

Changemanagement in öffentlich-rechtlichen Institutionen als Kommunikationsaufgabe

Qualitative Analyse einer Grossfusion von städtischen Kirchgemeinden

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuende Dozentin: **Prof. Dr. Tina Kiefer, University of Warwick, GB**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Kurt Hofer**
aus Walkringen (BE)
Zürchermatte 7d, 3550 Langnau i./E.

Bern, 24. Nov. 2017

Dank

Ich danke an dieser Stelle meiner Familie für ihre Geduld während des Verfassens der vorliegenden Arbeit und meinem Arbeitgeber, den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn, für die grosszügige Unterstützung dieser Weiterbildung.

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Faktor Kommunikation in der Gestaltung von weitreichenden institutionellen Veränderungsprozessen besser zu verstehen. Als Fallbeispiel für eine entsprechende qualitative Untersuchung diente die für 1. Januar 2019 geplante Grossfusion aller bisherigen 34 reformierten Kirchgemeinden in der Stadt Zürich zu „Eine Kirchgemeinde Zürich“. Drei *Fragestellungen* waren für die Untersuchung leitend:

(1.) Welche Erfordernisse stellen weitreichende institutionelle Change-Prozesse an die Kommunikation und was ist ihr besonderer Erfolgsbeitrag?, (2.) Was und wie können bestimmte Kommunikationsmassnahmen in unterschiedlichen Phasen von Change-Prozessen zu deren Erfolg beitragen?, (3.) Welche Stärken und Schwächen bezüglich Kommunikation hatte der Change-Prozess von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ im bisherigen Verlauf und welche Schlussfolgerungen für die weitere Kommunikation lassen sich ziehen? Die *Untersuchungsmethoden* zur Beantwortung der Fragestellungen teilten sich auf in Literaturstudium zur Thematik „Change Management und Kommunikation“, Dokumentenanalyse sowie SOLL-IST-Vergleich zum Fallbeispiel und Validierungsgespräche mit Verantwortlichen.

Als an Zielen ausgerichtete Gestaltung von Veränderungsprozessen spielt im *Change Management* von Unternehmen und öffentlichen Institutionen der Faktor Mensch eine zentrale Rolle. Unter dieser Prämisse werden Kommunikationsprozesse zu einem Kernelement des Erfolgs oder Misserfolgs von Change-Prozessen. Effektive Kommunikation im Rahmen von Change Management erfolgt rasch, zielgruppengerecht und über geeignete Kanäle. Besonders bei komplexen Inhalten und Prozessen ist eine umfassende kommunikative Einbindung der Betroffenen entscheidend, bei einfachen Inhalten kann dagegen asymmetrische Kommunikation, die sich gleichberechtigt an alle Betroffenen richtet, vorteilhaft sein.

Nach dem in der vorliegenden Arbeit verwendeten Modell von Krüger (2014) lässt sich Change Management in 5 *Phasen* unterteilen: „Initialisierung“, „Konzipierung“, „Mobilisierung“, „Umsetzung“ sowie „Verstetigung“. Jede Phase verfolgt andere Ziele und stellt spezifische Erfordernisse an die Kommunikation.

Der in dieser Arbeit vorgenommene SOLL-IST-Vergleich zum Fallbeispiel „Eine Kirchgemeinde Zürich“ führt zum Schluss, dass trotz Fehlen eines klaren Konzeptes in allen zwischen Januar 2015 und Herbst 2017 durchlaufenen Phasen nach Krüger (Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung und beginnende Umsetzung) in der Kommunikation die Stärken gegenüber den Schwächen deutlich überwogen haben. Dies kommt indirekt auch darin zum Ausdruck, dass mit dem Abschluss der Mobilisierungsphase im Frühsommer 2017 31 der 34 Kirchgemeinden für den ausgehandelten Zusammenschlussvertrag stimmten. Die kommunikative Validierung bestätigt die aus dem SOLL-IST-Vergleich gewonnenen Ergebnisse weitgehend und gibt einen tieferen Einblick in besondere Prozesse, wie vorübergehende Widerstände der Pfarerschaft gegen das Projekt. Die Situation zu Beginn der Umsetzungsphase im Herbst 2017 verweist darauf, dass weiterhin intensive Suchbewegungen im Gang sind und auch künftig aufwändige Klärungen erforderlich sein werden. In den Schlussfolgerungen wird grob skizziert, was dies für die Kommunikation bedeuten könnte.

Inhalt

1	Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit.....	1
2	Methodisches Vorgehen	2
3	Change Management und Kommunikation.....	2
3.1	Change Management	2
3.1.1	Zum Begriff des Change Management.....	2
3.1.2	Erfolgsfaktoren von Change Management	3
3.2	Kommunikation im Change Management	3
3.2.1	Kommunikation als zentraler Erfolgs- und Misserfolgswfaktor von Change Management.....	3
3.2.2	Formen der Kommunikation	4
3.2.3	Kommunikation im Rahmen von Partizipation und Integration	6
3.3	Kommunikation in verschiedenen Phasen eines Change-Prozesses.....	7
3.3.1	Change Management nach Phasen	7
3.3.2	Das Phasenmodell nach Krüger.....	8
3.3.3	Kommunikationserfordernisse nach Phasen gemäss Modell Krüger	9
4	Fallbeispiel Grossfusion von Kirchgemeinden	11
4.1	Auf dem Weg zu „Eine Kirchgemeinde Zürich“ – Projektverlauf.....	11
4.2	Kommunikation im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“	13
4.2.1	Grossgruppenkonferenzen	14
4.2.2	Dialoge mit Berufsgruppen	14
4.2.3	Websites mit Berichten und Artikeln	15
4.2.4	Newsletter.....	16
4.2.5	Medienmitteilungen.....	16
4.2.6	Abstimmungsunterlagen.....	16
5	SOLL-IST-Vergleich der Kommunikation im Fallbeispiel „Eine Kirchgemeinde Zürich“	17
5.1	Projektphasen und Phasen nach Krüger im Vergleich.....	17
5.2	Initialisierungsphase (Januar 2015)	18
5.3	Konzipierungsphase (Februar 2015 bis Dezember 2015).....	19
5.4	Mobilisierungsphase (Januar 2016 bis Frühsommer 2017).....	20
5.5	Beginnende Umsetzungsphase (März 2017 bis Herbst 2017)	21
6	Kommunikative Validierung der Ergebnisse	22

6.1	Grundsätzliches	22
6.2	Ergebnisse zur Initialisierungsphase	23
6.3	Ergebnisse zur Konzipierungsphase	24
6.4	Ergebnisse zur Mobilisierungsphase	25
6.5	Ergebnisse zur beginnenden Umsetzungsphase	26
7	Zur Kommunikation im weiteren Projektverlauf	27
7.1	Fortsetzung der Umsetzungsphase (bis Ende 2018)	27
7.2	Verstetigungsphase (ab 2019)	28
	Literaturverzeichnis	29
	Selbständigkeitserklärung	32
	Über den Autor	32
	Anhang	33
	Anhang 1	33
	Anhang 2	36

1 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit

Das Umfeld von Unternehmen und öffentlichen Organisationen in der westlichen Welt ist heute von zunehmend dynamischen Veränderungen in Markt, Politik und Technologie geprägt. Hinzu kommen gesellschaftliche Faktoren wie die Folgen der Überalterung der Bevölkerung und wachsende soziale Spannungen aufgrund von Einkommensungleichheiten sowie Migration. Für die kommenden Jahre wird schliesslich von tiefgreifenden Veränderungen durch die derzeit rasant fortschreitende Digitalisierung ausgegangen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Faktor Kommunikation in der Gestaltung von weitreichenden institutionellen Veränderungsprozessen besser zu verstehen. Als Fallbeispiel für die entsprechende qualitative Untersuchung soll die für 1. Januar 2019 geplante Grossfusion aller bisherigen 34 reformierten Kirchgemeinden in der Stadt Zürich zu einer einzigen Kirchgemeinde (Fusionsprojekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“¹) dienen, der sich derzeit (Herbst 2017) in der zweiten von drei Vorbereitungsphasen befindet.

Das Projekt zur Fusion zu einer Kirchgemeinde Zürich wurde ohne eigentliches Kommunikationskonzept in Angriff genommen. Dem Vorgehensplan mit dem Prozessablauf für das Projekt ist zwar zu entnehmen, dass regelmässig interne Kommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit geplant war. Zudem wurden im Rahmen der Projektplanung wichtige Grundsätze für die geplante interne und externe Kommunikation festgehalten (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, 2015, S. 15). Es wurde jedoch nie ein detailliertes Konzept zum „Was“, „Wie“, „Wann“, „Wozu“ und „Womit“ der Kommunikation in Kraft gesetzt.

Um ein zielführendes Kommunikationskonzept entwickeln zu können, müssen die grundlegenden Erfordernisse an die Kommunikation in Veränderungsprozessen² und deren besonderer Erfolgsbeitrag bekannt sein. Die **erste Fragestellung** der Arbeit lautet entsprechend:

Welche Erfordernisse an die Kommunikation stellen weitreichende institutionelle Change-Prozesse und was ist ihr besonderer Erfolgsbeitrag?

Aus Sicht der Verantwortlichen im Zürcher Fusionsprojekt bildet die Partizipation einen wichtigen Erfolgsfaktor ihrer bisherigen wie auch künftigen Arbeit (Reformierte Kirche Zürich, 2017b, S. 7). Dies wirft die Frage auf, welche Rolle und Bedeutung verschiedenen Kommunikationsmassnahmen einschliesslich Partizipation der Betroffenen in verschiedenen Phasen eines Change-Prozesses sinnvollerweise zukommt. Die **zweite Fragestellung** lautet somit:

¹ Die Verantwortlichen sprechen auch von „Reform 2014-2018“ (z.B. Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, 2015, 2016a, 2016b, 2016c).

² Die Begriffe Change/Change-Prozess, Wandel/Wandlungsprozess und Veränderung/Veränderungsprozess werden in dieser Arbeit grundsätzlich synonym verwendet, wie dies in der deutschsprachigen Literatur die Regel ist (Deutinger, 2017, S. XIX).

Was und wie können bestimmte Kommunikationsmassnahmen in unterschiedlichen Phasen von Change-Prozessen zu deren Erfolg beitragen?

Die **dritte Fragestellung** bezieht sich direkt auf das interessierende Fallbeispiel. Sie schliesst an die zuvor gewonnenen theoretischen Erkenntnisse an und lautet:

Welche Stärken und Schwächen bezüglich Kommunikation hatte der Change-Prozess von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ im bisherigen Verlauf und welche Schlussfolgerungen für die weitere Kommunikation lassen sich aus den gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnissen ziehen?

2 Methodisches Vorgehen

Zunächst wird im Rahmen eines eingehenden Literaturstudiums der aktuelle Wissensstand zur Thematik „Change Management und Kommunikation“ aufgearbeitet. Insbesondere soll herausgearbeitet werden, welche Erfordernisse an die Kommunikation verschiedene Phasen von Change-Prozessen stellen. Als Ergebnis dieser Arbeit sollen Kategorien und Kriterien für die nachfolgende qualitative Analyse vorliegen. In einem zweiten Schritt werden die verfügbaren Dokumente zum interessierenden Fallbeispiel gesichtet und ausgewertet. In einem dritten Schritt erfolgt im Sinne einer formativen Evaluation ein SOLL-IST-Vergleich zwischen der Theorie und dem Fallbeispiel. Die aus dem Vergleich resultierenden Ergebnisse werden schliesslich in Gesprächen mit ausgewählten verantwortlichen Personen aus dem Umfeld des Fusionsprojektes einer kommunikativen Validierung (vgl. Ziegau, 2006, S. 301, Mayring, 1996, S. 121) unterzogen.³ Dabei werden sie auf ihre Belastbarkeit überprüft und weiterentwickelt. Die abschliessenden Schlussfolgerungen zur Kommunikation in der weiteren Folge des Projektes verbinden theoretische und empirische Gesichtspunkte.

3 Change Management und Kommunikation

3.1 Change Management

3.1.1 Zum Begriff des Change Management

Der Begriff „Change Management“ wurde Anfang der 1990-er Jahre zur Bezeichnung von organisatorischen Veränderungen des Business Process Reengineering eingeführt. Er macht deutlich, dass es um „das Führen von Menschen, das Steuern von Abläufen und das systematische Lösen von Problemen“ (Kostka, 2016, S. 7) unter dem Zeichen von Veränderungen geht. Change Management hat seine Wurzeln in der Organisationsentwicklung.⁴ Doppler und Lauterburg (2014, S. 93-94) sprechen von einer „kreativen Weiterentwicklung“ aufgrund des Umstands, dass damit begonnen wurde, Entwicklungs- und

³ Interviewleitfaden siehe Anhang 2. Durch den Einbezug je eines Vertreters der Sender- und der Empfängerseite der Kommunikation erfolgt die Validierung bewusst aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. In der Folge wird vereinfachend von „Senderrepräsentant“ und „Empfängerrepräsentant“ gesprochen.

⁴ Die konzeptionelle Verbindung von Change Management und Organisationskommunikation seinerseits spiegelt sich im Begriff der „Change Kommunikation“ (Deutinger, 2017, S. 5)

Veränderungsprozesse unter Bezugnahme auf Markt, Politik und Gesellschaft an vorgegebenen Zielen und angestrebten Ergebnissen auszurichten und aktiv voranzutreiben. Sie sprechen denn auch von der „*Kunst, den Unternehmenswandel aktiv zu gestalten*“.

Für Lauer (2014, S. 4) geht es beim Change Management im Kern um eine Gestaltungsaufgabe, die „*sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation*“. Er versteht denn Change Management zusammengefasst auch als „*Steuerung von Wandel unter Berücksichtigung des Faktors Mensch*“ (ebd., S. 7). Zu diesem Zweck bedient man sich im Change Management wissenschaftlichen Erkenntnissen, namentlich aus der (Sozial-)Psychologie, der Organisationslehre und der Managementlehre.

Bis heute wird der Begriff Change Management mehrheitlich in Zusammenhang mit Unternehmenswandel verwendet. Auch im Öffentlichen Sektor spricht man jedoch zunehmend von Change Management (z.B. Kavanagh & Ashkanasy, 2006, Soltani et al., 2007).

3.1.2 Erfolgsfaktoren von Change Management

Krüger (2014, S. 34-39 und S. 60) unterscheidet drei grundlegende Dimensionen des Wandels: Eine rationale Dimension, eine emotionale Dimension und eine politische Dimension. Für ihn hängt der Erfolg von Change Management entscheidend von der Integration dieser drei Dimensionen ab. Auch Lauer (2014, S. 7-8) betont die Wichtigkeit einer integrierenden Perspektive. Er unterscheidet zwischen den Individuen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur als mögliche Ansatzpunkte von Change Management und beschreibt neun Erfolgsfaktoren von Change Management: Die Person, die Vision, die Kommunikation, die Partizipation, die Integration, die Re-Edukation, die Projektorganisation, die Konsultation und die Evolution. Die verschiedenen Faktoren sind dabei nicht unabhängig voneinander, sondern werden von Lauer als Gesamtheit verstanden. (Lauer, 2014, S. 85-242). Die Kommunikation nimmt für ihn insofern eine zentrale Stellung ein, als sie einerseits zwischen der Vision und dem Umsetzungsprozess vermittelt und andererseits bei der Umsetzung die weiteren Erfolgsfaktoren Partizipation, Integration und Re-edukation mitbestimmt (Lauer, 2014, S. 78). Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Change Management ist auch die oberste Führungsperson einer Organisation oder eines Unternehmens (z.B. Pundzienè et al. 2007). Wird diese von den direkt betroffenen als kompetent und professionell wahrgenommen, werden Wandlungsprozesse besser mitgetragen. Dabei spielt die Kommunikationsweise eine zentrale Rolle (Kavanagh & Ashkanasy, 2006, S. 81-103, der Voet, 2016, 660-682).

3.2 Kommunikation im Change Management

3.2.1 Kommunikation als zentraler Erfolgs- und Misserfolgswfaktor von Change Management

Brehm (2014, S. 238) bezeichnet Kommunikation als eigentlichen „*Katalysator im Wandel*“, der sowohl die rationale als auch die emotionale und die politische Dimension von Change-Prozessen beeinflusst. Information und Transparenz wirken positiv auf die rationale Dimension, wenn es gelingt, den Betroffenen die verfolgten Absichten und den von ihnen

erwarteten Beitrag deutlich zu machen. Die politische Dimension wird besonders mit *„zielgruppengerechten, schlüssigen Argumenten und faktenbasierten Beweisen sowie einer dem Kontext entsprechenden Tonart“* (Brehm, 2014, S. 243) angesprochen. Die emotionale Dimension der Kommunikation wiederum kann eine entscheidende positive Triebkraft für Veränderungen sein, wenn es gelingt eine positive Stimmung zu schaffen und Motivation und Vertrauen zu wecken. Eine Vielzahl von Instrumenten, die in Change-Projekten eingesetzt werden, zielen denn auf die Kommunikation in unterschiedlicher Form. Doppler und Lauterburg (2014, S. 401) spitzen die Bedeutung der Kommunikation in Wandlungsprozessen vollends zu, wenn sie schreiben: *„Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. Es gibt keine erfolgreiche Veränderung in Unternehmen – es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik.“*

Eine zu passive Haltung gegenüber der Kommunikation kann zur Folge haben, dass die Lücken mit Gerüchten und Scheininformationen gefüllt werden (u.a. Buchholz, 2000, S. 5). Ebert-Steinhübel (2013, S.4) betont denn auch, dass *„besonders in kritischen Veränderungssituationen mangelnde Transparenz, Geheimhaltung, Inkonsistenzen oder ‚schiebchenweise‘ Informationen negative Aufmerksamkeit [erzeugen] und im schlimmsten Fall eine bereits vorhandene Änderungsmotivation [reduzieren]“* können. Entsprechend negative Auswirkungen kann unzureichende Kommunikation auf ein Veränderungsvorhaben ausüben. Brehm (2014, S. 239) konstatiert dazu lapidar: *„Kommunikationsfehler, z.B. der falsche Ton am falschen Ort oder das falsche Medium, haben schon Karrieren und Vertrauenskapital fast schlagartig und nachhaltig zerstört.“* Doch wie sieht zweckmässige und zielführende Kommunikation im Change Management aus?

3.2.2 Formen der Kommunikation

Lauer (2014, S. 122-124) unterscheidet vier Gegensatzpaare zu Formen der Kommunikation: Formell versus informell, symmetrisch versus asymmetrisch, persönlich versus unpersönlich sowie analog versus digital. Formelle Kommunikation meint die offiziellen, institutionalisierten Kommunikationsstrukturen im Rahmen von Sitzungen oder schriftlichen Mitteilungen. Sie spielt in einer Organisation oder einem Unternehmen oftmals eine untergeordnete Rolle gegenüber der informellen Kommunikation. Deshalb sollten in Change-Prozessen ausreichend Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen werden, wobei das Risiko in Kauf genommen werden muss, dass die transportierten Inhalte nur begrenzt beeinflusst werden können. Um diese Schwierigkeit einzugrenzen, sollte die offizielle Kommunikation möglichst umfassend, zeitnah und glaubwürdig erfolgen, gleichzeitig müssen Widersprüche offen zur Diskussion stehen (Brehm, 2014, S. 244). Eine internationale Studie kam zum Schluss, dass effektive Kommunikation im Change Management bedingt, dass Botschaften rasch, transparent und zielgruppengerecht übermittelt werden und regelmässig sowie über geeignete Kanäle kommuniziert wird. Schliesslich ist wichtig, dass für die Veränderung im Gegensatz zur Beibehaltung des Status quo überzeugende rationale Gründe vorliegen (Ruiz, 2014, S. 15).

Aufgrund der Gefahr von Missverständnissen sollte im Change Management soweit möglich auf asymmetrische Kommunikation verzichtet werden (Lauer, 2014, S. 123). Asymmetrische

Kommunikation findet immer dann statt, wenn ein Absender eine – zumeist schriftliche – Mitteilung an einen Empfänger macht. Ebert-Steinhübel (2013, S. 14) betont die Problematik asymmetrischer Kommunikation ebenfalls: *„Gerüchtebildung oder asymmetrische Kommunikationsvorsprünge (...) führen zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen – in die Führung und womöglich in den ganzen Prozess.“* Möglichst symmetrische Kommunikation bedingt in der Regel eine persönliche oder zumindest interaktive mediale Kommunikation in Form von Telefonie, Videotelefonie, Live-Chat etc. Lauer (2014, S. 123-124) betont, dass analoge Kommunikation den Vorteil hat, Mimik, Gestik Tonfall etc. und die damit verbundenen Emotionen wahrnehmen und zum Ausdruck bringen zu können.

Die soziale Dimension von Kommunikation macht diese in Change-Prozessen zu einem kontextgebundenen dynamischen Geschehen, das im Idealfall dem Aufbau von Vertrauen und dem Abbau von Widerständen dient, aber im ungünstigen Fall auch unvermittelt in eine negative Dynamik umschlagen kann (Klonek et al., 2014, S. 334-360). Darin zeigt sich, dass es im Change Management um Menschen mit ihren ganzen Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten geht und nicht etwa um blosse (Kommunikations-)Objekte (vgl. Kira et al., 2012, S. 31-51). Eine den Bedürfnissen angepasste Kommunikation von den richtigen Adressaten kann einen wichtigen Beitrag leisten, um mit den Veränderungen verbundene Verunsicherungen von Betroffenen zu mindern (Allen et al., 2007, S. 187-210).

Brehm (2014, S. 239-240) betont, dass sich die Kommunikationsbedingungen in den letzten Jahren gewandelt haben. Die *„praktisch unbegrenzte Verfügbarkeit und Nutzung der neuen Medien“* führe zu Veränderungen in der Kommunikation, die heute noch nicht abschliessend abgeschätzt werden könnten. Seiner Ansicht nach muss das klassische Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation dynamischer gedacht werden als entlang von hierarchischen Linien. In Verbindung mit den digitalen Medien sei vielmehr von Kreisen und Netzwerken der Kommunikation auszugehen, die nur sehr schwer gesteuert werden könnten.

Allerdings kann es auch notwendig sein, in einem Change-Prozess bewusst eine Einwegkommunikation ohne Feedbackmöglichkeit einzusetzen, etwa wenn es darum geht, Fakten und Entscheidungen stringent zu übermitteln (Brehm, 2014, S. 245). Generell gilt, dass bei Change-Prozessen, die mehrheitlich Top-down gesteuert werden, eher restriktiv kommuniziert werden muss, bei einem Bottom-up Prozess hingegen ist weitreichende kommunikative Einbindung entscheidend für den Erfolg (ebd., S. 263). Doppler und Lauterburg (2014, 385) plädieren dafür, vor allem in grösseren Unternehmen und turbulenten Zeiten den Informationsfluss und die Koordination durch grosse Dialogveranstaltungen sicherzustellen. Sie betonen: *„Die Effekte lebendig gestalteter Treffen in grösseren Kreisen lassen sich auf keinem anderen Weg erzielen.“* Sie verweisen auf die erreichbare Klarheit, die Suggestionskraft und das Gefühl der Gemeinschaft von echten Dialogen in grossen Runden, wenn diese professionell durchgeführt und geleitet werden.

Die möglichen Zielgruppen von Kommunikationsmassnahmen unterscheiden sich aufgrund von Art, Ausmass und Richtung der Betroffenheit vom Wandel. Abhängig davon stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation. Brehm (2014, S. 245) plädiert deshalb für „*einen sinnvollen Instrumentenmix aus on- und offline, der den spezifischen Erfordernissen vor allem hinsichtlich emotionaler und politischer Dimension gerecht wird*“. Lauer (2014, S. 125) unterscheidet fünf Voraussetzungen für eine wirksame Kommunikation: (1.) Zielgruppengerechtigkeit, (2.) Persönlicher Kontakt, (3.) zeitliche Nähe und Gleichheit der Betroffenen, (4.) Hoehrangigkeit und (5.) Schnelligkeit.

Change Management setzt in der Regel eine klar definierte Kommunikationsstrategie voraus, aus der ein Kommunikationskonzept hervorgeht. Das bedeutet, dass die Kommunikationsziele sowie das Vorgehen und die Massnahmen über den ganzen Veränderungsprozess hinweg prozessbezogen festgelegt sind. Es ist also zu bestimmen, welche Inhalte (was), zu welchem Zeitpunkt (wann), in welchem Umfang, mit welcher Offenheit, wie selektiv, wie aktiv und über welche Kanäle kommuniziert werden soll (siehe auch Brehm, 2014, S. 247). Je nach Absicht bzw. Funktion der Kommunikation dient diese unterschiedlichen Zielen, wie namentlich der Wissensvermittlung, der Legitimation, dem Dialog, der Partizipation oder dem Community Building (vgl. Ebert-Steinhübel, 2013, S. 7). Generell erfordern komplexe Inhalte eher eine interaktive Kommunikation, während bei einfachen Inhalten einseitige/asymmetrische Kommunikation ausreichen kann (Brehm, 2014, S. 259-260).

In Anlehnung an Buchholz (2000, S. 20) beinhaltet eine erfolgreiche Planung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie 10 Punkte: (1.) Frühzeitig starten, besser proaktiv als reaktiv, (2.) Persönlich kommunizieren, wann immer es möglich ist, (3.) Nicht alles auf einmal vermitteln, sondern das, was die Mitarbeitenden wissen müssen, (4.) Die Kommunikation auf zwei, drei Kernbotschaften beschränken, (5.) Den persönlichen Bezug herstellen: „Was bedeutet es für mich?“, (6.) Eindeutig, überzeugend und glaubwürdig kommunizieren, (7.) Botschaften über verschiedene Kanäle wiederholen, (8.) Mittels Kommunikation Handeln bewirken, (9.) in Prozessen denken statt in Produkten, (10.) Die Zeit gleichwertig einsetzen für Planung, Definieren von Botschaften, Feedback einholen und bearbeiten.

3.2.3 Kommunikation im Rahmen von Partizipation und Integration

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren von Change Management näher, fällt auf, dass Kommunikation nicht nur als wichtiger Einzelaspekt genannt wird, sondern sich gleichzeitig implizit in mehreren anderen Faktoren wiederfindet (Deutinger, 2017, S. XVI). Ein in der Regel separat fokussierter Aspekt im Veränderungsmanagement ist die aktive Beteiligung von Betroffenen. Doppler und Lauterburg (2014, S. 192) nennen drei zentrale Gründe, weshalb der Einbezug der Betroffenen ein wichtiger Erfolgsfaktor von Change Management ist: (1.) Bessere Entscheidungen und praxisgerechtere Lösungen aufgrund des zusätzlichen Wissens, (2.) Stärkung der Motivation aufgrund der persönlichen Teilhabe an der Erarbeitung von Lösungen, (3.) Stärkung der persönlichen Identifikation mit einem Unternehmen, in dem man sich als Partner ernst genommen fühlt. Deutinger (2017, S. 10) umschreibt die Bedeutung der Einbindung von Betroffenen folgendermassen: „*Es geht darum, Menschen einzubinden, ernst*

zu nehmen, Stimmungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Denn eine nachhaltige Veränderung in einer Organisation passiert nur, wenn alle Beteiligten die Veränderung akzeptieren, damit positiv umgehen lernen und sie verinnerlichen.“

Lauer (2014, S. 145-174) zählt Partizipation und Integration zu den neun zentralen Erfolgsfaktoren von Change Management. Seiner Ansicht nach sollte bereits bei der Problemanalyse damit begonnen werden, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Partizipation und Integration können über den Abbau von Widerständen und die Erhöhung der Motivation hinaus entscheidend zur Herstellung einer gleichen Wissensbasis und zur Nutzbarmachung dezentralen Wissens beitragen. Wichtig ist, dass der Einbezug ernsthaft und nachhaltig erfolgt, möglichst alle einbezogen werden, zielgruppengerecht und geplant vorgegangen wird sowie professionelle Unterstützung in Anspruch genommen wird (ebd., S. 148-150). Ziel der Integration ist letztlich die Beförderung eines harmonischen Miteinanders, das die Produktivität der gemeinsamen Arbeit erhöht (ebd., S. 163).

3.3 Kommunikation in verschiedenen Phasen eines Change-Prozesses

3.3.1 Change Management nach Phasen

In Veränderungsprozessen und damit auch im Change Management lassen sich aus einer prozessorientierten Sicht unterschiedliche Phasen unterscheiden. In der Literatur finden sich dazu unterschiedliche Modelle. Als eigentlicher Klassiker zur Beschreibung und Erklärung von Change-Prozessen gilt der Psychologe und Begründer der Aktionsforschung (engl. Action Research) Kurt Lewin. Lewin (1947, 1963) unterscheidet konzeptionell zwischen einer Phase des „Auftauens“ von bestehenden Verhaltensweisen (engl. Unfreezing), einer Phase der Veränderung (Moving/Changing) und schliesslich einer Phase des Festigens oder „Einfrierens“ (Refreezing) der Veränderung.

Kotter (z.B. 1996, 2011) erweitert das Modell von Lewin, indem er die einzelnen Phasen differenziert und dabei die Wichtigkeit der Kommunikation von Change Management ins Zentrum stellt. Auf dieser Basis entwickelt er einen Veränderungsplan in 8 Phasen: (1.) Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen, (2.) Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen, (3.) Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, (4.) die Zukunftsvision bekannt machen, (5.) Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen, (6.) Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen, (7.) Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen, (8.) Das Neue fest und dauerhaft verankern. Kotters Modell gibt also klare Handlungsanweisungen und erlaubt es damit, Defizite von Change-Prozessen an normativen Vorgaben zu ermessen (z.B. Kotter, 1995, S. 21-29).

Krüger (2014, S. 33-61) lehnt sich ebenfalls an das Dreiphasenmodell von Lewin an. Er unterscheidet in seinem, im Vergleich zu Kotter stärker deskriptiven, Modell jedoch 5 Phasen von Change-Prozessen, die ihrerseits zwei spezifische Aufgaben beinhalten. Diese Phasen bezeichnet er mit den Begriffen „Initialisierung“, „Konzipierung“, „Mobilisierung“, „Umsetzung“ sowie „Verstetigung“.

3.3.2 Das Phasenmodell nach Krüger

Für die nachfolgende qualitative Analyse der Kommunikation im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ soll das Phasenmodell von Krüger verwendet werden. Im Standardwerk „Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung“ (Krüger & Bach, 2014) werden die einzelnen Phasen zusammenfassend wie folgt umschrieben (vgl. Krüger, 2014, S. 33-61):

- 1. Phase der Initialisierung** (ebd., S 40-41): In der Phase der Initialisierung geht es darum, (1.) im Rahmen von Analysen den konkreten Wandlungsbedarf festzustellen und (2.) die Akteure des Veränderungsprozesses (Wandlungsträger) zu aktivieren. Ersteres muss die sachliche Notwendigkeit des Wandels klären. Durch Letzteres wird sichergestellt, dass sich die entscheidenden politischen Kräfte hinter das Anliegen stellen. Ausserdem müssen Spannungsfelder für mögliche Konflikte diagnostiziert werden. Abschliessend wird in der Phase der Initialisierung der sichtbare Teil des Wandlungsprozesses ausgelöst und die Vorgehensweise festgelegt.
- 2. Phase der Konzipierung** (ebd., S 42-45): Im Rahmen der Konzipierungsphase gilt es, (1.) Ziele und Rahmenbedingungen des Wandels zu definieren sowie (2.) die dazugehörigen Massnahmen zu eruieren und festzulegen. Beides geschieht notwendigerweise unter Einbezug der Beteiligten.⁵ Ziel ist es, in dieser Phase gemeinsam ein „*abgestimmtes Gesamtkonzept*“ zu entwickeln, in dem festgelegt ist, „*wo und in welcher Form Abbau, Umbau, Aufbau stattfinden sollen*“ und das verhindert, dass im weiteren Projektverlauf grundsätzliche Widerstände auftreten (ebd., S. 45). Auf dieser Grundlage wird schliesslich vom obersten verantwortlichen Gremium ein verbindlicher Aktionsplan verabschiedet.
- 3. Phase der Mobilisierung** (ebd., S 46-48): In der Mobilisierungsphase wird allen Betroffenen und Beteiligten die geplante bevorstehende Veränderung kommuniziert. Dadurch sollen (1.) die erforderliche Wandlungsbereitschaft („wollen“) entgegen von Widerständen und (2.) die notwendigen Bedingungen für die Wandlungsfähigkeit („können“) geschaffen werden. Für die erforderliche Wandlungsbereitschaft auf breiter Ebene muss in dieser Phase Überzeugungsarbeit geleistet werden. Hierbei spielt die Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen und in diversen Formen eine zentrale Rolle. Diese muss wesentlich von den Verantwortlichen persönlich geprägt werden und kann bis zu Management durch symbolische Handlungen reichen.⁶ Zudem soll wo möglich sichtbar werden, dass der Wandel ein lohnendes Ziel ist. Um die erforderlichen Wandlungsbedingungen zu schaffen, müssen Entscheidungen zu den Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen getroffen werden, welche den Beteiligten eine möglichst klare Orientierung geben.
- 4. Phase der Umsetzung** (ebd., S 48-50): In der Umsetzungsphase werden die geplanten Veränderungen (1.) nach Prioritäten geordnet und durchgeführt. Die Grundlagen dazu

⁵ Dazu Krüger (2014, S. 44): „*Konsequenterweise sind dann, also bereits in der Konzipierungsphase, die Mitbestimmungsgremien und –aktivitäten zu berücksichtigen. Der Mitbestimmung unterliegen alle Vorhaben, die nicht rein wirtschaftlicher Natur sind oder nur die Führungskräfte betreffen und die zu personellen oder sozialen Veränderungen führen (...).*“

⁶ In den Worten von Ebert-Steinhübel (2013, S. 12): „*Das Management muss ‚Flagge‘ zeigen, sich selbst offensiv für die Erreichung der Veränderungsziele einsetzen und den Dialog suchen, um auf allen Ebenen im Unternehmen für Akzeptanz und Vertrauen zu werben.*“

stammen aus den früheren Phasen und insbesondere aus der Phase der Konzipierung mit verschiedenen Teilprojekten. Zudem werden (2.) eventuelle Folgeprojekte initiiert. Für die Priorisierung müssen die sachlichen Abhängigkeiten ermittelt werden. Erste Priorität haben dringliche Probleme. Anschliessend werden sinnvollerweise Aufgaben mit Pilotcharakter gestartet, um risikoarm erste Erfahrungen zu sammeln. Der Erfolg der getroffenen Massnahmen wird fortwährend kontrolliert und im positiven Fall zeitnah kommuniziert, um das Vertrauen in den laufenden Wandlungsprozess zu stärken.

5. Phase der Verstetigung (ebd., S. 50-52): Schliesslich geht es darum, (1.) die Ergebnisse des Wandlungsprozesses zu verankern und zu festigen. Um nicht in alte Muster zurückzufallen gilt es zudem, (2.) die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit durch geeignete Massnahmen zu sichern. Letzteres gilt sowohl für das Management wie für die Mitarbeitenden. Der Abschluss eines Change-Prozesses bedeutet nicht, dass es in der Verstetigungsphase einfach zu einem ‚Refreezing‘ des Wandels kommt, wie es Lewin (1947) noch angenommen hatte. Vielmehr muss die Verstetigung zu kontinuierlicher Weiterentwicklung führen, wie Krüger (2014, S. 50) betont. Entsprechend geht es darum, die erworbene Wandlungsfähigkeit und Bereitschaft zu sichern, auch wenn die Verantwortung an die Führungspersonen gemäss Organisationsstruktur zurückübertragen wird. Dazu muss das aktive Lernen und die Weiterentwicklung unter diesen Bedingungen und Personen gefördert werden.

Krüger (2014, S. 56-58) betont, dass der dargestellte Ablauf mit den 5 Phasen unabhängig vom Inhalt des Wandels und sowohl Top down (absichtsvoll geplant) wie Bottom up (eigengesetzlich entstanden) Gültigkeit hat und angewendet werden kann. Die unterschiedlichen Phasen erfordern im Verlaufe des Change-Prozesses die Durchführung unterschiedlicher (Teil-)Projekte, welche sich ergänzen und oftmals zeitlich überlappen (dazu ausführlich Brehm & Hackman 2014, S. 163-202). Besonders in der Konzipierungs- und der Mobilisierungsphase, aber auch im weiteren Prozess des Change Management spielen Kommunikationsprojekte eine wichtige Rolle.

3.3.3 Kommunikationserfordernisse nach Phasen gemäss Modell Krüger

Die unterschiedlichen Phasen eines Change-Prozesses erfordern jeweils eine andere Kommunikation (u.a. Lauer 2014, S. 121). Brehm (2014, S. 237- 263) hat es unternommen, die Ziele, Aufgaben und Formen der Kommunikation entlang der verschiedenen Phasen nach Krüger (2014) zu spezifizieren. Seine Ausführungen bilden die Grundlage für den anschliessenden SOLL-IST-Vergleich im ausgewählten Fallbeispiel. Sie werden deshalb hier näher rezipiert (vgl. auch Tab. 1).

	Initialisierung	Konzipierung	Mobilisierung	Umsetzung	Verstetigung
Ziel	Wandlungsbedarf ist kommuniziert und Wandlungsträger sind aktiviert	Bedeutung und Beachtung von Kommunikation ist sichergestellt	Akzeptanz und Emotionen sind hergestellt (Wandlungsbereitschaft)	Fähigkeiten sind vermittelt und Problemlösung ermöglicht	Beidhändigkeit erreicht, Status-quo erhalten und kontinuierliche Erneuerung ermöglicht

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Ansprache relevanter Promotoren • Entwicklung einer Change-Story • Identifikation geeigneter Kommunikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Kommunikationsstrategie und –konzept • Verbreiterung der politischen Basis • Einbindung/ Schulung wesentlicher Kommunikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung von Aufmerksamkeit • Überzeugende und emotionalisierende Darstellung des Wandlungsbedarfs • Erzeugung von Akzeptanz und Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen Info zum Umsetzungsstatus • überzeugende Darstellung der individuellen Vorteile • Kommunikation von Resultaten/Erfolgen • Abhalten von motivierenden Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation von Erfolgsbeispielen • Schaffung von Dialogplattformen für Austausch auf breiter Basis • Unterstützung der Überführung in die Regelkommunikation
Schwerpunkt	Informale, persönliche Kommunikation im kleinen Kreis und in internen Netzwerken	Legitimierte Kommunikation im Projektteam und darüber hinaus	Persönliche und mediale Kommunikation in Gross- und Kleingruppen	Regelmässige Update-Kommunikation für Grossgruppen und Dialogkommunikation auf allen Ebenen	Dialogkommunikation auf allen Ebenen, informale persönliche Gespräche

Tabelle 1: Ziele, Aufgaben und Formen der Kommunikation in unterschiedlichen Phasen des Change-Prozesses gemäss Krüger (Quelle: Brehm, 2014, S. 246)

Kommunikation bei der Initialisierung

In der Initialisierungsphase (Brehm, 2014, S. 248-251) geht es zunächst darum, dass die Kommunikation über den Wandlungsbedarf informell in Gang kommt. Dies erfordert in der Regel vertrauliche persönliche Gespräche, die die Handlungsnotwendigkeit deutlich machen und das Gegenüber emotional positiv berühren. Ein gemeinsames Verständnis des Wandlungsbedarfs dient der Gewinnung weiterer Wandlungsträger auf der politischen Ebene. Dabei kann eine Geschichte des Wandels (Change Story), welche komplexe Sachverhalte gut verständlich und anregend zusammenfasst und den angestrebten Zustand mit positiven Assoziationen ausstattet, wertvolle Dienste leisten. Dazu zählt in der Regel auch ein zentraler Claim, der durch ein Bild, Logo oder Symbol visualisiert werden kann. Deutinger (2017, S. 102) hält eine Vision für den Wandel im Sinne einer „guten, bildhaften Beschreibung, wie (...) eine Organisation in drei, fünf oder zehn Jahren aussehen kann und sollte“ für unerlässlich.

Kommunikation bei der Konzipierung

In der Phase der Konzipierung (Brehm, 2014, S. 251-254) wird idealerweise von einem Teilprojekt ein Kommunikationskonzept für die weiteren Phasen des Wandlungsprozesses erarbeitet (Termine, Instrumente/Formen, Inhalte, Sender, Empfänger). Insbesondere für die Phasen der Mobilisierung und der Umsetzung braucht es vor dem Hintergrund der Ziele des Wandlungsprozesses klare Vorstellungen über eine zielführende Kommunikation im weiteren Projektverlauf. Dies erfordert ein gutes Sensorium für die politische und emotionale Brisanz geplanter Massnahmen. In dieser Phase empfiehlt sich ein Mix von unterschiedlichen Instrumenten, wobei zu den bestehenden neue Kommunikationsaktivitäten und -medien hinzukommen sollten, um den Wandel auch auf der symbolischen Ebene zu unterstützen. Wertvolle Dienste leisten neben einer Change Story in dieser Phase auch Metaphern, Leitbilder und Visionen. Durch gut inszenierte Kick-Off-Veranstaltungen kann auf eine erste positive emotionale und politische Resonanz hingewirkt werden. Wenn möglich sollten bereits beim Kick-Off, aber auch in speziellen Foren, Mitarbeiterzeitschriften etc. erste Feedbackmöglichkeiten eröffnet werden.

Kommunikation bei der Mobilisierung

In der Phase der Mobilisierung (ebd., S. 254-256) geht es darum, unter den Beteiligten breit Wandlungsbereitschaft und Akzeptanz herzustellen. Dafür wechselt die Kommunikationsstrategie. Um verschiedene Zielgruppen zu erreichen und bei ihnen Vertrauen und positive Emotionen zu wecken, müssen die Kommunikationsmassnahmen geeignet auf diese zugeschnitten werden. Dabei spielt die persönliche Ansprache der Betroffenen durch die Verantwortlichen eine besondere Rolle. Durch das Einrichten von physischen und medialen Foren wird der Austausch von Informationen und die Möglichkeit von Rückfragen an die Verantwortlichen gefördert. Eine wichtige vertrauensbildende und mobilisierende Rolle nach innen und aussen kann zudem die öffentliche Kommunikation in Form von Medienauftritten der Verantwortlichen spielen.

Kommunikation bei der Umsetzung

In der Phase der Umsetzung (ebd., S. 256-258) geht es darum, die erworbene Wandlungsfähigkeit und die Partizipation so zu fördern, dass sie der konkreten Problemlösung dienen. Dazu ist regelmässige Information zum Umsetzungsstand der Veränderung erforderlich. Eine wichtige Rolle spielen weiterhin Feedbackmöglichkeiten. Wichtig ist, dass in dieser Phase ein grösserer Empfängerkreis angesprochen wird, z.B. über spezielle Informationsnetzwerke oder Projekte. Um das Vertrauen der Beteiligten in den Wandlungsprozess zu stärken ist es in dieser Phase wichtig, dass Erfolge (auch kleine) bekanntgemacht werden. Misserfolge sind zu reflektieren, um daraus zu lernen. Auch hier ist eine offene Kommunikation längerfristig erfolgsversprechender.

Kommunikation bei der Verstetigung

In der Phase der Verstetigung (ebd., S. 258-259) fällt der Kommunikation namentlich die Rolle zu, dafür zu sorgen, dass nach Abschluss der eigentlichen Umsetzungsphase die Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft langfristig erhalten bleibt und ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess unterstützt und begleitet wird. Weiterhin eine wichtige Rolle spielt die Kommunikation von Erfolgen. Im Change-Prozess neu hinzugekommene Kommunikationsinstrumente können unter Umständen auch weiterhin gute Dienste leisten.

4 Fallbeispiel Grossfusion von Kirchgemeinden

4.1 Auf dem Weg zu „Eine Kirchgemeinde Zürich“ – Projektverlauf

Um die aus der Mitte des letzten Jahrhunderts stammenden Strukturen den aktuellen Mitgliederzahlen anzupassen sowie den Finanzhaushalt zu stabilisieren, wurde in der Stadt Zürich seit 2009 grundlegend über eine tiefgreifende Reform der Reformierten Kirche diskutiert (vgl. Verband der stadtzürcherischen Evangelisch reformierten Kirchgemeinden 2011). Am 28. September 2014 führte schliesslich eine Urnenabstimmung unter den stimmberechtigten Mitgliedern zur Entscheidung, die 34 Kirchgemeinden auf dem Zürcher

Stadtgebiet per 1. Januar 2019 zu einer einzigen Grossgemeinde zu fusionieren.⁷ Damit sollte 500 Jahre nach der Amtseinsetzung des Reformators Huldrych Zwingli am Zürcher Grossmünster die grösste Kirchgemeinde der Schweiz entstehen (Reformierter Stadtverband, 2017, S. 3).

Im Januar 2015 erliess die stadtzürcherische Zentralkirchenpflege⁸ den Auftrag zur Projektphase 1 des Projekts „Umsetzung Reform 2014-2018“ (Verband der stadtzürcherischen Evangelisch reformierten Kirchgemeinden, 2015). Das Projekt sollte im Wesentlichen in drei Phasen umgesetzt werden: (1) „Grundlagen“, (2) „Vorbereitung“, (3) „Umsetzung“ (vgl. ebd., S. 7 sowie Abb. 1).

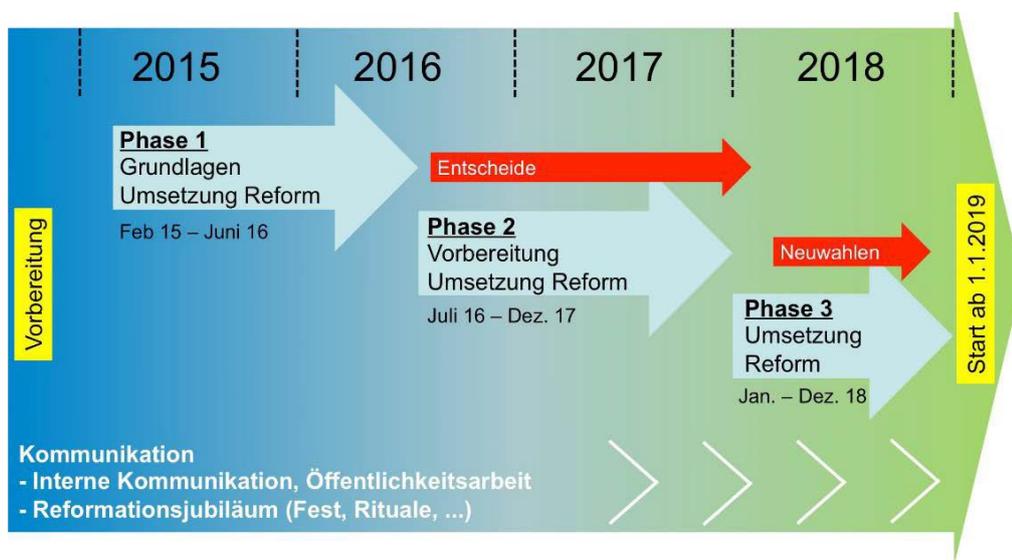


Abbildung 1: Phasen des Projekts „Umsetzung Reform 2014-2018“ (Quelle: Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden 2016a, S. 157).

Inzwischen wurde die Fusion weitgehend plangemäss vorangetrieben. In einem aufwändigen Partizipationsverfahren entwickelten Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Fachleute gemeinsam das Konzept der künftigen Kirchgemeinde Zürich, welche sich in 10 Kirchenkreise mit derzeit durchschnittlich rund 9'000 Mitgliedern aufteilen soll. Deren Grenzen orientieren sich weitgehend entlang bestehender städtischer Strukturen wie Schul- und Wahlkreise. Die operative Organisation der Kirchenkreise sollte diesen bewusst weitgehend selber überlassen bleiben (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden 2016b, S. 210-211).

Seit Juni 2016 entwickeln und erproben drei prototypische Pilotkirchenkreise die innere Organisation von Kirchenkreisen. Die Prototypen dienen einem intensiven Austausch unter den Kirchenmitgliedern, um das Funktionieren der Kirchenkreise mit den Zuständigkeiten,

⁷ Der Termin vom 28. September 2014 und der damit verbundene Auftrag dienten im weiteren Projektverlauf immer wieder als Ankerpunkt der internen und externen Kommunikation.

⁸ Die Zentralkirchenpflege (ZKP) ist die legislative Delegiertenversammlung der reformierten Kirchgemeinden der Stadt Zürich und von Oberengstringen.

Abläufen und Prozessen grundsätzlich beurteilen zu können (Reformierte Kirche Zürich, 2016b, S. 6).

Im September 2016 verabschiedete die Zentralkirchenpflege die Rahmenorganisation der neuen Kirchgemeinde Zürich. Diese sieht ein Kirchgemeindep Parlament als Legislative, die Kirchenpflege als Exekutive und die Bezirkskirchenpflege bzw. das Verwaltungsgericht als Judikative vor. Aufbau- und Ablauforganisation der neuen Kirchgemeinde Zürich sollen dem Subsidiaritätsprinzip besondere Rechnung tragen (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, 2016b S. 209-221).

Die Entscheide zur zukünftigen Rahmenorganisation bildeten die Grundlage für den notwendigen Zusammenschlussvertrag zu einer Kirchgemeinde Zürich. Dieser wurde nach einer breiten Vernehmlassung im Frühsommer 2017 allen 34 Kirchgemeinden zur Abstimmung vorgelegt. Er legt das Gebiet, die Organisation und Struktur der künftigen Reformierten Kirchgemeinde Zürich fest (vgl. Reformierte Kirche Zürich 2017a, S. 1-19). 31 Kirchgemeinden stimmten dem Zusammenschlussvertrag in ausserordentlichen Versammlungen zu, womit das erforderliche Quorum von 2/3 (23) klar erreicht worden ist. Der Zusammenschlussvertrag gibt der neuen Kirchgemeinde Zürich auf der Grundlage von Übergangsregelungen grundsätzlich die Möglichkeit, den Betrieb per 01. Januar 2019 operativ aufnehmen zu können.

4.2 Kommunikation im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“

Der Reformprozess „Eine Kirchgemeinde Zürich“ wurde ohne eigentliches Kommunikationskonzept gestartet. Stattdessen sollten sich die Kommunikationsmassnahmen am Vorgehensplan des gesamten Reformprozesses orientieren und in die Gesamtkommunikation der Reformierten Kirche Zürich eingebettet sein (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, 2015, S. 15). In den verfügbaren Unterlagen zum Reformprojekt finden sich dennoch verstreut Überlegungen zu Prinzipien und Elementen der Kommunikation.

Um die anstehenden Herausforderungen auf Grundlage einer faktenbasierten und inklusiven Diskussion zu bewältigen, sollte sich der Reformprozess an klaren Spielregeln orientieren (vgl. Verband der stadtzürcherischen Evangelisch reformierten Kirchgemeinden, 2015, S. 5). So sollten interne und externe Anspruchsgruppen konsequent in den Prozess einbezogen, die Prozesse transparent gestaltet und eine offene Kommunikation gepflegt werden. Der Bericht zum Projektauftrag hält in diesem Zusammenhang fest: *„Wichtig für diese Phase sind der partizipative Prozess und Transparenz. Die Strukturreform ist inhaltlich breit abzustützen, es ist ein breiter Konsens zu schaffen.“* (Verband der stadtzürcherischen Evangelisch reformierten Kirchgemeinden, 2015, S. 8).

Durch Transparenz und Offenheit sollte eine vertrauensvolle Kommunikationskultur geschaffen werden, wobei eine Balance *„zwischen Mitwirken und Mitsprache sowie zwischen*

Vorgaben und effizienter Nutzung der Ressourcen“ zu finden sei, wie in einer späteren Projektphase betont wurde (Reformierte Kirche Zürich 2017b, S. 8). Ebenfalls nach innen gerichtet waren spezielle „*Leitsätze zur Zusammenarbeit in der Kirchgemeinde Zürich*“, die dabei helfen sollten, im Hinblick auf die Kirchgemeinde Zürich einen gemeinsamen Geist und eine gemeinsame Kultur zu entwickeln (Reformierte Kirche Zürich 2016b, S. 6).

Kernelement der Prozessgestaltung sollten vier bzw. fünf⁹ thematische Konferenzen mit jeweils rund 200 Teilnehmenden im Zeitraum zwischen März 2015 und September 2016 bilden. Dazwischen sollten mit unterschiedlichen Gruppierungen Dialoge geführt werden. Zu diesen zählten namentlich die Berufsgruppen Pfarrschaft, Diakonie, Musik, Sigrist/Hauswart sowie Sekretariat. Zudem sollten an die Kirchgemeindepresidien, die Gemeindekonvent-Leitungen und sogenannte Institutionen¹⁰ Informationen über den Projektfortschritt und anstehende Entscheide weitergegeben und Rückmeldungen eingeholt werden. Die einzelnen Gefässe der Kommunikation sollen in der Folge näher betrachtet werden.

4.2.1 Grossgruppenkonferenzen

Die Durchführung von Grossgruppenkonferenzen als strukturierte Gefässe der Beteiligung und Weichenstellung war ein Kernelement der Prozessplanung im Rahmen des Projektauftrages. Die *ersten beiden* Grossgruppenkonferenzen in der ersten Jahreshälfte 2015 sollten einen gemeinsamen Aussenblick und eine gemeinsame Einschätzung von Zukunftsbildern sowie eine Sensibilisierung für wertorientiertes kirchliches Handeln fördern. Der Fokus lag zu diesem Zweck auf inhaltlichen Fragen. An den beiden folgenden Konferenzen sollte die Grundstruktur der Kirchgemeinde Zürich entwickelt werden. An der *dritten* Grossgruppenkonferenz im September 2015 sollten Grundsätze für Good Governance in der weiteren Zusammenarbeit festgelegt und die künftige Gemeindeorganisation aufgegleist werden (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden 2015, S. 9). An der *vierten* Grossgruppenkonferenz im Januar 2016 wurde über inhaltliche Denkanstösse in Ergänzung zur laufenden Strukturdiskussion diskutiert. Anlässlich einer *fünften* Grossgruppenkonferenz im September 2016 wurde schliesslich über die Erfahrungen in den prototypischen Kirchenkreisen informiert und diskutiert. Zudem wurden Fragen zu den Ressourcen, Personal, Finanzen und Immobilien angegangen. Eine Arbeitsgruppe der Projektleitung mit Personen aus den Kirchgemeinden hatte jeweils die Aufgabe, die Konferenzen vor- und nachzubereiten. Diese fanden nach didaktischen Grundsätzen aus der Erwachsenenbildung statt und wurden von externen Moderationspersonen begleitet. Die Ergebnisse wurden in Berichten zusammengestellt und via Website veröffentlicht.

4.2.2 Dialoge mit Berufsgruppen

Zwischen April 2015 und Juni 2016 fanden insgesamt drei Dialogrunden mit einzelnen Berufsgruppen statt – namentlich der Pfarrschaft, der Sekretariate, der Hauswartung/Sigriste, der Diakonie, der Musik, der Buchhaltung und der Katechetik. Die Dialoge mit den

⁹ Anfänglich waren vier Konferenzen geplant, später wurde zusätzlich eine fünfte anberaumt.

¹⁰ Unter diesem Begriff werden im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ alle selbständigen, mit ihr assoziierten oder eingebundenen nichtterritorialen Einrichtungen zusammengefasst.

Berufsgruppen sollten dazu dienen, die betroffenen Mitarbeitenden persönlich und prioritär über die Reform zu informieren und im offenen Dialog Rückmeldungen entgegennehmen zu können. Auf diese Weise sollten Ängste und Widerstände frühzeitig erkannt und berufsspezifische Erkenntnisse integriert werden. So orientierte Gesamtprojektleiter Andreas Hurter 80 interessierte Pfarrpersonen am Dialogtreffen vom Mai 2015 über die laufenden Projektplanungen und forderte die Anwesenden dazu auf, sich aktiv in den anstehenden Reformprozess einzubringen. In der Folge wurde beim Kirchenrat eine Projektergänzungspfarrstelle beantragt und sodann bewilligt, durch die pfarramtliche Prozesse verstärkt angegangen werden konnten. Die beauftragte Pfarrperson wurde zudem entscheidungsberechtigtes Mitglied der Gesamtprojektleitung.

Einzelne Vertreter der verschiedenen Berufsgruppen und namentlich der Pfarrpersonen standen dem Reformprozess in den Dialogen kritisch gegenüber. Aus Sicht der Pfarrpersonen waren die theologischen und programmlichen Anliegen noch zu wenig in die offenen Prozessfragen eingeflossen. Anlässlich der dritten Dialogrunde im Juni 2016 wurde etwa der Umstand kritisiert, „*dass wir als Pfarrer nur die untersten Strukturen ‚liefern‘ sollten, nachdem durch den Prozess zuoberst schon sehr viel festgeschrieben ist*“. (Reformierte Kirche Zürich, 2016a, S. 4). Im Rahmen eines Vorstosses einer Gruppe von Kritikern zur geplanten Rahmenorganisation brachte der Pfarrkonvent im Herbst 2016 einen alternativen Vorschlag ein. Bei den sozialdiakonischen Mitarbeitenden wurden die bevorstehenden Veränderungen zuweilen als Bedrohung für künftige Arbeitsaufträge wahrgenommen, bei den Sigristen und Hauswarten standen Führungsfragen im Zentrum kritischer Nachfragen. Der Zwischenbericht über die erste Projektphase hält zu den Widerständen aus verschiedenen Berufsgruppen fest: „*Die Skepsis, die vor allem bei kirchlichen Mitarbeitenden und den Pfarrpersonen spürbar wurde, hat ihren Grund in der Sorge um die Gestaltung des kirchlichen Lebens und die Organisationsstruktur am Ort.*“ (Reformierte Kirche Zürich, 2016b, S. 7).

4.2.3 Websites mit Berichten und Artikeln

Auf der Website www.kirchenreform.ch finden sich eine Vielzahl von Berichten und Artikeln über die Zeit des gesamten Reformprozesses. Die Site soll in erster Linie „*den Reformprozess spiegeln und Informationen enthalten, die primär die Beteiligten interessieren, jedoch in keiner Weise geheim sind*“. (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden 2015, S. 15). Sie wird somit mehrheitlich als Teil der internen Kommunikation verstanden. Im Zuge von Abstimmungen zur Reform dient die Site zusätzlich für die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die externe Kommunikation. Unter der Rubrik „*Auf dem Weg zur grössten Kirchgemeinde der Schweiz*“ finden sich auf der Website des Reformierten Stadtverbandes ebenfalls eine Reihe von Publikationen und namentlich offizielle Protokolle der Zentralkirchenpflege mit Grundsatzentscheiden. Dies dem Öffentlichkeitsprinzip entsprechend, wonach die Protokolle öffentlich zugänglich sein müssen. Die beiden Sites verweisen gegenseitig aufeinander. Zurzeit (Herbst 2017) werden sie zusammengeführt, respektive als Review-Site bzw. Archiv geführt.

4.2.4 Newsletter

Zeitnah im Anschluss an die Grossgruppenkonferenzen wurden jeweils Newsletters mit „Kurznws“ herausgegeben. Darin wurden die Konferenzen in anschaulicher und leicht verständlicher Art dokumentiert. Verschiedene Teilnehmende werden mit prägnanten Aussagen persönlich zitiert. Der Newsletter im Anschluss an die fünfte Grossgruppenkonferenz wurde zudem dazu genutzt, über den Rückweisungsantrag zur Rahmenorganisation und die daran anschliessende kontroverse Diskussion in der Zentralkirchenpflege zu informieren.

4.2.5 Medienmitteilungen

Die externe Kommunikation über die Websites hinaus erfolgte ausschliesslich im Rahmen von Medienmitteilungen. Zwischen Projektbeginn und Herbst 2017 wurden insgesamt fünf Medienmitteilungen veröffentlicht: Im Januar, September und Dezember 2015 sowie im Juni und September 2016. Sie dienten dazu, wichtige Meilensteine und Erfolge des Reformprozesses öffentlich bekannt zu machen sowie das Bewusstsein der Öffentlichkeit für eine gesamtstädtische Sicht auf die reformierte Kirche zu stärken. Gemäss Projektauftrag sollte dabei der Eindruck vermieden werden, *„dass die Reformierte Kirche Zürich hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt ist, indem „nur dann Mitteilungen über den Reformprozess publiziert werden, wenn sie den Kriterien einer Mediengeschichte entsprechen“*. (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden, 2015, S. 15). Indes sollten weiterhin kirchliche Veranstaltungen und Aktivitäten im Zentrum der öffentlichen Kommunikation stehen.

4.2.6 Abstimmungsunterlagen

Für die Abstimmungen in den Kirchgemeindeversammlungen der 34 betroffenen Kirchgemeinden im Frühsommer 2017 wurde eine Informationsbroschüre und ein erläuternder Bericht herausgegeben (Reformierte Kirche Zürich 2017a).

Weitere Kanäle für die interne Kommunikation waren die kantonalkirchliche Mitarbeitendenzeitschrift „notabene“ sowie das Intranet. Seit dem Start der Reform Anfang 2015 wurde im „notabene“ zweimal – im März und im Juni 2015 – über diese berichtet. Zum Intranet hat der Verfasser dieser Arbeit keinen Zugang. Nur bedingt zugänglich sind ebenfalls die mündlichen und schriftlichen Informationen an die Adresse der Gemeinde-Kirchenpflegen.

Betrachtet man die kommunikativen Aktivitäten im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ in chronologischer Reihenfolge, ergibt sich vor allem für die interne Kommunikation das Bild einer engen Abfolge von Konferenzen, Newslettern, Dialogen mit Berufsgruppen und Workshops an die Adresse von unterschiedlichen Zielgruppen (vgl. Anhang 1).

5 SOLL-IST-Vergleich der Kommunikation im Fallbeispiel „Eine Kirchgemeinde Zürich“

5.1 Projektphasen und Phasen nach Krüger im Vergleich

Für einen SOLL-IST-Vergleich zum Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ braucht es zunächst eine Abgleichung zwischen den Projektphasen und den Phasen von Change-Prozessen gemäss Modell nach Krüger (2014). Dieser Bezug ist aus Sicht des Verfassers nicht selbsterklärend. Einerseits gingen dem untersuchten Projekt bereits umfangreiche Überlegungen zur Zukunft der stadtzürcher Kirche voraus und erfolgte der Start unter anderem auf dieser Grundlage. Andererseits überschritten sich einzelne Projektphasen im Vergleich zur Theorie. Innerhalb von einzelnen Projektphasen lassen sich auch deshalb Merkmale mehrerer Phasen nach Krüger (2014) finden. Dennoch lassen sich aus dem Projektverlauf von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ begründete Abgrenzungen gemäss Phasenmodell von Krüger (2014) über die Zeit vornehmen (vgl. Tab. 2).

Projektphasen „Eine KG ZH“	Projektphase 1 „Grundlagen“			Projektphase 2 „Vorbereitung“	Projektphase 3 „Umsetzung“
Change-Phasen nach Krüger	Initialisierung	Konzipierung	Mobilisierung	Umsetzung	Verstetigung
Zeitraum	Januar 2015	Februar 2015 bis Dezember 2015	Januar 2016 bis Frühsommer 2017	März 2017 bis voraussichtlich Ende 2018	Ab 2019

Tabelle 2: Zuteilung von Projekt(-teil)phasen von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ über die Zeit zum Phasenmodell nach Krüger (2014) (Quelle: eigene Darstellung)

Im Januar 2015 wurde der Projektauftrag erteilt und erfolgte der Projektstart zu „Eine Kirchgemeinde Zürich“, der im September 2014 an einer Urnenabstimmung beschlossen worden war. Der Moment der öffentlichen Auftragserteilung kann als abschliessender sichtbarer Schritt der **Initialisierung** des bevorstehenden Wandlungsprozesses betrachtet werden. Gleichzeitig nimmt der erteilte Projektauftrag einen Teil der Konzipierungsphase bewusst vorweg. Für die Phase der **Konzipierung**, in der nach Modell die Ziele und Rahmenbedingungen des Wandels definiert und die dazugehörigen Massnahmen eruiert und festgelegt werden, wurde der Zeitraum zwischen Februar 2015 und Dezember 2015 beansprucht. Sie dauerte von den Vorbereitungsarbeiten für die erste Grossgruppenkonferenz vom März 2015 bis zur Medienmitteilung der Zentralkirchenpflege über ihren Entscheid zu den Grundstrukturen und Kirchenkreisen der künftigen Kirchgemeinde Zürich. Dazwischen wurden drei Grossgruppenkonferenzen und zwei Dialogrunden mit Berufsgruppen durchgeführt, es erschienen zwei Newsletter und in zwei Mitarbeitenden-Zeitschriften wurde über das Projekt berichtet. Ausserdem fanden zwei Workshops und eine Vernehmlassung zu den provisorischen Kirchenkreisen statt. In einer Medienmitteilung wurde die Öffentlichkeit in dieser Phase über

den Stand des Projekts informiert. Die Phase der **Mobilisierung** zur Herstellung der nötigen Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit auf breiter Ebene dauerte von Januar 2016 bis zu den Abstimmungen in den 34 Kirchgemeinden zum Zusammenarbeitsvertrag für „Eine Kirchgemeinde Zürich“ im Frühling bzw. Frühsommer 2017. In diesem Zeitraum fanden zwei Grossgruppenveranstaltungen sowie eine weitere Dialogrunde mit Berufsgruppen statt. Es erschienen zwei weitere Newsletter und in kurzer Folge zwei Medienmitteilungen. Zudem wurde ein Abstimmungsdossier mit einem begleitenden Bericht publiziert. Die Einführung von Pilotkirchenkreisen, die im Juni 2016 erfolgte, markiert im Sinne von Krüger (2014, S. 49) bereits einen ersten Schritt der Umsetzung. Die eigentliche Phase der **Umsetzung** beginnt zum Zeitpunkt, zu dem die beschlossenen neuen Strukturen beginnen, schrittweise wirksam zu werden. Diese Phase wurde im März 2017 mit der Veröffentlichung des Berichts zum Projektauftrag für die zweite Projektphase offiziell eingeläutet und ist im Rahmen von bisher zwei ganztägigen Konferenzen der Gesamtprojektleitung gemeinsam mit den Projektsteuerungen und den Projektleitungen der Kirchenkreise erstmals operativ geworden. Diese Projektphase wird von den Verantwortlichen selber als Phase der „Vorbereitung“ im Hinblick die definitive Ablösung der aktuellen Strukturen mit 34 Kirchgemeinden bezeichnet. Durch unvorhergesehene Verzögerungen wird derzeit (Herbst 2017) seitens der Kirchenpflege davon ausgegangen, dass die Vorbereitung noch bis Ende 2018 dauern wird. Zu diesem Zeitpunkt soll die Phase der Umsetzung im Sinne von Krüger (2014) in die Verstetigung übergehen. Die Phase der **Verstetigung** beginnt mit der rechtsgültigen Inkraftsetzung der im September 2014 beschlossene Grossfusion von 34 zu einer Kirchgemeinde Zürich per 01. Januar 2019. Im Projekt selber wird für diese Phase die Bezeichnung „Umsetzung“ verwendet.

5.2 Initialisierungsphase (Januar 2015)

Nach der historischen Abstimmung am 28. September 2014 entsprach die Initialisierung des Projekts „Eine Kirchgemeinde Zürich“ im Januar 2015 einem politischen Auftrag einer Mehrheit der Mitglieder des Kirchengebiets. Nun wurde im Rahmen eines ausführlichen Projektauftrags den Mitgliedern und der Öffentlichkeit skizziert, wie das hochgesteckte Ziel einer stadtweiten Grossfusion angegangen werden soll. Die Medienmitteilung war dafür ein probates Mittel. In der Kommunikation mit den Kirchenmitgliedern symbolisch besonders wirkungsvoll dürfte die Bezugnahme auf die Reformation gewesen sein. Die Vision, 500 Jahre nach der Amtseinsetzung des grossen Zürcher Reformators Huldrych Zwingli am Grossmünster zur grössten Kirchgemeinde der Schweiz zusammenzuwachsen, bildete wohl die perfekte „Change Story“. Sie war kommunikativ von grossem Wert für das geplante Vorhaben. Die Dringlichkeit einer grundlegenden Strukturreform aufgrund der längerfristig untragbaren finanziellen Lasten angesichts von rückläufigen Mitgliederzahlen und Ressourcen war dabei sachlich nicht zu bestreiten. Die beiden zur Abstimmung gebrachten Vorschläge für eine mögliche Reform dürften dem Stimmvolk zudem deutlich gemacht haben, dass kaum eine andere Wahl besteht, als dem in der Schweiz bis anhin einzigartigen Vorhaben unter dem Claim „Eine Kirchgemeinde Zürich“ wie einem Leitstern in die Zukunft zu folgen. *Stärken* der Kommunikation bei der Initialisierung waren nach Einschätzung des Verfassers somit:

- Bezugnahme auf sachliche Notwendigkeit und politischen Auftrag einer grundlegenden Strukturreform
- Vision als „Eine Kirchgemeinde Zürich“ zu einer Einheit und zur grössten Kirchgemeinde der Schweiz zu werden
- Huldrych Zwingli und die Reformation vor 500 Jahren als symbolisch und politisch perfekte „Change Story“ zwischen Vergangenheit und Zukunft

Nicht auszuschliessen ist, dass die anhaltende Kritik, einen zentralistischen „Top down-Ansatz“ zu verfolgen, im Umstand der Initialisierung des Projekts durch die Zentralkirchenpflege angelegt war. Als eine *Schwäche* der Initialisierung kann somit postuliert werden:

- Ängste und Unsicherheiten bezüglich einer möglichen Tendenz zur Zentralisierung wurden kommunikativ zu wenig abgeholt

5.3 Konzipierungsphase (Februar 2015 bis Dezember 2015)

Der Projektauftrag für das Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ vom 7. Januar 2015 (Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden 2015) geht wie erwähnt auf Fragen der Kommunikation nur allgemein ein. Auf knapp einer Seite werden Transparenz und Offenheit im Hinblick auf die Vertrauensbildung als wichtige Grundsätze genannt. Zudem wird die Bedeutung der Beteiligung in der internen Kommunikation hervorgehoben. In der externen Kommunikation sollte die mediale Logik von Aktualität und Emotionalität Beachtung finden und nicht der Eindruck erweckt werden, die Kirche sei derzeit mit sich selbst beschäftigt. Im Weiteren wird auf die Website www.kirchenreform.ch verwiesen. Der Vorgehensplan lässt zwar darauf schliessen, dass regelmässige Kommunikation stattfinden soll (vgl. auch Abb. 1), es bleibt jedoch offen, wann genau, zu was, auf welchem Weg und in welcher Form dies konkret geschehen soll. Umso erstaunlicher mögen die scheinbar systematischen und vielfältigen Kommunikationsaktivitäten in der Konzipierungsphase des Projekts zwischen Februar 2015 und Dezember 2015 anmuten.

Die Durchführung von drei Grossgruppenkonferenzen im März, Juni und September 2015 bildete das eigentliche Gerüst der gesamten Kommunikationsmassnahmen sowie der Beteiligung. Zeitnah an diese veröffentlichte Newsletter stellten sicher, dass die Konferenzen breit zur Kenntnis genommen wurden. In Zeitschriftenartikeln und Medienmitteilungen wurde in konzentrierter Form über Ziel und Stand des Projektes informiert. Zwischen den Konferenzen fanden mit allen relevanten kirchlichen Berufsgruppen Dialogrunden statt. Schliesslich wurden spezielle Workshops und eine breite Vernehmlassung zu den geplanten Kirchenkreisen durchgeführt. Mit diesem Kommunikationsmix inklusive diversen Feedbackmöglichkeiten konnten allfällige Widerstände frühzeitig erkannt und in die Überlegungen eingebaut werden. Die Tatsache, dass nach diesem intensiven Prozess schliesslich im Dezember 2015 – dem von Krüger als Ergebnis der Konzipierungsphase geforderten „*abgestimmten Gesamtkonzept*“ entsprechend – ein verbindlicher Entscheid zu den Grundstrukturen und Kirchenkreisen der künftigen Kirchgemeinde Zürich getroffen und öffentlich kommuniziert werden konnte, zeugt von einem grossen politischen und emotionalen

Sensorium der Projektverantwortlichen in dieser wichtigen Phase. Die *Stärken* der Kommunikation in der Konzipierungsphase können somit wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Konzipierung der künftigen Aufgaben und Strukturen erfolgte in einem partizipativen und dialogischen Prozess
- Die Grossgruppenveranstaltungen signalisierten Offenheit und erlaubten die Beteiligung einer breiten Basis
- Die Dialogrunden mit den Berufsgruppen ermöglichten den Einbezug professionellen Wissens und den Abbau von Widerständen
- Spezifische Workshops dienten der Klärung von Fragen und Widerständen gegenüber den angedachten Strukturen
- Interne und öffentliche Kommunikation ergänzten sich ideal und verstärkten das Vertrauen in den laufenden Prozess
- Der Beschluss der Verantwortlichen zu den künftigen Grundstrukturen wurde öffentlich bekanntgegeben

Ein gewisser Mangel kann darin gesehen werden, dass abgesehen von den Newslettern kein neues schriftliches Kommunikationsmedium lanciert wurde, das die Neuerung auch symbolisch sichtbar unterstützt hätte. Die Kommunikation zum Reformprozess blieb stattdessen formal bewusst in die Gesamtkommunikation der Reformierten Kirche Zürich eingebettet. Das Fehlen von Metaphern, Bildern etc. in dieser Phase mag mit ein Grund sein, dass sich die Verantwortlichen im Verlaufe dieses Jahres von verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen mit wachsender Kritik konfrontiert sahen, die angedachte Reform sei einseitig an Strukturen orientiert und würde die besonderen Inhalte und Aufgaben des kirchlichen Lebens zu wenig berücksichtigen. Schliesslich kann man sich fragen, ob die Möglichkeiten der neuen elektronischen Medien für den Meinungs- und Informationsaustausch ausreichend Berücksichtigung fanden. Bei der vorgängigen Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes wären entsprechende Überlegungen möglicherweise stärker eingeflossen und Risiken antizipiert worden. Somit werden für die Konzipierungsphase folgende *Schwächen* postuliert:

- Reaktiver Umgang mit Kritik gegenüber einer angeblich einseitig strukturorientierten Reform
- Fehlen eines klaren Kommunikationskonzeptes, das Widerstände und Risiken antizipiert hätte
- Beschränkung auf die klassischen Kommunikationsformen und –medien (keine elektronischen Diskussionsforen)

5.4 Mobilisierungsphase (Januar 2016 bis Frühsommer 2017)

Die Phase der *Mobilisierung* zwischen Januar 2016 und Frühsommer 2017 stand im Zeichen von Klärungen und Aushandlungen im Hinblick auf die Abstimmung in den Kirchgemeinden zum erforderlichen Zusammenschlussvertrag. Nun musste der Beschluss der Zentralkirchenpflege über die künftigen Grundstrukturen und die Bildung von Kirchenkreisen in die Kirchgemeinden getragen und auf allen kirchlichen Ebenen um Zustimmung geworben werden. Den Auftakt zu dieser Phase bildete die vierte Grossgruppenkonferenz im Januar 2016,

gefolgt von einem weiteren Newsletter. Wie von verschiedener Seite gefordert, fanden in dieser Konferenz Denkanstösse zur künftigen Schwergewichtsbildung breiten Raum zur Diskussion, ebenso Diskurse über die Aufgaben und Strukturen der künftigen Kirchenkreise. Beide Themenfelder waren im Vorfeld der Konferenz Gegenstand von aufkeimenden Widerständen. Es folgte eine weitere Dialogrunde mit den Berufsgruppen, in denen sich teilweise ebenfalls Widerstand regte. In einer zusätzlich anberaumten fünften Grossgruppenkonferenz wurde sodann breit über die Erfahrungen und Erkenntnisse der Pilotkirchenkreise informiert und diskutiert. Auch in dieser Konferenz galt es, auf Widerstände einzugehen und diese zu integrieren. Diese wurden denn auch im anschliessenden Newsletter dokumentiert. An einer Medienkonferenz aus Anlass des zweiten Jahrestages der Abstimmung zur Bildung einer Kirchgemeinde Zürich wurde zudem die Öffentlichkeit über den aktuellen Stand des Projektes informiert. In der Folge wurde das Schwergewicht der Diskussion im Hinblick auf die Abstimmung zum Zusammenschlussvertrag in die Kirchgemeinden verlagert. Ein Dossier mit begleitendem Bericht diente den Stimmberechtigten als Informationsgrundlage. Die *Stärken* der Kommunikation in der Mobilisierungsphase lassen sich somit wie folgt zusammenfassen:

- Ermöglichung und Führung intensiver offener Debatten über das geplante Vorhaben
- Flexible Nutzung des Gefässes der Grossgruppenkonferenz für Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Fortsetzung zielgruppenspezifischer Dialoge, namentlich mit den Berufsgruppen und den Kirchgemeinden
- Offener und transparenter Umgang mit Widerständen und Kritik
- Wiederholte öffentliche Kommunikation der Projektziele und bis anhin erzielten Fortschritte
- Veröffentlichung eines ausführlichen Argumentariums für die Abstimmung zum Zusammenschlussvertrag

Die Wirksamkeit der Kommunikation in der Mobilisierungsphase zeigt sich am besten am Umstand, dass in der Abstimmung eine klare Mehrheit der Stimmberechtigten und Kirchgemeinden für das vorliegende Vertragswerk votierten. Die weiterhin weitgehend fehlende Möglichkeit für Diskussionen in eigens eingerichteten elektronischen Foren taten diesem wichtigen Meilenstein offensichtlich keinen Abbruch. Über die möglichen Gründe für die mehrheitlich ablehnende Haltung in drei der Kirchgemeinden lässt sich aus der Warte des Verfassers lediglich spekulieren. Tatsache ist, dass es hier offensichtlich nicht gelungen, die Beteiligten auf breiter Ebene vom Vorhaben „Eine Kirchgemeinde Zürich“ zu überzeugen. Die Mobilisierung gelang somit nicht flächendeckend.

5.5 Beginnende Umsetzungsphase (März 2017 bis Herbst 2017)

Derzeit (Herbst 2017) ist die Umsetzungsphase, die insgesamt von März 2017 bis voraussichtlich Ende 2018 dauert und von den Projektverantwortlichen selber als „Vorbereitung“ bezeichnet wird, im Gang. Der Umstand, dass künftig regelmässig Führungskonferenzen unter Beteiligung von Gesamtprojektleitung, Projektsteuerungen und Projektleitungen der Kirchenkreise stattfinden sollen, zeigt das Bestreben, Schritt für Schritt in

der neuen Struktur zu denken und zu handeln. An der ersten Führungskonferenz standen Fragen der Schwerpunktbildung im Zentrum, bevor in einer nächsten Konferenz über die Zuteilung von Ressourcen verhandelt werden soll. Die zentral gesteuerte Kommunikation soll künftig mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden, was deren wachsende Bedeutung spiegelt.

6 Kommunikative Validierung der Ergebnisse

Zur kommunikativen Validierung der Ergebnisse wurde der SOLL-IST-Vergleich von Kapitel 5 zwei Personen aus dem Umfeld des Reformprozesses „Eine Kirchgemeinde Zürich“ schriftlich zugänglich gemacht und anlässlich eines Gesprächs mit dem Verfasser auf Grundlage eines Leitfadens zur Diskussion gestellt. Die beiden Interviewpersonen werden wie erwähnt als „Senderrepräsentant“ bzw. „Empfängerrepräsentant“ bezeichnet.

6.1 Grundsätzliches

Der **Senderrepräsentant** vermerkt gleich zu Beginn des Gesprächs, dass die Phasen nach Krüger (2014) zwar korrekt, aber idealtypisch seien. Die postulierte Linearität entspreche nicht seinen Erfahrungen. Vielmehr habe man es permanent mit dem „*Gesetz der Ungleichzeitigkeit*“ zu tun. Dieses zeige sich darin, dass sich die beteiligten Personen und Kirchgemeinden im Fluss des Gesamtprozesses teilweise in komplett unterschiedlichen Phasen befänden. Beispielsweise könne es vorkommen, dass in einer Diskussion über Werkzeuge zur Umsetzung der beschlossenen Fusion von einer Person neuerlich die Frage aufgeworfen werde, ob man überhaupt eine Zusammenarbeit wolle. Zudem sei zu beobachten, dass der Prozess nach Krüger nicht bloss von Phase zu Phase fortschreite. Vielmehr müsse im Kleinen immer wieder neu durchlaufen werden, was im grossen Kontext möglicherweise längstens errungen sei. Im Kleinen wiederhole sich stets das Grosse. Je filigraner die Prozessschritte würden, desto öfter sei es notwendig, diese für sich wiederum kommunikativ zu initialisieren, anschliessend zu konzipieren, etc.. Der Interviewpartner bezeichnete diesen Umstand als charakteristische „*Selbstähnlichkeit*“ der Kommunikation.¹¹ Diese Ungleichzeitigkeit und Wiederholung im Kleinen erfordere von den Verantwortlichen viel Geduld und Verständnis. Aber nur wenn diese aufgebracht und alle relevanten Fragen sorgfältig angeschaut würden, sei der Aufbau der neuen Kirchgemeinde möglich. Dies erfordere zwangsläufig aufwändige Kommunikationsprozesse. Der Senderrepräsentant unterscheidet kommunikativ zwischen einer grundlegenden „*Dialogphase*“ in der Zeitspanne der Durchführung der fünf Grossgruppenkonferenzen (d.h. März 2015 bis September 2016) und einer sich damit teilweise überlappenden „*Laborphase*“ mit den Pilotkirchenkreisen (ab Juni 2016). Eigentlich entscheidend sei jedoch die vorbereitende Phase gewesen, die im September 2014 zur Zustimmung von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ geführt habe.

Der **Empfängerrepräsentant** machte keine Aussagen zum Untersuchungsmodell, sondern fokussierte ganz auf seine Rolle als Pfarrperson und Vertreter der organisierten Pfarrschaft innerhalb des Reformprozesses.

¹¹ „*Soll Kommunikation im Grossen gelingen, so muss sie dies auch im Kleinen. So funktioniert Kommunikation. Und sie kann dann als solche entsprechend erkannt werden. Nur aufgrund einer Selbstähnlichkeit kann man das Grosse im Kleinen und umgekehrt das Kleine im Grossen erkennen.*“

Fazit: Für die beiden Interviewpartner war die Unterscheidung von Phasen im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ auf der Basis von Krüger (2014) nicht bedeutsam. Vielmehr erlebten sie den Reformprozess in Bezug auf ihre persönlichen Rollen und Aufgaben in Phasen und Phänomene aufgeteilt.

6.2 Ergebnisse zur Initialisierungsphase

Der **Senderrepräsentant** bestätigt im Interview die vom Verfasser postulierten Stärken bis auf ein Stichwort, wie er stark betont: Das Motto „Eine Kirchgemeinde Zürich sei nicht eine Vision. Der Zusammenschluss sei vielmehr eine Massnahme im Hinblick auf ein angestrebtes Ziel und der Entscheid zum Zusammenschluss ein Zweckentscheid.“¹² Die Befürchtungen einer damit verbundenen Zentralisierung hätten bereits lange Zeit vor der Initialisierung des jetzigen Reformprozesses bestanden. Da es keine Vorbilder für eine so grosse Kirchgemeinde gebe, sei es oftmals „*schwierig zu erklären und wohl noch schwieriger zu glauben*“, welches Zukunftsbild tatsächlich gemeint sei. Je nach kirchlichem Tätigkeitsfeld (Erwachsenenbildung, Musik, Katechetik, etc.) brauche es künftig spezifisch angepasste räumliche Konzepte. Die Aufgaben sollten dabei soweit möglich an jene Orte delegiert werden, an denen sie wahrgenommen würden. Dafür gebe es bislang kaum eine Erfahrungsbasis, was Zentralisierungängste begünstige.

Der **Empfängerrepräsentant** bezweifelt, dass die Bezugnahme auf Zwingli bei der Initialisierung der Reform „*da so eine Rolle gespielt hat*“. Vielmehr habe der überraschend klar ausgefallene Volksentscheid vom 2014 der Initiierung der Projektarbeit den nötigen Schub gegeben. Erst beim Start habe man jedoch realisiert, was der Grundsatzentscheid, zu einer Kirchgemeinde zu werden, konkret bedeute. Ängste um die Zentralisierung seien zu dem Zeitpunkt aufgekommen, als man realisiert habe, dass „Eine Kirchgemeinde Zürich“ als Organisation tatsächlich anders funktioniere als das bestehende Gemeindemodell und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zu fragen begonnen hätten, wie und wo darin ihr Platz sein könne. Auch für Pfarrerinnen und Pfarrer sei das unklar geworden. Das sei mit Verlustängsten und dem Gefühl gepaart gewesen, künftig nicht mehr das zu sein, was man vorher gewesen war.

Fazit: Die beiden Interviewpartner bestätigen somit die postulierten Stärken und Schwächen der Kommunikation in der Initialisierungsphase weitgehend. Eine Ausnahme bildet die symbolische Kommunikation zur geplanten Reform, der beide eine vergleichsweise geringe Bedeutung beimessen. Aus unterschiedlicher Perspektive beschreiben sie, wie die mit dem Reformprozess verbundene Ungewissheit in dieser Phase bei den direkt Beteiligten zum Nährboden für verschiedenartige Ängste wurde.

¹² „*Ich würde nicht von einer Vision sprechen, wenn es um den Zusammenschluss geht. Der Zusammenschluss ist ein Zweck, er selbst trägt noch keinen Sinn. Wir können so viel zusammenschliessen wie wir wollen, damit ist den Kirchgemeinden noch nicht gedient, sie haben noch nichts gewonnen. Das muss sich erst noch erweisen – im gemeinsamen Entwickeln einer Vision, und das erfordert einen Inhalt, eine Perspektive und einen Sinn.*“

6.3 Ergebnisse zur Konzipierungsphase

Der **Senderrepräsentant** betrachtet es ebenfalls als Stärke, dass in der Konzipierungsphase dem Dialog so breiter Raum zukam. Es sei wichtig gewesen, in den Grossgruppenkonferenzen mit den Leuten auf gleicher Augenhöhe zu reden. Die Konferenzen hätten auf viele Themen eine breite Perspektive ermöglicht. Der Dialog habe wesentlich zur Sensibilisierung der Verantwortlichen beigetragen und wichtige Erkenntnisse erbracht, die anschliessend durch die Zentralkirchenpflege legitimiert worden seien. So sei etwa die Rahmenorganisation wesentlich den Konferenzen entsprungen. Wichtig in dieser Phase seien zudem die zahlreichen Arbeitsgruppen und diversen Workshops gewesen, in denen Grundlagen für spezifische Fragestellungen erarbeitet worden seien. Die Dialoge mit den Berufsgruppen hätten zudem wichtige neue Erkenntnisse über Entwicklungsbedarf sowie Potenziale für künftige kirchliche Angebote erbracht. Der Senderrepräsentant beurteilt denn die Partizipation der Beteiligten gleichfalls als entscheidende Stärke. Nur durch Beteiligung sei es möglich, die Menschen zu erreichen und für das Neue zu begeistern. Partizipation sei jedoch „*enorm aufwändig*“ und mit Herausforderungen verbunden, die sehr anstrengend seien. Das System von Ansprüchen bleibe fragil und sei kein Selbstläufer. Die Verantwortlichen bräuchten ein erhebliches Mass an Kritikfähigkeit, Geduld und die feste Überzeugung, dass sich die abgeforderten Anstrengungen auszahlen: „*Wir kommen am Anstrengenden nicht vorbei.*“ Der Senderrepräsentant bestätigt wenigstens indirekt, dass ein Kommunikationskonzept gefehlt habe: Der Prozess lehre sie, dass man die Kommunikation stärker gewichten und auch personell entsprechend ausstatten müsse. Dessen sei man sich beim Start des Reformprozesses zu wenig klar bewusst gewesen. Den Vorwurf der einseitigen Strukturorientierung sieht er in einer unzutreffenden Gegenüberstellung von „Struktur“ und „Inhalt“ begründet. Struktur und (theologischer) Inhalt seien unzertrennlich miteinander verbunden und dürften deshalb in der Diskussion nicht getrennt werden. Auf eine solche Trennung gegründete Widerstände seien wesentlich einer kirchlichen Kultur des Beharrens und der damit verbundenen Skepsis gegenüber Veränderungsprozessen geschuldet. Spreche man mit den Leuten über die in der Realität bestehenden Abhängigkeiten von Struktur und Inhalt, zeige sich oft ein Aha-Effekt. In dieser Beschreibung zeigt sich der reaktive Umgang mit der entsprechenden Kritik. Zur postulierten Schwäche des Fehlens elektronischer Diskussionsforen äusserte sich der Interviewpartner nicht.

Der **Empfängerrepräsentant** wies in Zusammenhang mit der Konzipierungsphase auf verschiedene Zeitabschnitte im Reformprozess aus Sicht der Pfarrrschaft hin. Im Verlaufe der Jahre 2015 und 2016 sei in der Pfarrrschaft im Verhältnis zu „Eine Kirchgemeinde Zürich“ eine Krise aufgetreten. Nachdem sich die Pfarrpersonen bei der Urnenabstimmung 2014 noch eindeutig für das Modell ausgesprochen hätten, seien im Pfarrkapitel Wille und Einsicht zur Unterstützung der geplanten Reform in den beiden Folgejahren vorübergehend „*wie verloren gegangen*“. Dies habe damit zu tun gehabt, dass die Pfarrrschaft nicht sachgemäss am Prozess beteiligt worden sei. Da seien grundlegende Fehler passiert. Man habe nämlich in der Projektanlage auszublenden versucht, dass die Kirche auch eine theologische Grösse sei, gewissermassen „*als ob Theologie, das religiöse Leben, bloss ein Produkt wäre, das man nun anders verkauft*“. Diese Feststellung habe unter Theologen grosse Bedenken ausgelöst, sie sei

jedoch von den Verantwortlichen lange nicht gehört bzw. aufgenommen worden. Es habe sich dabei allerdings nicht bloss um ein Kommunikationsproblem gehandelt, sondern um „*ein systematisches, grundsätzliches Problem*“. Die Spuren dieser Unterlassung treffe man jetzt noch überall an. Die Sachlage sei diese, dass die Pfarrpersonen in der Kirche mehr als eine Berufsgruppe seien. Sie seien von der Kirche in das Pfarramt eingesetzt worden. Dies bringe eine Mitverantwortung für die Leitung mit sich. Die Pfarrpersonen seien somit nicht einfach eine Berufsgruppe, die Stellung nimmt zu dem, was die Leitung tue, sondern sie gehörten selber in die Leitung. Als Leute der Reform ins Pfarrkapitel gekommen und mit ihnen einen „Berufsgruppdialog“ hätten führen wollen, hätten ihnen die Pfarrpersonen deshalb gesagt, es gehe ihnen nicht um einen netten Dialog, sondern „*um die Sache*“. Die Defizite der Projektleitung bezüglich theologisch-kirchlicher Leitung hätten damit zusammengehangen, dass die Projektleitung des ganzen Reformprozesses in der Hand des Stadtverbandes und damit bei einer Verwaltungsbehörde liege. Als Solche habe sie keinen kirchlichen Auftrag. Auch das Modell der Kirchenkreise habe damals von verschiedener Seite sehr viel Kritik erfahren, da diese organisatorischen Gebilde weder formalrechtlich noch theologisch für sich Souveränität beanspruchen könnten. Es sei aber von niemandem ein Modell entwickelt worden, das aufgezeigt hätte, wie es anders funktionieren könnte. Unterdessen sei das Kreismodell wohl gesetzt und auch institutionell richtig eingebettet.

Fazit: Die beiden Interviewpartner scheinen somit die postulierten Stärken und Schwächen der Konzipierungsphase von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ weitgehend zu bestätigen. Ihre Aussagen illustrieren die aufwändige und intensive dialogische Auseinandersetzung, die in dieser Zeit mit den Beteiligten und Betroffenen stattgefunden hat, um nicht zuletzt mit den Pfarrpersonen die unerlässliche gemeinsame konzeptionelle und strukturelle Basis für das Reformvorhaben zu schaffen.

6.4 Ergebnisse zur Mobilisierungsphase

Für den **Senderrepräsentanten** stand der Beginn der Mobilisierungsphase mit den beiden letzten Grossgruppenkonferenzen weiterhin im Zeichen des Dialogs, aus dem wesentliche Grundlagen und Erkenntnisse hervorgegangen seien (siehe Initialisierungsphase). Im Weiteren habe sich die Kommunikation danach gerichtet, was der Prozess nach Einschätzung der Verantwortlichen situativ gefordert habe. Circa quartalsweise sei zusammen mit den eigenen Kommunikationsfachleuten über die Kommunikationsaktivitäten entschieden worden. Durch die Pilotkirchenkreise habe für verschiedene offene Fragen eine Laborsituation geschaffen werden können. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse, etwa zur Zusammenarbeit, zu den Liegenschaften oder zur Führung und Einbindung der Sigristen, seien sehr nutzbringend gewesen. Zudem sei durch sie der Dialog innerhalb der Kirchenkreise initiiert worden. Verschiedenen Orts habe dadurch eine gegenseitige Annäherung stattgefunden. Im Vorfeld der Abstimmung habe die Gesamtprojektleitung gezielt Kommunikation in Ergänzung zu den einzelnen Kirchgemeinden betrieben. Dies habe dem Stadtverband teilweise den Vorwurf eingebracht, die bevorstehende Abstimmung nach eigenen Interessen zu beeinflussen. Es sei jedoch gelungen, die Behörden der meisten Kirchgemeinden als Multiplikatoren vor Ort zu gewinnen. Diese hätten die örtlichen Kirchgemeindeversammlungen im Sinne des Reform-

projektes geprägt. Nur in einzelnen Kirchgemeinden sei es trotz entsprechender kommunikativer Bemühungen nicht gelungen, die Widerstände zu überwinden. Die Gründe für die Ablehnung des Zusammenarbeitsvertrages in den drei Kirchgemeinden seien inhaltlich unterschiedlich gewesen (Budget, geografische Lage und religiöses Profil).

Der **Empfängerrepräsentant** ortet die ablehnende Haltung der entsprechenden Kirchgemeinden in der örtlichen Eigendynamik, an welcher eine andere Kommunikation seiner Meinung nach nichts hätte ändern können. Die Gründe seien jeweils unterschiedlich gewesen. Als 2016 klar geworden sei, dass die Kreisstruktur kommen werde und diese in gewisser Hinsicht auch sinnvoll sei, hätte man in ihrem Kirchenkreis damit begonnen, sich mit den Verantwortlichen der anderen Kirchgemeinden zu treffen. Ebenfalls im letzten Jahr habe sich das Pfarrkapitel zum Entscheid durchgerungen, die Pfarerschaft mehr in den Prozess einzubringen. Dies aus der Einsicht, dass die Stimme des Pfarramts strukturierter Eingebracht werden müsse als bisher. Als der Zusammenarbeitsvertrag Anfang 2017 publik geworden sei, habe ein ausserordentliches Pfarrkapitel stattgefunden und die Empfehlung für ein „Ja“ sei herausgegeben worden. Damit habe die Pfarerschaft bestätigt, dass man wie im Jahr 2014 weiterhin für die Reform sei und an dieser weiter mitarbeiten wolle. Im Grossen und Ganzen sei die Abstimmung unbestritten gewesen. Das örtliche Ergebnis sei in der Regel ein Spiegelbild der Haltung der lokalen Kirchenpflegen gewesen, welche in dieser Phase die Träger des Prozesses zur Reform gewesen seien. Überall da, wo die Kirchenpflegen grundsätzlich für die Reform gewesen seien, sei diese von den Kirchgemeindeversammlungen angenommen worden.

Fazit: Auch bezüglich der Mobilisierungsphase werden die vorgängig postulierten Stärken und Schwächen der Kommunikation durch die beiden Interviewpersonen weitgehend bestätigt. Ihre Aussagen illustrieren insbesondere die Wirksamkeit des gelungenen Zusammenspiels von verschiedenen Ebenen der Kommunikation für die erforderliche Vertrauensbildung im Hinblick auf die Abstimmung zum Zusammenarbeitsvertrag.

6.5 Ergebnisse zur beginnenden Umsetzungsphase

Nach Aussage des **Senderrepräsentanten** entspricht die zurückhaltende externe Kommunikation seit der Abstimmung im Mai/Juni 2017 einer bewussten Entscheidung zugunsten der jetzt anstehenden fachlichen Arbeit. Die interne Kommunikation laufe weiter, aber zum Teil über neue Kanäle. Derzeit werde ein Führungskonzept entwickelt und in der Gesamtprojektleitung, mit der Pfarerschaft und exemplarisch mit Kirchenkreisen diskutiert. Der Versuch Schwerpunkte zu bilden sei nach einem ersten Versuch ins Jahr 2020/21 verschoben worden, da viele Projektideen noch nicht reif seien für eine Schwerpunktbildung. Es sei notwendig, sich auf das zu beschränken, was am 1.1.2019 für den formellen Zusammenschluss zwingend bereit sein müsse. Dazu zähle das Budget, die Besetzung der Schlüsselpositionen sowie die gesetzlichen und reglementarischen Grundlagen.

Der **Empfängerrepräsentant** erwähnt die Notwendigkeit, sich die nötige Zeit nehmen zu können, um die neue Struktur umzusetzen ebenfalls. Die Erwartungen, Hoffnungen und Zielsetzungen müssten derzeit auf die Ebene der Realität heruntergeschraubt werden. Angesichts der künftigen grossen Struktur dürfe jedoch der theologische Gemeindegedanken,

die Kirche vor Ort, nicht vergessen werden, denn: „Die Kirche ist vor Ort, nicht in der Zentrale.“ Jetzt passiere das Wesentliche in den Kreisen. Es müsse beantwortet werden, wie das kirchliche Leben künftig im Kreis gepflegt werden soll. Dabei gehe es um die konkrete Umsetzung von Visionen, Phantasien und Wünschen. Künftig werde der jetzige Stadtverband zur Kirchenpflege von „Eine Kirchgemeinde Zürich“, welche dann die Verantwortung für den gesamten kirchlichen Auftrag trage. Dadurch werde er in eine ganz neue Lage kommen. Dies werde den Verantwortlichen erst jetzt (im Herbst 2017; der Verfasser) langsam bewusst.

Fazit: Die Aussagen der beiden Interviewpartner zur beginnenden Umsetzungsphase zeigen intensive Suchbewegungen der Beteiligten zwischen Struktur und Inhalt, zwischen Wünschbarem und Machbarem und zwischen Zentralität und Dezentralität. Die künftige Entwicklung scheint noch in vielerlei Hinsicht klärungsbedürftig.

7 Zur Kommunikation im weiteren Projektverlauf

7.1 Fortsetzung der Umsetzungsphase (bis Ende 2018)

In der Fortsetzung der Umsetzungsphase geht es aus Sicht des Senderrepräsentanten entscheidend darum, eine Identität als „Reformierte in Zürich“ bzw. „Eine Kirchgemeinde Zürich“ zu finden, wie er im Interview betonte. Diese Identität birgt für ihn das zentrale Potenzial, die notwendige visionäre Kraft für die künftige Vergemeinschaftung zu erzeugen; etwa in Form einer grossen Vielfalt, Professionalität und Bedeutsamkeit von Gottesdiensten, verteilt über die ganze Stadt. Bis es soweit ist, braucht es nicht zuletzt systematisch reflektierte Kommunikation nach innen wie aussen. Unabdingbare Grundlage dafür ist ein klares Kommunikationskonzept (vgl. Brehm, 2014, S. 245-247): Welche Inhalte sollen künftig zu welchem Zeitpunkt, in welchem Umfang, mit welcher Offenheit, wie selektiv, wie aktiv, wie persönlich und über welche Kanäle kommuniziert werden.

Um das Vertrauen der Beteiligten zu stärken und neuen Widerständen zuvorzukommen, sollten in der Umsetzungsphase auch kleine Erfolge bei der Zusammenarbeit kommuniziert werden (Brehm, 2014, S. 257). Auch müssen weiterhin Feedback- und Gesprächsmöglichkeiten bestehen bzw. neue geschaffen werden. Hierbei könnten neuerliche Grossgruppenkonferenzen und Dialogrunden wertvolle Dienste leisten. Erst durch gemeinsames Feiern, Lernen und Schenken im Zeichen des kirchlichen Auftrages werden gemeinsame Veranstaltungen aber auch kirchliches Leben. Der entsprechende theologische Gedanke dürfte entscheidend sein für die Wahrnehmung des Erfolgs der Reform über die notwendigen strukturellen Änderungen hinaus.

Wie der Empfängerrepräsentant weiter betonte, wird ein entscheidender Erfolgsfaktor zur praktischen Umsetzung der Idee von „Eine Kirchgemeinde Zürich“ darin bestehen, sowohl auf Ebene der künftigen Kirchgemeinde wie der einzelnen Kirchenkreise Leitungspersonen zu finden, die bereit sind, ab 2019 eine entsprechende ehrenamtliche Aufgabe zu übernehmen. Damit dies gelingt, müssen geeignete Personen eruiert und mittels persönlicher Ansprache und

zielgruppengerechter Informationen zur Mitwirkung motiviert werden. Hierfür braucht es ein eigenes Kommunikationskonzept mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Die möglicherweise grösste Herausforderung auf gesamtstädtischer Ebene für eine erfolgreiche Umsetzung ist gemäss Empfängerrepräsentant, rechtzeitig bis Ende 2018 die notwendigen gesetzlichen Grundlagen für die neue Kirchgemeinde zu schaffen. In diesem Zusammenhang gilt es nicht zuletzt, im Rahmen der Kommunikation mit jenen Kirchgemeinden einen angemessenen Umgang zu finden, welche den Zusammenschlussvertrag ablehnten.

7.2 Verstetigungsphase (ab 2019)

Um in der neu geschaffenen Kirchgemeinde die Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft über das Jahr 2019 hinaus aufrecht zu erhalten, wie es für die Verstetigungsphase besonders wichtig ist (vgl. Krüger, 2014, S. 50-51), dürfte der aktiven Kommunikation von Erfolgen weiterhin eine entscheidende Rolle zukommen (vgl. Brehm, 2014, S. 258). Dabei kommt es darauf an, die nun formal-rechtlich bestehende Einheit so im alltäglichen kirchlichen Leben zu verankern, dass man sie aufgrund ihrer Vorteilhaftigkeit nicht mehr missen möchte. Voraussetzung dazu ist die definitive Verabschiedung von den alten kirchgemeindlichen Strukturen. Der interviewte Senderrepräsentant rechnet damit, dass dafür viele Jahre erforderlich sein werden: *„Der weitere Prozess wird 30 Jahre dauern, das ist nicht eine Frage von 4 Jahren, da sollte man sich nichts vormachen.“*

Verschiedenartige Dialogplattformen wie moderierte und elektronische Foren, Workshops, hierarchieübergreifende thematische Gespräche, etc. können längerfristig wesentlich zu einem fortschreitenden konstruktiven Entwicklungsprozess beitragen (ebd., S. 258-259). Entscheidend wird sein, dass die Strukturen der neuen Kirchgemeinde sowohl auf städtischer wie auf Kreisebene richtig zu spielen beginnen. Dies bedingt, dass sich die Beteiligten immer mehr als Teil eines grossen kirchlichen Ganzen sehen lernen und sich rollengerecht in dieses einbringen, so betonte der Empfängerrepräsentant. Der bisherige Stadtverband wird ab 2019 neu eine Kirchenpflege mit allen damit verbundenen Aufgaben sein. Daneben muss die Pfarrschaft ihre wichtige Rolle in der Leitung einer Kirchgemeinde sinnvoll wahrnehmen können. Hinzu kommen weitere kirchliche Akteure und Rollen. Vorausgesetzt das erforderliche Zusammenspiel der verschiedenen Rollen gelingt, zeichnet der Empfängerrepräsentant eine hoffnungsvolle Zukunftsperspektive für „Eine Kirchgemeinde Zürich“:

„Sobald dies erreicht ist und zum Tragen kommt, wird der neue Organismus in der Lage sein, auch visionär zu denken und Visionen umzusetzen. Man kann sich dann in den verschiedenen Rollenkonzepten einer gemeinsamen Aufgabe stellen.“

Literaturverzeichnis

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Brehm, C.R. (2014). Kommunikation im Wandel. In: Krüger, W. & Bach, N., 2014 (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S.237-264). Wiesbaden: Springer Gabler
- Brehm, C.R. & Hackman, S. (2014). Management und Organisation von Programmen und Projekten. In: Krüger, W. & Bach, N., 2014 (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S.163-202). Wiesbaden: Springer Gabler
- Buchholz, U. (2000). Interne Kommunikation im Change Management. In: Martini, B.-J. (Hrsg.), *Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden*. Neuwied [u.a.] (Loseblattwerk). 1.311. 21 Seiten
- der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.
- Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler
- Doppler, K. & Lauterburg, Chr. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. (13. Auflage. Frankfurt/New York: Campus
- Ebert-Steinhübel, A. (2013). Kommunikation im Change Prozess. In: Bentele, G., Piwinger, M. & Schönborn, G. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (Loseblattwerk), 80. Ergänzungslieferung, 3.93. 18 Seiten.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal Of Management*, 17, 81-103.
- Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic Work and Organizational Change: Longitudinal Evidence from a Merger. *Journal Of Change Management*, 12(1), 31-51.
- Kostka, C. (2016). *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte* (4. Aufl.). München: Carl Hanser
- Kotter, J.P. (1995). Acht Kardinalfehler bei der Transformation. Die Führungsriege muss ihr eigenes Verhalten ändern. *Harvard Business manager* 3. 17. Jahrgang 1995, S. 21-29.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern*. München: Wahlen

- Krüger, W. (2014). Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: Krüger, W. & Bach, N., 2014 (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S.33-61). Wiesbaden: Springer Gabler
- Lauer, Th. (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(2), 5-41.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in der Sozialwissenschaft*. Bern, Stuttgart: Huber
- Mayring, Ph. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 3., überarbeitete Auflage. München: Weinheim
- Pundzienė, A., Alonderienė, R., & Buožiūtė, S. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics*, 54(4), 61-69.
- Reformierte Kirche Zürich (2016a). *Protokoll Berufsgruppenkonferenz Pfarrschaft am ordentlichen Frühlingskapitel 2016*. Evangelisch-reformierte Landeskirche. 4 Seiten. Pfarrkapitel. Zürich: 03. September 2016
- Reformierte Kirche Zürich (2016b). *Umsetzung Reform 2014-2018. Zwischenbericht über die Phase 1*. Herausgegeben von der Projektleitung zuhanden der zustimmenden Kenntnisnahme durch die Zentralkirchenpflege der Stadt Zürich. 77 Seiten. Zürich: 07. Dezember 2016.
- Reformierte Kirche Zürich (2017a). *Zusammenschluss der evangelisch-reformierten Kirchgemeinden der Stadt Zürich und der Kirchgemeinde Oberengstringen zur Kirchgemeinde Zürich. Erläuternder Bericht der Zentralkirchenpflege des reformierten Stadtverbands zuhanden der Stimmberechtigten der Verbandsgemeinden*. 19 Seiten. Zürich: 01. März 2017.
- Reformierte Kirche Zürich (2017b). *Umsetzung Reform 2014-2018. Bericht zum Projektauftrag Phase 2 (Rev. Rahmenauftrag / Vorgehensplan)*. 25 Seiten. Zürich: 07. März 2017.
- Reformierter Stadtverband (2017). *Auf dem Weg zur Einen Kirchgemeinde Zürich. Abstimmung zum Zusammenschlussvertrag*. Ausserordentliche Kirchgemeindeversammlungen im Mai und Juni 2017. Abstimmungsbroschüre. Zürich
- Ruiz, E. (2014). Difficult Change Management. *Leadership Excellence Essentials*, 31(4), 63.
- Soltani, E., Pei-Chun, L., & Mahmoudi, V. (2007). Managing Change Initiatives: Fantasy or Reality? The Case of Public Sector Organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 153-179.
- Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden (2011). *Reform 2009-2016. Teilprojekt 5 „Gebietsreform“*. Schlussbericht der Phase 1. Zürich: September 2011

- Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden (2015). *Umsetzung Reform 2014-2018: Bericht zum Projektauftrag (Rahmenauftrag/Arbeitsprogramm Phase 1)*. 16 Seiten. Zürich: 7. Januar 2015.
- Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden (2016a). *Umsetzung der Reform 2014-2018: Richtungsweisender Vorentscheid zu den Grundstrukturen und zur Bildung von Kirchenkreisen*. Protokoll der Zentralkirchenpflege vom 2. Dezember 2015, S. 156-169. Zürich: 10.02.2016
- Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden (2016b). *Umsetzung Reform 2014-2018: Rahmenorganisation der Kirchgemeinde Zürich. Richtungsweisender Vorentscheid*. Protokoll der Zentralkirchenpflege vom 21. September 2016, S. 209-225. Zürich: 28.09.2016.
- Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchengemeinden (2016c). *Umsetzung Reform 2014-2018: Zusammenschlussvertrag*. Protokoll der Zentralkirchenpflege vom 2. November 2016, S. 234-239. Zürich: 16.11.2016
- Ziehaus, S. (2006). Die Kommunikative Sozialforschung in der Forschungsliteratur seit 1973. Zur Entwicklung, Reflexion und Bedeutung eines tragenden Prinzips der Sozialforschung. *Zeitschrift für qualitative Bedeutungs-, Beratungs- und Sozialforschung*. 7. Jg., Heft 2/2006, 293-312.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Langnau, 24. November 2017



Über den Autor

Der Autor studierte an der Universität Bern Biologie und promovierte anschliessend in der Geografie zum Dr. phil.-nat. Zurzeit steht er in einer Kaderfunktion bei den gesamtkirchlichen Diensten der Reformierten Landeskirche Bern-Jura-Solothurn.

Anhang

Anhang 1

Kommunikation im Projekt „Eine Kirchgemeinde Zürich“ in chronologischer Reihenfolge (Quelle: eigene Zusammenstellung)

Zeitpunkt	Form	Inhalt	Zielgruppen	Bemerkungen
Januar 2015	Bericht zum Projektauftrag	Projektauftrag Phase 1	Kirchliche Öffentlichkeit	Interne Kommunikation
	Medienmitteilung	Planungen Projektauftrag	Öffentlichkeit	Externe Kommunikation
März 2015	Zeitschriftenartikel „notabene“ 2/2015	Zeitplan und Vorgehen Strukturreform	Behördenmitglieder, Mitarbeitende Kirchgemeinden, Vertreter von Institutionen sowie Mitarbeitende Zürcher Landeskirche	Interne Kommunikation
	Erste Grossgruppenkonferenz	Auslegeordnung zu Aufgaben und Aktivitäten	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
	Newsletter	Rückblick auf die erste Grossgruppenkonferenz	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
April 2015	Erste Runde „ Dialoge mit Berufsgruppen “	Kernaufgaben im Nachgang zur ersten Grossgruppenkonferenz	Sekretariate, Hauswartung/Sigriste, Diakonie, Musik, Buchhaltung, Katechetik, Pfarrerschaft	Interne Kommunikation
Juni 2015	Zweite Grossgruppenkonferenz	Kernaufgaben der künftigen Kirchgemeinde Zürich	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
	Zeitschriftenartikel „notabene“ 5/2015	Kernthemen im Nachgang zur zweiten Grossgruppenkonferenz	Behördenmitglieder, Mitarbeitende Kirchgemeinden, Vertreter von Institutionen sowie Mitarbeitende Zürcher Landeskirche	Interne Kommunikation
Juli 2015	Newsletter	Rückblick auf die zweite Grossgruppenkonferenz	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden	Interne Kommunikation

			sowie Vertreter von Institutionen	
	Workshop	Teilstrukturen und prov. Kirchenkreise	Behörden/Kirchenpflegen und Pfarrpersonen	Interne Kommunikation
	Vernehmlassung	Anzahl Kirchenkreise; Grenzverlauf	34 Kirchenpflegen der Stadt Zürich	Interne Kommunikation
Sept. 2015	Workshop	Ergebnisse Workshop Juli (Kirchenkreise)	Mitglieder Zentralkirchenpflege	Interne Kommunikation
	Dritte Grossgruppenkonferenz	Organisation und Führung der Kirchenkreise (Teilstruktur und Governance)	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
	Medienmitteilung	Stand des Projekts ein Jahr nach der Urnenabstimmung vom September 2014	Öffentlichkeit	Externe Kommunikation
Nov. 2015	Zweite Runde „Dialoge mit Berufsgruppen“	Aufgaben und Tätigkeiten im Kirchenkreis	Sekretariate, Hauswartung/Sigriste, Diakonie, Musik, Buchhaltung, Katechetik, Pfarrerschaft	Interne Kommunikation
Dez. 2015	Medienmitteilung	Entscheid ZKP zu Grundstrukturen und Kirchenkreisen	Öffentlichkeit	Externe Kommunikation
Januar 2016	Vierte Grossgruppenkonferenz	Inhaltliche Denkanstösse; Aufgaben und Strukturen Kirchenkreise	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
Februar 2016	Newsletter	Rückblick auf die vierte Grossgruppenkonferenz	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
Juni 2016	Dritte Runde „Dialoge mit Berufsgruppen“		Sekretariate, Hauswartung/Sigriste, Diakonie, Musik, Buchhaltung, Katechetik, Pfarrerschaft	
	Medienmitteilung	Jahresbericht Ref. Stadtverband	Öffentlichkeit	Externe Kommunikation

Sept. 2016	Fünfte Grossgruppen-konferenz	Erfahrungsaustausch Pilotkirchenkreise	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
	Newsletter	Rückblick auf die vierte Grossgruppen- konferenz	Behördenmitglieder und Mitarbeitende Kirchgemeinden sowie Vertreter von Institutionen	Interne Kommunikation
	Medienmitteilung	Stand des Projekts zwei Jahre nach der Urnenabstimmung vom September 2014	Öffentlichkeit	Externe Kommunikation
Frühling/ Sommer 2017	Ausserordentliche Kirchgemeindeversamm- lungen	Abstimmung Zusammenschluss- vertrag	Mitglieder der einzelnen Kirchgemeinden	Interne Kommunikation
Juli 2017	Ganztägige Führungskonferenz	Schwerpunkte Kirchgemeinde Zürich in Abgrenzung zu Grundaufgaben und Projekten	Gesamtprojekt- leitung, Projektsteuerungen, Projektleitungen Kirchenkreise	Interne Kommunikation
November 2107	Ganztägige Führungskonferenz geplant	Zusätzliche Klärungen zu Schwerpunkten; Ressourcen		

Anhang 2

Interviewleitfaden zur kommunikativen Validierung der Ergebnisse

Termin:
Gesprächspartner:
Datum und Inhalt schriftliche Dokumentation:

Begrüssung und Einleitung

- **Dank**
- **Ziel:** Ergebnisse im Sinn von Thesen => Gültigkeit im Dialog überprüfen
- **Zeitrahmen:**
- **Ablauf:** Zuerst generelle Fragen, anschliessend entlang den Phasen aus der Theorie
- **Tonbandaufnahme/Audio**

I. Allgemeines

Frage 1. Wie war/ist Ihr persönlicher Bezug zum Reformprozess „Eine Kirchgemeinde Zürich“?

II. Phasen nach Krüger

Frage 2: Inwiefern waren die erwähnten Zeitabschnitte (Phasen nach Modell Krüger) im Projektverlauf wahrnehmbar? Wie plausibel sind diese aus Projekt(-kommunikations-)sicht?

Frage 3: Spielten aus Ihrer Sicht andere Zeitabschnitte im Projektverlauf eine besondere Rolle? Wenn ja, welche?

III. Initialisierungsphase (Januar 2015)

Frage 4: Wie beurteilen Sie die genannten *Stärken* (zur Initialisierung) im Januar 2015? Teilen Sie diese Wahrnehmung? Inwiefern, wo nicht?

Frage 5: Wie beurteilen Sie die erwähnten *Schwächen* der Kommunikation (bei der Initialisierung) im Januar 2015?

IV. Konzipierungsphase (Februar 2015-Ende 2015)

Frage 6: Wie schätzen Sie unsere Ergebnisse zu den *Stärken* der Kommunikation (in der Phase der Konzipierung) zwischen Februar 2015 und Ende 2015 ein?

Frage 7: Wie beurteilen Sie die genannten *Schwächen* der Kommunikation (in der Phase der Konzipierung)? Treffen sie zu? Gab es andere/weitere?

V. Mobilisierungsphase (Januar 2016 – Frühsommer 2017)

Frage 8: Die *Stärken* der Kommunikation (in der Mobilisierungsphase) zwischen Januar 2016 und Frühsommer 2017 wurden wie folgt zusammenfasst: Trifft dies zu? Fehlt etwas?

Frage 9: Gibt es Aspekte der Kommunikation (in der Mobilisierungsphase) zwischen Januar 2016 und Frühsommer 2017, die Sie als *Schwäche* bezeichnen würden?

Frage 10: Warum haben die Kommunikationsaktivitäten auf kantonaler Ebene seit Herbst 2016 abgenommen?

Frage 11: Was waren wohl die Gründe dafür, dass drei Kirchgemeinden den Zusammenarbeitsvertrag ablehnten?

VI. Beginnende Umsetzungsphase (März 2017 bis voraussichtlich Ende 2018)

Frage 12: Wie beurteilen Sie den Umstand, dass nun regelmässig Führungskonferenzen unter Beteiligung von Gesamtprojektleitung, Projektsteuerungen und Projektleitungen Kirchenkreise stattfinden bezüglich dem ganzen Change-Prozess? Was findet dort statt?

Frage 13: Wo sehen Sie aktuell die grössten Herausforderungen für die Change Kommunikation bis Ende 2018?

VII. Verstetigungsphase (ab 2019)

Frage 14: Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für die weitere Change Kommunikation ab 2019?