

Die sieben Wesenselemente der Organisation Kirchgemeinde

nach F. Glasl, Die sieben Wesenselemente einer Organisation

	Im Innensystem	Zum Umfeld	
1. Identität	Die Versöhnung der Welt durch Gott in Jesus Christus: das Evangelium vom Reich Gottes. Theologie, Bekenntnisse als historisches Selbstverständnis, Mission als Informieren über den Kernprozess und Einbeziehen der Menschen in denselben. Gesellschaftliche Aufgaben der Kirchgemeinde, Grundwerte. Selbstbild, Sinn und Zweck der Kirchgemeinde, Fernziele	Image in der Gesellschaft, bei Fernstehenden, in Politik, Medien und Presse, in der Konkurrenz der religiösen Angebote; Position in ethischen Fragen (Gerechtigkeit, Frieden, Bewahrung der Schöpfung), Selbständigkeit bzw. Abhängigkeit	kulturelles Subsystem
2. Policy (Inhalt der Organisationspolitik), Strategie, Programme	Visionen und Leitbild einer Kirchgemeinde oder von Teilen davon, z.B. Jugendarbeit, langfristige Programme und Pläne, Gestalten der Kultur der Kirchgemeinde, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik usw.	Leitsätze für den Umgang mit Nahe- und Fernstehenden, Ausgetretenen und mit Menschen, die eine Dienstleistung wollen, mit Vertretern anderer Religionen. PR-Konzepte, Strategien, sich und sein Tun bekannt zu machen	
3. Struktur der Aufbauorganisation	Kirchenverfassung, Kirchenordnung, Gemeindeordnung, Geschäftsreglement der Kirchgemeinde, Konzepte, Aufbauprinzipien, Organisation der Leitung, örtliche und kantonale Dienste, Organigramm	Strukturelle Beziehung zur Kantonalen Kirche, zum Staat, zu anderen Kirchen und kirchl. Organisationen, Kirchenbund, Ref. Weltbund, Ökumene, Hilfswerke, Präsenz in Verbänden, strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen	soziales Subsystem
4. Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeitenden und Mitglieder, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Leitungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Kultur und Klima	Pflege der informellen Beziehungen zum Umfeld, zu externen Diensten, Beziehungsklima in der weltweiten Kirche und Ökumene, Stil des Umgangs mit Macht	
5. Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Arbeits- und Projektgruppen, Spezialistinnen und Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum Verständnis bezüglich Arbeitsteilung in der Gesellschaft (Berufsbilder, Arbeitsverträge), Funktionen zur Pflege der externen Nahtstellen, z.B. Gesellschaftsanlässe	technisch-instrumentelles Subsystem
6. Prozesse, Abläufe	Arbeitsprozesse: Kernprozess, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informations-, Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.), Beschaffungsprozesse für Ressourcen (Geld, Wahlen)	Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen, externe Weiterbildungsprozesse, um die Qualität der eigenen Ressourcen zu steigern	
7. Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Büro-, andere Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Kirchen, Kirchgemeinde- und Pfarrhäuser, weitere Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Einbettung in die lokale Gemeinde, Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln	

Die 7 Wesenselemente der Kirchengemeinde

nach F. Glasl: 7 Wesenselemente der Organisation

Im Innensystem

Zum Umfeld

1. Identität			kulturelles Subsystem
2. Policy, Strategie, Programme			
3. Struktur der Aufbau- organisation			soziales Subsystem
4. Menschen, Gruppen, Klima			
5. Einzelfunktionen, Organe			
6. Prozesse, Abläufe			technisch-instrumentelles Subsystem
7. Physische Mittel			

OE-Landkarte von Trigon

Drei Grundtypen der Organisation

Produktions-
Organisationen

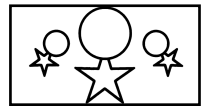
Dienstleistungs-
Organisationen

Professionelle
Organisationen

Ganzheitliches Modell der Organisation

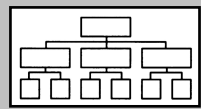
mit sieben Wesenselementen in drei Subsystemen

Subsysteme: kulturelles		soziales			technisch-instrumentelles	
1. Identität	2. Strategie, Policy, Programme	3. Struktur der Aufbauorganisation	4. Menschen, Gruppen, Klima	5. Einzel-funktionen, Organe	6. Abläufe, Prozesse	7. Physisch-materielle Mittel



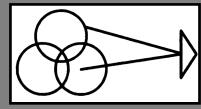
I. Pionierphase «Familie»

Randproblem:
System-
intransparenz



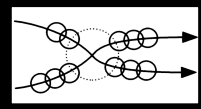
II. Differenzierungsphase «Apparat»

Randproblem:
menschliche
Beziehungen



III. Integrationsphase «Organismus»

Randproblem:
Umwelt-
probleme



IV. Assoziationsphase «Biotop»

Randproblem:
Machtblöcke
entstehen

Vier Veränderungsansätze führen Veränderungen herbei:

(1) Wildwuchs (2) Expertenansatz (3) Entwicklungsansatz (4) Machtansatz

Sieben Basisprozesse der Organisationsveränderung

nach F. Glasl, Professionelle Prozessberatung S. 366 in B. Hänni, F. Marti: Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln

Gemeinsame und ressortbezogene Leitung

	Gemeinsame Leitungsaufträge	Leitungsaufgaben des Kirchgemeinderates	Leitungsaufgaben der Ordinierten
1. Identität	Den Kernprozess fördern durch Planung und Gestaltung der vier Kernaufgaben (Gemeinschaft/Gemeindeentwicklung, Verkündigen/Feiern, Bildung/Unterricht, Seelsorge/Diakonie) mit dem Ziel der Identitätsbildung.		Verkündigen in allen vier Kernaufgaben (Gemeinschaft/Gemeindeentwicklung, Verkündigen/Feiern, Bildung/Unterricht, Seelsorge/Diakonie) mit dem Ziel Identitätsbildung.
2. Policy (Inhalt der Organisationspolitik), Strategie, Programme	Leitbild, Schwerpunktprogramm und Projekte zu den vier Kernaufgaben festlegen . Kirchgemeinde nach aussen hin vertreten.	Konzeptionelle Vorschläge für die Weiterentwicklung der Gemeinde erarbeiten und insbesondere, wie die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden können.	Grundlagen erarbeiten zur Entwicklung von Leitbild und Schwerpunktprogramm (konzeptionell). Projekte ausarbeiten und vorschlagen.
3. Struktur der Aufbauorganisation	Vorschläge für Strukturveränderungen in KG-Versammlung beantragen.	Festlegen der Organisationsstruktur.	Konzeptionelle Strukturveränderungen vorschlagen.
4. Menschen, Gruppen, Klima	Einsatz für ein gutes Arbeitsklima, Probleme klären. Kommunikation nach innen und aussen. Konfliktmanagement nach innen und aussen.	Personalführung, im Rahmen des Personalrechts. Aufsicht über Einhaltung der Berufsaufträge der Ordinierten und übrigen Mitarbeitenden.	Eventuell: delegierte Personalführung. Eventuell: Sachbearbeitung im Bereich Personalwesen.
5. Einzel-funktionen, Organe	Mitarbeit in Kirchgemeinderatssitzungen, Kommissionen, Arbeitsgruppen. Entscheidung über Stellenbeschriebe und Leistungsaufträgen (konzeptionell). Wahlen vorbereiten und Anstellungen vornehmen.	Leiten der Kirchgemeinderatssitzungen, Kommissionen und Arbeitsgruppen. Erarbeiten von Stellenbeschrieben und Leistungsaufträgen (Pflichtenhefte).	Leiten und Durchführen der Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Seniorenarbeit, Diakonie, Projekte (ausführend). Leiten und Mitarbeiten in Kommissionen und Arbeitsgruppen. Mitarbeit bei der Erarbeitung von Stellenbeschrieben, Leistungsaufträgen (Pflichtenhefte).
6. Prozesse, Abläufe	Abläufe gemäss Kirchenordnung und Geschäftsordnung der Kirchgemeinde durchführen. Anträge an die Kirchgemeindeversammlung stellen.	Überprüfung der Zielerreichung, Jahresbericht, Leistungsprozesse überprüfen.	Antragstellung an den Kirchgemeinderat Gemeindeentwicklung gemäss Zielsetzungen und Berufsauftrag, z.B. Gottesdienst, Jugend-, Familien-, Seniorenbereich (ausführend); Qualitätskontrolle innerhalb des Aufgabenbereiches, Berichterstattung, Leistungsprozesse gestalten, Beantragung von Jahresplänen und Teilbudgets (ausführend/konzeptionell).
7. Physische Mittel	Finanzplanung, Voranschlag und Rechnung, konzeptionelle Baufragen.	Rechnungsführung, Liegenschaftsverwaltung, Bauprojekte. Register- und Archivführung.	Eventuell: delegierte Sachbearbeitung in den Bereichen Rechnungsführung, Liegenschaftsverwaltung, Administration, Registerführung.

Kernaufgabe: Bildung und Unterricht

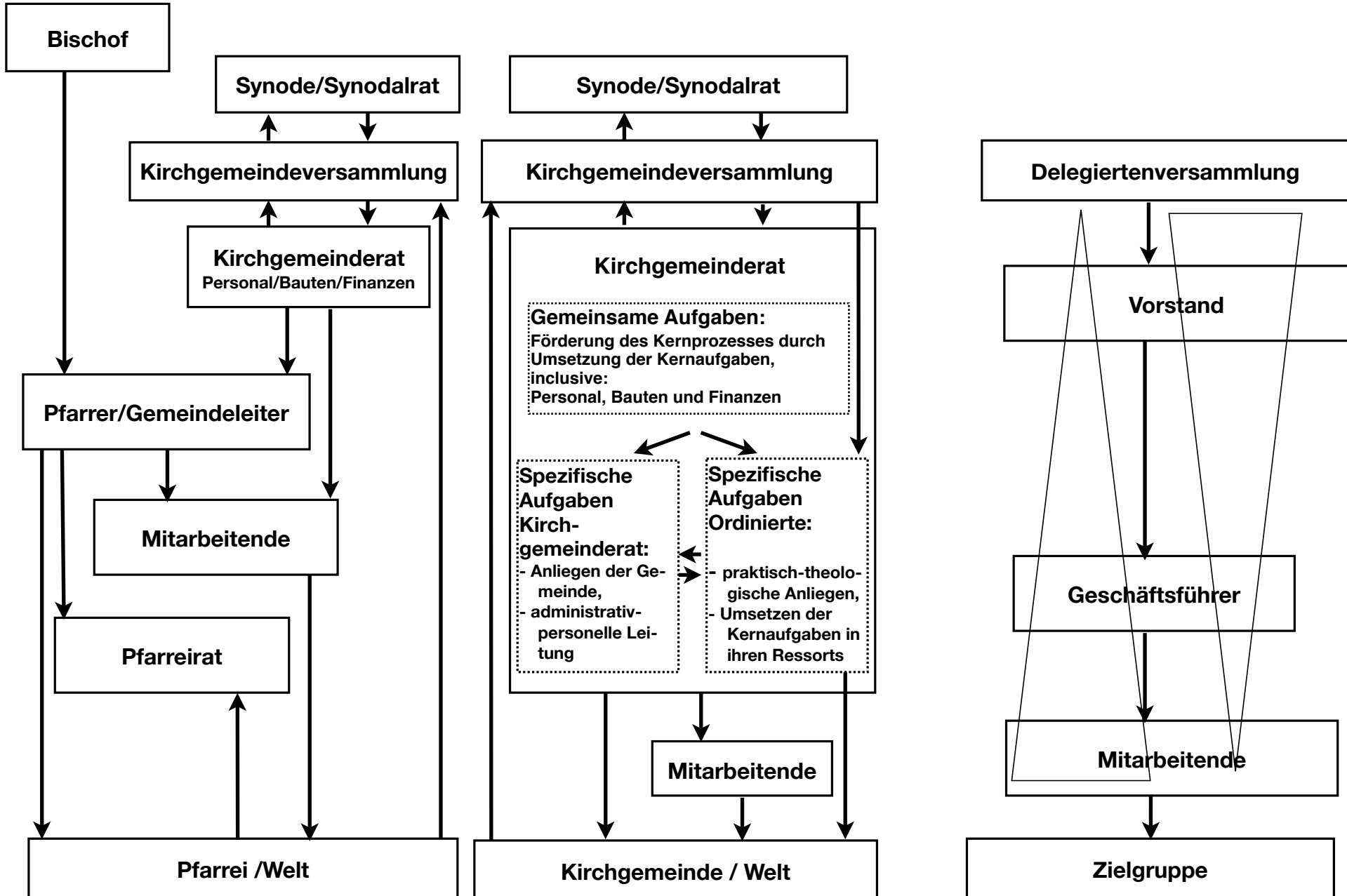
Ziele	Adressaten	Massnahmen	Wer? Wann?	Priorität: 1-6 Punkte
1. Wir besinnen uns auf christliche Grundwerte.	- Kirchenferne	- Wir organisieren Anlässe für Kirchenferne, die an Hand von aktuellen Zeitfragen die Auseinandersetzung mit christlichen Grundwerten wie Solidarität, Gerechtigkeit, Frieden, Freiheit, Menschenwürde, Toleranz fördern.	- Pfarrer, OEME-Gruppe: 2x im Jahr	4
2. Wir setzen uns mit andern Glaubensrichtungen auseinander	- alle	- Wir organisieren eine Woche der Begegnungen mit Menschen anderen Glaubens.	OEME-Gruppe	4
3. Wir setzen uns mit unserem reformierten Glauben auseinander	- Kerngemeinde	- Bibelarbeit - Wir bieten einen Kurs zur christlichen Kindererziehung an	- Pfarrer: monatlich - Pfarrerin: jedes 2. Jahr.	5 3
4. Wir erweitern unser spirituelles Angebot im Blick auf Suchende.	- Suchende	- Fastenwoche - Meditationen → Hinweise auf bestehende Angebote in unserer Umgebung. - Themenbezogene Gemeindeferienwoche	- mit Katholiken - Sekretärin - ein zu bestimmendes Vorbereitungsteam im Jahre 200x	3 4 1
5. Wir unterhalten und fördern die freiwillige Kinder- und Jugendarbeit	- Interessierte ref. Kinder - dito - junge Familien - interessierte Jugendl. - Schüler aus Quartier	- Sonntagschule - Weihnachtsspiel - Lager für Sonntagschule - Weekends für Familien - Wir geben Jugendlichen Verantwortung in der Kinder- und Jugendarbeit und bilden sie dazu aus. - Wir führen den Mittagstisch für SchülerInnen mit biblischer Geschichte durch.	- Sonntagschulteam: wöchentlich - Pfarrerin mit Leiter-innenteam: jährlich - Pfarrer mit Vorbereitungsgruppe: jährlich - Katechetinnen, Jugendarbeiterinnen - SDM und Kochgruppe: wöchentlich	2 3 4 3 6 5
6. Wir führen Kinder und Jugendliche in den christlichen Glauben ein	- ref. 2.-9. KlässlerInnen	- Wir bieten Religionsunterricht für die 2.-8. Klasse an - Die 9-KlässlerInnen bereiten wir im Konfirmantenunterricht auf die Konfirmation vor.	- Katechetinnen respektive Pfarrerin: wöchentlich.	5 5

Drei Leitungsmodelle

Katholische Kirche

Reformierte Kirchen

Non-Profit-Organisationen



Das Mitarbeitergespräch – eine Vorlage

Wir schlagen folgendes Vorgehen für ein etwa anderthalb Stunden dauerndes Mitarbeitergespräch vor. Wir bringen möglichst umfassend die relevanten Fragen, gehen aber davon aus, dass aus diesen jeweils Schwerpunkte ausgewählt werden:

Motto: «Miteinander die Gegenwart besprechen
– Miteinander die Zukunft gestalten»

Blick zurück und Analyse:

- Welches waren die wichtigsten Aufgaben und Tätigkeiten im vergangenen Jahr (seit dem letzten Mitarbeitergespräch; seit der Arbeitsaufnahme)?
- Wie weit wurden die im Stellenbeschrieb vereinbarten Ziele erreicht/nicht erreicht? (Gründe dafür bei Stelleninhaber/in, verantwortlichem Gremium, Umwelt usw.) Wie sieht das aus der Sicht der Kirchgemeindeleitung aus (Feedback)?
- Wie weit wurden die vereinbarten speziellen Jahresziele und Schwerpunkte erreicht? (Gründe dafür bei Stelleninhaber/in, verantwortlichem Gremium, Umwelt usw.) Wie sieht das aus der Sicht der Kirchgemeindeleitung aus (Feedback)?
- Haben sich in dieser Zeit Veränderungen der Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortungen ergeben? – In welchen Bereichen? Was für Entwicklungen gehen da vor sich?
- Gibt es Aufgaben, die anders besser erfüllt werden könnten? Welche?
- Sind Aufgaben und Verantwortung in Ihrem Arbeitsbereich klar umrissen und eindeutig definiert?
- Sind die Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse) klar geregelt?
- Wenn nein, welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sollten klarer oder anders geregelt werden? Wer übernimmt die Verantwortung, dass Änderungen angepackt werden?
- Haben Sie in Ihrem Aufgabenbereich genügend Eigenständigkeit und Entfaltungsmöglichkeiten? Wenn nein, was müsste sich ändern? Wer übernimmt die Verantwortung, dass Änderungen (auch strukturelle) angepackt werden?
- Wie möchten Sie sich weiterentwickeln, verändern? Gibt es Fähigkeiten/Gaben, die Sie vermehrt einbringen möchten? Gibt es Entwicklungswünsche/-notwendigkeiten?

Persönliche Fähigkeiten, Stärken aus der Sicht des Mitarbeitenden, des/der Personalverantwortlichen.

- Wo liegt Entwicklungspotential aus der Sicht des Mitarbeitenden, des/der Personalverantwortlichen?
- Wie setzen Sie Weiterbildung, Supervision und Coaching dafür ein?
- Fühlen Sie sich ausgelastet/überlastet/nur teilweise ausgelastet?
Was trägt dazu bei?
Welche Möglichkeiten sehen Sie, den Zustand zu verbessern? Wer übernimmt die Verantwortung, dass das angepackt wird?
- Wie sehen Sie Ihre Situation bezüglich Arbeitszeit/Freitage?
- Wie weit gelingt es Ihnen, Beruf und Familie in Einklang zu bringen? Gibt es da Wünsche nach Veränderung?
- Wie weit gelingt es, Beruf und Spiritualität in Einklang zu bringen? Gibt es da Wünsche nach Veränderung?
- Sind Sie ausreichend informiert über das, was in der Kirchgemeinde läuft?

Welche Verbesserungen ergeben sich, und wer übernimmt die Verantwortung, diese Verbesserungen anzupacken?

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit der Kirchenvorsteherchaft?
(Feedback des Mitarbeitenden)
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem Kirchgemeindepräsidium?
(Feedback des Mitarbeitenden)
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit KollegInnen im Pfarramt, im Diakonat oder mit den SDM, der Jugendarbeit?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit der Verwaltung, dem Sekretariat?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem Sigristendienst?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den Organisten/Kirchenmusikern?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den Katechetinnen/Katecheten?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den freiwilligen Mitarbeitenden?
Was läuft gut? Was ist zu verbessern?
- Wie erleben Sie die Rahmenbedingungen Ihrer Arbeit? Was ist punkto Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzeinrichtung zu verbessern?
- Gibt es noch andere Dinge, die angesprochen werden sollten (Spannungen, Konflikte)?

Blick nach vorne:

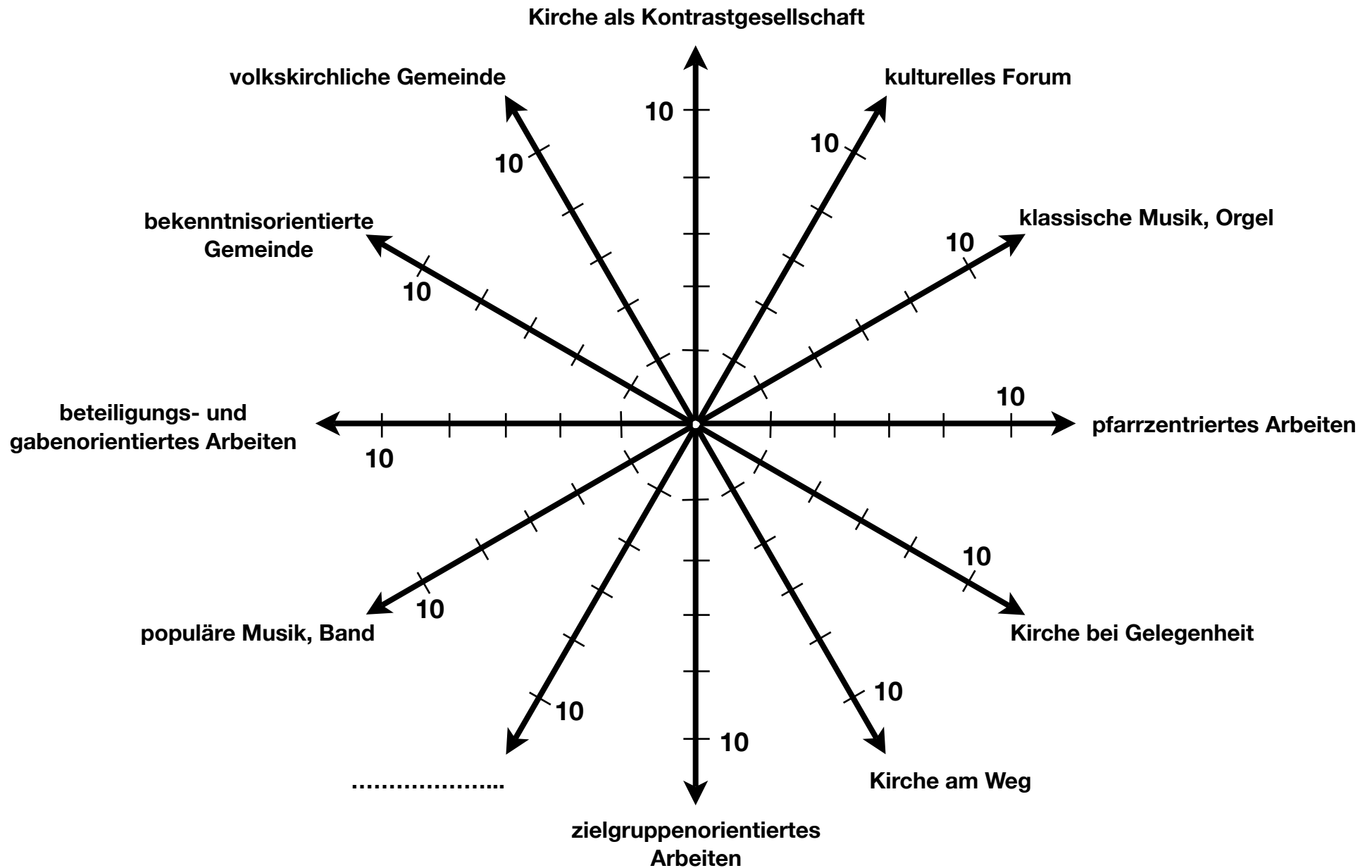
Der Kirchgemeinderat hat sich für das kommende Jahr folgende Jahresziele für unsere Gemeinde gesetzt:

- Was könnten Ihre speziellen Schwerpunkte und Ziele (maximal 3) in diesem Rahmen sein? Welche Unterstützung brauchen Sie dazu? Welche Ressourcen, welche Entscheidungskompetenzen benötigen Sie dafür?
- In welchen Bereichen Ihres Arbeitsfeldes möchten Sie sich stärker einbringen und mitgestalten?
- In welchem Bereich Ihres Arbeitsfeldes möchten Sie sich künftig nicht mehr oder mit niedrigerer Intensität einsetzen? (Neues kann nur so weit angepackt werden, wie Bisheriges reduziert wird!)
- Gibt es jetzt am Schluss Teile des Stellenbeschriebs, die den veränderten Verhältnissen anzupassen sind? Wer tut das – bis wann?
- Gibt es Verbesserungen, die anzupacken sind? Wenn ja, welche? Wer übernimmt welche Verantwortung, dass das geschieht? Bis wann soll das geschehen?
- Gibt es jetzt Anträge, die in den Kirchgemeinderat einzubringen sind? Von wem?

Der Inhalt des Protokolls ist vertraulich; es wird gegenseitig zur Kenntnis genommen, vereinbart und unterschrieben.

Gemeindemodelle und Arbeitsweisen	Anzahl Punkte:	
	jetzt	in 3 Jahren
volkskirchliche Gemeinde		
Kirche bei Gelegenheit		
Kirche als Kontrastgesellschaft		
bekennnisorientierte Gemeinde		
kulturelles Forum		
pfarrzentriertes Arbeiten		
beteiligungs- und gabenorientiertes Arbeiten		
zielgruppenorientiertes Arbeiten		
Kirche am Weg		
populäre Musik, Band		
klassische Musik, Orgel		
Kinder- und familienfreundliche Gemeinde		
ökumenisch-interreligiöse Arbeit		

Gewichtung der Gemeindemodelle



Kernaufgabe:

Tätigkeit:

Stärken

Schwächen, Probleme

Chancen, Lösungen

Gefahren

Drei Typen von Organisationen

Produktionsorganisation

Dienstleistungsorganisation



gewöhnliche
Dienstleistungs-
organisationen

**Dienstleistungs-
organisationen mit**
. hohem Know-how
. hohen Kreativitätsaspekten
. hoher Eigenverantwortlichkeit



**1. Produktions-
Organisation**

**2. Dienstleistungs-
Organisation**

**3. Professionelle
Organisation**

arbeiten: für

für

mit

**steile
Hierarchie**

**eher flache
Hierarchie**

**flache
Hierarchie**