



## Führungs- und Organisationsmodell für die Kirchgemeinde Säuliamt

Eckwerte für den Zusammenschlussvertrag / Bericht für die Grossgruppenkonferenz vom 7. September 2019

### Einleitung

Im Auftrag der Stimmberechtigten verhandeln die Kirchenpflegen von Aeugst am Albis, Affoltern am Albis, Bonstetten, Hausen am Albis, Kappel am Albis, Maschwanden, Mettmenstetten, Ottenbach und Rifferswil seit Anfang 2018 über den Zusammenschluss zu einer Kirchgemeinde. Die Organisation und die Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind Schlüsselfaktoren, wenn es darum geht, das vielfältige kirchliche Leben zu erhalten, zu stärken und gleichzeitig Synergien zu nutzen.

An der ersten Grossgruppenkonferenz von Mitte März 2019 stellte der Lenkungsausschuss drei Führungs- und Organisationsmodelle zur Diskussion. Die Mehrheit der Teilnehmer/innen und Teilnehmer erkannte damals im Modell «Offenheit» Chancen zur Innovation und zur Erneuerung, äusserte jedoch auch Bedenken, dass die Offenheit nicht zu einer Beliebigkeit führen dürfe. Gemeint war damit insbesondere die Notwendigkeit einer klaren und nachvollziehbaren Zuordnung von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten. In den vergangenen Monaten haben sich die Arbeitsgruppe Führung & Organisation sowie das Projektteam intensiv mit dem Wunsch nach Innovation und Offenheit und dem Bedürfnis nach Klarheit und Verlässlichkeit in den Entscheidungsprozessen auseinandergesetzt. Mit Beispielen aus der Praxis wurde das Führungs- und Organisationsmodell weiterentwickelt und in verschiedenen Schritten mit Behördenmitgliedern, Pfarrpersonen und Mitarbeiter/innen überprüft.

Jetzt liegt ein Entwurf vor, aus dem grundlegende Eckwerte für die Organisation der Kirchgemeinde Säuliamt abgeleitet werden können. Diese Eckwerte umreissen und konkretisieren das Führungs- und Organisationsmodell. Sie sollen als Zielvorgabe für die Ausarbeitung eines Zusammenschlussvertrags und der Kirchgemeindeordnung an der zweiten Grossgruppenkonferenz vom 7. September 2019 besprochen werden. Im Fokus stehen dann vier zentrale Eckwerte: a) die Kirchenpflege, b) die Ortsghremien, c) die Pfarrkreise und d) die Verwaltungsorganisation mit allen Mitarbeiter/innen. Das Projektteam wird die Rückmeldungen aus der Grossgruppenkonferenz zu diesen vier Kernelementen auswerten und zuhanden des Lenkungsausschusses eine abschliessende Empfehlung für das definitive Führungs- und Organisationsmodell ausarbeiten. Gestützt auf den Beschluss des Lenkungsausschusses wird dann der Zusammenschlussvertrag und die Kirchgemeindeordnung entworfen. Der Vertrag soll im November 2019 bei den Kirchgemeinden in eine Vernehmlassung gegeben werden.

### Vier zentrale Eckwerte zu Führung und Organisation

Die Verantwortlichen liessen sich von den Inhalten leiten, also von den kirchlichen Angeboten und Dienstleistungen. Die Planung von Gottesdiensten oder die Durchführung von diakonischen Projekten standen stets im Zentrum. Abläufe und Prozesse, wie sie heute in den Kirchgemeinden eingespielt sind, sollen auch in der künftigen Organisation «schlank und einfach» abgewickelt werden können. Deshalb werden die Zusammensetzung und die Aufgaben der Kirchenpflege, die Zusammensetzung und die Aufgaben der Ortsghremien, die Aufgaben der Pfarrkreise und die Organisation und die Aufgaben der zentralen Verwaltung (Geschäftsstelle) an der Grossgruppenkonferenz genauer unter die Lupe genommen.



## **Zusammensetzung und Aufgaben der Kirchenpflege**

### **Eckwerte**

Die Kirchenpflege setzt sich aus sieben Mitgliedern zusammen. Die Kirchenpflege verantwortet den strategischen und inhaltlichen Aufbau der Kirchgemeinde. Sie bildet Ressorts und weist ihre Aufgaben den Ressortverantwortlichen zu.

Die Ressortverantwortlichen der Kirchenpflege tauschen sich für den Aufbau der Kirchgemeinde mit den Ortsghremien, den Pfarrpersonen und den Mitarbeiter/innen aus.

### **Erläuterungen**

Die Kirchenpflege muss gemäss Kirchenordnung (§ 159 Abs. 2 KO) aus mindestens fünf Mitgliedern zusammengesetzt sein. Bei der Evaluation der geeigneten Mitgliederzahl stand die Frage im Raum, ob alle heutigen Kirchgemeinden in der künftigen Exekutive vertreten sein sollen. Die Kirchenpflege ist primär für das Wohlergehen der ganzen Kirchgemeinde verantwortlich. Dafür sollten die für die Sache und die Kultur in der Kirchgemeinde geeigneten Kandidat/innen gefunden und gewählt werden. Der Wunsch, dass die Kirchenpflege sich mit Vertretungen aus allen ehemaligen Kirchgemeinden zusammensetzt, ist aus heutiger Sicht nachvollziehbar. Längerfristig ist ein solcher Ansatz jedoch nach Auffassung des Projektteams und des Lenkungsausschusses nicht zweckmässig. Kriterien wie die persönliche und fachliche Eignung der Kirchenpflege-Mitglieder ist mit Blick auf das Wohlergehen der ganzen Kirchgemeinde grössere Bedeutung zuzumessen. Selbstverständlich sollen, wenn möglich, auch kleinere kirchliche Orte künftig in der Kirchenpflege vertreten sein. Letztlich sorgen die Wählerinnen und Wähler für die «richtige» Vertretung in der Kirchenpflege, sei es aus geografischen, fachlichen oder persönlichen Überlegungen.

Die Vereinbarkeit von Behördenamt und einer hauptberuflichen Tätigkeit wird immer anspruchsvoller. Es ist eine Herausforderung Behördenmitglieder zu gewinnen, das zeigten auch die Wahlen für die Amtsdauer 2018-2022. Es erscheint daher als realistisch, in der künftig rund 13'000 Mitglieder umfassenden Kirchgemeinde sieben Personen für eine Mitwirkung in der Kirchenpflege rekrutieren zu können. Die Kirchenpflege ist (wie heute), zusammen mit den Pfarrpersonen und den Mitarbeitenden für den Gemeindeaufbau verantwortlich. Vertretungen des Pfarr- und Gemeindegremiums nehmen antragsberechtigt an den Sitzungen der Kirchenpflege teil. Die Kirchenpflege entwickelt eine Strategie für den Gemeindeaufbau und die Entwicklung der Kirchgemeinde. Die Hauptaufgaben der Kirchenpflege leiten sich aus der Kirchenordnung ab. Sie werden den Mitgliedern der Kirchenpflege in Ressorts zugewiesen. Aus heutiger Sicht wäre folgende Ressortbildung denkbar:

- Präsidium / Personal
- Gottesdienst / Liturgie
- Diakonie
- Bildung / Kultur
- Gemeindeaufbau / KG+
- Kommunikation / Mitglieder
- Finanzen / Immobilien

Aufgrund der persönlichen und fachlichen Eignung der Mitglieder können die Aufgaben selbstverständlich den einzelnen Ressorts anders zugeteilt werden. Der Entwurf dieser Ressortbildung zeigt, dass die inhaltliche Entwicklung und Ausrichtung in der neuen Kirchgemeinde einen hohen Stellenwert haben wird, nicht zuletzt durch das besondere Ressort Gemeindeaufbau/KG+. Der Zusammenschluss ist mit der Vereinigung nicht abgeschlossen – dann beginnt der Umsetzungsprozess erst richtig. Der oder die Ressortverantwortliche soll eine Kommission «Innovation und Entwicklung» präsidieren. Diese Kommission hat die Aufgabe, die Kirchenpflege im Vereinigungsprozess zu unterstützen und den innovativen Gemeindeaufbau weiter voranzutreiben. Dazu tauscht sich die Kirchenpflege in einer Ortsghremienkonferenz auch nach abgeschlossenem Vereinigungsprozess regelmässig mit den Vertreter/innen der kirchlichen Orte aus.

Die Ressortverantwortlichen in der Kirchenpflege besprechen sich ausserdem mit den Pfarrpersonen und den Angestellten systematisch. So nimmt beispielsweise der/die Ressortverantwortliche Gottesdienst/Liturgie an Sitzungen mit Pfarrpersonen teil. Das gleiche gilt für den/die Ressortverantwortliche/n Diakonie, der/die sich mit den Sozialdiakoninnen und Sozialdiakonen trifft und inhaltliche Absprachen trifft.



## Starke kirchliche Orte - Zusammensetzung und Aufgaben der Ortsghremien

### Eckwerte

Ortsghremien gestalten im Rahmen der strategisch-inhaltlichen Vorgaben der Kirchenpflege selbständig das kirchliche Leben und verantworten die Aktivitäten in ihren Orten in eigener Kompetenz. Ortsghremien können sich mit anderen zusammntun. Sie erhalten die für ihre Aufgaben notwendigen finanziellen Mittel (Budget) und ein Antragsrecht an die Kirchenpflege.

Für die kirchlichen Orte Aeugst a.A., Affoltern a.A, Bonstetten, Hausen a.A., Hedingen, Kappel a.A., Maschwanden, Mettmens-tetten, Ottenbach und Rifferswil setzt die Kirchenpflege auf Empfehlung und als Vertretung der kirchlichen Orte je ein «Ortsghremien» ein oder lässt das Zusammengehen mehrerer Orte zu einem gemeinsamen Ortsghremium zu. Das Ortsghremium kann aus Gemeindegliedern, Freiwilligen und Mitarbeitenden zusammengesetzt sein. Die für den kirchlichen Ort zuständige Pfarrperson nimmt zwingend Einsitz im Ortsghremium. Jedes Ortsghremium bezeichnede gegenüber der Kirchenpflege eine verantwortliche Koordinationsperson. Die Ortsghremien organisieren sich selbst. Die Mitglieder der nach dem Zusammenschluss ersten Ortsghremien sollen von den heutigen Kirchenpflegern rekrutiert werden.

Die Kirchenpflege bestimmt aus ihrer Mitte für jedes Ortsghremium eine Ansprechperson. Die Kirchenpflege kann alle Mitglieder der Ortsghremien gemeinsam zur Meinungsbildung oder zur Information in einer Ortsghremienkonferenz zusammenziehen.

### Erläuterungen

Die Kirchenpflege bestimmt aus ihrer Mitte für jedes Ortsghremium eine Ansprechperson. Das Ortsghremium sowie deren Mitglieder haben dadurch einen „direkten Draht“ zur Kirchenpflege. Die Ansprechperson ist nicht Mitglied des Ortsghremiums und hat in der Regel ihren Wohnsitz in einem anderen kirchlichen Ort.

Die Kirchen bzw. die kirchlichen Orte bedeuten für die Bevölkerung kirchliche Heimat. Damit diese Identifikation mit den kirchlichen Orten erhalten werden kann, sollen gute Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit engagierte Personen, Angestellte, Freiwillige etc. in den kirchlichen Orten weiterhin in grosser Offenheit Vieles selber entwickeln und gestalten können.

Die wichtigste Aufgabe der Ortsghremien ist die selbständige Gestaltung des kirchlichen Lebens. Sie sind für die inhaltliche Führung aller an der Gestaltung des kirchlichen Lebens beteiligten Personen (Pfarrpersonen, Angestellte, Freiwillige) im kirchlichen Alltag zuständig. Dazu gehören diakonische Angebote, die Nachbarschaftshilfe, der Aufbau und die Begleitung von Unterstützungsprojekten usw. Das Angebot in den Bereichen Diakonie, Bildung und Kultur ist bereits heute sehr vielfältig, wie eine Erhebung vor etwa drei Jahren ergeben hat. In Zukunft sollen lokale Angebote ortsübergreifend koordiniert und angeboten werden. Die Ortsghremien, die Ortsghremienkonferenz und die Kommission «Innovation und Entwicklung» steuern und gestalten die Zusammenarbeit mit anderen Ortsghremien.

Die Ortsghremien sollen (bei Bedarf mit Unterstützung der Kirchenpflege bzw. der Kommission «Innovation und Entwicklung») entsprechend ihren Bedürfnissen Strukturen bilden können, so dass neben den bestehenden Aufgaben neue Ideen, Projekte oder Angebote entwickelt werden können. Die Mitglieder und die Koordinationsperson der Ortsghremien können von den Mitgliedern in den kirchlichen Orten in freien Versammlungen gewählt werden. Die Kirchenpflege bestätigt die Wahl. Die Bildung von Ortsghremien, die sich aus mindestens drei Personen, z.B. Freiwillige, Angestellte, ehemalige Behördenmitglieder usw. zusammensetzen, ist in der Kirchgemeindeordnung vorzusehen. Damit Projekte und Angebote im Alltag umgesetzt oder Infrastrukturbedürfnisse vor Ort (z.B. Reparaturen an Anlagen oder Gebäuden) werden können, sollen die Ortsghremien Kompetenzen erhalten, insbesondere Ausgabenkompetenzen im Rahmen des Budgets. Auch ist vorgesehen, den Ortsghremien ein Antragsrecht an die Kirchenpflege einzuräumen und eine Vertretung bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden einzubeziehen. Die Ortsghremien erhalten finanzielle Mittel, damit sie den erforderlichen Gestaltungs- und Handlungsspielraum zur Umsetzung ihrer Angebote besitzen. Die Ortsghremien sollen aber auch für die Instandhaltung der Infrastruktur vor Ort Kompetenzen erhalten, beispielsweise für kleinere bis mittlere Anschaffungen, Investitionen: z.B. ersetzen des Beamers oder seiner Leuchte und ähnliches.

Die Kirchenpflege kann alle Mitglieder der Ortsghremien gemeinsam zur Meinungsbildung oder zur Information in einer Ortsghremienkonferenz zusammenziehen. Mindestens zweimal jährlich findet eine Ortsghremienkonferenz statt.



## Zwei Pfarrkreise

### Eckwerte

Für die optimale Organisation der pfarramtlichen Aufgaben werden zwei Pfarrkreise gebildet und jedem kirchlichen Ort mindestens eine Pfarrerin oder ein Pfarrer als Ansprechperson zugeordnet. Die Pfarrkreise verfügen über ein Sekretariat.

### Erläuterungen

Pfarrpersonen sind für die Menschen in den kirchlichen Orten die wichtigsten Ansprechpersonen. Ein vordringliches Anliegen beim Zusammenschluss der zehn Kirchgemeinden ist es deshalb, allen kirchlichen Orten auch in Zukunft eine Pfarrerin oder einen Pfarrer als Ansprechperson zuzuordnen. Die Pfarrpersonen in den zehn Kirchgemeinden bilden künftig den Pfarrkonvent und das Pfarramt.

Es ist bekannt, dass der Kirchenrat unabhängig vom Projekt KG+ die Pfarrstellenpensen kürzt; sie werden gemäss Kirchenordnung an die Mitgliederzahlen der Kirchgemeinden geknüpft. Damit bestehende Zusammenarbeitsaktivitäten auch mit weniger Pfarrstellenpensen weitergeführt und eine optimale Betreuung der kirchlichen Orte auch in Zukunft sichergestellt werden kann, sollen zwei Pfarrkreise gebildet werden, die ihre Ressourcen koordinieren. Die Pfarrpersonen in den beiden Kreisen planen die Gottesdienste, den Konfirmandenunterricht usw. Ein erster Entwurf für eine Gottesdienstplanung in den zehn Kirchgemeinden für das Jahr 2020 liegt bereits vor.

Den Pfarrkreisen wird ein Sekretariat zugeordnet, das die Pfarrpersonen von administrativen Aufgaben entlastet. Ausserdem pflegen die Pfarrkreise die Zusammenarbeit und den Austausch mit den Organistinnen und Organisten, den Sigristinnen und Sigristen sowie den Sozialdiakoninnen und Sozialdiakonen. Die Pfarrpersonen legen die interne Organisation und die Arbeitsweise in den Pfarrkreisen in einer Pfarrdienstordnung selbst fest. Die Pfarrdienstordnung wird vom Pfarrkonvent geschaffen und von der Kirchenpflege genehmigt.



## Verwaltungsorganisation und Mitarbeiter/innen

### Eckwerte

Die Kirchenpflege setzt eine/n Kirchgemeindeschreiber/in ein. Er/sie führt die Geschäftsstelle. Darin werden die zentralisierten administrativen Aufgaben der Kirchgemeinde, insbesondere Personaladministration, Finanzverwaltung, Liegenschaftsverwaltung bearbeitet. Der/die Kirchgemeindeschreiber/in führt zudem die Angestellten sowie Teamkoordinator/innen der Fachteams und die Sekretariate administrativ. Für die inhaltliche Führung der Mitarbeiter/innen ist auch in Zukunft die Kirchenpflege verantwortlich.

### Erläuterungen

Ein/e Kirchgemeindeschreiber/in leitet die Geschäftsstelle. Die Mitglieder der Kirchenpflege und der Ortsghremien sollen von administrativen Aufgaben entlastet werden. Die stetig steigenden Anforderungen an die Ausführung von administrativen Aufgaben erfordern eine zunehmend höhere Professionalität. Aufgaben wie beispielsweise die Finanz- und Liegenschaftsverwaltung sowie die Personaladministration, werden von den Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle erledigt. Die Kirchenpflege stellt die dafür notwendigen Fachkräfte an, soweit die Aufgaben nicht den bisher angestellten Mitarbeiter/innen übertragen werden können.

Die administrative Führung und Leitung der Geschäfte wird der/dem Kirchgemeindeschreiber/in übertragen. Er oder sie ist für administrative und rechtliche Belange Ansprechperson für Mitarbeiter/innen, beispielsweise bei Fragen für unbesoldeten Urlaub, Weiterbildungen usw. Die Anstellungsprozesse für neue Mitarbeiter/innen werden an den/die Kirchgemeindeschreiber/in delegiert. Den Anstellungsentscheid trifft weiterhin die Kirchenpflege. Handelt es sich um Angestellte in Ortsghremien werden die Ortsghremien in den Rekrutierungsprozess einbezogen und können Empfehlungen für die Anstellung von geeigneten Personen abgeben. Die inhaltliche Führungsverantwortung obliegt der Kirchenpflege und ihren Ressortverantwortlichen. Die Kompetenzen des/der Kirchgemeindeschreiber/in beschreibt die Kirchenpflege mit dem Stellenbeschrieb, durch eine massvolle und klare Übertragung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und primär mit der Auswahl der geeigneten Persönlichkeit.

Im Alltag haben die Mitarbeiter/innen vor allem Kontakt mit den kirchlichen Orten und ihren Ortsghremien. Gemeinsam gestalten sie Aktivitäten und Programme, initiieren Projekte und führen diese mit den Ortsghremien durch. Diese enge Zusammenarbeit im Alltag ist wichtig, wenn das vielfältige kirchliche Leben erhalten oder gar ausgebaut werden soll. Deshalb haben die Ortsghremien auch ein Mitspracherecht bei der Auswahl von Mitarbeiter/innen, mit denen sie im Alltag zu tun haben. Auch bei Standortbestimmungen oder Beurteilungen haben die Einschätzungen der Ortsghremien grosse Bedeutung. Im Gegensatz zur grundsätzlichen Bildung von zwei Pfarrkreisen, kann die Zuordnung der Mitarbeiter/innen zu den Kreisen im Moment noch offen bleiben.

Aktuell arbeiten rund 70 Personen in den zehn Kirchgemeinden in verschiedensten Funktionen und Berufsgruppen. Für die einzelnen Berufsgruppen (Diakonie [Sozialdiakonie und übrige diakonisch Tätige], Katechetik, Kirchenmusik/Chorleitungen, Sekretariate, Sigrist/innen) werden Fachteams gebildet und Teamkoordinator/innen eingesetzt. Diese haben eine Koordinations- und Leitungsaufgabe: Sie handeln bei inhaltlichen Themen jeweils als «primus inter pares». Das Ziel der Fachteams ist es, innerhalb der Berufsgruppe bei Bedarf Aufgaben und Einsatzpläne zu koordinieren. Zudem werden sie bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden in den Anstellungsprozess einbezogen. Die Fachteams sollen ihre Aufgaben selbst definieren. Denkbar wäre folgende Aufgaben:

- Diakonie: Vernetzung, Angebote absprechen, Betreuung kirchlichen Orte ...
- Katechetik: Weiterbildungsbedarf, Optimierung der Datenerhebung bei Schulen ...
- Kirchenmusik/Chorleitungen: Dienstpläne, Musikprojekte ...
- Sekretariate: Aufgaben nach fachlichen Fähigkeiten aufteilen ...
- Sigrist/innen: möglicherweise kein (Eigen)-Bedarf für Koordination

Die Teamkoordinator/innen sind inhaltlich und fachlich der/dem Ressortverantwortlichen in der Kirchenpflege und administrativ dem/der Kirchgemeindeschreiber/in unterstellt.

# reformierte kirche bezirk affoltern

Projekt KG+ - Kirchgemeinde Säuliamt

Projektteam



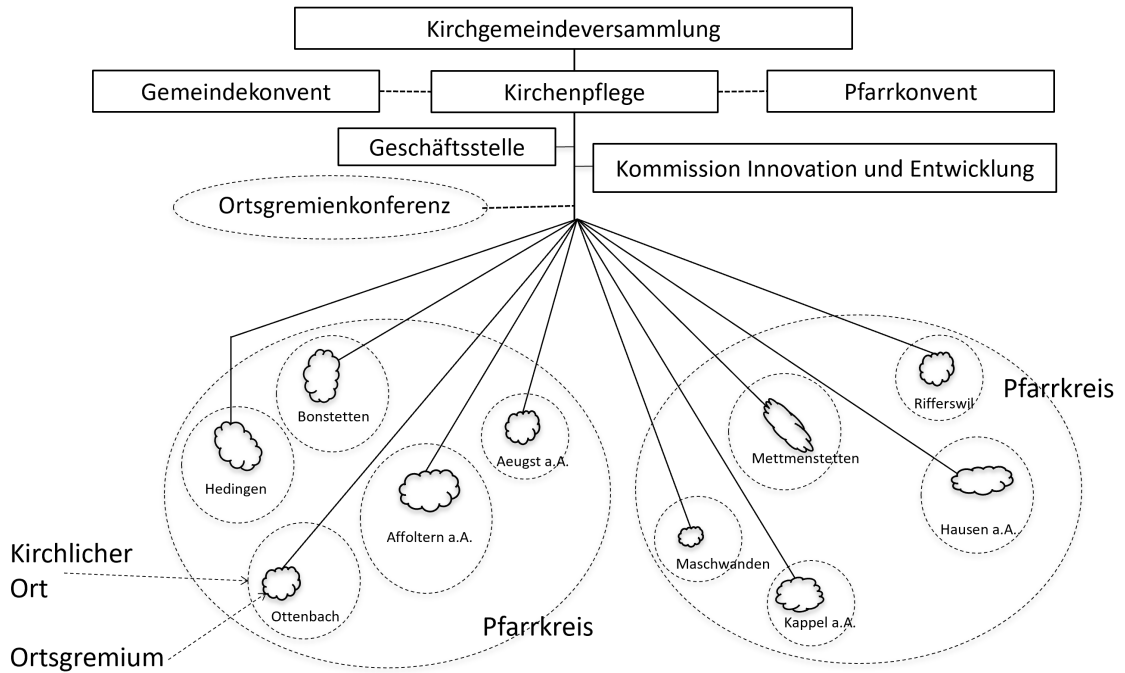
Ob die Mitarbeiter/innen den kirchlichen Orten zugeordnet bleiben, ob sich regionale Teams bilden oder ob sich die Fachteams für die ganze Kirchgemeinde etablieren werden, wird die Zukunft zeigen. Denkbar ist jedoch, dass es je nach Berufsgruppe Unterschiede geben dürfte - Diakonie eher regional, Sigris/innen eher lokal.

Bereits heute müssen die Ressortverantwortlichen der Kirchenpflege nicht über sämtliche Details entscheiden, obwohl sie formell dazu verpflichtet wären. Die alltäglichen Fragen der Arbeitsausführung werden zumeist kooperativ im kleinen Kreis entschieden. Analog dazu könnte sich für die inhaltlich/fachliche Führung aller Mitarbeiter/innen direkt durch die Ressortverantwortlichen der Kirchenpflege folgendes Mischsystem etablieren:

- Grundlegende Fragen können durch den/die Ressortverantwortliche zusammen mit den Fachteams erarbeitet und anschliessend durch den/die Ressortverantwortliche entschieden werden.
- Entscheide über alltäglichen Fragen der Arbeitsausführung können der/die Ressortverantwortliche der Kirchenpflege an die Ortsghremien delegiert werden.
- Im Konfliktfall hat der/die Ressortverantwortliche der Kirchenpflege zu entscheiden.



## Organisations- und Führungsstruktur Überblick (Version 14.8.19)



## Organisations- und Führungsstruktur Führungsbeziehungen im Detail (Version 14.8.19)

