INTERFACE

Begleitforschung zum Reformprozess KirchGemeinde-Plus der Zürcher Landeskirche

Schlussbericht zuhanden des Kirchenrats der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich

Luzern, 15. März 2023

Autorinnen und Autoren

Ruth Feller (Projektleitung)
Deborah Fritzsche (Projektmitarbeit)
Manuel Ritz (Projektmitarbeit)

INTERFACE Politikstudien
Forschung Beratung AG

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

Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

Auftraggeber

Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich

Begleitgruppe

Andrea Bianca, Mitglied Kirchenrat, Ressort Mitgliedschaft und Lebenswelten
Stefan Grotefeld, Kirchenratsschreiber (*Erhebungsphase 2*)
Margrit Hugentobler, Ressort Gemeinde und Region (*Erhebungsphase 2*)
Walter Lüssi, ehemaliger Kirchenratsschreiber (*ehemaliges Mitglied*)
Michel Müller, Präsident Kirchenrat
Daniel Reuter, ehemaliger Vizepräsident Kirchenrat, Ressort Gemeinde und Region *(ehemaliges Mitglied)*
Matthias Bachmann, Bereichsleiter Gemeindeentwicklung und KirchGemeindePlus, Abteilung Kirchenentwicklung
Mathias Burri, Projektbeauftragter KirchGemeindePlus, Gemeindeaufbau, Abteilung Kirchenentwicklung
Thomas Schaufelberger, Leiter KirchGemeindePlus, Abteilung Kirchenentwicklung

Arbeitsgruppe

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

Zitiervorschlag

Feller, Ruth; Fritzsche, Deborah; Ritz, Manuel (2023): Begleitforschung zum Reformprozess der Zürcher Landeskirche. Schlussbericht. Luzern.

Laufzeit der gesamten Begleitforschung

Oktober 2018 bis März 2023

Projektreferenz

Projektnummer: 18-074

Management Summary **6**
Ausgangslage 7
Begleitforschung 7
Methodisches Vorgehen der Begleitforschung 7
Ergebnisse der Begleitforschung 8
Empfehlungen der Begleitforschung 10

1. Ausgangslage, Ziele und Fragestellungen **12**
1.1 Ausgangslage 13
1.2 Begleitforschung 13
1.3 Gegenstände der Studie und Fragestellungen 14
1.4 Struktur des Berichts 15
1.5 Dank 15

2. Methodisches Vorgehen **17**
2.1 Erhebungsmethoden 18
2.2 Grenzen der Begleitforschung 21

3. Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche **23**
3.1 Partizipationsmöglichkeiten der Kirchgemeinden 24
3.2 Rolle des Kirchenrats, der Synode, der Gesamtkirchlichen Dienste 24
3.3 Legitimation von Zusammenarbeit oder Zusammenschluss 25
3.4 Rolle der Rahmenbedingungen 27

4. Ergebnisse zu den Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) im Reformprozess **28**
4.1 Organisationsmodelle und deren Anwendung in den Kirchgemeinden 29
4.2 Kostenbeiträge der Landeskirche 30
4.3 Entschuldungsbeiträge 30

5. Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden **31**
5.1 Übersicht über Zusammenschlüsse und Zusammenarbeitsverträge seit dem Start von KirchGemeindePlus 32
5.2 Gründe für eine Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss 34
5.3 Inanspruchnahme von Beratungen und Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste 34
5.4 Organisationale Entwicklungen 35
5.5 Externe Prozessbegleitungen 36
5.6 Hemmende und förderliche Faktoren für den Reformprozess und das Zusammenwachsen 37

6. Ergebnisse zu Wirkungen auf Mitarbeitende und die Angebotsgestaltung 38
6.1 Veränderungen bei den Mitarbeitenden der Kirchgemeinden – Pfarrpersonen, Angestellte und Behörden 39
6.2 Veränderungen bei Angeboten und Dienstleistungen 46
6.3 Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren 49

7. Ergebnisse zu den Wirkungen bei den Mitgliedern und weiteren Anspruchsgruppen 50
7.1 Veränderungen bei den kirchlichen Angeboten und Dienstleistungen aus Sicht der Kirchgemeindemitglieder 51
7.2 Veränderungen in der Angebotsnutzung 53
7.3 Veränderungen der interpersonalen Beziehungen 55
7.4 Beteiligungsmöglichkeiten von Kirchgemeindemitgliedern 56
7.5 Verbundenheit mit der Kirchgemeinde und Wahrnehmung der Reformen 57

8. Wirkungen der Corona-Pandemie 60
8.1 Wirkungen auf die Mitarbeitenden 61
8.2 Wirkungen auf die Angebotsgestaltung und die Kirchgemeindemitglieder 62

9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen 64
9.1 Schlussfolgerungen 65
9.2 Empfehlungen 70

Anhang 74
A 1 Fragestellungen 75
A 2 Rücklauf Online-Befragungen 78
A 3 Rücklauf Mitgliederbefragung 81
A 4 Darstellungen zu den verschiedenen Fragestellungen 83

Management Summary

Ausgangslage

Um den gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und sich auf die Zukunft auszurichten, initiierte die evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich 2013 den Reformprozess *KirchGemeindePlus*. Im Zentrum des Reformprozesses standen strukturelle Anpassungen bei den Kirchgemeinden, namentlich Zusammenschlüsse sowie die Zusammenarbeit zwischen Kirchgemeinden auf vertraglicher Basis. Diese strukturellen Anpassungen sollten es den Kirchgemeinden ermöglichen, ein vielfältiges und vielgestaltiges Gemeindeleben zu entwickeln.

Der Reformprozess dauert bis ins Jahr 2023. Für die Umsetzung des Reformprozesses hat die Kirchensynode einen Rahmenkredit von 2,5 Millionen Franken gesprochen, den die Kirchgemeinden als Anschubfinanzierung, als Zusammenschlussbeitrag (nach Genehmigung des Zusammenschlusses durch die Synode) oder als Integrationsbeitrag (nach Inkrafttreten des Zusammenschlusses) beantragen können.

Begleitforschung

Von 2018 bis 2023 liess der Kirchenrat den Reformprozess von Interface Politikstudien Forschung Beratung AG wissenschaftlich begleiten. Ziel der Begleitforschung war es, die strukturellen und inhaltlichen Veränderungen in den Kirchgemeinden systematisch zu erfassen und zu beurteilen. Zudem sollten die Erkenntnisse der Begleitforschung dazu beitragen, die Steuerung des Reformprozesses laufend zu optimieren. Die Begleitforschung erfolgte in zwei Erhebungsphasen (2018–2020 und 2021–2023). Der vorliegende Bericht markiert das Ende der zweiten Erhebungsphase und gleichzeitig auch der Begleitforschung. Der Bericht zur ersten Erhebungsphase ist auf der Website von KirchGemeindePlus verfügbar.[1]

Methodisches Vorgehen der Begleitforschung

In 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).
- *Sitzungen mit der Vertretenden der Landeskirche:* In beiden Erhebungsphasen fanden Sitzungen mit der Begleitgruppe statt, um die Auswahl von Fallstudien, Interviewleitfäden, Erhebungsinstrumenten und das Detailkonzept zu besprechen, und es gab einen regelmässigen Austausch mit der Arbeitsgruppe der Abteilung Kirchenentwicklung.
- *Fallstudien:* In der Erhebungsphase 1 wurden drei Zusammenschluss-Kirchgemeinden und ein Zusammenarbeitsprojekt für die Fallstudien ausgewählt, die bereits Erfahrung im Prozess der Zusammenarbeit oder des Zusammenschlusses hatten. Zwi-

[1] Vgl. https://www.kirchgemeindeplus.ch/prozess/begleitforschung/, Zugriff am 27.02.2023.

schen Mai und Juli 2019 wurden pro Fallstudie drei bis vier Gruppeninterviews durchgeführt. In der Erhebungsphase 2 wurden sechs Fallstudien durchgeführt, in denen die Integration in eine neue Kirchgemeinde oder Zusammenarbeitsregion untersucht und dokumentiert wurde.

- *Online-Befragungen:* Interface führte in beiden Erhebungsphasen eine Online-Befragung bei Angestellten, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitgliedern in den Kirchgemeinden des Kantons Zürich durch. Während die erste Befragung 2020 alle Kirchgemeinden umfasste, richtete sich die zweite Befragung 2022 an Kirchgemeinden, die einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit durchlaufen haben.
- *Gruppeninterviews:* In beiden Erhebungsphasen wurden sechs beziehungsweise fünf Gruppeninterviews durchgeführt. Das Ziel der Interviews in der ersten Erhebungsphase war es, den Verlauf und die Auswirkungen des Reformprozesses zu ermitteln und mögliche Weiterentwicklungen zu diskutieren. In der zweiten Erhebungsphase wurden die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung validiert und ergänzt sowie eine zusätzliche Perspektive von Verantwortlichen aus Gemeinden ohne Reformprozess eingeholt.
- *Mitgliederbefragung:* Im November 2022 wurde eine nicht-repräsentative Online-Befragung bei Kirchgemeindemitgliedern der sechs Fallstudien-Kirchgemeinden der zweiten Erhebungsphase durchgeführt, um die Perspektive der Kirchgemeindemitglieder zu ergänzen. Insgesamt haben 250 Personen teilgenommen und die Resultate wurden in sechs Kurzberichten zusammengefasst.

Ergebnisse der Begleitforschung

Die Begleitforschung generierte Erkenntnisse zu folgenden Aspekten:

Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche

Die verschiedenen kirchlichen Akteure – Pfarrpersonen, Kirchenpflege-Mitglieder, Angestellte in Kirchgemeinden – 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.

Die meisten befragten Personen nehmen die Landeskirche als Ganzes wahr und unterscheiden kaum zwischen Kirchenrat, Synode und GKD. Am ehesten wird allerdings der Kirchenrat wahrgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kirchgemeinden insgesamt kritisch bezüglich der Möglichkeit zur Mitsprache im Reformprozess waren. In den Gruppeninterviews und den Fallstudien beurteilten die Befragten die Mitsprachemöglichkeiten in fortgeschrittenen Projektphasen des Reformprozesses als positiver. Über die Hälfte der Befragten stimmte zudem der Aussage (eher) zu, dass die Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses unterstützt.

Zu Beginn des Reformprozesses hat die Landeskirche die Notwendigkeit des Reformprozesses vor allem mit wirtschaftlichen und strukturellen Argumenten betont, später im Prozess hat sie vermehrt auch inhaltlich argumentiert. Jeweils über die Hälfte der Befragten erachtete die Argumente der Landeskirche als verständlich und attestierte ihr ein klares Zielbild des Reformprozesses. Die Betonung des Reformbedarfs durch den Kirchenrat war essenziell und legitimierte die Lancierung eines Veränderungsprozesses auch innerhalb der Kirchgemeinden.

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

Leistungen der GKD im Reformprozess

Die Landeskirche hat die Kirchgemeinden mit unterschiedlichen Leistungen unterstützt. Die Landeskirche entwickelte verschiedene Organisationsmodelle für zusammengeschlossene Kirchgemeinden, die in der Online-Befragung 2020 von rund 60 Prozent der Personen, die sie kannten, genutzt wurden. Der Nutzen der Modelle war tendenziell grösser für grössere Kirchgemeinden.

Die Landeskirche unterstützte die Kirchgemeinden bei deren Reformprozess finanziell durch Anschubfinanzierung, Zusammenschlussbeiträge und Integrationsbeiträge. Insgesamt wurden bis zum 13. Februar 2023 über 1,1 Millionen Franken ausbezahlt, wobei die Anschubfinanzierung den grössten Teil davon ausmachte.

Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden

Seit Beginn des Reformprozesses haben sich 87 Kirchgemeinden zu 20 neuen und grösseren Kirchgemeinden zusammengeschlossen. 17 Kirchgemeinden arbeiten auf vertraglicher Basis in fünf Kirchgemeinderegionen zusammen. Die Beweggründe für diese strukturellen Reformen waren vielfältig. Bei vielen Kirchgemeinden standen der Wunsch nach der Nutzung von (administrativen) Synergien, die Schaffung eines vielfältigeren Angebots sowie die Aufrechterhaltung des bestehenden Angebots im Vordergrund.

Die Bedürfnisse der Kirchgemeinden nach Unterstützung durch die Landeskirche und die GKD waren sehr heterogen. Während der Umsetzung der Reform und in der anschliessenden Integrationsphase nahmen die Kirchgemeinden daher die von den GKD zur Verfügung gestellten Dienstleistungen und Hilfsmittel sehr unterschiedlich wahr. Insbesondere operative Leistungen wie Musterverträge oder Rechtsberatungen wurden häufig in Anspruch genommen.

Die Begleitung des Reformprozesses und der Integrationsphase durch externe Personen war für viele Kirchgemeinden sehr wertvoll. Es zeigte sich, dass Prozessbegleitpersonen mit dem kirchlichen Kontext vertraut sein mussten, um die Kirchgemeinden im Prozess wirkungsvoll zu unterstützen.

Neben der Prozessbegleitung beeinflussten auch verschiedene strukturelle Faktoren wie die Grösse der Kirchgemeinden, deren geografische Lage und die Anbindung an den öffentlichen Verkehr den Reformprozess massgeblich. Auch inhaltliche Aspekte wie das theologische Profil der Kirchgemeinden konnten einen Reformprozess begünstigen oder hemmen.

Wirkungen auf die kirchlichen Mitarbeitenden und Angebote

Die Reformen haben sich auf verschiedene Weise auf die *kirchlichen Mitarbeitenden* ausgewirkt. Kirchliche Anstellungen wurden vielfältiger und damit attraktiver. Gleichzeitig nahmen Stress, Zeitdruck und Arbeitsbelastung mit den Reformen bei vielen kirchlichen Mitarbeitenden zu. Auch waren die Aufgaben und Zuständigkeiten einzelner Funktionen gerade zu Beginn oftmals unklar.

Bei den *Angestellten* liess sich vielerorts eine Verbesserung der Personalführung sowie eine Professionalisierung beobachten. Dies wurde von vielen Angestellten als positive Veränderung bezeichnet. *Kirchenpflegen* richteten sich im Zuge der Reformprozesse meist strategischer aus und verlagerten administrative Tätigkeiten an die Sekretariate. In die neue, oftmals anspruchsvollere Rolle zu finden, fiel nicht allen Behördenmitgliedern leicht. Für die *Pfarrpersonen* waren die reformbedingten Veränderungen der eigenen Tätigkeit vergleichsweise gross, was auch dazu führte, dass die Pfarrpersonen den Re-

formprozess negativer wahrnahmen als die Angestellten und Kirchenpflegen. Gerade der Wechsel vom Einzelpfarramt zur Tätigkeit im Pfarrteam forderte viele Pfarrpersonen heraus.

Insgesamt hat sich das *Angebot* in den Kirchgemeinden nach dem Reformprozess wenig verändert, nicht zuletzt wegen des Versprechens, dass die Angebote bestehen bleiben, das Kirchgemeinden ihren Mitgliedern vor den Reformprozessen gaben. Gab es Veränderungen bei den Angeboten, vollzogen sich diese insbesondere im Gottesdienstangebot und im rpg-Unterricht: Die Anzahl Gottesdienste wurde in den einzelnen Ortskirchen vielerorts zu Gunsten von regionalen Gottesdiensten reduziert und der rpg-Unterricht wurde häufig (teil-)regionalisiert. Neue, innovative Angebote konnten bisher nur selten implementiert werden. Dies lag vor allem daran, dass die Kirchgemeinden neben der Umsetzung der strukturellen Veränderungen und der Aufrechterhaltung des «Tagesgeschäfts» wenig Kapazitäten hatten, neue Angebote zu planen und umzusetzen.

Die Vernetzung mit anderen Akteuren im Sozialraum veränderte sich mancherorts mit den Reformen. Während wenige Kirchgemeinden neue Kooperationen mit nicht kirchlichen Akteuren aufnahmen, gingen Kooperationen im Bereich der Ökumene etwas zurück. Dies lag oftmals daran, dass das Einzugsgebiet der verschiedenen Kirchgemeinden nicht mehr deckungsgleich war.

Wirkungen bei den Mitgliedern und im gesellschaftlichen Umfeld

Grundsätzlich war die Mehrheit die Kirchgemeindemitglieder mit den reformbedingten Veränderungen zufrieden, rund die Hälfte empfand die Reformen als mutigen Schritt oder als innovativ. Die *individuelle Angebotsnutzung* hat sich durch die Reform nicht massgeblich verändert: Nach wie vor nutzen die meisten Kirchgemeindemitglieder die gleichen Angebote wie vor der Reform und bleiben in der angestammten Ortskirche verwurzelt. Die persönlichen Beziehungen der kirchlichen Mitarbeitenden zu den Kirchgemeindemitgliedern schaffen Nähe. Sie sind auch der Schlüssel, um Kirchgemeindemitglieder dazu zu animieren, Angebote in einer anderen Ortskirche als der angestammten zu besuchen.

Neue *Beteiligungsmöglichkeiten* für Freiwillige sowie Angebote für *neue Zielgruppen* konnten bisher selten geschaffen werden.

Die Bildung einer *gemeinsamen Identität* in zusammengeschlossenen Kirchgemeinden braucht Zeit. Vielerorts ist eine gemeinsame Identität erst am Entstehen. Die Mehrheit der Kirchgemeindemitglieder scheint sich in der Kirchgemeinde zwar gleich wohlzufühlen wie vor der Reform, aber einige Kirchgemeindemitglieder stellen einen schleichenden Verlust von Identifikation fest.

Einfluss der Corona-Pandemie

Die Begleitforschung hat gezeigt, dass die Corona-Pandemie die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen der Angestellten, Behördenmitglieder und Pfarrpersonen generell gehemmt hatte. Auch die Angebotsgestaltung und das Zusammenwachsen der Kirchgemeindemitglieder wurden durch die Pandemie eher negativ beeinflusst. Die Pandemie hatte jedoch einen begünstigenden Effekt auf die Entwicklung neuer digitaler Angebote wie zum Beispiel Online-Gottesdienste.

Empfehlungen der Begleitforschung

Im Schlussbericht der ersten Erhebungsphase wurden bereits eine Reihe von Empfehlungen formuliert. Im vorliegenden Bericht werden diese wieder aufgenommen und

ergänzt, um die Landeskirche und die Kirchgemeinden bei aktuellen und künftigen Reformprozessen zu unterstützen:

- *Empfehlung 1:* Der Auftrag und der Zweck der Ortskirchengremien (OKG) und der Ortskirchenkommissionen (OKK) sollen geklärt werden. Insbesondere soll erörtert werden, inwiefern OKG und OKK tatsächlich geeignet sind, die lokale Verankerung einer Kirchgemeinde zu gewährleisten.
- *Empfehlung 2:* Die veränderten Anforderungen an die Tätigkeit sollen in die Aus- und Weiterbildungen von Pfarrpersonen und Behördenmitgliedern aufgenommen werden.
- *Empfehlung 3:* Bereits zusammengeschlossene und zusammenarbeitende Kirchgemeinden sollen weiterhin von der Landeskirche unterstützt werden und die Landeskirche soll innovative Kirchenformen bekannt machen.
- *Empfehlung 4:* Kirchgemeinden sollen ermutigt und befähigt werden, ihre Angebote kritisch zu prüfen und wenn angezeigt einzustellen, um so Raum für Neues zu schaffen.
- *Empfehlung 5:* Für künftige Reformprozesse soll auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus KirchGemeindePlus aufgebaut werden. Kirchgemeinden sollen für sich prüfen, ob ein gradueller beziehungsweise ein stufenweiser Zusammenschluss Sinn macht und ob eine externe Prozessbegleitung engagiert werden soll. Sie sollen genügend Ressourcen für den Prozess bereitstellen und auf das bereits vorhandene Wissen anderer Kirchgemeinden aktiv zurückgreifen. Die Landeskirche soll die Kirchgemeinden in ihren Reformprozessen unterstützen, Hilfsmittel zur Verfügung stellen und Kirchgemeinden aktiv vernetzen.

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 die Zukunft auszurichten. Gerade kleinere Kirchgemeinden stossen vermehrt an ihre Leistungsgrenzen. Es stellte sich daher die Frage, wie diese gestärkt werden können, um ihre vielfältigen Aufgaben zu erfüllen und offen für neue Formen gemeinschaftlichen Lebens zu sein.

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 und der Kultur der Kirchgemeinden gearbeitet werden.

Das Projekt KirchGemeindePlus erfolgte in 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) stand die Konzeptionierung an. Dabei wurden die Konzepte der Kirchgemeinden (strukturell und inhaltlich), Führungsmodelle und Berufsbilder sowie rechtliche Grundlagen ausgearbeitet mit dem Ziel, die Kirchgemeinden für die Zukunft auszurüsten. Parallel dazu wurde die Phase IV (2016−2023) gestartet, in der diese neuen Konzepte in den Kirchgemeinden umgesetzt und realisiert wurden.[2]

Seit 2012 (Stand Februar 2023) haben sich 87 Kirchgemeinden zu 20 Kirchgemeinden vereint und in zwei weiteren Projekten wird auf einen Zusammenschluss hingearbeitet. Zudem gibt es fünf Regionen, in denen insgesamt 17 Kirchgemeinden zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit fusst auf einem genehmigten Zusammenarbeitsvertrag 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 Zusammenschlussvorhaben unterhalten können und externe Fachpersonen, die den Reformprozess der eigenen Kirchgemeinde begleiten und leiten, vorschlägt und mitfinanziert.

1.2 Begleitforschung

Um den Reformprozess und seine Auswirkungen objektiv beurteilen zu können, wurde der Prozess von einer Begleitforschung flankiert. Der Kirchenrat hat Interface Politikstudien Forschung Beratung AG aus Luzern beauftragt, die Begleitforschung zu realisie-

[2] Vgl. KirchGemeindePlus (2017): Projektinformation, reformierte Kirche Kanton Zürich.

ren. Im Sommer 2018 hat die Synode den Entscheid über den Rahmenkredit für die Umsetzung der Begleitforschung entschieden.

Im Folgenden sind Inhalt und Ziele sowie Aufbau der Begleitforschung kurz erläutert.

Ziele der Begleitforschung

Die Begleitforschung verfolgte zwei übergeordnete Ziele:

- *Legitimation:* Der Reformprozess soll hinsichtlich der strukturellen und inhaltlichen Veränderungen anhand transparenter Kriterien beurteilt werden.
- *Steuerung:* Die Begleitforschung soll Hinweise für die Leitung und Steuerung des Gesamtprojekts KirchGemeindePlus liefern.

Aufbau der Begleitforschung

Die Begleitforschung erstreckte sich über fünf Jahre (2018–2023) und erfolgte in zwei Erhebungsphasen:

- *Erhebungsphase 1 (2018–2020):* In der ersten Erhebungsphase untersuchte die Begleitforschung die sogenannte *Zusammenschlussphase*, das heisst die Umsetzung des Reformprozesses in den Kirchgemeinden. Im Zentrum standen die organisationalen und inhaltlichen Veränderungsprozesse in den Kirchgemeinden, die auf einen Zusammenschluss oder eine vertragliche Zusammenarbeit hinarbeiteten.
- *Erhebungsphase 2 (2021–2023):* In der zweiten Erhebungsphase wandte sich die Begleitforschung der sogenannten *Integrationsphase* zu, das heisst die Zeit nach dem Zusammenschluss respektive der Aufnahme der vertraglichen Zusammenarbeit. In dieser Erhebungsphase rückten die unmittelbaren und weiterreichenden Wirkungen der bereits erfolgten Zusammenschlüsse und vertraglichen Zusammenarbeiten in den Fokus. Ausserdem wurde der Einfluss der Corona-Pandemie auf die Reformprozesse in den Kirchgemeinden untersucht.

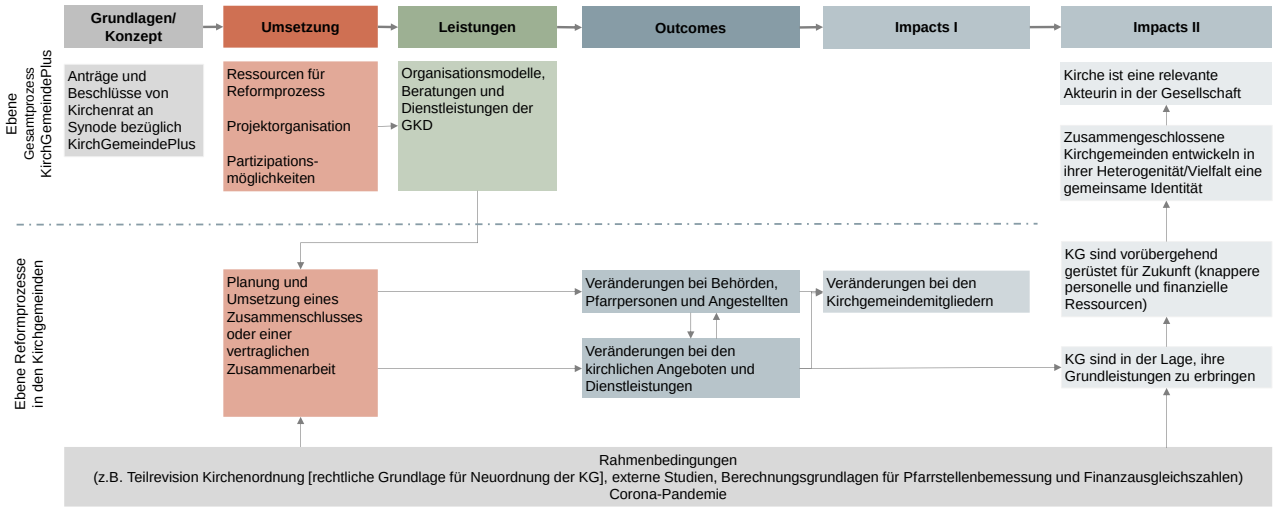
Das interdisziplinäre *Projektteam* von Interface war für die Konzipierung und Durchführung der zahlreichen Erhebungen sowie die Synthetisierung der Ergebnisse zuständig. Von Seiten der reformierten Kirche wurde die Begleitforschung mit entsprechenden Gremien flankiert. Die *Arbeitsgruppe*, bestehend aus Mitarbeitenden von KirchGemeindePlus, gab inhaltliche Rückmeldungen zu Erhebungsinstrumenten und zu den Berichten. Die *Begleitgruppe* setzte sich aus Vertretenden des Kirchenrats, dem Kirchenratsschreiber sowie Vertretenden von KirchGemeindePlus zusammen. Sie nahm die Berichte ab und entschied über die Kommunikation der Ergebnisse der Begleitforschung.

1.3 Gegenstände der Studie und Fragestellungen

Zur Entwicklung der Fragestellungen und der Beurteilungskriterien für die Begleitforschung stellte Interface im Winter 2017/2018 in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe und Vertretenden des Kirchenrats die zentralen Wirkungszusammenhänge des Reformprozesses – genauer gesagt der in Abschnitt 1.1 erwähnten Phasen III und IV (2016–2023) – in einem Wirkungsmodell dar. Neben dem Projekt KirchGemeindePlus trieb die Landeskirche weitere wichtige Entwicklungen voran, die den Reformprozess stark beeinflussten. Dies waren insbesondere die Teilrevision der Kirchenordnung (angenommen an der Urnenabstimmung vom 23. September 2018), die Berechnungsgrundlagen für Pfarrstellenbemessungen und Bestimmungen zum Finanzausgleich zwischen den Kirchgemeinden. Weil diese Elemente nicht Bestandteil des Projekts KirchGemeindePlus sind, wurden sie als Rahmenbedingungen ins Wirkungsmodell eingefügt.

Für alle Stufen des Wirkungsmodells wurden zu Beginn der Begleitforschung eine Reihe von Fragestellungen formuliert, die untersuchungsleitend waren. Im Laufe der Erhebungen wurde, nicht zuletzt aufgrund der Corona-Pandemie, das Wirkungsmodell weiterentwickelt und die Fragestellungen ergänzt und verfeinert. Im Folgenden ist eine vereinfachte Version dieses Wirkungsmodells abgebildet. Dieses unterscheidet neben den einzelnen Schritten zwei Ebenen: die kantonale Ebene, auf der der Reformprozess KirchGemeindePlus lanciert und gesteuert wird (Ebene Gesamtprozess KirchGemeindePlus) und die Ebene der Kirchgemeinden, auf der Zusammenschlüsse oder vertragliche Zusammenarbeiten umgesetzt werden.

D 1.1: Wirkungsmodell des Reformprozess KirchGemeindePlus



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: KG = Kirchgemeinde, GKD = Gesamtkirchliche Dienste.

Die Ergebniskapitel des Schlussberichts sind entlang der einzelnen Schritte des oben aufgeführten Wirkungsmodells strukturiert, wie dem folgenden Abschnitt zu entnehmen ist. In der Darstellung DA 1 findet sich eine tabellarische Übersicht über die Fragestellungen der Begleitforschung, geordnet nach den einzelnen Schritten des Wirkungsmodells sowie eine Angabe, in welchen Abschnitten die Fragestellungen im vorliegenden Schlussbericht beantwortet werden.

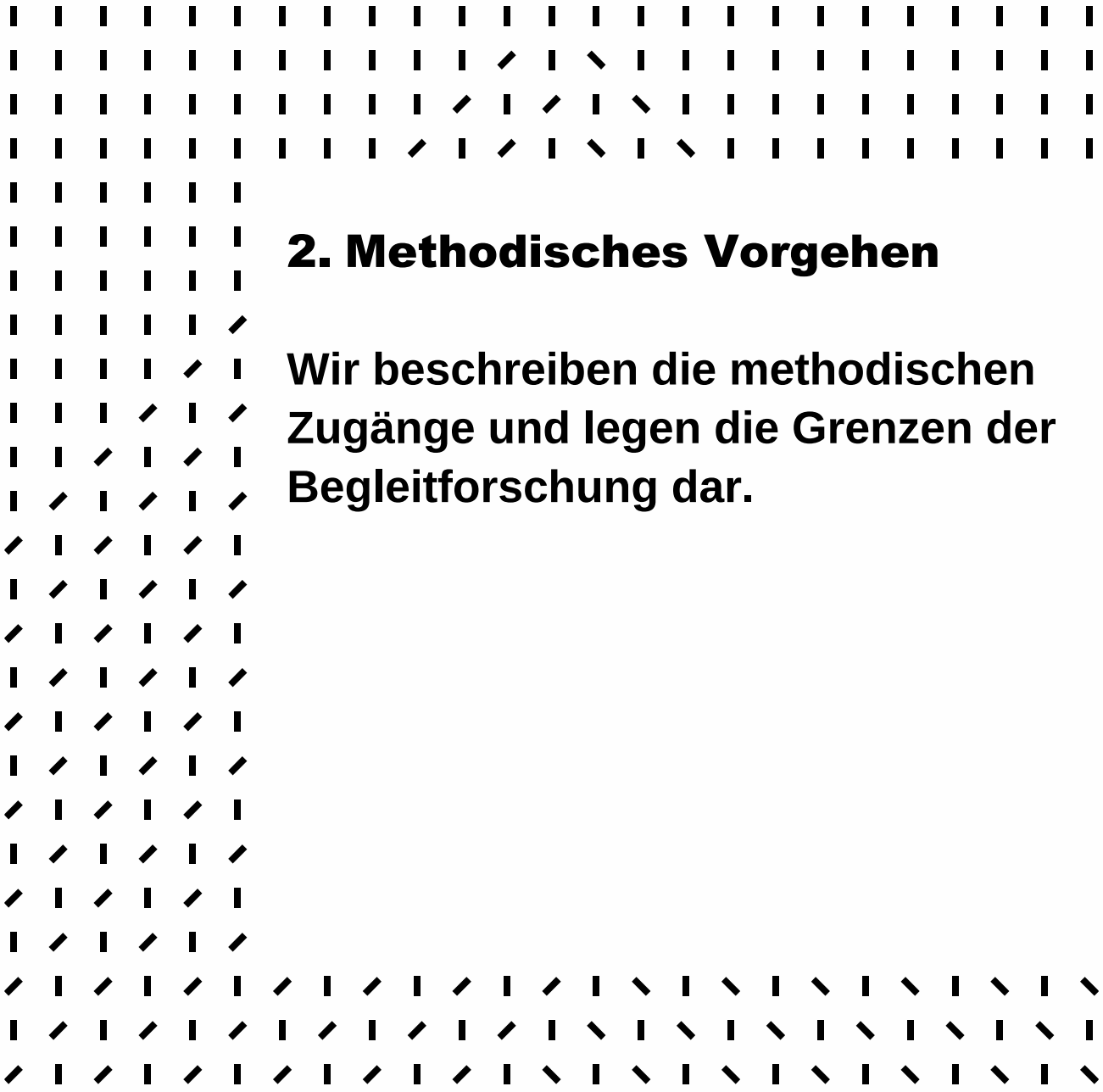
1.4 Struktur des Berichts

Der Bericht gliedert sich in neun Kapitel. Kapitel 2 legt das methodische Vorgehen der Begleitforschung dar. Kapitel 3 präsentiert die Ergebnisse zur *Umsetzung* des Reformprozesses durch die Landeskirche. In Kapitel 4 werden die *Leistungen* der GKD im Reformprozess beschrieben und bewertet. Kapitel 5 beschreibt die *Umsetzung* der Reformprozesse in den Kirchgemeinden. In Abschnitt 6 sind die *Wirkungen* (Outcomes) des Reformprozesses auf die Behörden, die Pfarrpersonen, die Angestellten und die Angebote festgehalten, während Kapitel 7 die weiterreichenden *Wirkungen* (Impacts) bei den Kirchgemeindemitgliedern und weiteren Anspruchsgruppen thematisiert. Kapitel 8 gibt einen Überblick über den Einfluss der Corona-Pandemie auf den Reformprozess. Kapitel 9 fasst schliesslich die Ergebnisse der Begleitforschung zusammen und formuliert Empfehlungen zuhanden des Kirchenrats, der GKD und den Kirchgemeinden.

1.5 Dank

An dieser Stelle möchten wir allen unseren Dank aussprechen, die zum Gelingen der Begleitforschung beigetragen haben. Zuerst wollen wir uns bei den Kirchgemeinden,

ihren Kirchenpflege-Mitgliedern, den Pfarrpersonen 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. Wir bedanken uns bei unseren Ansprechpersonen, die die verschiedenen Interviews 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

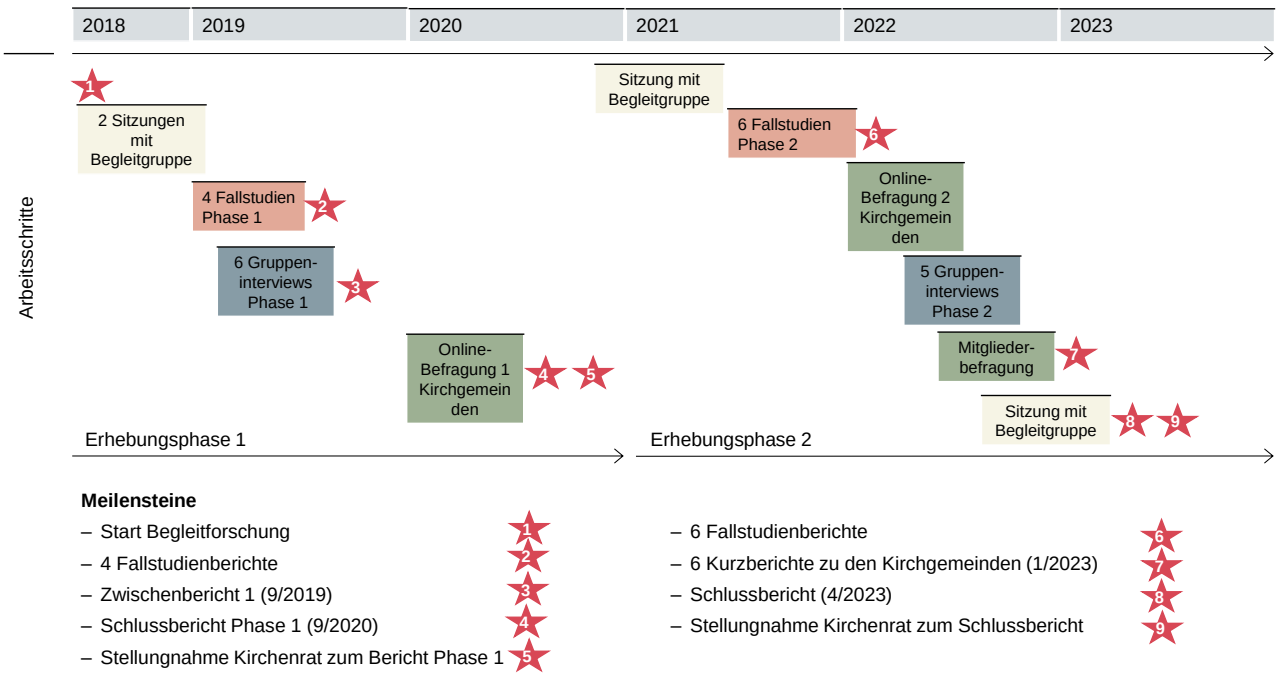
Wir beschreiben die methodischen Zugänge und legen die Grenzen der Begleitforschung dar.

Das methodische Vorgehen der gesamten Begleitforschung wurde in zwei Erhebungsphasen gegliedert und in einem Detailkonzept eingehend erläutert. Die zur Anwendung gekommenen Methoden werden im Folgenden grafisch dargestellt und kursorisch beschrieben.

2.1 Erhebungsmethoden

Um den Untersuchungsgegenstand vollständig zu erfassen, kombinierte die Begleitforschung unterschiedliche Methoden und Ansätze im Sinne einer «methodischen Triangulation». Sie verwendete sowohl qualitative als auch quantitative Methoden. *Qualitative Methoden* eignen sich, um vertiefte Erkenntnisse zu einem Untersuchungsgegenstand und zu kausalen Mechanismen zu erhalten. Mittels qualitativer Methoden lassen sich zudem Ergebnisse aus quantitativen Erhebungen validieren und kontextualisieren. Die bei *quantitativen Methoden* zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren erlauben es, verallgemeinerbare Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten.

D 2.1: Übersicht über das Vorgehen



Quelle: Darstellung Interface.

Konkret kamen folgende Erhebungsmethoden zum Einsatz:

2.1.1 Dokumenten- und Datenanalyse

Es wurden diverse Daten und Dokumente ausgewertet, die zur Dokumentation der Leistungen der Landeskirche im Reformprozess sowie der Beantwortung der Fragestellungen dienen. Die Daten und Dokumente lassen sich grob in folgende drei Kategorien einteilen:

- *Finanzielle Beiträge der Landeskirche zur Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden:* Kostenbeiträge, Entschuldungsbeiträge
- *Grundlagendokumente des Projektteams KirchGemeindePlus:* Leitfäden für Zusammenschlüsse, Organisationsmodelle, Angaben zu den Zusammenschluss- und Zusammenarbeits-Kirchgemeinden
- *Grundlagen der Landeskirche:* Legislaturziele des Kirchenrats, Kirchenordnung

2.1.2 Sitzungen mit der Begleitgruppe

In der *Erhebungsphase 1* wurden zwei Sitzungen mit den Mitgliedern der Begleitgruppe durchgeführt. Dabei wurden an der ersten Sitzung die Auswahl der vier Fallstudien auf der Grundlage eines Vorschlags von Interface sowie die Interviewleitfäden besprochen. An der zweiten Sitzung wurden die Erhebungsinstrumente für die Online-Befragung sowie der zeitliche Ablauf dieser Erhebung festgelegt.

In der *Erhebungsphase 2* fand zu Beginn eine Sitzung mit der Begleitgruppe statt, um das Detailkonzept der Erhebungsphase 2 zu besprechen. Eine weitere Sitzung wurde zwecks Vorstellung der Ergebnisse aus der zweiten Erhebungsphase durchgeführt.

Während der ganzen Begleitforschung standen wir mit der Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeitenden der Abteilung Kirchenentwicklung in regelmässigem Austausch.

2.1.3 Fallstudien

Für die Fallstudien der *Erhebungsphase 1* wurden drei Zusammenschluss-Kirchgemeinden (Flaachtal, Dübendorf-Schwerzenbach, Seuzach-Thurtal) sowie das Zusammenarbeits-Projekt Limmattal+ (ehemals Dietikon Nord) 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 führte zwischen Mai und Juli 2019 pro Fallstudie drei bis vier Gruppeninterviews mit Behördenmitgliedern, Pfarrpersonen, Angestellten der Kirchgemeinden durch.

In der *Erhebungsphase 2* wurden sechs Fallstudien durchgeführt. In den Fallstudien wurde die Phase der Integration in eine neue Kirchgemeinde oder Zusammenarbeitsregion untersucht, dokumentiert und daraus Lehren für den Gesamtprozess gezogen. Die Fallstudien hatten jeweils einen Fokus, der sich entweder um die Struktur der Kirchgemeinde (z.B. gewählte Organisationsform der neuen Kirchengemeinde) oder die inhaltliche Ausrichtung drehte (z.B. inhaltliche Profilierungen in der neuen Kirchgemeinde).

Als Fallstudien-Kirchgemeinden haben Interface und die Arbeitsgruppe folgende Kirchgemeinden ausgesucht: die Zusammenarbeitsregionen Limmattal+ (analog Erhebungsphase 1) und Weinland Mitte (befand sich zum Zeitpunkt der Fallstudie im Zusammenschlussprozess) sowie die Zusammenschluss-Kirchgemeinden Embrach-Oberembrach-

Lufingen, Turbenthal-Wila, Furttal und die Stadt Zürich. Die Fallstudien wurden zwischen Juli 2021 und Mai 2022 durchgeführt und bestanden insbesondere aus je drei bis vier Gruppeninterviews.

Aus den Fallstudien resultierten jeweils kurze Berichte zuhanden der Kirchgemeinden, in denen die Ergebnisse der Erhebungen beschrieben wurden.

2.1.4 Online-Befragungen

In beiden Erhebungsphasen führte Interface eine Online-Befragung bei Angestellten, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitgliedern in den Kirchgemeinden des Kantons Zürich durch (inkl. Stadt Zürich). Bei den Angestellten wurden alle Berufsgruppen (unabhängig von ihrem Pensum) der jeweiligen Kirchgemeinde angeschrieben. In der folgenden Darstellung D 2.2 beschreiben wir die Merkmale der beiden Befragungen. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe der beiden Befragungen findet sich in den Anhängen DA 2 bis DA 6.

D 2.2: Merkmale der Online-Befragungen 2020 und 2022

	Befragung 2020	*Befragung 2022*
Zielgruppe	Angestellte, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitglieder aller Kirchgemeinden	Angestellte, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitglieder in Kirchgemeinden mit einem Zusammenschluss oder einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit
Inhalt der Befragung	– Reformprozess der Zürcher Landeskirche als Ganzes – Leistungen der Landeskirche für die Umsetzung des Reformprozesses in den Kirchgemeinden – Potenzial und Wirkungen einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit oder eines Zusammenschlusses	– Leistungen der Landeskirche für Kirchgemeinden in der Integrationsphase – Wirkungen des Zusammenschlusses und der vertraglich geregelten Zusammenarbeit – Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Zusammenwachsen
Zeitraum der Durchführung	März 2020	Mai 2022
Anzahl Angeschriebene	2’205	1’461
Rücklauf	1’022 (46% der Angeschriebenen)	674 (46% der Angeschriebenen)

Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022.

2.1.5 Gruppeninterviews

In beiden Erhebungsphasen wurden Gruppeninterviews durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewteilnehmenden wurde auf eine Vielfalt bezüglich der Regionen des Kantons Zürich, der Umsetzung des Reformprozesses in der eigenen Kirchgemeinde und der Haltung gegenüber dem Reformprozess der Landeskirche geachtet.

In der *Erhebungsphase 1* fanden insgesamt sechs Gruppeninterviews statt. So wurde je ein Interview mit Prozessbegleitenden, mit Angestellten der Kirchgemeinden, mit Pfarrpersonen, mit Präsidenten/-innen der Kirchenpflegen, mit Präsidien der Bezirkskirchenpflegen sowie mit dem Kirchenrat realisiert.

Ziel dieser Interviews war es, in Erfahrung zu bringen, wie der bisherige Verlauf des Reformprozesses wahrgenommen wurde, inwieweit sich die Interviewten beteiligt fühlten und welche Auswirkungen des Prozesses sie bereits feststellen konnten. Ziel des

Gruppeninterviews mit Mitgliedern des Kirchenrats war es, die Ergebnisse des Zwischenberichts zu besprechen sowie mögliche Weiterentwicklungen des Projekts KirchGemeindePlus auf der Basis der bisherigen Erfahrungen zu diskutieren. Die Interviews wurden entlang eines Leitfadens geführt, protokolliert und anschliessend inhaltlich entlang der Fragestellungen ausgewertet.

In der *Erhebungsphase 2* wurden insgesamt fünf Gruppeninterviews durchgeführt. Zwei Gruppeninterviews fanden statt mit Angestellten der Kirchgemeinden (Sekretariat, Musiker/-innen, Sozialdiakonie usw.), je eines mit Kirchenpflegemitgliedern und Pfarrpersonen sowie ein Interview mit Verantwortlichen aus Kirchgemeinden ohne Reformprozess oder mit abgebrochenem Reformprozess.

Das Gruppeninterview mit den Kirchenpflegemitgliedern diente zur Validierung und Ergänzung der Erkenntnisse aus den Fallstudien der Erhebungsphase 2, die Gruppeninterviews mit den Pfarrpersonen und den Mitarbeitenden dienten zur Validierung und Fundierung der quantitativen Erkenntnisse der Online-Befragung 2022 und das Interview mit Verantwortlichen aus Gemeinden ohne Reformprozess war zur Einholung einer ergänzenden die Perspektive dienlich.

2.1.6 Mitgliederbefragung

Zur Ergänzung der Begleitforschung um die Perspektive der Kirchgemeindemitglieder wurde im November 2022 eine nicht-repräsentative Online-Befragung bei Kirchgemeindemitgliedern der sechs Fallstudien-Kirchgemeinden der Erhebungsphase 2 durchgeführt. In der Online-Befragung wurden die Kirchgemeindemitglieder gefragt, wie sie die Veränderungen wahrnehmen, die die Reformen in ihrer Kirchgemeinde ausgelöst haben, und wie sie diese Veränderungen beurteilen. Die Kontaktpersonen der Fallstudien-Kirchgemeinden wurden gebeten, eine Stichprobe von Kirchgemeindemitgliedern zusammenzustellen oder diese direkt anzuschreiben. Zielgruppe der Befragung waren Personen, die zwischen August 2020 und November 2022 eines der Angebote der Kirchgemeinde selbst besucht hatten oder ihre Kinder hatten in diesem Zeitrahmen ein Angebot besucht: Taufe des eigenen Kindes, Anlässe für Konfirmanden/-innen oder Nach-Konfirmanden/-innen, rpg-Unterricht, «Fiire mit de Chliine», Abdankung. Der Rücklauf in den Kirchgemeinden betrug zwischen 5 und 65 Prozent. Insgesamt haben 250 Personen an der Befragung teilgenommen. Die Resultate der Online-Befragungen wurden in sechs Kurzberichten – je Kirchgemeinde ein Bericht – zusammengefasst. Im vorliegenden Bericht werden die Resultate der Befragungen in aggregierter Form präsentiert.

2.2 Grenzen der Begleitforschung

Die Begleitforschung konnte viele Antworten auf die Untersuchungsfragen liefern. Es gibt allerdings auch einige Grenzen der Begleitforschung.

- *Effekt der Corona-Pandemie kaum isoliert zu betrachten:* Gegen Ende der Erhebungsphase 1 brach die Corona-Pandemie aus. Die Pandemie hatte einen grossen Einfluss auf die Reformprozesse in den Kirchgemeinden und deren Wirkungen. Diesem Umstand wurde bei der Konzeption der zweiten Erhebungsphase Rechnung getragen und konkrete Fragen zu den Auswirkungen der Pandemie ergänzt. Zwar konnten Ergebnisse erzielt werden, jedoch war es für die Befragten aufgrund der Gemengelage teilweise schwierig auseinanderzuhalten, welche Ursache (Reformprozess, Corona-Pandemie, persönliches Empfinden, Rahmenbedingungen der Landeskirche usw.) einer Veränderung zugrunde liegt.
- *Geringe Repräsentativität der Mitgliederbefragung:* Wirkungen bei den Kirchgemeindemitgliedern wurden in der Begleitforschung insbesondere über die Erhebun-

gen bei den Angestellten, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitgliedern und somit auf indirekte Art und Weise ergründet. Mit der Online-Befragung bei 250 Mitgliedern konnte auch eine externe Perspektive auf den Reformprozess KirchGemeindePlus integriert werden (siehe Ergebnisse in Kapitel 7). An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Ergebnisse der Befragung aufgrund der geringen Stichprobengrösse innerhalb der Kirchgemeinden, der limitierten Anzahl inkludierter Gemeinden (sechs Fallstudien-Kirchgemeinden) und der Art der Stichprobenauswahl kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird. Die Ergebnisse sind weder zwingend repräsentativ für die Kirchgemeindemitglieder in den untersuchten Gemeinden, noch sind sie repräsentativ für die Mitglieder der nicht untersuchten Kirchgemeinden, die einen Reformprozess durchgeführt haben. Die Ergebnisse vermögen jedoch die Erhebungen bei den Angestellten, Pfarrpersonen und Behördenmitgliedern zu ergänzen.

- *Aussagen zu den Wirkungen bei den Mitgliedern vertraglich zusammenarbeitender oder zusammengeschlossener Kirchgemeinden nur eingeschränkt möglich:* Die Kirchgemeinden im Kanton Zürich stehen an unterschiedlichen Punkten bei der Umsetzung des Reformprozesses. Viele Gemeinden haben erst vor kurzem einen Reformprozess initiiert. 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. Zudem hatte auch der Ausbruch der Corona-Pandemie einen tendenziell hemmenden Effekt für Wirkungen des Zusammenschlusses bei Kirchgemeindemitgliedern.
- *Sonderfall Kirchgemeinde Stadt Zürich:* Um alle Meinungen einzubeziehen, wurden auch alle Kirchenpflegemitglieder, Pfarrpersonen und Angestellten der Kirchgemeinde Zürich online befragt und es wurde eine Fallstudie in der Stadt Zürich durchgeführt. Dies, obwohl deren Reformprozess ein besonderer ist und mehrheitlich ausserhalb von KirchGemeindePlus lief. Im Bericht wird darauf hingewiesen, wenn sich die Ergebnisse aus der Kirchgemeinde Zürich stark von denjenigen anderer Kirchgemeinden unterscheiden.

Nachfolgend präsentieren wir die Ergebnisse aus sämtlichen quantitativen und qualitativen Erhebungen der Erhebungsphase 1 (2018−2020) und der Erhebungsphase 2 (2020–2023). Die Resultate aus der ersten Erhebungsphase werden verkürzt dargestellt und – sofern möglich – mit den Erkenntnissen aus der Erhebungsphase 2 verglichen. Für eine ausführliche Beschreibung der Ergebnisse der Erhebungsphase 1 verweisen wir an dieser Stelle auf den Bericht zur ersten Erhebungsphase.[3]

[3] Verfügbar unter: *https://www.interface-pol.ch/projekt/begleitforschung-zum-reformprozess-der-zuercher-landeskirche*, Zugriff am 15. Februar 2023.

3. Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche

Wir beleuchten die Partizipationsmöglichkeiten der Kirchgemeinden und die Rollen von Kirchenrat, Synode und GKD. Weiter legen wir dar, wie die Landeskirche die Reform begründet und welche Rolle die Rahmenbedingungen des Reformprozesses spielen.

Im folgenden Kapitel geht es um die Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche. Diese wurde in der Erhebungsphase 1 untersucht. Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich entsprechend auf diesen Zeitraum.

3.1 Partizipationsmöglichkeiten der Kirchgemeinden

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie sich die Kirchgemeinden in den Reformprozess KirchGemeindePlus einbringen konnten.

Im Laufe des Reformprozesses gab es verschiedene Kanäle, über die sich Behörden, Pfarrpersonen und Angestellte 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 im Jahr 2018. Hinzu kamen wiederkehrende und gruppenspezifische Gefässe wie Kirchenpräsidien-Konferenzen und -Stämme oder Pfarrkapitel und Pfarrkonferenzen.

Sowohl die Befragten in der Online-Befragung 2020 als auch die interviewten Personen in den Fallstudien und Gruppeninterviews zeigten sich insgesamt kritisch bezüglich der Möglichkeit zur Mitsprache im Reformprozess. Über alle Gruppen hinweg hatten im Jahr 2020 knapp 50 Prozent der online befragten Personen den Eindruck, dass sie sich nicht oder eher nicht in genügendem Masse in den Reformprozess der Landeskirche einbringen konnten (vgl. Darstellung DA 9). Von den befragten Gruppen konnten sich die Pfarrpersonen gemäss eigenen Aussagen am besten einbringen, beispielsweise via Pfarrkapitel und Pfarrkonferenzen.

3.2 Rolle des Kirchenrats, der Synode, der Gesamtkirchlichen Dienste

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Mitarbeitenden, Pfarrpersonen und Behördenmitglieder in den Kirchgemeinden die Landeskirche und ihre Akteure im Reformprozess wahrgenommen haben.

In den Fallstudien und Gruppeninterviews zeigte sich, dass die verschiedenen Interviewpartner/-innen die Landeskirche als Ganzes betrachten und dabei meist nicht zwischen Kirchenrat, Synode und Gesamtkirchlichen Diensten (GKD) unterscheiden. Die folgenden Aussagen zur Wahrnehmung der Landeskirche gelten insbesondere für den Kirchenrat, da dieser gemäss Interviews stärker mit dem Prozess KirchGemeindePlus assoziiert wurde als die Synode und die GKD.

Viele Angestellte, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitglieder waren in der Online-Befragung von 2020 der Meinung, dass die Landeskirche die Bedürfnisse der Berufsgruppen in den Kirchgemeinden nicht (16%) oder eher nicht (29%) beachtete und die Rückmeldungen der Kirchgemeinden bei der Umsetzung des kantonalen Reformprozes-

ses nicht (13%) oder eher nicht (25%) berücksichtigte. In der Mehrheit positiv beurteilten die Befragungsteilnehmenden die Unterstützung der Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche; nur ein Viertel der Befragten verneinte die Aussage, dass die Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des Reformprozesses unterstützt habe. Einzelne Personen, die mit Vertretenden der GKD im Austausch standen, bezeichneten diesen als lösungs- und praxisorientiert. (vgl. auch Darstellung DA 10 im Anhang).

Die Landeskirche wurde vor allem zu *Beginn des Reformprozesses* als eher direktiv agierend wahrgenommen. Diverse Personen in den Kirchgemeinden hatten den Eindruck, dass die Rückmeldungen der Kirchgemeinden zum Reformprozess vom Kirchenrat nicht in ausreichendem Mass berücksichtigt wurden. Die anfangs von der Landeskirche propagierte Dialogphase wurde von Interviewpartnern/-innen mehrheitlich als Übermittlung von Informationen von Seiten des Kirchenrats empfunden und nicht als ein eigentlicher Dialog. Zudem wünschten sich mehrere Befragte in verschiedenen Erhebungen eine stärkere Präsenz von Mitgliedern des Kirchenrats in den Kirchgemeinden und mehr öffentlich geäusserte Anerkennung für den grossen Effort von Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitgliedern bei der Umsetzung des Reformprozesses. Auch nahmen die befragten Personen hauptsächlich den Präsidenten des Kirchenrats und weniger die restlichen Kirchenratsmitglieder wahr.

Während das Vorgehen der Landeskirche bei der Lancierung des Reformprozesses eher als wenig partizipativ beschrieben wurde, veränderte sich dies gemäss Aussagen von Personen aus den Fallstudien-Kirchgemeinden im *Verlauf des Reformprozesses* positiv: Die Landeskirche gehe vermehrt auf die Kirchgemeinden zu, höre ihnen zu und sei offener geworden gegenüber alternativen Formen der Zusammenarbeit (nicht nur Zusammenschlüsse). Die Befragten schätzten, dass der Kirchenrat Rückmeldungen aus den Kirchgemeinden vermehrt aufgenommen und Eckpunkte des Reformprozesses angepasst hat. Als Beispiele wurden die Variante einer vertraglich festgelegten Zusammenarbeit als mögliche Zusammenarbeitsform und die Aufhebung der anfangs kommunizierten Mindestmitgliedergrenze pro Kirchgemeinde genannt. Dieses angepasste Vorgehen wurde mehrfach als praxisorientiert bezeichnet.

Insbesondere die interviewten Personen in den Fallstudien-Kirchgemeinden anerkannten teilweise, dass in der Rückschau das Vorgehen des Kirchenrats für die Zusammenschlüsse und die Zusammenarbeit als Antreiber wichtig war. Viele (online) befragte Personen hatten jedoch den Eindruck, dass die Landeskirche die Autonomie der Kirchgemeinden (eher) nicht respektiere. Gemäss den Befragten wäre eine grössere Offenheit für unterschiedliche Zusammenarbeitsformen wünschenswert gewesen, insbesondere in jenen Kirchgemeinden, in denen bereits Erfahrungen mit Zusammenschlüssen und Zusammenarbeitsformen vorhanden waren. Insgesamt entstand teilweise der Eindruck, dass der Kirchenrat die Realitäten in den Kirchgemeinden – insbesondere jenen in ländlichen Gebieten des Kantons – zu wenig kenne.

Obwohl die Synode wichtige Entscheide fällte, die einen Einfluss auf den Reformprozess hatten (Revision Kirchenordnung, Pfarrstellenbemessung), wurde sie von den Befragten insgesamt nur am Rande wahrgenommen.

3.3 Legitimation von Zusammenarbeit oder Zusammenschluss

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Landeskirche die Notwendigkeit von KirchGemeindePlus begründet.

Die Online-Befragung 2020 machte deutlich, dass jeweils eine Mehrheit von rund 60 Prozent der Befragten in den Kirchgemeinden der Landeskirche *erstens* ein Zielbild attestiert, was sie mit dem Reformprozess erreichen will, *zweitens* die Argumente, weshalb es einen kantonalen Reformprozess braucht, als verständlich erachtet und *drittens* der Meinung ist, dass die Landeskirche ausreichend über den Stand von KirchGemeindePlus informiert (vgl. Darstellung DA 11 im Anhang).

Die Gruppeninterviews und Fallstudien lieferten 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, und dabei insbesondere den Mitgliederverlust und die sich verschlechternde finanzielle Lage in den Kirchgemeinden betont. 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 Strukturerhaltung beitragen solle. Dies unter anderem dadurch, dass in zusammengeschlossenen Kirchgemeinden ein breiteres, vielfältigeres Angebot geschaffen werden könne und sich so die Möglichkeit ergebe, neue Milieus zu erschliessen. Mehrere Befragte hätten sich von Anfang an mehr inhaltliche und theologische Argumente von Seiten des Kirchenrats gewünscht. Das Argument, dass durch den Reformprozess eine stärkere Beteiligungskirche (vor Betreuungskirche) möglich wird, wurde in den Gruppeninterviews und den Fallstudien-Kirchgemeinden positiv hervorgehoben. Gemäss den Pfarrpersonen hätte von Seiten der Landeskirche allerdings auch der Nutzen für die Pfarrpersonen 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 in die Lebenswelten der Kirchgemeindemitglieder spielen.

Die Betonung des Reformbedarfs durch den Kirchenrat war essenziell und legitimierte die Lancierung eines Veränderungsprozesses auch innerhalb der Kirchgemeinden. Allerdings wurde die Art und Weise der Kommunikation des Kirchenrats zu Beginn des Reformprozesses von den Verantwortlichen in den Kirchgemeinden bemängelt. Die Kommunikation wurde als ungeeignet oder kontraproduktiv beschrieben. Zum Beispiel wurde die Bestimmung der Untergrenze von 5’000 Mitgliedern je Kirchgemeinde als Drohung erlebt, die Ängste bei den Kirchgemeinden auslöste.

Im Gegensatz zur Mehrheit der Befragten in der Online-Befragung, die dem Kirchenrat ein Zielbild des Reformprozesses attestiert (Darstellung DA 11), wurde in den Gruppeninterviews und Fallstudien mehrmals kritisiert, dass eine inhaltliche Vision im Reformprozess fehle. So entstand bei vielen Interviewten der Eindruck, dass der Kirchenrat den Reformprozess lancierte, ohne genau zu definieren, was damit konkret erreicht werden soll.

Vertretende des Kirchenrats betonten 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.

3.4 Rolle der Rahmenbedingungen

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Rahmenbedingungen der Landeskirche die Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden beeinflussen.[4]

Die Ergebnisse sowohl der Fallstudien als auch der Gruppeninterviews und der Online-Befragungen deuten darauf hin, dass die von der Landeskirche vorgegebenen Rahmenbedingungen (z.B. Pfarrstellenbemessung) die Veränderungen in den Kirchgemeinden stark mitprägten. Die Änderung der Rahmenbedingungen, insbesondere für die Pfarrstellenbemessung und die Kirchenordnung, führte gesamthaft betrachtet bei der Umsetzung des Reformprozesses in den Kirchgemeinden zu gewissen Unsicherheiten. Namentlich war für Kirchgemeinden, die sich frühzeitig auf den Weg zu einem Zusammenschlussprozess gemacht hatten, lange unklar, wie viele Pfarrstellenprozente sie erhalten würden. Diese Ungewissheit verlangsamte teilweise den Prozess oder animierte Kirchgemeinden zum frühzeitigen Ausstieg aus dem eigenen Reformprozess. Gemäss einzelnen Prozessbegleitpersonen wurde mit den sich ändernden Rahmenbedingungen die Planbarkeit der Zukunft der Kirchgemeinden eingeschränkt.

Mehrere Interviewpartner/-innen stellten fest, dass die Landeskirche den Reformprozess in den Kirchgemeinden in erster Linie via die Pfarrstellenbemessung lenkte. Kontrovers diskutiert wurde, dass allen Kirchgemeinden weiterhin mindestens 50 Stellenprozente für das Pfarramt zustanden. Dies habe gemäss mehreren Befragten Zusammenschlüsse von kleinen Gemeinden verhindert. Mehrere Befragte gingen davon aus, dass in Zukunft immer mehr Angestellte und Freiwillige Aufgaben übernehmen, die zuvor von Pfarrpersonen erledigt wurden, insbesondere bei einer Reduktion von Pfarrstellenprozenten. Allerdings biete dies Chancen für die Realisierung einer Beteiligungskirche. Schliesslich sei aufgrund der Pfarrstellenzuteilung und des Reformprozesses davon auszugehen, dass es bei den Pfarrpersonen künftig vermehrt Teilzeit-Arbeitsmodelle geben werde.

Auch die Annahme der neuen Kirchenordnung hatte gemäss den Prozessbegleitpersonen einen Einfluss auf den Reformprozess in den Kirchgemeinden. Neu war in Kirchgemeinden eine Urnenabstimmung nötig, um einen Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit zu beschliessen. Dies wurde von einer interviewten Person befürwortet, da derartige Entscheide so eine grössere Legitimation hätten. Im Gegenzug hätte die neue Kirchenordnung aber dazu geführt, dass sich die Kirchgemeinden weniger verpflichtet fühlten, sich zusammenzuschliessen, weil ihnen auch die Option einer Zusammenarbeit offenstehe.

[4] Für einen detaillierteren Beschrieb der Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden sei an dieser Stelle auf das Kapitel 5 verwiesen.

4. Ergebnisse zu den Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) im Reformprozess

Wir beschreiben die Organisationsmodelle und deren Anwendung in den Kirchgemeinden, zudem erläutern wir die Kostenbeiträge an die Kirchgemeinden.

Im Folgenden sind die verschiedenen Leistungen der GKD zur Unterstützung der Kirchgemeinden in Reformprozessen beschrieben.

4.1 Organisationsmodelle und deren Anwendung in den Kirchgemeinden

In diesem Abschnitt beschreiben wir, welche Organisationsmodelle die GKD den neugebildeten Kirchgemeinden vorschlägt und wie diese Modelle von den Kirchgemeinden genutzt werden.

Die Landeskirche entwickelte verschiedene Organisationsmodelle, um aufzuzeigen, wie sich zusammengeschlossene mittelgrosse und grosse Kirchgemeinden organisieren können, um ihre Aufgaben auch in einem neuen Gebilde möglichst effektiv wahrzunehmen.[5] Sie unterschied generell zwischen einem *Geschäftsleitungsmodell* mit Kirchgemeindeschreiber/-in und einem *Kommissionsmodell*. Diese Modelle unterscheiden sich durch die Organisation der mittleren Ebene, die zwischen der Gemeindeleitung (bestehend aus Kirchenpflege, Pfarr- und Gemeindekonvent) und den Teams mit operativer Orientierung liegt.

Die Online-Befragung 2020 zeigte, dass die Organisationsmodelle den Kirchgemeinden mehrheitlich bekannt waren. Rund 60 Prozent der Personen, die angaben, die Organisationsmodelle zu kennen (n = 162), nutzten diese im Reformprozess der eigenen Kirchgemeinde oder planten, dies zu tun. Der Mehrheit der Personen, die mit diesen Organisationsmodellen arbeiteten, brachten sie einen Nutzen, wobei der Nutzen der Organisationsmodelle für die grossen Kirchgemeinden mit über 5’000 Mitgliedern tendenziell grösser war als für die kleineren Kirchgemeinden.

Die grosse Bekanntheit der Organisationsmodelle zeigte sich auch in den Gruppeninterviews und den Fallstudien. Die Interviewten begrüssten es mehrheitlich, dass es diese gibt. Einzelne Interviewte (Angestellte, Prozessbegleitpersonen) wünschten sich weitere, dynamischere und weniger hierarchische Modelle oder kritisierten das Geschäftsleitungsmodell, das nur für grössere Kirchgemeinden adäquat sei. Für einige Kirchgemeinden kamen die Organisationsmodelle zu spät, da die Kirchgemeinden im Zusammenschlussprozess bereits zu weit fortgeschritten waren. Einzelne Kirchgemeinden nutzten die Organisationsmodelle als Basis für die Entwicklung eines eigenen, auf ihre Situation adaptierten Modells und fanden die Organisationsmodelle deshalb nützlich.

Welche weiteren Leistungen der Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des eigenen Reformprozesses in Anspruch genommen haben und welche Rolle dabei externe Prozessbegleitung, die von der Landeskirche vorgeschlagen wird, spielte, wird in Kapitel 5 beschrieben.

5 Reformierte Kirche Kanton Zürich (2017): Organisationsmodelle für Kirchgemeinden – ein Leitfaden.

4.2 Kostenbeiträge der Landeskirche

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, in welcher Form und mit welchen Beträgen die Landeskirche die Kirchgemeinden bei der Umsetzung des eigenen Reformprozesses unterstützte.

Die Landeskirche unterstützte Kirchgemeinden im Rahmen des Reformprozesses finanziell. Es gab drei Arten von Beitragszahlungen, die die Kirchgemeinden beantragen konnten: erstens Anschubfinanzierung, zweitens Zusammenschlussbeitrag, drittens Integrationsbeitrag für die Zeit nach einem Zusammenschluss. Bis am 13. Februar 2023 wurden insgesamt 1'148'693 Franken an die Kirchgemeinden ausbezahlt. Knapp die Hälfte der Ausgaben wurde in die Anschubfinanzierung investiert (519'943 Franken). Davon profitierten insgesamt 27 KirchGemeindePlus-Projekte. Davon sind 17 Projekte heute bereits zusammengeschlossene Kirchgemeinden, vier Projekte sind noch auf dem Weg zu einem Zusammenschluss, in zwei Projekten haben sich die Beteiligten anschliessend auf eine Zusammenarbeit geeinigt und vier Projekte sind versandet oder wurden abgebrochen. Gründe dafür waren oft, dass sich die beteiligten Kirchgemeinden nicht einigen konnten. 17 Zusammenschluss-Kirchgemeinden beantragten einen Zusammenschlussbeitrag (369'244 Franken) und zehn Zusammenschluss-Kirchgemeinden erhielten zudem einen Integrationsbeitrag (232'268 Franken). Weitere 27'238 Franken hat die Landeskirche für vier Kirchgemeinden mit besonderem Bedarf ausbezahlt.

Die Online-Befragung 2020 unterstrich die Wichtigkeit der finanziellen Unterstützung von Zusammenarbeits- oder Zusammenschlussprojekten. Für die Hälfte der Personen (n = 46) war die Möglichkeit, finanziell unterstützt zu werden ein Anreiz oder eher ein Anreiz, sich im Reformprozess extern beraten zu lassen (vgl. Darstellung DA 12 im Anhang). Ein wichtiger in der Online-Befragung geäusserter Kritikpunkt in Bezug auf die finanzielle Unterstützung durch die Landeskirche betraf die Höhe des ausbezahlten Betrags, der teilweise als zu tief bezeichnet wurde.

4.3 Entschuldungsbeiträge

Gemäss den Angaben des Projektteams von KirchGemeindePlus gab es bislang vier Kirchgemeinden, die einen Entschuldungsbeitrag in Anspruch genommen haben. Der Beitrag belief sich auf rund 759'000 Franken.

5. Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden

Wir legen dar, wie die Kirchgemeinden Reformprozesse umsetzten, welche Leistungen der Landeskirche sie dabei in Anspruch nahmen und was förderliche und hemmende Faktoren für die Umsetzung des eigenen Reformprozesses waren.

Im Folgenden ist beschrieben, wie die Kirchgemeinden ihre eigenen Reformprozesse umsetzten und welche Gründe sie hatten, einen Reformprozess zu initiieren. Weiter wird aufgezeigt, welche Leistungen der GKD die Kirchgemeinden in Anspruch nahmen und wie sie die Organisationsmodelle umsetzten. Zuletzt wird die Rolle der externen Prozessbegleitpersonen beschrieben und erörtert, welche Faktoren die Reformprozesse gefördert respektive gehemmt haben.

5.1 Übersicht über Zusammenschlüsse und Zusammenarbeitsverträge seit dem Start von KirchGemeindePlus

Die Karte in der nachfolgenden Darstellung D 5.1 zeigt, welche Kirchgemeinden im Kanton Zürich seit 2012 eine Reform durchgeführt haben respektive im Begriff sind, eine Reform durchzuführen.

D 5.1: Vertragliche Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse seit 2012

Quelle: Website KirchGemeindePlus *http://www.kirchgemeindeplus.ch/wp-content/uploads/2022/07/GKD_Karte-Zusammenschluesse_20220701.pdf*, Zugriff am 10.10.2022.
Legende: blau = Zusammenschluss; grün = Regionen mit einem genehmigten Zusammenarbeitsvertrag im Selbstverständnis von KirchGemeindePlus und/oder einer systematischen Zusammenarbeit; hellgrün = Projekte, die auf einen Zusammenschluss hinarbeiten (mandatierte Kirchenpflege).

Seit Beginn des Reformprozesses haben sich 87 Kirchgemeinden zu 20 neuen Gebilden zusammengeschlossen. 17 Kirchgemeinden arbeiten auf vertraglicher Basis in fünf Kirchgemeinderegionen zusammen. Einige weitere Kirchgemeinden haben Reformen lanciert, mussten den Reformprozess aus unterschiedlichen Gründen jedoch abbrechen. In den Gruppeninterviews wurden beispielsweise zu unterschiedliche theologische Profile und gegenläufige Fusionsbestrebungen der politischen Gemeinde als Gründe für den Abbruch von Zusammenschlussbestrebungen erwähnt. Wenige Kirchgemeinden wollten Reformen durchführen, konnten jedoch keinen geeigneten Vertragspartner finden, weil beispielsweise die Kirchgemeinden in der Umgebung nicht an einem Zusammenschluss interessiert waren.

5.2 Gründe für eine Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss

Kirchgemeinden haben unterschiedliche Gründe, weshalb sie sich für einen Zusammenschluss oder eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit entscheiden. Die drei in der Online-Befragung von 2020 meistgenannten Gründe sind die Optimierungen und die 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 wichtige Beweggründe für eine Reform (vgl. Darstellung DA 13 im Anhang). Für 20 Prozent der Befragten waren auch die sich verändernden Rahmenbedingungen der Landeskirche (z.B. Änderungen bei der Pfarrstellenbemessung) einer der wichtigsten Gründe für die strukturelle Veränderung in der Kirchgemeinde. Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal sowie das Ansprechen neuer Lebenswelten und Zielgruppen waren weitere Beweggründe.

Die qualitativen Erhebungen der ersten Erhebungsphase bestätigen, dass die Kirchgemeinden sich oftmals für einen Zusammenschluss oder eine vertragliche Zusammenarbeit entschieden haben, um administrative und inhaltliche Synergien zu nutzen. Dazu kam in einigen Kirchgemeinden ein hoher Leidensdruck für Reformen, sei dies aufgrund schwieriger finanzieller Verhältnisse oder der Mühe bei der Rekrutierung von Pfarrpersonen und Behördenmitgliedern. Die qualitativen Ergebnisse legen zudem nahe, dass der Druck der Landeskirche, Kooperationen einzugehen, ein wichtiger Impuls für die Kirchgemeinden war, eine vertragliche Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss anzustreben.

Auch die Gründe, weshalb Kirchgemeinden von einer Reform absehen, sind vielfältig. Gemäss Erkenntnissen aus der Online-Befragung von 2020 und den Gruppeninterviews von 2022 verzichteten Kirchgemeinden aufgrund von zu unterschiedlichen theologischen Profilen, der grossen geografischen Distanz zu geeigneten Partner-Kirchgemeinden sowie der Reduktion von Pfarrstellen im Falle eines Zusammenschlusses auf Reformen. Trotzdem wird in den Gruppeninterviews berichtet, dass KirchGemeindePlus mitunter eine gewisse Dynamik in den Kirchgemeinden ausgelöst hat, die sich gegen einen Zusammenschluss oder eine vertragliche Zusammenarbeit entschieden haben oder einen Reformprozess abbrechen mussten. Diese Dynamik zeigte sich in einer stärkeren Auseinandersetzung mit den Inhalten und einer Zunahme im freiwilligen Engagement. In den Gruppeninterviews wurde jedoch die Befürchtung geäussert, dass diese Dynamik nicht von Dauer ist.

5.3 Inanspruchnahme von Beratungen und Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste

Die von den GKD entwickelten Dienstleistungen und Angebote im Zusammenhang mit KirchGemeindePlus wurden von den Kirchgemeinden unterschiedlich in Anspruch genommen. In der Erhebungsphase 1 griffen die Kirchgemeinden gemäss Ergebnissen der Online-Befragung 2020 auf verschiedene Unterstützungsleistungen der GKD zur *Umsetzung des eigenen Reformprozesses* zurück. Insbesondere der Leitfaden zur vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit unter Kirchgemeinden und der Mustervertrag für Zusammenschlüsse nutzten die Verantwortlichen in den Kirchgemeinden oft. Jeweils über 60 Prozent der Befragten waren mit den verschiedenen Leistungen zufrieden oder eher zufrieden (n = 153) beziehungsweise empfanden den Austausch mit der Ansprechperson des Bezirks als hilfreich oder eher hilfreich (n = 124) (vgl. Darstellung DA 14 im Anhang).

In der Erhebungsphase 2 standen die Unterstützungsleistungen der GKD beim *Zusammenwachsen der Kirchgemeinden (Integrationsphase)* im Zentrum des Interesses. Die Kirchgemeinden nahmen insbesondere Leistungen der GKD in den Bereichen Rechtsberatung und Personalentwicklung sowie die Organisationsmodelle in Anspruch. Etwas weniger häufig wurden auch Leistungen im Bereich Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit, Liegenschaften, Gemeindeaufbau und Finanzen sowie weitere Leistungen in Anspruch genommen. Die häufigste Form der Inanspruchnahme von Leistungen in der Integrationsphase waren Beratungsleistungen (Telefon oder E-Mail) gefolgt von schriftlichen Dokumenten wie Leitfäden. Auch die Gestaltung und Moderation einer Retraite beziehungsweise eines Workshops, Beratung vor Ort und die Website von KirchGemeindePlus haben rund ein Viertel der Befragten in Anspruch genommen. In der Befragung 2022 gaben nur 4 Prozent der Befragten an, keine Leistungen der GKD in Anspruch genommen zu haben. Jeweils mindestens 56 Prozent der Befragten beurteilten die Leistungen als (eher) hilfreich und (eher) zufriedenstellend. Besonders zufriedenstellend waren für die Verantwortlichen in den Kirchgemeinden die Informationen auf der Website von KirchGemeindePlus sowie die Qualität des Kurs- und Schulungsangebots der GKD (vgl. Darstellung DA 15 im Anhang).

Auf Basis der Ergebnisse der Online-Befragungen können einzelne Leistungen der GKD als qualitativ gut bewertet werden. Trotzdem äusserten sich viele Interviewten in den Fallstudien und Gruppeninterviews kritisch zur Beratung und Unterstützung der GKD. Sie nahmen teilweise wenig oder keine Unterstützung wahr. Gerade bei Kirchgemeinden, die früh einen Reformprozesse lancierten, zeigte sich, dass die Handreichungen der GKD mitunter zu spät kamen. Weiter waren die Ansprüche der Kirchgemeinden an die Dienstleistungen und Angebote der GKD sehr divers – auch aufgrund der grossen Unterschiede zwischen den Kirchgemeinden in punkto Grösse, geografische Ausdehnung, Organisationsstrukturen usw.

In beiden Erhebungsphasen nannten die Befragten Vorschläge für weitere Hilfsmittel und Unterstützungsleistungen für die Kirchgemeinden. Die Vorschläge reichten von der Verbreitung von Best-Practice-Beispielen (inkl. Stolpersteine im Zusammenschlussprozess) bis zum Wunsch nach Vernetzung mit anderen Kirchgemeinden zur Unterstützung in konkreten Bereichen (z.B. Gemeindeentwicklung, IT, Immobilien, Rollenfindung der verschiedenen Akteure in einer zusammengeschlossenen Gemeinde). Mehrfach äusserten Befragte den Wunsch nach praxisnaher Unterstützung, die sich stärker als bisher an den Herausforderungen in den Kirchgemeinden orientieren solle.

5.4 Organisationale Entwicklungen

Wie in Abschnitt 4.1 erwähnt, waren die Organisationsmodelle den meisten Kirchgemeinden bekannt und manche Kirchgemeinden stützten sich auf die Organisationsmodelle bei der Entwicklung der eigenen Strukturen. Auf organisationaler Ebene sind insbesondere zwei Entwicklungen interessant.

Erstens bildeten neu zusammengeschlossene Kirchgemeinden, die aus mehreren Ortskirchen bestanden, mitunter sogenannte *Ortskirchengremien (OKG)* oder *Ortskirchenkommissionen (OKK)*. Diese Gremien sollten sich um das Kirchenleben und die Bedürfnisse der Kirchgemeindemitglieder vor Ort zu kümmern und so Pfarrpersonen und Kirchenpflege entlasten. Auch sollte mit der Einsetzung von OKG oder OKK gegenüber den Mitgliedern ein Zeichen gesetzt werden, dass nicht alle kirchlichen Leistungen zentralisiert werden und, dass das Kirchgemeindeleben vor Ort bestehen bleibt. In den Fallstudien der Erhebungsphase 2 kam heraus, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dieser Gremien oftmals unklar waren. Gemäss einigen Interviewten bestand die Gefahr, dass die OKG und die OKK als Schattenkirchenpflegen agieren.

Zweitens zeigte sich in den Fallstudien der zweiten Erhebungsphase, dass der *Gemeindekonvent*, der in beiden Organisationsmodellen der GKD vorgesehen ist, zwar grundsätzlich von den befragten Mitarbeitenden als Austauschgefäss geschätzt wird. Gerade in einer grösseren Kirchgemeinde trage der Gemeindekonvent dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden kennenlernen und austauschen können. In einigen Fallstudien-Kirchgemeinden wurde der Gemeindekonvent nach dem Zusammenschluss aber so gross, dass die Sitzungen als langwierig empfunden und ihm andere Gefässe für den Informationsaustausch vorgezogen wurden. In diesen Kirchgemeinden stellte sich die Frage, ob Zweck und Ausrichtung des Gemeindekonvents in grösseren Kirchgemeinden den neuen Begebenheiten angepasst werden müssten.

5.5 Externe Prozessbegleitungen

In beiden Erhebungsphasen der Begleitforschung wurde deutlich, dass eine externe Prozessbegleitung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden eine wichtige Rolle spielen kann. In den Gruppeninterviews mit Prozessbegleitpersonen in der ersten Erhebungsphase zeigte sich, dass grundsätzlich zwischen zwei Arten der Prozessbegleitung unterschieden werden kann: Einerseits gibt es die *klassische Begleitung*, mit der ein Rahmen für einen Austausch geschaffen wird (z.B. Traktandierung und Vorbereitung von Sitzungen und Geschäften, Zeitplan) und andererseits gibt es die *Projektleitung*, mit deren Hilfe die strukturellen Veränderungen 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. In den Online-Befragungen wurde nicht zwischen diesen beiden Arten der Begleitung unterschieden.

Die Online-Befragung 2020 kam zum Ergebnis, dass 69 Prozent der Personen aus Zusammenschluss- oder Zusammenarbeits-Kirchgemeinden oder solchen, die eine Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss planten (n = 188), sich im eigenen Reformprozess extern beraten liessen oder planten, dies zu tun. Die Erfahrungen der Teilnehmenden aus den frisch zusammengeschlossenen oder vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden mit den Prozessbegleitpersonen waren mehrheitlich positiv (vgl. Darstellung DA 16 im Anhang). Als Kritikpunkte nannten die Befragten teilweise eine fehlende Offenheit für ein anderes Verständnis von Kirche, den Preis der Prozessbegleitung, die aufwändige Suche nach einer geeigneten Person sowie der teilweise fehlende Bezug einiger Prozessbegleitpersonen zur Kirche.

In der zweiten Erhebungsphase verfestigten sich die Erkenntnisse der ersten Erhebungsphase, dass eine externe Prozessbegleitung eine wichtige Rolle bei der Prozessstrukturierung und -entwicklung spielt. Insbesondere aus den Fallstudien ging hervor, dass eine Prozessbegleitung idealerweise mit dem kirchlichen Kontext vertraut sein und über Mediationskompetenzen verfügen sollte, um die Kirchgemeinden zielführend zu unterstützen. Die Fallstudien-Kirchgemeinden schätzten dementsprechend, wenn die Prozessbegleitung konkret und praxisnah erfolgte und sie vom Fachwissen der Prozessbegleitung profitieren konnten.

Als hilfreich erwies sich auch eine Begleitung während der Integrationsphase. Eine derartige Begleitung sorgt für einen sanfteren Übergang. So kann eine Prozessbegleitung beispielsweise die Kirchenpflege bei der Rollenfindung unterstützen oder die Behörden in administrativen Belangen entlasten.

5.6 Hemmende und förderliche Faktoren für den Reformprozess und das Zusammenwachsen

Gemäss Erkenntnissen aus der Online-Befragung von 2020 sowie den qualitativen Erhebungen gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die sich in der Zusammenschluss- und Integrationsphase als förderlich oder hemmend erweisen können.

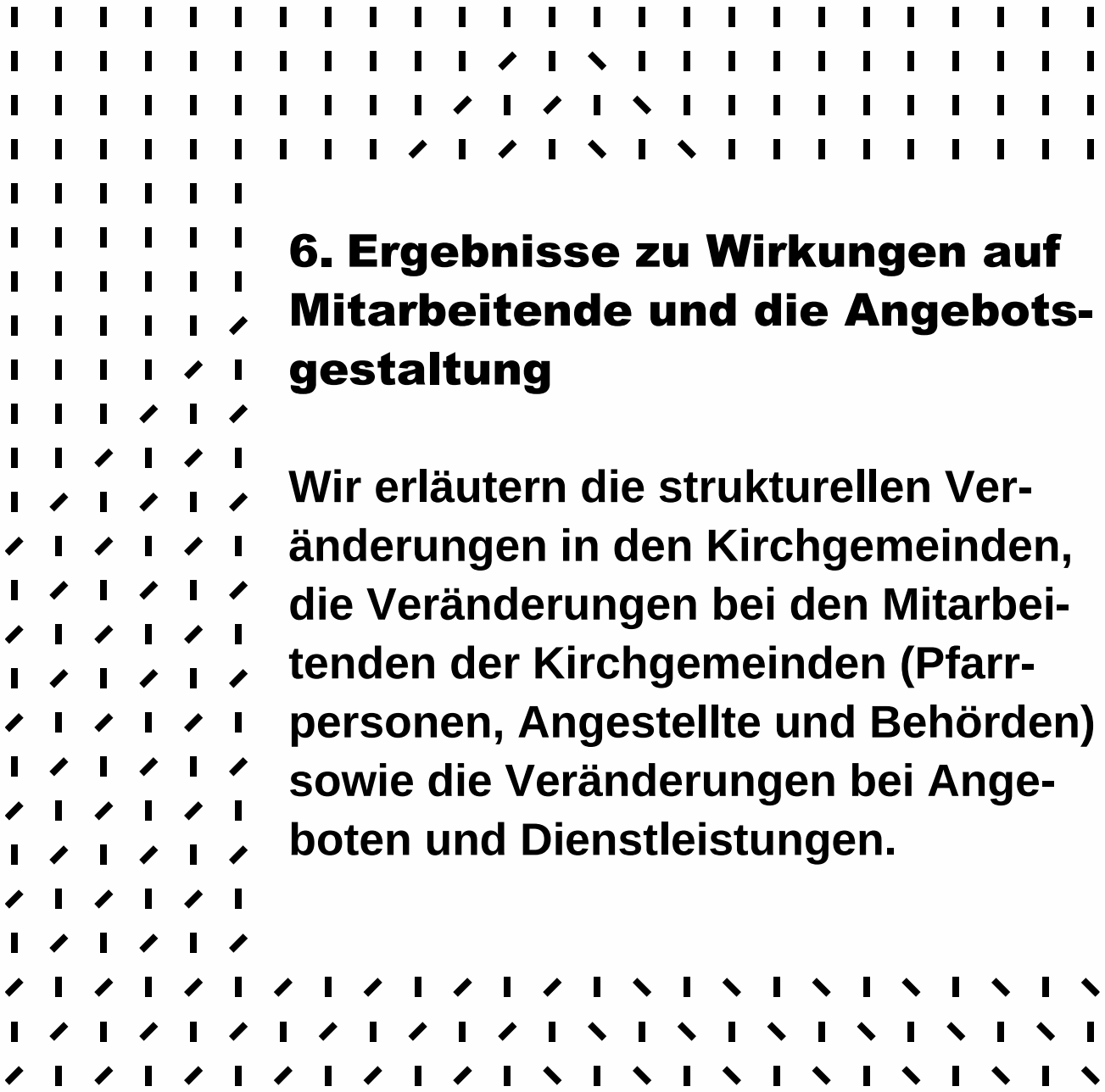
Als für den Reformprozess förderlich erwies es sich, wenn Kirchgemeinden bereits *vor einem Zusammenschluss gemeinsame Angebote* durchführten und punktuell zusammenarbeiteten. Die dadurch bereits vorhandenen Berührungspunkte zwischen den Kirchgemeinden können das gegenseitige Vertrauen unter den kirchlichen Angestellten fördern, Gelegenheiten für das gegenseitige Kennenlernen der Kirchgemeindemitglieder schaffen und so das Zusammenwachsen zu einer Kirchgemeinde erleichtern. Auch das frühzeitige Zusammenlegen der Verwaltung kann einen ähnlichen Effekt entfalten.

Es zeigte sich jedoch auch, dass zu *unterschiedliche theologische Profile* sowie die Angst, als *kleine Kirchgemeinde* von der grösseren Partnerin «geschluckt» zu werden, Reformprozesse hemmen können. Das Zusammenwachsen kann zudem durch *geografische und verkehrstechnische Faktoren* gehemmt werden, wenn beispielsweise die verschiedenen Ortskirchen weit auseinander liegen und die Anbindung an den öffentlichen Verkehr im Perimeter nicht ideal ist. Auch wenn das Gemeindegebiet der neuen Kirchgemeinde nicht mit der politischen und/oder der Schulgemeinde übereinstimmt, ist dies ein potenziell hemmender Faktor für einen Reformprozess. Einzelne Gemeinden haben zudem Respekt vor dem *Aufwand und der Länge des Reformprozesses* geäussert, zumal sich gezeigt hat, dass die Kirchgemeinden den eigenen Reformprozess gewissenhaft und partizipativ gestalten möchten. Auch eine *Überforderung* der für die Umsetzung des Reformprozesses verantwortlichen Personen kann ein hemmender Faktor darstellen.

Der frühzeitige *Einbezug aller relevanter Akteure* in den Reformprozess – beispielsweise in Form von Mitwirkungsanlässen – sowie die achtsame und proaktive Kommunikation über den Reformprozess können sich förderlich auf die Umsetzung von Reformen auswirken

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, kann eine *externe Prozessbegleitung* den Umsetzungs- und Integrationsprozess erleichtern. Damit sich die Prozessbegleitung positiv auf den Prozess auswirken kann, muss sie mit dem kirchlichen Kontext vertraut sein.

Die *personelle Konstanz*, insbesondere bei den Behörden, ein *gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Vision* sowie ein *klares Bekenntnis* unter den Beteiligten (v.a. Pfarrpersonen), können sich weiter förderlich auf den Reformprozess auswirken. Die Fallstudien haben gezeigt, dass die kirchlichen Mitarbeitenden das Zusammenwachsen der Kirchgemeinde(n) erleichtern können, indem sie als «gutes Beispiel» vorangehen und beispielsweise bewusst Anlässe in einer anderen Ortskirche besuchen. Dabei scheint wichtig, dass eine *Kultur der gegenseitigen Wertschätzung* – gerade auch in Anbetracht des mit den Reformen verbundenen Mehraufwands – in den Kirchgemeinden bewusst gelebt wird.



6. Ergebnisse zu Wirkungen auf Mitarbeitende und die Angebotsgestaltung

Wir erläutern die strukturellen Veränderungen in den Kirchgemeinden, die Veränderungen bei den Mitarbeitenden der Kirchgemeinden (Pfarrpersonen, Angestellte und Behörden) sowie die Veränderungen bei Angeboten und Dienstleistungen.

Im folgenden Kapitel sind die vielfältigen Veränderungen beschrieben, die der Reformprozess in den Kirchgemeinden ausgelöst hat. Es werden die Veränderungen bei den unterschiedlichen Mitarbeitenden der Kirchgemeinden, namentlich Pfarrpersonen, Angestellte und Behörden sowie die Veränderungen bei den konkreten Angeboten und Dienstleistungen aufgeführt.

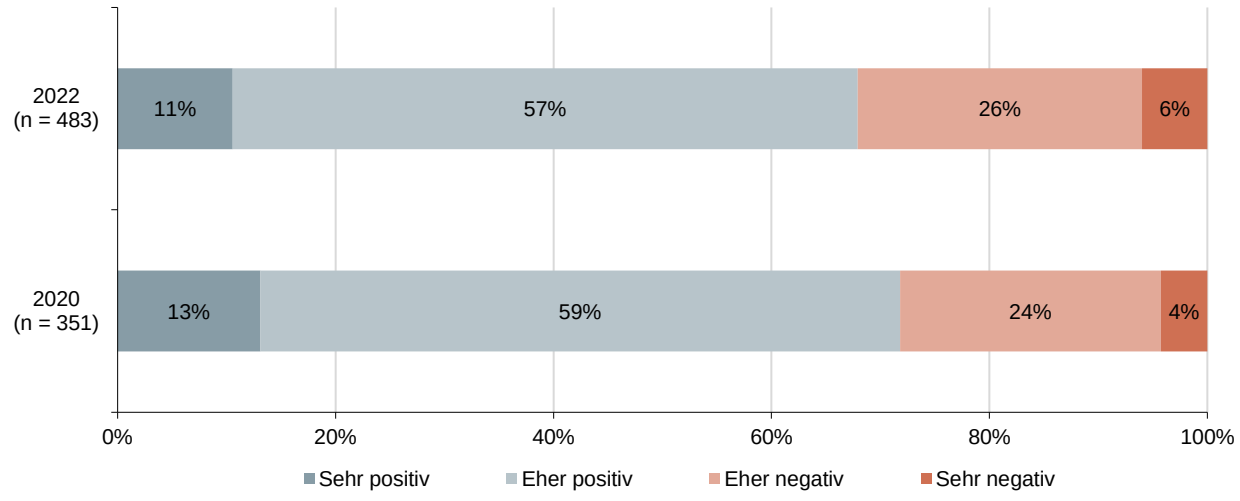
6.1 Veränderungen bei den Mitarbeitenden der Kirchgemeinden – Pfarrpersonen, Angestellte und Behörden

Im Folgenden ist dargestellt, wie sich die Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit aus Sicht von Behörden, Angestellten und Pfarrpersonen aufgrund der Reform verändert hat.

6.1.1 Gesamtzufriedenheit

Die quantitativen Befragungen von Angestellten, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitgliedern zeigten, dass über zwei Drittel der Befragten grundsätzlich eher oder sehr zufrieden mit den angestossenen Veränderungen in ihrer Kirchgemeinde sind, wobei die Zufriedenheit im Jahr 2022 insgesamt leicht tiefer war als im Jahr 2020 (vgl. Darstellung D 6.1).

D 6.1: Gesamtzufriedenheit mit den angestossenen Veränderungen in der Kirchgemeinde



Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.

Im Vergleich zu den Angestellten und Kirchenpflegemitgliedern empfanden die Pfarrpersonen die Veränderungen gemäss Online-Befragung von 2022 überdurchschnittlich oft als eher negativ (40%) oder sehr negativ (16%, vgl. Darstellung DA 17 im Anhang). Die Befragung zeigte auch, dass Personen, die bereits länger in der Kirchgemeinde (ab fünf Jahren) tätig waren, die Reformen tendenziell negativer beurteilten als Personen, die

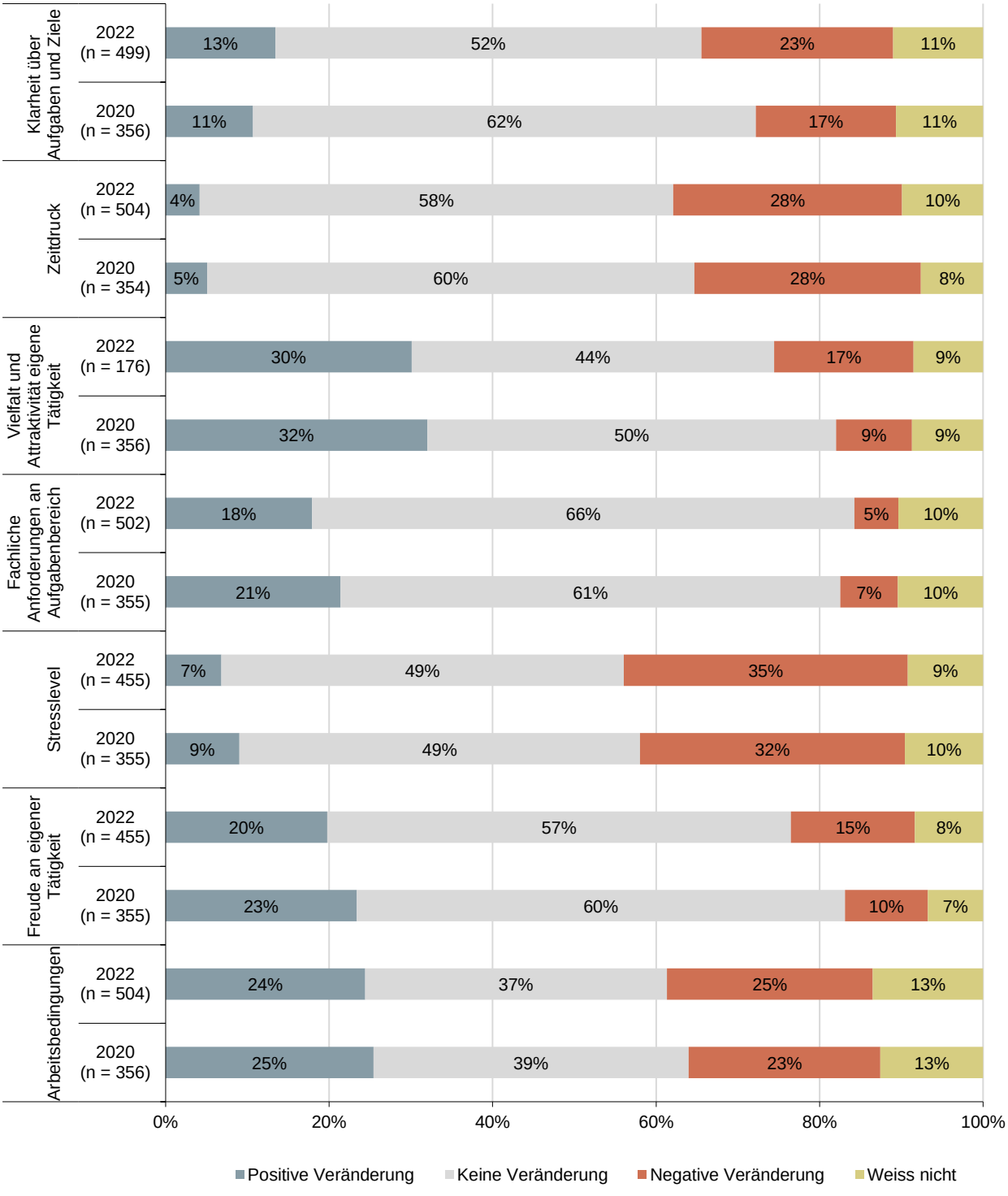
erst seit wenigen Jahren für die Kirchgemeinde arbeiteten (vgl. Darstellung DA 18 im Anhang). Das Geschlecht der Befragten und die Grösse der Kirchgemeinde hatte bei der Einschätzung der Gesamtzufriedenheit kaum einen Einfluss. Hingegen wurden die Veränderungen von Befragten aus der grössten Kirchgemeinde des Kantons, der Kirchgemeinde Zürich, tendenziell negativer bewertet als von Mitarbeitenden anderer Kirchgemeinden. Im Vergleich zu den Zusammenschluss-Kirchgemeinden (65%) beurteilten Personen aus Gemeinden mit vertraglich geregelter Zusammenarbeit die erfolgten Veränderungen etwas häufiger als eher positiv beziehungsweise als sehr positiv (81%).

Die qualitativen Erhebungen der zweiten Phase stützen diese Ergebnisse. Die Zufriedenheit der Angestellten und der Kirchenpflegemitglieder war meist hoch. Für die Erklärung der grösseren Unzufriedenheit der Pfarrpersonen mit den Veränderungen gaben die Fallstudien und die Gruppeninterviews zahlreiche Hinweise. In den Fallstudien wurde deutlich, dass der Wechsel von einem Einzelpfarramt zur Tätigkeit in einem Team für wenige zwar eine Bereicherung war, für viele Pfarrpersonen jedoch eine Herausforderung darstellte. In den Gruppeninterviews gaben einige Pfarrpersonen an, dass es ihnen an zusätzlichen Ressourcen für den Prozess gefehlt hätte und sie wenig Wertschätzung für die geleistete Arbeit erhalten hätten (vgl. dazu Abschnitt 6.1.2).

6.1.2 Veränderung der eigenen Tätigkeit

Die folgende Darstellung D 6.2 zeigt, wie Angestellte, Pfarrpersonen und Kirchenpflegemitglieder die Veränderungen der eigenen Tätigkeit in den quantitativen Erhebungen von 2020 und 2022 bewerteten.

D 6.2: Veränderung der eigenen Tätigkeit



Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.

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

Die Resultate der beiden Befragungen sind ähnlich. Sowohl in der ersten als auch in der zweiten Erhebungsphase stellten die Befragten in den Online-Befragungen mehrheitlich keine oder eher *positive* Veränderungen bezüglich Vielfalt und Attraktivität der eigenen Tätigkeit sowie der fachlichen Anforderungen an den Aufgabenbereich fest. Keine oder

eher *negative* Veränderung stellten die Befragten mehrheitlich bezüglich des Stresslevels, des Zeitdrucks und bezüglich der Klarheit über die eigenen Aufgaben und Ziele fest. Gegenüber der ersten Erhebungsphase konstatierten die Befragten in der zweiten Online-Befragung häufiger eine negative Veränderung bezüglich der Freude an der eigenen Tätigkeit. Von den drei befragten Gruppen beurteilten Pfarrpersonen die Veränderungen am wenigsten positiv, was sich auch in der Gesamteinschätzung der reformbedingten Veränderungen durch diese Berufsgruppe widerspiegelt (vgl. Abschnitt 6.1.1). Überproportional negativ empfanden die Pfarrpersonen in der Befragung von 2022 die Veränderungen bezüglich der Arbeitsbedingungen (48%), dem Stresslevel (52%) und dem Zeitdruck (52%) unter dem sie arbeiten.

Die Erkenntnisse aus den Gruppeninterviews und den Fallstudien stützen die Ergebnisse der Online-Befragung. Gerade für Pfarrpersonen in ehemaligen Einzelpfarrämtern brachten Zusammenschlüsse und damit auch eine Umstellung auf die Arbeit in Teams Herausforderungen mit sich (vgl. Abschnitt 6.1.1). Die Veränderungen der eigenen Tätigkeit aufgrund des Reformprozesses variierte jedoch stark.

Generell nahm die Arbeitsbelastung für Angestellte, Pfarrpersonen und Kirchenpflege im Zuge des Reformprozesses in den Kirchgemeinden zu. Dies aufgrund von zahlreichen zusätzlichen Sitzungen während des Aufbaus der neuen Strukturen, wachsendem Koordinationsbedarf aufgrund grösserer Teams, vielfältigeren Themen oder personellen Wechseln (Teamaufbau). Die Fallstudien der zweiten Erhebungsphase zeigen, dass gerade auch die Integrationsphase mit sehr vielen Veränderungen verbunden ist, die gewisse Herausforderungen mit sich bringen. In einigen Kirchgemeinden war zwar eine leichte Entlastung der Mitglieder der Kirchenpflege und/oder der Pfarrpersonen (z.B. aufgrund weniger operativer/administrativer Aufgaben) spürbar oder man erhoffte sich derartige Effekte zumindest für die Zukunft. In den Interviews wurden von den Angestellten aber auch verschiedene Stressfaktoren genannt: Verlust der Arbeit, beispielsweise aufgrund der Professionalisierung und des Wegfalls kleiner Arbeitspensen (z.B. bei den Kirchenmusikern/-innen), Überforderung aufgrund von komplexeren Aufgaben und neuen Themen, häufiger Wechsel des Arbeitsorts aufgrund eines Zusammenschlusses, Angst vor dem Unbekannten und vor dem Verlust von Einfluss.

Die qualitativen Erhebungen zeigen weiter, dass die Reformen oftmals von personellen Wechseln bei den Angestellten begleitet waren. Diese Abgänge waren teilweise schmerzhaft für die Kirchgemeinden, bedeuteten sie doch einen Verlust an eingespielten Abläufen und langjährigen Beziehungsnetzen. Gleichzeitig boten solche personellen Wechsel auch die Chance, Personen einzustellen oder für die Behörden zu rekrutieren, deren Profil den veränderten Aufgaben (besser) entsprachen und die sich von Anfang an der Kirchgemeinde als Ganzes – und nicht einer einzelnen Ortskirche – verpflichtet fühlten.

Veränderungen bei den Angestellten

Wie oben bereits angetönt, führten die Reformprozesse über alle Angestelltengruppen hinweg oftmals zu einer Mehrbelastung, weil Prozesse sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten neu geregelt und implementiert werden mussten. Zudem prallten teilweise verschiedene Arbeitskulturen aufeinander, die vereint werden mussten.

In Bezug auf die *Sekretariate* zeigen die qualitativen Erhebungen, dass sich deren Aufgabenfelder und die Verantwortung durch die Reformen oftmals vergrössert haben. Administrative Aufgaben gingen von der Kirchenpflege und/oder den Pfarrpersonen an die Verwaltung über und neue Verwaltungsabläufe und -software wurden eingeführt. Oftmals führte das grössere Aufgabenspektrum sowie die personelle Aufstockung im

Sekretariat dazu, dass eine Aufgabenteilung vorgenommen wurde. In Kirchgemeinden, die im Zuge der Reformen eine Verwaltungsleitung (Kirchgemeindeschreiber/-in) oder eine Betriebsleitung einführten, ging die Personalführung von der Kirchenpflege in die Verwaltung über.

In der *Sozialdiakonie* lassen sich bisher je nach Grösse und Organisationsform der Kirchgemeinde unterschiedliche Entwicklungen feststellen: Während in einigen kleinen Kirchgemeinden erst im Zuge des Zusammenschlusses überhaupt eine Sozialdiakonenstelle geschaffen werden konnte, blieben die Rolle und die Aufgaben von Sozialdiakonen/-innen andernorts trotz Zusammenschluss grundsätzlich die gleichen. In anderen Kirchgemeinden wurde im Zuge des Zusammenschlusses zu einer grösseren Kirchgemeinde eine stärkere Aufgabenteilung und inhaltliche Schwerpunktsetzung unter den Sozialdiakonen/-innen vorgenommen. Wo grössere Sozialdiakonen-Teams entstanden, wurden manchmal explizit Teamleiter/-innen eingesetzt. Die grösseren Teams und der damit verbundene fachliche Austausch sowie die Möglichkeit, als Teamleiter/-in mehr Verantwortung zu übernehmen, wurden von den Sozialdiakonen/-innen selbst oftmals als Bereicherung wahrgenommen.

Für *Sigristen- und Hauswarte-Teams* wurde die Tätigkeit oftmals vielseitiger und damit attraktiver. Der laufende Arbeitsaufwand veränderte sich hingegen kaum. Mancherorts dauerte es einige Zeit, bis sich die Teams eingespielt hatten und die neuen Abläufe klar waren. Ein Vorteil der Reform war, dass sich Sigristen/-innen und Hauswarte/-innen dank der grösseren Teams einfacher vertreten lassen können.

Auch die *Katecheten/-innen* profitieren von den grösseren Teams, weil es einfacher ist, sich vertreten zu lassen oder sich gegenseitig auszuhelfen. Zudem zeigten die Fallstudien, dass grössere Teams den Austausch von Ideen für den Unterricht fördern können. Inwiefern sich der Arbeitswand für Katecheten/-innen durch die Reform verändert hat, hängt stark davon ab, ob der rpg-Unterricht weiterhin dezentral durchgeführt wird oder regionalisiert wurde.

Kirchenmusiker/-innen sind in unterschiedlichem Masse von den reformbedingten Veränderungen betroffen. Die mancherorts erfolgte Regionalisierung der Gottesdienste führte dazu, dass die Kirchenmusiker/-innen vermehrt in verschiedenen Ortskirchen tätig sind. Während manche die Abwechslung schätzten, empfanden andere den Wechsel zwischen den Ortskirchen als anstrengend. Oftmals war mit der Regionalisierung der Gottesdienste auch eine Reduktion der Pensen der Kirchenmusiker/-innen verbunden, da im Jahr insgesamt weniger Gottesdienste stattfanden. Dies führte in manchen Kirchgemeinden zu Kleinstpensen, die einerseits mit den anderen Engagements der Musiker/-innen nur schwer vereinbar sind, und andererseits auch eine gewissen Konkurrenzsituation unter den Kirchenmusikern/-innen hervorriefen, die ein Zusammenwachsen als Team erschwert. Für einige Kirchenmusiker/-innen bedeuteten die teilweise unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Ortskirchen eine Herausforderung.

Veränderungen bei den Pfarrpersonen

Wie an anderer Stelle angeführt, waren die reformbedingten Veränderungen für viele Pfarrpersonen einschneidend. Die Anzahl Gottesdienste nahm ab und die Pfarramtsaufgaben wurden vermehrt inhaltlich aufgeteilt; meist nach Altersgruppen. Gerade in sich über ein grosses Gebiet erstreckende Kirchgemeinden wurden neben inhaltlichen Schwerpunkten gewisse örtliche Zuständigkeiten belassen. Die Aufteilung der Gottesdienste empfanden einige Pfarrpersonen als Vorteil. Dadurch hätten sie mehr Zeit, sich anderen Aufgaben zu widmen und inhaltliche Schwerpunkte in ihrer Tätigkeit zu setzen.

Weiter schätzten insbesondere ehemalige Einzelpfarrpersonen die administrative Entlastung durch die neu eingerichteten oder personell aufgestockten Sekretariate.

Gerade den Wechsel von der Tätigkeit im Einzelpfarramt zur Arbeit im Pfarrteam empfanden viele Pfarrpersonen als Herausforderung. Das damit verbundene Loslassen von liebgewordenen Aufgaben fiel vielen nicht leicht. Mancherorts nahmen die Pfarrpersonen eine externe Begleitung in Anspruch, um ihre neue Rolle als Pfarrteam zu finden.

Die Arbeit im Pfarrteam sowie die Entwicklungen hin zu einer Beteiligungskirche führten auch dazu, dass sich die beruflichen Anforderungen an Pfarrpersonen veränderten: Von Pfarrpersonen wird zunehmend verlangt, dass sie in der Rolle als «Coaches» Laien anleiten und vermehrt organisatorische Aufgaben übernehmen. Als Primus inter Pares in einem grossen Pfarrteam fühlten sich die Pfarrkonventsleitungen zudem mit Führungsfragen konfrontiert, auf die sie in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet wurden.

Veränderungen bei der Kirchenpflege

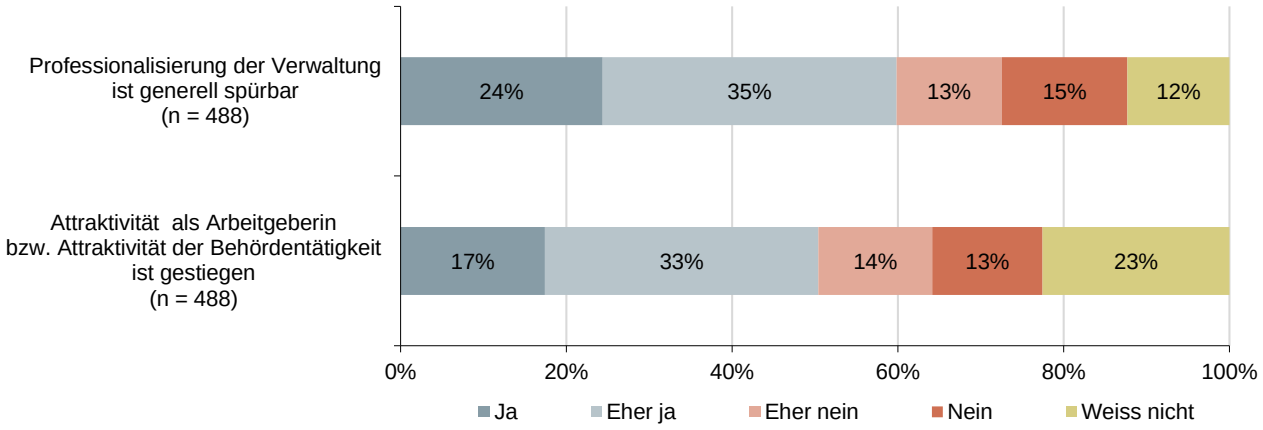
In der Online-Befragung von 2022 stimmten rund 60 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die Kirchenpflege hauptsächlich strategisch tätig ist (vgl. Darstellung DA 19 im Anhang). Auch die qualitativen Ergebnisse zeigen, dass es in den meisten Behörden aufgrund des Zusammenschlusses zu einer Abkehr von der operativen Tätigkeit und einer Hinwendung zu strategischen Aufgaben kam. Diese Umstellung fiel nicht allen Kirchenpflegemitgliedern gleich leicht; die Integrationsphase war daher vielerorts geprägt davon, dass die Behörden ihre neue Rolle finden und langsam in ihre Aufgaben hineinwachsen mussten. In den Fallstudien zeigte sich, dass sich eine hohe personelle Kontinuität in den Behörden und/oder eine Prozessbegleitung begünstigend auf diesen Findungsprozess auswirken kann. In Kirchgemeinden, deren Strukturen tiefgreifender verändert wurden – sei dies durch den Ausbau der Verwaltung oder die Einführung zusätzlicher hierarchischer Ebenen – war die Abgrenzung der Aufgaben ein intensiver Prozess, der noch nicht überall abgeschlossen ist.

Die Behördentätigkeit an sich wurde aufgrund der Reformen anspruchsvoller und nicht minder zeitintensiv. Gerade in der Wahrnehmung ihrer Vorgesetztenfunktion oder in inhaltlich komplexen Ressorts wie «Liegenschaften» stossen die Milizbehörden von zusammengeschlossenen Kirchgemeinden zunehmend an ihre Grenzen. Es ist daher nicht weiter erstaunlich, dass gerade im Bereich Liegenschaften häufig eine Verschiebung der Aufgaben von den Behörden hin zur Verwaltung und damit eine Professionalisierung feststellbar ist.

Attraktivität der Kirche für Arbeitnehmende und Behörden.

In der Online-Befragung von 2020 sah ein Drittel der Befragten hohes Potenzial, dass die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin durch die Reform zunehmen würde. In der Online-Befragung von 2022 gab gar die Hälfte der Befragten an, dass die Attraktivität der Kirchgemeinde als Arbeitgeberin und die Attraktivität der Behördentätigkeit seit der Reform zugenommen oder eher zugenommen habe. Rund 60 Prozent der Befragten stellten zudem (tendenziell) eine Professionalisierung in der Verwaltung fest (vgl. Darstellung D 6.3).

D 6.3: Professionalisierung der Verwaltung und Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

Die Erkenntnisse aus den qualitativen Erhebungen deuten ebenfalls darauf hin, dass gewisse Tätigkeiten – aber nicht alle – mit den Reformen attraktiver geworden sind. So wurden insbesondere Anstellungen in *Kirchgemeindesekretariaten und -verwaltungen* aufgrund der höheren Pensen, der vielfältigeren Aufgaben, der zunehmenden Verantwortung und der professionelleren Personalführung häufig attraktiver. Auch die Tätigkeit in multiprofessionellen Teams und die Möglichkeit, sich vertreten zu lassen, stellte für manche Angestellte eine Attraktivitätssteigerung dar.

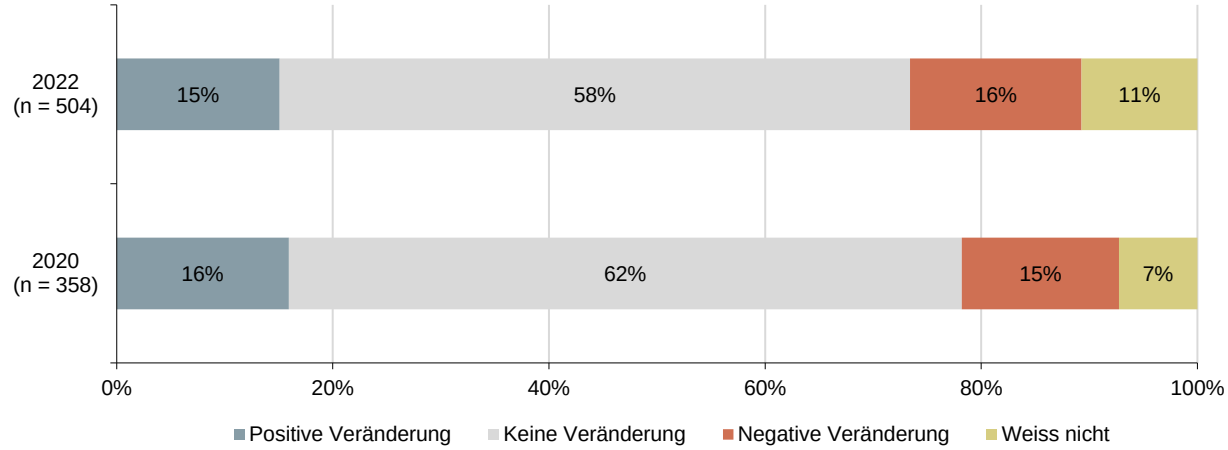
Für *Pfarrpersonen* hingegen scheinen zusammengeschlossene oder vertraglich zusammenarbeitende Kirchgemeinden nicht automatisch attraktivere Arbeitgeberinnen zu sein: Während die einen Pfarrpersonen die Tätigkeit im Pfarrteam, die Aufteilung der pfarramtlichen Aufgaben nach Schwerpunkten, die administrative Entlastung sowie die Entwicklung hin zur Beteiligungskirche schätzen, bevorzugen die anderen nach wie vor die umfassenden Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten eines Einzelpfarramts.

Auch die *Behördentätigkeit* wurde durch die Reformprozesse in den Kirchgemeinden nicht generell attraktiver. In der Befragung von 2020 stellten nur wenige Befragte eine Erleichterung bei der Gewinnung beziehungsweise dem Verbleib von Kirchenpflegemitgliedern fest. Die qualitativen Ergebnisse zeigen aber, dass in den Zusammenschluss-Kirchgemeinden insgesamt weniger Behördenmitglieder benötigt werden als in den Vorgänger-Kirchgemeinden. Die Kirchgemeinden können daher seit dem Zusammenschluss oft auf einen grösseren «Pool» potenzieller Behördenmitglieder zurückgreifen. Zudem werden die Behörden vermehrt von der Verwaltung in administrativen und operativen Belangen entlastet. Dadurch können sich Kirchenpflegemitglieder intensiver mit strategischen Fragen auseinandersetzen. Auch, dass man mit seinem Engagement mehr Personen erreicht, kann die Attraktivität des Amts steigern. Die qualitativen Ergebnisse legen aber auch nahe, dass die Aufgaben der Behörden aufgrund der komplexeren und grösseren Strukturen der Kirchgemeinden tendenziell anspruchsvoller geworden sind. Gerade in Bereichen wie Liegenschaften und Personalführung stossen Milizbehörden deswegen vermehrt an ihre Grenzen. Dies schränkt den «Pool» an potenziellen Behördenmitgliedern wiederum ein. Weiter wurde in den Gruppeninterviews berichtet, dass die Fokussierung auf strategische Aufgaben dazu führe, dass der Kontakt zwischen Kirchenpflege und Mitgliedern weniger eng sei. Dies wiederum habe zur Folge, dass das Beziehungsnetz für die Rekrutierung neuer Kirchenpflegemitglieder kleiner werde.

6.1.3 Veränderung der Verbundenheit und Identifikation mit der Kirchgemeinde

Gemäss den Ergebnissen der Online-Befragungen von 2020 und 2022 haben die Reformen meist nicht dazu geführt, dass sich die kirchlichen Mitarbeitenden weniger mit der Kirchgemeinde verbunden fühlen. Eine Mehrheit der Befragten gab viel mehr an, dass sie sich gleich verbunden fühlt mit der Kirchgemeinde wie vor der Reform (vgl. Darstellung D 6.4). Etwa gleich viele Personen konstatierten, dass sich ihre Verbundenheit mit der Kirchgemeinde seit der Reform positiv respektive negativ verändert habe. Wiederum nahmen die Pfarrpersonen die Veränderungen negativer wahr (33% der Pfarrpersonen) als die Angestellten und Kirchenpflegemitglieder. Die Kirchenpflegemitglieder gaben hingegen am häufigsten an, dass sich ihre Verbundenheit mit der Kirchgemeinde positiv verändert habe (24% der Kirchenpflegemitglieder) (vgl. Darstellung DA 20 im Anhang).

D 6.4: Verbundenheit mit der Kirchgemeinde



Quelle: Online-Befragung 2020 und 2022 Interface.

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

Aus den qualitativen Erhebungen lassen sich eine Reihe von Faktoren ableiten, die ein Zusammenwachsen als Kirchgemeinde auf Ebene der kirchlichen Mitarbeitenden fördern oder behindern können. Die Aufteilung von Aufgaben und Themen bei den Angestellten und Pfarrpersonen kann das Zusammenwachsen insofern unterstützen, als dass so bewusst eine thematische Verantwortung für das gesamte Kirchgemeindegebiet geschaffen wird – und nicht bloss für Teile davon. Im Gegensatz dazu scheinen vorwiegend örtliche Zuständigkeiten, sei dies bei den Pfarrpersonen oder bei den OKG und OKK, das Zusammenwachsen als neues Gebilde hemmen. Weiter können sich Mitarbeitende, die kurz nach einer Reform zur Kirchgemeinde stiessen, schneller mit der neuen Kirchgemeinde identifizieren als «alteingesessene» Mitarbeitende.

6.2 Veränderungen bei Angeboten und Dienstleistungen

Im Folgenden sind die reformbedingten Veränderungen bei Angeboten und Dienstleistungen zusammenfassend beschrieben.

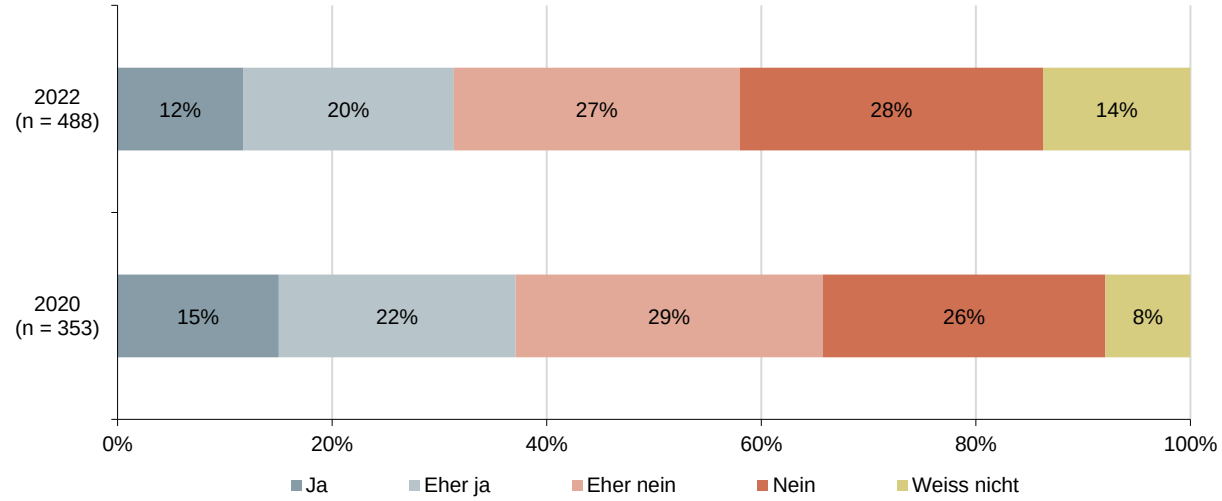
6.2.1 Veränderungen bei den Angeboten

Die Reformen haben die Angebote der Kirchgemeinden in unterschiedlichem Masse und auf unterschiedliche Weise beeinflusst.

Strukturelle Veränderungen bei den Angeboten

Trotz strukturellen Veränderungen in der Organisation ergaben die Online-Befragungen, dass in vielen Kirchgemeinden bereits bestehende Angebote in der Mehrheit der Kirchgemeinden nicht oder eher nicht reduziert wurden (vgl. Darstellung D 6.5). Die Beibehaltung der Angebote führte in vielen zusammengeschlossenen und vertraglich zusammenarbeitenden Kirchgemeinden einerseits zu einer Vergrösserung der Angebotsvielfalt, wie die Online-Befragung von 2022 und die Fallstudien der Erhebungsphase 2 zeigten. Andererseits erklärt dies auch die Einschätzung einer deutlichen Mehrheit der 2022 befragten Personen, dass die räumliche Verteilung der Angebote sowie die Zielgruppenorientierung ausgewogen geblieben sei (vgl. Darstellung DA 21 im Anhang).

D 6.5: Reduktion bestehender Angebote



Quelle: Online-Befragung 2020 und 2022 Interface.

Gründe dafür, dass das kirchliche Angebot in vielen Kirchgemeinden unverändert blieb, gibt es gemäss den qualitativen Erkenntnissen mehrere. Einerseits wurde den Kirchgemeindemitgliedern zu Beginn des Reformprozesses oftmals versprochen, dass das bisherige Angebot auch nach der Reform erhalten bleibe. Dies hinderte die Kirchgemeinden daran, einige bestehende Angebote zu kürzen. Andererseits waren viele Kirchgemeinden so stark mit den strukturellen Aspekten der Reform beschäftigt, dass kaum Ressourcen übrigblieben, um sich mit Veränderungen beim Angebot auseinanderzusetzen.

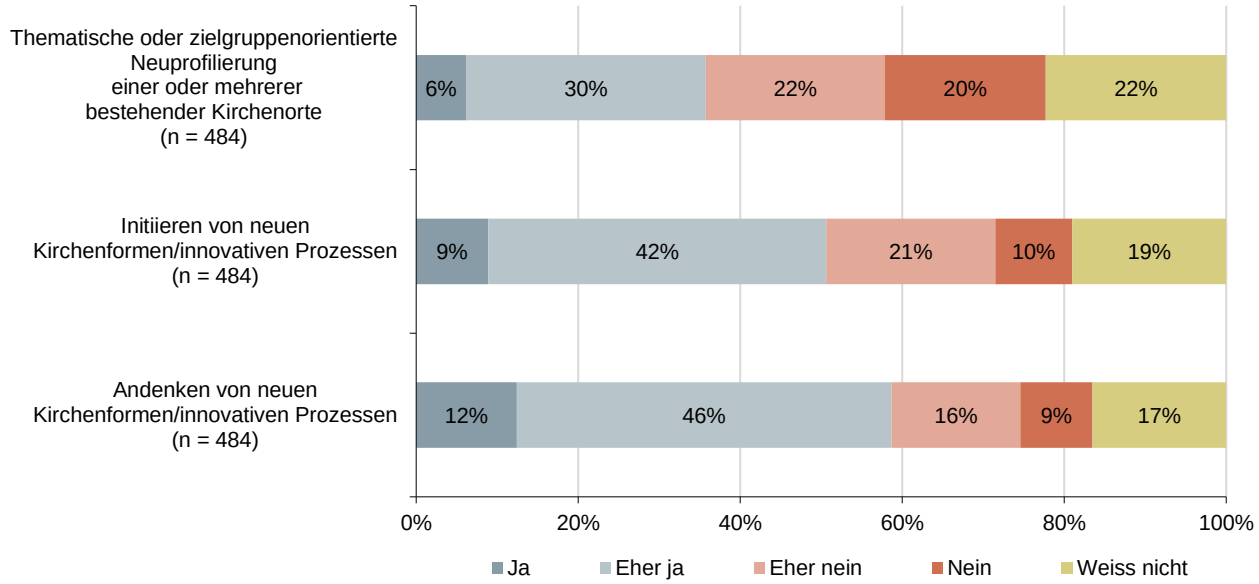
Wurden Angebote gekürzt, war dies vor allem bei den *Gottesdiensten* der Fall, wie die Fallstudien nahelegen: In vielen – insbesondere kleineren – zusammengeschlossenen Kirchgemeinden wurde das Gottesdienstangebot regionalisiert, das heisst, es finden fortan nicht mehr jede Woche in jeder Ortskirche Gottesdienste statt, sondern die Ortskirchen wechseln sich als Gottesdienstorte ab. Dies führte zu einer Senkung der effektiven Anzahl an Gottesdiensten in den Kirchgemeinden.

Im *rpg-Unterricht* kam es im Zuge der Reformen häufig zu einer Umstrukturierung und (Teil-)Regionalisierung – jedoch nicht zu einer Kürzung des Angebots an sich. Je nach geografischen Begebenheiten, Voraussetzungen in der Schulgemeinde und Klassenstufe, unterrichten Katecheten/-innen weiterhin an mehreren Orten oder führen gemeinsame Unti-Klassen über das gesamte Einzugsgebiet der Kirchgemeinde. Manche Kirchgemeinden bieten den kirchlichen Unterricht nicht mehr wöchentlich, sondern als Blockunterricht an.

Inhaltliche Veränderungen bei den Angeboten und neue Kirchenformen

Gemäss den Erhebungen in der ersten Erhebungsphase der Begleitforschung schienen bei vielen Reformen in Kirchgemeinden strukturelle und nicht inhaltliche Ziele im Vordergrund gestanden zu haben. Die Online-Befragung von 2022 zeigte, dass sich mehr als die Hälfte der Befragten durchaus mit neuen Kirchenformen und innovativen Prozessen auseinandersetzte oder diese gar initiierte (vgl. Darstellung D 6.6). 36 Prozent der Befragten gaben an, dass sich eine oder mehrere der bestehenden Ortskirchen thematisch oder zielgruppenorientiert neu profilieren konnten. Letzterer Effekt trat insbesondere bei der Grosskirchgemeinde Zürich auf, wo 47 Prozent angaben, (eher) eine thematische oder zielgruppenorientierte Neuprofilierung zu verfolgen. Dies lässt sich gemäss den Erkenntnissen aus den Fallstudien nicht zuletzt darauf zurückführen, dass in dieser Kirchgemeinde spezifische Ressourcen für die inhaltliche Profilierung zur Verfügung gestellt wurden. Bei den übrigen Kirchgemeinden waren es gemäss Online-Befragung 33 Prozent, die sich mit neuen Kirchenformen auseinandersetzten.

D 6.6: Auseinandersetzung mit und Initiierung von neuen Kirchenformen und innovativen Prozessen



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

Die qualitativen Erhebungen zeichnen ein leicht pessimistischeres Bild: Viele Kirchgemeinden veränderten ihre Angebote inhaltlich nicht wesentlich und haben bisher kaum neue und ergänzende Kirchenformen eingeführt. Einerseits erschwerte die Corona-Pandemie vielerorts die Entwicklung von neuen Kirchenformen (vgl. Kapitel 8). Andererseits fehlte es vielen Mitarbeitenden aufgrund des Reformprozesses an sich und des gestiegenen administrativen und koordinativen Aufwands an den nötigen Ressourcen, um neue Kirchenformen zu entwickeln und Innovation gezielt voranzutreiben. In der Regel waren die Kirchgemeinden genug damit gefordert, bestehende Angebote aufrechtzuerhalten. Diese Faktoren führten dazu, dass viele Kirchgemeinden aufgrund des Wunsches, es möge erst einmal Ruhe in den Strukturen einkehren, inhaltliche Veränderungen (zwischenzeitlich) zurückstellten. Dennoch gaben die Fallstudien und die Gruppeninterviews der Erhebungsphase 2 Hinweise darauf, dass viele Personen Potenzial in den neu geschaffenen Strukturen erkennen, um künftig neue Kirchenformen hervorzubringen – wenn sich die neuen Strukturen dann eingespielt haben.

Zur Frage, ob die Reformen eine Qualitätssteigerung der Angebote herbeiführen konnten, gingen die Meinungen in der Online-Befragung stark auseinander (vgl. Darstellung

DA 22 im Anhang). Damit einher geht auch die ambivalente Einschätzung der im Jahr 2022 Befragten zur Frage, ob das kirchliche Grundangebot (Gottesdienste, rpg-Unterricht und Kasualien) aufgrund der Reformen verbessert werden konnte (vgl. Darstellung DA 23 im Anhang). Rund die Hälfte der 2020 und 2022 Befragten stimmte jedoch der Aussage (eher) zu, dass dank der Reformen mehr Spielraum für eine inhaltliche Schwerpunktsetzung bestehe (vgl. Darstellung DA 24 im Anhang).

6.2.2 Veränderungen in der Kommunikation

Die Fallstudien legen nahe, dass sich die Kommunikation der Kirchgemeinden aufgrund der Reformen nicht grundsätzlich veränderte. Nach wie vor setzen die Kirchgemeinden primär auf das lokale Mitteilungsblatt sowie die Website, um ihre Mitglieder zu informieren. Im Zuge eines Zusammenschlusses oder der Aufnahme einer vertraglichen Zusammenarbeit wurden diese beiden Kommunikationsmittel in der Regel zusammengeführt und erhielten ein neues Layout. Insbesondere in kleineren Kirchgemeinden war die Professionalisierung des Sekretariats auch mit einer professionelleren Mitgliederverwaltung und einer Vereinheitlichung der Kommunikation verbunden.

6.3 Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

In der Online-Befragung von 2020 hielt ein Drittel der Befragten es für (eher) möglich, dass die Reformen zu einer stärkeren Vernetzung im Sozialraum beitragen können (vgl. Darstellung DA 25 im Anhang). Sowohl die weiteren quantitativen Ergebnisse als auch die Ergebnisse der Fallstudien deuten darauf hin, dass die Reformen selten eine zusätzliche Vernetzung und Zusammenarbeit der Kirchgemeinde mit anderen Akteuren im Sozialraum hervorgerufen haben (vgl. Darstellung DA 26). Nur in Einzelfällen gab es Hinweise darauf, dass eine zusammengeschlossene Kirchgemeinde aufgrund ihrer neu gewonnenen Grösse neue Kooperationen mit nicht kirchlichen Partnern wie beispielsweise der Spitex eingehen konnte. Viel häufiger schienen Zusammenschlüsse aber bisher bestehende Kooperationen im ökumenischen Bereich zu erschweren. Dies hat einerseits geografisch-räumliche Gründe, wenn das Einzugsgebiet der zusammengeschlossenen reformierten Kirchgemeinde beispielsweise viel grösser geworden ist und mehrere politische Gemeinden umfasst als das Einzugsgebiet ihres katholischen Pendants. Andererseits kann dies auch inhaltliche Gründe haben, wenn sich beispielsweise das theologische Profil einer Kirchgemeinde aufgrund eines Zusammenschlusses gewandelt hat und eine bislang bestehende Zusammenarbeit mit einer Freikirche nicht mehr von allen Kirchgemeindemitgliedern gutgeheissen wird. Darüber hinaus waren viele Kirchgemeinden auch in der Integrationsphase stark mit sich selbst beschäftigt und hatten wenig Kapazitäten, um neue Kooperationen einzugehen.

Zusammenfassend wird aus den qualitativen Ergebnissen 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. Die qualitativen Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass das Bewusstsein für eine gemeinsame Verantwortung und die daraus resultierende Zusammenarbeit auch abhängig vom Berufsfeld ist. So sind Sozialdiakone/-innen und Jugendarbeitende beispielsweise eher gewohnt, mit anderen Akteuren im Sozialraum zusammenzuarbeiten und praktizierten dies bereits vor dem Reformprozess.

7. Ergebnisse zu den Wirkungen bei den Mitgliedern und weiteren Anspruchsgruppen

Wir beschreiben, wie die Reform von den Kirchgemeindemitgliedern wahrgenommen wird und wie sich die Nutzung der Angebote verändert hat.

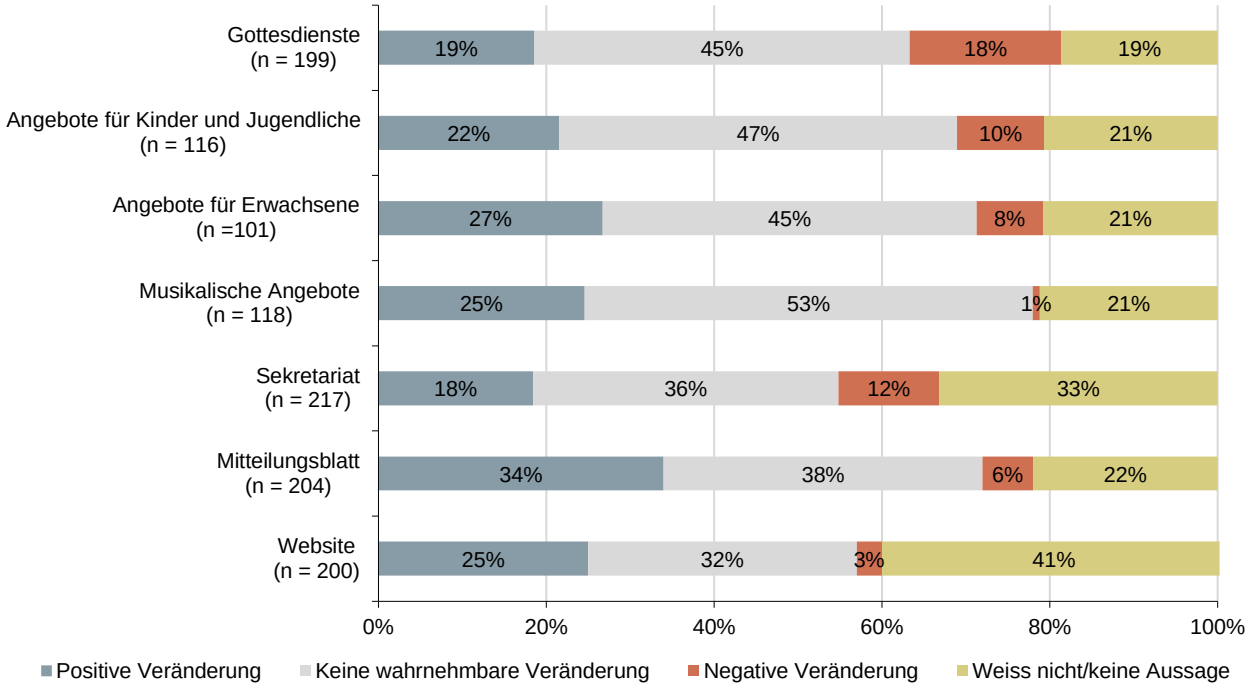
Im vorliegenden Kapitel geht es um die weiterreichenden Wirkungen, die die Reform bei den Kirchgemeindemitgliedern und in ihrem gesellschaftlichen Umfeld ausgelöst haben (sog. Impacts). Im Zentrum steht die Frage, wie Kirchgemeindemitglieder und freiwillig Engagierte die durch die Reformprozesse angestossenen Veränderungen erleben. Da Wirkungen auf Impact-Ebene erst in der Langzeitperspektive zu beobachten sind, die Reformen bei vielen Kirchgemeinden jedoch erst wenige Jahre zurückliegen, werden nachfolgend erste Beobachtungen im Hinblick auf mögliche Impacts beschrieben. Dabei ist zu beachten, dass der Reformprozess Wirkungen auf der Ebene der Impacts nicht allein herbeiführen kann. Andere Faktoren (Handlungen der Kirchgemeinden, gesellschaftliche Trends, Steuerpolitik, Entwicklungen in den politischen Gemeinden usw.) sind für Wirkungen auf dieser Stufe 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).

7.1 Veränderungen bei den kirchlichen Angeboten und Dienstleistungen aus Sicht der Kirchgemeindemitglieder

Aus der Perspektive vieler Kirchgemeindemitglieder haben sich die Angebote und Dienstleistungen der eigenen Kirchgemeinde seit der Reform nicht wahrnehmbar verändert. Die Online-Befragung von 2020 zeigt, dass die Reformen in der Regel mit dem Wunsch verbunden waren, das bisherige Angebot – trotz schwindender Ressourcen – beizubehalten und wenn möglich vielfältiger zu machen (vgl. Abschnitt 6.2.1). In Bezug auf die kirchlichen Dienstleistungen der Verwaltung und Administration erhofften sich die Befragten hauptsächlich, Optimierungen zu erlangen sowie Synergien zu erschliessen.

Die nachfolgende Darstellung D 7.1 zeigt, welche Veränderungen die Mitglieder der Fallstudien-Kirchgemeinden bei den Angeboten und Dienstleistungen ihrer Kirchgemeinde bisher festgestellt haben.

D 7.1: Wahrgenommene Veränderungen bei Angeboten und Dienstleistungen durch die Kirchgemeindemitglieder



Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

Gemäss den Ergebnissen der Mitgliederbefragung haben sich die kirchlichen Angebote aufgrund der Reform aus Sicht der Mehrheit der befragten Mitglieder kaum verändert. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen bestätigen die quantitativen Ergebnisse insofern, als dass die Kirchgemeindemitglieder die durch den Reformprozess angestossenen Veränderungen weniger stark wahrzunehmen scheinen als die kirchlichen Angestellten.

Das *Gottesdienstangebot* hat sich gemäss 45 Prozent der Befragten nicht merklich verändert seit der Reform. Positive sowie negative Veränderungen beim Gottesdienstangebot wurden von jeweils einem Fünftel der befragten Mitglieder festgestellt. Die Befragten begründeten die negative Veränderung des Gottesdienstangebots meist mit der Reduktion der Gottesdienste in der angestammten Ortskirche. Diese Aussagen decken sich auch mit den Erkenntnissen der qualitativen Fallstudien.

Bei den *Angeboten für Kinder und Jugendliche* gaben 47 Prozent der Befragten an, keine Veränderungen im Vergleich zur Situation vor der Reform wahrzunehmen. Die festgestellten positiven Veränderungen (22%) überwogen die negativen (10%). Letztere liessen sich gemäss Aussagen einiger Befragter auf die Reorganisation des kirchlichen Unterrichts zurückführen. Auch die Fallstudien zeigten, dass örtliche Veränderungen im rpg-Unterricht (z.B. durch Zusammenlegung des kirchlichen Unterrichts zweier Dörfer und Durchführung des Unterrichts im grösseren Ort) bei den Eltern aufgrund des erhöhten Transportaufwands mitunter auf Kritik stiessen. Die Fallstudien deuteten aber auch darauf hin, dass die Kinder und Jugendlichen selbst derartige Veränderungen im rpg-Unterricht nicht so negativ sehen wie ihre Eltern.

Bei den *musikalischen Angeboten* gaben die Hälfte der Befragten an, keine Veränderungen festzustellen. Aus Sicht eines Viertels der Befragten hat sich das musikalische Angebot positiv verändert, was insbesondere mit der grösseren Vielfalt begründet wird.

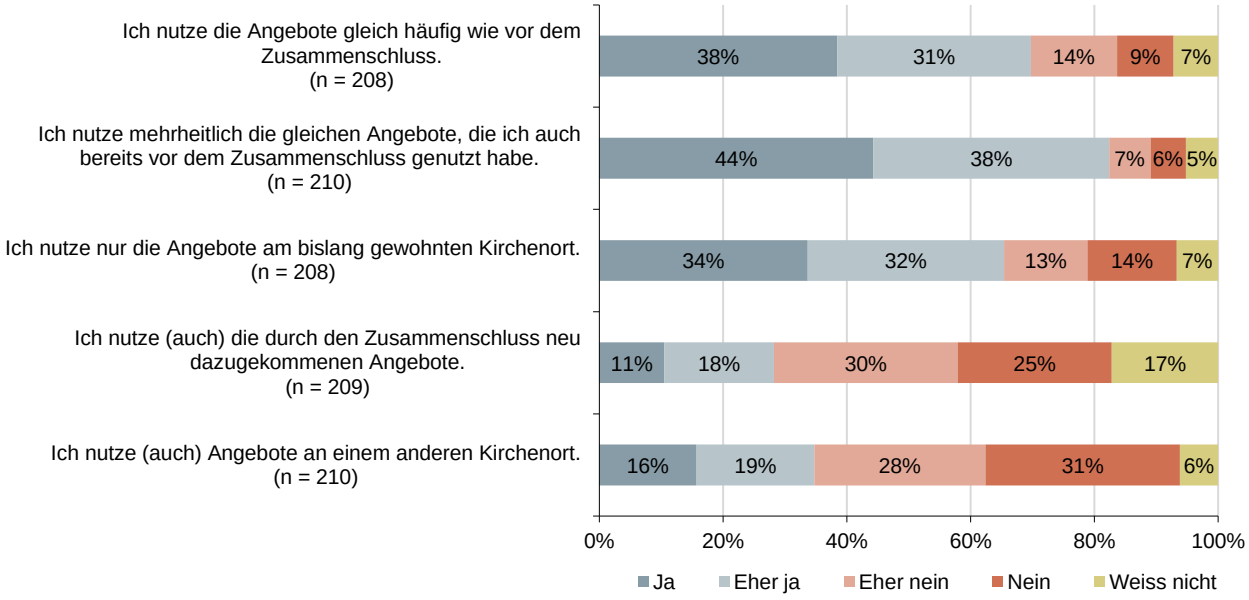
Im Bereich *Sekretariat und Kommunikation* stellte die Mehrheit der Befragten (32% bis 38%) auch keine Veränderung im Vergleich zu vor der Reform fest. Während einige Befragte jedoch sowohl negative als auch positive Veränderungen in Bezug auf das Sekretariat feststellten, waren die festgestellten Veränderungen in punkto Kommunikation vorwiegend positiver Natur: Ein Drittel der Befragten stellte eine positive Veränderung in Bezug auf das kirchgemeindeeigene Mitteilungsblatt fest (i.d.R. reformiert. Lokal). Gemäss einem Viertel der Befragten hat sich auch die Website ihrer Kirchgemeinde zum Positiven gewandelt seit der Reform.

7.2 Veränderungen in der Angebotsnutzung

Dass die Mehrheit der Kirchgemeindemitglieder bisher keine grossen Veränderungen in Bezug auf das kirchliche Angebot wahrgenommen hat, spiegelt sich auch in der individuellen Angebotsnutzung wider. Bereits die Online-Befragung der Kirchenpflegemitglieder, Pfarrpersonen und Angestellten von 2022 legte nahe, dass sich die individuelle Angebotsnutzung aufgrund der Reformen kaum verändert hat. Knapp vier Fünftel der Befragten schätzten, dass ihre Kirchgemeindemitglieder (tendenziell) die gleichen Angebote besuchen würden wie vor der Reform. Dazu passt, dass nur 37 Prozent der Befragten angaben, dass ihre Kirchgemeindemitglieder auch die durch die Reform neu dazugekommenen Angebote nutzen würden (vgl. Darstellung DA 27 im Anhang).

Die quantitative Mitgliederbefragung von Ende 2022 bestätigte diese Einschätzung weitgehend, wie die folgende Darstellung D 7.2 zeigt:

D 7.2: Veränderungen in der Angebotsnutzung



Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

Die Mehrheit der Kirchgemeindemitglieder gab an, nach wie vor die gleichen Angebote (82%) in der bislang gewohnten Ortskirche (66%) zu besuchen und die Angebote gleich häufig in Anspruch zu nehmen wie vor der Reform (69%). Entsprechend gaben nur rund 30 Prozent der Befragten an, auch die durch die Reform neu dazu gekommenen Angebote zu nutzen. 35 Prozent nahmen auch Angebote in einer anderen Ortskirche als der bislang gewohnten wahr.

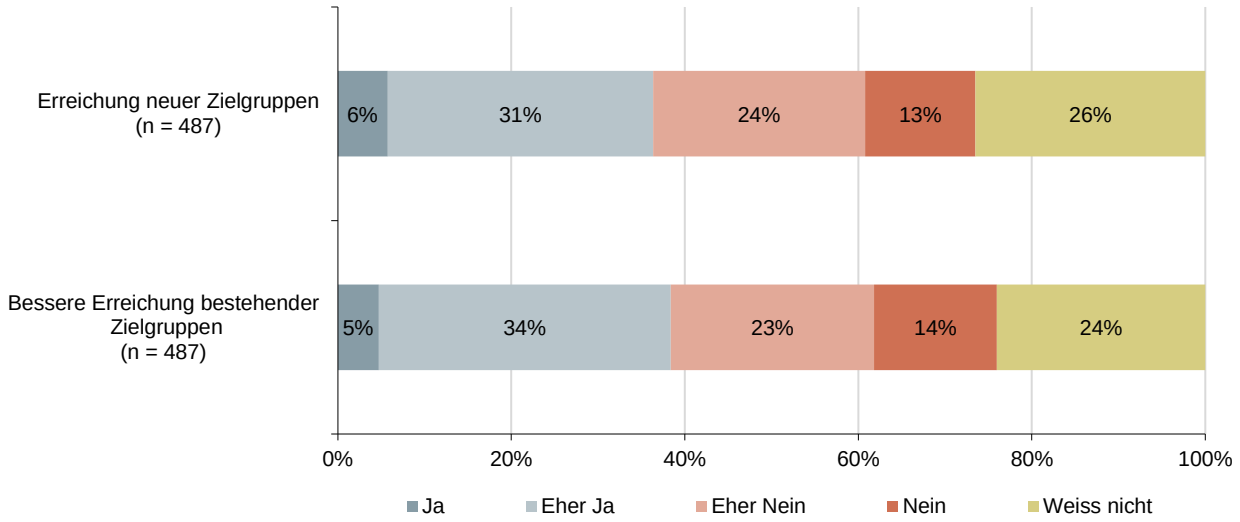
Auch die qualitativen Erhebungen bestätigen diese Beobachtungen. Gerade die Möglichkeit, in einer anderen Ortskirche als an der angestammten den Gottesdienst zu besuchen, nahmen viele Kirchgemeindemitglieder nur zögerlich wahr. Neben der Gewohnheit und der lokalen Verwurzelung, ist dieser Umstand nicht zuletzt den mitunter ungünstigen Verkehrsverbindungen zwischen den Ortskirchen und der eingeschränkten Mobilität insbesondere älterer Kirchgemeindemitglieder geschuldet.

Was die qualitativen Erhebungen aber auch zeigen, ist, dass Kirchgemeinden eine stärkere gegenseitige Nutzung der Angebote durchaus fördern können: In manchen Kirchgemeinden lässt sich beobachten, dass mit der Durchführung gemeinsamer Seniorenferien bewusst Berührungspunkte zwischen den unterschiedlichen Kirchgemeindemitgliedern geschaffen werden konnten. In anderen Kirchgemeinden machen die kirchlichen Mitarbeitenden die Erfahrung, dass, wenn sie bewusst Angebote in einer anderen Ortskirche besuchen, die Mitglieder «ihrer Ortskirche» dazu anregen können, ebenfalls Angebote anderer Ortskirchen zu besuchen.

Zielgruppenerreichung

Die Frage nach der Passung von Angeboten und Zielgruppen wurde in der Online-Befragung von 2022 ambivalent beurteilt.

D 7.3: Zielgruppenerreichung



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

Auf die Frage, ob dank der Reform die *bestehenden* Zielgruppen besser erreicht werden konnten, waren sich die befragten kirchlichen Mitarbeitenden der 2022 durchgeführten Online-Befragung uneins: Gaben 39 Prozent der Befragten an, dass sie bestehende Zielgruppen heute besser oder eher besser erreichen würden, stellten 37 Prozent der Befragten dies nicht oder eher nicht fest.

In den Gruppeninterviews äusserten einige Personen ihre Befürchtung, dass ältere Kirchgemeindemitglieder seit der Reform weniger gut erreicht werden können als früher. Dies hänge oftmals mit der Reduktion der Gottesdienste und der eingeschränkten Mobilität der Klientel zusammen.

Bei der Frage, ob dank der Reform *neue* Zielgruppen erreicht werden konnten, waren sich die Befragten uneins: 2020 sah rund ein Drittel der befragten kirchlichen Mitarbei-

tenden ein sehr grosses (4%) respektive ein eher grosses Potenzial (28%), mit den Reformen neue Zielgruppen zu erreichen. 27 Prozent berichteten schon 2020, dass sie tatsächlich neue Zielgruppen erreichen konnten. Im Jahr 2022 gaben gar 37 Prozent der Befragten an, dass dank der Reformen neue Zielgruppen erschlossen werden konnten. In der Kirchgemeinde Zürich teilten deutlich weniger Personen diese Einschätzung (28%). Demgegenüber standen weitere 37 Prozent aller 2022 Befragten, die bezweifelten, dass dank der Reform neue Zielgruppen erreicht werden konnten.

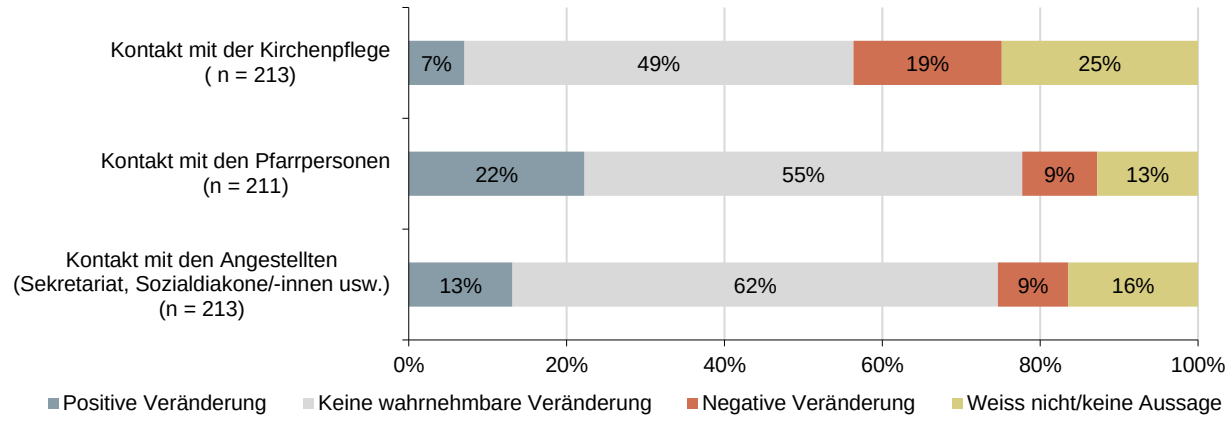
Die qualitativen Erhebungen weisen darauf hin, dass in manchen Kirchgemeinden durchaus auf die Etablierung von Angeboten für bisher unerreichte Zielgruppen hingearbeitet wird. Diese angedachten Entwicklungen wurden bisher oftmals durch die Reformmüdigkeit bei den Kirchgemeinden und die Corona-bedingten Angebotsrestriktionen ausgebremst. Die Möglichkeiten von Kirchgemeindemitgliedern sich zu beteiligen, haben sich aufgrund der Reformen nicht grundlegend verändert.

7.3 Veränderungen der interpersonalen Beziehungen

Bereits die Fallstudien der ersten Erhebungsphase zeigten, dass die Nähe zu den Kirchgemeindemitgliedern hauptsächlich über persönliche Beziehungen gepflegt wird. Die Frage, inwiefern sich der persönliche Kontakt von Kirchenpflegemitgliedern, Pfarrpersonen und Angestellten mit den Kirchgemeindemitgliedern aufgrund der Reform verändert hat, ist daher von zentraler Bedeutung.

Die Mitgliederbefragung zeigte, dass der Kontakt zu den kirchlichen Mitarbeitenden aus Sicht der Mehrheit der Kirchgemeindemitglieder trotz Reformen unverändert blieb (vgl. Darstellung D 7.4).

D 7.4: Veränderungen in den interpersonalen Beziehungen



Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

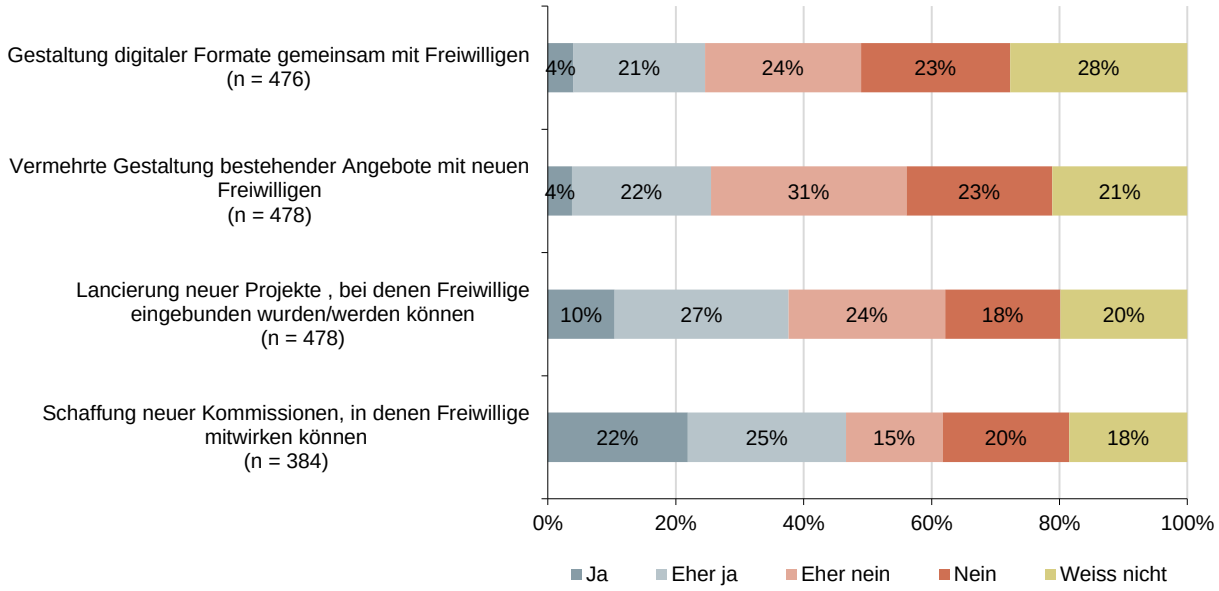
Wenn es Veränderungen in den interpersonalen Beziehungen gab, waren diese bezüglich des Kontakts mit den Pfarrpersonen und den Angestellten mehrheitlich positiv. Ein anderes Bild zeigte sich im Kontakt mit der Kirchenpflege: Dort nahmen mehr Mitglieder eine negative als eine positive Veränderung wahr. Dies ist – insbesondere in grösseren Kirchgemeinden – unter anderem dem Umstand geschuldet, dass die Kirchenpflegemitglieder vermehrt eine strategische Rolle einnehmen und in der Tendenz weniger direkten Austausch mit den Mitgliedern pflegen. Gemäss den qualitativen Ergebnissen litt die Beziehungspflege zwischenzeitlich auch unter dem hohen koordinativen und administrativen Aufwand, der oftmals mit einem Zusammenschluss verbunden war.

Inwiefern die in Abschnitt 5.4 erwähnten OKG/OKK geeignet sind, die Nähe zu den Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen, und beispielsweise den verminderten Kontakt zur vermehrt strategisch tätigen Kirchenpflege mit den Kirchgemeindemitgliedern zu kompensieren, ist von den Aufgaben dieser Gremien abhängig und muss sich noch weisen.

7.4 Beteiligungsmöglichkeiten von Kirchgemeindemitgliedern

Wie der nachfolgenden Darstellung D 7.5 zu entnehmen ist, ergab die Online-Befragung von 2022, dass im Zuge der Reformen in manchen Kirchgemeinden Beteiligungsmöglichkeiten für freiwillig Engagierte geschaffen wurden.

D 7.5: Beteiligungsmöglichkeiten für Freiwillige

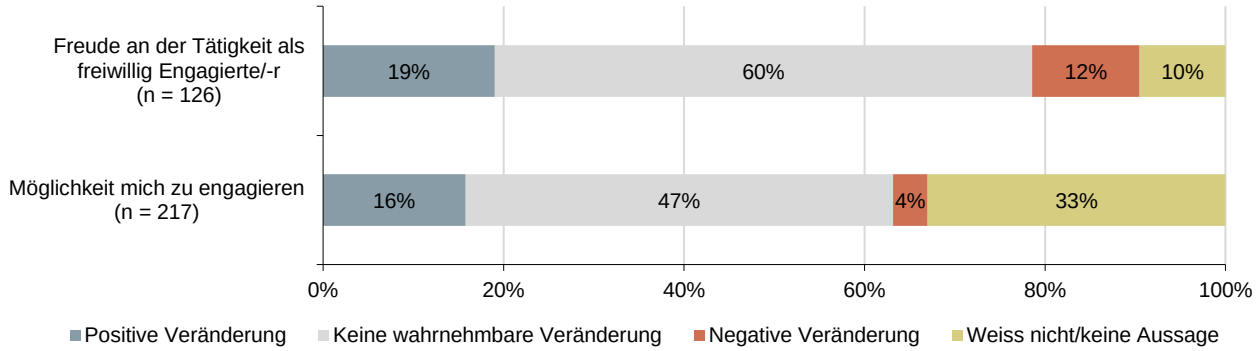


Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

In der Befragung von 2020 gaben rund 40 Prozent der kirchlichen Mitarbeitenden an, dass in ihrer Kirchgemeinde im Zuge der Reformen neue Beteiligungsmöglichkeiten für Kirchgemeindemitglieder geschaffen werden konnten. Die Befragung von 2022 liess alsdann ein differenzierteres Bild zu, in welchen Bereichen die Kirchgemeinden neue Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen haben: 47 Prozent der 2022 Befragten gaben an, dass in ihren Kirchgemeinden neue Kommissionen (wie z.B. Ortskirchenkommissionen) geschaffen wurden, in denen Freiwillige mitwirken können. 37 Prozent sagten, dass sie neue Projekte lanciert hätten, in denen sich Freiwillige engagieren können. Ein Viertel der Befragten setzt bei der Gestaltung bestehender Angebote seit der Reform vermehrt auf den Einbezug von Freiwilligen oder gestaltet digitale Formate gemeinsam mit Freiwilligen.

Die meisten Mitglieder hingegen nahmen keine Veränderung bezüglich der Möglichkeit sich zu engagieren oder der Freude an der eigenen Freiwilligentätigkeit wahr. Wenn Veränderungen spürbar waren, dann waren diese häufiger positiver als negativer Natur (vgl. Darstellung D 7.6)

D 7.6: Freiwilligentätigkeit der Mitglieder



Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

Obwohl die Online-Befragungen vereinzelt Hinweise auf vermehrte Beteiligungsmöglichkeiten gaben, zeigten die qualitativen Erhebungen, dass diese insgesamt nur gering sind. Dadurch, dass viele Angebote aufgrund der Corona-Pandemie nicht wie geplant durchgeführt werden konnten, hielten sich die Beteiligungsmöglichkeiten von Kirchgemeindemitgliedern bisher in Grenzen und die Kirchgemeinden verloren teilweise sogar freiwillig Engagierte. In manchen Kirchgemeinden liess sich zudem feststellen, dass gleichzeitig zur Schaffung neuer Beteiligungsmöglichkeiten einige traditionelle Freiwilligenämter aufgrund der Professionalisierung obsolet wurden.

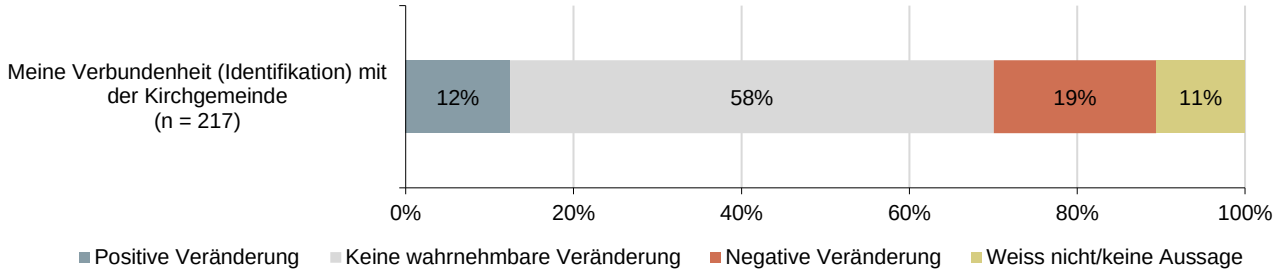
Die qualitativen Erhebungen machten zudem deutlich, dass die Freiwilligentätigkeit in ländlichen Gegenden ausgeprägter ist und in der Regel einen starken lokalen Fokus hat: Personen engagieren sich an dem Ort freiwillig, mit dem sie sich verbunden fühlen und sich identifizieren. In Anbetracht der sich erst langsam herausbildenden gemeinsamen Identität der zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden, beschränkt sich das freiwillige Engagement nach wie vor auf die angestammte Ortskirche und nicht das gesamte Kirchgemeindegebiet respektive die gesamte Kirchgemeinderegion. Die Betreuung der Freiwilligen durch die kirchlichen Mitarbeitenden ist daher von zentraler Bedeutung, um Freiwillige zu halten.

7.5 Verbundenheit mit der Kirchgemeinde und Wahrnehmung der Reformen

Eine gemeinsame Identität zu schaffen, stand hauptsächlich bei den Zusammenschluss-Kirchgemeinden im Vordergrund. In der Befragung von 2020 gaben 40 Prozent der Befragten an (n = 240),[6] dass eine gemeinsame Identität bereits entwickelt (5%) oder eher entwickelt (35%) werden konnte. Dies manifestierte sich gemäss den Befragten im gewachsenen Vertrauen und Respekt, im verstärkten Austausch, in der besseren Zusammenarbeit oder im respektvolleren Umgang miteinander. Geht es um die Verbundenheit der Mitglieder mit ihrer Kirchgemeinde ergab die Mitgliederbefragung, dass die Verbundenheit mit der Kirchgemeinde bei den meisten Mitgliedern stabil blieb. Ein knappes Fünftel der Befragten gab an, dass ihre Verbundenheit mit der Kirchgemeinde seit der Reform abgenommen habe.

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

D 7.7: Verbundenheit der Mitglieder mit der Kirchgemeinde



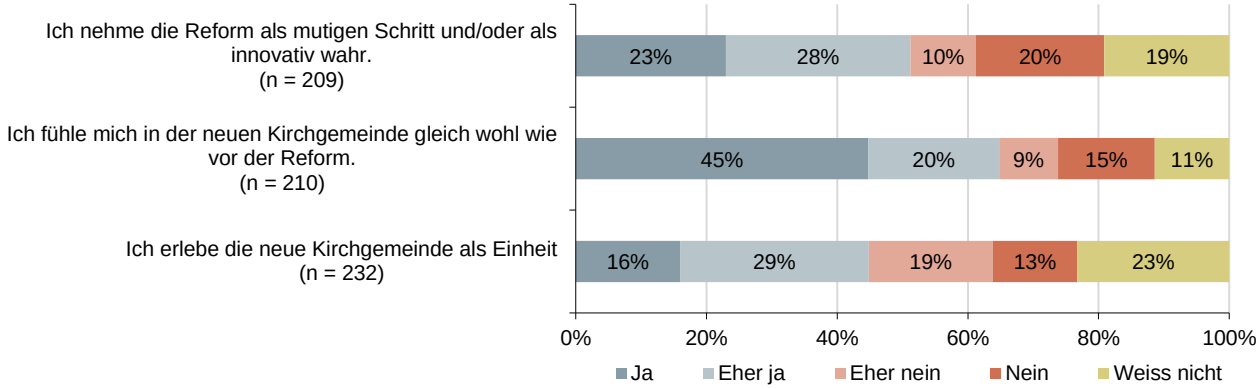
Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

Auch die qualitativen Erhebungen deuten darauf hin, dass die Schaffung einer gemeinsamen Identität Zeit braucht und sich erst langsam am Herausbilden ist. Gerade bei Zusammenschlüssen mehrerer Kirchgemeinden oder von Kirchgemeinden mit sehr unterschiedlichen theologischen Profilen, erweist sich die Identitätsbildung als Herausforderung. Aufgrund des gemeinsamen rpg-Unterrichts scheint es Kindern und Jugendlichen meist einfacher zu fallen als älteren Generationen, eine gemeinsame Identität zu entwickeln. Die Kirchgemeinden versuchen, mit verschiedenen Aktivitäten eine gemeinsame Identität bei den Kirchgemeindemitgliedern zu fördern. So werden bewusst gemeinsame Veranstaltungen (z.B. Gemeindefest, Ausflüge) angeboten. In einigen Kirchgemeinden zeigte sich, dass eine langsame Annäherung der Kirchgemeinden – beispielsweise durch die vorgängige Aufnahme einer Zusammenarbeit oder diverse Mitwirkungsanlässe in der Prozessphase – das Misstrauen unter den Mitgliedern der verschiedenen Kirchgemeinden abbauen kann. Das schafft eine gute Basis für eine gemeinsame Identität.

Weiter zeigte sich, dass sich eine Identität zuerst bei den Pfarrpersonen, den Angestellten und der Kirchenpflege entwickeln muss, damit sich eine solche auch bei den Kirchgemeindemitglieder bilden kann. Eine wichtige Grundlage der Identitätsbildung stellt daher auch die Beziehungspflege der kirchlichen Mitarbeitenden mit den Mitgliedern dar. Die Fallstudien der zweiten Erhebungsphase zeigen, dass gerade in grösseren Kirchgemeinden die Beziehungspflege aufgrund des gestiegenen administrativen und koordinativen Aufwands mitunter auf der Strecke bleibt. Die Identifizierung mit der Kirche als Ort der Beheimatung kann so bei manchen Kirchgemeindemitgliedern schleichend verloren gehen.

Inwiefern die Reformen bisher die Einstellung der Mitglieder gegenüber ihrer Kirchgemeinde beeinflusst haben, lässt sich nur annäherungsweise erfassen. In der Online-Befragung von 2020 stellten rund 15 Prozent der Befragten eine positive oder eher positive Entwicklung der Einstellung von Kirchgemeindemitgliedern gegenüber der Kirche fest. In der Mitgliederbefragung von 2022 gab rund die Hälfte der Befragten an, die Reform als mutigen Schritt oder als innovativ wahrzunehmen. Gar 65 Prozent gaben an, dass sie sich in der neuen Kirchgemeinde (tendenziell) gleich wohl fühlten wie vor der Reform.

D 7.8: Wahrnehmung der Reform und der neuen Kirchgemeinde/Zusammenarbeitsregion



Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.

Auch die öffentliche Wahrnehmung der Kirchgemeinde und der reformierten Kirche als solche scheint sich aufgrund der Reformen nicht grundlegend geändert zu haben. In der Befragung von 2022 stimmte rund ein Drittel der Befragten der Aussage (eher) zu, dass die Reform von der Öffentlichkeit als mutiger Schritt und/oder innovativ wahrgenommen werde (vgl. Darstellung DA 28 im Anhang). Die qualitativen Erhebungen deuten darauf hin, dass es Unterschiede zwischen den Kirchgemeinden gibt, was ihre öffentliche Wahrnehmung betrifft. Faktoren wie die Grösse der Kirchgemeinde oder eine starke Medienpräsenz tragen zu einer stärkeren Wahrnehmung der Kirchgemeinde in der Öffentlichkeit bei. Weiter legen die Ergebnisse nahe, dass der Zusammenschluss von Kirchgemeinden mitunter eine Signalwirkung für die politischen Gemeinden entfalten kann, wenn diese ebenfalls einen Zusammenschluss – auf Ebene der politischen Gemeinde oder der Schulgemeinde – anstreben.

8. Wirkungen der Corona-Pandemie

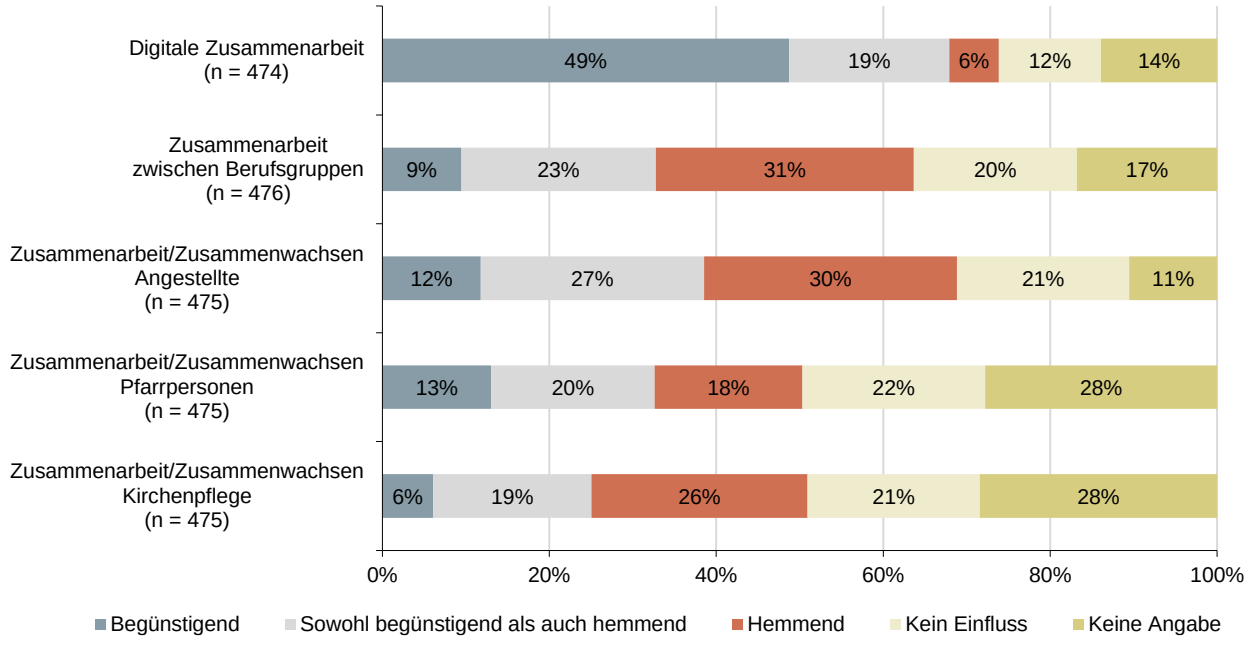
Wir erörtern, in welcher Weise die Corona-Pandemie die Reformen und deren Wirkungen in den Kirchgemeinden beeinflusst hat.

Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Erhebungen der Phase II deuten darauf hin, dass die Corona-Pandemie, die die Schweiz ab März 2020 heimsuchte, einen ambivalenten Einfluss auf die Reformen in den Kirchgemeinden hatte. In manchen Aspekten unterstützte oder beschleunigte die Pandemie die Reformen, generell hemmte die Pandemie die Reformen jedoch oder erschwerte sie sogar.

8.1 Wirkungen auf die Mitarbeitenden

In der Online-Befragung 2022 zeigte sich, dass die Corona-Pandemie generell einen hemmenden Effekt auf die Zusammenarbeit beziehungsweise das Zusammenwachsen in der Kirchgemeinde hatte. Dies galt insbesondere für die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen sowie für die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen innerhalb der Angestellten und der Kirchenpflege. Bei den Pfarrpersonen stellten die Befragten am häufigsten sowohl begünstigende als auch hemmende Effekte der Pandemie auf die Zusammenarbeit beziehungsweise das Zusammenwachsen fest. Jeweils rund 20 Prozent der Befragten gaben an, dass die Pandemie keinen Einfluss auf das Zusammenwachsen hatte. Wenig überraschend hatte die Corona-Pandemie mehrheitlich einen begünstigenden Effekt auf die digitale Zusammenarbeit (vgl. Darstellung D 8.1). Dies dürfte hauptsächlich auf die Einführung von Online-Gottesdiensten zurückzuführen sein.

D 8.1: Einfluss der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen



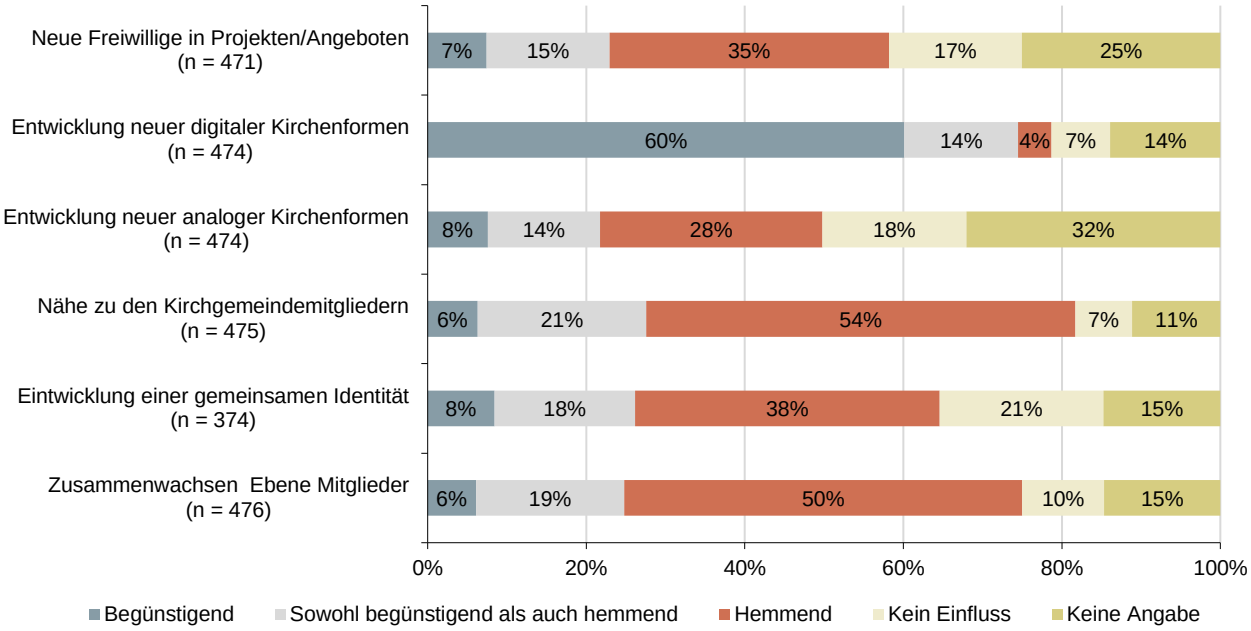
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

Die Antwortenden aus Gemeinden mit einer vertraglichen Zusammenarbeit stellten insgesamt etwas weniger häufig hemmende Effekte bezüglich der Zusammenarbeit fest. Dies könnte möglicherweise damit zusammenhängen, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kirchgemeinden nicht den gleichen Stellenwert hat wie bei den Ortskirchen in einer Zusammenschluss-Kirchgemeinde. Gemäss Fallstudien und Gruppeninterviews war die Corona-Pandemie auch insofern hinderlich für das Zusammenwachsen, als dass sie wenig Möglichkeiten für Teambildungsmassnahmen und die Durchführung von gemeinsamen Anlässen bot. Selten bewirkte die Corona-Pandemie aber, dass die Angestelltenteams ein «Wir-Gefühl» entwickelten, weil sie sich gemeinsam den Herausforderungen stellen mussten.

8.2 Wirkungen auf die Angebotsgestaltung und die Kirchgemeindemitglieder

Auch auf die Angebotsgestaltung der Kirchgemeinden und das Zusammenwachsen der Kirchgemeindemitglieder wirkte sich die Corona-Pandemie eher negativ aus. Insbesondere auf die Nähe zu den Kirchgemeindemitgliedern und das Zusammenwachsen der Mitglieder hatte die Pandemie hemmende Effekte. Auch die Akquirierung neuer Freiwilliger wurde durch die Corona-Pandemie gehemmt. Einen Schub gab die Pandemie in Bezug auf die Entwicklung neuer digitaler Kirchenformen, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnt (vgl. Darstellung D 8.2). Wie schon betreffend die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen der Berufsgruppen beurteilten die Befragten der Zusammenarbeits-Kirchgemeinden die Pandemie als insgesamt weniger hemmend als Befragte aus Zusammenschluss-Kirchgemeinden.

D 8.2: Wirkungen der Corona-Pandemie auf das Angebot und die Kirchgemeindemitglieder



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

Die Gruppeninterviews und die Fallstudien stützen die Ergebnisse der Online-Befragung: Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Einschränkungen beeinflussten die *Angebotsgestaltung* in den Kirchgemeinden wesentlich. Einerseits lancierten die Kirchgemeinden vermehrt digitale Angebote wie Online-Gottesdienste, die nach der Lockerung der Kontakteinschränkungen teilweise beibehalten wurden. Andererseits erschwerte oder verhinderte die Corona-Pandemie die Etablierung weiterer, neuer Angebote. Die Corona-Pandemie beschleunigte die Innovationsfähigkeit der

Kirchgemeinden aber auch: Die Lockdown-bedingten Zwangspausen gaben Mitarbeitenden der Kirchgemeinden zuweilen den nötigen zeitlichen Freiraum, der ihnen sonst im kirchlichen «Normalbetrieb» fehlte, um Inhalte zu überdenken und weiterzuentwickeln. So konnten die Verantwortlichen in den Kirchgemeinden in Ruhe eruieren, auf welche Angebote sie verzichten können, und Angebotsanpassungen (z.B. Abschaffung einzelner Angebote oder Anpassung der Gottesdienstzeiten) leichter vornehmen.

Die Corona-Pandemie hatte einen grossen Einfluss auf die Art und Weise, wie die Kirchgemeinden *kommunizierten*. Während des pandemiebedingten Lockdowns bauten alle Fallstudien-Kirchgemeinden ihre Kommunikationskanäle aus: Predigttexte wurden per Post an die Mitglieder zugestellt und auf der Website publiziert, Videoandachten vorproduziert oder Gottesdienste per Live-Stream übertragen.

Die Corona-bedingten Einschränkungen erschwerten es vielen Fallstudien-Kirchgemeinden, die *Nähe zu ihren Zielgruppen* beizubehalten. Klassische Begegnungsgefässe wie Gottesdienste oder Seniorennachmittage mussten zeitweise eingestellt werden. Deshalb intensivierten die Kirchgemeinden oftmals den direkten Kontakt zu ihren Mitgliedern: Sie machten häufiger Besuche, telefonierten mit ihren Mitgliedern oder boten Spaziergänge und Mahlzeitendienste an. In einer Fallstudien-Kirchgemeinde wurde berichtet, dass die Corona-Pandemie den Trend verstärkt habe, Kasualien wie Taufen und Beerdigungen nur noch im engen Familienkreis, ohne öffentlichen Gottesdienst, zu feiern.

Dadurch, dass viele Angebote aufgrund der Corona-Pandemie nicht wie geplant durchgeführt werden konnten, hielten sich die *Beteiligungsmöglichkeiten* von Kirchgemeindemitgliedern im Rahmen von (neuen) Angeboten und Projekten bisher in Grenzen. Teilweise berichteten die Interviewten, dass die Kirchgemeinden *freiwillig Engagierte* verloren hätten.

Die Online-Befragung 2022 zeigte schliesslich, dass sich die Pandemie auch auf die Entwicklung zukunftsgerichteter Dokumente auswirkte (z.B. Zukunftsleitbild, strategische Massnahmen in der Gemeindeentwicklung, Geschäftsordnung sowie Grundlagenkonzepte wie Diakonie- und rpg-Konzepte). Mit Ausnahme der Grundlagendokumente machten die Befragten am häufigsten einen hemmenden Einfluss der Corona-Pandemie geltend. Jeweils rund ein Viertel der Befragten stellte keinen Einfluss auf die Entwicklung zukunftsgerichteter Dokumente fest (vgl. Darstellung DA 29).

9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

9.1 Schlussfolgerungen

Über die gesamte Begleitforschung hinweg, lassen sich folgende Schlussfolgerungen für den Reformprozess ziehen.

9.1.1 Umsetzung durch die Landeskirche

Die Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche empfanden die Angestellten, die Pfarrpersonen und die Behördenmitglieder in den Kirchgemeinden als eher direktiv. Teilweise hatten die befragten Akteure den Eindruck, dass ihre Rückmeldungen nicht ausreichend berücksichtigt worden seien und der Kirchenrat zu stark auf organisationale Aspekte fokussiere und inhaltliche Fragen im Reformprozess vernachlässige. Gleichzeitig zeigte sich auch, dass einige Kirchgemeinden die Reformen wohl nicht ohne den Anstoss «von oben» in die Wege geleitet hätten. Zu Beginn des Reformprozesses hatte die Landeskirche vor allem mit wirtschaftlichen und strukturellen Argumenten für den Reformprozess geworben, später rückten inhaltliche Argumente in den Vordergrund.

Die Landeskirche hat mit der Setzung von Rahmenbedingungen – insbesondere der Bemessung der Pfarrstellen – die Möglichkeit, auf Reformprozesse in Kirchgemeinden einzuwirken. Diese Rahmenbedingungen sind nebst geografischen und politischen Begebenheiten wichtige Einflussfaktoren für kommunale Reformprozesse. Gerade bei kleineren Kirchgemeinden zeigte sich, dass die Pfarrstellenbemessung eher ein Hindernis für einen Zusammenschluss als ein förderlicher Faktor darstellen kann. Pointiert ausgedrückt könnte man sogar behaupten, dass in gewissen Fällen die Pfarrstellenbemessung den Zielen des Reformprozesses entgegengelaufen ist.

9.1.2 Leistungen der GKD

Die Abteilung Kirchenentwicklung der GKD zeigte ein hohes Engagement und erarbeitete zuhanden der Kirchgemeinden diverse Hilfsmittel und Dienstleistungen, um die Reformprozesse zu unterstützen. Es zeigt sich jedoch, dass die Kirchgemeinden sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an die GKD diesbezüglich hatten. Je nach Art, Grösse und Urbanitätsgrad der Kirchgemeinde sowie Zeitpunkt der Umsetzung standen andere Bedürfnisse im Vordergrund. Die richtige Flughöhe für die eigenen Dienstleistungen und Hilfsmittel zu finden, war eine Herausforderung für die GKD. Nicht für alle Kirchgemeinden konnten die Leistungen der GKD einen Mehrwert bieten.

Wurden die Leistungen der GDK jedoch in Anspruch genommen, war die Zufriedenheit grundsätzlich hoch und auch die Qualität der Leistungen erwies sich als gut. Insbesondere die operativen und konkreten Hilfestellungen wie die Rechtsberatung und Musterverträge wurden von den Kirchgemeinden geschätzt und vergleichsweise häufig gebraucht. Die Kirchgemeinden entwickelten die Grundlagen der GKD oftmals weiter und passten sie an ihren individuellen Kontext an. Weiter erwies sich der Pool der externen Begleit-

personen für manche Kirchgemeinden, die auf der Suche nach qualifizierte Fachpersonen waren, als hilfreich.

Die Landeskirche hat insgesamt 27 KirchGemeindePlus-Projekte mit Kostenbeiträgen im Reformprozess unterstützt. Die Kirchgemeinden konnten Anschubfinanzierung, Zusammenschlussbeiträge und Integrationsbeiträge für die Zeit nach dem Zusammenschluss beantragen. Bis im Februar 2023 hat die Landeskirche 1'148'693 Franken an die Kirchgemeinden ausbezahlt.

Vier Kirchgemeinden haben Entschuldungsbeiträge von insgesamt knapp 760'000 Franken erhalten.

9.1.3 Umsetzung auf Ebene Kirchgemeinden

Hohes Engagement der Kirchgemeinden bei der Prozessgestaltung

Die Begleitforschung zeigt, dass die Kirchgemeinden, die eine Reform in Angriff nahmen, dies mit grosser Sorgfalt und hohem Engagement taten. So versuchten viele Kirchgemeinden ihre Mitarbeitenden und Mitglieder in den Reformprozess einzubinden und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten – beispielsweise über Mitwirkungsanlässe. Um diesem demokratischen Anspruch gerecht zu werden und gleichzeitig das «Tagesgeschäft» nicht zu vernachlässigen, investierten Behörden und Mitarbeitende viel Zeit und Energie und kamen mitunter an ihre Grenzen. Die Reformprozesse beanspruchten Behörden und kirchliche Mitarbeitende daher oftmals stark und brachte viele Kirchgemeinden an ihre Belastungsgrenzen.

Externe Begleitung und zusätzliche Ressourcen unterstützen Prozess massgeblich

Die Begleitforschung zeigt, dass eine Prozessbegleitung die Behörden und die kirchlichen Mitarbeitenden in der Zusammenschluss- und in der Integrationsphase wirksam unterstützen und entlasten kann. Externe Prozessbegleitpersonen helfen Kirchgemeinden dabei, den Reformprozess zu strukturieren und zielgerichtet zu führen. Voraussetzung für eine wirksame Prozessbegleitung ist, dass die Prozessbegleitpersonen nicht nur über einschlägiges Wissen im Prozess- und Projektmanagement verfügen, sondern auch für den kirchlichen Kontext sensibilisiert sind.

Neben der externen Begleitung zeigen die Erhebungen die Wichtigkeit, den kirchlichen Mitarbeitenden genügend Wertschätzung für die im Rahmen der Reformen zusätzlich geleistete Arbeit entgegenzubringen. Möchte eine Kirchgemeinde zudem, dass sich alle kirchlichen Mitarbeitenden in den Prozess einbringen können, tut sie gut daran, zusätzliche Ressourcen für den Reformprozess einzustellen. Damit kann sie besser gewährleisten, dass sich beispielsweise Personen, die nur niedrigprozentig für die Kirchgemeinde arbeiten, (z.B. Katecheten/-innen), angemessen im Reformprozess einbringen können.

Vorzeitiges Zusammenführen und Annähern erleichtert Prozess

Die Ergebnisse der Begleitforschung zeigen, dass ein Zusammenschlussprozess dadurch erleichtert werden kann, dass bereits im Vorfeld des Zusammenschlusses bewusst Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Kirchgemeinden geschaffen werden. Sei dies, indem gemeinsame Teamanlässe durchgeführt werden, um ein zwangloses Kennenlernen zu ermöglichen, oder indem Verwaltung und Kommunikation bereits vor dem offiziellen Zusammenschluss zusammengeführt werden. Auch die Aufnahme einer vertraglichen Zusammenarbeit kann dem gegenseitigen Kennenlernen unter Kirchgemeinden dienen.

Die Ergebnisse der Begleitforschung zeigen jedoch auch, dass diese Schritte den Prozess nur dann erleichtern, wenn die betroffenen Behörden und Mitarbeitenden auch bereit sind, sich auf diese Form der Annäherung einzulassen.

| Integrationsphase nicht unterschätzen

Die Begleitforschung zeigt, dass mit dem offiziellen Zusammenschluss die Reformprozesse in den Kirchgemeinden noch nicht abgeschlossen sind. Der Integrationsphase kommt daher eine grosse Bedeutung zu. Die Integrationsbeiträge sowie die Fortführung der externen Begleitung über den offiziellen Zusammenschluss hinaus, erwiesen sich in vielen Kirchgemeinden als wertvolle Unterstützung in dieser Phase.

9.1.4 Wirkungen in den Kirchgemeinden

| Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem eigenen Reformprozess

Die Zufriedenheit mit dem Reformprozess und den damit verbundenen Veränderungen wurde mehrheitlich positiv bewertet. Vergleichsweise tief war die Zufriedenheit unter den Pfarrpersonen und den Mitarbeitenden der Kirchgemeinde Zürich. Die tiefere Zufriedenheit der Pfarrpersonen lässt sich damit erklären, dass die mit den Reformen verbundenen Veränderungen gerade in dieser Berufsgruppe besonders einschneidend waren. Insbesondere der Wechsel von einem Einzelpfarramt zur Tätigkeit in einem Team schien viele Pfarrpersonen herauszufordern. Die Kirchgemeinde Zürich ist insofern ein Spezialfall, als sie aufgrund ihrer Grösse und Komplexität nicht repräsentativ ist für die weiteren Kirchgemeinden im Kanton Zürich.

| Verändertes Anforderungsprofil für Pfarrpersonen

Die Ergebnisse der Begleitforschung zeigen, dass die Reformen insbesondere für die Pfarrpersonen einschneidend waren. Viele Pfarrpersonen, die sich gewohnt waren, allein zu arbeiten, fanden sich in Pfarrteams wieder. Während einige Pfarrpersonen den dadurch entstandenen Austausch und die ermöglichte Aufgabenteilung schätzten, bekundeten andere Mühe mit dem veränderten Anforderungsprofil. Die Findungs- und Teambildungsprozesse forderten viele Pfarrteams heraus. Die Zufriedenheit mit den reformbedingten Veränderungen ist daher in dieser Berufsgruppe deutlich tiefer im Vergleich zu den Angestellten und Behörden.

| Professionalisierung bei den Angestellten und Behörden

Die Ergebnisse der Begleitforschung zeigen, dass die Reformen oftmals zu einer Professionalisierung bei den Angestellten und den Behörden führten. Die Kirchenpflegen fokussierten sich stärker auf strategische Aufgaben und gaben operative Tätigkeiten wie die Personalführung an die Verwaltung ab. In Sekretariaten wurden Pensen erhöht und das Aufgabenportfolio wurde vielfältiger, was zu einer Aufwertung der Arbeit führte. Zuständigkeiten unter den Angestellten konnten vermehrt aufgeteilt werden, was eine Spezialisierung zur Folge hatte. Dank dem Ausbau der Verwaltung und der Neuausrichtung der Behörden kam es auch zu einer Professionalisierung der Personalführung, die von den Angestellten mehrheitlich geschätzt wurde.

| «Besitzstandwahrung» vor Innovation bei den Angeboten

Zu neuen Angeboten und Innovation führten die Reformen bisher selten. Das hat drei Gründe: *Erstens* wurden vielfach bestehende Angebote weitergeführt, damit die Mitglieder den Bezug zu den einzelnen Ortskirchen nicht verlieren. *Zweitens* absorbierte das Einspielen der neuen personellen Konstellationen und Abläufe in den meisten Kirchgemeinden viele Ressourcen. Daher hatten die Kirchgemeinden bisher wenig Kapazitäten, neue Angebote zu entwickeln – ausser es wurden bewusst Ressourcen für Innovation gesprochen. *Drittens* bremste die Corona-Pandemie und die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen die Etablierung neuer Angebote. Inhaltliche Innovationen und

damit die Erreichung neuer Zielgruppen dürften sich erst mittelfristig einstellen. Es ist daher wenig erstaunlich, dass die Kirchgemeindemitglieder bisher kaum Veränderungen bei den Angeboten feststellten.

Zusammenwachsen als Kirchgemeinde braucht Zeit

Das Zusammenwachsen als neues Gebilde braucht Zeit – viel mehr Zeit, als sich einige Kirchgemeinden vorgestellt haben. Während bei Kindern und Jugendlichen das Zusammenwachsen meist organisch passiert, beispielsweise durch den Besuch des kirchlichen Unterrichts, muss das Zusammenwachsen der älteren Generationen aktiv gefördert werden. Dies kann beispielsweise in den gemeinsamen Seniorenferien oder an gemeinsamen Festen geschehen. Eine positive Haltung der Behörden, Mitarbeitenden und Pfarrpersonen gegenüber der Reform sowie ihre Präsenz in den verschiedenen Ortskirchen, kann das Zusammenwachsen unterstützen und Berührungsängste bei den Kirchgemeindemitgliedern abbauen.

9.1.5 Corona-Pandemie begünstigt und hemmt das Zusammenwachsen

Die Corona-Pandemie hatte ambivalente Effekte auf die Reformen und das Zusammenwachsen als Kirchgemeinde. So löste die Corona-Pandemie bei vielen Kirchgemeinden einen Digitalisierungsschub aus – der jedoch gerade in punkto Online-Gottesdienste nicht nur positiv bewertet wurde. Die Lockdown-bedingten Zwangspausen gaben den Mitarbeitenden einiger Kirchgemeinden den nötigen zeitlichen Freiraum, um Inhalte zu überdenken und weiterzuentwickeln, der sonst im kirchlichen «Normalbetrieb» fehlte. Von diesen Effekten abgesehen, hatte die Corona-Pandemie jedoch eher hemmende Effekte für die Zusammenarbeit innerhalb der Kirchgemeinde oder der Zusammenarbeitsregion und die Angebotsgestaltung. Teamanlässe und informelle Austauschmöglichkeiten, die das Zusammenwachsen der Teams hätten fördern können, konnten nicht durchgeführt werden.

9.1.6 Neue Spannungsfelder für die Kirchgemeinden und das kirchliche Zusammenleben

Mit den Reformen haben sich manche Spannungsfelder akzentuiert und neue geöffnet. Diese Spannungsfelder gehen über den Reformprozess hinaus und werden die Kirchgemeinden längerfristig herausfordern. Ein guter Umgang mit diesen Spannungsfeldern wird für die Kirche in Zukunft ein wichtiger Faktor sein, um weiter als relevante Akteurin in der Gesellschaft wahrgenommen zu werden.

Spannungsfeld zwischen organisationaler Reform und inhaltlicher Kirchenentwicklung

Die Reformen in den Kirchgemeinden fanden und finden oftmals in einem Spannungsfeld zwischen organisationaler Reform und inhaltlicher Kirchenentwicklung statt. Gerade zu Beginn des Reformprozesses wurde, wie bereits erwähnt, der Kirchenrat dafür kritisiert, dass er zu stark auf organisationale Aspekte fokussiere und inhaltliche Fragen im Reformprozess vernachlässige. Der Kirchenrat befand sich insofern in einem Dilemma, als dass er aus Sicht der Kirchgemeinden zwar inhaltliche Vorstellungen zur Weiterentwicklung der Kirche präsentieren, sich aber nicht in die Autonomie der Kirchgemeinden einmischen sollte. Nichtsdestotrotz brauchte es diesen strukturellen Schub der Landeskirche, um den Reformprozess überhaupt auszulösen und Legitimation für Veränderungen in den Kirchgemeinden zu schaffen.

Auch auf der Ebene der Kirchgemeinden zeigte sich dieses Spannungsfeld zwischen strukturell und inhaltlich: In vielen Kirchgemeinden standen organisationale Aspekte meist im Vordergrund der Reformen. Kapazitäten und Ressourcen für eine vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung fehlten zu Beginn der Reformprozesse meist. Mit der Etablierung der neuen Strukturen und dem Abklingen der Corona-Pandemie besteht in

den Kirchgemeinden das Potenzial, dass zunehmend Ressourcen frei werden, um sich vertieft mit inhaltlichen Fragen auseinanderzusetzen.

Kirchgemeinden zwischen Kontinuität und Wandel

Im Reformprozess waren Kirchgemeinden immer wieder mit der Frage konfrontiert, welche Dinge es zu Gunsten des Wandels aufzugeben, und welche es zu wahren gilt. Das Versprechen gegenüber den eigenen Kirchgemeindemitgliedern, dass die bestehenden Angebote auch nach der Reform aufrechterhalten werden, stand am Anfang vieler Reformen. Einerseits willigten viele Kirchgemeinden erst aufgrund dieser Konzession in einen Reformprozess ein, was den Wandel erst ermöglichte. Andererseits verhinderte dieses Versprechen, dass tatsächlich inhaltliche Veränderungen herbeigeführt werden konnten.

In dieses Spannungsfeld zwischen Kontiunität und Wandel gehörten Fluktuationen bei den Angestellten und Behörden. Langjährige Angestellte und Behörden verfügten oftmals über breite Netzwerke und enge Beziehungen zu den Kirchgemeindemitgliedern und sorgten zudem für Kontinuität und Stabilität in der Organisation. Mitunter fühlten sich diese jedoch stärker den alten Strukturen verpflichtet als der neuen Kirchgemeinde und nahmen eine bewahrende Haltung ein, was Veränderungen erschwerte. Neuen Angestellten fehlte es zwar an diesen Beziehungsnetzen und an der organisationalen Einbettung, dafür fühlten sie sich eher der zusammengeschlossenen Kirchgemeinde als Ganzes verpflichtet.

Spannungsfeld zwischen lokal und regional

Die grösseren Strukturen und die grössere geografische Ausdehnung der Kirchgemeinden führten zur Frage, inwiefern Zuständigkeiten und Verantwortung lokal oder regional sein sollten. Damit verbunden war die Frage, wie die Nähe zu den Kirchgemeindemitgliedern trotz grösserer Strukturen gewährleistet werden kann. In organisationaler Hinsicht behalfen sich grössere Kirchgemeinden in diesen Fragen damit, spezielle Kommissionen einzusetzen (OKG/OKK, Kirchenkreiskommissionen), die den kirchlichen Auftrag vor Ort übernehmen sollten. Die Herausforderung mit diesen Gremien war jedoch, dass deren Auftrag häufig unklar war und sie die alten Strukturen zementierten und so mancherorts das Zusammenwachsen erschwerten, gerade auch weil die OKG/OKK häufig als Konzession für die Ortskirchen eingeführt wurden. Durch die Einführung dieser Gremien wurden zudem die organisationalen Vereinfachungen, die durch die Reformen in anderen Bereichen erzielt wurden, wieder aufgehoben. Die beobachteten Schwierigkeiten mit diesen Gremien werfen die Frage auf, wie zusammengeschlossene Kirchgemeinden ihre Freiwilligen – die nach wie vor stark lokal verwurzelt sind – halten können, ohne schwerfällige Parallelstrukturen aufzubauen.

Auch in diesem Spannungsfeld befindet sich die Frage nach der Ausgestaltung der kirchlichen Angebote und inwiefern diese im Zuge der Reformen (teil-)regionalisiert werden sollen. Die lokale Verankerung der Kirchgemeindemitglieder, deren Mobilität sowie der Charakter des Angebots (freiwillig oder obligatorisch) erwiesen sich hier als wichtige Einflussfaktoren. Bei den Gottesdiensten zeigte sich, dass die Kirchgemeindemitglieder diese tendenziell in der angestammten Ortskirche und deutlich seltener in einer anderen Ortskirche besuchen. Beim rpg-Unterricht scheint eine Regionalisierung – ab der Mittelstufe – vergleichsweise besser zu funktionieren, was nicht zuletzt damit zu tun hat, dass der kirchliche Unterricht im Gegensatz zum Gottesdienst obligatorisch ist. Dieses Spannungsfeld kann entschärft werden, wenn die kirchlichen Mitarbeitenden bewusst an Angeboten in verschiedenen Ortskirchen teilnehmen.

Heterogenität der Kirchgemeinden als Herausforderung und Chance

Ein weiteres Spannungsfeld ist die Heterogenität innerhalb von Kirchgemeinden – insbesondere in theologischer Hinsicht. Wenn sich mehrere Kirchgemeinden zusammenschliessen, führt dies potenziell zu einer wachsenden Vielfalt innerhalb der Kirchgemeinde und deren Mitglieder. Oftmals nimmt auch die theologische Vielfalt zu.

Bisher war diese zunehmende Heterogenität der Kirchgemeinden eher mit Herausforderungen verbunden: Die Kirchgemeinden suchten bei der Lancierung des eigenen Reformprozesses vorwiegend nach Partner-Gemeinden mit ähnlichen theologischen Profilen, was die Anzahl möglicher Partner reduzierte. Auch in der Integrationsphase gestaltete sich das Zusammenwachsen von Kirchgemeinden mit unterschiedlichen theologischen Profilen als anspruchsvoll. Die Heterogenität hemmte tendenziell sowohl die Zusammenarbeit mit externen Partnern (z.B. Freikirchen) als auch die Bildung einer gemeinsamen Identität in einer Kirchgemeinde. So sehr die Heterogenität die Kirchgemeinden auch herausfordert, kann sie doch eine Chance sein, indem man den Mitgliedern der Kirchgemeinde – im Sinne einer Profilierung – unterschiedliche Angebote machen und die verschiedenen Ortskirchen gezielt bespielen kann.

9.2 Empfehlungen

9.2.1 Empfehlungen aus dem Schlussbericht der Erhebungsphase 1

Bereits im Schlussbericht der Erhebungsphase 1 waren zuhanden des Kirchenrats fünf Empfehlungen formuliert worden. Interface regte an, die inhaltliche und theologische Weiterentwicklung des Reformprozesses partizipativ zu gestalten, die Kirchgemeinden über den Zusammenschluss hinaus zu begleiten, die Zusammenarbeit als Vorstufe eines Zusammenschlusses zu honorieren sowie die Wirkungen des Reformprozesses weiter zu beobachten. Der Kirchenrat und die GKD nahmen zu diesen Empfehlungen Stellung und leiteten daraus Massnahmen ab, um die Steuerung des KirchGemeindePlus-Prozesses und die damit verbundenen Leistungen der Landeskirche zu optimieren.

Im Folgenden werden weitere Empfehlungen zuhanden des Kirchenrats, der GKD und der Kirchgemeinden formuliert. Teilweise iterieren die untenstehenden Empfehlungen diejenigen des Schlussberichts der Erhebungsphase 1 oder bauen auf diesen auf.

9.2.2 Empfehlungen für gegenwärtige und künftige Veränderungsprozesse

Der Prozess KirchGemeindePlus hat in vielen Kirchgemeinden des Kantons zu strukturellen Entwicklungen und zu einer Auseinandersetzung mit den Inhalten geführt. Mit dem Ende von KirchGemeindePlus sind die angestossenen Reformprozesse noch lange nicht abgeschlossen. Die gesellschaftlichen Veränderungen sowie die in Abschnitt 9.1.6 aufgezeigten Spannungsfelder bedingen, dass sich die Landeskirche und die Kirchgemeinden auch künftig mit sich selbst auseinandersetzen und sich ständig weiterentwickeln – ganz im Sinne des Leitspruchs «ecclesia reformata semper reformanda». Auch bei Kirchgemeinden, die sich bereits zusammengeschlossen haben oder zusammenarbeiten, sind weitere Reformen nicht ausgeschlossen. Eine solche permanente Auseinandersetzung mit sich selbst und den Strukturen ist anstrengend und fordert heraus. Eine wertschätzende Haltung der Landeskirche für Kirchgemeinden, die sich auf diesen Weg begeben, sowie die Vermittlung von Sicherheit in der ständigen Veränderung sind daher von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig ist klar, dass nicht alle Leistungen der Landeskirche, die im Rahmen von KirchGemeindePlus eingeführt wurden, nach Beendigung des Reformprozesses aufrechterhalten werden können. Dank KirchGemeindePlus und der damit verbundenen Begleitforschung sind jedoch die Bedürfnisse der Kirchgemeinden und die mit Reformen verbundenen Herausforderungen heute besser bekannt als noch vor ein paar Jahren. Was sich während des KirchGemeindePlus-Prozesses auch gezeigt hat, ist, dass Reformen eine geteilte Aufgabe von Landeskirche, GKD und Kirchgemeinden sind, zu deren Bewältigung alle Beteiligten etwas beitragen können. Es gilt,

sich dieses Wissen um Reformprozesse systematisch zunutze zu machen. Wir empfehlen bei aktuellen und künftigen Veränderungsprozessen und Reformprozessen im Sinne von KirchGemeindePlus insbesondere folgende Punkte zu beachten:

Empfehlung 1: Auftrag und Zweck von Ortskirchengremien und Ortskirchenkommissionen klären

Adressatin: Landeskirche, Abteilung Kirchenentwicklung, Kirchgemeinden

Viele neu zusammengeschlossenen Kirchgemeinden bilden sogenannte Ortskirchengremien oder Ortskirchenkommissionen. Diese Gremien sollen die lokale Verankerung in einem grösseren Gebilde sicherstellen. Sie sind auch dafür geeignet, Freiwillige einzubeziehen. Oftmals sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der OKG beziehungsweise OKK jedoch nicht klar definiert oder sie agieren als «Anwälte der Ortskirche» oder als Schattenkirchenpflege.

Wir empfehlen der *Landeskirche, den GKD* und den *Kirchgemeinden* zu klären, zu klären, inwiefern die OKG und OKK geeignete Gremien sind, um die lokale Verankerung in einer zusammengeschlossenen Kirchgemeinde sicherzustellen beziehungsweise zu prüfen, wie ihr Auftrag angepasst werden kann, damit sie ihren Zweck bestmöglich erfüllen können. Zu prüfen ist auch, ob OKG und OKK bewusst als zeitlich beschränkte Gremien definiert werden sollen und ob die Gefässe agiler ausgestaltet werden könnten. Wir empfehlen weiter, gute Beispiele zu suchen, wie Freiwillige in Ortskirchen eingebunden werden können, und diese zu verbreiten.

Empfehlung 2: Veränderte Anforderungen in Aus- und Weiterbildungen von Pfarrpersonen und Behördenmitglieder aufnehmen

Adressatin: Landeskirche, Verantwortliche für Behördenschulungen, Abteilung Kirchenentwicklung; Theologische Fakultäten

Die Pfarrpersonen bilden das Rückgrat einer jeden Kirchgemeinde. Die Begleitforschung hat gezeigt, dass die Veränderungen, die ein Reformprozess mit sich bringen, die Pfarrpersonen besonders stark betreffen und von diesen eine grosse Anpassungsleistung erfordern. Insbesondere der Wechsel weg von einem Einzelpfarramt hin zur Arbeit im Team ist einschneidend und hat direkte Auswirkungen auf die Berufsausübung. Die Pfarrpersonen nehmen die Veränderungen des Reformprozesses daher auch häufiger negativ wahr als die Angestellten und die Kirchenpflegemitglieder.

Wir empfehlen der *Landeskirche*, sowohl die Pfarrpersonen als auch die weiteren Akteure der Kirchgemeinde für die Herausforderungen, die ein Reformprozess für Pfarrpersonen mit sich bringt, zu sensibilisieren und geeignete Lösungen für den Umgang mit dieser Problematik zu finden. Teamarbeit sowie Führungs- und Organisationsthematiken könnten künftig in Weiterbildungen für Pfarrpersonen sowie Behördenschulungen noch stärker thematisiert werden. Dadurch könnten Pfarrpersonen besser auf die mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen vorbereitet werden. Zudem ist zu prüfen, wie sichergestellt werden kann, dass den Pfarrpersonen genügend Zeit für die inhaltliche Reflexion der theologischen Arbeit bleibt. Allenfalls können die Pfarrpersonen durch ein Neudenken der Aufgaben- und Rollenteilung entlastet werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die *Abteilung Kirchenentwicklung* mit Pfarrpersonen aus Zusammenschlussgemeinden in Kontakt tritt, die in ihre neue Rolle gefunden haben, und diese fragt, was es braucht, damit eine gute Transition gelingt. Ziel dabei ist es, eine klarere Sicht darauf zu erhalten, welche Rolle Pfarrpersonen in Zukunft in ihren Kirchgemeinden übernehmen sowie das gegenseitige Lernen zu fördern.

Empfehlung 3: Zusammengeschlossene und zusammenarbeitende Kirchgemeinden weiterhin unterstützen und innovative neue Kirchenformen bekannt machen

Adressatin: Landeskirche, Abteilung Kirchenentwicklung

Kirchgemeinden planten ihre Reformprozesse meist sorgfältig und setzten diese partizipativ um. Die gewissenhafte Durchführung von Reformprozessen benötigt zeitliche Ressourcen aller Beteiligten. Zudem ist ein Prozess mit dem Operativwerden der neuen Organisation nicht abgeschlossen. Die intensiven Reformprozesse führen oftmals dazu, dass die Verantwortlichen in den Kirchgemeinden eine gewisse Zeit brauchen, bis sie wieder Energie für die Initiierung und Umsetzung neuer Angebote haben. Daher sind die Ergebnisse des KirchGemeindePlus-Prozesses in punkto Innovation eher bescheiden. Nichtsdestotrotz gibt es einige Kirchgemeinden, die neue und innovative Kirchenformen andenken oder gar umsetzen.

Wir empfehlen der *Landeskirche*, die Kirchgemeinden weiterhin zu unterstützen. Mit dem Innovationskredit, den Kirchgemeinden ab Mitte 2023 beantragen können, hat die Landeskirche bereits ein Unterstützungsgefäss geschaffen, um Innovationsprozesse in Kirchgemeinden auch über KirchGemeindePlus hinaus zu begleiten und so Innovation auch künftig zu ermöglichen. Wir empfehlen der Landeskirche zudem, innovative Ansätze aus Kirchgemeinden im Sinne von Leuchtturmprojekten bekannt zu machen. Weiter regen wir die Landeskirche dazu an, die Leistungen, die die zusammengeschlossenen oder zusammenarbeitenden Kirchgemeinden im Rahmen des Reformprozesses erbracht haben, zu würdigen und ihnen Zeit zu geben, zusammenzuwachsen und neue Angebote zu kreieren.

Empfehlung 4: Heilige Kühe schlachten

Adressatin: Landeskirche und Kirchgemeinden

Die Begleitforschung zeigt, dass die Verantwortlichen in Kirchgemeinden gegenüber ihren Mitgliedern häufig kommunizieren, dass sich durch einen Zusammenschluss wenig bis nichts ändern wird in der Kirchgemeinde. Diese Ankündigung mag zwar die Reformwilligkeit der Kirchgemeindemitglieder erhöhen, hat aber längerfristig einen potenziell negativen Effekt auf die Reformfähigkeit und das Innovationspotenzial einer Kirchgemeinde. Zudem sind dies Versprechen, die oft nicht eingehalten werden können.

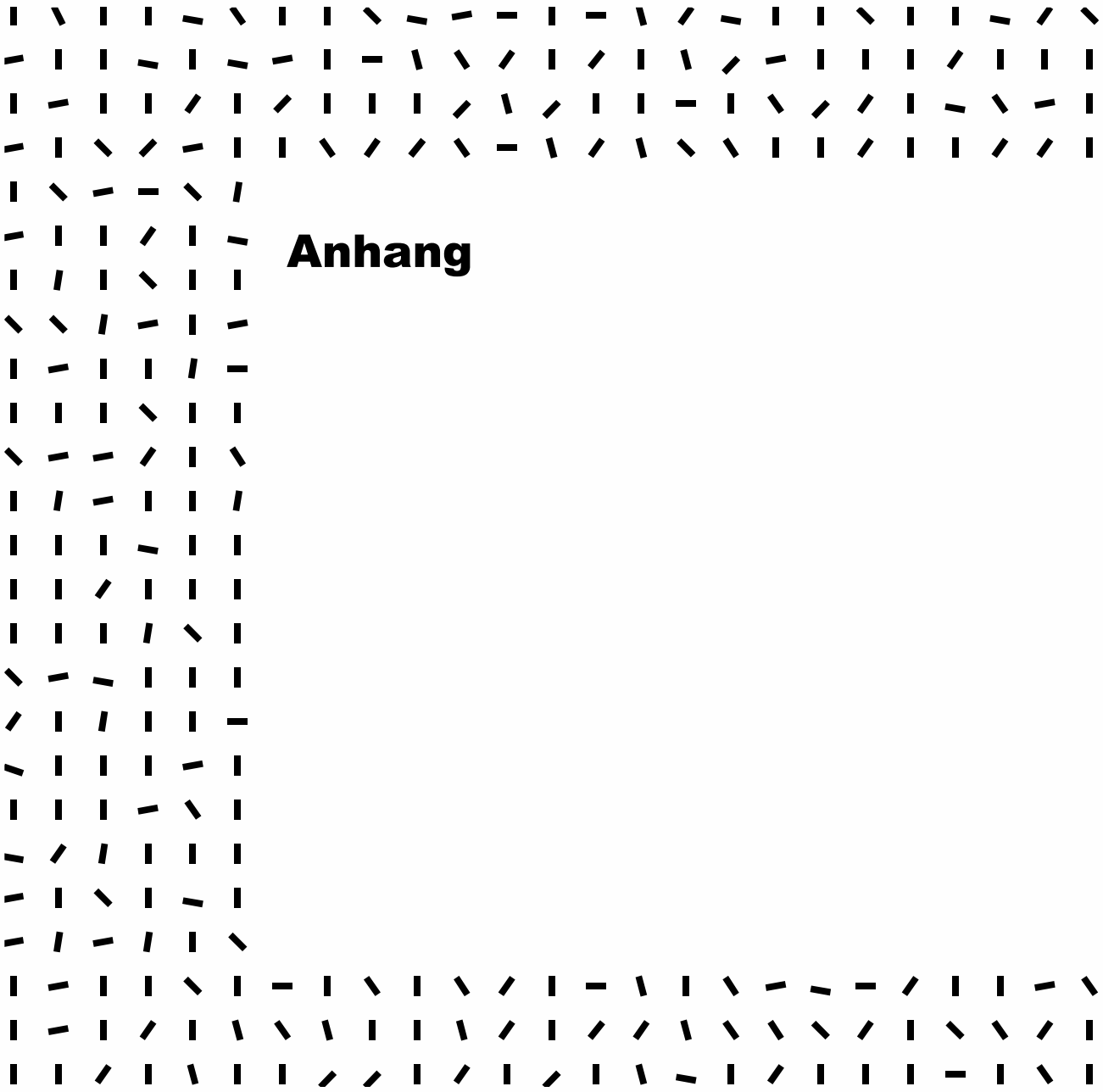
Wir empfehlen der *Landeskirche*, die Kirchgemeinden in Reformprozessen zu ermutigen, «heilige Kühe» zu schlachten und dies auch gegenüber ihren Mitgliedern zu kommunizieren. Die Kirchgemeinden sollen befähigt werden, Berührungsängste abzubauen und langjährige Strukturen und Angebote zu hinterfragen. Wichtig ist dabei, dass die Verantwortlichen der Kirchgemeinden die gemachten Erfahrungen bei solchen, teilweise schmerzhaften, Prozessen, beispielsweise im Rahmen eines Erfahrungsaustauschs mit anderen teilen können und die Kirchgemeinden sich so gegenseitig unterstützen können.

Empfehlung 5: Aus KirchGemeindePlus lernen und Reformprozesse zielgerichtet aufgleisen

Adressaten: Landeskirche, GKD, Kirchgemeinden

Zwar endet der Prozess KirchGemeindePlus 2023 und damit verbunden auch der Rahmenkredit. Der Reformbedarf in den Kirchgemeinden des Kantons Zürich ist damit jedoch noch nicht abgeschlossen. Viele, teils reformbedürftige Kirchgemeinden haben notwendige strukturelle Anpassungen noch nicht vorgenommen oder vornehmen können. In den vergangenen Jahren hat zudem die Corona-Pandemie Reformprozesse in Kirchgemeinden behindert oder verhindert. Die Begleitforschung zeigt, dass Reformprozesse in Kirchgemeinden einen langen Atem benötigen und für die Involvierten mit grossem Aufwand verbunden sind. Um künftige Reformprozesse zielgerichtet aufzugleisen und zu unterstützen, empfehlen wir den *Kirchgemeinden sowie der Landeskirche und den GKD,* folgende Punkte bei künftigen Reformprozessen zu berücksichtigen:

- *Prüfen, ob ein gradueller/stufenweiser Zusammenschluss sinnvoll ist:* Die Begleitforschung hat gezeigt, dass ein stufenweises Vorgehen hin zu einem Zusammenschluss die Akzeptanz für Reformen sowie deren Qualität erhöhen und Berührungsängste abbauen kann. Wir empfehlen der *Landeskirche*, die Kirchgemeinden zu ermutigen, mit anderen Kirchgemeinden in Kontakt zu treten und eine Zusammenarbeit – in welcher Form auch immer – zu suchen. Den *Kirchgemeinden* empfehlen wir, den Austausch mit den umliegenden Kirchgemeinden zu suchen und zu prüfen, inwiefern Synergien genutzt werden können. Die Zusammenarbeit kann sich dabei (in einem ersten Schritt) auch auf einzelne Angebote oder Dienstleistungen beschränken und anschliessend ausgebaut werden.
- *Externe Prozessbegleitung engagieren:* Geeignete Prozessbegleitpersonen können Reformprozesse in Kirchgemeinden effektiv unterstützen, indem sie den Prozess strukturieren, Know-how zur Verfügung stellen und die Beteiligten entlasten. Kirchgemeinden sollen daher beim Start eines Reformprozesses den Beizug einer Prozessbegleitperson prüfen. Die *GKD* könnten weiterhin einen Pool an Prozessbegleitpersonen pflegen und den Kirchgemeinden bei Bedarf passende Personen vermitteln.
- *Von vorhandenem Wissen profitieren:* Viele Kirchgemeinden haben sich im Zuge von KirchGemeindePlus auf den Weg gemacht, ihre Strukturen zu verändern. Kirchgemeinden, die einen Reformprozess planen, sollen sich die andernorts gemachten Erfahrungen zunutze machen und proaktiv andere Kirchgemeinden kontaktieren, um von ihnen zu lernen. Auch auf die vorhandenen Hilfsmittel der GKD soll bei Bedarf zurückgegriffen werden können. Die GKD können ihrerseits das vorhandene Wissen weiterentwickeln und die Kirchgemeinden bei der Vernetzung unterstützen.
- *Unterstützung durch die Landeskirche beibehalten:* Wir empfehlen der Landeskirche, reformwillige Kirchgemeinden auch künftig in geeigneter Form zu unterstützen. Die Unterstützung kann dabei finanziell, personell oder auch durch die zur Verfügungstellung einer externen Begleitung erfolgen. Zudem soll die Landeskirche klar signalisieren, dass sie für Reformbestrebungen von Kirchgemeinden offen ist. Sie soll den damit verbundenen Effort der Kirchgemeinden wahrnehmen und wertschätzen.
- *Genügend Ressourcen einplanen:* Reformprozesse sind aufwändig und brauchen viele Ressourcen. Die Prozesse neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben, ist eine grosse Herausforderung. Wir empfehlen den Kirchgemeinden deshalb, sich frühzeitig Gedanken zu den Ressourcen zu machen. Unter anderem lohnt es sich, zu überlegen, inwiefern beispielsweise Personen mit niedrigen Stellenprozenten in den Prozess miteinbezogen werden sollen.



Anhang

A 1 Fragestellungen

Untenstehend sind die Fragestellungen der Begleitforschung aufgeführt und den Gegenständen des Wirkungsmodells von Darstellung D 1.1 zugeordnet. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Fragestellungen neu nummeriert.

DA 1: Gegenstände und Fragestellungen der Begleitstudie

Gegenstände	*Fragestellungen*	*Kapitel/Abschnitt*
Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche (Kirchenrat und Synode)	– U1: Wie gut und über welche Gefässe haben sich die Kirchgemeinden im Reformprozess eingebracht?	– Abschnitt 3.1
	– U2: Wie nehmen Vertretende von Kirchgemeinden und der Bezirkskirchenpflege den Kirchenrat, die Synode und die GKD im Prozessverlauf wahr? Inwiefern hat sich diese Wahrnehmung verändert?	– Abschnitt 3.2
	– 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?	– Abschnitt 3.3
	– U4: Welche Auswirkungen hatten die geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Teilrevision Kirchenordnung, Berechnungsgrundlagen für Pfarrstellenbemessung, Finanzausgleichszahlen) auf die Entwicklung der Kirchgemeinden? Welche Rolle spielen andere Rahmenbedingungen für Veränderungen bei Kirchgemeinden?	– Abschnitt 3.4
Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) im Reformprozess	– L1: Inwieweit bewähren sich die für die Kirchgemeinden entwickelten Organisationsmodelle in der Praxis? Welche eignen sich für welche Ausgangslagen besonders gut und weshalb?	– Abschnitt 4.1
	– L2: Wie werden externe Prozessbegleitungen von den Verantwortlichen der Kirchgemeinden beurteilt? Inwiefern haben diese die Kirchgemeinden im Prozess zielführend unterstützt?	– Abschnitt 5.5
	– 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?	– Abschnitt 5.3
	– 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?	– Abschnitt 4.2
	– L5: In welcher Höhe sind Entschuldungsbeiträge ausbezahlt worden und inwiefern haben solche Beiträge Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden gefördert?	– Abschnitt 4.3

Gegenstände	*Fragestellungen*	*Kapitel/Abschnitt*
Umsetzung der Reformprozesse in den Kirchgemeinden	– L6: Wie viele Kirchgemeinden sind seit dem Start des Reformprozesses der Landeskirche einen Zusammenschluss oder eine umfassende, vertraglich festgelegte Zusammenarbeit eingegangen bzw. streben einen Zusammenschluss an? Gibt es Kirchgemeinden, die keinen Vertragspartner finden konnten und bei wie vielen Kirchgemeinden ist der Prozess gescheitert? Welches waren die wichtigsten Gründe, weshalb Kirchgemeinden sich zusammengeschlossen haben, respektive eine Zusammenarbeit oder die Prüfung eines Zusammenschlusses beschlossen haben?	– Abschnitt 5.1 – Abschnitt 5.2
	– L7: Wie legitimieren die Kirchgemeinden vertraglich geregelte 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?	– Abschnitt 5.2
	– L8: Welches sind förderliche und welches hemmende Faktoren für einen Zusammenschluss oder eine Zusammenarbeit?	– Abschnitt 5.6
Wirkungen des Reformprozesses bei den Kirchgemeinden (Outcomes)	– O1: Wie übernehmen die vertraglich zusammenarbeitenden oder zusammengeschlossenen Kirchgemeinden Verantwortung für ihren kirchlichen Auftrag im gemeinsamen Raum? Inwiefern beeinflusst die Corona-Pandemie die Umsetzung des kirchlichen Auftrags?	– Abschnitt 5.4 – Abschnitt 6.1.2 – Kapitel 8
	– O2: 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? Mit welchen Herausforderungen und Chancen werden insbesondere Kirchenpflege und Pfarrpersonen konfrontiert?	– Abschnitt 6.1
	– O3: Welchen Einfluss haben Zusammenschlüsse oder die Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf deren Angebotsgestaltung und die Entwicklung neuer, ergänzender Kirchenformen? Was verstehen die Verantwortlichen in den Kirchgemeinden darunter? Wurden aufgrund von Zusammenschlüssen respektive der vertraglich geregelten Zusammenarbeit von Kirchgemeinden bisherige Angebote reduziert und weshalb? Konnten sich einzelne Ortskirchen inhaltlich profilieren (z.B. nach Zielgruppen, Handlungsfeldern, Themen)? Hat sich durch die vertraglich geregelte Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss etwas verändert bezüglich dem kirchlichen Grundangebot (Stichwort Dienstleistungskirche)?	– Abschnitt 6.2
	– O4: Wo und wie haben Kirchgemeinden aufgrund des Reformprozesses Raum für mehr Beteiligung von Gemeindemitgliedern geschaffen? Inwiefern hat die Corona-Pandemie die Beteiligungsmöglichkeiten von Gemeindemitgliedern beeinflusst?	– Abschnitt 7.4 – Kapitel 8
	– O5: Welche Angebote der zusammengeschlossenen respektive kooperierenden Kirchgemeinden werden besser lokal, welche besser regional welche analog und welche digital organisiert und weshalb? Inwiefern hat die Corona-Pandemie die Angebotsgestaltung beeinflusst?	– Abschnitt 7.1 – Abschnitt 7.2 – Kapitel 8

Gegenstände	*Fragestellungen*	*Kapitel/Abschnitt*
	– O6: 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.)? Inwiefern hat die Corona-Pandemie die Vernetzung mit weiteren Akteuren im Sozialraum beeinflusst?	– Abschnitt 6.3 – Kapitel 8
	– O7: Wie kommunizieren die zusammengeschlossenen respektive zusammenarbeitenden Kirchgemeinden gegenüber der Öffentlichkeit? Inwiefern wird Aufmerksamkeit geweckt? Welche Vorgehensweisen (z.B. andere Kommunikationskanäle u.a.) haben sich bewährt?	– Abschnitt 6.2.2 – Abschnitt 7.5
	– O8: Wie organisieren sich die Kirchgemeinden in der Integrationsphase? (gemeinsames Zielbild, Organisationsform, Administration, Einbezug von Freiwilligen, Diakonie, Pfarrpersonen)? Führen die Zusammenschlüsse zu einer Professionalisierung der Verwaltung, bei den Dienstleistungen und bezüglich Beteiligungskirche?	– Abschnitt 6.1 – Abschnitt 6.2
Weiterreichende Wirkungen I (Impacts I) bei Kirchenmitgliedern und im gesellschaftlichen Umfeld	– I1: Wie erleben Freiwillige und Kirchgemeindemitglieder die durch den Reformprozess angestossenen Veränderungen?	– Kapitel 7
	– I2: Inwieweit schaffen es die zusammengeschlossenen Gemeinden, in Anbetracht ihrer Heterogenität (Lebensräume, Lebenswelten, Frömmigkeitsstile, Zielgruppen) eine gemeinsame Identität herzustellen?	– Abschnitt 7.5
	– I2: Wie gelingt es Kirchgemeinden, die durch den Reformprozess in grösseren Strukturen organisiert sind, Nähe zu den Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen?	– Abschnitt 7.2 – Abschnitt 7.3 – Abschnitt 7.5
	– I3: Inwieweit tragen die Ergebnisse des Reformprozesses dazu bei, dass Kirche für bisherige und potenzielle Mitarbeitende eine attraktive Arbeitgeberin ist (Ebenen Landeskirche, Regionen, Bezirke, Kirchgemeinden)?	– Abschnitt 6.1.2
	– I4: Welchen Einfluss haben die Zusammenschlüsse respektive die Zusammenarbeit von Kirchgemeinden auf die Gewinnung und den Verbleib von Behördenmitgliedern?	– Abschnitt 6.1.2
	– I5: Inwieweit tragen neue Aktivitäten der Kirchgemeinden und deren Kommunikation zu einer positiveren Einstellung von Mitgliedern (passive und aktive) zur Kirche bei?	– Abschnitt 7.5
	– I6: Inwiefern und mit welchen neuen und ergänzenden Kirchenformen werden bisher nicht erreichte Lebenswelten und Zielgruppen erreicht?	– Abschnitt 7.2
	– I7: Inwiefern wird die Kirche von anderen Akteuren als relevanter Akteur wahrgenommen und entsprechend berücksichtigt?	– Abschnitt 7.5

A 2 Rücklauf Online-Befragungen

DA 2: Rücklauf Online-Befragungen

		Angestellte		*Pfarrpersonen*		*Kirchenpflege-Mitglieder*		*Total*	
		2020	*2022*	2020	*2022*	2020	*2022*	2020	*2022*
Anzahl Teilnehmende	Angeschriebene Personen	1’061	1’009	352	201	792	251	2’205*	1’461**
	Anzahl Antworten	466	457	190	103	366	114	1’022	674
	Rücklaufquote	44%	45%	54%	51%	46%	45%	46%	46%
Länge Tätigkeit reformierte Kirche im Kanton Zürich	Seit über 10 Jahren	49%	35%	59%	36%	32%	23%	45% (n = 457)	33% (n = 222)
	Seit 5 bis 10 Jahren	25%	28%	23%	30%	29%	26%	26% (n = 263)	28% (n = 189)
	Seit 2 bis 4 Jahren	14%	19%	11%	11%	14%	38%	13% (n = 137)	21% (n = 139)
	Seit weniger als 2 Jahren	12%	18%	7%	23%	25%	13%	16% (n = 163)	18% (n = 120)
Geschlecht	Mann	34%	31%	63%	56%	47%	42%	44% (n = 433)	38% (n = 178)
	Frau	65%	67%	33%	42%	52%	58%	54% (n = 533)	61% (n = 288)
	Divers	1%	2%	4%	2%	1%	0%	1% (n = 14)	1% (n = 7)
Alter	Unter 30 Jahre	5%	4%	1%	0%	2%	1%	3% (n = 31)	3% (n = 14)
	30 bis 39 Jahre	11%	10%	13%	12%	5%	6%	10% (n = 97)	9% (n = 44)
	40 bis 49 Jahre	22%	22%	24%	20%	22%	14%	22% (n = 218)	20% (n = 96)
	50 bis 59 Jahre	42%	41%	43%	51%	30%	35%	38% (n = 368)	42% (n = 198)
	60 Jahre und mehr	20%	23%	19%	17%	41%	44%	27% (n = 267)	26% (n = 122)

Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.

Legende: * = Anzahl unzustellbare E-Mails 2020 (konnten nicht erreicht werden oder arbeiten nicht mehr für die Kirchgemeinde): 45; ** = Anzahl unzustellbare E-Mails 2022: 29.

DA 3: Informationen zu den Kirchgemeinden

		Angestellte		*Pfarrpersonen*		*Kirchenpflege-Mitglieder*		*Total*	
		2020	*2022*	*2020*	*2022*	*2020*	*2022*	*2020*	*2022*
Grösse der Kirchgemeinden (Anzahl Mitglieder)	Klein (bis 1'999)	25%	16%	25%	10%	44%	18%	32% (n = 307)	16% (n = 79)
	Mittel (2'000−4'999)	39%	24%	37%	20%	37%	27%	38% (n = 363)	23% (n = 119)
	Gross (ab 5'000)	36%	41%	38%	37%	19%	49%	30% (n = 283)	42% (n = 214)
	Sehr gross (ab 50'000)*		19%		33%		6%		19% (n = 98)
Veränderungen bezüglich formeller Zusammenarbeit	Zusammenschluss	34%	64%	30%	72%	12%	54%	34% (n = 253)	64% (n = 429)
	Zusammenarbeitsvertrag	12%	9%	11%	13%	12%	24%	12% (n = 120)	12% (n = 81)
	Keine Veränderungen	54%	27%	59%	15%	76%	22%	54% (n = 632)	24% (n = 164)
Zusammenschluss/ vertragliche Zusammenarbeit seit …**	2016 oder länger	8%		10%		15%		10% (n = 37)	
	2017 oder 2018	23%		31%		40%		28% (n = 106)	
	2019 oder weniger lang	59%		53%		37%		53% (n = 195)	
	Weiss nicht	10%		6%		8%		9% (n = 33)	
Zusammenschluss/ vertragliche Zusammenarbeit seit …**	2017 oder länger		6%		9%		17%		9% (n = 44)
	2018 oder 2019		46%		50%		34%		44% (n = 226)
	2020 oder weniger lang		32%		34%		39%		34% (n = 171)
	Weiss nicht		16%		7%		10%		13% (n = 68)

Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.

Legende: * = Hier neu unterschieden zwischen sehr gross und gross, um die Stadt Zürich gesondert betrachten zu können; ** = um die gleiche Zeitspanne betrachten zu können, wurden die Jahreszahlen in der Online-Befragung im Jahr 2022 angepasst.

DA 4: Profil der Angestellten

		2020	*2022*
Pensum	Weniger als 19 Prozent	14% (n = 58)	21% (n = 95)
	Zwischen 20 und 39 Prozent	21% (n = 96)	17% (n = 78)
	Zwischen 40 und 59 Prozent	22% (n = 100)	16% (n = 73)
	Zwischen 60 und 79 Prozent	17% (n = 79)	15% (n = 68)
	Zwischen 80 und 100 Prozent	28% (n = 131)	31% (n = 140)
Funktion	Sozialdiakon/-in	19% (n = 89)	15% (n = 68)
	Musiker/-in	18% (n = 81)	16% (n = 72)
	Sigrist/-in	16% (n = 72)	15% (n = 66)
	Sekretariatsmitarbeiter/-in	14% (n = 64)	19% (n = 88)
	Katechet/-in	10% (n = 44)	12% (n = 52)
	Hauswart/-in	5% (n = 23)	7% (n = 30)
	Jugendarbeiter/-in	5% (n = 21)	4% (n = 20)
	Kirchgemeindeschreiber/-in*	4% (n = 18)	3% (n = 14)
	Andere Funktion	11% (n = 52)	9% (n = 38)

Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.
Legende: * = inkl. Betriebsleitung

DA 5: Profil der Pfarrpersonen

		2020	*2022*
Pensum	Weniger als 19 Prozent	0% (n = 0)	0% (n = 0)
	Zwischen 20 und 39 Prozent	4% (n = 7)	8% (n = 8)
	Zwischen 40 und 59 Prozent	15% (n = 28)	14% (n = 14)
	Zwischen 60 und 79 Prozent	20% (n = 39)	12% (n = 12)
	Zwischen 80 und 100 Prozent	61% (n = 116)	67% (n = 68)
Anzahl Pfarrpersonen in zusammengeschlossenen Kirchgemeinden	1	18% (n = 35)	6% (n = 6)
	2	21% (n = 39)	13% (n = 13)
	3	24% (n = 45)	12% (n = 12)
	4	12% (n = 22)	19% (n = 19)
	5	8% (n = 15)	7% (n = 7)
	Mehr als 5	18% (n=34)	44% (n = 45)

Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface.

DA 6: Ressorts der Kirchenpflege-Mitglieder		
	2020	*2022*
Präsidium, Vize-Präsidium	31% (n = 114)	31% (n = 35)
Finanzen	17% (n = 63)	14% (n = 16)
Diakonie und Seelsorge	16% (n = 58)	18% (n = 20)
Bildung	16% (n = 59)	18% (n = 20)
Liegenschaften	14% (n = 50)	13% (n = 15)
Kommunikation und Vernetzung	15% (n = 53)	11% (n = 13)
Personelles	14% (n = 52)	12% (n = 14)
Gottesdienst und Musik	13% (n = 48)	8% (n = 9)
Aktuariat	13% (n = 46)	8% (n = 9)
Mitgliederbeteiligung (Freiwilligenarbeit)	12% (n = 43)	7% (n = 8)
Gemeindeaufbau*		5% (n = 6)
Quelle: Online-Befragungen 2020 und 2022 Interface. Legende: Mehrfachantworten möglich; * = nur 2022 gefragt.		

A 3 Rücklauf Mitgliederbefragung

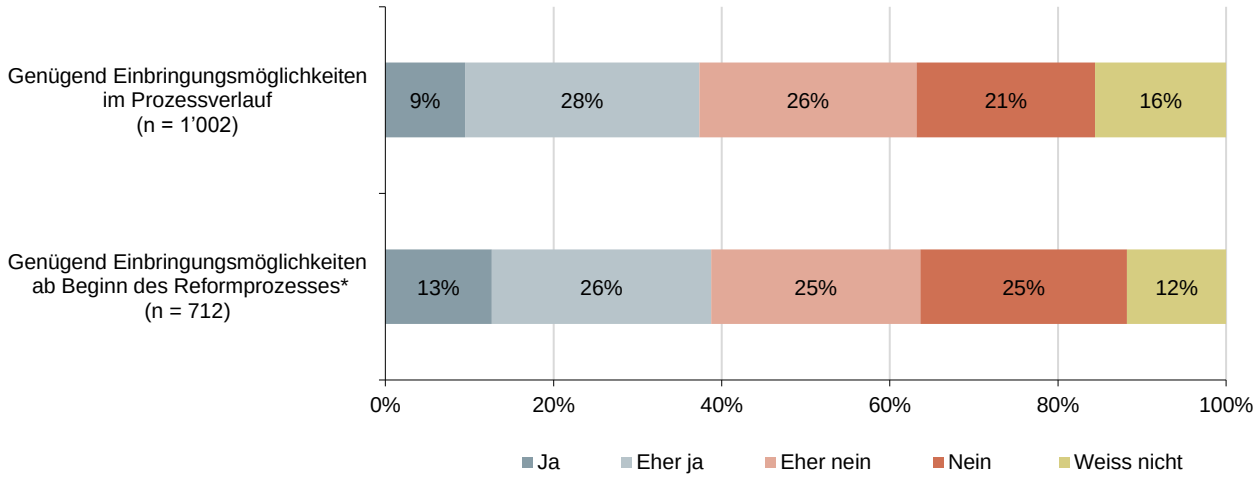
DA 7: Rücklauf Mitgliederbefragung			
Kirchgemeinde	*Anzahl Angeschriebene*	*Anzahl Antworten*	*Rücklauf in Prozent*
Embrach-Oberembrach-Lufingen	*Ca. 200*	42	*Ca. 21%*
Furttal	*204*	49	*24%*
Limmattal+	*Ca. 670*	*35*	Ca. 5%
Turbenthal-Wila	*141*	37	*26%*
Weinland Mitte	*kA*	19	*kA*
Stadt Zürich	99	*64*	65%
Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.			

DA 8: Beschreibung der Stichprobe		
Variable	*Ausprägung*	*Anzahl Antworten*
Mitgliedschaft (n = 246)	Bereits vor Reform Mitglied	89% (n = 219)
	Erst nach Reform Mitglied	11% (n = 27)
Freiwilliges Engagement für die Kirchgemeinde (n = 246)	Mindestens einmal in der Woche	6% (n = 15)
	Mindestens einmal im Monat	24% (n = 58)
	Mindestens einmal im Jahr	24% (n = 60)
	Weniger als einmal im Jahr	4% (n = 11)
	Nein	40% (n = 102)
Geschlecht (n = 246)	Frau	73% (n = 179)
	Mann	26% (n = 63)
	Divers	0% (n = 0)
	Keine Angabe	2% (n = 4)
Alter (n = 246)	16 bis 29 Jahre	2% (n = 6)
	30 bis 39 Jahre	7% (n = 16)
	40 bis 49 Jahre	26% (n = 63)
	50 bis 59 Jahre	18% (n = 45)
	60 bis 69 Jahre	13% (n = 33)
	70 bis 79 Jahre	17% (n = 41)
	80 und älter	3% (n = 7)
	Keine Angabe	0% (n = 1)
Quelle: Mitgliederbefragung 2022 Interface.		

A 4 Darstellungen zu den verschiedenen Fragestellungen

A 4.1 Ergebnisse zur Umsetzung des Reformprozesses durch die Landeskirche

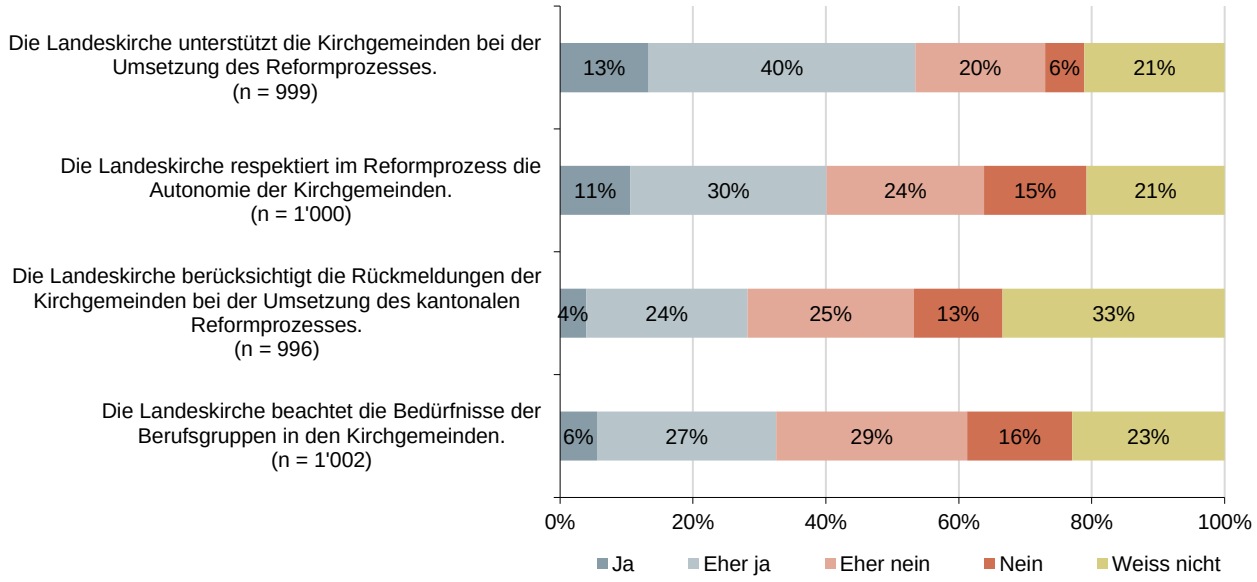
DA 9: Möglichkeiten zur Mitwirkung



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

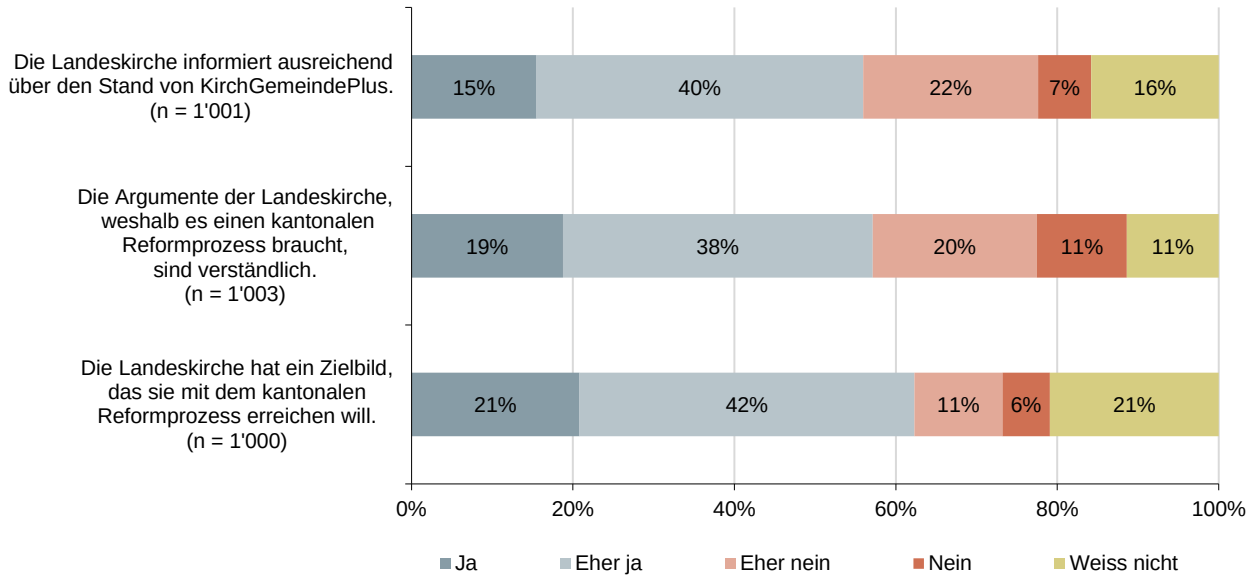
Legende: * = diese Frage wurde nur jenen Personen gestellt, die angeben, seit mindestens fünf Jahren in der Landeskirche Zürich (in einer beliebigen Funktion) tätig zu sein.

DA 10: Unterstützung sowie Berücksichtigung von Bedürfnissen und Rückmeldungen



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

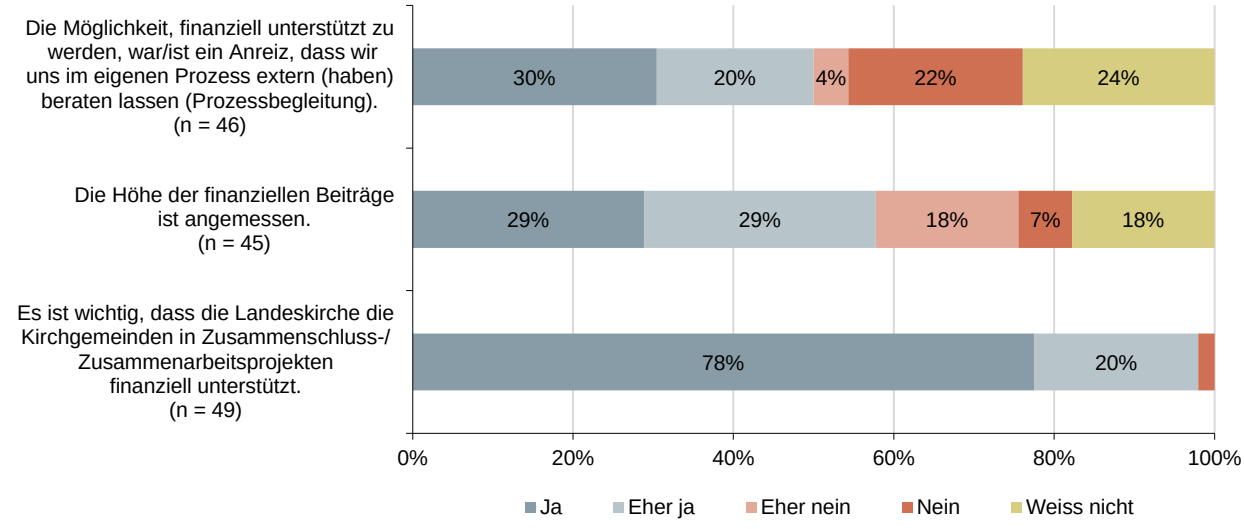
DA 11: Argumente, Informationsaktivitäten und Zielbild der Landeskirche



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

A 4.2 Ergebnisse zu den Leistungen der Gesamtkirchlichen Dienste (GKD) im Reformprozess

DA 12: Beurteilung der finanziellen Unterstützung der Landeskirche im Reformprozess



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

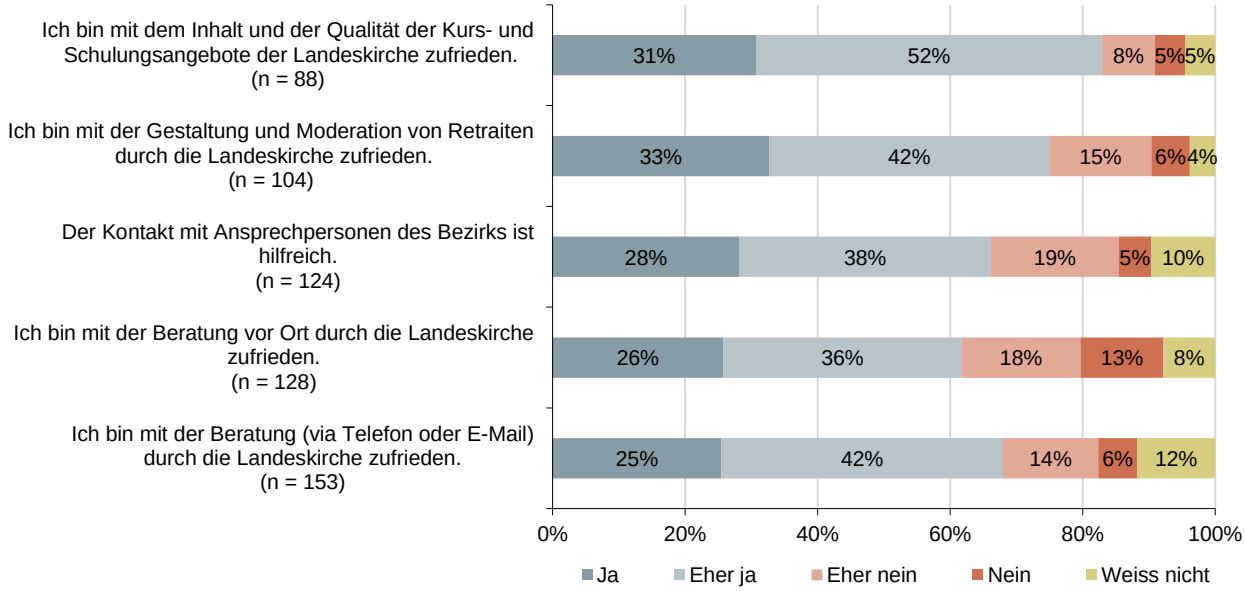
A 4.3 Ergebnisse zu den Reformprozessen in den Kirchgemeinden

DA 13: 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 aufrechterhalten	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. Pfarrstellenbemessung, 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%

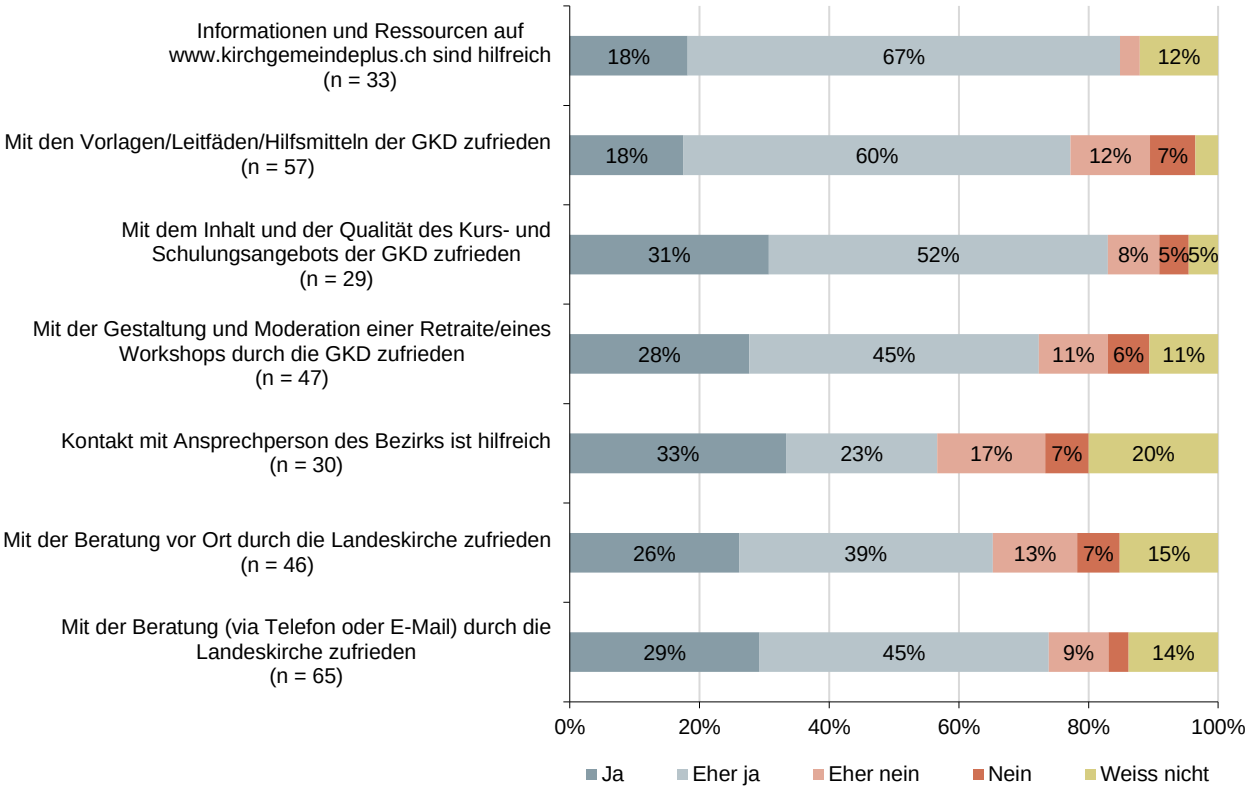
Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.
Legende: → = maximal +/− 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↑ = mindestens + 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden; ↓ = mindestens – 3% Abweichung gegenüber allen Antwortenden.
Hinweis zur Lesart der Darstellung: Für 246 (51%) der 482 Personen, die 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.

DA 14: Zufriedenheit mit den Leistungen der GKD bei der Umsetzung des eigenen Reformprozesses



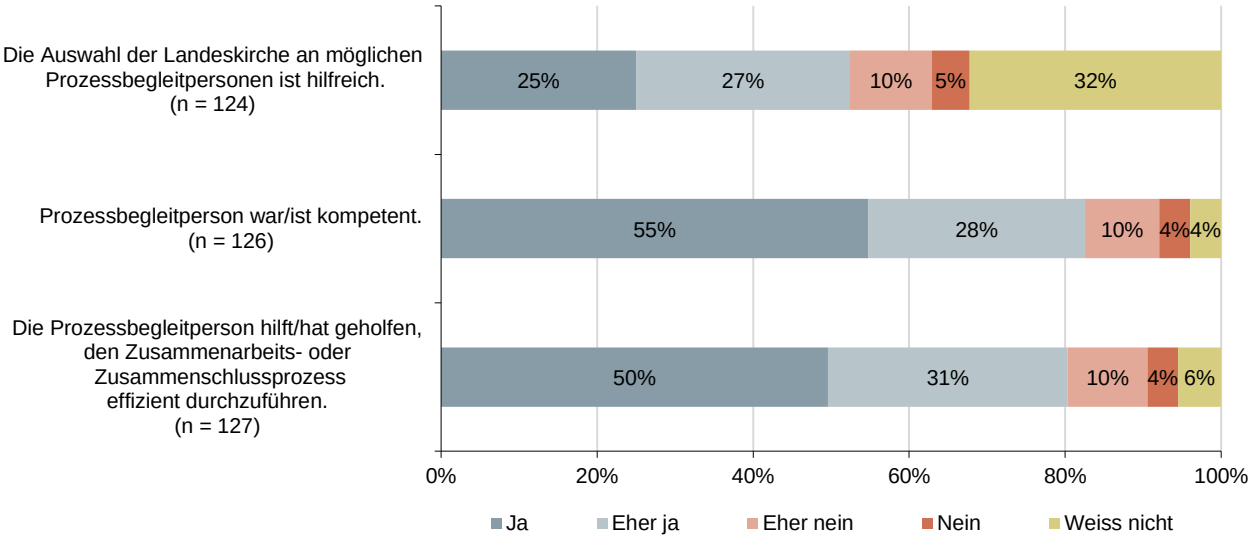
Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

DA 15: Zufriedenheit mit den Leistungen der GKD in der Integrationsphase



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

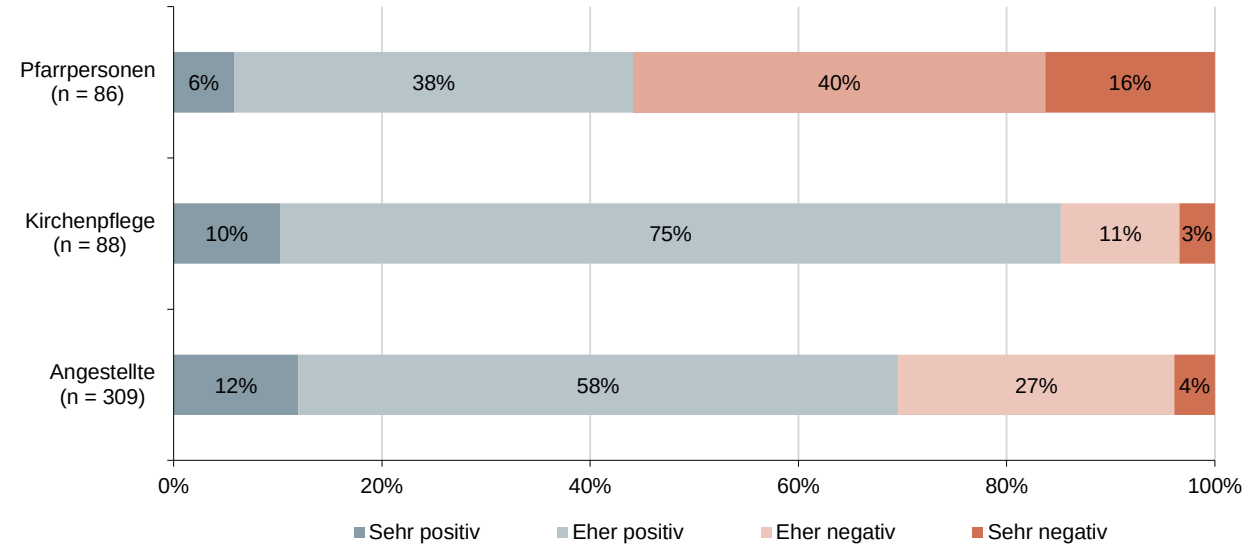
DA 16: Beurteilung der Prozessbegleitung bei der Umsetzung des Reformprozesses



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

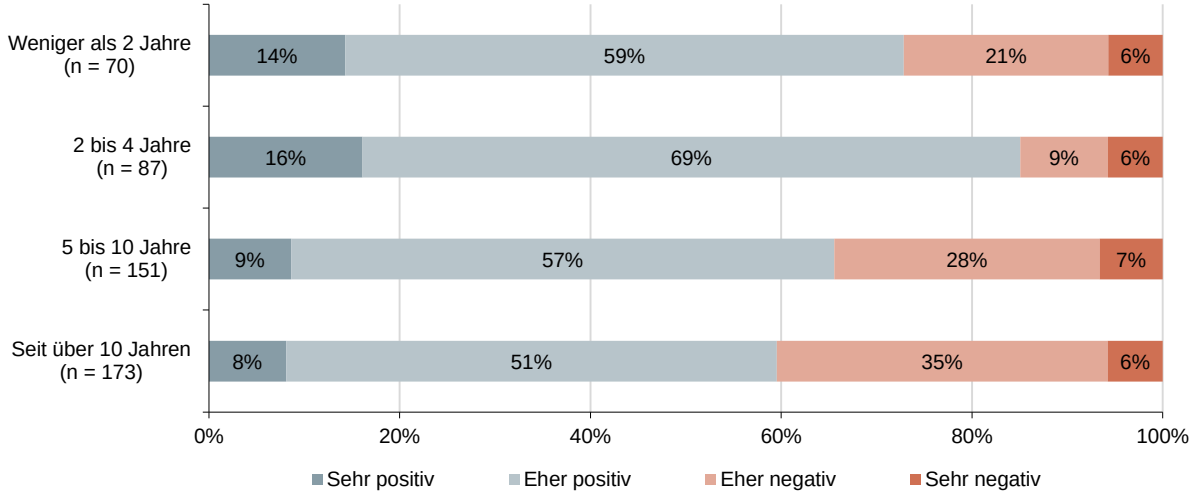
A 4.4 Ergebnisse zu den Wirkungen in den Kirchgemeinden

DA 17: Gesamtzufriedenheit mit den reformbedingten Veränderungen in der Kirchgemeinde nach Berufsgruppe



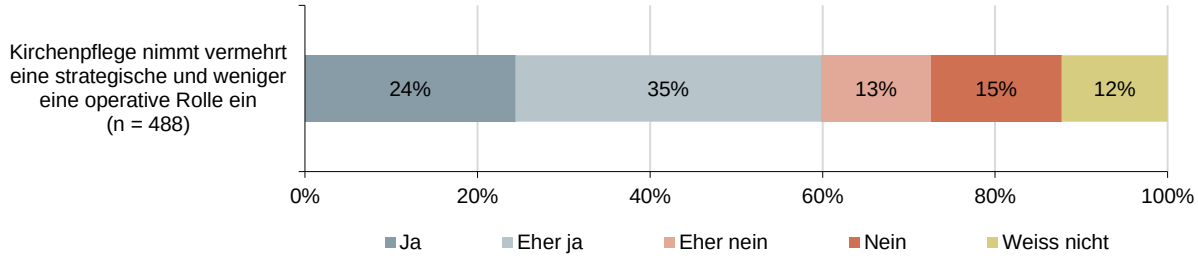
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 18: Gesamtzufriedenheit mit den reformbedingten Veränderungen nach Dauer der Tätigkeit



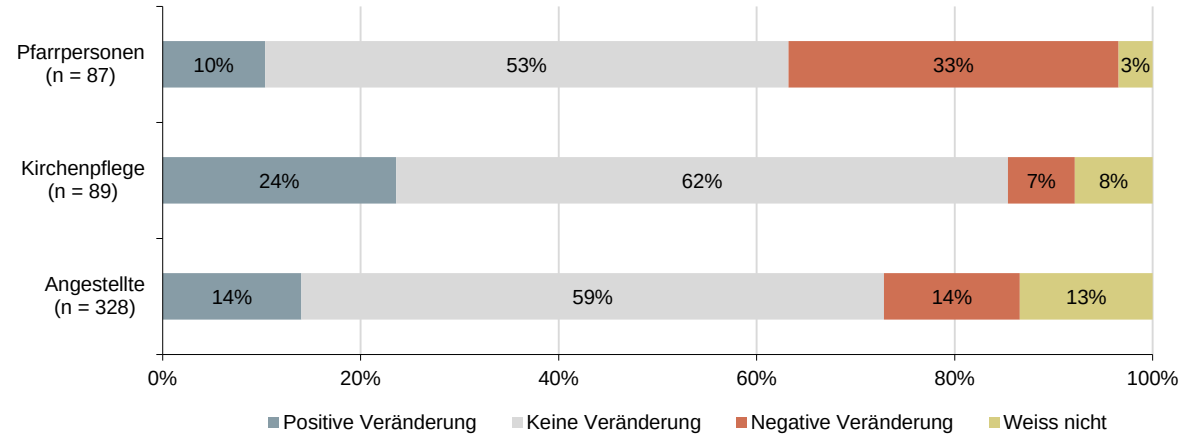
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 19: Veränderung in der Rolle der Kirchenpflege



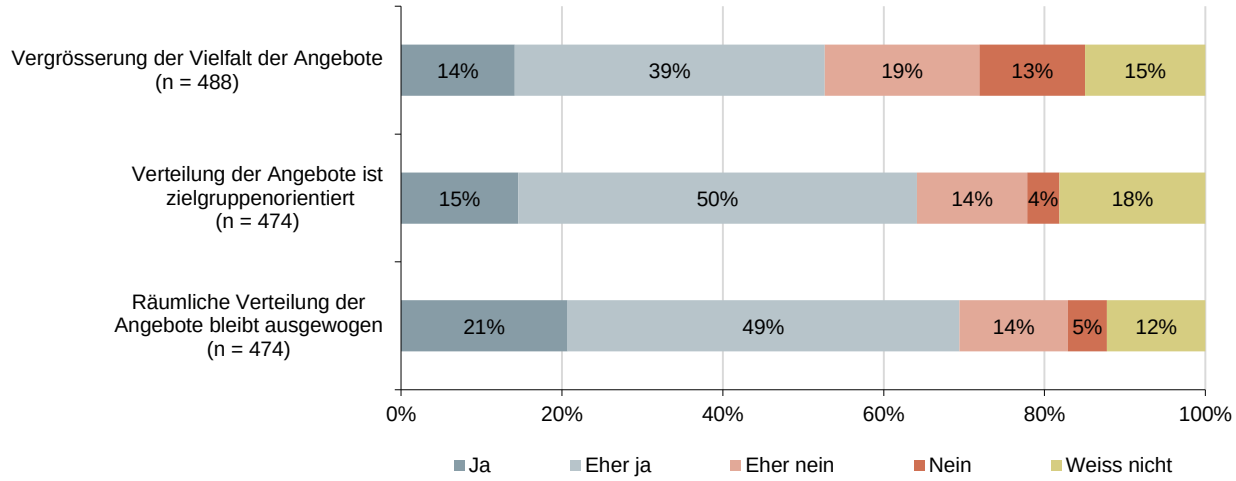
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 20: Verbundenheit mit der Kirchgemeinde nach Berufsgruppe



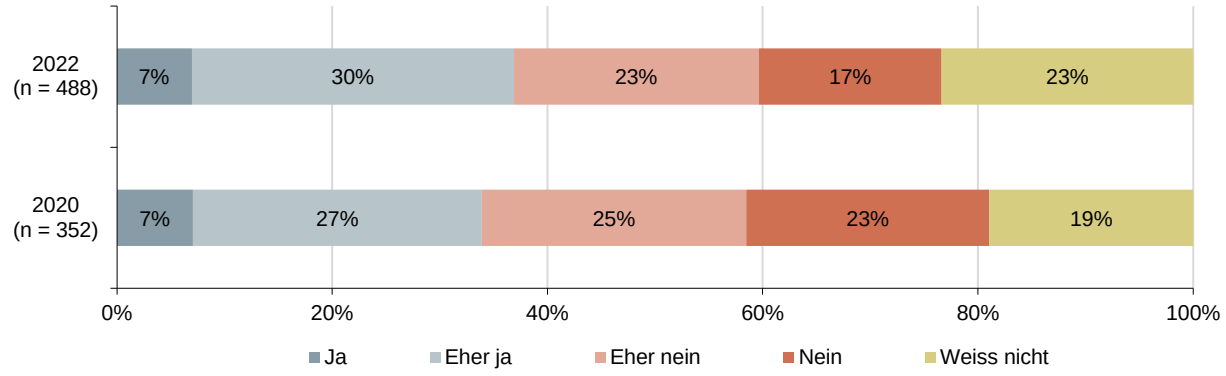
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 21: Veränderungen in der Vielfalt und Verteilung der Angebote



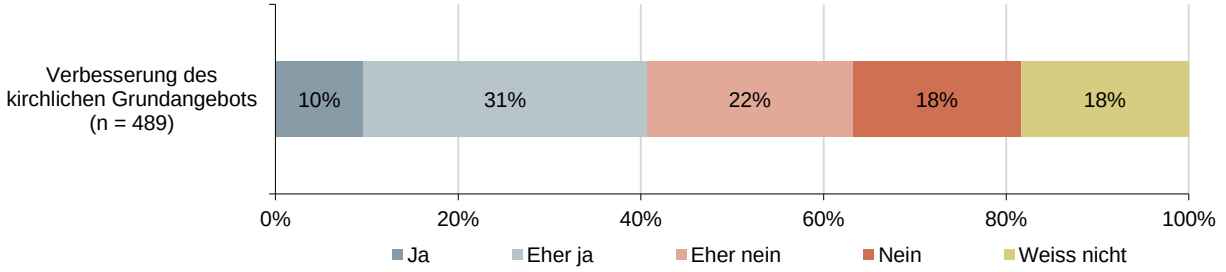
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 22: Qualitätssteigerung der Angebote



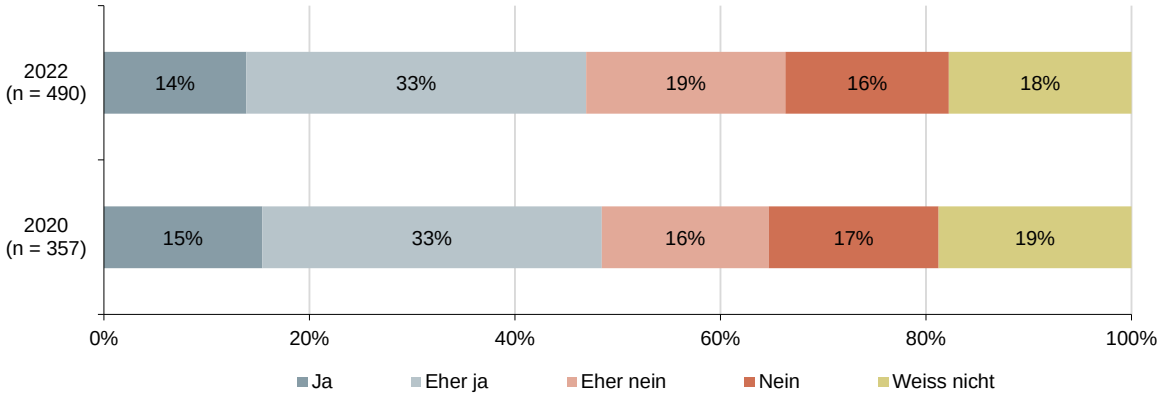
Quelle: Online-Befragung 2020 und 2022 Interface.

DA 23: Verbesserung des Grundangebots



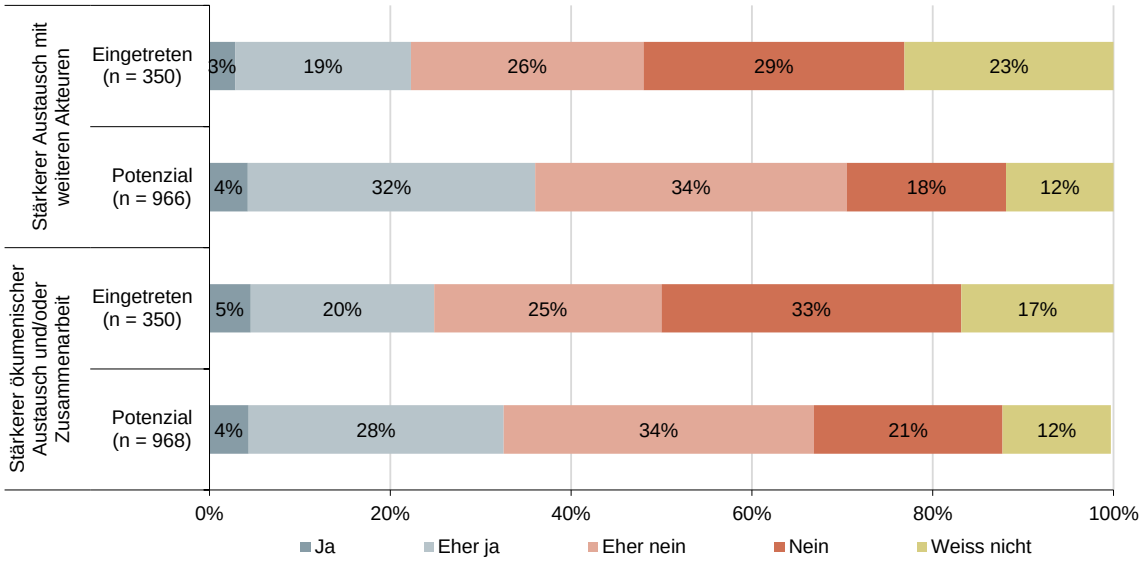
Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

DA 24: Grösserer Spielraum für inhaltliche Schwerpunktsetzung



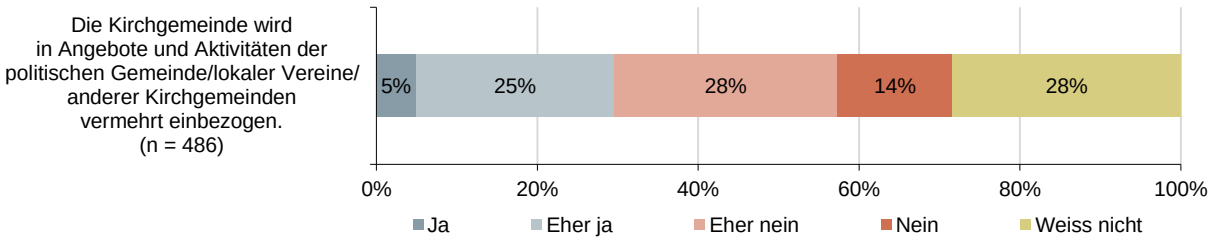
Quelle: Online-Befragung 2020 und 2022 Interface.

DA 25: Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Sozialraum



Quelle: Online-Befragung 2020 Interface.

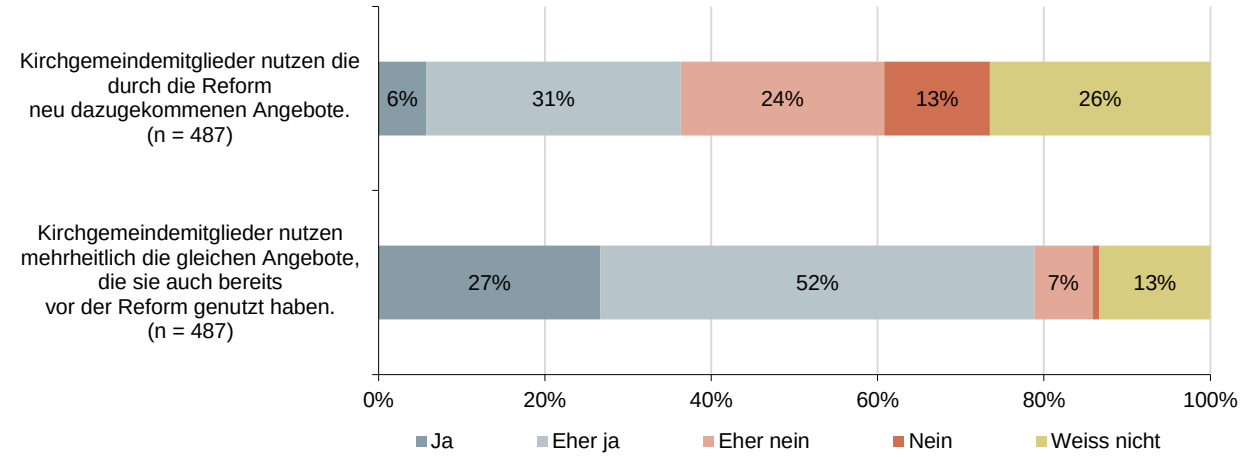
DA 26: Einbezug der Kirchgemeinde in Angebote/Aktivitäten anderer Akteure im Sozialraum



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

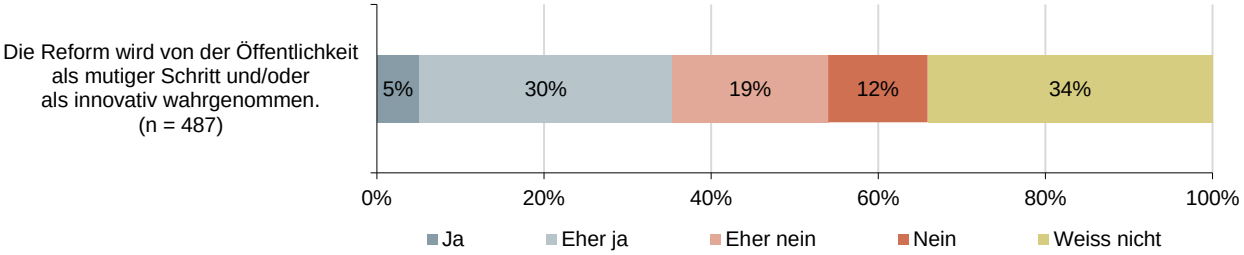
A 4.5 Ergebnisse zu den Wirkungen bei den Mitgliedern und weiteren Anspruchsgruppen

DA 27: Nutzung der Angebote durch die Kirchgemeindemitglieder (Fremdeinschätzung)



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

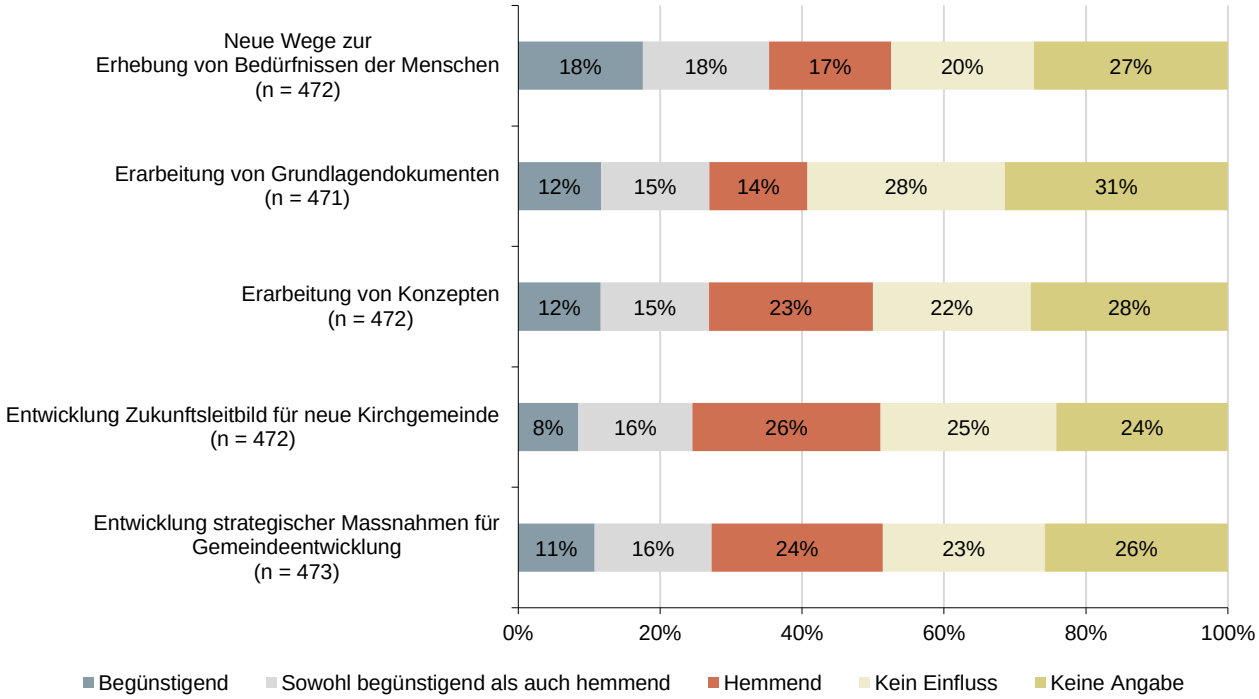
DA 28: Wahrnehmung der Reform in der Öffentlichkeit



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.

A 4.6 Wirkungen der Corona-Pandemie

DA 29: Wirkungen der Pandemie auf die Erarbeitung von Dokumenten



Quelle: Online-Befragung 2022 Interface.