



reformierte
kirche kanton zürich

> **Berichterstattung „Überprüfung der
Abteilungen Kirchenentwicklung und
Lebenswelten“**

Information Mitarbeitende, 10.01.2018

Thomas Zurkinden



Agenda

- Begrüssung
- Resultate des Berichts
 - Einleitung
 - Grundsatzfragen des Kirchenrats
 - Beurteilung Abteilung Lebenswelten
 - Beurteilung Abteilung Kirchenentwicklung
- Nächste Schritte

ZHRef

B'VM

ZHRef



➤ **Resultate des Berichts**

Einleitung

Interviewpartner Analysephase

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

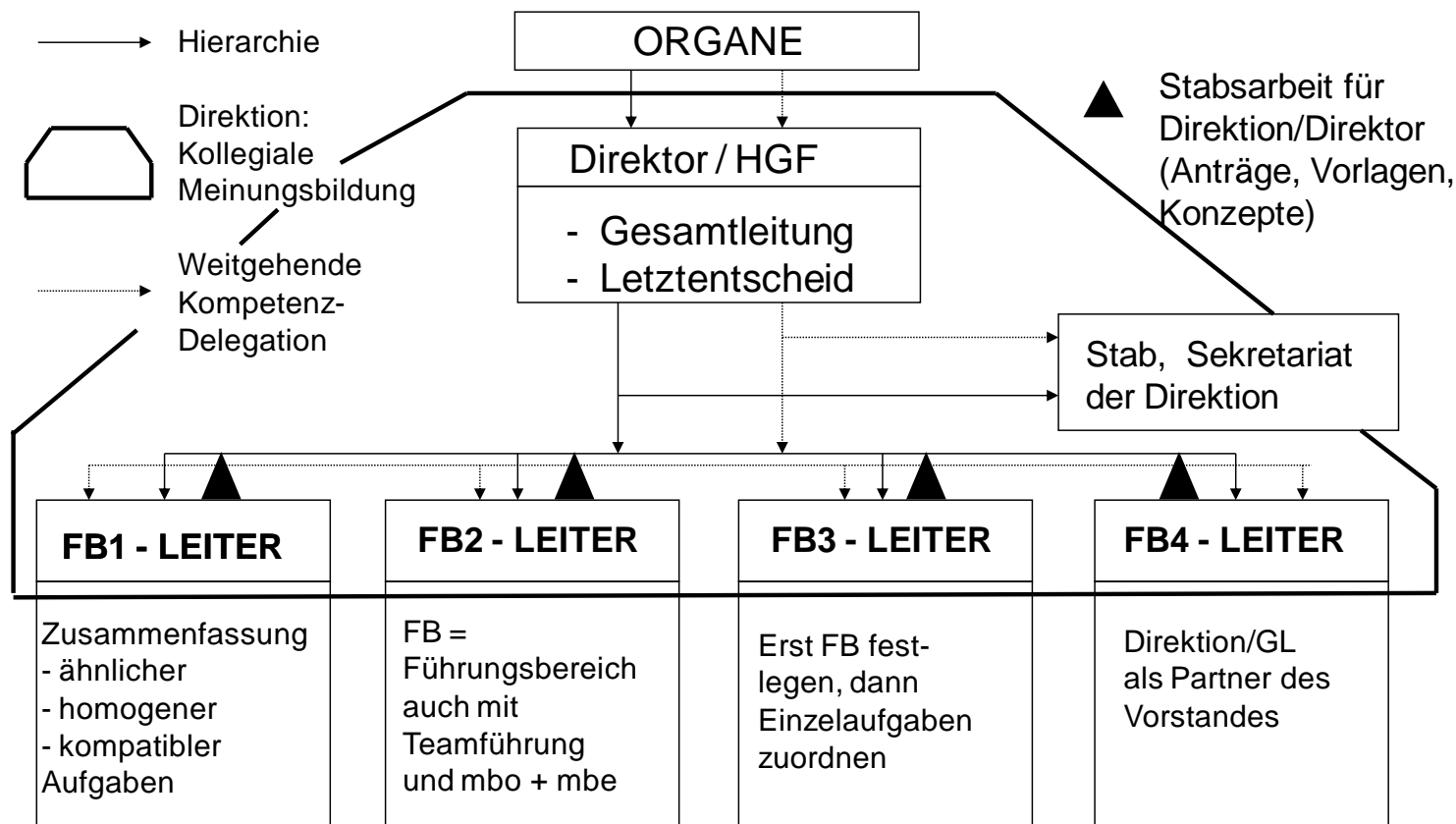
1. Abteilungsleitung **Stefan Grotefeld**
2. Bereichsleitung **Stephan Jütte**
3. Mitarb. B+K, FB Gesellschaft & Ethik
Jeannette Behringer
4. Stv. Abt'leit. **Friederike Osthof**
5. Mitarbeitende wtb **Regula Tanner**
6. Mitarbeitende wtb **Angela Wäffler**
7. Beauftr. Ref'jubiläum **Michael Mente**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

22 Interviewpartner

Gewähltes Strukturmodell

„Klassisches Geschäftsleitungsmodell“ für gesamte GKD

- Stärken des Modells liegen bei gut strukturierten Routineaufgaben
- Schwächen des Modells liegen bei Projektaufgaben



Anzahl FB minimieren → 4 FB als Beispiel → nicht zwingend

➤ **Resultate des Berichts** **Grundsatzfragen des Kirchenrats**

Wie weit ist die Integration von wtb gelungen?

- **Soziale Einbindung:** Grundsätzlich gelungen
- **Organisatorische Einbindung:** Verortung korrekt, organisatorisches Spannungsfeld bleibt zwingend bestehen (Doppelfunktionen)
- **Fachliche Einbindung:** In Ansätzen gelungen



Wie weit ist die Integration von A+W gelungen?

- **Soziale Einbindung:** Wird als genügend bis gut bezeichnet (es bleibt wenig Zeit/Raum für informellen Austausch)
- **Organisatorische Einbindung:** Verortung korrekt, organisatorisches Spannungsfeld bleibt zwingend bestehen (Doppelfunktionen)
- **Fachliche Einbindung:** Gegenseitige Vorteile mit gemeinsamem „Laborumfeld“



Beurteilung der Massnahmen / Erfolgsfaktoren

- Die Abteilungen funktionieren „besser, zumindest aber nicht schlechter, als vor der Reorganisation“
- System ist zu Gunsten einer Gesamtabstimmung für gewünschte Einzelentscheide „träger“ geworden



**➤ Resultate des Berichts
Beurteilung der Abteilung
Lebenswelten**

Verortung von wtb

- Die Situation wird als "Status Quo plus" beschrieben
- Der zusätzliche Nutzen scheint eher im fachlichen und informellen Austausch, in gemeinsamen Reflektionen zu Themen, zu liegen.



Verortung des Klosters Kappel

- Reorganisation war/ist einschneidend für Leitungspersonen Kappel (gefühlte Degradierung, mehr administrativer Aufwand, ...)
- Eingliederung aus Gesamtsicht GKD notwendig, Kirchenrat kann sich heute sehr sachlich mit den relevanten Fragen beschäftigen



Verortung des Projekts "Landeskirchliches Reformationenjubiläum"

- Organisatorisch gelungen
 - Entlastung des KR-Präsidiums
 - Dennoch offene Fragen zum generellen Verständnis von Projektmanagement in den GKD
- Fachlich gelang es, das Thema in der Abteilung (und auch in den GKD) zu positionieren



Verzicht Bereichsleitung für die Bereiche „Bildung & Kultur“ sowie „Spiritualität & Kloster Kappel“

- Relativ grosse Führungsspanne (11) an sich weniger ausschlaggebend
- Herausfordernd aufgrund
 - Unterschiedlicher Fachgebiete
 - Projektcharakter von Aufgaben
 - Zusatzfunktionen (Doppelfunktionen)
- Wunsch der Aufgabekumulation in Reorganisationsphase



Verhältnis zwischen Zielen und Ressourcen

- Insbesondere wird der Bereich Bildung und Kultur als jener bezeichnet, der über zu wenige Mittel verfügt (wobei dies nicht vollumfänglich für wtb gilt).
- In diesem Zusammenhang wurde gelegentlich auch das sistierte Projekt der „Stadtakademie“ erwähnt.



Zusammenspiel zwischen Fach- und Sachmitarbeitenden

- Trend: "Sekretariats-MA" hin zu "Sach-MA", Abnahme identischer Routineaufgaben
- Entweder: Organisationsform Pool
 - „alle sollten alles können“
 - Spitzen in Auslastung brechen
 - Ausfälle Einzelpersonen kompensieren
- Oder: Direkte Angliederung von Sachmitarbeitenden
 - Relevante (Fach)inhalte werden mit der Zeit besser verstanden
 - Eingespielte Teams



Führungs- und Kommunikationsgefässe

Gefäss	Beurteilung
Abteilungssitzung: Abteilungsleitung mit den Leitungsverantwortlichen der Themenbereiche	Im Grundsatz bewährt, offen ist, ob der Einbezug der Leitung des Klosters Kappel genügend gelingt (Themenrelevanz).
Leitungsteam-Sitzung: Bereichsleitungen im Haus (ohne Kloster Kappel)	Bewährt, neu eingeführt.
Haussitzungen: Mitarbeitende mit Arbeitsplatz im Haus (ohne Kloster Kappel)	Bewährt, neu eingeführt. Schnittstellen können besprochen werden.
Bilaterale Leitungsgespräche: Abteilungsleitung – Bereichsleitung	Bewährt, insofern notwendig.
Bereichssitzungen: Bereichsleitung – Mitarbeitende Bereich	Haben sich für "Bildung und Kultur" weniger bewährt (daher werden diese nicht mehr durchgeführt), für die anderen Bereiche schon.
Abteilungskonvent: alle Mitarbeitenden der Abteilung	Bewährt, kurz und bündig.

Führungs- und Kommunikationsgefässe

Gefäss	Beurteilung
Abteilungsretraite, jährlich: Bearbeitung eines übergreifenden Themas, Teambildung	Bewährt, notwendig für die Teambildung. Künftig wäre ein Fokus auf Inhalte/Visionen wünschenswert. Die Durchführung im Kloster Kappel ist auch auf sozialer Ebene sehr sinnvoll.
Mitarbeitergespräche: Vorgesetzte – Mitarbeiterin / Mitarbeiter	Bewährt.
Projekt-Besprechungen (wird mit dem Projektbeschrieb bzw. -auftrag definiert)	Bewährt, insbesondere auch für Leitung Kloster Kappel
Monatliches Abteilungsmail	Bewährt.

➤ **Resultate des Berichts
Beurteilung Abteilung
Kirchenentwicklung**

Verortung der neuen Stelle „Personalführung Pfarrschaft“

- Diverse Vor-/Nachteile
- Zahlreiche Schnittstellen "Personal"
 - Personaldienst (Abteilung Ressourcen)
 - Personalentwicklung (Personalentwicklung & Pfarrschaft, Kirchenentw.),
 - Personalführung Pfarrschaft (Personalentwicklung & Pfarrschaft, Kirchenentw.),
 - Rechtsdienst
 - Kirchenratsschreiber
- Schnittstellen blieben mit Neuverortung erhalten



Verortung des Bereichs "KirchGemeindePlus"

„Normale“ Friktionen

- Hohe Geschwindigkeit: rasche / dynamische Entwicklung
- Inhaltliche Asynchronität
- Komplexität der Schnittstellen
- Bevorzugung KGPlus, gelegentlich wird geäußert, dass sich verschiedene andere Bereiche durch die strategische Bedeutung von KGPlus "zurückgesetzt" fühlen



Führungsspanne und Vielfalt der Aufgaben für den Abteilungsleiter

- Relativ grosse Führungsspanne (13) an sich weniger ausschlaggebend
- Herausfordernd aufgrund
 - Unterschiedlicher Fachgebiete
 - Projektcharakter von Aufgaben
 - Zusatzfunktionen (Doppelfunktionen)
 - Fachliche Mitarbeit (nicht „nur“ Koordination)
- Wunsch der Aufgabekumulation in Reorganisationsphase



Führungs- und Kommunikationsgefässe

Gefäss	Beurteilung
Abteilungs-Geschäftsleitung mit allen Bereichs-Leitenden	<p>Bewährt. Dient auch zur Schaffung von Vision/Kultur, weg vom Bereichsdenken.</p> <p><i>In Aussensicht B'VM ist die Namensgebung verwirrend, de facto entspricht der Leitungskonvent GKD der landläufig üblichen Geschäftsleitungsfunktion in einer Organisation.</i></p>
Bereichs-Sitzungen mit allen Fachmitarbeitenden aus den Prozessen – gleitet vom Themenbereich-Leitenden	Bewährt, wirkt vertrauensbildend und teambildend.
Entwicklungstage: Retraite auf Abteilungsebene, um die Vernetzung und Dynamisierung herzustellen und umzusetzen.	Bewährt, aber auf Umsetzung der gefällten Beschlüsse achten (Verbindlichkeit).

Führungs- und Kommunikationsgefässe

Gefäss	Beurteilung
Abteilungskonvent mit Liturgie 6–8 Mal pro Jahr mit partizipativen Elementen (Informationen, Wichtiges, Gelerntes, Arbeit an Themen)	Bewährt, können die administrativen Mitarbeitenden teilweise inhaltlich überfordern sowie Wunsch nach längeren Fristen zur Vorbereitung und Reduktion der administrativen Themen.
Offenes Vernetzungsgefäss: Storyboard - Regelmässige, niederschwellige Treffen vor der Projektwand um Projektfortschritte zu kommunizieren und Vernetzung zu erzielen.	Wird kontrovers wahrgenommen, der Nutzen in der aktuellen Form wird meist hinterfragt.
Koordination Prozesse weitgehend selbstorganisiert	Bewährt.
Projektmanagement mit kollaborativen Hilfsmitteln (Trello)	Das Instrument Trello bewährt sich, es dient als CRM-Ersatz (die Nutzung als Projektmanagementtool war bei Einführung auch nicht angedacht).

Führungs- und Kommunikationsgefässe

Gefäss	Beurteilung
Separater Auftritt A+W	Bewährt, wird nicht in Frage gestellt.
Generelle Bemerkung	<p>Einmal wird angemerkt, dass der Sitzungsrhythmus mittels eines Jahresplans besser auf die Planungsprozesse innerhalb der GKD abgestimmt werden könnte (z.B. auf den Budgetprozess).</p> <p>Einmal wird angemerkt, dass eine Liste zu Zusammenarbeitsmöglichkeiten von A+W sowie Personalentwicklung wünschenswert wäre.</p>

➤ Nächste Schritte

B'VM



gut beraten