



BERICHT UND ANTRAG NR. 509

des Kirchenvorstandes an den

GROSSEN KIRCHENRAT DER REFORMIERTEN KIRCHE LUZERN

betreffend

Planungsbericht

Überprüfung des Organisationsmodells der Reformierten Kirchen Luzern: Klärung der Ausgangslagen und Entscheid für das weitere Vorgehen

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Kirchenvorstand und die Steuergruppe unterbreiten dem Grossen Kirchenrat gestützt auf Art. 29 Abs. 1 Kirchgemeindeordnung (KGO) und Art. 18 Geschäftsreglement für den Grossen Kirchenrat einen Planungsbericht über die Überprüfung des Organisationsmodells der Reformierten Kirche Luzern.

1. Ausgangslage und Projektauftrag

Die Organisation der Kirchgemeinde Luzern (KGLU) und ihre demokratischen Strukturen sind historisch gewachsen. Das Gebilde mit heute acht Teilkirchgemeinden (TKG) wird strategisch, politisch und finanziell von einer basisdemokratisch gewählten Legislative und Exekutive geleitet und bildet eine Rechtspersönlichkeit. Während viele Geschäfte auf der Ebene der Kirchgemeinde geregelt werden können, untersteht die Kirchgemeinde Luzern gleichzeitig dem landeskirchlichen Recht und in übergeordneter Weise dem öffentlichen Recht des Kantons Luzern und Bundesrecht.

In jüngster Vergangenheit (im 2017) gab es Austritte von zwei Teilkirchgemeinden (Horw und Meggen-Adligenswil-Udligenswil), welche mittlerweile eine eigene Rechtspersönlichkeit erlangt haben. Ähnliche Bestrebungen hat die Teilkirchgemeinde Kriens zum Ausdruck gebracht. Andere Teilkirchgemeinden sind mit den aktuellen Strukturen zufrieden.

Die Kirche ist von einem Mitgliederrückgang betroffen. So verzeichnet die KGLU seit 2015 einen verstärkten Rückgang der Mitgliederzahlen von durchschnittlich 2 % jährlich (Mitglieder 2015: 21'723), was bei gleichbleibendem Fortgang zu einer Reduzierung der Mitgliederzahlen bis im Jahr 2028 auf 16'184 Mitglieder führen würde (im Vergleich zum Stand 2023 mit 18'264 Mitgliedern).

Es stellt sich mittel- bis langfristig die Frage, was die rückläufige Zahl der Mitglieder für die Organisation und die finanzielle Zukunft der Kirche bedeutet. Dabei drängt es sich auf, die vorhandenen Strukturen kritisch zu prüfen. Dies, zumal es innerhalb der Kirchgemeinde immer wieder kritische Stimmen gibt, dass die Kirchgemeinde "überstrukturiert" sei. Auch der Handlungsspielraum der Teilkirchgemeinden wird von einzelnen diskutiert.

Mit diesem Hintergrund hat sich der Kirchenvorstand im AFP 2023 – 2026 folgendes Ziel gesetzt: "Das Organisationsmodell der Kirchgemeinde Luzern ist überprüft. Mit einer Organisationsentwicklung ist die Notwendigkeit von Anpassungen in den Organisationsstrukturen der Kirchgemeinde geklärt. Die Kompetenzen und Handlungsspielräume für die Teilkirchgemeinden sind weiterentwickelt".

Der Kirchenvorstand hat sich mehrmalig mit dieser Frage auseinandergesetzt und ist zum Schluss gekommen, dass diese Fragestellung in der Breite analysiert werden muss. Ziel ist es, einen Konsens zu finden, welches die sinnvolle Struktur der Kirchgemeinde Luzern ist, und ob und welche Veränderungen dafür nötig sind.

Der Auftrag zur Überprüfung des Organisationsmodells gliedert sich in 3 Teile:

1. Teil 1, Vorbereitung:
Der Vorstand setzt eine beratende Kommission (im folgenden Steuergruppe genannt) ein, welche den Projektauftrag formuliert und das Vorgehen für den Teil 2 (Phase Erhebung der Ausgangslagen und Entscheid weiteres Vorgehen) definiert. Unterstützt wird die Steuergruppe von einem Projektteam, welches die Vorarbeiten für die Entscheidungsfindung tätigt. Die Resultate dieses ersten Teils werden im Rahmen des vorliegenden B+A dem Parlament unterbreitet.
2. Teil 2, Klärung der Ausgangslagen, Identifizierung des Handlungsbedarfs, und Entscheid für das weitere Vorgehen:
Die Ausgangslagen der Kirchgemeinde Luzern und der Teilkirchgemeinden werden im Rahmen des im B+A vorgeschlagenen Projektablaufs geklärt. Basierend auf den Resultaten entscheidet der Grosse Kirchenrat (GrKR), ob es eine Strukturänderung braucht und definiert, wenn ja, das Vorgehen dazu. Es ist denkbar, dass die Analyse auch Resultate liefert, deren Konsequenzen im Rahmen der Kompetenzen der Teilkirchgemeinden oder weiterer einzelner Gremien entschieden werden können.
3. Teil 3, abgeleitete Folgeprojekte:
Je Teilkirchgemeinde oder der gesamten Kirchgemeinde werden die Folgeprojekte definiert und angegangen.

2. Gegenstand der Überprüfung

Zur Überprüfung des Organisationsmodells werden folgende Themenbereiche analysiert, überprüft und bei Bedarf neu gestaltet:

- Organisations- und Leitungsmodelle
 - der Kirchgemeinde
 - der Zentralen Dienste
 - der Teilkirchgemeinden
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
 - innerhalb der Kirchgemeinde
 - innerhalb der Zentralen Dienste
 - innerhalb der Teilkirchgemeinden
- Abläufe und Prozesse zur Sicherstellung, dass die Aufgaben in der Kirchgemeinde Luzern möglichst effizient und in hoher Qualität erfüllt werden
 - auf Ebene Kirchgemeinde
 - auf Ebene Teilkirchgemeinde

- Zwischen der Kirchgemeinde und der Teilkirchgemeinde
- Umsetzung der Partizipation und Einbindung der Pfarrpersonen und der weiteren Mitarbeitenden
- Zusammenbaukultur in der gesamten Kirchgemeinde und deren Entwicklung
- Kommunikationswege von der Ebene Kirchgemeinde zu den Teilkirchgemeinden

Der Auftrag fokussiert auf die Entwicklung der Organisation. Organisationsentwicklung kann natürlich nicht streng von der Kirchenentwicklung getrennt werden. Insbesondere als dass der Grundsatz "Struktur folgt Strategie" zu beachten ist. Diesem Grundsatz wird insofern Rechnung getragen, als dass bei den Projektarbeiten die erarbeiteten Resultate immer wieder zur Frage nach den (inhaltlichen) Zielen der Kirchgemeinde als Ganzes und der Teilkirchgemeinden in Beziehung gesetzt werden.

3. Vorgehensvorschlag

Der vorgestellte Projektablauf richtet sich nach dem klassischen Problemlösungsprozess:

- Klärung der Ausgangslage (Ist), Identifizierung des Handlungsbedarfs und Entscheid für das weitere Vorgehen (in Teil 2)
- Ausarbeitung möglicher zukünftiger Lösungen (Soll) (in Teil 3)
- Umsetzung (vom Ist zum Soll)

Da davon ausgegangen wird, dass die Ausgangslagen und der Handlungsdruck je Teilkirchgemeinde unterschiedlich und die Inhalte und Aufwände der zu erstellenden Konzepte per dato unbekannt sind, wird eine rollende Planung vorgeschlagen. Rollend bedeutet, dass das gesamte Vorhaben in verschiedene Phasen unterteilt wird, und dass das weitere Vorgehen jeweils auf den Ergebnissen der Vorphase basiert.

3.1 Inhalte der einzelnen Teile

Die Inhalte und Phasen der Teile des Auftrags wurden folgendermassen definiert:

Teil 1 Vorbereitung: Vorliegender Bericht und Antrag an das Parlament

Teil 2 wird in drei Phasen unterteilt:

- Start-Up
 - Klärung und Erfassung der bestehenden Grundlagen (z. B. Transit 2) und Rahmenbedingungen
 - Information und Kommunikation an die Betroffenen
- Erhebung der Ausgangslage und Identifizierung des Handlungsbedarfs
 - Analyse der Ist-Situation (Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren) je Teilkirchgemeinde und für die ganze Kirchgemeinde Luzern.
 - Klären der Schnittstellen zu parallelen Prozessen und Projekten
- Entscheidungen durch GrKR und Verantwortliche (gemäss Organisationsreglement)

Teil 3 (abgeleitete Folgeprojekte) kann folgende Phasen beinhalten (abhängig vom Ergebnis der Analyse der Ausgangslage):

- Erarbeitung/Überarbeitung von Umsetzungskonzepten (Inhalte gemäss Kapitel 2)

- Entscheidungen durch GrKR und Verantwortlichen (gemäss Organisationsreglement)
- Organisation der Umsetzung
- Umsetzungskontrolle

3.2 Gewähltes Vorgehen für die Erhebung der Ausgangslage und Rahmenbedingungen (Teil 2)

Verschiedene Varianten wurden geprüft und die Steuergruppe hat entschieden, dass die betroffenen Menschen in der Erarbeitung beteiligt werden sollen. Dies im Rahmen von physischen Workshops, Vertiefungsgesprächen und Vernehmlassungsprozessen. Zudem wurde entschieden, dass bestehende Grundlagen und Arbeiten in die Vorbereitung integriert werden, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

3.3 Terminplanung und detaillierte Beschreibung der Phasen des 2. Teils (Klärung der Ausgangslagen, Identifizierung des Handlungsbedarfs und Entscheid für das weitere Vorgehen)

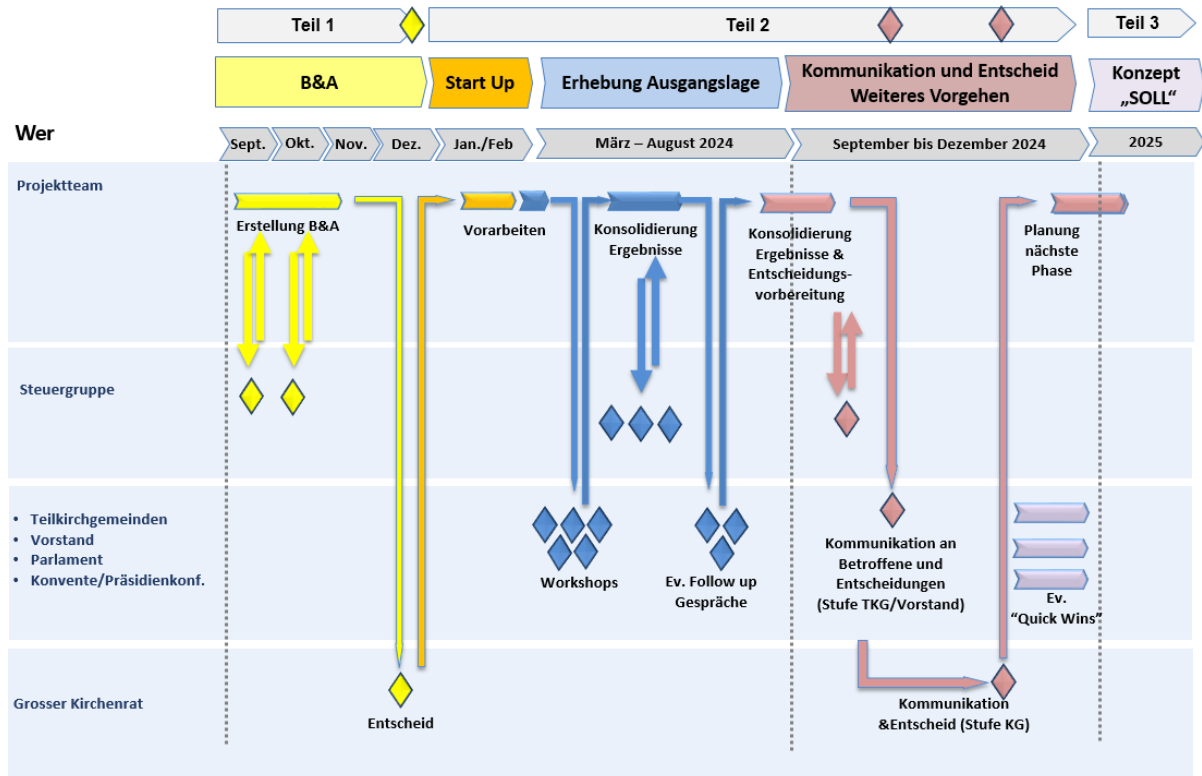
Phase	Inhalt, Kurzbeschreibung	Zeitplan
Start-Up	Information und Kommunikation zum Projektstart (Dialoggefässe, Medien): Erstellen Kommunikationsplan	Jan/Feb 24
	Personelle Zusammensetzung des Projektes definieren, Aufträge formulieren	
	Abgrenzung / Schnittstellen zu parallelen Veränderungsprojekten zusammentragen, sichten, einordnen, aufbereiten	
	Feinplanung Phase "IST": <ul style="list-style-type: none"> • Terminplanung • Einladungen • Organisation 	
	Vorbereitung der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> Zusammentragen der schriftlichen Grundlagen/Zahlen/Fakten • Evtl. Vorgespräche mit Präsidien • Konzeption der Workshops 	
Erhebung der Ausgangslage	Durchführung der Workshops mit <ul style="list-style-type: none"> • 8 Teilkirchgemeinden (Kirchenpflegende, Mitarbeitende, Pfarrpersonen) • Mitarbeitende der Zentralen Dienste • Kirchenvorstand • Grosser Kirchenrat 	Mär – Jul 24
	Konsolidierung der Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Workshop mit Steuergruppe 	
	Definieren der zusätzlichen Vertiefungsmodule (Inhalte und Formate)	

Phase	Inhalt, Kurzbeschreibung	Zeitplan
	<p>Einzelinterviews oder Vertiefungsworkshops mit Vertreterinnen und Vertretern des Pfarrkonvents und der Präsidienkonferenz</p> <p>Bericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellen der Ergebnisse und Ableiten von Handlungsoptionen je Teilkirchgemeinde und für die gesamte Kirchgemeinde • Klären der Verantwortungs- und Kompetenzbereiche • Empfehlungen für das weitere Vorgehen 	
Kommunikation und Entscheidung weiteres Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Besprechung mit den Betroffenen und den Entscheidungsgremien • Konsolidierung der Gespräche und Entscheidungen für das weitere Vorgehen 	Aug – Okt 24
	<p>Entscheid nächste Schritte; Abhängig von den jeweiligen Kompetenzbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirchenvorstand • GrKR • Teilkirchgemeinden 	Dez 2024

Ausblick Teil 3

Start Konzeptphase	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen- und Meilensteinplanung der nächsten Phase • Definieren der Projektbausteine und allfälliger Teilprojekte • Anpassung Projektorganisation • Definieren des internen und externen Mittel- resp. Ressourcenbedarfs • Definieren der Anforderungsprofile für benötigte (interne oder externe) Modul- oder Teilprojektverantwortliche 	Ab Jan 25
--------------------	--	-----------

Folgende Darstellung zeigt nochmals zusammenfassend die wichtigsten Meilensteine sowie die involvierten Gremien und Personen:



4. Projektorganisation

Für den Teil 2 wird folgende Struktur empfohlen:



Auftraggeber ist der Grosse Kirchenrat. Dieser genehmigt den Auftrag, beauftragt den Kirchenvorstand als ausführende Behörde zur Durchführung des Projektes und bewilligt im Rahmen des Budgets die erforderlichen finanziellen Mittel. Entscheidungen, welche die Kirchgemeinde als Ganzes betreffen, werden im Grossen Kirchenrat gefällt.

Der Kirchenvorstand ist verantwortlich für die Umsetzung des Projekts. Er setzt die Steuergruppe und das Projektteam ein. Zudem ist der Vorstand für die Kommunikation verantwortlich.

Die Steuergruppe ist für die Steuerung des Projekts verantwortlich und sorgt für einen effektiven und effizienten Mitteleinsatz und überwacht das Projektteam.

Das Projektteam verantwortet die konzeptionelle Umsetzung des Projektprozesses. Es macht Vorschläge zum Vorgehen und zur Kommunikation, stellt die Partizipation der Betroffenen sicher und erstellt die geforderten Berichte und Grundlagen zur Entscheidungsfindung.

5. Aufwand (interner und externer Ressourcenbedarf)

Die geschätzten Projektkosten (Interne und Externe Projektleitung, Sitzungsgelder) belaufen sich für die Jahre 2023 und 2024 auf ca. CHF 100'000. Im Budget 2024 sind dafür CHF 60'000 für Leistungen Dritter zurückgestellt. Interne Spesen und Verpflegungsaufwände werden separat erfasst und ausgewiesen.

6. Externe Begleitung

Für die externe Begleitung wird Marianne Fischer vorgeschlagen. Marianne Fischer ist Betriebswirtschafterin (lic. oec. HSG), Organisationsberaterin und Coach (bso). Seit zwölf Jahren begleitet sie mit ihrer eigenen Firma Menschen und Organisationen aus verschiedensten Branchen dabei, Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten. Vorher war sie als Führungskraft einer grossen internationalen Versicherungsgesellschaft 15 Jahre unter anderem in den Bereichen Marketing, Verkauf, Strategie- und Projektmanagement tätig.

Die Strukturen und Regelwerke der reformierten Kirche lernte sie als Kirchenpflegerin und Präsidentin der reformierten Kirchenpflege Küsnacht und später als Bezirkskirchenpflegerin kennen. Als langjährige Dozentin für Kommunikation und Change Management an der FHSO gestaltete sie nachhaltige Lernprozesse und vermittelte Wissen adressatengerecht. Heute ist sie an der FHSO für das Modul "Strukturen" am CAS "Verwaltungsleitung in der Kirche" verantwortlich.

Am Institut für angewandte Sozialwissenschaften in Bad Ragaz (ias) absolvierte sie 2011 ihre dreijährige Weiterbildung "Coaching und Supervision". 2023 begann sie den CAS + "Mediation" an der Universität Fribourg. Marianne Fischer ist Mitglied des Berufsverbandes für Coaching und Organisationsberatung (bso).

7. Antrag des Kirchenvorstands und der Steuergruppe

Der Kirchenvorstand und die Steuergruppe beantragen dem Grossen Kirchenrat, den vorliegenden Planungsbericht in zustimmendem Sinne zur Kenntnis zu nehmen.

Luzern, 24. Oktober 2023

NAMEN DES KIRCHENVORSTANDS UND DER STEUERGRUPPE

Christa Wenger
Kirchgemeindepräsidentin

Nadja Zraggen
Geschäftsführerin

Christa Wenger
Vorsitz Steuergruppe

Jürg Goll
Steuergruppe