

Pensum Synodalrat

Bericht und Antrag Nr. 326 des Synodalrats an die Synode betreffend die Teilrevision des Synodebeschlusses über die Entschädigung des Synodalrats vom 17. Juni 2015 (Pensum Synodalrat)

Luzern, 6. April 2022

Beilage
Kurzbericht BDO AG

1. Einleitung

Mit der in der neuen Kirchenverfassung vorgesehenen Verkleinerung des Synodalarats von sieben auf fünf Mitglieder (§ 39 Abs. 1 der Kirchenverfassung vom 6. Dezember 2015) erfolgten per 1. Juli 2019 eine Reduktion des Gesamtpensums des Synodalarats von 200 auf 150 Stellenprozente und die Aufhebung der Stabsstelle des Synodalsekretärs (35 %). Im Gegenzug wurde die Stelle einer Geschäftsstellenleiterin / eines Geschäftsstellenleiters mit einem Pensum von 100 % geschaffen und per 1. Dezember 2019 besetzt. Relativ früh zeichneten sich bei dieser neuen Organisationsform Herausforderungen in den internen Prozessabläufen sowie Ressourcenverluste ab. Die Situation wurde frühzeitig im Mai 2020 intern angegangen und von einer externen professionellen Teamentwicklung begleitet. Prozessabläufe wurden analysiert, optimiert, verschriftlicht und dann implementiert. Dennoch zeigte sich, dass mit dem Modell Geschäftsstellenleitung (100 %) an den Nahtstellen zu den Fachbereichen und dem Synodalarat erhebliche zusätzliche Ressourcenaufwände (Kordinationsaufwand) sowohl in der Geschäftsstelle als auch im Synodalarat im Vergleich zum früheren Modell anfielen. Trotz verschiedener ergriffener organisatorischer Massnahmen verbesserte sich die Situation nicht. Dass das 2019 eingeführte Organisationsmodell mit Geschäftsstellenleitung für die landeskirchliche Organisation nicht seine erhoffte Wirkung entfaltete, bestätigte sich dann mit der Kündigung des Geschäftsstellenleiters per Ende Juli 2021, nur 15 Monate nach Einführung des neuen Modells.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage beschloss der Synodalarat in der Folge im Juli 2021 eine grundlegende Prüfung und Analyse der Organisation der Geschäftsstelle und des Synodalarats (Strukturanalyse) durch die BDO AG, Luzern, als erfahrene Beratungsfirma im Bereich Organisations- und Prozessmanagement. Während dieser Analysephase wurde darauf verzichtet, die vakante Stelle des Geschäftsstellenleiters / der Geschäftsstellenleiterin neu auszuschreiben. Die Ergebnisse der Strukturanalyse, die auch das Stellenprofil, das Pensum sowie die Organisation insgesamt betreffen, waren abzuwarten. Eine tragfähige Überbrückungslösung konnte mit dem ehemaligen und langjährigen Synodalsekretär Peter Möri, als ausserordentlichem (ao.) Geschäftsstellenleiter mit 40 % Pensum, gefunden werden. Als ao. Synodeschreiber hat sich Bernhard Gübeli, ehemaliger Synodalarat im Departement Recht (1997–2005), zur Verfügung gestellt. Diese Übergangslösung dauert, bis die Ergebnisse der Strukturanalyse vorliegen, der Synodalarat die entsprechende Organisation der Geschäftsstelle regelt (wofür er gemäss § 96 Organisationsgesetz zuständig ist) und das neue Modell umgesetzt ist.

2. Inhalt

2.1 Ausgangslage der BDO-Analyse

Nachdem sich die intern entwickelte Organisation mit der Einsetzung einer Geschäftsstellenleiterin bzw. eines Geschäftsstellenleiters (100 %) nicht bewährt hatte und die Verkleinerung des Synodalarats um zwei Mitglieder bzw. die Kürzung des Gesamtpensums um 50 % nicht aufzufangen vermochte (bei gleichbleibenden Aufgabenbereichen des Synodalarats), war eine solche fachkundige externe Organisationsanalyse notwendig. Im Rahmen der Organisationsanalyse wurde in einer ersten Phase die Ist-Situation im Synodalarat und in der Geschäftsstelle aufgenommen, analysiert und von der BDO AG beurteilt. Darauf basierend zeigte die BDO AG mögliche Organisationsmodelle für die Zukunft auf, evaluierte

diese und verfasste einen Bericht mit Empfehlungen und einem Massnahmenplan zur Optimierung der Organisation. In diesem ersten Schritt stand die Frage im Zentrum, wie sich die Geschäftsstelle und der Synodalrat künftig organisieren sollen. Die Nahtstellen zwischen Synodalrat und Geschäftsstelle mit ihren Fachbereichen und zur Synode wurden entsprechend ausgeleuchtet. In einer zweiten und späteren Phase wird eine vertiefte Analyse der Aufgaben und Ressourcen (Pensen-Projektarbeit) an der Geschäftsstelle und ihren Fachbereichen vorzunehmen sein.

Wie schon im Rahmen der Neuorganisation per 1. Juli 2019 und im Bericht über die künftige landeskirchliche Organisation vom 12. Dezember 2018 festgehalten, hat sich der Synodalrat nicht für das CEO-Modell (Geschäftsführer/in) entschieden. Die operative Führungsrolle des Synodalrats soll beibehalten werden. An diesem Beschluss hält der Synodalrat nach wie vor fest.

2.2 Erkenntnisse und Empfehlungen gemäss BDO Organisationsanalyse

Gemäss Einschätzung der BDO AG lag der effektiven Ausgestaltung des damaligen Modells 2019 ein Missverständnis zu Grunde. Bei der Modellwahl wurde bewusst kein CEO-Modell gewählt. In der Ausführung hingegen wurde dann allerdings ein Geschäftsführermodell zumindest impliziert, was auch in der Stellenbezeichnung mit «Geschäftsstellenleiter» zum Ausdruck kam. Diese Begriffswahl beinhaltet gemäss BDO AG hierarchische Führungsaufgaben, welche gemäss Bericht vom 12. Dezember 2018 klar nicht gewollt waren.

Ausgehend von diesem Grundsatzbeschluss hat die BDO AG im Rahmen ihrer Organisationsanalyse in der Folge drei mögliche Organisationsmodelle für Synodalrat und Geschäftsstelle vorgeschlagen:

1. **Delegierten-Modell** dem CEO-Modell ähnlich (Synodalratspräsidium als Chef/Chefin der Mitarbeitenden, Kirchenschreiber/Kirchenschreiberin als Stabsstelle)
2. **Geschäftsleitungsmodell** mit dem Synodalratspräsidium und den Kadermitarbeitenden als gemischte Geschäftsleitung.
3. **Operatives Modell** mit Leitung (fachlicher und disziplinarischer) durch die Departementsverantwortlichen, dem Kirchenschreiber/der Kirchenschreiberin als Stabsstelle

Die BDO AG empfiehlt aufgrund der Rahmenbedingungen und der Diskussionen das operative Modell zur Umsetzung. Dabei soll die neue Stabsstelle (Kirchenschreiber/Kirchenschreiberin) ein Pensum von 70 % haben. Die Empfehlung der BDO AG geht des Weiteren von einem erforderlichen neuen Gesamtpensum des Synodalrats von insgesamt 170 % mit einem Synodalratspräsidium im Hauptamt mit einem 70 % Pensum aus.

2.3 Beschlüsse des Synodalrats

Nach Vorliegen der Ergebnisse und des Massnahmenplans der BDO AG Ende November 2021 hat der Synodalrat an verschiedenen Sitzungen und Retraiten unter Miteinbezug der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle die Organisationsanalyse der BDO AG und die Strukturen der Geschäftsstelle sowie des Synodalrats eingehend diskutiert und beraten. Gestützt darauf hat der Synodalrat schliesslich im Februar 2022 das von der BDO AG empfohlene operative Organisationsmodell mit einer Abkehr vom kurzzeitig eingeführten Geschäftsstellenleitungs-Modell hin zur Leitung der Fachbereiche (fachlich und disziplinarisch) durch die

jeweiligen Departementsverantwortlichen (Synodalrat) mit entsprechendem Massnahmenplan beschlossen. Dies bedeutet eine Rückkehr zum früheren Modell, in welchem sich die Fachbereiche aufgrund der inhaltlichen Tiefe sowie der Themenkomplexität direkt mit den departementsverantwortlichen Synodalratsmitgliedern organisieren (vergleichbar Ressortsystem). Anstelle der «dazwischengeschalteten» Geschäftsstellenleitung, die bisher allen Fachbereichen fachlich und disziplinarisch vorgesetzt war, wird neu, der Empfehlung der BDO AG folgend, die Stabsstelle als «Kirchenschreiberin / Kirchenschreiber» mit einem Pensum von ca. 70 % geschaffen.

Mit dem Wechsel vom Geschäftsstellenleitungs-Modell zum Modell Kirchenschreiberin / Kirchenschreiber erfolgt ein Wechsel zu einem Modell, welches weitgehend an das früher und bis 2019 langjährig gelebte Modell mit der Stabsstelle des Synodalsekretärs anlehnt und auch in vielen anderen Landes- und Kantonalkirchen nach wie vor geläufig und bewährte Praxis ist. Der Wechsel in der Bezeichnung der Stelle entspricht der angestrebten Organisationsform und bringt klar zum Ausdruck, dass es sich bei der Kirchenschreiberin bzw. beim Kirchenschreiber um eine Stabsstelle handelt. Ausserdem entspricht dieses Modell der aktuellen Übergangslösung seit 1. August 2021, die sich wie schon vor 2019 auch in den letzten Monaten sehr gut bewährt hat.

Der Synodalrat hat die Stelle Kirchenschreiberin / Kirchenschreiber anfangs April 2022 ausgeschrieben. Die hierzu erforderlichen Anpassungen in den Verordnungen des Synodalrats (insbesondere Änderungen der Bezeichnungen), des Stellenbeschriebs, der Organigramms etc. wurden vorgenommen. Die Bewerbungsfrist läuft bis Ende Mai 2022. Gesucht wird eine Stellenbesetzung im Umfang von ca. 70 % gemäss Empfehlung und Analyse der BDO AG. Ausgeschrieben wurde ein Pensum von 60 bis 80 %, damit im Bewerbungsverfahren ein gewisser Handlungsspielraum besteht und das Spektrum an Bewerbungen etwas mehr geöffnet wird bzw. sich mehr Interessierte angesprochen fühlen.

Diese Beschlüsse liegen in der Kompetenz des Synodalrats. Dagegen ist die Umsetzung einer weiteren Empfehlung der BDO AG, die Erhöhung des Pensums für den Synodalrat vom 150 % auf 170 %, von der Synode zu beschliessen.

2.4 Pensum Synodalrat und Synodalratspräsidium

2.4.1

Aufgrund der Analyse der BDO AG und auch intern anhand der systematischen Zeiterfassung der Synodalratsmitglieder ist überdies deutlich zum Ausdruck gekommen, dass das aktuelle Gesamtpensum des Synodalrats mit 150 Prozent nicht ausreicht. Der Synodalrat hat deutlich mehr geleistet, als das Gesamtpensum vorsieht – dies sowohl während der Anwendung des Modells Geschäftsstellenleitung als auch jetzt während der ausserordentlichen Situation mit der getroffenen Übergangslösung.

Für den Synodalrat bedeuten das von der BDO AG empfohlene operative Organisationsmodell und die Verlagerung der fachlichen sowie disziplinarischen Leitung einen gewissen Mehraufwand gegenüber dem aktuellen Gesamtpensum von 150 %. Die Empfehlung der BDO AG geht von einem erforderlichen neuen Gesamtpensum des Synodalrats von insgesamt 170 % mit einem Synodalratspräsidium im Hauptamt mit 70 % Pensum aus.

2.4.2

Gemäss § 2 Abs. 1 des Synodebeschlusses über die Entschädigung des Synodalrats (Entschädigungsbeschluss) ist das Synodalratspräsidium ein Hauptamt mit einem Pensum von 50 %. Seit der Ausgestaltung des Synodalratspräsidiums als Hauptamt per 1. Januar 2009 betrug das Pensum 60 %. Dies wurde auch bei der Totalrevision des Entschädigungsbeschlusses im Jahre 2015 übernommen. Die Reduktion des Pensums von 60 % auf 50 % erfolgte im Rahmen der Teilrevision des Entschädigungsbeschlusses an der Synode vom 18. November 2020. Über diese Pensenreduktion wurde jedoch in der Synode nicht diskutiert, im Zentrum stand die Anpassung der Höhe der Entschädigung für den Synodalrat (vgl. Protokoll Nr. 117 der Synodesitzung vom 18. November 2020). Im Bericht und Antrag Nr. 317 vom 16. September 2020 hielt der Synodalrat in seinen Erläuterungen fest, das Pensum für das Präsidium betrage "mindestens" 50 %. Im Entschädigungsbeschluss ist das Pensum jedoch fix auf 50 % festgelegt worden, wohl ohne dass dies bewusst so entschieden wurde.

2.4.3

Wie aus der BDO-Analyse hervorgeht, erfordert der Wechsel (bzw. die Rückkehr) zum operativen Organisationsmodell eine Anhebung des Pensums des Synodalratspräsidiums von 50 % auf 70 % und damit des Gesamtpensums des Synodalrats auf 170%. Die BDO AG sieht bei diesem Modell einen höheren Aufwand für das Synodalratspräsidium, insbesondere bezüglich Koordinations- und Führungsaufwand. Wie aus der BDO-Analyse hervorgeht und wie der Synodalrat bereits beschlossen hat, soll die Stelle des Geschäftsleiters/der Geschäftsleiterin (100 %) durch die Stabstelle Kirchenschreiberin / Kirchenschreiber ersetzt werden, da die Entlastung des Synodalrats im operativen Bereich nicht in dem ursprünglich gedachten Ausmass möglich ist. Dafür ist im Gegenzug das Gesamtpensum für den Synodalrat zu erhöhen, damit er seine Aufgaben wahrnehmen kann.

2.4.4

Die Aufgaben und die Erwartungen an den Synodalrat und die Geschäftsstelle werden gemäss Einschätzung der BDO AG mittelfristig nicht weniger, sondern zunehmen. Damit wird auch der Ressourcenbedarf insbesondere an der Geschäftsstelle tendenziell wahrscheinlich zunehmen. Die Aufgaben und die internen sowie externen Ansprüche werden künftig noch ansteigen. Wie auch die BDO AG festgestellt hat, kann dies nur teilweise auf der operativen Ebene aufgefangen werden. Gerade im kirchlichen Bereich wird häufig erwartet und vorausgesetzt, dass die Landeskirche durch das Präsidium des Synodalrats oder Mitglieder des Synodalrats politisch vertreten wird.

Weiter wurde die Zusammenarbeit mit den Reformierten Landeskirchen auf nationaler Ebene und auch dem Kanton Luzern in den vergangenen Jahren stark ausgebaut. Viele Probleme lassen sich nicht mehr durch eine einzelne Landeskirche lösen, sondern es ist eine kantonsübergreifende Zusammenarbeit notwendig. Hinzu kommen nicht vorhersehbare Krisen wie Corona in den vergangenen zwei Jahren oder aktuell der Krieg in der Ukraine. Dies alles erfordert Präsenz und einen erheblichen Zeitaufwand. Auch wird sich der Synodalrat künftig intensiv mit grundsätzlichen Fragen, insbesondere der Entwicklung der Mitgliederzahlen, befassen und darauf reagieren müssen.

Schon bei der Ausgestaltung des Synodalratspräsidiums als Hauptamt per 1. Januar 2009 wurde festgehalten, dass das Präsidium eine grosse Flexibilität erfordert, da die Aufgaben nur teilweise planbar und die zeitlichen Belastung grossen Schwankungen unterworfen

sind. Dies ist mit einem 50 %-Pensum kaum vereinbar, auch nicht mit einer weiteren beruflichen Tätigkeit im gleichen Umfang. Das Präsidium sollte daher die Hauptaufgabe des Präsidenten oder der Präsidentin sein, weshalb das Pensum bewusst schon 2009 mit 60 % festgelegt worden war. An diesen Überlegungen hat sich nichts geändert. Im Gegenteil sollte, wie auch die BDO-Analyse zeigt, das Pensum des Präsidiums in Anbetracht der gesamten Entwicklung der Organisation (u.a. Verkleinerung des Synodalarats) und der Anforderungen nach 13 Jahren unter den gegebenen Umständen 70 Stellenprozente umfassen. Damit kommt klar zum Ausdruck, dass es sich um ein Hauptamt handeln muss.

2.4.5

Um eine gewisse Flexibilität zu ermöglichen und spezifischen personellen Konstellationen auch künftig im Synodarat im Einzelfall Rechnung tragen zu können, wird im Entschädigungsbeschluss in § 2 Absatz 1 nur noch das Gesamtpensum des Synodalarats mit 170 Stellenprozenten festgehalten, mit dem Synodalaratspräsidium als Hauptamt. Mit dieser Bestimmung werden die grossen Aufgabenbereiche des Synodalaratspräsidiums zum Ausdruck gebracht, die in einem Hauptamt und damit in einem Pensum von mehr als 50 % zu erbringen sind. Dem Synodarat bleibt damit je nach personeller, aber auch nach themenbezogener Situation eine gewisse Flexibilität bei der jeweiligen Aufteilung des verbleibenden Pensums auf seine Mitglieder. Das Pensum eines Hauptamts – also von mehr als 50 % - darf dabei nicht unterschritten werden. Die Geschäftsprüfungskommission wird zu Beginn jeder Legislatur über die Aufteilung des Gesamtpensums des Synodalarats orientiert.

3. Finanzielle Auswirkungen

Die Erhöhung des Gesamtpensums des Synodalarats um 20 % führt zu keinen Mehrkosten, da sich das Pensum der vormaligen Stelle Geschäftsstellenleiter / Geschäftsstellenleiterin von 100 % mit Schaffung der Stabsstelle Kirchenschreiberin / Kirchenschreibers auf ca. 70 % reduziert.

4. Stellungnahme des Synodalarats

Der Synodarat schliesst sich den Empfehlungen der BDO AG an. Wie sich gezeigt hat, funktioniert das Modell mit einer Geschäftsstellenleitung mit einem Pensum von 100 % nicht. Es führte insbesondere nicht zur beabsichtigten Entlastung der Synodalaratsmitglieder im operativen Bereich, sondern insgesamt zu zusätzlichen Ressourcenaufwänden an der Geschäftsstelle und dem Synodarat (Koordinationsaufwand). Obwohl der Synodarat kein CEO-Modell wollte, wurde 2019 in der Ausführung ein CEO-Modell wohl zumindest impliziert. Schon die Begriffswahl "Geschäftsstellenleiter" oder "Geschäftsstellenleiterin" beinhaltet hierarchische Führungsaufgaben. Auch war die Funktionsbeschreibung nicht zutreffend, wenn im Bericht über die künftige landeskirchliche Organisation vom 12. Dezember 2018 festgehalten wurde, dass die Geschäftsstellenleitung "sowohl fachlich als auch personell selbstständig für die Führung der Geschäftsstelle verantwortlich" sei. Es bestand somit von Anfang an eine Differenz zwischen Absicht und Resultat. Deshalb ist aufgrund der BDO-Analyse zum operativen Modell - mit Leitung (fachlich und disziplinarisch) durch die Departementsverantwortlichen (vergleichbar Ressortsystem) und einer Stabsstelle Kirchenschreiberin / Kirchenschreiber - zurückzukehren.

Mit dem Wechsel zum operativen Modell aufgrund der Organisationsanalyse und Empfehlung der BDO AG geht die Erhöhung des Gesamtpensums des Synodalrats von 150 % auf 170 % einher. Im Gegenzug wird, was in der Kompetenz des Synodalrats liegt, das Pensum der vormaligen Geschäftsstellenleitung (neu Kirchenschreiber oder Kirchenschreiberin) von 100 % auf 70 % reduziert.

Wie von der BDO AG zudem empfohlen wird, soll die Pensenerhöhung für das Synodalratspräsidium bestimmt sein. Mit dem operativen Modell wird das Synodalratspräsidium vermehrte Koordinations- und Führungsaufgaben wahrzunehmen haben. Ebenso kann die zunehmend wichtiger werdende "Aussenpolitik" nur durch das Präsidium wahrgenommen werden. Wie vorstehend dargelegt, gibt es immer mehr Aufgaben, die nur in Zusammenarbeit mit den anderen Landeskirchen oder den ökumenischen Partnern gelöst werden können. Es ist daher wichtig, dass das Präsidium ein Hauptamt ist und über genügend Ressourcen verfügt. Die neue Regelung lässt jedoch genügend Spielraum, um nötigenfalls besonderen personellen oder themenbezogenen Konstellationen im Synodalrat Rechnung tragen zu können.

5. Antrag des Synodalrats

Der Synodalrat beantragt der Synode, dem beiliegenden Synodebeschluss betreffend Teilrevision des Synodebeschlusses über die Entschädigung des Synodalrats vom 17. Juni 2015 zuzustimmen.

Namens des Synodalrats
der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Luzern

Lilian Bachmann
Synodalratspräsidentin

Peter Möri
ao. Kirchenschreiber

Synode

**Synodebeschluss betreffend die Teilrevision des Synodebeschlusses
über die Entschädigung des Synodalrats vom 17. Juni 2015
(Pensum Synodalrat)**

Luzern, 18. Mai 2022

Die Synode der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Luzern,
gestützt auf § 34 Abs. 1 lit. f. der Kirchenverfassung,
auf Antrag des Synodalrats und nach Prüfung durch die Geschäftsprüfungskommission,

beschliesst:

Der Synodebeschluss über die Entschädigung des Synodalrats vom 17. Juni 2015 wird wie folgt geändert:

1. § 2 Pensum

¹ Der Synodalrat hat ein besoldetes Pensum von total 170 Stellenprozenten. Das Synodalratspräsidium ist ein Hauptamt.

² Der Synodalrat beschliesst in der Regel zu Beginn jeder Legislatur über die Aufteilung des Pensums auf die einzelnen Synodalratsmitglieder. Die GPK wird jeweils über die Aufteilung orientiert.

2. Dieser Beschluss tritt am 1. Juli 2022 in Kraft.

Namens der Synode
der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Luzern

Fritz Bösiger
Synodepräsident

Bernhard Gübeli
ao. Synodeschreiber

Evangelisch-Reformierte Landeskirche des Kantons Luzern - Organisationsanalyse Geschäftsstelle und Synodalrat

Die Evangelisch-Reformierte Landeskirche des Kantons Luzern erlebt seit einiger Zeit eine sehr turbulente Phase, die sich jüngst mit dem Abgang des Leiters der Geschäftsstelle und der Reduktion der Anzahl Mitglieder des Synodalrats noch akzentuierte. Organisationsintern wurden seit Mitte 2019 Probleme wahrgenommen. Verfügbare Ressourcen und der benötigte Zeitbedarf drifteten auseinander. Schnittstellenfragen, Doppelspurigkeiten, Aufgabenabgrenzungen und Kompetenzdiskussionen führten im Sommer 2020 zur Erstellung eines Handbuchs mit Prozessabläufen. Den sich verdichtenden internen Problemen wurde 2020 mit Beizug einer externen Teambegleitung (Knöpfel Life Consulting AG) begegnet. Anfang Juli 2021 änderte sich die Situation mit der Kündigung der Geschäftsstellenleitung. Die Kündigung akzentuierte die Diskussion um Aufgaben und Kompetenzen dieser Stelle. Auf eine Neuausschreibung wurde bis nach Vorliegen dieser Analyse verzichtet.

Führungsmodell: Die Umsetzung der neuen Verfassung brachte in der Organisation Veränderungen. Es wurde eine neue Stelle Geschäftsstellenleitung mit einem Pensum von 100% geschaffen, die die bisherigen 35% des Synodalsekretärs sowie die 50% der beiden abgeschafften Synodalratsposten beinhaltet. Damit wurde die Schreiber-/Sekretär-Funktion kombiniert mit inhaltlicher Verantwortung. Die Kombination der Funktionen inklusive inhaltlicher Verantwortung führte nach Einschätzung von BDO zu einer kaum erfüllbaren Aufgabe, insbesondere für eine Geschäftsstellenleitung ohne Erfahrungsschatz in den inhaltlichen Verantwortungsbereichen. BDO empfiehlt daher, die Funktionen der bisherigen Geschäftsstellenleitung zu trennen (fachlich-inhaltliche Aufgaben nicht kombinieren mit Aufgaben des Synodalsekretärs resp. -schreibers).

Die Synodalratsklausur vom 18.08.2021 hat den Eindruck von BDO bestätigt, dass das gewählte Modell nicht zu Ende ausgestaltet wurde. Im Bericht über die künftige landeskirchliche Organisation vom 12.12.2018 wurden folgende Eckwerte festgehalten, die sich inhaltlich widersprechen.

- Der Synodalrat hat sich nicht für das CEO-Modell entschieden, die Führungsrolle des Synodalrats soll beibehalten werden. Der Synodalrat schlägt zwischen dem bisherigen System und einem CEO-Modell einen „goldenen“ Mittelweg vor: Leiterin/Leiter der Geschäftsstelle (Aufgaben siehe unter Kapitel 5.3.). (Seite 12)
- "Er / Sie ist sowohl fachlich als auch personell selbständig für die Führung der Geschäftsstelle verantwortlich." (Seite 15)

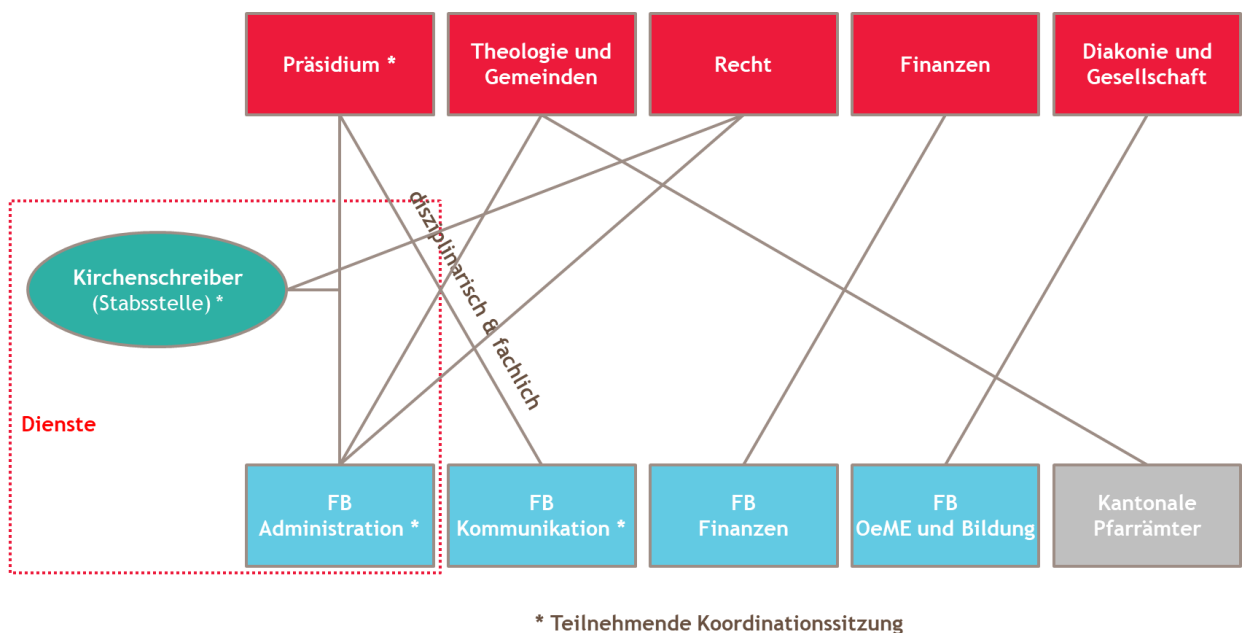
Nach Einschätzung von BDO liegt der effektiven Ausgestaltung des Modells ein Missverständnis zu Grunde. Bei der Modellwahl wurde ein korrekter Entscheid getroffen, dass der Synodalrat auch operativ tätig sein solle (bewusst kein CEO-Modell). In der Ausführung wurde dann dennoch ein Geschäftsführermodell zumindest impliziert (Begriffswahl "Geschäftsstellenleiter" beinhaltet hierarchische Führungsaufgabe; Falsche Funktionsbeschreibung des Geschäftsstellenleiters im Bericht über die künftige landeskirchliche Organisation vom 12.12.2018).

Diese Differenz zwischen Absicht und Resultat hat nach Ansicht von BDO sicher zu den Missverständnissen über Aufgabe und Arbeitsweise mit dem Geschäftsstellenleiter geführt: Die beteiligten Personen hat-

ten eine unterschiedliche Vorstellung vom zu lebenden Modell und konnten so ihre Rollen nicht wahrnehmen. Entgegen der Absicht des Synodalarats wurde die Stelle in Form einer Geschäftsführerposition ausgestaltet (z.B. durch Begriffsverwendung "Leitung", hierarchisch vorgesetzte Rolle im Organigramm etc.). Der Synodalarat verstand die Funktion jedoch nicht im Sinne einer Gesamtverantwortung. Die in der Stelle implizierte Geschäftsführerrolle war so nicht geplant.

Mit Blick in die Zukunft gilt es zu entscheiden, welches Modell gelebt werden soll und dieses dann konsequent auszugestalten und zu leben. Es ist ein bewusster Entscheid zum Führungsmodell vonnöten. Aus den Diskussionen zeigt sich, dass ein Modell mit operativ tätigen Synodalaratsmitgliedern, einer präsenten Synodalaratspräsidentin (aber nicht als Delegierte) und einer Stabsstelle Kirchenschreiber favorisiert wird. Damit wird bestätigt, dass nicht in einem CEO-Modell geführt werden sollte.

BDO empfiehlt auf Grund der Rahmenbedingungen und der Diskussionen die Umsetzung der Variante "Operatives Modell mit Leitung (fachlich und disziplinarisch) durch Departementsverantwortliche, Kirchenschreiber als Stabsstelle".



Die Mitglieder des Synodalarats sind aktuell stark operativ tätig. Für zwei der Departemente/Ressorts gibt es auch keinen operativen Gegenpart auf der Geschäftsstelle.

Aufbaustruktur: BDO empfiehlt auf die Einrichtung einer neuen Fachstelle für Theologie/Diakonie zu verzichten und stattdessen vermehrt auf Projektarbeit zu setzen und die entsprechenden Arbeiten auf Mandatsbasis extern zu vergeben. In projektbasierter Arbeit können auch Personen aus dem bestehenden Personalstamm temporär zusätzliche Aufgaben übernehmen. Dieser Zusatzaufwand ist abzugelten auf Projektbasis. Damit kann flexibler agiert werden. Statt eine permanente Stelle zu schaffen, die eine sehr grosse Themenbreite abdecken muss, kann je nach Projekt das benötigte Fachwissen aus dem grossen Netzwerk der Landeskirche herbeigezogen werden.

Der Fachbereich Administration ist ein internes Dienstleistungszentrum sowohl für den Synodalarat wie auch die Geschäftsstelle. BDO schlägt vor, diesen Fachbereich in "Zentrale Dienste" umzubenennen. Damit wird dieser Dienstleistungsaufgabe mehr Gewicht gegeben. Der Bereich umfasst je nach Modellwahl auch den Kirchenschreiber/in (mit Funktion Synodalaratsschreiber/in und Synodenschreiber/in) und die Assistenz für den Synodalarat. Organisationsintern wird die Bezeichnung "Zentrale Dienste" als ungeeignet

erachtet, da sie in Luzern bereits bei der Kirchgemeinde Luzern in Gebrauch ist. Alternativ könnte die Kurzform "Dienste" verwendet werden.

Planungs- und Führungsinstrumente: Die Evangelisch-Reformierte Landeskirche des Kantons Luzern verfügt über eine ganze Reihe von Planungs- und Führungsinstrumenten, die nach Einschätzung von BDO in aller Regel auch gut und sinnvoll ausgearbeitet sind. Man sieht, dass in den Jahren nach der Verfassungsreform viel Zeit und Arbeit investiert wurde. Auf Ebene strategischer Führung ortet BDO bei der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Luzern ein gewisses Defizit (z.B. Strategieprozess). Dieses wird mit dem aktuell laufenden Strategieprozess angegangen und die Strategie wird aktiv neu formuliert.

Personalressourcen: Bedeutend höherer, zeitlicher Aufwand in Geschäftsstelle und Synodalarat in den letzten Jahren war ausserordentlichen Umständen geschuldet. Nach Einschätzung von BDO sind mit den Jahren eindeutig mehr Aufgaben dazugekommen, die Erwartungen sind allgemein gestiegen (z.B. müssen Unterlagen viel professioneller sein) und auch Kontakte innerhalb der Landeskirche, mit Politik und externen Partnern wurden gut gepflegt. Dies ist nach Einschätzung von BDO korrekt und dem System und den Erwartungen geschuldet. Die Wichtigkeit dieser Kontakte wird sogar noch zunehmen.

BDO hat im Zuge der Analyse keine Hinweise darauf gefunden, dass unnötige Aufgaben ausgeführt werden. Es sind inzwischen auch weitere Aufgaben hinzugekommen. Beides müsste im Zuge der weiteren Analysen noch vertieft angeschaut werden.

Das Pensum der Synodalratspräsidentin war vor und nach der Verfassungsreform und der anschliessenden Reorganisation stets mit 60% festgelegt. Die dazumalige Präsidentin hat es nach der Revision aber wegen anderer Tätigkeiten ausserhalb der Evangelisch-Reformierten Landeskirche auf 50% reduziert. Die restlichen 10% wurden innerhalb des Synodalrats anders zugewiesen. Diese Regelung wurde fälschlicherweise auch für das neue Präsidium übernommen.

Das Pensum der Leiterin des Fachbereichs Administration hat sich in den letzten Jahren von urspr. 70% auf 100% gesteigert. Die Aufgaben als Assistenz Synodalarat wurden teilweise an die Geschäftsstellenleitung übertragen, werden faktisch nun aber dennoch durch sie ausgeführt. Sie sollten auch bei der Leiterin des Fachbereichs Administration verbleiben.

Entscheidet sich der Synodalarat für ein Führungsmodell mit Kirchenschreiber als Stabsstelle ergeben sich aus Sicht BDO zwei Effekte. Einerseits sollte die Stelle für den Kirchenschreiber/in mit genügend Personalressourcen (ca. 70%) ausgestattet werden (Rechtsberatung Kirchgemeinden, Begleitung zentrale Personalführung, Synodenschreiber). Andererseits sehen wir in diesem Modell einen höheren Aufwand für das Synodalratspräsidium, das mehr Koordinations- und Führungsaufwand haben wird. Ein Anheben des Pensums von 50% auf 70% wäre dabei notwendig.

Auf Ebene Synodalarat sehen wir seitens BDO die Gefahr, dass die Pensum nicht ausreichen für die Aufgaben. Dies resultiert teilweise aus der starken operativen Mitwirkung der Ratsmitglieder. Hier ist dringend eine gute Disziplin der Ratsmitglieder gefordert, sich nicht zu sehr auf die operative Ebene zu begeben.

Die Personalressourcen der Geschäftsstelle konnten mit der gewählten Vorgehensweise dieser Organisationsanalyse nicht für jeden Fachbereich ins Detail analysiert werden. BDO gibt zu bedenken, dass mit zunehmenden Erwartungen und Aufgaben (z.B. verstärkte Aufgaben zugunsten der Kirchgemeinden und Mitglieder) auch der Ressourcenbedarf zunehmen wird. Mittelfristig (ca. innerhalb von fünf Jahren) wird die Geschäftsstelle wegen steigender Erwartungen moderat erweitert werden müssen.

Weiteres Vorgehen: BDO hat in dieser Analyse rund 25 Empfehlungen ausgesprochen, die unterschiedlich dringend und umfangreich sind. Der Synodalarat muss nun entscheiden, welche der Empfehlungen,

wann umgesetzt werden soll. In einem nächsten Schritt der Analyse sind ausserdem die operativen Bereiche genauer anzuschauen und Aufgaben, Verantwortung und Schnittstellen sowie die zugehörigen Pensen zu klären.

Luzern, 6. November 2021

Freundliche Grüsse

BDO AG

Patrick Deicher

ppa. Marco Baumann