

Aarau, August 2002 PJ/rw

Neue Organisationsstruktur innerhalb des landeskirchlichen Betriebes

2. Zwischen-Evaluation der Umsetzung zuhanden der Synodesitzung vom 20. November 2002.

Liebe Synodale

An der Sitzung vom 22. November 2000 hat die Synode rechtliche und finanzielle Grundlagen für eine neue Organisationsstruktur des vom Kirchenrat verantworteten landeskirchlichen Betriebes geschaffen.

Der Kirchenrat erstattet Ihnen einen weiteren Zwischenbericht. Einen ersten haben wir Ihnen vor Jahresfrist unterbreitet. Im kommenden Jahr wird der Kirchenrat eine gründliche Diagnose der neuen Struktur mit Hilfe einer auswärtigen Fachperson veranlassen und darüber der Synode Bericht erstatten im Sinne des Reglements über die Organisation der landeskirchlichen Dienste vom 22.11.2000.

Vor der Erstattung dieses Zwischenberichtes hat die Bereichsleitungskonferenz die Umsetzung der Kernpunkte der neuen Struktur bei allen Beteiligten im Betrieb evaluieren lassen. Die Ergebnisse sind in der Bereichsleitungskonferenz und im Kirchenrat diskutiert und dann vom Kirchenratspräsidenten in den nachfolgenden Bericht verarbeitet worden.

Für die Berichterstattung wurde ein ungewöhnliches Schema gewählt. Da es sich um einen Zwischenbericht handelt, kann auf strenge Fachlichkeit der Darstellung für einmal verzichtet werden. Sie folgt statt dessen dem Gebet, das uns Jesus gelehrt hat, dem Unser Vater aus der Bergpredigt. Damit möchte der Kirchenrat zum Ausdruck bringen, dass auch die Beschäftigung mit Struktur- und Organisationsfragen immer wieder ganz direkt mit unserem christlichen Glauben zu tun hat. Sie ist zwar durchaus „ein weltlich Ding“. Aber auch diese Arbeit gehört in die Verantwortung vor Gott und seinem Evangelium. Es geht schlicht um die Ethik der Organisations-Entwicklung.

Unser Vater im Himmel

Diese Anrede im Unser Vater drückt Nähe und Distanz zugleich aus. Die Beziehung zwischen Gott und uns ist so nahe, wie diejenige zwischen Eltern und Kind. Auf der andern Seite besteht zwischen Gott im Himmel und uns auf Erden eine für uns unüberbrückbare Distanz.

Voll Vertrauen in das Wirken seines Heiligen Geistes, dürfen wir so Kirche gestalten. Er hilft, dass aus dem, was wir in guten Treuen uns vornehmen und erarbeiten, etwas rechtes wird. Er kümmert sich darum. Das gilt auch für das Strukturieren des Dienstes des Kirchenrates und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landeskirche. Die Distanz zwischen Gott und uns weist alles Bemühen um Strukturen andererseits auf den richtigen Platz. Sie haben keinen Ewigkeitswert. Sie sind vorläufig und dem Wandel der Zeiten und Umstände stets neu anzupassen.

Die zeitlichen Abschnitte einer tragfähigen Struktur scheinen kürzer zu werden. Im letzten Jahrhundert hat der Kirchenrat zuerst jahrzehntelang seine Aufgaben strategisch und operationell mit minimalen Ressourcen weitgehend ehren- und nebenamtlich ausgeführt. Dann hat er sich um die Jahrhundertmitte für die Ausführung der Geschäfte einen Sekretär und später einen Finanzverwalter bestellt mit

ein bis zwei Sekretärinnen. Über 40 Jahre lang, bis Ende der 80er-Jahre, hat diese Struktur im wesentlichen genügt. Mit den wachsenden Aufgaben wurde die Belastung des Sekretärs und des Finanzverwalters durch die operationelle Verantwortung zu gross. Der Kirchenrat führte mit Hilfe einer Betriebsberatung das konsequente Ressortsystem ein und teilte die Verantwortung für die operationellen Aufgaben unter sich auf. Seine Mitglieder erfüllten bezahlt, und noch viel mehr unbezahlt, ein grosses Arbeitspensum. Die operationelle Führungsaufgabe wurde dann zunehmend schwieriger handhabbar und das Klima im Kirchenratsbetrieb litt darunter. Daran vermochte auch die Schaffung des Vollzeitdienstes für das Kirchenratspräsidium nichts zu ändern. Schliesslich wurde die Belastung durch die Operation für die Kirchenratsmitglieder zu gross und im Verlaufe der Organisationsentwicklung, vor bald zwei Jahren, die jetzige Struktur eingeführt. Sie ist gekennzeichnet durch klare Trennung von Strategie und Operation, durch die Schaffung von Bereichen und die Ernennung von operationell verantwortlichen Bereichsleiterin und Bereichsleitern. Um die Dienstwege zu verkürzen wurde die operationelle Entscheidungskompetenz möglichst nahe zu den Dienststellen des Kirchenrates hin verlagert.

Bereits zeichnet sich eine neue Entwicklung ab: Ausgelöst durch finanzielle Engpässe und im Zuge der Entwicklungen in den Organisationen allgemein, wurde auch bei uns das projektbezogene Arbeiten gefördert. Im Gegenzug wurden kaum neue feste Fachstellenprozente beschlossen. Die Arbeit mit Projekten stellt neue Herausforderungen an das know how unseres Betriebes:

Wie werden Projekte effizient gesteuert? Wie sind die Finanzierungsmodalitäten und wie wahrt man die finanzielle Transparenz? Gute Erfahrungen in dieser Beziehung macht der Betrieb bis jetzt mit dem ökumenischen Projekt „Jubiläumsjahr 2003: 200 Jahre Kanton Aargau, kirchlicher Beitrag“, das von Reformierter Seite her präsiert und administriert wird. Das Projekt gilt auch als Probelauf für eine klarere Zusammenarbeitsstruktur der drei Landeskirchen.

Geheiligt werde Dein Name

Gott ist heilig. Ihm gehört die Ehre. Die Kirche und die Christinnen und Christen sind heilig, weil sie durch Jesus Christus und seine Sendung geheiligt sind. Die Verfassung der Kirche, ihre Einrichtungen, ihre Ämter und ihre Strukturen sind nicht heilig. Es sind nach reformierter Auffassung gewöhnliche Instrumente des menschlichen Zusammenlebens, die möglichst gut dem Auftrag des Evangeliums zur Verfügung stehen sollen.

Darum ist jede Struktur und jede Organisation auch in der Kirche unvollkommen und brüchig. Sie bedürfen der stetigen kritischen Hinterfragung. Man wird sich am Hilfreichen freuen und am Hemmenden leiden. Man wird über die richtige Struktur streiten, solange dies nicht zum zeitraubenden Selbstzweck wird. In diesem Sinne handhabt der Kirchenrat die Anfangs 2001 eingeführte Struktur. Sie ist heute im Kerngehalt recht gut akzeptiert. Einzig die von Synodenseite und aus dem Kreise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgetragene Bedenken, über die Zuweisung der operationellen Chef-Funktion an das Kirchenratspräsidium, verstummen nicht. Doch die Begründung solcher Bedenken ist bis jetzt theoretischer Natur. Die praktische Ausübung der kirchenratspräsidialen Kompetenz und Verantwortung ist bis jetzt nicht beanstandet worden und scheint in hilfreicher Weise möglich zu sein. Der Kirchenrat funktioniert auch im neuen System ganz klar als Kollegialbehörde. Das ist im Weg auf die Neuwahl für das Kirchenratspräsidium hin von der Synode manchmal zu wenig gesehen worden.

Alternative Lösungen wären:

1. Das Einsetzen einer operationellen Geschäftsleitungspersönlichkeit, welche dem Kirchenrat unterstellt ist.
2. Das Umverteilen der operationellen Chef-Funktionen im Kirchenrat.
3. Das Aufwerten der Bereichsleitungskonferenz zur eigentlichen Geschäftsleitung.

Vorderhand hat der Kirchenrat aber keinen Anlass, auf solche Alternativen näher einzutreten.

Für die neue Struktur stehen im übrigen gute Führungsinstrumente zur Verfügung. Sie müssen aber noch intensiver geübt und bei Bedarf auch verfeinert werden. Das ganz wichtige Führungsinstrument „Bewertungsgespräche für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist jetzt ebenfalls breit geschult. Es soll in diesem Herbst ein erstes Mal als Testlauf angewendet werden, leistungslohnwirksam wird es aber erstmals für die Löhne 2004. Das entsprechende neue Dienst- und Lohnreglement DLR ist fertig erarbeitet und kann der Synode zur Beratung und zum Entscheid unterbreitet werden.

Die neue Struktur erreicht eine Grenze und ihre Brüchigkeit zeigt sich im rechten Handhaben der Trennung von Strategie und Operation. Das ist eine Gratwanderung. Auf Seite des Kirchenrates wird das Fehlen von Information aus dem operationellen Alltag manchmal beanstandet. Wenn man strategisch führen, die letzte Verantwortung als Exekutive wahrnehmen und die Geschäfte vor der Synode kompetent vertreten will, muss man „an der Sache sein“. Je mehr man aber als Ratsmitglied an der Sache ist, desto mehr nähert man sich wieder dem alten System mit operationeller Führung durch das Ressort, was zeitliche Probleme, und damit Nachwuchsprobleme für den Rat, Kompetenz-Konflikte und uneinheitliche Führung hervorruft. Von den Bereichen her hört der Kirchenrat manchmal Klagen, seine Mitglieder kümmern sich zu wenig um die Arbeit der Bereiche und ihrer Fachstellen. Auch in der neuen Struktur ist der Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präsent, noch mehr in das Entscheiden des Kirchenrates und in die Beratungen der operationellen Bereichsleitungskonferenz eingebunden zu sein. – In verschiedenen ausgiebigen Gesprächen zwischen Kirchenrat und Bereichsleitungskonferenz ist diese Gratwanderung besprochen und nach praktischen Regelungen gesucht worden. Es wurde dann aber auch festgestellt, dass die vorhandenen Instrumente für eine gute Information und Kommunikation zwischen Strategie und Operation genügen. Sie müssen nur gebraucht werden (wie die Führungsinstrumente), verbunden mit dem Willen, an „Bring- und Holschuld“ im Informationswesen zu denken. Weitere periodische Gespräche dieser Art, zwischen Strategie und Operation, sind in Zukunft ein zusätzliches, hilfreiches Instrument.

Im übrigen ist diese Gratwanderung der rechten Handhabung des Zusammenspiels zwischen Strategie und Operation, ein heute bekanntes und breit diskutiertes Problem in staatlichen Einrichtungen, in Firmen und in Nonprofit-Organisationen.

Ein schwieriger Punkt bei jedem Strukturwechsel einer Organisation ist die Einpassung in das Beziehungsgeflecht mit andern Organisationen. Wir spüren das im landeskirchlichen Betrieb vor allem im Blick auf die ökumenische Zusammenarbeit im Kanton. Durch eine Reihe von Gesprächen unter den drei Kirchenratspräsidien im Kanton, zusammen mit dem römisch-katholischen Regionaldekan, konnte eine erste Klärung erreicht werden. Das laufende grosse Projekt der drei Landeskirchen, für die Präsenz der Kirchen im Jubiläumsjahr 2003 des Kantons, gilt als Testlauf.

Gute Zufriedenheit im Rahmen der neuen Struktur ist über die Zusammenarbeit „Dienststellen/Stabsstellen/Sekretärinnen“ in den Bereichen festzustellen. Der Bedarf nach einem Organisationshandbuch ist erkannt und ein solches in Auftrag gegeben worden. Mühe macht den Bereichsleitungen immer wieder die Doppelrolle Bereichsleitung/Fachstelle, da die fachliche Arbeit zugunsten der Führungsaufgabe zu kurz kommt.

Dein Reich komme

Alles kirchliche Handeln, auch dasjenige der Landeskirche und ihrer Organe, des Kirchenrates und seiner Dienste hat das eine Ziel: Im Blick auf das für uns unverfügbare Kommen des Reiches Jesu Christi wachsame Zeuginnen und Zeugen zu sein und für ein Leben der Menschen in Gerechtigkeit, in Versöhntheit mit Gott und Menschen, in Freiheit, Würde und Frieden einzustehen, im Kleinen wie im Grossen. Dieser Ruf zum Dienst und zum Wirken, geht allem Ringen um rechte Organisation, Struktur und Zusammenarbeit voraus.

Natürlich müssen Infrastruktur und Klima stimmen, wenn der Dienst wirkungsvoll getan werden soll. Der Kirchenrat ist aber bestrebt, die Zahl von Sitzungen und Besprechungen und klärenden Gesprächen, um dieser Dinge willen, in Grenzen zu halten und noch mehr einzugrenzen. Er hört sehr wohl Klagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die neue Struktur brauche nicht weniger unproduktive Struktur-, Klima- und Konfliktzeit, als die alte. Oder etwas wirtschaftlicher gesprochen: Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für das Produkt muss zugunsten der Ertragsseite optimiert werden. Hier besteht noch Handlungsbedarf. Immerhin ist das Ergebnis für den Kirchenrat recht klar: Seine ordentlichen Sitzungen sind ca. um die Hälfte kürzer geworden, die zeitliche Belastung der Kirchenratsmitglieder hat, gegenüber der vorherigen Struktur, abgenommen. Dafür ist die Belastung der Bereichsleitungen hoch und noch nicht endgültig geklärt (siehe dazu die Ausführungen unter „Unser tägliches Brot gib uns heute“).

Dein Wille geschehe wie im Himmel so auf Erden

Eigenes Wollen und Vermögen und das sich Durchsetzen sind unverzichtbare Qualitäten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch in der Kirche. Es sind überhaupt wichtige Persönlichkeitsmerkmale. Die Kunst besteht darin, diesem Wollen und Vermögen sinnvolle Grenzen zu setzen. Das Gebet Jesu erinnert uns daran, in unserem Sein vor Gott. Es hilft uns auch, solche Grenzen zu bedenken und zu üben, im Zusammenleben und Zusammenarbeiten.

Wir sind damit direkt bei der Klimafrage. Ein gutes Klima gedeiht, wo Menschen zusammenarbeiten, die sich um eine klare Haltung bemühen, die Dinge beim Namen nennen und Stellung beziehen, die etwas erreichen wollen und sich einsetzen dafür. Das gute Klima nimmt aber Schaden, wenn die eigene Sicht der Dinge über alles gestellt wird. Es verschlechtert sich, wo man sich blind und taub stellt. Es gedeiht nicht, wo man nur nehmen und nie nachgeben will, wo gesundes Selbstvertrauen in pures Misstrauen gegen die anderen umschlägt.

Der Kirchenrat schätzt das Klima in dem von ihm verantworteten Bereich der Landeskirche als im allgemeinen freundlich ein. Er verschweigt aber nicht, dass es Unzufriedenheiten gibt. Einige davon sind schon erwähnt worden, andere werden später noch angeführt. Man könnte auch nüchtern sagen, dass unser Klima einem Durchschnitts-Klima in Nonprofit- und Kirchenorganisationen entspreche. Es kann also noch Verbesserungsarbeit geleistet werden. Denn die Menschen sind die wichtigsten Ressourcen in jedem Betrieb, ganz besonders aber in der Kirche. Kirchenrat, Bereichsleitungskonferenz sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hier gleichermaßen und vermehrt gefordert.

Unser tägliches Brot gib uns heute

Diese Unser-Vater-Bitte hält uns das Bewusstsein wach dafür, dass wir als Menschen auf materielle Ressourcen nicht verzichten können. Und sie macht uns ebenso deutlich, dass sie nicht beliebig verfügbar sind und, dass sie unter Menschen redlich geteilt werden sollten.

Das gilt auch für die Kirche und für unsere Landeskirche. Der Kirchenrat kann die ihm von der Synode übertragenen Aufgaben als Exekutive nur erfüllen, wenn die Synode die nötigen Ressourcen dafür spricht. Im Wissen um die knapper werdenden Mittel der Kirchgemeinden, übt sich der Kirchenrat für seinen Betrieb in Sparsamkeit. Auf der andern Seite werden, durch Entwicklungen der Zeit, durch die Synode und durch unsere guten und innovativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer neue Aufgaben an den Kirchenrat heran getragen. Wir sitzen hier, mit allen Einrichtungen der öffentlichen Hand, im selben Boot. Der Kirchenrat und die Synode sind gemeinsam gefordert, mit starker Hand Prioritäten in den Aufgabenfeldern zu setzen.

Die Finanzengpässe sind auch in der neuen Struktur des landeskirchlichen Betriebes ein Dauerthema. Sie lösen hitzige Diskussionen und auch Konflikte aus:

Auch für das dritte Jahr der neuen Struktur musste der Kirchenrat noch einmal Budgetposten für besondere Aufgaben der Bereichsleitungen einsetzen. Die von der Synode mit der neuen Struktur bewilligten Bereichsleitungsprozente (insgesamt 70%, siehe unten) reichen wiederum nicht aus. Im nächsten Jahr wird sich klären, ob der Synode für 2004 eine definitive Erhöhung der festen Bereichsleitungsprozente beantragt werden muss.

Die Konferenz des Bereiches Seelsorge hat in ihrem Gespräch über Vor- und Nachteile der neuen Struktur ein ziemlich düsteres Bild gemalt. Ein zweites Gespräch in Gegenwart des Kirchenratspräsidenten und der Ressortinhaberin hat dann gezeigt, dass sich der Unmut des Bereiches, vor allem gegen die nicht vorhandenen Mittel für dringend neue Aufgaben in der landeskirchlicher Seelsorge richtet. Die Innovativkraft nehme dadurch Schaden. Das ökonomisch orientierte Denken werde in der Landeskirche immer stärker zu Lasten der Werteorientierung.

Im Bereich Zentrale Dienste ist die massive Überzeitarbeit der Stabsleute ein Dauerthema. Sie ist wesentlich durch die stets steigende Zahl der Auskunft suchenden Kirchenpflegen verursacht, aber auch durch steigende Ansprüche der Synode, des Kirchenrates und der andern Bereiche an die Zentralen Dienste. Der Kirchenrat muss hier, bis Budget 2004, dringend definitive Lösungen finden.

Vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unsern Schuldigern

Dass Gott uns unsere Schuld vergibt und uns immer wieder die Chance des Neuanfangs schenkt, das ist eine zentrale Botschaft des Evangeliums, das von der Reformation neu entdeckt worden ist. Gerne vergessen wir dabei den zweiten Teil der Bitte im Jesus-Gebet: Dass wir befähigt werden, auch unseren Schuldigern zu vergeben.

Wo Menschen zusammenarbeiten, verletzen sie sich gegenseitig, werden aneinander schuldig. Auch das ist in der Kirche nicht anders als an andern Arbeitsorten. Man sollte in der Kirche auch nicht den Vergebungsdruck für Christen propagieren. Aber man darf von allen in einem kirchlichen Betrieb Tätigen erwarten, dass sie bereit sind, Konflikte zu sehen, dazu zu stehen, an ihnen zu arbeiten, sie zu entschärfen, nach akzeptablen Lösungen zu suchen.

Mit keiner Struktur können in einer Organisation Konflikte vermieden werden. Konflikte haben auch eine positive Seite. Sie zeigen an, dass in der Organisation Leben vorhanden ist, dass gerungen und gestritten wird um den richtigen Weg. Der Kirchenrat ist überzeugt, dass die neue Struktur für den Umgang mit Konflikten gute Voraussetzungen schafft und unnötigen Verbrauch an Zeit und Geld vermeiden hilft. Schwierige Situationen konnten in den letzten zwei Jahren gelöst werden. Die Menschen in unserem Betrieb haben eine geschärfte Wahrnehmung für Konflikte und eine gute Bereitschaft, diese positiv anzugehen. Doch bei jeder Konfliktarbeit bleibt ein Stück Verletztsein zurück. Es führt uns alle zur Bescheidenheit und zurück zum ersten Teil der Unser-Vater-Bitte: „Vergib uns unsere Schuld.“

Führe uns nicht in Versuchung, sondern erlöse uns von dem Bösen

Diese wohl am schwierigsten zu verstehende Bitte im Gebet Jesu hat eine unauslotbare Tiefe. Sie mag uns bei allem Berichten und Nachdenken über die eigene Arbeit in der Kirche, und so auch bei diesem Zwischenbericht, nochmals kräftig daran erinnern, dass wir es beim Zusammenarbeiten nicht einfach in Händen haben, auch wenn alle ihr Bestes geben. Sie mag uns davor bewahren, mit Fingern auf andere zu zeigen oder gar Schadenfreude zu hegen. Sie mag uns dankbar stimmen, wenn das Böse dem fruchtbaren Dienst und Zeugnis an der Sache des Evangeliums nicht den Boden entziehen kann. Und damit sind wir direkt hingeführt, dem die Ehre zu geben in allem, dem sie gebührt:

**Dein ist das Reich und die Kraft und die Herrlichkeit in Ewigkeit.
Amen.**

REFORMIERTER KIRCHENRAT
Präsident: Kirchenschreiberin:

Paul Jäggi Rosmarie Weber

Verantwortlich für diese Vorlage: Paul Jäggi

Finanzielle Aufwendungen für die Einführung der neuen Struktur

Externe Beratungen

Coaching und Aufbau der Mitarbeiter-Qualifikationsinstrumente	Fr. 28'417.00
Diverse Beratungen für einzelne Bereiche	<u>Fr. 6'124.35</u>
Total Kosten	Fr. 34'541.35

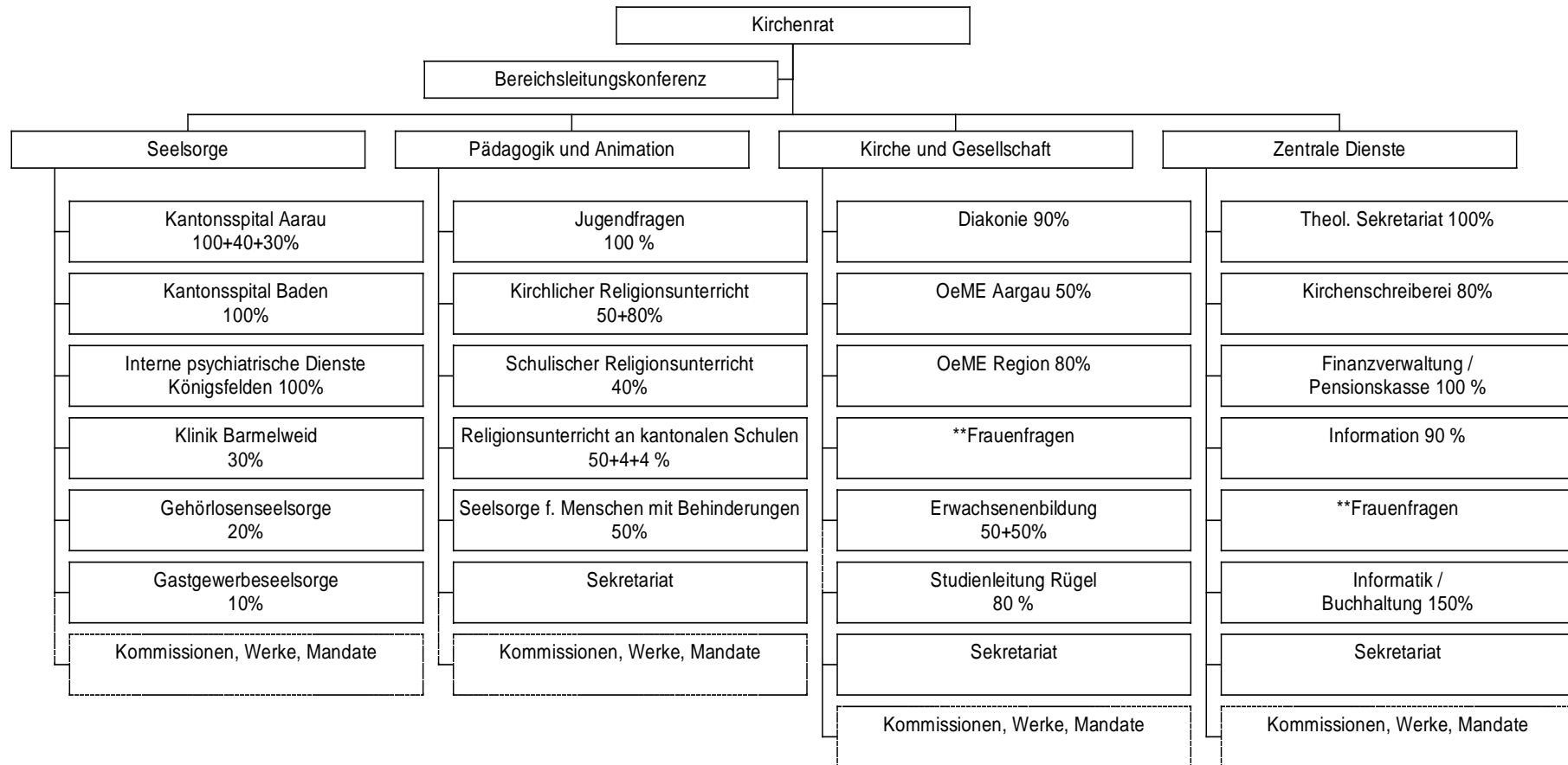
Entschädigungen Bereichsleitungen 2003

Seelsorge 20 % + Sozialleistungen	Fr. 37'330.00
Funktionszulage + Sozialleistungen	Fr. 4'600.00
Pädagogik + Animation 20 % + Sozialleistungen	Fr. 32'910.00
Funktionszulage + Sozialleistungen	Fr. 4'600.00
Kirche + Gesellschaft 20 % + Sozialleistungen	Fr. 32'910.00
Funktionszulage + Sozialleistungen	Fr. 4'600.00
Zentrale Dienste 10 % + Sozialleistungen	Fr. 17'790.00
Funktionszulage + Sozialleistungen	Fr. 4'600.00
Stellvertretungen (4 x Fr. 1'500.00 + Soziallasten)	Fr. 6'900.00

Ausserordentliche Aufwendungen 2003

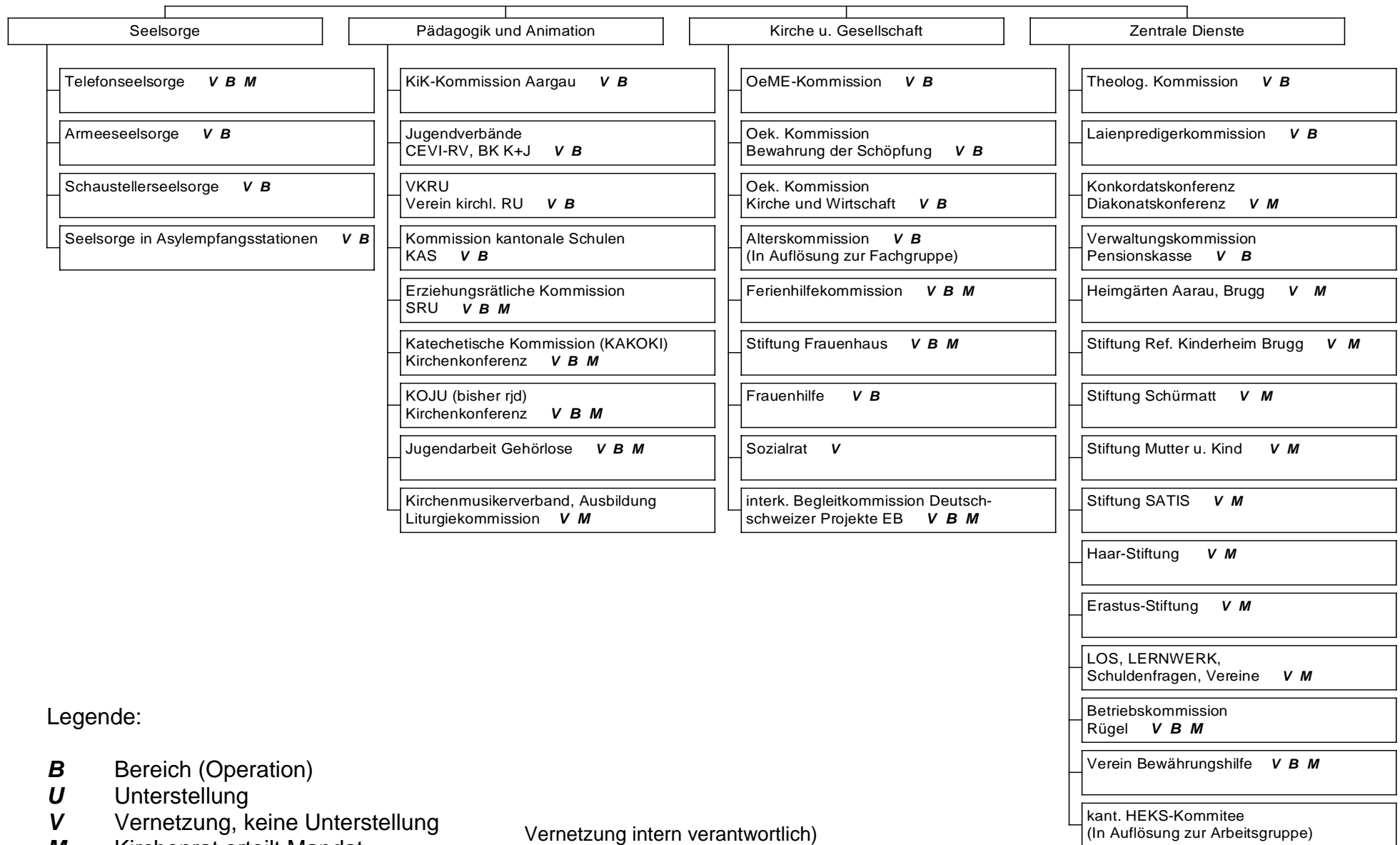
Ausserordentlich für das Jahr 2003: Kirche + Gesellschaft 15 % + Sozialleistungen	Fr. 24'690.00
Reserve für anfallende Projekte: Alle Bereiche 10 % + Sozialleistungen	<u>Fr. 18'640.00</u>
Total Aufwendungen 2003	Fr. 189'600.00

Zuordnung der Dienststellen zu den Bereichen (Stand September 2002)



** Die Fachstelle für Frauenfragen ist teilweise dem Bereich K+G unterstellt. Sie wird ab 2003 neu als Fachstelle für Gleichstellung konzipiert und als solche in den Bereich K+G eingegliedert.

Zuweisung der Kommissionen in der neuen Struktur (Stand Juli 2002 - gültig bis 1. Juli 2003)



Legende:

- B** Bereich (Operation)
- U** Unterstellung
- V** Vernetzung, keine Unterstellung
- M** Kirchenrat erteilt Mandat

Vernetzung intern verantwortlich)