden. Entsprechend ihrem *volkskirchlichen Selbstverständnis* soll unsere Kirche weiterhin als vernetzte soziale Institution in Erscheinung treten, die sich *gesamtgesellschaftlich einzubringen* versteht.

- Fokussierung: Mit der Fokussierung wird danach gefragt, welches die *strategisch-inhaltlichen Schwerpunkte* unserer Kirche sind. Es schwingt hier auch die Frage mit, ob andere Organisationen eine bestimmte Aufgabe allenfalls besser erbringen könnten als dies uns möglich ist (z.B. EKS für ethische Grundlagenarbeit). Gefragt wird sodann nach *Synergien*. Dieses Handlungsfeld ist von grosser *volkskirchlicher Bedeutung*: Wenn alle Mitarbeitenden mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet sind, können sie sich nicht mehr dort einbringen, wo gesellschaftliche Herausforderungen nach einem raschen Handeln der Kirche rufen (vgl. Corona-Pandemie oder Ukraine-Krise).
- Haus der Kirche als Kompetenz- und Dienstleistungszentrum: Dass die Arbeit im Haus der Kirche für die *Kirchgemeinden* relevant sein muss, gehört zu den zentralen Anliegen der Reorganisation. Es steht somit die Frage im Raum, in welcher Form die Kirchgemeinden *am besten unterstützt* werden können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine geeignete Vernetzung – auch personeller Art – zwischen dem Haus der Kirche und den Kirchgemeinden.
- Kommunikation: Die Umfrageergebnisse zur Kommunikation der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn fielen ausgesprochen kritisch aus. Das Kommunikationsverhalten der Landeskirche wurde als *veraltet und wirkungslos* beurteilt. Die Kommunikation sei «unterirdisch». Den bereits vorher manifest gewordenen *dringenden Handlungsbedarf* brachte die Umfrage nochmals in aller Deutlichkeit zum Ausdruck.

Schritt 3: Kommunikation und Fokussierung prioritär angehen

Die Umfrageergebnisse haben bestätigt, wie dringlich die organisatorische Neuaufstellung des Kommunikationsdienstes ist. Mit der Genehmigung des *Vorhabens «neuer Webauftritt»* hatte die Synode bereits anlässlich der Wintersynode 2021 die strategischen Leitlinien einer erneuerten Kommunikation formuliert. Auf diesen Grundlagen genehmigte der Synodalrat am 9. Februar 2023 ein neues Kommunikationskonzept, das mit externer Fachunterstützung erstellt worden war. Die Kommunikation wurde dabei nach den strategischen Eckpfeilern «*integriert*», «*vernetzt*» und «*designed*» gestärkt. Es sieht u.a. eine kanalunabhängige und zentral koordinierte Kommunikation vor. Der Synodalrat hat sodann am 6. April 2023 entschieden, bestehende Administrationsstellen in Fachbeauftragungen umzuwandeln sowie eine Co-Leitung einzurichten. Dieser *tiefgreifende Umbau* konnte weitgehend innerhalb der dem Kommunikationsdienst zugewiesenen Personaldotierung verwirklicht werden.

Im Reorganisationsvorhaben zeigte sich bald, dass auch das Handlungsfeld «Fokussierung» prioritär bearbeitet werden muss. Die anderen Handlungsfelder setzen letztlich voraus, dass das Haus der Kirche sein bisheriges Arbeitsvolumen zu reduzieren vermag: Neues kann angesichts der begrenzten Ressourcen nur in Angriff genommen werden, wenn wir uns von Altem verabschieden und so *Freiräume gewinnen*. Im Juni 2022 wurde daher in den Gesamtkirchlichen Diensten eine *Leistungserhebung* lanciert. Ausgehend von der *Verordnung betreffend Ziele und Aufträge* erfassten die Bereiche anhand eines Formulars die einzelnen Tätigkeiten der Gesamtkirchlichen Dienste, inkl. der erforderlichen Personalressourcen sowie des Sachaufwandes. Ebenfalls erhoben wurde eine Selbsteinschätzung der bearbeitenden Stellen zur *Wichtigkeit* der betreffenden Aufgabe sowie zum Potential hinsichtlich einer *Effizienzsteigerung*. Die B'VM AG hat aufgrund dieser Arbeiten im September 2022 eine Aufgabenzusammenstellung mit *rund 140 Tätigkeiten* präsentieren können. Doch für eine Fokussierung ist dies noch nicht ausreichend: Die Tätigkeiten müssen nicht nur erhoben, sondern auch nach einheitlichen Kriterien *bewertet* werden. Um zu geeigneten Bewertungskriterien zu gelangen, wurden aus den eingangs erwähnten Umfrageergebnissen insgesamt *19 Leitsätze* (in drei Kategorien: «Nach Aussen», «Nach Innen – Landeskirche in Kooperation mit Kirchgemeinden und Bezirken»; «Innerhalb der Landeskirche») generiert und vom Synodalrat am 20. Oktober 2022 verabschiedet.

In einem weiteren Schritt machte sich die B'VM AG an die Erstellung eines sog. «Aufwand-Nutzen-Schemas»: Jede einzelne Leistung mit ihrem jeweiligen Personal- und Sachaufwand wurde bewertet und in einem Schema mit den Achsen «Aufwand» und «Nutzen» dargestellt. Diese Darstellung ist für kirchliche Verhältnisse ungewohnt und gilt es geeignet zu verorten. Da sich die Supportprozesse des Bereichs «Zentrale Dienste» und der Kirchenkanzlei zudem inhaltlich nicht bemessen lassen, musste hier insbesondere nach dem Effizienzpotential gefragt werden. Am 27. Januar 2023 wurde das «Aufwand-Nutzen-Schema» den externen Stakeholdern und am 1. Februar 2023 den Mitarbeitenden im Rahmen von *Resonanzgruppen-Anlässen* präsentiert sowie zur Diskussion gestellt. Auf Anregung der Mitarbeitenden fand am 1. März 2023 ein Folgeanlass für jene Arbeitnehmenden der Gesamtkirchlichen Dienste statt, welche unter 50-jährig sind. Diese Gruppe ist von den Auswirkungen der Reorganisation in zeitlicher Hinsicht besonders betroffen, weswegen ihre Perspektive im Rahmen eines *Zukunftsworkshops* gezielt in Erfahrung gebracht wurde. Der Anlass zeigte, wie sehr unsere jüngeren Mitarbeitenden gegenüber Innovationen aufgeschlossen sind und sich bspw. einen weiteren Digitalisierungsschub in den Gesamtkirchlichen Diensten wünschen. Ausserdem wurden mehrfach die grossen Erwartungen an das Reorganisationsvorhaben unterstrichen.

Schritt 4: Synodarat fällt strategische Richtungsentscheidungen

Seit der Einleitung der Reorganisation im Jahre 2021 hatte sich der Synodarat in seinen Retraiten regelmässig mit der Thematik befasst. Anlässlich der Winterretraite 2022 konnte er schliesslich auf der Grundlage des Aufwand-Nutzen-Schemas wegleitende strategische Richtungsentscheidungen vornehmen. Der Synodarat gelangte zum Ergebnis, dass im Interesse einer Gesamtschau eine geeignete *Bündelung* der bisherigen Tätigkeiten anzustreben sei. Die *Zusammenarbeit* mit anderen Akteuren sei zu verstärken und dabei vermehrt dem *Subsidiaritätsgrundsatz* nachzuleben. Dies könne beispielsweise dazu führen, sich aus bisherigen Beteiligungen *zurückzuziehen* oder bestimmte Aktivitäten auf andere Organisationen *auszulagern*. Die *Unterstützung der Kirchgemeinden* solle *gesamtheitlich* und nicht nach einer Bereichslogik erfolgen. Gemeinsame *administrative Aufgaben* müssten im Haus der Kirche auch *zentral* erledigt werden können. Die Positionierung der *Regionalpfarrpersonen* gelte es zu evaluieren, und es müsse der Frage nachgegangen werden, ob eine Doppelung zwischen der Stelle «Medien und Beratung Religion, Ethik, Lebenskunde (MBR)» der Pädagogischen Hochschule Bern und der *kirchlichen Bibliotheken* bestehe.

Diese differenzierte Rückmeldung des Synodalrates führte zu verschiedenen Aufträgen an die Gesamtkirchlichen Dienste. Der Synodarat befasste sich im Frühling 2023 mit den Ergebnissen dieser Aufträge und zog hieraus verschiedene Folgerungen:

- Die Gebärdenkirche soll künftig *eigenständig* sein. Es entspricht nicht mehr dem heutigen Verständnis einer selbstbestimmten Inklusion, wenn Angebote für beeinträchtigte Mitmenschen in organisatorischen «Sondergefässen» erbracht werden. Die Verselbständigung der Gebärdenkirche ist für diese daher eine *Chance*. Die Trägerschaft soll möglichst *ökumenisch* ausgestaltet sein. Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn werden in diesem wichtigen Tätigkeitsfeld weiterhin Unterstützung leisten.
- Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn ziehen sich aus (weiteren) Organisationen zurück, bei denen ihr Beitrag *nicht als essentiell* erscheint oder bei welchen unsere Beteiligung *nicht (mehr) dem Kriterium der kirchlichen Erkennbarkeit* entspricht.
- Im OeME-Arbeitsfeld sollen die Kräfte (in Zusammenarbeit mit HEKS) auf den Schwerpunkt «Naher Osten» konzentriert werden. Zudem wird eine bessere Anbindung an die EKS angestrebt.
- Beim Ausbildungssystem RefModula sollen *pragmatische Kooperationen* mit anderen Bildungsanbieterinnen ins Auge gefasst werden, insbesondere was OekModula und die

Universität Bern anbelangt (z.B. CAS Religionspädagogik). Die Niederschwelligkeit beim Ausbildungszugang ist mittels «*sur dossier*»-Zulassungen beizubehalten. Die Kirchliche Bibliothek im Haus der Kirche ist eng mit unserem Ausbildungsmodell verknüpft, wird sie doch von den Auszubildenden rege genutzt. Ein direkter Bezug besteht auch im Zusammenhang mit der weiteren Entwicklung der Stelle «Medien und Beratung Religion, Ethik, Lebenskunde» der Pädagogischen Hochschule Bern. Dagegen wurde aufgrund veränderten Ausleihverhalten der Bibliotheksstandort Thun aufgegeben und das Mietverhältnis gekündigt.

- Hinsichtlich der Pfarrausbildung erwägt der Synodalrat, einen *Beitritt zum Deutschschweizer Pfarrkonkordat* als langfristiges Ziel anzustreben. Allenfalls wird dieses Ziel durch die Integrationsbemühungen aus der Romandie unterstützt.
- Bei den Regionalpfarrpersonen soll die *Selbstorganisation* verstärkt werden. Deren Aufgaben könnten z.B. im Interesse der Kirchenentwicklung angepasst werden.
- Geprüft wird, wie die Migrationskirchen zukünftig angemessen gestärkt werden. Der Synodalrat würde es aber in jedem Fall begrüßen, wenn Vertretungen aus den Migrationskirchen auch künftig an den *Gesprächssynoden* willkommen wären.
- Sodann hat sich der Synodalrat für verschiedene Effizienzverbesserungen ausgesprochen: Vereinfachung der Abläufe im Personalwesen; Modernisierung des Gehaltssystems; Genehmigung von Nachkrediten durch operatives Kader (anstelle Gesamtsynodalrat); Ausweitung der Digitalisierung im Übersetzungsdienst und im Rechtsdienst; Abschaffung der physischen Kirchlichen Erlassammlung (KES) und der physischen Kirchlichen Informationssammlung (KIS); Vereinfachungen in der Kursadministration.

Einige dieser Massnahmen sind mittel- und langfristiger Art, andere konnten als *Quickwins* umgehend umgesetzt werden (z.B. Verlagerung der Kompetenz zur Genehmigung der Nachkredite; Abschaffung der physischen KES- und KIS-Ordner). Gesamthaft werden diese Massnahmen zur Effizienzsteigerung führen.

Schritt 5: Künftiges Organisationsmodell ableiten

Anlässlich der Frühlingsretraite 2023 tauschte sich der Synodalrat anhand der erarbeiteten Grundlagen vertieft über ein künftiges Organisationsmodell aus. Nach eingehender Diskussion sprach er sich für eine Entwicklung hin zu einer *Organisation* aus, in welcher Querschnittsthemen erleichtert bearbeitet werden können, und die den Aspekten «Stabilität» und «Agilität» gleichermaßen Rechnung trägt. Dabei liess er sich vom Visionsleitsatz «Bewährtes pflegen – Räume öffnen» inspirieren. Das von ihm favorisierte Modell wurde daraufhin in der Projektgruppe weiterbehandelt und zwei Alternativvorschlägen gegenübergestellt. Im Sommer 2023 legte sich der Synodalrat auf ein *Grundmodell* fest. Es besteht aus den drei Abteilungen «*Gemeinden, Ämter und Dienste*», «*Gesellschaft, Soziales und Weltweite Kirche*» und «*Ressourcen*», der *Kirchenkanzlei*, der *Stabsstelle «Personal»*, bleibenden *Fokusthemen* (z.B. Kirchenentwicklung) sowie weiteren projektbezogenen *Querschnittsthemen* (z.B. «Reformationsjubiläum 2028»). Das Modell kennt sodann eine fachübergreifende *Themenkonferenz* sowie ein *operatives Leitungsgremium*. Es positioniert das Haus der Kirche (HdK) als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum insbesondere auch für die Kirchgemeinden, verstärkt den Einbezug der externen Partnerinnen, führt mit der neuen Bündelung der Tätigkeiten in den Linienorganisationen zu einer fokussierten, effizienten und interdisziplinär ausgerichteten Arbeitsweise und verbessert mit den Querschnittsfunktionen die themenübergreifende Zusammenarbeit. Das Modell bietet nicht zuletzt das Potential, dass sich die einzelnen Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten besser im Interesse des HdK einbringen und entfalten können. Die Mitarbeitenden hatten im August 2023 die Gelegenheit, zum Modell Stellung zu nehmen. Ihre Rückmeldungen fliessen nun laufend in die weiteren

Reorganisationsarbeiten ein. Zudem ist es dem Synodalrat ein Anliegen, weiterhin mit Vertretungen aus Kirchgemeinden und Verbänden sowie den externen Stakeholdern in Verbindung zu sein. Hieraus können sich für das Modell noch gewisse Justierungen ergeben. Die Synodalratspräsidentin wird an der Synode gerne mündlich über die jüngsten Entwicklungen informieren.

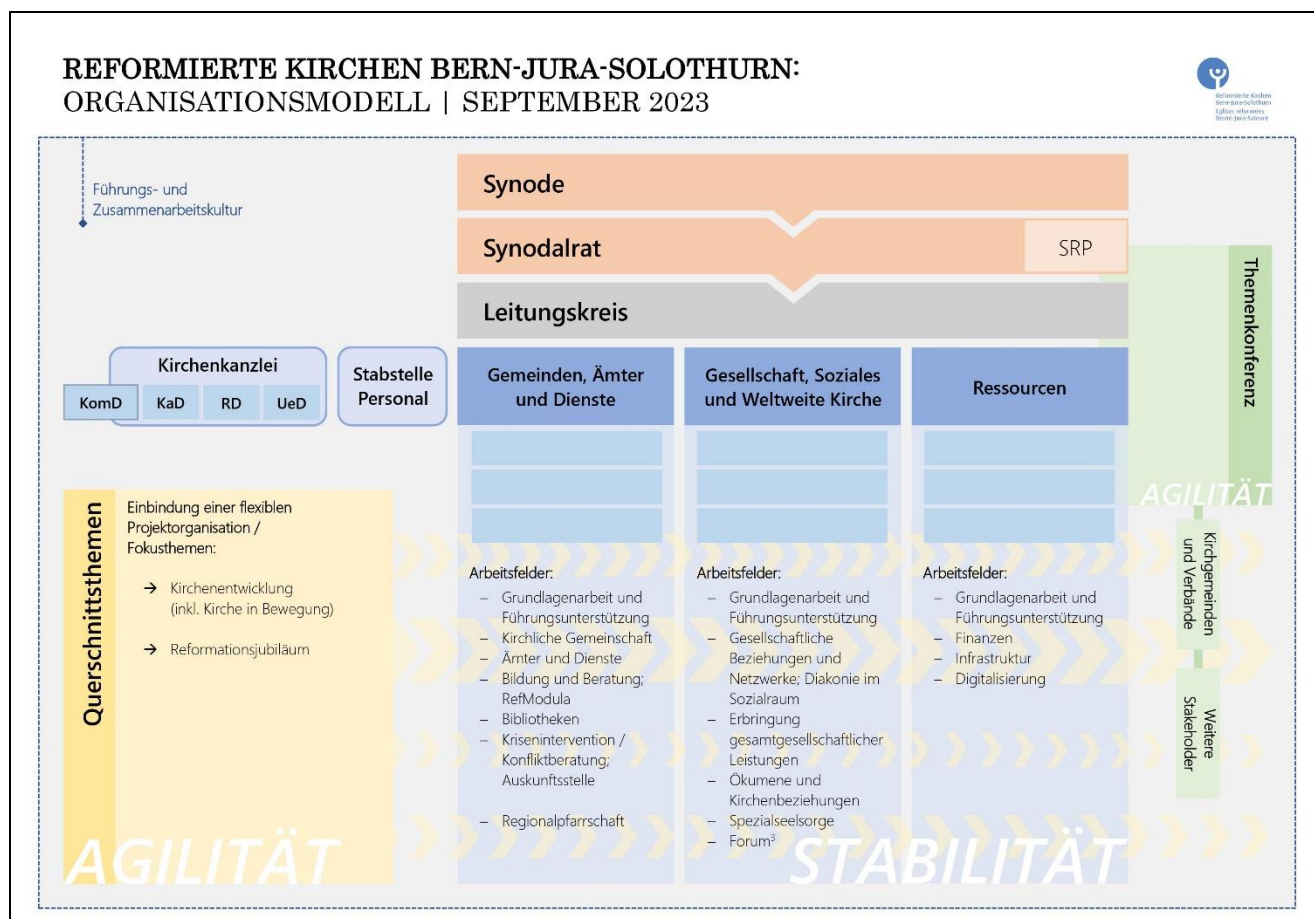


Abb.: Grundzüge des künftigen Organisationsmodells (Stand: September 2023)

Schritt 6: (Neue) Führungs- und Zusammenarbeitskultur im künftigen Modell bedenken

Bereits im Februar 2023 präsentierte die HdK-Mitarbeiterin ROMY HUBER der Projektgruppe ihre geplante Diplomarbeit zur *Führungs- und Zusammenarbeitskultur*. Ausgehend von verschiedenen Lebensstiltypen stellt sie in ihrer Arbeit dar, wie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gestärkt werden kann, indem auf ihre Metaskills und Werte aufgebaut wird. In der Folge fanden hierzu verschiedene Workshops im Haus der Kirche statt, in welchen zuerst der IST-Zustand erhoben und daraufhin ein künftiges SOLL-Bild entworfen wurde. Dieses soll als *leitende Perspektive* in die Implementierung des künftigen Organisationsmodells einfließen.

Nächste Schritte

Diese Berichterstattung gibt den Stand im Reorganisationsvorhaben wieder, wie er zum Zeitpunkt der Eingabefrist der Botschaften für die Wintersynode bestanden hat (September 2023). Als Nächstes gilt es nun, das *Organisationsmodell näher zu konkretisieren*. Unter anderem wird festzulegen sein, wie sich die einzelnen Abteilungen in geeigneter Weise in Teams gliedern lassen. Ein wichtiges Thema bildet auch die konkrete *Umsetzungsplanung*.

Dazu gehört die Erarbeitung einer Revisionsvorlage zum Organisationsreglement. Die Synode wird also das letzte Wort haben.

III. Ressourcen

Umsetzung Sparauftrag: auf Kurs

Mit dem Reorganisationsvorhaben ist u.a. die Zielsetzung verbunden, *rund CHF 3 Mio. nachhaltig einzusparen*. Die seit 2021 eingeleiteten Sparmassnahmen führen bisher zu einem nachhaltigen Spareffekt von *rund CHF 1.6 Mio. jährlich* (Stand 2023). Davon entfallen rund CHF 1 Mio. auf den Personalaufwand (Umsetzung Synodebeschluss betreffend Lohnmassnahmen 2021) sowie den Transferaufwand (Entschädigungen und Beiträge) von rund CHF 0.6 Mio. Der Synodalrat ist davon überzeugt, dass insbesondere die *angestrebte Bündelung* zu weiteren nachhaltigen Spareffekten führen wird: Künftig wird es im Haus der Kirche anstelle von sechs Bereichen nur noch *drei Linieneinheiten* geben, weswegen *Synergiegewinne* zu erwarten sind.

Zu den Kosten der Reorganisation

Bei der Auftragsvergabe an die B'VM AG hat der Synodalrat Wert daraufgelegt, *unterhalb des Schwellenwertes von CHF 150'000* zu verbleiben. Dieser Betrag liegt um ein Mehrfaches unterhalb der Aufwendungen, welche üblicherweise für Reorganisationsvorhaben in dieser Grössenordnung aufgewendet werden. Möglich wurde dies durch vielfältig erbrachte Eigenleistungen, sei es durch die aus dem synodalrätlichen Stellenpool eingerichteten Projektstelle, sei es durch Mitarbeitenden aller Stufen.

Der Synodalrat