

## Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern

### Projekt Organisationsentwicklung

Ergebnisse der Ist-Analyse

August 2024

**Autorinnen:** Marianne Fischer, Ulrike Luz, Nadja Zraggen, Aline Kellenberger, Yvonne Schwienbacher



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Auftrag</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Teil 2 – Ist-Analyse: Was wurde untersucht</b>	<b>6</b>
	<b>2.1 Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen</b>	<b>7</b>
	2.1.1 Externe Faktoren	7
	2.1.2 Organisationsstruktur	7
	2.1.3 Unzufriedenheit mit den gegenwärtigen Strukturen	9
	2.1.4 Personalaufwände (Mitarbeitende und Behördenmitglieder)	9
	2.1.5 Mitgliederentwicklung und Verteilung auf Teilkirchgemeinden	11
	<b>2.2 Resultate aus vergangenen Projekten</b>	<b>13</b>
	2.2.1 Transit II (2002)	13
	2.2.2 Innere und Äussere Stärkung (2017 – 2018)	14
	2.2.3 Horizont 28 (2021)	14
	<b>2.3 Resultate aus den Workshops (2024)</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>Handlungsfelder und Erkenntnisse</b>	<b>16</b>
	<b>3.1 Vieles wird als gut befunden</b>	<b>16</b>
	<b>3.2 Handlungsfeld Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKVs)</b>	<b>17</b>
	<b>3.3 Handlungsfeld Demokratische Einflussnahme</b>	<b>19</b>
	<b>3.4 Handlungsfeld Anforderungen an Kirchenpflegen</b>	<b>19</b>
	<b>3.5 Handlungsfeld Dienstleistungen der Zentralen Dienste</b>	<b>20</b>
	<b>3.6 Handlungsfeld Struktur</b>	<b>20</b>
	<b>3.7 Handlungsfeld Standardisierung und Prozesse</b>	<b>21</b>
	<b>3.8 Handlungsfeld Kommunikationsprozesse</b>	<b>21</b>
	<b>3.9 Handlungsfeld Zusammenarbeit zwischen und mit den Teilkirchgemeinden</b>	<b>21</b>
	<b>3.10 Handlungsfeld Kirchenentwicklung und strategische Ausrichtung</b>	<b>22</b>
	<b>3.11 Handlungsfeld Kultur</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Abschluss und weiteres Vorgehen</b>	<b>23</b>
	<b>4.1 Handlungsempfehlungen</b>	<b>23</b>
	<b>4.2 Prinzipien für die Neugestaltung der Organisation</b>	<b>23</b>
	4.2.1 Laiengremien	23
	4.2.2 Demokratische Strukturen	24
	4.2.3 Heterogenität der Teilkirchgemeinden	24
	4.2.4 Effektive und effiziente Strukturen	24
	4.2.5 Zukunftsfähigkeit	24
	<b>Analyseresultate</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Weitere Informationen zur Organisationsstruktur</b>	<b>26</b>

5.1	Grosser Kirchenrat	26
5.2	Kirchenvorstand und Kirchgemeinde	26
5.3	Zentrale Dienste	27
5.4	Kirchenpflegen	27
5.5	Kirchenpflegekonferenz (KPK)	27
5.6	Pfarrkonvent	28
5.7	Diakoniekonvent	28
<b>6</b>	<b>Resultate aus den Workshops</b>	<b>29</b>
6.1	Verständnis der Strukturen	29
6.2	Zufriedenheit bezüglich Kompetenzverteilung	30
6.2.1	Zufriedenheit bei Kirchenpflegen	30
6.2.2	Gewünschte zusätzliche Kompetenzen der Mitarbeitenden	31
6.3	Zusammenarbeit und Kommunikation	31
6.4	Ideen zur besseren Zusammenarbeit	32
6.4.1	Ideen zur Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchgemeinden	32
6.4.2	Ideen zur Zusammenarbeit zwischen TKG und Vorstand	33
6.4.3	Ideen zur Zusammenarbeit zwischen TKG und Grosse Kircherrat	33
6.5	Bereits stattfindende Zusammenarbeit	34
6.6	Leistungen Zentrale Dienste und Akzeptanz	34
6.6.1	Die spürbare Unterstützung der Zentralen Dienste	35
6.6.2	Gewünschte zusätzliche Unterstützung durch die Zentralen Dienste	35
6.7	Beurteilung der einzelnen Gremien	36
6.7.1	Grossen Kirchenrats	37
6.7.2	Vorstands	37
6.7.3	Kirchengutsverwaltung	37
6.7.4	Kirchenpflegen und Kirchenpräsidienkonferenz	37
6.8	Beurteilung der Stärken / Schwächen der Landeskirche	38
6.9	Ideen zur Strukturveränderung	38
<b>7</b>	<b>Projekte</b>	<b>40</b>
7.1	Transit II	40
7.1.1	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Kirchenpflegen	40
7.1.2	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. KPK	41
7.1.3	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Grosse Kircherrat	41
7.1.4	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Vorstand	41
7.1.5	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Dienstleistungszentrum	42
7.1.6	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Budget	43
7.1.7	Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Zusammenarbeit mit der Landeskirche	44
7.2	Horizont 28 (2021)	44
7.3	Innere und Äussere Stärkung (2017 – 2018)	46
7.3.1	Ziele und Bewertung der Umsetzung	46
7.3.2	Vorgehen und Erkenntnisse	47

## 1 Auftrag

Der Aufgaben- und Finanzplan (AFP) der Reformierten Kirche Luzern (REFLU) 2023–2026 widmet sich dem Ziel der Überprüfung des bestehenden Organisationsmodells:

«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»<sup>1</sup>.

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.<sup>2</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Themenbereiche auf, welche im Rahmen des Gesamtprojekts analysiert, überprüft und bei Bedarf neugestaltet werden sollen:

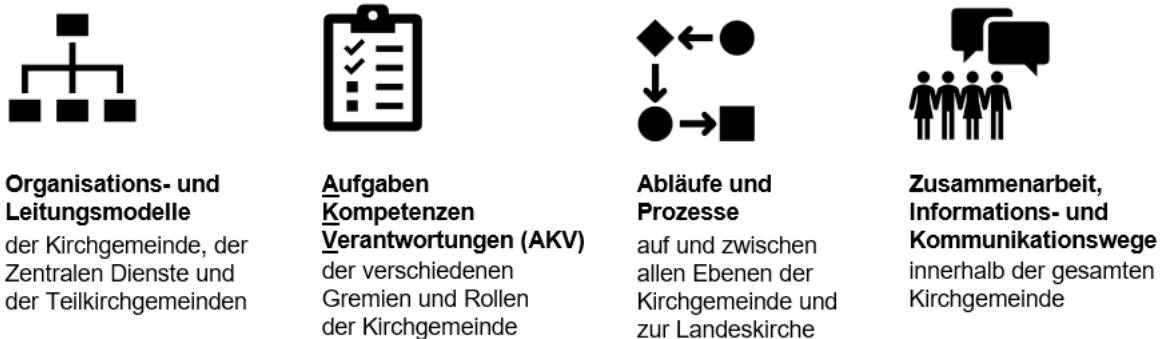


Abbildung 1 Themenbereiche der Organisationsentwicklung, eigene Darstellung

An der Sitzung vom 12. Dezember 2023 wurde die Vorgehensweise zur Überprüfung des bestehenden Organisationsmodells dem Grossen Kirchenrat präsentiert. Beschrieben wurden

- der zeitliche Ablauf (drei Phasen, drei Teile)
- der konkrete Gegenstand der Überprüfung
- die Projektorganisation
- der finanzielle Aufwand

Die Vorgehensweise wurde zustimmend zur Kenntnis genommen.

Die folgende Darstellung (Abbildung 2) beschreibt den Projekttablauf und zeigt die Inhalte, die erwarteten Ergebnisse und die Beteiligten:

<sup>1</sup> Projektziele, AFP 2024-2027

<sup>2</sup> Bericht und Antrag Nr. 509 des Kirchenvorstands an den Grossen Kirchenrat, <https://www.reflu.ch/luzern/service/downloads/grosser-kirchenrat>



Abbildung 2 Projektlauf, eigene Darstellung

**Teil 1 (Vorbereitung)** ist mit der Kenntnisnahme des Berichts und Antrags vom 12. Dezember 2023 durch den Grossen Kirchenrat abgeschlossen.

**Teil 2 (Ist-Analyse)** umfasst die Erhebung der Ausgangslage, das Identifizieren des Handlungsbedarfs und die Konzeption von Teil 3 (Lösungsfindung und Umsetzung). Teil 2 wird mit dem Entscheid für das weitere Vorgehen durch den Grossen Kirchenrat im Dezember 2024 abgeschlossen.

**Teil 3** beinhaltet die Aktivitäten zur Lösungsfindung und die Umsetzung von allfälligen Folgeprojekten.

Der vorliegende Bericht fasst die **Ergebnisse der «Ist-Analyse und Identifikation der Handlungsfelder»** zusammen. Basierend auf diesem Bericht findet die Konzeption und Planung von Teil 3 (Lösungsfindung und Umsetzung) statt.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut:

- In Kapitel 2 werden die Informationen, die in der Ist-Analyse berücksichtigt wurden, weiter veranschaulicht.
  - Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen
  - Resultate aus vergangenen Projekten
  - Workshops und Befragungen
- In Kapitel 3 werden die daraus gewonnenen Handlungsfelder und Erkenntnisse beschrieben.
- In Kapitel 4 erfolgt ein Umriss des weiteren Vorgehens.
- Im Teil Analyseresultate (ab S. 26) sind detaillierte Zahlen, Daten, Fakten und Workshopresultate nachzulesen.

## 2 Teil 2 – Ist-Analyse: Was wurde untersucht

In die Ist-Analyse fließen unterschiedliche Informationen ein: Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen, Resultate aus vergangenen Projekten und Resultate aus den Workshops und Befragungen.



Abbildung 3 Quellen für die Ist-Analyse, eigene Darstellung

**Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen** (siehe Kapitel 2.1): Für die Ist-Analyse ist es wichtig, die

- gesellschaftlichen Entwicklungen in die weitere Betrachtung miteinzubeziehen,
- sowie die Fakten zur Organisation der Kirchgemeinde Luzern (Struktur, Finanzen, Mitgliederentwicklung etc.) zu verstehen.

**Resultate aus vergangenen Projekten** (siehe Kapitel 2.2): Für die wichtigsten vergangenen Projekte ist der Umsetzungsstatus festgehalten:

- Transit II (2002)
- Innere und Äussere Stärkung IÄS (2017 – 2018)
- Horizont 28 (2021)

**Workshops** (siehe Kapitel 2.3): Um eine umfassende 360 Grad Sicht auf die Kirchgemeinde mit ihren aktuellen Stärken und Schwächen zu erhalten, wurden für alle Mitarbeitenden und Behördenmitglieder Workshops angeboten. Abgefragte Themen dieser Workshops waren:

- Verständnis der Strukturen, Rollen und Gremien
- Zufriedenheit bezüglich Kompetenzenverteilung
- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Leistungen der Zentralen Dienste und Akzeptanz
- Stärken und Schwächen der einzelnen Gremien
- Ideen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Vereinfachung der Struktur

## 2.1 Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen

### 2.1.1 Externe Faktoren

Gesellschaftliche Trends sind auch für die Kirchgemeinde Luzern von grosser Bedeutung<sup>3</sup>:

- Entflechtung von Religion mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen (wie Recht, Politik, Erziehung, Bildung, Gesundheit, Wissenschaft)
- Religiöse Pluralität der Gesellschaft und Zunahme der Konfessionslosigkeit
- Die Individualisierung der Gesellschaft führt zu
  - Auflösung traditioneller Milieus
  - Anstieg der Mobilität und Verstädterung
  - Krise der vereinsmässig organisierten Gemeinschaften und Institutionen
- Neue Lebensformen und Lebensstile mit neuen sozialen Gruppen und neuen sozial-psychologischen Befindlichkeiten (führen zu neuen Bedürfnissen, z.B. zu gleichgeschlechtlichen Ehen, Taufen ausserhalb der Kirchengebäude, «Speedheirat»)
- Tiefgreifender Wertewandel
- Aufschwung der säkularen spirituellen Angebote (z.B. freie Ritualbegleitende, Trauerredner:innen, Erweiterung und Diversifizierung von Angeboten der Freizeitgestaltung zur Sinnfindung und sozialer Vernetzung, erweiterte Angebote der öffentlichen Hand, etc.)

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Kirchen werden kleiner, älter und ärmer und verlieren zunehmend an Bedeutung.

Ein weiterer wichtiger Megatrend ist der demografische Wandel der Überalterung der Gesellschaft. Dieser hat auch auf dem Arbeitsmarkt Konsequenzen. Die Stellenbesetzung ist bei vielen Berufsgruppen erschwert.

Zum Überdenken der Strukturen fordern auch die gegenwärtigen internen Rahmenbedingungen der Kirchgemeinde Luzern auf:

### 2.1.2 Organisationsstruktur

Kirchgemeinden bilden die unterste verwaltungsmässige und politische Ebene im Kanton, der eigenständige Rechtspersönlichkeit zukommt. Die Kirchgemeinden können intern Organisationseinheiten als Untergliederung schaffen und umfassende Kompetenzen und Verantwortungen an sie delegieren. Die Rechts-, Handlungs- und Vermögensfähigkeit sowie die Steuer- und Budgethoheit liegt jedoch bei der Kirchgemeinde<sup>4</sup>. Die Kirchgemeinde Luzern (KGLU) hat als Untergliederung acht Teilkirchgemeinden (TKG) definiert. Diese werden strategisch, politisch und finanziell von einer basisdemokratisch gewählten Legislative (Grosser Kirchenrat) und Exekutive (Kirchenvorstand) geleitet.

---

<sup>3</sup> Aus der Studie von Jörg Stolz und Edmée Ballif zur Zukunft der Reformierten, 2010

<sup>4</sup> Quelle: Abschlussbericht Transit II

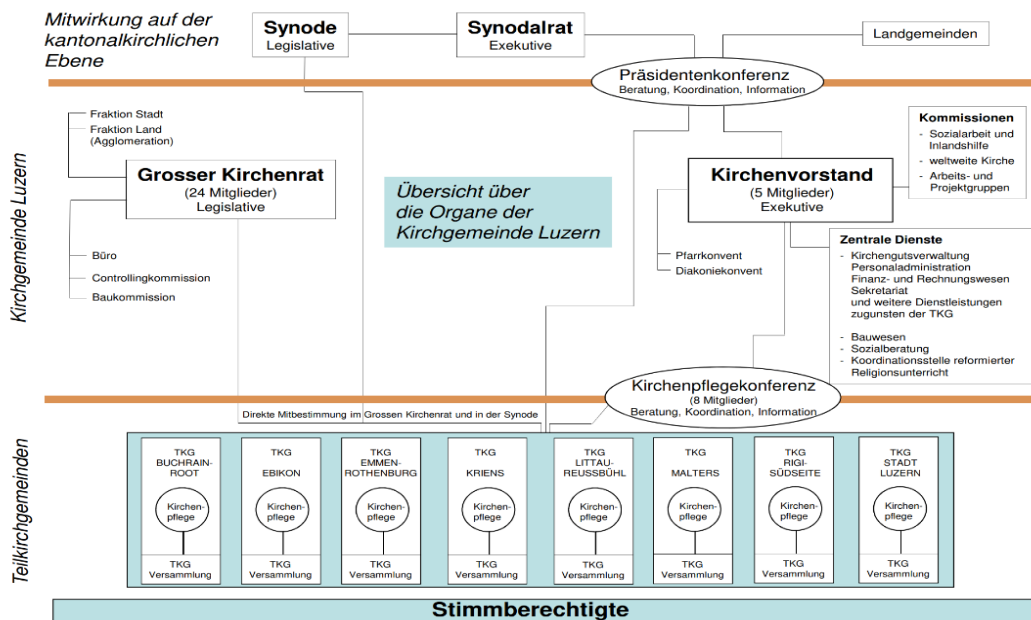


Abbildung 4 Struktur der Kirchgemeinde Luzern, eigene Darstellung

Die Kirchgemeinde Luzern kennt folgende Gremien und ihre Aufgaben (Details sind im Teil Analyseresultate in Kapitel 5 nachzulesen, die Aufgabenbeschreibungen stammen aus den in Kapitel 5 genannten Verordnungen und Reglements):

- Der **Grosse Kirchenrat** ist das oberste politische Organ der reformierten Kirchgemeinde Luzern und vertritt als Parlament die reformierten Stimmberechtigten.
  - strategische Steuerung und Aufsicht über den Kirchenvorstand
  - fällt die wichtigsten Planungs-, Sach-, Kontroll- und Steuerungsentscheide
- Die **Kirchgemeinde Luzern (KGLU)**
  - übernimmt Aufgaben, die die Möglichkeiten der TKG übersteigen oder sinnvoll ergänzen
  - unterstützt die TKG administrativ (Zentrale Dienste), stellt die finanziellen Mittel zur Verfügung und ist für die Erfüllung der Aufgaben nach kirchlichen und staatlichen Vorschriften verantwortlich
- Der **Kirchenvorstand** ist das 5-köpfige Exekutivgremium (Regierung) der Kirchgemeinde Luzern und das leitende, verwaltende und vollziehende Organ.
  - Er trägt die Gesamtverantwortung und sorgt dafür, dass die Kirchgemeinde als Ganzes und die TKG ihre Aufgaben im Einklang mit den kirchlichen und staatlichen Vorschriften, fachgerecht und wirtschaftlich erfüllen.
  - Er organisiert und führt die Zentralen Dienste.
- Die **Zentralen Dienste** sind das Dienstleistungszentrum der Kirchgemeinde.
  - Die Zentralen Dienste sind in folgende Ressorts eingeteilt: Kirchengutsverwaltung (Führung intern, Personalwesen, Informatik, Behördenunterstützung, Finanzen), Bau und Immobilien, Sozialberatung, Koordinationsstelle Religionsunterricht.
  - Sie besorgen die Verwaltung der Kirchgemeinde, bereiten die Geschäfte des Vorstands und des Grossen Kirchenrats vor und vollziehen die Beschlüsse.
- Die **Kirchenpflege** ist das leitende, verwaltende und vollziehende Organ der einzelnen Teilkirchgemeinden.
  - Sie trägt die Verantwortung für die personelle, organisatorische, administrative und finanzielle Führung.



- Sie gestaltet in eigener Verantwortung das kirchliche Leben in ihrem Gebiet gemäss den Aufgaben der Kirchgemeindeordnung.
- Sie entscheidet über die Benützung der ihnen zur Verfügung stehenden Kirchen und Gemeindezentren.
- Die **Kirchenpflegekonferenz** (KPK) ist ein Gremium bestehend aus Delegierten der Teilkirchgemeinden. In der Regel sind das die Präsidien oder die Vizepräsidien der Kirchenpflegen. Ihre Aufgaben sind:
  - Sie fördert den Informationsaustausch und die Meinungsbildung zu wichtigen Themen von übergreifender Bedeutung zwischen den Teilkirchgemeinden sowie zwischen den Teilkirchgemeinden und dem Kirchenvorstand.
  - Sie kann dem Vorstand Empfehlungen unterbreiten.
  - Sie dient der Meinungsbildung zu strategischen Überlegungen und Innovationsvorhaben des Kirchenvorstands.
- Dem **Pfarrkonvent** gehören die Pfarrfrauen und Pfarrer der Kirchgemeinde an. Zu seinen Aufgaben gehören
  - Koordination der pfarramtlichen Tätigkeiten in der Kirchgemeinde
  - Verantwortung für den Gottesdienstplan
  - Behandlung kirchlicher und theologischer Fragen
  - Nomination der Vertretungen in den verschiedenen Gremien
- Der **Diakoniekonvent** ist der Zusammenschluss der Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone sowie der kirchlichen Mitarbeitenden im diakonischen Bereich.
  - Zurzeit findet er nicht statt. Die Sozialdiakon:innen treffen sich im Rahmen des Diakoniekapitels auf Ebene der Landeskirche.

### 2.1.3 Unzufriedenheit mit den gegenwärtigen Strukturen

- Innerhalb der Kirchgemeinde werden immer wieder kritische Stimmen laut, die monieren, dass die Kirchgemeinde «überstrukturiert» sei.
- Einzelne Teilkirchgemeinden hätten gerne mehr Handlungsspielraum.
- 2017 sind zwei Teilkirchgemeinden ausgetreten (Horw und Meggen-Adligenswil-Udligenswil) und haben eine eigene Rechtspersönlichkeit erlangt. Ähnliche Bestrebungen hat die Teilkirchgemeinde Kriens zum Ausdruck gebracht.

### 2.1.4 Personalaufwände (Mitarbeitende und Behördenmitglieder)

Die Aufstellungen zu den personellen Ressourcen geben einen Überblick über die Kosten des Personals.

- Der Personalaufwand der Mitarbeitenden für die ganze Kirchgemeinde Luzern beläuft sich auf rund CHF 6.5 Mio. Die Gesamtanzahl der Stellen beträgt 107 (FTE<sup>5</sup> 46,9).
- Der Personalaufwand der Behörden beläuft sich auf CHF 452'509.
- Davon entfällt über die Hälfte auf die Kirchenpflegen (CHF 246'409, insgesamt 57 Mitglieder).
- Total Personalaufwand und Aufwand Behörden ergibt CHF 7 Mio.

---

<sup>5</sup> Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)

Anzahl pro TKG	Sekretariate		Sigristendienste		Pfarrpersonen		Sozialdiakonie		Jugendarbeit		Kirchenmusik		Katechese		Gesamt	
	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE	Stellen	FTE
Buchrain	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5			1	0.241	3	0.3117	8	3.0527
Ebikon	1	0.35	1	0.5	2	1	1	0.5			1	0.15	2	0.345	8	2.845
Emmen-Rothenburg	1	0.7	2	1.04	2	1.7	1	1			1	0.32	5	0.3474	12	5.1074
Kriens	1	0.6	1	0.6	2	1.8	1	0.55	1	0.25	2	0.44	3	0.4791	11	4.7191
Littau-Reussbühl	1	0.4	1	0.6	1	0.5	1	0.5			1	0.32	2	0.1673	7	2.4873
Malters	2	0.36	1	0.4	1	0.8					2	0.2065	3	0.2144	9	1.9809
Rigi-Süd	1	0.3	3	0.7	1	0.8					1	0.32	2	0.1737	8	2.2937
Stadt Luzern	2	1	6	4.95	6	3.76	1	0.9	1	0.8	2	1.0205	8	0.9768	26	13.4073
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>10</b>	<b>4.21</b>	<b>16</b>	<b>9.29</b>	<b>16</b>	<b>11.36</b>	<b>6</b>	<b>3.95</b>	<b>2</b>	<b>1.05</b>	<b>11</b>	<b>3.018</b>	<b>28</b>	<b>3.0154</b>	<b>89</b>	<b>35.8934</b>

Abbildung 5 Anzahl Stellen und Stellenprozentage aller Mitarbeitenden der Teilkirchengemeinden (Stand: Juli 2024), eigene Statistik

	Mitarbeitende	
	Stellen	FTE
Vorstand	5	1.3
KGV	9	6.9
Sozialberatung	4	2.8
Alle TKGs	89	35.9
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>107</b>	<b>46.9</b>

Abbildung 6 Anzahl Stellen und Stellenprozentage Total in der KGLU (Stand: Juli 2024), eigene Statistik

Personalaufwände	Summe in CHF
Mitarbeitende TKG	4'985'515
Mitarbeitende Verwaltung	747'915
Mitarbeitende SoBe	382'632
Mitarbeitende Religionsunterricht	419'264
<b>Gesamt</b>	<b>6'535'326</b>

Abbildung 7 Personalaufwände Mitarbeitende (Stand: Juli 2024), eigene Statistik

Teilkirchengemeinde	Aufwand (in CHF)
Stadt Luzern	138'526 <sup>2</sup>
Ebikon	5'832
Emmen-Rothenburg	19'470
Kriens	19'878
Littau-Reussbühl	16'095
Malters	19'761
Rigi Südseite	10'737
Buchrain-Root	16'110
<b>Total Kirchenpflegen</b>	<b>246'409</b>

Abbildung 8 Aufwände Behördenmitglieder Teilkirchengemeinden (2023, inkl. CHF 50'000.- aus Globalbudget für Entschädigung der Kirchenpflege Stadt Luzern), interne Daten

Gremium	Aufwand (in CHF)
Vorstand	192'000
Kommissionen Exekutive	6'000
Grosser Kirchenrat	8'100
Kirchenpflegen (alle TKGs)	246'409
<b>Total</b>	<b>452'509</b>

Abbildung 9 Aufwände Behördenmitglieder ganze Kirchengemeinde, interne Daten

## 2.1.5 Mitgliederentwicklung und Verteilung auf Teilkirchgemeinden

Im Februar 2024 betrug die Mitgliederanzahl der Kirchgemeinde 17'670. Diese waren folgendermassen auf die Teilkirchgemeinden verteilt:

	Stadt Luzern	Ebikon	Emmen-Rothenburg	Kriens	Littau-Reussbühl	Malters	Rigi Südseite	Buchrain-Root	Total
Anzahl	6'920	1'175	2'704	2'778	1'016	876	847	1'354	<b>17'670</b>

Abbildung 10 Mitglieder pro Teilkirchgemeinde, Kikartei

Die Kirche ist von einem Mitgliederrückgang betroffen. Die KGLU verzeichnet seit 2015 einen verstärkten Rückgang der Mitgliederzahlen von durchschnittlich 2.5% jährlich. Es stellt sich mittel- bis langfristig die Frage, was die rückläufige Zahl der Mitglieder für die Organisation und die finanzielle Zukunft der Kirche bedeutet.

Die folgende Grafik zeigt mit den blauen Balken die Entwicklung bis heute. Die grauen Balken zeigen, wie sich die Mitgliederzahlen entwickeln würden, wenn dieser Trend anhält. Dies würde bedeuten, dass die Kirchgemeinde Luzern im Jahr 2045 noch rund 10'700 Mitglieder verzeichnen würde.

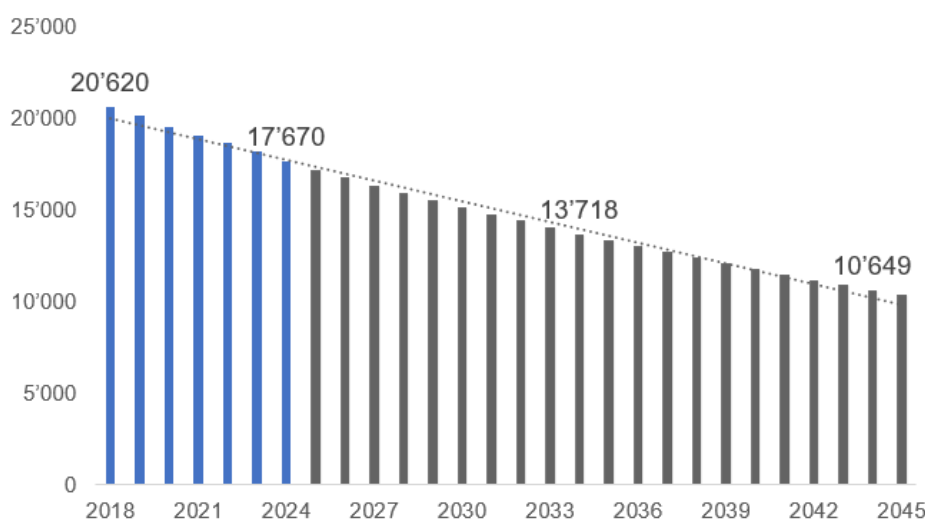


Abbildung 4 Mitgliederentwicklung Kirchgemeinde Luzern, 2018-2024, Prognose 2025 -2045<sup>6</sup>, eigene Darstellung

Auf den folgenden zwei Schaubildern ist die Entwicklung der Altersstruktur ersichtlich. Das erste Bild zeigt die Entwicklung pro Altersgruppe in absoluten Zahlen, währenddem das zweite Bild die anteilmässige Entwicklung der Altersgruppen in Prozenten darstellt. Die Bilder bestätigen die Aussage des «Älterwerdens der Kirche» auch in der Kirchgemeinde Luzern: In absoluten Zahlen gesehen, ist ein Rückgang in allen Altersgruppen zu verzeichnen (erstes Bild). Im unteren Bild zeigt sich, dass der prozentuale Anteil der 0–17-jährigen Mitglieder stabil bleibt und bei der mittleren Altersgruppe ein leichter Rückgang zu beobachten ist. Der Anteil der über 65-jährigen Mitglieder nimmt prozentual gesehen zu.

<sup>6</sup> Quelle: Zahlen 2018-2024 Kikartei v4.2.28.8, Software zur Kirchengutsverwaltung der KW-Software AG

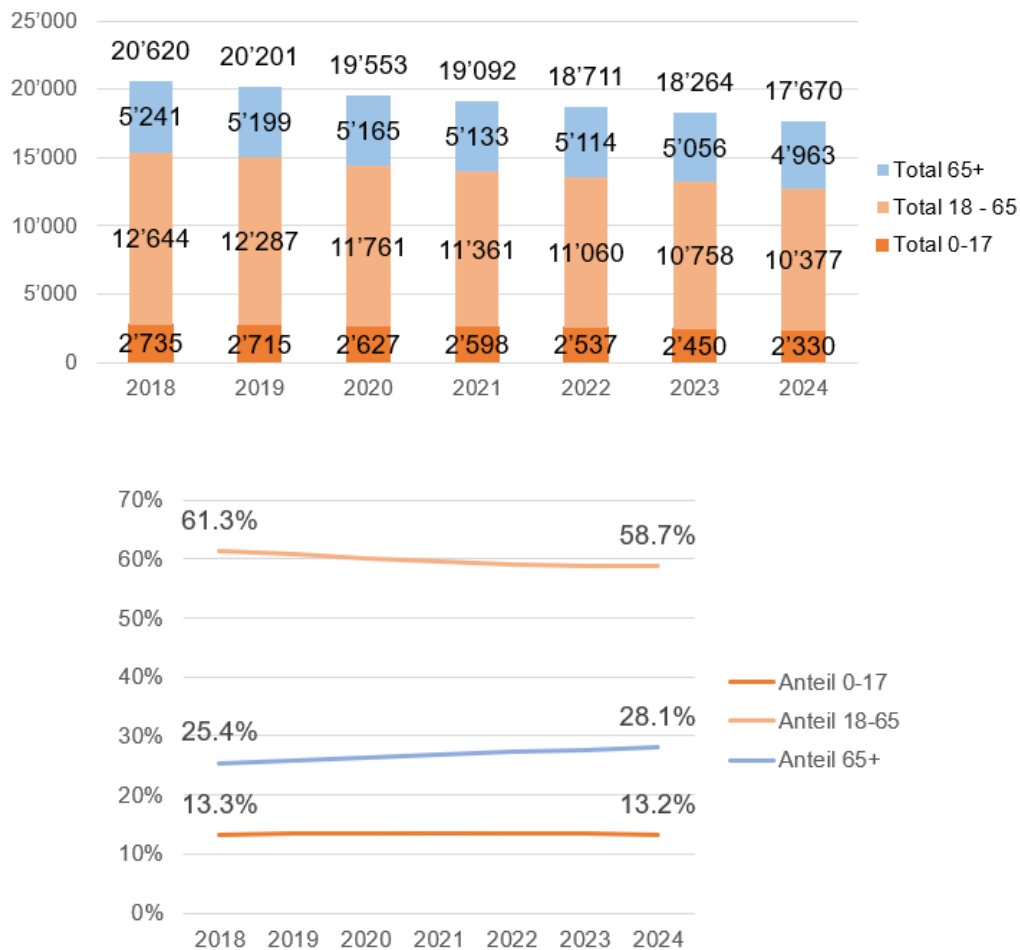


Abbildung 11: Altersstruktur der Mitglieder (absolut und in Prozent)<sup>7</sup>, eigene Darstellung

Die abnehmende Mitgliederzahl hat Auswirkungen auf die Steuererträge. Die Entflechtung von Religion und Staat beinhaltet das Risiko, in Zukunft die juristischen Personen als Steuerzahlende (Steuereinnahmen) zu verlieren (2023 betragen die Steuereinnahmen von juristischen Personen CHF 6.1 Mio.).

Ab 2027 entfallen zudem die Übergangszahlungen der Kirchgemeinden Horw und Meggen-Adligenswil-Udligenswil (das sind rund CHF 1 Mio.).

<sup>7</sup> Quelle: KiKartei v4.2.28.8, Software zur Kirchengutsverwaltung der KW-Software AG

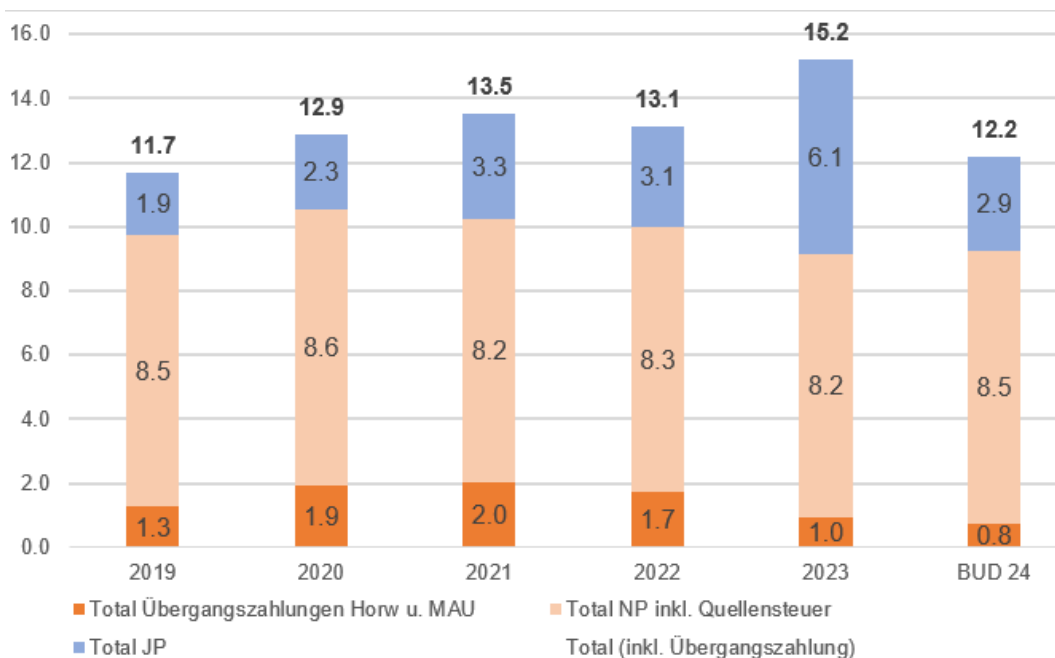


Abbildung 12: Entwicklung der Steuererträge 2019 - 2024, in CHF Mio.;  
Quelle: interne Daten (Jahresabschlüsse und Budget 2024), eigene Darstellung

## 2.2 Resultate aus vergangenen Projekten

Die kontinuierlichen Veränderungen im Umfeld bedingen, dass auch die Kirche regelmässig ihre bestehende Organisationsform zu überprüfen hat. Die Struktur der Kirchgemeinde Luzern ist historisch gewachsen und wurde zuletzt 2002 im Rahmen des Projekts Transit II dem Umfeld angepasst.

### 2.2.1 Transit II (2002)

Das Projekt Transit II hat sich zwei Ziele gesetzt:

- Aufwertung der 12 Sprengel zu Teilkirchgemeinden, deren Handlungsspielraum bei der Planung und Ausgestaltung des kirchlichen Gemeindelebens derselbe sein soll wie bei selbstständigen Kirchgemeinden.
- Die Kirchengutsverwaltung mutiert von der ursprünglichen Rolle als Verwaltungs- und Kontrollinstanz zu einem Dienstleistungszentrum mit Leistungen in den Bereichen Personaladministration, Finanz- und Rechnungswesen, Bauberatung und Liegenschaftsverwaltung.

Das Projekt hat folgende Ziele erreicht:

- Einführung der Teilkirchgemeinden und des Betriebs- und Globalbudgets
- Die Zentralen Dienste haben die benötigten Fachkompetenzen weiter ausgebaut und orientieren sich an dem erstrebten Dienstleistungsgedanken.

Bei der Ist-Analyse hat sich herausgestellt, dass einige der beobachteten Herausforderungen zum Teil der Tatsache verschuldet sind, dass bei Transit II wesentliche Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt, bzw. die Umsetzung nicht konsequent verfolgt wurde (mehr dazu in Kapitel 3):

- Die Zielsetzung von Teilkirchgemeinden mit dem Handlungsspielraum von selbständigen Kirchgemeinden, ist in sich bereits widersprüchlich.
- Es wurde in Transit II zu wenig über die Konsequenz von delegierten Aufgaben nachgedacht. Aufsicht und Kontrolle der delegierten Verantwortungen (vor allem im Bereich Personal) wurde nicht implementiert (beispielsweise Sicherstellen von Mitarbeitergesprächen, Führung von Personaldossiers, Ausstellen von Arbeitszeugnissen und Vieles mehr).
- Das integrierende Gegengewicht in Form der neugeschaffenen Kirchenpräsidienkonferenz wird nicht ausreichend gelebt.

Eine ausführliche Übersicht über den Stand der Umsetzung befindet sich im Teil Analyseresultate in Kapitel 7.1.

### 2.2.2 Innere und Äussere Stärkung (2017 – 2018)

- Bei diesem Projekt ging es insbesondere darum, das Profil der KGLU zu schärfen und das Wir-Gefühl zu stärken. Zu diesem Zweck wurde ein 27-minütiger Doku-Film mit Einblick in die Vielfalt der Angebote der 8 Teilkirchgemeinden realisiert.
- Es wurde eine SWOT je Teilkirchgemeinde erstellt.
- Ein Stärkenprofil durch die Hochschule Luzern wurde erstellt und deren Ergebnisse kommuniziert.
- Ein Workshop mit der KPK wurde durchgeführt: konkrete Anregungen für die Zusammenarbeit im Bereich Gottesdienst, Kirchenmusik, Seelsorge, Diakonie und Jugendarbeit
- Zwei weitere Workshops wurden geplant, aber nicht umgesetzt.
- Die Resultate der Umfrage sind umfassend. Im Rahmen der Lösungsfindung in Teil 3 ist zu überprüfen ob und in welcher Form darauf zurückgegriffen wird.

Eine ausführliche Übersicht über den Stand der Umsetzung befindet sich im Teil Analyseresultate in Kapitel 7.3.

### 2.2.3 Horizont 28 (2021)

Die letzte offizielle Projektinformation erschien im Juli 2021 und die Struktur des Zwischenberichts des Projekts ist nicht sehr verständlich. So wurden neben inhaltlichen Zielen auch Vorgehensziele definiert. Die Nachvollziehbarkeit der gewählten Massnahmen und die Zuordnung zu den Zielen ist schwierig. Es stellt sich weiter die Frage, ob die Massnahmen zur Erreichung der inhaltlichen Ziele reichen.

Es sind viele Ideen und Massnahmen in den aktuellen AFP eingeflossen und teils bereits umgesetzt. Eine ausführliche Übersicht über den Stand der Umsetzung befindet sich im Teil Analyseresultate in Kapitel 7.2

## 2.3 Resultate aus den Workshops (2024)

Für eine umfassende 360 Grad Sicht auf die Kirchgemeinde mit ihren Stärken und Schwächen sind für alle Mitarbeitenden und Behördenmitglieder Workshops angeboten. Zwischen März und Juni 2024 wurden insgesamt 15 Workshops durchgeführt.

Es gab es acht Workshops mit den Kirchenpflegern der Teilkirchgemeinden und einen Workshop für den Grossen Kirchenrat. Für Mitarbeitende gab es jeweils einen Workshop für Sekretariate

und Sigristendienste, Pfarrpersonen, Mitarbeitende der Diakonie, Mitarbeiterinnen der Kirchengutsverwaltung<sup>8</sup>, Mitarbeiterinnen der Sozialen Dienste sowie einen Workshop mit Mitgliedern des Kirchenvorstands.

Die Katechet:innen und Mitarbeitenden der Kirchenmusik wurden mittels Fragebogen befragt, da sich kein gemeinsamer Termin mit einer ausreichenden Anzahl von Teilnehmenden finden liess.

Einzelne Mitarbeitende und Behördenmitglieder haben das Angebot eines Einzelgesprächs wahrgenommen, wenn ihnen die Teilnahme am Workshop nicht möglich war.

Abgefragte wurden folgende Themen:

- **Verständnis der Strukturen, Rollen und Gremien:** Da viele Stimmen die Kirchgemeinde als überstrukturiert bezeichnen, wurde bei allen Beteiligten abgefragt, wie sie die gegenwärtigen Strukturen wahrnehmen und wie gut das Verständnis der Strukturen ist.
- **Zufriedenheit bezüglich Kompetenzenverteilung:** Aufgrund der Anliegen nach mehr Kompetenzen von einzelnen Vertreter:innen der Kirchenpflegen wurde die Zufriedenheit bezüglich Kompetenzen (Weisungsbefugnisse) abgefragt.
- **Zusammenarbeit und Kommunikation:** Hier wurde abgefragt, ob mit anderen Einheiten zusammengearbeitet wird und wenn ja, in welcher Form. Weiter wurde die Qualität der bestehenden Informations- und Kommunikationsprozesse diskutiert und bewertet.
- **Leistungen der Zentralen Dienste und Akzeptanz:** Die Zentralen Dienste spielen als Dienstleister eine zentrale Funktion in der Kirchgemeinde. Es wurde die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen abgefragt und Feedback zum spezifischen Nutzen sowie Verbesserungsvorschläge entgegengenommen.
- **Stärken und Schwächen einzelner Gremien:** Die Mitglieder des Grossen Kirchenrats, des Vorstands und die Mitarbeiterinnen der Zentralen Dienste wurden als übergreifende Gremien der Kirchgemeinde jeweils nach den eigenen Stärken und Schwächen sowie nach den Stärken und Schwächen der anderen Gremien befragt.
- **Ideen für Strukturveränderung:** Für alle Teilnehmende gab es die Möglichkeit, ihre Ideen einer zukünftigen Kirchgemeinde zu äussern. Diese wurden ohne Gewichtung und Bewertung aufgenommen.

Die Erkenntnisse aus den Workshops sind im Kapitel 3 «Handlungsfelder und Erkenntnisse» beschrieben. Eine ausführliche und detaillierte Auflistung der Rückmeldungen befindet sich im Teil Analyseresultate in Kapitel 6.

---

<sup>8</sup> Der Begriff «Kirchengutsverwaltung» umfasst im Folgenden immer auch die Mitarbeiterinnen der Ressorts Bauwesen und Koordination Religionsunterricht.

### 3 Handlungsfelder und Erkenntnisse

Die Informationen, die in die Ist-Analyse eingeflossen sind, wurden analysiert und ausgewertet:

- Externe Faktoren und interne Rahmenbedingungen
- Resultate aus vergangenen Projekten
- Workshops und Befragungen

Das Projektteam hat die wichtigsten Erkenntnisse daraus zusammengefasst. Diese können den zehn folgenden Handlungsfeldern zugeordnet werden.



Abbildung 13 Handlungsfelder, eigene Darstellung

Die Handlungsfelder bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Manche der Themen lassen sich auch mehreren Handlungsfeldern zuordnen. Auf eine doppelte Nennung wird verzichtet.

Es liegt in der Natur des Auftrags, die Aufmerksamkeit dorthin zu lenken, wo das Verbesserungspotential besteht. Dennoch sei in diesem Kapitel ebenfalls erwähnt, dass vieles in der Kirchgemeinde Luzern bereits gut gelingt.

#### 3.1 Vieles wird als gut befunden

**Erkenntnis 1:** Vieles wird bereits als gut befunden. Das Verbesserungspotential wird ebenfalls erkannt.

##### Beobachtungen und Beispiele:

- Die Zusammenarbeit bereitet den Menschen an vielen Orten Freude.
- Sechs von acht Kirchenpflegern arbeiten grundsätzlich gerne in der bestehenden Organisationsstruktur.
- Das Verständnis und das Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchgemeinden sind vorhanden. Es gibt viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit.
- Das Engagement bei den Kirchenpflegern in den Teilkirchgemeinden ist hoch.



- Die Mitarbeitenden sind engagiert und viele wollen aktiv mitgestalten.
- Die Kommunikation zwischen dem Vorstand/Zentralen Diensten und den Teilkirchgemeinden hat sich in der laufenden Legislatur stark verbessert.
- Die Leistungen der Zentralen Dienste werden als sehr professionell und als grosse Unterstützung wahrgenommen.
- Die Zukunft der Kirche ist allen ein grosses Anliegen.
- Das partizipative Vorgehen des Organisationsentwicklungsprojekts wird sehr geschätzt.

### 3.2 Handlungsfeld Aufgaben, Kompetenzen<sup>9</sup> und Verantwortungen (AKVs)

**Erkenntnis 2:** Die Aufgaben und Kompetenzen (Befugnisse) von Rollen sind nicht durchgehend kongruent, d.h. für die übertragene Verantwortung fehlen teils die Befugnisse.<sup>10</sup>

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Der Vorstand und die Kirchengutsverwaltung haben keine Kompetenzen (Befugnisse), die Aufgaben zu kontrollieren, welche den Kirchenpflegern übertragen worden sind. Die Aufsicht kann somit nicht wahrgenommen werden (dies kann hinsichtlich der Personalführung problematisch sein). Veranschaulichung: (1) Mitarbeitende haben ein Recht auf faire und regelmässige Mitarbeitendengespräche, welche als Grundlage für faire und gerechte Arbeitszeugnisse dienen. Aus den Erkenntnissen wird ersichtlich, dass dieses Recht innerhalb der Kirchgemeinde nicht garantiert werden kann und davon abhängt, wie ausgeprägt die Kenntnisse der Personalverantwortlichen in diesem Bereich sind. (2) Ein Arbeitgeber hat die Pflicht Personaldossiers lückenlos und in einer sicheren Datenschutsumgebung zu führen. Aktuell werden die Personaldossiers von den Personalverantwortlichen in den TKGs geführt – die Verwaltung hat keine Befugnis die Dokumente einzufordern oder auf Qualität und Vollständigkeit hin zu prüfen.
- Die Unschärfe der Formulierungen der Aufgaben und Verantwortungen in den Gesetzestexten ist ein Stück weit bezeichnend für die unscharfe Kompetenzabgrenzung.
- Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung, hat jedoch bei Problemen zu wenig Kompetenzen (Befugnisse), um zu intervenieren.
- Die Personalführung liegt in der Verantwortung der Teilkirchgemeinde. Die Budgetverantwortung (inklusive des Personalbudgets) liegt in der Verantwortung der Kirchgemeinde (KGLU). Für eigenständige Personalentscheidungen mit finanziellen Folgen fehlt den Teilkirchgemeinden die finanzielle Kompetenz (Befugnis).
- Die Kirchengutsverwaltung hat keine Befugnisse die Einhaltung von standardisierten Prozessen einzufordern. Die Umsetzung hängt von der individuellen Bereitschaft ab.

<sup>9</sup> Im Sinne von «Befugnissen»

<sup>10</sup> Das wird «Kongruenzprinzip» genannt: Für zugewiesene Aufgaben und Verantwortungen müssen angemessene Kompetenzen (Befugnisse) eingeräumt und erforderliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.

**Erkenntnis 3:** Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von Rollen und Gremien sind vielen Beteiligten zum Teil unklar. Vielen Beteiligten sind selbst ihre eigenen Aufgaben, Kompetenzen (Befugnisse) und Verantwortungen nicht bekannt.

**Beobachtungen und Beispiele (siehe auch Kapitel 6.1 und 6.2):**

- Die Gesamtstruktur und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der verschiedenen Gremien werden nur von wenigen Personen verstanden.
- Bei allen Berufsgruppen und Kirchenpflegen gibt es Menschen, denen unklar ist, welches die eigenen Weisungsbefugnisse und wie die Weisungsbefugnisse untereinander geregelt sind.
- Die Rolle und die Kompetenzen des Grossen Kirchenrats und der Kirchenpflegekonferenz sind vielen nicht klar.
- Auch die Weisungsbefugnisse der Kirchengutsverwaltung und die Aufsichtspflicht des Vorstands sind vielen nicht klar.

**Erkenntnis 4:** Der Wunsch nach mehr Kompetenzen für die Teilkirchgemeinden wird nur von wenigen Teilkirchgemeinden geteilt.

**Beobachtungen und Beispiele:**

- Die Kirchenpflegen sind mehrheitlich mit ihren Kompetenzen zufrieden.
- Vier Kirchenpflegen äusserten keinen Bedarf an einer Erweiterung ihrer Kompetenzen.
- Einige Teilkirchgemeinden wünschen sich mehr Kompetenzen im Bereich Personal (starre Stellenpläne, Besoldungsvorschriften) und Finanzen (höheres Globalbudget) (siehe Kapitel 6.2.2). Andere wünschen sich Entlastung (zum Beispiel bei der Personalführung).

**Erkenntnis 5:** Das Prinzip der Aufgabentrennung zwischen der Kirchgemeinde und den Teilkirchgemeinden führt insbesondere im Bereich Personal (Trennung von «Anstellungsinstanz» und «Führungsinstanz») und bei der Bewirtschaftung der Liegenschaften zu Unsicherheiten und Spannungen zwischen der Kirchengutsverwaltung und den Kirchenpflegen.

**Beobachtungen und Beispiele:**

- Die Kompetenzregelung im Bereich Liegenschaften führt zu aufwändigen Prozessen und stellt die Verantwortung der Kirchenpflege vor Ort in Frage.
- Die Kirchengutsverwaltung empfindet die Kenntnisse der Verantwortlichen in den Teilkirchgemeinden als nicht ausreichend, wenn es um Besitz- und Mietverhältnisse der kirchlichen Immobilien geht. Auch wünscht sie sich mehr Verständnis und Akzeptanz der damit einhergehenden Befugnisse und Pflichten.
- Für drei Teilkirchgemeinden ist es nicht nachvollziehbar, weshalb sie die Einnahmen aus der Vermietung von Liegenschaften abgeben müssen.

### 3.3 Handlungsfeld Demokratische Einflussnahme

**Erkenntnis 6:** Die demokratische Einflussnahme der Teilkirchengemeinden auf die Kirchgemeinde wird nicht ausgeschöpft.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Die demokratischen Gremien Grosser Kirchenrat und Kirchenpflegekonferenz nutzen die zugedachten Kompetenzen zu wenig (siehe Kapitel 6.1 «Verständnis der Strukturen» und Kapitel 6.7.1 «Grossen Kirchenrats»).
- Die Kirchenpflegekonferenz nimmt den Einfluss, den sie laut Kirchenordnung und Organisationsreglement haben könnte, wenig wahr.
- Im Grossen Kirchenrat führen die grossen Dossiers zum Teil zu Überforderung.
- Instrumente wie Postulat und Motion werden fast nie genutzt.
- Der Budgetprozess auf Ebene Kirchgemeinde und die Verwendung der Betriebskredite auf Ebene Teilkirchengemeinden sind nicht verknüpft. Die beiden Prozesse werden auf zwei Ebenen geführt: Auf Ebene Kirchgemeinde durch Vorstand und Grossen Kirchenrat, auf Ebene Teilkirchengemeinde durch die Teilkirchengemeindeversammlung und die Kirchenpflege. Es gibt keine Rückmeldung, wie der Betriebskredit in den Teilkirchengemeinden verwendet wurde. Der Entscheid zur Verwendung der Betriebskredite ist so vom übergeordneten Prozess losgelöst.
- Die Verwendung der Betriebskredite in den Teilkirchengemeinden ist für den Grossen Kirchenrat und den Vorstand als Gremium nicht beeinflussbar.
- Verbindende Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen den Kirchenpflegen, der Kirchenpflegekonferenz und dem Grossen Kirchenrat sind nicht institutionalisiert. Zwischen diesen Gremien findet wenig Austausch statt.
- Im Grossen Kirchenrat sind viele Kirchenangestellte und Behördenmitglieder vertreten. Dies wirft die Frage auf, ob von betroffenen Mitarbeitenden und Behördenmitglieder im Grossen Kirchenrat Veränderungen angestossen werden.

### 3.4 Handlungsfeld Anforderungen an Kirchenpflegen

**Erkenntnis 7:** Die fachlichen Anforderungen an die Kirchenpflegen sind sehr anspruchsvoll. Nicht immer decken sich die individuellen Stärken, Interessen und Möglichkeiten der Laien mit den Anforderungen an diese Ämter.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Die Freiwilligen der Kirchenpflegen sind wichtige Grundpfeiler der Kirche. Sie repräsentieren die Kirche vor Ort, sind engagiert und oft langjährig dabei.
- Neben der Gestaltung des kirchlichen Lebens tragen Kirchenpflegen auch die Verantwortung für die personelle, organisatorische, administrative und finanzielle Führung.
- Drei Kirchenpflegen haben explizit erwähnt, dass sie die Führungsverantwortung vor Ort als zwingend erachten, drei beurteilen diese explizit als Last und Überforderung.
- Manche Kirchenpflegen fühlen sich von den Mitarbeitenden nicht als Führungsinstanz akzeptiert.
- Bei Mitarbeitenden der Teilkirchengemeinden und der Kirchengutsverwaltung führt die teils fehlende Fach- und Führungskompetenz von Kirchenpflegen zu Frustration.

### 3.5 Handlungsfeld Dienstleistungen der Zentralen Dienste

**Erkenntnis 8:** Die Dienstleistungen der Zentralen Dienste werden geschätzt und als sehr professionell anerkannt. Es gibt allerdings auch Verbesserungspotenzial.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Mehrheitlich werden die Leistungen der Zentralen Dienste im Bereich Personaladministration, Personalberatung, Kriseninterventionen, Unterstützung im Bereich Finanzen, Liegenschaften und Bau, IT sowie die Sozialberatung und Jugendstelle sehr geschätzt, für nützlich und als wertvoll erachtet.
- Die Professionalität der Mitarbeitenden wird als hoch eingestuft und anerkannt.
- Die Mitarbeiterinnen der Kirchengutsverwaltung fühlen sich nicht immer als Fachexpertinnen akzeptiert.
- Zum Teil fühlen sich die Mitarbeitenden der Teilkirchengemeinden im Entscheidungsfindungsprozess zu wenig einbezogen (Teams, PC, Zeiterfassung, Gebäude).
- Die Mitarbeiterinnen der Kirchengutsverwaltung befinden den Einbezug der Teilkirchengemeinden als ausreichend und gut.

### 3.6 Handlungsfeld Struktur

**Erkenntnis 9:** Im Verhältnis zur geringen und sinkenden Anzahl der Mitglieder ist die Struktur sehr aufwendig: es gibt viele Menschen, viele Ebenen und viele Schnittstellen, die bewirtschaftet, koordiniert und befähigt werden müssen.

#### Beobachtungen und Beispiele

- Die Klein- und Kleinstpensen in den Teilkirchengemeinden führen zu einem hohen Verwaltungsaufwand (administrativ und kommunikativ).
- Die Gesamtstruktur wird zwar von vielen Beteiligten als schwerfällig empfunden (siehe Kapitel 6.1 «Verständnis der Strukturen»). Allerdings beurteilen die Personen, die ein gutes Verständnis der verschiedenen Gremien haben, die Gesamtstruktur als weniger schwerfällig als die Personen, die ein weniger gutes Verständnis davon besitzen.

**Erkenntnis 10:** Die Aufgabentrennung zwischen kantonaler Landeskirche und der Kirchengemeinde Luzern ist vielen unklar.

#### Beobachtungen und Beispiele

- Es gibt auf beiden Ebenen Gremien, die ähnlich sind und daher schwer zu unterscheiden:
  - Grosser Kirchenrat – Synode
  - Kirchenpflegekonferenz – Kirchenpräsidienkonferenz
  - Pfarrkonvent – Pfarrkapitel
  - Diakoniekonvent – Diakoniekapitel

### 3.7 Handlungsfeld Standardisierung und Prozesse

**Erkenntnis 11:** Der Nutzen der Zentralisierung wird nicht ausreichend ausgeschöpft.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Es gibt keine gemeinsamen Prozessbeschreibungen und keine Verbindlichkeit bezüglich einer gemeinsamen Vorgehensweise.
- Es gibt keine Standardisierung von Stellenprofilen, Pflichtenheften, Vorlagen und Vorgaben für die Führung von Mitarbeitenden.
- Es gibt keine einheitliche Führungsstruktur (z.T. übernehmen Pfarrpersonen Führungsaufgaben, z.T. bleibt die Führung bei den Kirchenpflegen).
- In den Teilkirchgemeinden werden die Finanzen nicht einheitlich geführt (kein einheitlicher Kontenrahmen, Rechnungslegung)
- Die Entschädigungen der Kirchenpflegen unterscheiden sich.

### 3.8 Handlungsfeld Kommunikationsprozesse

**Erkenntnis 12:** Gelungene Kommunikation ist Glücksache. Es gibt wenig institutionalisierte Kommunikation (wer wird wann von wem worüber und wozu informiert).

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Die Kommunikation zwischen dem Vorstand / den Zentralen Diensten und den Teilkirchgemeinden wird in der laufenden Legislatur aufgrund personeller Wechsel als sehr stark verbessert wahrgenommen.
- Informationen der Kirchgemeinde gelangen nicht immer an die Mitarbeitenden der Teilkirchgemeinden.
- Die Kommunikation der Zentralen Dienste in die Teilkirchgemeinden wirkt teils unabgestimmt.
- Schriftliche Informationen und versandte Protokolle werden von Kirchenpflegen und Mitarbeitenden zum Teil als zu viel, resp. als nicht relevant empfunden.
- Es gibt nicht genügend verbindende bzw. ungenügend umgesetzte Informations- und Kommunikationsprozesse (z.B.: Informationen aus den Konventen an Kirchenpflegen oder Vorstand oder innerhalb der Teilkirchgemeinde oder zwischen Zentralen Diensten und Teilkirchgemeinden).

### 3.9 Handlungsfeld Zusammenarbeit zwischen und mit den Teilkirchgemeinden

**Erkenntnis 13:** Das Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchgemeinden ist vorhanden. Es gibt viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit. Das Potenzial für die übergreifende Zusammenarbeit wird aktuell nicht ausgeschöpft.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Zwischen den Teilkirchgemeinden gibt es wenig gegenseitiges Voneinander-Lernen.
- Es gibt kaum gemeinsames Angehen von ähnlichen Herausforderungen und Aufgaben.
- Es gibt wenig Erfahrungsaustausch und Synergieeffekte (z.B.: Best Practices, Aushilfen, Unterstützung).

- Bereits im Projekt «Innere und Äussere Stärkung» wurde der Bedarf nach vermehrter Zusammenarbeit erkannt.
- Die bereits implementierte gemeindeübergreifende Jugendarbeit wird als sehr positiv wahrgenommen.
- Die Dienste der Sozialberatung sind wenig mit dem diakonischen Angebot der Teilkirchengemeinden verknüpft.

### 3.10 Handlungsfeld Kirchenentwicklung und strategische Ausrichtung

**Erkenntnis 14:** Es gibt zu wenig verbindende Elemente im Blick auf die Kirchenentwicklung und wenig gemeinsame strategische Überlegungen.

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Es gibt wenig Inputs der Aufsichtsgremien (Vorstand, Grosser Kirchenrat) zum Inhalt der Kirchenentwicklung.
- Der Budgetprozess auf Ebene Kirchgemeinde und die Verwendung der Betriebskredite auf Ebene Teilkirchengemeinden sind nicht verknüpft. Die beiden Prozesse werden auf zwei Ebenen geführt: Auf Ebene Kirchgemeinde durch Vorstand und Grossen Kirchenrat, auf Ebene Teilkirchengemeinde durch die Teilkirchengemeindeversammlung und die Kirchenpflege. Der Entscheid zur Verwendung der Betriebskredite ist so vom übergeordneten Prozess losgelöst (dieser Punkt ist ebenfalls in Kapitel 0 aufgeführt, da er für beide Handlungsfelder wichtig ist.)

### 3.11 Handlungsfeld Kultur

**Erkenntnis 15:** Es gibt ein Aufeinandertreffen von unterschiedlich ausgeprägten Arbeitskulturen und Wertesystemen (Angestellte – Freiwillige / soziale Berufe – administrative Berufe)

#### Beobachtungen und Beispiele:

- Es gibt teils wenig Verständnis für den Sinn und die Tätigkeiten der verschiedenen Gremien und Rollen, was teils zu einer fehlenden Wertschätzung füreinander führt.
- Vor allem zwischen den Zentralen Diensten und den Kirchenpflegern ist die Distanz bezüglich der Arbeitsweise teils sehr gross.
- Die Sprache auf Ebene Kirchgemeinde ist nicht immer verständlich für die Zielgruppe in den Teilkirchengemeinden (Kommunikation wird teils nicht auf «Augenhöhe» empfunden).
- Es gibt keine übergreifenden gemeinsamen Führungsmodelle und Führungskultur.
- Auf allen Ebenen fühlen sich manche Menschen wenig wertgeschätzt und ihr Fachwissen nicht genügend anerkannt (Mitarbeitende, Pfarrpersonen, Kirchenpflege, Zentrale Dienste, Vorstand).
- Auf vielen Ebenen gibt es Angst vor Machtmissbrauch.

## 4 Abschluss und weiteres Vorgehen

Mit dem vorliegenden Bericht ist die **Ist-Analyse** von Teil 2 abgeschlossen.

Für die Konzeption von Teil 3 gibt es bereits Überlegungen, die an dieser Stelle aufgeführt werden sollen.

### 4.1 Handlungsempfehlungen

Aus den Handlungsfeldern und den Erkenntnissen lassen sich erste Handlungsempfehlungen aufzeigen.

- Die Strukturen sind neu zu denken und zu vereinfachen, ohne das demokratische Prinzip zu schwächen oder gar ausser Kraft zu setzen.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen müssen im Sinne des Kongruenzprinzips<sup>11</sup> geklärt werden.
- Eine angemessene professionelle Führung der Mitarbeitenden muss sichergestellt werden.
- Prozesse sind zu standardisieren, wo dies Sinn macht. Dabei ist zu klären wieviel Vielfalt und Freiraum in der Ausgestaltung gewünscht ist und ermöglicht wird.
- Die Kommunikation ist auf allen Ebenen zu verbessern und – wo nötig – zu institutionalisieren. Allenfalls müssen neue Kanäle geschaffen werden.
- Die Zusammenarbeit ist auf allen Ebenen zu fördern. Es ist zu überlegen, ob und in welchem Umfang die Organisation zu einer (voneinander) lernenden Organisation wird.
- Es ist zu überlegen, ob es eine gemeinsame Vision braucht und falls ja, wie wir gemeinsam zu einer Vision kommen und diese in die Tat umsetzen.

### 4.2 Prinzipien für die Neugestaltung der Organisation

Vor einer konkreten Lösungsfindung gilt es, sich zuerst Gedanken über die Prinzipien zu machen. Gut formulierte Prinzipien wirken als Leitplanken für die organisatorische Neugestaltung und setzen klare Prioritäten.

Im Folgende sind beispielhaft Fragen aufgeführt, die für die Formulierung der Prinzipien dienlich sein können.

#### 4.2.1 Laiengremien

Kirchenmitglieder gestalten die Kirche aktiv mit. Vor einer Lösungsfindung ist zu klären, welche Rolle Laien zukünftig einnehmen und welche Bereiche weiterhin von ihnen bearbeitet werden sollen.

- Wie gut löst die Organisation die Wiederbesetzung von freiwerdenden Ämtern?
- Wie müssen die Ämter beschaffen sein, dass Laien diese Aufgaben übernehmen wollen?
- Wie müssen die Ämter beschaffen sein, dass Amtsträger:innen aktiv gestalten können?

---

<sup>11</sup> Kongruenzprinzip: Für zugewiesene Aufgaben und Verantwortungen müssen angemessene Kompetenzen (Befugnisse) eingeräumt und erforderliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.

#### 4.2.2 Demokratische Strukturen

Die Reformierte Kirche basiert auf dem Grundsatz des «Priestertums aller Gläubigen». Die Reformierte Kirche ist als «Kirche von unten» basisdemokratisch organisiert.

- Wie können die demokratischen Strukturen vereinfacht oder verschlankt werden, ohne dass der Grundgedanke der demokratischen Mitwirkung geschmälert wird?
- Passt die Veränderung zum Selbstverständnis der reformierten Kirche?
- Inwieweit unterstützen die Strukturen das kirchliche Leben?

#### 4.2.3 Heterogenität der Teilkirchgemeinden

Die Teilkirchgemeinden unterscheiden sich gegenwärtig in ihrer Grösse, ihrer Lage (Land-Stadt) und in der Gestaltung ihrer Kirchenpflegen. Dies kann zu unterschiedlichen Bedürfnissen führen – auch bezüglich Kompetenzen und Verantwortungen.

- Wie flexibel soll eine zukünftige Lösung sein («one size fits all» versus adaptive Modelle)?
- Wieviel Standardisierung ist nötig? Wieviel Freiraum und Vielfalt ist möglich?

#### 4.2.4 Effektive und effiziente Strukturen

Durch den absehbaren Rückgang der finanziellen Ressourcen, muss die Kirchgemeinde in Zukunft mit weniger finanziellen Mitteln auskommen. Um weiterhin den kirchlichen Auftrag für die Mitglieder erfüllen zu können, muss sichergestellt werden, dass die eingesetzten Gelder zielführend (effektiv) und effizient verwendet werden.

- Welche finanziellen Aufwände gehen mit der Veränderung einher?
- Wie hoch sind die Aufwände für den Betrieb?
- Welche angebotenen Leistungen, welche Infrastruktur sind fürs kirchliche Leben notwendig?
- Welche Organisationsstruktur können wir uns in Zukunft leisten?

#### 4.2.5 Zukunftsfähigkeit

- Passt die angestrebte Veränderung zu den gegenwärtigen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen?
- Wie hoch ist die Attraktivität für Arbeitnehmende?
- Wie leicht lassen sich die Strukturen auch in Zukunft an die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen anpassen?

Die Konzeption sowie ein Vorgehensvorschlag für Teil 3 (Lösungsfindung und Umsetzung) wird, basierend auf diesem Bericht, vom Projektteam zusammen mit der Steuergruppe erarbeitet.

Über das Vorgehen in Teil 3 (Lösungsfindung und Umsetzung) wird der Grosse Kirchenrat im Dezember 2024 entscheiden.



## **Analyseresultate**

In diesem Berichtsteil finden sich weitere Details der Grundlagenarbeit (Analyse der externen Faktoren und internen Rahmenbedingungen, Resultate aus vergangenen Projekten und die Workshopresultate im Detail).

## 5 Weitere Informationen zur Organisationsstruktur

Die folgenden Erläuterungen zu den Gremien stammen aus den folgenden Quellen:

- Kirchengemeindeordnung der evangelisch-reformierten Kirchengemeinde vom 14. Februar 2022
- Organisationsreglement der evangelisch-reformierten Kirchengemeinde vom 6. Juni 2022
- Geschäftsreglement des Grossen Kirchenrats vom 12. Juni 2006
- Geschäftsordnung für die Kirchenpflegekonferenz vom 30. Juli 2008
- Geschäftsordnung für den Pfarrkonvent vom 29. Mai 2006
- Verordnung über den Diakoniekonvent vom 1. November 2013

### 5.1 Grosser Kirchenrat

- Der Grosse Kirchenrat ist das oberste politische Organ der reformierten Kirchengemeinde Luzern und vertritt als Parlament die reformierten Stimmberechtigten. Die Mitglieder üben die strategische Steuerung und die Aufsicht über die Tätigkeiten des Kirchenvorstands (Exekutive) aus und fällen die wichtigsten Planungs-, Sach-, Kontroll- und Steuerungsentscheide.
- Die Teilkirchengemeinden stellen im Verhältnis zu ihrer Grösse total 24 Mitglieder. In der laufenden Legislatur sind von den 24 Mitgliedern fünf Personen als Pfarrer:innen tätig und sechs Personen als Kirchenpfleger:innen (Letztere vertreten fünf Teilkirchengemeinden). Die anderen 13 Personen vertreten die Mitglieder der jeweiligen Teilkirchengemeinde.
- Der Grosse Kirchenrat trifft sich mindestens zwei Mal pro Jahr und stellt die Controllingkommission und die Baukommission.
- Bei der politischen Planung, Steuerung und Kontrolle der Kirchengemeinde hat der Grosse Kirchenrat folgende Befugnisse:
  - Dezember-Sitzung: Kenntnisnahme des Finanz- und Aufgabenplans, Beschluss Voranschlag, Kenntnisnahme Jahresprogramm, Kenntnisnahme von allfälligen Planungsberichten und Leitbildern.
  - Juni Sitzung: Genehmigung Jahresrechnung und Kenntnisnahme Jahresbericht, Bericht Revisionsstelle und Controllingkommission.
  - Der Grosse Kirchenrat kann zudem verbindliche Vorgaben für die Ausgestaltung der Planungsunterlagen (Finanz- und Aufgabenplan, Voranschlag, Jahresprogramm) machen.

### 5.2 Kirchenvorstand und Kirchengemeinde

- Der Kirchenvorstand ist das 5-köpfige Exekutivgremium der Reformierten Kirchengemeinde Luzern und das leitende, verwaltende und vollziehende Organ. Er trägt somit die Gesamtverantwortung und sorgt dafür, dass die Kirchengemeinde als Ganzes sowie die Teilkirchengemeinden ihre Aufgaben im Einklang mit den kirchlichen und staatlichen Vorschriften, fachgerecht und wirtschaftlich erfüllen.
- Der Kirchenvorstand organisiert und führt die Zentralen Dienste.
- Die Kirchengemeinde übernimmt Aufgaben, die die Möglichkeiten der Teilkirchengemeinden übersteigen oder sinnvoll ergänzen, unterstützt die Teilkirchengemeinden administrativ (Zentrale Dienste), stellt die finanziellen Mittel zur Verfügung und ist für die Erfüllung der Aufgaben nach kirchlichen und staatlichen Vorschriften verantwortlich.

- Gemäss Organisationsreglement
  - Stellt die Kirchgemeinde die Führungsstrukturen und -Prozesse sicher
  - Unterstützt und berät die Teilkirchgemeinden
  - Koordiniert die Teilkirchgemeinden
  - Bearbeitet übergeordnete Themen und Projekte
  - Beaufsichtigt die Teilkirchgemeinden
  - Finanziert den Betriebskredit und die trägt die Personalkosten
  - Stellt den Bau und Unterhalt der Liegenschaften sicher
  - Macht die Personal- und Lohnadministration der Mitarbeitenden
  - Bezieht die Steuern und verwaltet das Vermögen
  - Übernimmt Sachaufgaben (Sozialberatung, Unterstützung von Projekten im In- und Ausland)

### 5.3 Zentrale Dienste

Die Zentralen Dienste sind das Dienstleistungszentrum der Kirchgemeinde:

- Sie bieten den Teilkirchgemeinden administrative Unterstützung in den Bereichen Finanzen, Personal und Immobilienbewirtschaftung an.
- Sie besorgen die Verwaltung der Kirchgemeinde, bereiten die Geschäfte des Vorstands und des Grossen Kirchenrats vor und vollziehen die Beschlüsse.

### 5.4 Kirchenpflegen

- Die Kirchenpflege ist das leitende, verwaltende und vollziehende Organ der Teilkirchgemeinden. Teilkirchgemeinden sind Organisationseinheiten ohne eigene Rechtspersönlichkeit mit jeweilig eigenem Wahl- und Abstimmungskreis.
- Sie gestalten in eigener Verantwortung das kirchliche Leben in ihrem Gebiet gemäss den Aufgaben der Kirchgemeindeordnung. Sie entscheiden über die Benützung der ihnen zur Verfügung stehenden Kirchen und Gemeindezentren.
- Die Kirchenpflege plant und verantwortet die Tätigkeiten im Bereich des kirchlichen Lebens (Feiernde Gemeinde, Weitergabe des Glaubens, Pflege der Gemeinschaft, Solidarische Gemeinde).
- Sie führt die Mitarbeitenden vor Ort.
- Sie tragen im Rahmen des landeskirchlichen und des gemeindeeigenen Rechts und der verfügbaren Mittel die Verantwortung für die personelle, organisatorische, administrative und finanzielle Führung.
- Sie besteht aus den gewählten Mitgliedern aus der Teilkirchgemeinde sowie den Pfarrpersonen und Diakonie-Mitarbeitenden (wohnhaf in der Kirchgemeinde). Die gewählten Mitglieder der Kirchenpflege müssen in der Mehrzahl sein).

### 5.5 Kirchenpflegekonferenz (KPK)

- Die KPK trifft sich in der Regel halbjährlich. Ihr gehören als Delegierte der Teilkirchgemeinden die Präsidien oder die Vizepräsidien der Kirchenpflegen an. Von Seiten Kirchenvorstand nehmen in der Regel das Präsidium und die Leitung der Zentralen Dienste teil, welche jedoch kein Stimmrecht haben.

- Die Traktanden werden vom Präsidium der KPK mit dem Präsidium des Vorstands abgestimmt.
- Die KPK fördert den Informationsaustausch und die Meinungsbildung zu wichtigen Themen von übergreifender Bedeutung zwischen den Teilkirchgemeinden sowie zwischen den Teilkirchgemeinden und dem Kirchenvorstand.
- Die KPK kann dem Vorstand Empfehlungen unterbreiten.
- Die Sitzungen werden protokolliert. Das Protokoll erhalten die Teilnehmenden und der Grosse Kirchenrat.
- Die Aufgaben der KPK:
  - Anliegen der Teilkirchgemeinden von übergreifendem Interesse
  - Meinungsbildung zu strategischen Überlegungen und Innovationsvorhaben des Kirchenvorstands
  - Prioritäten für die mittelfristige Budgetierung
  - Diskussion der Konsequenzen der Jahresrechnung und Vorjahreserfahrungen
  - Beratung der wichtigsten Themen der Präsidienkonferenz auf Ebene Kantonalkirche

## 5.6 Pfarrkonvent

- Dem Pfarrkonvent gehören die Pfarrerrinnen und Pfarrer der Kirchgemeinde an. Er trifft sich zwei Mal jährlich.
- Der Pfarrkonvent kann sich zur Bearbeitung bestimmter Themen in einen Stadt- und in einen Landkonvent unterteilen.
- Die Sitzungen werden protokolliert. Der Grosse Kirchenrat erhält einen Protokollauszug.
- Die Aufgaben des Pfarrkonvents sind:
  - Koordination der pfarramtlichen Tätigkeiten in der Kirchgemeinde.
  - Verantwortung für den Gottesdienstplan
  - Behandlung von den Behörden oder seinen Mitgliedern unterbreitete kirchlichen und theologischen Fragen
  - Nomination der Vertretungen in den verschiedenen Gremien

## 5.7 Diakoniekonvent

- Der Diakoniekonvent ist der Zusammenschluss der Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone sowie der kirchlichen Mitarbeitenden im diakonischen Bereich.
- Er sollte sich vier Mal pro Jahr treffen. Zurzeit findet er nicht statt. Die Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone treffen sich im Rahmen des Diakoniekapitels auf Ebene der Landeskirche.
- Er bearbeitet sozialdiakonische Fragen und pflegt den berufsspezifischen Gedankenaustausch:
  - Besprechung diakonischer Fragen
  - Vertretung der Mitglieder
  - Information an Mitglieder
  - Erfahrungsaustausch
  - Stellungnahmen im Auftrag des und Vorschläge an den Kirchenvorstand
  - Nomination der Vertretungen in den verschiedenen Gremien

## 6 Resultate aus den Workshops

### 6.1 Verständnis der Strukturen

Da viele Stimmen die Kirchgemeinde als überstrukturiert bezeichnen, wurde bei allen Beteiligten abgefragt, wie sie die gegenwärtigen Strukturen wahrnehmen und wie gut das Verständnis der Strukturen ist.

Die wichtigsten Aussagen sind dabei folgende:

Strukturen allgemein

- Die Gesamtstruktur und die Aufgaben, Kompetenzen (im Sinne von «Befugnissen») und Verantwortungen der verschiedenen Gremien werden nur von wenigen Personen verstanden.
- Die zum Teil fehlende Anerkennung der Rolle der Kirchengutsverwaltung resp. das fehlende Verständnis für die übergeordnete Rolle derselben (Aufsicht im Rahmen der Gesamtverantwortung) oder Unsicherheiten bezüglich der Machtverhältnisse führen immer wieder zu aufwändigen Aushandlungsprozessen und “Seilziehen”.
- Die Personen, die die Rollen der verschiedenen Gremien verstehen, beurteilen die Gesamtstruktur als weniger schwerfällig als die Personen, die die Rollen nicht kennen.
- Generell wünscht sich die Mehrheit der Befragten eine Verschlankung der Strukturen, allerdings sind die Vorstellungen einer zukünftigen Lösung nicht einheitlich. Im Grundsatz sollen aber die demokratischen Elemente nicht abgeschafft werden.

Ebene Landeskirche / Kirchgemeinde

- Ähnliche Gremien auf beiden Ebenen (Kirchgemeinde und Landeskirche) verwirren: Synode – Grosser Kirchenrat; Kirchenpflegekonferenz – Kirchenpräsidienkonferenz; Pfarrkonvent – Pfarrkapitel, Diakoniekonvent - Diakoniekapitel
- Die Aufgabentrennung zwischen kantonaler Landeskirche und der Kirchgemeinde ist vielen nicht klar.
- Die Prozesse der Landeskirche werden als zu wenig mit der Kirchgemeinde abgesprochen empfunden.

Demokratische Gremien und Einflussnahme

- Die Rolle und die Kompetenzen des Grossen Kirchenrats und der Kirchenpflegekonferenz ist vielen nicht klar und wird darum von einigen als überflüssig erachtet.
- Die demokratischen Gremien (Grosser Kirchenrat) und Kirchenpflegekonferenz nutzen die zugeordneten Kompetenzen zu wenig und sind darum nicht so effektiv, wie sie sein könnten.

Teilkirchgemeinden

- In den Teilkirchgemeinden gibt es unterschiedliche Führungsstrukturen (beispielsweise explizite oder implizite Delegation der Führung an Pfarrperson)
- In den Teilkirchgemeinden gibt es keine einheitlichen Arbeitshilfsmittel, zum Beispiel Stellenprofile, Unterlagen für Mitarbeitenden Gespräche, Beschreibung von Prozessen.

- Pflichtenhefte (für Kirchenpflege) und Stellenbeschreibungen (für Mitarbeitenden) sind nur zum Teil vorhanden, zum Teil nicht aktuell und nicht einheitlich.
- Es wird wahrgenommen, dass die Fach- und Führungskompetenzen in den TKGs nicht ausreichend vorhanden sind für die geforderten Aufgaben.

## 6.2 Zufriedenheit bezüglich Kompetenzverteilung

Aufgrund der Anliegen einzelner Vertreter:innen von Teilkirchengemeinden wurden die Mitglieder der Kirchenpflegen und die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit bezüglich ihrer Kompetenzen (Weisungsbefugnisse) befragt.

- Bei allen Berufsgruppen und Kirchenpflegen gibt es viele Menschen, denen unklar ist, welches die eigenen Weisungsbefugnisse sind und wie die Weisungsbefugnisse untereinander geregelt sind.
- Auch die Weisungsbefugnisse der Kirchengutsverwaltung und die Aufsichtspflicht des Vorstands sind vielen nicht klar.

### 6.2.1 Zufriedenheit bei Kirchenpflegen

Die wichtigsten Aussagen der Kirchenpflegen sind folgende:

Kompetenzregelung zwischen KGLU und TKG

- Die Kirchenpflegen sind mehrheitlich mit ihren Kompetenzen zufrieden.
  - Einige Kirchenpflegen äusserten keinen Bedarf an einer Erweiterung ihrer Kompetenzen.
  - Einige Kirchenpflegen wünschen sich mehr Kompetenzen im Bereich Personal (starre Stellenpläne, Besoldungsvorschriften), Finanzen (höheres Globalbudget) (siehe Kapitel 6.2.2.).
- Allerdings führt die Aufgabentrennung zwischen Kirchengutsverwaltung und den Teilkirchengemeinden insbesondere im Bereich Personal (Trennung von «Anstellungsinstanz» und «Führungsinstanz») und bei der Bewirtschaftung der Liegenschaften zu Unsicherheiten und Spannungen.
  - Die Kompetenzregelung im Bereich Liegenschaften führt zu aufwändigen Prozessen und stellt die Verantwortung der Kirchenpflege vor Ort in Frage.
  - Das Abgeben der Einnahmen bei der Vermietung der Liegenschaften ist für drei Teilkirchengemeinden nicht nachvollziehbar (unklare Finanzkompetenzen).

Führung operativ

- Drei Kirchenpflegen erachten die Führungsverantwortung vor Ort als zwingend, drei beurteilen diese als Last und Überforderung (Laiengremien versus professionelle Organisation).
- Manche Kirchenpflegen fühlen sich von den Mitarbeitenden nicht als Führungsinstanz akzeptiert.

## 6.2.2 Gewünschte zusätzliche Kompetenzen der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden in den Teilkirchengemeinden gaben zum Thema Kompetenzen folgende allgemeine Rückmeldungen:

- Wunsch nach Vorgesetzten, die greifbar, erreichbar, kompetent und verfügbar sind und die bereit sind, Entscheidungen zu fällen
- Wunsch nach Kontrolle der Arbeitsweise der Kirchenpflegen
- Wunsch nach einfacherem Abrechnungsprozess (Vorschuss beziehen, Spesen Rückforderung)
- Es gab von Einzelnen Kritik an der Arbeitszeiterfassung.

## 6.3 Zusammenarbeit und Kommunikation

Im Folgenden werden die Rückmeldungen zum Informationsaustausch und der Zusammenarbeit aufgezeigt. Dafür wurde abgefragt, ob mit anderen Einheiten zusammengearbeitet wird und wenn ja, mit welchen Einheiten dies passiert. Weiter wurde die Qualität der bestehenden Informations- und Kommunikationsprozesse diskutiert und bewertet.

Die wichtigsten Aussagen bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation sind folgende:

Allgemeine Aussagen

- Informiert wird vor allem schriftlich
- Manchmal gibt es lange Wartezeiten (z.B.: bei Anfragen an die Zentralen Dienste; Anfragen von Sigrist:innen an die Pfarrpersonen)
- Schriftliche Informationen und versandte Protokolle werden zum Teil als zu viel, resp. als nicht relevant empfunden (Kirchenpflege/Mitarbeitende)
- Auf allen Ebenen fühlen sich Menschen wenig wertgeschätzt und ihr Fachwissen nicht genügend anerkannt/akzeptiert (Mitarbeitende, Pfarrpersonen, Kirchenpflege, Kirchengutsverwaltung, Vorstand)
- Fehlendes Gefühl, gemeinsam an einem Strick zu ziehen

### **Kommunikation durch Kirchgemeinde (KGV und Vorstand)**

- Die Sprache auf Ebene Kirchgemeinde ist nicht immer verständlich und der Zielgruppe angepasst
- Informationen der Kirchgemeinde gelangen nicht immer an die Mitarbeitenden
- Die Kommunikation des Vorstands/der Zentralen Dienste wird manchmal nicht auf «Augenhöhe» empfunden (saloppe Antworten, keine Antwort auf Fragen)

### **Zusammenarbeit und Austausch**

- Informations- und Kommunikationsprozesse werden innerhalb der Teilkirchengemeinden unterschiedlich gehandhabt und genügen zum Teil den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nicht
- Kein institutionalisierter Austausch zwischen Vertreter:innen des Grossen Kirchenrats/Fraktionen und den zugehörigen Kirchenpflegen
- Kein Informationsaustausch zwischen den Fraktionen des Grossen Kirchenrats

- Rückmeldung der und Austausch zu den behandelten Geschäften der Kirchenpflegekonferenz an die Kirchenpflegen und Vertreter:innen des Grossen Kirchenrats ist unklar
- Rückmeldungen des Pfarrkonvents (zu diskutierten Inhalten) an die TKG/Vorstand unklar
- Wenig Informationen, was in den anderen Teilkirchengemeinden getan wird.
  - Wenig Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchengemeinden (Ausnahme: Littau-Stadt Luzern, Ebikon-Buchrain Root)
  - Zum Teil werden Anfragen aneinander nicht beantwortet.

## 6.4 Ideen zur besseren Zusammenarbeit

Im Folgenden werden die Ideen aufgeführt, welche die Gesprächspartner auf die Frage, nach Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Gremien und den Teilkirchengemeinden, genannt haben.

### 6.4.1 Ideen zur Zusammenarbeit zwischen den Teilkirchengemeinden

#### 6.4.1.1 Rückmeldungen der Kirchenpflegen

##### **Gemeindeentwicklung/Angebote**

- Gemeinsame Anlässe mit Kindern, Religionsunterricht
- Arbeit mit Jugendlichen, Konfirmationsunterricht
- Senioren Ausflüge und Ferien
- Freiwilligenanlässe
- Theater/Konzerte/ Musikalische Projekte
- Gottesdienste zusammenlegen (nur noch 1 Gottesdienst pro Ort pro Monat, dafür intensiver Werbung machen; Fahrdienst)
- Männertreff
- Kanzeltausch

##### **Organisation**

- «Musiker:innen-Pool» für die Zuständigen
- Standardisierte Vermietungsformulare, Benutzungsreglemente inkl. Preise
- Schliessregelung der Kirche
- Stellvertretungen (Pfarrer:innen / Sekretariat / Sigrist:innen)
- Informationsfluss zwischen den Kirchenpflegen (betreffend Veranstaltungen, Ideen, Personellem, Anfragen, Abläufen) mittels Sitzungen
- Planung / Koordination GD
- Synergien nutzen z.B.: fehlendes Ressort, fehlendes Personal
- Pfarrwahlkommission
- Organisierte gemeinsame Treffen der Ressorts-Verantwortlichen
- Erfahrungsaustausch bei grösseren Bauvorhaben (z.B.: Fernwärme)
- Zentrale Register einführen für Mitglieder der Kirchenpflege / MA (Pool)
- Einführung in die neuen Ämter



- Einmal pro Legislatur ein gemeinsamer Anlass für Kirchenpflegemitglieder
- Best Practice institutionalisieren

#### 6.4.1.2 Rückmeldungen Grosser Kirchenrat, Mitarbeitende

##### **Gemeindeentwicklung/Angebote**

- Im Bereich Kirchenmusik /Kultur
- Erwachsenenbildung
- Jugendarbeit, Konfirmandenarbeit
- Taufe am See
- Zusammenarbeit bei Veranstaltungen zu gleichen Themen
- Gemeinsame Suche nach neuen Themen
- Gemeinsame Diakoniprojekte
- Jobsharing / Sharing der Arbeitnehmenden

##### **Organisation**

- Kirchenpflege-Ressort / über KPK
- Amtswochen, Ferienvertretung Pfarrpersonen und Sigrist:innen
- Gegenseitige Bekanntmachung von tollen Projekten (best practice)
- Bekanntmachen der Sozialberatung
- Gemeinsame Treffen der Sekretariate
- Austausch zu Handwerkern, Nutzung von Teams, technischen Fragestellungen im Hausdienst
- Zeitnahe Informationen zu Personalwechseln

#### 6.4.2 Ideen zur Zusammenarbeit zwischen TKG und Vorstand

- Nähe gewinnen: Beziehungsarbeit, physische Treffen
- Newsletter (alle 3 Monate)
- Probleme zeitnah angehen
- Verständnis für Miliz-Sein der Kirchenpflegen
- Berichte aus den TKG zum Gemeindeleben standardisiert erhalten

#### 6.4.3 Ideen zur Zusammenarbeit zwischen TKG und Grosse Kirchenrat

- Klares Mandat/Auftragserteilung zur Zusammenarbeit Grosser Kirchenrat – Teilkirchengemeinden
- Standardisierte Vorbereitungssitzungen Kirchenpflegen – Grosser Kirchenrat
- Standardisierte Traktanden in der Kirchenpflege: «aus dem Grossen Kirchenrat» und «aus der Synode»
- Gegenseitige Kommunikation überprüfen (Bring-, Holschuld)

## 6.5 Bereits stattfindende Zusammenarbeit

Viele Teilkirchgemeinden arbeiten an verschiedenen Orten bereits gut und intensiv zusammen. Im Folgenden seien die Beispiele erwähnt:

- Buchrain – Ebikon: Kinder (gemeinsame Abendmahlseinführung); Pfarrwahlkommission
- Stadt Luzern – Littau: Konfirmandenunterricht und Kinderlager
- Littau – Malter: Gemeinsames Sekretariat
- Buchrain – Ebikon – Stadt LU – Kriens: gemeinsame Jugendarbeit
- Emmen – Littau – Malter – Rigi-Süd: Pfarrpersonen

## 6.6 Leistungen Zentrale Dienste und Akzeptanz

Die Dienstleistungen der Zentralen Dienste werden geschätzt und als sehr professionell anerkannt. Es ist offensichtlich in den letzten Jahren gelungen, die Zentralen Dienste gut zu positionieren. Die grosse Freiheit, in vielen Bereichen (z.B.: Beratung im Bereich Personalwesen) selbst wählen zu können, ob mit den Zentralen Diensten gearbeitet werden soll, wird von den Teilkirchgemeinden geschätzt. Allerdings führt das manchmal dazu, dass die Vertreter:innen der Zentralen Dienste (zu) spät involviert werden, was bei Letzteren wiederum zu einem unnötigen Mehraufwand führt. Auch ist das Synergiepotential bei weitem nicht ausgeschöpft.

Im Wesentlichen ist die Zufriedenheit mit den Leistungen der Zentralen Dienste hoch:

- Mehrheitlich werden die Leistungen der Kirchengutsverwaltung im Bereich Personaladministration, Personalberatung, Kriseninterventionen, Unterstützung im Bereich Finanzen, Liegenschaften und Bau, IT sowie die Sozialberatung und Jugendstelle sehr geschätzt und für nützlich und als wertvoll erachtet.
- Die Professionalität der Mitarbeitenden wird als hoch eingestuft und vielseitig anerkannt.
- Auf der anderen Seite fühlen sich Mitarbeiter:innen der Zentralen Dienste von Mitarbeitenden und Behördenmitgliedern nicht immer als Fachexpert:innen akzeptiert.
- Die detaillierten Rückmeldungen zu den Leistungen der Zentralen Dienste sind in den beiden folgenden Unterkapitel aufgeführt.

Es gibt allerdings auch Verbesserungspotential:

- Zum Teil fühlen sich die Mitarbeitenden der Teilkirchgemeinden im Entscheidungsfindungsprozess zu wenig einbezogen (Teams, PC, Zeiterfassung, Gebäude).
- Zum Teil gibt es lange Antwortzeiten, manchmal gar keine Antwort auf Fragen.

### 6.6.1 Die spürbare Unterstützung der Zentralen Dienste

Folgende Themen wurden (zum Teil mehrmals) auf die Frage, nach der spürbaren Unterstützung durch die Zentralen Dienste, aufgeführt:

- Finanzen: Beiträge, Rechnungswesen, Betriebskredits, Finanzausgleich
- Personal:
  - Personaladministration (Arbeitsverträge, Lohnzahlungen, Abrechnungen, Sozialversicherungen, Pensen Berechnungen, Zeugnisse, Zeiterfassung, Weiterbildungen, Supervisionen, Datenschutz)
  - Personalberatung und -coaching (Schwierigkeiten, Kirchenpflegen)
  - Durchführung von Klärungsgesprächen bei Konflikten
- Liegenschaftenverwaltung / Bau: Umbauten, Renovierungen, Unterhaltsfragen, Fachkompetenz, Gebäudeplanung, Infrastruktur, Anschaffungen, professionelle Korrigenda (z.B.: Lebensturm – Baubewilligung)
- Rechtsdienst, Rechtsberatung und -unterstützung
- Administration:
  - Drehscheibe bei KSI-Sitzungen
  - Erste-Hilfe-Kurs
  - Wahlen
  - Ansprechperson IT
  - Umstellung auf Teams
  - Homepage
  - Unterstützung bei Initiativen der Teilkirchengemeinden
- Sozialberatung
- Anlässe Jugend

### 6.6.2 Gewünschte zusätzliche Unterstützung durch die Zentralen Dienste<sup>12</sup>

Auf die Frage nach weiteren Unterstützungswünschen und -ideen wurden folgende Punkte genannt:

- Generelle Inputs:
  - Mehr Hilfsmittel: Stellenbeschreibungen, MA-Gespräche, Formular, Checklisten, Standarddokumente (III); Einheitliche Vorgaben (Gottesdienstplan, Homepage, Kikartei)
  - Konzentration auf Beratung im Bereich Liegenschaften, Personal
  - Kriseninterventionsstelle einführen (III)
  - Prozesse vereinfachen
  - Sicherheitsbeauftragte, Brandschutz einführen
  - Aufsicht über die Aufgabenerfüllung der Kirchenpflege (III)
- Personal:
  - Zentrale Personalführung und -rekrutierung (IV)
  - Durchsetzen der Arbeitszeiterfassung bei den Pfarrpersonen (Quelle: Pfarrkonvent); ist relevant für Teilzeitmitarbeitende

---

<sup>12</sup> Anzahl Voten jeweils in Klammer ausgewiesen (II–VI)

- Im Personalbereich nicht dreinreden
- Einheitliche Regelung der Führungsstruktur in den Teilkirchengemeinden
- Einheitliche Regelung bezüglich Spesen, Arbeitskleider, Anrecht auf Büro
- Koordinationsstelle für Freiwillige
- Organigramm
- Hilfestellung bei der Suche nach Kirchenpflege
- Weiterbildung:
  - Einführungskurse Kirchenpflege, inkl. Informationen zur Gesamtstruktur (VI)
  - Einführungskurse für neue Mitarbeitende und Pfarrpersonen (II)
  - Weiterbildungsangebot für Kirchenpflege, Mitarbeitende und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende
- Kultur und Kommunikation
  - Mehr Verständnis für Laienämter (Zeitverfügbarkeit, Mail Flut, Schulungen zu Randzeiten) (II)
  - Nicht nur schriftliche Informationen
  - Transparenz, wer ist für was zuständig (IV)
  - Rechtzeitige Informationen zu (neuen) Tools
  - Newsletter zu Personaländerungen (Wechsel von Ansprechpersonen)
  - Verständliche Sprache in der Kommunikation
  - Schnellere Rückmeldungen und Bestätigungen
- Religionsunterricht:
  - Religionsunterricht zentral führen (Koordination, Lehrplan, Pensenberechnungen, Begleitung Katechetinnen) resp. Unterstützung ausweiten: (fachliche Fragen, Struktur, Gemeinsame Regelung zu den Voraussetzungen für Konfirmation, Nachwuchs) (III)
  - Ansprechperson KiKartei
  - Stellvertretungen im Orgeldienst
  - Erweiterung der Orgelliteratur/Repertoire
- Finanzen:
  - Zentralisierung Buchhaltung
  - Einfacheres Abrechnungssystem (Kreditkarte für die Jugendarbeit)
- Liegenschaften
  - Einheitliche Vermietungsrichtlinien
- Informatik:
  - Mehr Informatik-Support, Support Teams (III)
  - IT-Infrastruktur zur Verfügung stellen
  - Freie Entscheidung bezüglich IT-Infrastrukturanbieter in Dienstwohnung
- **Sozialberatung:** Förderung der Sozialberatung bei den Teilkirchengemeinden durch Kommunikation, Akzeptanz, Vernetzung

## 6.7 Beurteilung der einzelnen Gremien

Die Mitglieder des Grossen Kirchenrats, des Vorstands und die Mitarbeiter:innen der Kirchengutsverwaltung wurden als übergreifende Gremien der Kirchgemeinde jeweils nach den eigenen Stärken und Schwächen, sowie nach den Stärken und Schwächen der anderen Gremien befragt.

### 6.7.1 Grossen Kirchenrats

Der Grosse Kirchenrat betrachtet sich als altersgemischt und gut aufgestellt, sieht jedoch Probleme im Sitzungsrythmus, der Größe und der Aufteilung nach Stadt und Land. Manche sehen eine spürbare Kluft zwischen Angestellten und Milizler:innen. Teils fühlt man sich von den umfangreichen Themen überfordert. Von aussen wird der Grosse Kirchenrat als wichtige demokratische Instanz und Unterstützer des Vorstands gesehen, jedoch gibt es Kritik an der Vorbereitung, Unklarheiten bei den Rollen und dem großen Aufwand im Verhältnis zu den Ergebnissen. Zudem wird hinterfragt, ob der Grosse Kirchenrat durch den Anteil an Kirchenangestellten wirklich die Mitglieder der Kirchgemeinde repräsentiert.

### 6.7.2 Vorstands

Der Vorstand sieht sich als entscheidungsstark, divers und respektvoll. Das Kollegialitätsprinzip funktioniert gut. Schwächen sieht er in zu starkem Fokus auf Beziehungen, zu viel operativem Engagement und unklaren Zuständigkeiten. Auch das eigene Fremdbild wird kritisch bewertet.

Von anderen wird der Vorstand für seine klare Ressortzuständigkeit, Agilität und menschliche Offenheit geschätzt. Kritische Stimmen äußern Bedenken über mögliche Machtkonzentration, Überlastung einzelner Ressorts und mangelnde Vernetzung mit Teilkirchgemeinden.

### 6.7.3 Kirchengutsverwaltung

Die Kirchengutsverwaltung sieht sich selbst als fachkompetent und mit einem hohen Bewusstsein für die Einbindung der Teilkirchgemeinden. Eigene Schwächen erkennt die Verwaltung in der unzureichenden Stellvertreterregelung, knappen personellen Ressourcen und der unklaren Regelung von Aufgaben, insbesondere im Immobilienbereich. Zudem bestehen Herausforderungen in der Priorisierung und Kommunikation von Dienstleistungen sowie in der formalen Verankerung von Prozessen.

Von außen wird die Kirchengutsverwaltung für ihre hohe Fachkompetenz und Professionalität gelobt, insbesondere für die schnelle Reaktion auf Anfragen. Kritische Stimmen bemängeln jedoch die interne Kommunikation, die Distanz zwischen Verwaltungsprofis und Kirchenpflegemilizlern sowie die potenzielle Gefahr einer Machtkonzentration.

### 6.7.4 Kirchenpflegen und Kirchenpräsidienkonferenz

Die Kirchenpflegen werden für ihr großes Engagement und Herzblut, mit dem sie die Kirche vertreten, geschätzt. Besonders ihre teils langjährige Erfahrung, ihr Einsatz und ihre wichtige Bedeutung für das Kirchenleben vor Ort werden dabei positiv hervorgehoben.

Kritische Sichtweisen weisen darauf hin, dass es in den Kirchenpflegen teils an Fach- und Führungskompetenzen mangelt, die Kommunikation teils unzureichend ist, und dass das Wissen über die Dienstleistungen der Kirchengutsverwaltung nicht überall ausreichend vorhanden ist.

Manche empfinden die begrenzten Befugnisse und das unklare Rollenverständnis als schwächend für die Kirchenpflegen.

In Bezug auf die Kirchenpräsidienkonferenz wird der wertvolle Austausch unter den Präsidien hervorgehoben, der den Blick über die eigene Gemeinde hinaus erweitert.

Manche kritisieren, dass Informationen kaum nach außen weitergegeben werden. Einige weisen darauf hin, dass das Gremium zu wenig Verantwortung übernimmt und nicht genau weiss, welche Aufgaben es hat. Außerdem wird teils bemängelt, dass der Austausch mit dem Grossen Kirchenrat und den Kirchenpflegen fehlt.

## 6.8 Beurteilung der Stärken / Schwächen der Landeskirche

Da im Rahmen der Workshops zum einen auch die Option einer Fusion der Zentralen Dienste mit der Landeskirche und zum anderen die Option der Auflösung der Kirchgemeinde Luzern zur Sprache kam, wurden in den Workshops mit den Vertreter:innen des Grossen Kirchenrats, des Vorstands und der Kirchengutsverwaltung die Stärken und Schwächen der Landeskirche beurteilt.

Die Landeskirche wird von einigen als schnell und kompetent in der Unterstützung bei HR- und Rechtsfragen sowie bei der Pfarrwahl empfunden. Ihre Positionierung und Präsenz, die Erstellung von Newslettern, Jahresberichten und Broschüren für neue Synodenmitglieder sowie die Förderung einzelner Projekte werden positiv bewertet.

Die Rolle und die Aufgaben der Landeskirche werden von manchen als unklar und intransparent wahrgenommen. Kritisiert wird von einigen die teilweise als zu wenig kooperativ empfundene Zusammenarbeit. Auch die starren Personalgesetze, langwierige Bearbeitungsprozesse und die unkoordinierte Kommunikation mit Teilkirchengemeinden werden von einigen negativ beurteilt.

## 6.9 Ideen zur Strukturveränderung

Bei den Befragungen wurden zum Schluss gefragt, welche Ideen zur Strukturveränderung es gäbe. Im Folgenden werden diese Ideen ohne Gewichtung und Bewertung aufgeführt:

- Generelle Inputs: Gremien schmälern, flachere Hierarchien
- Eigenständigkeit Teilkirchengemeinden:
  - Eigenständigkeit der Teilkirchengemeinden (Kriens, Stadt Luzern)
  - Auflösung KGLU, 3 Kirchgemeinden schaffen/neue Cluster mit Verwaltungszentrale (Dienstleistungszentrale) ohne Machteinfluss
- Abschaffung Kirchenpflege /Teilkirchengemeinden:
  - Kirchenpflege professionalisieren, freiwillige Ämter in bezahlte Stellen überführen, Geschäftsführung vor Ort einrichten
  - Anstelle von Kirchenpflegen nur eine Steuergruppe pro Teilkirchengemeinde (Präsident, Pfarrperson, 1 Mitglied)
  - Nur noch eine professionelle Kirchenpflege, keine Teilkirchengemeinden
- Ausbau der Verwaltung und des Angebots für Teilkirchengemeinden
  - Rekrutierung Katecht:innen auf Stufe Kirchgemeinde
  - Keine organisatorischen Aufgaben in der Teilkirchengemeinde -> Delegation an die Kirchengutsverwaltung
  - Reduktion Anzahl Kirchenpflegende
- Reorganisation Zentrale Verwaltung:
  - Zentrale Dienste als Dienstleistungszentrum für den ganzen Kanton/mehrere Kantone
  - Eine Verwaltung für Landeskirche und Kirchgemeinde Luzern

- Fusionen:
  - Verwaltung von Littau mit der Stadt oder Fusion Littau-Emmenbrücke
- Pfarrkonvent abschaffen, dafür Pfarrkapitel stärken
- Reorganisation Grosser Kirchenrat:
  - Verkleinern
  - Mehr Sitzungen (4–6 Mal pro Jahr)
  - Jedes Mitglied ist für zwei Teilkirchengemeinden zuständig

## 7 Projekte

### 7.1 Transit II

#### 7.1.1 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Kirchenpflegen

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Eigenständigkeit und Eigenverantwortung in der Gestaltung des Gemeindelebens und in der Verwendung der verfügbaren Mittel und Möglichkeit der Vermögensbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilkirchengemeinden eingeführt</li> <li>• Betriebskredit und Globalkredit eingeführt</li> <li>• Vermögensbildung möglich</li> <li>• Globalkredit eingeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortung im Rahmen des Betriebskredits für die Gemeindegestaltung etabliert</li> <li>• Eigenständigkeit begrenzt durch vorgegebene personelle Ressourcen (Stellenplan, Besoldungsrichtlinien) Personalausgaben von der KGLU verwaltet), aber Einflussnahme auf Stellenplan möglich durch KPK, Grosser Kirchenrat wird zu wenig genutzt</li> </ul>
Eigenständigkeit und Eigenverantwortung in Personalangelegenheiten; Trennung von «führungsverantwortlicher Behörde» und «anstellender Behörde»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsverantwortung ist an die Teilkirchengemeinden delegiert</li> <li>• Anstellungsinstanz ist die Kirchengemeinde</li> <li>• Personaladministration durch die Kirchengutsverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kontrolle der Führungsarbeit in den TKG durch eine übergeordnete Instanz</li> <li>• Keine einheitlichen Führungsgrundsätze, Führungshilfsmittel (z.B.: Formulare, Checklisten), Stellenbeschreibungen, Pflichtenhefte</li> <li>• Teils ungenügend Personal- und Führungskompetenzen (Fähigkeiten) bei den TKG</li> <li>• Fehlende Akzeptanz der Zentralen Dienste/Vorstand in den Teilkirchengemeinden für Entscheidungen bezüglich Personalkosten und Stellenplan</li> </ul>
Mitsprache im, von der Kirchengemeinde geführten, Bau- und Liegenschaftsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauverantwortlicher vor Ort in der Kirchenpflege institutionalisiert</li> <li>• Mitsprache bei Budgetierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühlt keine/wenig Einflussnahme auf Budget und wenig Entscheidungskompetenz in der Kirchenpflege</li> <li>• Operative Umsetzung umständlich und vielerorts unbefriedigend</li> </ul>



### 7.1.2 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. KPK

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Einführung der Kirchenpflegekonferenz mit Einfluss auf die Zusammensetzung des Gesamtbudgets: Einflussnahme auf Höhe des Betriebskredits <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPK eingeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zurzeit wird kein Einfluss aufs Budget wahrgenommen</li> </ul>

### 7.1.3 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Grossen Kirchenrat

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufsichtsorgan</li> <li>Genehmigung Gesamtbudget, Konsolidierung Jahresrechnung, Genehmigung Stellenplan (Festlegung der % je Personalkategorie)</li> <li>Mindestens eine Vertretung pro Kirchenpflege (idealerweise Präsidium)</li> </ul>	<p>Grösstenteils umgesetzt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Vorstand macht das Budget und die Jahresrechnung</li> <li>Der Grosse Kirchenrat nimmt diese ab</li> <li>Reduktion auf 24 Mitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzprozesse im Grundsatz umgesetzt</li> <li>für Grossen Kirchenrat unbefriedigend, da es keine inhaltliche Diskussion/Orientierung zu den Betriebskrediten und damit zur Gestaltung des kirchlichen Gemeindelebens gibt.</li> <li>Kein Wahrnehmen der Aufsichtsfunktion bei anderen Themen</li> <li>Nicht jede Kirchenpflege ist vertreten</li> <li>Fehlender Austausch zwischen Kirchenpflegen und Grosse Kirchenrat</li> </ul>

### 7.1.4 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Vorstand

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Führung der Verwaltung als Dienstleistungszentrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt; Vorstand führt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Dienste als Zentrum mit hoher Professionalität etabliert</li> </ul>
Koordination übergeordneter Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zum Teil umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vor allem im Bereich Administration</li> </ul>

<sup>13</sup> Hauptaufgabe der KPK

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum/Keine? Projekte im Bereich Kirchenentwicklung</li> <li>• Ressourcen knapp</li> <li>• Akzeptanz unterschiedlich</li> </ul>
Religionsunterricht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf da</li> <li>• Keine operative verantwortliche Stelle, Ressortleitung im Vorstand vorhanden</li> </ul>
Sozialberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Resonanz</li> <li>• Entwicklungspotential im Bereich Positionierung in der gesamten Kirchgemeinde</li> <li>• Stelle ist ungenügend mit Sozialdiakonie vernetzt</li> </ul>
Festsetzen Steuersatz und Steuereinzug	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnahme / Kontrolle durch Grossen Kirchenrat</li> </ul>
Definition gemeinsamer Reglemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnahme/Kontrolle durch Grossen Kirchenrat</li> </ul>
Einführung Unterrichtskommission, Kommission für äussere Mission, Kommission für Sozialarbeit und Inlandhilfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KSI</li> <li>• KOWE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Unterrichtskommission eingeführt</li> </ul>

### 7.1.5 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Dienstleistungszentrum

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Personaladministration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> <li>• Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz wird anerkannt</li> <li>• Auch Beratung wird zum Teil gesucht</li> <li>• Ressourcen knapp</li> </ul>
Rechnungswesen, Finanzmanagement, Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> <li>• Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz wird anerkannt</li> <li>• Grosse Dankbarkeit</li> </ul>
Bau-, und Liegenschaftsverwaltung, Beschaffung von Mobiliar und Ausrüstungsgegenständen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgesetzt</li> <li>• Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz wird anerkannt</li> <li>• Viele gute Beispiele</li> <li>• Manchmal fehlt in der externen Wahrnehmung die partnerschaftliche Kommunikation</li> <li>• Prozesse zum Teil umständlich</li> </ul>

Erfüllung statutarischer Aufgaben, wie z.B.: Wahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> <li>Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkompetenz wird anerkannt</li> <li>Grosse Dankbarkeit</li> </ul>
Sekretariatsfunktion für den Kirchenvorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> <li>Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkompetenz wird anerkannt</li> <li>Zum Teil Ängste bezüglich des Themas «Macht»/ Kompetenzüberschreitung der Verwaltung</li> <li>Unterschiedliche Auffassungen der Aufgabe des Kirchenvorstands und der Kirchengutsverwaltung in der KPK</li> </ul>
Aufbereitung von Unterlagen und Anträgen für den Vorstand, Grossen Kirchenrat und die Kirchenpflegekonferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> <li>Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	
Operative Umsetzung der Entscheidungen des Vorstands und des Grossen Kirchenrats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> <li>Grosse Fachkompetenzen</li> </ul>	
Unterstützung des Kirchenvorstands bei der Erfüllung seiner Aufsichtsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>z.T. umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Klarheit und keine Ausformulierung der Aufsichtsfunktion des Kirchenvorstands (Aufgaben, Kompetenzen) und darum auch</li> <li>Nicht überall Akzeptanz dafür</li> </ul>

### 7.1.6 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Budget

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Personalkostenbudget: <ul style="list-style-type: none"> <li>Genehmigung Stellenplan durch Grossen Kirchenrat</li> <li>Zentrale Bewirtschaftung der Personalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teils fühlen sich TKG dadurch eingeschränkt</li> </ul>
Bau-/Liegenschaftsbudget: Zentral zusammengestellt, in enger Zusammenarbeit mit den TKG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teils wird die Zusammenarbeit von TKG als nicht partnerschaftlich erlebt</li> </ul>
Betriebskredit: für alle sachlich gerechtfertigten Ausgaben auf Ebene TKG (exkl. Personal- und Liegenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teils fehlende Akzeptanz bei TKG (bezüglich Ausschluss Liegenschaften/Personal)</li> <li>Wird teils von TKG als zu klein empfunden</li> </ul>

### 7.1.7 Beurteilung der Umsetzung der Ziele betr. Zusammenarbeit mit der Landeskirche

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Konfliktpotentiale werden angesprochen und Diverse Vorschläge zur Konfliktlösung wurden erarbeitet	Die Zusammenarbeit mit der Landeskirche verläuft nach wie vor nicht reibungslos (vgl. Kapitel 5.5)	
Teilnahme der Präsidien (Kirchenpflege) and der Kirchenpräsidienkonferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doppelspurigkeit mit KPK</li> <li>Die Präsidien haben Mühe, die Inhalte der Gremien Kirchenpräsidienkonferenz und Kirchenpflegekonferenz (KPK) zu unterscheiden</li> </ul>
Erstellung Geschäftsordnung Präsidienkonferenz und Ausgestaltung mit zusätzlichen Inhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stand Umsetzung unklar</li> </ul>	
Gespräche des Vorstands mit dem Synodalarat im Vorfeld der Präsidienkonferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stand Umsetzung unklar</li> </ul>	
Öffnung der Zentralen Dienste für kostenpflichtige Nutzung durch die anderen Landgemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht umgesetzt</li> </ul>	

## 7.2 Horizont 28 (2021)<sup>14</sup>

Im Folgenden werden die Ziele von Horizont 28, der Stand der Umsetzung per Juni 2024 sowie eine Beurteilung hinsichtlich Zielerreichung aufgeführt.

Die letzte offizielle Projektinformation erschien im Juli 2021 und die Struktur des Zwischenberichts des Projekts ist nicht sehr verständlich. So wurden neben inhaltlichen Zielen auch Vorgehensziele definiert und die Nachvollziehbarkeit der gewählten Massnahmen und die Zuordnung zu den Zielen ist schwierig. Es stellt sich weiter die Frage, ob die Massnahmen zur Erreichung der inhaltlichen Ziele reichen.

Es sind viele Ideen und Massnahmen in den aktuellen AFP eingeflossen, allerdings fehlt die Priorisierung und der Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Umsetzung.

<sup>14</sup> Zwischenbericht Juli 2021

Definierte Ziele <sup>15</sup>	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
<p>Evaluation und Neugestaltung der Leistungen, welche durch Kirchengemeinden, Pfarrpersonen und Mitarbeitende anzuwenden sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prioritäten überprüfen</li> <li>● Rollen der Leistungsträger:innen</li> <li>● Synergien intern und übergreifend</li> <li>● Zentrenbewirtschaftung</li> <li>● Gemeindeleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einzelne TKG übergreifende Zusammenarbeiten finden punktuell statt (z.B. Pfarrwahlkommission, Konfirmationsunterricht). Zusammenarbeit ist nicht institutionalisiert.</li> <li>● Koordinationsstelle Jugendarbeit ist eingeführt</li> </ul>	<p>Ziele unscharf definiert, bis auf Jugendstelle keine weiteren Resultate sichtbar.</p>
<p>Sicherung der Ressourcen, welche in der Verantwortung des Kirchenvorstands liegen:</p>		
<p>Finanzprognosen und -planung</p>	<p>Ideen zu Sparmassnahmen gesammelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Steuererhöhung</li> <li>● Alternative Mittelgewinnung (gewinnbringende Vermietung)</li> <li>● Reduktion der Hilfe im In-/Ausland</li> <li>● Reduktion der Betriebskredite</li> </ul>	<p>Keine strukturierte Herangehensweise, Brainstorming wurde nicht weiterverfolgt Umsetzung nicht erfolgt</p>
<p>Optimierung der KGLU-Strukturen und Leistungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● OE Projekt gestartet</li> <li>● Koordinationsstelle Jugend umgesetzt</li> <li>● Motivation der Teilkirchengemeinden zur Zusammenarbeit:</li> <li>● Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit zwischen Ebikon und Buchrain Root</li> <li>● Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Koordinationsstelle Jugend wird positiv wahrgenommen</li> <li>● Wenig gemeindeübergreifende Zusammenarbeit</li> </ul>

<sup>15</sup> Infoveranstaltung vom Januar 2019

	zwischen Stadt Luzern und Littau (Konfunterricht)	
Ressourcen-Zuteilung	Zusätzliches Budget für die Entschädigung der Kirchenpflegen zur Verfügung gestellt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Entschärfung der Problematik, Kirchenpflegende zu finden</li> <li>Keine Verbesserung der Führungsstruktur in der Stadt Luzern</li> </ul>
Zentrenpolitik	Wurde im AFP vorgesehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Liegenschaftenstrategie ist in Arbeit</li> <li>Würzenbach umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noch keine Einigkeit, wie die Liegenschaften bewirtschaftet werden sollen</li> </ul>
	Dienstwohnungsstrategie Ist umgesetzt	
Stellenplan	Wurde im AFP vorgesehen; ist in Arbeit	

### 7.3 Innere und Äussere Stärkung (2017 – 2018)<sup>16</sup>

#### 7.3.1 Ziele und Bewertung der Umsetzung

Ziele	Stand Umsetzung Juni 2024	Beurteilung
Schärfung und Stärkung des Profils unserer Kirchgemeinde	Umsetzung des 27 minütigen Doku-Films mit Einblick in die Vielfalt der Angebote der 8 Teilkirchgemeinden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine weiteren Aktivitäten</li> </ul>
Gemeinsames Projekt mit Strahlkraft nach innen und aussen		
Stärkung des Wir-Gefühls der Kirchgemeinde mit ihren Teilkirchgemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung einer SWOT je TKG</li> <li>Erstellen des Stärkenprofils durch die Hochschule Luzern und Kommunikation der Ergebnisse</li> <li>Am 8. Juni 2018 wurde mit der KPK ein Workshop durchgeführt, an dem konkrete Anregungen für die Zusammenarbeit im Bereich Gottesdienst,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultate der Umfrage umfassend, allerdings wurden weder die Verbesserungspotentiale weiterverfolgt noch die Ideen zur Zusammenarbeit umgesetzt.</li> </ul>

<sup>16</sup> Bericht «Auswertung des Projekts» Alexander von r45 bMarwitz, undatiert

	<p>Kirchenmusik, Seelsorge, Diakonie und Jugendarbeit erarbeitet wurden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei weitere Workshops wurden geplant, aber nicht umgesetzt</li> </ul>	
--	---	--

### 7.3.2 Vorgehen und Erkenntnisse

Im Herbst 2017 wurde je Teilkirchgemeinde eine SWOT-Analyse erstellt<sup>17</sup> mit vier Haupterkennnissen<sup>18</sup>:

1. Corporate Design und Corporate Identity als Schwäche
2. Diakonie ist zu wenig ausgebaut
3. Die Teilkirchgemeinden haben grosse Erfahrungen als Einzelkämpferinnen. Die Entwicklungsbereiche sind zu definieren, in denen mehr Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung ausprobiert werden können. Die Autonomie der Teilkirchgemeinde ist Stärke und Schwäche zugleich.
4. Mehr Ökumene und interreligiöser Dialog

Im Anschluss wurde die Hochschule Luzern beauftragt, ein Stärkenprofil<sup>19</sup> der Kirchgemeinde zu erstellen, welches im Februar 2018 der Projektleitung präsentiert wurde. Das Stärkenprofil wurde anhand einer Umfrage von 35 Adressatinnen und Adressaten (Pfarrpersonen, Kirchenpflegepräsidien, Mitarbeitende der Diakonie und Jugend) erstellt und listete neben den Stärken, auch die Verbesserungspotentiale der Kirchgemeinde auf. Die Resultate wurden von der Projektleitung in fünf Haupterkennnissen zusammengefasst, welche im Rahmen eines Workshops im Juni 2018 den Präsidien vorgestellt wurden:

1. Wille zur Zusammenarbeit innerhalb der KGLU (ev. auch über Kirchgemeinden Grenze hinaus)
  - zur Entlastung der Beteiligten und (Aufteilung? 2. Punkt?)
  - für ein besseres Image, Angehen vom Mitgliederschwund
  - zum Angehen von globalen Themen
  - zum Erfahrungsaustausch der Mitarbeitenden
2. Wunsch nach mehr Informationsaustausch
3. Wahrnehmung und breite Akzeptanz der Zentrumsfunktion der TKG Stadt LU
4. Anstösse von der Kirchgemeinde erwünscht (Leadfunktion ist anerkannt)
5. Gute Öffentlichkeitsarbeit (durch Informationen zum Projekt im Kirchenboten)

Am Workshop erarbeitete die KPK konkrete Anregungen für die Zusammenarbeit im Bereich Gottesdienst, Kirchenmusik, Seelsorge, Diakonie und Jugendarbeit. Allerdings wurden die am Workshop getroffenen Massnahmen für das weitere Vorgehen bis dato nicht weiterverfolgt.

<sup>17</sup> SWOT Analyse der 8 Teilkirchgemeinden der reformierten Kirchgemeinde Luzern vom 25.09.2017

<sup>18</sup> Bericht «Auswertung des Projekts» Alexander von der Marwitz, undatiert

<sup>19</sup> Bericht «Stärkeprofil der Reformierten Kirchgemeinde Luzern» vom 01.02.2018