

## **Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation** **Bericht der Kirchenpflege zu den Umfrageergebnissen und den Empfehlungen von Interface**

### **Ausgangslage**

Am 1. Januar 2019 startete die neue Reformierte Kirchgemeinde Zürich mit ihren Kirchenkreisen operativ. Seither wird nach den im Reformprozess erarbeiteten Strukturen, Abläufen und Regelungen gearbeitet. Nach zwei Jahren Eingewöhnung in die Arbeit in der neuen Organisationsform erachtete es die Kirchenpflege als sinnvoll und notwendig, die Prozesse und die aufgebauten Strukturen durch eine Zwischenbeurteilung zu überprüfen.

Die Kirchenpflege sprach sich an ihrer Retraite im März 2021 dafür aus, eine Evaluation mit den Schwerpunkten Rollenverständnis, Organisation und Kultur der Zusammenarbeit durchzuführen. Damit soll der Kirchenpflege anhand empirischer Daten eine fundierte Analyse mit Grundlagen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen vorgelegt werden. An der Sitzung vom 7. April 2021 hat die Kirchenpflege über die Evaluation der Aufbau- und Ablauforganisation beraten und sich dafür ausgesprochen, für die weiteren Arbeiten eine Begleitgruppe einzusetzen. Am 19. Mai 2021 erteilte die Kirchenpflege der Begleitgruppe den Auftrag, ihr für die Projektorganisation und für die externe Begleitung einen Vorschlag mit Kreditantrag bis am 31. Juli 2021 zu unterbreiten. Dieser Termin musste aufgrund des späteren Starts der Vorbereitungsarbeiten um einen Monat verschoben werden.

Die von der Kirchenpflege eingesetzte Begleitgruppe bestand aus

- 2 Mitgliedern KP: Annelies Hegnauer und Michael Braunschweig
- 1 Mitglied KKK: Thomas Manhart (KK7+8)
- 1 BTL: Daniela Lang (KK11)
- 1 Vertreter Pfarrkonvent: Francesco Cattani (KK9)
- 1 Vertreter Gemeindekonvent: Luzius Zurbuchen (KK6)

In der Geschäftsstelle betreute Monika Crescini das Projekt.

Nach Durchführung einer Submission (Einladungsverfahren) wurde der Auftrag für die Durchführung der Analyse der Firma Interface, Luzern, erteilt. Nach einer Auftragsklärung und der Formulierung des definitiven Auftrags konnte die Analyse im Herbst in Angriff genommen werden.

### **Umfrageergebnisse und Empfehlungen – Kurzbericht Interface**

Die Resultate der Analyse basieren auf der Auswertung eines Online-Fragebogens, der an 452 Personen (Behördenmitglieder, Pfarrpersonen, Angestellten verschiedener Berufsgruppen) verschickt worden ist. 211 Personen haben den Fragebogen ganz oder teilweise ausgefüllt. Ergänzend wurden fünf vertiefende Gruppeninterviews (mit je 4 bis 5 Personen – Total 21 Personen) mit Pfarrpersonen, Mitgliedern/Präsidien Kirchenkreiskommissionen, Teamleitenden und Betriebsleitenden sowie Vertretenden der Geschäftsstelle und der Kirchenpflege durchgeführt.

Die Antworten aus der Online-Befragung sowie den Gruppeninterviews fasste Interface in einem Kurzbericht zuhanden der Kirchenpflege zusammen (Beilage 1). Zudem erstellte Interface eine Präsentation für den Gremientreff plus vom 27. Januar 2022 (Beilage 2). Die Rückmeldungen der Teilnehmer:innen des Gremientreffs plus vom 27. Januar 2022 wurden ebenfalls erfasst und werden diesem Bericht angefügt (Beilage 3). Die Präsidentin der Kirchenpflege Zürich, Annelies Hegnauer hat die parlamentarische Sachkommission «Strukturentwicklung KGZ 2021» am 20. Januar 2022

und die Präsidien der Kirchenkreiskommissionen am 27. Januar 2022 über die Ergebnisse orientiert und mit ihnen darüber diskutiert.

## **Würdigung der Analyse und der Empfehlungen durch die Kirchenpflege**

*Lesehinweis: Im folgenden Bericht sind die blau eingefärbten Textpassagen Zitate aus dem Kurzbericht der Firma Interface AG. Sie werden wortwörtlich wiedergegeben.*

In einer ersten, sehr allgemeinen Stellungnahme hat die Kirchenpflege Anfang Februar 2022 den Gesamteindruck der Umfrageergebnisse durch die Firma Interface bestätigt. Interface hält im übergreifenden Fazit ihres Kurzberichts folgende Schlussfolgerungen fest:

- Der *Organisationsentwicklungsprozess ist noch nicht abgeschlossen*. Zwar wurde der Regelbetrieb mit den neuen Strukturen und Prozessen aufgenommen. In der Praxis bestehen aber noch einige Unklarheiten bezüglich Aufgaben und Kompetenzen, Prozessen und Schnittstellen, die weiter geklärt werden müssen.
- *Viele neue Prozesse und Projekte laufen gleichzeitig* und belasten die Personen neben dem Tagesgeschäft zusätzlich. Viele Personen sind überlastet und bewegen sich am Limit. Dies wirkt sich negativ auf die Zusammenbeitskultur aus, fördert Konflikte und hemmt die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Organisation.
- Es besteht sowohl auf Ebene Kirchenkreise wie auch auf gesamstädtischer Ebene ein Bedürfnis nach *stärkerer Planung und klarerer Prioritätensetzung* durch strategische Gremien (also durch die Kirchenpflege und die Kirchenkreiskommissionen).
- Man ist *noch nicht bereit für eine gesamstädtische Sichtweise*. Die Kirchenkreise sind noch zu sehr mit der Implementation der Strukturen und Prozesse beschäftigt. Der Gedanke an zentralisierte Aufgaben und Kompetenzen führt zu Überforderung und schürt Ängste, dass dadurch wichtige Ressourcen vor Ort verloren gehen.
- Es wird eine *Gefahr von zu viel Administration und Bürokratie* identifiziert und es besteht ein Bedürfnis nach Vereinfachung von Prozessen und Strukturen. Gleichzeitig existiert ein Konsens dazu, dass die basisdemokratische Kultur und das Bedürfnis nach Partizipation gewisse Abstriche bei der Effizienz unerlässlich machen.

Mehrheitlich scheint das Bewusstsein dafür vorhanden zu sein, dass Organisationsentwicklung Zeit braucht und gewisse Unsicherheiten und Konflikte in diesem Change-Prozess unvermeidbar sind und ausgehalten respektive mitgetragen werden müssen. Eine grosse Mehrheit der befragten Personen ist motiviert, den angefangenen Reformprozess weiterzugehen, die bereits gemachten Lernprozesse zu festigen und die Organisation weiter zu entwickeln. Dies ist nicht selbstverständlich und stellt eine gute Grundlage für den weiteren Prozess dar.

Interface hat aus diesen Schlussfolgerungen sechs Themen mit prioritärem Handlungsbedarf abgeleitet.

Nach der Präsentation der Umfrageergebnisse am Gremientreff plus von Ende Januar 2022 hat sich die Kirchenpflege vertieft mit den Resultaten und den Themen mit prioritärem Handlungsbedarf auseinandergesetzt. Sie nimmt mit diesem Bericht zu den allgemeinen Schlussfolgerungen aus der Umfrage sowie zu den sechs Themen mit prioritärem Handlungsbedarf Stellung.

## **Generelle Hinweise und Bemerkungen der Kirchenpflege**

Die Analyse beschränkte sich bewusst auf eine Einschätzung jener Akteure in der Kirchgemeinde Zürich, die in den ersten Jahren im Alltag Erfahrungen mit dem Aufbau und den Abläufen in der Organisation machen konnten, ist also in diesem Sinn eine Betrachtung von innen. Die Beurteilung von Aufbau- und Ablauforganisation von aussen könnte im Einzelfall positiver oder negativer sein. Eine Analyse, die darüber hinausgeht, ist zu einem späteren Zeitpunkt denkbar; ebenso eine Wiederholung einer Befragung mit den internen Akteuren.

Alle Funktionen/Berufsgruppen und auch alle Kirchenkreise sind in der Online-Befragung repräsentiert. Die Ergebnisse wurden allerdings statistisch nicht gewichtet. Wichtige Unterschiede in der Beurteilung zwischen Funktionen und Berufsgruppen wurden analysiert und in der Präsentation der Ergebnisse von Interface ausgewiesen. Auch die Unterschiede zwischen den Kirchenkreisen wurden in der Auswertung analysiert. Diese werden zur Wahrung der Vertraulichkeit und Anonymität nicht dargestellt und werden auch nicht kommuniziert.

In Bezug auf das weitere Vorgehen stützt sich die Kirchenpflege nicht nur auf die Rückmeldungen aus der Umfrage und die Empfehlungen von Interface. Sie berücksichtigt ebenso die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisen und den Konventen, zieht Schlüsse aus Krisen und berücksichtigt Rückmeldungen von Verantwortungsträger:innen in verschiedenen Organisationseinheiten.

Der Kirchenpflege ist bewusst, dass in jedem Prozess zur Organisationsentwicklung verschiedene Phasen durchlaufen werden. Erst nach einem emotionalen Tiefpunkt im Veränderungsprozess (Loslassen des Früheren, «Tal der Tränen») bildet sich allmählich eine neue Identität heraus, mit der die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden wieder wächst und Vertrauen in die neuen Strukturen und Rollen entsteht. Die Kirchenpflege hat grossen Respekt vor allen Mitarbeitenden, Kommissions- und Behördenmitgliedern, die sich mit ihr auf diesen gemeinsamen Weg gemacht haben. Sie ist zuversichtlich, dass auch die Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation dazu beiträgt, die Organisation der Kirchgemeinde so zu entwickeln, dass sie deren Rolle in der Stadt Zürich gerecht wird.

Durch die von Interface gewählte Methodik zur Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation mittels Befragungen und Interviews zeigte die für die Befragten wichtigen Organisations- und Orientierungskategorien auf, die einer weiteren Klärung bedürfen. Dazu gehören Fragen der Zusammenarbeitskultur, der Zuordnung gemäss Art. 150 KO oder des Gemeindeaufbaus. Die Kirchenpflege sieht darin ihre Einschätzung bestätigt, dass der Arbeit an der Identität der Kirchgemeinde eine wichtige Bedeutung zukommt.

### **Einschätzungen der Kirchenpflege zu den allgemeinen Schlussfolgerungen der Firma Interface**

Die allgemeinen Schlussfolgerungen, welche die Firma Interface aufgrund der Umfrageergebnisse zieht, sind für die Kirchenpflege nach eingehender Prüfung und Auswertung der Ergebnisse nachvollziehbar. Die Kirchenpflege hält an ihrer ersten Reaktion auf die Ergebnisse fest und sieht auch nach detaillierter Auseinandersetzung mit den Umfrageergebnissen zum jetzigen Zeitpunkt keinen unmittelbaren oder grundsätzlichen Änderungsbedarf an den Organisationsstrukturen.

Ausgewiesen ist hingegen ein grosser Optimierungs- und Klärungsbedarf bei der Umsetzung von normativen Vorgaben in der Aufbauorganisation (Zuweisen von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) und der Ablauforganisation (Abläufe, Prozesse, Regeln). Bei der Klärung von Abläufen, Prozessen und Verantwortlichkeiten will die Kirchenpflege sinnvolle Anpassungen an den bestehenden Strukturen gleichwohl mitbedenken. Anpassungen an der Aufbauorganisation sollen trotz der überwiegend positiven Rückmeldungen aus der Umfrage dann vorgenommen werden, wenn die Änderungen den Gesamtinteressen der Kirchgemeinde Zürich dienen.

### **Einschätzungen zu den sechs Themen mit prioritärem Handlungsbedarf**

Die von der Firma Interface herausgeschälten Themen mit prioritärem Handlungsbedarf sind aus Sicht der Kirchenpflege treffend erkannt. Nachfolgend werden diese Themen einzeln beurteilt. Die Kirchenpflege folgt dem Bericht der Firma Interface und nennt jeweils das Thema und fügt anschliessend die Empfehlungen der Firma Interface ein (blaue Schriftfarbe). Die Einschätzungen der Kirchenpflege werden am Schluss des jeweiligen Themas angefügt.

## **Thema 1: Prioritäten und Schwerpunkte für den weiteren Organisationsentwicklungsprozess setzen und kommunizieren sowie die Umsetzung planen.**

### **Einschätzung Interface**

Die Organisationsanalyse hat aufgezeigt, dass in der heutigen Organisation noch einige Unsicherheiten bestehen. Die Stabilisierung der Organisation, das heisst der Strukturen und des Betriebs der Kirchgemeinde Zürich, sollte für die nächsten ein bis drei Jahre die höchste Priorität haben. Eine strategische Planung des weiteren Entwicklungsprozesses ist unerlässlich. Dabei sind im Besonderen die folgenden Aspekte anzugehen:

- *Definition und Terminierung von Prioritäten des Organisationsentwicklungsprozesses für die nächsten 1 bis 3 Jahren.* Es muss geklärt werden, welche Ziele in der Organisationsentwicklung bis wann erreicht und welche Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele durch wen umgesetzt werden sollen. Als Grundlage zur Festlegung dieser Prioritäten und Massnahmen können die hier aufgezeigten Themen mit prioritärem Handlungsbedarf dienen. Prioritätensetzung bedeutet auch, dass nicht alles gleichzeitig angegangen werden kann und dass gewisse Themen, die für die Stabilisierung der Organisation weniger zentral scheinen, vorerst vernachlässigt werden müssen – auch gerade deshalb, da die zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt sind. Eine solche Planung braucht es sowohl für die gesamtschättsche Ebene wie auch für die Ebene der Kirchenkreise, wo insbesondere die Kirchenkreiskommissionen als strategische Organe eine wichtige Rolle spielen sollten.
- *Berücksichtigung bereits vorhandener Lösungsansätze und -vorschläge.* Beim weiteren Prozess zur Konkretisierung von Massnahmen sollten bereits erarbeitete Lösungsansätze geprüft werden. Beispielsweise sind im «Gesuch an die Kirchenpflege zur Bewältigung der aktuellen Krise» des Konvents der Betriebsleitenden vom 7. Juni 2021 viele der in der vorliegenden Analyse erwähnten Herausforderungen beschrieben sowie bereits konkrete Lösungsansätze dazu angedacht worden.
- *Kommunikation der Prozessplanung und der darin gesetzten Prioritäten.* Für einen erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozess ist es zentral, dass allen Beteiligten bewusst ist, wo man sich im Prozess befindet. Daher sollten die Prozessplanung und die damit verbundenen Prioritäten und Ziele transparent und breit kommuniziert werden. Wichtig scheint uns dabei, dass nicht nur von Schwierigkeiten berichtet wird, sondern auch Lernprozesse und Erkenntnisse aus den Kirchenkreisen, auf denen man aufbauen kann, kommuniziert werden.
- *Abklären des Ressourcenbedarfs für die weitere Planung, Umsetzung und Kommunikation der Organisationsentwicklung.* Für die Beteiligten ist es zentral, dass geklärt wird, welche zusätzlichen internen und/oder externen Ressourcen für den weiteren Entwicklungsprozess eingesetzt werden. Das Kirchgemeindepapament hat am 8. Dezember 2021 eine Kürzung von Ressourcen, unter anderem beim Personalaufwand, für das Jahr 2022 beschlossen. Eine langfristige Aufstockung von Ressourcen scheint aus unserer Sicht weder realistisch noch nachhaltig. Allenfalls könnten zusätzliche oder umverteilte Ressourcen zur temporären Unterstützung von bestimmten Personen/Funktionen eingesetzt werden. Zudem könnte es sinnvoll sein, dass zukünftig zwischen Ressourcen für «Grundaufträge» und für «temporäre Spezialaufträge im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses» unterschieden wird. Auch eine verstärkte Prioritätensetzung scheint uns wichtig, um mangelnden Ressourcen entgegenwirken zu können.

### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 1:**

Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass die Umstellung auf die neue Organisation eine grosse Herausforderung ist. Viele neue Prozesse und Projekte liefen und laufen parallel zum Tagesgeschäft. Das belastet die betroffenen Personen erheblich und führte verschiedentlich zu Überlastungen. Die Umsetzung eines derart einschneidenden Veränderungsprozesses ist – rückblickend betrachtet – zusätzlich zum Tagesgeschäft schwer zu bewältigen. Die Umsetzung der Reform ist noch nicht abgeschlossen, sie wird die Kirchgemeinde in den nächsten Jahren weiterhin stark beschäftigen. Das vor dem Zusammenschluss bewilligte "Reformbudget" wurde zu früh abgeschlossen und die Unterstützung der Führung im Change-Prozess zu rasch abgebaut.

Die Kirchenpflege wird deshalb ein Projekt initiieren, das einerseits Sofortmassnahmen und andererseits eine sorgfältige Weiterführung der Reform beinhaltet. Zu den Sofortmassnahmen zählen

beispielsweise die Anpassung von Rechtsgrundlagen wie das Kompetenzreglement oder die Geschäftsordnungen der Kirchenpflege und der Kirchenkreiskommissionen. Der Fokus liegt bei allen Massnahmen, die unmittelbar zur Stabilisierung von Betrieb und Organisation beitragen. Dabei will die Kirchenpflege insbesondere positive Erfahrungen in einzelnen Kirchenkreisen oder bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten einbeziehen (Stichwort Best Practice).

Mit einem Projekt «Reform 2.0» (Arbeitstitel) will die Kirchenpflege interne und externe personelle sowie finanzielle Ressourcen bereitstellen, damit die Kirchgemeinde Zürich kulturell und strukturell zusammenwachsen kann und sich die Abläufe sowie die Prozesse einspielen können. Der langfristige Ressourcenbedarf für den Regelbetrieb kann so verlässlicher abgeschätzt werden. Das Projekt «Reform 2.0» soll auch das Bild von «Grundaufträgen» und «besonderen Projekten» klären. Ebenso soll das Bild von gesamtstädtischen Aufgaben und von Aufgaben der Kirchenkreise geschärft werden.

Die Kirchenkreise (Kommissionen und Betriebsleitungen), der Pfarr- sowie der Gemeindekonvent werden sowohl bei der Umsetzung von Sofortmassnahmen als auch bei der Erarbeitung des Projektes «Reform 2.0» einbezogen. Der Einbezug ist eine Chance, die Zusammenbeitskultur zu stärken und die Kommunikation zu verbessern. Die Kirchenpflege wird darauf achten, dass gesamtstädtische Zusatz-Engagements in geeigneter Weise in den Stellenprozenten der betroffenen Mitarbeitenden abgebildet werden.

Im Hinblick auf die Prioritätensetzung wird die Kirchenpflege verstärkt darauf achten, dass personalressourcen-intensive Initiativen besser getaktet werden, um die Überlastung der Beteiligten zu minimieren. Als erste Konsequenz soll der Prozess «Vision 2030» erst im Herbst 2023 starten statt bereits ein Jahr vorher.

## **Thema 2: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klären und korrekt definieren sowie das gegenseitige Rollenverständnis im Kirchenkreis verbessern.**

### **Einschätzung Interface**

Insgesamt zeigt sich ein deutlicher Klärungsbedarf bezüglich der Definition von AKV in der Kirchgemeinde Zürich – insbesondere auf Ebene der Kirchenkreise. Eine solche Klärung ist zentral für die weitere Stabilisierung der Organisation und hilft dabei, Konflikte zu lösen, Schnittstellen zu definieren und Missverständnisse zu vermeiden. Dabei gilt es aus unserer Sicht folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- *Aktualisierung von Pflichtenheften und Stellenbeschrieben.* Ziel sollte sein, dass alle Mitarbeitende über einen aktualisierten Stellenbeschrieb/ein Pflichtenheft verfügen. Diese sollen die AKV gemäss Kompetenzregelung der Kirchgemeinde Zürich abbilden und mit der Organisationsentwicklung hinzugekommene Zusatzaufgaben adäquat aufnehmen. Ein solcher Klärungsbedarf zeigt sich bei allen Funktionen in den Kirchenkreisen. Auf gesamtstädtischer Ebene ist punktueller Klärungsbedarf ebenfalls zu prüfen, beispielsweise bei der Geschäftsführung.
- *Schulungen/Einführung von (neuen) Personen und Begleitung bei der Umsetzung im Tagesgeschäft.* Eine gute Einführung und Schulung von Personen ist wichtig, um ihre AKV frühzeitig zu klären sowie das Verständnis für andere Funktionen, Prozesse und die Zusammenbeitskultur zu erhöhen. Auch zeigt sich bei gewissen Funktionen (insb. Kirchenkreiskommissionen, Betriebsleitenden) ein erhöhter Bedarf an Begleitung und Unterstützung im Tagesgeschäft.
- *Gegenseitiges Rollenverständnis erhöhen.* In der Organisationsanalyse hat sich gezeigt, dass der Mehrwert von Kirchenkreiskommissionen vielen Personen nicht klar ist. Ebenfalls scheint die Betriebsleitung als Führungsperson nicht immer anerkannt und das gegenseitige Rollenverständnis (z.B. gegenüber den Pfarrpersonen) nicht immer vorhanden zu sein. Wir schlagen vor, dass die Kirchenpflege in einer Stellungnahme die AKV der betreffenden Funktionen und den Mehrwert, der sich daraus ergibt (z.B. professionelle personelle Führung/Ressourcenzuteilung), nochmals klar kommuniziert. Zudem sollte in Massnahmen investiert werden, die dazu beitragen, das gegenseitige Rollenverständnis in

Kirchenkreisen zu erhöhen. Eine solche Massnahme kann der Austausch im Rahmen eines gemeinsamen Strategieprozesses und Retraiten darstellen, wo beispielsweise Pfarrpersonen gemeinsam mit Kirchenkreiskommissionen ihre strategische Führungsrolle diskutieren können.

### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 2:**

Die Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen ist notwendig und sinnvoll. Dazu werden sowohl Sofortmassnahmen (Aktualisierung von Pflichtenheften usw.) als auch Organisationsentwicklungsschritte im Rahmen des Projektes «Reform 2.0» beitragen. Es braucht die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen. Die bestehende Wegleitung zur Zusammenarbeit in der Kirchgemeinde Zürich ist eine geeignete Grundlage, auf der die Zusammenarbeits-Grundsätze diskutiert, weiterentwickelt und «geschult» werden können. Die Schulung, die im Rahmen von Aktivitäten erfolgt (z.B. an Gremientreffs, Präsidien- oder BTL-Konferenzen) soll das gemeinsame Grundverständnis erlebbar machen und die Zusammenarbeit stärken.

Die Verbesserung des gegenseitigen Rollenverständnisse ist vor allem ein kultureller Entwicklungsprozess. Die Weiterentwicklung der Organisation erfolgt unter Einbezug aller Akteure, das heisst, der Konvente, der Kirchenkreise, der Betriebsleitungen, der Kirchenpflege, der Geschäftsstelle usw. Dieser kulturelle Prozess ist zwar Teil des Projektes «Reform 2.0», es handelt sich jedoch um einen Prozess, der nicht mit dem Abschluss des Projektes aufhört. Deshalb muss im Projekt «Reform 2.0» vereinbart werden, wie an der Zusammenarbeit, dem Vertrauen, dem Respekt und der Wertschätzung und damit an der Identität der Kirchgemeinde Zürich weitergearbeitet wird.

### **Thema 3: Gesamtstädtische Aufgaben und Kompetenzen klären und priorisieren sowie Support-Aufgaben der Geschäftsstelle für die Kirchenkreise sichtbar machen und bei Bedarf ausbauen.**

#### **Einschätzung Interface**

Ein zufriedenstellendes Gleichgewicht zwischen zentraler und dezentraler Aufgabenerfüllung konnte noch nicht gefunden werden. Die gesamtstädtische Sichtweise führt teilweise zu einer Überforderung, da die Kirchenkreise noch zu sehr mit ihrem eigenen Findungsprozess beschäftigt sind. Zentralisierungstendenzen verstärken zudem die Befürchtung, dass wichtige Ressourcen für die inhaltliche Tätigkeit vor Ort verloren gehen. Gleichzeitig gibt es von Seiten der Kirchenkreise einen Bedarf, durch die Geschäftsstelle stärker administrativ unterstützt zu werden. Um die Balance zwischen zentraler und dezentraler Aufgabenverteilung zu verbessern und um das gegenseitige Verständnis zwischen den Kirchenkreisen und der gesamtstädtischen Ebene zu fördern, Folgendes vor:

- *Klärung und Priorisierung der Aufgaben, die auf gesamtstädtischer Ebene wahrgenommen werden sollen.* Es muss geklärt werden, welche übergreifenden Aufgaben mit welchen Kompetenzen, Ressourcen und Wirkungen zukünftig auf gesamtstädtischer Ebene umgesetzt werden sollen. Wir erachten es hier wiederum als zentral, dass nicht zu viele Projekte parallel umgesetzt, sondern klare Prioritäten gesetzt werden und die Umsetzung gut geplant wird. Zusätzlich geht es darum, Akzeptanz für die Zentralisierung von Aufgaben sowie für gesamtstädtische Aufgaben (z.B. Migrationskirche) zu erreichen.
- *Support-Aufgaben der Geschäftsstelle sichtbar machen und bei Bedarf ausbauen.* Dienstleistungen der Geschäftsstelle, welche die Kirchenkreise vor Ort entlasten, sollen den Kirchenkreisen klarer sichtbar gemacht werden, damit das gegenseitige Verständnis steigt. Zudem sollte abgeklärt werden, wo es allenfalls Möglichkeiten gibt, die Kirchenkreise noch stärker administrativ zu entlasten. Die Geschäftsstelle kann Wissen zur Verfügung stellen, Lösungswege und Erfahrungen einzelner Kirchenkreise sammeln und kommunizieren, thematische Austauschplattformen schaffen oder Einführungstage/Schulungen für neue Personen zentral organisieren.



### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 3:**

Die Kirchenkreise sind noch stark mit ihrem eigenen Findungsprozess beschäftigt und suchen nach ihrer angemessenen Einbettung in die Organisation der Kirchgemeinde Zürich. Das gesamtstädtische Denken ist zwar ansatzweise vorhanden, aber die gesamtstädtischen Aufgaben werden oft als Konkurrenz zu den Aufgaben in den Kirchenkreisen interpretiert. Die Kirchenpflege sieht sich in der Verantwortung, die Geschäftsstelle als Dienstleistungszentrum für die Kirchenkreise zu stärken und Projekte und Programme auf gesamtstädtischer Ebene in Ergänzung zu der wichtigen Arbeit in den Kirchenkreisen zu fördern und zu lancieren. Sie nimmt damit den Auftrag des Stimmvolkes vom 28. September 2014 wahr, der sich ganz klar für eine Kirchgemeinde Stadt Zürich ausgesprochen hat und gegen einen Zusammenschluss grösserer Teilgemeinden. Die zentralen Ressourcen dienen elementar dem Gemeindebau, ohne die sich die Kirchgemeinde nicht gesund entwickeln kann. Die Geschäftsstelle gewährleistet die effiziente Bewältigung von Aufgaben und die Koordination von Prozessen der Gesamtorganisation. Darüber hinaus kommt ihr auch eine wesentliche inhaltliche Funktion in der Steuerung des Aufbaus der Kirchgemeinde zu. Die Kirchenpflege ist bestrebt, Funktionsbereiche, die für das Zusammenwachsen zu einer integrierten Gesamtorganisation wesentlich sind und bislang mit zu wenig Ressourcen ausgestattet sind (z.B. Gemeindeleben, Kommunikation), um ihre Aufgaben effizient und effektiv wahrzunehmen, adäquat mit Ressourcen auszustatten.

Das Gemeindeleben ist in der Kirchgemeinde Zürich überwiegend territorial-parochial nach Kirchenkreisen organisiert. Gemeindeleben wird deshalb überwiegend durch die Aktivitäten der Kirchenkreise gewährleistet. Sie stellen die Nähe der Gemeindeglieder zu den Gottesdienstorten und organisieren gemeinschaftliche Aktivitäten in den Quartieren. Neben den Kreisen bestehen auch kreisübergreifende, gesamtgemeindliche Aufgaben, Projekte und Institutionen, welche die Aufgabenwahrnehmung der Kreise unterstützen und komplementär ergänzen sollen und nicht in Konkurrenz zu den Kreisen stehen dürfen.

Sowohl die Identifikation im Kirchenkreis als auch eine gesamtstädtische Sicht- und Handlungsweise sind zu stärken. Die Kirchenpflege hat hierzu bereits verschiedene Massnahmen angestossen, die durch die Überführung der Perspektivenwerkstatt in den Bereich Gemeindeleben eine bessere institutionelle Verankerung erhalten. Mit dem Aufbau des Bereichs Gemeindeleben sind die Kriterien für übergreifende Aufgaben auf gesamtstädtischer Ebene mit den zugehörigen Kompetenzen, Ressourcen und Wirkungen weiter zu definieren.

### **Thema 4: Kommunikationswege von der gesamtstädtischen Ebene zu den Kirchenkreisen klären und in die themenorientierte Vernetzung investieren.**

#### **Einschätzung Interface**

In der Analyse wurde deutlich, dass die Kommunikationswege von der gesamtstädtischen Ebene zu den Kirchenkreisen noch nicht genügend geklärt und zu wenig professionell umgesetzt werden. Es bestehen zu viele Unsicherheiten, was die Weitergabe und den Erhalt von Informationen betrifft. Wir schlagen deshalb Folgendes vor:

- *Klärung der Kommunikationskanäle und Verantwortung einzelner Akteure bei der Informationsweitergabe.* Die Kommunikation zwischen den Ebenen – beispielsweise von der gesamtstädtischen Ebene zu den Kirchenkreisen oder zwischen operativen und strategischen Akteuren in den Kirchenkreisen – sollte eindeutig geklärt werden. Das kann beispielsweise über ein Kommunikationskonzept geschehen. Auch sollte von Seiten gesamtstädtischer Ebene darauf geachtet werden, dass möglichst zeitnah über Entscheidungen kommuniziert und auf eingegebene Anträge reagiert wird.
- *Investition in thematisch-orientierte Austausch/Netzwerke zwischen gesamtstädtischer Ebene und Kirchenkreisen.* Um (neue) Themen zu bearbeiten und den Austausch zwischen den Ebenen (Kirchgemeinde, Kirchenkreise) thematisch zu verstärken, erachten wir es als zielführend, in entsprechende Austausche und Netzwerke zu investieren – beispielsweise zwischen den Ressortleitenden der Kirchenpflege und den Kirchenkreiskommissionen sowie Pfarrpersonen oder zwischen Betriebsleitenden und Bereichsleitenden der Geschäftsstelle. Dies verbessert auch den Einbezug aller Beteiligten in die Meinungsbildung auf gesamtstädtischer Ebene.

#### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 4:**

Die Aufbauorganisation der Kirchgemeinde Zürich ist und bleibt komplex. Entsprechend anspruchsvoll ist und bleibt die Kommunikation, die alle Akteure zufriedenstellend soll. Das 2021 erlassene Kommunikationskonzept ist eine geeignete Grundlage, die Kommunikationswege auf institutioneller Ebene zu verbessern. Obwohl das Konzept einen guten Ausgangspunkt darstellt, besteht bei der Umsetzung weiterer Handlungsbedarf. Sofern erforderlich, ist im Rahmen des Projektes «Reform 2.0» zu prüfen, ob für diesen Bereich zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Daneben sollen die bereits bestehenden Dialoggefässe (Konvente, Gremientreff, Präsidienkonferenz, BTL-Konferenz usw.) weiterhin und intensiv für den Informationsaustausch und die themenorientierte Vernetzung genutzt werden.

#### **Thema 5: Umsetzung des Zuordnungsprinzips klären und Einbindung der Pfarrpersonen in die Organisation reflektieren.**

##### **Einschätzung Interface**

In der Analyse hat sich gezeigt, dass die konkrete Umsetzung des Zuordnungsprinzips – insbesondere bei Konfliktsituationen – und die Einbindung der Pfarrpersonen in die Organisation eine Herausforderung darstellen. Wir schlagen deshalb Folgendes vor:

- *Konkretisierung der Umsetzung des Zuordnungsprinzips.* Um eine gemeinsame Übernahme von Verantwortung bei Leitungsaufgaben im Kirchenkreis durch die verschiedenen Führungspersonen zu ermöglichen, muss besser geklärt werden, was dies für die konkrete Umsetzung bedeutet – also wo beispielsweise Pfarrpersonen einbezogen werden müssen und wo ein Einbezug nicht notwendig ist. Auch ist zu klären, wer in Konfliktsituationen bezüglich Umsetzung des Zuordnungsprinzips wie intervenieren muss und welche Konsequenzen eingeleitet werden können.
- *Verbesserung der Einbindung der Pfarrpersonen.* Die Organisation funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten – auch die Pfarrpersonen – ihre Rolle in der Kirchgemeinde und den Kirchenkreisen finden und den Mehrwert dieses Einbezugs erkennen. Wir empfehlen, die organisationale Einbindung der Pfarrpersonen mit den Pfarrpersonen selbst – allenfalls unter Einbezug anderer Funktionen wie Kirchenkreiskommissionen, Betriebsleitungen – zu reflektieren. Zudem sollte verstärkt in die Teambildung der Pfarrpersonen investiert werden.
- *Klärung und Unterstützung der Kirchenkreiskommissionen bei der Wahrnehmung der Aufsichtspflicht.* Es gilt zu klären, wie die Kirchenkreiskommissionen ihre Aufsichtspflicht über die Amtsführung der Pfarrpersonen konkret umsetzen müssen (z.B. Standortgespräche mit Pfarrpersonen/Dekanat). Allenfalls braucht es zusätzliche Unterstützung der Kirchenkreiskommissionen im Falle von Konfliktsituationen, um frühzeitig und angemessen intervenieren zu können.

#### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 5:**

Für die Kirchenpflege sind die Ideen und Visionen von rund 70 Theologinnen und Theologen des Pfarrkonvents für den Aufbau der Kirchgemeinde Zürich von grosser Bedeutung. Die theologische Reflektion unseres Handelns auf allen Ebenen ist unabdingbar. Gleichzeitig ist es wichtig, die Fachkompetenz der verschiedenen Berufsgruppen nicht zu übersteuern. Aus diesem Grunde hat der Kirchenrat mit der Einführung der neuen Kirchenordnung 2010 in Art. 150, Absatz 1 festgehalten: «*Die Kirchenpflege, die Pfarrpersonen und Pfarrer sowie die Angestellten sind in gemeinsamer Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde gerufen.*» Diese in der Marginalie der Kirchenordnung als «Grundsatz der Zuordnung» bezeichnete Bestimmung hat seither viel Unklarheiten in der Deutung und in der Umsetzung hervorgerufen.

Das Prinzip der Zuordnung ist im Papier Wegleitung Zusammenarbeit bereits thematisiert. Es gilt dieses zu schärfen und die Details zu klären. Zugleich ist zu klären, wie die Kirchgemeinde Zürich



die Mitsprache der beiden Konvente als zugeordnete Gremien besser in die Entscheidungsfindung einbeziehen kann. Die jetzigen Abläufe erschweren die Meinungsbildung der laut Kirchenordnung zugeordneten Konvente und sind entsprechend anzupassen.

Eine möglichst konkrete Klärung des Zuordnungsprinzips und dessen Umsetzung auf gesamtstädtischer Ebene und in den Kirchenkreisen ist ein wichtiger Teil des Projektes «Reform 2.0». Die Kirchenpflege hat unter Einbezug des Pfarrkonvents, des Gemeindegremiums und der Kirchenkreis-Kommissionen zu klären, was die «gemeinsame Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde» nach Abs. 1 Art. 150 KO für die Kirchgemeinde Zürich bedeutet. Zu definieren ist, wie sich dieser Grundsatz zur Einbindung in Entscheidungsprozesse und zum Einsitz in Gremien und Kommissionen verhält und wie die Bestimmung auf gesamtgemeindlicher Ebene und auf Ebene der unterstellten Kommissionen operationalisiert werden soll. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu legen.

Diese Klärung ist für die weitere Entwicklung der Organisation, des Organisations- und Rollenverständnisses und für den Gemeindeaufbau elementar. Neben der lokalen Identifikation der Pfarrerrinnen und Pfarrer und den Mitarbeitenden im Kirchenkreis ist die gesamtstädtische Sicht- und Handlungsweise zu stärken. Das Prinzip der «gemeinsamen Verantwortung zum Aufbau der Gemeinde» nach Art. 150 Abs. 1 KO fusst auf dem Organisationsmodell von traditionellen Kirchgemeinden von vergleichsweise überschaubarer Grösse (Mitglieder, Pfarrkonvent, Angestellte). Die Grösse und die Komplexität der Organisation der Kirchgemeinde Zürich stellen neue und besondere Herausforderungen dar, welche die Kirchensynode der Landeskirche nicht antizipieren konnte, als sie diese Bestimmung vor über einem Jahrzehnt verabschiedete. Die weite Interpretations-Offenheit der Bestimmung bietet einen geeigneten Rahmen, um für die spezifischen und neuen Herausforderungen der Kirchgemeinde Zürich adäquate, effektive und effiziente Lösungen für die Interpretation und Operationalisierung zu finden. Darüber hinaus ist besonderes Augenmerk auf den Aufbau einer Kultur der gegenseitigen Wertschätzung der Berufsgruppen und Behörden zu legen als einem wesentlichen Faktor in der Weiterentwicklung der Kirchgemeinde, die weit über ein Reformprojekt 2.0 bzw. das geplante Projekt Reform 2.0 hinausgeht.

## **Thema 6: Zusammenarbeitskultur in der gesamten Kirchgemeinde verbessern, indem in die gelebte Kultur investiert wird.**

### **Einschätzung Interface**

Die Organisationsanalyse hat gezeigt, dass die bestehenden schriftlichen Konzepte zur Zusammenarbeitskultur und zur Konfliktlösung in der Praxis nicht immer gelebt werden. Zudem scheint in den letzten Jahren vor allem der informelle, persönliche Austausch, unter anderem aufgrund der Covid-19-Pandemie, zu kurz gekommen zu sein, was zu einer grösseren Distanz zwischen Personen geführt hat. Nur wenn die Kultur im Einzelfall gelebt wird, verbreitet sie sich. Daher schlagen wir Folgendes vor:

- *Raum schaffen für niederschwelligen, informellen Austausch.* Es muss wieder mehr Raum für den persönlichen, informellen Austausch geschaffen werden – beispielsweise im Rahmen von gemeinsamen Kaffeepausen. Dazu gehört, dass zeitliche Ressourcen zur Pflege von Austausch und Kultur zur Verfügung stehen müssen und dieser Art von Austausch im Organisationsentwicklungsprozess eine grössere Bedeutung zugemessen wird.
- *Entwicklung der Zusammenarbeitskultur kommunikativ begleiten.* Die Kirchenpflege kann in ihrer Führungsrolle vermitteln, dass es im Change-Prozess nicht nur um Organisationsstrukturen und Prozesse geht, sondern auch um eine Verbesserung der Kultur und des Miteinanders. Die Entwicklung der Zusammenarbeitskultur soll nicht nur via schriftlicher Konzepte, sondern auch mit kommunikativen Massnahmen begleitet werden – beispielsweise über einen Appell an Alle, dass dem persönlichen Austausch mehr Raum gegeben werden soll und dass Alle eine Verantwortung dafür tragen, dass die Kultur verbessert wird («Selbst mit gutem Beispiel vorangehen»).
- *Einführung von neuen Personen in die Zusammenarbeitskultur.* Wie bereits unter Thema 2 erwähnt, sollten neue Personen nicht nur in ihre Aufgaben und Verantwortungen sowie Prozesse eingeführt, sondern auch zu den wichtigsten Aspekten der Zusammenarbeitskultur aufgeklärt werden.

### **Einschätzungen und Empfehlungen der Kirchenpflege zum Thema 6:**

In die gelebte Kultur investieren heisst u.a. gemeinsam unterwegs sein, miteinander im Gespräch sein, miteinander feiern usw. Dafür fehlte in den ersten Jahren oft die Zeit – alle waren mit der neuen Organisation, der Definition von Abläufen und Prozessen und vielem mehr beschäftigt. Zusätzlich erschwerend kamen ab 2020 die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie hinzu. All das hat das Miteinander erschwert und persönliche Begegnungen über längere Zeit verunmöglicht.

Die Kirchenpflege ist der Auffassung, dass für einen niederschweligen, informellen Austausch genügend Gefässe und Möglichkeiten vorhanden sind. Die Corona-Pandemie hat das Zusammenwachsen in der neuen Organisation jedoch erheblich beeinträchtigt. Der persönliche, informelle Austausch konnte in den vergangenen rund zwei Jahren kaum stattfinden. Die Kirchenpflege hofft sehr, dass nach Aufhebung der Einschränkungen im Zusammenhang mit der Corona-Situation die Chancen für den persönlichen, informellen Austausch vermehrt genutzt werden.

Die Kirchenpflege will das Miteinander stärken und ausbauen. Wir wollen miteinander und nicht übereinander reden – das gilt auch für die Analyse der Umfrageresultate. Die Kirchenpflege will mit den Akteuren in der Kirchgemeinde Zürich im Gespräch sein, mit ihnen unterwegs sein und die Gemeinde bauen. In einem nächsten Schritt wird die Kirchenpflege ein Projekt ausarbeiten (Projekt «Reform 2.0») und dieses mit den Kirchenkreisen und den Konventen beraten. So wollen wir miteinander auf den Weg gehen und die Erkenntnisse aus der Umfrage in sicht- und spürbare Verbesserungen im Alltag umsetzen. In diesem Bericht wurde in fast allen Themen mit prioritärem Handlungsbedarf die Kommunikation, das «miteinander im Gespräch sein» und im Gespräch bleiben, erwähnt und als Teil der Massnahmen erkannt. Das Thema 6 spannt den Bogen über alle Aktivitäten, die nun im Projekt Reform 2.0 angepackt werden sollen.

Last but not least ist Kirche die Gemeinschaft derer, die gemeinsam auf dem Weg sind. Diesen Weg als Gemeinde wollen wir fortsetzen.

Zürich, 6. April 2022

Im Namen der Kirchenpflege

Annelies Hegnauer  
Präsidentin

Peter Schlumpf  
Geschäftsführer a.i.