



reformierte  
kirche kanton zürich

- > Überprüfung der Abteilungen  
Kirchenentwicklung und  
Lebenswelten

Information Mitarbeitende, 2.10.2017

Thomas Zurkinden



# Agenda

- Begrüssung
- Projektziele und -inhalte
  - Projektziele
  - Steuerungsgruppe
  - Projektablauf und Entscheidungswege
- Interviewphase
  - InterviewteilnehmerInnen
  - Inhalte Interviewfragebogen



## ➤ Projektziele und -inhalte

# Projektziele

## Ziele des Kirchenrats

Überprüfung der Funktionsweise der beiden neu gegründeten Abteilungen Lebenswelten und Kirchenentwicklung im Hinblick auf

- die Erreichung der ursprünglich gesetzten Ziele,
- den Umgang mit Bereichen, die auch von anderen Trägerschaften gesteuert werden (wtb und A+W)
- und die Gestaltung der Informations- und Entscheidungswege.

## Konkretisiert werden diese Zielsetzungen durch folgende Fragen:

- Wie weit ist die Integration von wtb bzw. A+W gelungen?
- Welche Massnahmen / Erfolgsfaktoren wurden realisiert? Was steht noch aus? Was hat sich bewährt? Was hat sich als nicht zielführend herausgestellt?
- Wo besteht welcher Anpassungsbedarf?

# Projektziele

## Anliegen der Abteilung Lebenswelten

- Hat sich die Verortung von wtb in die Abteilung Lebenswelten bzw. in den Bereich "Bildung und Kultur" innerhalb dieser Abteilung bewährt?
- Hat sich die Verortung des Klosters Kappel in den Themenbereich „Spiritualität und Kloster Kappel“ bewährt?
- Hat sich die Verortung des Projekts "Landeskirchliches Reformationsjubiläum" in die Abteilung "Lebenswelten" bewährt?
- Ist der Verzicht auf eine Bereichsleitung für die Bereiche „Bildung und Kultur“ sowie „Spiritualität und Kloster Kappel“ trotz der daraus resultierenden grossen Führungsspanne des Abteilungsleiters sinnvoll?
- Ist das Verhältnis zwischen den im Leistungsauftrag formulieren Zielen und den gegebenen Ressourcen angemessen?
- Haben sich die innerhalb der Abteilung verwendeten Führungs- und Kommunikationsgefässe bewährt?
- Funktioniert das Zusammenspiel zwischen Fach- und Sachmitarbeitenden effektiv, effizient und zufriedenstellend?

# Projektziele

## Anliegen der Abteilung Kirchenentwicklung

- Hat sich die Verortung der neuen Stelle „Personalführung Pfarrschaft“ in der Abteilung Kirchenentwicklung und dort im Cluster „Personalentwicklung und Pfarrschaft“ bewährt?
- Hat sich die Verortung des Bereich "KirchGemeindePlus" in die Abteilung "Kirchenentwicklung" bewährt?
- Ist die Leitung des Clusters „Personalentwicklung und Pfarrschaft“ mit „A+W – Aus- und Weiterbildung Pfarrschaft“ und „Personalentwicklung“ durch den Abteilungsleiter trotz der daraus resultierenden grossen Führungsspanne und der Vielfalt der Aufgaben, die sich für den Abteilungsleiter ergeben, sinnvoll?
- Haben sich die innerhalb der Abteilung verwendeten Führungs- und Kommunikationsgefässe bewährt?

# Zusammensetzung der Steuerungsgruppe

- Kirchenratspräsident **Michel Müller**
  - Kirchenrätin **Katharina Kull-Benz**
  - Kirchenratsschreiber **Walter Lüssi**
  - Abteilungsleiter Kirchenentwicklung **Thomas Schaufelberger**
  - Abteilungsleiter Lebenswelten **Stefan Grotefeld**
- 
- Externe Projektbegleitung
    - **Silvia Schaller (B'VM)**
    - **Thomas Zurkinden (B'VM)**



# Auftragsklärung und Projektstart

Wann/Wo	Was	Wer
Juli / Aug. 2017	<b>Vorbereitungsarbeiten</b>	B'VM
12. Sept. 2017	Sitzung mit der <b>Steuerungsgruppe</b>	ZHRef, SG B'VM
19. Sept. 2017	<b>Informationsveranstaltung</b> für die Mitarbeitenden	ZHRef, SG B'VM



# Analysephase

Wann/Wo	Was	Wer
Sept. / Okt. 2017	Durchführung der vereinbarten <b>Interviews</b> und allfälliger <b>Workshops</b> gemäss Projektplan	B'VM
Sept. / Okt. 2017	<b>Zwischeninformation</b> zum Projektverlauf an die <b>Steuerungsgruppe</b> (Sitzung oder in Zirkulation)	B'VM
2. Okt. 2017	<b>Kurzinformation</b> für Mitarbeitende im Rahmen der übl. Mitarbeiterinformation	ZHRef B'VM

# Berichtsphase

Wann/Wo	Was	Wer
Okt. / Nov. 2017	Verfassen des <b>Überprüfungsberichts</b> und Ableiten von Handlungsempfehlungen	B'VM
20. Nov. 2017	Sitzung mit der <b>Steuerungsgruppe</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Präsentation und Diskussion der Inhalte des Überprüfungsberichts</li><li>• Freigabe des Berichts zu Händen des Kirchenrats</li><li>• Diskussion der Mitarbeitendeninformation</li></ul>	ZHRef, SG B'VM

# Berichtsphase

Wann/Wo	Was	Wer
29. Nov. 2017	<p>Sitzung des <b>Kirchenrats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion und Freigabe des Berichts</li> <li>• Diskussion allfälliger Massnahmen</li> <li>• Diskussion Mitarbeitendeninformation</li> <li>• Beschluss Projektabschluss und Auflösung Steuerungsgruppe</li> <li>• Nächste Termine und Schritte</li> </ul>	ZHRef, KR B'VM
11. Dez. 2017	<p><b>Informationsveranstaltung</b> für die betroffenen Mitarbeitenden (allenfalls auch für alle Mitarbeitenden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Berichtsinhalte/-resultate</li> <li>• Präsentation allfälliger Massnahmen</li> <li>• Nächste Termine und Schritte</li> </ul>	ZHRef, KR B'VM

## ➤ Interviewphase

# Interviewpartner Analysephase Grundidee

## **Kirchenrat**

- Kirchenratspräs. (1)
- Allenfalls weitere Mitglieder des Kirchenrats (2)
- Kirchenratsschreiber / Geschäftsleiter (1)

## **Abteilung**

### **Lebenswelten**

- Abteilungsleitung (1)
- Bereichsleitungen (5-6)
- Stäbe/Admin. (1-2)

## **Abt. Kirchenentwicklung**

- Abteilungsleitung (1)
- Bereichsleitungen (4-5)
- Stäbe/Admin. (1-2)



# Interviewpartner Analysephase Konkret

## Kirchenrat

1. Kirchenratspräsidium **Michel Müller**
2. Kirchenrätin **Katharina Kull-Benz**
3. Kirchenrat **Thomas Plaz-Lutz**
4. Kirchenratsschreiber **Walter Lüssi**

## Kirchentwicklung

1. Abt'eitung **Thomas Schaufelberger**
2. B'leitung **Matthias Bachmann**
3. B'leitung **Leonie Ulrich**
4. B'leitung **Katja Lehnert**
5. Pers'f. Pfarerschaft **Rudi Neuberth**
6. Bftr. WB **Jacques-A. von Allmen**
7. Leitung Administration **Maria Gfeller**
8. Stab Abt'leitung **Karin Miotti**

## Lebenswelten

1. Abteilungsleitung **Stefan Grotefeld**
2. Bereichsleitung **Stephan Jütte**
3. Mitarb. B+K **Jeannette Behringer**
4. Stv. Abt'leit. **Friederike Osthof**
5. Mitarbeitende wtb **Regula Tanner**
6. Mitarbeitende wtb **Angela Wäffler**
7. Beauftr. Ref'jubiläum **Michael Mentel**
8. Leitung Kl. Kappel **Jürgen Barth**
9. Leitung Kl. Kappel **Markus Sahli**
10. Leitung Stab **Beatrice Berner Shreif**

## 22 Interviewpartner

# Halbstrukturierter Fragebogen

reformierte  
kirche kanton zürich

## Fragebogen zur Interviewführung: Überprüfung der Abteilungen Kirchenentwicklung

Auftrag: Überprüfung der Funktionsweise der beiden neu gegründeten Abteilungen "Lebenswelten" und "Kirchlich gesetzte Ziele", den Umgang mit Bereichen, die von anderen Trägerschaften gesteuert werden (wtb u dungswege.

### 1 Interviewpartner

Fragestellung	Antworten
Was ist Ihre Funktion innerhalb der Organisation?	
Welche Ziele müssen Sie mit Ihrer Funktion erreichen?	
Was sind Ihre Hauptaufgaben?	

### 2 Grundsatzfragen des Kirchenrats

Fragestellung	Ergänzende Bemerkungen
Wie weit ist die Integration von wtb bzw. A+W gelungen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition von Integration: der Vorgang, dass jmd. bewusst durch bestimmte Maßnahmen dafür sorgt, dass jmd. ein Teil einer Gruppe wird; Herstellung oder Vervollständigung einer Einheit.</li> <li>Ist dies ist dies aus Ihrer Sicht organisatorisch, sozial und fachlich gelungen?</li> <li>Was funktioniert heute besser als vor der Reorganisation, was schlechter?</li> </ul>

Altenbergstrasse 29 | Postfach 686 | 3000 Bern 8 | T +41 (0)31 313 88 88

## Leistungsauftrag Abteilung Kirchenentwicklung

### 1. Zweck und Ziele

Die Abteilung Kirchenentwicklung fördert die Vernetzung, entwickelt Know-how und stellt Personal bereit für ein zukunftsgerichtetes Kirche-Sein in den Gemeinden und Gemeinschaften unter verstärktem Miteinbezug der kircheneigenen Ressourcen. Durch ihre Zielsetzungen und die vernetzte Arbeitsweise stellt die Abteilung Kirchenentwicklung sicher, dass der Prozess hin zu einer lernenden Organisation von allen kirchlichen Bereichen vollzogen wird. Sie fördert Akteure, welche die kirchliche Arbeit sowohl im non-territorialen als auch im regionalen und kircheneigenen Kontext gestalten. Sie trägt bei zu einer Kirche, die wächst und anschlussfähig ist an die Lebenswelten der Menschen.

### 2. Kernaufgaben

Die Abteilung Kirchenentwicklung ist für folgende Kernaufgaben verantwortlich:

- Gemeindeentwicklung: Projekt KirchGemeindePlus; Behördenschulung; Partizipation (Freiwillige, Fresh Expressions of Church, Populärmusik)
- Personalentwicklung und Pfarerschaft: A+W – Aus- und Weiterbildung Pfarerschaft; Personalentwicklung für alle kirchliche Berufe
- Aus- und Weiterbildung für alle kirchlichen Berufe; Nachwuchsförderung



erationen  
senbildung-Kapitelnetz;  
Kirchengemeinschaften, Zentrum für

### Zusammenfassung

#### Ausgangslage

Die Evangelisch-reformierte Landeskirche sieht sich mit verschiedenen grundlegenden Entwicklungen und damit Herausforderungen konfrontiert: Mitgliederschwund; Verknappung der finanziellen Mittel, Spardruck, mitunter verbunden mit einem möglichen Abbau von Leistungen; Strukturelle Veränderungsprozesse auf Ebene SEK sowie auf Ebene Kirchengemeinden; Investition in neue Arbeitsgebiete mit Ressourcen, die nicht durch Expansion sondern durch interne Verdichtung oder Aufgabenverlagerungen bereitgestellt werden müssen, sowie Veränderungen in der Besetzung von Schlüsselstellen durch Altersrücktritte.

#### Erkenntnisse, Handlungsbedarf

Eine Überprüfung der Organisation der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) hatte zu folgenden wesentlichen Ergebnissen geführt:

- Die GKD sind „unter-geführt“, d.h. die Gestaltung und Steuerung des Systems GKD erfolgt einerseits stark „Bottom-up“ und andererseits auch durch einzelne Mitglieder des Kirchenrats durch deren direkte Führung der ihnen zugeteilten Abteilung.
- Die GKD sind stark segmentiert („Silo-Organisation“), d.h. innerhalb der GKD selber gibt es keine Integration der Themen und der Ressourcenbewirtschaftung im Sinne einer Gesamtsicht.
- Es gibt keine „GKD-Kultur“, sondern eine Kultur der einzelnen Häuser, was zu Redundanzen und zu Effizienzverlusten führt.

Die beschriebenen Herausforderungen lassen sich mit den bestehenden Strukturen kaum bewältigen, insbesondere unter Berücksichtigung der Perspektive, dass der Veränderungsbedarf künftig eher weiter zunehmen wird.

#### „GKD 2015“ – die Eckpfeiler einer neuen Organisation

Die Neukonzeption der GKD hat das Ziel, die Steuerung und Leitung der GKD als Ganzes zu verbessern. Damit sollen die Ressourcenbewirtschaftung, aber auch die notwendige interne Vernetzung optimiert werden. Eine derartige Neuorganisation der GKD kann nicht erreicht werden, ohne dass auch der Kirchenrat seine Bezüge zu den GKD bzw. seine Führung der GKD anpasst. Ein zentraler Erfolgsfaktor um die Führbarkeit der GKD als Ganzes zu verbessern, ist der Verzicht einer direkten operativen Linienführung der Abteilungen durch die einzelnen Mitglieder des Kirchenrats.

#### Die konzeptionellen Eckpfeiler:

##### Ebene Kirchenrat

- Der Kirchenrat ist für die politische und strategische Leitung verantwortlich. Er und seine Mitglieder nehmen keine operativen Leitungsfunktionen gegenüber einer Abteilung wahr. Er führt und steuert die GKD als Ganzes.

**B'VM**



gut beraten