

Organisationsanalyse

Bericht des Synodalrates

Verabschiedet am 13. Januar 2014

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	3
1.1 Ausgangslage.....	3
1.2 Projektorganisation	3
2 Priorisierte Massnahmen.....	5
2.1 Dringende Massnahmen.....	5
2.2 Wichtige Massnahmen	6
2.3 Empfehlenswerte Massnahmen	7
2.4 Weitere Erkenntnisse aus den Workshops	8
2.5 Neues, angepasstes Organigramm des Generalvikariats und der Katholischen Körperschaft des Kantons Zürich	9
2.5.1 Vorbemerkungen	9
2.5.2 Organigramm	10
2.5.3 Legende zum Organigramm.....	11
3 Überprüfung der Projektaufgaben.....	12
4 Umsetzung der Massnahmen	12

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Ursprünglich bestand der Synodalrat (früher Zentralkommission genannt) aus 20 Mitgliedern. Er nahm gleichzeitig exekutive und legislative Funktionen wahr. Mit Einführung der Synode im Jahre 1983 wurde das Gremium auf 9 Mitglieder mit 9 Ressorts reduziert. Der Synodalrat operiert noch immer in der gleichen Ressortaufteilung. Bis heute wurden nur kleine Anpassungen vorgenommen.

In den letzten zehn Jahren übernahm die Körperschaft neue Aufgaben, z.B. die Kantonalisierung der Spital- und Klinikseelsorge sowie die Einführung der Rekurskommission. Infolge der Neuregelung des Verhältnisses von Kirche und Staat kamen eine Intensivierung der juristischen Beratungstätigkeit der Kirchgemeinden sowie die erstinstanzliche Zuständigkeit bei Rekursen in Personalangelegenheiten hinzu. Anpassungen der Strukturen der Verwaltung des Synodalrates erfolgten bei der Übernahme neuer Aufgaben nach Bedarf.

Der Synodalrat beschloss an seiner Sitzung vom 10. September 2012, eine Analyse der gewachsenen Verwaltungsorganisation und der mit dem dualen System komplexen Organisation durchzuführen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf den Schnittstellen zwischen Generalvikariat und Synodalrat liegen.

1.2 Projektorganisation

Der Synodalrat entschied sich, das Projekt «Organisationsanalyse» mit Personen aus der Organisation umzusetzen. Dazu setzte er eine Steuergruppe und eine Projektgruppe ein. Das Mandat für die externe Fachbegleitung des Projekts erhielt Beat Kappeler, dipl. Psychologe (Interdisziplinäre Beratergruppe Zürich). Die Projektleitung wurde Andreas Hubli, Bereichsleiter Personal, übertragen.

Synodalrat (Entscheidungsgremium)

Steuergruppe (Projektcontrolling)
Benno Schnüriger, Präsident Synodalrat
Ruth Thalmann, Vizepräsidentin Synodalrat
Karl Conte, Synodalrat

Projektgruppe
Andreas Hubli, Bereichsleiter Personal
Karl Conte, Synodalrat
Giorgio Prestele, Generalsekretär
Kerstin Lenz, Kommunikationsstelle
Bernd Kopp, Generalvikariat
Benedikt Stillhart, Dienststellen

Externe Fachbegleitung
Beat Kappeler

Der Steuergruppe wurden das Projektcontrolling und folgende weiteren Aufgaben übertragen:

- Bindegliedfunktion zwischen dem Synodalrat und dem externen Fachbegleiter
- Entwicklung des Projekts mit dem externen Fachbegleiter
- Terminplanung
- Berichterstattung und Antragstellung an den Synodalrat
- Auswahl und Vorschlag der neuen Generalsekretärin/des neuen Generalsekretärs

Die Projektgruppe führte das Projekt operativ durch. Folgende Aufgaben wurden ihr zugesprochen:

- Überprüfung der Aufbauorganisation
- Prüfung der Prozessabläufe innerhalb der Verwaltung
- Prüfung der Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Überprüfung der eingesetzten Mittel
- Analyse des Umfangs und der Zusammensetzung der Ressorts
- Klärung der Schnittstellen zu den Dienststellen
- Klärung der Schnittstellen zum Generalvikariat

Die Daten ermittelte die Projektgruppe in drei Workshops unter Einbezug der Mitarbeitenden der Organisation:

Workshop 1: Synodalrat, Generalsekretär, Bereichsleiter, Generalvikar, Kadermitarbeitende Generalvikariat

Workshop 2: Dienststellenleitungen, Mitarbeitende Verwaltung, Mitarbeitende Generalvikariat

Workshop 3: Mitarbeitende Verwaltung, Mitarbeitende Generalvikariat

Die Projektgruppe analysierte die gewonnenen Daten und stellte zuhanden der Retraite des Synodalrates vom 11./12. November 2013 zahlreiche Empfehlungen zusammen.

Der Zeitplan wurde vom Synodalrat wie folgt festgelegt:

- | | |
|---|------------------------|
| - Auswahl der externen Fachbegleitung | August 2012 |
| - Konzeption der Projektorganisation
Verabschiedung durch den Synodalrat | November 2012 |
| - Installierung der Projektorganisation | Januar 2013 |
| - Datenerhebung (Workshops) | Februar–April 2013 |
| - Auswertung der Daten | Mai–August 2013 |
| - Erarbeitung der Diskussionsgrundlagen | September–Oktober 2013 |
| - Diskussion in der Retraite des Synodalrats | 11./12. November 2013 |
| - Verfassen des Berichts des Synodalrats | Dezember 2013 |

Zwei Ereignisse führten zu einer Ausweitung des Projektes: Der amtierende Generalsekretär kündigte im Mai 2012 an, dass er per 30. Juni 2014 in den vorzeitigen Ruhestand treten werde. Zudem reichten Synodale im August 2012 die parlamentarische Initiative «7 statt 9 Synodalräte» ein. Die Synode überwies die Initiative im April 2013 grossmehrheitlich zur Bearbeitung an eine parlamentarische Kommission. Beide Ereignisse haben die Diskussion der Projektgruppe beeinflusst.

2 Priorisierte Massnahmen

Die Projektgruppe untersuchte mittels dreier Workshops die Aufgaben, Prozesse und Strukturen der Organisation. Aus den Ergebnissen leitete die Projektgruppe zahlreiche Empfehlungen ab, die dem Synodalarat anlässlich der Retraite vom 11./12. November 2013 als Diskussionsgrundlage zur Verfügung standen. In der Retraite formulierte der Synodalarat aus den Empfehlungen Massnahmen. Diese wurden in die folgenden drei Kategorien priorisiert:

- **Dringende Massnahmen** (= erste Priorität, zeitnahe Umsetzung)
- **Wichtige Massnahmen** (= zweite Priorität, mehr Zeit für die Umsetzung)
- **Empfehlenswerte Massnahmen** (= dritte Priorität, Umsetzung langfristig)

Weitere Erkenntnisse aus den drei Workshops sind im Kapitel 2.4 aufgeführt.

2.1 Dringende Massnahmen

Aufbau des Bereichs Zentrale Dienste und des Bereichs Präsidiales

Die Kanzlei des Synodalrates wird vom Sekretariat des Generalsekretärs zum eigenständigen Bereich Zentrale Dienste aufgewertet und mit Weisungsbefugnissen ausgestattet. Die Bereichsleiterin/der Bereichsleiter Zentrale Dienste ist Stellvertreterin/Stellvertreter des Generalsekretärs. Zudem wird ihr/ihm die Leitung des Bereichs Präsidiales übertragen. In dieser Funktion übernimmt sie/er Sachbearbeitungsaufgaben des Ressorts Präsidiales und entlastet den Präsidenten des Synodalrats und den Generalsekretär.

Aufgaben und Kompetenzen des Generalsekretärs

Mit der Neubesetzung der Stelle des Generalsekretärs müssen dessen Aufgaben und Kompetenzen überprüft sowie seine Vertretungen geregelt werden.

Stellvertretungen des Generalsekretärs und der Bereichsleitenden

Die Stellvertretungen des Generalsekretärs und der Bereichsleitenden werden geregelt.

Aufwertung der Bürositzung

Die Bürositzung des Generalsekretärs mit den Bereichsleitenden wird von einem Austauschgremium zu einem Leitungsgremium mit Entscheidungskompetenzen aufgewertet.

Aufwertung der Kommunikationsstelle

Die heutige Stabstelle Kommunikation wird zu einem Bereich aufgewertet und für die interne Kommunikation mit Weisungsbefugnissen ausgestattet.

Lösung für die IT

Die bisherige Organisation der IT wird überprüft. Es werden verschiedene Varianten erwogen: der Aufbau eines eigenen Bereichs IT oder die vollständige bzw. teilweise Auslagerung der IT-Aufgaben (Outsourcing).

Neuorganisation Liegenschaften

In der Verwaltung wird das Projekt Neuorganisation der Abteilung Liegenschaften gestartet, mit dem Ziel, die organisatorische Einbettung zu klären und den Aufgabenbereich neu zu definieren.

Projektmanagement bei bereichsübergreifenden Projekten

Bei der Realisierung von bereichsübergreifenden Projekten der Verwaltung ist jeweils vorgängig das Projektmanagement zu definieren.

Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung des Synodalrats und dem Generalvikariat

Die organisatorische Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung des Synodalrats und den Mitarbeitenden des Generalvikars wird auf mögliche Optimierungen geprüft.

Kompetenzaufteilung in überwiegend durch die Körperschaft finanzierten Organisationen

Die Kompetenzaufteilung in den überwiegend durch die Körperschaft finanzierten Stiftungen und Vereinen ist zu regeln. Die Stellung und die Aufgaben der Vertretungen der Körperschaft in den Leitungsgremien dieser Organisationen sind zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen (Caritas, forum, PAZ etc.).

Ressortaufteilung im Synodalrat

Unabhängig der parlamentarischen Initiative «7 statt 9 Synodalräte» werden die Ressortverteilung und die Ressortinhalte überprüft.

Erstellung eines Organisationsreglements

Als Grundlage für die Regelung der Aufgaben und Kompetenzen des Synodalrats und der Verwaltung wird ein Organisationsreglement erstellt.

2.2 Wichtige Massnahmen

Strategische Ziele einer Legislaturperiode

Es werden strategische Ziele für eine Legislaturperiode formuliert, Massnahmen für die Umsetzung abgeleitet sowie die Ergebnisse evaluiert.

Inhalte der Synodalratssitzungen

Es wird eine stärkere Ausrichtung auf Grundsatzfragen angestrebt.

Kompetenzaufteilung und Zusammenarbeit in der Körperschaft

Die Kompetenzaufteilung zwischen dem Generalvikar, dem Synodalrat und den Bereichsleitenden sowie den Fach- und Dienststellenleitenden ist zu definieren. Zugleich ist die Zusammenarbeit zwi-

schen Kommissionen, Ausschüssen, Synodalarat und Generalvikariat zu klären, auch ist die Anzahl der Kommissionen und Ausschüsse zu überdenken. Die Leitungsbefugnisse werden dabei überprüft und vereinheitlicht. Das Dienststellenreglement wird diesbezüglich überarbeitet.

Informationsaustausch zwischen dem Generalvikariat und dem Synodalarat

Aktuelle Informationen werden zeitnah und regelmässig zwischen Vertreterinnen und Vertretern von Generalvikariat und Synodalarat ausgetauscht, insbesondere die Informationen in und aus den Dienststellen. Der Austausch kann über eine Social-Intranet-Plattform systematisiert werden.

Prüfung der Einführung von weiteren Feedback-Instrumenten

Im Interesse einer verbesserten Betriebskultur wird die Einführung von zusätzlichen Feedback-Instrumenten angestrebt (z.B. institutionalisierte Abteilungssitzungen, regelmässige Informationssitzungen der Bereiche).

Entkoppelung von Stufenanstieg und Mitarbeiterbeurteilung

Die Frage, ob das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung an einen Stufenanstieg gekoppelt sein muss, wird diskutiert.

2.3 Empfehlenswerte Massnahmen

Amtsverständnis und Profil des Synodalrates

Der Synodalarat entwickelt ein einheitliches Amtsverständnis. Bei Neuwahlen wird das Profil des Synodalrates jeweils überprüft.

Präsenz des Synodalrates in den Kirchgemeinden und in der Öffentlichkeit

Der Synodalarat hält seine Präsenz in den Kirchgemeinden und in der Öffentlichkeit aufrecht.

Austausch zwischen dem Synodalarat, dem Generalvikar und der Dekanenkonferenz

Der Generalvikar und die Dekanenkonferenz treffen sich jährlich zu einem Informationsanlass mit dem Synodalarat.

Austausch zwischen Fach- und Dienststellen, Bereichsleitenden und Generalvikariat

Ein jährliches Austauschtreffen zwischen den Fach- und Dienststellenleitenden sowie den Bereichsleitenden des Synodalrates und Generalvikariats ist zu etablieren.

Leitbild der Verwaltung der Körperschaft

Die Erarbeitung eines Leitbildes der Verwaltung der Körperschaft ist zu prüfen.

Erstellen eines Organisationshandbuchs

Ein zu erstellendes Organisationshandbuch enthält unter anderem das Organisationsreglement (mit der Regelung der Kompetenzen), die Organigramme, das Dienststellenreglement, das Personalreglement und die Regelung der Stellvertretungen.

Administrative Regelungen

Zu hohe administrative Regelungen sind zu vermeiden, weil diese Entscheidungs- und Arbeitsprozesse verlangsamen und weitere Arbeitsbelastungen nach sich ziehen.

2.4 Weitere Erkenntnisse aus den Workshops

In den drei Workshops wurde auf weitere wichtige Fragestellungen hingewiesen, die teilweise schon umgesetzt oder in Bearbeitung sind:

Überprüfung der Dienststelle Spital- und Klinikseelsorge

Nach erfolgter Evaluation ist die Überprüfung der Dienststelle Spital- und Klinikseelsorge bezüglich ihrer Organisation und Ressourcen in Arbeit.

Hauptaufgaben und Jahresschwerpunkte

Der Synodalrat überprüft seine Funktion als politisches Leitungsgremium. Er analysiert seine Hauptaufgaben im Hinblick auf die Umsetzung des Pastoralplans II. Gemeinsam mit den Bereichs- und Dienststellenleitenden sollen in Zukunft Jahresschwerpunkte formuliert werden.

Entlastung des Generalvikars durch den Synodalrat

Der Synodalrat bietet innerhalb seiner Möglichkeiten Entlastung für den Generalvikar. Mögliche Stellvertretungen müssen geklärt werden.

Austausch zwischen dem Generalvikar und seinen Vertretungen

Der Generalvikar sieht mit allen von ihm bestimmten Vertretungen einen gemeinsamen jährlichen Austausch vor.

Koordination der Angebote im Jugendbereich

Die Koordination der Angebote im Jugendbereich wird verstärkt.

Begleitung der Dienststellen durch den Generalvikar

Die Begleitung der Dienststellen durch den Generalvikar und seine Mitarbeitenden ist aufrechtzuerhalten.

2.5 Neues, angepasstes Organigramm des Generalvikariats und der Katholischen Körperschaft des Kantons Zürich

2.5.1 Vorbemerkungen

Das neue, angepasste Organigramm hat Entwurfscharakter. Es berücksichtigt einerseits das bestehende Organigramm, andererseits nimmt es Elemente der vorgeschlagenen Massnahmen der Organisationsanalyse auf. Es bildet das duale System mit Generalvikariat und Körperschaft ab.

Als eigenständige Bereiche aufgeführt werden «Zentrale Dienste», «Präsidiales», «Kommunikation», «IT» und «Liegenschaften».

Die Generalsekretärin/der Generalsekretär übernimmt die Gesamtleitung der Verwaltung. Eine weitere Person übernimmt die Leitung des neuen Bereichs Zentrale Dienste.

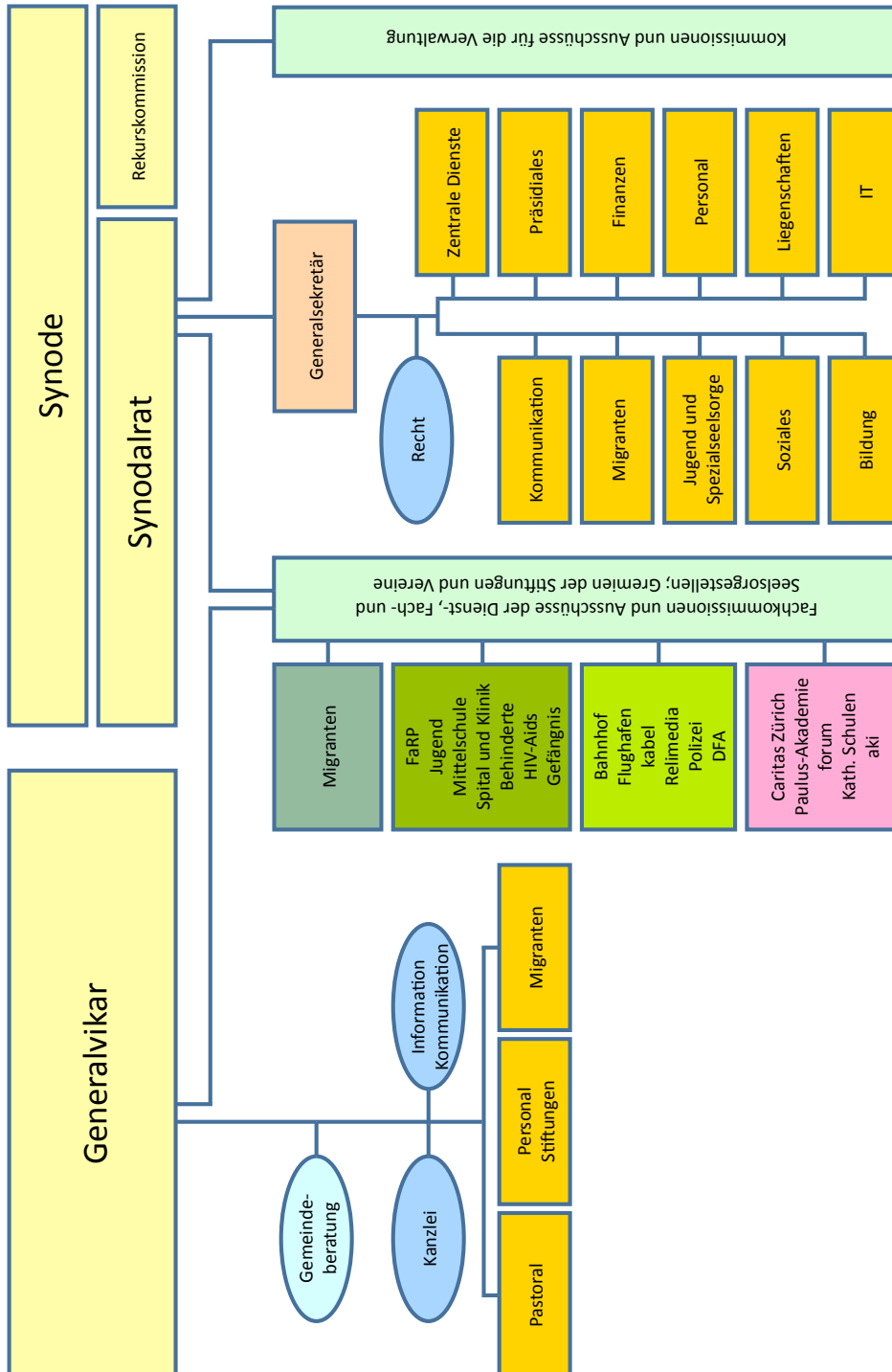
Bei den Kommissionen und Ausschüssen für die Verwaltung wird unterschieden zwischen Kommissionen und Ausschüssen des Synodalarates (z.B. Personalausschuss und Liegenschaftenkommission) sowie beratenden Fachkommissionen des Synodalarates (z.B. Kommission Kommunikation).

Bei den (Fach-)Kommissionen der Dienst-, Fach- und Seelsorgestellen wird unterschieden zwischen Fachkommissionen für Dienststellen (Kategorialseelsorge) und Kommissionen für ökumenische Stellen. Delegationen bei Dritten werden entweder den Gremien der Stiftungen und Vereine oder den Kommissionen und Ausschüssen für die Verwaltung (z.B. Stiftungsrat der Pensionskasse) zugeordnet.










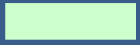
Die Dienst-, Fach- und Seelsorgestellen werden durch Ausschüsse geführt und von Fachkommissionen inhaltlich beaufsichtigt. Für strategische Entscheidungen bleiben der Generalvikar und der Synodalarat zuständig.

Der geschäftsführende Ausschuss der Dienst-, Fach- und Seelsorgestellen besteht aus dem zuständigen Synodalaratsmitglied, der Vertretung des Generalvikars und der Stellenleiterin/dem Stellenleiter. Sie sind zugleich Mitglieder der entsprechenden Fachkommission.

2.5.2 Organigramm



2.5.3 Legende zum Organigramm

-  Generalvikar und Organe der Körperschaft
-  Generalsekretär als Geschäftsleiter des Synodalarates
-  Stabsstellen des Generalvikars und des Synodalarates
-  Kirchliche Stelle für Gemeindeberatung und Supervision
-  Bereiche und Abteilungen
-  Migrantinnen und Migranten:
Italienisch-, portugiesisch-, spanisch-, englisch-, französisch-, kroatisch-, polnisch- und ungarischsprachige Seelsorge sowie Minoritätenmissionen
-  Dienst-, Fach- und Seelsorgestellen der katholischen Kategorialseelsorge
-  Fach- und Seelsorgestellen mit ökumenischer Trägerschaft
-  Stiftungen und Vereine mit kirchlicher Trägerschaft
-  Kommissionen, Fachkommissionen und Ausschüsse

3 Überprüfung der Projektaufgaben

Schwerpunkte des vorliegenden Berichts bilden die Überprüfung der Aufgaben und der Prozessabläufe der Verwaltung des Synodalarats sowie die Überprüfung der Aufbauorganisation (inklusive der Schnittstellen zum Generalvikariat).

Parallel dazu analysierte der Synodalrat auch den Inhalt, den Umfang und die Zusammensetzung der einzelnen Ressorts. Diese Ergebnisse werden in einem separaten Bericht festgehalten.

Im Einvernehmen mit dem Generalvikar beschloss der Synodalrat an der Sitzung vom 9. Dezember 2013 plangemäss die Anstellung des neuen Generalsekretärs. Die Grundlagen für die Auswahl wurden von der Steuergruppe Organisationsanalyse zusammen mit einem externen Berater erarbeitet, welcher den Auswahlprozess durchführte.

Nicht abschliessend wurden die für die Verwaltung eingesetzten Mittel sowie die Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung überprüft. Diese ständigen Aufgaben werden dem neuen Generalsekretär übertragen.

Nach erfolgter Analyse stellt der Synodalrat fest, dass er über eine gute funktionierende Verwaltung verfügt. Mit den nun priorisierten Empfehlungen kann es gelingen, einzelne Mängel zu beheben und die Organisation weiter zu optimieren, um den Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein.

4 Umsetzung der Massnahmen

Der Synodalrat erteilte an seiner Sitzung vom 13. Januar 2014 aufgrund des vorliegenden Berichts dem Generalsekretär den Auftrag, zusammen mit dem Ressortleiter Personal und Organisation sowie dem Bereichsleiter Personal bis Ende Januar 2014 nach Rücksprache mit der Steuergruppe einen Projektplan für die Umsetzung der Massnahmen auszuarbeiten.