

Arbeitspapier „Organisation der Exekutive und Führungsstruktur“

Leitsätze

1. Der Kleine Kirchenrat besteht aus sieben, allenfalls aus neun Mitgliedern.
2. Jedes Ratsmitglied betreut ein besonderes Ressort. Der Kleine Kirchenrat umschreibt die Ressorts.
3. Die Präsidentin oder der Präsident des Kleinen Kirchenrats übt ein Vollamt, die übrigen Mitglieder üben ein Nebenamt aus.

Bemerkungen

1 Rechtliche Ausgangslage

Wie allen Gemeinden steht auch den Kirchgemeinden die Organisationshoheit im Rahmen des übergeordneten Rechts zu.¹ Das kantonale Recht gewährleistet den Gemeinden **weit gehende Organisationsautonomie** und regelt dementsprechend nur die **Grundzüge** der Gemeindeorganisation.² Es beschränkt sich dabei grundsätzlich auf Vorgaben zur „politischen Ebene“, d.h. zu den Stimmberechtigten, zu einem allfälligen Parlament und zum Gemeinderat.

Zur Exekutive gibt das Gemeindegesetz vor, dass der (Kirch-)Gemeinderat die Gemeinde führt und deren Tätigkeiten plant und koordiniert.³ Das Organisationsreglement muss die **Mitgliederzahl des Gemeinderats** (mindestens drei⁴) festlegen.⁵ Eine variable Mitgliederzahl des Gemeinderats ist, im Gegensatz zu Kommissionen, nicht zulässig. Das Organisationsreglement bestimmt auch die Voraussetzungen, unter den die Gemeinde einzelnen Mitgliedern oder Ausschüssen des Gemeinderats für bestimmte Geschäfte oder Geschäftsbereiche selbständige Entscheidungsbefugnisse verleihen kann.⁶ Die Gemeindeverordnung regelt die Beschlussfähigkeit und – für den Fall, dass die Gemeinde diese Punkte nicht selbst regelt – das Zustandekommen von Beschlüssen im Gemeinderat⁷ sowie die Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen.⁸ Weiter gehende Vorschriften über die Exekutive enthält das kantonale Gemeinderecht nicht. Die Kirchgemeinde kann somit die interne Organisation des Kirchgemeinderats (z.B. Ressorts) und die Verwaltungsorganisation selbständig nach ihren Bedürfnissen regeln.

¹ Art. 9 des Gemeindegesetzes vom 16. März 1998 (GG; BSG 170.111).

² Art. 1 GG; vgl. auch Art. 111 Abs. 1 der Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (KV; BSG 101.1).

³ Art. 25 Abs. 1 GG.

⁴ Art. 26 Abs. 2 GG.

⁵ Art. 26 Abs. 1 GG.

⁶ Art. 27 GG.

⁷ Art. 12 der Gemeindeverordnung vom 16. Dezember 1998 (GV; BSG 170.111).

⁸ Art. 13 GV.

2 Grundsatzfragen

Das vorliegende Papier befasst sich in erster Linie mit der Führungsstruktur der Kirchgemeinde als Ganzes (Kleiner Kirchenrat als Kirchengemeinderat, zentrale Gemeindeverwaltung; vgl. zur Organisation in den Kreisen das Arbeitspapier „Kirchenkreise“, Ziffer 5). Zu entscheiden sein werden namentlich folgende Fragen:

1. Wie viele Mitglieder soll der Kleine Kirchenrat aufweisen?
2. Sollen die Ratsmitglieder ihre Funktion ehrenamtlich oder im Rahmen eines bestimmten entschädigten Pensums ausüben?
3. Sollen die Mitglieder des Kleinen Kirchenrats je für ein bestimmtes Ressort zuständig sein?
4. Wie soll die Führungsstruktur (Verhältnis zwischen Kleinem Kirchenrat und Verwaltung, Organisation der obersten Hierarchieebene der Verwaltung) aussehen?

Nicht alle diese Fragen sind von gleicher rechtlicher und politischer Bedeutung. Im Organisationsreglement wird nach dem Ausgeführten mindestens die **Grösse (Mitgliederzahl) des Kleinen Kirchenrats** zu regeln sein. Nach zeitgemäsem Verständnis ist die interne Organisation des Gemeinderats und der Verwaltung demgegenüber grundsätzlich „Exekutivsache“. Eine Regelung bestimmter Pensen und mindestens der Möglichkeit einer Bildung von Ressorts im Organisationsreglement ist zwar verbreitet, aber rechtlich nicht zwingend. Dennoch werden mit Blick auf die Weiterarbeit im Folgenden auch zu diesen Punkten einige Überlegungen zur Diskussion gestellt.

3 Anzahl Mitglieder des Kleinen Kirchenrats

Das Gemeindegesetz schreibt wie erwähnt eine **feste Mitgliederzahl** und ein **Minimum von 3 Ratsmitgliedern** vor. Im Übrigen sind die Gemeinden in der Regelung frei. Sie können eine beliebige, auch eine sehr grosse Zahl von Ratsmitgliedern vorsehen.

Üblich, aber rechtlich nicht zwingend ist eine ungerade Anzahl von Ratsmitgliedern (die Stadt Biel kannte bis Ende 2012 insgesamt 8 Mitglieder, davon 4 hauptamtliche mit einer zugewiesenen Direktion und 4 nebenamtliche ohne Direktion; der Kleine Burgerrat der Burgergemeinde Bern hat 12 Mitglieder). Gemeinden mit einem Parlament und mit einer (teilweise) professionalisierten Exekutive tendieren generell zu kleinen Gemeinderäten. Die grössten Gemeinden im Kanton (Bern, Biel, Thun, Köniz) weisen alle 5 Ratsmitglieder auf. In den vergangenen Jahren hat sich insgesamt eine Tendenz zu einer Verkleinerung der Gemeindeexekutiven gezeigt; Vergrösserungen gab es, soweit bekannt, kaum. Die meisten Fälle betrafen eine Reduktion von 9 auf 7 Mitglieder. Kirchgemeinden kennen nicht selten eine verhältnismässig grosse Mitgliederzahl. Die Kirchgemeinden der evangelisch-reformierten Gesamtkirchgemeinde Bern (GKG) weisen unterschiedlich viele Ratsmitglieder auf, der Kleine Kirchenrat der GKG hat 13 Mitglieder.

Für die Festlegung der Grösse des (Kirch-)Gemeinderats sind verschiedene Umstände zu berücksichtigen. Im Vordergrund stehen „**politische**“ **Faktoren** und Aspekte der **Effizienz**. Für einen eher grossen Gemeinderat spricht namentlich der Gesichtspunkt der **Repräsentativität**. Unter diesem Aspekt erscheint beispielsweise für Gemeinden mit mehreren Dörfern und unterschiedlichen „Kulturen“ (z.B. urbane und ländliche Gebiete) oder mit zahlreichen aktiven politischen Parteien ein eher grosser Rat angezeigt. Weniger gilt dies da, wo ein Parlament besteht, das diese Vielfalt be-

reits widerspiegelt. Für einen eher kleinen Gemeinderat sprechen in erster Linie Überlegungen zur **Wirtschaftlichkeit** und **Effizienz**. Ein kleiner Rat verursacht weniger Kosten und kann in der Regel schneller entscheiden als ein grosses Gremium. Zur Frage, welche Grösse unter den gegebenen tatsächlichen Umständen „richtig“ ist, gibt es allerdings **keine „Wahrheit“ und keine objektiven Kriterien**. Darüber ist immer politisch zu entscheiden.

Im Einzelnen lassen sich deshalb sowohl für eine grosse als auch für eine kleine Exekutive Gründe anführen. Für einen eher **grossen Rat** mit vielen Mitgliedern und gegen einen kleinen Rat sprechen grundsätzlich folgende Argumente:

- Der Kleine Kirchenrat ist in der Kirchgemeinde, ihren Angehörigen und bestimmten „Anspruchsgruppen“ besser abgestützt.
- Eine repräsentative Vertretung ist insbesondere dann wichtig, wenn ein Parlament fehlt oder nur über beschränkte Befugnisse verfügt.
- Die Arbeitslast kann auf mehr Schultern verteilt werden.

Folgende Argumente sprechen demgegenüber eher für einen **kleinen Rat** mit wenigen Mitgliedern und gegen einen grossen Rat:

- Ein kleines Gremium kann effizienter arbeiten und rascher entscheiden.
- Für die Behandlung heikler nicht öffentlicher Geschäfte eignet sich ein kleines Gremium besser; mit zunehmender Grösse nimmt das Risiko von Indiskretionen zu.
- Weniger Ratsmitglieder verursachen weniger Kosten.
- Die generelle Tendenz zu einer Verkleinerung der Gemeinderäte zeigt, dass kleinere Exekutiven auch in der Kirche eher zeitgemäss sind.

Gemäss den bisherigen Diskussionen sollen in der Kirchgemeinde Bern Ressorts gebildet werden. In diesem Fall ist für die Festlegung der Mitgliederzahl des Kleinen Kirchenrats auch die **Ressortorganisation** mit zu berücksichtigen. Zu entscheiden wird sein, wie die Aufgaben der Kirchgemeinde sinnvollerweise in Ressorts aufgeteilt werden können und wie viele Ressorts angezeigt sind (dazu hinten Ziffer 5). Weil idealerweise jedes Ratsmitglied je ein Ressort übernimmt, sollte die Mitgliederzahl des Kleinen Kirchenrats der Anzahl Ressorts entsprechen.

Gemäss den vorgeschlagenen Rahmenvorgaben (Planungserklärungen) im Schlussbericht Strukturdialog II soll der Kleine Kirchenrat sieben Mitglieder mit je einem Ressort aufweisen.⁹ Diese Grösse erscheint grundsätzlich angemessen, zumal verschiedene Exekutivfunktionen in den Kirchenkreisen durch die Kreiskommissionen wahrgenommen werden sollen (vgl. Arbeitspapier „Kirchenkreise“, Ziffern 6 und 7). Sie erlaubt prima vista auch eine sinnvolle Aufteilung der Aufgaben auf Ressorts. Diskussionswürdig erscheint mit Blick auf eine hinreichend repräsentative Vertretung der Gemeinde und eine gewisse Verteilung der Arbeitslast auch ein Rat mit neun Mitgliedern.

Fazit / Lösungsvorschlag:

Der Kleine Kirchenrat weist sieben, allenfalls neun Mitglieder auf.

⁹ Schlussbericht „Strukturdialog II in der evangelisch-reformierten Gesamtkirchgemeinde Bern“ vom 19. Mai 2015, S. 43, 3. Lemma.

4 Ehrenamtlichkeit oder festes entschädigtes Pensum?

Der Aspekt der Ehrenamtlichkeit betrifft nicht primär den Umfang der Aufgaben und der dafür benötigten Zeit, sondern in erster Linie die **Entschädigung** der Ratsmitglieder. Ein ehrenamtliches Engagement wird eher symbolisch entschädigt, beispielweise mit einem Sitzungsgeld und allenfalls einer zusätzlichen festen Jahresentschädigung in verhältnismässig bescheidener Höhe. Verfügen die Ratsmitglieder über ein bestimmtes fest entschädigtes Pensum, lässt sich ihre Stellung in Bezug auf die Entschädigung mit einer bezahlten Anstellung vergleichen.

Sowohl für ein ehrenamtliches Engagement als auch für ein festes entschädigtes Pensum lassen sich Argumente anführen. Für **Ehrenamtlichkeit** und gegen feste Pensen sprechen etwa folgende Argumente:

- Die Kirche lebt, auch nach den Vorgaben der Kirchenordnung, vom Milizsystem und vom Engagement der Freiwilligen.
- Eine Entschädigung schafft unerwünschte Anreize. Eine Person soll sich um der Sache willen und nicht wegen der Entschädigung im Kleinen Kirchenrat engagieren.
- Ein festes Pensum schränkt die Auswahl an Kandidierenden ein, weil sich bestimmte und womöglich gut geeignete Personen in ihrer beruflichen oder familiären Situation nicht für ein festes Teilzeitpensum zur Verfügung stellen können.
- Feste entschädigte Pensen für die Ratsmitglieder verursachen zusätzliche Kosten.
- In einer Zeit der „Sparübungen“ (Liegenschaftsstrategie) wird ein fest entschädigtes Pensum für Ratsmitglieder nicht verstanden.

Für ein **festes entschädigtes Pensum** und gegen ein ehrenamtliches Engagement sprechen demgegenüber etwa folgende Argumente:

- Eine Kirchgemeinde Bern mit dem Personal, der Infrastruktur und dem Umsatz der heutigen Gesamtkirchgemeinde und ihrer Kirchgemeinden ist ein eigentliches Unternehmen und stellt, auch in zeitlicher Hinsicht, hohe Anforderungen an den Kleinen Kirchenrat, die angemessen entschädigt werden sollen.
- Ein entschädigtes festes Pensum macht die Mitgliedschaft im Kleinen Kirchenrat attraktiver und führt tendenziell zu einer besseren Auswahl kompetenter und geeigneter Personen, die sich um das Amt bewerben. Eine angemessene Entschädigung liegt damit im Interesse der Kirchgemeinde selbst.
- Ein entschädigtes Pensum dient der Transparenz. Die Kirchgemeinde legt klar fest, welche Erwartungen sie an die Mitglieder in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit hegt.
- Ein festes Pensum verleiht den Ratsmitgliedern mehr Legitimität gegenüber den Angestellten und Dritten, schützt gegen eine allzu starke Verwaltung und unterstützt damit das Primat der Politik.
- „Der Arbeiter ist seines Lohnes wert“ ist nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein biblisches Prinzip (Luk 10,7).

Möglich sind – unter Wahrung der Rechtsgleichheit – **Differenzierungen** je nach Inanspruchnahme der einzelnen Ratsmitglieder. In der Praxis sind ein **festes (Teilzeit-) Pensum für das Rats-**

präsidium und eine ehren- oder nebenamtliche Tätigkeit der übrigen Ratsmitglieder verbreitet. Dagegen mag eingewendet werden, dies stelle eine Privilegierung des Präsidiums dar und führe angesichts der festen Amtsdauer von vier Jahren zu einer unerwünschten Machtkumulation. Andererseits hat das Präsidium, vor allem in politischen Gemeinden, tatsächlich oft zahlreiche zusätzliche Aufgaben zu erledigen,¹⁰ was nach dem Grundsatz der Rechtsgleichheit tendenziell eine besondere Entschädigung nahelegt.¹¹

Nach den vorgeschlagenen Rahmenvorgaben (Planungserklärungen) im Schlussbericht Strukturdialog II sollen die Mitglieder des Kleinen Kirchenrats ehrenamtlich tätig sein.¹² Diese Vorgabe erscheint insbesondere auch angesichts der vorgesehenen Reduktion der Mitgliederzahl nicht realistisch. Zumindest für das Präsidium erscheint ein **Vollamt** unabdingbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Personalführung dem Präsidium obliegt (dazu hinten Ziffer 6). Ein Teilzeitpensum weist überdies den Nachteil auf, dass sich die betreffende Person nicht hinreichend auf die Aufgaben des Präsidiums konzentrieren kann und damit in der Gefahr steht, ihr berufliches Engagement zu „verzetteln“.

Auch die übrigen Mitglieder des Kleinen Kirchenrats werden für ihre Tätigkeit viel Zeit und Energie aufwenden müssen. Auch für sie erscheint eine ehrenamtliche Tätigkeit unrealistisch. Sie werden ihr Amt zumindest im Rahmen eines **angemessen entschädigten Nebenamts** ausüben müssen.

Fazit / Lösungsvorschläge:

Die Präsidentin oder den Präsidenten des Kleinen Kirchenrats übt ein Vollamt aus.

Die übrigen Mitglieder üben ihre Funktion im Nebenamt aus.

5 Ressorts

Ein Ressort ist ein durch eine verantwortliche Person betreuter fest umrissener Aufgaben- oder Zuständigkeitsbereich einer Organisation. Das Ressort betrifft somit die **inhaltliche, „politische“ Verantwortung für einen bestimmten Aufgabenbereich**, nicht die Organisation. In der Praxis entspricht einem Ressort aber, vor allem in grösseren Gemeinden, nicht selten auch eine bestimmte Organisationseinheit (Direktion, Departement, Abteilung). Für Gemeindeexekutiven ist die Bildung von Ressorts verbreitet und wohl die Regel.

Die Alternative zu einem Ressortsystem ist ein Modell, wonach der Gemeinderat die Gemeinde **ausschliesslich als Kollektivgremium** führt und kein Mitglied, allenfalls mit Ausnahme des Präsidiums, über einen besonderen Verantwortungsbereich verfügt. Der Gemeinderat ist in diesem Fall

¹⁰ Das Gemeinderatspräsidium vertritt beispielsweise die Gemeinde in der Regionalkonferenz; vgl. Art. 145 Abs. 1 GG.

¹¹ Das Gebot der Rechtsgleichheit ist verletzt, wenn „Gleiches nicht nach Massgabe seiner Gleichheit gleich und Ungleiches nicht nach Massgabe seiner Ungleichheit ungleich behandelt wird, was beispielsweise zutrifft, wenn hinsichtlich einer entscheidungswesentlichen Tatsache rechtliche Unterscheidungen getroffen werden, für die ein vernünftiger Grund in den zu regelnden Verhältnissen nicht ersichtlich ist, oder wenn Unterscheidungen unterlassen werden, die aufgrund der Verhältnisse hätten getroffen werden müssen“ (BGE 141 I 153 E. 5.1 S. 157). Die Rechtsgleichheit enthält somit unter Umständen auch ein „Gebot sachlicher Differenzierung“; vgl. BGE 103 Ia 517 E. 1b.

¹² Schlussbericht „Strukturdialog II in der evangelisch-reformierten Gesamtkirchgemeinde Bern“ vom 19. Mai 2015, S. 43, 3. Lemma.

eine Art „**Verwaltungsrat**“, wie er in der Praxis nicht selten (aber auch nicht ausnahmslos) in privatrechtlichen Aktiengesellschaften ausgestaltet ist.

In **Kirchgemeinden** ist die Bildung von Ressorts üblich. Das Ressortsystem gilt als bewährt und wird durch die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn auch empfohlen.¹³

Für ein **Ressortsystem** und gegen das Modell „Verwaltungsrat“ können etwa folgende Argumente vorgetragen werden:

- Die Bildung von Ressorts fördert die Qualität der Arbeit, weil sich die Ressortverantwortlichen mit ihrem Aufgabenbereich identifizieren.
- Die politisch Verantwortlichen sind über die laufenden Geschäfte informiert und können bei Bedarf auf die Verwaltung einwirken, sind aber auch in der Lage, eine sinnvolle Strategie zu entwickeln.
- Das Ressortsystem verhindert eine Machtkumulation beim Präsidium.
- Die Arbeit und die Verantwortung für bestimmte Themen werden auf mehrere Schultern verteilt.
- Das Ressortsystem fördert die Angestellten und deren Motivation eher, weil sie eine Ansprechperson im Kleinen Kirchenrat haben, mit der sie konkrete Geschäfte und Fragen besprechen können.

Für das **Modell „Verwaltungsrat“** und gegen die Bildung von Ressorts lässt sich demgegenüber wie folgt argumentieren:

- Der Kleine Kirchenrat trägt als Kollektivgremium die Verantwortung für die ganze Gemeinde. Diese Verantwortung ist unteilbar.
- Die Bildung von Ressorts birgt die Gefahr von „Gärtchendenken“ und versperrt den Blick auf das Ganze.
- Das Modell entspricht dem Grundsatz der Ehrenamtlichkeit. In einem Unternehmen mit rund 260 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von rund 35 Millionen Franken kann ein Ressort nicht seriös im Rahmen eines Ehren- oder Nebenamts strategisch geführt werden.
- Ressorts für eine Kirchgemeinde Bern sind nicht erforderlich, weil die Kirchenkreise und die französischsprachigen Gemeindeangehörigen substanzielle Aufgaben erfüllen und die Zuständigkeiten der „Gesamtgemeinde“ eher beschränkt sind.

Die vorgeschlagenen Rahmenvorgaben (Planungserklärungen) im Schlussbericht Strukturdialog II sehen ein Ressortsystem vor.¹⁴

Werden Ressorts gebildet, ist zu entscheiden, wie **die einzelnen Aufgaben sinnvoll und zweckmässig auf die einzelnen Ressorts aufgeteilt** werden sollen. Es dürfte mit Blick auf die Rechtsgleichheit angezeigt sein, **jedem Ratsmitglied je ein Ressort zuzuweisen**. Dementsprechend ist für die Festlegung der Anzahl Ratsmitglieder auch zu berücksichtigen, wie viele Ressorts sinn-

¹³ http://www.refbejuso.ch/fileadmin/user_upload/Downloads/Gemeindedienste_und_Bildung/Behoerden/Generelle_Hinweise_zu_den_Ressorts_im_Kirchgemeinderat_2013.pdf.

¹⁴ Schlussbericht „Strukturdialog II in der evangelisch-reformierten Gesamtkirchgemeinde Bern“ vom 19. Mai 2015, S. 43, 3. Lemma.

vollerweise gebildet werden (vgl. auch vorne Ziffer 3). Im Grundsatz wird auch darauf zu achten sein, dass – allenfalls abgesehen vom Ressort des Präsidiums – die einzelnen Ressorts eine einigermaßen **vergleichbare Belastung** mit sich bringen.

Die Umschreibung der Ressorts ist wie erwähnt grundsätzlich Sache des (Kirch-)Gemeinderats selbst und in erster Linie eine ausführende, „technische“ Angelegenheit. Von grösserer Bedeutung ist demgegenüber die **Anzahl** Ressorts, insbesondere dann, wenn sie der Anzahl der Ratsmitglieder entsprechen soll.

Fazit / Lösungsvorschläge:

Jedes Mitglied des Kleinen Kirchenrats ist für ein besonderes Ressort verantwortlich.

Der Kleine Kirchenrat umschreibt die Ressorts selbst.

6 Führungsstruktur

6.1 Allgemeines

Die Führungsstruktur, d.h. das Verhältnis des Kleinen Kirchenrats als „Exekutivspitze“ zur Verwaltung, wird zu gegebener Zeit im Rahmen der „Feinplanung“ festzulegen sein. Dafür bestehen verschiedene Grundmodelle. Zu entscheiden sind namentlich folgende Fragen:

- Welche Funktionen nehmen die Ratsmitglieder gegenüber der Verwaltung wahr?
- Insbesondere: Nehmen die einzelnen Ratsmitglieder Einfluss auf die inhaltliche Arbeit der Verwaltung? Führen sie Angestellte auch in administrativer Hinsicht, d.h. in der Linie?
- Wie ist die oberste Ebene der Verwaltung organisiert?

6.2 Organisation der obersten Verwaltungsebene

Zur **Organisation der obersten Verwaltungsebene** können drei Grund-Modelle unterschieden werden, die sich als Modell „Geschäftsführer“, als Modell „Geschäftsleitung“ und als Modell „Abteilungsleitende“ bezeichnen lassen:

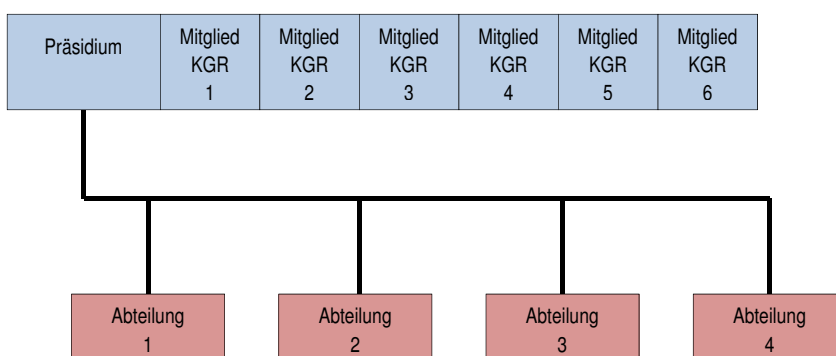
- **Modell „Geschäftsführer“**, auch etwa Modell „Gemeindeverwalter“ genannt: Eine Person leitet die gesamte Verwaltung und vertritt diese gegenüber dem Kleinen Kirchenrat. Diese Person ist gegenüber dem Kleinen Kirchenrat für die gesamte Verwaltung verantwortlich und gewissermassen das „Nadelöhr“, durch welches Geschäfte aus der Verwaltung dem Rat unterbreitet werden und umgekehrt Aufträge und Anweisungen des Rats an die Verwaltung weitergegeben werden. Dieses Modell entspricht dem aktuellen Führungsmodell der Gesamtkirchgemeinde Bern mit einer Kirchmeierin oder einem Kirchmeier.
- **Modell „Geschäftsleitung“**: Eine Mehrzahl grundsätzlich gleichberechtigter Personen bildet das oberste Verwaltungskader und nimmt als Geschäftsleitung der Kirchgemeinde die Aufgaben wahr, die nach dem Modell „Geschäftsführer“ oder „Gemeindeverwalter“ einer einzelnen Person zustehen.

- **Modell „Abteilungsleitende“:** Für verschiedene Verwaltungsabteilungen ist je die Leiterin oder der Leiter der Abteilung persönlich gegenüber dem Kleinen Kirchenrat oder dem ressortverantwortlichen Mitglied verantwortlich.

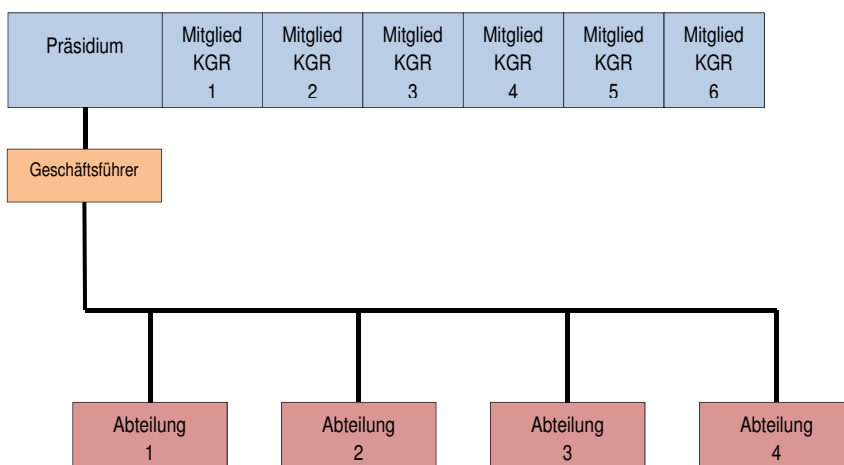
Für das **Verhältnis des Kleinen Kirchenrats und der einzelnen Ratsmitglieder zur Verwaltung** bestehen wiederum verschiedene Möglichkeiten. Entscheidend ist nicht zuletzt, ob der Kleine Kirchenrat eine Ressortorganisation aufweist oder ob er, nach dem Modell „Verwaltungsrat“, ausschliesslich als Kollektivgremium führt. In allen Fällen ist davon auszugehen, dass ein Rat als Gremium nicht sinnvoll Abteilungen oder Personen führen kann; die Führung wird deshalb einer Person zugewiesen werden müssen. Dies wird, soweit nicht die einzelnen Ratsmitglieder zuständig sind, das Präsidium sein.¹⁵

6.3 Führungsstruktur nach dem Modell „Verwaltungsrat“

Nach dem Modell „Verwaltungsrat“ kommen den einzelnen Ratsmitgliedern im Verhältnis zur Verwaltung keine besonderen Zuständigkeiten zu. Dieses Modell lässt sich für den Fall, dass mehrere gleichberechtigte Abteilungsleitende bestehen, grafisch wie folgt darstellen:



Wird das Modell „Verwaltungsrat“ mit einer Verwaltungsorganisation nach dem Modell „Geschäftsführer“ kombiniert, präsentiert es sich wie folgt:



¹⁵ Die folgenden Ausführungen beschränken sich der Einfachheit halber auf die Organisationsmodelle „Geschäftsführer“ und „Abteilungsleitende“.

Mögliche Vor- und Nachteile des Modells „Verwaltungsrat“ sind unter Ziffer 5 dargestellt worden. Für eine Kombination mit einer Führungsstruktur nach dem **Modell „Geschäftsführer“** sprechen folgende Argumente:

- Das Modell „Verwaltungsrat“ führt zu einer Machtkonzentration beim Präsidium. Ein starker Geschäftsführer stellt ein Gegengewicht im Sinn von „checks and balances“ dar und beugt damit einem Machtmissbrauch vor.
- Das Modell vereinfacht das Verhältnis zwischen Kleinem Kirchenrat und Verwaltung und die Führungsstrukturen. Der Rat verfügt über eine einzige Ansprechperson (kann aber bei Bedarf dennoch andere Mitarbeitende anhören oder z.B. an eine Sitzung einladen).
- Ein Geschäftsführer gibt der Kirchgemeinde nach aussen ein „Gesicht“.

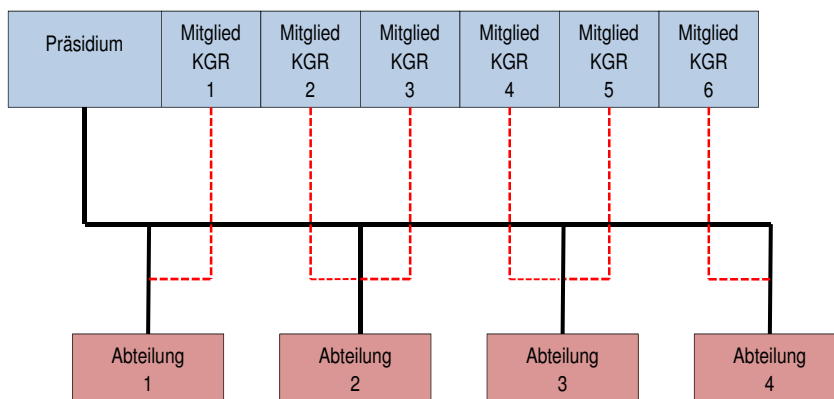
Gegen eine solche Kombination kann eingewendet werden:

- Das Modell führt zu einer Machtkonzentration beim Geschäftsführer.
- Der Kleine Kirchenrat kann weniger vom Know How der Abteilungsleitenden profitieren. Der Geschäftsführer verfügt nicht in allen Bereichen über deren Fachwissen.
- Die hierarchische Organisation entspricht der Grundidee der Zusammenarbeit in einer Kirchgemeinde nicht.

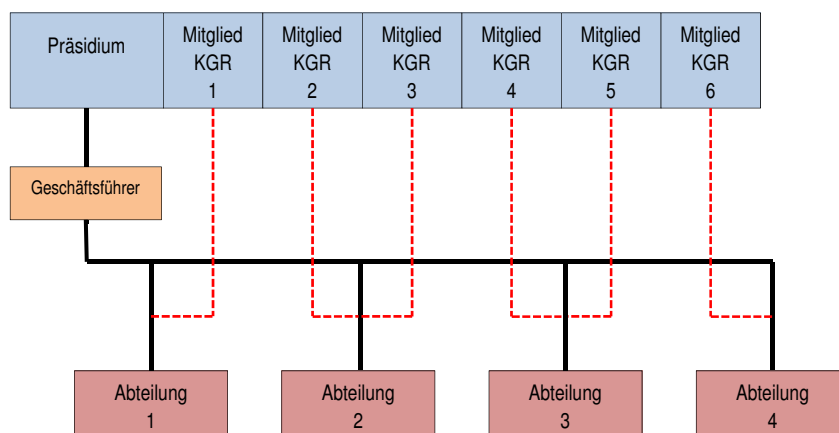
6.4 Führungsstruktur nach einem Ressortsystem

Besteht ein Ressortsystem, ist eine Lösung üblich, wonach die Ressortverantwortlichen ihre Ressorts inhaltlich, „politisch“ führen, das Personal aber linienmässig dem Präsidium unterstellt ist.

Dieses Modell lässt sich grafisch wie folgt darstellen (gestrichelte rote Linie: inhaltliche Führung; ausgezogene schwarze Linie: personelle / administrative Führung bzw. „Linie“):

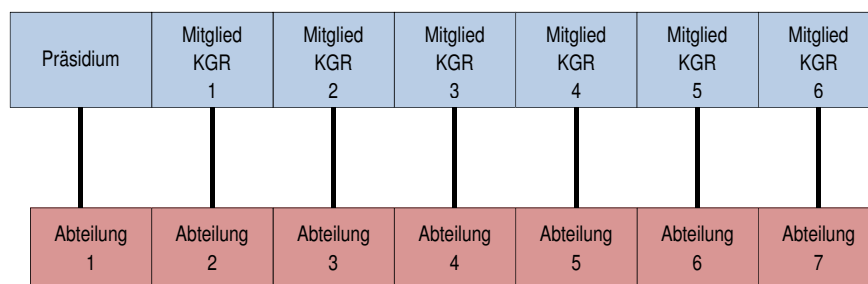


Kombiniert mit dem Modell „Geschäftsführer“ sieht die Führungsstruktur mit einem Ressortsystem wie folgt aus:



Für oder gegen die Kombination einer Ressortorganisation mit dem Modell „Geschäftsführer“ können ähnliche Argumente wie im Fall des Modells „Verwaltungsrat“ vorgetragen werden. Allerdings ist die Machtkonzentration beim Präsidium aufgrund der inhaltlichen Verantwortung der Ressortvorsteherinnen und -vorstehern und entsprechender Einflussmöglichkeiten weniger ausgeprägt.

Schliesslich ist denkbar, dass die einzelnen Ratsmitglieder sowohl inhaltlich als auch in der Linie führen. Dieses Modell präsentiert sich für den Fall, dass jedem Ressort auch eine eigene Abteilung zugeordnet ist, wie folgt:



Das zuletzt genannte Modell setzt Führungsstrukturen konsequent um, kommt aber wohl nur für Gemeinden mit einer (weitgehend) **professionalisierten Exekutive** ernsthaft in Betracht. Für nebenamtliche Mitglieder des Kleinen Kirchenrats dürfte es kein gangbarer Weg sein, zumal dieses Modell auch Führungserfahrung voraussetzt. Ein möglicher Nachteil dieses Modells ist überdies die Gefahr der „Segmentierung“, weil die Verwaltung nicht, wie in den übrigen Fällen, „aus einer Hand“ geführt wird.

27.02.2017 / uf

Genehmigt durch Projektkommission