



Begleitforschung zum Reformprozess der Zürcher Landeskirche

**Zusammenfassung des Schlussberichts der
Erhebungsphase I (2018–2020)**

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

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 Aufgabenbereichen) 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.¹

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

¹ vgl. Wirkungsmodell Reformprozess Zürcher Landeskirche vom 9. Februar 2018.

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 pflegt² 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

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.

² 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).

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 Zusammenarbeit³ 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.

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.

³ Wie in Fussnote 2 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).

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 Kirchenrates⁴ gemeinsam mit den Kirchgemeinden neue, innovative Kirchenformen zu entwickeln. Dabei gilt es, die bestehenden Gefässe (z.B. Pfarrkapitel, Bezirkskirchenpflege, Kirchenpflegertraite) 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 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).

⁴ <https://www.zhref.ch/vision/legislaturziele/legislaturziele-2020-2024> (Zugriff am 17.08.20)

– *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.⁵ 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.

⁵ 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.