

Marketingkonzept  
für die Reformierte Kirchgemeinde Bülach

10. August 2006

**Beratung**

Urs Meier  
Reformierte Medien  
Badenerstrasse 69  
CH-8026 Zürich  
+41 44 299 3311  
[www.ref.ch](http://www.ref.ch)  
[urs.meier@ref.ch](mailto:urs.meier@ref.ch)

# Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Marketing-Leitsätze .....	4
3	Umfeldanalyse.....	5
3.1	Bevölkerungsdaten und -bewegungen .....	5
3.2	Besonderheiten und Entwicklungen der Region .....	5
3.3	Beziehungen zu anderen Kirchen.....	6
3.4	Politische Gemeinden und Gemeindeverwaltungen.....	7
3.5	Lokal-regionale Wirtschaft.....	7
3.7	Kultur.....	7
3.8	Vereine.....	8
3.9	Freizeitangebote.....	8
3.10	Soziale Einrichtungen .....	8
4	Gemeindeporträt .....	9
4.1	Zahlen und Fakten.....	9
4.2	Struktur, Organisation, Gremien .....	9
4.3	Mitarbeitende .....	10
4.4	Freiwillige .....	10
4.5	Besonderheiten, herausragende Anlässe.....	10
4.6	Jüngere Geschichte.....	11
4.7	Neuere Entwicklungen, bestehende Planungen.....	11
4.8	Wahrzeichen.....	12
4.9	Image .....	12
4.10	Stärken .....	12
4.11	Probleme .....	12
5	Positionierung.....	14
5.1	Das Selbstverständnis der Reformierten Kirchgemeinde Bülach.....	14
5.2	Wichtigste Zielgruppen .....	15
5.3	Kontroll-Check zur Priorisierung von Leistungen.....	15
5.4	Qualitätsvorgaben .....	17
5.5	Corporate Behavior .....	17
5.6	Beschwerden.....	17
6	Marketinginstrumente .....	18
6.1	Performance.....	19
6.1.1	Marke .....	19
6.1.2	Sortiment .....	19
6.1.3	Produkt- und Dienstleistungscharakteristika.....	19
6.1.4	Bereitschaftsleistung .....	20
6.1.5	Förderung der Ergebnisleistung durch «Treiber».....	20

6.2	Price .....	20
6.2.1	Gebühren .....	20
6.2.2	Spenden .....	21
6.3	Politics .....	21
6.3.1	Politische Präsenz der Kirchgemeinde .....	21
6.3.2	Koalitionen .....	21
6.3.3	Beziehungen zu den politischen Gemeinden.....	21
6.3.4	Mitgliedschaften .....	21
6.4	Place .....	22
6.4.1	Gottesdienst- und Versammlungsräume .....	22
6.4.2	Anlaufstellen.....	22
6.4.3	Erreichbarkeit.....	22
6.4.4	Beschwerdenwesen.....	22
6.5	Promotion .....	23
6.5.1	Kommunikationsinstrumente der Gemeinde.....	23
6.5.2	PR und Werbung.....	23
6.5.3	Direct Mailing.....	23
6.6	People .....	23
6.6.1	Dienstleistungsorientierung, Dienstleistungsqualität .....	24
6.6.2	Kompetenzentwicklung .....	24
6.6.3	Knowledge Management.....	25
6.6.4	Projektmanagement.....	25
6.6.5	Direkte Einflussnahme der Mitglieder .....	25
6.6.6	Motivierung von Behördenmitgliedern und Freiwilligen .....	26
7	Massnahmen .....	27
7.1	Finanzen, Preise.....	27
7.2	Qualitätsstandards für Veranstaltungen.....	27
7.3	Dienstleistungsqualität .....	27
7.4	Feedback-Kultur .....	27
7.5	Beschwerdenmanagement.....	27
7.6	Raumausstattung .....	27
7.7	CI von Kontaktstellen der Gemeinde .....	27
7.8	Direct Marketing und CRM.....	27
7.9	Kompetenzentwicklung.....	28
7.10	Knowledge Management .....	28
7.11	Projektmanagement .....	28
8	Anhang .....	29
8.1	Qualitätsmerkmale von Anlässen .....	29
8.2	Corporate Behavior und Dienstleistungsqualität .....	30
8.3	Beschwerdenmanagement.....	31
8.4	Knowledge Management .....	32
8.5	Qualitätsentwicklung und Evaluation .....	34
8.6	Marktdaten des Kommunikationsraums Zürcher Unterland.....	35

# 1 Einleitung

Zugegeben: Eine Kirchgemeinde ist kein Wirtschaftsunternehmen oder eine Organisation für die Erfüllung einer einzelnen Aufgabe. Warum also Marketing?

Viele kirchliche Tätigkeiten sind vergleichbar mit denen von Nonprofit-Organisationen (NPO), manches kommt einem Unternehmen nahe. Ganz allgemein befindet sich jede Kirchgemeinde auf einem Markt, mehr noch: Sie selbst kann als komplexes Beziehungsnetz gesehen werden, das aus lauter Austauschvorgängen besteht.

Das Bild des Markts passt denn auch überraschend gut für vieles, was in einer Gemeinde geschieht. Im kirchlichen Rahmen werden ganz unterschiedliche «Güter» hin und her ausgetauscht: Impulse für den Glauben, kirchliche Beheimatung, soziales Engagement, Zuwendungen in Form von Zeit und Geld, Einübung in Projektorganisation und Behördenarbeit, Training im Zuhören und Sich-Exponieren, distanziertes Wohlwollen und kritisches Engagement, zivilgesellschaftliche und multikulturelle Kompetenz, Wissen über Christentum und Religion, spirituelle Erfahrungen, menschliche Nähe, Beratung, praktische Unterstützung, ethische Orientierung, Kunstgenuss und vieles mehr. Ein vielseitiges und vielschichtiges Geben und Nehmen spielt sich da ab. Je bunter das Markttreiben, desto lebhafter die Gemeinde.

Marketing bedeutet planvolle Gestaltung von Austauschbeziehungen. Die Absicht, die kirchlichem Marketing zugrunde liegt, zielt auf eine Formung des Austauschgeschehens oder eben des Gemeindelebens im Sinn des Evangeliums. Die Methoden und Instrumente dafür sind dem NPO-Marketing entlehnt.

Den einzelnen Marketingmassnahmen geht stets ein Konzept voraus. Dieses ist Teil einer Strategie. Kirchgemeinden, die planvoll arbeiten wollen, benötigen eine strategische Orientierung mittels – beispielsweise – Leitbild, Prioritäten und darauf aufbauenden Konzepten für einzelne Handlungsfelder, etwa für Gemeindeaufbau, Diakonie, Marketing, Kommunikation – je nach Gemeindesituation.

Der Kirchgemeinde Bülach ist strategisches Denken nicht fremd. Kirchenpflege und Mitarbeitende haben schon in früheren Jahren Prioritäten gesetzt. Und in der Grossgruppen-Konferenz «Kirche der Zukunft – Zukunft der Kirche» vom 4./ 5. November 2005 entwickelten rund hundert Gemeindemitglieder, Kirchenpfleger/innen und Mitarbeitende Visionen und Ideen. Der Anlass hat für die Ausarbeitung dieses Marketingkonzepts wichtige Hinweise und Impulse gegeben. Einzelne Etappen der Konzeptentwicklung wurden von einer Marketing-Spurgruppe der Gemeinde überprüft. Die wichtigsten Schritte diskutierte die gesamte Kirchenpflege unter Beteiligung von Mitarbeitenden. Ständiger Gesprächspartner bei der Ausarbeitung war der Geschäftsleiter der Kirchgemeinde, Bernhard Neyer.

Das Marketingkonzept reicht bis zur Auflistung von Massnahmen, die unter den gegebenen Verhältnissen und bei den gesetzten Zielen sinnvoll erscheinen. Welche davon mit welcher Priorität wann und wie umgesetzt werden, haben die Verantwortlichen der Gemeinde zu entscheiden. Massnahmenpläne müssen flexibel an die Entwicklungen angepasst werden. Konzepte wie dieses sollen helfen, den eingeschlagenen Kurs zu halten.

## 2 Marketing-Leitsätze

Zu Beginn der Konzeptentwicklung diskutierte und genehmigte die Marketing-Spurgruppe die folgenden Leitsätze. Diese umreißen das im folgenden leitende Marketingverständnis. Zudem stecken sie das Handlungsfeld ab, indem die Tragweite möglicher Folgerungen und Konsequenzen aufgezeigt wird.

- 2.1 Bei der Anwendung von Marketingmethoden betrachten wir unsere Kirchgemeinde als ein Netz von gegenseitigen Austauschbeziehungen.
- 2.2 Wir setzen Marketing ein als Hilfsmittel zur zielgerichteten Gestaltung solcher Beziehungen.
- 2.3 Ziel ist es, das Netz der Austauschbeziehungen zu entwickeln im Sinn der allgemeinen Idee und des konkreten Profils der Reformierten Kirchgemeinde Bülach.
- 2.4 Wir wollen wissen, was die Mitglieder und die Öffentlichkeit von uns erwarten.
- 2.5 Die Unterschiedlichkeit der Erwartungen und Interessen fassen wir als bereichernd auf.
- 2.6 Es interessiert uns, wie die Kirchgemeinde wahrgenommen wird.
- 2.7 Wir verständigen uns über ausgewählte Zielvorstellungen und überprüfen bestehende Leistungen.
- 2.8 Wir werden Leistungen, die diesen Zielvorstellungen entsprechen, wenn nötig verbessern.
- 2.9 Für wichtige fehlende Leistungen werden wir Vorschläge machen.
- 2.10 Wir haben den Mut, auch die Abschaffung von Leistungen vorzuschlagen.

## 3 Umfeldanalyse

Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Gegebenheiten der Region, Geschichte und aktuelle Entwicklungen, politische Strukturen und die wesentlichen «Akteure» am Ort (im Sinne von Institutionen, Organisationen, Einrichtungen) prägen das Umfeld der Kirchgemeinde. Die hier vorgenommene Umfeldanalyse stellt eine Auswahl von Informationen bereit, die für die Austauschbeziehungen der Kirchgemeinde relevant sind. Die folgenden Fakten und Zahlen widerspiegeln die Situation von Ende 2005. Da die Siedlungsentwicklung in der Region sehr dynamisch verläuft, verändern sich die davon abhängenden Daten in rascher Folge.

### 3.1 Bevölkerungsdaten und -bewegungen

- 3.1.1 Es liegt eine aussagekräftige Statistik vor über Bevölkerungszahlen, Kirchenmitglieder und Steuereinnahmen für die Jahre 1994 bis 2004. Die gesamte Kirchgemeinde mit Bülach, Bachenbülach, Hochfelden, Höri und Winkel zählt gut 10'000 Mitglieder mit leicht sinkender Tendenz. Da gleichzeitig die Bevölkerung markant wächst, entspricht die leichte Abnahme in absoluten Zahlen einem deutlichen Rückgang des evangelisch-reformierten Bevölkerungsanteils (1994: 49,7%; 2004: 41,5%). Vom allgemeinen Wachstum hat die katholische Kirchgemeinde profitiert (starke Zunahmen in Hochfelden, Höri und Winkel).
- 3.1.2 Die Kirchengaustritte bewegen sich seit 1994 zwischen rund 60 und rund 100 jährlich, liegen also unter 1 Prozent. Die Eintrittszahlen sind marginal.
- 3.1.3 Die Kirchensteuereinnahmen liegen relativ konstant bei 3,0 bis 2,9 Mio. CHF. Seit dem Spitzenjahr 1999 gingen sie um ca. 150'000 CHF zurück.

### 3.2 Besonderheiten und Entwicklungen der Region

- 3.2.1 Bülach, ursprünglich ein Landstädtchen, ist eine Stadt mit 14'200 Einwohnern. Mit zur Kirchgemeinde Bülach zählen die politisch selbständigen Gemeinden Bachenbülach (3'400), Hochfelden (1'700), Höri (2'500) und Winkel (3'600). Sie haben sich von traditionellen Bauerndörfern zu modernen Agglomerations-Siedlungen gewandelt.
- 3.2.2 Der Kommunikationsraum Zürcher Unterland zählt 180'000 Einwohner und gehört zu den kaufkraftstärksten der Schweiz (Reineinkommen pro Kopf 35'000 CHF). Bülach ist ein Industrie- und Wirtschaftsstandort. Wirtschaftlich wichtig sind ferner der Flughafen und die Stadtnähe. Bülach hat Zentrumsfunktionen für Einkaufen, Dienstleistungen, Schulen, Gesundheitswesen, Soziales. Kulturell und teilweise auch beim Einkaufen ist die Bevölkerung nach Zürich orientiert.
- 3.2.3 Gute Verkehrsanbindungen (S-Bahn, Autobahn), gutes Wohnungsangebot und eine wachsende Zahl von Arbeitsplätzen machen Bülach attraktiv für Zu- und Wegpendler. Der Pendlersaldo der gesamten Region ist positiv (+5,1% bei 24,0% Weg-

pendlern) und dürfte vor allem in Bülach hoch sein. Die Wegpendler des Raums Zürcher Unterland (total 24% der Bevölkerung oder ca. 43'000 Personen) arbeiten in Zürich (18,2%), im Zürcher Oberland und in der Region Weinland/ Winterthur. Die Zupendler kommen aus den gleichen Nachbarregionen und zusätzlich auch aus Baden und Schaffhausen (total für das ganze Zürcher Unterland ca. 52'000, vgl. Anhang 8.6.2).

3.2.4 Die Region wächst. Im Bereich Bülach und Bachenbülach sorgen u.a. die Grossverteiler Migros und Coop für eine lebhaftere Industrieansiedlung. Zudem werden in grossem Umfang Wohnungen gebaut. 2005/2006 kommen folgende Kapazitäten zusätzlich auf den Markt:

- Bülach: 703 Wohnungen
- Bachenbülach: 150 Wohnungen
- Winkel: 114 Wohnungen
- Hochfelden: 40 Wohnungen
- Höri: 50 Wohnungen

Die Gemeindebehörden rechnen aufgrund dieser Zahlen mit bis zu höchstens 2'300 zusätzlichen Personen. Wegen sinkenden reformierten Konfessionsanteilen, Kirchnaustritten und Leerwohnungsbeständen ist bei den Reformierten bis 2008 aber lediglich mit einem Plus von rund 350 Mitgliedern zu rechnen.

3.2.5 Gemäss Demoscope Market Radar (vgl. Anhang 8.6.3-4) weist die Region Zürcher Unterland bei folgenden psychografischen Typen überdurchschnittliche Affinitäten auf (Wert 100 = schweizerischer Durchschnitt):

- materialistischer, erfolgs- und statusorientierter Typ (119)
- bescheidener, ambitionsloser und introvertierter Typ (116)
- hedonistischer, extravertierter, aktivistischer und eskapistischer Typ (110)

Unterdurchschnittlich sind die Affinitäten bei folgenden Typen:

- bürgerlich-konservativer, konformistischer und friedfertiger Typ (84)
- nonkonformistischer, antiautoritärer und romantischer Typ (85)
- nonkonformistischer, risikofreudiger und durchsetzungsstarker Typ (88)
- progressiver, innengeleiteter und informeller Typ (92)

### **3.3 Beziehungen zu anderen Kirchen**

3.3.1 Zur römisch-katholischen Gemeinde gibt es auf Behörden- und Mitarbeitererebene gute Beziehungen. Die meisten ökumenischen Aktivitäten spielen sich zwischen den beiden grossen Konfessionen ab.

3.3.2 Der Arbeitskreis christlicher Kirchen in Bülach (AcKiB) zu dem neben den Katholiken auch die Baptisten, die Methodisten und teilweise auch die Heilsarmee gehören, trifft sich jährlich zweimal und führt jährlich gemeinsame Festgottesdienste durch.

3.3.3 Die Freikirchen sind sehr aktiv und betreiben eine erfolgreiche Jugendarbeit. Gegenüber diesen Gemeinschaften ist die Reformierte Kirchnemeinde eher auf Dis-

tanz, was vor allem auf ihre theologisch liberale Prägung zurückzuführen ist. Dies kann sich durch neue Einflüsse aufgrund von Generationswechseln bei den Pfarrstellen vielleicht ändern.

### **3.4 Politische Gemeinden und Gemeindeverwaltungen**

3.4.1 Die reformierte Kirchgemeinde Bülach hat als Gegenüber die politischen Gemeinden von Bülach, Bachenbülach, Hochfelden, Höri und Winkel. Zu allen politischen Instanzen und Verwaltungen bestehen problemlose, kooperative Beziehungen.

3.4.2 Die Gemeindeverwaltungen sind in ihren Arbeitsweisen und ihrem Auftreten modern und innovativ. Das gilt ohne Abstriche auch für die kleinen Gemeinden.

### **3.5 Lokal-regionale Wirtschaft**

3.5.1 Die ortsansässige Wirtschaft hat eine dramatische Umstrukturierung erlebt: Auf eine De-Industrialisierung (Abbau von Arbeitsplätzen im sekundären Sektor) folgte eine erfolgreiche Verlagerung zu anderen Wirtschaftsbereichen namentlich des tertiären Sektors. Die Kirchgemeinde hat diesen Prozess mit ihrem Industriepfarramt (ehemaliger Teilauftrag der Pfarrstelle von Jost Ohler) intensiv begleitet.

3.5.2 Das Thema Wirtschaft ist von daher sehr präsent in der Kirchgemeinde. Das Industriepfarramt wird denn auch weitergeführt (neu versehen von Pfr. Andreas Peter). Die regional organisierte Notfallseelsorge und das Care-Team für Katastropheneinsätze sind weitere kirchliche Dienste mit Bezügen zur regionalen Wirtschaft, besonders zum Flughafen.

3.5.3 Die Kirchgemeinde pflegt über die Industrieseelsorge Kontakte zum lokalen Gewerbeverein.

### **3.6 Schulen und Bildung**

3.6.1 In Bülach sind alle Schultypen und –stufen vorhanden. Dies trägt zur Attraktivität des Standorts bei.

3.6.2 In den dritten und vierten Primarklassen erteilen Katechetinnen den kirchlichen Unterricht.

3.6.3 Die Pfarrerinnen und Pfarrer sind von allem schulischen Religionsunterricht entlastet und führen nur die Konfirmandenklassen. Dadurch haben sie wenig Kontakt zu den Schulen.

### **3.7 Kultur**

3.7.1 Sigristenkeller: Lokal im Sigristenhaus neben der Kirche, auf dem Kirchenhügel mit Ausstellungen, Kleintheater, Konzerten etc.

3.7.2 Guss 81-80: Kulturzentrum mit Veranstaltungen, Räumen zum Mieten, Beschäftigungsprogramm, Jugendarbeit , Restaurant.

### **3.8 Vereine**

3.8.1 Die Kirchgemeinde hat Kontakt mit der Interessengemeinschaft der Bülacher Vereine IGBV. Obschon Bülach für eine typische Vereinskultur schon fast zu gross ist, gibt es ein erstaunlich reges Vereinsleben. Dies ist ein Indiz dafür, dass trotz städtischem Gepräge ein gewisser ländlicher Charakter noch immer vorhanden ist.

### **3.9 Freizeitangebote**

3.9.1 Bülach verfügt über ein grosses Freizeitangebot mit Kultur, Vereinen, Sporteinrichtungen (u.a. Kunsteisbahn, Hallenbad).

3.9.2 Für Jugendliche gibt es den von der Stadt geführten offenen Jugendtreffpunkt und die üblichen Jugendorganisationen (Cevi, Pfadi, Jungschar, Jungwacht, Blauring).

### **3.10 Soziale Einrichtungen**

3.10.1 Entsprechend den regionalen Funktionen bietet Bülach eine breite Palette von sozialen Einrichtungen, so insbesondere im medizinisch-therapeutischen Bereich, für die Arbeitslosenintegration (Reissverschluss) sowie Suchtpräventionsstelle und Ehe- und Familienberatung.

## 4 Gemeindeporträt

Die beschreibende und vorsichtig wertende Skizze der Reformierten Kirchgemeinde Bülach ist nach Gesprächen mit dem Geschäftsleiter, der Marketing-Spurgruppe und schliesslich mit Kirchenpflege und Mitarbeitenden entstanden. Trotz dieser starken Mitwirkung der Porträtierten bleibt dieser Abschnitt jedoch eine Aussensicht. Der Marketingberater hält der Kirchgemeinde einen Spiegel hin – oder genauer: ein einerseits um Faktentreue bemühtes, andererseits selektiv hervorhebendes und persönlich gefärbtes Bild.

### 4.1 Zahlen und Fakten

4.1.1 Die Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Bülach umfasst die Stadt Bülach und die vier Dörfer Bachenbülach, Höri, Hochfelden und Winkel. Sie zählt 10'500 Mitglieder. Im Jahr 2004 wurden 132 Gottesdienste gehalten, und es gab 45 Taufen, 7 Trauungen, 95 Konfirmationen, 86 Bestattungen. Bülach ist nach Uster die zweitgrösste Kirchgemeinde des Kantons.

4.1.2 Die Kreisgemeinde besitzt neben der zentral im alten Kern von Bülach gelegenen Kirche das als Kultur- und Begegnungszentrum dienende Sigristenhaus und ein grosses, modern ausgestattetes Kirchgemeindehaus. Sie verfügt in allen Gemeinden über Räumlichkeiten im Miet- oder Beteiligungsverhältnis.

### 4.2 Struktur, Organisation, Gremien

4.2.1 Den politischen Gemeinden entsprechen in der Kirchgemeinde fünf Gemeindekreise, für die es je eine von einem Mitglied der Kirchenpflege geleitete Kirchenkommission gibt. Die Kirchenkommissionen sind in ihren lokalen Umfeldern stark verankert.

4.2.2 Die Gemeinde ist in fünf Seelsorgekreise mit je einem Pfarramt gegliedert. Die Grenzen dieser Seelsorgekreise stimmen ausser in Bülach mit denen der politischen Gemeinden überein.

4.2.3 Kirchenpflege und Mitarbeitende organisieren ihre Tätigkeiten in vier sogenannten Dienstbereichen, die nach einem Co-Leitungsmodell je von einem Kirchenpflegemitglied und einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter geführt werden. Es handelt sich um

- Innere Dienste (Geschäftsleitung, Sekretariat, Haus- und Sigristendienst, Öffentlichkeitsarbeit)
- Diakonie (Ökumene/ Mission/ Entwicklung – ÖME, Industrieseelsorge, Besuchsdienst, Gemeindeanlässe, Mittagstisch etc.)
- Spiritualität (Gottesdienste, Musik)
- Animation (Erwachsenenbildung, Elternbildung, Kinder- und Jugendangebote, Religionsunterricht etc.)

- 4.2.4 Zusammen mit dem überdachenden Funktionsbereich Führung bilden die Dienstbereiche das «Hausmodell», das die Organisation der Gemeinde anschaulich und übersichtlich darstellt.

Als eine der ersten Kirchgemeinden hat Bülach die operative Führung einem Geschäftsleiter übertragen, der ein modernes NPO-Management praktiziert.

#### **4.3 Mitarbeitende**

Die Kirchgemeinde beschäftigt folgende Mitarbeitende:

- 5 Pfarrpersonen (500%)
- 2 Sigristen (150%)
- 2 Hauswarte (170%)
- 4 Sozialdiakonische Mitarbeitende (300%)
- 1 Organistin (50%)
- 1 Geschäftsleiter (80%)
- 2 Sekretariats-Mitarbeiterinnen (120%)
- 5 Katechetinnen mit unterschiedlichen Pensen

Die 22 Stellen entsprechen dem Pensum von rund 14 Vollzeitstellen.

#### **4.4 Freiwillige**

Die Gemeinde hat insgesamt 280 Freiwillige registriert, die regelmässig bei bestimmten Gemeindeaktivitäten mitwirken. Für die Betreuung der Freiwilligen ist hauptsächlich eine der sozialdiakonischen Mitarbeiterinnen zuständig. Je nach Einsatzgebiet werden die Freiwilligen aus- und weitergebildet. Die Einsätze werden in Sozialzeit-Ausweisen registriert. Als Zeichen der Wertschätzung lädt die Gemeinde alle zwei Jahre zu einem Freiwilligenfest ein.

#### **4.5 Besonderheiten, herausragende Anlässe**

- 4.5.1 Die Verantwortlichen sehen die Gemeinde mit ihrem Führungs- und Verwaltungsmodell in einer Pionierrolle. Kirchenpflege und Mitarbeitende sind in eine konsequent partnerschaftlich aufgebaute Gemeindeleitung integriert, und die operativen Führungsaufgaben der inneren Dienste sind in der Geschäftsleiterstelle professionalisiert. Dieses Modell ermöglicht in der grossen Gemeinde die Verbindung von Planung und Mitwirkung, verlangt aber von allen Beteiligten hohe Kooperations- und Kommunikationskompetenz.
- 4.5.2 Innovativ ist auch die Kommunikation, die von der Kommission für Öffentlichkeitsarbeit nach professionellen Standards betrieben und systematisch optimiert wird. Die Kirchenbote-Beilage, die Homepage, das Begrüssungsschreiben für Neuzuzüger und weitere Kommunikationsinstrumente haben einen hohen Standard.
- 4.5.3 Besondere Leistungen der Gemeinde sind das EAP (Employee Assistance Program – die Seelsorge in der Arbeitswelt) und die Notfallseelsorge, die überkonfessionell und interkulturell ausgerichtet sind.

- 4.5.4 Die Kirche ist tagsüber stets einladend offen; auch der Turm ist zugänglich und bietet eine attraktive Aussicht.
- 4.5.5 Das kirchliche Leben ist eng verbunden mit lokalen Anlässen wie Bülifäscht und Weihnachtsmarkt sowie den Neuzuzügeranlässen der verschiedenen politischen Gemeinden.
- 4.5.6 Höhepunkte des kirchlichen Angebots sind die gutbesuchten Veranstaltungen im Rahmen der Offenen Kirche, die enorm beliebten Kinderferientage und die höchst unkonventionellen, stark auf das Erleben ausgerichteten Jugendgottesdienste.
- 4.5.7 Frauen- und Männerarbeit wird kontinuierlich gepflegt. Die kirchliche Erwachsenenbildung ist mit ihrem reichhaltigen Programm ein fester Bestandteil des Gemeindelebens. Dank ihrem grossen Team von gut qualifizierten Mitarbeitenden ist die Kirchgemeinde in der Lage, ein breites Veranstaltungsangebot aufrecht zu erhalten.

#### **4.6 Jüngere Geschichte**

Die Reform der Gemeindeleitung und -verwaltung war für Bülach ein aufwändiger und im Ergebnis erfolgreicher Schritt.

Die Gemeinde tätigte grosse Investitionen in die Umgestaltung und Renovation der Kirche und des Kirchgemeindehauses.

#### **4.7 Neuere Entwicklungen, bestehende Planungen**

- 4.7.1 Das religionspädagogische Feld hat hohe Priorität gemäss dem Religionspädagogischen Gesamtkonzept (RPG) der Landeskirche. Angebote für Eltern, Kinder und Jugendliche werden entwickelt und ausgebaut. Die derzeit leitende Zielvorstellung ist eine Begleitung von der Taufe bis etwa zum Alter zwanzig.
- 4.7.2 Die Entwicklung eines diakonischen Profils innerhalb der Kirchgemeinde steht bevor.
- 4.7.3 Eine neue Entwicklung ist der Aufbau der Notfallseelsorge.
- 4.7.4 Mit dem Planungs- und Animationsprogramm «Kirche der Zukunft – Zukunft der Kirche», einer von externen Organisationsentwicklungs-Experten begleiteten Grossgruppenkonferenz (4.-5. November 2005) löste die Kirchgemeinde einen Innovationsprozess im Blick auf eine «Vision 2010» aus. Rund hundert Personen nahmen auf persönliche Einladung an dem professionell moderierten Anlass teil. Es waren nicht nur kirchlich engagierte, sondern auch eher passive und distanzierte Mitglieder anwesend. Die Ergebnisse der Konferenz wurden in Arbeitsgruppen vertiefend diskutiert und der Kirchenpflege zur weiteren Bearbeitung übergeben. Die aus der Konferenz hervorgegangenen Ergebnisse in Form von Wünschen, Gewichtungen und Hinweisen auf Trends sind in die Ausarbeitung dieses Marketingkonzepts eingeflossen.

#### **4.8 Wahrzeichen**

Die reformierte Kirche von Bülach dominiert das alte Ensemble des einstigen Landstädtchens und ist das selbstverständliche Zentrum und Wahrzeichen der Kirchgemeinde. Sie präsentiert sich in höchst gepflegtem Zustand und überrascht mit einer kühnen Innengestaltung, in der moderne Einbauten mit der alten Bau-substanz spannungsvoll harmonieren. – Die Innenarchitektur kann als passender Ausdruck des Charakters dieser Kirchgemeinde gesehen werden: Verbindung von traditionellen kirchlichen Lebens- und Ausdrucksweisen mit moderner Eventkultur und fortgeschrittenen Organisations- und Managementmethoden.

#### **4.9 Image**

Die Gemeinde gilt als modern, aufgeschlossen, innovativ und theologisch liberal geprägt.

#### **4.10 Stärken**

4.10.1 Eine interessierte und engagierte Kirchenpflege, ein gut eingeführtes und modernes Gemeindeleitungsmodell und eine gute Integration in die lokal-regionalen Strukturen, Beziehungen und Lebensformen machen Bülach zu so etwas wie einer volksskirchlichen Mustergemeinde.

4.10.2 Mit ihrer Aufgeschlossenheit für strategisches Denken und Management und ihrer Innovationsfreude, die sich beispielsweise in der Grossgruppen-Konferenz für die Zukunftsplanung zeigte, erweist sich die Gemeinde als ausgesprochen dynamisch.

4.10.3 Kirchenpflege und Mitarbeitende sind sich der Wichtigkeit eines integrativen Community Building bewusst, setzen sich in ihren jeweiligen Aufgaben dafür ein und pflegen einen entsprechenden Umgangstil.

4.10.4 Die Grösse und Finanzkraft ermöglichen in allen Bereichen eine gute Dotierung mit Stellen und eine ausgezeichnete Infrastruktur (Gebäude, Technik etc.).

#### **4.11 Probleme**

4.11.1 Die Grösse der Gemeinde und die Breite und Vielzahl ihrer Angebote und Aktivitäten machen es schwierig, die Kirchgemeinde als ein Ganzes wahrzunehmen.

4.11.2 Noch nicht alle Mitwirkenden und Mitarbeitenden sind es gewohnt, mit Strategien und Zielen zu arbeiten. Die Teamarbeit in den hoch entwickelten Strukturen ist anspruchsvoll.

4.11.3 In den an sich guten Beziehungen der reformierten Kirchgemeinde zu den sehr aktiven Freikirchen sind gelegentlich Spannungen spürbar.

4.11.4 Das theologische Spannungsfeld zwischen liberalen und evangelikalen Strömungen ist latent vorhanden.

- 4.11.5 Das professionelle Management führt zu einem gewissen Hang zum Perfektionismus, der dann die Gefahr der Selbstüberforderung nach sich ziehen kann.
- 4.11.6 Verbesserungspotential gibt es bei der methodischen und planmässigen Durchführung von Projekten.

## 5 Positionierung

Im methodischen Ablauf der Entwicklung eines Marketingkonzepts ist die Positionierung die entscheidende Phase des Übergangs von der Analyse zur Planung. Positionierung heisst: Man blickt von der Ausgangsposition, an der die Organisation sich faktisch befindet, in die Zukunft und entwirft die Position, die man mittelfristig erreichen will. In der Positionierung konkretisiert sich die besondere und unverwechselbare Identität dieser Kirchgemeinde.

### 5.1 Das Selbstverständnis der Reformierten Kirchgemeinde Bülach

5.1.1 An einer Strategietagung im September 2002 prägten Kirchenpflegemitglieder und Mitarbeitende folgenden Leitsatz:

- Wir wollen Inseln der Beheimatung schaffen.

Die Kirchgemeinde versteht sich als Teil des Alltags, nicht als einen für sich selbst existierenden «religiösen Bereich». Sie ist stark in ihrem regionalen Umfeld verankert. Für viele ihrer Mitglieder ist sie tatsächlich ein Element der Beheimatung.

5.1.2 Die Alltäglichkeit der Kirche wurde auch an der Tagung «Kirche der Zukunft – Zukunft der Kirche» vom 4./5. November 2005 sehr betont. Demnach ist besonders wichtig, dass in der Kirche bzw. im Gottesdienst eine unmittelbar verständliche heutige Sprache gebraucht wird. Auch bei der sehr stark gewichteten Seelsorge bzw. dem persönlichen Kontakt zu Pfarrpersonen geht es unter anderem um Impulse und Hilfen zur Lebensgestaltung und Alltagsbewältigung. Die Gemeinde pflegt kirchliche Tradition auch in modernen Formen. Auch dies ein Zeichen des Anliegens, Anschluss an den heutigen Alltag herzustellen.

5.1.3 Einen ergänzenden Akzent zum Grundsatz der Alltäglichkeit bildet das Element der Spiritualität. Gottesdienst, Feier, Meditation, Musik waren in der Strategietagung 2002 und in der Zukunftskonferenz 2005 sehr wichtige Themen. Die Stichwörter Gottesdienste und neue Gottesdienstformen stehen gemäss der Zukunftskonferenz bei den kirchlichen Handlungsfeldern sogar an der Spitze der Prioritätenliste.

5.1.4 Bülach ist eine All-Themen-Gemeinde, allein schon aufgrund der Grösse. Inhaltliche Schwerpunkte gibt es zwar, aber sie eignen sich wenig zur Charakterisierung der Kirchgemeinde. Das volksskirchliche Prinzip der Offenheit wird hochgehalten. Die wochentags geöffnete Kirche ist ein Ausdruck dafür.

Die Frage, ob Bülach nicht eher zu vieles mache, kommt mehrfach auf. Der bekannte Satz über die Volkskirche wird zustimmend und selbstkritisch zitiert:

- Volkskirche ist Kirche für alle, aber nicht für alles.

In diesem Zusammenhang steht die Aussage an der Strategietagung 2002: Weniger ist mehr. Was mehr zum Zug kommen soll, ist Zeit haben und Gemeinschaft erleben. Anliegen des Community Building spielten auch an der Zukunftskonferenz 2005 eine wichtige Rolle.

- 5.1.5 Die Bülacher Kirchgemeinde legt Wert auf Teamkultur und ist auch bekannt dafür. Eine Atmosphäre des Vertrauens und Wohlwollens prägt das Zusammenspiel in Mitarbeiterteam und Behörde. Die zahlreichen Mitarbeiter/innen vereinen ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Wissen, das für eine umfassende und qualitativ hochstehende Gemeindetätigkeit eingesetzt wird.

## **5.2 Wichtigste Zielgruppen**

- 5.2.1 Die Auswahl von Hauptzielgruppen ist eine strategische Entscheidung. Sie schliesst die übrigen Zielgruppen nicht aus – in einer volkswirtschaftlichen Organisation schon gar nicht – sondern priorisiert den Ressourceneinsatz.

Die Bezeichnung von Hauptzielgruppen bedeutet demnach, dass die Anspruchsgruppen vorübergehend bewusst ungleich behandelt werden. Dies ist einer demokratischen Organisation nur möglich auf der Basis eines einmütig gefassten und mindestens in der Exekutive und bei den Angestellten breit abgestützten Entscheids.

- 5.2.2 In Bülach haben sich in diesem Sinn neue Schwerpunkte herausgebildet. Die Kirchgemeinde fokussiert ihre Anstrengungen auf
- Kinder
  - Jugendliche
  - Familien mit jüngeren Kindern

Mit dieser Ausrichtung bemüht die Gemeinde sich darum, die Basis für eine lebensbegleitende Beziehung zur Kirche zu schaffen.

- 5.2.3 Die strategischen Schwerpunkte entheben die Gemeinde selbstverständlich nicht der «klassischen» kirchlichen Aufgaben (z.B. Gottesdienste, Altersarbeit, Kasualien). Schwerpunkte unterscheiden sich von anderen Aufgabenbereichen dadurch, dass sie vermehrt ausserordentliche Anstrengungen und Bemühungen um Innovationen erfordern.

## **5.3 Kontroll-Check zur Priorisierung von Leistungen**

- 5.3.1 Mit einem Test, an dem Kirchenpflegemitglieder und Mitarbeitende teilnahmen, wurde ein situatives, nicht repräsentatives Meinungsbild erhoben über die Gewichtung der Leistungen der Kirchgemeinde (als jeweils eine «Leistung» ist ein Veranstaltungstypus oder ein Arbeitsgebiet bezeichnet). Die Probanden bewerteten 34 Leistungen mit Noten von 6 (sehr wichtig für die Gemeinde) bis 1 (völlig unwichtig). Die so ermittelten Wertungen können mit den oben genannten Schwerpunkten (5.2.2) und mit den Resultaten der Grossgruppen-Konferenz (5.1.2 und 5.1.3) verglichen werden.

5.3.2	Rangliste der Wertungen (Durchschnittsnoten):	
	Religionspädagogisches Handeln (RPG)	5.85
	Seelsorge	5.68
	Freiwilligenarbeit	5.68
	Jugendarbeit	5.50
	Offene Kirche	5.50
	Kasualien	5.40
	Gottesdienste	5.38
	Arbeit mit Kindern	5.35
	Jugendgottesdienst	5.25
	Familienarbeit	5.03
	Seniorenarbeit	5.00
	Besuchsdienst	5.00
	Kolibri (Sonntagsschule)	4.93
	Kinderferientage	4.85
	Spital- und Altersheimandachten	4.75
	Ökumene, Mission, Entwicklung	4.68
	Mittagstisch	4.68
	Chorarbeit	4.48
	Fiire für di Chliine	4.43
	Industrieseelsorge	4.35
	Erwachsenenbildung	4.30
	Treff Aufbruch	4.25
	Elternbildung für religiöse Kleinkind-Erziehung	4.23
	Bazar	4.10
	Erwachsenenbildung für Frauen	4.05
	Vater-und-Kind-Projekt	4.03
	Sommercamp	3.95
	Männerarbeit	3.85
	Ökumenische Abendfeiern (Taizé)	3.85
	Seniorenferien	3.85
	Abendmusiken	3.60
	Segellager	3.45
	Gemeindeferien	3.30
	Mittelwert	4.62

5.3.3 Insgesamt auf den vordersten Plätzen liegen die Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien (Religionspädagogik, Jugendarbeit, Arbeit mit Kindern, Jugendgottesdienst, Familienarbeit, Kinderferientage, Kolibri). Mit an der Spitze sind die «klassischen» kirchlichen Vollzüge: Seelsorge, Kasualien, Gottesdienste. An Senioren adressierte Angebote wurden ebenfalls über dem Mittelwert platziert. Nur gerade auf die statistische Mittelposition geriet hingegen der von den Kirchen seit Jahrzehnten stark geförderte Bereich Ökumene, Mission und Entwicklung. Erwachsenenbildung, Ferienangebote (abgesehen von den Kinderferientagen) sowie musikalische Veranstaltungen rangieren auf den unteren Plätzen. - Aussagekräftig an diesem nicht repräsentativen Test sind die hoch benoteten Elemente. Sie stimmen mit den offiziellen Schwerpunkten und einigen Ergebnissen der Grossgruppen-Konferenz überein.

## **5.4 Qualitätsvorgaben**

- 5.4.1 Die Kirchgemeinde gibt sich in ihren Leistungen zu erkennen. Ihre Veranstaltungen und Angebote sind Ausdruck ihrer Identität, oder anders gesagt: Umsetzungen des Evangeliums. Der besondere christlich-kirchliche Charakter dessen, was die Gemeinde tut, soll in jeder ihrer Leistungen erkennbar sein.

Dieses Qualitätsmerkmal der Erkennbarkeit oder «Lesbarkeit» kirchlichen Handelns hat einen Aussen- und einen Innenaspekt.

- 5.4.2 Aussenaspekt: Der Erkennbarkeit von aussen dient das konsequente Branding. Der Brand (Marke, Erkennungszeichen) ordnet alle einzelnen Leistungen dem Subjekt «Reformierte Kirchgemeinde Bülach» zu. Jeder Anlass, jedes Angebot, jede mitarbeitende Person steht für das Ganze der Gemeinde. Die einzelnen Leistungen oder Auftritte zahlen gewissermassen auf das Konto des Brands «Reformierte Kirchgemeinde» ein – und profitieren gleichzeitig vom angesammelten symbolischen Kapital dieses guten Markennamens.

Dieser Mechanismus stärkt die einzelnen Personen und Aktionen ebenso wie das Ganze der Gemeinde. Damit er richtig spielt, braucht es bei allen Mitwirkenden die gelebte Einsicht in den Schlüsselcharakter der Erkenn- oder Lesbarkeit dessen, was man tut. Anregungen für konkrete Qualitätsmassnahmen finden sich im Anhang 8.2.

- 5.4.3 Innenaspekt: Die Orientierung an klaren Qualitätskriterien der Erkennbarkeit ist entscheidend für die gerade in einer grossen volksskirchlichen Gemeinde immer wieder zu prüfende Frage, was «dazu gehört» und was nicht.

## **5.5 Corporate Behavior**

- 5.5.1 Verhaltens- und Kleidercodes für Mitarbeitende und Behördenmitglieder sind in Kirchgemeinden bisher kaum in Gebrauch. Was es jedoch gibt, sind lokale Konventionen (z.B. den Talar betreffend), ferner viele ungeschriebene und unverbindliche Regeln sowie diffuse Erwartungen in der Öffentlichkeit und bei einzelnen Zielgruppen.

- 5.5.2 Was und wie ist die Kirche? – Die Antwort der meisten Menschen hängt davon ab, wie sie Exponenten der Kirche erlebt haben. Deren Verhalten formt das Image der Kirche, sowohl das freischwebend-generelle (meist nicht einmal konfessionell identifizierbare) wie auch das lokalisierte, auf Gemeinde und Person bezogene. Es lohnt sich deshalb, in der Kirchgemeinde eine Verständigung über einzelne verbindliche Verhaltensregeln anzustreben. Vorschläge finden sich im Anhang 8.2.

## **5.6 Beschwerden**

Die Kirchgemeinde zeichnet sich im Weiteren aus durch die Art, wie sie mit Beschwerden umgeht. Sie widmet diesem Thema grosse Aufmerksamkeit und macht es zu einem Schlüssel der Qualitätsentwicklung. – Näheres im Anhang 8.3.



## 6.1 Performance

«Performance» kann im NPO-Marketing an die Stelle von «Product» treten und meint alle Arten von Produkten und Dienstleistungen, einschliesslich Veranstaltungen, Community Buliding und ideelle Wertevermittlung. Von solchen Leistungen kann man bei den «Kerngeschäften» einer Kirchgemeinde dann sprechen, wenn man sie im Sinne von Austauschbeziehungen versteht (vgl. Marketing-Leitsätze, v.a. Punkte 1 und 3).

### 6.1.1 Marke

Der Name «Bülach» ist für die Kirchgemeinde mit ihren vier Aussengemeinden Bachenbülach, Höri, Hochfelden und Winkel nicht ganz unproblematisch. Die visuelle Identität der Gemeinde verkörpert sich deshalb vor allem im blauen Quadrat mit dem weissen Bülacher Kirchturm. Die CI wird bewusst gestützt mit konsequentem CD.

Die Kirchgemeinde handhabt die Fragen von Identitäts- und Markenbildung professionell und situationsgerecht.

### 6.1.2 Sortiment

Lange Zeit liess die Gemeinde eine ungesteuerte stetige Sortimentdehnung zu. Diese verlief quasi naturwüchsig, indem laufend neue Ideen realisiert und Bedürfnisse befriedigt wurden.

Seit einiger Zeit setzt ein Umdenken ein. Eine Meinungsbildung über Prioritäten ist im Gang. Zugleich wächst die Einsicht, dass die nicht priorisierten Angebote der Gemeinde zumindest nicht auszubauen, gegebenenfalls auch zurück zu fahren oder ganz aufzugeben sind.

Die Schwerpunktverlagerungen verlaufen nicht als abrupte Kurswechsel, werden aber Profil und Tätigkeiten der Kirchgemeinde nachhaltig prägen. Das Marketingkonzept fordert in dieser Hinsicht keine neuen Entscheide, sondern macht eher die Tragweite der nach und nach herangereiften Prioritätensetzung deutlich.

### 6.1.3 Produkt- und Dienstleistungscharakteristika

Die auf Mitglieder ausgerichteten Leistungen sind in Form von lebensgeschichtlichen Zyklen («von der Taufe bis zur Taufe») konzipiert und entsprechend aufeinander bezogen.

Die unter Seelsorge subsummierten Leistungen haben eine Sonderstellung: Sie sind einerseits ein spezifisches Angebot; andererseits haben praktisch sämtliche Leistungen der Gemeinde u.a. auch den Aspekt des Seelsorgerischen. Vor allem auf Letzteres ist bei der Ausgestaltung von Anlässen und bei der Schulung von Mitarbeitenden besonders zu achten.

Die einzelnen Leistungen sollen erkennbar kirchliche Angebote sein. Negativ ausgedrückt heisst das: Was andere Organisationen genau so gut oder vielleicht besser können, braucht nicht die Kirchgemeinde zu machen.

#### 6.1.4 **Bereitschaftsleistung**

Eine 24-7-Einsatzbereitschaft (Amtswochensystem, Notfallregelungen) ist grundsätzlich ein äusserst wertvolles Attribut. Die Kirchgemeinde sollte prüfen, ob bestehende Bereitschaftsleistungen rund um die Uhr gewährleistet werden könnten.

Falls für bestimmte Dienste eine 24-7-Präsenz garantiert wird, kann dies in der Kommunikation entsprechend hervorgehoben werden.

#### 6.1.5 **Förderung der Ergebnisleistung durch «Treiber»**

Da es in der Kirchgemeinde mehrheitlich um immaterielle Leistungen geht, ist die Beobachtung von Effektivität und Effizienz meist eher ungewohnt und gerade deshalb eine sinnvolle und produktive Herausforderung .

Periodisch sollen wechselnde Leistungsbereiche exemplarisch beobachtet und gefördert werden. Dazu werden am besten Bereiche ausgewählt, die für die Kirchgemeinde Schlüsselfunktionen sind mit Ausstrahlung in andere Bereiche. Für solche Schlüssel-Leistungen werden z.B. im Rahmen von Jahresprogrammen Vorgaben vereinbart, die als sog. «Treiber» die allgemeine Performance der Kirchgemeinde in gewünschter Weise voranbringen (vgl. Anhang 8.5).

## 6.2 **Price**

Bisher galt die unausgesprochene Annahme, mit den Kirchensteuern sei alles finanziert, und deshalb sei die Frage der Kosten für sämtliche Nutzer von Leistungen grundsätzlich unerheblich, weil pauschal erledigt. Mit steigendem Spardruck und der immer häufigeren Beanspruchung von Leistungen durch Nichtmitglieder ändert sich die Situation. Eine interne Kultur des Diskutierens über Kosten und Preise muss entwickelt werden.

### 6.2.1 **Gebühren**

Gebühren sind politisch festgelegte Preise. Der Spielraum zwischen gewinnorientierten Marktpreisen und abgestuften Graden von Subvention ist bewusst zu gestalten. Kantonalkirchliche Richtlinien wären dabei sinnvoll, da die Leistungsbezügler selbstverständlich verschiedene Kirchgemeinden miteinander vergleichen.

Gebühren sind in der Kirchgemeinde üblich für die Benützung von Räumen.

Gesamtkirchlich in Diskussion sind Gebühren für Beanspruchung von Leistungen durch Nichtmitglieder. Hier wären klare Richtlinien und deren Erläuterung durch aktive Kommunikation dringend zu wünschen.

Kostendeckende oder sozial abgestufte Beiträge für besondere Angebote wie Kurse, Jugendlager und ähnliches sollten diskutiert werden.

#### 6.2.2 **Spenden**

Für die aktive Akquisition von Legaten und Spenden sollte die Kirchgemeinde Richtlinien festlegen.

Die Gemeinde sollte sinnvolle Fonds einrichten für Zuwendungen, die spezielle Aufgaben der lokalen Kirchgemeinde fördern wollen.

### 6.3 **Politics**

Unter diese Kategorie fallen Konzepte und Massnahmen, die auf eine Beeinflussung des Umfeldes abzielen. In diesem Handlungsbereich ist die Kirchgemeinde Bülach ausgesprochen aktiv.

#### 6.3.1 **Politische Präsenz der Kirchgemeinde**

Es ist wichtig, dass die Kirchgemeinde gegenüber Behörden, Wirtschaft, Verbänden, Vereinen aktiv präsent ist und Beziehungen kontinuierlich pflegt.

Kirchenpflege und Mitarbeitende sind sich dessen bewusst und handeln entsprechend.

#### 6.3.2 **Koalitionen**

Gemeinsame Interessen und Aufgaben werden mit den anderen Kirchen und Gemeinschaften behandelt im periodischen ökumenischen Konvent.

Für besondere Anlässe und Dienstleistungen gibt es kontinuierliche Kooperationen, so z.B. für die Notfallseelsorge mit der Feuerwehr.

Die für die Kirchgemeinde wichtigen Koalitionen funktionieren gut und sollen weiter aktiv gepflegt werden.

#### 6.3.3 **Beziehungen zu den politischen Gemeinden**

Die Beziehungen zu allen fünf politischen Körperschaften sind ausgezeichnet.

#### 6.3.4 **Mitgliedschaften**

Die Kirchgemeinde ist mit lokalen Vereinigungen und soziokulturellen Einrichtungen gut vernetzt.

## **6.4 Place**

Die räumliche Disposition der Kirchgemeinde Bülach ist komplex, aufwändig und in der Handhabung anspruchsvoll. Die Gemeinde verfügt über eine Vielzahl von Gottesdienst- und Versammlungsräumen, Treffpunkten und Anlaufstellen und bietet dadurch ein dichtes Netz von Orten des Kontakts an. Die unter diesem «P» behandelten Kontaktgelegenheiten sind nicht nur räumlich, sondern auch organisatorisch zu verstehen. Deshalb werden hier auch Aspekte wie Erreichbarkeit und Beschwerdenwesen behandelt.

### **6.4.1 Gottesdienst- und Versammlungsräume**

Die Räume haben einen hohen Standard der Anmutungsqualität. In den Aussen-gemeinden ist der Gestaltungseinfluss der Kirchgemeinde wegen Raum-Sharings mit anderen Trägern teilweise beschränkt.

### **6.4.2 Anlaufstellen**

Kirchgemeindesekretariat, Pfarrämter, Sozialdienste sind die primären permanenten Orte, wo Leute mit der reformierten Kirche Kontakt aufnehmen können. Diese Plätze sollen bewusst als Orte des Kontakts ausgestaltet, gepflegt und auch bekannt gemacht werden. Dazu gehört auch eine einheitliche Signaletik, die z.B. auch die Pfarrämter als Anlaufstellen der Kirchgemeinde sichtbar und auffindbar macht.

Die Orte des Kontakts sollen von einer freundlichen, entgegenkommenden Atmosphäre geprägt sein und – vor allem im Seelsorge- und Beratungsbereich – den Diskretionsbedürfnissen gerecht werden.

### **6.4.3 Erreichbarkeit**

Zuverlässige Erreichbarkeit von Pfarrämtern und weiteren beratenden Gemeindediensten ist von grösster Bedeutung für das Image der Kirche generell und der Gemeinde Bülach. Es muss für Informations- und Ratsuchende wie auch für Menschen in Trauer- oder anderen Notsituationen jederzeit ohne besonderen Aufwand ersichtlich sein, wann und wo sie eine kompetente Ansprechperson der reformierten Kirche finden (vgl. Anhang 8.2).

### **6.4.4 Beschwerdenwesen**

Die Gemeinde organisiert das Beschwerdenwesen so, dass es leicht ist, Reklamationen anzubringen und dass sich beschwerende Personen zuvorkommend und kompetent behandelt werden (vgl. Anhang 8.3).

## **6.5 Promotion**

Im Handlungsfeld Kommunikation verfügt die Kirchgemeinde Bülach über ein gut entwickeltes Instrumentarium und eine professionelle Arbeitsgruppe.

### **6.5.1 Kommunikationsinstrumente der Gemeinde**

Website, Lokalbeilage des Kirchenboten, Flyer, Plakate, Inserate etc. werden gezielt eingesetzt. Die Gestaltung ist durchwegs CD-konform und auf hohem Niveau.

Hier kann der Gemeinde nur empfohlen werden, den Standard zu halten und die Instrumente stetig weiter zu entwickeln.

### **6.5.2 PR und Werbung**

Mit Bannern am Kirchturm, dem Wahrzeichen von Bülach, geht die Gemeinde ungewöhnliche Wege. Die meist auf das Kirchenjahr bezogenen Ein-Wort-Botschaften finden Aufmerksamkeit und vermitteln das Bild einer Kirche, welche die Menschen ansprechen will.

In der Werbung für kirchliche Veranstaltungen werden alle gebräuchlichen lokalen Distributionskanäle benützt.

### **6.5.3 Direct Mailing**

Die Kirchgemeinde Bülach verfügt bisher nicht über eine zentrale Adressdatenbank ihrer Mitglieder, da die einzelnen politischen Gebietskörperschaften mit inkompatiblen Systemen arbeiten. Für effizientes DM fehlt somit die Datenbasis.

## **6.6 People**

Die Schlüsselstellung im Marketing einer Kirchgemeinde haben immer Menschen. Sie sind sowohl Vermittler wie Adressaten des Inhalts, um den es beim «Unternehmen Kirche» geht. Zudem bilden sie, indem sie sich mit mehr oder weniger Nähe und Engagement zugehörig erklären, mit anderen zusammen das «Phänomen Gemeinde». Das Handlungsfeld People steht deshalb im Kirchenmarketing an erster Stelle.

Nach kirchlichem Verständnis gibt es für die beteiligten und anvisierten Personen keine unverrückbaren Rollen, insbesondere nicht die des Kunden: Mitglieder können sich zwar wie Kunden verhalten, die bestimmte Leistungen erwarten und dafür Gegenleistungen (u.a. Kirchensteuern) erbringen. Sie können aber auch die Rollen von Freiwilligen, Spendern, Kirchbürgern, Behördenmitgliedern, Verhandlungs- oder Geschäftspartnern, distanzierten Beobachtern, Vertretern besonderer Anliegen, Initianten von Projekten etc. übernehmen. Personen in Behörden und angestellte Mitarbeitende haben darüber hinaus besondere Funktionen und Rollen, sehen sich selbst aber immer auch in der Position von Mitgliedern.

### 6.6.1 **Dienstleistungsorientierung, Dienstleistungsqualität**

Obschon die Kirche nach ihrem Selbstverständnis nicht primär eine Dienstleistungsorganisation ist, sieht sie aus wie eine und wird weithin als solche wahrgenommen. Viele Elemente einer Kirchgemeinde haben offensichtlich den Charakter oder mindestens Aspekte von Dienstleistungen (so wie es bis zu einem gewissen Grad ein «normales Kundenverhalten» in und gegenüber der Kirche gibt).

Dienstleistungsorientierung bedeutet,

- bei Strukturierung und Organisation der Tätigkeit konsequent von den Adressaten und nicht von den Dienstleistern oder vom Unternehmen her zu denken
- bei den Mitarbeitenden eine entsprechende Haltung zu fordern und zu fördern
- die erreichten Ergebnisse aus der Sicht der Adressaten zu beurteilen und nach ihren Bedürfnissen weiter zu entwickeln
- beim Abstellen auf Adressatenwünsche nicht von ungeprüften Annahmen auszugehen, sondern die Adressaten tatsächlich zu fragen
- insbesondere Reklamationen und Beschwerden der Adressaten aufmerksam und entgegenkommend zu behandeln.

Für die Kirchgemeinde Bülach mit grossem Mitarbeiterstab und breit gefächertem Angebot empfiehlt es sich, für die Dienstleistungsqualität Standards und Regeln zu diskutieren und einzuführen (vgl. Anhang 8.2).

Richtlinien für die Durchführung von Veranstaltungen können ein solches Regelwerk sinnvoll ergänzen (vgl. Anhang 8.1).

Gutes Beschwerdemanagement ist die Königsdisziplin im Dienstleistungsmarketing. Die Kirchgemeinde sollte dazu entsprechende organisatorische Vorkehrungen treffen, Mitarbeitende schulen und sowohl das Beschwerdekonzzept wie auch die Behandlung exemplarischer Fälle immer wieder kommunizieren (Anhang 8.3).

### 6.6.2 **Kompetenzentwicklung**

Die Aufgaben von Behördenmitgliedern, Mitarbeitenden und teilweise auch Freiwilligen ändern sich dauernd: Die gesellschaftlich-kirchlichen Rahmenbedingungen wandeln sich, neue Bedürfnisse tauchen auf, Handlungskonzepte – von Beratungsformen über liturgische Modelle, Unterrichtspläne bis zu Mitarbeiterführung und Informationstechnik – sind in stetiger Entwicklung. Damit als Einzelperson, aber auch als Kirchgemeinde Schritt zu halten, stellt hohe Anforderungen.

Die Kirchgemeinde hat ein grosses Interesse an kontinuierlicher Weiterbildung von Behördenmitgliedern, Mitarbeitenden und teilweise auch Freiwilligen. Die entsprechenden Konzepte und Angebote machen in der Regel die Berufsorganisationen, die Kantonalkirche oder andere Einrichtungen der Kirche und des Bildungswesens. Der Gesamtaufwand ist für die Kirchgemeinde hoch: Sie trägt teilweise die direkten und generell die indirekten Kosten (Ausfallzeiten, Stellvertretungen).

Was Mitarbeitende und Behördenmitglieder in der Weiterbildung lernen, «gehört» nicht nur ihnen persönlich. Die Kirchgemeinde hat alles Interesse, für einen Wis-

senstransfer zu sorgen, z.B. durch interne Referate oder Rapporte nach absolvierten Seminaren und Kursen. Vielfach löst Weiterbildung die Überprüfung bisheriger Praxis aus, sie liefert Ideen und neue Methoden. Die Besprechung solcher Folgerungen in den jeweiligen Teams muss zur Regel gemacht werden.

#### 6.6.3 **Knowledge Management**

In einem komplexen Gebilde, wie eine Kirchgemeinde es darstellt, ist eine grosse Menge von organisationsbezogenen Kenntnissen vorhanden (von den vielfältigen fachspezifischen Kompetenzen wie z.B. theologisches Wissen oder therapeutische Methodenkompetenz ist hier nicht die Rede). Meist breit verteilt und unter Umständen schwer auffindbar, sind detailreiche Kenntnisse über eine grosse Zahl wiederholt ablaufender Prozesse, Erfahrungen mit Veranstaltungskonzepten und Programmen etc. irgendwo bei der Mitarbeiterschaft vorhanden. Auch das Wissen, wer in der Gemeinde was kann und welche Beziehungsnetze pflegt, ist jeweils bei irgendwem abrufbar.

Solches Wissen ist von unschätzbarem Wert. Ist es einzig durch Personen erworben und gepflegt, so kann die Gesamtorganisation es nur beschränkt nutzen. Zudem droht bei Personalwechseln empfindlicher Wissensverlust. Die für die Gemeinde wichtigsten Bestände von Verfahrens-, Erfahrungs- und Beziehungswissen sollten deshalb festgehalten und laufend aktualisiert werden (vgl. Anhang 8.4).

#### 6.6.4 **Projektmanagement**

Wiederkehrende oder einmalige Aktivitäten, die im weitesten Sinn einen produktiven Zweck erfüllen, werden in der Managementlehre als «Projekte» bezeichnet. Einen bedeutenden Teil der kirchlichen Aktivitäten kann man in diesem Sinn als Projekte verstehen.

Für Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten gibt es professionelle Methoden und Hilfsmittel, die auch in einer Kirchgemeinde angewandt werden sollten. Grundkenntnisse in professionellem Projektmanagement entlasten die Betriebsabläufe und erleichtern die Zusammenarbeit.

#### 6.6.5 **Direkte Einflussnahme der Mitglieder**

Neben der demokratischen Mitbestimmung und dem passiven Wahlrecht haben Mitglieder der Kirchgemeinde weitere Möglichkeiten, ihren Einfluss geltend zu machen. Die Gemeinde sucht die Feedbacks der Mitglieder und offeriert Gelegenheiten zur Beteiligung an Meinungsbildung und Zukunftsplanung.

In Bülach war die zweitägige Zukunftskonferenz vom November 2005 ein gelungenes Experiment. Es ermöglichte mit einer grossen Gruppe eine intensive Reflexion über die Gemeinde.

Ergänzend zu solchen aufwendigen Grossanlässen sind häufiger einsetzbare Feedback-Instrumente auf tieferem Intensitätsniveau wünschbar in Form von Mitgliederbefragungen für quantitative und qualitative Erhebungen. Die Gemeinde Bülach zeigt sich interessiert an Hilfsmitteln, die mit wenig Aufwand nutzbare Daten liefern (z.B. ein modulares Fragebogen-Package, das Gemeinden für sich adaptieren und zur Beteiligung an einer Benchmarking-Gruppe einsetzen können).

#### 6.6.6 **Motivierung von Behördenmitgliedern und Freiwilligen**

Von verschiedenen Kirchgemeinden ist bekannt, dass sie Mühe haben, die Behörden zu besetzen und Freiwillige zu gewinnen. Es spricht für die Gemeinde Bülach, dass sie von solchen Schwierigkeiten offenbar kaum betroffen ist.

Im NPO-Marketing spricht man in diesem Zusammenhang von einem «Anreiz-Beitrags-System»: Man engagiert sich in der Kirchenpflege oder in einer Freiwilligengruppe, weil man die Tätigkeit ideell, menschlich, sozial und für die eigene persönliche Entwicklung als wertvoll einstuft und emotionale Befriedigung aus ihr zieht. Dieses Austauschverhältnis kann sich von selbst einstellen, wenn die richtigen Leute für das richtige Engagement gewonnen werden. Das gute Funktionieren des Anreiz-Beitrags-Systems kann und soll aber auch gezielt gefördert werden.

Die Gemeinde Bülach schenkt diesem Aspekt Aufmerksamkeit: Die Engagierten erfahren Wertschätzung, man pflegt einen offenen und kooperativen Stil, es gibt geeignete Weiterbildungsangebote und (bei den Freiwilligen) eine aktive professionelle Begleitung.

## 7 Massnahmen

Die Massnahmenplanung gehört nicht auf die Stufe des Marketingkonzepts, sondern wird laufend je nach Situation und aktuellen Bedürfnissen daraus abgeleitet. In diesem Abschnitt werden lediglich Stichwörter zu möglichen Massnahmen gesammelt, für die das Konzept einen Bedarf feststellt. Die folgende Liste setzt keine Prioritäten und macht keine Gewichtung. In Klammern wird auf die Punkte verwiesen, die zu einem Stichwort nähere Ausführungen enthalten.

### 7.1 Profilierung und Erkennbarkeit

- 7.1.1 Mitarbeitende über Sinn und Notwendigkeit konsequenten Brandings instruieren; allfällige Mängel eruieren und beheben (5.4)
- 7.1.2 Leistungen evaluieren, welche nicht offensichtlich kirchlichen Charakter haben und nicht dazu beitragen, das Profil der Kirchgemeinde erkennbar zu machen (6.1.2-3)

### 7.2 Qualitätsstandards für Veranstaltungen

- 7.2.1 Qualitätskriterien intern diskutieren, einführen und überprüfen (8.1)

### 7.3 Dienstleistungsqualität

- 7.3.1 Corporate Behavior und Dienstleistungsqualität thematisieren und entwickeln (5,4, 5.5, 6.6.1, 8.2)
- 7.3.2 Potenzielle seelsorgerische Dimension aller Kontakte der Gemeinde in Mitarbeiter- und Behördenschulung thematisieren (6.1.3)
- 7.3.3 Einführung deklarerter 24-7-Leistungen prüfen (6.1.4)

### 7.4 Feedback-Kultur

- 7.4.1 regelmässig Stimmen von Aktiven/ Jugendlichen/ Distanzierten/ Kritischen etc. zur Kirchgemeinde sammeln, evtl. auch in Form von Meinungsporträts in Bülacher Kibo-Seiten
- 7.4.2 weitere Feedback-Gelegenheiten schaffen mittels Aufstellung von Briefkästen und/oder speziellen Befragungen nach Veranstaltungen (6.6.5)

### 7.5 Jahresziele/ «Treiber»

- 7.5.1 Einführung wechselnder Jahresziele zur selektiven und gezielten Förderung von Ergebnisleistungen – sog. «Treiber» (6.1.5)

### 7.6 Beschwerdenmanagement

- 7.6.1 Einführung eines Beschwerdenwesens (8.3)

## **7.7 Raumausstattung**

7.7.1 Ausrüstung der Kirchenräume mit Multimedia-Anlagen

7.7.2 Kirchgemeinde strebt bei Raum-Sharing in den Aussengemeinden stärkeren Gestaltungseinfluss an (6.4.1)

## **7.8 CI von Kontaktstellen der Gemeinde**

7.8.1 Signaletik sämtlicher Gemeinderäume (inklusive Pfarrämter) gemäss Corporate Design gestalten (6.4.2)

## **7.9 Direct Marketing und CRM**

7.9.1 Schaffung einer Mitglieder-Datenbank der Gesamtkirchgemeinde mit CRM\*-Funktionen (6.5.3)

\* Customer Relationship Management: Verfahren zur Bewirtschaftung von Kunden- bzw. Mitgliederkontakten

## **7.10 Kompetenzentwicklung**

7.10.1 Wissenstransfer in den Teams nach Absolvierung von externen Weiterbildungen zur Regel machen (6.6.2)

## **7.11 Knowledge Management**

7.11.1 Entwicklung eines einfachen und praxisnahen Konzepts für die Erfassung und laufende Aktualisierung von Verfahrens-, Erfahrungs- und Beziehungswissen (6.6.3, 8.4)

## **7.12 Projektmanagement**

7.12.1 Grundausbildung aller mit Projektplanung und -durchführung befassten Mitarbeitenden und Behördenmitglieder – am besten mit internen Kursen, weil dies die Einführung gemeinsamer Standards ermöglicht (6.6.4)

## **7.13 Finanzen, Preise**

7.13.1 Gebühren für Nichtmitglieder: Diskussion und Richtlinien auf kantonalkirchlicher Ebene anregen (6.2.1)

7.13.2 Kostenbeiträge für besonders aufwendige Leistungen (Kurse, Lager) diskutieren; Lagerreglement überarbeiten (6.2.1)

7.13.3 Konzept für Legate und passende Fonds in der Kirchgemeinde erarbeiten (6.2.2)

## 8 Anhang

### 8.1 Qualitätsmerkmale von Anlässen

Profil und Erkennbarkeit des kirchlichen Angebots hängt auch am Wie, an der Qualität der Anlässe. Der folgende Abschnitt schlägt ein Set von Regeln vor, die dazu beitragen würden, dem vielfältigen Veranstaltungsangebot ein gemeinsames Profil zu geben.

- 8.1.1 Alle Veranstaltungen sind je als Gesamtheit geplant und in sich stimmig, d.h. die einzelnen Elemente sind stets aufeinander abgestimmt. Je nach Art und Grösse der Veranstaltung können dies folgende Punkte sein:
- Position im Veranstaltungsangebot: z.B. traditioneller oder wiederkehrender Anlass, Themenreihe
  - Zielgruppe
  - Ziel
  - Idee, Motto, Thema
  - Mitwirkende (Referat, Darbietung)
  - Ablauf
  - Budget
  - Einladung, Werbung, Medienorientierung
  - Detailplanung
  - Vorbereitung aller Mitwirkenden
  - Feedbacks von Teilnehmenden und Mitwirkenden
  - Auswertung

Um die angestrebte Stimmigkeit zu erreichen, liegt die Verantwortung in der Hand einer einzigen Person bzw. bei grossen Anlässen einer handlungsfähigen Gruppe.

- 8.1.2 Veranstaltungen der Kirchgemeinde sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass fähige kirchliche Profis und/ oder kompetente, allenfalls eigens geschulte Freiwillige als Gastgeber, Moderatoren oder in anderer Schlüsselfunktion auftreten.
- 8.1.3 Die Kirchgemeinde wirkt aktiv der Gefahr entgegen, dass Veranstaltungen im Effekt von mehr oder weniger geschlossenen Gruppen in Beschlag genommen werden. Deshalb publiziert sie ihre Anlässe regelmässig in allen geeigneten Kanälen.
- 8.1.4 Die Kirchgemeinde setzt für die Promotion ihrer Veranstaltungen geeignete Werbemittel ein. Diese sind professionell und gemäss Corporate Design gestaltet und werden gezielt eingesetzt. Es wird dafür gesorgt, dass Werbung nicht nach den Veranstaltungsdaten im Umlauf bleibt, aushängt, aufliegt oder auf der Website steht.
- 8.1.5 Es wird Vorsorge getroffen, dass bei Veranstaltungen Ansprechpersonen der Gemeinde für Kontaktnahmen anwesend und erkennbar sind. Auf solche Gelegenheiten wird an der Veranstaltung aufmerksam gemacht. Die Besucher/innen sollen wissen: Es ist eine Person von der Gemeinde da, die für Fragen Zeit hat.

## **8.2 Corporate Behavior und Dienstleistungsqualität**

- 8.2.1 Angestellte, Behördenmitglieder und Freiwillige übernehmen gemeinsam Verantwortung für ein Klima des Wohlwollens und Vertrauens.
- 8.2.2 Mitarbeitende sorgen dafür, dass sie sich Zeit nehmen können für Menschen, die an sie heran treten.
- 8.2.3 Angestellte, Behördenmitglieder und Freiwillige sind sich darüber im Klaren, dass es für viele Menschen ein ungewohnter und mit Erwartungen verbundener Schritt ist, mit der Kirche in Kontakt zu treten.
- 8.2.4 Wer in der Eigenschaft als Exponent/in der Kirche angesprochen wird, achtet auf verschlüsselte oder unausgesprochene Appelle und vermittelt Personen, die Beratung und Hilfe brauchen, an die richtige Stelle weiter.
- 8.2.5 Mitarbeitende in Seelsorge und Beratung halten sich an Standesregeln und berufliche Ehrencodizes. Bereichsverantwortliche sorgen dafür, dass solche Regeln bekannt sind und befolgt werden.
- 8.2.6 Fragen, Wünsche und Anliegen werden freundlich und entgegenkommend behandelt. Man freut sich über jeden Kontakt und zeigt das auch.
- 8.2.7 Mitarbeitende sind qualifiziert, motiviert, verschwiegen und verlässlich. Sie werden von der Gemeinde unterstützt, verfügen über nötige Ressourcen (Räume, Zeit, administrativer Support etc.), und sie bilden sich regelmässig weiter.
- 8.2.8 Seelsorge- und Beratungskontakte finden in angenehmem und geschütztem Rahmen statt. Mitarbeitende bemühen sich um das Wohlbefinden der Ratsuchenden und schaffen eine freundliche Atmosphäre.
- 8.2.9 Erreichbarkeit und Reaktionszeiten: Pfarrpersonen und Beratende geben über ihre Erreichbarkeit Auskunft und halten sich daran. Reaktionen auf telefonische Anfragen und E-Mails erfolgen innert 24 Stunden. Bei Abwesenheit ist für zuverlässige Auskunft bzw. Weiterleitung gesorgt. Die Einhaltung dieser Standards wird periodisch mit einem vereinbarten Verfahren getestet, damit Mängel behoben werden können.
- 8.2.10 Mitarbeitende und Behördenmitglieder wissen, dass sie als Exponentinnen und Exponenten der Kirchgemeinde tätig sind und wahrgenommen werden. Die Identifikation mit der Kirche bedeutet nicht Kritiklosigkeit, sondern eine kritische Bejahung. Sie hat zwei Aspekte:
- Aktive Identifikation meint emotionale Zugehörigkeit, gute Kenntnisse über die Kirche, engagierte Haltung.
  - Passive Identifikation heisst, dass man als Vertreter/in der Gemeinde gesehen, angesprochen und in Anspruch genommen wird (Visitenkarten-Funktion der Kirchgemeinde).

### 8.3 Beschwerdenmanagement

Die Königsdisziplin im Dienstleistungsmarketing ist auch für Kirchgemeinden der Umgang mit Beschwerden, also der Bereich, in dem die Gemeinde böse Minuspunkte einfangen oder aber in grossem Stil Goodwill gewinnen kann. Jede einzelne professionell gehandhabte Beschwerde löst eine jahrelang weiterlaufende Kette von positiver Flüsterpropaganda aus.

- 8.3.1 Die Gemeinde erarbeitet ein Konzept für das Beschwerdenmanagement. Dieses geht von der Sicht des Beschwerdeführers aus: Es hält fest, was für Ansprüche eine sich beschwerende Person hat, welche Behandlung sie erfährt und worin das Resultat für sie besteht. Die internen Verfahren und Massnahmen richten sich nach der Vorgabe dieser Aussensicht.
- 8.3.2 Der Begriff «Beschwerde» ist nicht formal-rechtlich verstanden, sondern jede schwerwiegende, jemanden persönlich treffende Unzufriedenheit mit einer Leistung der Kirchgemeinde oder der Kirche im allgemeinen wird intern als Beschwerde gehandhabt (das Wort «Beschwerde» muss nicht zwingend fallen).
- 8.3.3 Kritisierende oder reklamierende Personen müssen nicht Kirchenmitglieder sein, und man verlangt auch nicht von ihnen, dass sie sich an die richtige (kirchliche) Institution wenden (andere Kirchgemeinden, Dekan, Kirchenrat, Heks, Schweizer Fernsehen, Zürcher Unterländer, der Vatikan, der Ökumenische Rat der Kirchen...). – Die Antwort heisst also niemals «Wir sind nicht zuständig».
- 8.3.4 Anlaufstellen für Beschwerden werden periodisch bekannt gegeben, wobei immer auch erklärt wird, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter und jedes Behördenmitglied Beschwerden entgegennimmt. Für eine Gemeinde von der Grösse Büllachs ist die Schaffung einer Ombudsstelle prüfenswert.
- 8.3.5 Alle Mitarbeitenden und Behördenmitglieder werden in der Behandlung von Beschwerden periodisch geschult. Insbesondere sind sie in der Lage zu beurteilen, wann eine kritische Äusserung im Sinn einer Beschwerde zu behandeln ist.
- 8.3.6 Wichtige Beschwerdefälle werden intern an geeigneter Stelle diskutiert.
- 8.3.7 Alle Beschwerdefälle werden dokumentiert. Die Dokumentation wird regelmässig ausgewertet.

## 8.4 Knowledge Management

Die Sicherung und Weitergabe kostbaren Erfahrungs-, Verfahrens- und Beziehungswissens ist für eine grössere Kirchgemeinde essentiell und anspruchsvoll (vgl. 6.6.3). Innovationen beim Angebot auf der einen und Fluktuationen bei Mitwirkenden und Mitgliedern auf der anderen Seite halten die Wissensbestände im Fluss. Sie sind nie vollständig erfassbar. Die folgenden Empfehlungen setzen auf gebräuchliche Verfahren. Diese sind geeignet, ausgewählte Schlüsselinformationen für die Organisation nutzbar zu machen und in einer von Personen unabhängigen Form aufzubewahren.

### 8.4.1 Schlüsselprozesse dokumentieren

Prozessdokumentation dient zur Sicherung und Optimierung von Verfahrenswissen. Sie wird angewandt in komplexen Organisationen, die eine Vielzahl von Leistungen anbieten, an denen jeweils zahlreiche Personen und Instanzen mitwirken.

Die Dokumentierung wichtiger Prozesse erfüllt zwei Zwecke:

- Sicherung des in der Gemeinde vorhandenen Know-how
- stetige Qualitätsentwicklung bei den Schlüsselprozessen

Unter einem «Prozess» im betriebswirtschaftlichen Sinn versteht man

- eine sich regelmässig wiederholende Abfolge von Aktivitäten
- zur Erfüllung eines festgelegten Zwecks bzw. einer bestimmten Leistung,
- die trotz evtl. wechselnden Themen, Beteiligten oder Zielgruppen routinemässig abläuft.

Es werden verschiedene Typen von Prozessen unterschieden (die folgende Liste ist adaptiert an die Verhältnisse einer Kirchgemeinde):

- Management- oder Führungsprozesse
  - strategische Planung
  - Finanzplanung
  - Marketing
- Leistungserstellungsprozesse
  - allgemeine Gemeindearbeit
  - interne und externe Kommunikation, PR, Medienarbeit
  - Aus- und Weiterbildung, Begleitung von Mitarbeitenden und Freiwilligen
  - Qualitätskontrolle
- Ressourcen- und Supportprozesse
  - Gewinnung von Freiwilligen
  - Infrastruktur (Buchhaltung, Administration, Hausdienste)
  - Personalrekrutierung
  - Personalführung und -entwicklung

Anhand dieser Gliederung kann eine Liste der regelmässig mindestens jährlich ablaufenden Prozesse erstellt werden, aus denen wiederum eine beschränkte Zahl von Schlüsselprozessen (in der Regel nicht über 30) für die Dokumentierung ausgewählt werden.

In der Prozessdokumentation wird dasjenige festgehalten, was stets strukturell gleich bleibt, und zwar z.B. nach folgendem Schema:

- Prozesstyp
- Leistungsempfänger
- Ziele
- verantwortliche Person (Funktion)
- ständig beteiligte Personen (Funktionen)
- Erfolgskenngrößen
- Prozessablauf (tabellarisch: Zeit vor Endpunkt/ Beschreibung des Schritts/ verantwortlich/ beteiligt intern/ beteiligt extern)
- evtl. Kosten des Prozesses
- kritische Phasen
- Kriterien der Zufriedenheit der Leistungsempfänger
- Kriterien der Zielerreichung

Die Schlüsselprozesse werden von den Prozessverantwortlichen in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsleiter dokumentiert und von diesem gesammelt und à jour gehalten in einem für die Mitarbeitenden zugänglichen Prozessmanual (am besten im Intranet).

Nach jedem Prozessdurchlauf wird die entsprechende Dokumentation überprüft, nachgeführt und optimiert. Die Versionen der Prozessdokumentation werden so abgelegt, dass die Veränderungsschritte nachvollziehbar bleiben.

Die Auswahl der Schlüsselprozesse ist ca. alle drei Jahre zu überprüfen.

#### 8.4.2 **Standards für Amts- und Funktionsübergaben**

Beim Wechsel von Ämtern und Funktionen an nachfolgende Personen findet grundsätzlich immer eine persönliche Übergabe der Akten (bzw. der Information über deren Aufbewahrungsort), der laufenden Geschäfte und Aufgaben samt einer Weitergabe der wichtigen dazu gehörenden Informationen statt.

Gleiches gilt grundsätzlich für längere Stellvertretungen.

Amts- und Funktionsübergaben werden protokolliert.

#### 8.4.3 **Mitgliederdatenbank**

Die Gemeinde führt und bewirtschaftet zu streng internem und geschütztem Gebrauch in geeigneter Form eine Mitgliederdatenbank. Sie regelt den Lese- und Schreib-Zugriff der Mitarbeitenden und Behördenmitglieder auf den Datenbestand.

Die Datei dient dem gezielten Ansprechen von Gemeindemitgliedern. Zu diesem Zweck werden die Personen- und Haushaltsdaten mit zusätzlichen Merkmalen versehen, soweit diese nicht unter das Seelsorgegeheimnis fallen.

## 8.5 Qualitätsentwicklung und Evaluation

### 8.5.1 Jahresziele oder «Treiber» (vgl. 6.1.5)

Treiber sind quantitative und daher gut überprüfbare Ziele für Handlungsfelder, die ihrerseits auf mehrere weitere Felder ausstrahlen. Solche Treiber setzt man am besten in Form von Jahreszielen in jeweils ausgewählten Feldern. Das Set der Treiber kann von Jahr zu Jahr wechseln.

Die Auswertung ist relativ einfach mit Zählungen oder Stichproben durchführbar. Dabei begnügt man sich mit der Feststellung der quantitativen Zielerreichung. Vertiefte und komplexere Deutungen geben die Treiber-Daten nicht her.

Möglichkeiten von Treibern:

- die Gottesdienste in Bülach zählen im Durchschnitt mindestens 90 Besucher
- die Gottesdienste in Aussengemeinden zählen im Durchschnitt mindestens 50 Besucher
- die Gemeinde hat pro Jahr maximal 50 Kirchenaustritte
- jeder reformierte Einwohner bzw. jeder Haushalt mit reformierten Mitgliedern wird mindestens alle zwei Jahre persönlich kontaktiert
- jede Pfarrperson hat pro Woche durchschnittlich fünf direkte intensive Kontakte mit Einzelpersonen oder Haushalten (Seelsorge, Kasualien etc.)
- der aktive Pool von Freiwilligen zählt mindestens 300 Personen

### 8.5.2 Evaluation

Die Evaluation von Tätigkeiten, Angeboten oder Handlungsfeldern ist aufwendig und soll daher nur vorgenommen werden, wenn ein besonderes Interesse besteht. Dies ist fast immer der Fall einerseits bei Neuerungen und Experimenten, andererseits bei Leistungen, die aus irgend welchen Gründen in Frage gestellt werden.

Bei Innovationen soll die Evaluation schon in der Planung vorgesehen werden. In diesem Fall ist folgendes schon im voraus zu bestimmen:

- Was ist das Ziel?
- Woran wird man ablesen können, wie weit das Ziel erreicht ist?
- Wann wird man den Erfolg messen bzw. beurteilen?
- Wer wird das mit welchen Methoden und Ressourcen tun?
- Welchen Grad der Zielerreichung erwartet man als Minimum?
- Was wird geschehen, wenn man unter dem erwarteten Niveau bleibt?

Bei der Evaluation bestehender Leistungen gilt im Prinzip die gleiche Methodik, jedoch muss man versuchen, sich gewissermassen in die Situation vor Einführung z.B. der Altersnachmittage zu versetzen und zu überlegen: Welche Effekte, die es ohne diese Veranstaltung nicht gäbe, soll die Leistung Altersnachmittag haben?

Die Ziele können in der Regel nicht oder nicht ausschliesslich quantitativ bestimmt werden. In all diesem Fällen behilft man sich mit möglichst überprüfbaren qualitativen Umschreibungen der angestrebten Wirkungen. Kriterien für solche Umschreibungen sind die Nachvollziehbarkeit und Diskutierbarkeit von Wertungen.

## 8.6 Marktdaten des Kommunikationsraums Zürcher Unterland

Strukturdaten zu Medien, Bevölkerung, Konsum und Kaufkraft

Quelle: Kommunikations-Atlas der Schweiz, Ausgabe 2005

Kommunikationsraum Zürcher Unterland:

- Bezirk Bülach 110'465 Einwohner
- Bezirk Dielsdorf 68'758 Einwohner

8.6.1 Nationalität, Muttersprache, Bildung, Konfession

8.6.2 Pendlerströme

8.6.3 Psychographische Karte

8.6.4 Demoscope Market-Radar (Erläuterungen zu 8.6.3)

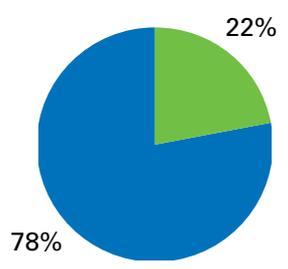
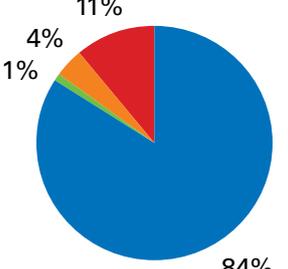
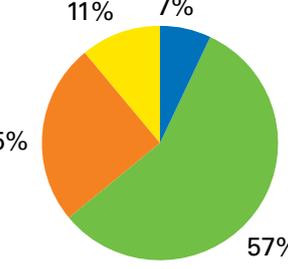
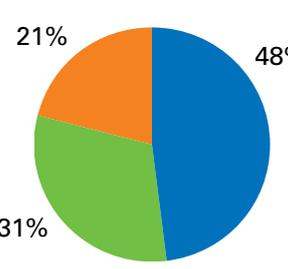
- Charakteristik der 11 Psychogrammfelder
- Konsumstil der 11 Psychogrammfelder
- Kommunikation der 11 Psychogrammfelder

8.6.5 Tageszeitungen im Kommunikationsraum Zürcher Unterland

8.6.6 Privat(Radios) im Kommunikationsraum Zürcher Unterland

8.6.7 (Regional)Fernsehen im Kommunikationsraum Zürcher Unterland

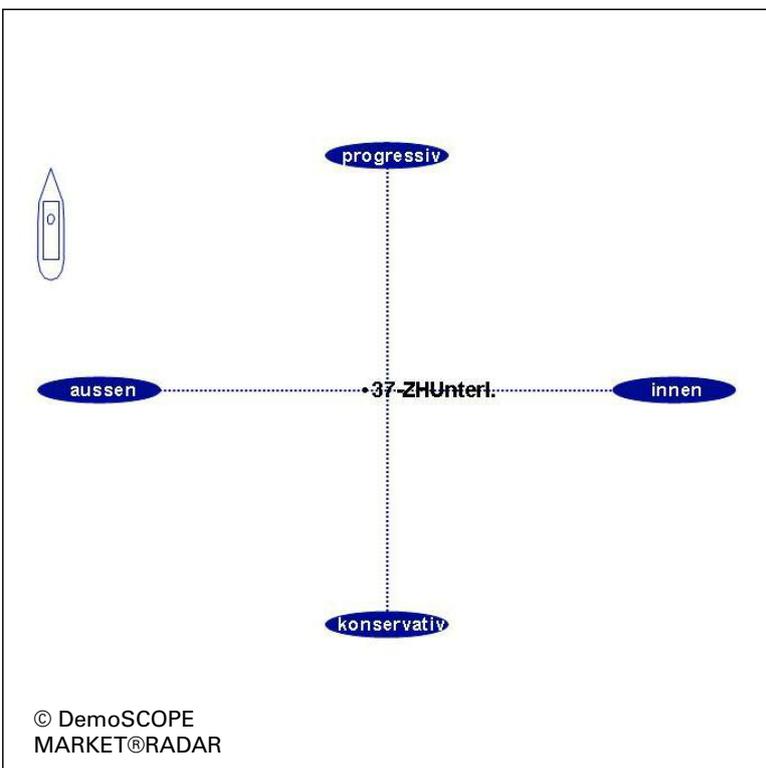
8.6.8 Konsumausgaben

Nationalität	Muttersprache	Bildung	Konfession
 <p>A pie chart with two segments: a large blue segment representing 'Schweizer' at 78% and a smaller green segment representing 'Ausländer' at 22%.</p>	 <p>A pie chart with five segments: a large blue segment for 'Deutsch' (84%), a red segment for 'Andere' (11%), an orange segment for 'Italienisch' (4%), a yellow segment for 'Rätoromanisch' (1%), and a very small green segment for 'Französisch' (1%).</p>	 <p>A pie chart with four segments: a large green segment for 'Berufsbildung/Matura' (57%), an orange segment for 'Obligatorische' (25%), a yellow segment for 'Andere' (11%), and a small blue segment for '(Fach-) Hochschule' (7%).</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large blue segment for 'Protestantisch' (48%), a green segment for 'Katholisch' (31%), and an orange segment for 'Andere' (21%).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> Schweizer</li> <li><span style="color: green;">■</span> Ausländer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> Deutsch</li> <li><span style="color: green;">■</span> Französisch</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Italienisch</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> Rätoromanisch</li> <li><span style="color: red;">■</span> Andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> (Fach-) Hochschule</li> <li><span style="color: green;">■</span> Berufsbildung/Matura</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Obligatorische</li> <li><span style="color: yellow;">■</span> Andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> Protestantisch</li> <li><span style="color: green;">■</span> Katholisch</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Andere</li> </ul>

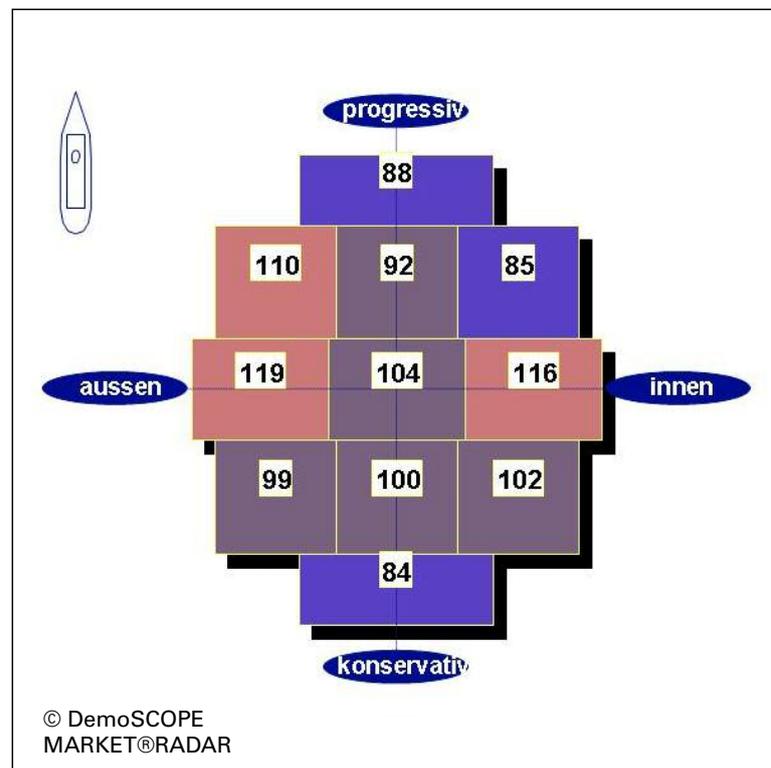


Die stärksten Pendlerströme			
Wegpendler	1	nach KR ZÜRICH:	32'555
	2	nach KR ZÜRCHER OBERLAND:	4'344
	3	nach KR WEINLAND/WINTERTHUR:	2'548

**Positionierung des KR im Psychografischen Raum  
(n=876)**



**Psychogramm des KR  
(n=876, Affinitäten)**



## Charakteristik der 11 Psychogrammfelder

Der **Psychografische Raum** ist eine Anordnung von Werthaltungen im zweidimensionalen Raum mit den Achsen "progressiv – konservativ" und "aussengerichtet – innen-gerichtet".

### Nord

**Risikobereitschaft** und **Nonkonformismus** sind besonders stark ausgeprägt. Das **Durchsetzungsvermögen** ist ebenfalls überdurchschnittlich. Zugehörige des Nordfeldes sind mit allem, was sie tun und lassen, extremer als der Rest der Bevölkerung. Mit den Angehörigen der benachbarten Felder teilen sie Eigenschaften wie *Hedonismus* und auch Stress (NordWest) sowie *antiautoritäre Haltung* und *informelle Erscheinung* (NordOst).

Das **Psychogramm** unterteilt den Psychografischen Raum in elf populationsmässig gleich grosse Felder. Jedes dieser Felder wird durch bestimmte Werthaltungen charakterisiert.

### NordWest

Ein ausgeprägter **Hedonismus** kennzeichnet die Zugehörigkeit zum Feld NordWest. Damit verbunden ist eine stark **extrovertierte Persönlichkeit** mit überdurchschnittlichem Stresspotential aufgrund des hohen Aktivismus und der gelegentlichen Überreizung der Sinne. Mit den benachbarten Feldern teilt NordWest **Materialismus** und **Erfolgsstreben** (West) sowie **Eskapismus** und **Durchsetzungsvermögen** (Nord). Der Lebensstil der "Nordwestler" ist von einem grossen Drang nach **Convenience** (Zeiterparnis für möglichst viel Freizeit) geprägt.

### NordMitte

NordMitte verbindet progressive Eigenschaften aus dem aussengerichteten- wie auch innen-gerichteten Bereich. Weniger extrem als bei den peripheren Feldern prägen doch **Hedonismus**, **Romantik** und **Eskapismus** die Zielgruppe NordMitte. Sie verfügen über die feinere Lebensart, sind stilischer und weniger sprunghaft als NordWest. Trotzdem sind ihnen **materielle Errungenschaften** und **Erfolg** nicht suspekt. Eine gewisse **Informalität** teilen sie mit den innengerichteten Feldern.

### NordOst

Zugehörige des NordOst-Feldes sind deutlich **nonkonformistischer** und **antiautoritärer** als der Rest der Bevölkerung. **Romantik** erscheint ihnen in einer überrealen Welt wichtig, ebenso **informelles Auftreten**. Sie entsprechen am ehesten dem Bild des überzeugten Individualisten. Mit Nord teilen sie sodann eine höhere **Risikobereitschaft** und ein starkes **Durchsetzungsvermögen**, mit Ost dagegen eher die **Bescheidenheit in materiellen Dingen** und die **Distanz zum Erfolgsstreben**.

### West

Angehörige dieses Feldes sind **materialistisch** eingestellt. Sie verhehlen nicht, dass ihnen der Besitz schöner Dinge, aber auch sichtbarer **Erfolg** in Beruf und Freizeit wichtig sind. Auf **gepflegte Erscheinung**, ganz allgemein auf Korrektheit und Einhaltung von Konventionen, wird Wert gelegt. Mit NordWest teilen sie die Tendenz zu **Hedonismus**, mit SüdWest Werthaltungen wie **Realismus** ("mit beiden Füßen auf dem Boden stehen"), **Sicherheitsstreben** und **Konformismus**.

### Mitte

Die Mitte entspricht per Definition dem **Schweizer Durchschnitt**, d.h. jener Elftel der Bevölkerung, der am wenigsten vom Gesamtdurchschnitt aller Werthaltungen abweicht.

Die absolut stärksten Werthaltungen gemäss dem Psychografie-Test können als typische Schweizer Eigenschaften bezeichnet werden. Es sind dies: **Erfolgsstreben**, **Sicherheit**, **Spannkraft**, **Ruhe**, aber auch **gepflegte Erscheinung**.

### Ost

Die Zugehörigen des Ostfeldes distanzieren sich vor allem vom starken Erfolgsstreben der übrigen Gesellschaft. Für sie sind **Bescheidenheit** in materiellen Belangen und bewusste **Ambitionslosigkeit** (Verzicht auf gesellschaftlichen Erfolg) Tugenden, die sie anstreben. Mit dem benachbarten Feld NordOst teilen sie die Vorliebe für **Informalität**, mit SüdOst dagegen die **reservierte Haltung** und das deutlich **introvertierte Wesen**.

### SüdWest

SüdWest ist der Elftel der Bevölkerung, der am ehesten dem Klischee des Kleinbürgertums entspricht. Ihre Werthaltungen sind von **Konformismus**, einem grossen **Realismus** und von überdurchschnittlichem **Sicherheitsstreben** geprägt. Mit West teilen sie die Wertschätzung für das **Materielle** und die **gepflegte Erscheinung** (nicht aber für das Erfolgsstreben). Mit Süd und SüdMitte verbindet sie vielmehr das Bedürfnis nach **Ruhe** und die **Verwurzelung**.

### SüdMitte

Zugehörige im Feld SüdMitte sind die durchschnittlich Konservativen im Land. Ihre stärksten Werte sind die **Verwurzelung**, der **Konformismus**, **Realismus**, **Friedfertigkeit** und **Sicherheit**. Sie verbinden diese Werte deutlich mehr mit Süd und SüdOst. Sie sind zudem eindeutig **weniger materialistisch** und auf **Äusserlichkeiten** festgelegt als SüdWest.

### SüdOst

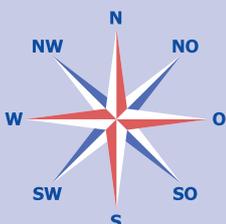
Innengerichtet-Konservative sind sehr **reserviert** und eben vor allem **introvertiert**. Sie teilen mit Ost eine starke Ablehnung von zur Schau gestelltem Besitz und allzu starkem Ehrgeiz sowie Prestigestreben. Ihre **Friedfertigkeit** äussert sich in einer Art von Resignation, angesichts einer Entwicklung, die sich von ihren Werten immer weiter entfernt. Mit den Konservativen teilt SüdOst die **Verwurzelung** im schweizerischen Brauchtum.

### Süd

Der konservativste Elftel der Bevölkerung definiert sich am besten über die **Verwurzelung**. Diese dominiert hier das Denken und verbindet sich mit andern bürgerlichen Werten (in SüdWest) wie **Sicherheit**, **Realismus** und **Konformismus**. **Friedfertigkeit** und **reservierte Haltung** sind stärker als der Kampfgeist beim Verteidigen der eigenen Position (Affinität zu SüdOst).

**DemoSCOPE**  
RESEARCH & MARKETING

Klusenstrasse 17/18, Postfach  
CH-6043 Adligenswil/Schweiz  
Fon +41 (0) 41 375 40 00  
Fax +41 (0) 41 375 40 01  
marketradar@demoscope.ch  
www.demoscope.ch



## Konsumstil der 11 Psychogrammfelder

Der **Psychografische Raum** ist eine Anordnung von Werthaltungen im zweidimensionalen Raum mit den Achsen "progressiv – konservativ" und "aussengerichtet – innen-gerichtet".

### Nord

In ihrem Konsum sind die "Nordler" weitaus am **innovationsfreudigsten**, aber auch entsprechend **unberechenbar** und wechselhaft reagierend. Ihr Widerstand gegen allzu plumpe Beeinflussungsversuche ist ebenso stark wie die Bereitschaft, spielerisch an Angebote herangeführt zu werden.

Das **Psychogramm** unterteilt den Psychografischen Raum in elf populationsmässig gleich grosse Felder. Jedes dieser Felder wird durch unterschiedliche Konsumstile geprägt.

### NordWest

Eigenschaften wie **Kompetenz, Stil** und vor allem auch **Markenbewusstsein** lassen NordWest zur beliebtesten Marketingzielgruppe werden. Trifft man die Trends der Hedonisten, ist der Erfolg sicher – allerdings meist nur kurzfristig, denn die "Nordwestler" wenden sich in raschem Rhythmus immer wieder **neuen Produkten** zu. Ihre Budgetsituation spannt sich aufgrund des aufwändigen Lebensstils oft ernsthaft an. Das führt dann dazu, dass der Konsum nicht nur **selektiver** sondern auch **preisorientierter** wird als bei andern Zielgruppen ("Schnäppchenjagd auf höchstem Niveau").

### NordMitte

Ihr Konsumstil ist **grosszügig**; für besonders interessante Produkte und Dienstleistungen sind sie bereit, gutes Geld auszugeben. Der Konsum von "banaleren" Produkten erfolgt oft sehr preisorientiert. Ihre Ansprüche an **Qualität** und auch **Ästhetik** sind relativ hoch, jedoch spielen ökologische Aspekte beim Konsum eine zunehmende Rolle. Viele Zugehörige dieses Feldes verfügen über eine überdurchschnittliche Bildung und Kaufkraft; deshalb werden sie stark umworben.

### NordOst

**Individualismus** zeichnet den "Nordostler" auch im Konsum aus. **Qualität im Sinne von Langlebigkeit**, aber auch nach den Kriterien der wissenschaftlichen und technologischen Avantgarde, ist ihnen wichtig. Für Produkte und Dienstleistungen ihrer Wahl sind sie bereit, relativ hohe Preise zu bezahlen, wollen aber sicher sein, dass sie **als Konsumenten ernst genommen werden**. Auf falsche oder übertriebene Versprechungen, auf offensichtliche Inkompetenz in Verkauf und Beratung reagieren sie stark negativ. Mode interpretieren sie eigenwillig, sind dabei eher auf Differenzierung als auf Mainstream aus.

### West

Bezüglich Konsum werden klare Prioritäten gesetzt: Das erwünschte **Prestige** vermitteln bewährte Produkte sowie starke, aber nicht der kurzfristigen Mode unterworfenen Marken. Die dafür geforderten Preise werden meist auch bezahlt; sonst aber ist der Materialist eher knauserig, auf **Schnäppchenjagd**, Aktionen oder Sonderrabatte aus. Als Käufer einer Marke oder Kunde eines Einkaufskanals ist er aber überdurchschnittlich **treu**. Seine Innovationsbereitschaft ist dagegen gering; er lässt andere ausprobieren, ist ein "Later Adopter".

### Mitte

Die Mitte entspricht per Definition dem **Schweizer Durchschnitt**, d.h. jener Elftel der Bevölkerung, der am wenigsten vom Gesamtdurchschnitt aller Konsumstile abweicht.

### Ost

Als Marketingzielgruppe sind die Vertreter des Ostfeldes nicht einfach zu gewinnen. Am ehesten sprechen sie auf **Produkte mit regionaler Herkunft**, zudem auf alle **ökologisch bedenkenlosen Nahrungsmittel**, an. Sie vertreten diese Einstellungen auch in der Umweltpolitik, insbesondere beim **Konsumentenschutz**. Wenn Ideale angesprochen werden, muss also das Produkt genau dazu passen. Im Bereich Finanzdienstleistungen sowie bei Luxus-Gütern und -Marken ist die **Skepsis** oft recht gross.

### SüdWest

Als Marketingzielgruppe sind die "Südwestler" fast ideal berechenbar. Sie stehen auf Produkte und Dienstleistungen mit **Schweizer Herkunft**, insbesondere auf **traditionelle Marken**. Die Glaubwürdigkeit erscheint ihnen in diesen Fällen meistens gewährleistet. Neue Produkte akzeptieren sie dafür weniger. Zudem sind sie sehr preisorientiert und **sparsam im Konsum**.

### SüdMitte

Marketingmässig sind die Leute in SüdMitte etwas schwieriger anzusprechen. Im Gegensatz zu allen Westen-Feldern, gelten die gesellschaftlichen Normen nicht mehr unbedingt, werden öfter hinterfragt. Sie fühlen sich von den Entwicklungen im Markt oft überrollt und verwirrt. So halten sie denn auch eindeutig zum **Bewährten im Konsum** fest und sind Experimenten abhold.

### SüdOst

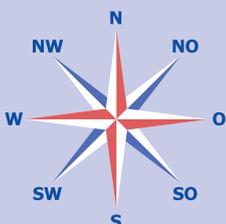
SüdOst ist auf den ersten Blick eine "unattraktive" Marketingzielgruppe. Und doch ergeben sich oft Konstellationen, in denen das Angebot sich vornehmlich an diese Zielgruppe richtet (Dienstleistungen mit hoher persönlicher Servicequalität, Gesundheitsmarkt, etc.). Diese Konsumenten werden oft von den Anbietern "vergessen", sodass eine Spezialisierung auf dieses Segment durchaus erfolgreich sein kann. Dominanz erreicht man am ehesten über **Sicherheit, Service** und einer besonderen Form von **Convenience** (Einfachheit der Verpackung und Anwendung).

### Süd

Südmenschen sind am stärksten auf **Produkt- und Markentreue**, zudem auf **Schweizer Produkte** ausgerichtet. Neuheiten kommen kaum in Frage. Ihr Konsum ist relativ gering; sparsamer Umgang mit Produkten ist für sie Programm. Möglichkeiten für **Kundenbindung** gibt es allerdings auch – sowohl auf der Ebene des Produkts (Traditionsmarken) wie auch des Handels (vertraute Einzelgeschäfte oder Ketten mit hoher Servicequalität).

**DemoSCOPE**  
RESEARCH & MARKETING

Klusenstrasse 17/18, Postfach  
CH-6043 Adligenswil/Schweiz  
Fon +41 (0) 41 375 40 00  
Fax +41 (0) 41 375 40 01  
marketradar@demoscope.ch  
www.demoscope.ch



## Kommunikation der 11 Psychogrammfelder

Der **Psychografische Raum** ist eine Anordnung von Werthaltungen im zweidimensionalen Raum mit den Achsen "progressiv – konservativ" und "aussengerichtet – innen-gerichtet".

### Nord

Die Marketingkommunikation muss **starke Sinnesreize** vermitteln; der intellektuelle Anspruch ist bedeutend höher als beim Durchschnitt.

Ihr Informationsverhalten entspricht am ehesten der Vorstellung von der **Multimedia-Generation**. Unterschiedlichste Media werden oft gleichzeitig konsumiert. Die Aufnahmefähigkeit ist dabei gross, in ihrem Filter bleibt allerdings nur das hängen, was sie besonders interessiert.

Das **Psychogramm** unterteilt den Psychografischen Raum in elf populationsmässig gleich grosse Felder. Jedes dieser Felder wird durch unterschiedliche Kommunikationsformen geprägt.

### NordWest

Zugehörige des NordWest-Feldes sind **sehr positiv gegenüber der Werbung** eingestellt und betrachten sie **auch als Unterhaltung**. Entsprechend kritisch reagieren sie, wenn sie sich falsch angesprochen fühlen.

Der **Medienkonsum ist hoch**. Im TV- und Printbereich ist allerdings sehr auf die Differenzierung nach passenden Titeln und Sendern zu achten. Special Interest-Publikationen haben hier eine grössere Bedeutung. **Plakate und Kino** sind ebenfalls gute Werbeträger. Die Vorliebe für eine intensive Nutzung des **Internet** teilen sie mit andern progressiven Feldern.

### NordMitte

Mit NordMitte kommuniziert man mit Vorteil auf einem **hohen intellektuellen Niveau**. Gepflegte Kommunikation schätzt die Zielgruppe durchaus auch in Form von Werbung. Der Informationsgehalt sollte dabei höher sein als für andere Zielgruppen.

Die bevorzugten Medien sind **Tageszeitungen** und **Magazine** aus dem Bereich Politik, Gesellschaft, Kultur. TV-Werbung und Radiospots werden hier weniger beachtet. Kinowerbung und Plakate erzielen wiederum mehr Wirkung als beim Durchschnitt.

### NordOst

Ihre **Einstellung zur Werbung ist kritischer** als bei allen andern Zielgruppen (ausser Ost). Sie reagieren negativ auf inhaltliche Mängel, auf Werbung für Produkte, die sie nicht mögen, aber auch auf, ihrer Ansicht nach, schlechte Umsetzungen in Wort und Bild.

"Nordostler" **lesen sehr viel** (Bücher und intellektuell anspruchsvolle Printmedien aller Art), gehen auch gelegentlich ins Kino und sie beachten häufig **Plakate**. **Radio** ist bei ihnen beliebter als TV, Direct Mail hingegen stellt ein klares Ärgernis dar.

### West

Der Werbestil ist **"Mainstream par excellence"**. Marken, die längeren Bestand aufweisen, nehmen sehr oft ihren Weg von Nord nach NordWest und schliesslich nach West. Appelle an die bürgerlich-materialistischen Werte, Illustration von Werthaltungen wie Gepflegtheit und Besitz (Prestige) verfehlen hier selten ihre Wirkung.

Die Hauptmedien sind **Zeitschriften, Regionaltitel, Boulevardunterhaltung** in Print und TV. Besonders wirksam sind **Direct Mails, Aktionen, Wettbewerbe und POS-Aktivitäten**.

### Mitte

Die beste Kommunikation ist hier diejenige, die in allen Feldern gut ankommt, basierend auf den absoluten Spitzenreiterwerten, auf einem möglichst hohen Sympathie-Niveau und erst noch einem gewissen Schwerpunkt in der Mitte.

### Ost

Der Werbestil für diese Zielgruppe ist **sehr zurückhaltend, informativ, klar** und ohne Schnörkel. Ein nüchterner Stil ist besser akzeptiert als hedonistische Darstellungen. Gesellschaftliche Werte (Familie, Solidarität mit Benachteiligten, Verantwortung für gesamtgesellschaftliche Anliegen) kommen dagegen gut an.

**Printmedien der ernsthafteren Art** – wie Tageszeitungen und Familienzeitschriften – sind die wirksamsten Träger solcher Botschaften. TV und vor allem Direct Mailings sind dagegen weniger beliebt.

### SüdWest

Eine treffliche Ansprache in der Werbung scheint problemlos: die **Argumente und Symbole für nationale Werte** und das Zelebrieren dieses kleinbürgerlichen Lebensstils bietet keine besonderen Schwierigkeiten. Am besten wird sie verbunden mit dem moderneren verbalen und visuellen Stil, der auch zu West und NordWest passt.

Geeignete Medien sind u.a. die **Boulevardpresse, Illustrierte, Lokalradio** und **Fernsehen**. Alle Arten von **Mailings**, aber auch **Coupons** sind im Südwesten breit akzeptiert.

### SüdMitte

**Vertrauen schaffen** ist hier eine absolute Kernaufgabe in der Marketingkommunikation. Der geeignete Werbestil für SüdMitte ist deshalb näher bei dem für Ost propagierten; d. h. zurückhaltender als der bei den Materialisten erfolgsorientierte, hedonistische Stil.

Die Medien mit der höchsten Affinität sind eindeutig **Fernsehen, Radio** und **Zeitschriften**. Zudem stossen Direct Mails auf wenig Widerstand.

### SüdOst

In der Ansprache und Argumentation ist speziell dem **Sicherheitsaspekt** (Handhabung, Gesundheit, Produktgarantie) grosse Bedeutung beizumessen. Die Botschaft für diese Zielgruppe ist sicher nicht hedonistisch, eher aber **ruhig und beruhigend**. **Aktionen** sind sehr beliebt; überhaupt spielt der Aspekt Preis bei Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs eine besondere Rolle.

So müssen auch die **Angebote am POS**, in **Prospekten** und in der **klassischen Werbung** konzipiert sein. Auf wenig Akzeptanz stossen hingegen Sponsoring und Direct Mails.

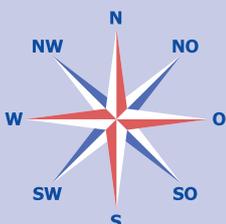
### Süd

Reine Werbestile für die Konservativsten findet man selten; meistens handelt es sich um mehr oder weniger gelungene Kombinationen mit andern konservativen Feldern. Anzusprechen sind in jedem Falle (mit moderneren Elementen kombiniert) die Verwurzelung ("**Traditional Swissness**") und vor allem auch Sicherheitsfragen, Aspekte der Gesundheit und Convenience.

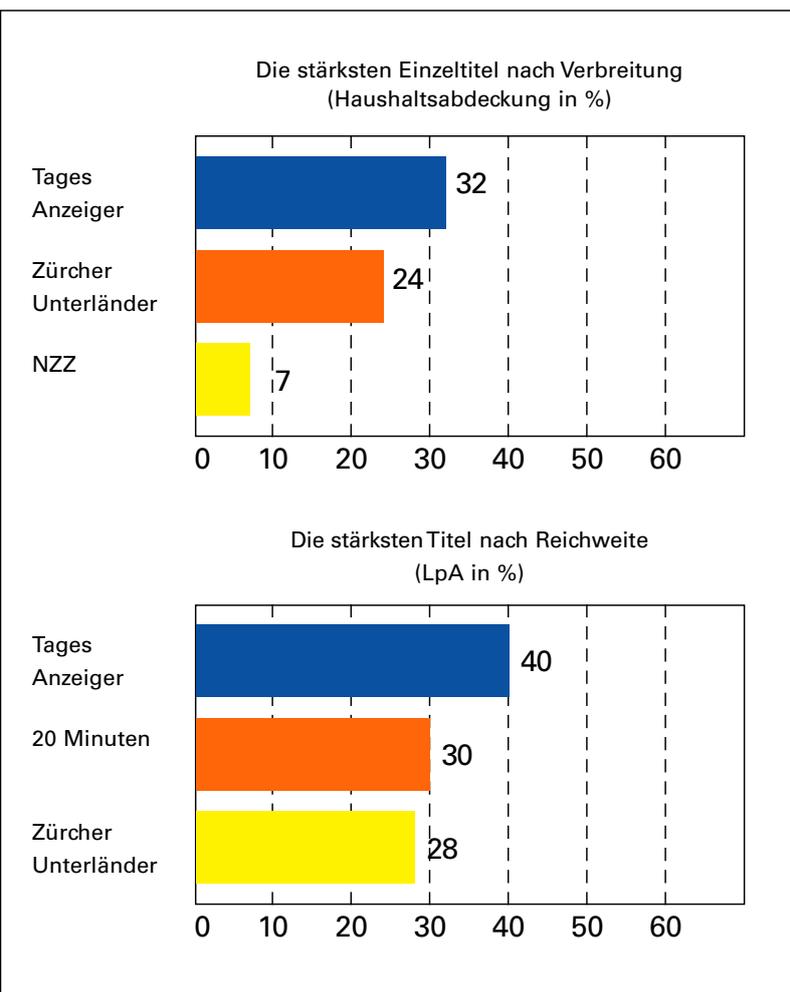
Punkto Medien findet hier die stärkste Konzentration auf **TV**, aber auch auf **kleinere Regional- und Lokalzeitungen**, Anzeiger sowie **Genossenschaftszeitungen**.

**DemoSCOPE**  
RESEARCH & MARKETING

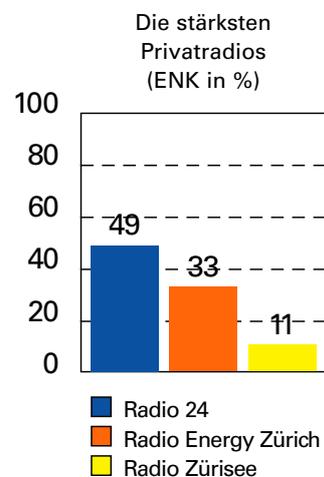
Klusenstrasse 17/18, Postfach  
CH-6043 Adligenswil/Schweiz  
Fon +41 (0) 41 375 40 00  
Fax +41 (0) 41 375 40 01  
marketradar@demoscope.ch  
www.demoscope.ch



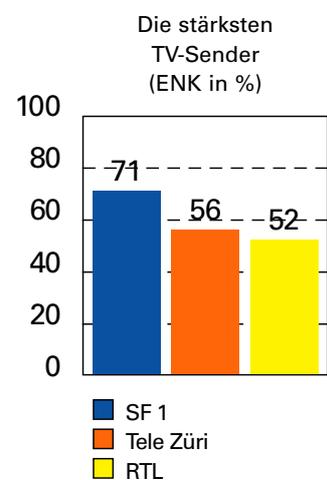
<b>Tageszeitungen</b>	
<b>Stärkster Einzeltitel nach Verbreitung</b>	
Titel	Tages-Anzeiger
Verbund	-
Verkaufte Auflage	24'287
Haushaltsabdeckung	32%
<b>Stärkster Titel nach Reichweite (LpA)</b>	
Titel	Tages-Anzeiger
Reichweite Total	40%
Reichweite nach m/w	m: 44%
	w: 36%
Reichweite nach Alter	14 – 34: 32%
	35 – 54: 43%
	55 – 99: 45%



Radio (nach ENK*)	Stärkstes Radio	Stärkstes Privatrado
Name	Radio 24	Radio 24
ENK Total	49%	49%
ENK nach m/w	m: 51%	m: 51%
	w: 48%	w: 48%
ENK nach Alter	14 – 34: 61%	14 – 34: 61%
	35 – 54: 54%	35 – 54: 54%
	55 – 99: 29%	55 – 99: 29%
*Engerer Nutzerkreis		



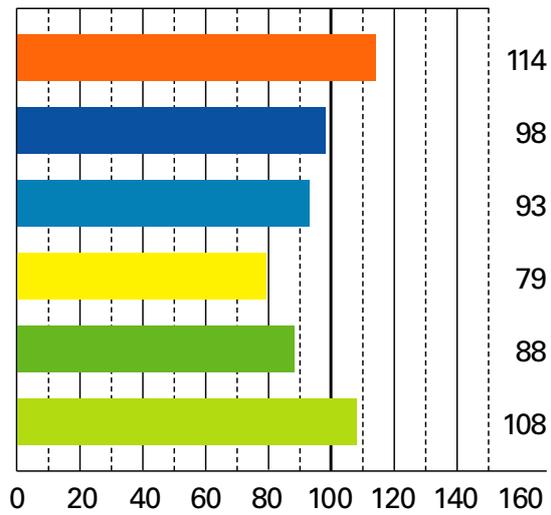
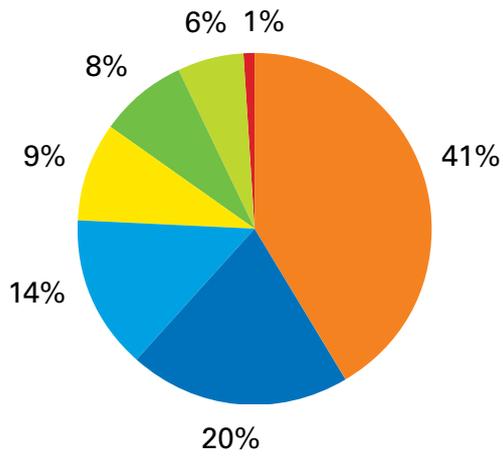
Fernsehen (nach ENK*)	Stärkstes TV	Stärkstes Regional-TV
Name	SF 1	Tele Züri
ENK Total	71%	56%
ENK nach m/w	m: 78%	m: 59%
	w: 64%	w: 54%
ENK nach Alter	14 – 34: 52%	14 – 34: 55%
	35 – 54: 76%	35 – 54: 56%
	55 – 99: 88%	55 – 99: 57%
*Engerer Nutzerkreis		



**Verteilung  
Konsumausgaben**

100% = Total Konsumausgaben

Index (100 = Durchschnitt Schweiz)



- Wohnen
- Freizeit
- Nahrungsmittel
- Verkehr
- Gesundheit
- Bekleidung
- Ausbildung und Soziales