

## **Strategische Überlegungen zur strukturellen und finanziellen Entwicklung der Landeskirche - Strategieentwicklung RKK Bern**

### **Ausgangslage**

Die Synode hat an ihren Sitzungen vom 24.11.2012 und 7.6.2013 verlangt, dass der Synodalrat eine Finanzstrategie vorlegt.

Der Synodalrat hat der Synode vom 23. November 2013 in Moutier die verlangte Finanzstrategie präsentiert. Sie wurde von der Synode zur Kenntnis genommen und seither vom Synodalrat umgesetzt und weiterverfolgt.

Im Weiteren hat der Synodalrat in seinem Bericht zum Seminar Finanzen (der Synode am 22.11.2014 vorgelegt) als eine der Massnahmen die Präsentation einer überarbeiteten, weitergehenden Finanzstrategie zuhanden der Synode vom 21. November 2015 vorgesehen.

Im Rahmen der Arbeiten an der Weiterentwicklung der Finanzstrategie hat sich gezeigt, dass eine solche nur formuliert werden kann, wenn sowohl die internen wie die externen strategischen Rahmenbedingungen der Landeskirche besser geklärt sind. Bei der heutigen Struktur des Budgets respektive der Finanzflüsse der RKK verkommt eine Finanzstrategie, die losgelöst von den künftigen strategischen Rahmenbedingungen definiert wird, entweder zu einer reinen Sparübung oder es bleibt alles beim Status quo.

Folgende Faktoren haben gezeigt, dass eine grundsätzliche Überarbeitung der Strategie / Ausrichtung der kantonalen Ebene der RKK sinnvoll ist:

Mit der am 16. September 2015 vom Grossen Rat beschlossenen Neugestaltung des Verhältnisses Kirche und Staat im Kanton Bern stellt sich die Frage nach einer mittelfristigen Neuorientierung der heutigen Arbeitsweise und Aufgaben der Landeskirche. Eine Übergabe der Administration der Pfarrstellen an die Landeskirche wird weitergehende Veränderungen mit sich bringen, die nicht nur die Totalrevision des Kirchengesetzes von 1945 zur Folge haben wird. Damit könnten zusätzliche Aufgaben auf Ebene Landeskirche anfallen. Die heutige Struktur der RKK besteht seit 33 Jahren. Sie hat sich zwar in verschiedenen Bereichen der Entwicklung angepasst (Schaffung/Übernahme von Fachstellen, Grösse des Synodalrates), grundsätzlich funktioniert sie aber noch wie zu den Zeiten ihrer Gründung. Mit der Veränderung des Verhältnisses von Kirche und Staat im Kanton Bern und der daraus folgenden Übertragung von Aufgaben an die Landeskirche wird die Aufgabenverteilung innerhalb der Landeskirche überprüft werden müssen. Ebenso wird es eine Überarbeitung und Anpassung der Kirchenverfassung und der sich daraus ergebenden Reglemente brauchen. In diesem Zusammenhang müssen gleichzeitig die Zuständigkeiten der verschiedenen Ebenen neu geklärt und definiert werden.

Im Weiteren hat sich der Synodalrat schon länger mit Fragen rund um die verschiedenen Fachstellen, Missionen und deren Aufgaben in der heutigen Zeit beschäftigt. In diese Diskussionen war – wo zuständig – immer auch die pastorale Seite mit eingebunden. Im Verlaufe des letzten Jahres hat der Synodalrat festgestellt, dass sich eine solche Diskussion ohne vorherige Stand-

ortbestimmung der eigenen Arbeitsstellen kaum vorurteilslos führen lässt. Diese Standortbestimmung sollte objektiv und sachlich durchgeführt werden und einer wissenschaftlich fundierten Beurteilung standhalten. Deshalb wurde der Auftrag an das Büro ecoplan vergeben. Seit September liegen die Resultate vor. Sie sind soweit möglich in das vorliegende Strategiepapier eingeflossen. Abschliessende Resultate können jedoch noch nicht formuliert werden, weil auch die pastorale Seite (Bischofsvikariat) die Zielsetzungen etc. für die verschiedenen Stellen auf der Basis des Berichts überprüfen und wo sinnvoll anpassen will.

Aus diesen Gründen erachtet es der Synodalrat als zielführender, eine mittelfristige Strategie zu entwickeln, welche die Neugestaltung des Verhältnisses von Kirche und Staat im Kanton Bern sowie die Standortbestimmung und die grundsätzliche Diskussion zu den Arbeitsstellen mit einschliesst.

Es ist nach Ansicht des Synodalrates wenig sinnvoll, der Synode zum heutigen Zeitpunkt lediglich eine Finanzstrategie ohne den Einbezug solcher Überlegungen vorzulegen. Die Synode soll jedoch die verschiedenen Denk-Ansätze des Synodalrates zur künftigen Strategie der RKK kennen und diese zuerst diskutieren können. Auf der Basis dieser Diskussion und allfälliger Entscheide kann in einem weiteren Schritt die strategische Weiterentwicklung mit der dazu gehörenden Finanzstrategie vom Synodalrat formuliert werden. Ein möglicher Zeitplan ist unten dargestellt.

### **Berücksichtigung der verschiedenen Akteure**

Bei der Neugestaltung des Verhältnisses Kirche-Staat im Kanton Bern wird sich die Verbindung einerseits zwischen den **pastoralen und den staatskirchenrechtlichen** Säulen in der RKK um eine zentrale Schnittstelle erweitern, da die Administration der Pfarrpersonen künftig der Landeskirche obliegt, während die fachliche Führung der Pfarrpersonen weiterhin beim Bistum bleibt.

Andererseits wird mit dieser Veränderung auch die Verbindung zwischen der **Landeskirche und den Kirchgemeinden** enger. Erst die Kenntnisse über die konkrete Ausgestaltung der Modalitäten der Übergabe der Pfarradministration vom Kanton Bern an die Landeskirche werden eine ausreichend zuverlässige Einschätzung des gesamten Finanzbedarfs der kantonalen Ebene ermöglichen. Diese Umstellungen werden selbstverständlich in Zusammenarbeit mit den Kirchgemeinden und den zuständigen pastoralen Stellen der verschiedenen Ebenen erfolgen.

### **Weitere Veränderungen in der heutigen Struktur**

Mit dieser extern durch den Kanton angestossenen, grossen Veränderung werden sich ebenfalls Fragen hinsichtlich der Zusammenarbeit und gegebenenfalls Neustrukturierung in anderen Bereichen stellen, namentlich in der Organisation und Führung von fachlichen Angeboten in Arbeitsstellen. So wird sich die Frage stellen, auf welcher Ebene innerhalb des Kantons solche Fachstellen sinnvollerweise angesiedelt sein sollen, welche fachlichen Angebote künftig zum Nutzen aller Regionen besser kantonal geführt werden sollen und welche in der Obhut der Pastoralräume weiterhin regionale Bedürfnisse abdecken.

Es ist absehbar, dass diese Diskussion kontrovers geführt werden wird, da es legitime Überlegungen für unterschiedliche Lösungen gibt. Deshalb wird hier eine enge Zusammenarbeit zwischen der Landeskirche, den Kirchgemeinden, den Pastoralräumen und dem Bischofsvikariat für eine sinnvolle Aufteilung massgeblich sein.

Eine weitere absehbare Veränderung betrifft die Aufgaben der Verwaltung. Diese werden in grossem Umfang zunehmen und sich wahrscheinlich nicht alleine auf die (Personal)Admini-

stration der Pfarrstellen beschränken, sondern weitere Tätigkeitsfelder umfassen, die mit der Neugestaltung des Kirchengesetzes einhergehen werden.

## ***Handlungsfelder und strukturelle Überlegungen***

Unabhängig von der Verantwortlichkeit betreffend die Fachstellen hat der Synodalrat Informationen zusammengetragen und erste grobe Überlegungen zu folgenden Handlungsfeldern gemacht.

- Pastorale Prioritäten
- Fachliche Angebote
- Diakonische Angebote
- Missionen
- Personal
- Finanzen
- Information / Kommunikation

Nachfolgend erste Überlegungen zu diesen Handlungsfeldern und den Herausforderungen für die einzelnen Bereiche:

### **Pastorale Prioritäten**

Die Dekanatsleitungen haben sich ebenfalls Gedanken zu ihren künftigen Prioritäten gemacht. Sie gehen davon aus, dass aufgrund der prekärer werdenden Personalsituation schon sehr bald die Freiwilligenarbeit sowie die Arbeit von Ehrenamtlichen an Bedeutung gewinnen wird. Dabei wird sich die Freiwilligenarbeit verändern. Zunehmend wird sich die Frage stellen, in welchen Funktionen, in denen bislang bezahlte Mitarbeitende tätig sind, Freiwillige und Ehrenamtliche tätig werden müssen und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht. Eine zentrale Herausforderung wird sein, die Freiwilligen und Ehrenamtlichen angemessen zu qualifizieren. Die Landeskirche könnte in diesem Kontext die Rolle einer Austauschplattform übernehmen. Nicht jede betroffene Kirchgemeinde soll das Rad neu erfinden müssen. Die Schulung Freiwilliger wird zunehmend wichtiger werden, um den sich ändernden Anforderungen und Aufgaben gerecht zu werden. Auch diese Aufgabe könnte zumindest teilweise zentral durch die Landeskirche gehandhabt werden.

Die Ökumene und Fragestellungen um die religiöse Interkulturalität werden ein zentrales Thema der pastoralen Arbeit bleiben. Zum einen geht es um die Ökumene zwischen verschiedenen christlichen Konfessionen, zum anderen um eine „innerkatholische“ Ökumene. Zudem werden Fragen um eine interkulturelle Pastoral an Bedeutung gewinnen. Eine wichtige Aufgabe für die Landeskirche in diesem Kontext wäre ein Angebot an Hilfestellungen für Kirchgemeinden für die Fragen der Zusammenarbeit mit den Anderssprachigen, der Sicherstellung von deren Vertretung in Gremien und die Unterstützung für deren Integration.

### **Fachliche Angebote**

Es ist zu prüfen, welche bestehenden und allenfalls neuen fachlichen Angebote zum Nutzen für die Kirchgemeinden aller Regionen sinnvollerweise von der kantonalen Ebene angeboten werden sollen / können. Je nach Anzahl und Grösse der Fachstellen, die künftig bei der Landeskirche angesiedelt sind, können durchaus mehrere Synodalräte – wie bereits heute – sich diese Zuständigkeit zusammen mit den pastoralen Stellen teilen. Ein besonderes Augenmerk sollte der Klärung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen der pastoralen und staatskirchenrechtlichen Seiten gelten.

Die externe Standortbestimmung der heutigen Tätigkeiten aller Arbeitsstellen der Landeskirche hat ein grundsätzlich positives Bild gezeigt. Zwar wurden operationelle und strukturelle Anliegen für Veränderung formuliert, welche der Synodalrat nun evaluieren und zusammen mit der pastoralen Seite angehen wird. Gleichzeitig wurden die heutigen Grundaufgaben und die Art ihrer Umsetzung (Organisation/Struktur) durch die Expertise mehrheitlich bestätigt.

### **Diakonische Angebote**

Diakonische Angebote werden in Zukunft weiterhin eine zentrale Rolle in der Kirche und für die Kirche spielen. Gerade mit der nun vom Grossen Rat beschlossenen Veränderung des Verhältnisses von Kirche und Staat und dem Anliegen der Politik – neben den Pfarrlohn-Abgeltungen, die Kirchen für ihre gesamtgesellschaftlichen Leistungen zu entschädigen – wird dieser Aufgabenbereich sogar an Gewicht gewinnen. Zudem sind künftig die Kirchensteuern für juristische Personen zweckgebunden und können nicht mehr für kultische Leistungen verwendet werden. In der Zukunft wird es vor allem darum gehen, das bestehende Angebot zumindest zu erhalten und allfällige neue Bedürfnisse zeit- und sachgerecht aufgreifen zu können.

### **Missionen**

Die RKK engagiert sich bereits heute stark für die Integration der zugezogenen Ausländer. Dies geschieht über die Finanzierung ihrer Missionen und die (finanzielle) Unterstützung verschiedener Gruppen für die Seelsorge der Anderssprachigen im Kanton Bern. Für diese Aufgaben wurde die Kommission für das Zusammenwirken von Pfarreien und Anderssprachigen Gemeinschaften KAP eingesetzt. Unsere Katholikenzahlen zeigen, dass über 40% der Gläubigen einen ausländischen Pass besitzen. Zusammen mit den eingebürgerten Anderssprachigen, stammen um die 50% unserer Mitglieder aus anderen Ländern und Kulturen. Die Integration dieser Personen nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der Kirche muss für die Kirchgemeinden und die Landeskirche ein vordringliches Anliegen sein. Gleichzeitig müssen für diese Gruppen genügend Mittel zur Verfügung stehen, um die Grundpastoral vor allem der ersten Generation sicherzustellen. So sind im Kanton Bern u.a. die Portugiesischsprachigen, deren administrative und finanzielle Betreuung in der Verantwortung der Landeskirche liegen, zur zweitgrössten Ausländergruppe nach den Italienern angewachsen. Ihre Mission ist jedoch lediglich mit 160 Priester-Stellenprozenten besetzt und damit im Vergleich mit anderen Sprachgruppen unterdotiert.

### **Personal**

Mit der geplanten Übernahme der Administration der Pfarrstellen wird sich die reine Personaladministration im Vergleich zu heute vervierfachen. Auch wenn die fachliche Führung und damit die Beurteilung der inhaltlichen Arbeit der pastoralen Seite obliegen sowie verschiedene Aufgaben weiterhin bei den Kirchgemeinden anfallen, wird die RKK Bern mit einem höheren Personalaufwand zu rechnen haben. Eine Erhöhung des Stellenetats bei der Geschäftsstelle wird notwendig sein. In wie weit diese Kosten künftig durch die vom Kanton vorgesehene Abgeltung gedeckt sind, ist derzeit noch offen. Ebenfalls offen ist, ob sich aus der Aufgabenüberführung vom Kanton mit der Revision des Kirchengesetzes weitere zusätzliche Pflichten für die Landeskirchen ergeben. Schliesslich könnten auch Veränderungen in den Zielsetzungen der Fachstellen personelle Veränderungen und Anpassungen des Personalaufwands zur Folge haben. Zudem braucht die Umsetzung der Massnahmen aus der Veränderung des Verhältnisses Kirche-Staat eine über Jahre dauernde zusätzliche Projektkapazität.

### **Finanzen**

Mit der Übernahme der Administration der Pfarrpersonen wird sich das Finanzvolumen der RKK um rund 13 Mio Franken erhöhen. Die RKK wird als Folge der Neustrukturierung des Verhält-

nisses Kirche-Staat deutlich mehr Finanzen verwalten und vermutlich gegenüber dem Kanton periodisch Bericht erstatten müssen. Zudem gilt es zu prüfen, ob mit der negativen Zweckbindung der Steuern juristischer Personen und den noch unbekanntem Auflagen der Regierung zu diesem Thema nicht auch neue Finanzinstrumente erforderlich werden, wie z.B. neben einer grösseren Koordinationstätigkeit ein Finanzausgleich unter den Kirchgemeinden.

### Information / Kommunikation

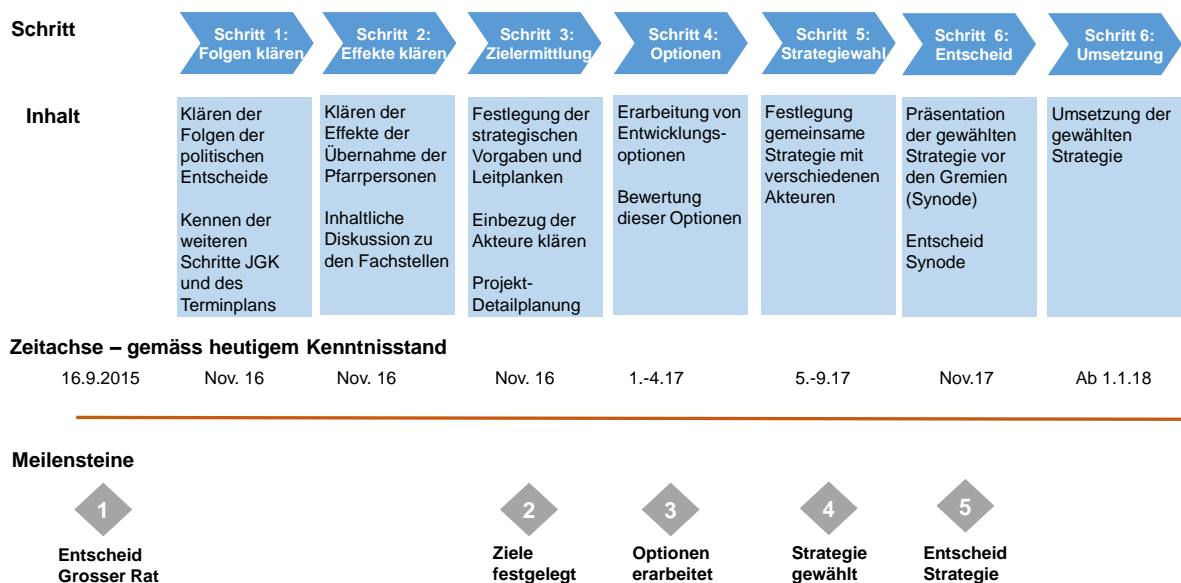
Auch im medialen Bereich wird es Veränderungen geben. So ist z.B. zu prüfen, ob die verschiedenen deutschsprachigen Medienerzeugnisse und Dienststellen aus Synergie- und Kostengründen nicht im Sinne einer crossmedialen Vernetzung stärker zusammenarbeiten sollten, ohne dass deswegen die inhaltlichen Zuständigkeiten tangiert werden.

### Vorgehen zur weiteren Erarbeitung der künftigen Strategie und Ausrichtung

Für die RKK Bern stellen sich wegen der bevorstehenden Veränderungen durch die Weiterentwicklung des Verhältnisses Kirche Staat grosse Herausforderungen. Weitere Herausforderungen erwarten uns in der Zusammenarbeit mit der pastoralen Seite und deren Unterstützung. Längerfristig wird auch die Organisation der RKK zu überprüfen sein. Unter anderem wäre die Frage zu prüfen, ob die Synodalratsarbeit weiterhin im Ehrenamt erfüllt werden kann oder eine stärkere Professionalisierung angebracht wäre.

Der noch nicht definitiv feststehende Zeitplan des Kantons ermöglicht es der RKK Bern diese und andere Umwälzungen und die damit in Zusammenhang stehenden Fragen proaktiv anzugehen. Der Synodalrat sieht daher den untenstehenden groben Zeitplan für die Erarbeitung der künftigen Strategie vor.

### Übersicht zu den Schritten, Inhalten, Meilensteinen in der Zeitachse



**Ein Hinweis zur Zeitachse:** Für den Moment plant der Synodalrat eine Phase von 2 Jahren für die Erarbeitung der Grundlagen und der künftigen Strategie. Dieser Zeitplan ist jedoch abhängig

vom Fortschritt der Arbeit im politischen Prozess mit dem Kanton. Sollte dieser politische Prozess weniger schnell fortschreiten als heute geplant, werden die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit dem Kanton Bern erst zu einem späteren Zeitpunkt geklärt sein. Da diese Klärung eine der Grundlagen für die Strategieentwicklung bildet (Schritte 1/2/3), bestimmt der Fortschritt des Prozesses mit dem Kanton den Fortschritt der RKK internen Strategie wesentlich mit.

### **Schritt 1: Klären der Folgen der politischen Entscheide vom Herbst 2015, Kennen der Absichten des Kantons (JGK), der Schritte zum weiteren Vorgehen von Seite JGK und des Terminplans**

Der Grosse Rat hat in seiner Herbstsession den Entscheid gefällt, die Weiterentwicklung des Verhältnisses von Kirche und Staat auf der Basis des Berichts des Regierungsrates anzugehen. Die JGK muss nun ihr weiteres Vorgehen skizzieren (inkl. Terminplan) und ihre Absichten betreffend die Art und Weise des Einbezugs der Landeskirchen in die anstehenden Arbeiten formulieren. Erste Äusserungen deuten darauf hin, dass die Arbeiten für die Überarbeitung des Kirchengesetzes bald und intensiv, vermutlich bereits Anfang 2016, an die Hand genommen werden. Für die Projektbearbeitung benötigen wir zeitlich befristet zusätzliche Ressourcen.

### **Schritt 2: Abklärung der Effekte der Übernahme der Pfarrpersonen, inhaltliche Diskussion zu den Fachstellen**

Im zweiten Schritt werden inhaltliche Fragen bearbeitet und diskutiert, insbesondere welche Effekte die Übernahme der Administration der Pfarrpersonen haben wird. Parallel dazu wird die Frage zu diskutieren sein, welche bestehenden und künftigen fachlichen Angebote sinnvollerweise auf welcher Ebene anzusiedeln sind. Ebenfalls in diesem Schritt sind die Diskussionen um die weitere Entwicklung der pastoralen Prioritäten anzusiedeln, welche die Dekanatenkonferenz dem Synodalarat unterbreitet hat. Dieser Schritt erfolgt teilweise parallel zum ersten Schritt, dauert jedoch bis ins zweite Halbjahr 2016.

### **Schritt 3: Festlegen der strategischen Vorgaben und Leitplanken, Einbezug der Akteure klären, Projekt-Detailplanung**

In dieser Projektphase gilt es auf Grund der bisher bekannten Vorgaben und Rahmenbedingungen die strategischen Vorgaben und Leitplanken zu erarbeiten, den Einbezug der verschiedenen Akteure innerhalb und ausserhalb der RKK zu klären und die Projektplanung im Detail zu definieren. Der zeitliche Aufwand dieser Phase sollte nicht unterschätzt werden, da dieser Schritt die Grundlage für die Erarbeitung der Strategie bildet. Inhaltlich muss bereits in dieser Phase sichergestellt sein, dass die Zusammenarbeit zwischen der pastoralen und der staatskirchenrechtlichen Seite – bei gleichzeitiger Aufgabenabgrenzung – sichergestellt ist. Dieser Schritt erfolgt teilweise parallel zu den Schritten 1 und 2 im ersten und zweiten Halbjahr 2016.

### **Schritt 4: Erarbeiten von Entwicklungsoptionen und Bewertung dieser Optionen**

Auf der Basis der Ergebnisse aus Schritt 3 werden Entwicklungsoptionen erarbeitet und diese nachfolgend bewertet. Dieser Arbeitsschritt erfolgt erneut in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren. Im Zeitablauf erfolgt dieser Schritt von Januar bis April 2017.

### **Schritt 5: Festlegen einer gemeinsamen Strategie mit den verschiedenen Akteuren**

Aus der Erarbeitung der verschiedenen Entwicklungsoptionen wird im Schritt 5 vom Synodalarat unter Einbezug der verschiedenen Akteure (Kirchgemeinden, Bischofsvikariat) eine Strategie festgelegt. Dieser Schritt sollte von Mai bis September 2017 erfolgen.

### **Schritt 6: Präsentation der festgelegten Strategie an der Synode und Entscheid**

In einem sechsten Schritt wird die gewählte Strategie, welche in Abstimmung mit verschiedenen Akteuren ausgewählt wurde, der Synode vorgestellt. Es wird eine Diskussion für die Herbstsynode 2017 vorgesehen.

### **Schritt 7: Feinplanung und Umsetzung der gewählten Strategie**

Nach dem Entscheid der Synode wird gegebenenfalls die gewählte Strategie – in Abstimmung mit den Massnahmen zur kantonalen Weiterentwicklung von Kirche und Staat – in den Jahren 2018/2019 vorbereitet bzw. bereits umgesetzt. Ein bedeutender Teil dieser Umsetzung wird die Überarbeitung/Neugestaltung der eigenen Kirchenverfassung inkl. der sich daraus ergebenden Reglemente betreffen. Der definitive Zeitplan der Umsetzung wird jedoch weitgehend vom Zeitplan des Kantons für sein Projekt abhängen.

### **Anträge an die Synode**

- 1. Die Synode stimmt dem vorliegenden Bericht des Synodalrats zur Strategieentwicklung RKK zu.**
- 2. Die Synode erwartet vom Synodalarat eine Rückmeldung zu den Schritten 1-3 zuhanden der Synode im Herbst 2016.**

### **Beilagen:**

- Finanzstrategie des Synodalrats vom November 2013
- Bericht Seminar Finanzen zuhanden der Synode vom 22.11.2014 – bereits erhalten
- Zusammenstellung Resultate World Café mit Hinweisen auf die weitere Bearbeitung ausgewählter Themen