



b
UNIVERSITÄT
BERN

Kirchgemeindefusionen in der Schweiz

Unter besonderer Berücksichtigung der Kantone Bern, Aargau und Zürich

Masterarbeit eingereicht beim Kompetenzzentrum Public Management KPM der Universität Bern im Rahmen des Lehrgangs zum Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1, 3001 Bern

Verfasser: **Marcel Notter**
aus Boswil AG,
Alpenblick 3, 5018 Erlinsbach

Aarau, 30. September 2019

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Zusammenfassung

Welche Relevanz haben Fusionen von Kirchgemeinden in den öffentlich-rechtlich anerkannten Landeskirchen der Schweiz – dieser Frage geht diese Arbeit auf den Grund. Hierzu werden vorab die rechtlichen Grundlagen und der kirchliche Kontext geklärt sowie die Argumente für und gegen einen Zusammenschluss diskutiert. Drei Hypothesen werden aufgestellt, die erstens anhand einer schweizweit durchgeführten Umfrage zum Stand von Kirchgemeindefusionen bei allen kantonalen Körperschaften überprüft werden. Zweitens bestätigen oder widerlegen im qualitativen Teil der Arbeit drei Fallbeispiele aus den Kantonen Bern, Aargau und Zürich die Hypothesen, indem untersucht wird, wie Kirchgemeindefusionen ablaufen und welche Auswirkungen sie auf die Finanzen und das kirchliche Leben zeitigen. Die untersuchten Bereiche werden anhand eines Bezugssystems, das auf theoretischen Grundlagen basiert, ausgewählt. Die Fragen zur Beurteilung von Relevanz und Auswirkungen von Fusionen sind in ein Analyseraster eingebettet, das auf den Erkenntnissen des Bezugssystems beruht.

Die Religion, um es mit den Worten von Jacob Burckhardt auszudrücken, ist «eine der drei Potenzen der Weltgeschichte neben Kultur und Staat» (Burckhardt, 1978, S. 39–57). Immer noch gehört weit über die Hälfte der Wohnbevölkerung in der Schweiz einer der beiden grossen Konfessionen an – der evangelisch-reformierten oder der römisch-katholischen. Die Untersuchung zeigt auf, dass wie beim Staat auch bei den kirchlichen Strukturen eine ausgesprochen föderale Ausprägung herrscht. Kaum eine Kantonalkirche ist mit einer anderen vergleichbar. Das ist nicht verwunderlich, weist doch die Bundesverfassung die Regelung der Beziehung des Staates zu den Religionsgemeinschaften gemäss Art. 72 Abs. 1¹ im Wesentlichen den Kantonen zu. Die erste Hypothese, dass bei Fusionen von Einwohnergemeinden sich auch Kirchgemeinden zusammenschliessen, kann nur teilweise bestätigt werden. Während in den Kantonen Freiburg, Graubünden oder St. Gallen sowohl staatliche wie kirchliche Zusammenschlüsse stattfinden, bleiben etwa im Kanton Aargau trotz Einwohnergemeindefusionen die kirchlichen Strukturen stabil.

Kirchgemeindefusionen in der Schweiz folgen keinem bestimmten Muster, sondern laufen je nach Kanton und Religion ganz unterschiedlich ab; damit bestätigt sich die zweite Hypothese, dass Fusionen innerhalb eines Kantons nicht in allen Religionsgemeinschaften gleichmässig stattfinden, teilweise. Einerseits ist zu beobachten, wie in beiden grossen Konfessionen vor allem in der Ostschweiz etwa in gleichem Ausmass Kirchgemeinden fusionieren, andererseits sind in den Kantonen Zürich und Bern ausschliesslich reformierte Kirchgemeinden betroffen. Im Kanton Freiburg wiederum schliessen sich insbesondere römisch-katholische Kirchgemeinden zusammen. Auch rechtliche Grundlagen, Ausgestaltung und Umfang der Unterstützung durch die übergeordnete Körperschaft differieren. Schafft eine kantonale Körperschaft vorteilhafte rechtliche Voraussetzungen für Zusammenschlüsse, bietet sie Beratungsdienstleistung und finanzielle Unterstützung an und schafft sie einen gewissen Fusionsdruck durch Anpassungen in den Finanzausgleichsgesetzgebung, so nehmen auch die

¹ Art. 72 Abs. 1 BV: Für die Regelung des Verhältnisses zwischen Kirche und Staat sind die Kantone zuständig.

Kirchgemeindefusionen zu, wie dies beispielsweise in St. Gallen für die reformierte und in Graubünden für die römisch-katholische Kirche der Fall ist.

Zumindest in den drei untersuchten Fusionen in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich fallen die Auswirkungen des Zusammenschlusses in Bezug auf Identifikation, einfachere Suche nach Behördenmitgliedern, Mitarbeitermotivation, Vielfalt des kirchlichen Lebens sowie Aufrechterhaltung von Angeboten und Dienstleistungen überwiegend positiv aus. Die finanzielle Situation wird nicht zwingend besser, aber auch nicht schlechter. Insgesamt lässt sich die dritte Hypothese, dass das kirchliche Leben nach einem Zusammenschluss gestärkt wird, belegen.

Zu den Erfolgsfaktoren zählen der adäquate Einsatz der Kommunikationsgefässe, gute Beziehungen, die Pflege von gemeinsamen Anlässen und ein wertschätzender Umgang miteinander. Massgebend sind darüber hinaus eine klare Führung des Prozesses mit einer starken Leitung, eine proaktive Kommunikationskultur und die Beachtung der vorgebrachten Kritikpunkte im Vorfeld einer Fusion.

Gestützt auf die Systematik des Analyserasters werden vier Bereiche zusammengefasst und je vier Empfehlungen für Kantonalkirchen und Kirchgemeinden formuliert. Diese Empfehlungen sind nicht als abschliessend zu betrachten. Die kantonalen kirchlichen Körperschaften könnten ihre je eigene Struktur nutzen, um optimale, auf ihre lokalen Gegebenheiten zugeschnittene Bedingungsgrössen für Kirchgemeinden zu schaffen. Sie könnten zudem im Bereich Recht und Prozessförderung die Weichen für eine Strukturbereinigung stellen, sofern sie dies strategisch in Betracht ziehen würden und das Thema Fusionen auf ihre Agenda setzen. Da eine Stärkung der Kirchgemeinden durch Professionalisierung im Interesse der kantonalen Körperschaften ist, könnte auch durch die Förderung und Nutzung von Forschungen zur Wirkungsmessung von Fusionen ein Beitrag geleistet werden.

Kirchgemeinden wird empfohlen, grundsätzliche strategische Überlegungen anzustellen, wie den verschiedenen Herausforderungen, mit denen die Kirche konfrontiert ist, begegnet werden kann. Sollten diese Überlegungen dazu führen, auch einen Zusammenschluss mit einer oder mehreren benachbarten Kirchgemeinden in Erwägung zu ziehen, soll auch Einfluss auf die rechtliche Ausgestaltung und den Fusionsprozess genommen werden. Eine offene Kommunikation und ein adäquater Einbezug des Personals und der Bevölkerung werden ebenso vorgeschlagen wie die Nutzung von Innovationen. Dabei sind die Erwartungen auf die Wirkungen der Fusion, insbesondere zur Finanzlage, realistisch einzuschätzen.

Eine mögliche weitere Forschungsarbeit könnte sich mit den Gründen beschäftigen, wieso in einzelnen Kantonen nach wie vor keine Fusionen stattfinden oder wieso Fusionsvorhaben von Kirchgemeinden scheitern.

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Zusammenschlüsse von Schweizer Einwohner- und Kirchgemeinden.....	5
2.1 Begriff und Erscheinungsformen des Zusammenschlusses	5
2.2 Rechtliche Grundlagen und Kontext	6
2.2.1 Staatlich.....	6
2.2.2 Kirchlich.....	8
2.2.3 Kontext Schweiz und Kirche.....	10
2.3 Argumente für und gegen Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden	14
2.4 Hypothesen und Analyseraster zur Beurteilung von Kirchgemeindefusionen ...	15
3 Analyse der Fusion von Kirchgemeinden in der Schweiz	21
3.1 Auswahl der Fallbeispiele	21
3.2 Kantonale und kirchgemeindeinterne Bedingungsgrössen	26
3.2.1 Politische Situation bei Einwohnergemeinden.....	27
3.2.2 Förderung durch Kantonalkirche	27
3.2.3 Relevanz dieser Förderung.....	29
3.2.4 Finanzielle Ausgangslage.....	30
3.2.5 Einbezug Personal	30
3.2.6 Kirchliche Verbände und Vereine.....	31
3.3 Recht, Prozess, Relevanz und Identifikation.....	31
3.3.1 Gesetzliche Grundlagen	32
3.3.2 Relevanz Anpassung rechtliche Grundlagen.....	32
3.3.3 Auswirkungen Prozessgestaltung.....	33

3.3.4	Fusion auf der politischen Agenda.....	35
3.3.5	Umfang der Ressourcen	35
3.3.6	Gute Beziehungen und Übereinstimmung Kultur und Strukturen.....	36
3.3.7	Rücksicht auf kleineren Partner	37
3.3.8	Akzeptanz bei den Gläubigen durch Beteiligung und Mitwirkung.....	37
3.4	Auswirkungen	38
3.4.1	Rekrutierung von Behördenmitgliedern.....	38
3.4.2	Mitarbeitermotivation.....	39
3.4.3	Höhere Professionalität der Administration.....	39
3.4.4	Verbesserung Finanzsituation	40
3.4.5	Entwicklung kirchliches Leben.....	41
3.4.6	Kirchliche Angebote in der Peripherie.....	42
3.5	Abschliessende Beurteilung Auswirkungen und Diskussion der Hypothesen....	42
4	Empfehlungen zur Gestaltung von Fusionsprozessen von Kirchgemeinden	48
4.1	Erfolgsfaktoren.....	48
4.2	Empfehlungen für Kantonalkirchen.....	49
4.3	Empfehlungen für Kirchgemeinden.....	52
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anhänge.....	XI
	Anhang 1: Umfrage in deutscher, französischer und italienischer Sprache.....	XI
	Anhang 2: Interviews.....	XI
	Anhang 3: Analyseraster.....	XI
	Selbstständigkeitserklärung.....	XII
	Über den Autor.....	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfessionsgebiete 2000.....	10
Abbildung 2: Religions- und Konfessionszugehörigkeit der ständigen Wohnbevölkerung	11
Abbildung 3: Bezugssystem	20
Abbildung 4: Überblick Zusammenschlüsse	25
Abbildung 5: Materielle Unterstützung durch Kantonalkirchen	28
Abbildung 6: Immaterielle Unterstützung durch Kantonalkirchen	29
Abbildung 7: Entwicklung Finanzausgleich in Hornussen und Zeihen	33
Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der 56 Antworten	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verschwundene Gemeinden	8
Tabelle 2: Kantonalkirchliche Ebene	11
Tabelle 3: Analyseraster Bereich Bedingungsgrössen	27
Tabelle 4: Analyseraster Recht, Prozess, Relevanz und Identifikation.....	31
Tabelle 5: Analyseraster Auswirkungen.....	38

Abkürzungsverzeichnis

AG	Kanton Aargau
AGR	Amt für Gemeinden und Raumordnung, Bern
Art.	Artikel
BE	Kanton Bern
BfS	Bundesamt für Statistik
BV	Bundesverfassung
bzw.	beziehungsweise
G	(jüdische) Gemeinden
HRM2	Harmonisiertes Rechnungsmodell II
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur
IKA	Interkommunale Arbeitsgruppe
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
KG	Kirchgemeinde
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
KV	Kantonsverfassung
LK	Landeskirche
OR	Obligationenrecht
Prof.	Professor
RKZ	Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz
SBK	Schweizer Bischofskonferenz
SEK	Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund
SKZ	Schweizerische Kirchenzeitung
SPI	Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut, St. Gallen
z. B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetzbuch
ZH	Kanton Zürich

1 Einleitung

Nach der Darstellung der Ausgangslage und Problemstellung folgen in den weiteren Unterkapiteln die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, das methodische Vorgehen sowie der Aufbau der Arbeit.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In vielen Einwohnergemeinden werden Fusionen offen diskutiert. Viele Kleingemeinden können ihre Leistungen wie eine Sekundarschule, eine sachkundige örtliche Raumplanung, die Entsorgung oder andere Dienste aufgrund von wachsenden Anforderungen nicht mehr aufbringen. Auch zahlen sich notwendige, aber kostspielige Modernisierungen wie etwa bei der Informatik erst im grösseren Massstab aus (Linder, 2016, S. 2). Gemeindefusionen haben als Reformstrategie in der Schweiz deutlich zugenommen. Noch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts galten sie vielerorts als Tabu und fanden bis 1990 nur vereinzelt statt. Zwischen 1850 und 2015 erfolgte eine Reduktion von politischen Gemeinden von 3'203 auf 2'324 (Steiner, Fetz & Käppeli, 2016, S. 881). Eine Gemeindebefragung aus dem Jahr 2005 ergab, dass sich im untersuchten Zeitraum von fünf Jahren 40 Prozent der politischen Gemeinden in der Schweiz mit einer Fusion auseinandergesetzt haben (Steiner & Ladner, 2006, S. 9, 22). Grosse Beachtung fand die Gemeindereform im Kanton Glarus, bei der sich 25 Ortsgemeinden per 2011 zu drei Grossgemeinden zusammenschlossen (Fetz, 2009, S. 50). Eine Fachzeitschrift berichtet über eine «Fusionswelle der letzten 15 Jahre» (Müller, 2016, S. 20–23).

Bekanntlich beginnt die Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, bevor sie in der Präambel das Schweizervolk und die Kantone erwähnt, mit den Worten «Im Namen Gottes des Allmächtigen!» (Schweizerische Eidgenossenschaft, 1999, S. 1). Die «göttliche Dimension» manifestiert sich in der Schweiz unter anderem in Form einer öffentlich-rechtlichen Anerkennung der Religionsgemeinschaften durch die Kantone. Diese Arbeit untersucht die Dynamik von Kirchgemeindegemeinschaften der öffentlich-rechtlich anerkannten Kantonalkirchen. Aufgrund der föderalen Struktur der kirchlichen Körperschaften in der Schweiz besteht eine grosse Vielfalt an Organisationsformen, weshalb Erfahrungen aus anderen geografischen oder politischen Kontexten nicht ohne weiteres auf die kirchlichen Gegebenheiten übertragen werden können.

Die Kirche befindet sich in einer Transformationskrise, dies als Folge einer Gesellschaftskrise bzw. eines gesellschaftlichen Wandels, der sich soziologisch neutral mit den Begriffen «Individualisierung», «Pluralisierung» und «Differenzierung» beschreiben lässt (Kosch, 2015a, S. 1–3). «Der zentrale Befund im Feld des Religiösen dürfte sein, dass sich Religion offenbar zunehmend nach jenem Muster vergesellschaftet, nach dem in dieser Gesellschaft immer mehr Lebensbereiche organisiert werden: nach dem Muster und den Regeln des Marktes», so konstatiert Rainer Bucher (Bucher, 2012). Dass die traditionelle, auf die Institution bezogene und auf Dauer angelegte Mitgliedschaftslogik «einmal Mitglied, immer Mitglied» durch die Marktlogik abgelöst wird, hat für die Kirche einen tiefgreifenden Machtverlust zur Folge: Sie gerät unter den permanenten Zustimmungsvorbehalt ihrer Mitglieder. Gefragt ist eine radikale Lösungsorientierung, wobei sich als zentrale Stossrichtung aller Entwicklungsanstrengungen

Befähigungsstrategien bilden, die neuartige Lebens- und Optionsräume ausloten und realisieren können (Kosch, 2015a, S. 7). Eine Chance könnten Kirchgemeindefusionen bieten, da bei diesen Reorganisationsprozessen stets grundsätzliche Überlegungen nach den Bedürfnissen der Mitglieder im Vordergrund stehen.

Die «Fusionswelle» hat auch die Kirchgemeinden erfasst. In der Stadt Basel haben sich die drei Kirchgemeinden St. Johannes, Oekolampad und St. Leonhard sowie die drei Quartiergemeinden zur Kirchgemeinde Basel West zusammengeschlossen (Friederich, 2017, S. 13). In der Stadt Zürich sind 2019 32 Kirchgemeinden zu einer einzigen Grossgemeinde fusioniert. Teilweise werden originelle neue Namen vergeben, wie beispielsweise die Kirchgemeinde «Pilgerweg»². Im Kanton St. Gallen schliessen sich vor allem Kirchgemeinden mit kleinerer Einwohnerzahl auf dem Land zusammen – ein Ende ist nicht in Sicht. Ein Gesamtüberblick über die Fusionstätigkeit in den Kantonen besteht bisher nicht. Von Interesse ist ebenfalls, wie sich Zusammenschlüsse auf verschiedene Aspekte der Kirchgemeinde wie die Rekrutierung von Behördenmitgliedern, die Finanzen oder das kirchliche Leben auswirken.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit

Diese Masterarbeit untersucht Ursachen, Herangehensweisen und Auswirkungen von Kirchgemeindefusionen der Römisch-Katholischen und Evangelisch-Reformierten Landeskirchen. Einbezogen sind auch die Christkatholische Landeskirche sowie die jüdischen Gemeinden, die öffentlich-rechtlich anerkannt sind. Ziel der Arbeit ist es aufzuzeigen, über welche Relevanz Fusionen von Kirchgemeinden in der Schweiz verfügen und was erste Erfahrungen der Auswirkungen insbesondere in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich zeigen.

Untersuchungsgegenstand sind die öffentlich-rechtlich anerkannten Körperschaften in allen Kantonen der Schweiz; ausgeklammert werden andere kantonale Körperschaften, die über keine oder nur eine öffentliche, aber nicht öffentlich-rechtliche Anerkennung verfügen. Durch die Schwerpunktsetzung der qualitativen Untersuchung auf drei Kantone kann nicht die gesamte Breite der Vielfalt insbesondere der Auswirkungen bei Kirchgemeindefusionen abgebildet werden. Da es den Umfang dieser Arbeit gesprengt hätte, ist die Untersuchung der verschiedenen Formen von interkommunaler Zusammenarbeit in den Kirchgemeinden nicht Bestandteil dieser Arbeit.

Nicht in gänzlicher Tiefe behandelt wurden einige rechtliche Fragen zum Zusammenschluss von Kirchgemeinden. Für weitergehende Ausführungen zu den Grundrechten der Kirchgemeinden – wie etwa zur Institutsgarantie, Bestandesgarantie, zum Schutz der allgemeinen verfassungsrechtlichen Grundsätze und zum Recht auf Anhörung bei Zwangsfusionen – wird auf den Aufsatz von Ueli Friederich anlässlich der 28. Jahrestagung der Schweizerischen Vereinigung für evangelisches Kirchenrecht 2017 in Zürich verwiesen (Friederich, 2017, S. 32–39). Der Autor der vorliegenden Arbeit hat jedoch andere relevante Gebiete aus diesem Aufsatz – beispielsweise Ausführungen zu den Begriffen und Erscheinungsformen des Zusammenschlusses,

² Die Kirchgemeinde Pilgerweg umfasst die Dörfer und Weiler Alfermée, Tüscherz, Wingreis, Twannberg, Gaicht, Twann, Ligerz, Schernelz und Schafis im Kanton Bern.

zu den rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen sowie zur Kompetenzordnung – berücksichtigt und zudem verschiedene Rechtsquellen entnommen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Vorab erfolgen eine Situationsanalyse und ein Vergleich der unterschiedlichen Situationen in den kantonalen kirchlichen Körperschaften. Danach werden drei Hypothesen zu Kirchgemeindezusammenschlüssen aufgestellt:

- a) Dort, wo Fusionen von Einwohnergemeinden stattfinden, schliessen sich auch Kirchgemeinden zusammen.
- b) Kirchgemeindezusammenschlüsse innerhalb eines Kantons erfolgen unter den Religionsgemeinschaften in unterschiedlicher Intensität.
- c) Das kirchliche Leben wird nach einem Kirchgemeindezusammenschluss gestärkt.

Postalische Erhebungen bei den kantonalen Körperschaften und problemzentrierte Interviews mit massgebenden Exponenten in Kirchgemeinden in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich, in denen eine Fusion stattgefunden hat, sollen die Annahmen überprüfen. Die problemzentrierten Interviews beruhen auf einer Auswahl von geeigneten Erhebungsverfahren nach Mayring (Mayring, 2002, S. 67–72), wobei die folgenden drei Aspekte Beachtung finden:

- Eruierung der Fragestellung basierend auf subjektiven Bedeutungen für die Interviewten, welche die Antworten in einer vertrauensvollen Situation mit dem Interviewer selbst formulieren
- Anknüpfung an konkreten gesellschaftlichen Problemen im kirchlichen Fusionskontext
- Hinlenkung auf bestimmte Fragestellungen durch einen Interviewleitfaden, aber mit der Möglichkeit, offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren zu können

Für die Analyse der Relevanz von Kirchgemeindefusionen in der Schweiz werden die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung und die Prozessorientierung als die drei vorrangigen Prinzipien dieses Verfahrens als geeignet erachtet (Witzel, 1982, S. 72). Dabei werden Auslöser der Fusion, das gewählte Vorgehen sowie die Auswirkungen auf die Finanzen, die kirchlichen Dienstleistungen sowie die Identität analysiert.

Für das Aufbereitungsverfahren werden zusammenfassende Protokolle (Mayring, 2002, S. 94–97) erstellt. Damit können die gesammelten Informationen schon bei der Aufbereitung reduziert werden. Als Technik wird die systematische zusammenfassende Inhaltsanalyse angewendet, damit das Allgemeinheitsniveau des Materials vereinheitlicht und schrittweise höher gesetzt werden kann. Mit der anschliessenden typologischen Analyse sollen nach vorher festgelegten Kriterien diejenigen Bestandteile aus dem Material aus schweizweiter Befragung und Interviews herausgefiltert und detailliert beschrieben werden, die es in besonderer Weise repräsentieren (Mayring, 2002, S. 130–133).

Zwar können auch die Kirchen den Wind nicht ändern, aber sie können die Segel anders setzen. Die Arbeit enthält deshalb basierend auf den gemachten Überlegungen konkrete Gestaltungsempfehlungen für Kirchgemeindefusionen, dies sowohl für die übergeordneten kantonalen Körperschaften als auch für die kommunale Kirchenebene.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in vier Kapitel:

Kapitel	Inhalt
1. Einleitung	Ausgangslage und Problemstellung, Zielsetzung der Arbeit, methodisches Vorgehen, Aufbau der Arbeit
2. Zusammenschlüsse von Schweizer Einwohner- und Kirchgemeinden	Gesamte Theorie, Begriff und Erscheinungsformen des Zusammenschlusses, rechtliche Grundlagen und Kontext staatlich und kirchlich, Argumente für und gegen Zusammenschlüsse, Hypothesen und Analyseraster zur Beurteilung von Kirchgemeindefusionen
3. Analyse der Fusion von Kirchgemeinden in der Schweiz	Auswahl der Fallbeispiele, Auswirkungen nach Themen gegliedert, die analysiert werden, abschliessende Beurteilung der Auswirkungen von Kirchgemeindefusionen und Diskussion der Hypothesen
4. Empfehlungen zur Gestaltung von Fusionsprozessen von Kirchgemeinden	Erfolgsfaktoren, Empfehlungen für Kantonalkirchen und Kirchgemeinden

2 Zusammenschlüsse von Schweizer Einwohner- und Kirchgemeinden

Die folgenden Unterkapitel liefern die Grundlagen für die Auseinandersetzung mit Zusammenschlüssen von Schweizer Einwohner- und Kirchgemeinden und leisten damit einen Beitrag zur Diskussion der Hypothesen in Kapitel 3.5. Dabei werden die für diese Arbeit relevanten Begriffe erläutert sowie die rechtlichen Grundlagen bzw. der Kontext festgehalten. Unterkapitel 2.3 veranschaulicht die Argumente für und gegen einen Zusammenschluss von Kirchgemeinden. Schliesslich endet das zweite Kapitel mit drei theoretischen Ansätzen zur Erstellung des in dieser Arbeit verwendeten Analyserasters zur Beurteilung der Fusionen von Kirchgemeinden im Unterkapitel 2.4.

2.1 Begriff und Erscheinungsformen des Zusammenschlusses

Der Begriff «Zusammenschluss» kann nicht nur als Synonym zu «Fusion» verstanden werden, sondern auch im Sinne von Zusammenschliessen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Dies kann in vertraglicher Form als einfache Gesellschaft (Art. 530 ff. OR), in einem Verein (Art. 60 ff. ZGB) oder in einem Gemeinde- oder Zweckverband des öffentlichen Rechts geschehen. Die vorliegende Arbeit geht vom eng gefassten Begriff im Sinn einer rechtlichen Vereinigung von zwei oder mehr juristischen Personen des öffentlichen Rechts aus, der die Identität der Gemeinden selbst berührt, die rechtliche Existenz einer oder mehrerer Gemeinden beendet und eine Veränderung im Bestand der Kirchgemeinden bewirkt (Meyer, 1978, S. 111–113).

Das Fusionsgesetz³ unterscheidet für das Bundeszivilrecht zwischen Zusammenschlüssen durch Absorption und Zusammenschlüssen durch Kombination. Übersetzt auf die staatskirchenrechtlichen Verhältnisse nimmt bei einer Absorptionsfusion eine Kirchgemeinde eine oder mehrere andere Kirchgemeinden auf. Dabei verändert sich für die aufnehmende Kirchgemeinde ihre Grösse (Anzahl Gläubige, Territorium), sie bleibt aber als Rechtssubjekt unverändert bestehen und behält ihre rechtliche Identität und in der Regel auch ihren Namen (Friederich, 2017, S. 17). Die aufgenommenen Kirchgemeinden werden vollständig aufgehoben. Bei einer Kombinationsfusion verschmelzen zwei oder mehr Kirchgemeinden zu einer neuen, bisher nicht existenten Kirchgemeinde, was beispielsweise bei der neuen Kirchgemeinde «Pilgerweg» der Fall war (siehe Seite 2). Der Unterschied ist deshalb relevant, weil bei der Kombinationsfusion die neue Kirchgemeinde zwingend neu konstituiert und organisiert werden muss – dies kann, muss aber nicht bei einer Absorptionsfusion der Fall sein.

Eine Fusion kann auf freiwilliger Basis bzw. unter Zustimmung der zuständigen Organe der betroffenen Kirchgemeinden realisiert oder durch autoritative Anordnung gegen den Willen mindestens einer Kirchgemeinde als Zwangsfusion durchgesetzt werden (Friederich, 2017, S. 18). Die Frage der Bestandesgarantie wird in dieser Arbeit aber nicht näher untersucht.

Eine Fusion kann auch nach der Anzahl der beteiligten Kirchgemeinden unterschieden werden. Im Normalfall sind es zwei benachbarte eher kleine Kirchgemeinden, die fusionieren, so wie es in dieser Arbeit am Aargauer Fallbeispiel von Zeihen und Hornussen dargelegt ist. Eher

³ Bundesgesetz vom 3.10.2003 über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung, SR 221.301.

aussergewöhnlich sind Gebietsreformen mit mehreren Kirchgemeinden – eine solche trat in grösserem Ausmass im Kanton Zürich per 1. Januar 2019 in Rechtskraft. Ein solcher Zusammenschluss ist als Kombinationsfusion zu klassifizieren.

Interessant in diesem Kontext ist die Hypothese des Kantons Luzern zur Gemeindegrösse: Gemeinden mit 3'000 oder mehr Einwohnern verfügten bezüglich Kosten über die optimale Grösse und entsprechende Fusionen würden Luzern um ca. 17 Mio. Franken jährlich entlasten (Regierungsrat Kanton Luzern, 1997). Ein Grund für diese Behauptung dürfte die Vermutung von Skaleneffekten sein (Steiner & Kaiser, 2017a, S. 234). Kritisch anzumerken ist jedoch, dass diese nur bis zu einer bestimmten kommunalen Grösse wirksam sind und danach Disökonomien von Skaleneffekten auftreten können (Reingewertz, 2012, S. 240–251).

Die Synode der Evangelisch-Reformierten Kirche des Kantons St. Gallen beschloss 2013, dass ab 2016 der Finanzausgleich nur noch an Kirchgemeinden ausgerichtet wird, die eine Grösse von mehr als 1'000 Mitgliedern aufweisen. Dies führte faktisch zu einem «Fusionszwang» für acht der zehn kleinsten Kirchgemeinden, da sie ohne die Mittel aus dem Finanzausgleich nicht überlebensfähig waren. Während im Jahr 2000 noch 55 Kirchgemeinden mit einer Durchschnittsgrösse von 2'160 Mitgliedern bestanden, waren es 2016 noch 41 Kirchgemeinden mit noch durchschnittlich 2'680 Mitgliedern (Baumann, 2015, S. 4),

Kritisch zur These einer «optimalen Gemeindegrösse» äussern sich verschiedene Autoren (Arn, 1999, S. 241; Friederich, Arn, & Wichtermann, 1998). Letztlich sind mehrere Faktoren für die Überlebensfähigkeit einer Gemeinde ausschlaggebend, nicht zuletzt die Steuerkraft pro Einwohner.

2.2 Rechtliche Grundlagen und Kontext

2.2.1 Staatlich

Die BV weist die Zuständigkeit für die Regelung der Beziehungen zwischen Staat und Kirche den Kantonen zu (Art. 72 Abs. 1 BV). Im Urteil der Lehre handelt es sich dabei um einen «bewährten Pfeiler des schweizerischen Föderalismus» (Karlen, 1988, S. 136). Die Kirchgemeinden haben als «Bestandteil» der öffentlich-rechtlichen kantonalen Körperschaften ihre staatsrechtlichen Grundlagen somit «nur» im kantonalen Recht (Friederich, 2017, S. 21). Fast alle Kantone haben die tradierten christlichen Kirchen und vereinzelt die jüdischen Religionsgemeinschaften öffentlich-rechtlich anerkannt. Die Rechtsprechung hat diese Bevorzugung bisher nie in Frage gestellt (Kley, 2001, S. 26).

Relevant in Bezug auf Art. 15 BV zur Glaubens- und Gewissensfreiheit ist die Gewährung der Religionsfreiheit und damit des Anspruchs auf Selbstbestimmung (Friederich, 1993, S. 361). Für die Organisation der Kirchen, für Glaubensfragen, die Verkündigung und die Seelsorge ist das kirchliche Selbstverständnis bei der Umschreibung von staatskirchenrechtlichen Vorgaben zu berücksichtigen (Karlen, 1988, S. 282–283).

Im Unterschied zu den politischen Gemeinden, die in Lehre und Politik hervorgehoben werden als «fundamentale Einheit» im dreistufigen Staatsaufbau der Schweiz (Eichenberger, 1980, S. 37), gilt das eidgenössische Gemeindeprinzip nicht für die Kirchgemeinden (Friederich, 2017,

S. 22). Die Zuständigkeit bei der Regelung der Gemeinden liegt bei den Kantonen als «souveräne» Gemeinwesen (Art. 3 BV), die eine Verfassungs- und Organisationsautonomie geniessen (Thürer, 1982, S. 204).

Daraus folgt, dass Regelungen zu Kirchgemeindefusionen mangels bundesrechtlicher Vorgaben nach kantonalem Staatskirchenrecht zu regeln sind (Friederich, 2017, S. 24). Ähnlich wie in Deutschland wird der Rahmen für religionsverfassungsrechtliche Regelungen auf die tiefere staatliche Ebene abgegeben. Die Schweiz kennt zudem ein Nebeneinander von Kantonen mit mehr oder weniger strenger Trennung von Staat und Kirche und von solchen, bei denen von Trennung keine Rede ist. Typisch für das Schweizer Gesamtbild ist die Nähe von Staat und Kirche mit kirchenhoheitlichen Elementen und Zuständigkeiten; Kirchensteuern und Staatsleistungen sind normal (Von Campenhausen & De Wall, 2006, S. 340, 341).

So föderal wie die Schweiz auf politischer Ebene also verfasst ist, so ist sie es auch auf kantonaler staatskirchenrechtlicher Seite: Die meisten Kantone haben die evangelisch-reformierte und die römisch-katholische Konfession öffentlich-rechtlich anerkannt, einige zusätzlich die christkatholische Kirche und vier haben auch jüdischen Gemeinden den Status einer Körperschaft des kantonalen öffentlichen Rechts verliehen (Tabelle 2, S. 11). Genf und Neuenburg kennen als «Trennungskantone» keine Kantonalkirchen und Kirchgemeinden des öffentlichen Rechts; Fusionen sind dort nach Bundeszivilrecht vorzunehmen. Die Kirchenangehörigen organisieren sich im privaten Recht; der kantonale Staat anerkennt aber, dass die Kirchen «im öffentlichen Interesse» sind und erklärt sich bereit, den freiwilligen Kirchenbeitrag zu erheben. Im Kanton Neuenburg erhalten die anerkannten Kirchen zudem einen Staatsbeitrag (Kosch, 2013, S. 25, 26). Während einige Kantone, darunter Zürich, die Organisation der Kirchgemeinden grundsätzlich den Kirchen überlassen, unterstellen andere wiederum – so etwa Bern – die Kirchgemeinden integral der kantonalen Gemeindegesetzgebung (Friederich, 2017, S. 24–26).

Ein Blick über den kirchlichen Tellerrand bezüglich Systeme des Religionsverfassungsrecht offenbart verschiedene Modelle: Während in Frankreich oder den Vereinigten Staaten von Amerika ein Trennungsmodell mit einer mehr oder weniger radikalen Trennung von Staat und Kirche angewendet wird, besteht eine Gruppe von Ländern mit einer Staatskirche oder noch etablierten Grosskirchen, zu denen Skandinavien, Grossbritannien und Griechenland gehört. Auch die Schweiz kann in Teilen dieser Gruppe zugeordnet werden (Von Campenhausen & De Wall, 2006, S. 338–350).

Die Rechtsfragen, die mit einer Fusion verbunden sind, wurden wissenschaftlich noch nicht abschliessend geklärt (Fetz, 2009; Friederich, 2017, S. 14, 15; Meyer, 1978; Tanquerel & Bellanger, 2007; Zahner, 2005).

Einen ersten Einblick in die Gemeindefusionsdynamik der Kantone gibt nachfolgende Tabelle 1; sie hält die Anzahl verschwundener Gemeinden seit 1960 und den Bestand an Einwohnergemeinden pro Kanton per 2016 fest. Tabelle 1 dient im weiteren Verlauf der Arbeit als Vergleichsbasis zu Kirchgemeindefusionen.

Kanton	verschwundene Gemeinden seit 1960	Bestand 2016	Kanton	verschwundene Gemeinden seit 1960	Bestand 2016
 Aargau	27	213	 Nidwalden	0	11
 Appenzell Ausserrhoden	0	20	 Obwalden	0	7
 Appenzell Innerrhoden	0	6	 St. Gallen	25	77
 Basel-Landschaft	2	86	 Schaffhausen	9	26
 Basel-Stadt	0	3	 Solothurn	31	109
 Bern	60	352	 Schwyz	0	30
 Fribourg	166	150	 Thurgau	137	80
 Genf	0	45	 Tessin	140	130
 Glarus	29	3	 Uri	0	20
 Graubünden	131	114	 Waadt	83	318
 Jura	32	57	 Wallis	50	134
 Luzern	26	83	 Zug	0	11
 Neuenburg	30	36	 Zürich	6	168

Tabelle 1: Verschwundene Gemeinden (Quelle: Bundesamt für Statistik)

2.2.2 Kirchlich

Nachdem Kaiser Konstantin der Grosse (ca. 280–337) das Christentum zur Staatsreligion des Römischen Reiches erklärt hatte, galt im Abendland nicht mehr das Staatsoberhaupt als absoluter Bezugspunkt von Staat und Volk, sondern Gott der Allmächtige, der auf Erden in der von ihm gestifteten Kirche gegenwärtig ist. Von diesem Zeitpunkt an begann die Suche nach dem ausgewogenen Verhältnis zwischen Staat und Kirche. Die nächste Etappe führte über die deutschen Kaiser des 10. und 11. Jahrhunderts 1077 nach Canossa, wo ein Streit entfacht wurde, der schlussendlich zum Niedergang von Papsttum und Kaisertum als universale Gewalten führte. Es etablierten sich Nationalstaaten und Fürstentümer; Humanismus und Renaissance, Reformation und Aufklärung begleiteten diese Entwicklung und mündeten ab 1750 in die Erklärung der Menschenrechte. Die Legitimität der Glaubens- und Religionsfreiheit, die mit der Zeit alle Verfassungen der liberalen und säkularen Gesellschaften in Westeuropa und Amerika prägten, gründeten nun in der Mehrheit des Volkes und im Recht (Stadler, 2010).

Um einen kurzen Blick auf die konkreten Verhältnisse in der Schweiz zu werfen, damit das später folgende Verhältnis von Kirche und Staat in der Schweiz besser verstanden werden kann, dienen zwei Beispiele: Der überwiegende Teil der kirchlichen Angestellten in der Schweiz befand sich seit dem Mittelalter in einer gewissen Abhängigkeit von der weltlichen Gewalt. Dies betraf nicht nur disziplinarische Fragen, sondern ging so weit, dass Lebens- und Kirchenordnungen erlassen oder Pflichtenhefte verfasst wurden, die die Geistlichen zu akzeptieren hatten, wollten sie die Unterstützungsleistungen – sogenannte Pfründe – behalten (Hashagen, 1931, S. 226).

Das zweite Beispiel aus Zürich beschreibt, wie eine bisher von anderen Hoheitsträgern wahrgenommene öffentliche Aufgabe auf kommunale Verwaltungsträger überging: Der Rat der

Stadt Zürich bot 1522 Huldrych Zwingli und eine Untersuchungskommission des Bischofs von Konstanz gleichberechtigt vor seine Schranken auf: Es galt, ein kirchenrechtlich verbotenes fastenzeitliches Wurstessen zu untersuchen (Haas, 1982, S. 101). Die Zürcher Obrigkeit lud daraufhin alle Priester von Stadt und Landschaft ins Rathaus zu einem Glaubensgespräch ein, wodurch die Reformation eingeleitet wurde (Zwingli & Egli, 1905, S. 466–467).

Das mittelalterliche Kirchenrecht kannte die Kirchgemeinden als Rechtsträgerin nicht, sondern betrachtete sie als Pfarrei im Sinne einer Untereinheit des Bistums. Trotzdem bildeten sich im Spätmittelalter im Zusammenhang mit der Bildung von städtischen und ländlichen Gemeinden auch genossenschaftlich handelnde Kirchverbände. Besonders in der Innerschweiz erwarben Gemeinden im 15. Jahrhundert Formen der Mitbestimmung bis zur Präsentation eines Pfarrers. Die Reformation machte an anderen Orten die Kirchgemeinden zum zentralen Element der kirchlichen Verfassung (Kunz & Schlag, 2017, S. 74–75).

Prägend waren das napoleonische Zeitalter und die Zeit des Kulturkampfes. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts erhielt einerseits die Schweiz ihre heutige Gestalt, indem sie sich vom Staatenbund zum Bundesstaat wandelte. Andererseits führte die Säkularisierung der kirchlichen Güter dazu, dass der Staat in manchen Kantonen kirchliche Unterhaltskosten übernahm, die bis heute als «Staatsbeiträge» entrichtet werden. Schliesslich waren die liberalen Kräfte daran interessiert, den päpstlichen und klerikalen Einfluss zurückzubinden, was erstens durch staatliche Aufsicht über das Kirchenwesen, zweitens durch inzwischen aufgehobene konfessionelle Ausnahmeartikel in der Bundesverfassung und drittens durch die Errichtung von kantonalen Landeskirchen bewerkstelligt wurde (Kosch, 2007, S. 9).

Mit der 1848 erlassenen BV und den anschliessend ergangenen KVs, die allesamt Bestimmungen über die Religionsfreiheit und über die Stellung der Konfessionen in Staat und Gesellschaft enthalten, war die Trennung von Staat und Kirche im Grundsatz vollzogen. Die Entwicklung in der Schweiz seit damals verlief verschieden. Fluchtpunkt der meisten Entwicklungen wurde im 20. Jahrhundert die öffentlich-rechtliche Anerkennung der Glaubensgemeinschaften mit Zuteilung der Steuerhoheit unter der Voraussetzung von demokratischen Strukturen und von Verwaltungstransparenz (Stadler, 2010). Die Ausnahme in vielerlei Hinsicht bilden die Kantone Genf, Neuenburg, Wallis und Tessin.

Wie die Loslösung der Körperschaften auf kommunaler Ebene ablief, soll am Beispiel der Urschweiz wie folgt illustriert werden: Während Uri 1888 die Möglichkeit schuf, aus den Einwohnergemeinden Kirchgemeinden auszuschneiden und Schwyz dies zehn Jahre später ebenfalls beschloss, waren in Obwalden die Einwohnergemeinderäte noch lange zugleich katholische Kirchenräte; erst die KV von 1968 ermöglichte die Schaffung selbständiger Kirchgemeinden. In Nidwalden waren die Kirchgemeinden nebst den Genossenkorporationen sogar die ältesten öffentlich-rechtlichen Körperschaften überhaupt. Sie waren auch zuständig für das Schul- und Fürsorgewesen. Ab 1850 wurde dann Schul- und Fürsorgeaufgaben den neu geschaffenen Schul- und Armengemeinden übertragen (Stadler, 2010).

Aus der Organisationsautonomie der Kantone lässt sich eine sogenannte «Fusionsregelungskompetenz» ableiten. Dies bedeutet, dass die Kantone das Recht besitzen, das massgebende Recht für Gemeindezusammenschlüsse zu erlassen (Fetz, 2009, S. 55). Darauf beruhend bestimmen die Kantone, wem die «Fusionskompetenz» zusteht. Diese Grundsätze lassen sich

ohne Weiteres auf Kantonalkirchen übertragen (Friederich, 2017, S. 31). Die Fusionskompetenz der Kantone oder Kantonalkirchen kann als «Kompetenz-Kompetenz» (Saladin, 1984, S. 431, 449) verstanden werden.

Unter rechtlichen Gesichtspunkten bewirkt eine Fusion das Ende einer oder mehrerer bisheriger Kirchgemeinden, deren Rechtsverhältnisse mit Dritten einschliesslich der Anstellungsverhältnisse entfallen. Die neue Kirchgemeinde tritt in alle Rechte und Pflichten der fusionierten Kirchgemeinde ein. Ein Zusammenschluss ist, wenn er einmal vollzogen ist, unumkehrbar. «Mit der Zustimmung zu einer Fusion gibt eine Kirchgemeinde somit auf jeden Fall ein «Pfand aus der Hand»» (Friederich, 2017, S. 45).

Die Fusionsvorlage muss sachlich und objektiv sein. Legislativ-, Exekutiv- und Prüforgane und deren Zuständigkeiten, Rahmenbedingungen sowie die finanziellen Auswirkungen müssen korrekt dargelegt und den Stimmberechtigten samt Fusionsvertrag vorgelegt werden (Friederich, 2017, S. 47). Eine Fusion «im Baukastensystem» ist ebenfalls möglich. Das heisst, dass eine Fusion auch dann zustande kommen kann, wenn nicht alle am Projekt beteiligten Kirchgemeinden zustimmen.

2.2.3 Kontext Schweiz und Kirche

Mit dem Begriff «Kirche» werden in der Schweiz vor allem die grossen christlichen Religionsgemeinschaften bezeichnet, die über die öffentlich-rechtliche Anerkennung verfügen. Zu den typischen Volkskirchen, zu denen noch immer grosse Teile der Bevölkerung gehören, zählen vor allem die evangelisch-reformierten Landeskirchen sowie die römisch-katholische Kirche. Die starre geographische Verteilung der Konfessionen hat sich in den letzten Jahrzehnten zwar aufgelöst, doch noch immer sind sie schwerpunktmässig erkennbar, wie die Schweizerkarte des BfS sichtbar macht.

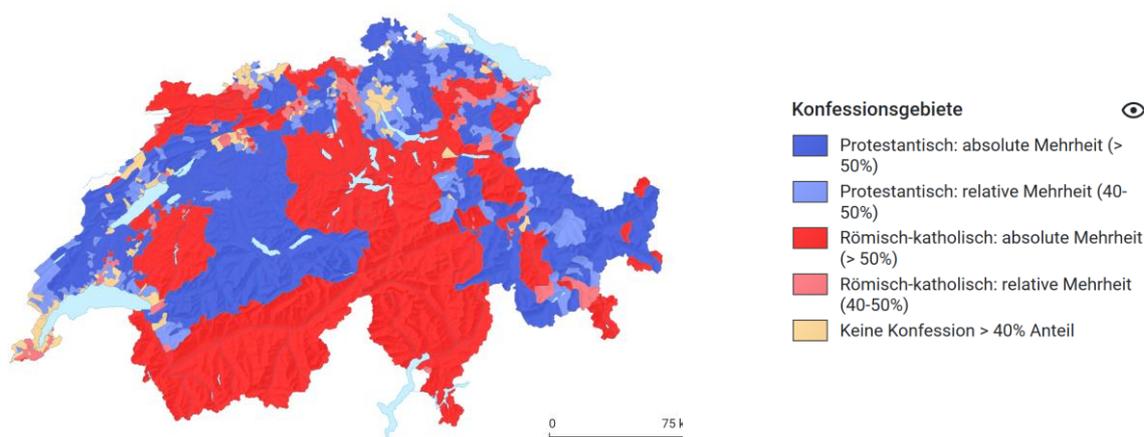
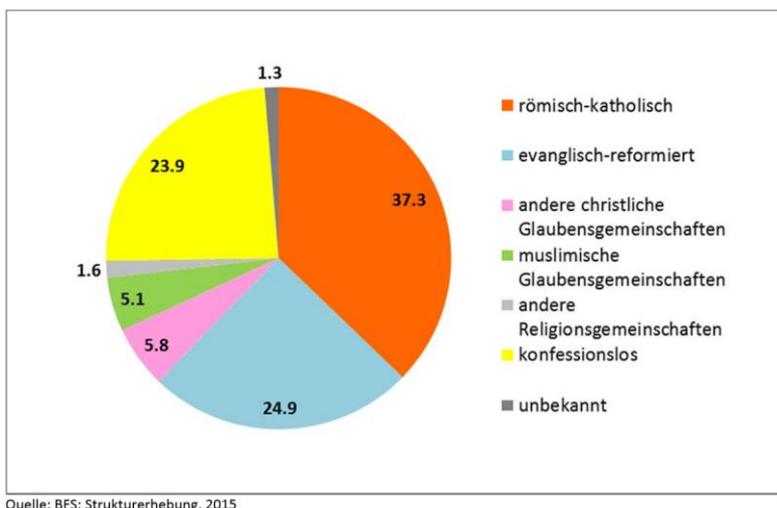


Abbildung 1: Konfessionsgebiete 2000 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Die Volkskirchen verfügen nach wie vor über einen grossen Mitgliederbestand. Allerdings wächst der Anteil der Konfessionslosen seit ein paar Jahren; den prozentualen Anteil der Glaubensgemeinschaften gibt Abbildung 2 wieder.



Quelle: BFS: Strukturerhebung, 2015

Abbildung 2: Religions- und Konfessionszugehörigkeit der ständigen Wohnbevölkerung ab 15 Jahren in Prozent, 2015 (Quelle: BFS: Strukturerhebung, 2015)

Die kleinere christkatholische Kirche (Altkatholiken) ist auf eidgenössischer Ebene verfasst. Die Altkatholiken haben sich im Jahr 1870 von der römisch-katholischen Kirche abgespalten, insbesondere aufgrund der am Ersten Vatikanischen Konzil festgelegten Unfehlbarkeit des Papstes. Ebenfalls über die öffentlich-rechtliche Anerkennung in einzelnen Kantonen verfügen jüdische Gemeinden (Pahud de Mortanges, Rutz, & Winzeler, 2000, S. 7–14).

Eine Übersicht, welche Glaubensgemeinschaften in den Kantonen öffentlich-rechtlich anerkannt sind, bietet folgende Tabelle, die in Anlehnung an eine Übersicht der Anerkennung in den Kantonen von Stefan Kölbener erstellt wurde (Kölbener, 2015, S. 291).

	evang. -ref.	röm. -kath.	christ. -kath.	jüdische G.
AG	■	■	■	
AR	■	■		
AI	■	■		
BL	■	■	■	
BS	■	■	■	■
BE	■	■	■	■
FR	■	■		■
GE				
GL	■	■		
GR	■	■		
JU	■	■		
LU	■	■	■	
NE				
NW	■	■		
OW	■	■		
SG	■	■	■	■
SH	■	■	■	
SZ	■	■		
SO	■	■	■	
TI	■	■		
TG	■	■		
UR	■	■		
VD	■	■		
VS	■	■		
ZG	■	■		
ZH	■	■	■	

Tabelle 2: Kantonalkirchliche Ebene mit Übersicht der öffentlich-rechtlich anerkannten Landeskirchen/Religionsgemeinschaften pro Kanton (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an eine Übersicht der Anerkennung in den Kantonen von Stefan Kölbener).

Innerhalb der Schweiz und des internationalen Rechts⁴ verfügen die Kantone über eine grosse Gestaltungsfreiheit. Fast sämtliche Modelle des Verhältnisses von Kirche und Staat sind in den kantonalen Staatskirchenrechten enthalten, von der institutionellen Einheit bis zur partnerschaftlichen Trennung. In dieser Arbeit sind nur die öffentlich-rechtlich anerkannten Gemeinschaften beleuchtet worden.

Eine Religionsgemeinschaft, die öffentlich-rechtlich anerkannt wird, ist deshalb nicht Teil der staatlichen Verwaltung. Es sind drei Rechtsebenen zu unterscheiden: Staatlich-kantonales Recht, religiöses Recht und Recht, das im öffentlichen Recht organisiert ist (Staatskirchenrecht). Der Zweck des Staatskirchenrechts ist, eine Religionsgemeinschaft zu finanzieren (Loretan, 2015, S. 55). Die Konstituierung im öffentlichen Recht gibt der Religionsgemeinschaft das Recht, ihre Mitglieder zu besteuern. Dazu müssen sich die Gemeinschaften nach direkt-demokratischen und rechtsstaatlichen Prinzipien organisieren (Hafner, 1997, S. 77–81). Mit der öffentlich-rechtlichen Anerkennung wird also die Voraussetzung geschaffen, um Aufgaben der Religionsgemeinschaften, wie etwa den Religionsunterricht, zu finanzieren (Loretan, 2015, S. 55).

Eine Besonderheit der römisch-katholischen Kirche der Schweiz stellt das in grossen Teilen des Landes bestehende duale System dar. Ihre Organe gliedern sich in zwei Bereiche mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben. Neben den Organen des kirchlichen Rechts (Bistümer, Pfarreien), die sich in erster Linie um Fragen der Kirchenleitung, der Pastoral, Verkündigung und Sakramente kümmern, existieren die Organe des staatlichen Rechts (Kirchgemeinden und kantonale kirchliche Körperschaften), die vor allem um Verwaltungsangelegenheiten, Finanzen, Liegenschaften und Immobilien besorgt sind⁵. Innerhalb der katholischen Kirche wird das duale System oft im gleichen Atemzug mit der öffentlich-rechtlichen Anerkennung genannt (Kosch, 2015b, S. 94). Für die vorliegende Arbeit ist das duale System insofern relevant, dass eine staatskirchenrechtlich verfasste Kirchgemeinde mehrere kirchlich verfasste Pfarreien beinhalten kann. Folglich können zwei Kirchgemeinden fusionieren, ohne dass auch die Pfarreien den Zusammenschluss vollziehen.

Für die reformierten Landeskirche gelten ebenfalls Besonderheiten, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht grundlegend dargelegt werden können. Im Kontext von Fusionen besteht jedoch bezüglich Gemeindeautonomie eine gewisse Relevanz. Für rechtliche, finanzielle, organisatorische und territoriale Festlegungen sind einerseits die Optionen neuer Kompetenzzuschreibungen zu diskutieren, andererseits sind die getroffenen Entscheidungen auch tatsächlich verbindlich umzusetzen (Kunz & Schlag, 2017, S. 116). «Die Struktur, die sich eine reformierte Kirche gibt, erfüllt dabei immer eine reine Dienstfunktion. Strukturen sind nie sakral und deshalb gibt es im Hinblick auf sie auch keine Sakrilegien», so Thomas Plaz-Lutz in einem Vortrag anlässlich einer Jahrestagung der Schweizerischen Vereinigung für evangelisches Kirchenrecht 2017 (Plaz Thomas, 2017, S. 69).

Da Kirchgemeinden öffentlich-rechtlich konstituiert sind, laufen Fusionsprozesse weitgehend gleich wie bei Einwohnergemeinden ab. Die meisten Fusionsprozesse lassen sich in vier Phasen unterscheiden: Vorabklärungen, Fusionsanalyse, Fusionsvorbereitung und Umsetzung nach der

⁴ Art. 9 der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) oder Art. 18 des für die Schweiz geltenden Internationalen Paktes über bürgerliche und politische Rechte

⁵ <https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/die-schweizer-bistuemer/>

Fusionsabstimmung (Steiner, Fetz, et al., 2016, S. 880). In dieser Arbeit interessieren im Rahmen der qualitativen Untersuchung vor allem die Umsetzung nach vollzogener Fusion beziehungsweise die Auswirkungen. Zur Gestaltung von Gemeindefusionen hinsichtlich Beratung (Expertenlösung oder Moderatorenlösung), Inhalte der Fusionsanalyse, Einbezug der Bevölkerung und des Personals sowie des eigentlichen Umsetzungsprozesses enthält ein Beitrag von Reto Steiner, Ursin Fetz und Stephan Käppeli (Steiner, Fetz, et al., 2016, S. 880–895) wertvolle Hinweise.

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur hat mit dem Leitfaden «Fusions-Check» ein Instrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen geschaffen⁶. Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurde für fünf Kantone (Aargau, Bern, Glarus, Graubünden und Zürich) ein Prototyp entwickelt. Er basiert auf der Idee, die Entwicklung einer fusionierten Gemeinde vor der Fusion über den Inkraftsetzungszeitpunkt mit einem späteren Zeitpunkt zu vergleichen. Hauptnutzerinnen sind die fusionierenden Gemeinden selber, aber auch der Kanton erhält mit dem Fusions-Check ein Instrument zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Gemeinden. Als gesamtschweizerisches Benchmark-Instrument ist er nicht geeignet. Forschungsarbeiten und Literatur des Zentrums für Verwaltungsmanagement ZVM der Fachhochschule Chur werden auch für Fusionsprojekte in Kirchgemeinden beigezogen, so beispielsweise bei St. Galler Kirchgemeindefusionen (Baumann, 2017, S. 210).

Christkatholische Landeskirche

Im Folgenden wird der Kontext der beiden grossen Konfessionen in der Schweiz näher dargestellt. Nicht ausser Acht lassen will diese Arbeit jedoch die dritte christliche Gemeinschaft, nämlich die Christkatholische Landeskirche, die in neun Kantonen öffentlich-rechtlich anerkannt ist (siehe Tabelle 2, Seite 11). Es bestehen 29 Kirchgemeinden, am meisten im Kanton Aargau (7) sowie in Basel-Landschaft, Bern und Solothurn (je 4). In allen anderen Kantonen, in denen diese Landeskirche öffentlich-rechtlich anerkannt ist, existiert nur jeweils eine Kirchgemeinde. Die Kirchgemeinde St. Gallen betreut auch die Gläubigen in Thurgau Ost, beiden Appenzell, Graubünden und Glarus; diese sind offiziell eingemeindet. Zudem bestehen auch Kirchgemeinden in den Kantonen Genf (3), Neuenburg (1) und Waadt (1). Im Tessin ist die Kirche direkt dem Bischof unterstellt. Vier Christkatholische Kantonalkirchen (AG, BE, BL, SO) haben sich an der schweizweiten Umfrage beteiligt, zu allen anderen bestand ein Kontakt zur Informationsbeschaffung. Kirchgemeindefusionen haben lediglich im Kanton Aargau stattgefunden, wo in der Zeit von 2010 bis 2018 insgesamt drei Zusammenschlüsse stattfanden und sich die Zahl der Kirchgemeinden von zehn auf sieben reduzierte.

Jüdische Gemeinden

Neben den drei christlichen Religionsgemeinschaften sind auch die Jüdischen Gemeinden in den Kantonen Basel-Stadt, Bern, Fribourg und St. Gallen öffentlich-rechtlich anerkannt. In

⁶ www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/unternehmerisches_handeln/ZVM/publikationen/fhgr-zvm-publikationen-Leitfaden-Fusions_Check.pdf

Basel-Stadt lautet die Bezeichnung Israelitische Gemeinde⁷. Die Jüdische Gemeinde Bern bildet zusammen mit der Jüdischen Gemeinde Biel-Bienne die Interessengemeinschaft der Jüdischen Gemeinden des Kantons Bern⁸. Über die Anerkennung der israelitischen Kultusgemeinde im Kanton Freiburg besteht ein eigenes Gesetz⁹. In St. Gallen fand eine Fusion zu Beginn der 1950er-Jahre statt. Im Moment sind keine weiteren Zusammenschlüsse absehbar; diskutiert wird teilweise eher eine vertragliche Bindung an grössere Gemeinden als eine Fusion.

Heute leben in der Schweiz rund 18'000 Jüdinnen und Juden (Weill, 2004, S. 120). Rund ein Drittel ist im Kanton Zürich ansässig, ein weiterer Drittel am Genfersee. Der grösste Teil der jüdischen Bevölkerung gehört einer Einheitsgemeinde an, die für Mitglieder mit verschiedenen religiösen Lebenspraxen offen ist. Neben den vier genannten Kantonen besteht eine kleine bzw. rein öffentliche Anerkennung in den Kantonen Waadt und Zürich, zudem besitzen elf Kantone ein Verfassungsrecht, das eine öffentlich-rechtliche Anerkennung der jüdischen Gemeinschaft ermöglichen würde¹⁰ (Kölbener & Rabner, 2015, S. 157, 170).

2.3 Argumente für und gegen Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden

Bei einer 1998 durchgeführten Befragung aller Schweizer Einwohnergemeinden wurde unter anderem nach den Argumenten für und gegen eine Gemeindefusion gefragt. Nach Einschätzung der Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber, die den Fragebogen ausfüllten, wurde eine professionellere, günstigere und qualitativ bessere Leistungserstellung als Argument für einen Gemeindezusammenschluss ins Feld geführt. Im Weiteren könne gegenüber dem Kanton mehr Gewicht geltend gemacht werden und die Schwierigkeit vor allem von kleineren Gemeinden, Nachfolger für politische Ämter zu finden, würde entschärft. An eine Senkung des Steuerfusses und an eine Verbesserung des Standortvorteils glauben nur wenige Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber. Die Argumente gegen Zusammenschlüsse von Einwohnergemeinden lauteten bei dieser Umfrage der Verlust von Bürgernähe, Identifikation und Bedeutung der Gemeinde als Kernzelle der Demokratie. Dies deutet darauf hin, dass bei einer Fusion nicht allein technische Argumente wie Kostenersparnis und bessere Leistungen entscheidend sind, sondern vor allem soziale Aspekte (Steiner, 2002, S. 347–349).

Als Contra-Argument kann der Verlust der Autonomie angefügt werden. Autonomie ist «das Recht der Selbstgesetzgebung im eigenen Wirkungskreis der Befugten. Es steht bestimmten Körperschaften und Anstalten in unterschiedlichem Masse zu, so z. B. den Kirchen und den Gemeinden» (Weber-Fas, 2008, S. 40). Allerdings wird die lokale Autonomie durch verschiedene Entwicklungen herausgefordert. Es besteht eine Tendenz, dass Gemeinden aufgrund knapper werdender Ressourcen einfach Vollzugsorgane von zentralen (kantonalen) Entscheidungen ohne den bisherigen selbständigen Entscheidungsspielraum werden könnten (Pratchett, 2004, S. 369). Die kirchgemeindliche Autonomie könnte in erweiterten Lebens- und Verantwortungs-Zusammenhängen neu begründet werden (Kunz & Schlag, 2017, S. 107).

⁷ § 126 Abs.1 der Verfassung des Kantons Basel-Stadt

⁸ www.jgb.ch/index.php/de/willkommen/juedische-gemeinde-biel-communaute-juive-bienne

⁹ Gesetz über die Anerkennung der israelitischen Kultusgemeinde des Kantons Freiburg vom 3.10.1990

¹⁰ AG, AR, BL, GL, GR, JU, LU, NW, OW, SH, SO

Die Auswertung der Befragung der Kantonalkirchen ergab folgendes Resultat:

Top 5 Pro-Argumente der Kantonalkirchen

1. Ämter können einfacher/besser besetzt werden
2. Finanzielle Gründe
3. Erleichterung/Optimierung der Administration
4. Ressourcenoptimierung
5. Bereicherung Kirchenleben

Top 5 Contra-Argumente der Kantonalkirchen

1. Identifikation/Tradition/Persönlichkeit
2. Selbstständigkeit/Selbstbestimmung
3. Distanz
4. Aufwand/Anspruch
5. Finanzielle Nachteile

Am meisten mit 22 Erwähnungen kommt bei den Pro-Argumenten die erhoffte bessere Ämterbesetzung zur Sprache. Mit 15 Nennungen folgen finanzielle Gründe, wobei dieses Argument durch die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung teilweise entkräftet wird: Eine Fusion alleine spart noch nicht. Es könnte aber auch sein, dass mit den finanziellen Gründen die Anreize gemeint sind, die durch die kantonalen Körperschaften gesetzt werden und die damit eine Fusion attraktiv machen.

Bei den Contra-Argumenten ist ein Hauptgrund – die Sorge um die Identifikation – auch im kirchlichen Kontext weit oben im Sorgenbarometer. Der Verlust von Selbständigkeit und Selbstbestimmung wiegt ebenfalls schwer, im Gegensatz zu den Befürchtungen vor Leistungsabbau oder Nähe zu den Gläubigen – dieses Argument wird im Gegensatz zur Befragung aller Schweizer Einwohnergemeinden nicht sehr oft genannt. Allerdings wird befürchtet, dass die Wege zu den Gottesdiensten länger werden.

2.4 Hypothesen und Analyseraster zur Beurteilung von Kirchgemeindefusionen

Die Untersuchung beinhaltet die Überprüfung folgender Hypothesen:

- a) Dort, wo Fusionen von Einwohnergemeinden stattfinden, schliessen sich auch Kirchgemeinden zusammen.
- b) Kirchgemeindegemeinschaften innerhalb eines Kantons erfolgen unter den Religionsgemeinschaften in unterschiedlicher Intensität.
- c) Das kirchliche Leben wird nach einem Kirchgemeindegemeinschaftschluss gestärkt.

Die Hypothesen werden nach Auswertung der Untersuchung in Kapitel 3.5 diskutiert.

Anforderungen an ein Analyseraster

Die Kirchgemeinden in der Schweiz stellen eine staatskirchenrechtliche Organisationseinheit auf kommunaler Stufe dar. Sie stellen das kirchliche Personal an, verwalten die Kirchensteuern und sind in der Regel Eigentümerinnen der kirchlichen Liegenschaften. Zum Aufgabengebiet gehören Seelsorge, Gottesdienste, Religionsunterricht und diakonische (soziale) Aufgaben.

Einerseits sind also Leistungen zur Deckung der kirchlichen Bedürfnisse der Gläubigen zu erbringen, andererseits soll der finanzielle Spielraum gewahrt bleiben. Dabei stellt sich die Frage, ob diese Aufgaben in der bestehenden Organisationseinheit erledigt werden sollen oder ob sie im Rahmen eines Gemeindegemeinschaftszusammenschlusses nicht besser erfüllt werden können. Zuerst sollen drei theoretische Erklärungsansätze zu Gemeindegemeinschaftszusammenschlüssen vor dem kirchlichen Hintergrund diskutiert werden. Gestützt darauf werden Schlussfolgerungen für die Skizzierung eines Bezugssystems gezogen. Das Bezugssystem soll anschliessend als Rahmen dienen, an dem sich das Analyseraster orientiert.

Die Kooperationsforschung definiert verschiedene theoretische Zugänge. Der Analyseraster beruht schwerpunktmässig auf drei theoretischen Ansätzen, die im Kontext von Zusammenschlüssen von Einwohnergemeinden aufgrund ihrer Verbreitung und Relevanz als massgebend ausgewählt wurden (Steiner, 2002, S. 186–237). Die drei Ansätze werden nachfolgend in eigenen Worten mit einem Fokusbegriff definiert und auf die Situation bei Kirchgemeinden übersetzt, wobei die theoretische Basis unter Quellenangabe bezeichnet wird:

- Strategieorientierter Ansatz. Fokus Strategie – Massgebende Voraussetzungen heute, um die obersten Ziele der Kirchgemeinde in Zukunft gewährleisten zu können (Grünig & Kühn, 2000, S. 37; Kleindienst, 1999, S. 111).
- Public-Choice-Ansatz. Fokus Verhaltensorientierung – Definition der Rahmenbedingungen, bei denen sich die Entscheidungsträger der Kirchgemeinde so verhalten, dass die kirchlichen Angebote am besten den Bedürfnissen der Gläubigen entsprechen (Frey, 1997, S. 11)
- Wohlfahrtsökonomischer Ansatz. Fokus Ergebnisorientierung – Welche Kirchgemeindestruktur führt dazu, dass die normativ begründeten allokativen und distributiven Zielsetzungen optimal erreicht werden (Stiglitz, 2000, S. 57, 117).

Einen umfassender Blick auf diese und weitere Forschungsansätze vermitteln Ute Fuest (Fuest, 1998), Richard Balling (Balling, 1998) und Insa Sjurts (Sjurts, 2012). Zur näheren Erläuterung, wieso sich die drei genannten Theorien für die Skizzierung eines Bezugssystems als Basis für einen Analyseraster für Kirchgemeindegemeinschaftszusammenschlüsse eignen, sollen in Anlehnung an Steiner (Steiner, 2002, S. 195–227) folgende Gesichtspunkte diskutiert werden:

Strategieorientierter Ansatz

Gründe, wieso der strategieorientierten Ansatz ins Feld geführt werden kann, sind die Knappheit der Ressourcen – gerade im Hinblick auf die Kirchengemeindegemeinschaftszusammenschlüsse und die demographische Entwicklung – und die Relevanz für Gemeindegemeinschaftsstrategien, welche in der Literatur betont wird

(Kleindienst, 1999, S. 111). Aufgrund des Verzichts von Proselytismus¹¹ fehlt das für den strategieorientierten Ansatz kennzeichnende Element der Wettbewerbssituation. Auch weitere Argumente sprechen wie bei den politischen Gemeinden (Steiner, 2002, S. 195–197) gegen eine Konkurrenzsituation bei Kirchgemeinden: Das Territorium ist zum einen klar umrissen; es sind keine neuen Märkte zu erschliessen und es herrscht eine Art kirchliche Monopolstellung. Zum anderen besteht für Konfessionsangehörige aller Kantone – schlussendlich fussend auf der Grundlage von Artikel 15 der Bundesverfassung (Schweizerische Eidgenossenschaft, 1999) – jederzeit die Möglichkeit zum Austritt aus der Religionsgemeinschaft und damit aus der Pflicht, Kirchensteuern zu entrichten. Diese Möglichkeit haben Bürgerinnen und Bürger nicht, sie sind aufgrund ihres Wohnsitzes verpflichtet, Gemeindesteuern zu entrichten; die einzige Möglichkeit für sie besteht im Wechsel des Wohnortes.

Public-Choice-Ansatz

Bei diesem Ansatz stehen verhaltensorientierte Aspekte im Vordergrund, um die Wirkungen der Institution zu untersuchen. Das Verhalten der Exekutive wird nicht als von äusseren Ursachen her definiert betrachtet, sondern anhand von Theorien erklärt. Im Vordergrund steht ein prozessorientierter Ansatz (Steiner, 2002, S. 204). Die Kommunalforschung hat verschiedene Aspekte des Public-Choice-Ansatzes entwickelt. Von Relevanz für die Entwicklung eines Analyserasters ist insbesondere die Klärung der Frage einer optimalen Kirchgemeindegrösse, die sich bereits mehrere Landeskirchen gestellt haben, so etwa die Evang.-ref. Kirche des Kantons St. Gallen im Kontext der Berechtigung des Finanzausgleichs: Diesen erhalten ab 2016 nur noch Kirchgemeinden mit mehr als 1'000 Mitgliedern (Baumann, 2017, S. 208). Der Public-Choice-Ansatz geht davon aus, dass nicht eine optimale Gemeindegrösse zu bestimmen ist. Vielmehr werden den höheren staatlichen Ebenen Vorschläge unterbreitet, wie die Rahmenbedingungen der Kirchgemeinden auszugestalten sind, damit sich ein effizientes Leistungsangebot entwickeln kann.

Wohlfahrtsökonomischer Ansatz

Diese Theorie stellt die Frage ins Zentrum, wie eine Volkswirtschaft optimal organisiert werden soll: «The most fundamental normative issue für welfare economis is (...) what should be produced, how it should be produced, for whom, and who should make the dicisions» (Stiglitz, 2000, S. 57). Die Wohlfahrtsökonomie passt gut zur Vervollständigung eines Bezugssystems als Basis für einen Analyseraster für die Beurteilung von Kirchgemeindefusionen, berücksichtigt sie doch die Pareto-Effizienz, das heisst, dass niemand besser gestellt werden kann, ohne dass jemanden anders schlechter gestellt wird (Stiglitz, 2000, S. 57). Dabei soll der Staat nur die tatsächlich von der Bevölkerung nachgefragten Dienstleistungen anbieten, diese mit einem Minimum an Ressourcen erstellen und dafür sorgen, dass keine allzu grossen Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Gebietskörperschaften bestehen (Haldemann, 1996, S. 35;

¹¹ Als Proselytismus wird das Abwerben von Gläubigen aus anderen Konfessionen und Religionen bezeichnet. Die Bezeichnung wird vor allem dann als negativ wahrgenommen, wenn der Abwerbung nicht eine freundliche Einladung, sondern unethisches Verhalten zugrunde liegt. Weltkirchenrat und Vatikan distanzieren sich ausdrücklich vom Proselytismus (Moreau, Netland, Van Engen, & Burnett, 2000).

Soguel, 2001, S. 64). Im Hinblick auf die abnehmende Nachfrage von pastoralen Dienstleistungen der Landeskirchen ist für die Berücksichtigung im Analyseraster der erste Aspekt (nachgefragte Dienstleistungen), in Bezug auf die ungewisse Entwicklung des Kirchensteuerertrages der zweite (Minimum an Ressourcen) und im Sinne der Frage nach einem Finanzausgleich und der Beschaffenheit von Gebietskörperschaften der dritte Aspekt relevant.

Im Zentrum steht bei der Wohlfahrtsökonomie die Frage nach der optimalen Grösse. Wie schon bei den Ausführungen zum Public-Choice-Ansatz erwähnt, stellen sich einige Landeskirchen die Frage, ob eine Mindestgrösse für Kirchgemeinden vorgegeben werden soll (Baumann, 2017, S. 208).

Obwohl der wohlfahrtsökonomische Ansatz aufgrund seiner Komplexität an Grenzen stösst (Blankart, 1998, S. 533), besticht er durch seinen Nutzen, indem er Ansatzpunkte für die kantonalen Körperschaften aufzeigen könnte, wie die Kirchgemeinden aus volkswirtschaftlicher Sicht am besten zu strukturieren sind. Auch die einzelnen Kirchgemeinden könnten dadurch einen Mehrwert generieren, indem sie Hinweise erhalten, wie das kirchliche Dienstleistungsangebot effizient erbracht werden kann.

Damit das Bezugssystem als Basis für einen Analyseraster auch für zukünftige Zusammenschlussprojekte im kirchlichen Kontext von Nutzen sein kann, müssen die daraus abgeleiteten instrumentalen Aussagen theoretisch abgestützt sein. Die Anforderungen dazu sind (Grochla, 1978, S. 56–57):

- Informativität: Der Analyseraster muss die für die Fragestellung relevanten Bedingungsgrössen, Handlungsgrössen und Zielgrössen enthalten.
- Empirische Bestätigung: Die theoriegestützte Herleitung sollte in der Praxis bestätigt werden.
- Technische Verwendbarkeit: Um die konkrete Anwendung zu ermöglichen, ist der Analyseraster gestützt auf Kriterien zu operationalisieren.

Wie Steiner in seinen Schlussfolgerungen für die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens aufzeigte (Steiner, 2002, S. 237), ist kein Ansatz für sich alleine uneingeschränkt für die Forschungsfragestellung geeignet. Es folgen Ausführungen, wie ein Analyseraster die spezifische Situation der kirchlichen Körperschaften bei der Frage von Fusionen noch besser aufnehmen kann.

Als Entscheidungsgrundlage, ob eine Fusion ins Auge gefasst werden soll oder nicht, sind Informationen notwendig (Frese, 2000, S. 242; Grochla, 1982, S. 14). Dabei müssen sowohl das allgemeine Umfeld der Kirchgemeinde und seine nicht veränderbaren Rahmenbedingungen als auch seine Ressourcen berücksichtigt werden (Steiner, 2002, S. 239). Ein erster Bereich von Informationen soll im Analyseraster mit den sogenannten «Bedingungsgrössen» abgedeckt werden: «In Zusammenhang mit der neuen Verwaltungsführung kommt dabei den Bedingungsgrössen für das staatliche Handeln eine erhebliche Bedeutung zu. Entscheidend für die Führungsfunktionen im öffentlichen Sektor sind die Wahrnehmung von Umsystemveränderungen und eine daraus abgeleitete Einflussnahme auf die betroffene staatliche Institution. Der Unterschied zwischen den externen, institutionellen und personellen Bedingungsgrössen liegt im

Handlungsspielraum, den das Management zur Einflussnahme auf die drei Kategorien hat.»
(Thom & Ritz, 2008, S. 354)

Es können folgende Bedingungsgrössen unterschieden werden:

- Institutionelle (Grösse, Finanzen)
- Externe (Politik, Wirtschaft, Anspruchsgruppen)
- Personelle (Werte, politische Ausrichtung)

Spezifisch für Kirchgemeinden in der Schweiz ist, wie unter 2.2.3 dargelegt, der starke kantonale Bezug, weshalb die Bedingungsgrössen für das Bezugssystem unterteilt werden in kantonale und interne. Der zweite Bereich von Aspekten im Kontext eines Analyserasters für Kirchgemeindefusionen umfasst die Einflussphären Recht, Fusionsprozess, Relevanz der politischen Agenda, Ressourcen und Kultur sowie die Identifikation. Im dritten Teil sollen die Auswirkungen auf die Suche nach Behördenmitgliedern, die Motivation der Mitarbeitenden, die Professionalität der Administration, die Entwicklung der Finanzen und das kirchliche Leben sowie die Angebotssituation in den Peripherien untersucht werden.

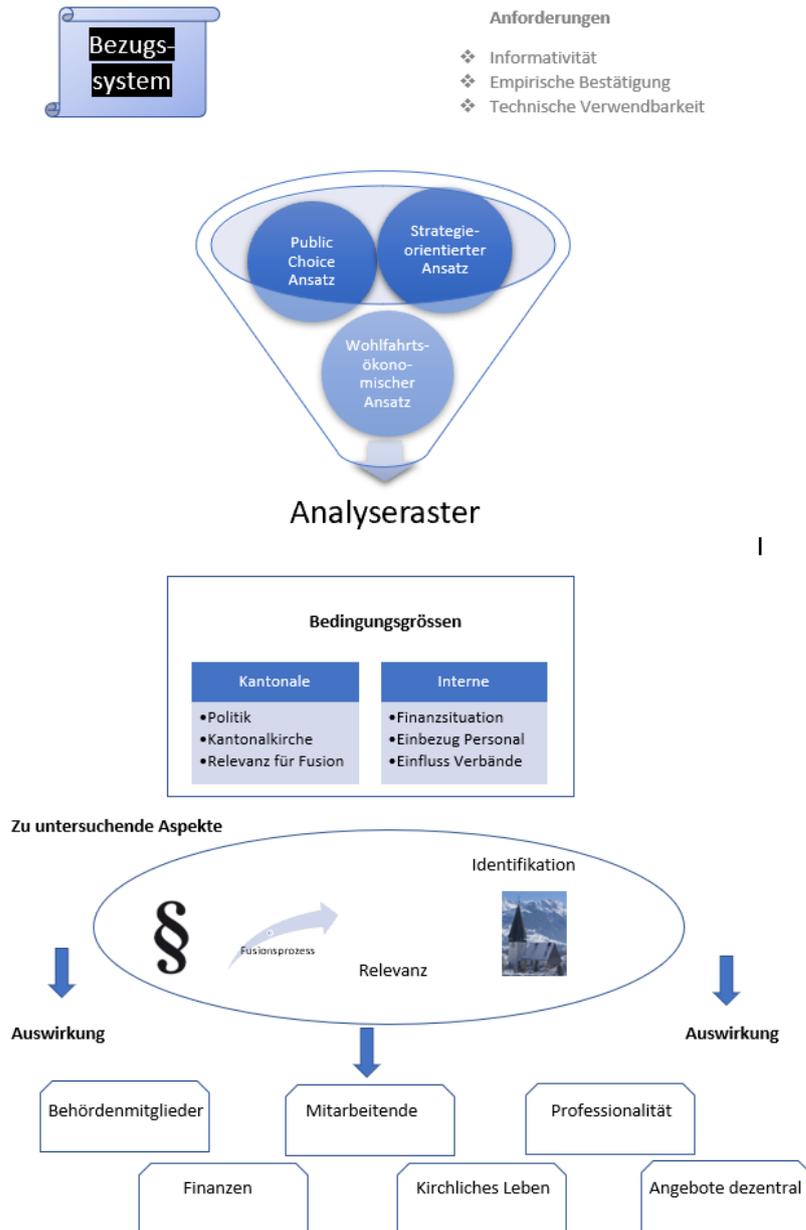


Abbildung 3: Bezugssystem (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den theoretischen Überlegungen)

Zu allen Bereichen wurden Fragen definiert, die jeweils entweder aufgrund der quantitativen oder der qualitativen Untersuchung mit Hilfe eines Ampelsystems beurteilt und anschliessend kommentiert wurden. Die Fragen wurden so gewählt, dass sie insbesondere bei den Bedingungsgrößen den strategieorientierten und den Public-Choice-Ansatz berücksichtigen; der wohlfahrtsökonomische Ansatz schlug sich in den Fragen zum Recht, Prozess, zur Relevanz und Identifikation nieder. Das gesamte Analyseraster ist in Anhang 3 angefügt.

3 Analyse der Fusion von Kirchgemeinden in der Schweiz

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 folgt nun die eigentliche Analyse der Fusionen von Kirchgemeinden in der Schweiz unter Berücksichtigung der Umfrage bei den Kantonalkirchen sowie der drei ausgewählten Fallbeispiele bzw. der Interviews mit Fachpersonen aus diesen drei Kirchgemeinden. Vor der Analyse (Unterkapitel 3.2 bis 3.4) wird der Rücklauf der Umfrage vorgestellt, die Auswahl der Fallbeispiele begründet sowie die verwendete Interviewmethode erläutert (Unterkapitel 3.1). Die durch die Analyse gewonnenen Erkenntnisse fliessen schliesslich in die Beurteilung der Hypothesen ein (Unterkapitel 3.5).

3.1 Auswahl der Fallbeispiele

Quantitative Untersuchung

Es wurden 52 Fragebögen an die kantonalen Körperschaften der Deutschschweiz, zwölf an diejenigen der Westschweiz sowie drei in die italienischsprachige Schweiz versandt. Zusätzlich wurden die jüdischen Gemeinden in den Kantonen mit öffentlich-rechtlicher Anerkennung angefragt. Insgesamt sind 56 ausgefüllte Fragebögen eingegangen, dazu diverse separate Mitteilungen mit Zusatzangaben zu den Rechtsgrundlagen für Kirchgemeindegemeinschaften, mit Auflistungen zu Details der gelungenen und gescheiterten Fusionen sowie mit weiteren Hinweisen. Die Antworten zur Frage der erfolgreichen Fusionen in der Zeit vom 1.1.2010 bis 31.12.2018 liegen für alle kantonalen Körperschaften der Schweiz vollständig vor. Mit den Resultaten der quantitativen Untersuchung können die ersten beiden Hypothesen überprüft sowie ein Teil der Fragen des Analyserasters beantwortet werden.

Qualitative Untersuchung

Diese Arbeit enthält als qualitative Komponente die Untersuchung von drei konkreten Kirchgemeindefusionen in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich, dies insbesondere in Bezug auf die Auswirkungen. Gestützt auf den Analyseraster wurden auch das allgemeine Umfeld, die Ausgestaltung der Fusion und der Prozess in den problemzentrierten Interviews berücksichtigt. Im Sinne von Mayring (Mayring, 2002, S. 68) wurde bei der Interviewführung auf die Offenheit grossen Wert gelegt. Die Interviewpersonen konnten frei antworten; sie haben denn auch ganz subjektive Perspektiven und Deutungen eingebracht und sie konnten grössere kognitive Strukturen im Interview entwickeln. In der Folge werden die drei untersuchten Fälle kurz vorgestellt, ohne der im nächsten Kapitel dargelegten Analyse der einzelnen Bereiche vorzugreifen. Danach wird der kantonale politische Kontext einbezogen. Qualitative Aussagen sollen nicht die Ergebnisse der Analyse vorwegnehmen, sondern es wird auf Spezifika der getroffenen Auswahl der zusammengeschlossenen Kirchgemeinden eingegangen und es werden Besonderheiten aus der Untersuchung dargelegt, die bei der Gesamtbeurteilung und möglichen Übertragbarkeit auf andere Fusionsprozesse beachtet werden müssen. Zudem wird auf Gemeinsamkeiten, die bei

allen drei Fallstudien zum Vorschein kamen, und auf deren Relevanz für diese Forschungsarbeit hingewiesen.

Die Auswahl der drei Fallstudien gestaltete sich als schwierig, weil erstens im Kanton Aargau in den letzten Jahren nur je eine Fusion in den beiden grossen Konfessionen (reformiert und römisch-katholisch) zustande kam und zweitens im Kanton Zürich mit «Kirchgemeindeplus»¹² zwar ein umfassender Reformprozess der reformierten Kirchgemeinden im Gang ist, aber noch nicht viele Erfahrungen über die Auswirkungen vorhanden sind. Trotzdem wurde versucht, mittels Recherche bei den jeweils zuständigen kantonalen Stellen geeignete Zusammenschlussbeispiele zu evaluieren und eine Auswahl zu treffen. Hilfreich war es, für den Kanton Zürich auf die Erfahrungen bei der verantwortlichen Person von «Kirchgemeindeplus» zurückgreifen zu dürfen. Auf römisch-katholischer Seite fanden hingegen noch gar keine Fusionen statt. Im Falle des Kantons Bern, der über eine staatliche Aufsicht für Kirchgemeinden verfügt, wurde bezüglich Auswahl einer Fallstudie Rücksprache mit dem kantonalen Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR) genommen, das über sehr gute Grundlagen zu Fusionsprozessen verfügt¹³. Auch in diesem Kanton sind noch keine Zusammenschlüsse von römisch-katholischen Kirchgemeinden realisiert worden.

Nicht immer handelt es sich bei Fusionen um «Liebesheiraten». Im Kontext eines Zusammenschlusses von Einwohnergemeinden im Kanton Thurgau sprachen Gemeinderäte davon, «lieber zu sterben als zu fusionieren» (Egli, 2006, S. 4). Dies ist bei Kirchgemeinden nicht anders. Zur Auswahl der Fallbeispiele muss erwähnt werden, dass es sich bei den drei Fallstudien allesamt um «willige» Kirchgemeinden handelte, bei denen die Fusionen ohne Zwang zustande kamen. Allenfalls würden die Auswirkungen insbesondere in Bezug auf die Identifikation und die Entwicklung des kirchlichen Lebens differenzierter ausfallen, wenn Fusionen untersucht würden, die zu Beginn unter keinem guten Stern standen.

Während im Aargau eine Kirchgemeindefusion von zwei kleinen Römisch-Katholischen Kirchgemeinden, die ländlich geprägt sind, untersucht wurde, fiel die Auswahl im Kanton Zürich auf zwei Reformierte Kirchgemeinden in der weiteren Agglomeration der Stadt Zürich, wobei Dübendorf, die grössere der beiden, städtischen Charakter aufweist. Im Kanton Bern hingegen wurde ein Kirchgemeindegemeinschaftszusammenschluss untersucht, der mit Saanen über touristisch beeinflusste Strukturen und mit dem typischen Bergdorf Gsteig wiederum über ein ländlich geprägtes Umfeld verfügt. Die Auswahl widerspiegelt die Vielfalt der sowohl politischen wie kirchlichen Realität in der Schweiz: Kein Kanton ist gleich strukturiert, auch keine Kantonalkirche lässt sich mit einer anderen ohne Weiteres vergleichen – auf diese typisch schweizerische Besonderheit wurde in Kapitel 2.2.3 näher eingegangen.

Als Gemeinsamkeit über alle Fallstudien seien zwei Aspekte beleuchtet: Sämtliche interviewten Personen wiesen darauf hin, dass die ökumenische Zusammenarbeit nicht von den Strukturen abhängig sei, sondern von den massgebenden Personen der beteiligten Religionsgemeinschaften. Es war auffällig, dass verhältnismässig wenige Hindernisse auf dem Weg zur Fusion auftauchten, als der Grundsatzbeschluss vom zuständigen Organ gefasst war. Allerdings wurde in allen untersuchten Fällen die Notwendigkeit betont, sehr schnell und sachlich auf

¹² www.kirchgemeindeplus.ch

¹³ www.jgk.be.ch/jgk/de/index/gemeinden/gemeinden/gemeindereformen/fusion.html#middlePar_textbild

aufkeimende Fragen oder Kritik zu reagieren. Damit werden diese Voten ernst genommen und der Fusionsprozess erfährt nicht selten eine qualitative Verbesserung.

Aargau

Die beiden Aargauer Kirchgemeinden Hornussen und Zeihen, die sich im Norden des Kantons befinden, wiesen beide eine Mitgliederzahl von unter 1'000 aus und umfassen mehrere kleinere Einwohnergemeinden. Historisch gehören beide Kirchgemeinden zum ehemaligen Vorderösterreich und wurden erst 1802 Teil der Schweiz, zuerst für kurze Zeit in einem eigenen Kanton Fricktal, dann ab 1803 als Teil des Kantons Aargau. Diese ehemalige Zugehörigkeit ist noch heute im Glaubensleben von Bedeutung, insbesondere für die Hornusser, die eine jahrhundertalte Tradition einer gut frequentierten Wallfahrt über die Grenze ins 40 km entfernte deutsche Todtmoos aufrechterhalten.¹⁴ Der interviewte Präsident der neuen Kirchgemeinde Hornussen-Zeihen, Charly Herzog, ist der Wanderleiter dieser Wallfahrt.

Die offene Interviewführung führte zu einer Diskussion über die Gemeinsamkeiten bei den Contra-Argumenten im Vorfeld einer Fusion. Der befürchtete Verlust von Eigenständigkeit, die Behauptung, dass die eine Kirchgemeinde die jeweils andere dominiere, oder die nicht näher bezeichneten generellen Bedenken und Befürchtungen gründen nach Aussage der Interviewten in sogenannten «Angst-Argumenten». Diese verflüchtigten sich nach vollzogener Fusion. Die gleiche Beobachtung konnte auch in den beiden anderen Fallstudien in den Kantonen Bern und Zürich gemacht werden.

Als besonderes Erfolgsgeheimnis wurde im Falle von Hornussen und Zeihen das rechtzeitige Erkennen von Hindernissen auf dem Weg zur Fusion und das richtige Reagieren darauf genannt. Beispielsweise erwies sich die Regelung des Finanzausgleichs als Knacknuss. Die beiden Kirchenpflegen gelangten mit Unterstützung der jeweiligen Finanzkommissionen mit diesem Anliegen an die Kantonalkirche, dies mit dem Ziel, die Bedingungen zum Finanzausgleich zu ändern, damit einer Fusion der beiden finanzausgleichsberechtigten Kirchgemeinden in der Kirchgemeindeversammlung und bei der Volksabstimmung eine Chance eingeräumt werden konnte. Tatsächlich konnte in der Finanzausgleichsverordnung der Römisch-Katholischen Landeskirche Aargau eine Übergangsbestimmung aufgenommen werden, dass während acht Jahren derselbe Finanzausgleichsbeitrag ausgerichtet wird wie im Durchschnitt der letzten Jahre vor der Fusion.

Der ehemalige Präsident der Kirchgemeinde Zeihen, Fabio Bussinger, bezeichnete zudem eine «zeitgerechte und transparente Information» über alle wesentlichen Schritte als unabdingbar für den Erfolg des Prozesses.

Wie in Kapitel 2.2.3 ausgeführt, verfügen Römisch-Katholische Kirchgemeinden über Pfarreien. Eine Kirchgemeinde kann mehrere Pfarreien umfassen. Im Falle von Hornussen und Zeihen fusionierten zwar die Kirchgemeinden, die Pfarreien aber nicht. Das heisst, die neue Kirchgemeinde Hornussen-Zeihen verfügt über zwei Pfarreien. Da die Pfarrei im Glaubensleben über eine viel höhere Relevanz verfügt, wurde die Fusion der beiden Kirchgemeinden von der Bevölkerung eher als eine Art «Verwaltungsakt» beziehungsweise als Optimierung der äusseren

¹⁴ www.horizonte-aargau.ch/mit-rosenkranz-und-regenschirm/

Strukturen aufgefasst; die eigene kirchliche Identität blieb erhalten, die «Kirche blieb im Dorf», im wahrsten Sinne des Wortes.

Politischer Kontext

Eine Studie im Auftrag der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau aus dem Jahr 2017 ergab, dass sich die Anzahl Gemeinden von 231 auf 213 reduzierten. In rund 40 Prozent der Gemeinden ist die Fusion mit einer oder mehreren Nachbargemeinden in Diskussion. Über 60 Prozent erwarten vom Kanton eine beratende und unterstützende Funktion. Immerhin rund 20 Prozent befürworten einen sanften Druck seitens des Kantons in Form eines finanziellen Anreizsystems für Gemeindegemeinschaften. Weniger genannt wird die Ausübung eines Zwangs zur Fusion von Gemeinden durch den Kanton (Steiner, Kaiser, & Reichmuth, 2017, S. 6).

Zürich

Für die Fusion von Dübendorf (6'566 Mitglieder) mit Schwerzenbach (1'475) per 2018 genügte der Beschluss der Kirchgemeindegemeindeversammlungen – es war kein Fusionsvertrag notwendig. Um Vertrauen zu schaffen, fanden im Vorfeld der Fusion viele Gespräche zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der beiden Kirchgemeinden statt, wobei der Inhalt nicht immer protokolliert wurde. Der Kirchenpflegepräsident der fusionierten Kirchgemeinde, Werner Benz, betonte beim Interview, dass es ihm sehr wichtig sei, auch jetzt, nach vollzogenem Zusammenschluss, all die mündlich besprochenen Abmachungen und Versprechen einzuhalten. Hierzu ist es notwendig, dass die Personen, die damals bei den offiziellen und vor allem inoffiziellen Gesprächen dabei waren, noch heute an massgebender Stelle mitwirken; nur so kann sichergestellt werden, dass keine Enttäuschungen oder Missverständnisse aufgrund nicht eingetretener Erwartungen entstehen. Die Einhaltung dieser teils geringfügigen Regelungen oder Abmachungen, die aber für die kleinere Kirchgemeinde Schwerzenbach eine hohe Bedeutung haben, trägt bis heute zu einem nachhaltigen Zusammengehörigkeitsgefühl und zu grosser Akzeptanz der Fusion bei. Überhaupt liege der Schlüssel für die Zusammenarbeit darin, «miteinander zu reden», wie Werner Benz mehrfach erwähnte. Die Kirchgemeindefreundschaft von Schwerzenbach mit der deutschen Kirchgemeinde Herbishofen wurde auf die zusammengeschlossene Kirchgemeinde übertragen – im Sommer 2019 fand ein Besuch in Deutschland statt. Besondere Erwähnung fand der traditionelle Schiffs-Gottesdienst auf dem Greifensee, der im August 2018 zum ersten Mal von der zusammengeschlossenen Kirchgemeinde Dübendorf-Schwerzenbach durchgeführt wurde. Es kamen so viele Besucherinnen und Besucher, dass nicht alle einen Platz auf dem Schiff fanden und einige wieder heimkehren mussten.

Die reformierte Landeskirche Zürich hat den erwähnten Reformprozess KirchGemeindePlus lanciert¹⁵. Die untenstehende Landkarte zeigt die vom Kirchenparlament im März 2019 genehmigten Zusammenschlüsse, die bereits erfolgten Zusammenschlüsse, Projekte, in denen die Kirchenpflegen mandatiert sind, über Zusammenschlüsse zu verhandeln, sowie Regionen mit einem genehmigten Zusammenarbeitsvertrag.

¹⁵ www.kirchgemeindeplus.ch/

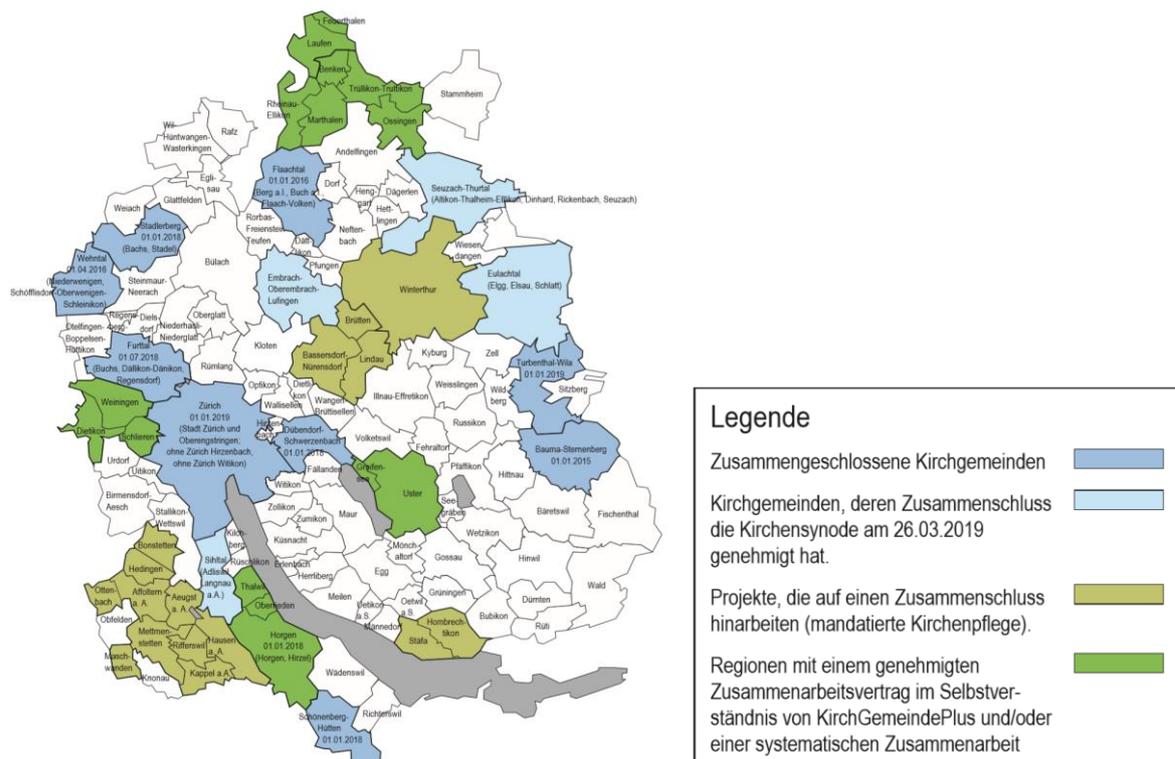


Abbildung 4: Überblick Zusammenschlüsse (Quelle: www.kirchgemeindeplus.ch/)

Die reformierte Kirchensynode hat an ihrer Sitzung vom 2. Oktober 2018 beschlossen, den Prozess KirchGemeindePlus wissenschaftlich zu begleiten. In diesem Zusammenhang wurden Gemeindefusionen auch schon als Transformationsprozess bezeichnet, der notwendig ist, um ein zeitgenössischer, adäquater Gesprächspartner der Gesellschaft zu bleiben (Plaz Thomas, 2017, S. 62).

Politischer Kontext

Im Kanton Zürich fanden bis vor wenigen Jahren fast keine Gemeindefusionen statt, dies im Gegensatz zu vielen anderen Schweizer Kantonen. Das mag mit der im schweizerischen Vergleich bereits höheren Durchschnitts-Gemeindegrosse zusammenhängen. Die Diskussion um Gemeindefusionen wird gestützt auf eine im Jahr 2009 durchgeführte Befragung lediglich in knapp 20 Prozent der Zürcher Gemeinden geführt (Steiner, Fiechter, & Kaiser, 2012, S. 121).

Bern

Die Berner Oberländer Kirchgemeinde Saanen wies vor der Fusion 2018 eine Gläubigenzahl von rund 4'050 aus, Gsteig 750. Beeindruckend war die Unterstützung des Amtes für Gemeinden und Raumordnung (AGR) in Bern, sowohl was die persönliche Beratung und Hinführung in einem Fusionsprozess betrifft als auch die finanzielle Unterstützung. Die zusammengeschlossene Kirchgemeinde erhielt für die Phase der Projektierung einen Beitrag von CHF 28'400 und für die Umsetzungskosten CHF 87'500 ausbezahlt. Hinzu kam ein Beitrag der Reformierten

Landeskirche Bern beziehungsweise der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn von CHF 3'737. Die Einbettung der Reformierten Kirchgemeinden im Kanton Bern unterscheidet sich von anderen Kantonen: Zum Einzugsgebiet der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn gehören 203 Kirchgemeinden und drei Gesamtkirchgemeinden (Bern, Biel, Thun) im Kanton Bern, die acht Kirchgemeinden im oberen Teil des Kantons Solothurn sowie die drei Reformierten Kirchgemeinden des Kantons Jura. Insgesamt zählt der Kirchenverband rund 600'000 Mitglieder (ca. 92,7 % im Kanton Bern, ca. 6,1 % im Kanton Solothurn und ca. 1,2 % im Kanton Jura¹⁶). Der kirchliche Bezirk Obersimmental-Saanen, zu dem die Kirchgemeinde Saanen-Gsteig gehört, delegiert vier Synodale ins Kirchenparlament.

Im Verlauf des Interviews kam ein Aspekt zum Vorschein, der die Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) betrifft. Diese wurde eingehend mit der benachbarten Kirchgemeinde Lauenen geprüft. Eine Zusammenarbeitsvereinbarung kam jedoch aufgrund des Umfangs der zu regelnden Aspekte nicht zustande, sondern es reifte die Einsicht, zur Reduktion der Komplexität eher einen Zusammenschluss mit einer geeigneten und fusionswilligen Kirchgemeinde ins Auge zu fassen.

Politischer Kontext

Die Berner Gemeinden sind zwischen 2000 und 2017 von 400 auf 351 reduziert worden, dies insbesondere als Folge des Gemeindefusionsgesetzes von 2005. Die Diskussionen um Zusammenschlüsse dauern in etwa der Hälfte der Gemeinden an; dies entspricht etwa dem schweizerischen Durchschnitt. Etwas über 50 Prozent der Berner Gemeinden erwartet vom Kanton beratende und unterstützende Hilfestellungen, um eine Fusion prüfen und realisieren zu können. Ca. 25 Prozent der Einwohnergemeinden befürwortet finanzielle Unterstützung seitens des Kantons (Steiner & Kaiser, 2017b, S. 8).

3.2 Kantonale und kirchgemeindeinterne Bedingungsgrössen

Bedingungsgrössen ausserhalb der Kirchgemeinde sind einerseits genereller Natur wie die kirchenpolitisch-rechtlichen, die wirtschaftlichen oder die soziologischen Aspekte. Andererseits üben auch die politischen Institutionen auf allen drei Staatsebenen (Bund, Kanton, Einwohnergemeinde), die übergeordneten kirchlichen Strukturen sowie die Öffentlichkeit einen Einfluss aus. Aufgrund der stark föderalen Struktur wurde speziell die Situation in den Kantonalkirchen betrachtet.

Die internen Bedingungsgrössen beinhalten die Grösse (Fläche und Gläubigenzahl), die innere Beschaffenheit der Kirchgemeinde und die finanzielle Situation sowie die zu berücksichtigenden personellen Aspekte der Akteure in der Kirche in den Exekutiven und weiteren relevanten Gremien.

Für die Beurteilung der Bedingungsgrössen wurden gesamthaft sechs Fragen definiert, je eine für die kantonalen und internen. Die zweite Frage wurde aufgrund der schweizweiten

¹⁶ www.refbejuso.ch/strukturen/bern-jura-solothurn/

Befragung beantwortet, die anderen gestützt auf die drei Fallstudien in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich.

Quantitative und qualitative Untersuchung	Kant. Bedingungsgrössen			Int. Bedingungsgrössen		
	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
Ref. Landeskirchen CH		Ja				
Röm.-Kath. Landeskirchen CH		Teils				
Interview Ref. KG Dübendorf-Schwerzenbach ZH	Nein		Ja	Teils	Ja	Nein
Interview Ref. KG Saanen-Gsteig BE	Nein		Ja	Nein	Ja	Nein
Interview Röm.-Kath. KG Hornussen-Zeihen AG	Nein		Teils	Nein	Ja	Teils
<p>grün = Ja, unterstützend orange = Ja, aber / Nein, aber. Andere Sichtweise rot = Nein, widerlegend</p>						

Tabelle 3: Analyseraster Bereich Bedingungsgrössen (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2.1 Politische Situation bei Einwohnergemeinden

Untersuchte Frage 1: Wirkt sich die politische Situation bei den Einwohnergemeinden im Gebiet der Kirchgemeinden auf den Erfolg eines Fusionsprozesses aus?

In Hornussen-Zeihen ist zwar der Einfluss der SVP spürbar, die Parteipolitik spielt aber bei der Kirchgemeinde nur eine untergeordnete Rolle. Auch die Dynamik, die im Moment mit der Fusion zur neuen Gemeinde Bözta¹⁷ entsteht, wird nach Aussage der Verantwortlichen der Kirchgemeinde Hornussen-Zeihen keine Auswirkungen zeitigen.

Dübendorf verfügt über das Einwohnerratsmodell, in Schwerzenbach finden Gemeindeversammlungen statt. Kirchenpolitisch spielt auch in Dübendorf-Schwerzenbach die parteipolitische Zusammensetzung kaum eine Rolle.

Ebenso zeigt sich die Situation im Berner Oberland, wo die politischen Parteien bei kirchlichen Angelegenheiten keinen relevanten Einfluss ausüben.

3.2.2 Förderung durch Kantonalkirche

Untersuchte Frage 2: Besteht eine aktive Förderung von Kirchgemeindegemeinschaften durch finanzielle Anreize und Beratungsdienstleistungen der kantonalen Körperschaft?

¹⁷ Am 27. Juni 2019 sagten die Stimmberechtigten von Bözen, Effingen, Elfingen und Hornussen Ja zum Zusammengehen ihrer vier Einwohnergemeinden. Die obligatorische Urnenabstimmung über den Zusammenschlussvertrag folgt am 24. November 2019, www.projekt-beeh.ch/

Die kirchlichen Körperschaften in der Schweiz wurden gefragt, ob sie fusionswilligen Kirchgemeinden finanzielle oder andere Unterstützung anbieten. Von den 56 ausgefüllten Fragebogen sieht die Auswertung wie folgt aus:

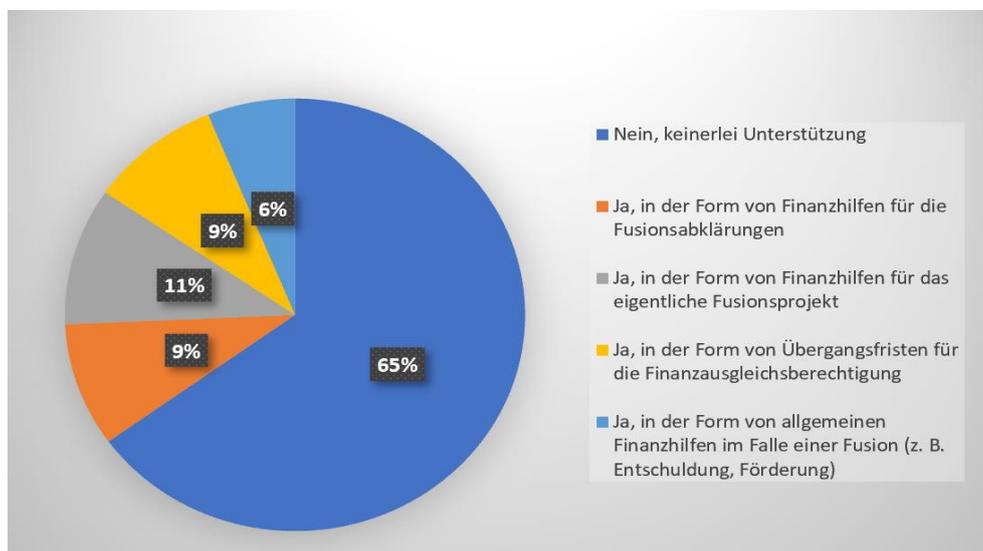


Abbildung 5: Materielle Unterstützung durch Kantonalkirchen (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Umfrageergebnissen)

20 Kantonalkirchen oder 35 Prozent der Körperschaften bieten eine finanzielle Unterstützung an. Die verschiedenen Ausgestaltungen von materiellen Beiträgen wie Finanzhilfen für Fusionsabklärungen oder das eigentliche Fusionsprojekt, Übergangsfristen in den Finanzausgleichsbestimmungen oder allgemeine Finanzhilfen (z. B. Entschuldungsbeiträge, Fördergelder) werden von den Kantonalkirchen recht ausgeglichen angewendet. Die Evangelisch-Reformierte Landeskirche Zürich leistet einen Integrationsbeitrag für das kulturelle Zusammenwachsen der früheren Kirchgemeinden (kulturelle Integration) nach der Fusion. Die Katholische Landeskirche Thurgau fängt einen Steuerverlust bei Steuereffizienzdisparität vor der Fusion auf. Insgesamt zeigt die Auswertung, dass Evangelisch-Reformierte Landeskirchen das Instrument finanzieller Unterstützung bei Fusionsabsicht mehr einsetzen als Römisch-Katholische.

Bei der Unterstützung durch Beratungsdienstleistungen oder andere nicht monetäre Dienstleistungen ist der Anteil an Körperschaften, die solche Dienstleistungen anbieten, höher als beim finanziellen Engagement. Nur gerade in zwölf Körperschaften erfolgt gar keine Unterstützung.

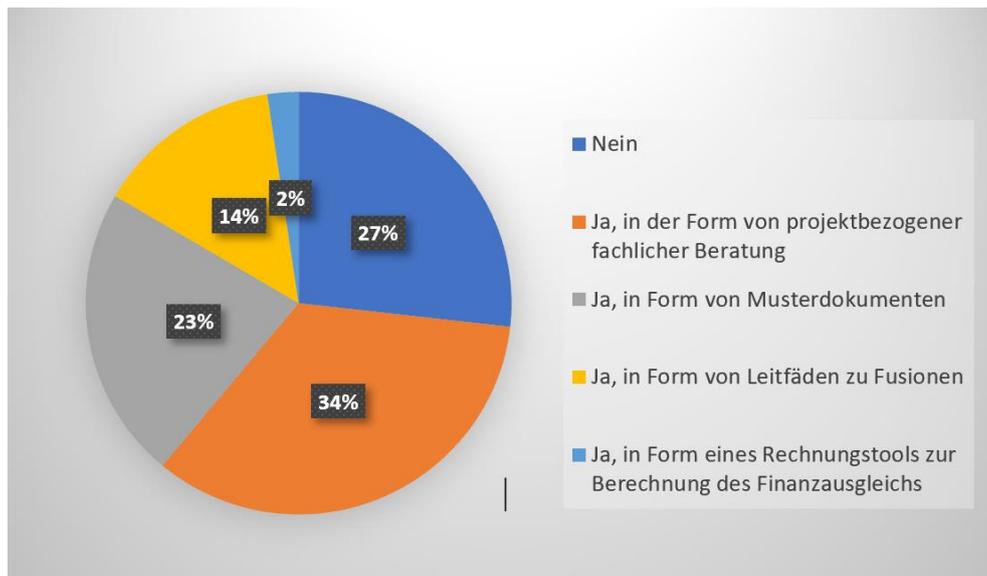


Abbildung 6: Immaterielle Unterstützung durch Kantonalkirchen (Quelle: Eigene Grafik basierend auf den Umfrageergebnissen)

Die projektbezogene fachliche Beratung ist mit 29 Nennungen oder gesamthaft 34 Prozent am meisten verbreitet, aber auch Musterdokumente und Leitfäden werden zur Verfügung gestellt. Wie die qualitative Untersuchung der fusionierten Berner Oberländer Kirchgemeinden zeigte, stellt das AGR in Bern sehr gute Dienstleistungen bereit¹⁸. Einzelne Kantonalkirchen bieten auch persönliche Beratung per Mail, Telefon oder vor Ort durch das Generalsekretariat an, wie etwa die Katholische Landeskirche Thurgau.

3.2.3 Relevanz dieser Förderung

Untersuchte Frage 3: Spielt die Unterstützung der Kantonalkirche (finanzieller Anreiz oder Beratungsdienstleistungen) eine Rolle für das Zustandekommen einer Fusion?

In Saanen-Gsteig spielte die umfassende Unterstützung durch den Kanton eine grosse Rolle, sowohl was den finanziellen Beitrag in Form einer Finanzhilfe für die Projektierung und die Umsetzung von über CHF 100'000 als auch die Beratungsdienstleistungen betrifft.

In Dübendorf-Schwerzenbach kam der Anstoss zum Zusammenschluss vom Reformprojekt der Zürcher Landeskirche aus. Die Unterstützung durch die Landeskirche wurde als gut beurteilt.

In Hornussen-Zeihen wurde es geschätzt, dass seitens Kantonalkirche keinerlei Druck aufgesetzt wurde. Ein Original-Zitat des ehemaligen Kirchenpflegepräsidenten von Zeihen lautete: «Die Rolle der Landeskirche soll nicht sein, die Fusionen voranzutreiben. Eine Fusion muss von unter her wachsen.»

¹⁸ www.jgk.be.ch/jgk/de/index/gemeinden/gemeinden/gemeindereformen/fusion.html#middlePar_textbild

Zwar ist die Bemerkung des ehemaligen Kirchenpflegepräsidenten berechtigt – auf der anderen Seite zeigt die vorliegende Untersuchung und viele gemachte Äusserungen im Kontext der Erhebung der Daten, dass Kirchgemeinden ohne einen gewissen Druck oder zumindest starken Anreiz wenig Veranlassung für Fusionen finden. Beispielsweise musste die Katholische Landeskirche in Graubünden mit ihren nach wie vor zahlreichen kleinen und kleinsten Kirchgemeinden erst eine Änderung der Bestimmungen zum Finanzausgleich verabschieden, damit eine Bewegung hin zu Kirchgemeindefusionen entstand (siehe Ausführungen unter 3.4.4).

3.2.4 Finanzielle Ausgangslage

Untersuchte Frage 4: Ist die finanzielle Ausgangslage ein ausschlaggebendes Kriterium für die Lancierung eines Fusionsprozesses?

Sowohl Hornussen als auch Zeihen wiesen vor der Fusion einen im Vergleich zu den anderen aargauischen Kirchgemeinden hohen Steuerfuss aus. Beide Kirchgemeinden waren finanzausgleichsberechtigt. Auslöser der Fusion waren aber nicht die Finanzen, sondern die Schwierigkeit, genügend Behördenmitglieder zu finden.

Bei Dübendorf und Schwerzenbach, die beide vor der Fusion über gesunde Finanzen verfügten und keine Schulden auswiesen, spielten die finanziellen Überlegungen aufgrund des Sanierungsbedarfs von Liegenschaften in Schwerzenbach trotzdem eine gewisse Rolle. Genauso ins Gewicht fiel aber die Sorge bezüglich der Suche von neuen Kirchenpflegemitgliedern in der kommenden Amtsperiode.

Saanen und Gsteig waren vor der Fusion finanziell grundsolide Kirchgemeinden mit Eigenkapital und tiefen Steuern. Auslöser der Fusion waren nicht finanzielle Überlegungen, sondern die Pfarrsituation in Gsteig.

3.2.5 Einbezug Personal

Untersuchte Frage 5: Wirkt sich der Einbezug des Pfarr-, Verwaltungs- und Dienstleistungspersonals auf den Erfolg einer Kirchgemeindefusion aus?

Dank des vom Kanton Bern und vom Gemeindeverband begleiteten Fusionsprozesses, der eine Mitwirkung von Ratsmitgliedern und Mitarbeitenden in den drei Teilprojekten (Finanzen/Verwaltung/Diverses, Liegenschaften und Kirchliches Leben) vorsah, wurde der Einbezug des Personals in Saanen und Gstaad sichergestellt, wenngleich die Mitarbeitenden kein Stimmrecht besaßen. Das Sekretariatspersonal war massgeblich an den administrativen Arbeiten beteiligt und auf diesem Weg stark involviert. Der verbesserte Einsatz der Pfarrpersonen nach der Fusion trug ebenfalls zum Erfolg des Prozesses bei. Im Nachgang der Fusion wurde festgestellt, dass der Informationsfluss zu den Gsteiger Mitarbeitenden noch hätte intensiver ablaufen können.

In Dübendorf-Schwerzenbach trug die Tatsache, dass nach der Fusion voraussichtlich mehr Pfarrstellenprozente zur Verfügung stehen würden, zu einer positiven Einstellung

bei. Die Pfarrrschaft war auch stets in der Projektorganisation eingebunden. Der andere Personalbestand blieb unverändert – die bevorstehende Fusion löste deshalb auch keine Existenzängste beim Verwaltungs- und Dienstleistungspersonal aus.

Auch in Hornussen und Zeihen wurde das gesamte Personal übernommen; es war klar, dass in beiden Kirchgemeinden auch nach der Fusion die Sekretariate und Pfarrämter erhalten blieben. Der Rückgang der Seelsorgestellten von drei auf eine Person hatte nichts mit dem Zusammenschluss zu tun, sondern liegt im allgemein vorherrschenden Personal-mangel beim Seelsorgepersonal begründet.

3.2.6 Kirchliche Verbände und Vereine

Untersuchte Frage 6: Üben kirchliche Verbände und Vereine einen entscheidenden Einfluss auf einen Zusammenschlussprozess aus?

Sowohl Hornussen als auch Zeihen verfügten vor der Fusion trotz ihrer relativ geringen Grösse über zahlreiche kirchennahe Vereinigungen. Diese wurden zeitgerecht und transparent über den Fusionsprozess informiert und damit für das Vorhaben gewonnen. Eine Vereinigung dieser teils recht unabhängigen Gruppierungen stand nicht zur Diskussion, dies auch deshalb, weil die beiden Pfarreien, denen viele Vereine zugeordnet sind, nicht zusammengeschlossen wurden.

Demgegenüber spielten die wenigen Vereine in Dübendorf und Schwerzenbach nur am Rande eine Rolle. Zugute kam die Tatsache, dass einzelne Mitglieder in beiden Kirchenchören aktiv sind und damit automatisch ein gegenseitiger Informationsaustausch stattfand.

In den Berner Oberländer Kirchgemeinden traten die Vereine nicht als entscheidende Akteure auf. Die beiden Frauenvereine, die beide über einen gut ausgebauten Besuchsdienst verfügen, existieren weiterhin. Der Kirchenchor agiert infolge der schwierigen Mitgliedersuche als Projektchor.

3.3 Recht, Prozess, Relevanz und Identifikation

Untersuchung	Recht		Prozess	Relevanz			Identifikation	
	Frage 7	Frage 8	Frage 9	Frage 10	Frage 11	Frage 12	Frage 13	Frage 14
Ref. Landeskirchen	Teils			Ja				
Röm.-Kath. Landeskirchen	Teils			Ja				
Interv. Ref. KG ZH		Nein	Ja		Nein	Ja	Ja	Ja
Interv. Ref. KG BE		Ja	Ja		Nein	Ja	Ja	Ja
Interv. Röm.-Kath. KG AG		Teils	Ja		Nein	Ja	Ja	Teils

Tabelle 4: Analyseraster Recht, Prozess, Relevanz und Identifikation (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3.1 Gesetzliche Grundlagen

Untersuchte Frage 7: Haben die Kantonalkirchen spezielle gesetzliche Grundlagen für Fusionen geschaffen?

23 Kantonalkirchen oder 41 Prozent geben an, über Rechtsgrundlagen zu verfügen. Dabei wurden die Regelungen meist auf der höchsten rechtlichen Stufe, also auf (Kirchen-)Verfassungsebene, festgeschrieben: in den Organisationsstatuten und Kirchenverfassungen, teilweise in den Kirchengesetzen. In einigen Kantonen gelten für den Vereinigungsprozess die kantonalen Gesetze (z. B. SG); hier ist lediglich die finanzielle Unterstützung in den kirchlichen Bestimmungen geregelt. Damit kann festgestellt werden, dass unterschiedliche kantonale Regelungen hinsichtlich der Vorgaben des Staates bestehen. Der Kanton Zürich überlässt die Bildung und Organisation der Kirchgemeinden weitgehend den Kirchen. Bern hingegen unterstellt die Kirchgemeinden der kantonalen Gesetzgebung. Der Aargau wiederum legt in seiner Verfassung die Grundsätze fest, ansonsten konstituieren sich die öffentlich-rechtlich anerkannten Landeskirchen selber.

Kurzer Exkurs

Zu beachten ist, dass die Kantone ihre rechtlichen Grundlagen den Zeichen der Zeit anpassen, auch in Bezug auf die staatskirchenrechtlichen Aspekte. So hat Ende August 2019 der Landrat des Kantons Baselland eine Änderung des Kirchengesetzes begrüsst, so dass die Baselbieter Kirchen für den Zusammenschluss von Kirchgemeinden künftig auf eine kantonsweite Urnenabstimmung unter ihren Mitgliedern verzichten können. Die Vorlage war im Kantonsparlament unbestritten. Eine Zusammenlegung oder Trennung einzelner Kirchgemeinden konnte bisher nur über eine Kirchenverfassungsänderung vorgenommen werden, da in der Verfassung der Landeskirchen jede einzelne Kirchgemeinde bezeichnet ist. Aufgrund der Gesetzesänderung müssen die Landeskirchen in ihren jeweiligen Kirchenverfassungen den innerkirchlichen Erlass festlegen, der ihre Gliederung in Kirchgemeinden regelt. Auf diese Weise soll den Kirchen offenstehen, die Auflistung der Kirchgemeinden in einem anderen Erlass als ihrer Verfassung festzuhalten; eine Auflistung bleibt hingegen notwendig, weil dies die Kantonsverfassung vorgibt.¹⁹

3.3.2 Relevanz Anpassung rechtliche Grundlagen

Untersuchte Frage 8: Spielen die notwendigen rechtlichen Anpassungen für die neue Kirchgemeinde für das Zusammenschlussprojekt eine grosse Rolle?

Bei Saanen-Gsteig kam den rechtlichen Aspekten eine grosse Relevanz zu. Über 30 Reglemente, Verordnungen, Pflichtenhefte, Richtlinien, Merkblätter, Weisungen und Listen wurden sorgfältig überprüft, angepasst, übernommen oder aufgehoben. Hinzu kam die

¹⁹ <https://www.bluewin.ch/de/newsregional/nord/baselbieter-kirchgemeinden-wird-fusion-vereinfacht-292667.html>

Erstellung eines neuen Organisationsreglements und eines Fusionsvertrages. Das AGR prüfte die rechtlichen Grundlagen zweimal.

Im Gegensatz dazu spielten die rechtlichen Aspekte in Dübendorf-Schwerzenbach eine untergeordnete Rolle. Es wurde sogar auf die Abfassung eines sonst üblichen Fusionsvertrages verzichtet – die Beschlüsse der beiden Legislativen genügten für den Fusionsbeschluss und -vollzug.

Wieder anders stellte sich die Situation in Hornussen-Zeihen dar: Hier war die Anpassung der landeskirchlichen Finanzausgleichsverordnung entscheidend für das Zustandekommen der Fusion. Die «Heiratsstrafe», das heisst die Tatsache, dass die Kirchgemeinden durch einen Zusammenschluss eines Finanzausgleichsbeitrages verlustig gehen sollten, erwies sich als Knacknuss. Nach der Beseitigung dieses Hindernisses durch die Einführung einer Übergangsfrist von acht Jahren für den Bezug des Finanzausgleiches stand der Fusion seitens der Finanzsituation nichts mehr entgegen.

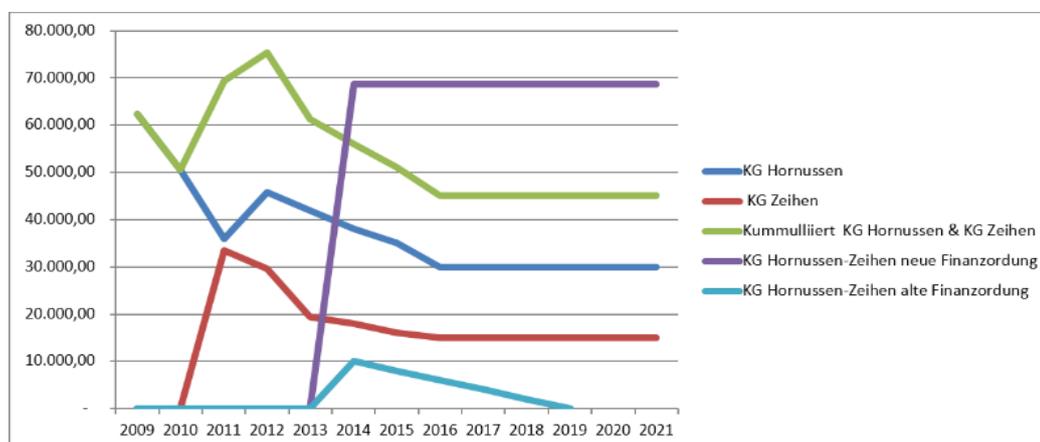


Abbildung 7: Entwicklung Finanzausgleich in Hornussen und Zeihen mit und ohne Revision Finanzausgleichsverordnung der Röm.-Kath. Landeskirche Aargau (Quelle: Fusionsunterlagen Hornussen-Zeihen)

Abbildung 7 zeigt auf, dass die Revision der Finanzverordnung zu einer massgeblichen Verbesserung der finanziellen Situation beitrug, indem sie Sicherheit und Kontinuität bezüglich des Ausgleichsbeitrags schaffte. Die weiteren rechtlichen Hürden konnten überwunden werden.

3.3.3 Auswirkungen Prozessgestaltung

Untersuchte Frage 9: Wirkt sich eine professionelle Prozessgestaltung massgebend auf den Erfolg von Kirchgemeindefusionen aus?

Erstaunlicherweise wählten die untersuchten Kirchgemeinden ganz unterschiedliche Wege zum Fusionsprozess. Im katholischen Aargauer Beispiel ging die Initiative zum Zusammenschluss vollständig von den Kirchgemeinden aus, auch die Organisation des Prozesses erfolgte in grosser Eigenständigkeit. Die Landeskirche wurde erst zugezogen, als sich abzeichnete, dass die Finanzausgleichsverordnung geändert werden musste.

Anschliessend lag die Initiative wieder vollständig bei den Kirchgemeinden; erst nach den Volksabstimmungen in den Kirchgemeinden kam die Landeskirche mit der Genehmigung der Fusion durch das Kirchenparlament wieder ins Spiel.

Der Prozess dauerte drei Jahre und wurde professionell vorbereitet und durchgeführt. Die Finanzkommission wurde von Anfang an einbezogen. Umfangreiche Unterlagen dokumentieren die im Vorfeld vorgenommenen Analysen und Gespräche. Während des Fusionsprozesses legte die Fusionsgruppe höchste Priorität auf eine umfassende Informationspolitik; Fabio Bussinger, der ehemalige Kirchenpflegepräsident von Zeihen, formulierte es mit den Worten, immer jeweils «zeitgerecht und transparent» zu informieren. Diese Vorgehensweise, einschliesslich der beschriebenen Lösung für die Beseitigung des Haupthindernisgrundes der Fusion, trug zusammen mit anderen Faktoren massgeblich zum Erfolg bei.

Die Kirchgemeinden Dübendorf und Schwerzenbach wurden durch den Reformprozess «KirchgemeindePlus» für Kirchgemeinden des Kantons Zürich, initiiert und begleitet von der Landeskirche Zürich, inspiriert. Der Fusionsprozess wurde in der kurzen Zeitspanne von knapp zwei Jahren realisiert und mit verhältnismässig wenig Aufwand umgesetzt. Federführend waren die beiden Kirchenpflegepräsidien, unter Beizug der Pfarerschaft. Die Kirchgemeindeversammlungen stimmten nur je einmal über die Fusion ab. Spezielle Informationsveranstaltungen fanden nicht statt.

Zwar dauerte der Fusionsprozess auch im Beispiel aus dem Berner Oberland nur zwei Jahre, doch im Unterschied zu den Zürchern wurden im Vorfeld umfassende Dokumente erstellt, insbesondere der «Grundlagenbericht zum Fusionsentscheid der reformierten Kirchgemeinden Gsteig und Saanen», der auf über hundert Seiten folgende Abklärungspunkte enthält:

- Erlasse, Verträge, Behörden, Mitarbeitende, Namen und Wappen
- Immobilien und Mobilien
- Steuern, Finanzen und Gebühren
- Friedhof und Bestattungen
- Kirchliches Leben
- Emotionale Fragen

Hinzu kamen Schlussbemerkungen und eine Übersicht über Chancen und Risiken. Jedes Kapitel enthält detaillierte und vollständige Angaben sowie ein Fazit zu den finanziellen Auswirkungen.

Die Planung wurde sehr sorgfältig angegangen. Es bestand ein detaillierter Terminplan mit den einzelnen Projektschritten zur Entscheidungsphase. Meilensteine waren die Beschlüsse zur Legitimation von Abklärungen, die Genehmigung des Projektbudgets, die Besprechung mit der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion betreffend Erhöhung der Pfarrstellenprozente, die Erstellung des Grundlagenberichts der Interkommunalen Arbeitsgruppe gemäss Fusionsabklärungsvertrag, der Grundsatzentscheid betreffend Fortführung der beiden Kirchgemeindeversammlungen sowie die Schlussabstimmung. Diese sehr professionelle Vorgehensweise schaffte gute Voraussetzungen für einen reibungslosen Fusionsprozess.

3.3.4 Fusion auf der politischen Agenda

Untersuchte Frage 10: Befindet sich die Frage von Kirchgemeindefusionen in den kantonalen kirchlichen Körperschaften gegenwärtig auf der politischen Agenda?

Die kirchlichen Körperschaften auf kantonaler Ebene wurden im Rahmen der quantitativen Erhebung gefragt, ob Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden aktuell ein Thema seien.

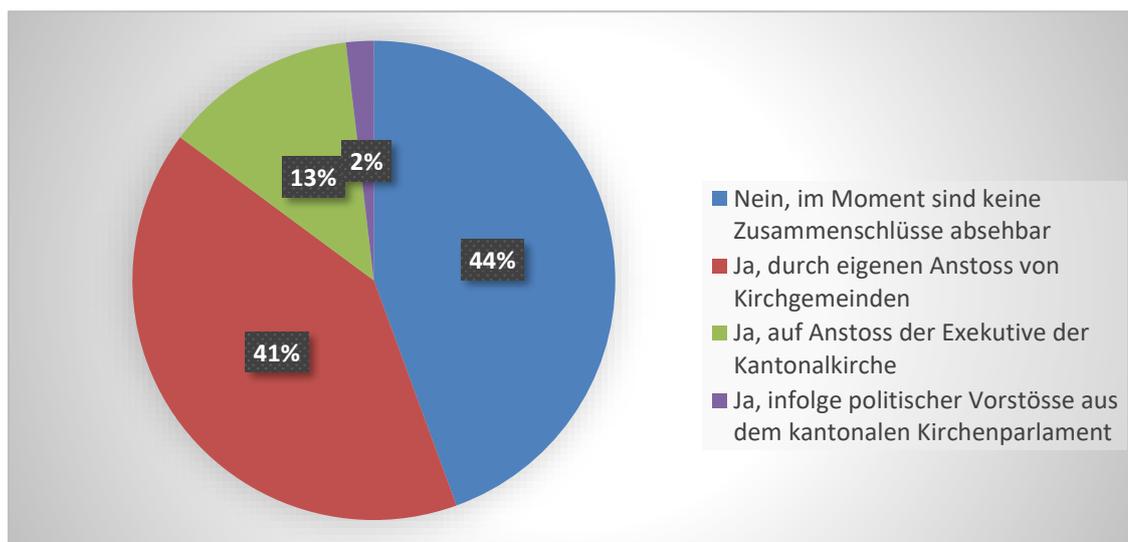


Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der 56 Antworten auf die Frage, ob Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden im jeweiligen Kanton aktuell ein Thema seien (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Umfrageergebnissen)

In über der Hälfte der Kantone sind Kirchgemeindefusionen ein Thema, wobei beim überwiegenden Teil der Anstoss von den Kirchgemeinden selbst kommt. 13 Prozent der kantonalen Körperschaften gaben an, dass auch die kantonale Exekutive einen Anstoss dazu gibt. In der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Zürich befindet sich das Thema Fusionen auch aufgrund politischer Vorstösse im kantonalen Kirchenparlament auf der Traktandenliste. Viele Kantonalkirchen reagierten positiv auf die Umfrage zu dieser Arbeit und haben nachgefragt, die Resultate zu erfahren; nur eine einzige Rückmeldung äusserte sich negativ zu Kirchgemeindefusionen. Diese fast durchwegs zumindest «neugierige» Haltung beider Konfessionen bewogen den Autor dieser Arbeit, je ein Ja zu dieser Frage im Ampelsystem einzufügen.

3.3.5 Umfang der Ressourcen

Untersuchte Frage 11: Hat der Umfang von eingebrachten Ressourcen (Personal, Finanzen, Infrastruktur) eine entscheidende Rolle für den Fusionsprozess gespielt?

In keinem Fallbeispiel spielten die eingebrachten finanziellen Mittel, die Liegenschaften oder auch das übernommene Personal eine entscheidende Rolle. Ein Unsicherheitsfaktor kam beim Aargauer Zusammenschluss zutage, weil in einer Kirchgemeinde ein Rechtsstreit um die Sicherheit der Friedhofmauer zu Befürchtungen beim Fusionspartner führte, ein schwer einschätzbares Haftpflichtrisiko übernehmen zu müssen.

Dübendorf brachte umfassende Ressourcen in den Fusionsprozess ein, sowohl was den Umfang des Personals als auch das Liegenschafts-Portfolio, zu dem auch drei neue Mehrfamilienhäuser mit jährlichen Mieteinnahmen von rund einer Millionen Franken gehören, betrifft. Die Ungleichheit gegenüber den eingebrachten personellen und sachlichen Mitteln von Schwerzenbach spielten hingegen keine Rolle. Ideell brachte Schwerzenbach eine Freundschaft mit einer ausländischen Partnerkirchgemeinde ein – diese wurde auch nach der Fusion aufrechterhalten und wird unbestrittenermassen als bereichernd angesehen.

Saanen und Gsteig stellten einander Personalbestand, Liegenschaften und Mobilien detailliert gegenüber, ebenso die umfangreichen Rechtsgrundlagen. Eine Wirkung auf den Fusionsprozess übten die ungleich verteilten Ressourcen nicht aus.

3.3.6 Gute Beziehungen und Übereinstimmung Kultur und Strukturen

Untersuchte Frage 12: Stellen gute Beziehungen und Übereinstimmungen bei Kultur und Strukturen zwischen den Kirchgemeinden relevante Faktoren für den Fusionserfolg dar?

Auffallend und übereinstimmend betonten die Repräsentanten aller untersuchten Kirchgemeinden die Relevanz der bereits im Vorfeld gepflegten guten Beziehungen zueinander für den Fusionsprozess. Auch die Tatsache, dass die Partnerkirchgemeinden über den gleichen historischen Zugang und einen ähnlichen kulturellen Kontext verfügen, hat scheinbar einen hohen Einfluss sowohl auf das Zustandekommen von Kirchgemeindefusionen als auch auf eine nachhaltige Entwicklung in der Folge.

Dübendorf und Schwerzenbach waren in der Vergangenheit bereits einmal vereint, trennten sich aber wieder. Auf schulischer Ebene besteht auf Sekundarstufe eine Einheit – mit den Worten des Kirchenpflegepräsidenten bestanden «keine Berührungsgänge».

Durch die gemeinsame Geschichte als ehemals vorderösterreichische Gebiete sind Hornussen und Zeihen bereits seit langer Zeit eng verbunden, auch durch die Tatsache, dass beiden Kirchgemeinden Dörfer im reformierten Berner Aargau zugeordnet sind und damit ein starker ökumenischer Kontext besteht. Die guten und vielfältig gepflegten persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren beider Kirchgemeinden spielten für den Prozess eine positive Rolle.

Saanen und Gsteig zeichnen sich durch einen starken Willen nach Eigenständigkeit und Freiheit aus, dies seit dem Mittelalter. Auch wenn die Gsteiger bis heute eine recht enge Beziehung in den benachbarten Kanton Wallis pflegen, sind die Gemeinsamkeiten mit Saanen doch dominant. Kritisch muss allerdings angemerkt werden, dass die Tatsache

einer Steuerfussenkung für die Gsteiger möglicherweise ein schlagkräftigerer Grund für die Zustimmung zur Fusion gespielt haben mag als die weichen Faktoren Kultur und Strukturen.

3.3.7 Rücksicht auf kleineren Partner

Untersuchte Frage 13: Wird genügend Rücksicht auf den kleineren Fusionspartner bezüglich Einbezug und Mitsprache genommen?

Eine gebührende Rücksichtnahme auf den kleineren Fusionspartner war in allen drei Fällen zu beobachten. In Saanen-Gsteig wurde festgeschrieben, dass der Kirchgemeinderat aus vier Mitgliedern von Saanen, vier von Gsteig und drei unabhängig vom Wohnort zusammengesetzt ist.

In Hornussen-Zeihen wurde über die Mindestanzahl an Kirchenpflegemitgliedern aus den jeweiligen Kirchgemeinden diskutiert, doch verzichtete die Fusionsgruppe auf eine Verschriftlichung. Wichtiger war dem Gremium, dass die Behörde mit den fähigsten Personen besetzt wurde. Zu Beginn der Fusion erfolgte ein Zusammenschluss der bestehenden Kirchenpflegen (sieben Mitglieder), um sie bei den folgenden Gesamterneuerungswahlen zu verkleinern (fünf Mitglieder). Zum Ausgleich für die Überzahl an Mitgliedern aus Hornussen besteht die Finanzkommission ausschliesslich aus Personen aus Zeihen.

Ähnlich zeigt sich die Situation in Dübendorf-Schwerzenbach: Über die Sitzverteilung in der Kirchenpflege wurde eingehend diskutiert – insbesondere über die Zusammensetzung von sechs Mitgliedern aus Dübendorf und drei aus Schwerzenbach –, aber nichts definitiv beschlossen. Heute besteht die neunköpfige Kirchenpflege aus acht Personen des grösseren Partners, aus Schwerzenbach stammt nur ein Mitglied.

3.3.8 Akzeptanz bei den Gläubigen durch Beteiligung und Mitwirkung

Untersuchte Frage 14: Findet die neue Kirchgemeinde Akzeptanz bei den Gläubigen in Form von Beteiligung und aktiver Mitwirkung?

Da in der katholischen Konfession die Identifikation eher über die Pfarrei als über die staatskirchenrechtliche Organisationseinheit (Kirchgemeinde) geschieht, war sie im Fall von Hornussen-Zeihen, wo die Pfarreien eigenständig blieben, unangetastet. Überraschend war zu Beginn die Zunahme der Besucherinnen und Besucher der Kirchgemeindeversammlungen – diese Entwicklung hat sich drei bis vier Jahre nach der Fusion allerdings wieder abgeschwächt.

Beim kirchlichen Leben und den Gottesdienstorten nehmen die Dübendorfer Rücksicht auf die Schwerzenbacher, beispielsweise blieb die Anzahl Gottesdienste konstant oder der Gospelchor wurde vertraglich verpflichtet, auch in Schwerzenbach aufzutreten. Beim Konfirmationsunterricht wurde ein Kompromiss gefunden, in dem zwar der Unterricht ausschliesslich in Dübendorf, die Konfirmationsfeier aber zusätzlich in Schwerzenbach stattfindet.

Die Berner Oberländer Kirchgemeinde hat einen detaillierten Gottesdienstplan ausgearbeitet, der alle Kirchen und Kapellen berücksichtigt sowie auch Gottesdienste in den Bäuerten (Weiler) vorsieht. Zudem werden auch Berggottesdienste angeboten. Dies führt dazu, dass nach der Fusion mehr Gottesdienste als vorher stattfinden. Die KUW-Pläne (Pläne zur Kirchlichen Unterweisung) wurden einander angeglichen, auch in Gesprächen mit den Eltern; dies führte nach der Fusion zu einem Mehraufwand im Personalbereich.

Gemäss Einschätzung der Interviewten findet die neue Kirchgemeinde Akzeptanz bei den Gläubigen. Relativiert wird diese Feststellung durch das gesellschaftliche Phänomen, dass kirchliche Angebote weniger nachgefragt werden als in der Vergangenheit – daran ändert auch eine Fusion nichts. Auch wenn die verschiedenen seelsorgerlichen Angebote in gleicher Quantität und Qualität angeboten werden, bietet das noch keine Gewähr für eine Trendumkehr, was das Freiwilligen- oder Milizengagement betrifft.

3.4 Auswirkungen

Untersuchung	Auswirkungen					
	Frage 15	Frage 16	Frage 17	Frage 18	Frage 19	Frage 20
Interv. Ref. KG ZH	Ja	Ja	Teils	Teils	Ja	Teils
Interv. Ref. KG BE	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Interv. Röm.-Kath. KG AG	Ja	Ja	Ja	Teils	Teils	Ja

Tabelle 5: Analyseraster Auswirkungen (Quelle: Eigene Darstellung)

3.4.1 Rekrutierung von Behördenmitgliedern

Untersuchte Frage 15: Wird die Rekrutierung von Behördenmitgliedern einfacher?

Die Schwierigkeit, neue Behördenmitglieder zu finden, insbesondere für die Exekutive, stellt einen Hauptgrund für Kirchgemeindefusionen dar. Es bewahrheitet sich mehrheitlich, dass es nach einer Fusion einfacher wird, Nachfolgerinnen und Nachfolger für abtretende Personen zu finden. Diese Aussage wird auch bei der Diskussion über die Vorteile einer Fusion in Hornussen-Zeihen eingebracht, dies mit der Einschränkung, dass die Suche von Behördenmitgliedern generell schwierig bleibt. In Dübendorf-Schwerzenbach gelingt die Suche nach Exekutivmitgliedern nachweislich besser, wobei sich dieser Prozess in der kleineren fusionierten Kirchgemeinde anspruchsvoller gestaltet. Auch in Saanen-Gsteig gelingt die Rekrutierung besser. Der allgemeine Trend, dass es schwieriger wird, Personen für Milizarbeit zu finden, kann damit allerdings nicht durchbrochen werden – auch im kirchlichen Kontext wird die Suche nach Freiwilligen nicht automatisch einfacher mit der Zusammenlegung der Strukturen. Wie die Erfahrungen der Aargauer und Zürcher Kirchgemeinden zeigten, bleibt der Erfolg bei der

Suche nach Behördenmitgliedern abhängig von den persönlichen Kontakten und der Methodik, wie Personen angefragt werden.

3.4.2 Mitarbeitermotivation

Untersuchte Frage 16: Sind die Mitarbeitenden nach einer Fusion motivierter als vorher?

Ein wichtiger Faktor bei der Mitarbeitermotivation ist ein adäquater Einbezug im Fusionsprozess und eine zeitgerechte und vollständige Informationspolitik über die voraussichtlichen Auswirkungen. Weil eine fusionierte Kirchgemeinde über einen grösseren Handlungsspielraum für die Personalplanung verfügt (weniger Kleinstpensen, teilweise mehr Stellenprozente), ergeben sich unter dem Strich mehr Vor- als Nachteile für das Personal. Die Angst vor Entlassungen war zumindest in den untersuchten Fällen nicht relevant. Grund dafür waren bereits vorher bestehende Grundsatzbeschlüsse, das Personal vollständig zu übernehmen, oder, im Falle von Kleinstpensen, die teilweise natürlichen Abgänge nicht zu ersetzen. Die Mitarbeitermotivation in Saanen-Gsteig konnte durch die Schaffung von attraktiveren Pfarrstellen (mehr Spielraum bei den Stellenprozente und bei Stellvertretungen) gesteigert werden. Auch in der Zürcher Kirchgemeinde stehen nach der Fusion mehr Stellenprozente zur Verfügung. In Hornussen-Zeihen blieb der Personalbestand unverändert, die Motivation der Mitarbeitenden ist hoch.

3.4.3 Höhere Professionalität der Administration

Untersuchte Frage 17: Weist die Administration der neuen Kirchgemeinde eine höhere Professionalität auf?

Durch die Konzentration der administrativen Dienste kann auch eine Steigerung der Professionalität konstatiert werden. Teilweise stehen für die Kirchen- und Pfarreisekretariate auch mehr Stellenprozente zur Verfügung. Der Prozess der Kirchgemeindegemeinschaften hat zudem dazu geführt, dass sämtliche Reglemente, Verordnungen, Pflichtenhefte, Richtlinien usw. überprüft und auf den neusten Stand gebracht wurden. Die Grundlagen der Verwaltungsführung wurden also rundum überprüft und erneuert. Als Vorteil bei der Fusion kann sich auch erweisen, dass Neuerungen im Rechnungswesen, die entweder vom Kanton selber (im Falle von Saanen-Gsteig bei der Einführung von HRM2) oder von den kantonalen kirchlichen Körperschaften verordnet werden, nur einmal eingeführt werden müssen. Die kleinere Kirchgemeinde kann von der Professionalität der vereinten Kirchgemeinde profitieren, weil sie vorher entweder nicht über die notwendigen personellen Voraussetzungen verfügte oder es sich nicht leisten konnte, zusätzliche externe Fachkräfte beizuziehen. Dübendorf-Schwerzenbach durfte allerdings bereits vor der Fusion auf sehr gute Strukturen bei der Administration zurückgreifen.

3.4.4 Verbesserung Finanzsituation

Untersuchte Frage 18: Führt ein Kirchgemeindegemeinschaftszusammenschluss zu einer Verbesserung der mittelfristigen Finanzsituation?

Die Antwort auf die Frage, ob ein Kirchgemeindegemeinschaftszusammenschluss auch zu einer Verbesserung der mittelfristigen Finanzsituation führt, muss differenziert angegangen werden. Einerseits, weil in den untersuchten Fällen Faktoren, die nichts mit der Fusion zu tun hatten, zu einer markanten Verbesserung der Finanzsituation führten (Saanen-Gsteig) beziehungsweise eine bereits bestehende sehr gute Finanzlage konsolidiert werden konnte (Dübendorf-Schwerzenbach). Andererseits, weil dank der geänderten Gesetzgebung der kantonalen Behörden eine Kirchgemeinde während acht Jahren gesicherte Ausgleichsbeiträge einplanen konnte (Hornussen-Zeihen). Durch die eigentliche Fusion konnten nur marginale Verbesserungen erzielt werden. In Saanen-Gsteig ergaben sich beispielsweise Einsparungen von CHF 21'500 durch eingesparte Stellen sowie weniger Stellvertreterkosten und Sitzungsgelder in der kleineren Fusionskirchgemeinde. Zugleich entstand ein Mehraufwand durch Aufstockungen in der Verwaltung und Katechetik von CHF 20'000. Daraus resultierte ein Minderaufwand nach der Fusion von CHF 1'500. Viel mehr ins Gewicht fielen ausserordentliche Steuereinnahmen durch Liegenschaftshandel, die aber keinen Zusammenhang mit dem Zusammenschluss aufwiesen.

Die Fusionen führten zu Veränderungen der Steuerfüsse, da die vorher selbständigen Kirchgemeinden nicht über den gleichen Steuersatz verfügten. Dies führte im Zürcher Beispiel zu einer Senkung um einen Prozentpunkt bei der grösseren Kirchgemeinde und zu einer Erhöhung um den gleichen Faktor bei der kleineren. Die beiden aargauischen Kirchgemeinden konnten den Steuerfuss senken, für die Berner Oberländer Kirchgemeinden bedeutete die Fusion im Falle von Saanen eine leichte Erhöhung, für Gsteig eine Senkung der Steuerbelastung.

Untermauert werden die Feststellungen durch eine Untersuchung zu den Auswirkungen von Fusionen von Einwohnergemeinden zwischen 1998 und 2009 in den Bereichen öffentliche Dienstleistungen, lokale Finanzen, Verwaltungspersonal, kommunale Autonomie und lokale Demokratie. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass fusionierte Gemeinden mehr Möglichkeiten hatten, den lokalen Steuersatz zu senken als nicht fusionierte Gemeinden (Steiner & Kaiser, 2017a, S. 242).

Die schweizweite Umfrage ergab, dass 35 Prozent der kantonalen Körperschaften Fusionen mit finanziellen Anreizen fördern (siehe Abbildung 5). Als Beispiel, wie eine Ausgestaltung eines solchen Anreizes in der Praxis erfolgt, seien an dieser Stelle die Bestimmungen der Katholischen Landeskirche Graubünden zum Förderbeitrag bei Zusammenschlüssen von Kirchgemeinden²⁰ genannt, die diese auf 2015 in Kraft setzte:

- *Art. 22: Mit der Entrichtung von Förderbeiträgen soll der Zusammenschluss von Kirchgemeinden zur effizienteren und bedarfsgerechteren Auftragserfüllung und*

²⁰ Beitragsverordnung des Corpus catholicum vom 29. Oktober 2014 gestützt auf die Verfassung der Katholischen Landeskirche Graubünden

zur Schaffung von seelsorgerischen Strukturen im Sinne des Bistums und der Landeskirche gefördert werden.

- *Art. 23: Beitragsberechtigt sind zwei oder mehrere Kirchgemeinden, die sich zu einer einzigen Kirchgemeinde mit 600 oder mehr Mitgliedern zusammenschliessen.*
- *Art. 24 Abs. 1: Schliessen sich Kirchgemeinden zusammen, wird ein Beitrag von CHF 10'000.00 pro Kirchgemeinde gesprochen. Zusätzlich erhält die fusionierte Kirchgemeinde pro Katholik CHF 400.00 bis maximal 1000 Katholiken.*
- *Art. 24 Abs. 2: Der Beitrag wird pro Kirchgemeinde einmalig entrichtet. Die Staffelung der Zusammenschlüsse darf nicht zu erhöhtem Beitragsbezug führen.*
- *Art. 25: Der Förderbeitrag wird auf gemeinsames Gesuch der Kirchgemeinden, die sich zusammenschliessen wollen, von der Verwaltungskommission beschlossen.*

Seither haben in Graubünden verschiedene Fusionen stattgefunden, die zu folgender Verringerung der Anzahl römisch-katholischer Kirchgemeinden in den letzten vier Jahren geführt haben:

2015: - 7	2017: -5
2016: - 23	2018: -4

Gesamthaft hat sich die Anzahl Kirchgemeinden in diesem Kanton in den letzten zehn Jahren von 129 auf aktuell 84 verkleinert, was einer Reduktion um über ein Drittel entspricht.

3.4.5 Entwicklung kirchliches Leben

Untersuchte Frage 19: Erfährt das kirchliche Leben nach einer Fusion insgesamt eine Bereicherung?

In allen drei Fällen war unbestritten, dass die seelsorgerlichen Dienste eher abnehmend beansprucht werden, was aber nicht mit dem Zusammenschluss zu tun hat, sondern mit der allgemeinen Entwicklung auch andernorts. Das Gleiche gilt für die kirchlichen Vereinigungen wie die Kirchenchöre, bei denen es je länger je schwieriger wird, neue Mitglieder zu rekrutieren. Der Altersdurchschnitt steigt.

In den fusionierten Kirchgemeinden kommen grössere Anlässe mit einem als Mehrwert empfundenen Gemeinschaftserlebnis sehr gut an. Seien es die bekannten Hochfeste an den katholischen Orten wie Weihnachten, Ostern, Pfingsten, Fronleichnam oder Christi Himmelfahrt oder im grösseren Rahmen stattfindende Betttagsgottesdienste bei den reformierten Kirchgemeinden. Auch Angebote in der Erwachsenenbildung erfahren mehr Zuspruch mit dem erweiterten Mitgliederkreis.

Das kirchliche Leben zeigt sich in der römisch-katholischen Kirchgemeinde Hornussen-Zeihen nach der Fusion unverändert; dies aufgrund der speziellen Situation, dass die beiden Pfarreien selbständig bleiben. In Bezug auf die Fusion Dübendorf-Schwerzenbach bestehen auch in Schwerzenbach bessere Möglichkeiten für attraktivere Angebote für die Erwachsenenbildung, ebenso wurde eine Verbesserung in der musikalischen Gestaltung der Gottesdienste in Schwerzenbach erzielt.

In Saanen-Gsteig trägt eine sehr sorgfältig vorgenommene Gottesdienstplanung dazu bei, dass das kirchliche Leben bunter und in den verschiedenen Dorfteilen ausgeglichener wird. Auch werden insgesamt mehr Gottesdienste angeboten. Das kirchliche Leben wird durchmischer: Wie Erfahrungen zeigen, besuchen die Saaner und Gsteiger vermehrt die jeweils anderen Gottesdienste. Bei der Altersarbeit wird die gemeinsame Durchführung von Anlässen als Bereicherung wahrgenommen.

3.4.6 Kirchliche Angebote in der Peripherie

Untersuchte Frage 20: Können die kirchlichen Angebote und Dienstleistungen auch nach einer Fusion dezentral aufrechterhalten werden?

In den reformierten Kirchgemeinden wurde darauf geachtet, dass auch in der Peripherie weiterhin kirchliche Angebote bestehen bleiben. Zwar wurde in Dübendorf das Einzelpfarramt in Schwerzenbach in das bestehende Pfarrteam in Dübendorf integriert, doch eine Pfarrperson wohnt nun wieder im Pfarrhaus in Schwerzenbach und ist dort für die Bevölkerung Ansprechperson. Im Berner Oberland wird der nun im Pfarrteam Saanen agierende Seelsorger, der vorher in Gsteig tätig war, weiterhin als «Gsteiger Pfarrer» wahrgenommen, was im Sinne der Akzeptanz durchaus erwünscht ist. Die katholische Kirchgemeinde im Fricktal im Kanton Aargau bestreitet nach wie vor ein vielfältiges und buntes kirchliches Leben in beiden Dörfern. Hier spielen die kirchennahen Vereine wie der Pilgerverein oder der Grottenverein in Hornussen aufgrund gelebter Traditionen eine grosse Rolle. Die Kirchenchöre und Frauenbünde sind weiterhin separat organisiert und entwickeln sich gut, auch etliche Jahre nach dem Zusammenschluss der Kirchgemeinden.

3.5 Abschliessende Beurteilung Auswirkungen und Diskussion der Hypothesen

Beurteilung der Auswirkungen

Was auf den ersten Blick erstaunlich erscheinen mag, ist die Tatsache, dass alle drei fusionierten Kirchgemeinden die Auswirkungen des Zusammenschlusses insgesamt sehr positiv beurteilten. Erstaunlich deshalb, weil in Diskussionen mit Pastoralsoziologinnen und -soziologen Kirchgemeindegemeinschaften eher kritisch angesehen werden, da befürchtet wird, die Seelsorge vor Ort und an den Peripherien gehe verloren. Auf den zweiten Blick wird dieses Argument jedoch – zumindest bei den untersuchten Fällen – widerlegt, indem die Verantwortlichen rechtzeitig festlegten, dass Gottesdienste, Anlaufstellen, Religionsunterricht oder grössere Anlässe in allen Dorfteilen oder Quartieren stattfinden.

Ein Blick über den Tellerrand zeigt, dass auch in europäischen Ländern die Ziele bei Gemeindegemeinschaften in erster Linie Effizienz und Leistungskriterien betreffen. Dies zeigt eine Studie, die Fusionsreformen daraufhin untersuchte, ob die Ziele erreicht wurden und ob die Auswahl einer bestimmten Reformstrategie zu bestimmten Reformpfaden und -ergebnissen führten. Gemäss der Studie sind die wichtigsten

Ergebnisse eine verbesserte Servicequalität und teilweise Kosteneinsparungen (Steiner, Kaiser, & Eythórsson, 2016, S. 39).

An einem Info-Markt für Gemeinden 2007 (Kuster, 2007, S. 1–11) wurden die Effekte von Gemeindegemeinschaften präsentiert. Untersucht wurden sieben Gemeindegemeinschaften in fünf Kantonen, insbesondere im Aargau. Es wurde eine positive Dynamik und Aufbruchstimmung konstatiert. Für die Umsetzung der bedeutenden Potenziale war der politische Wille entscheidend; ein automatischer Nutzen entstand nicht. Im Spannungsfeld zwischen Qualitätsverbesserungen und Ausschöpfung der Kostensenkungspotenziale wurde eine «Nivellierung nach oben» diskutiert. An diesem Info-Markt wurden auch acht zentrale Erkenntnisse aus Sicht von Fachexperten und der Bevölkerung vorgestellt (Bieri, 2007). Von diesen acht Erkenntnissen interessieren besonders die letzten vier Verallgemeinerungen zu den Auswirkungen:

- Die Gemeindegemeinschaften tut der Zufriedenheit mit der Wohngemeinde keinen Abbruch.
- Während der bisherigen Gemeindegemeinschaft wurde hochgradige Zufriedenheit mit der Wohngemeinde beibehalten.
- Die Befürchtungen aus dem Abstimmungskampf sind nicht eingetroffen und die Hoffnungen nicht widerlegt worden.
- Die Entwicklung der neuen Gemeinde ändert nichts am vorangehenden Stimm-entscheid.

Ein Vergleich mit dieser Arbeit zeigt nun, dass identische Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen gezogen werden können. Alle Interviews bestätigen die Einschätzung, dass die Zufriedenheit mit der Kirchgemeinde und ihrem seelsorgerlichen Angebot weiterhin in hohem Ausmass vorhanden ist. Die Befürchtungen und Contra-Argumente im Vorfeld der Fusionsabstimmungen in den drei untersuchten Fällen haben sich mit den Erfahrungen der neuen Kirchgemeinden ebenso verflüchtigt wie bei den Beispielen in den Einwohnergemeinden. Die Aussage eines Mitglieds aus der ehemaligen Kirchgemeinde Gsteig BE im Pfarrhausgarten anlässlich des Bettagsanlasses 2018, dass «die Fusion doch gut herausgekommen sei» (siehe lit. E III im Anhang 2, Interview Saanen-Gsteig), bestätigt die Beobachtung bei Einwohnergemeindegemeinschaften, wonach die Entwicklung der neuen Gemeinde nichts am Stimm-entscheid ändert.

Aus der Untersuchung der Bündner Einwohnergemeindegemeinschaften der letzten zehn Jahre und der Evaluierung der Auswirkungen mithilfe des Fusions-Checks Graubünden (Derungs & Fetz, 2018, S. 2) – eines Instruments zur Erfolgsmessung von Gemeindegemeinschaften – von 2018 geht hervor, dass

- sich für die 27 untersuchten Gemeindegemeinschaften ein differenziertes Bild abzeichnet.
- sich die fusionierten Gemeinden in den Bereichen «Finanzielle Leistungsfähigkeit», «Professionalität», «Aussenwirkung» und «Standortattraktivität» alles in allem gut entwickelt haben.
- das politische Engagement und die Bürgernähe eher abgenommen haben, aber dadurch die Identifikation mit der Gemeinde nicht markant gesunken ist.

- sich die Mitwirkung und die IKZ kaum verändert hat.
- sich deutliche Unterschiede in den jeweiligen Gemeinden zeigen und dies dafür spricht, dass die Art und Weise der Fusionsumsetzung einen Einfluss darauf hat.

Es lassen sich Parallelen im Vergleich zu den Ergebnissen des Analyserasters feststellen, die die Vermutung erhärten, dass Kirchgemeindefusionen in Bezug auf die Auswirkungen ähnlich verlaufen wie Zusammenschlüsse von politischen Gemeinden.

Diskussion der Hypothesen

Durch Fusionen von Kirchgemeinden hat in der Schweiz die Anzahl Kirchgemeinden im Untersuchungszeitraum zwischen 2010 und 2018 um 84 bei der reformierten und 107 bei der römisch-katholischen Kirche abgenommen:

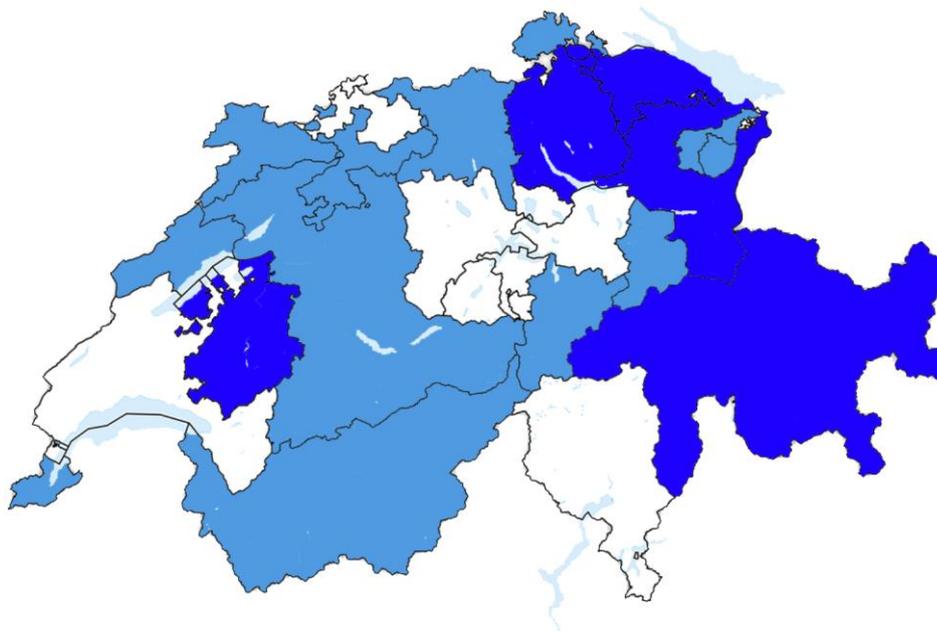
Kanton	Reformierte Kirchgemeinden		Röm.-Kath. Kirchgemeinden	
	Total	Fusioniert	Total	Fusioniert
ZH	164	12	75	0
BE/SO/JU	215	2		0
BE			33	0
JU			63	5
LU	10	0	85	0
UR	1	2	25	0
SZ	6	0	37	0
OW	2	0	6	0
NW	3	0	15	0
GL	12	2	6	2
ZG	1	0	10	0
FR	16	0	127	21
SO	21	0	75	2
BS	7	0	1	0
BL	35	0	93	0
SH	28	2	6	0
AR/AI	21	0	15	1
SG	40	15	97	17
GR	79	42	89	41
AG	75	0	96	1
TG	63	3	42	12
TI	3	0	255	0
VD	87	0	47	0
VS	10	0	158	3
NE	9	2	18	0
GE	35	2	53	2
Total	943	84	1'527	107

Tabelle 6: Fusionen nach Kantonen und Konfessionen. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Umfrageergebnissen; die Totale der Kirchgemeinden der beiden Konfessionen pro Kanton wurden vom Schweizerischen Pastoralsoziologischen Institut SPI zur Verfügung gestellt).

Die Tabelle berücksichtigt die besonderen kirchlichen Strukturen der reformierten Landeskirche in Bern, Jura und Solothurn. In den Kantonen Tessin und Wallis wurden bei

der römisch-katholischen Kirche die Pfarreien aufgeführt, da Kirchgemeinden als öffentlich-rechtlich anerkannte Institutionen nicht existieren.

Geografisch verteilt sich die Veränderungsdynamik bei den Kirchgemeinden in der Schweiz wie in der folgenden Abbildung dargestellt.



0 Fusionen = hellblau, bis 5 Fusionen = mittelblau, > 5 Fusionen = dunkelblau

Abbildung 9: Intensität der Kirchgemeindefusionen in den Jahren 2010 bis 2018 (Quelle: Eigene Karte basierend auf den Umfrageergebnissen)

Der Gesamtvergleich zur Anzahl Kirchgemeinden pro Kanton ergibt folgende Situation: Fusionen fanden vor allem in der Ostschweiz und im Kanton Freiburg statt. Auffällig ist zudem, dass in der Innerschweiz mit Ausnahme des Kantons Uri, wo die Evangelisch-Reformierte Landeskirche nach der Kirchgemeindefusion noch aus einer einzigen Kirchgemeinde besteht²¹, keine Zusammenschlüsse stattfanden. Gesamthaft fanden in neun Kantonen überhaupt keine Kirchgemeindefusionen statt, in zwölf ist eine schwache Entwicklung festzustellen (hellblau in Abbildung 9) und in fünf Kantonen kann von einer dynamischen Fusionstätigkeit gesprochen werden. In den Reformierten Landeskirchen der Kantone Glarus und Zürich und den Römisch-Katholischen Landeskirchen Freiburg und Luzern ist es gemäss Umfrageergebnissen auch vorgekommen, dass Kirchgemeindefusionen scheiterten.

Zum Vergleich zeigt die Fusionskarte bei den Einwohnergemeinden folgendes Bild:

²¹ Organisationsstatut der Evangelisch-Reformierten Landeskirche, Art. 1 Abs. 3: Die Landeskirche Uri besteht aus einer einzigen Kirchgemeinde.

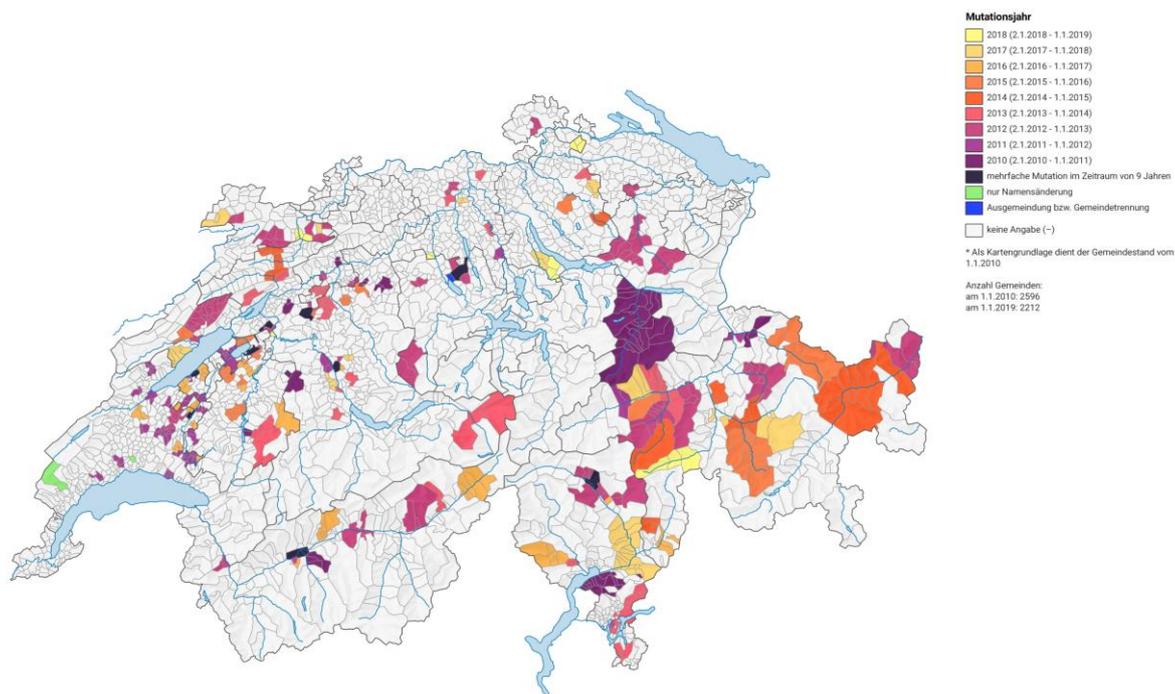


Abbildung 10: Fusionen von Einwohnergemeinden (Quelle: Amtliches Gemeindeverzeichnis der Schweiz des Bundesamtes für Statistik)

Obwohl auf dieser Karte die einzelnen fusionierten Gemeinden eingefärbt sind und die Übersichtlichkeit pro Kanton dadurch auf den ersten Blick nicht optimal ist, wird doch deutlich, dass beispielsweise im Kanton Graubünden eine intensive Bereinigung der Gemeindestruktur im Gang ist. Auch in der Region Freiburg ist eine höhere Aktivität sichtbar, hingegen haben in der Nordwestschweiz nur wenige Fusionen stattgefunden.

Die Hypothese, dass dort, wo sich Einwohnergemeinden zusammenschliessen, auch Kirchgemeinden fusionieren, muss differenziert beurteilt werden. Wie die Abbildungen 9 und 4 zeigen, stimmt die Behauptung in den Kantonen Freiburg, Graubünden und St. Gallen. Hingegen fand beispielsweise im Aargau, wo seit 2010 immerhin 18 oder fast acht Prozent der Einwohnergemeinden verschwunden sind, nur eine einzige Fusion zweier Kirchgemeinden statt. Auch im Tessin fanden im untersuchten Zeitraum keine Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden bzw. Pfarreien statt, hingegen ist gemäss Abbildung 10 eine rege Fusionstätigkeit bei den Einwohnergemeinden festzustellen. Wie bei den Einwohnergemeinden der Urschweiz (Tabelle 1), fanden mit Ausnahme der Fusion der reformierten Kirchgemeinden im Kanton Uri keine Zusammenschlüsse statt.

Die zweite Hypothese, wonach Zusammenschlüsse innerhalb eines Kantons unter den Religionsgemeinschaften in unterschiedlichen Tempi erfolgen, hat sich teilweise bestätigt. In den Kantonen Bern und Zürich beispielsweise sind es ausschliesslich reformierte Kirchgemeinden, die fusionierten. Ohne Ausnahme römisch-katholische Kirchgemeinden hingegen haben sich im Kanton Freiburg vereint. Das mag damit zusammenhängen, dass diese Kantone historisch eine klare konfessionelle Zuordnung besaßen, die sich in

verringertem Ausmass auch heute noch manifestiert (siehe Abbildung 1), und damit die Kirchenstruktur dieser Konfessionen von Anfang an feingliederiger war als die Organisation derjenigen Konfession, die erst später und grossräumiger entstanden ist. Entsprechend unterschiedlich gestaltet sich der Reformbedarf für Gebietsbereinigungen. Im gemischtkonfessionellen Kanton Graubünden fanden etwa in gleichem Ausmass Fusionen statt.

Zwar erfährt das kirchliche Leben nach einer Fusion nicht eine fulminante Verbesserung, doch die kirchlichen Dienstleistungen werden auch nicht abgebaut oder einseitig zentralisiert, wie zumindest die Beispiele in den Kantonen Bern, Aargau und Zürich zeigten. Alle sechs untersuchten Felder - Rekrutierung Behördenmitglieder, Mitarbeitermotivation, Professionalität, Finanzsituation, Entwicklung des kirchlichen Lebens und dezentrale Angebote - werden von den interviewten Personen positiv gesehen; insgesamt stimmt die Aussage der dritten Hypothese, wonach das kirchliche Leben nach einer Fusion gestärkt wird.

Allerdings muss hinzugefügt werden, dass zur Bestätigung dieser Aussage eine breiter angelegte Untersuchung notwendig wäre. Auch könnten die Aussagen in den Interviews zu stark subjektiv geprägt sein - es bleibt offen, welche Erkenntnisse eine Bevölkerungsumfrage ergeben hätte. Ebenfalls ist einschränkend anzumerken, dass die Erfahrungen in Saanen-Gsteig und Dübendorf-Schwerzenbach noch zu wenig gefestigt sind, um diese Hypothese nachhaltig festigen zu können. Immerhin zeigte das Beispiel der sechs Jahre zurückliegenden Fusion der beiden Aargauer Kirchgemeinden Hornussen und Zeihen, dass die Option, die bestehenden Pfarreien zu belassen, eine institutionell abgesicherte Variante sein könnte, um das kirchliche Leben dezentral zu belassen. Die bezeugten Aussagen aus Bevölkerungsteilen, die dem Zusammenschluss zuvor kritisch gegenüberstanden, lässt darauf schliessen, dass auch die Akzeptanz und Identifikation mit der neuen Kirchgemeinde eher wächst als abnimmt. Allerdings verfügen nur katholische Kirchgemeinden über die Doppelstruktur Kirchgemeinde-Pfarrei (siehe Hinweise zum dualen System in Kapitel 2.2.3) und können demnach zwar als Kirchgemeinden fusionieren, die Pfarreien aber belassen.

Im Rahmen des offen gestalteten Schlussteils der Interviews wurde unter Beachtung der Merkmale des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2002, S. 68) auch die Diskussion um die optimale Kirchgemeindegrosse geführt (siehe Kapitel 2.1). Die vorherrschende Ansicht der Interviewten aller drei fusionierten Kirchgemeinden ist die Aussage, dass nicht die Grösse der Kirchgemeinde für den Erfolg massgebend sei, sondern erstens die Anzahl Personen, die die Gemeinschaft aktiv mitgestalten und zweitens die finanziellen Mittel, die für das kirchliche Leben und die Angebote zur Verfügung stehen.

4 Empfehlungen zur Gestaltung von Fusionsprozessen von Kirchgemeinden

Abschliessend folgen in Kapitel 4.1 die Erfolgsfaktoren für eine gelingende Umsetzung. Unter deren Berücksichtigung ergeben sich in Kapitel 4.2 die Empfehlungen zur Umsetzung für die Kantonalkirchen und unter Kapitel 4.3 für Kirchgemeinden.

4.1 Erfolgsfaktoren

Zum Erfolg beigetragen haben in allen drei untersuchten Fällen eine klare Führung des Prozesses mit einer starken Leitung, eine proaktive Kommunikationskultur und die Beachtung der vorgebrachten Kritikpunkte im Vorfeld der Fusion. Dort, wo gute kantonale Hilfestellung vorhanden waren – wie im Berner Beispiel – trugen diese massgebend zum Fusionserfolg bei. Auch kantonale Anreizprojekte, wie in Zürich, zeigten Wirkung sowohl auf die Initiierung als auch den Umsetzungsprozess. Hingegen ermöglichte die Zurückhaltung der Aargauer Landeskirche, dass der Reifungsprozess zum Zusammengehen in den Fricktaler Kirchgemeinden ungestört und ohne Druck stattfinden konnte.

Die folgenden Erfolgsfaktoren im Bereich von Einwohnergemeindefusionen können beispielhaft bezeichnet werden (BDO AG, 2006, S. 4):

- Analyse IST-Situation (Vorstudie)
- Klärung der Auswirkungen, Machbarkeit
- Projektmanagement
- Kommunikation
- Einbezug der Betroffenen
- Leadership

Diese Elemente waren auch in der untersuchten Fusion im Berner Oberland Bestandteil des Fusionserfolgs – typischerweise war es dort eine *kantonale* Aufsichtsbehörde, das Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR), die die Fusion begleitete. Auch die Kirchgemeindefusionen im Aargau und in Zürich enthalten die obigen Faktoren – die im kommunalen Bereich gültigen Grundsätze lassen sich demnach bis zu einem gewissen Grad auf die staatskirchlichen Verhältnisse übertragen.

Auch wenn mit einer Fusion eine gewisse Zentralisierung der Dienste und Angebote einhergeht, muss für alle Regionen der Kirchgemeinde ein nahegelegenes Seelsorgeangebot bestehen bleiben. Damit wird die Identifikation mit der neuen Körperschaft auch auf lange Sicht gestärkt und ein erwünschtes Mitmachen und Engagement der Mitglieder wird gefördert.

Ein Erfolgsfaktor im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung einer Kirchgemeinde stellt auch das Ausmass von Innovationen dar, die übernommen oder neu entwickelt werden können. So kann in Dübendorf das bereits eingeführte Umweltmanagementsystem Grüner Güggel auf die neue Kirchgemeinde übertragen werden.

Der richtige Einsatz der Kommunikationsgefässe, gute Beziehungen, die Pflege von gemeinsamen Anlässen und ein wertschätzender Umgang miteinander sind sowohl für das Zustandekommen einer Fusion als auch danach relevant. Anders ausgedrückt: Ein

«zerrüttetes Verhältnis» erschwert den Zusammenschluss. Wer sich vorher kennt und weiss, ob eine Verlässlichkeit in Wort und Handeln vorhanden ist, begibt sich eher auf einen Fusionsprozess – diese vom Kirchenpflegepräsidenten von Dübendorf-Schwerzenbach mehrfach als Erfolgsrezept geäusserte Bedingung ist nicht nur in sich logisch, sondern lässt sich sowohl in den anderen Fallbeispielen als auch aus Erfahrungen von Fusionsprozessen bei Einwohnergemeinden (BDO AG, 2011, S. 1–3) bestätigen. Oder wie es Hans-Ruedi Hottinger, Stadttammann von Zofingen, ausdrückt: «Es ist in einem Fusionsprozess entscheidend, dass durch die Wahl der richtigen Kommunikationsgefässe die Betroffenen auch zu Beteiligten werden» (BDO AG, 2011, S. 2).

Ausgehend von diesen Erfolgsfaktoren und in Verbindung mit mehreren Analyseängängen der verschiedenen Datenquellen, Interviewpartner und Theorieansätzen wurde versucht, Empfehlungen zu formulieren, die in den nachfolgenden Unterkapiteln vorgestellt werden. Dabei wurde die Systematik des Analyserasters berücksichtigt.

Bereich im Analyseraster	Zuordnung des Bereichsaspekts als	
	Empfehlung für Kantonalkirchen	Empfehlung für Kirchgemeinden
a) Bedingungsgrössen		
- Kantonal	X	
- Intern		X
b) Recht und Prozess	X	X
c) Relevanz und Identifikation	X	X
d) Rückschlüssen aus Erfahrungen der Auswirkungen	X	X

Tabelle 7 (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2 Empfehlungen für Kantonalkirchen

Es wird je eine Empfehlung für Kantonalkirchen aus den vier zusammengefassten Hauptbereichen gemäss Analyseraster (siehe Tabelle 7) in der entsprechenden Reihenfolge vorgestellt: Kantonale Bedingungsgrösse, Recht und Prozess, Relevanz und Identifikation sowie Rückschlüsse aus den Erfahrungen der Auswirkungen im Nachgang einer Fusion.

Bereich kantonale Bedingungsgrössen

a) **Differenziert bleiben – Chancen des Föderalismus wahrnehmen**

Wie in 2.2.2 dieser Arbeit aufgezeigt wurde, verfügen die Kirchen je nach Kanton über recht grosse Freiheiten, sich zu konstituieren und zu organisieren. Damit kann eine ganz auf die lokalen Gegebenheiten angepasste Politik betrieben werden, wie Kirchgemeinden zu unterstützen und zu fördern sind oder wie hoch der Druck auf

Zusammenschlüsse sein soll. Dem vorausgehen muss eine sorgfältige Analyse und eine Strategie, wie die Kantonalkirchen auf die aktuellen Herausforderungen beispielsweise in der Veränderung der Mitgliederstruktur ihrer Kirchgemeinden agieren wollen. Die kantonalen Körperschaften können bei der Gestaltung des Instrumentariums an Massnahmen – die sowohl materieller wie immaterieller Natur sein sollen – auf eine breite Palette bereits eingesetzter Hilfsmittel anderer Kantone zählen. Wie die Forschung zu Interkommunaler Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse der Schweiz zeigt, werden Anreize nicht nur durch finanzielle Unterstützung gesetzt, sondern auch durch fachliche Beratung bei Reformvorhaben (Steiner, 2002, S. 493).

Bereich Recht und Prozess

b) Fördern und fordern – Möglichkeiten potenzieren

Mit der Schaffung von geeigneten rechtlichen Grundlagen kann eine Kantonalkirche ein Fundament legen, um Strukturbereinigungen bei Kirchgemeinden möglich zu machen bzw. zu erleichtern. Notwendig ist ein politischer Wille, sich den Chancen und Risiken angesichts der rasanten Veränderungen im politischen und kirchlichen Umfeld zu stellen und für prozessbeschleunigende Massnahmen finanzielle Mittel bereit zu stellen. Der von der Reformierten Zürcher Kirche angestossene Reformprozess KirchGemeindePlus zeigt, wie sich die kommunale Landschaft einer Kantonalkirche verändern kann. Ein Benchmark mit anderen Kantonalkirchen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und den gemachten Erfahrungen könnte dazu dienen, die vorhandenen Möglichkeiten auszuschöpfen, um das kirchliche Leben – das vor allem vor Ort, in den Kirchgemeinden und Pfarreien stattfindet – in organisatorischer Hinsicht noch besser zu fördern. Obwohl es – wie auch der Public-Choice-Ansatz andeutet - die «ideale Kirchgemeindegrosse» nicht gibt, sollte die Kantonalkirche für ihre Situation proaktiv prüfen, ob und allenfalls wie ein sanfter Druck auf die Kirchgemeinden zu Zusammenschlüssen ausgeübt werden soll; ein allenfalls bestehender Finanzausgleich sollte nicht einfach nur dazu dienen, überkommene Strukturen am Leben zu erhalten. Auch könnte ein Musterablauf einer Fusion zur Verfügung gestellt werden, der die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Kantons und die weiteren Faktoren berücksichtigt, die einen gelingenden, effizienten und effektiven Prozess erlauben.

Bereich Relevanz und Identifikation

c) Agenda Setting – Kampf gegen Verlustängste

Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, verzichten 44 Prozent der Kantonalkirchen auf die Prüfung von Möglichkeiten, die einfachere Strukturen auf kommunaler Ebene durch Fusionen eröffnen würden (siehe Abbildung 8). Damit wird die Chance verpasst, von den positiven Erfahrungen von Zusammenschlüssen sowohl auf politischer wie auf kirchlicher Ebene zu profitieren und zu prüfen, ob die teilweise überkommenen Strukturen den heutigen Anforderungen noch genügen.

Gefragt ist nicht zuletzt aus kirchlicher oder sogar theologischer Perspektive ein Glauben an die Kraft der reformatorischen Idee im Hier und Jetzt, um die kirchliche Zukunft vielfältig und profiliert zu gestalten. Das betrifft auch die katholische Konfession, die infolge des dualen Systems in der Schweiz über eine Doppelstruktur verfügt und an einer Verschlinkung der staatskirchenrechtlichen Kirchgemeindestruktur interessiert sein sollte. Ein aktiver Beitrag einer Kantonalkirche könnte unter dem Aspekt der finanziellen Verlustängste bei den Kirchgemeinden sein, eine Sicherheit bzw. Garantie abzugeben, dass nicht eine «Heiratsstrafe» – gemeint ist die Kürzung oder der Verlust eines Finanzausgleichsbeitrages – dazu führt, dass sinnvolle Fusionsvorhaben bereits im frühen Stadium scheitern. Um die Akzeptanz einer neuen Kirchgemeinde bei den Gläubigen sicherzustellen, könnte eine Kantonalkirche finanzielle Anreize mit der Forderung verknüpfen, dass ein Grundangebot an kirchlichen Leistungen auch an den Rändern der Kirchgemeinde erhalten bleiben muss.

Bereich Rückschlüsse aus Erfahrungen von Auswirkungen

d) Stärkung der Kirchgemeinden durch Professionalisierung – Unterstützung bei Evaluationen

Die mit einer Fusion einhergehende Professionalisierung der Administration von Kirchgemeinden liegt im Interesse der Kantonalkirchen. Neuerungen, wie beispielsweise die Einführung von HRM2, können so umfassender umgesetzt werden. Auch die Besetzung der kommunalen Milizbehörden mit geeigneten und kompetenten Persönlichkeiten ist für die Kantonalkirchen von Relevanz. Um eine längerfristige Stärkung von Kirchgemeinden durch Fusionen untermauern zu können, sind Untersuchungen notwendig. Zu Gemeindefusionen in der Schweiz wird weiterhin geforscht²². Solche Ergebnisse, die unter anderem genauere Erkenntnisse zu Auswirkungen von Gemeindefusionen in der Schweiz sowie Aussagen zur Wirkungsweise von kantonalen Anreizsystemen und eine Analyse der Fusionsstrategien beinhalten, könnten auch von kirchlichen Körperschaften genutzt werden, um ihre eigenen Strategien wissenschaftlich fundiert abzustützen. Im Verbund mit einer externen Beratung – zum Beispiel durch das KPM der Universität Bern – und der Nutzung von Instrumenten zur Messung der Auswirkungen von ökonomischen, demokratischen und gesellschaftlichen Aspekten einer Fusion, wie sie die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur für Zusammenschlüsse von Einwohnergemeinden entwickelt hat, könnten Kirchgemeinden bei der Evaluation von Auswirkungen proaktiv unterstützt werden.

²² https://www.kpm.unibe.ch/forschung/forschungsprojekte/abgeschlossene_dissertationen/gemeindefusionen_in_der_schweiz/index_ger.html

4.3 Empfehlungen für Kirchgemeinden

Es wird je eine Empfehlung für Kirchgemeinden aus den vier zusammengefassten Hauptbereichen gemäss Analyseraster (siehe Tabelle 7) in der entsprechenden Reihenfolge vorgestellt: Interne Bedingungsgrösse, Recht und Prozess, Relevanz und Identifikation sowie Rückschlüsse aus den Erfahrungen der Auswirkungen im Nachgang einer Fusion.

Bereich interne Bedingungsgrössen

a) Chancen erkennen – Mut zum Aufbruch

Verschiedene Kantonalkirchen haben Anreizsysteme geschaffen, um Fusionen zu fördern. Diese allein sollen aber nicht ausschlaggebend für Kirchgemeinden sein, einen Zusammenschluss mit einer oder mehreren Kirchgemeinden ernsthaft in Betracht zu ziehen. Grundsätzliche strategische Überlegungen, wie den verschiedenen Herausforderungen, die auf die Kirche zukommen, begegnet werden kann, sollen für die Exekutive leitend sein. Gerade vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.4 dargelegten institutionellen und personellen Bedingungsgrössen müssen im Sinne des strategieorientierten Ansatzes heute Voraussetzungen geschaffen werden, um die obersten Ziele einer Kirchgemeinde in Zukunft gewährleisten zu können. Dazu braucht es Mut zum Aufbruch.

Mit Widerständen ist zu rechnen, sobald von Fusion die Rede ist. Allerdings zeigten die Erfahrungen aus den drei Fallstudien, dass die Argumente der Gegnerschaft der Realität nach vollzogenem Zusammenschluss weitgehend nicht standhalten konnten. Trotzdem muss auf sachliche Kritik zu den mutmasslichen Nachteilen mit grossem Fingerspitzengefühl reagiert und sachlich argumentiert werden, dies zeitnah und adressengerecht.

Bereich Recht und Prozess

b) Einfluss ausüben – Fusionsprozess professionell gestalten

In der staatskirchenrechtlichen Struktur verfügen die Kantonalkirchen neben Exekutiven auch über Parlamente. Diese Parlamente sind faktisch mit Vertreterinnen und Vertretern von Kirchgemeinden besetzt, was bedeutet, dass diese unter anderem die Interessen der Kommunalebene wahrnehmen. Wenn nun gesetzliche Stolpersteine auf dem Weg zur Optimierung der Kirchgemeindestrukturen bestehen, können diese vom gesetzgebenden Organ – dem Parlament – geändert werden. Dies betrifft Vereinfachungen im Prozessablauf, den Umfang und die Ausgestaltung von materieller oder immaterieller Unterstützung und die Schaffung von Übergangslösungen bei der Berechtigung von Finanzausgleichsbeiträgen.

Obwohl aufgrund der föderativen Ausgestaltung der kirchlichen Strukturen in der Schweiz die Abläufe für Zusammenschlussprozesse differieren, bestehen doch Grundsätze für Gemeindezusammenschlüsse, die gesamthaft Gültigkeit besitzen (Steiner, Fetz, et al., 2016, S. 880–896). Wie die Erfahrungen insbesondere im Fall der Berner Oberländer Kirchgemeinden zeigte, wirken professionell angeleitete und

durchgeführte prozessunterstützende Massnahmen positiv auf das Zustandekommen einer Fusion. Es gilt deshalb, die von der Kantonalkirche zur Verfügung gestellten Instrumente zu nutzen, oder – wenn in ungenügendem Ausmass vorhanden – einzufordern.

Bereich Relevanz und Identifikation

c) Beziehungen pflegen – Akzeptanz stärken

Ein entscheidender Faktor für ein Zusammengehen stellt das Vertrauen dar. Dieses muss bereits vor den ersten Fusionsgesprächen vorhanden sein und gepflegt werden, indem Gemeinsamkeiten gesucht und das gegenseitige Interesse aufrechterhalten bleiben muss. Ein respektvoller Umgang – insbesondere vom «Stärkeren» gegenüber dem «Schwächeren» – sollte gepflegt werden, erst recht im kirchlichen Kontext. Eine offene Kommunikation und ein adäquater Einbezug sind von Anfang an vorzusehen. Die zentrale Bedeutung der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit zeigte sich nicht nur im qualitativen Teil der vorliegenden Untersuchung, sondern entspricht auch den Erfahrungen bei Fusionen von Einwohnergemeinden (Steiner et al., 2016, S. 893).

Gemachte Garantien gegenüber dem kleineren Fusionspartner sind auch dann einzuhalten, wenn sie schwierig umzusetzen und teuer sind oder gar nicht schriftlich vereinbart wurden – nur so lässt sich die Akzeptanz der neuen Kirchgemeinde umfassend stärken.

Eine spezielle Option zum Erhalt der Identifikation steht römisch-katholischen Kirchgemeinden offen, indem sie nur auf staatskirchenrechtlicher Ebene fusionieren und die Pfarreien, die kanonisch verfasst sind, eigenständig lassen.

Bereich Rückschlüsse aus Erfahrungen von Auswirkungen

d) Realistische Erwartungen hegen – Innovationen nutzen

Von den guten Erfahrungen, die vielerorts aus Kirchgemeindegemeinschaften hervorgegangen sind, können auch Kirchgemeinden profitieren, die eine Fusion im Moment nicht auf der kirchenpolitischen Agenda führen. Diese Untersuchung hat zumindest in den analysierten Fallbeispielen aus den Kantonen Bern, Aargau und Zürich gezeigt, dass die Strukturen schlanker, die Behördensuche einfacher, die Professionalität der Verwaltung besser und das kirchliche Leben zumindest nicht schlechter werden. Zudem führt ein umfassender Prozess wie der eines Kirchgemeindegemeinschaftenschlusses zu einer gewünschten Dynamik und kann neue Impulse für die pastorale Arbeit bringen. Die Auseinandersetzung mit im Vorfeld von Fusionen geäusserten Bedenken, Kritik und Anliegen führt gesamthaft zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität und zu einer höheren Identifikation mit der neuen Körperschaft, vorausgesetzt, auf die Argumente wird ernsthaft eingegangen und auch Modifikationen im Gestaltungsprozess werden vorgenommen. Allerdings müssen die Erwartungen insbesondere zu den finanziellen Vorteilen einer Fusion

realistisch sein: Zwar können Synergien genutzt und die Professionalität der Administration tendenziell verbessert und möglicherweise sogar der Steuerfuss gesenkt werden, doch die Aufrechterhaltung des kirchlichen Lebens und der Unterhalt der Liegenschaften werden auch die neue Kirchgemeinde weiterhin belasten. Diese Aussage deckt sich mit Studien, die sich mit der Evaluation von umgesetzten Gemeindefusionen befassen (Steiner et al., 2016, S. 894).

Ein Zusammenschluss und damit eine Bündelung der Kräfte und Ideen soll auch genutzt werden, bereits bestehende Innovationen weiterzuentwickeln, wie das im Zürcher Beispiel gegenwärtig mit der Erweiterung des Umweltmanagementsystems Grüner Güggel auf weitere Liegenschaften der zusammengeschlossenen Kirchgemeinde geschieht.

Literaturverzeichnis

- Arn, D. (1999). *Liegt die Zukunft in der Fusion von Gemeinden?* In: *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht*, Nr. 5/1999.
- Balling, R. (1998). Kooperation. *Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, 2.
- Baumann, P. (2015). *Erfahrungen aus Fusionen von St. Galler Kirchgemeinden. Präsentation anlässlich Tagung „Wie die Kirche Zukunft hat“.*
- Baumann, P. (2017). Zusammenschluss, Verschmelzung, Fusionen von Kirchgemeinden in der Evang.-ref. Kirche des Kantons St. Gallen. Bericht an der 30. Tagung der Schweizerischen Vereinigung für evangelisches Kirchenrecht. *Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht*.
- BDO AG. (2006). Gemeindefusionen. *Gemeindebrief 1/2006*.
- BDO AG. (2011). Erfolgreiche Kommunikation im Fusionsprozess von Gemeinden. *Gemeindebrief 1/2011*.
- Bieri, U. (2007). Die Folgen von Zusammenschlussprojekten. 8 Zentrale Erkenntnisse aus Sicht von Fachexperten und Bevölkerung. *Präsentation gfs Bern*.
- Blankart, C. B. (1998). *Öffentliche Finanzen in der Demokratie - Eine Einführung in die Finanzwissenschaft*, 3., völlig überarbeitete Auflage. München.
- Bucher, R. (2012). *... wenn nichts bleibt, wie es war: zur prekären Zukunft der katholischen Kirche*. Echter Verlag.
- Burckhardt, J. (1978). *Weltgeschichtliche Betrachtungen*, Stuttgart 1978.
- Derungs, C., & Fetz, U. (2018). *Fusions-Check Graubünden. Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Evaluation im Auftrag des Amtes für Gemeinden, Kanton Graubünden*.
- Egli, L. (2006). Eins plus eins macht eins. *Der Schweizerische Beobachter*.
- Eichenberger, K. (1980). Stellung und Bedeutung der Gemeinde im modernen Staat. *Der Staat der Gegenwart: ausgewählte Schriften von Kurt Eichenberger*, Basel.
- Fetz, U. (2009). *Gemeindefusion: unter besonderer Berücksichtigung des Kantons Graubünden*. Schulthess Jur. Medien.
- Frese, E. (2000). *Grundlagen der Organisation*, 8., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Frey, B. S. (1997). Ein neuer Föderalismus für Europa: die Idee der FOCJ. *Beiträge zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik*, 151.
- Friederich, U. (1993). *Kirchen und Glaubensgemeinschaften im pluralistischen Staat: zur Bedeutung der Religionsfreiheit im schweizerischen Staatskirchenrecht*. Stämpfli.
- Friederich, U. (2017). Rechtliche und praktische Fragen zum Zusammenschluss von Kirchgemeinden. *Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht*.
- Friederich, U., Arn, D., & Wichtermann, J. (1998). Neubildung politischer Gemeinden im Kanton Schaffhausen. *Überlegungen zu einer optimalen Gemeindegrösse und zu Vor- und Nachteilen von Gemeindefusionen*. Bern.
- Fuest, U. (1998). *Die Organisation von Kooperationen: Rahmen, Parameter und Modelle der*

- Gestaltung von Interorganizational Relations*. na.
- Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie*. Poeschel.
- Grochla, E. (1982). *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*. Poeschel.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2000). Methodik der strategischen Planung. *Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte*, 2.
- Haas, M. (1982). *Huldrych Zwingli und seine Zeit* (3. Auflage). Zürich.
- Hafner, F. (1997). Kirche und Demokratie: Betrachtungen aus juristischer Sicht. *Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht*, 37–90.
- Haldemann, T. (1996). Regionalisierung und Aufgabenneuverteilung. Ökonomisch notwendige Ergänzungen der Finanz- und Lastenausgleichs-Reformen in der Schweiz. *Hans MÄDER und Kuno SCHEDLER (Hg.). Perspektiven des Finanzausgleichs in der Schweiz*. Bern: Haupt, 31–62.
- Hashagen, J. (1931). *Staat und Kirche vor der Reformation. Eine Untersuchung der vorreformatorischen Bedeutung des Laieneinflusses in der Kirche*. Essen.
- Karlen, P. (1988). *Das Grundrecht der Religionsfreiheit in der Schweiz*. Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Kleindienst, A. (1999). *Controlling-Konzept im integrierten Gemeindemanagement-Modell für Gemeinden ohne Parlament*.
- Kley, A. (2001). *Das Religionsrecht der alten und neuen Bundesverfassung* (R. Pahud de Mortanges, Hrsg.). Fribourg: Universitätsverlag.
- Kölbener, S. (2015). Das kantonale Anerkennungsrecht in der Schweiz. In: *Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht. Staatliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften: Zukunfts- oder Auslaufmodell?* Hrsg. v. René Pahud de Mortanges. Schulthess, S. 287 - 369.
- Kölbener, S., & Rabner, E. (2015). Die öffentlich-rechtliche Anerkennung von jüdischen Gemeinden in der Schweiz. In: *Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht. Staatliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften: Zukunfts- oder Auslaufmodell*. Schulthess. S. 155 - 200.
- Kosch, D. (2007). *Demokratisch, solidarisch, unternehmerisch: Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz*. Schulthess.
- Kosch, D. (2013). Die öffentliche Finanzierung der katholischen Kirche in der Schweiz. Zahlen, Zusammenhänge und Zukunftsperspektiven. *Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht*. Schulthess.
- Kosch, D. (2015a). Change-Management in der römisch-katholischen Kirche. *Redaktion Feinschwarz. Theologisches Feuilleton*.
- Kosch, D. (2015b). Risiken des Dualismus für die katholische Kirche in der Schweiz. *Staatliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften: Zukunfts- oder Auslaufmodell*.
- Kunz, R., & Schlag, T. (2017). Gemeindeautonomie und Zuordnungsmodell in reformierter Perspektive. Kirchentheoretische Orientierungen und Folgerungen für die kirchenleitende Praxis. *Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht*.
- Kuster, J. (2007). Effekte von Gemeindezusammenschlüssen. Ergebnisse der Gemeindeanalyse. Präsentation am Info-Markt für die Gemeinden am 26.9.2007. *GeRAG, BHP Hanser und Partner AG*.

- Linder, W. (2016). Zum Tanzen braucht es zwei. Zum Fusionszwang für Gemeinden. *NZZ*.
- Loretan, A. (2015). *Zur öffentlich-rechtlichen Anerkennung weiterer Religionsgemeinschaften*, in: *Staatliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften: Zukunfts- oder Auslaufmodell? Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht* (R. Pahud de Mortanges, Hrsg.). Zürich: Schulthess.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 6. Aufl., Beltz. Weinheim.
- Meyer, H. A. (1978). *Wandlungen im Bestande der Gemeinden*.
- Moreau, A. S., Netland, H. A., Van Engen, C. E., & Burnett, D. (2000). *Evangelical dictionary of world missions*. Paternoster.
- Müller, D. (2016). Schweizerischer Gemeindeverband. *Schweizer Gemeinde 12/2016*.
- Pahud de Mortanges, R., Rutz, G. A., & Winzeler, C. (2000). *Die Zukunft der öffentlich-rechtlichen Anerkennung von Religionsgemeinschaften*. Universitätsverlag Freiburg.
- Plaz Thomas. (2017). Ouvrir et prendre en garde: Aspekte einer Topographie von Freiräumen. Grundsätzliche Bemerkungen zu Kirchengemeindegemeinschaften. *Schweizerisches Jahrbuch für Kirchenrecht*.
- Pratchett, L. (2004). Local autonomy, local democracy and the 'new localism'. *Political studies*, 52(2), 358–375.
- Regierungsrat Kanton Luzern. (1997). *Anhang zur Botschaft des Regierungsrates betreffend Massnahmen für eine Strukturreform im Kanton Luzern*, 99. Projekt Gemeindereform. Luzern.
- Reingewertz, Y. (2012). Do municipal amalgamations work? Evidence from municipalities in Israel. *Journal of Urban Economics*, 72(2–3), 240–251.
- Saladin, P. (1984). *Bund und Kantone*. Helbing & Lichtenhahn.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (1999). *Bundesverfassung*. Bern.
- Sjurts, I. (2012). Kollektive Unternehmensstrategie. In *Kollektive Unternehmensstrategie*. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97841-7>
- Soguel, N. (2001). Collaboration ou fusion de communes: conditions économiques. *HORBER-PAPAZIAN K.(éd.), L'espace local en mutation, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne*, 63–84.
- Stadler, H. (2010). Mittelalterliche Wurzeln des Schweizer Staatskirchenrechts. *SKZ 41-42*.
- Steiner, R. (2002). *Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindegemeinschaften in der Schweiz: Erklärungsansätze, Umsetzungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten*. Bern: Haupt.
- Steiner, R., Fetz, U., & Käppeli, S. (2016). *Gestaltung von Gemeindefusionsprozessen*. In: *Praxishandbuch Public Management*, hrsg. v. Andreas Bergmann et al. Zürich: Weka, S. 880 - 896.
- Steiner, R., Fiechter, J., & Kaiser, C. (2012). *Gemeindegemeinschaften 2009/2010: Zustand der Gemeinden des Kantons Zürich*. KPM-Verlag Bern.
- Steiner, R., & Kaiser, C. (2017a). Effects of amalgamations: evidence from Swiss municipalities. *Public Management Review*.
- Steiner, R., & Kaiser, C. (2017b). *Gemeindegemeinschaften 2017 - Zustand der Gemeinden des Kantons Bern*. Bern.

- Steiner, R., Kaiser, C., & Eythórsson, G. T. (2016). A Comparative Analysis of Amalgamation Reforms in Selected European Countries. In *Local Public Sector Reforms in Times of Crisis*. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52548-2_2
- Steiner, R., Kaiser, C., & Reichmuth, L. (2017). *Gemeindebefragung 2017 - Zustand der Gemeinden des Kantons Aargau*. Bern.
- Steiner, R., & Ladner, A. (2006). Die Schweizer Gemeinden im Fokus: Ergebnisse der Gemeindebefragung 2005. *Perspektiven für Gemeindefinanzen*.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector*.
- Tanquerel, T., & Bellanger, F. (2007). *L'avenir juridique des communes: Journée de droit administratif 2007*.
- Thom, N., & Ritz, A. (2008). *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Thürer, D. (1982). *Bund und Gemeinden: eine rechtsvergleichende Untersuchung zu den unmittelbaren Beziehungen zwischen Bund und Gemeinden in der Bundesrepublik Deutschland, den Vereinigten Staaten von Amerika und der Schweiz* (Bd. 90). Springer-Verlag.
- Von Campenhausen, A., & De Wall, H. (2006). *Staatskirchenrecht: eine systematische Darstellung des Religionsverfassungsrechts in Deutschland und Europa; ein Studienbuch*. Beck.
- Weber-Fas, R. (2008). *Lexikon Politik und Recht: Geschichte und Gegenwart* (Bd. 2978). Utb.
- Weill, R. (2004). *Strukturelle Veränderungen in der schweizerischen Judenheit*. na.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Campus-Verlag.
- Zahner, B. (2005). *Gemeindevereinigungen-öffentlichrechtliche Aspekte: Dissertation der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich zur Erlangung der Würde einer Doktorin der Rechtswissenschaft*. Rechtswissenschaftliche Universität Zürich.
- Zwingli, U., & Egli, E. (1905). *Huldreich Zwinglis Sämtliche Werke: Bd 1*. Schwetschke und Solm.

Internetquellen

- Andres Schürch, Marie-Christine (2015). Mit Rosenkranz und Regenschirm, www.horizonte-aargau.ch/mit-rosenkranz-und-regenschirm/. 02.07.2019.
- Bachmann, Matthias. Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich. www.kirchgemeindeplus.ch/, 12.09.2019.
- Bünker, Arnd. Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut SPI. St. Gallen. <https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/die-schwiezer-bistuemer/>, 10.09.2019.
- Fetz, Ursin und Derungs, Curdin. Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/unternehmerisches_handeln/ZVM/publikationen/fhgr-zvm-publicationen-Leitfaden-Fusions_Check.pdf, 22.09.2019.
- Hauser, Adrian. Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn, www.refbejuso.ch/strukturen/bern-jura-solothurn/. 14.08.2019.
- Jüdische Gemeinde Bern. www.jgb.ch/index.php/de/willkommen/juedische-gemeinde-biel-communauter-juive-bienne, 28.08.2019.
- Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion. Amt für Gemeinden und Raumordnung – Abteilung Gemeinden. Bern, www.jgk.be.ch/jgk/de/index/gemeinden/gemeinden/gemeindereformen/fusion.html#middlePar_textbild, 02.09.2019.
- Kleiner, Jean-Claude. Projektbegleiter BEEH. <https://www.projekt-beeh.ch>, 19.09.2019.
- Kompetenzzentrum für Public Management (KPM). Universität Bern. https://www.kpm.unibe.ch/forschung/gorschungsprojekte/abgeschlossene_dissertationen/gemeindefusionen_in_der_schweiz/index_ger.html, 25.09.2019.
- Schweizerische Depeschagentur sda. <https://www.bluewin.ch/de/newregional/nord/fusion-von-baselbieter-kirchgemeinden-wird-vereinfacht-298054.html>, 12.09.2019.

Anhänge

Anhang 1: Umfrage in deutscher, französischer und italienischer Sprache

1. Bestehen in Ihrer kantonalen Körperschaft gesetzliche Grundlagen für Kirchgemeindefusionen?

Ja

Nein

2. Falls Sie die vorherige Frage mit Ja beantwortet haben: Bitte gesetzliche Grundlagen oder entsprechenden Link mitteilen oder per Antwort auf das Mail mitsenden

3. Welche erfolgreichen Fusionen von Kirchgemeinden haben in der Zeit vom 1.1.2010 bis 31.12.2018 allenfalls stattgefunden? Bei mehr als einer durchgeführten Fusion bitte separate vollständige Liste per Antwort auf das Mail mitsenden. Falls keine Fusionen vorhanden, bitte "Keine" einsetzen

Name bisherige Kirchgemeinden

Zeitpunkt Fusion

Name neue Kirchgemeinde

4. Welche Fusionsprojekte von Kirchgemeinden sind in der Zeit vom 1. 1. 2010 bis 31.12.2018 gescheitert? Bei mehr als einer abgelehnten Fusion bitte separate vollständige Liste per Antwort auf das Mail mitsenden. Falls keine abgelehnten Fusionen vorhanden, bitte "Keine" einsetzen

Name Kirchgemeinde

Datum Ablehnung

Ablehnendes Gremium

5. Sind Zusammenschlüsse von Kirchgemeinden in Ihrem Kanton aktuell ein Thema?

Ja, infolge politischer Vorstösse aus dem kantonalen Kirchenparlament Ja, auf

Anstoss der Exekutive der Kantonalkirche

Ja, durch eigenen Anstoss von Kirchgemeinden

Nein, im Moment sind keine Zusammenschlüsse absehbar

6. Wer entscheidet alles mit über Kirchgemeindefusionen in Ihrem Kanton?

- Exekutive auf kantonaler Ebene Synode
- (Kirchenparlament)
- Beschluss unterliegt fakultativem Referendum (Kantonebene) Be-
- schluss unterliegt obligatorischem Referendum (Kantonebene) Die
- betroffenen Kirchgemeinden entscheiden alleine

7. Nennen Sie bitte aus Ihrer Sicht je drei Hauptgründe für und gegen Fusionen

Pro-Argumente

Contra-Argumente

8. Bietet die kantonale Körperschaft fusionswilligen Kirchgemeinden finanzielle Unterstützung an?

- Ja, in der Form von Finanzhilfen für die Fusionsabklärungen
- Ja, in der Form von Finanzhilfen für das eigentliche Fusionsprojekt
- Ja, in der Form von Übergangsfristen für die Finanzausgleichsberechtigung
- Ja, in der Form von allgemeinen Finanzhilfen im Falle einer Fusion (z. B. Entschuldung, Förderung) Nein
- (keinerlei finanzielle Unterstützung)
- Sonstiges (bitte angeben)

9. Unterstützt die kantonale Körperschaft fusionswillige Kirchgemeinden bei den Abklärungen durch Beratungsleistungen oder Dienstleistungen?

- Ja, in der Form von projektbezogener fachlicher Beratung Ja,
- in Form von Leitfäden zu Fusionen
- Ja, in Form von Musterdokumenten
- Ja, in Form eines Rechnungstools zur Berechnung des Finanzausgleichs Nein
- Sonstiges (bitte angeben)

10. Vielen Dank für das Ausfüllen. Bitte notieren Sie hier die kantonale Körperschaft, Ihren Namen und Ihre Funktion.

1. Votre organe cantonal dispose-t-il d'une base juridique pour les fusions de paroisses?

Oui

Non

2. Si c'est le cas: Veuillez indiquer la base juridique ou le link correspondant ou envoyer par réponse à l'e-mail.

3. Quelles fusions de paroisses ont eu lieu entre le 01.01.2010 et le 31.12.2018? S'il y a plus d'une fusion, veuillez joindre une liste séparée en réponse à l'email. Je vous serais reconnaissant de bien vouloir me fournir de links ou des documents relatifs aux différents fusions.

Noms des paroisses
précédentes

Date de la fusion

Nom de la nouvelle paroisse

4. Quels projets de fusion des paroisses ont échoué dans la période du 01.01.2010 et 31.12.2018? S'il y a plus d'une fusion échouée, veuillez joindre une liste séparée en réponse à l'email. Je vous serais reconnaissant de bien vouloir me fournir de links ou des documents relatifs aux différents fusions.

Nom de la paroisse

Date de rejet

Comité qui a décidé la rejet

5. Dans votre canton les fusions de paroisses, sont-elles actuellement un thème?

Oui, à la suite des avancées politiques du Parlement de l'Église. Oui,

en raison de projets du pouvoir exécutif.

Oui, à travers les initiatives des paroisses.

Non, actuellement une fusion de paroisse n'est pas un thème.

6. Qui décide de la fusion des paroisses dans votre canton? (plusieurs réponses possibles)

- L'exécutif au niveau cantonal Synode
- (Parlement de l'Église)
- Décision soumise au référendum facultatif (niveau cantonal) Décision soumise au référendum obligatoire (niveau cantonal) Seulement la paroisse concernée

7. Veuillez indiquer, selon vous, trois arguments principaux en faveur et trois raisons principales contre les fusions.

Arguments en faveur

Arguments contre

8. La corporation cantonale offre-t-elle un soutien financier aux paroisses qui souhaitent fusionner? (plusieurs réponses possibles)

- Oui, sous forme d'aides financières pour des clarifications relatives à la fusion. Oui, sous forme de subventions pour le projet de fusion proprement dit.
- Oui, sous forme de périodes transitoires pour le droit à une péréquation financière.
- Oui, sous forme de subventions générales en cas de fusion (par exemple, allégement de la dette, promotion). Non (pas de soutien financier)
- Autre (veuillez préciser)

9. La corporation cantonale soutient-elle les paroisses désireuses de fusionner dans le processus de clarification en fournissant des services de conseil ou d'autres services? (plusieurs réponses possibles)

- Oui, sous forme de conseils techniques ou liés au projet. Oui, sous forme de guides concernant les fusions.
- Oui, sous forme de spécimens de documents.
- Oui, sous forme d'un outil comptable pour le calcul de la péréquation financière. Non
- Autre (veuillez préciser)

10. Merci beaucoup d'avoir rempli ce formulaire. Veuillez noter ici la corporation cantonale, votre nom et votre fonction.

1. Il vostro organo cantonale ha una base giuridica per le fusioni parrocchiali?

Sì

No

2. In caso di sì: si prega di fornire la base giuridica o il link corrispondente, in risposta all'e-mail.

3. Quali fusioni di parrocchie sono state effettuate tra il 1.1.2010 e il 31.12.2018? In case die piùdie una fusione, si prega di allegare un elenco separato, in risposta all'e-mail. Vi sarei grato se poteste fornirmi eventuali link o documenti relativi singole suddette fusioni. Se non c'è fusione, inserire "nessuna".

Nome delle parrocchie precedenti

Data della fusione

Nome della nuova parrocchia

4. Quali progetti di fusione delle parrocchie sono falliti nel periodo dall' 1.1.2010 al 31.12.2018? In case di più di una fusione, si prega di allegare un elenco separato, in risposta all'e-mail. In caso di nessuna fusione fallita, si prega di scrivere "nessuna".

Nome della parrocchia

Data di rigetto

Organo che ha deciso il rigetto

5. Attualmente nel vostro cantone la questione di fusioni parrocchiali è presa in considerazione? (sono possibili più risposte)

Sì, come risultato di iniziativa politica del Parlamento della Chiesa. Sì, in

ragione di progetti nel ramo esecutivo.

Sì, attraverso iniziative delle parrocchie. No

6. Quali sono le parti che decidono sulle fusioni parrocchiali nel vostro cantone? (sono possibili risposte multiple)

- Esecutivo a livello cantonale Sinodo
- (Parlamento della Chiesa)
- Decisione soggetta a referendum facoltativo (a livello cantonale) Deci-
- sione soggetta a referendum obbligatorio (a livello cantonale) Unica-
- mente la parrocchia interessata

7. Dal suo punto di vista, la prego di fornire tre ragioni principali a favore e tre ragioni principali contrarie alle fusioni.

Argomenti in favore

Argomenti contrari

8. L'ente cantonale della chiesa offre sostegno finanziario alle parrocchie che intendono fondersi? (sono possibili più risposte)

- Sì, sotto forma di sovvenzioni per le indagini sulle concretizzazioni Sì,
- sotto forma di sovvenzioni per il progetto di fusione
- Sì, sotto forma di sovvenzioni per la perequazione finanziaria, per un periodo transitorio
- Sì, sotto forma di sovvenzioni generali in caso di fusione (riduzione del debito, promozione) No
- (nessun sostegno finanziario)
- Altro (specificare)

9. L'organo cantonale sostiene le parrocchie che desiderano unirsi nel processo di chiarificazione fornendo servizi di consulenza o altri servizi? (sono possibili più risposte)

- Sì, sotto forma di consulenza tecnica generale o relativa al progetto Sì,
- sotto forma di guida nei vari ambiti della fusione
- Sì, sotto forma di documenti campione
- Sì, sotto forma di strumento contabile per il calcolo della perequazione finanziaria No
- (nessun servizio)
- Altro (specificare)



10. Vi ringrazio sentitamente per la collaborazione. Si prega di notare il organo cantonale, il vostro nome è la vostra funzione.

Anhang 2: Interviews

Interview I, Kirchgemeinde Saanen-Gsteig BE

Interview II, Kirchgemeinde Dübendorf-Schwerzenbach ZH

Interview III, Kirchgemeinde Hornussen-Zeihen AG

Verfasser:

Marcel Notter, Alpenblick 18, 5018 Erlinsbach, 077 411 37 00

12. August 2019

Selbständigkeitserklärung

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

Erlinsbach, 30. September 2019

Marcel Notter

Über den Autor



Marcel Notter (geb. 1969) ist seit 2008 Generalsekretär (Geschäftsführer) der Römisch-Katholischen Landeskirche des Kantons Aargau. Die Landeskirche ist eine selbständige Körperschaft des kantonalen öffentlichen Rechts, sie fördert und unterstützt die pastoralen Tätigkeiten der Römisch-Katholischen Kirche im Kanton Aargau, im Bistum Basel und der ganzen Schweiz und unterstützt die Aargauer Kirchgemeinden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

Er hat eine kaufmännische Verwaltungslehre bei der Einwohnergemeinde Buchs AG absolviert und sich im Rahmen seiner Funktionen als Gemeindeschreiber und Leiter Abteilung Finanzen in verschiedenen Aargauer Gemeinden weitergebildet (höhere Fachprüfungen für Führungspersonal der Gemeinden in zwei Fachrichtungen) sowie den Basislehrgang Kirchen-Management der Universität Fribourg und der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz absolviert.

Adresse: Alpenblick 3, 5018 Erlinsbach