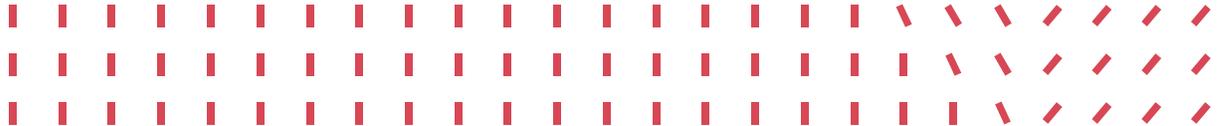


Begleitforschung zum Reformprozess der Zürcher Landeskirche

**Schlussbericht der Erhebungsphase I (2018–2020) zuhanden des
Kirchenrats der Evangelisch-reformierten Landeskirche des
Kantons Zürich**

Luzern, den 30. September 2020



| Autorinnen und Autoren

Ruth Feller, lic. phil. I (Projektleitung)
Christoph Schwenkel, Dr. (Stv. Projektleitung)
Alexandra La Mantia (Projektmitarbeit)
Manuel Ritz (Projektmitarbeit)

**INTERFACE Politikstudien
Forschung Beratung GmbH**

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel +41 (0)41 226 04 26

Place de l'Europe 7
CH-1003 Lausanne
Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

| Auftraggeber

Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich

| Begleitgruppe

Daniel Reuter, Vizepräsident Kirchenrat, Ressort Gemeinde und Region
Matthias Bachmann, Bereichsleiter Gemeindeentwicklung und KirchGemeindePlus,
Abteilung Kirchenentwicklung
Mathias Burri, Gemeindeaufbau, Abteilung Kirchenentwicklung
Michel Müller, Präsident Kirchenrat
Walter Lüssi, Kirchenratsschreiber
Andrea Bianca, Mitglied Kirchenrat
Thomas Schaufelberger, Leiter KirchGemeindePlus, Abteilung Kirchenentwicklung

| Arbeitsgruppe

Matthias Bachmann, Bereichsleiter Gemeindeentwicklung und KirchGemeindePlus,
Abteilung Kirchenentwicklung
Mathias Burri, Gemeindeaufbau, Abteilung Kirchenentwicklung
Agnes Joester, Organisationsentwicklung KirchGemeindePlus, Abteilung Kirchenentwicklung
Svenja Espenhorst, Projektmanagement KirchGemeindePlus, Abteilung Kirchenentwicklung

| Zitiervorschlag

Feller, Ruth; Ritz, Manuel; La Mantia, Alexandra; Schwenkel, Christof (2020): Begleitforschung zum Reformprozess der Zürcher Landeskirche. Schlussbericht der Erhebungsphase I (2018–2020) zuhanden des Kirchenrats der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. Luzern.

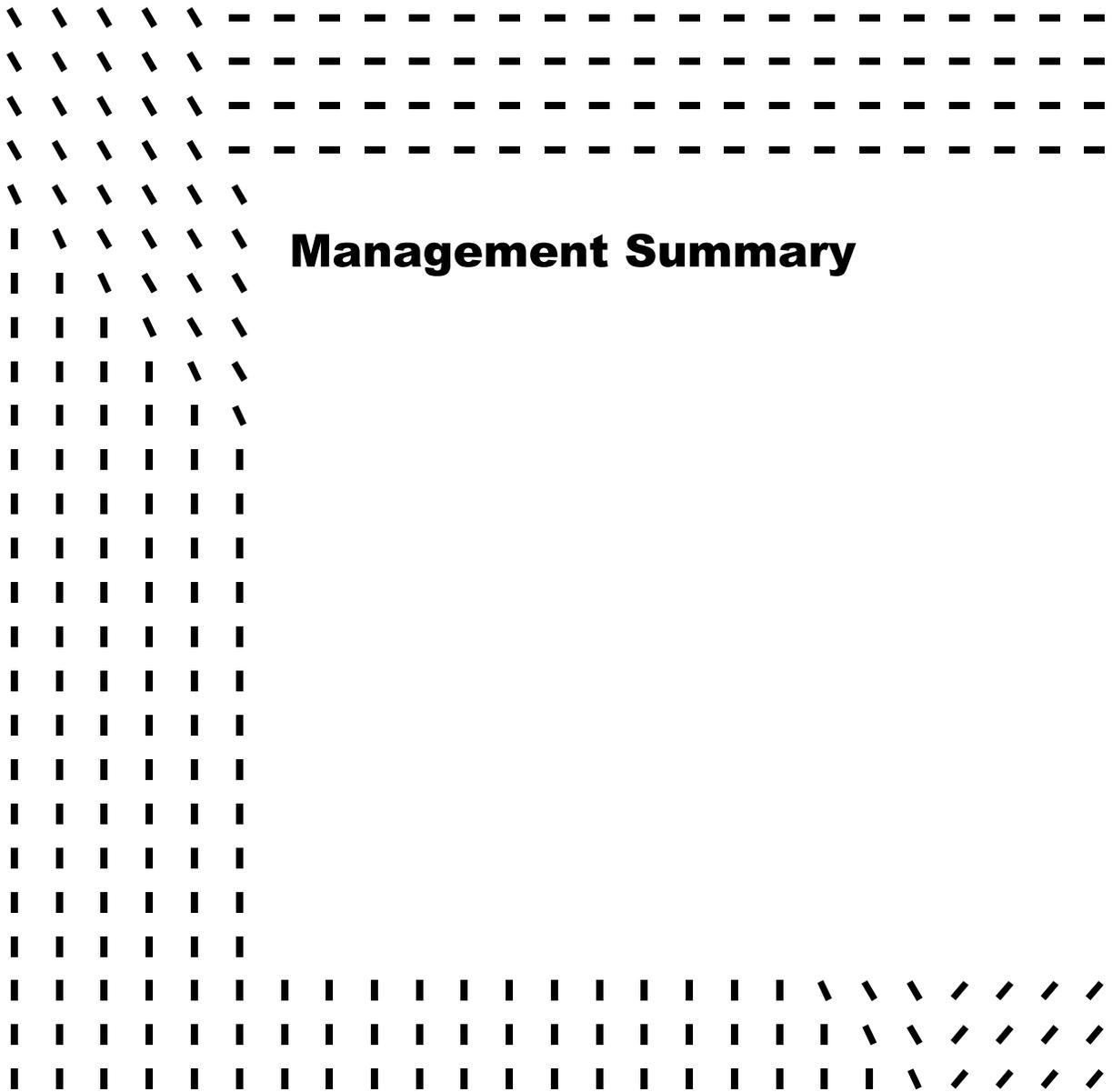
| Laufzeit der gesamten Begleitforschung

Oktober 2018 bis Dezember 2023

| Projektreferenz

Projektnummer: 18-74

Management Summary	4
Ausgangslage	5
Begleitforschung	5
Methodisches Vorgehen der Begleitforschung	6
Erste Ergebnisse der Begleitforschung	7
Empfehlungen der Begleitforschung	10
1. Ausgangslage, Ziele und Fragestellungen	13
1.1 Ausgangslage	14
1.2 Ziele der Begleitforschung	15
1.3 Gegenstände der Begleitforschung	15
1.4 Struktur des Berichts	18
1.5 Dank	18
2. Methodisches Vorgehen	19
2.1 Erhebungsmethoden in der Erhebungsphase I (2018–2020)	20
2.2 Erhebungsmethoden in der Erhebungsphase II (2021–2023)	25
2.3 Grenzen der Begleitforschung	25
3. Ergebnisse	27
3.1 Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche	28
3.2 Ergebnisse zu den Leistungen der Landeskirche im Reformprozess	36
3.3 Ergebnisse zu den Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden	45
3.4 Ergebnisse zu den weiterreichenden Wirkungen des Reformprozesses I (Impact I)	62
4. Schlussfolgerungen aus der Erhebungsphase I und Empfehlungen	70
4.1 Schlussfolgerungen	71
4.2 Empfehlungen für die weitere Gestaltung des Reformprozesses	74
Anhang	78



Ausgangslage

Mit dem Projekt KirchGemeindePlus hat die Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich (nachfolgend Landeskirche genannt) einen Reformprozess angestoßen. Sie bezweckt damit, sich auf die aktuellen Herausforderungen (z.B. demografischer Wandel, Globalisierung, veränderte Bedürfnisse der Gläubigen, Rückgang der Kirchenmitglieder) und auf die Zukunft auszurichten. Es wurde festgestellt, dass kleine Kirchgemeinden immer mehr an ihre Leistungsgrenzen stossen und es stellte sich die Frage, wie sie gestärkt werden können, um ihre vielfältigen Aufgaben zu erfüllen und offen zu sein für neue Formen gemeinschaftlichen Lebens.

Die Vision der Landeskirche ist eine nahe, vielfältige und profilierte Kirche. Um sich in diese Richtung zu entwickeln, sollen die Strukturen der Kirchgemeinden optimiert und an der strategischen Ausrichtung sowie der Kultur und den Angeboten der Kirchgemeinden gearbeitet werden. Neben der inhaltlichen Entwicklung wird mit dem Reformprozess angestrebt, dass die Kirchgemeinden ihre Strukturen zu zweckmässigen, regionalen Einheiten weiterentwickeln und sich dafür zusammenschliessen (Fusion). Seit der Initiierung des Reformprozesses hat sich neben Zusammenschlüssen auch die Option einer «systematischen, vertraglich geregelten Zusammenarbeit auf allen Ebenen» (in Abgrenzung zu einer vertraglich geregelten, jedoch nur punktuellen Zusammenarbeit in einzelnen Aufgabengebieten) entwickelt. Das Projekt KirchGemeindePlus dauert vom Jahr 2013 bis ins Jahr 2023. Für die Umsetzung des Reformprozesses hat die Kirchensynode einen Rahmenkredit von 2,5 Millionen Franken bis ins Jahr 2023 gesprochen, den die Kirchgemeinden als Anschubfinanzierung, als Zusammenschlussbeitrag (nach Genehmigung des Zusammenschlusses durch die Synode) oder als Integrationsbeitrag (nach Inkrafttreten des Zusammenschlusses) nutzen können.

Begleitforschung

Um den Reformprozess und seine Auswirkungen objektiv beurteilen zu können und Hinweise für die Leitung und Steuerung des Prozesses zu erhalten, hat der Kirchenrat entschieden, den Reformprozess wissenschaftlich begleiten zu lassen. Die Begleitforschung behandelt *erstens* die Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche (Kirchenrat und Synode) hinsichtlich der Strukturen, Ressourcen und der Prozessgestaltung. *Zweitens* werden die Angebote der Landeskirche (insb. durch Mitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste [GKD]), welche die Kirchgemeinden in Anspruch nehmen können, untersucht. *Drittens* werden die Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden hinsichtlich ihrer institutionellen und inhaltlichen Weiterentwicklung beschrieben. Dabei kommen auch weiterreichende Wirkungen bei Angestellten von Kirchgemeinden, Behördenmitgliedern, den Kirchgemeinde-Mitgliedern und im gesellschaftlichen Umfeld zur Sprache. Dabei ist zu bedenken, dass der Reformprozess Wirkungen auf der Ebene der Impacts (weiterreichende Wirkungen) nicht alleine herbeiführen kann. Andere Faktoren (Handlungen der Kirchgemeinden, gesellschaftliche Trends, Steuerpolitik usw.) sind für

diese Wirkungen mitverantwortlich. (vgl. Wirkungsmodell vom 9. Februar 2018, Darstellung D 1.1 im Hauptteil dieses Berichts).

Die Begleitforschung erstreckt sich insgesamt über fünf Jahre, unterteilt in zwei Erhebungsphasen. Der vorliegende Bericht markiert das Ende der ersten Erhebungsphase.

Methodisches Vorgehen der Begleitforschung

In der ersten Phase der Begleitforschung wurden folgende Methoden eingesetzt.

- *Dokumenten- und Datenanalyse*: Dokumente und Daten zum Reformprozess wurden ausgewertet (z.B. Grundlagendokumente des Projektteams KirchGemeindePlus, Angaben zu den Zusammenschluss- und Zusammenarbeits-Kirchgemeinden).
- *Workshops*: Es wurden zwei Workshops mit dem Personal der Landeskirche (Mitglieder der Arbeitsgruppe und des Projektteams) realisiert, um die Auswahl der Fallstudien zu treffen und die Erhebungsinstrumente für die Befragungen zu besprechen.
- *Vier Fallstudien*: Drei Zusammenschluss-Kirchgemeinden (Flaachtal, Dübendorf-Schwerzenbach, Seuzach-Thurtal) sowie das Zusammenarbeits-Projekt Limmattal+ (ehemals Dietikon Nord), bei welchem eine systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen besteht, wurden anhand von Fallstudien genauer betrachtet. Interface führte pro Fallstudie drei bis vier Gruppengespräche (mit Behördenmitgliedern, Pfarrpersonen, Angestellten der Kirchgemeinden und allenfalls mit Personen in besonderen Zusammenarbeits-Themen oder Freiwilligen). Ziel der Fallstudien war es, Gelingensbedingungen herauszuarbeiten sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Umsetzung des Reformprozesses festzuhalten.
- *Gruppengespräche*: Es wurden sechs Gruppengespräche mit Prozessbegleitenden, Angestellten der Kirchgemeinden, Pfarrpersonen, Präsidenten/-innen der Kirchenpflege, Präsidien der Bezirkskirchenpflegen sowie mit dem Kirchenrat realisiert. Ziel dieser Gespräche war es, in Erfahrung zu bringen, wie der bisherige Verlauf des Reformprozesses wahrgenommen wurde, inwieweit sich die Befragten beteiligt fühlten und welche Auswirkungen des Prozesses sie bereits feststellen konnten.
- *Online-Befragung*: Die Kirchenpflege-Mitglieder, Pfarrpersonen sowie Mitarbeitende aller Kirchgemeinden wurden im Frühjahr 2020 mittels einer Online-Umfrage befragt. Insgesamt 1'022 Personen – dies entspricht 46 Prozent aller per E-Mail kontaktierten – haben an der Online-Befragung teilgenommen. Über alle Personengruppen hinweg sind 12 Prozent der Befragten in einer Kirchgemeinde tätig, die eine formalisierte Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Kirchgemeinden pflegt¹ und 34 Prozent in einer Gemeinde, die in den vergangenen fünf Jahren einen Zusammenschluss eingegangen ist. Die restlichen 54 Prozent der Befragten stammen aus Kirchgemeinden, in denen es keine strukturellen Veränderungen gegeben hat

¹ Da die Befragung anonym durchgeführt wurde und kein Zusammenhang zwischen den Teilnehmenden der Befragung und den entsprechenden Kirchgemeinden hergestellt wurde, kann nicht überprüft werden, ob es sich bei den Angaben zur vertraglichen Zusammenarbeit um systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen oder lediglich um punktuelle Zusammenarbeit in einzelnen Aufgabengebieten (z.B. Jugendarbeit) handelt. Insgesamt gibt es bislang im Kanton Zürich vier Zusammenarbeits-Gebilde, bei welchen eine systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen an die Hand genommen wurde (Limmattal+, Weinland Mitte, H2OT [Horgen, Oberrieden, Thalwil], Greifensee und Uster).

Erste Ergebnisse der Begleitforschung

Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses

I Mitwirkung am Reformprozess

Die verschiedenen kirchlichen Akteure – Pfarrpersonen, Kirchenpflege-Mitglieder, Angestellte in Kirchgemeinden, Bezirkskirchenpflegende – haben unterschiedliche Gefässe genutzt, um sich im Reformprozess der Landeskirche einzubringen. Von den erwähnten Akteuren haben die Pfarrpersonen am besten mitwirken können. Sie haben sich am häufigsten via Pfarrkapitel an der Gestaltung des Reformprozesses beteiligt.

I Wahrnehmung und Argumente der Landeskirche

Bei der Wahrnehmung der Landeskirche unterscheiden die meisten (online) befragten Personen kaum zwischen Kirchenrat, Synode und GKD – die Landeskirche wird meist als Einheit wahrgenommen. Am ehesten steht der Kirchenrat als einzelner Akteur im Fokus. Die Betonung des Reformbedarfs durch den Kirchenrat war ein wichtiges Signal an die Kirchgemeinden und legitimierte die Lancierung eines Veränderungsprozesses auch innerhalb der Kirchgemeinden.

Zu Beginn des Reformprozesses hat die Landeskirche die Notwendigkeit des Reformprozesses vor allem mit wirtschaftlichen und strukturellen Argumenten betont, später im Prozess hat sie auch vermehrt inhaltlich argumentiert. Jeweils über die Hälfte der Befragten erachtet die Argumente der Landeskirche als verständlich und attestiert ihr ein klares Zielbild des Reformprozesses. Es gibt jedoch auch kritische Stimmen, die eine strategische, inhaltliche Diskussion im Reformprozess von Beginn an vermissten. Obwohl der Kirchenrat in seiner Rolle heute positiver eingeschätzt wird als zu Beginn des Reformprozesses, sind die Stimmen, die eine Auseinandersetzung mit den Inhalten fordern, nicht verstummt.

I Bedeutung der Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Reformprozesses in den Kirchgemeinden

Die Rahmenbedingungen – insbesondere die Pfarrstellen-Bemessung – sind ein wichtiges Steuerungsinstrument seitens der Landeskirche. Sie haben/hatten direkte Auswirkungen auf strukturelle Entwicklungen in den Kirchgemeinden. Ansonsten hat die Landeskirche wenig direkten Einfluss auf strukturelle Entwicklungen in Kirchgemeinden. Die Pfarrstellen-Bemessung ist vor allem bei kleineren Kirchgemeinden eher ein Hindernis für einen Zusammenschluss oder Zusammenarbeit als ein förderlicher Faktor, da mit der revidierten Kirchenordnung jede Kirchgemeinde, unabhängig ihrer Grösse, mindestens 50 Pfarrstellen-Prozente erhält. An diesem Beispiel wird deutlich, dass der Reformprozess nicht separat von den Rahmenbedingungen gedacht werden kann. Der Reformprozess findet innerhalb dieser Rahmenbedingungen statt.

Ergebnisse zu den Leistungen der Landeskirche im Reformprozess

I Zufriedenheit mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Landeskirche

Die Organisationsmodelle der Landeskirche sind bei den Entscheidungsträgern/-innen in den Gemeinden bekannt. Am besten anwendbar sind sie für grosse Kirchgemeinden mit über 5'000 Mitgliedern. Die Mehrheit der Befragten – je nach Frage zwischen 62 und 83 Prozent – ist grundsätzlich zufrieden oder eher zufrieden mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Landeskirche. Es gibt allerdings auch Stimmen, die wenig bis keine Unterstützung der Kirchgemeinden durch die Landeskirche verspüren. Generell positiv bewerten die Befragten die Qualität der vorhandenen Hilfsmittel. Besonders hilfreich sind jene Dokumente, welche die verantwortlichen Personen in den Kirchgemeinden direkt auf den eigenen Kontext anwenden können. Einige Personen wünschen sich zusätzliche Hilfsmittel, wie Best-Practice-Beispiele oder Hilfestellungen beim Umgang mit Liegenschaften.

I Prozessbegleitung

Alle befragten Personengruppen erachten es mehrheitlich als wichtig, sich im eigenen Reformprozess extern begleiten zu lassen. Die meist mehrjährigen Prozesse in den Kirchgemeinden erfordern Zeit und Energie. Eine Begleitung ist notwendig oder zumindest hilfreich; einerseits, um die Freiwilligenarbeit von Kirchenpflege-Personen zu unterstützen, aber auch, um die Angestellten und Pfarrpersonen zu entlasten. Auch die Qualität der Begleitung wird generell als gut beurteilt. Kritik gibt es teilweise bezüglich fehlendem Verständnis der Prozessbegleitenden von kirchlichen Strukturen/Eigenheiten, bezüglich einer mangelnden Offenheit für ein anderes Verständnis von Kirche oder bezüglich der hohen Kosten der Prozessbegleitung.

I Kostenbeiträge der Landeskirche

Die Landeskirche hat Kostenbeiträge ausschliesslich an Kirchgemeinden ausbezahlt, die ein KirchGemeindePlus-Projekt mit der Absicht, einen Zusammenschluss zu erwirken, gestartet haben. Insgesamt wurde bis Ende Juni 2020 ein Betrag von 906'832 Franken an die Kirchgemeinden bezahlt. Der grösste Teil davon ist eine Anschubfinanzierung, um die Projekte zu starten. Diese Beiträge wurden unter anderem dafür eingesetzt, die Beratungspersonen zu vergüten. Vor allem für kleine und finanzschwache Gemeinden sind die Kostenbeiträge der Landeskirche von grosser Wichtigkeit. Zudem hat sich gezeigt, dass die Umsetzung des Reformprozesses auch nach dem Zusammenschluss grossen Aufwand verursacht und somit der Integrationsbeitrag wichtig ist. Der Kredit, welcher die Synode den Kirchgemeinden bewilligt hat, ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft – über 60 Prozent des Betrags (rund 1,6 Millionen Franken) stehen den Kirchgemeinden noch zur Verfügung. Gleichzeitig wird es auch wichtig sein, dass die Kirchgemeinden eigene Mittel zur Verfügung stellen und sich nicht nur auf die Mittel der Landeskirche abstützen, gerade auch bei der Konkretisierung der Umsetzung nach einem Zusammenschluss.

Ergebnisse zu den Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden

Die Kirchgemeinden sind sehr unterschiedlich weit in ihrem Prozess und einige Wirkungen treten erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung ein.

I Gründe für Zusammenschlüsse

Die Kirchgemeinden haben unterschiedlichste Gründe, weshalb sie sich für eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit² oder einen Zusammenschluss entscheiden. Die drei meistgenannten sind Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration (51%), die Schaffung eines vielfältigeren Angebots (36%) und die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots (29%). Personen aus bereits zusammengeschlossenen Kirchgemeinden bewerteten Optimierungen in der Verwaltung und die Hoffnung auf grösseren finanziellen Spielraum überdurchschnittlich oft als wichtig.

I Auswirkungen auf die Arbeit der Professionellen und Kirchenpflegemitglieder sowie auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung

Über 60 Prozent der Befragten sehen in Zusammenschlüssen oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit ein Potenzial dafür, *beschränkte Ressourcen zielführender einsetzen* zu können.

² Wie in Fussnote 1 erläutert, bezieht sich der Begriff «vertraglich geregelte Zusammenarbeit» fortan sowohl auf systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen, als auch auf punktuelle, vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit in Teilgebieten (z.B. in der Jugendarbeit).

Über die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass ein Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit das Potenzial hat oder eher hat, einen *grösseren Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung* und *neue Angebote zu schaffen* oder die *Qualität der Angebote* zu steigern. In Folge der eingegangenen vertraglichen Zusammenarbeit oder der Zusammenschlüsse sind verschiedene Angebote in unterschiedlichen Bereichen kirchlichen Lebens entstanden. Es gibt auch Angebote, die aufgrund der strukturellen Veränderungen gekürzt oder ganz gestrichen wurden. Besonders betroffen davon sind Gottesdienste.

Keine oder eher positive Veränderungen stellen die Befragten bezüglich *Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit*, den *fachlichen Anforderungen an den Aufgabenbereich* sowie bezüglich *Freude an der eigenen Tätigkeit* fest. Keine oder eher negative Veränderungen stellen die Befragten bezüglich *Stresslevel*, *Zeitdruck* und bezüglich der *Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele* fest. Von den drei befragten Gruppen beurteilen Pfarrpersonen die Veränderungen am häufigsten negativ. Warum dies so ist, konnte im Rahmen der bisherigen Begleitforschung nicht abschliessend geklärt werden.

Eine grosse Veränderung bezüglich *Vernetzung und Zusammenarbeit* ist bis heute (noch) nicht eingetreten. Rund ein Drittel der Befragten sehen darin aber ein Potenzial. Die zusammengeschlossenen und vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden kommunizieren vor allem über gemeinsame Kirchenzeitungen und via Website. Einzelne Kirchgemeinden haben eine eigene Website, die über den Reformprozess informiert, eingerichtet.

I Ergebnisse zu (potenziellen) weiterreichenden Wirkungen des Reformprozesses

Am häufigsten konnten in den Kirchgemeinden *neue Möglichkeiten für die Beteiligung* der Mitglieder geschaffen werden (39%) und neue Kirchenformen initiiert werden (34%). Am wenigsten Personen stellen bisher eine Verbesserung des Umgangs mit Konfliktsituationen innerhalb der Kirchgemeinde (21%) und eine Erleichterung der Gewinnung oder des Verbleibs von Kirchenpflege-Mitgliedern fest (16%). Das Antwortverhalten zwischen Personen aus Zusammenarbeits-Kirchgemeinden und Zusammenschluss-Kirchgemeinden unterscheidet sich insgesamt nur geringfügig. Einzig bezüglich Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin stellen Personen aus Zusammenschluss-Kirchgemeinden etwas häufiger eine Verbesserung fest (32%) als Personen aus Zusammenarbeits-Kirchgemeinden (25%).

Die *Schaffung einer gemeinsamen Identität* braucht Zeit. Personen aus bereits zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden beurteilen das Potenzial diese Wirkung zu erreichen höher als jene ohne Zusammenschluss und Zusammenarbeit. In den Fallstudien zeigt sich in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit persönlicher Kontakte um die Nähe zu Zielgruppen aufzubauen oder zu erhalten.

Rund ein Drittel der Befragten sieht im Reformprozess Potenzial für eine *Attraktivitätssteigerung der Kirche als Arbeitgeberin*. Dass mehr Befragte positive und nicht negative Veränderungen bezüglich Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit gegenüber dem Zustand vor dem Reformprozess wahrnehmen, zeigt das Potenzial diesbezüglich auf. Zudem findet in Zusammenschluss- und Zusammenarbeits-Kirchgemeinden mehr *Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams* statt.

Das Potenzial von Zusammenschlüssen respektive Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf die *Gewinnung und den Verbleib von Behördenmitgliedern* wird von rund 60 Prozent der Befragten als eher klein oder sehr klein eingeschätzt. Die Erfahrungen in den bereits zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden vermögen diesen Eindruck (noch) nicht zu widerlegen.

70 Prozent der online befragten Personen sehen ein sehr kleines oder eher kleines Potenzial von Zusammenschlüssen oder Zusammenarbeit bezüglich einer positiven Entwicklung der *Einstellung der Kirchgemeinde-Mitglieder gegenüber der Kirche*. In den Fallstudien und Gruppengesprächen sind die bisherigen Erkenntnisse diesbezüglich heterogen.

40 Prozent der Antwortenden geben an, dass in ihrer Kirchgemeinde durch die vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss *neue Beteiligungsmöglichkeiten* geschaffen werden konnten. Ein Beispiel für eine neue Beteiligungsmöglichkeit ist das Einberufen von neuen Gremien (z.B. Ortskirchengremien oder Gottesdienstbegleitgruppen).

Ein Viertel der Befragten gibt an, dass in ihrer Kirchgemeinde durch die vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss *neue Zielgruppen oder Lebenswelten* erreicht werden können. Am häufigsten wurden Kinder und Jugendliche sowie Familien als neue Zielgruppen von Angeboten erreicht.

Ein Viertel der Befragten aus zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden sieht eine *Stärkung der Rolle der Kirche als relevante Akteurin in der Gesellschaft*. Insbesondere durch die Grösse und durch ein professionelles Auftreten (z.B. Kirchenzeitung) erhalten die Kirchgemeinden teilweise mehr Gewicht.

I Vertragliche Zusammenarbeit als legitime Zusammenarbeitsform

Die Begleitforschung macht deutlich, dass eine Zusammenarbeit dem gegenseitigen Kennenlernen unter Kirchgemeinden dienen und auch als Vorstufe für einen Zusammenschluss verstanden werden kann. Die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots beziehungsweise dessen Erweiterung sind in Zusammenarbeits-Kirchgemeinden häufiger als in Zusammenschluss-Kirchgemeinden wesentliche Beweggründe für den Anstoss struktureller Reformen. Dass die Angebotsgestaltung ein wichtiger Beweggrund für die vertragliche Zusammenarbeit ist, wirkt sich auch positiv auf die Qualität der Angebote und die Schaffung neuer Angebote aus. Es entsteht der Eindruck, dass vertraglich geregelte Zusammenarbeit im Vergleich zu Zusammenschlüssen häufiger aus eigener Motivation und weniger häufig aus einer Not heraus entsteht. Somit ist es wichtig, dass die Landeskirche im Reformprozess dieser Möglichkeit der Veränderungen weiterhin Raum gibt.

Empfehlungen der Begleitforschung

Es werden folgende Empfehlungen formuliert:

- *Empfehlung 1: Partizipative Prozesse für eine inhaltliche und theologisch fundierte Weiterentwicklung des Reformprozesses initiieren.*

Wir empfehlen der Landeskirche, mit Unterstützung der Fachpersonen der GKD im Rahmen von partizipativen Prozessen und gemäss den Legislaturzielen 2020 – 2024 des Kirchenrates³ gemeinsam mit den Kirchgemeinden neue, innovative Kirchenformen zu entwickeln. Dabei gilt es, die bestehenden Gefässe (z.B. Pfarrkapitel, Bezirkskirchenpflege, Kirchenpfliegertraine) zu nutzen und ein gutes Partizipationsmanagement zu konzipieren. Das heisst, dass den mitwirkenden Akteuren gleich zu Beginn der Prozess erläutert wird, wie und von wem die entwickelten Ideen weiterbearbeitet werden (Zweck und Rahmen der Partizipation). Es soll schon früh unterschieden werden zwischen Ideen, die einen Konsens benötigen und die in die formalen Mitwirkungsgefässe überführt werden müssen und Ideen, die keinen gemeinsamen Konsens

³ <https://www.zhref.ch/vision/legislaturziele/legislaturziele-2020-2024> (Zugriff am 17.08.20)

benötigen und welche in informellen Mitwirkungsgefässen gemeinsam weiterbearbeitet werden können (z.B. im Sinne eines Innovations-Pools, in welchem durch Vernetzung Erfahrungen mit innovativen Angeboten ausgetauscht und Inputs für deren Weiterentwicklung generiert werden können).

– *Empfehlung 2: Begleitung der Kirchgemeinden nach dem Zusammenschluss weiterführen*

Wir empfehlen den Kirchgemeinden, auch für die Umsetzung Ressourcen für eine Beratungs- oder Begleitperson bereitzustellen, da der Prozess nach erfolgtem Zusammenschluss oder einer vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit nicht abgeschlossen ist. Dafür sollen entsprechende Anträge an die Landeskirche gestellt werden können, was beinhalten würde, dass der von der Synode gesprochene Kredit besser ausgeschöpft wird. Der Landeskirche empfehlen wir, im Rahmen der verfügbaren Ressourcen vor allem jene Kirchgemeinden besonders im Blick zu haben, die dies aufgrund ihrer finanziellen Möglichkeiten am dringendsten benötigen, damit keine Kirchgemeinde aus Ressourcengründen auf einen Reformprozess verzichtet. Schliesslich gilt es mit Blick auf den Abschluss des Reformprozesses zu klären, was mit allfälligen nicht ausgeschöpften Beiträgen aus dem von der Synode bewilligten Kredit der Synode passieren soll.

– *Empfehlung 3: Zusammenarbeit als Vorstufe von Zusammenschlüssen honorieren*

Die Begleitforschung zeigt, dass Kirchgemeinden nicht nur mit Zusammenschlüssen, sondern auch mit einer systematischen, vertraglich geregelten Zusammenarbeit auf allen Ebenen positive Wirkungen erreichen können. Wir empfehlen deshalb, auch möglichen Formen von systematischer, vertraglicher Zusammenarbeit auf allen Ebenen einer Kirchgemeinde Wertschätzung entgegen zu bringen, sofern diese die übergeordneten Ziele des Reformprozesses anstreben.⁴ Zudem empfehlen wir der Landeskirche zu prüfen, ob beziehungsweise unter welchen Rahmenbedingungen auch zusammenarbeitwillige Kirchgemeinden Projektbeiträge erhalten sollen, falls diese klar ihre Absicht darlegen, längerfristig ihre Strukturen zu optimieren und die Ziele des Reformprozesses der Zürcher Landeskirche gemäss Wirkungsmodell zu erfüllen.

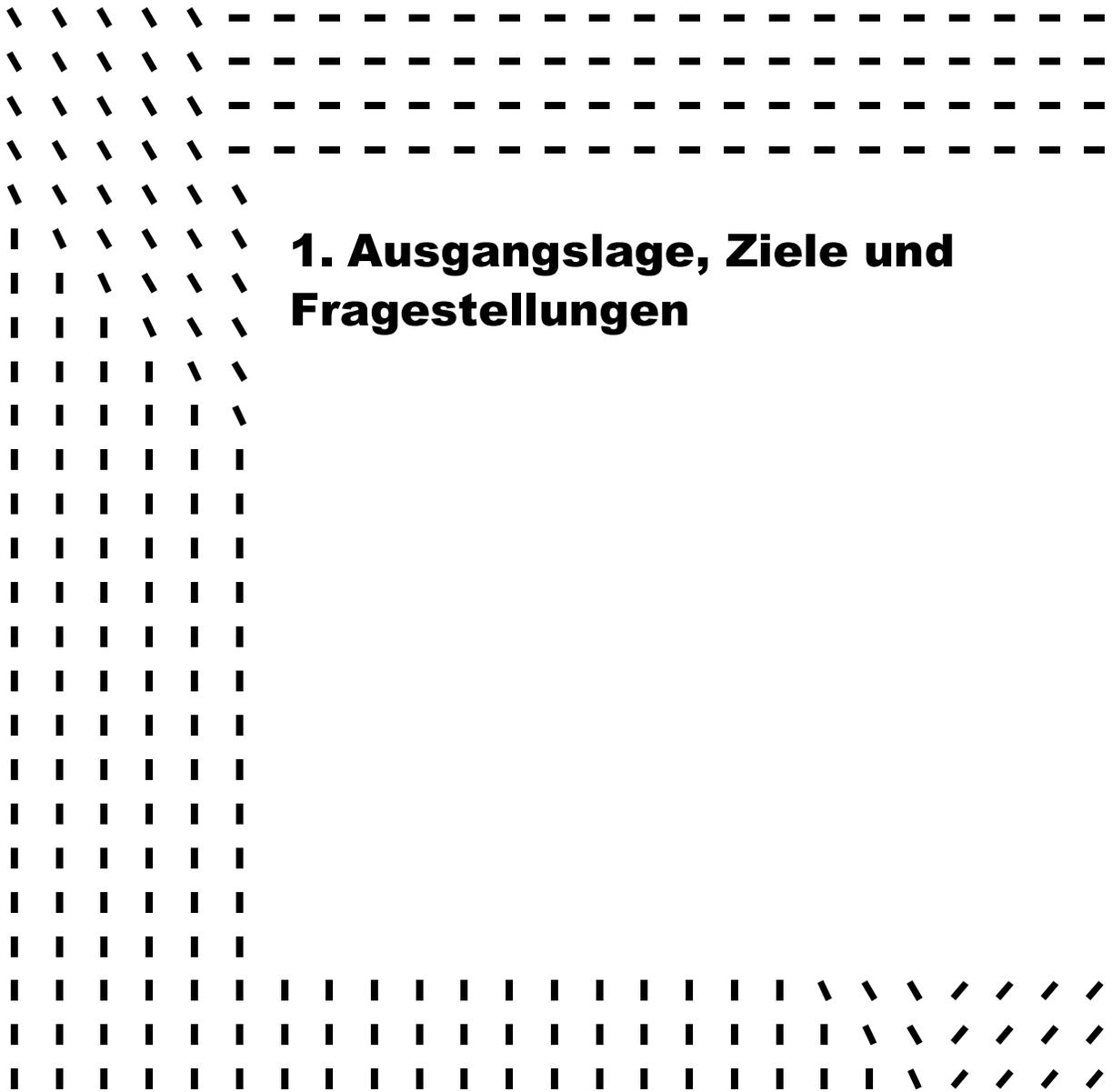
– *Empfehlung 4: Wirkungen bei den Pfarrpersonen und Angestellten weiter beobachten und deren Aufgaben- und Rollenteilung diskutieren*

Erste Anzeichen für positive Wirkungen des Reformprozesses sind bereits sichtbar (z.B. grösserer Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung oder gestiegene Attraktivität und Vielfalt der eigenen Tätigkeit). Gleichzeitig sind durch die Zusammenschlüsse und die Zusammenarbeit verschiedene Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen feststellbar, wie einen gestiegenen Stresslevel oder Unklarheit über die eigenen Aufgaben. Wir empfehlen, weiter die Zufriedenheit und die Arbeitsbelastung der vom Reformprozess betroffenen Akteure zu beobachten. Es gilt, insbesondere den Pfarrpersonen besondere Beachtung zu schenken, auch um die Gefahr entstehender Vakanzen zu minimieren. Weiter soll ein Augenmerk darauf gerichtet werden, inwieweit Pfarrpersonen durch den Reformprozess Aufgaben übernehmen, die bis anhin Aufgaben der Kirchenpflegen waren und inwieweit ihnen genügend Zeit für die inhaltliche Reflexion der theologischen Arbeit bleibt.

⁴ vgl. Wirkungsmodell Reformprozess Zürcher Landeskirche vom 9. Februar 2018.

- *Empfehlung 5: Wirkung der Rahmenbedingungen auf den Reformprozess berücksichtigen und bei Bedarf die Ziele des Reformprozesses anpassen*

Der Kirchenrat argumentiert mit ökonomischen, organisatorischen und inhaltlichen Gründen für die Notwendigkeit des Reformprozesses und hat entsprechende Ziele formuliert (vgl. Wirkungsmodell vom 9. Februar 2018). Die direkten Steuerungsmöglichkeiten der Landeskirche (Synode und Kirchenrat) auf den Reformprozess in den Kirchgemeinden sind jedoch primär auf die Rahmenbedingungen beschränkt (z.B. Kirchenordnung, insbesondere Pfarrstellen-Bemessung). Diese haben sich nach der Lancierung des Reformprozesses (mit der Teilrevision der Kirchenordnung per 1.1.2019 und der Pfarrstellen-Bemessung für 2020-2024) verändert, unter anderem auch durch einen überraschenden Entscheid der Synode hinsichtlich der Pfarrstellen-Bemessung (jede Kirchgemeinde unabhängig ihrer Grösse erhält mindestens 50 Pfarrstellen-Prozente). Das hat in einigen Fällen dem laufenden/geplanten Reformprozessen in den Kirchgemeinden entgegengewirkt. Wir empfehlen Kirchenrat und Synode deshalb, bei den weiteren Arbeiten, bezogen auf die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Kirchgemeinden, bei einer Änderung der Rahmenbedingungen zuerst deren Auswirkungen zu klären und transparent zu machen. Sollten durch eine Änderung der Rahmenbedingungen die Ziele des Reformprozesses nicht mehr im ursprünglich gedachten Sinne erfüllt werden können, sollte auch dies deutlich gemacht und die Ziele angepasst werden.



1. Ausgangslage, Ziele und Fragestellungen

1.1 Ausgangslage

Mit dem Projekt KirchGemeindePlus hat die Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich (nachfolgend Landeskirche genannt) einen Reformprozess angestoßen. Sie bezweckt damit, sich auf die aktuellen Herausforderungen (z.B. demografischer Wandel, Globalisierung, veränderte Bedürfnisse der Gläubigen, Rückgang der Kirchenmitglieder) und auf die Zukunft auszurichten. Es wurde festgestellt, dass kleine Kirchgemeinden immer mehr an ihre Leistungsgrenzen stossen und es stellt sich die Frage, wie sie gestärkt werden können, um ihre vielfältigen Aufgaben zu erfüllen und offen zu sein für neue Formen gemeinschaftlichen Lebens.

Die Vision der Landeskirche ist eine nahe, vielfältige und profilierte Kirche. Um sich in diese Richtung zu entwickeln, sollen die Strukturen der Kirchgemeinden optimiert und an der strategischen Ausrichtung sowie der Kultur und den Angeboten der Kirchgemeinden gearbeitet werden. Neben der inhaltlichen Entwicklung wird mit dem Reformprozess angestrebt, dass die Kirchgemeinden ihre Strukturen zu zweckmässigen, regionalen Einheiten weiterentwickeln und sich dafür zusammenschliessen (Fusion). Seit der Initiierung des Reformprozesses hat sich neben Zusammenschlüssen auch die Option einer systematischen, vertraglich geregelten Zusammenarbeit auf allen Ebenen (in Abgrenzung zu einer zwar vertraglich geregelten, jedoch nur punktuellen Zusammenarbeit in einzelnen Aufgabengebieten, z.B. in der Jugendarbeit) entwickelt. Eine solche Zusammenarbeit wird bis anhin im Kanton Zürich erst in vier Regionen umgesetzt (Limmattal+, Weinland Mitte, H2OT [Horgen, Oberrieden, Thalwil], Greifensee und Uster).

Das Projekt KirchGemeindePlus durchläuft vier Phasen: Die Phasen I und II (2013–2015) beinhalteten die Lancierung des Prozesses sowie eine erste thematische Auseinandersetzung in Gemeinden, Kapiteln, Kappeler Kirchentagungen, Pfarrkonferenzen mit verschiedenen Berufsgruppen und Behörden. In der Phase III (2016–2023) erfolgt die Konzeptionierung. Dabei werden die Konzepte der Kirchgemeinden (strukturell und inhaltlich), die Führungsmodelle und Berufsbilder sowie die rechtlichen Grundlagen ausgearbeitet mit dem Ziel, die Kirchgemeinden für die Zukunft zu rüsten. Parallel dazu wurde die Phase IV (2016–2023) gestartet, in der diese neuen Konzepte in den Kirchgemeinden umgesetzt und realisiert werden.⁵ Für die Umsetzung des Reformprozesses hat die Kirchensynode einen Rahmenkredit von 2,5 Millionen Franken bis ins Jahr 2023 gesprochen.⁶ Die Kirchgemeinden können diese Mittel aus unterschiedlichen Krediten beziehen. *Erstens* gibt es die Anschubfinanzierung für Gemeinden, welche die Absicht haben, sich zusammenzuschliessen und ein Zusammenschlussprojekt planen und umsetzen. *Zweitens* den Zusam-

⁵ Vgl. KirchGemeindePlus (2017): Projektinformation, reformierte Kirche Kanton Zürich.

⁶ Reformierte Kirche Kanton Zürich (2017): Leitlinien zur Ausrichtung von Beiträgen an den Aufwand von Kirchgemeinden im Prozess KirchGemeindePlus, Zürich.

menschlussbeitrag nach erfolgter Genehmigung des Zusammenschlusses durch die Synode, und *drittens* den Integrationsbeitrag nach einem Zusammenschluss, um das Zusammenwachsen der unterschiedlichen Kirchgemeinden zu fördern.

Seit 2012 (Stand 01.01.2020) gibt es 14 erfolgte Zusammenschlüsse sowie sechs Projekte, die auf einen Zusammenschluss hinarbeiten. Zudem gibt es vier Regionen, in denen insgesamt 16 Kirchgemeinden zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit fusst auf einem genehmigten Zusammenarbeits-Vertrag oder einer systematischen Zusammenarbeit. Die Landeskirche unterstützt die Kirchgemeinden, indem sie ihnen verschiedene Arbeitshilfen (z.B. Musterverträge oder Konzepte zu einzelnen Themen) zur Verfügung stellt, eine Ansprechperson definiert, mit der sich die Kirchgemeinden über ihre Zusammenarbeits- und Zusammenschluss-Vorhaben unterhalten können und externe Fachpersonen, die den Reformprozess der eigenen Kirchgemeinde (beg-)leiten, vorschlägt und mitfinanziert.

1.2 Ziele der Begleitforschung

Um den Reformprozess und seine Auswirkungen objektiv beurteilen zu können, wurde der Prozess von einer Begleitforschung flankiert. Im Sommer 2018 hat die Synode den Entscheid über den Rahmenkredit für die Umsetzung der Begleitforschung getroffen. Die Begleitforschung hat folgende Ziele:

- *Legitimation*: Es soll eine Beurteilung (Evaluation) des Reformprozesses hinsichtlich der strukturellen und inhaltlichen Veränderungen anhand transparenter Kriterien erfolgen.
- *Steuerung*: Die Begleitforschung soll Hinweise für die Leitung und Steuerung des Gesamtprojekts KirchGemeindePlus liefern.

Der Kirchenrat hat Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH beauftragt, diese Begleitforschung zu realisieren. Die Begleitforschung wird von Seiten der reformierten Kirche ebenfalls mit entsprechenden Gremien flankiert. Die Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden von KirchGemeindePlus sowie Fachpersonen, gibt inhaltliche Rückmeldungen zu Erhebungsinstrumenten und zu den Berichten. Die Begleitgruppe setzt sich aus Vertretenden des Kirchenrats, dem Kirchgemeindeschreiber sowie Vertretenden von KirchGemeindePlus zusammen. Sie nimmt die Berichte ab und entscheidet über die Kommunikation der Ergebnisse der Begleitforschung.

1.3 Gegenstände der Begleitforschung

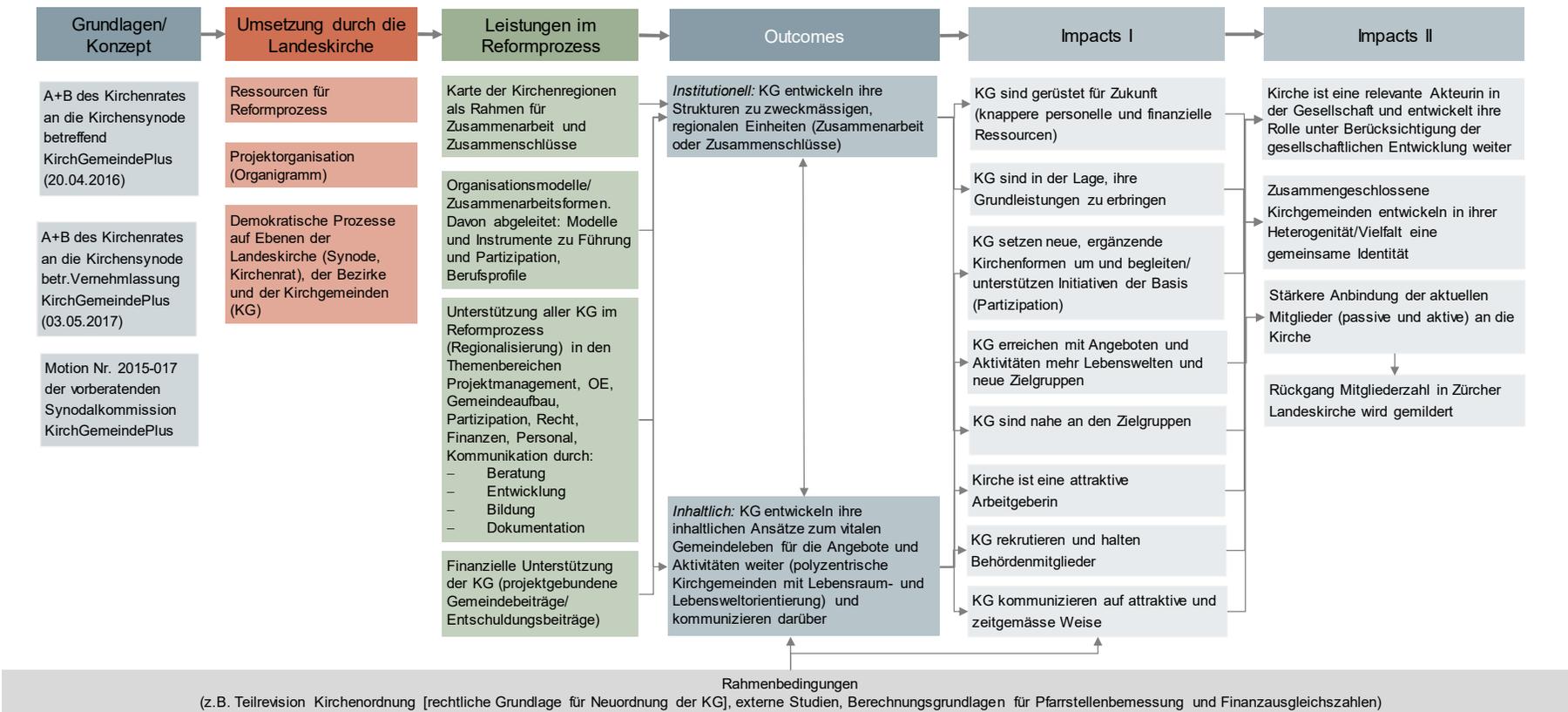
Im Rahmen eines Vorprojekts wurden die Fragestellungen und Beurteilungskriterien für die Begleitforschung entwickelt. In einem partizipativen Prozess wurden mit der Begleitgruppe die zentralen Wirkungszusammenhänge des Reformprozesses festgelegt und in einem Wirkungsmodell dargestellt. Für die Begleitforschung sind folgende Elemente des Wirkungsmodells (vgl. Darstellung D 1.1) relevant:

- Umsetzung durch die Landeskirche (Kirchenrat und Synode) hinsichtlich der Strukturen, Ressourcen und der Prozessgestaltung,
- Leistungen der Landeskirche (insb. Mitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste [GKD]) im Reformprozess, welche die Kirchgemeinden in Anspruch nehmen können,
- Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden (Outcomes) hinsichtlich ihrer institutionellen und inhaltlichen Weiterentwicklung,
- Weiterreichende Wirkungen I (Impacts I) bei Angestellten von Kirchgemeinden und Behördenmitgliedern, die durch institutionelle und inhaltliche Entwicklungen bei den Kirchgemeinden beeinflusst werden,
- Weiterreichende Wirkungen II (Impacts II) bei Kirchgemeinde-Mitgliedern und im gesellschaftlichen Umfeld, insbesondere auf der Einstellungsebene.

Es ist zu beachten, dass der Reformprozess Wirkungen auf der Ebene der Impacts (weiterreichende Wirkungen) nicht alleine herbeiführen kann. Andere Faktoren (Handlungen der Kirchgemeinden, gesellschaftliche Trends, Steuerpolitik usw.) sind für diese Wirkungen mitverantwortlich.

Parallel zum Projekt KirchGemeindePlus trieb die Landeskirche weitere wichtige Entwicklungen voran, die den Reformprozess stark beeinflussen. Dies sind insbesondere die Teilrevision der Kirchenordnung (angenommen an der Urnenabstimmung vom 23. September 2018), die Berechnungsgrundlagen zur Pfarrstellen-Bemessungen und die Bestimmungen zum Finanzausgleich zwischen den Kirchgemeinden. Obwohl sie nicht Bestandteil des Projekts KirchGemeindePlus sind, wurden sie trotzdem als Rahmenbedingungen ins Wirkungsmodell eingefügt.

D 1.1: Wirkungsmodell Reformprozess Zürcher Landeskirche



Legende: KG = Kirchgemeinde, OE = Organisationsentwicklung.

Quelle: Darstellung Interface, 9. Februar 2018.

Die exakten Fragestellungen, die mit der Begleitforschung beantwortet werden sollen, werden in Kapitel 3 erläutert und im Anhang A 1 in Tabellenform dargelegt.

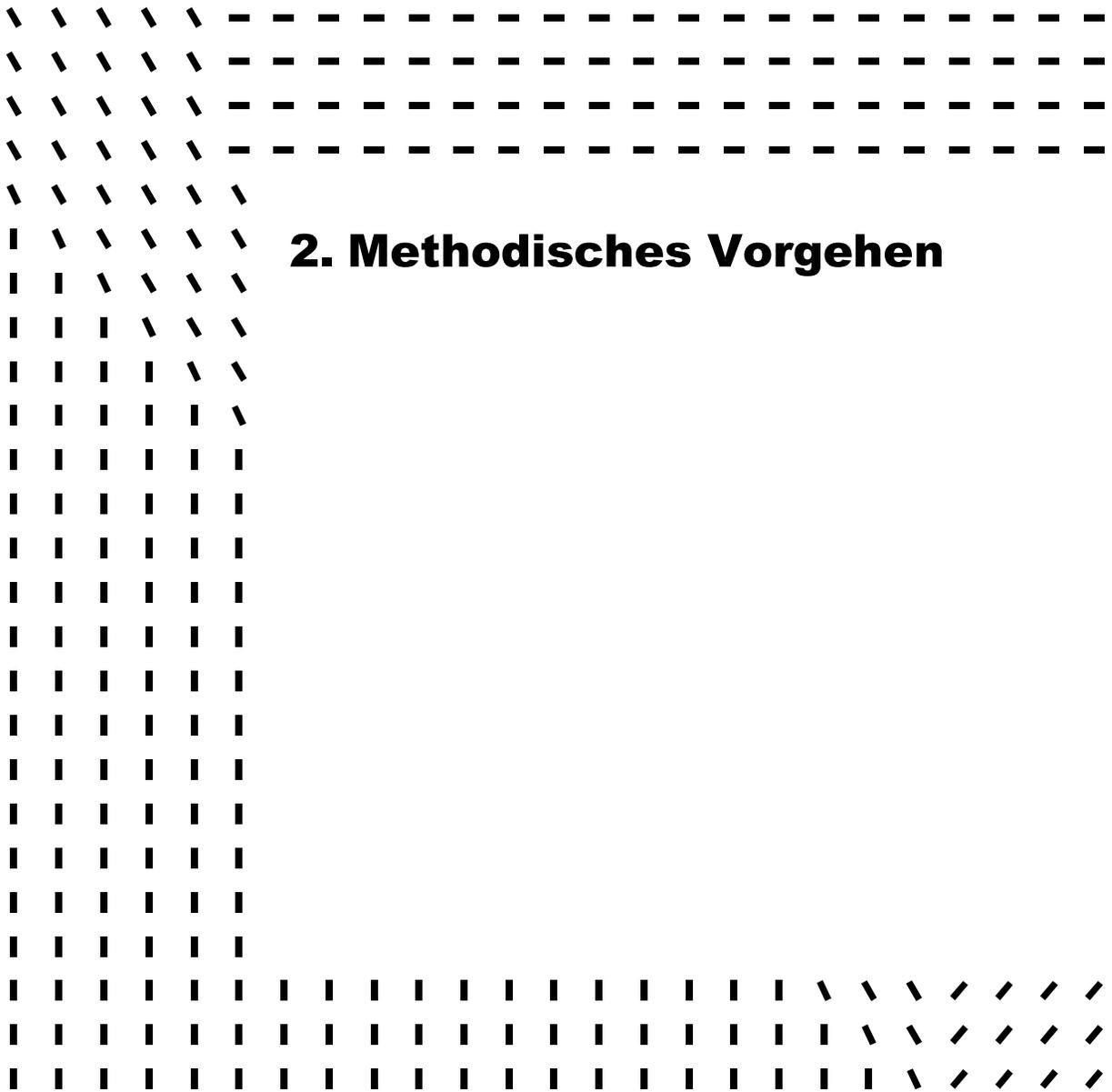
Zur Vorbereitung der Begleitforschung wurden zu jeder Fragestellung das dahinterliegende Ziel des Reformprozesses formuliert und Beurteilungskriterien, Indikatoren und Datenquellen bestimmt.

1.4 Struktur des Berichts

Im folgenden Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen beschrieben. Anschliessend folgen die Ergebnisse (Kapitel 3) entlang der Ebenen im Wirkungsmodell. Abschliessend werden Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen zuhanden des Kirchenrats formuliert (Kapitel 4).

1.5 Dank

Wir möchten allen unseren Dank aussprechen, die zum Gelingen dieses Berichts beigetragen haben. Zuerst wollen wir uns bei den Kirchgemeinden, ihren Kirchenpflege-Mitgliedern, den Pfarrern/-innen und Angestellten bedanken, dass sie sich für Interviews und Befragungen zur Verfügung gestellt haben. Besonders hervorzuheben sind die Kirchgemeinden, die sich entschieden haben, uns als Fallstudien-Kirchgemeinde Rede und Antwort zu stehen. Dabei bedanken wir uns bei unseren Ansprechpersonen, welche die verschiedenen Gespräche organisiert und koordiniert haben. Schliesslich bedanken wir uns bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe und der Begleitgruppe. Ihre Rückmeldungen waren sehr wertvoll und haben dazu beigetragen, dass die Begleitforschung sowohl inhaltlich als auch zeitlich gut vorbereitet und durchgeführt werden konnte.



2. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen der gesamten Begleitforschung wurde in zwei Erhebungsphasen gegliedert und in einem Detailkonzept beschrieben.

2.1 Erhebungsmethoden in der Erhebungsphase I (2018–2020)

Nachfolgend werden die methodischen Schritte beschrieben, die in der Erhebungsphase I realisiert wurden.

I Dokumenten- und Datenanalysen

Es wurden verschiedene Dokumente und Daten zum Reformprozess ausgewertet; beispielsweise Grundlagendokumente, die das Projektteam KirchGemeindePlus erarbeitet hat, Angaben zur finanziellen Unterstützung von Kirchgemeinden für Zusammenschlüsse sowie Dokumente, welche die Legitimation des Reformprozesses beschreiben. Die Dokumenten- und Datenanalysen dienten auch der Vorbereitung auf die weiteren Erhebungen.

I Workshops

Es wurden zwei Workshops mit den Mitgliedern der Begleitgruppe durchgeführt. Dabei wurden im ersten Workshop die Auswahl der vier Fallstudien auf der Grundlage eines Vorschlags von Interface sowie die Gesprächsleitfäden besprochen. Am zweiten Workshop wurden die Erhebungsinstrumente für die Breitenbefragungen sowie der zeitliche Ablauf dieser Erhebung besprochen.

I Fallstudien

Es wurden drei Zusammenschluss-Kirchgemeinden (Flaachtal, Dübendorf-Schwerzenbach, Seuzach-Thurtal) sowie das Zusammenarbeits-Projekt Limmattal+ (ehemals Dietikon Nord) für die vier Fallstudien der Phase I der Begleitforschung ausgewählt. Bei der Auswahl der Kirchgemeinden wurde auf eine möglichst grosse Heterogenität geachtet. Zudem wurden folgende Kriterien bei der Auswahl herangezogen:

- Erste Erfahrung im Prozess der Zusammenarbeit/des Zusammenschlusses
- Kirchgemeinden, die Schwierigkeiten überwunden haben
- Nicht nur Zusammenschluss-Projekte, sondern auch ein Zusammenarbeits-Projekt
- Bereitschaft der Kirchgemeinden, sich an einer Fallstudie zu beteiligen

Interface machte auf der Basis erster Informationen von Seiten Landeskirche zu den Kirchgemeinden und deren Prozessfortschritt einen Vorschlag für die Auswahl. Die Landeskirche fragte die Kirchgemeinden zur Teilnahme an. Interface führte zwischen Mai und Juli 2019 pro Fallstudie drei bis vier Gruppengespräche (mit Behördenmitgliedern, Pfarrpersonen, Angestellten der Kirchgemeinden und allenfalls mit Personen in besonderen Zusammenarbeits-Themen oder Freiwilligen). Es haben pro Fallstudie zwischen sieben und 16 Personen an den Gesprächen teilgenommen. An dieser Stelle sei allen Teilnehmenden herzlich gedankt.

Die Ergebnisse der Fallstudien wurden nach einer einheitlichen Struktur zusammengefasst und anschliessend den Kirchgemeinden zur Validierung zugeschickt. Bei der Auswertung wurden über die vier spezifischen Fallstudien hinweg die ersten festgestellten Wirkungen und die Gelingensbedingungen herausgearbeitet sowie Informationen zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden generiert. In der Synthese wurden ausserdem Optimierungsmöglichkeiten für die Gestaltung des Reformprozesses durch die Landeskirche herausgearbeitet.

I Gruppengespräche

Weiter wurden insgesamt sechs Gruppengespräche durchgeführt. So wurde je ein Gespräch mit Prozessbegleitenden (6 Teilnehmende), mit Angestellten der Kirchgemeinden (4 Teilnehmende), mit Pfarrpersonen (6 Teilnehmende), mit Präsidenten/-innen der Kirchenpflegen (7 Teilnehmende), mit Präsidien der Bezirkskirchenpflegen (5 Teilnehmende) sowie mit dem Kirchenrat (7 Teilnehmende) realisiert.

Bei der Auswahl der Gesprächsteilnehmenden wurde darauf geachtet, dass Personen ausgewählt wurden, die aus verschiedenen Regionen des Kantons Zürich, nicht aber aus dem Einzugsgebiet der Fallstudien-Kirchgemeinden, kommen. Zudem sind Personen ausgewählt worden, die unterschiedlich vom Reformprozess betroffen sind. Weiter wurde darauf geachtet, sowohl Personen, die dem Reformprozess positiv gegenüberstehen als auch solche, die eine kritische Haltung haben, zu befragen. Ziel dieser Gespräche war es, in Erfahrung zu bringen, wie der bisherige Verlauf des Reformprozesses wahrgenommen wurde, inwieweit sich die Befragten beteiligt fühlten und welche Auswirkungen des Prozesses sie bereits feststellen konnten. Ziel des Gruppengesprächs mit Mitgliedern des Kirchenrats war, die Ergebnisse des Zwischenberichts zu besprechen sowie mögliche Weiterentwicklungen des Projekts KirchGemeindePlus auf der Basis der bisherigen Erfahrungen zu diskutieren. Die Gespräche wurden entlang eines Leitfadens geführt, protokolliert und anschliessend inhaltlich entlang der Fragestellungen ausgewertet.

I Online-Befragung

Im März 2020 fand eine Online-Befragung bei allen Angestellten, Pfarrpersonen und Kirchenpflege-Mitgliedern aller Kirchgemeinden im Kanton Zürich statt (inkl. Stadt Zürich). Bei den Angestellten wurden alle Berufsgruppen (unabhängig von ihrem Pensum) der jeweiligen Kirchgemeinde angeschrieben.

Insgesamt 1'022 Personen – dies entspricht 46 Prozent aller per E-Mail Kontaktierten – haben an der Online-Befragung teilgenommen. Der höchste Rücklauf war mit 54 Prozent bei den Pfarrpersonen zu verzeichnen. Teilgenommen haben Personen verschiedener Berufsgruppen, unterschiedlichen Alters, verschiedenen Geschlechts und sowohl solche, die schon lange in einer Funktion in der Landeskirche im Kanton Zürich tätig sind, als auch Neueinsteiger/-innen (vgl. Darstellung D 2.1). Auch bezüglich Kirchgemeinden ist eine grosse Heterogenität feststellbar. Es haben Personen aus kleinen, mittelgrossen und grossen Kirchgemeinden teilgenommen. Zudem haben Personen aus zusammengeschlossenen, formal zusammenarbeitenden und alleinstehenden Kirchgemeinden die Befragung ausgefüllt (vgl. Darstellung D 2.2). Die grosse Varianz bezüglich des Profils und bezüglich Kirchgemeinden der Teilnehmenden sind ein Abbild der diversen Kirchenlandschaft im Kanton Zürich.⁷ Zur Befragung ist folgendes zu beachten: Da die Befragung anonym durchgeführt wurde und kein Zusammenhang zwischen den Teilnehmenden der Befragung und den entsprechenden Kirchgemeinden hergestellt wurde, kann nicht überprüft werden, ob es sich bei den Angaben zur vertraglichen Zusammenarbeit um systematische,

⁷ Bezüglich Grenzen der Repräsentativität siehe Abschnitt 2.3.

vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder lediglich um punktuelle Zusammenarbeit in einzelnen Aufgabengebieten handelt. Deshalb bezieht sich der Begriff «vertraglich geregelte Zusammenarbeit» fortan sowohl auf systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen, als auch auf punktuelle, vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit in Teilgebieten (z.B. in der Jugendarbeit).

Darstellung D 2.1 gibt einen Überblick über den Rücklauf der Online-Befragung und die teilnehmenden Personen.

D 2.1: Rücklauf Online-Befragung		<i>Angestellte</i>	<i>Pfarrpersonen</i>	<i>Kirchenpflege-Mitglieder</i>	<i>Total</i>
Anzahl Teilnehmende	Angeschriebene Personen	1'061	352	792	2'205*
	Anzahl Antworten	466	190	366	1'022
	Rücklaufquote	44%	54%	46%	46%
Länge Tätigkeit reformierte Kirche im Kanton Zürich (n = 1'020)	Seit über 10 Jahren	49%	59%	32%	45% (n = 457)
	Seit 5 bis 10 Jahren	25%	23%	29%	26% (n = 263)
	Seit 2 bis 4 Jahren	14%	11%	14%	13% (n = 137)
	Seit weniger als 2 Jahren	12%	7%	25%	16% (n = 163)
Geschlecht (n = 980)	Mann	34%	63%	47%	44% (n = 433)
	Frau	65%	33%	52%	54% (n = 533)
	Divers	1%	4%	1%	1% (n = 14)
Alter (n = 1'020)	Unter 30 Jahre	5%	1%	2%	3% (n = 31)
	30 bis 39 Jahre	12%	14%	5%	10% (n = 97)
	40 bis 49 Jahre	22%	24%	22%	22% (n = 218)
	50 bis 59 Jahre	42%	43%	29%	38% (n = 368)
	60 Jahre und mehr	20%	19%	41%	27% (n = 267)

Legende: * = Anzahl zustellbare E-Mails. 45 Personen konnten per E-Mail nicht erreicht werden oder arbeiten nicht mehr für die Kirchgemeinde.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Bei allen drei angeschriebenen Gruppen entspricht die Geschlechterverteilung der Personen, die die Befragung ausgefüllt haben, ungefähr jener der Grundgesamtheit. Bei den Angestellten sind zwei Drittel der Teilnehmenden Personen weiblich, bei den Pfarrpersonen hingegen über 60 Prozent männlich.

Bei allen Personengruppen sind über 83 Prozent der Teilnehmenden über 40 Jahre alt. Bei den Angestellten und den Pfarrpersonen sind über 40 Prozent der Teilnehmenden zwischen 50 und 59 Jahre alt, bei den Kirchenpflege-Mitgliedern sind die über 60-Jährigen die meist vertretene Altersgruppe. Die Hälfte der befragten Angestellten sind schon seit über zehn Jahren in einer Funktion für die Landeskirche beziehungsweise eine Kirchgemeinde im Kanton Zürich tätig. Bei den Pfarrpersonen sind es sogar fast 60 Prozent. Die

befragten Kirchenpflege-Mitglieder sind durchschnittlich am wenigsten lang in einer Funktion in der Landeskirche tätig; ein Viertel der Befragten bekleidet das Amt seit weniger als zwei Jahren.

Betrachtet man die Kirchgemeinden der befragten Personen, ergibt sich für die Angestellten und die Pfarrpersonen ein ähnliches Bild (vgl. Darstellung D 2.2). Je ein Viertel der Befragten sind in einer kleinen Kirchgemeinde (unter 2'000 Mitglieder) tätig, während sich die restlichen 75 Prozent ungefähr gleichmässig auf mittlere und grosse Kirchgemeinden aufteilen. Bei den Kirchenpflege-Mitgliedern sind über 80 Prozent für kleine oder mittelgrosse Kirchgemeinden tätig.

Über alle Personengruppen hinweg sind knapp über 10 Prozent der Befragten in einer Kirchgemeinde tätig, die eine formalisierte Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Kirchgemeinden pflegt. Ein weniger einheitliches Bild ist bezüglich Zusammenschlüssen zu verzeichnen. Insgesamt ist rund ein Drittel aller Befragten in einer Kirchgemeinde tätig, die in den letzten fünf Jahren ein Zusammenschluss eingegangen ist. Bei den Kirchenpflege-Mitgliedern ist dieser Wert mit 12 Prozent tiefer. Mit 75 Prozent ist bei den Kirchenpflege-Mitgliedern der Anteil «Keine Veränderung» entsprechend höher als bei den Pfarrpersonen (59%) und den Angestellten (54%). Von den Befragten, deren Kirchgemeinde in den letzten fünf Jahren kein Zusammenschluss oder keine vertraglich geregelte Zusammenarbeit eingegangen war, geben über alle Gruppen hinweg 45 Prozent an, dass eine verstärkte inhaltliche Zusammenarbeit stattfindet. Bei rund 10 Prozent der Befragten befindet sich die Kirchgemeinde in einem festgelegten Prozess zu einem Zusammenschluss. Über die Hälfte der Zusammenschlüsse oder der vertraglichen Zusammenarbeiten bei den Kirchgemeinden der Befragten bestehen erst seit zwei Jahren oder weniger. Eine Ausnahme bilden die Kirchgemeinden der teilnehmenden Kirchenpflege-Mitglieder – über 55 Prozent der Zusammenschlüsse oder vertraglich geregelten Zusammenarbeiten bestehen seit 2018 oder länger.

D 2.2: Informationen zu den Kirchgemeinden

		Angestellte	Pfarrpersonen	Kirchenpflege-Mitglieder	Total
Grösse der Kirchgemeinden (n = 953)	Klein (bis 1'999 Mitglieder)	24%	25%	44%	32% (n = 307)
	Mittel (2'000–4'999 Mitglieder)	39%	37%	37%	38% (n = 363)
	Gross (ab 5'000 Mitglieder)	36%	38%	18%	30% (n = 283)
Veränderungen bezüglich formeller Zusammenarbeit (n = 1005)	Zusammenschluss	34%	30%	12%	34% (n = 253)
	Zusammenarbeitsvertrag	12%	11%	12%	12% (n = 120)
	Keine Veränderungen	54%	59%	76%	54% (n = 632)
Zusammenschluss/ vertragliche Zusam- menarbeit seit ... (n = 371)	2016 oder länger	8%	10%	15%	10% (n = 37)
	2017 oder 2018	23%	31%	40%	29% (n = 106)
	2019 oder weniger lang	59%	52%	37%	53% (n = 195)
	Weiss nicht	10%	6%	8%	9% (n = 33)

Quelle: Online-Befragung Interface.

Die Gruppe der befragten *Angestellten* ist sehr heterogen (vgl. Darstellung D 2.3). Es haben Personen aus verschiedenen Berufsgruppen teilgenommen; am häufigsten sind Sozialdiakon/-innen (n = 89, 19%), Musiker/-innen (n = 81, 18%), Sigrist/-innen (n = 72, 16%) vertreten. Von den 11 Prozent (n = 52) die angeben, eine andere Funktion zu haben, sind 7 Betriebsleiter/-in und 14 Personen sind in einer Doppelfunktion tätig (z.B. Hauswart/-in und Sigrist/-in). Durchschnittlich haben in den Kirchgemeinden der Befragten rund 3 Angestellte dieselbe Funktion.

D 2.3: Profil der Angestellten

<i>Variable</i>	<i>Ausprägung</i>	<i>Prozent</i>
Pensum (n = 464)	Weniger als 19 Prozent	13%
	Zwischen 20 und 39 Prozent	21%
	Zwischen 40 und 59 Prozent	22%
	Zwischen 60 und 79 Prozent	17%
	Zwischen 80 und 100 Prozent	28%
Funktion (n = 464)	Sozialdiakon/-in	19%
	Musiker/-in	18%
	Sigrist/-in	16%
	Sekretariatsmitarbeiter/-in	14%
	Katechet/-in	10%
	Hauswart/-in	5%
	Jugendarbeiter/-in	5%
	Kirchgemeindeschreiber/-in	4%
	Andere Funktion	11%

Quelle: Online-Befragung Interface.

Bei den befragten *Pfarrpersonen* (n = 116) sind 62 Prozent in einem Pensum von über 80 Prozent tätig und nur 18 Prozent in einem Pensum unter 60 Prozent. 35 befragte Pfarrpersonen (18%) sind in einem Einzelpfarramt tätig und 34 Personen (18%) arbeiten mit mindestens fünf weiteren Pfarrpersonen zusammen.

Bei den *Kirchenpflege-Mitgliedern* haben Personen aus allen Ressortbereichen an der Befragung teilgenommen. Knapp 20 Prozent der teilnehmenden Kirchenpflege-Mitglieder bekleideten das Präsidium oder Vize-Präsidium.

Darstellung D 2.4 zeigt auf, in welchen Ressorts die teilnehmenden Kirchenpflege-Mitglieder tätig sind.

D 2.4: Profil der Kirchenpflege-Mitglieder

Variable	Ausprägung	Prozent
Tätigkeit Ressortbereich (Mehrfachantworten möglich, n = 364)	Präsidium, Vize-Präsidium	19%
	Finanzen	11%
	Diakonie und Seelsorge	10%
	Bildung	10%
	Liegenschaften	9%
	Kommunikation und Vernetzung	9%
	Personelles	9%
	Gottesdienst und Musik	8%
	Aktuariat	8%
	Mitgliederbeteiligung (Freiwilligenarbeit)	7%

Quelle: Online-Befragung Interface.

2.2 Erhebungsmethoden in der Erhebungsphase II (2021–2023)

Die zweite Erhebungsphase startet im 2021 und dauert bis Ende 2023. Der Fokus dieser Erhebungsphase liegt auf den Wirkungen (Outcome und Impact) des Reformprozesses. Für die Erhebungsphase II sind vier Fallstudien, verschiedene Gruppengespräche, eine Breitenbefragung bei Kirchgemeinde-Mitgliedern sowie zwei Workshops vorgesehen.

Eine Konkretisierung der zweiten Erhebungsphase erfolgt im Anschluss an die Fertigstellung des vorliegenden Berichts (Schlussbericht der Erhebungsphase I).

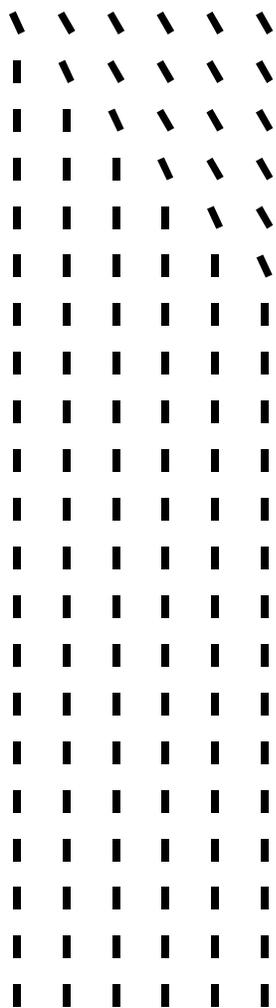
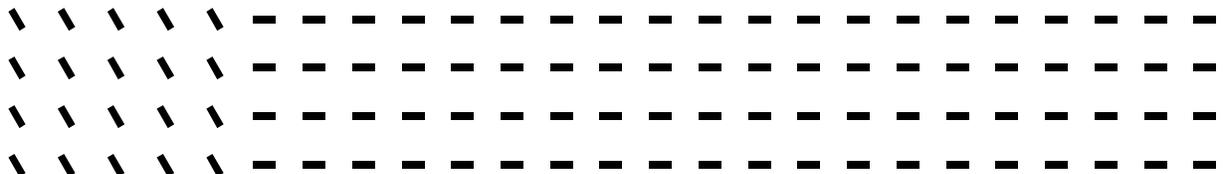
2.3 Grenzen der Begleitforschung

Die Erhebungsphase I konnte zu einigen Fragestellungen bereits Antworten liefern. Es gibt allerdings auch einige Grenzen der (bisherigen) Begleitforschung. Einige wichtige werden nachfolgend beschrieben:

- *Eingeschränkte Aussagen zu den Kirchgemeinden:* Zur Wahrung der Anonymität der Befragten wurde darauf verzichtet, die Kirchgemeinde der an der Online-Befragung teilnehmenden Personen zu erfassen. Entsprechend kann keine Aussage darüber getroffen werden, welche Kirchgemeinde wie stark bei der Befragung vertreten ist. Ebenfalls ist es nicht möglich, Aussagen von Pfarrpersonen, Kirchenpflege-Mitgliedern und Angestellten auf Ebene der Kirchgemeinden zu bündeln. Allerdings war es auch nicht Ziel der Befragung, Aussagen über einzelne Kirchgemeinden zu erhalten.
- *Eingeschränkte Aussagen über die Repräsentativität der Berufsgruppen bei den Angestellten:* Ebenfalls aus Gründen der Anonymität wurde bei der Gruppe der Angestellten beim Versand der Online-Befragung nicht erfasst, in welcher Funktion die Person tätig ist. Entsprechend kann keine Aussage darüber gemacht werden, ob eine bestimmte Gruppe in der Online-Befragung über- oder untervertreten ist.
- *Unterschiedliche Anzahl Antworten bei den Erhebungsfragen:* Nicht alle Fragen der Online-Befragung wurden allen Teilnehmenden gestellt. Beispielsweise mussten sich

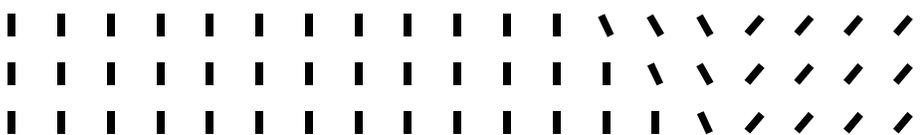
Personen, die erst seit kurzer Zeit in der Kirche tätig sind, nicht zu den Mitwirkungsmöglichkeiten zu Beginn des kantonalen Reformprozesses äussern. Die Frage zu den Wirkungen der strukturellen Veränderungen in der eigenen Kirchgemeinde wurde nur jenen gestellt, die angaben, dass ihre Kirchgemeinde in den letzten fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss eingegangen ist. Zudem wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie Berührungspunkte zu den Leistungen der Landeskirche, die sie im Reformprozess für die Kirchgemeinden erbringt, haben. Falls nicht, konnten sie den ganzen Frageblock überspringen. Entsprechend variieren die Anzahl Antworten – angegeben jeweils mit «n» – zwischen einzelnen Fragen teilweise stark.

- *Aussagen über weiterreichende Wirkungen vertraglich geregelter Zusammenarbeit oder Zusammenschlüssen nur eingeschränkt möglich:* Die Kirchgemeinden im Kanton Zürich stehen an unterschiedlichen Punkten bei der Umsetzung des Reformprozesses. Über die Hälfte der online befragten Personen, deren Kirchgemeinde einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit eingegangen ist, gibt an, dass der Zusammenschluss 2019 oder 2020 erfolgte. Bis jedoch weiterreichende Wirkungen des Reformprozesses (z.B. Entwicklung einer gemeinsamen Identität in der Kirchgemeinde oder Initiierung neuer Kirchenformen) eintreten, braucht es eine gewisse Zeit. Entsprechend sind die Aussagen zu den eingetretenen Wirkungen noch vorläufiger Natur.
- *Sonderfall Kirchgemeinde Stadt Zürich:* Um alle Meinungen einbeziehen zu können – insbesondere zum Gegenstand «Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche» –, wurden auch alle Kirchenpflege-Mitglieder, Pfarrpersonen und Angestellten der Kirchgemeinde Zürich online befragt. Dies, obwohl deren Reformprozess ein besonderer ist und mehrheitlich ausserhalb von KirchGemeindePlus läuft.



3. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Erhebungsphase 2018–2020 entlang der Fragestellungen gemäss Wirkungsmodell dargelegt.



Nachfolgend werden die Ergebnisse aus sämtlichen quantitativen und qualitativen Erhebungen in der Erhebungsphase I (2018–2020) dargelegt.

In Abschnitt 3.1 wird die Umsetzung des Reformprozesses thematisiert. Anschliessend werden die Beurteilungen zu den Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) dargelegt (Abschnitt 3.2). Die Wirkungen des Reformprozesses auf Ebene der Kirchgemeinden werden in Abschnitt 3.3 behandelt. Die weiterreichenden Wirkungen (Ebene der Kirchgemeinden insgesamt sowie Ebene Kirche als Akteurin in der Gesellschaft) sind Gegenstand des Abschnitts 3.4.

Zu Beginn der jeweiligen Abschnitte werden die Fragestellung erläutert und die wichtigsten Erkenntnisse dazu präsentiert. Im Anschluss werden jeweils die Ergebnisse aus der Online-Befragung aufgeführt. Es wurde standardmässig geprüft, ob sich die Resultate nach den drei befragten Gruppen (Angestellte, Kirchenpflege-Mitglieder und Pfarrpersonen) unterscheiden. Wenn nichts anderes angegeben wird, gibt es keine wesentlichen Unterschiede im Antwortverhalten der drei Gruppen. Schliesslich werden die Resultate der qualitativen Erhebungen (Fallstudien, Gruppengespräche, Dokumente) ergänzt, sofern sie zusätzliche Erkenntnisse zum jeweiligen Gegenstand liefern.

3.1 Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche dargelegt.

3.1.1 Partizipation der Kirchgemeinden

Fragestellung U1: Wie gut und über welche Gefässe haben sich die Kirchgemeinden im Reformprozess eingebracht?

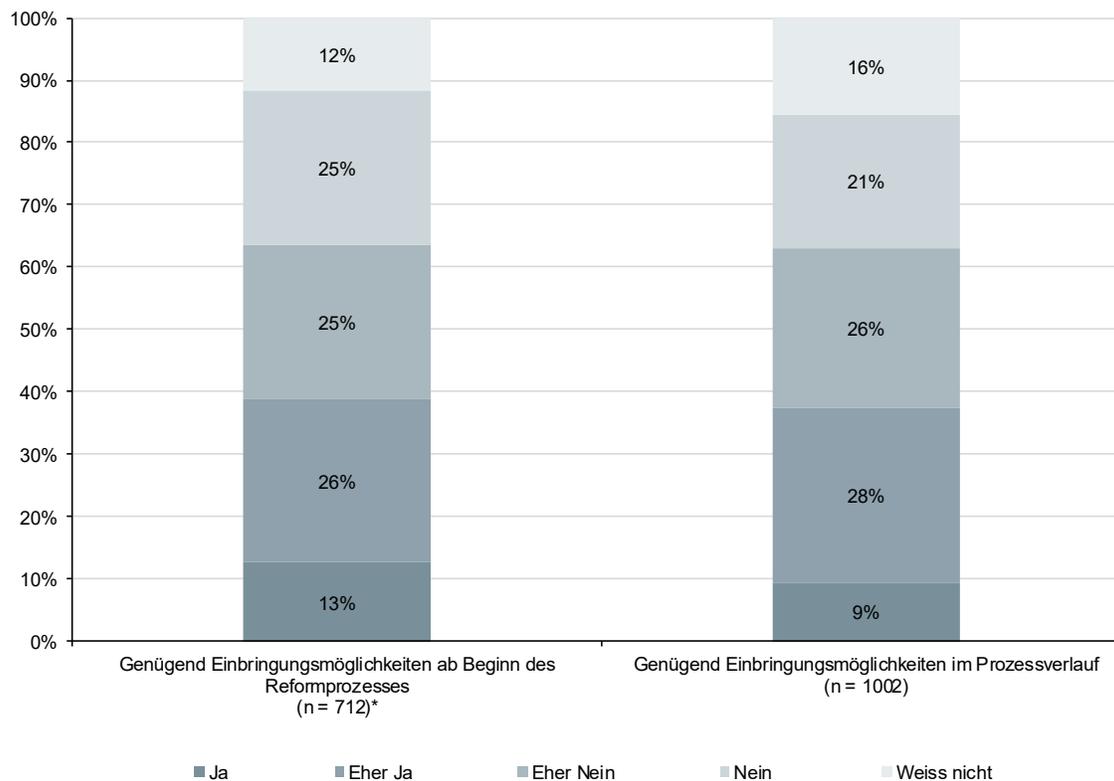
Die verschiedenen kirchlichen Akteure – Pfarrpersonen, Kirchenpflege-Mitglieder, Angestellte in Kirchgemeinden, Bezirkskirchenpflegende – haben unterschiedliche Gefässe genutzt, um sich im Reformprozess der Landeskirche einzubringen. Von den erwähnten Akteuren haben die Pfarrpersonen am besten mitwirken können. Sie haben sich am häufigsten via Pfarrkapitel an der Gestaltung des Reformprozesses beteiligt.

I Generelle Mitwirkungsmöglichkeiten

Sowohl die Befragten in der Online-Befragung als auch die interviewten Personen in den Fallstudien und Gruppengesprächen zeigen sich insgesamt kritisch bezüglich der Möglichkeit zur Mitsprache im Reformprozess. Über alle Gruppen hinweg hatten knapp 50 Prozent der online befragten Personen den Eindruck, dass sie sich nicht oder eher nicht in genügendem Masse haben einbringen können in den Reformprozess der Landeskirche. Dabei stellen die Befragten, die schon lange in der Landeskirche tätig sind (in beliebiger Funktion und in beliebiger Kirchgemeinde), praktisch keinen Unterschied zwischen den

frühen Phasen (ab 2012, n = 712) und den weiteren Phasen (ab 2015, n = 1'002) des Prozesses fest. Von den befragten Gruppen konnten sich die Pfarrpersonen am besten einbringen; knapp 50 Prozent konnten sich gemäss eigenen Angaben in beiden Phasen des Prozesses (eher) in genügendem Mass einbringen.

D 3.1: Möglichkeiten zur Mitwirkung



Legende: * = diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, die angeben, seit mindestens fünf Jahren in der Landeskirche Zürich (in einer beliebigen Funktion) tätig zu sein.

Quelle: Online-Befragung Interface.

I Gefässe, über die sich die verschiedenen Akteure eingebracht haben

Im Laufe des Reformprozesses gab es verschiedene Kanäle, über die sich die Berufsgruppen in den kantonalen Reformprozess einbringen konnten. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Impulsdialoge zu KirchGemeindePlus 2013/2014, die Kappeler Kirchentagung 2014 «Zusammenwachsen», die Regionalkonferenzen 2013 zu KirchGemeindePlus in einer frühen Phase des Prozesses, die Vernehmlassung zum Reformplan 2016 und die Befragung zu den Kirchenregionen 2018 etwas später. Hinzu kommen wiederkehrende und gruppenspezifische Gefässe wie Kirchenpräsidienkonferenzen und -stämme oder Pfarrkapitel und Pfarrkonferenzen.

Die befragten *Kirchenpfleger/-innen* (n = 269) haben sich am häufigsten im Rahmen der Befragung zu den Kirchenregionen im Jahr 2018 (41%), bei der Vernehmlassung zum Reformplan 2016 (34%), an der Kappeler Kirchentagung «Zusammenwachsen» 2014 (30%) und an der Kirchenpflege-Konferenz 2016 (24%) eingebracht. Rund 16 Prozent der befragten Kirchenpfleger/-innen geben an, keine Möglichkeit gehabt zu haben, sich beim Reformprozess einzubringen.

Die *Pfarrpersonen* (n = 175) haben sich im Vergleich zu den Kirchenpflegern/-innen insgesamt häufiger in den Reformprozess eingebracht – insbesondere via Pfarrkapitel (85%), Pfarrkonferenzen (56%), an den Regionalkonferenzen zu KirchGemeindePlus im Jahr 2013 (46%) und via Befragung zu den Kirchenregionen im Jahr 2018. Auch brachten sich die Pfarrpersonen häufiger als die anderen beiden befragten Gruppen via Kontakte zu Mitgliedern der Kirchensynode (37%) und zu Mitgliedern des Kirchenrats (25%) in den Reformprozess ein. Nur 5 Prozent der Pfarrpersonen geben an, keine Beteiligungsmöglichkeit gehabt zu haben. Gemäss Interviews hatte die Landeskirche die Erwartung an die Pfarrpersonen, dass diese den Reformprozess auch in die Kirchgemeinden tragen beziehungsweise aufzeigen, was der Reformprozess für die Kirchgemeinden bedeutet. Zwar sind die Pfarrpersonen dieser Forderung nachgekommen, es war aus Sicht der Pfarrpersonen jedoch schwierig. Sie hätten sich teilweise auf inhaltlicher Ebene mehr Hilfestellungen gewünscht, um den Prozess in die einzelnen Kirchgemeinden tragen zu können.

Die *Angestellten* (n = 401) haben am häufigsten in der Kappeler Kirchentagung 2014 «Zusammenwachsen» (18%) und an den Regionalkonferenzen 2013 zu KirchGemeindePlus (14%) am kantonalen Reformprozess mitgewirkt. Im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen haben sich die Angestellten insgesamt weniger im Reformprozess einbringen können; rund ein Drittel der Befragten hatte gemäss eigenen Angaben keine Möglichkeit, dies zu tun.

In den Gruppengesprächen, wo auch die Präsidenten/-innen der Bezirkskirchenpflegen befragt wurden, geben diese an, dass ihre Rolle und Mitsprachemöglichkeiten im Reformprozess zu Beginn zu wenig klar gewesen sei.

3.1.2 Rolle des Kirchenrats, der Synode, der Gesamtkirchliche Dienste

Fragestellung U2: Wie nehmen Vertreter/-innen von Kirchgemeinden und der Bezirkskirchenpflege den Kirchenrat, die Synode und die GKD im Prozessverlauf wahr? Inwiefern hat sich diese Wahrnehmung verändert?

Die meisten (online) befragten Personen nehmen die Landeskirche als Ganzes wahr und unterscheiden kaum zwischen Kirchenrat, Synode und GKD. Am ehesten wird allerdings der Kirchenrat wahrgenommen. Alle Personengruppen beurteilen die Berücksichtigung der Rückmeldungen der Kirchgemeinden durch die Landeskirche als in der Tendenz negativ. In Gruppengesprächen und Fallstudien registrieren die Befragten eine positivere Einschätzung der Landeskirche in einer fortgeschrittenen Projektphase des Reformprozesses. Über die Hälfte der Befragten stimmt zudem der Aussage (eher) zu, dass die Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses unterstützt.

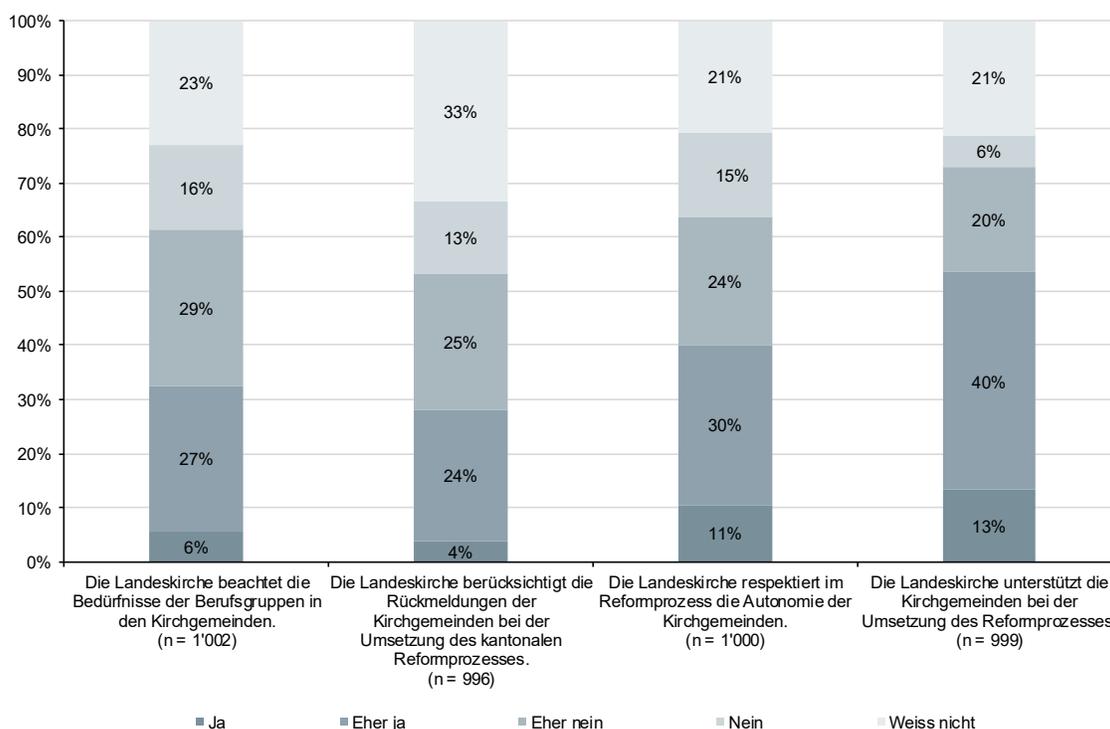
In den Fallstudien und Gruppengesprächen hat sich gezeigt, dass die verschiedenen Gesprächspartner/-innen die Landeskirche als Ganzes betrachten und dabei meist nicht zwischen Kirchenrat, Synode und Gesamtkirchlichen Diensten unterscheiden. Entsprechend wurde in der Online-Befragung auf eine Unterscheidung der verschiedenen Akteure verzichtet. Die folgenden Aussagen zur Wahrnehmung der Landeskirche gelten insbesondere für den Kirchenrat, da dieser gemäss Interviews stärker mit dem Prozess KirchGemeindePlus assoziiert wird als die Synode und die GKD.

I Zufriedenheit mit der Unterstützung und der Berücksichtigung der Rückmeldungen aus den Kirchgemeinden

Darstellung D 3.2 bildet die Einschätzungen der Befragten zur Aufnahme und Berücksichtigung von Rückmeldungen zum kantonalen Reformprozess sowie zur Unterstützung der Kirchgemeinden ab. Ein Drittel der Befragten (n = 1'002) ist der Meinung (6%) oder

eher der Meinung (27%), dass die Landeskirche die Bedürfnisse der Berufsgruppen beachtet. Ein praktisch identisches Bild zeigt sich bei der Zustimmung zur Aussage (n = 996) «Die Landeskirche berücksichtigt die Rückmeldungen der Kirchgemeinden bei der Umsetzung des kantonalen Reformprozesses» (ja: 4%; eher ja: 28%). Rund 40 Prozent der Befragten (n = 1'000) bejahen die Aussage (eher), dass die Landeskirche die Autonomie der Kirchgemeinden respektiert. Etwas positiver beurteilen die Befragungsteilnehmenden die Unterstützung der Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche (n = 999); nur ein Viertel der Befragten verneint die Aussage, dass die Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses unterstützt hat.

D 3.2: Unterstützung und Berücksichtigung von Bedürfnissen und Rückmeldungen



Quelle: Online-Befragung Interface.

Die Fallstudien und Gruppengespräche lieferten einige ergänzende Erkenntnisse bezüglich Wahrnehmung der Landeskirche sowie der Berücksichtigung von Rückmeldungen zum kantonalen Reformprozess. Mehrere Befragte hatten den Eindruck, dass die Rückmeldungen der Kirchgemeinden zum Reformprozess vom Kirchenrat nicht in ausreichendem Mass einbezogen wurden. Beispielsweise sei nicht kommuniziert worden, welche Rückmeldungen aus der Vernehmlassung zum Reformplan übernommen wurden. Die anfangs von der Landeskirche propagierte Dialogphase wurde von Interviewpartner/-innen mehrheitlich als Übermittlung von Informationen von Seiten Kirchenrat empfunden und nicht als ein eigentlicher Dialog.

Die Landeskirche wurde vor allem zu Beginn des Prozesses als eher direktiv agierend wahrgenommen. Es wurde teilweise grosser Druck verspürt, sich zusammenschliessen zu müssen. Die Fallstudien-Kirchgemeinden anerkennen, dass in der Rückschau das Vorgehen des Kirchenrates für die Zusammenschlüsse und die Zusammenarbeit als Antreiber wichtig war.

Verschiedene Befragte stellten zudem fest, dass die Mitglieder des Kirchenrats unterschiedlich stark für den Reformprozess eingestanden sind. Eine Pfarrperson bemerkte, dass vom Kirchenrat in erster Linie der Präsident in den Medien präsent war und dadurch der Eindruck entstand, dass nicht der gesamte Kirchenrat den Prozess mitgetragen hat. Zudem wünschten sich mehrere Befragte eine stärkere Präsenz von Mitgliedern des Kirchenrates in den Kirchgemeinden. Schliesslich wünschten sich die Befragten von Seiten Kirchenrat mehr öffentlich geäusserte Anerkennung für den grossen Effort von Pfarrpersonen und Kirchenpflege-Mitgliedern bei der Umsetzung des Reformprozesses.

Gemäss den Befragten und den Akteuren aus den Fallstudien-Kirchgemeinden hat sich der Kirchenrat zudem zu schnell auf die Form von Zusammenschlüssen (vor Zusammenarbeitsmöglichkeiten) sowie auf die strukturelle (vor der inhaltlichen) Entwicklung festgelegt. Es habe anfänglich keine grosse Offenheit für verschiedene Varianten der Umsetzung bestanden, auch wenn in den Kirchgemeinden bereits Erfahrungen mit Zusammenschlüssen und Zusammenarbeitsformen vorhanden waren. Insgesamt entstand teilweise der Eindruck, dass der Kirchenrat die Realitäten in den Kirchgemeinden zu wenig kennt. Während das Vorgehen der Landeskirche bei der Lancierung des Reformprozesses eher als wenig partizipativ beschrieben wird, hat es sich gemäss Aussagen von Personen aus den Fallstudien-Kirchgemeinden im Verlauf des Reformprozesses positiv verändert. Der Landeskirche wird attestiert, dass sie heute mehr auf die Kirchgemeinden zugeht, ihnen zuhört und mehr Optionen (z.B. Formen der Zusammenarbeit) möglich sind. Es wird geschätzt, dass der Kirchenrat Rückmeldungen aus den Kirchgemeinden vermehrt aufnimmt und Eckpunkte des Reformprozesses angepasst hat. Als Beispiele werden die Variante einer vertraglich festgelegten Zusammenarbeit als mögliche Zusammenarbeitsform und die Aufhebung der anfangs kommunizierten Mindestmitgliedergrenze pro Kirchgemeinde genannt. Dieses angepasste Vorgehen wird als praxisorientiert bezeichnet.

Obwohl die Synode wichtige Entscheide fällte, die einen Einfluss auf den Reformprozess haben (Revision Kirchenordnung, Pfarrstellen-Bemessung), wurde sie von den Befragten insgesamt nur am Rande wahrgenommen. Mehrere Befragte kritisieren die Distanz der Synodenmitglieder zu den Bezirken beziehungsweise den Kirchgemeinden. Es gab sowohl Befürworter/-innen als auch Gegner/-innen der Entscheidung der Synode bei der Festlegung der Pfarrstellen-Bemessung.

Vertretende der GKD werden von einzelnen Personen, die im Kontakt mit ihnen stehen oder standen, als im persönlichen Austausch praxisorientiert bezeichnet.

I Gesamtzufriedenheit mit dem Einbezug von Vertreter/-innen von Kirchgemeinden
Ein knappes Drittel der Teilnehmenden der Online-Befragung (n = 847) ist insgesamt sehr zufrieden (3%) oder eher zufrieden (29%) mit dem Einbezug von Vertretern/-innen von Kirchgemeinden im Reformprozess der Landeskirche, während 31 Prozent eher unzufrieden und 11 Prozent sehr unzufrieden sind (total 42%). Die Kirchenpflege-Mitglieder (52%) und die Pfarrpersonen (57%) sind dabei häufiger eher unzufrieden oder sehr unzufrieden als die Angestellten, die im Gegenzug überproportional häufig «Weiss nicht» ankreuzten (37% gegenüber 19% bei den Kirchenpflegern/-innen und 11% bei den Pfarrpersonen).

3.1.3 Legitimation von Zusammenarbeit und Zusammenschlüssen

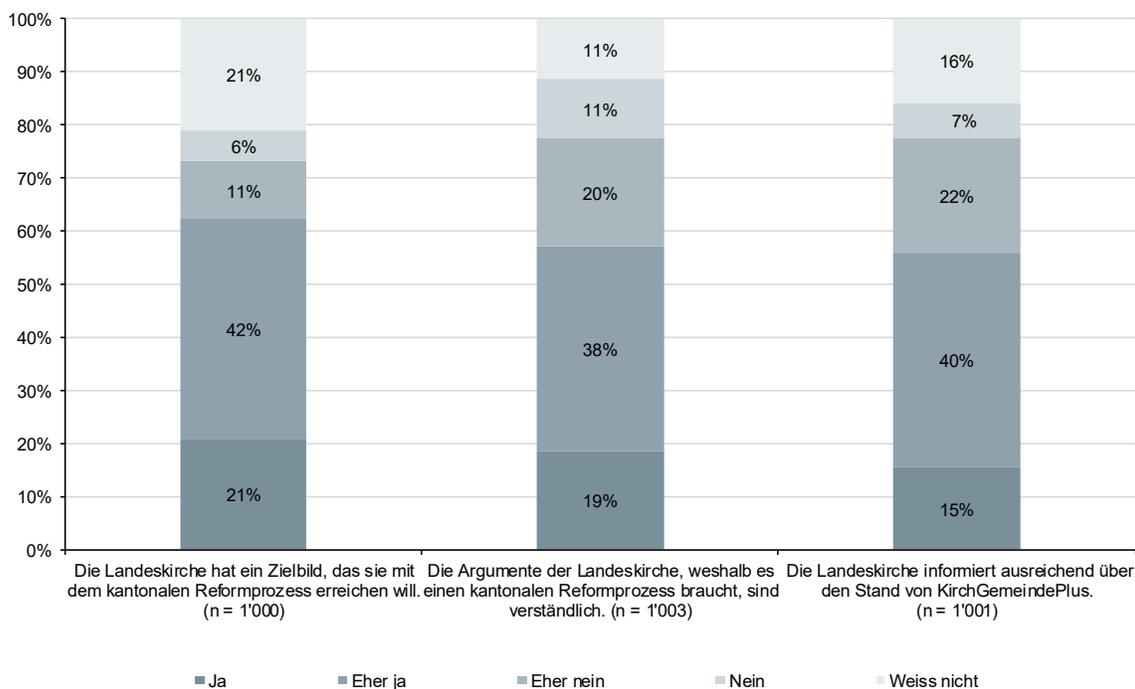
Fragestellung U3: Inwiefern legitimiert der Kirchenrat Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse? Welche Legitimationsaspekte (inhaltlich, strategisch, kulturell, strukturell) standen in den verschiedenen Phasen des Reformprozesses im Vordergrund und inwiefern haben sich diese im Laufe des Reformprozesses verändert?

Zu Beginn des Reformprozesses hat die Landeskirche die Notwendigkeit des Reformprozesses vor allem mit wirtschaftlichen und strukturellen Argumenten betont, später im Prozess hat sie auch vermehrt inhaltlich argumentiert. Jeweils über die Hälfte der Befragten erachtet die Argumente der Landeskirche als verständlich und attestiert ihr ein klares Zielbild des Reformprozesses.

Die Betonung des Reformbedarfs durch den Kirchenrat war essentiell und legitimierte die Lancierung eines Veränderungsprozesses auch innerhalb der Kirchgemeinden.

Darstellung D 3.3 stellt die Beurteilung der online befragten Personen der Argumente, der Informationsaktivitäten und des Zielbilds der Landeskirche im Reformprozess grafisch dar. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden der Online-Befragung erachtet die Argumente der Landeskirche, weshalb es einen Reformprozess braucht (n = 1'003), als verständlich (19%) oder eher verständlich (38%) und ist der Meinung, die Landeskirche informiere ausreichend (15%) oder eher ausreichend (40%) über den Stand von KirchGemeindePlus (n = 1'001). Lediglich 17 Prozent der Befragten attestieren der Landeskirche (eher) ein fehlendes Zielbild (n = 1'000).

D 3.3: Argumente, Informationsaktivitäten und Zielbild der Landeskirche



Quelle: Online-Befragung Interface.

Die Gruppengespräche und Fallstudien liefern zusätzliche Erkenntnisse zur Legitimation des Reformprozesses durch die Landeskirche. Zu Beginn des Reformprozesses habe die Landeskirche vor allem wirtschaftliche und strukturelle Argumente für die Notwendigkeit

eines Reformprozesses ins Spiel gebracht, dabei insbesondere den Mitgliederverlust und die sich verschlechternde finanzielle Lage in den Kirchgemeinden. Einzelne Befragte aus Gruppengesprächen und Fallstudien kritisieren dies, da Zusammenschlüsse ihrer Meinung nach nicht unbedingt zu weniger Ausgaben führen. Andere hingegen sehen durchaus einen Nutzen in der Betonung der wirtschaftlichen Aspekte. Etwas später im Projekt wurden vermehrt inhaltliche Argumente wahrgenommen – so zum Beispiel die Aussage der Landeskirche, dass das Projekt KirchGemeindePlus keine Sparübung sei, sondern zur Strukturhaltung beitragen solle.⁸ Beispielsweise dadurch, dass in zusammengeschlossenen Kirchgemeinden ein breiteres, vielfältigeres Angebot geschaffen werden kann und sich so die Möglichkeit ergibt, neue Milieus zu erschliessen. Mehrere Befragte hätten sich von Anfang an mehr inhaltliche und theologische Argumente von Seiten Kirchenrat gewünscht. Das Argument, dass durch den Reformprozess eine stärkere Beteiligungskirche (vor Betreuungskirche) möglich wird, wird aus Sicht der Befragten der Gruppengespräche und der Fallstudien-Kirchgemeinden positiv hervorgehoben. Gemäss den Pfarrpersonen hätte von Seiten Landeskirche allerdings auch der Nutzen für die Pfarrpersonen (z.B. Vorteil eines Team-Pfarramts) besser kommuniziert und als wichtiges Argument ins Feld geführt werden sollen. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass die Pfarrpersonen eine entscheidende Rolle bei der Übersetzung der Argumente der Landeskirche auf die Lebenswelten der Kirchgemeinde-Mitglieder spielen.

Die Betonung des Reformbedarfs durch den Kirchenrat war essentiell und legitimierte die Lancierung eines Veränderungsprozesses auch innerhalb der Kirchgemeinden. Allerdings wird die Art und Weise der Kommunikation des Kirchenrates zu Beginn des Reformprozesses bemängelt. Die Kommunikation wird als ungeeignet oder kontraproduktiv beschrieben (z.B. wurde die Bestimmung der Untergrenze von 5'000 Mitgliedern als Drohung erlebt, die Ängste auslöste).

Im Gegensatz zur Mehrheit der Befragten in der Online-Befragung, die dem Kirchenrat ein Zielbild des Reformprozesses attestiert (siehe Anfang dieses Kapitels), wird in den Gruppengesprächen und Fallstudien mehrmals kritisiert, dass eine inhaltliche Vision im Reformprozess fehle. So entstand der Eindruck, dass der Kirchenrat den Reformprozess lancierte, ohne genau zu definieren, was damit konkret erreicht werden soll. Ausserdem hat die Landeskirche gemäss den Befragten zu Beginn keine Unterlagen dazu bereitgestellt, wie die Kirchgemeinden den Reformprozess umsetzen können, was als mangelndes vorausschauendes Denken interpretiert wurde.

Gemäss Kirchenrat bieten Zusammenschlüsse den Vorteil, dass man sich als Kirchgemeinde neu positionieren kann. Möglicherweise könnte man diesen Nutzen in Zukunft seitens Landeskirche noch stärker hervorheben. Zudem betonen Vertreter/-innen des Kirchenrats das Spannungsfeld, in dem sich die Landeskirche befinde. Einerseits werde verlangt, dass der Kirchenrat vorangehe und inhaltliche Vorstellungen zur Weiterentwicklung der Kirche habe, andererseits werde erwartet, dass er sich nicht in die Autonomie der Kirchgemeinden einmische.

⁸ Dies entspricht auch den empirischen Erkenntnissen von Fusionen politischer Gemeinden in der Schweiz. Zwar können auf administrativer Ebene Skaleneffekte genutzt werden, auf Ebene der Gesamtausgaben konnte jedoch kein statistisch signifikanter Spareffekt von Gemeindefusionen festgestellt werden. Vgl. Studerus, Janine (2016): Fiscal effects of voluntary municipal mergers in Switzerland.

3.1.4 Rolle der Rahmenbedingungen

Fragestellung U4: Welche Auswirkungen hatten die geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Teilrevision Kirchenordnung, Berechnungsgrundlagen für Pfarrstellen-Bemessung, Finanzausgleichszahlen) auf die Entwicklung der Kirchgemeinden? Welche Rolle spielen andere Rahmenbedingungen für Veränderungen bei Kirchgemeinden?

Die Rahmenbedingungen – insbesondere die Pfarrstellen-Bemessung – sind ein wichtiges Steuerungsinstrument seitens Kirchenrat und Synode. Sie haben/hatten direkte Auswirkungen auf strukturelle Entwicklungen in den Kirchgemeinden.

Für 20 Prozent der online befragten Personen aus Kirchgemeinden, die bereits einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit haben oder dies in näherer Zukunft planen (n = 482), waren die sich verändernden Rahmenbedingungen der Landeskirche (z.B. Änderungen bei der Pfarrstellen-Bemessung) einer der vier wichtigsten Gründe für die strukturelle Veränderung in der Kirchgemeinde (vgl. Darstellung D 3.8).

Auch die Interviews im Rahmen der Fallstudien und der Gruppengespräche deuten darauf hin, dass die kantonalen Rahmenbedingungen ein wichtiger Faktor für Veränderungen in den Kirchgemeinden sind. Die Änderung der Rahmenbedingungen, insbesondere für die Pfarrstellen-Bemessung und die Kirchenordnung, hat gesamthaft betrachtet bei der Umsetzung des Reformprozesses in den Kirchgemeinden zu gewissen Unsicherheiten geführt. Namentlich für Kirchgemeinden, die sich frühzeitig auf den Weg zu einem Zusammenschluss-Prozess gemacht haben, war lange unklar, wie viele Pfarrstellen-Prozente sie erhalten werden. Diese Ungewissheit hat teilweise den Prozess verlangsamt oder Kirchgemeinden zum frühzeitigen Ausstieg animiert. Gemäss einzelnen Prozessbegleitenden wurde mit den sich ändernden Rahmenbedingungen die Planbarkeit der Zukunft der Kirchgemeinden eingeschränkt.

Mehrere Interviewpartner/-innen stellen fest, dass die Landeskirche den Reformprozess in den Kirchgemeinden in erster Linie via die Pfarrstellen-Bemessung lenkt. Während es eine Minderheit der Gesprächspartner/-innen befürwortet, dass die Kirchgemeinden weiterhin mindestens 50 Stellenprozente für Pfarrpersonen erhalten (Stärkung der Ortskirchen), erachten dies mehrere Befragte als Benachteiligung kleinerer Kirchgemeinden, die sich zusammengeschlossen haben oder planen, dies zu tun. Dies deshalb, weil dadurch unter Umständen weniger Stellenprozente zur Verfügung stehen, als wenn sie selbständig geblieben wären. Kritisch beurteilen verschiedene Befragte die Progression bei der Pfarrstellen-Zuteilung, die sehr grosse Kirchgemeinden bevorteile, so dass diese sogar mehr Stellenprozente hätten als benötigt. Weiter ist mit der Reduktion der Pfarrstellen-Prozente die Vielfalt an theologischen Profilen der Pfarrpersonen in einzelnen Kirchgemeinden eingeschränkt. Mehrere Befragte gehen davon aus, dass in Zukunft immer mehr Angestellte und Freiwillige Aufgaben übernehmen, die zuvor von Pfarrpersonen erledigt wurden, insbesondere bei einer Reduktion von Pfarrstellen-Prozenten. Allerdings biete dies Chancen für die Realisierung einer Beteiligungskirche. Schliesslich sei es eine Folge der Pfarrstellen-Zuteilung und des Reformprozesses, dass es bei den Pfarrpersonen künftig vermehrt Teilzeit-Arbeitsmodelle geben werde.

Auch die Annahme der neuen Kirchenordnung hat gemäss den Prozessbegleitenden einen Einfluss auf den Reformprozess in den Kirchgemeinden. Neu ist in Kirchgemeinden eine Urnenabstimmung nötig, um einen Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit zu beschliessen. Dies wird von einer befragten Person befürwortet, da Entscheide so eine grössere Legitimation hätten. Im Gegenzug habe die neue Kirchenordnung dazu geführt, dass sich die Kirchgemeinden weniger verpflichtet fühlten sich zusammenzuschliessen, weil

auch die Option der Zusammenarbeit festgehalten sei. Eine der befragten Prozessbegleitenden bedauert dies.

3.2 Ergebnisse zu den Leistungen der Landeskirche im Reformprozess

Bei der Beurteilung der Leistungen des Reformprozesses stehen die Angebote des Projektteams KirchGemeindePlus, der Gesamtkirchlichen Dienste sowie der externen Prozessbegleitungen im Vordergrund.

3.2.1 Organisationsmodelle

Fragestellung LI: Inwieweit bewähren sich die für die Kirchgemeinden entwickelten Organisationsmodelle in der Praxis? Welche eignen sich für welche Ausgangslagen besonders gut und weshalb?

Die Organisationsmodelle der Landeskirche sind bei den Entscheidungsträgern/-innen in den Gemeinden bekannt. Am besten anwendbar sind sie für grosse Kirchgemeinden mit über 5'000 Mitgliedern.

Rund zwei Drittel der befragten Kirchenpfleger/-innen (n = 141) – bei den Kirchenpflege-Präsidenten/-innen oder -Vizepräsidenten/-innen 82 Prozent – und 82 Prozent der Pfarrpersonen (n = 90) kennen die Organisationsmodelle der Landeskirche.⁹ Rund 60 Prozent der Personen, welche die Organisationsmodelle kennen (n = 162), haben sie im Reformprozess der eigenen Kirchgemeinde genutzt oder planen, dies zu tun. Der Mehrheit der Personen, die mit diesen Organisationsmodellen arbeiten (n = 100), haben sie einen Nutzen gebracht (Kirchenpflege: 69% «Ja» oder «Eher ja», Pfarrpersonen: 79% «Ja» oder «Eher ja»). Dabei gibt es Unterschiede zwischen grossen Kirchgemeinden mit über 5'000 Mitgliedern und den kleinen und mittleren: Rund 90 Prozent der Befragten aus grossen Kirchgemeinden mit über 5'000 Mitgliedern bejahen (28%) oder bejahen die Aussage eher (64%), dass die Organisationsmodelle ihnen einen Nutzen gebracht haben, während in kleinen Gemeinden mit unter 2'000 Mitgliedern nur rund 60 Prozent der Befragten die Aussage (eher) bejahen («Ja»: 6%, «Eher ja»: 52%).

Die grosse Bekanntheit der Organisationsmodelle hat sich auch in den Gruppengesprächen und den Fallstudien gezeigt. Die Befragten begrüssen es mehrheitlich, dass es diese gibt. Einzelne Befragte (Angestellte, Prozessbegleitende) wünschen sich weitere, dynamischere und weniger hierarchische Modelle oder kritisieren das Geschäftsführer-Modell, das nur für grössere Kirchgemeinden adäquat sei. Für einige Kirchgemeinden sind die Organisationsmodelle zu spät erstellt worden, da die Kirchgemeinden im Zusammenschluss-Prozess bereits zu weit fortgeschritten waren. Eine Fallstudien-Kirchgemeinde hat die Organisationsmodelle als Ausgangslage für die Entwicklung eines eigenen, auf ihre Situation adaptierten Modells genutzt und hat damit gute Erfahrungen gemacht.

⁹ Angestellten wurde diese Frage nicht gestellt.

3.2.2 Externe Prozessbegleitungen

Fragestellung L2: Wie werden externe Prozessbegleitungen von den Verantwortlichen der Kirchgemeinden beurteilt? Inwiefern haben diese die Kirchgemeinden im Prozess zielführend unterstützt?

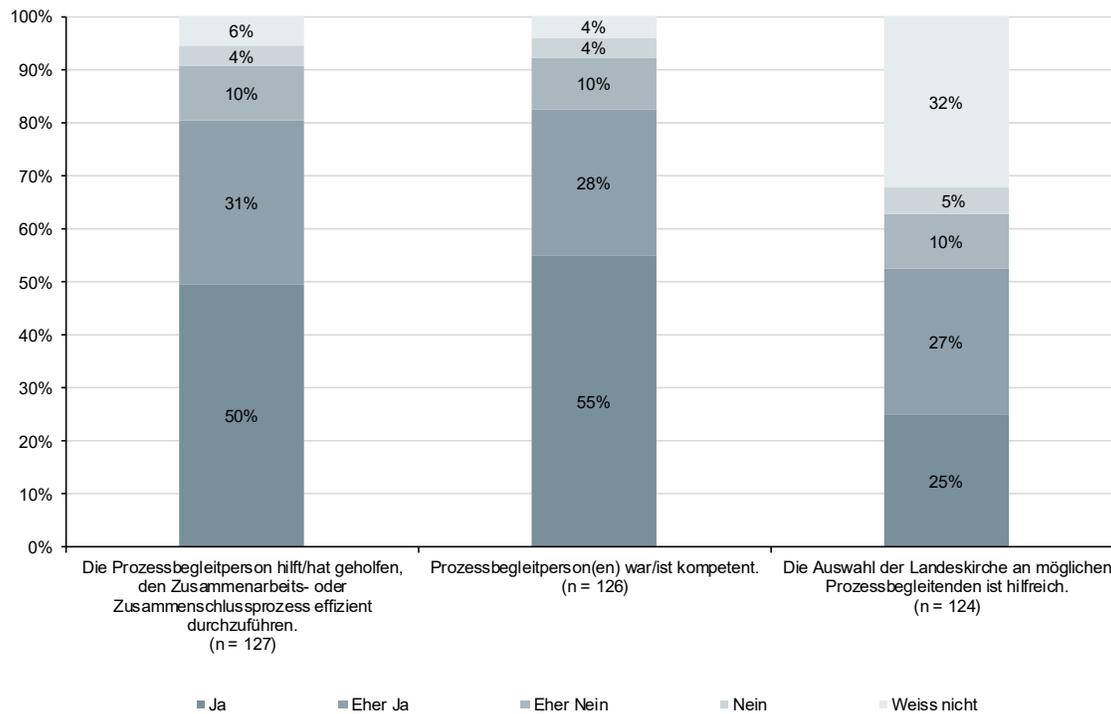
Alle befragten Personengruppen erachten es mehrheitlich als wichtig, sich im eigenen Reformprozess extern begleiten zu lassen. Auch die Qualität der Begleitung wird generell als gut beurteilt. Kritik gibt es teilweise bezüglich fehlendem Verständnis der Prozessbegleitenden von kirchlichen Strukturen/Eigenheiten, einer mangelnden Offenheit für ein anderes Verständnis von Kirche, bezüglich der hohen Kosten der Prozessbegleitung und bezüglich Auswahl von Prozessbegleitenden.

Die im Rahmen von Gruppengesprächen befragten Prozessbegleitenden unterscheiden grundsätzlich zwischen zwei Arten, wie eine Prozessbegleitung erfolgen kann. Einerseits die klassische Begleitung, mit der ein Rahmen für einen Austausch geschaffen wird (z.B. Traktandierung und Vorbereitung von Sitzungen und Geschäften, Zeitplan) und andererseits die Projektleitung, über die Strukturen direkt umgesetzt werden und auf einer sehr konkreten inhaltlichen Ebene mit den Kirchgemeinden zusammengearbeitet wird (z.B. Vereinheitlichung der Administration oder der Buchhaltung). Die Grenzen dieser beiden Begleitformen sind fließend. Nicht alle Prozessbegleitenden bieten beide Formen an.

Bei der Online-Befragung wurde nicht zwischen diesen beiden Arten der Begleitung unterschieden. 69 Prozent der Personen aus Zusammenschluss- oder Zusammenarbeits-Kirchgemeinden oder solchen, die eine Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss planen (n = 188), geben an, dass sich ihre Kirchgemeinde extern hat beraten lassen oder dies im Reformprozess tun wird. 14 Prozent haben oder werden sich nicht extern beraten lassen und 18 Prozent können diese Frage (noch) nicht beantworten. Personen aus bereits zusammengeschlossenen Kirchgemeinden (n = 89) geben dabei häufiger als Personen aus bereits vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden (n = 46) an, sich extern beraten lassen zu haben (74% gegenüber 48% Ja-Antworten).

Die Erfahrungen der Teilnehmenden aus frisch zusammengeschlossenen oder vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden mit den Prozessbegleitpersonen waren mehrheitlich positiv – 83 Prozent empfinden die Prozessbegleitperson als (eher) kompetent (n = 126) und 81 Prozent geben an, dass der Beizug einer Prozessbegleitperson (eher) hilft/half den Zusammenarbeits- oder Zusammenschluss-Prozess effizient durchzuführen (n = 127). Etwas weniger positiv beurteilten die Befragten die Auswahl an Prozessbegleitenden, die von der Landeskirche vorgeschlagen werden (n = 124) – etwas über die Hälfte stimmt der Aussage, dass diese hilfreich ist, zu oder eher zu (vgl. Darstellung D 3.4).

D 3.4: Beurteilung Prozessbegleitung



Legende: Diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, die in einer Kirchgemeinde tätig sind, die in den letzten fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist oder plant, dies in naher Zukunft zu tun.

Quelle: Online-Befragung Interface.

39 Personen äussern sich in Kommentaren zur externen Prozessbegleitung. Folgende Punkte wurden mehrmals genannt:

- Eine externe Projektbegleitung ist zwingend notwendig.
- Eine externe Projektbegleitung ist nicht in jedem Fall notwendig.
- Die Prozessbegleitung hatte wenig Ahnung von kirchlichen Eigenheiten beziehungsweise Strukturen.
- Die Rolle der Prozessbegleitung war nicht klar definiert (Prozessbegleitung vs. Projektleitung).
- Die Prozessbegleitung hat zu stark gesteuert und sich nicht neutral verhalten.
- Die Prozessbegleitungen sind sehr teuer.
- Es gibt einen Mangel an Prozessbegleitenden, die sich mit Eigenheiten ländlicher Gemeinden auskennen.

Die Resultate der Fallstudien-Befragungen und der Gruppengespräche decken sich mehrheitlich mit jenen der Online-Befragung. Die Möglichkeit, von der Landeskirche vorgeschlagene Prozessbegleitende hinzuzuziehen, wird von einer grossen Mehrheit der Befragten aus den Gruppengesprächen und den Fallstudien-Kirchgemeinden geschätzt. Auch die Qualität der Begleitung ist gemäss den Befragten in den meisten Fällen gut. Die Prozessbegleitung hilft dabei, den Prozess zielgerichtet zu strukturieren und effizient umzusetzen. Gleichzeitig wirkt die Prozessbegleitung entlastend für Mitglieder der Kirchengemeinde und für Pfarrpersonen, die den Prozess massgeblich steuern und verantworten. In einer Fallstudien-Kirchgemeinde war es sogar notwendig, eine Supervision in Anspruch zu nehmen, die ebenfalls als hilfreich und nützlich beurteilt wird.

Dennoch gibt es einige Kritikpunkte, die auch in der Online-Befragung geäußert wurden: *Erstens* hätten einige Prozessbegleitende eine klare Vorstellung, wie Kirche organisiert und ausgestaltet sein soll und ihnen fehle teilweise die Offenheit für ein anderes Verständnis von Kirche. *Zweitens* sei eine Prozessbegleitung teuer. Gemäss einiger Befragten aus Gruppengesprächen und Fallstudien-Kirchgemeinden sollen vor allem kleine Kirchgemeinden nicht nur einen Beitrag an die Kosten erhalten, sondern die Landeskirche soll die Prozessbegleitung für diese Kirchgemeinden vollumfänglich bezahlen. *Drittens* sei die Suche nach einer geeigneten Prozessbegleitung zeitaufwändig. Teilweise seien die Prozessbegleitenden ausgebucht oder andere Beratungspersonen auf dem Markt seien zu wenig mit der Kirche vertraut.

Gemäss den Befragten der Bezirkskirchenpflegen ist es wichtig, dass der Informationsaustausch zwischen den Prozessbegleitenden und der Landeskirche gewährleistet ist, zumal die Prozessbegleitenden viel Wissen über die einzelnen Kirchgemeinden mitbringen und dieses Wissen so weitergegeben werden kann. Aus Sicht der Prozessbegleitenden wird dieser Austausch regelmässig gepflegt. Sie beurteilen diese Austauschtreffen als ergebiger und nützlicher als noch zu Beginn des Reformprozesses.

Insbesondere Angestellte in den Kirchgemeinden betonen, dass ein grosser Unterstützungsbedarf bestehe; und zwar nicht nur während des Reformprozesses bis zum Zusammenschluss, sondern auch danach. Eine Umsetzungsbegleitung sei in vielen Kirchgemeinden auch mittelfristig notwendig.

3.2.3 Beratungen und Hilfsmittel der Gesamtkirchlichen Dienste

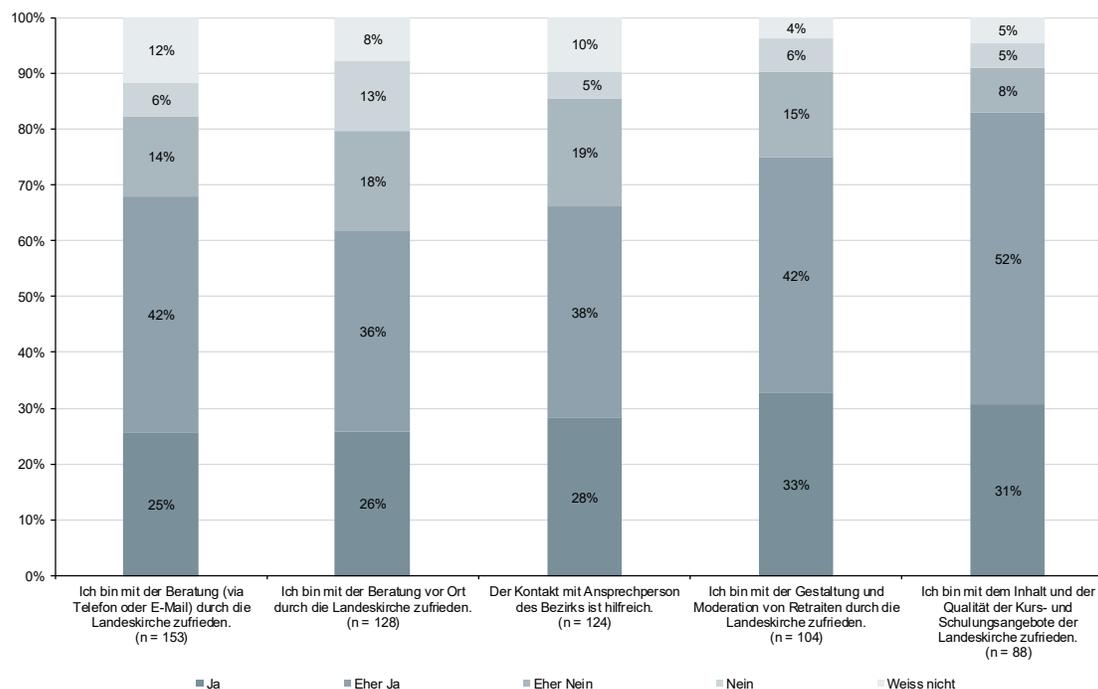
Fragestellung L3: Wie wird die Beratung durch die GKD von den Kirchgemeinden beurteilt? Inwiefern haben die GKD die Kirchgemeinden im Prozess zielführend unterstützt? Welche von der GKD angebotenen Hilfsmittel (z.B. Karte der Kirchenregionen, Organisationsmodelle) und Unterstützungsleistungen haben sich besonders bewährt?

Die Mehrheit der Befragten – je nach Frage zwischen 62 und 83 Prozent – ist grundsätzlich zufrieden oder eher zufrieden mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Landeskirche. Es gibt jedoch auch Stimmen, die wenig bis keine Unterstützung der Kirchgemeinden durch die Landeskirche verspüren. Generell positiv bewerten die Befragten auch die Qualität der vorhandenen Hilfsmittel. Besonders hilfreich sind jene Dokumente, welche die verantwortlichen Personen in den Kirchgemeinden direkt auf den eigenen Kontext anwenden können. Einige Personen wünschen sich zusätzliche Hilfsmittel, wie Best-Practice-Beispiele oder Hilfestellungen beim Umgang mit Liegenschaften.

I Beurteilung der Beratungs- und Unterstützungsleistungen

Darstellung D 3.5 zeigt die Zufriedenheit der online befragten Personen mit verschiedenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen der GKD auf. Jeweils über 60 Prozent der Antwortenden sind mit den verschiedenen Leistungen zufrieden oder eher zufrieden (n = 153) beziehungsweise empfinden den Austausch mit der Ansprechperson des Bezirks als hilfreich oder eher hilfreich (n = 124). Insgesamt am grössten ist die Zufriedenheit bezüglich dem Inhalt und der Qualität von Kurs- und Schulungsangeboten der GKD (n = 88). Am wenigsten positiv fällt die Beurteilung der Beratung der GKD vor Ort aus (n = 128); mit dieser ist ein knappes Drittel der Befragten nicht (13%) oder eher nicht (18%) zufrieden. Die Angestellten und die Kirchenpflege-Mitglieder beurteilen die Leistungen der GKD insgesamt etwas positiver als die Pfarrpersonen.

D 3.5: Zufriedenheit mit Beratungs- und Unterstützungsleistungen der GKD



Legende: Diese Fragen wurde nur jenen gestellt, die angeben, Berührungspunkte zu den Leistungen der Landeskirche, die sie im Reformprozess für die Kirchgemeinden erbringt, zu haben.

Quelle: Online-Befragung Interface.

In den Gruppengesprächen und Gesprächen mit den Fallstudien-Kirchgemeinden heben mehrere Befragte insbesondere die Auskünfte der GKD zu rechtlichen Fragen lobend hervor. Einige Gesprächsteilnehmer/-innen schätzen die Begleitung der GKD generell, beispielsweise deshalb, weil die GKD regelmässig über den Stand in den Kirchgemeinden nachfragt. Der inhaltliche Austausch mit Personen aus der GKD auf persönlicher Ebene ist überwiegend positiv. Die Unterstützung der Landeskirche über die bezirklichen Ansprechpersonen innerhalb der GKD, die es seit rund zwei Jahren gibt, wird jedoch nicht ausschliesslich positiv beurteilt. Gemäss den Befragten ist deren Rolle unklar. Die Kirchgemeinden erwarten, dass sie Ansprechpersonen haben, die sie bei der Lösung ihrer Probleme konkret unterstützen. Da diese bezirklichen Ansprechpersonen jedoch keine Entscheidungskompetenzen haben, können sie häufig keine verbindlichen Auskünfte geben und sind in den Augen der Kirchgemeinden wenig nützlich.

In den Fallstudien und Gruppengesprächen äusserten sich viele Befragte kritisch zur Beratung und Unterstützung der Landeskirche. Sie nehmen teilweise wenig oder keine Unterstützung wahr.

Beurteilung Website und Hilfsmittel

Auf der Website www.kirchgemeindeplus.ch stellen die GKD diverse Informationen zum Reformprozess zur Verfügung. Von 295 Befragten, die sich zur Frage, ob die Website hilfreich sei, geäußert haben, sind 46 Prozent die Meinung, diese sei hilfreich (14%) oder eher hilfreich (32%). 29 Prozent können diese Frage nicht beantworten, was darauf hindeuten kann, dass die Website nicht bei allen Befragten bekannt ist. Auf der Website sind auch diverse Dokumente zur Unterstützung der Kirchgemeinden verfügbar. Darstellung D

3.6 listet einige davon auf und zeigt deren Bekanntheit bei den befragten Personen (n = 295).

Von den Dokumenten, welche die Landeskirche für die Kirchgemeinden bereitstellt, haben die befragten Personen am häufigsten die Karte der Zusammenschlüsse und Zusammenarbeits-Regionen (n = 120), den Leitfaden zur vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit unter Kirchgemeinden (n = 77) und den Mustervertrag für Zusammenschlüsse genutzt.

D 3.6: Dokumente der GKD zur Unterstützung der Kirchgemeinden

<i>Dokument</i>	<i>Anzahl nutzende Personen</i>
Karte der Zusammenschlüsse und Zusammenarbeits-Regionen	120
Leitfaden zur vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit unter Kirchgemeinden	77
Leitfaden für Zusammenschlüsse	72
Mustervertrag für Zusammenschlüsse	56
Muster Leistungsvereinbarung/Absichtserklärung übergemeindlicher Zusammenarbeit	48
Instrumente der Projektplanung (Projekt-Phasenplan mit Checklisten für Zusammenschluss-Projekte, Terminplan, Pendenzenliste usw.)	39
Unterlagen zur Regelung der Finanzen	39
Unterlagen für eine Liegenschaftsstrategie	36
Anleitung zum Freiwilligenmanagement	35
Masterpräsentation KirchGemeindePlus	29
Reader KirchGemeindePlus	24

Legende: Diese Fragen wurde nur jenen gestellt, die angeben, Berührungspunkte zu den Leistungen der Landeskirche, die sie im Reformprozess für die Kirchgemeinden erbringt, zu haben.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Als besonders hilfreich erachten die Befragten am häufigsten den Mustervertrag für Zusammenschlüsse, die Leitfäden für Zusammenschlüsse und zur vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit und die Unterlagen für eine Liegenschaftsstrategie.

Die Zufriedenheit der online befragten Personen (n = 134) mit der Qualität der Hilfsmittel der GKD ist insgesamt hoch; 19 Prozent der Befragten sind sehr zufrieden damit, 61 Prozent eher zufrieden. Insgesamt leicht kritischer als die anderen beiden befragten Gruppen sind die Pfarrpersonen (n = 49); 26 Prozent sind mit den Hilfsmitteln sehr (10%) oder eher unzufrieden (16%) (gegenüber 13% der Angestellten und 16% der Kirchenpfleger/-innen).

In den Gruppengesprächen und Fallstudien weisen einige Befragte darauf hin, dass die verschiedenen Unterstützungsleistungen und Unterlagen für Kirchgemeinden, die sich bereits früh zusammenschlossen oder vertraglich zusammenarbeiteten, nicht rechtzeitig zur Verfügung standen. Trotzdem werden die bestehenden Unterlagen, sofern sie denn bekannt sind, als von guter Qualität und als nützlich beurteilt (z.B. Diakoniekonzept, Religionsunterrichtskonzept). Auch das Holprinzip wird als richtig beurteilt.

I Zusätzliche Hilfsmittel

Sowohl in der Online-Befragung als auch in den Fallstudien und Gruppengesprächen äussern die Befragten Vorschläge zu weiteren hilfreichen Hilfsmitteln und Unterstützungsleistungen für die Kirchgemeinden. Teilweise decken sich diese auch mit entsprechenden qualitativen Hinweisen aus der Online-Befragung. Sehr hilfreich wäre es gemäss verschiedener Befragter, wenn die GKD Best-Practice-Beispiele verbreiten und auf mögliche Stolpersteine im Zusammenschluss-Prozess aufmerksam machen würde. Teilweise seien die Kirchgemeinden daran interessiert, mehr darüber zu erfahren, wie andere Kirchgemeinden ihre Schwierigkeiten meistern. Dies insbesondere auch im Hinblick auf die Organisation der Zusammenarbeit und die Vermeidung von Konflikten in den neu entstandenen Teams. Zudem wäre eine gezielte Vernetzung auch von Kirchgemeinden, die noch auf der Suche nach Kooperationspartnern sind, hilfreich. Dabei sollte insbesondere der Situation und den Bedürfnissen von kleinen Kirchgemeinden mehr Rechnung getragen werden. Ebenfalls nützlich wäre es aus Sicht der Befragten der Fallstudien-Kirchgemeinden gewesen, wenn ihnen ein Leitfaden oder ein Drehbuch für die erfolgreiche Durchführung eines Zusammenschlusses zur Verfügung gestanden hätte. Zudem wünscht sich eine Prozessbegleitperson eine Einstiegsbegleitung durch die Landeskirche für die leitenden Organe einer Kirchgemeinde. Eine solche könnte zu einer erfolgreichen Umsetzung des Reformprozesses beitragen. Aus der Online-Befragung wird deutlich, dass alternative Organisationsformen gewünscht werden, die eine gewisse Agilität der Kirchgemeinden ermöglichen. Weiter wünschen sich die Befragten aus den Fallstudien-Kirchgemeinden sowie die Angestellten vermehrte Unterstützung in der Organisation administrativer Prozesse, zum Beispiel beim Umgang mit Liegenschaften. Gefragt ist beispielsweise auch Unterstützung bei der Erstellung von Raumkonzepten für überzählige Gebäude. Schliesslich besteht ein Bedarf nach Unterstützung bezüglich der Inhalte. So wünschen sich Befragte eine Auseinandersetzung zu Themen wie «Kirche sein heute», Relevanz der Kirche in der heutigen Gesellschaft oder Förderung von Beteiligungskirchen. Für diese Personen steht die inhaltliche Strategie vor der Änderung der Struktur.

3.2.4 Kostenbeiträge der Landeskirche

Fragestellung L4: Welche Kirchgemeinden haben Kostenbeiträge an Projekte im Rahmen des Reformprozesses in welcher Höhe beantragt und erhalten? Wofür haben die Gemeinden die erhaltenen Beiträge eingesetzt und welcher Nutzen ist daraus entstanden?

Die Landeskirche hat Kostenbeiträge ausschliesslich an Kirchgemeinden ausbezahlt, die ein KirchGemeindePlus-Projekt gestartet haben mit der Absicht, einen Zusammenschluss zu erwirken. Insgesamt wurde bis Ende Juni 2020 ein Betrag von 906'832 Franken an die Kirchgemeinden bezahlt. Der grösste Teil davon ist eine Anschubfinanzierung, um die Projekte zu starten. Diese Beiträge wurden unter anderem dafür eingesetzt, die Beratungspersonen zu vergüten. Nach erfolgtem Zusammenschluss gibt es einen Zusammenschlussbeitrag und schliesslich einen Integrationsbeitrag, um das Zusammenwachsen verschiedener Kulturen in den neu entstandenen Zusammenschluss-Kirchgemeinden zu fördern. Vor allem für kleine und finanzschwache Gemeinden sind die Kostenbeiträge der Landeskirche von grosser Wichtigkeit; explizit auch der Integrationsbeitrag, da sich zeigt, dass die Umsetzung des Reformprozesses auch nach dem Zusammenschluss grossen Aufwand verursacht.

Die Landeskirche unterstützt Kirchgemeinden im Rahmen des Reformprozesses finanziell. Es gibt drei Arten von Beitragszahlungen, welche die Kirchgemeinden beantragen können: 1. Anschubfinanzierung, 2. Zusammenschlussbeitrag, 3. Integrationsbeitrag für

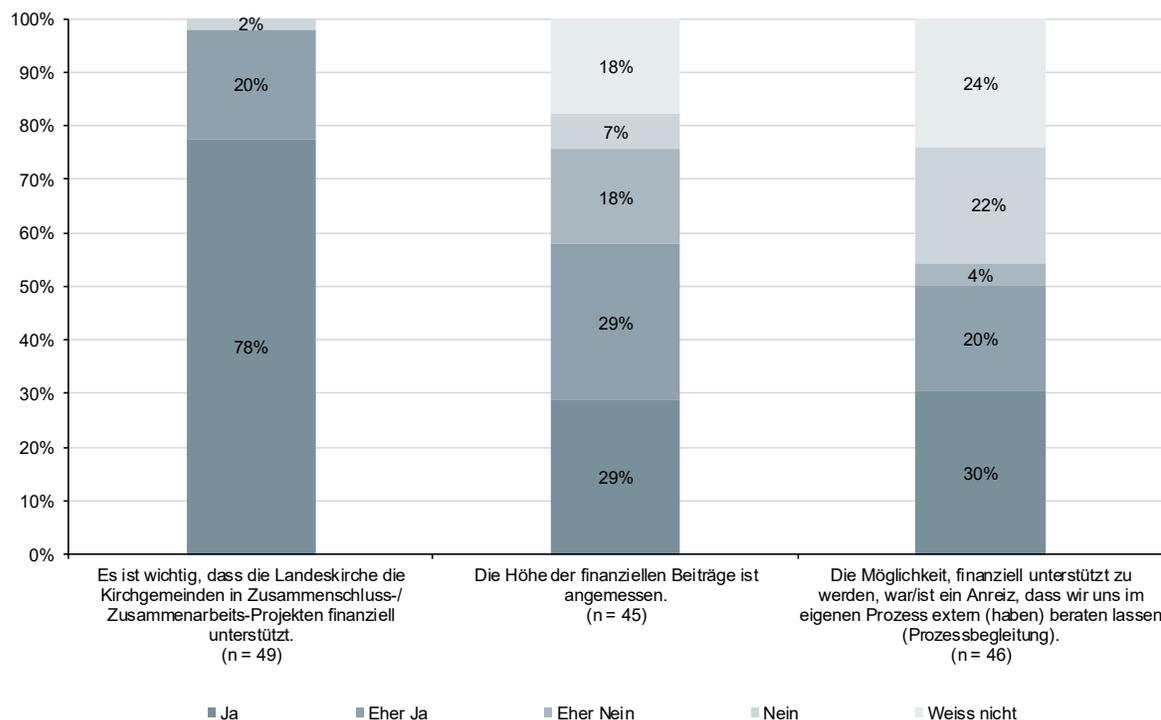
die Zeit nach einem Zusammenschluss.¹⁰ Bis am 30.6.2020 wurden insgesamt 906'832 Franken¹¹ an die Kirchgemeinden ausbezahlt. Rund die Hälfte der Ausgaben wurde in die Anschubfinanzierung investiert (451'219 Franken). Davon profitierten insgesamt 22 KirchGemeindePlus-Projekte. Davon sind zwölf Projekte heute bereits zusammengeschlossene Kirchgemeinden, drei Projekte sind noch auf dem Weg zu einem Zusammenschluss, zwei haben sich anschliessend auf eine Zusammenarbeit geeinigt und fünf Projekte sind versandet oder wurden abgebrochen. Gründe dafür waren oft, dass sich die beteiligten Kirchgemeinden nicht einigen konnten. Elf Zusammenschluss-Kirchgemeinden haben auch einen Zusammenschlussbeitrag abgeholt (257'856 Franken) und sechs Zusammenschluss-Kirchgemeinden haben einen Integrationsbeitrag erhalten (172'520 Franken).

Darstellung D 3.7 zeigt die Beurteilung der Befragten zur finanziellen Unterstützung der Kirchgemeinden im Reformprozess. Praktisch alle Befragten (n = 49) der Online-Befragung bejahen (78%) die Wichtigkeit der finanziellen Unterstützung von Zusammenarbeits- oder Zusammenschluss-Projekten oder bejahen dies eher (20%). Für die Hälfte der Personen (n = 46) war die Möglichkeit, finanziell unterstützt zu werden, ein Anreiz (30%) oder eher ein Anreiz (20%), sich im Reformprozess extern beraten zu lassen. Ein Viertel der Befragten (n = 45) erachtet die Beträge zur Unterstützung als nicht (7%) oder eher nicht (18%) angemessen.

¹⁰ Im Jahr 2016 gab es noch die Möglichkeit, Beiträge für einen besonderen Bedarf abzuholen. Im Zuge der Überarbeitung der Leitlinien zur Ausrichtung von Beiträgen an den Aufwand von Kirchgemeinden im Prozess KirchGemeindePlus wurden die Beiträge für einen besonderen Bedarf in die neu gültigen Beitragsformen (Anschubfinanzierung, Zusammenschlussbeitrag, Integrationsbeitrag) integriert.

¹¹ Inklusiv des Beitrags besonderer Bedarf von insgesamt 25'237 Franken.

D 3.7: Beurteilung der finanziellen Unterstützung der Landeskirche



Legende: Diese Fragen wurde nur jenen gestellt, deren Kirchgemeinde bereits einen Zusammenschluss hat sowie angeben, Berührungspunkte zu den Leistungen der Landeskirche, die sie im Reformprozess für die Kirchgemeinden erbringt, zu haben.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Die Fallstudien und die Gruppengespräche stützen die Erkenntnisse der Online-Befragung. Die Vertretenden der Kirchgemeinden beurteilen die Möglichkeit, dass Kirchgemeinden im Reformprozess Beiträge der Landeskirche abholen können, als sinnvoll. Von mehreren Befragten (insb. Von Kirchenpflege-Mitgliedern) wird die Höhe der einzelnen Beiträge als zu gering beurteilt. Wie bereits weiter vorne erwähnt, ist eine finanzielle Entlastung (z.B. für Prozessberatung) insbesondere für kleine Kirchgemeinden essentiell. Zudem wird der Integrationsbeitrag nach einem Zusammenschluss in Zukunft wichtig werden, da dessen Umsetzung ebenfalls mit grossem Aufwand verbunden sein wird.

3.2.5 Entschuldungsbeiträge

Fragestellung L5: In welcher Höhe sind Entschuldungsbeiträge ausbezahlt worden und inwiefern haben solche Beiträge Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden gefördert?

Da nur bei einer Kirchgemeinde ein Entschuldungsbeitrag bezahlt werden musste, kann diese Frage nicht erschöpfend beantwortet werden. Im besagten Einzelfall hat dieser Beitrag allerdings den Zusammenschluss gefördert.

Gemäss den Angaben des Projektteams von KirchGemeindePlus gab es bislang nur eine Kirchgemeinde, die einen Entschuldungsbeitrag in Anspruch genommen hat. Der Beitrag beläuft sich auf rund 177'000 Franken. Gemäss Aussagen des Projektteams hat dieser Beitrag den Zusammenschluss massgeblich unterstützt.

3.3 Ergebnisse zu den Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden

Nachfolgend werden erste Ergebnisse zu den Wirkungen des Reformprozesses in den Kirchgemeinden dargelegt. Die Kirchgemeinden sind sehr unterschiedlich weit in ihrem Prozess und einige Wirkungen treten erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung ein. Die Fragestellungen können entsprechend zum jetzigen Zeitpunkt nicht erschöpfend beantwortet werden. Um auch Einschätzungen über die möglichen künftigen Wirkungen erhalten zu können, wurden auch Fragen nach dem Potenzial von Zusammenschlüssen und vertraglich geregelter Zusammenarbeit gestellt. Damit konnten auch sich Personen aus Kirchgemeinden, die in den letzten Jahren keine strukturellen Änderungen vorgenommen haben, zu potenziellen Wirkungen von solchen Änderungen äussern.

3.3.1 Gründe für Zusammenarbeit oder Zusammenschluss

Fragestellung O10: Welches waren die wichtigsten Gründe, weshalb Kirchgemeinden sich zusammengeschlossen respektive eine Zusammenarbeit beschlossen haben?

Die Kirchgemeinden haben unterschiedlichste Gründe, weshalb sie sich für eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss entscheiden. Die drei meistgenannten sind Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration (51%), die Schaffung eines vielfältigeren Angebots (36%) und die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots (29%). Personen aus bereits zusammengeschlossenen Kirchgemeinden bewerteten Optimierungen in der Verwaltung und die Hoffnung auf grösseren finanziellen Spielraum überdurchschnittlich oft als wichtig.

Die Befragten aus Kirchgemeinden, die bereits einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit haben oder dies in näherer Zukunft planen, wurden nach den wichtigsten Gründen gefragt, weshalb sie eine solche eingegangen sind oder planen, eine solche einzugehen. Dabei mussten sie sich auf die vier wichtigsten Gründe beschränken. Die in Darstellung D 3.8 erwähnten Gründe ergeben sich aus den Erkenntnissen aus den Gruppengesprächen und Fallstudien. Die Resultate werden absteigend nach Anzahl Nennungen (total) dargestellt. Zudem werden Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Personen aus Zusammenschluss- und Zusammenarbeits-Kirchgemeinden aufgezeigt.

D 3.8: Gründe für einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit

Grund für Zusammenschluss/Zusammenarbeit	Total Nennungen (absolut und in %) n = 482	Nennungen von Personen aus Zusammenschluss- Kirchgemeinden n = 242	Nennungen von Personen aus Zusammenarbeits- Kirchgemeinden n = 119
Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration (z.B. Mitgliederverwaltung, Buchhaltung)	246 (51%)	→ (50%)	↓ (42%)
Vielfältigeres Angebot (z.B. Gottesdienste, Erwachsenenbildung, Jugendarbeit, Ausflüge, Kultur usw.)	174 (36%)	↓ (31%)	↑ (45%)
Das bisherige Angebot weiterhin aufrecht erhalten	142 (29%)	↑ (34%)	→ (28%)
Finanziell grösserer Spielraum (Hoffnung auf Spareffekt, Senkung Steuerfuss)	130 (27%)	↑ (35%)	↓ (13%)
Betonung der Wichtigkeit von Zusammenarbeit/Zusammenschlüssen durch die Landeskirche	103 (21%)	→ (21%)	→ (24%)
Veränderung von kantonalen Rahmenbedingungen (z.B. Pfarrstellen-Bemessung, Kirchenordnung)	100 (21%)	↓ (15%)	↑ (29%)
Vakanzen in der Kirchenpflege (personelle Veränderungen als Anstoss für strukturelle Veränderungen)	90 (19%)	→ (18%)	→ (18%)
Veränderung von lokalen Rahmenbedingungen (z.B. politische Gemeinden haben fusioniert, Mitgliederrückgang)	80 (17%)	→ (20 %)	↓ (7%)
Ansprechen neuer Lebenswelten/Zielgruppen	78 (16%)	→ (16 %)	→ (17%)
Anfrage durch andere Kirchgemeinde	71 (15%)	→ (14%)	↓ (9%)
Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal (Pfarrpersonen, Angestellte, Freiwillige)	56 (12%)	→ (10%)	↑ (16%)
Andere	47 (10%)	→ (9 %)	→ (13%)
Weiss nicht	41 (9%)	→ 11%	→ 8%

Legende: → = maximal +/- 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↑ = mindestens + 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↓ = mindestens - 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden.

Hinweis zur Lesart der Grafik: Für 246 (51%) der 482 Personen, die diese Frage beantwortet haben, sind «Optimierungen und die Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration» einer der vier wichtigsten Gründe, weshalb seine/ihre Kirchgemeinde einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit eingegangen ist oder plant, dies in näherer Zukunft zu tun. Bei Antwortenden aus Gemeinden mit einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit (n = 119) erachten 42 Prozent «Optimierungen und die Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration» als einen der vier wichtigsten Gründe für die vertragliche Zusammenarbeit.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Die drei meistgenannten Gründe für einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit sind *erstens* Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration (51%), *zweitens* die Schaffung eines vielfältigeren Angebots (36%) und *drittens* die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots.

Personen aus Kirchgemeinden, die in den letzten fünf Jahren einen Zusammenschluss eingegangen sind, waren die Hoffnung auf finanziell grösseren Spielraum sowie Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration häufiger wichtig als dem Durchschnitt aller Antwortenden. Unterdurchschnittlich häufig wichtig waren im Gegenzug die Schaffung eines vielfältigeren Angebots und Veränderungen von kantonalen Rahmenbedingungen.

Personen aus Kirchgemeinden, die in den letzten fünf Jahren eine vertragliche Zusammenarbeit eingegangen sind, waren die Schaffung eines vielfältigeren Angebots, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal und Veränderungen von kantonalen Rahmenbedingungen häufiger wichtig als dem Durchschnitt aller Antwortenden. Unterdurchschnittlich häufig wichtig waren im Gegenzug Optimierungen und Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration, die Hoffnung auf finanziell grösseren Spielraum, Veränderungen von lokalen Rahmenbedingungen und Anfragen anderer Kirchgemeinden.

Es gibt auch Unterschiede im Antwortverhalten verschiedener befragter Gruppen. Die Antwortenden der Gruppe *Angestellte* wählten unterdurchschnittlich oft die Schaffung eines vielfältigeren Angebots (29% gegenüber 36% über alle Antwortenden hinweg) und Vakanzen in der Kirchenpflege (7% gegenüber 12% über alle Antwortenden hinweg) als einer der vier wichtigsten Gründe. Die *Kirchenpflege-Mitglieder* wählten überdurchschnittlich oft die Schaffung eines vielfältigeren Angebots (44% gegenüber 36% über alle Antwortenden hinweg), die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots (41% gegenüber 29% über alle Antwortenden hinweg) und Optimierungen sowie Nutzung von Synergien in der Verwaltung und Administration (59% gegenüber 51% über alle Antwortenden hinweg). Im Gegenzug war für sie die Betonung der Wichtigkeit von Zusammenarbeit/Zusammenschlüssen durch die Landeskirche weniger oft einer der wichtigsten Gründe (13% gegenüber 21% über alle Antwortenden hinweg). Die *Pfarrpersonen* beurteilen folgende Gründe überdurchschnittlich oft als wichtig für Veränderungen in ihrer Kirchgemeinde: Schaffung eines vielfältigeren Angebots (44% gegenüber 36% über alle Antwortenden hinweg), Ansprechen neuer Lebenswelten/Zielgruppen (23% gegenüber 16% über alle Antwortenden hinweg), Betonung der Wichtigkeit von Zusammenarbeit/Zusammenschlüssen durch die Landeskirche (27% gegenüber 21% über alle Antwortenden hinweg), Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung (18% gegenüber 12% über alle Antwortenden hinweg) und Vakanzen in der Kirchenpflege (27% gegenüber 19% über alle Antwortenden hinweg).

Die Mitglieder des Kirchenrates erwähnen im Gruppengespräch vor allem externen Druck und das Erkennen eines Mehrwerts als wichtige Beweggründe, strukturelle Veränderungen anzugehen. Kirchgemeinden, die keinen Mehrwert eines Reformprozesses sehen, brechen diesen häufiger ab.

3.3.2 Legitimation von Zusammenarbeit oder Zusammenschluss

Fragestellung O11: Wie legitimieren die Kirchgemeinden Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse nach innen und gegen aussen? Welche Legitimationsaspekte (inhaltlich, strategisch, kulturell, strukturell) standen in den verschiedenen Phasen des Reformprozesses im Vordergrund und inwiefern haben sich diese im Laufe des Reformprozesses verändert?

Die Kirchgemeinden nutzen die Argumente der Landeskirche für die Legitimation der eigenen strukturellen Veränderungen.

In den Gesprächen und Fallstudien zeigte sich, dass die Kirchgemeinden sehr transparent kommunizieren. In einer Fallstudien-Kirchgemeinde standen die Strukturhaltung und

das breitere Angebot durch den Zusammenschluss klar im Vordergrund, was auch so kommuniziert wurde. Insbesondere wenn kleine Kirchgemeinden beteiligt sind, ist dies ein wichtiges Argument. In einer anderen Fallstudien-Kirchgemeinde wurde versprochen, dass sich mit dem Zusammenschluss nicht viel ändern werde. Zudem spielten auch finanzielle Argumente eine Rolle. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kirchgemeinden die Argumente der Landeskirche für ihre Legitimation des eigenen Reformprozesses nutzen.

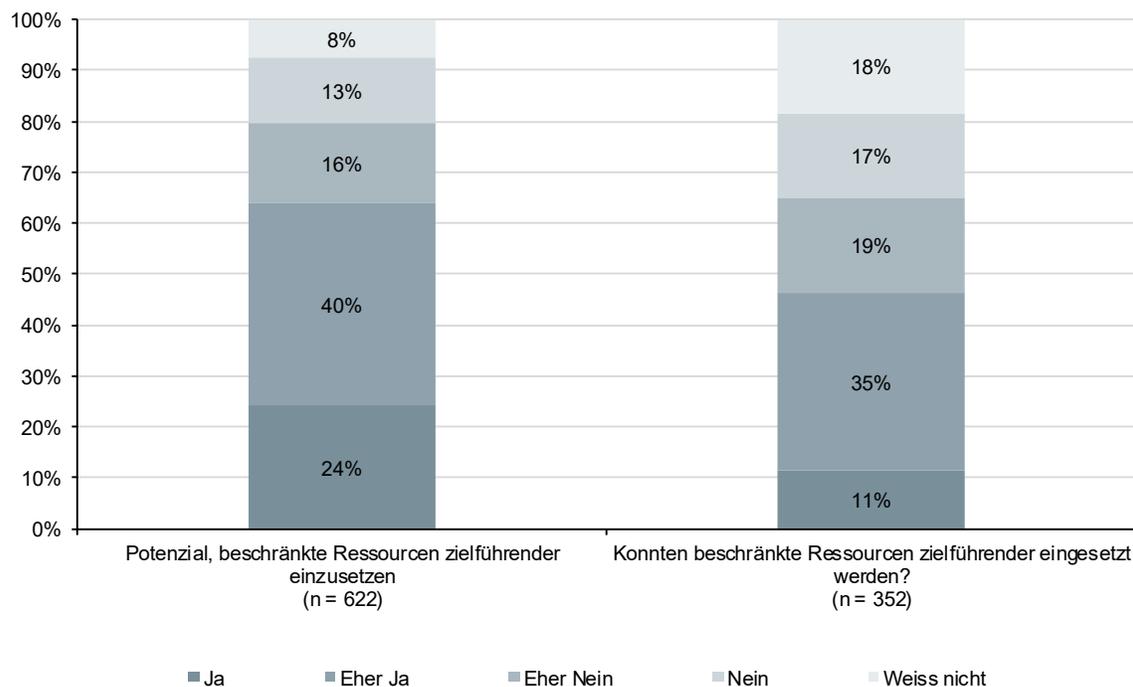
3.3.3 Organisationsform

Fragestellung 04: Welchen Einfluss hat die gewählte Organisationsform (Zusammenschluss oder Zusammenarbeit) auf den finanziellen Spielraum bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der neu organisierten Kirchgemeinden?

Zu dieser Frage liefern die bisherigen Ergebnisse noch keine vertieften Erkenntnisse. Über 60 Prozent der Befragten sehen in Zusammenschlüssen oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit ein Potenzial dafür, beschränkte Ressourcen zielführender einsetzen zu können. Personen aus Kirchgemeinden mit einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit stellen etwas häufiger als Personen aus Zusammenschluss-Kirchgemeinden einen zielführenderen Einsatz beschränkter Ressourcen aufgrund des Reformprozesses fest.

Unabhängig von der Form der Zusammenarbeit (vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder Zusammenschluss) sind knapp zwei Drittel der Befragten (n = 622) der Meinung, dass mit einem Zusammenschluss oder einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit ein Potenzial besteht (24%) oder eher besteht (40%), beschränkte Ressourcen zielführender einzusetzen. Bei jenen Befragten, deren Kirchgemeinden bereits eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss eingegangen sind (n = 352) geben 46 Prozent an, dass dieser Effekt eingetreten (11%) oder eher eingetreten (35%) ist (vgl. Darstellung D 3.9). Personen aus Kirchgemeinden mit einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit (n = 116) geben etwas häufiger an, dass dieser Effekt (eher) eingetreten ist als Personen aus Zusammenschluss-Kirchgemeinden.

D 3.9: Auswirkungen der strukturellen Veränderung auf Ressourcen



Legende: Die Frage nach den eingetretenen Wirkungen wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

In den Fallstudien wurden einige Beispiele von Auswirkungen des Reformprozesses auf den finanziellen Handlungsspielraum genannt. Durch die Vereinheitlichung von Prozessen und der Infrastruktur (z.B. ICT, Kommunikation, Finanzadministration) sowie dem Zusammenlegen der Kirchenpflegen in den Kirchgemeinden konnten teilweise leichte Einsparungen erzielt werden, unabhängig davon, welche Organisationsform gewählt wurde. Andererseits gibt es auch mehr Auslagen; beispielsweise, weil Stellenprozente von Angestellten erhöht oder weil im Zuge der Professionalisierung der Administration neue Stellen geschaffen wurden (Kirchenpflege-Schreiber/-in). Insgesamt gibt es momentan noch wenige Hinweise dahingehend, dass zusammenarbeitende oder zusammengeschlossene Kirchgemeinden einen höheren finanziellen Spielraum bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung haben. Verschiedene Befragte sind der Meinung, dass der Reformprozess primär der Strukturhaltung dient und dafür sorgt, dass das Grundangebot in allen Kirchgemeinden aufrechterhalten werden kann. So kann mit einer Zusammenarbeit oder einem Zusammenschluss beispielsweise Jugendarbeit angeboten werden, die es möglicherweise vorher in kleinen Kirchgemeinden nicht oder nicht in diesem Umfang gab. Interessant ist, dass eine Fallstudien-Kirchgemeinde aufgrund des Zusammenschlusses ihren Steuerfuss gesenkt hat und die Kirchenmitglieder somit finanziell entlastet wurden.

3.3.4 Angebotsgestaltung

I Einfluss auf die Angebote

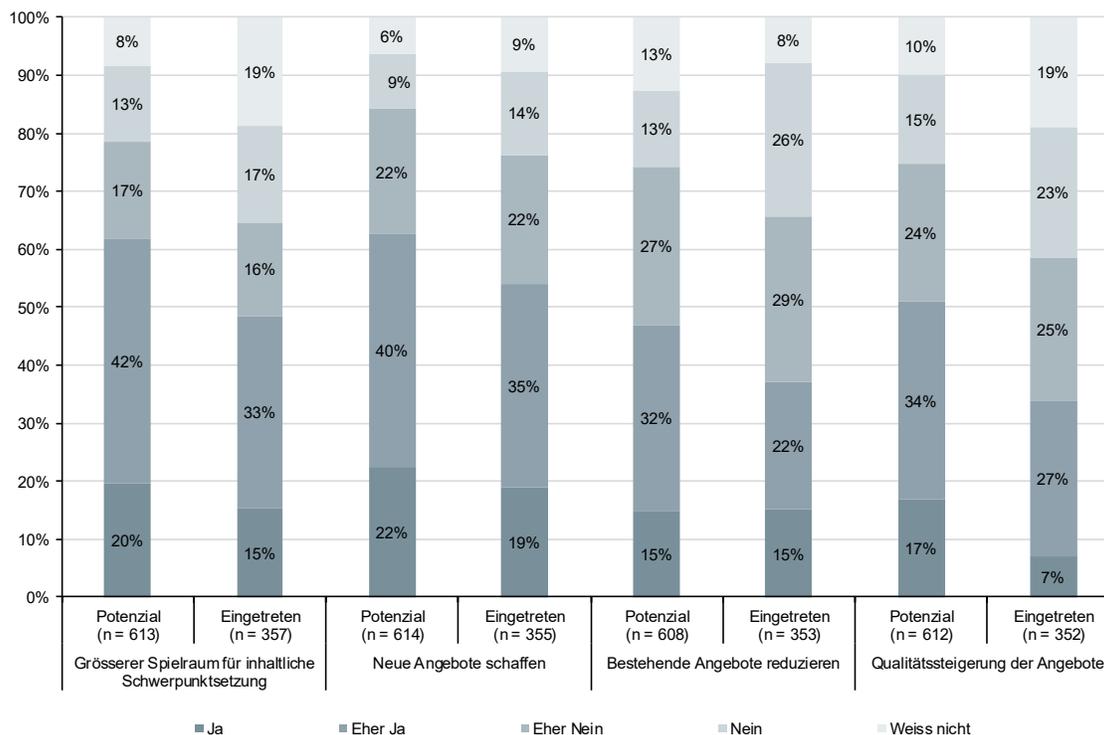
Fragestellung O5: Welchen Einfluss haben Zusammenschlüsse oder die Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf deren Angebotsgestaltung und die Entwicklung neuer, ergänzender Kirchenformen? Wurden aufgrund von Zusammenschlüssen respektive der Zusammenarbeit von Kirchgemeinden bisherige Angebote reduziert und weshalb?

Über die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass ein Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit das Potenzial hat oder eher hat, einen grösseren Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung und neue Angebote zu schaffen oder die Qualität der Angebote zu steigern. In Folge der eingegangenen vertraglichen Zusammenarbeit oder der Zusammenschlüsse sind verschiedene Angebote in unterschiedlichen Bereichen kirchlichen Lebens entstanden. Es gibt auch Angebote, die aufgrund der strukturellen Veränderungen gekürzt oder ganz gestrichen wurden. Besonders betroffen davon sind Gottesdienste.

Darstellung D 3.10 stellt das Potenzial eines Zusammenschlusses oder einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit sowie die bereits eingetretenen Wirkungen bezüglich Angebotsgestaltung dar. Jeweils zwischen 51 und 62 Prozent der Befragten (n = 612 bis 614) sind der Meinung, dass ein Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit das Potenzial hat oder eher hat, einen grösseren Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung und neue Angebote zu schaffen oder die Qualität der Angebote zu steigern. Betrachtet man die bisher eingetretenen Effekte, weisen diese zwar eine ähnliche Tendenz wie das Potenzial auf, aber dieses kann bisher nicht vollständig ausgeschöpft werden. Bezüglich Qualitätssteigerung der Angebote ist die Differenz zwischen Potenzial (51% ja oder eher ja) und eingetretenen Wirkungen (34%) am grössten. Weiter sind auch Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Personen aus Zusammenarbeits-Kirchgemeinden (n = 115) und Zusammenschluss-Kirchgemeinden (n = 239 bis 242) feststellbar; in Zusammenarbeits-Gemeinden konnte häufiger die Qualität der Angebote gesteigert werden (40% ja/eher ja gegenüber 31% in Zusammenschluss-Gemeinden) und es konnten häufiger neue Angebote geschaffen werden (60% ja/eher ja gegenüber 52% in Zusammenschluss-Gemeinden).

Knapp die Hälfte der Befragten (n = 608) ist der Meinung, dass Zusammenschlüsse und vertraglich geregelte Zusammenarbeit bestehende Angebote potenziell (eher) reduzieren. Eingetreten (15%) oder eher eingetreten (22%) ist dieser Fall bisher in den Kirchgemeinden von 37 Prozent der online befragten Personen (n = 352).

D 3.10: Auswirkungen der strukturellen Änderung auf Angebotsgestaltung



Legende: Die Frage nach den eingetretenen Wirkungen wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

107 Befragte haben Beispiele von Angeboten genannt, die seit dem Start der vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder des Zusammenschlusses neu geschaffen wurden. Die neu geschaffenen Angebote decken unterschiedliche Bereiche des kirchlichen Lebens ab. Häufig genannt wurden folgende Angebote:

- Gemeinsame Jugendarbeit beziehungsweise Angebote für Jugendliche
- Gemeinsame Gottesdienste und neue Gottesdienstformen
- Gemeinsame regionale Anlässe (Gemeindeexkursionen, Seniorenreisen, Jugendlager)
- Vielfältigeres oder regionales Angebot im Bereich Religionspädagogik
- Erwachsenenbildungsangebote
- Gemeinsame Musik- und Chorprojekte
- Kirchenzeitung
- Angebotsausbau für weitere spezifische Zielgruppen (z.B. Männer-Stamm, Erwachsenenbildungsangebote, Mittagstische für Senioren)

Die Erkenntnisse aus den Fallstudien und Gruppengesprächen unterstreichen die Ergebnisse aus der Online-Befragung. Keine der befragten Personen berichtete von neuen, ergänzenden Kirchenformen, die durch den Reformprozess entstanden sind. Viele Kirchgemeinden planen jedoch regionale Gottesdienste oder realisieren diese bereits. Die Gesprächsteilnehmenden in den Fallstudien-Kirchgemeinden berichten zudem, dass bis anhin im Grundsatz auf dem Bisherigen aufgebaut wird. Positiv ist, dass die Kirchgemeinde-Mitglieder durch den Zusammenschluss respektive die Zusammenarbeit eine breitere Palette an Angeboten zur Verfügung haben, die sie besuchen können. Einige Angebote wer-

den auch ortskirchenübergreifend organisiert, beispielsweise der Seniorenausflug, die Erwachsenenbildung oder Angebote für Jugendliche. Grundsätzlich finden Angebote für Kinder und ältere Personen, die wenig mobil sind, weiterhin vor Ort statt. Die Fallstudien-Kirchgemeinden haben vor allem die geografischen Gegebenheiten und die Anbindung des öffentlichen Verkehrs als erschwerenden Faktor für den Besuch der Angebote von allen Kirchgemeinde-Mitgliedern festgehalten.

81 Teilnehmende der Online-Befragung nennen Beispiele von Angeboten, die seit dem Start der vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder des Zusammenschlusses reduziert oder abgeschafft wurden. Am häufigsten genannt werden diesbezüglich Gottesdienste, die beispielsweise nicht mehr parallel in den verschiedenen Ortskirchen stattfinden. Auch andere lokale Angebote wie Mittagstische, persönliche Seelsorge, Seniorenangebote, JuKi-Angebote, Gesprächskreise, Gebetsgruppen wurden teilweise gestrichen oder regionalisiert. Einzelne Befragte berichten zudem von Zusammenlegungen von Bereichen im Religionsunterricht.

In den geführten Gesprächen wurden ebenfalls einzelne Beispiele von Angeboten, die aufgrund eines Zusammenschlusses oder einer Zusammenarbeit reduziert wurden, genannt. In einer zusammengeschlossenen Fallstudien-Kirchgemeinde finden neu nur noch zwei anstatt drei Gottesdienste am Sonntag statt. In einer anderen Fallstudien-Kirchgemeinde ist geplant, dass künftig einzelne, wenig frequentierte Angebote nicht mehr angeboten werden. Allerdings gilt es zu beobachten, wie sich die Kirchgemeinde-Mitglieder verhalten. Durch die Vergrößerung des Einzugsgebiets ist es denkbar, dass bisher wenig besuchte Angebote neu mehr Zulauf erhalten.

In einzelnen Kirchgemeinden sind kurz vor dem Zusammenschluss neue Angebote aufgebaut oder Konzepte entwickelt worden, damit diese auch in der zusammengeschlossenen Kirchgemeinde Bestand haben. Dies einerseits aus Angst vor dem Verlust von Mitgestaltungsmöglichkeiten durch den Zusammenschluss und andererseits aus Angst vor dem Verlust der Angebote in der eigenen Ortskirche.

I Lokale versus regionale Angebote

Fragestellung 07: Welche Angebote der zusammengeschlossenen respektive kooperierenden Kirchgemeinden werden besser lokal, welche besser regional organisiert und weshalb?

Angebote mit der Zielgruppe ältere Menschen oder Kinder sollten, aufgrund der eingeschränkten Mobilität, falls möglich lokal stattfinden. Kultur- und Konzertanlässe, Vorträge, Erwachsenenbildungsangebote oder Ausflüge können gut regional stattfinden.

Gemäss Gesprächsteilnehmenden aus den Fallstudien und den Gruppengesprächen ist es vielen Kirchgemeinde-Mitgliedern wichtig, dass die regelmässig stattfindenden Gottesdienste weiterhin in der eigenen Ortskirche stattfinden. Bei Gottesdiensten sind die Vertrautheit mit der Kirche, der Pfarrperson und deren theologischem Profil entscheidende Faktoren. Gleichzeitig wird von Kirchgemeinde-Mitgliedern geschätzt, dass Zusammenschlüsse auch begünstigen, dass Pfarrteams aus Pfarrpersonen mit unterschiedlichen theologischen Profilen bestehen, wodurch die Kirchgemeinde-Mitglieder über eine grössere Auswahl verfügen. Steht ein bestimmtes theologisches Profil im Fokus, sind Kirchgemeinde-Mitglieder durchaus bereit, für eine gute Predigt auch einen Weg auf sich zu nehmen. Die Befragten sind sich einig darüber, dass Angebote, die spezifisch ältere Menschen oder Kinder als Zielgruppe haben, eher lokal stattfinden sollten, da diese Gruppen weniger mobil sind.

Die Gesprächsteilnehmenden merken an, dass Kultur- und Konzertanlässe, Vorträge, Erwachsenenbildungsangebote oder Ausflüge sehr gut auch regional stattfinden können. Insbesondere bei Ausflügen, so die Befragten, sei es wichtig, dass die Mitglieder eine persönliche Beziehung zu den Leitenden (z.B. Pfarrpersonen, Sozialdiakone) hätten und diese kennen.

Bei regionalen Angeboten werden in den Kirchgemeinden teilweise Fahrdienste angeboten. Damit haben die Fallstudien-Kirchgemeinden sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Während diese bei den einen gut funktionieren, haben sie sich in anderen Gemeinden nicht bewährt, beispielsweise aufgrund mangelnder Nachfrage.

Bezüglich der Zielgruppe der Jugendlichen scheint es je nach Kirchgemeinde unterschiedliche Präferenzen zu geben. In einer Kirchgemeinde ist es wichtig, kirchliche Freizeitangebote für Jugendliche vor Ort zur Verfügung zu stellen, in anderen Kirchgemeinden ist der Ort jedoch weniger entscheidend.

In den Gesprächen wird die Vermutung geäußert, dass Kirchgemeinde-Mitglieder in eher städtischen oder stadtnahen Gebieten möglicherweise die Angebote eher nach Bedürfnis auswählen und weniger den Anspruch haben, dass alle Angebote in unmittelbarer Nähe stattfinden.

3.3.5 Übernahme von Verantwortung für den kirchlichen Auftrag im gemeinsamen Raum

Fragestellung O2: Inwiefern übernehmen die zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden Verantwortung für ihren kirchlichen Auftrag im gemeinsamen Raum?

Diese Frage kann noch nicht im Detail beantwortet werden. Vor allem in den Fallstudien hat sich gezeigt, dass die Kirchgemeinden diese Verantwortung bereits seit längerem wahrnehmen.

Die Fallstudien zeigen, dass es bereits vor dem Reformprozess Zusammenschlüsse sowie in verschiedenen Bereichen eine Zusammenarbeit zwischen den Kirchgemeinden gab, und somit schon früher inhaltliche Verantwortung für Angebote über die Kirchgemeinde-Grenzen hinaus übernommen wurde.

Sowohl verschiedene Befragte in den Gruppengesprächen als auch in den Fallstudien-Kirchgemeinden betonen jedoch, dass in zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden eine strukturierte inhaltliche Zusammenarbeit in allen Bereichen erst langsam am Entstehen ist. Dies, weil die meisten Kirchgemeinden erst seit kurzem einen Zusammenarbeitsvertrag haben oder zusammengeschlossen sind. Gemäss verschiedener befragten Personen ist eine inhaltliche Innovation während des Zusammenschluss-Prozesses oft kein zentraler Punkt. Im Zusammenschluss-Prozess lernen sich Pfarrpersonen und Angestellte der zusammenarbeitenden Kirchgemeinden (besser) kennen und dies führt dann teilweise bereits zu gemeinsamen Angeboten oder zumindest zu einer gegenseitigen Abstimmung des bisherigen Angebots.

Es ist somit noch weitgehend offen, wie die Verantwortung für den kirchlichen Auftrag im gemeinsamen Raum umgesetzt wird, zumal sich das Denken der kirchlichen Akteure (Pfarrpersonen, Angestellte, Kirchenpflege) in einem grösseren Raum erst entwickeln muss. Allerdings gibt es Ansätze, wie die Kirchgemeinden dies bewerkstelligen wollen. Die Fallstudien-Kirchgemeinden zeigen, dass sowohl eine gebündelte als auch eine dezentrale Verantwortung (z.B. Ortskirchen) notwendig ist. So werden einerseits Gefässe

geschaffen (Retraiten, Arbeitsgruppen usw.), in denen sich die Angestellten und Pfarrpersonen treffen und ihre Angebote abstimmen oder gemeinsam planen (z.B. religionspädagogisches Gesamtkonzept, Gottesdienstordnung). In einer Fallstudien-Kirchgemeinde haben die verschiedenen Pfarrpersonen thematische Schwerpunkte (z.B. Diakonie, Kinder und Familie, Erwachsene), in welchen sie die Verantwortung für den gemeinsamen Raum übernehmen. Bei dieser gebündelten Verantwortung ist es gemäss den Befragten der Fallstudien-Kirchgemeinden zentral, dass Möglichkeiten für Teambildung und den gegenseitigen Austausch geschaffen werden. Andererseits wird die Verantwortung dezentralisiert, indem Ortskommissionen eingesetzt oder Pfarrkreise gegründet werden, die vor Ort Verantwortung für die Angebote übernehmen. Dies ist gemäss den Erkenntnissen aus einer Fallstudien-Kirchgemeinde vor allem für die Akzeptanz eines Zusammenschlusses bei den Kirchgemeinde-Mitgliedern ein zentraler Faktor.

Prozessbegleitende stellen zudem fest, dass der Reformprozess – teilweise unabhängig davon, ob ein Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit zu Stande gekommen ist – bei den Angestellten das Bewusstsein für den Nutzen beziehungsweise die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit auf inhaltlicher Ebene grundsätzlich geschärft hat.

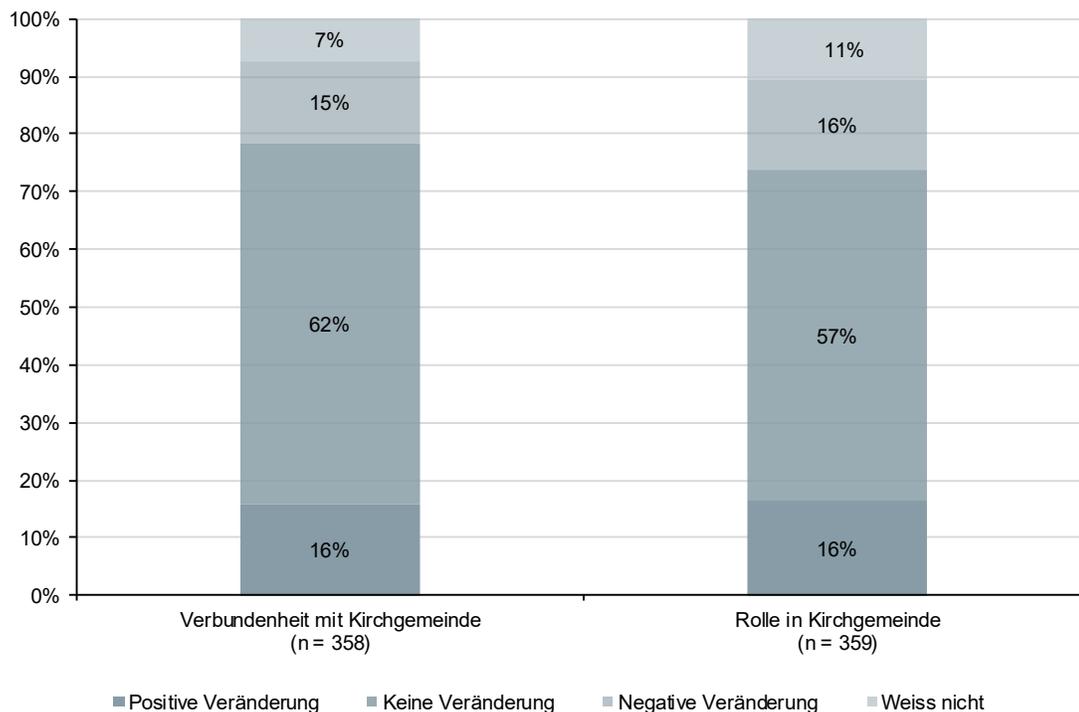
3.3.6 Veränderungen aus Sicht der relevanten Akteure

Fragestellung O3: Wie erleben die Angestellten, die Pfarrpersonen und Mitglieder der Kirchenpflege die durch den Reformprozess angestossenen Veränderungen? Inwiefern haben sich für die verschiedenen Akteure durch den Reformprozess Aufgaben und Rollen verändert?

Keine oder eher *positive* Veränderungen stellen die Befragten bezüglich Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit, den fachlichen Anforderungen an den Aufgabenbereich sowie bezüglich Freude an der eigenen Tätigkeit fest. Keine oder eher *negative* Veränderung stellen die Befragten bezüglich Stresslevel, des Zeitdrucks und bezüglich der Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele fest. Von den drei befragten Gruppen beurteilen Pfarrpersonen die Veränderungen am häufigsten negativ.

Für die Mehrheit – jeweils etwa 60 Prozent – der Befragten hat sich die Verbundenheit mit der Kirchgemeinde und ihre Rolle mit dem Inkrafttreten der vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder des Zusammenschlusses nicht verändert (vgl. Darstellung D 3.11). Die Anzahl Personen, die die Veränderungen positiv wahrnimmt, ist identisch mit jener, die Veränderungen negativ wahrnimmt. Sowohl bezüglich Verbundenheit (23%) und bezüglich Rolle (28%) stellen die Pfarrpersonen (n = 75) häufiger als die anderen beiden Gruppen negative Veränderungen fest. Kirchenpflege-Mitglieder (n = 83) stellen überdurchschnittlich oft keine Veränderung fest (69% bei der Verbundenheit, 68% bei der Rolle).

D 3.11: Wirkung der strukturellen Änderung auf die Verbundenheit und Rolle in der Kirchgemeinde



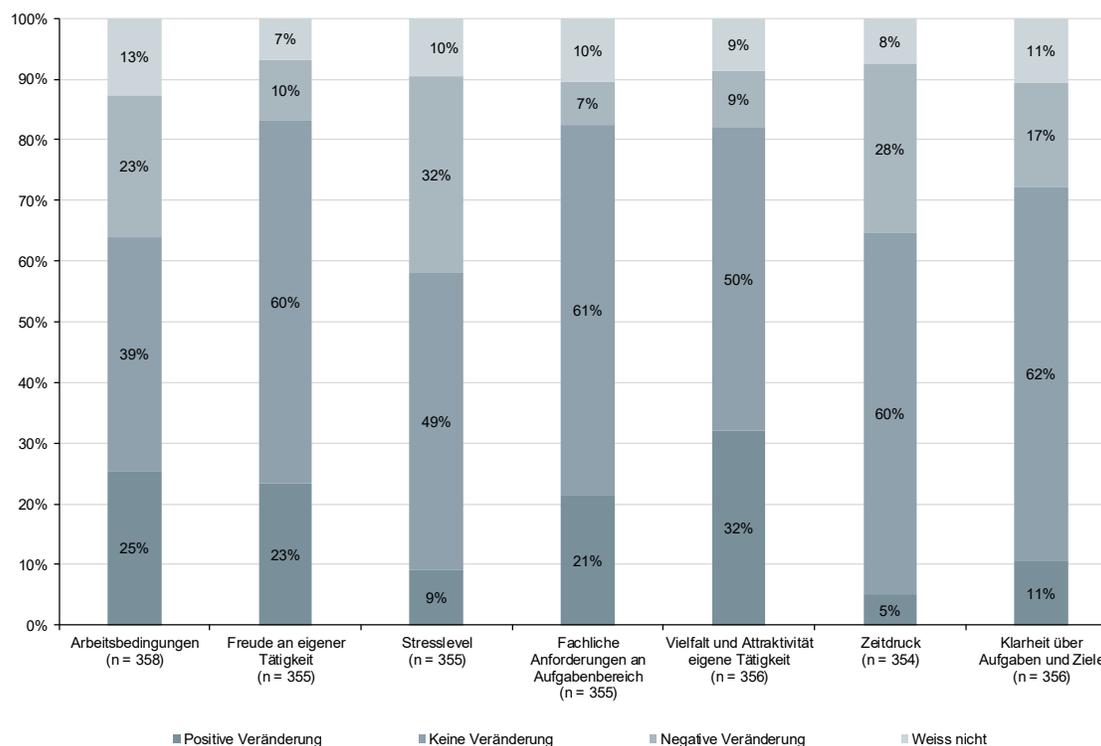
Legende: Diese Fragen wurden nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Veränderung der eigenen Tätigkeit

Bei allen Fragen zu Veränderungen der eigenen Tätigkeit ist der Anteil derjenigen, die keine Veränderungen gegenüber dem Zustand vor der vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder der Fusion (vgl. Darstellung D 3.12) feststellen, anteilmässig am grössten (zwischen 39% und 62%). Trotzdem lassen sich einige Tendenzen feststellen. Häufiger positiv als negativ verändert hat sich die Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit, die fachlichen Anforderungen an den Aufgabenbereich und die Freude an der eigenen Tätigkeit. Häufiger negativ hingegen entwickelt sich der Stresslevel, der Zeitdruck und die Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele.

D 3.12: Veränderung der eigenen Tätigkeit



Legende: Diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Gegenüber den anderen beiden Gruppen stellen die *Kirchenpflege-Mitglieder* überdurchschnittlich oft eine positive Veränderung ihrer Tätigkeit fest. Dies betrifft vor allem die Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele (18% gegenüber 11% über alle Antwortenden hinweg), die Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit (40% gegenüber 32% über alle Antwortenden hinweg). Umgekehrt empfinden die *Pfarrpersonen* die angestossenen Veränderungen überdurchschnittlich oft negativ, beispielsweise die Arbeitsbedingungen in der Kirchgemeinde (41% gegenüber 23% über alle Antwortenden hinweg), die Freude an der eigenen Tätigkeit (21% gegenüber 10% über alle Antwortenden hinweg), der Stresslevel der eigenen Tätigkeit (52% gegenüber 32% über alle Antwortenden hinweg), die Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit (15% gegenüber 9% über alle Antwortenden hinweg), den Zeitdruck (41% gegenüber 28% über alle Antwortenden hinweg) und die Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele (32% gegenüber 17% über alle Antwortenden hinweg).

Die Befragten aus den Gruppengesprächen und Fallstudien-Kirchgemeinden berichten, dass der Anstoss des Reformprozesses bei den verschiedenen Akteuren die Erkenntnis verstärkt hat, dass die reformierte Kirche Veränderungen benötigt. Anhand der geführten Gespräche gibt es jedoch kein einheitliches Muster der Akteure bezüglich der Wahrnehmung der Veränderungen durch den Reformprozess. Alle (Pfarrpersonen, Angestellte, Kirchenpflege-Mitglieder) können potenziell treibende Akteure, aber auch Verhinderer bei der Umsetzung des Reformprozesses sein. Die Befragten sind allerdings der Meinung, dass die Bereitschaft der Pfarrpersonen zur Kooperation entscheidend ist. Mehrere Be-

fragte merken an, dass Pfarrpersonen in Einzelfarrämtern skeptischer bezüglich Zusammenschlüssen seien als solche, die bereits heute in Team-Pfarrämtern miteinander zusammenarbeiten.

Angestellte, Pfarrpersonen und Mitglieder der Kirchenpflege sehen folgende Chancen einer Zusammenarbeit respektive eines Zusammenschlusses:

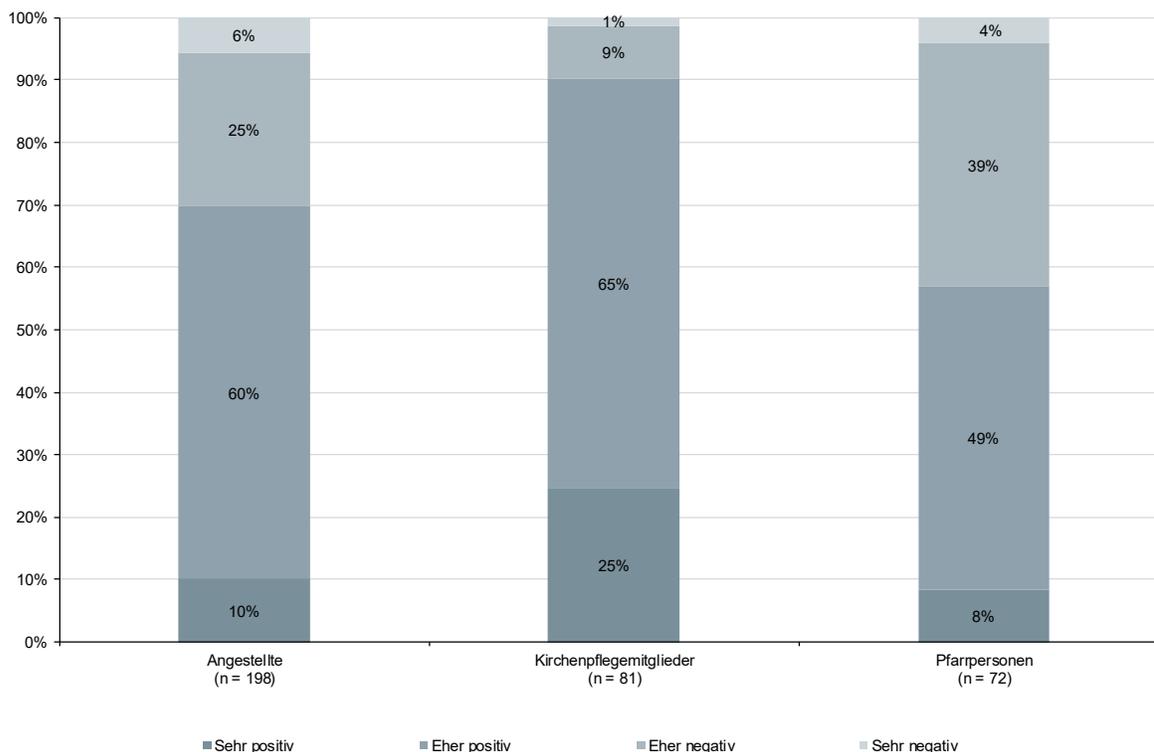
- *Stellvertretung*: Sowohl bei den administrativen Arbeiten als auch bei den Verantwortlichen für bestimmte Themen oder Bereiche wurden durch die Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss Stellvertretungsregelungen eingeführt. Dies kann nur in grösseren Kirchgemeinden überhaupt umgesetzt werden und entlastet die Angestellten nach eigenen Aussagen massgeblich.
- *Entlastung operativer Arbeiten und Zunahme anspruchsvoller Aufgaben*: Auf administrativer Ebene wurden durch den Zusammenschluss oder die Zusammenarbeit verschiedene Systeme (z.B. Liegenschaftsverwaltung, Finanzen, ICT) der Kirchgemeinden vereinheitlicht und zusammengeführt. Gleichzeitig wurde auch eine Professionalisierung realisiert. Dies führte bei den Angestellten zu anspruchsvolleren Aufgaben und bei den Kirchenpflege-Personen und Pfarrpersonen zu einer Entlastung bei operativen Aufgaben.
- *Niederschwellige Kooperation*: Angestellte aus der Zusammenarbeits-Kirchgemeinde berichten, dass das gegenseitige Kennen und das Vertrauen, das aufgebaut wurde, dazu führten, dass niederschwellig Hilfestellungen in Anspruch genommen würden. So holen sich die Angestellten untereinander rasch einen Rat, leihen sich Material aus oder unterstützen sich anderweitig ohne grosse Formalitäten.

Generell ist die Arbeitsbelastung für Angestellte, für Pfarrpersonen und für Mitglieder der Kirchenpflege im Zuge des Reformprozesses in den Kirchgemeinden gestiegen. Dies aufgrund zahlreicher zusätzlicher Sitzungen während des Aufbaus der neuen Strukturen, wachsendem Koordinationsbedarf, vielfältigeren Themen oder personellen Wechsels (Teamaufbau). In einigen Kirchgemeinden ist eine leichte Entlastung der Mitglieder der Kirchenpflege und/oder der Pfarrpersonen (z.B. aufgrund weniger operativer/administrativer Aufgaben) spürbar oder man erhofft sich dies zumindest für die Zukunft. In den Gesprächen wurden von den Angestellten auch verschiedene Stressfaktoren genannt: Verlust der Arbeit, beispielsweise aufgrund der Professionalisierung und dem Wegfallen von kleinen Arbeitspensens (z.B. bei den Kirchenmusikern/-innen), Überforderung, beispielsweise durch komplexere Aufgaben und neue Themen, drohender Wechsel des Arbeitsorts durch einen Zusammenschluss, Angst vor dem Unbekannten und vor Verlust von Einfluss.

I Gesamtzufriedenheit mit den angestossenen Veränderungen

Das Bild, dass die Zufriedenheit der Pfarrpersonen mit den angestossenen Veränderungen im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen generell tiefer ist, bestätigt sich auch bei der Betrachtung der Gesamtzufriedenheit mit den angestossenen Veränderungen (vgl. Darstellung D 3.13). Generell ist aber eine hohe Zufriedenheit feststellbar. Gegenüber den Antwortenden aus den Zusammenschluss-Kirchgemeinden (n = 243) empfinden die Antwortenden aus den Zusammenarbeits-Kirchgemeinden (n = 108), die angestossenen Veränderungen leicht positiver (77% sehr positiv/eher positiv gegenüber 69%).

D 3.13: Gesamtzufriedenheit mit den angestossenen Veränderungen



Legende: Diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Darüber, wie sich der Reformprozess mittel- und langfristig auf die Aufgaben und Rollen auswirken wird, lässt sich zum heutigen Zeitpunkt noch wenig sagen. Allerdings zeichnet sich ab, dass neue oder andere Anforderungen auf die Kirchgemeinden zukommen. Beispielsweise wird sich durch die geplante stärkere Einbindung von Mitgliedern möglicherweise auch die Rolle von Angestellten und Pfarrpersonen ändern. Veränderungen bei den Anforderungen müssen beobachtet werden und die Stellenprozente von Angestellten und Pfarrpersonen müssen diesen veränderten Anforderungen unter Umständen angepasst werden.

3.3.7 Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

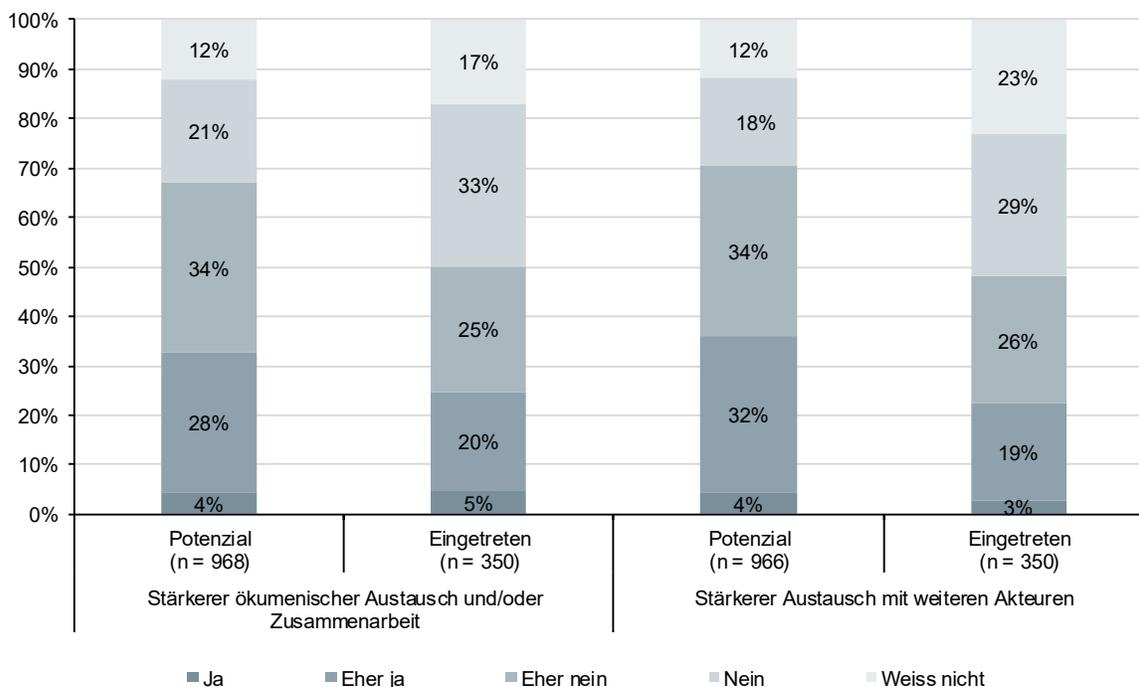
Fragestellung 08: Welchen Einfluss hat der Reformprozess auf die Vernetzung und Zusammenarbeit von Kirchgemeinden (räumlich, institutionell, inhaltlich) mit weiteren Akteuren im Sozialraum (z.B. politische Gemeinde, andere Religionsgemeinschaften, Erwachsenenbildung, Jugendarbeit, Jugendverbände, Altersarbeit, Freiwilligenorganisationen usw.)?

Eine grosse Veränderung bezüglich Vernetzung und Zusammenarbeit ist bis heute (noch) nicht eingetreten. Rund ein Drittel der Befragten sehen darin aber ein Potenzial.

Darstellung D 3.14 stellt die (potenziellen) Auswirkungen von Zusammenschlüssen und vertraglich geregelter Zusammenarbeit auf die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren dar. Die online befragten Personen sehen insgesamt eher ein kleines Potenzial von vertraglich geregelter Zusammenarbeit oder Zusammenschlüssen bezüglich einem stärkeren

Austausch in der Ökumene (n = 968) oder Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (n = 966) (Vereine, Fachstellen der Gemeinde/Region) – nur jeweils rund ein Drittel sieht ein sehr grosses oder eher grosses Potenzial darin. Bestätigt wird dies von den Antwortenden aus den Gemeinden, die in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss abgeschlossen haben (n = 350). 58 Prozent verneinen (33%) oder verneinen eher (25%), dass ein stärkerer ökumenischer Austausch stattfindet. Auch der Austausch mit weiteren Akteuren ist nicht in einem stärkeren Mass gewachsen als der ökumenische Austausch.

D 3.14: Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Sozialraum



Legende: Die Frage nach den eingetretenen Wirkungen wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

Auch in den Fallstudien finden sich wenig Hinweise auf Veränderungen bei der Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Sozialraum. In einem Bezirk findet neu eine Absprache im Bereich Erwachsenenbildung statt. Dies hat damit zu tun, dass ursprünglich ein Gross-Zusammenschluss angedacht war. Gemeinsam mit der katholischen Kirche und Freikirchen wurde eine Plattform lanciert, auf der die Angebote der Erwachsenenbildung aufgeschaltet wurden. Dies hat dazu geführt, dass die Angebote nun besser aufeinander abgestimmt sind. Aus den Fallstudien gibt es keine Hinweise darauf, dass aufgrund des Reformprozesses mehr Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren stattfindet. In einer Fallstudien-Kirchgemeinde wurde hingegen bemerkt, dass eine Zusammenarbeit sogar erschwert wurde. Dort musste die enge Kooperation mit der katholischen Kirche etwas zurückgestellt werden, da der Zusammenschluss viele Ressourcen absorbierte und die Zusammenarbeit zuerst innerhalb der neuen Kirchgemeinde organisiert und aufgebaut werden muss. Aus einer Fallstudien-Kirchgemeinde wird deutlich, dass eine Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren im Sozialraum häufig begünstigt wird, wenn Schulgemeinde, politische Gemeinde und Kirchgemeinde deckungsgleich sind. Ist dies

nicht der Fall, kann sich eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren komplizierter gestalten.

Zudem stellen verschiedene Personen fest, dass das Bewusstsein für eine gemeinsame Verantwortung und die daraus resultierende Zusammenarbeit auch abhängig vom Berufsfeld ist. So sind es Sozialdiakone und Jugendarbeitende beispielsweise eher gewohnt, mit anderen Akteuren im Sozialraum zusammenzuarbeiten und praktizierten dies bereits vor dem Reformprozess.

3.3.8 Kommunikation

Fragestellung O9: Wie kommunizieren die zusammengeschlossenen respektive zusammenarbeitenden Kirchgemeinden gegenüber der Öffentlichkeit? Inwiefern wird Aufmerksamkeit geweckt? Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt, um die Aufmerksamkeit in nichtkirchlichen Medien zu wecken?

Die zusammengeschlossenen und vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden kommunizieren vor allem über gemeinsame Kirchenzeitungen und via Website. Einzelne Kirchgemeinden haben eine eigene Website, die über den Reformprozess informiert, eingerichtet.

Gemäss Gesprächspartner/-innen aus den Fallstudien-Kirchgemeinden richtete sich die Kommunikation bislang vor allem an die Kirchgemeinde-Mitglieder. In einzelnen Kirchgemeinden wurden die Mitglieder bereits im Zusammenschluss-Prozess miteinbezogen, indem beispielsweise eine Umfrage gemacht oder Zukunftstage veranstaltet wurden, bei welchen die Mitglieder ihre Vorstellungen und Wünsche bezüglich der künftigen Ausgestaltung der Kirchgemeinde einbringen konnten. In einer Kirchgemeinde wurde eigens eine Website eingerichtet, die über den Stand des Zusammenschluss-Projekts informiert.

Verschiedene Zusammenschluss-Kirchgemeinden (teilweise auch Zusammenarbeits-Kirchgemeinden) haben eine gemeinsame Kirchenzeitung eingeführt oder eine gemeinsame Beilage in der Publikation «reformiert» geschaffen. So gibt es einen gemeinsamen Veranstaltungskalender – teilweise mit einer farblichen Unterscheidung der Ortskirchen oder einem separaten Teil pro Ortskirche.

Gemäss einer Fallstudien-Kirchgemeinde ist bei der Kommunikation zentral, dass die Begriffe sorgfältig gewählt werden. Sie wird beispielsweise von Zusammenschluss und nicht von Fusion gesprochen, da letzteres häufig Ängste weckt. Darüber hinaus sind das Bekenntnis und die Haltung der Kirchenpflege zum Zusammenschluss in der Öffentlichkeit entscheidend.

Über die Aufmerksamkeit des Reformprozesses in nicht-kirchlichen Medien konnten aus den Gesprächen und den Fallstudien keine Erkenntnisse gewonnen werden. In der Online-Befragung haben mehrere Personen erwähnt, dass lokale und regionale Medien über den Reformprozess berichtet haben.

3.3.9 Förderliche und hemmende Faktoren

Fragestellung 01: Welches sind förderliche und welches hemmende Faktoren für einen Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit?

Es gibt auf allen Ebenen förderliche und hemmende Faktoren für Zusammenschlüsse beziehungsweise vertragliche Zusammenarbeit.

Aus den Gesprächen mit Personen aus den Fallstudien-Kirchgemeinden wird deutlich, dass gerade bei den Zusammenschlüssen Änderungen am Angebot mit grosser Sorgfalt eingeleitet werden müssen, vor allem bei den Gottesdiensten. Dies ist für die Akzeptanz des Zusammenschlusses bei den Kirchgemeinde-Mitgliedern zentral.

Folgende förderliche und hemmende Faktoren für den Reformprozess konnten insbesondere aus den Gruppengesprächen und den Fallstudien herausgearbeitet werden.

| Förderliche Faktoren

- *Ebene Kirchenrat:* Druck des Kirchenrats, Übernahme der Kosten für Prozessbegleitung
- *Ebene Kirchgemeinde(n):* Gemeinsame Angebote bereits vor dem Zusammenschluss, Dringlichkeit eines Änderungsbedarfs (z.B. personelle Vakanzen, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitgliedern für die Kirchenpflegen), theologische Nähe und ähnliche Gemeinkultur, Wille zur Zusammenarbeit (v.a. von Pfarrpersonen), gemeinsames Ziel, Glaube an Mehrwert einer Zusammenarbeit, Mandatierung durch Kirchgemeinde-Mitglieder für Zusammenschluss-Verhandlungen (Befragung), Erfahrungen mit Zusammenschlüssen
- *Ebene Prozess:* Frühzeitiger Einbezug aller relevanter Akteure im Zusammenschluss-Prozess, Betroffene zu Beteiligten machen, personelle Konstanz (Personen aus bisheriger Kirchenpflege sind auch in der neuen Kirchenpflege aktiv), achtsame Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe, externe Prozessbegleitung
- *Ebene Personen:* Hohes Engagement von verantwortlichen Kirchenpflege-Mitgliedern und Pfarrpersonen
- *Rahmenbedingungen:* Zusammenschluss der Schulgemeinde (gemeinsames Gebiet)

| Hemmende Faktoren

- *Ebene Kirchenrat:* Rahmenbedingungen im Wandel (v.a. Pfarrstellen-Bemessung), fehlende Grundlagen für Pionier-Kirchgemeinden, Druck und ungünstige Kommunikation des Kirchenrats
- *Ebene Kirchgemeinde(n):* Angst der kleineren Kirchgemeinden, von grossen Kirchgemeinden «geschluckt» zu werden, Angst vor Identifikationsverlust
- *Ebene Prozess:* Lange Dauer des Prozesses, Milizsystem
- *Ebene Personen:* Grosser Aufwand, Überforderung von verantwortlichen Kirchenpflege-Personen und Pfarrpersonen, den Prozess zu führen
- *Rahmenbedingungen:* Schlechte Anbindung an den öffentlichen Verkehr im Perimeter von Zusammenschluss- oder Zusammenarbeits-Kirchgemeinden, Zusammenarbeit oder Zusammenschluss über Bezirksgrenzen hinweg, zu grosser Perimeter, Kantonsgrenzen

3.4 Ergebnisse zu den weiterreichenden Wirkungen des Reformprozesses I (Impact I)

Unter weiterreichende Wirkungen werden Effekte verstanden, die durch den Reformprozess bei Personen im kirchlichen Umfeld (z.B. bei Angestellten, Behördenmitgliedern, Kirchenmitgliedern, weiteren Zielgruppen) und/oder im gesellschaftlichen Umfeld hervorgerufen wurden. Da Wirkungen auf dieser Ebene erst in der Langzeitperspektive zu beobachten sind, werden nachfolgend erste Beobachtungen im Hinblick auf mögliche Impacts beschrieben. Dabei ist zu beachten, dass der Reformprozess Wirkungen auf der Ebene der Impacts nicht alleine herbeiführen kann. Andere Faktoren (Handlungen der Kirchgemeinden, gesellschaftliche Trends, Steuerpolitik usw.) sind für diese Wirkungen mitverantwortlich. Demzufolge kann der Reformprozess nicht daran gemessen werden, was er bei der Entwicklung der Kirchgemeinden und der Einstellung der Mitglieder bewirken kann. Er kann immer nur einen bestimmten und eingegrenzten Beitrag dazu leisten (vgl. Wirkungsmodell Darstellung D 1.1).

3.4.1 Erreichte Wirkungen im Überblick

Bevor detailliert auf die einzelnen Fragestellungen eingegangen wird, werden in diesem Abschnitt die bereits eingetretenen weiterreichenden Wirkungen der vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder Zusammenschlüsse zusammenfassend dargestellt. Darstellung D 3.15 führt die bereits eingetretenen Wirkungen – Anteil der «Ja»- und «Eher ja»-Antworten zu den einzelnen Aussagen – in absteigender Reihenfolge auf und unterscheidet zwischen Zusammenarbeits- und Zusammenschluss-Kirchgemeinden.

Am häufigsten konnten in den Kirchgemeinden neue Möglichkeiten für die Beteiligung der Mitglieder geschaffen werden (39%) und neue Kirchenformen initiiert werden (34%). Am wenigsten Personen stellen eine Verbesserung des Umgangs mit Konfliktsituationen innerhalb der Kirchgemeinde (21%) und eine Erleichterung der Gewinnung oder des Verbleibs von Kirchenpflege-Mitgliedern fest (16%). Das Antwortverhalten zwischen Personen aus Zusammenarbeits- Kirchgemeinden und Zusammenschluss-Kirchgemeinden unterscheidet sich insgesamt nur geringfügig. Einzig bezüglich Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin (n = 349) stellen Personen aus Zusammenschluss-Kirchgemeinden etwas häufiger eine Verbesserung fest (32%) als Personen aus Zusammenarbeits-Kirchgemeinden (25%).

D 3.15: Übersicht über bereits eingetretene weiterreichende Wirkungen

<i>Wirkung</i>	<i>Anteil «Ja»/«Eher ja» alle Kirchgemeinden</i>
In unserer Kirchgemeinde konnte eine gemeinsame Identität entwickelt werden. (n = 240)	39%
Es konnten neue Möglichkeiten für Beteiligung der Mitglieder geschaffen werden. (n = 348)	39%
Es konnten neue Kirchenformen initiiert werden. (n = 353)*	34%
Die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin ist gestiegen. (n = 349)	30%
Es wurden neue Zielgruppen/Lebenswelten erreicht. (n = 351)	27%
Stärkung der Rolle der Kirche als wichtige Akteurin in der Gesellschaft. (n = 353)	26%
Wir können mit Konfliktsituationen innerhalb der Kirchgemeinde besser umgehen. (n = 351)	21%
Gewinnung/Verbleib von Kirchenpflege-Mitgliedern wurde erleichtert. (n = 351)	16%
Die Einstellung von Kirchgemeinde-Mitgliedern zur Kirche hat sich positiv entwickelt. (n = 352)	15%

Legende: → = maximal +/- 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↑ = mindestens + 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↓ = mindestens - 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; * es resultierten keine Angaben dazu, um welche Kirchenformen es sich handelt.

Diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder ein Zusammenschluss eingegangen ist.

Quelle: Online-Befragung Interface.

3.4.2 Gemeinsame Identität

Fragestellung 11: Inwieweit schaffen es die zusammengeschlossenen Kirchgemeinden, in Anbetracht ihrer Heterogenität (Lebensräume, Lebenswelten, Frömmigkeitsstile, Zielgruppen) eine gemeinsame Identität herzustellen?

Die Schaffung einer gemeinsamen Identität braucht Zeit. Personen aus bereits zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden beurteilen das Potenzial höher als jene ohne Zusammenschluss und Zusammenarbeit.

Eine gemeinsame Identität zu schaffen, steht hauptsächlich bei den Zusammenschluss-Kirchgemeinden im Vordergrund. Rund 30 Prozent der Befragten (n = 968) sehen in einem Zusammenschluss oder einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit ein sehr grosses (3%) oder eher grosses (28%) Potenzial zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität. Personen aus Kirchgemeinden, die schon vertraglich zusammenarbeiten oder zusammengeschlossen sind, sind dabei etwas optimistischer.

Bezüglich den bereits eingetretenen Wirkungen geben 40 Prozent der Befragten (n = 240) an¹², dass eine gemeinsame Identität bereits entwickelt (5%) oder eher entwickelt (35%) werden konnte. Dies manifestiert sich gemäss Befragten in gewachsenem Vertrauen und Respekt, in verstärktem Austausch, besserer Zusammenarbeit oder in einem respektvolle(re)n Umgang miteinander.

Insbesondere in den Fallstudien hat sich aber auch gezeigt, dass die Schaffung einer gemeinsamen Identität Zeit braucht und sich erst entwickeln muss. Eine solche muss sich zuerst bei den Pfarrpersonen, den Angestellten und den Kirchenpflege-Mitgliedern entwickeln und erst dann bei den Kirchgemeinde-Mitgliedern. Es werden verschiedene Aktivitäten lanciert, um eine gemeinsame Identität zu schaffen. Auf Ebene der Pfarrpersonen und Angestellten werden (Arbeits-)Gruppen geschaffen und der inhaltliche Austausch, auch mit dem Ziel übergreifender Angebote, gepflegt. Für die Kirchgemeinde-Mitglieder werden gemeinsame Veranstaltungen (z.B. Gemeindefest, Ausflüge) angeboten.

3.4.3 Nähe zu Zielgruppen

Fragestellung 12: Wie gelingt es Kirchgemeinden, die durch den Reformprozess in grösseren Strukturen organisiert sind, Nähe zu den Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen?

Zu dieser Frage liefert die Begleitforschung noch keine wesentlichen Erkenntnisse. In den Fallstudien zeigt sich in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit persönlicher Kontakte.

Die Nähe zu den Zielgruppen, das heisst zu den Kirchgemeinde-Mitgliedern, wird hauptsächlich über persönliche Beziehungen gepflegt. So wird es gemäss Befragten aus den Fallstudien-Kirchgemeinden auch bei einigen ortskirchenübergreifenden Angeboten wichtig für die Kirchgemeinde-Mitglieder sein, dass ihnen die Leitenden bekannt sind. In

¹² Diese Frage wurde nur Personen aus bereits zusammengeschlossenen Kirchgemeinden gestellt.

einer Fallstudie wurde deshalb die neue Kirchgemeinde in Pfarrkreise mit je einer Ansprechperson aufgeteilt. Diese Ansprechperson ist auch für die Hausbesuche im jeweiligen Pfarrkreis zuständig.

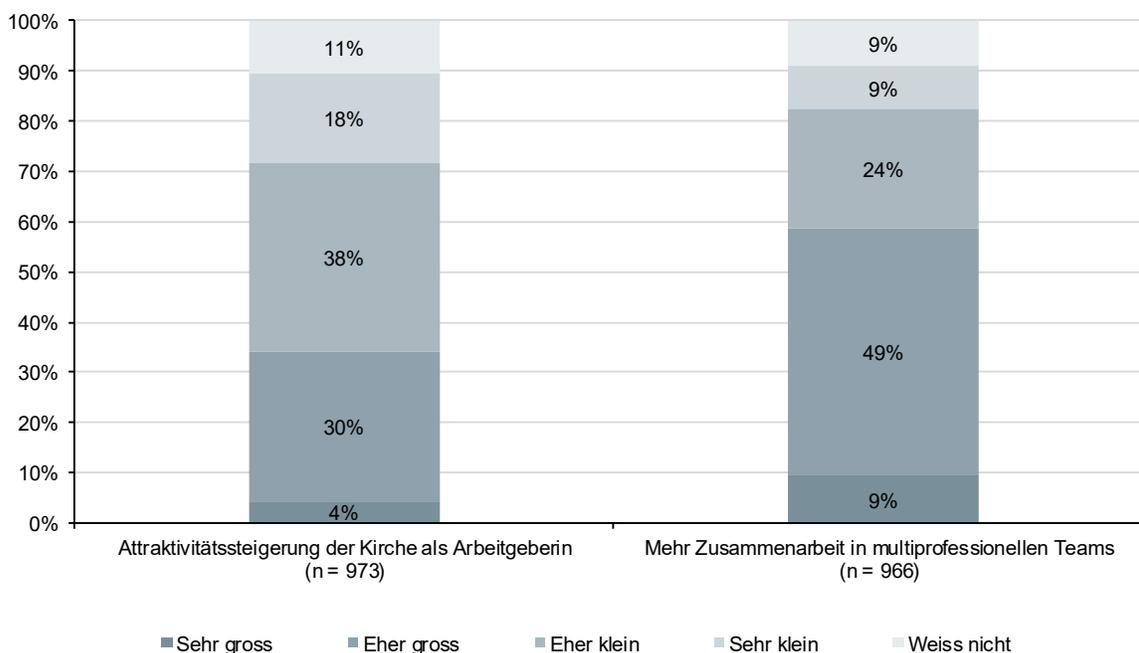
3.4.4 Kirche als attraktive Arbeitgeberin

Fragestellung 13: Inwieweit tragen die Ergebnisse des Reformprozesses dazu bei, dass die Kirche für bisherige und potenzielle Angestellte eine attraktive Arbeitgeberin ist (Ebenen Landeskirche, Regionen, Bezirke, Kirchgemeinden)?

Rund ein Drittel der Befragten sieht im Reformprozess Potenzial für eine Attraktivitätssteigerung der Kirche als Arbeitgeberin. Dass mehr Befragte positive und nicht negative Veränderungen bezüglich Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit gegenüber dem Zustand vor dem Reformprozess wahrnehmen, zeigt das Potenzial diesbezüglich auf. Zudem findet in Zusammenschluss- und Zusammenarbeits-Kirchgemeinden mehr Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams statt.

Rund ein Drittel der Befragten (n = 973) sieht ein sehr grosses (4%) oder eher grosses (30%) Potenzial bezüglich Attraktivitätssteigerung der Kirche als Arbeitgeberin. Personen aus nicht vertraglich zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden sind dabei pessimistischer (vgl. Darstellung D 3.16.). Knapp 60 Prozent der Befragten sehen ein sehr grosses (9%) oder eher grosses Potenzial (49%) von Zusammenschlüssen oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit bezüglich mehr Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams.

D 3.16: Potenzial zur Attraktivitätssteigerung der Kirche



Quelle: Online-Befragung Interface.

Bezüglich den bereits eingetretenen Wirkungen nehmen 30 Prozent der Befragten (n = 349) eine Attraktivitätssteigerung der Kirche als Arbeitgeberin wahr (4%) oder eher wahr (26%). Die Hälfte der Befragten stellt dies nicht (26%) oder eher nicht (25%) fest. 60 Prozent der Befragten aus Zusammenarbeits- und Zusammenschluss-Kirchgemeinden

(n = 351) stellen fest (15%) oder eher fest (44%), dass aufgrund der strukturellen Veränderung mehr Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams stattfindet.

In den Gesprächen mit den Personen aus den Fallstudien-Kirchgemeinden wird mehrfach erwähnt, dass die Kirche eine attraktive Arbeitgeberin bleiben kann, wenn es gelingt, dass der Reformprozess nicht zu einer Überforderung führt und die Ansprüche realistisch und leistbar bleiben. Dies auch vor dem Hintergrund, dass aufgrund der Reduktion der Pfarrstellen in kleineren Kirchgemeinden die Angestellten voraussichtlich mehr Aufgaben werden übernehmen müssen.

3.4.5 Wirkungen auf Behördenmitglieder

Fragestellung 14: Welchen Einfluss haben Zusammenschlüsse respektive Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf die Gewinnung und den Verbleib von Behördenmitgliedern?

Das Potenzial diesbezüglich wird von rund 60 Prozent der Befragten als eher klein oder sehr klein eingeschätzt. Die Erfahrungen in den bereits zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden vermögen diesen Eindruck (noch) nicht zu widerlegen.

Ein Viertel der Befragten (n = 969) sieht in Zusammenschlüssen oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit ein sehr grosses (3%) oder eher grosses (22%) Potenzial bezüglich Erleichterung der Gewinnung oder des Verbleibs von Kirchenpflege-Mitgliedern, während 61 Prozent das Potenzial als eher klein (38%) oder sehr klein (23%) einschätzen. Vertreter/-innen aus Kirchgemeinden ohne Zusammenschluss oder vertraglich geregelte Zusammenarbeit sind diesbezüglich leicht pessimistischer.

16 Prozent der antwortenden Personen aus Zusammenarbeits- oder Zusammenschluss-Kirchgemeinden (n = 351) stellen eine Erleichterung bei der Gewinnung beziehungsweise dem Verbleib von Kirchenpflege-Mitgliedern fest (2%) oder eher fest (14%).

Die Gespräche in den Fallstudien-Kirchgemeinden bestätigen die Erkenntnisse aus der Online-Befragung; es ist bisher nicht ausdrücklich einfacher geworden, aufgrund der vertraglichen Zusammenarbeit oder des Zusammenschlusses Kirchenpflege-Mitglieder zu gewinnen. Gleichwohl werden in grösseren Kirchgemeinden weniger Behördenmitglieder benötigt als in vielen kleinen Kirchgemeinden. Aus dem Gespräch mit den Prozessbegleitenden wird berichtet, dass es Kirchgemeinden gibt, die nun aus verschiedenen Kandidaten/-innen sogar auswählen können und nicht mehr alle Kandidaten/-innen effektiv gewählt werden. Aus Sicht der Bezirkskirchenpflege sind ihre Aufgaben durch den Reformprozess attraktiver geworden, da sie weniger mit operativen Aufgaben beschäftigt sind und sich vermehrt auf strategische Entscheide konzentrieren können. Gemäss den Erfahrungen der Fallstudien-Kirchgemeinden ist für einen Verbleib von Mitgliedern der Kirchenpflege darauf zu achten, dass sie mit ihren Aufgaben längerfristig nicht überfordert werden.

3.4.6 Einstellung von Kirchgemeinde-Mitgliedern zur Kirche

Fragestellung 15: Inwieweit tragen neue Aktivitäten der Kirchgemeinden und deren Kommunikation zu einer positiveren Einstellung von Kirchgemeinde-Mitgliedern (passive und aktive) zur Kirche bei?

70 Prozent der online befragten Personen sehen ein sehr kleines oder eher kleines Potenzial von Zusammenschlüssen oder Zusammenarbeit bezüglich einer positiven Entwicklung der Einstellung der Kirchgemeinde-Mitglieder gegenüber der Kirche. In den Fallstudien und Gruppengesprächen sind die bisherigen Erkenntnisse heterogen.

Knapp 20 Prozent der Befragten (n = 970) sehen in Zusammenschlüssen oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit ein sehr grosses (2%) oder eher grosses (17%) Potenzial bezüglich einer positiven Entwicklung der Einstellung der Kirchgemeinde-Mitglieder gegenüber der Kirche; 70 Prozent beurteilen das Potenzial als sehr klein (27%) oder eher klein (43%). Vertreter/-innen aus Kirchgemeinden ohne Zusammenschluss oder vertraglich geregelte Zusammenarbeit sind diesbezüglich leicht pessimistischer.

15 Prozent der antwortenden Personen aus bereits zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden (n = 352) stellen eine effektiv positive (2%) oder eher positive (13%) Entwicklung der Einstellung von Kirchgemeinde-Mitglieder gegenüber der Kirche fest.

Die ersten Hinweise aus den Fallstudien und Gruppengesprächen bezüglich Wirkungen bei den Kirchgemeinde-Mitgliedern sind sehr heterogen. Gemäss den Prozessbegleitenden sind die Kirchgemeinde-Mitglieder oft offener gegenüber Zusammenschlüssen als Pfarrpersonen und/oder Kirchenpflege-Mitglieder. Umgekehrt wird in einer Fallstudien-Kirchgemeinde berichtet, dass die Veränderungen von aktiven Kirchgemeinde-Mitgliedern eher kritisch betrachtet werden. Namentlich wird die ältere Bevölkerung genannt, wenn es um Veränderungen bei der Gottesdienstordnung geht. In einer anderen Fallstudien-Kirchgemeinde konnte festgestellt werden, dass die Rotation der Pfarrpersonen bei den Gottesdiensten sehr positiv aufgenommen wurde und heute als Bereicherung bezeichnet wird.

3.4.7 Beteiligung von Kirchgemeinde-Mitgliedern

Fragestellung 06: Wo und wie haben Kirchgemeinden aufgrund des Reformprozesses Raum für mehr Beteiligung von Kirchgemeinde-Mitgliedern geschaffen?

40 Prozent der Antwortenden geben an, dass in ihrer Kirchgemeinde durch die vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss neue Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden konnten. Ein Beispiel für eine neue Beteiligungsmöglichkeit ist die Schaffung von neuen Gremien (z.B. Ortskirchengremien oder Gottesdienstbegleitgruppen).

Rund 40 Prozent der Befragten (n = 965) sehen sehr grosses (5%) oder eher grosses Potenzial (37%), aufgrund strukturellen Veränderungen neue Beteiligungsmöglichkeiten für Kirchgemeinde-Mitglieder zu schaffen. Personen aus Kirchgemeinden, die bereits vertraglich zusammenarbeiten oder zusammengeschlossen sind, sehen ein grösseres Potenzial als jene aus Kirchgemeinden ohne Zusammenarbeit/Zusammenschluss. Knapp 40 Prozent der Antwortenden (n = 348) aus Zusammenschluss- oder Zusammenarbeits-Kirchgemeinden bejahen (9%) oder bejahen eher (30%), dass in ihrer Kirchgemeinde bereits neue Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden konnten.

63 Personen nennen Beispiele für Aufgaben und Angebote, wo aufgrund des Reformprozesses neue Möglichkeiten für die Beteiligung der Kirchgemeinde-Mitglieder geschaffen werden konnten.

- Mitarbeit in neuen Gremien/Kommissionen (z.B. Ortskirchengremien)
- Mitarbeit an neuen Gottesdiensten, neuen Gottesdienstformen (z.B. Laiengottesdienste) und in Gottesdienst-Begleitgruppen
- Erwachsenenbildung
- Chorprojekte
- Nachbarschaftshilfe
- Mittagstische/Kirchenkaffee
- Jugendanlässe

– Fahr- und Besuchsdienst

In den Fallstudien-Kirchgemeinden gibt es gemäss Gesprächspartner/-innen bezüglich Beteiligungsmöglichkeiten bisher wenige Veränderungen. In einer Kirchgemeinde, die sich momentan im Zusammenschluss-Prozess befindet, sind Ortskommissionen angedacht, in denen man sich permanent oder projektbezogen engagieren kann. Damit erhofft sich die Kirchgemeinde, dass sich künftig auch neue und insgesamt mehr Personen (Freiwillige) engagieren. Allerdings gibt es diesbezüglich verschiedene Herausforderungen, die es zu meistern gilt (z.B. Rekrutierung, Betreuung, Festlegung von attraktiven und leistbaren Aufgaben). Befragte einer Fallstudien-Kirchgemeinde merken an, dass sie sich Unterstützung der Landeskirche bei der Umsetzung einer Beteiligungskirche wünschen.

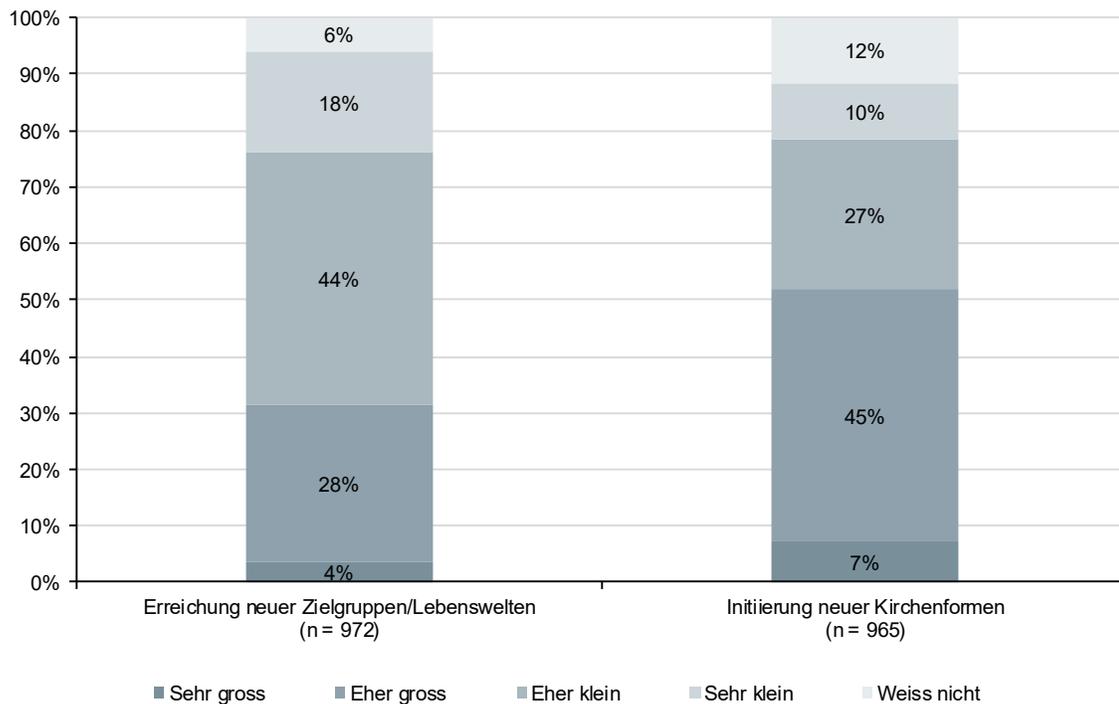
3.4.8 Erreichung verschiedener Lebenswelten

Fragestellung 16: Inwiefern und mit welchen neuen und ergänzenden Kirchenformen werden bisher nicht erreichte Lebenswelten und Zielgruppen erreicht?

Ein Viertel der Befragten gibt an, dass in ihrer Kirchgemeinde durch die vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss neue Zielgruppen oder Lebenswelten erreicht werden können. Am häufigsten als neue Zielgruppen von Angeboten wurden Kinder und Jugendliche sowie Familien erreicht.

Rund ein Drittel der Befragten (n = 972) sieht ein sehr grosses (4%) oder eher grosses Potenzial (28%) bei der Erreichung von neuen Zielgruppen. Vertreter/-innen aus Kirchgemeinden ohne Zusammenschluss oder vertraglich geregelte Zusammenarbeit sind diesbezüglich leicht pessimistischer. Ein grösseres Potenzial sehen die Befragten bei der Initiierung neuer Kirchenformen (n = 965); rund die Hälfte schätzt das Potenzial als sehr gross (7%) oder eher gross (45%) ein (vgl. Darstellung D 3.17).

D 3.17: Potenzial neue Lebenswelten und neue Kirchenformen



Quelle: Online-Befragung Interface.

Die bereits eingetretenen Wirkungen in Zusammenarbeits- und Zusammenschluss-Kirchgemeinden betrachtend lässt sich feststellen, dass etwa ein Viertel der Befragten (n = 351) die Aussage, dass durch den Zusammenschluss oder die vertraglich geregelte Zusammenarbeit neue Zielgruppen/Lebenswelten erreicht wurden, bejaht (2%) oder eher bejaht (25%). Rund ein Drittel der Befragten (n = 353) bejaht (6%) oder bejaht die Aussage eher (28%), dass in ihrer Kirchgemeinde bereits neue Kirchenformen initiiert werden konnten. Die Differenz zum festgestellten Potenzial ist bei diesem Punkt entsprechend höher.

42 Befragte nennen Beispiele für Zielgruppen und Lebenswelten, die neu erreicht werden können. Häufig genannt wurden insbesondere Kinder und Jugendliche sowie Familien. Vereinzelt können neu auch kirchenferne beziehungsweise -distanzierte Personen und ältere Personen sowie Personen mittleren Alters erreicht werden.

3.4.9 Kirche als relevante Akteurin

Fragestellung 17: Inwiefern wird die Kirche von anderen Akteuren als relevante Akteurin wahrgenommen und entsprechend berücksichtigt?

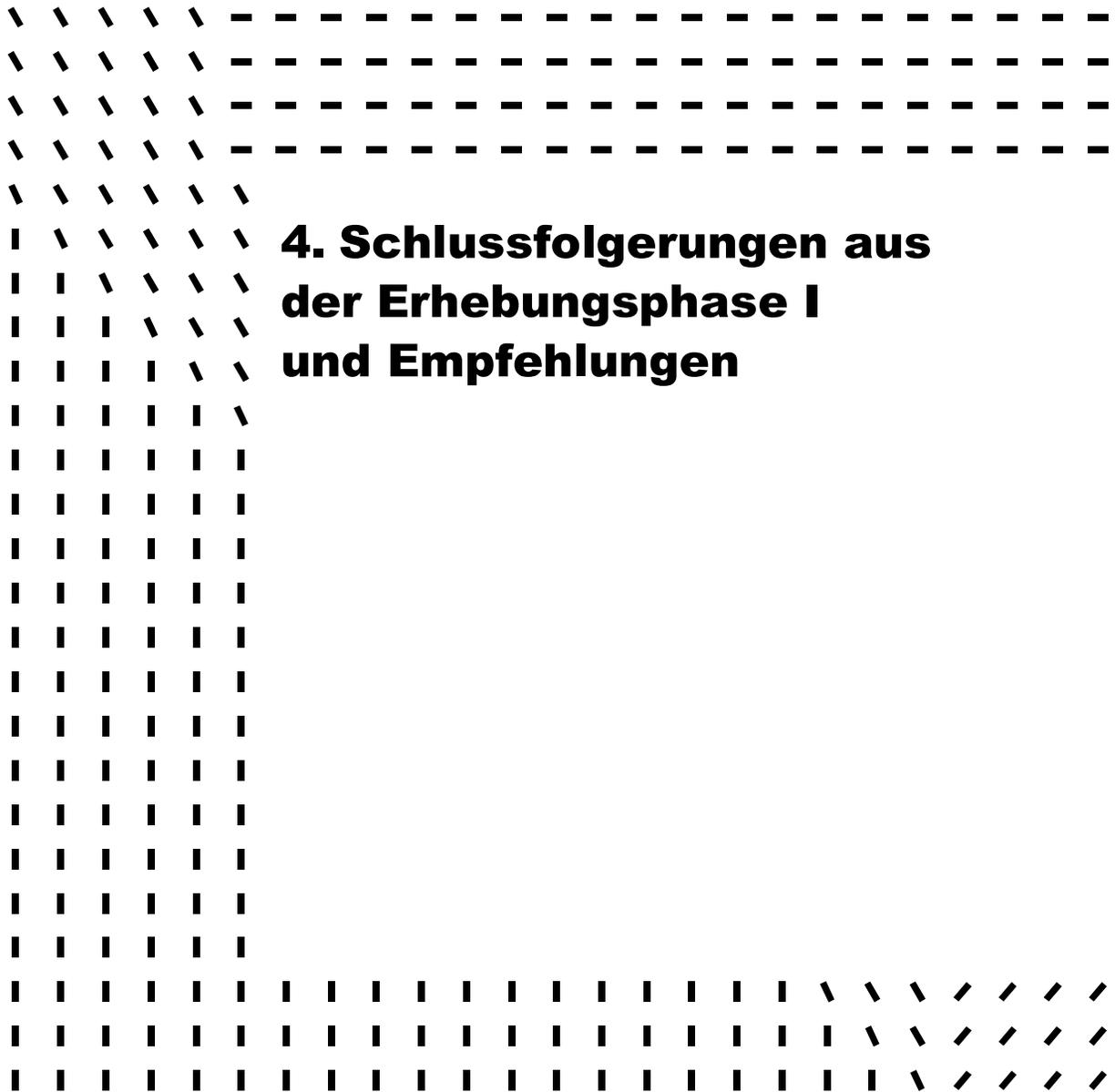
Ein Viertel der Befragten aus zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden sieht eine Stärkung der Rolle der Kirche als relevante Akteurin in der Gesellschaft. Insbesondere durch die Grösse und ein durch professionelles Auftreten (z.B. Kirchenzeitung) erhalten die Kirchgemeinden teilweise mehr Gewicht.

30 Prozent der Befragten sehen ein sehr grosses (4%) oder eher grosses (26%) Potenzial bei der Stärkung der Rolle der Kirche als wichtige Akteurin in der Gesellschaft. Personen aus noch nicht vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden sind dabei wiederum pessimistischer.

Rund ein Viertel der Befragten in den zusammengeschlossenen oder vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden bejaht (4%) oder bejaht eher (22%) die Aussage, dass die Rolle der Kirche in der Gesellschaft bereits gestärkt wurde.

46 Personen nennen Beispiele, woran sich die Stärkung der Rolle der Kirche in der Gesellschaft festmachen lässt oder was Gründe für diese Entwicklung sind. Mehrmals genannt wurden die Folgenden:

- Kraftvolleres und einheitlicheres Auftreten (aufgrund der Grösse)
- Professionellere Kirchenzeitung
- Grössere Präsenz in den Medien
- Vermehrte Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde
- Stärkere Vernetzung mit anderen Akteuren



4. Schlussfolgerungen aus der Erhebungsphase I und Empfehlungen

4.1 Schlussfolgerungen

Die Begleitforschung hat innerhalb der letzten zwei Jahre folgende Ergebnisse zutage gefördert:

I Spannungsfeld zwischen organisationaler Reform und inhaltlicher Kirchenentwicklung
Obwohl die Daten der Begleitforschung zeigen, dass es einen Schub von der Landeskirche brauchte, um den Reformprozess überhaupt auszulösen und Legitimation für Veränderungen in den Kirchgemeinden zu schaffen, gibt es auch kritische Stimmen, die eine strategische, inhaltliche Diskussion im Reformprozess von Beginn an vermissten. Darauf fusst auch die anfängliche Kritik am Kirchenrat; er habe vor allem eine strukturelle Reform angestossen und die inhaltlichen Fragen vernachlässigt. Obwohl sich diese Zuschreibung gemäss Fallstudien und Gruppengesprächen positiv verändert hat und auch der Kirchenrat – als am besten sichtbares Organ der Landeskirche – in seiner Rolle heute positiver eingeschätzt wird als zu Beginn des Reformprozesses, sind die Stimmen, die eine Auseinandersetzung mit den Inhalten fordern, nicht verstummt. Dies hat allerdings nicht nur mit dem Reformprozess zu tun. Fragen nach dem «Kirche sein heute» treibt die Kirchgemeinden um. Im Zug der Diskussion um veränderte Strukturen stellt sich deshalb immer auch die Frage nach dem Angebot und den Inhalten.

I Rahmenbedingungen beeinflussen den Reformprozess

Es wurde mit der Begleitforschung deutlich, dass die Rahmenbedingungen der Landeskirche einen wichtigen Einflussfaktor für kommunale Reformprozesse darstellen. Ansonsten hat die Landeskirche wenig direkten Einfluss auf strukturelle Entwicklungen in Kirchgemeinden. Es war nicht geplant, dass die Rahmenbedingungen im Laufe des Reformprozesses geändert werden. Während der Synode im Jahr 2018 gab es allerdings einen Alternativvorschlag hinsichtlich der Pfarrstellen-Bemessung, der überraschend eine Mehrheit fand. So erhält nun jede Kirchgemeinde, unabhängig ihrer Grösse, mindestens 50 Pfarrstellen-Prozente. Diese wichtige Änderung der Rahmenbedingungen fand Eingang in die Teilrevision der Kirchenordnung im Jahr 2018.

Es wurde festgestellt, dass die Pfarrstellen-Bemessung vor allem bei kleineren Kirchgemeinden eher ein Hindernis für einen Zusammenschluss als ein förderlicher Faktor ist. Pointiert ausgedrückt könnte man sogar behaupten, dass in gewissen Fällen die Pfarrstellen-Bemessung den Zielen des Reformprozesses in gewisser Weise entgegenlaufen kann. An diesem Beispiel wird deutlich, dass der Reformprozess nicht separat von den Rahmenbedingungen gedacht werden kann. Der Reformprozess findet innerhalb dieser Rahmenbedingungen statt. Es ist zudem zu bedenken, dass weitere Aspekte, die in näherer Zukunft vom Kirchenrat im Sinne einer Risikoabschätzung thematisiert werden, grosse Auswirkungen auf den finanziellen Spielraum von Kirchgemeinden haben werden. Zu nennen sind insbesondere die Steuervorlage 2017, der voraussichtliche Rückgang von Kirchensteuern von juristischen Personen aufgrund der Corona-Krise und der weiter voranschreitende Mitgliederrückgang.

I Eine externe Begleitung der Kirchgemeinden ist nützlich

Alle Befragungen weisen darauf hin, dass eine externe Begleitung für viele Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses nützlich ist. Die Ergebnisse der Begleitforschung haben gezeigt, dass die Kirchgemeinden eine grosse Arbeit leisten, mehrjährige Prozesse anstossen und dabei sehr partizipativ vorgehen. Dies alles braucht Zeit und Energie und kann nicht neben den anderen Aufgaben bewältigt werden. Somit ist eine Begleitung notwendig oder zumindest hilfreich; einerseits, um die Freiwilligenarbeit von Kirchenpflege-Personen zu unterstützen, aber auch, um die Angestellten und Pfarrpersonen zu entlasten. Der Reformprozess und die damit angestossenen Veränderungen haben nur dann Erfolg, wenn sie mittelfristig zu bewältigen sind. Für die Kirchgemeinden ist die finanzielle Unterstützung der Landeskirche Anreiz, sich extern begleiten zu lassen. Der Kredit, welche die Synode den Kirchgemeinden bewilligt hat, ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft – noch über 60 Prozent (rund 1,6 Millionen Franken) des Betrags sind abrufbar. In Anbetracht dessen, dass die Beiträge der Landeskirche die Kosten für einen guten KirchGemeindePlus-Prozess wohl nie vollständig decken können, ist es wichtig, dass auch die Kirchgemeinden die entsprechenden Mittel zur Verfügung stellen, so dass Kirchenentwicklung möglich wird. Dies gilt zudem nicht nur für den Prozess bis zum Zusammenschluss oder der Zusammenarbeit, sondern insbesondere auch danach bei der Konkretisierung der Umsetzung.

I Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse können zielführend sein

Der Kirchenrat erachtet Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden zielführender für einen gelungenen Reformprozess als vertraglich geregelte Zusammenarbeit.¹³ Unter anderem darum, weil Zusammenarbeit einen weniger verbindlichen Charakter habe (z.B. Rückzugsmöglichkeiten auf den eigenen Konvent) und Mehrarbeit verursachen könne (z.B. Duplizierung von Gremien wie der Kirchenpflege). Entsprechend waren Zusammenarbeitsbestrebungen anfänglich weniger gerne gesehen. Im Laufe des Reformprozesses stieg allerdings die Akzeptanz des Kirchenrats gegenüber der Form der systematischen, vertraglich geregelten Zusammenarbeit auf allen Ebenen der Kirchgemeinde. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass eine solche Zusammenarbeit einen späteren Zusammenschluss fördert und die Kirchgemeinden ihre Inhalte hin zu einem vitalen Gemeindeleben weiterentwickeln (vgl. Wirkungsmodell Reformprozess Zürcher Landeskirche vom 9. Februar 2018 im Anhang). Die Begleitforschung macht deutlich, dass eine Zusammenarbeit dem gegenseitigen Kennenlernen unter Kirchgemeinden dienen und deshalb auch als Vorstufe für einen Zusammenschluss verstanden werden kann.

Die Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots beziehungsweise dessen vielfältigere Ausgestaltung sind in Zusammenarbeits-Kirchgemeinden häufiger als in Zusammenschluss-Kirchgemeinden wesentliche Beweggründe für den Anstoss struktureller Reformen. Dass die Angebotsgestaltung ein wichtiger Beweggrund für die vertragliche Zusammenarbeit ist, wirkt sich auch positiv auf die Qualität der Angebote aus. Es entsteht der Eindruck, dass vertraglich geregelte Zusammenarbeit im Vergleich zu Zusammenschlüssen häufiger aus eigener Motivation und weniger häufig aus einer Not heraus entsteht. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die Landeskirche im Reformprozess dieser Möglichkeit der Veränderungen weiterhin Raum gibt. Eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen einer Kirchgemeinde kann als Vorstufe zu einem Zusammenschluss und einer inhaltlichen Entwicklung der kirchlichen Angebote verstanden werden.

¹³ Hier ist eine systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen gemeint (nicht lediglich punktuelle, vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit in Teilgebieten, z.B. in der Jugendarbeit).

I Von allen drei befragten Gruppen empfinden Pfarrpersonen die angestossenen Veränderungen in der Tendenz negativer

Es konnte im Rahmen der bisherigen Begleitforschung nicht eindeutig geklärt werden, weshalb die Pfarrpersonen die Veränderungen durch den Reformprozess durchwegs negativer einschätzen als die anderen befragten Gruppen. Die Pfarrpersonen sind die Schlüsselpersonen innerhalb der Kirchgemeinden – von ihnen wird auch erwartet, dass sie die inhaltliche Weiterentwicklung der Kirchgemeinden massgeblich mitgestalten.¹⁴ Zudem waren die Pfarrpersonen auch jene Gruppe, die sich am stärksten in den Reformprozess der Landeskirche eingebracht hat beziehungsweise auch eingebunden wurde. Mögliche Hypothesen für die negativere Empfindung der Veränderungen sind, dass sie als Mitverantwortliche für die konkrete Umsetzung die weiterreichenden Konsequenzen am besten abschätzen können oder dass für sie die Veränderungen durch Zusammenschlüsse und systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf allen Ebenen einschneidender sein können als für die Angestellten und die Arbeitsbedingungen unattraktiver werden (z.B. kein Einzelfarramt mehr, Reduktion Stellenpensum).

I Potenzial des Einbezugs von Freiwilligen ist noch nicht ausgeschöpft

Mit dem Reformprozess verbinden viele Kirchgemeinden auch das Potenzial, Kirchgemeinde-Mitglieder stärker einzubinden. Dies zeigt sich beispielsweise an der Schaffung von so genannten Ortskirchen, um die Nähe vor Ort zu garantieren. Obwohl diese Ortskirchen erst am Entstehen sind, gibt es Hoffnung, dass dort vielfältige Möglichkeiten für ein freiwilliges Engagement vorhanden sind. Den Kirchgemeinden fehlt es aktuell allerdings noch an innovativen Ideen, wie sie eine Beteiligungskirche gestalten können. Da sind viele Kirchgemeinden an möglichen Beispielen interessiert. Allerdings ist dem entgegenzuhalten, dass der Einbezug von Freiwilligen nicht bedeutet, dass die Pfarrpersonen und Angestellten weniger zu tun haben. Schliesslich ist auch den Freiwilligen Sorge zu tragen und sie müssen begleitet werden. Es ist nicht realistisch, dass Freiwillige in Zukunft allfällige Stellenreduktionen (z.B. Pfarrstellen) im gleichen Ausmass ersetzen können.

I Erste Wirkungen des Reformprozesses sind in Kirchgemeinden feststellbar

Vor allem Personen aus bereits zusammengeschlossenen oder vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden sehen ein grösseres Potenzial bezüglich der kurz- und mittelfristigen Wirkungen als Personen aus Kirchgemeinden ohne strukturelle Veränderungen in den letzten fünf Jahren (z.B. bezüglich Erreichung neuer Zielgruppen/Lebenswelten oder stärkerer multiprofessioneller Zusammenarbeit). Für sie ist der Mehrwert einer Zusammenarbeit oder eines Zusammenschlusses besser spürbar. Gleichzeitig zeigt sich, dass vor allem bei den Angestellten und den Pfarrpersonen in den Zusammenarbeits- und Zusammenschluss-Kirchgemeinden aufgrund der strukturellen Veränderung der Stresslevel und der Zeitdruck zugenommen haben und die Aufgaben teilweise unklarer wurden. Dies gilt es im Auge zu behalten und weiterhin zu beobachten, zumal solche Faktoren die Erreichung von weiterreichenden Wirkungen hemmen können.

¹⁴ In der Kirchenordnung ist explizit festgehalten, dass die Pfarrerinnen und Pfarrer die theologische Reflexion der Gemeinde verantworten. Kirchensynode der Evangelisch-reformierten Landeskirche (2009): Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, Art. 112.

4.2 Empfehlungen für die weitere Gestaltung des Reformprozesses

Auf der Basis der Ergebnisse der Begleitforschung formulieren wir fünf Empfehlungen:

Empfehlung 1: Partizipative Prozesse für eine inhaltliche und theologisch fundierte Weiterentwicklung des Reformprozesses initiieren

Wir empfehlen der Landeskirche, die Kräfte zu bündeln und partizipative Prozesse für die inhaltliche Weiterentwicklung des Reformprozesses zu initiieren, diese zu begleiten und so gemeinsam mit den Kirchgemeinden neue, innovative Kirchenformen zu entwickeln (vgl. dazu auch Kapitel 6 «Innovation fördern» in den Legislaturzielen 2020 – 2024 des Kirchenrates¹⁵). Eine entsprechende Fundierung, die mit dem Zielbild bereits vorhanden ist, gilt es nun zu konkretisieren.¹⁶ Unter dem Motto «von Kirchgemeinden für Kirchgemeinden» und mit Unterstützung der Fachpersonen der GKD kann die inhaltliche Weiterentwicklung an die Hand genommen werden. Dabei gilt es, dieses Vorhaben auf die Agenda zu setzen und die bestehenden Gefässe (z.B. Pfarrkapitel, Bezirkskirchenpflege, Kirchenpflegertraite) für den Austausch und die inhaltliche Auseinandersetzung zu nutzen. Damit kann die Landeskirche auch dem Wunsch der Kirchgemeinden, stärker in den Regionen/Kirchgemeinden Präsenz zu zeigen und den Austausch zu suchen, gerecht werden und dem Spannungsfeld zwischen Autonomie der Kirchgemeinden und dem Wunsch nach (inhaltlicher) Unterstützung begegnen. Wichtig ist bei partizipativen Prozessen für eine inhaltliche Weiterentwicklung ausserdem, dass ein gutes Partizipationsmanagement konzipiert wird. Das heisst, dass den mitwirkenden Akteuren gleich zu Beginn der Prozess erläutert wird, wie und von wem die entwickelten Ideen weiterbearbeitet werden (Zweck und Rahmen der Partizipation). Es soll schon früh unterschieden werden zwischen Ideen, die einen Konsens benötigen und die in die formalen Mitwirkungsgefässe überführt werden müssen und Ideen, die keinen gemeinsamen Konsens benötigen und welche in informellen Mitwirkungsgefässen gemeinsam weiterbearbeitet werden können (z.B. im Sinne eines Innovations-Pools, in welchem durch Vernetzung Erfahrungen mit innovativen Angeboten ausgetauscht und Inputs für deren Weiterentwicklung generiert werden können).

Empfehlung 2: Begleitung der Kirchgemeinden nach dem Zusammenschluss weiterführen

Die Begleitung der Kirchgemeinden im Reformprozess ist wertvoll und hat eine wichtige unterstützende Funktion, um den Prozess zielführend zu gestalten und möglichst zeitnah voranzutreiben. Da der Prozess nach erfolgtem Zusammenschluss oder einer vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit nicht abgeschlossen ist, empfehlen wir den Kirchgemeinden, auch für die Umsetzung Ressourcen für eine Beratungs- oder Begleitperson bereitzustellen. Dies beinhaltet auch, dass der von der Synode gesprochene Kredit besser ausgeschöpft wird, indem die Kirchgemeinden entsprechende Anträge an die Landeskirche stellen. Der Landeskirche empfehlen wir, im Rahmen der verfügbaren Ressourcen vor allem jene Kirchgemeinden besonders im Blick zu haben, die dies aufgrund ihrer finanziellen Möglichkeiten am dringendsten benötigen, damit keine Kirchgemeinde aus Ressourcengründen auf einen Reformprozess verzichtet. Damit kann die Umsetzung des Reformprozesses sorgfältig geplant und nachhaltig implementiert werden. Zudem werden die Kirchenpflege-Mitglieder und die Professionellen (Angestellte

¹⁵ <https://www.zhref.ch/vision/legislaturziele/legislaturziele-2020-2024> (Zugriff am 17.08.20)

¹⁶ Mit KirchGemeindePlus eröffnen wir den Weg, Kirche nahe, vielfältig und profiliert zu entwickeln. (siehe <http://www.kirchgemeindeplus.ch/prozess/reformprozess/> Zugriff am 8.7.2020)

und Pfarrpersonen) entlastet. Schliesslich gilt es mit Blick auf den Abschluss des Reformprozesses zu klären, was mit allfälligen nicht ausgeschöpften Beiträgen aus dem von der Synode bewilligten Kredit der Synode passieren soll.

Empfehlung 3: Zusammenarbeit als Vorstufe von Zusammenschlüssen honorieren

Die Begleitforschung zeigt, dass Kirchgemeinden nicht nur mit Zusammenschlüssen, sondern auch mit einer systematischen, vertraglich geregelten Zusammenarbeit auf allen Ebenen positive Wirkungen erreichen können. Eine solche Zusammenarbeit kann als Vorstufe zu einem Zusammenschluss verstanden werden, indem von mehreren Kirchgemeinden Verantwortung für einen gemeinsamen Raum übernommen wird.

Wir empfehlen deshalb, auch möglichen Formen von systematischer, vertraglicher Zusammenarbeit auf allen Ebenen einer Kirchgemeinde Wertschätzung entgegen zu bringen, sofern diese die übergeordneten Ziele des Reformprozesses anstreben.¹⁷ Zudem empfehlen wir der Landeskirche zu prüfen, ob beziehungsweise unter welchen Rahmenbedingungen auch zusammenarbeitswillige Kirchgemeinden Projektbeiträge erhalten sollen, falls diese klar ihre Absicht darlegen, längerfristig ihre Strukturen zu optimieren und die Ziele des Reformprozesses der Zürcher Landeskirche gemäss Wirkungsmodell zu erfüllen. Das Signal seitens der Landeskirche, dass auch vertragliche Zusammenarbeit eine erwünschte Kooperationsform ist, baut in den Kirchgemeinden Hürden ab und fördert die Bereitschaft, strukturelle Veränderungen anzustossen.

¹⁷ vgl. Wirkungsmodell Reformprozess Zürcher Landeskirche vom 9. Februar 2018.

Empfehlung 4: Wirkungen bei den Pfarrpersonen und Angestellten weiter beobachten und deren Aufgaben- und Rollenteilung diskutieren

Erste Anzeichen für positive Wirkungen des Reformprozesses sind bereits sichtbar (z.B. grösserer Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung oder gestiegene Attraktivität und Vielfalt der eigenen Tätigkeit). Gleichzeitig sind durch die Zusammenschlüsse und die Zusammenarbeit verschiedene Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen feststellbar, wie einen gestiegenen Stresslevel oder Unklarheit über die eigenen Aufgaben.

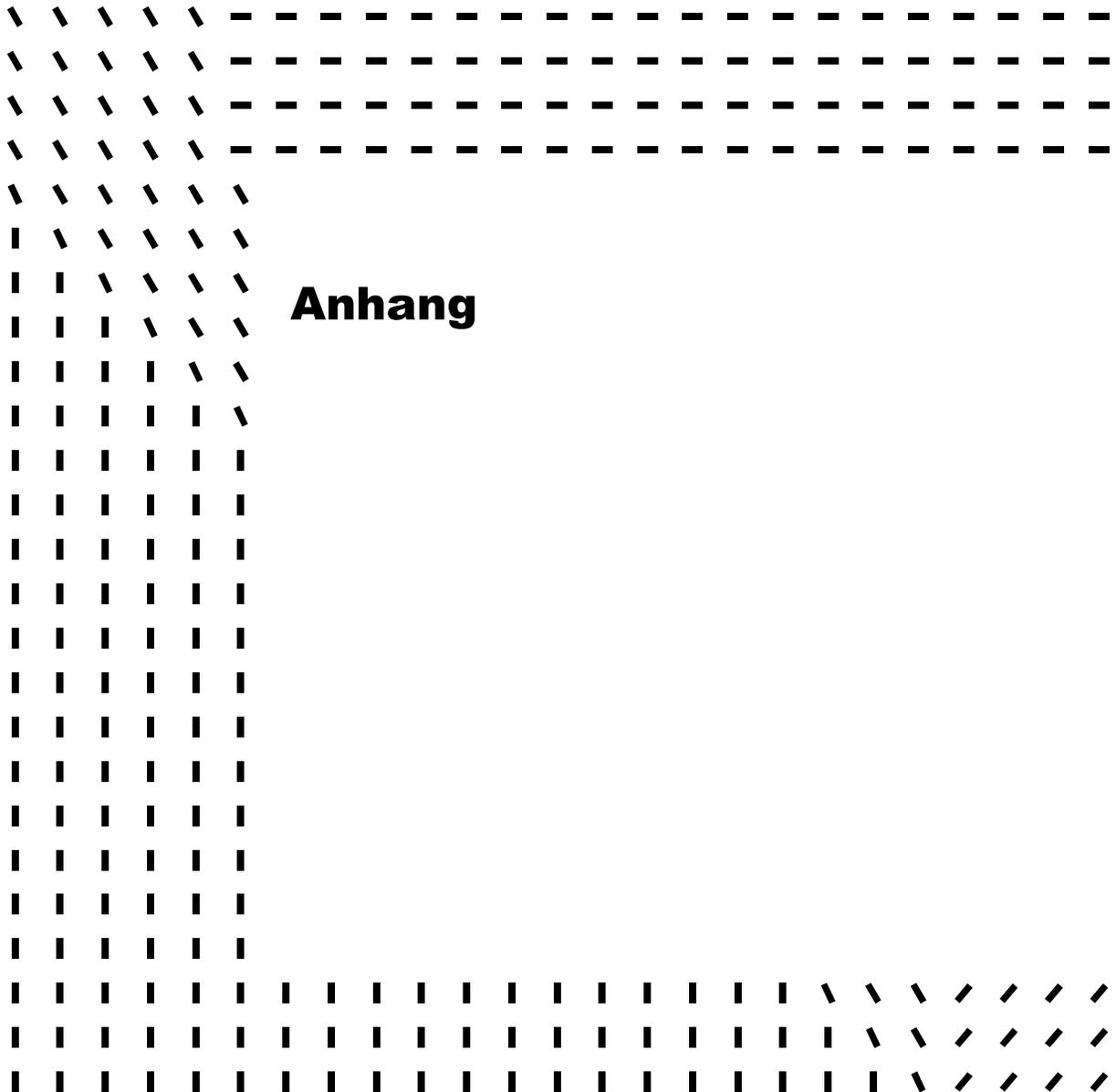
Wir empfehlen, weiter zu beobachten, ob sich nach einer anfänglichen Initiierungsphase auch eine Entlastung zeigt. Dies ist deshalb zentral, weil der Reformprozess langfristig nicht zu einer Mehrbelastung führen darf. Zudem ist zu klären, ob andere – auch externe Faktoren (z.B. höhere Ansprüche an die Qualität von Kasualien) – eine erhöhte Belastung verursachen können. Es gilt, insbesondere den Pfarrpersonen besondere Beachtung zu schenken, auch um die Gefahr entstehender Vakanzen zu minimieren. Weiter soll ein Augenmerk darauf gerichtet werden, inwieweit Pfarrpersonen durch den Reformprozess Aufgaben übernehmen, die bis anhin Aufgaben der Kirchenpflegen waren und inwieweit ihnen genügend Zeit für die inhaltliche Reflexion der theologischen Arbeit bleibt. Diese Aufgaben- und Rollenteilung zwischen Pfarrpersonen und Kirchenpflege gilt es allenfalls zukünftig besser zu klären. Zudem empfehlen wir der Landeskirche weiterhin darauf hinzuwirken, dass alle Akteure (z.B. Kirchgemeinden, Synode) realistische Erwartungen an den Reformprozess und die damit verbundenen Innovationen entwickeln.

Empfehlung 5: Wirkung der Rahmenbedingungen auf den Reformprozess berücksichtigen und bei Bedarf die Ziele des Reformprozesses anpassen

Der Kirchenrat hat zu Beginn des Reformprozesses vor allem ökonomische und organisatorische Gründe für die Notwendigkeit des Reformprozesses angeführt. Im Laufe der Zeit hat er vermehrt auch mit inhaltlichen Punkten argumentiert und entsprechende Ziele formuliert (vgl. Wirkungsmodell vom 9. Februar 2018).

Die direkten Steuerungsmöglichkeiten von Kirchenrat und Synode auf den Reformprozess in den Kirchgemeinden sind auf die Rahmenbedingungen beschränkt (z.B. Kirchenordnung, insb. Pfarrstellen-Bemessung). Die Rahmenbedingungen haben sich nach der Lancierung des Reformprozesses (Teilrevision der Kirchenordnung im Jahr 2018) aufgrund eines Entscheids der Synode überraschend verändert, was in einigen Fällen den laufenden/geplanten Reformprozessen in den Kirchgemeinden entgegengewirkt hat. Es besteht somit ein Zielkonflikt zwischen den Erwartungen des Reformprozesses und den Rahmenbedingungen, namentlich der Pfarrstellen-Bemessung.

Wir empfehlen Kirchenrat und Synode zu berücksichtigen, dass der Reformprozess nicht unabhängig von den sich stets verändernden Rahmenbedingungen (z.B. Auswirkungen der Steuervorlage 2017, der voraussichtliche Rückgang von Kirchensteuern von juristischen Personen und der weiter voranschreitende Mitgliederrückgang) betrachtet werden kann. Wir empfehlen Kirchenrat und Synode deshalb, bei den weiteren Arbeiten, bezogen auf die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Kirchgemeinden, bei einer Änderung der Rahmenbedingungen zuerst deren Auswirkungen zu klären und transparent zu machen. Sollten durch eine Änderung der Rahmenbedingungen die Ziele des Reformprozesses nicht mehr im ursprünglich gedachten Sinne erfüllt werden können, sollte auch dies deutlich gemacht und die Ziele angepasst werden.



A 1 Fragestellung der Begleitforschung

DA 1: Gegenstände und Fragestellungen der Begleitforschung

<i>Gegenstände</i>	<i>Fragestellungen</i>
Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche (Kirchenrat und Synode)	<ul style="list-style-type: none"> - U1: Wie gut und über welche Gefässe haben sich die Kirchgemeinden im Reformprozess eingebracht? - U2: Wie nehmen Vertreter/-innen von Kirchgemeinden und der Bezirkskirchenpflege den Kirchenrat, die Synode und die GKD im Prozessverlauf wahr? Inwiefern hat sich diese Wahrnehmung verändert? - U3: Inwiefern legitimiert der Kirchenrat Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse nach innen und gegen aussen? Welche Legitimationsaspekte (inhaltlich, strategisch, kulturell, strukturell) standen in den verschiedenen Phasen des Reformprozesses im Vordergrund und inwiefern haben sich diese im Laufe des Reformprozesses verändert? - U4: Welche Auswirkungen hatten die geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Teilrevision Kirchenordnung, Berechnungsgrundlagen für Pfarrstellen-Bemessung, Finanzausgleichszahlen) auf die Entwicklung der Kirchgemeinden? Welche Rolle spielen andere Rahmenbedingungen für Veränderungen bei Kirchgemeinden?
Leistungen des Projektteams (Mitarbeitende der Gesamtkirchlichen Dienste [GKD]) im Reformprozess	<ul style="list-style-type: none"> - L1: Inwieweit bewähren sich die für die Kirchgemeinden entwickelten Organisationsmodelle in der Praxis? Welche eignen sich für welche Ausgangslagen besonders gut und weshalb? - L2: Wie werden externe Prozessbegleitungen von den Verantwortlichen der Kirchgemeinden beurteilt? Inwiefern haben diese die Kirchgemeinden im Prozess zielführend unterstützt? - L3: Wie wird die Beratung durch die GKD von den Kirchgemeinden beurteilt? Inwiefern haben die GKD die Kirchgemeinden im Prozess zielführend unterstützt? Welche von der GKD angebotenen Hilfsmittel (z.B. Karte der Kirchenregionen, Organisationsmodelle) und Unterstützungsleistungen haben sich besonders bewährt? - L4: Welche Kirchgemeinden haben Kostenbeiträge an Projekte im Rahmen des Reformprozesses in welcher Höhe beantragt und erhalten? Wofür haben die Gemeinden die erhaltenen Beiträge eingesetzt und welcher Nutzen ist daraus entstanden? - L5: In welcher Höhe sind Entschuldigungsbeiträge ausbezahlt worden und inwiefern haben solche Beiträge Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden gefördert?
Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden (Outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> - O1: Welches sind förderliche und welches hemmende Faktoren für einen Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit? - O2: Inwiefern übernehmen die zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden Verantwortung für ihren kirchlichen Auftrag im gemeinsamen Raum? - O3: Wie erleben die Angestellten, die Pfarrpersonen und Mitglieder der Kirchenpflege die durch den Reformprozess angestossenen Veränderungen? Inwiefern haben sich für die verschiedenen Akteure durch den Reformprozess Aufgaben und Rollen verändert? - O4: Welchen Einfluss hat die gewählte Organisationsform (Zusammenschluss oder Zusammenarbeit) auf den finanziellen Spielraum bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der neu organisierten Kirchgemeinden? - O5: Welchen Einfluss haben Zusammenschlüsse oder die Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf deren Angebotsgestaltung und die Entwicklung neuer, ergänzender Kirchenformen?

	<p>Wurden aufgrund von Zusammenschlüssen respektive der Zusammenarbeit von Kirchgemeinden bisherige Angebote reduziert und weshalb?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O6: Wo und wie haben Kirchgemeinden aufgrund des Reformprozesses Raum für mehr Beteiligung von Kirchgemeinde-Mitgliedern geschaffen? - O7: Welche Angebote der zusammengeschlossenen respektive kooperierenden Kirchgemeinden werden besser lokal, welche besser regional organisiert und weshalb? - O8: Welchen Einfluss hat der Reformprozess auf die Vernetzung und Zusammenarbeit von Kirchgemeinden (räumlich, institutionell, inhaltlich) mit weiteren Akteuren im Sozialraum (z.B. politische Gemeinde, andere Religionsgemeinschaften, Erwachsenenbildung, Jugendarbeit, Jugendverbände, Altersarbeit, Freiwilligenorganisationen usw.)? - O9: Wie kommunizieren die zusammengeschlossenen respektive zusammenarbeitenden Kirchgemeinden gegenüber der Öffentlichkeit? Inwiefern wird Aufmerksamkeit geweckt? Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt, um die Aufmerksamkeit in nichtkirchlichen Medien zu wecken? - O10: Welches waren die wichtigsten Gründe, weshalb Kirchgemeinden sich zusammengeschlossen respektive eine Zusammenarbeit beschlossen haben? - O11: Wie legitimieren die Kirchgemeinden Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse nach innen und gegen aussen? Welche Legitimationsaspekte (inhaltlich, strategisch, kulturell, strukturell) standen in den verschiedenen Phasen des Reformprozesses im Vordergrund und inwiefern haben sich diese im Laufe des Reformprozesses verändert?
<p>Weiterreichende Wirkungen I (Impacts I) bei Angestellten von Kirchgemeinden und Behördenmitgliedern und Weiterreichende Wirkungen II (Impacts II) bei Kirchgemeinde-Mitgliedern und im gesellschaftlichen Umfeld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - I1: Inwieweit schaffen es die zusammengeschlossenen Kirchgemeinden, in Anbetracht ihrer Heterogenität (Lebensräume, Lebenswelten, Frömmigkeitsstile, Zielgruppen) eine gemeinsame Identität herzustellen? - I2: Wie gelingt es Kirchgemeinden, die durch den Reformprozess in grösseren Strukturen organisiert sind, Nähe zu den Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen? - I3: Inwieweit tragen die Ergebnisse des Reformprozesses dazu bei, dass die Kirche für bisherige und potenzielle Angestellte eine attraktive Arbeitgeberin ist (Ebenen Landeskirche, Regionen, Bezirke, Kirchgemeinden)? - I4: Welchen Einfluss haben Zusammenschlüsse respektive hat Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf die Gewinnung und den Verbleib von Behördenmitgliedern? - I5: Inwieweit tragen neue Aktivitäten der Kirchgemeinden und deren Kommunikation zu einer positiveren Einstellung von Kirchgemeinde-Mitgliedern (passive und aktive) zur Kirche bei? - I6: Inwiefern und mit welchen neuen und ergänzenden Kirchenformen werden bisher nicht erreichte Lebenswelten und Zielgruppen erreicht? - I7: Inwiefern wird die Kirche von anderen Akteuren als relevante Akteurin wahrgenommen und entsprechend berücksichtigt?

A 2 Online-Befragung

DA 2: Weitere Informationen zu Kirchgemeinden

		Angestellte	Pfarrpersonen	Kirchenpflege-Mitglieder	Total
	Verstärkte inhaltliche Zusammenarbeit	48%	61%	53%	53% (n=328)
Allgemeine Veränderungen bezüglich Zusammenarbeit (nicht formalisiert)* (n = 623)	verstärkte administrative Zusammenarbeit	12%	21%	17%	16% (n=98)
	Verbindlich festgelegter Prozess hin zu einem Zusammenschluss	14%	12%	12%	13% (n=79)
	Keine Veränderungen	22%	20%	29%	25% (n=154)
	Weiss nicht	20%	5%	6%	11% (n=71)
Geplante Veränderungen (n = 1'015)	(weiterer) Zusammenschluss	12%	13%	15%	13% (n = 134)
	(weitere) vertragliche Zusammenarbeit	5%	7%	6%	6% (n = 58)
	Stärkere Zusammenarbeit ohne Vertrag	10%	12%	17%	13% (n = 129)
	Stärkere Zusammenarbeit mit oder ohne Vertrag	15%	16%	25%	19% (n = 188)
	Keine	19%	30%	16%	20% (n = 202)
	Weiss nicht oder noch offen	43%	25%	29%	35% (n = 352)

Legende: * = Diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, deren Kirchgemeinde in den vergangenen fünf Jahren keine vertragliche Zusammenarbeit und keinen Zusammenschluss eingegangen ist. Da die Befragung anonym durchgeführt wurde und kein Zusammenhang zwischen den Teilnehmenden der Befragung und den entsprechenden Kirchgemeinden hergestellt wurde, kann nicht überprüft werden, ob es sich bei den Angaben zur vertraglichen Zusammenarbeit um systematische, vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder lediglich um punktuelle Zusammenarbeit in einzelnen Aufgabengebieten handelt. .

Quelle: Online-Befragung Interface.