

Zwischen Tradition und Transformation

Konzeptionelle und strukturelle
Weiterentwicklung kirchlicher Sozialer Arbeit am
Beispiel des Kantons Zürich.

Inna Praxmarer

Diese Arbeit wurde am 27. Juli 2026 an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive
der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Urheberrechtlicher Hinweis:

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	7
1 Einleitung	8
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	8
1.2 Ziel und Fragestellung	10
1.3 Methode	11
1.4 Aufbau	13
2 Gesellschaftliche Herausforderungen für Kirchliche Soziale Arbeit	15
2.1 Wandel sozialer Problemlagen und neue Vulnerabilitäten.....	16
2.2 Säkularisierung und religiöse Pluralisierung.....	18
2.3 Migration, Transkulturalität und Diversitätssensibilität.....	21
2.4 Umbau des Sozialstaats, Wohlfahrtsmix und Ökonomisierung sozialer Dienste	23
2.5 Digitalisierung, Medienwandel und Zugänglichkeit sozialer Angebote	26
2.6 Fazit, Diskussion und Reflexion.....	28
3 Kirchliche Soziale Arbeit	31
3.1 Theologische und kirchensoziologische Grundlagen kirchlicher Sozialer Arbeit	32
3.2 Sozialraumorientierung als Handlungsprinzip	34
3.3 Einzelarbeit (Einzelfallhilfe/Fallarbeit).....	37
3.4 Internationale Arbeit (weltweit)	38
3.5 Caritas und Diakonie als Leitkonzepte – Profil und Selbstverständnis.....	39
3.6 Fazit, Diskussion und Reflexion.....	42
4 Institutionelle Rahmenbedingungen im Kanton Zürich	44
4.1 Kirchenstruktur, rechtliche und organisatorische Besonderheiten (Kanton Zürich)	45
4.2 Wahrnehmung, Nutzung und Erwartungen an die Katholische Kirche im Kanton Zürich	46
4.3 Governance, Finanzierung und Qualitätssteuerung.....	48

4.4	Rolle, Mandat und Vernetzung von Kirchgemeinden, Pfarreien und Fachstellen	50
4.5	Organisations- und Professionsentwicklung im Kanton Zürich.....	51
4.6	Sozialraum- und Kooperationslandschaft.....	52
4.7	Fazit, Diskussion und Reflexion.....	53
5	Konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen.....	56
5.1	Identitätswahrende Begründung und Zielbild der Weiterentwicklung.....	57
5.2	Ebenen eines koordinierten Handlungssystems	58
5.3	Umsetzungsarchitektur: Governance und Wirkung	63
5.4	Operative Umsetzungsmöglichkeiten.....	65
5.5	Governance-Struktur im Überblick	69
5.6	Synodale Kirchenentwicklung als Struktur- und Prozessmodell	72
5.7	Pastoralpläne für die Kantone Zürich und Glarus: Leitbildentwicklung und Einführung des Seelsorgeraum-Modells	73
5.8	Implikationen für ein zukünftiges Handlungskonzept.....	75
5.9	Fazit, Diskussion und Reflexion.....	77
6	Zusammenfassung	79
6.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	81
6.2	Reflexion der methodischen und inhaltlichen Grenzen.....	82
6.3	Forschungsperspektiven	84
6.4	Fazit und kritische Reflexion.....	85
7	Literaturverzeichnis	89

Abstract

Church-Based Social Work in the Canton of Zurich is currently confronted with profound societal transformations, including growing social inequality, migration-related vulnerabilities, demographic ageing, mental health challenges and increasing demands for professional accountability and inter-institutional cooperation. At the same time, the Catholic Church disposes of specific organisational resources such as strong local presence, long-term relational networks and a comparatively high level of trust, particularly among socially disadvantaged and migrant populations. This tension between structural pressure and institutional potential constitutes the starting point of this master's thesis.

The study addresses the central research question of which conceptual and structural adaptations are required for Church-Based Social Work in Zurich to remain socially effective under conditions of a pluralistic welfare state while preserving its ecclesial identity. Four sub-questions guide the analysis: (1) Which societal developments shape the field of Church-Based Social Work? (2) Which theoretical approaches from theology, social work and governance research provide suitable orientation? (3) Which legal and institutional frameworks define opportunities and constraints in the Canton of Zurich? (4) How can identity-consistent development options be systematically justified on this basis?

Methodologically, the thesis is designed as a theoretical-conceptual and normatively reflective study. It draws on a structured analysis of interdisciplinary academic literature, ecclesial and organisational documents, and the legal-institutional governance framework of the Zurich dual system. No original empirical data are collected; instead, existing empirical findings are synthesised and translated into a coherent analytical framework at the intersection of social work, practical theology and welfare-state research.

The central argument of the thesis is that Church-Based Social Work can only remain legitimate and sustainable if ecclesial identity is not understood as a boundary marker but as a reflexive professional resource. The results show that a social-space-oriented design, combining parish-based presence with specialised social work, low-threshold access, link-worker functions and structured cooperation with public welfare systems, enables such an identity-consistent positioning. At the structural level, the Zurich programme logic, democratic governance structures and established interfaces with Caritas and professional support units provide both constraints and leverage for implementation.

The thesis concludes that future-oriented Church-Based Social Work requires an explicit integration of theological orientation, professional standards and public accountability. Conceptual clarity, role differentiation, impact-oriented programme logic and synodal governance are identified as key conditions for maintaining both social effectiveness and ecclesial credibility in a pluralistic context.

Keywords:

Church-Based Social Work; Diakonia; Governance; Social Space Orientation; Ecclesial Identity; Canton of Zurich

1 Einleitung

Die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich steht angesichts tiefgreifender gesellschaftlicher, kirchlicher und institutioneller Veränderungen vor einem erheblichen Entwicklungs- und Klärungsbedarf. Soziale Ungleichheit, Migration, demografischer Wandel, psychische Belastungslagen, Säkularisierung sowie steigende Anforderungen an Professionalität, Transparenz und interinstitutionelle Kooperation verändern die Bedingungen, unter denen kirchlich-soziales Handeln gesellschaftlich wirksam und öffentlich legitimiert sein kann. Bestehende Strukturen und konzeptionelle Ausrichtungen geraten dadurch unter Druck. Gleichzeitig verfügt die katholische Kirche im Kanton Zürich über spezifische organisationale Ressourcen: lokale Präsenz, langfristig gewachsene Beziehungsnetze, sozialräumliche Verankerung und ein besonderes Vertrauenskapital, insbesondere in migrantischen und sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Diese Ambivalenz zwischen strukturellem Veränderungsdruck und institutionellen Potenzialen bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Der Impuls zu dieser Untersuchung entstand im Kontext kirchlicher Überlegungen zur Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit im Kanton Zürich. Aus einer ersten Annäherung an eine praxisorientierte Konzeptentwicklung wurde jedoch deutlich, dass eine operative Organisationsentwicklung und eine wissenschaftliche Masterarbeit unterschiedlichen Logiken folgen. Während Praxisentwicklung auf unmittelbare Umsetzbarkeit, Entscheidungsfähigkeit und organisatorische Anschlussfähigkeit ausgerichtet ist, verlangt wissenschaftliches Arbeiten eine theoretische Durchdringung, eine systematische Rahmung und eine nachvollziehbare Begründung von Annahmen und Schlussfolgerungen. Vor diesem Hintergrund wird die vorliegende Masterarbeit bewusst als eigenständige theoretische Grundlagenarbeit angelegt. Eine allfällige konkrete Konzeptentwicklung bleibt davon zeitlich und methodisch getrennt.

Die Arbeit positioniert sich im Schnittfeld von Sozialer Arbeit, Praktischer Theologie, Wohlfahrtsstaatsforschung und Organisationssoziologie. Sie untersucht nicht einzelne bestehende Angebote empirisch und versteht sich auch nicht als Implementierungsplan. Vielmehr werden einschlägige Fachliteratur, organisationssoziologische und rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen sowie kirchliche und lehramtliche Dokumente systematisch ausgewertet und in einen theoriegeleiteten Bezugsrahmen überführt. Auf dieser Grundlage wird geprüft, wie theologische Identität, professionelle Standards und öffentliche Verantwortung so miteinander verbunden werden können, dass Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich unter pluralen gesellschaftlichen Bedingungen zukunftsfähig bleibt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die katholische Kirche besitzt in der breiten Öffentlichkeit nach wie vor ein eher konservatives Image, hat sich jedoch seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts tiefgreifend verändert. Insbesondere das Zweite Vatikanische Konzil (1962–1965) markierte

eine intensive Auseinandersetzung mit den Prinzipien moderner Gesellschaften. In diesem Sinn kann die katholische Kirche heute als Bestandteil demokratischer Gesellschaften verstanden werden, auch wenn ihr Verhältnis zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen von bleibenden Ambivalenzen geprägt ist und sie sich nicht automatisch an alle Entwicklungen anpasst (Krüggeler & Weibel, 2007, S. 100).

Im Kanton Zürich bewegt sich die katholische Kirche in einem Spannungsfeld zwischen Traditionsbindung, institutionellen Begrenzungen und wachsendem Veränderungsdruck. Individualisierung, soziale Fragmentierung, Migration, psychische Belastungslagen und Säkularisierung verändern nicht nur religiöse Zugehörigkeiten und Erwartungshaltungen, sondern auch die Bedingungen kirchlicher Sozialer Arbeit. Kirchliche Einrichtungen stehen zunehmend vor der Aufgabe, ihre soziale Wirksamkeit und gesellschaftliche Relevanz nachvollziehbar zu begründen. Dabei stellen sich insbesondere Fragen nach professionellem Handeln, organisationalen Rahmenbedingungen, sozialarbeitswissenschaftlicher Legitimation und öffentlicher Anschlussfähigkeit.

Parallel dazu erhält die kirchliche Reflexion über Diakonie und soziale Verantwortung durch das jüngere Lehramt neue Aufmerksamkeit. Die Apostolische Exhortation *Dilexi te* hebt die Option für die Armen als konstitutiven Bestandteil kirchlicher Identität und Sendung hervor und richtet den Blick sowohl auf individuelle Notlagen als auch auf die strukturellen Ursachen von Armut und Ausgrenzung (Leo XIV., 2025). Dieser normative Ausgangspunkt wird durch die am 15. Mai 2026 unterzeichnete und am 25. Mai 2026 veröffentlichte Sozialenzyklika *Magnifica Humanitas* im Kontext der digitalen Transformation grundlegend aktualisiert.

In ausdrücklicher Anknüpfung an *Rerum novarum* von Leo XIII. deutet Papst Leo XIV. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Robotik als die zentralen *res novae* der Gegenwart, deren Folgen für Menschenwürde, Gemeinwohl und soziale Gerechtigkeit einer ethischen und gesellschaftlichen Gestaltung bedürfen (*Magnifica Humanitas*, 3–4). Besondere Kritik richtet die Enzyklika gegen ein technokratisches Paradigma, das gesellschaftliche und wirtschaftliche Entscheidungen einseitig der Logik von Effizienz, Kontrolle und Profit unterordnet und Menschen auf Daten, Leistung und Verwertbarkeit zu reduzieren droht (*Magnifica Humanitas*, 10, 92).

Für die professionelle Kirchliche Soziale Arbeit ist diese Positionsbestimmung von besonderer Bedeutung. Sie erweitert den diakonischen Auftrag um die kritische Auseinandersetzung mit digital erzeugten Machtasymmetrien, neuen Ausschlussmechanismen und ungleichen Teilhabechancen. Mit dem biblischen Bild des Wiederaufbaus Jerusalems durch Nehemia entwirft die Enzyklika zugleich ein Gegenmodell zu zentralisierten und technokratischen Steuerungslogiken: Gesellschaftliche Erneuerung soll nicht durch von oben vorgegebenen Lösungen, sondern durch gemeinschaftliche Verantwortung, Beteiligung und solidarisches Handeln entstehen (*Magnifica Humanitas*, 8–10). Kirchliche Soziale Arbeit erhält damit einen aktuellen lehramtlichen Orientierungsrahmen, der Armutsbekämpfung, Menschenwürde, digitale Gerechtigkeit und sozialräumliche Mitverantwortung systematisch miteinander verbindet.

Daraus ergibt sich ein verschärfter Anspruch an Ortskirchen und kirchliche Träger, ihre Praxis im Licht der Armenfrage kritisch zu prüfen und weiterzuentwickeln. Gerade in dieser Zuspitzung zeigt sich jedoch eine zentrale Spannung: Offen bleibt, inwiefern bestehende kirchliche Organisationsstrukturen, Steuerungslogiken und professionelle Selbstverständnisse der Kirchlichen Sozialen Arbeit tatsächlich in der Lage sind, den normativen Anspruch einzulösen. Die Differenz zwischen theologischer Orientierung, gesellschaftlichem Bedarf und organisationaler Wirklichkeit bildet daher den zentralen Problemhorizont dieser Arbeit. Kirchliche Soziale Arbeit erweist sich damit als ein Handlungsfeld, in dem sich kirchliche Identität, gesellschaftliche Verantwortung und organisationale Wandlungsfähigkeit nicht nur programmatisch, sondern konkret bewähren müssen.

1.2 Ziel und Fragestellung

Aus der dargestellten Ausgangslage und Problemstellung sowie aus der persönlichen Praxiserfahrung der Autorin, die als heuristischer Hintergrund für die Wahrnehmung der Problemzusammenhänge dient, ergibt sich, dass sich die katholische Kirche im Kanton Zürich in einem komplexen Spannungsfeld zwischen tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüchen, veränderten religiösen Mustern und spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen bewegt. Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich theoretisch fundiert und institutionell realistisch zu analysieren und Grundlagen für eine Weiterentwicklung aufzuzeigen, die unter den Bedingungen von Säkularisierung, Pluralisierung, sozialer Ungleichheit und zunehmender Vulnerabilität sowohl gesellschaftliche Wirksamkeit ermöglicht als auch eine Verankerung in der kirchlichen Identität wahrt.

Die Arbeit zielt nicht darauf ab, einen neuen Gesamtpastoralplan zu entwerfen. Vielmehr werden in der Fachliteratur entwickelte Konzepte, bestehende kirchliche Leitbilder, rechtliche Vorgaben sowie relevante empirische Befunde systematisch zusammengeführt, kritisch reflektiert und im Rahmen einer theoriegeleiteten Synthese zu einem tragfähigen Raster für konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen der Kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich verdichtet. Die Studie versteht sich damit als theoretische Grundlagenarbeit, die eine spätere konzeptionelle Weiterentwicklung vorbereitet, ohne diese selbst vorzunehmen.

Aus diesem Ziel ergibt sich die folgende zentrale Forschungsfrage:

1. Welche konzeptionellen und strukturellen Anpassungen sind erforderlich, um die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich angesichts gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen weiterzuentwickeln?

Zur weiteren Präzisierung der Fragestellung werden folgende untergeordnete Fragen formuliert:

- Welche gesellschaftlichen Entwicklungen sind für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich aus sozialarbeitswissenschaftlicher Perspektive besonders herausfordernd?

- Welche theoretischen Ansätze und Modelle der Sozialen Arbeit sowie angrenzender Disziplinen können Orientierung für eine zeitgemässe kirchliche Sozialarbeit bieten?
- Welche strukturellen Rahmenbedingungen der katholischen Kirche im Kanton Zürich wirken dabei hemmend oder förderlich?
- In welcher Weise können konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen begründet werden, ohne die kirchliche Identität funktional zu unterlaufen oder normativ zu verabsolutieren?

1.3 Methode

Die vorliegende Masterarbeit ist als theoriegeleitete, strukturierende Literaturarbeit mit konzeptionell-analytischem Schwerpunkt angelegt. Ziel ist es, die in der Ausgangslage und Problemstellung formulierten Spannungsfelder sowie die im Kapitel Ziel und Fragestellung entwickelten Forschungsfragen auf der Basis bestehender wissenschaftlicher und praxisbezogener Literatur systematisch zu bearbeiten. Es handelt sich ausdrücklich nicht um eine empirische Untersuchung oder eine systematische Review-Studie im engeren Sinne, sondern um eine theoriegeleitete Synthese relevanter Diskurse, Konzepte und Rahmenbedingungen.

Die Literaturrecherche wurde systematisch und zugleich pragmatisch entlang der Forschungsfrage und der Zielsetzung der Arbeit konzipiert. Die Systematik bestand in der klaren Ableitung der Suchstränge aus der zentralen Forschungsfrage sowie den untergeordneten Fragestellungen, während die pragmatische Ausrichtung der thematischen Breite und dem explorativen Charakter der Arbeit Rechnung trug. Im Zentrum der Recherche stand die Frage, wie sich konzeptionelle und strukturelle Weiterentwicklungen der Kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich unter gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Bedingungen theoretisch begründen und institutionell realistisch herleiten lassen.

Auf dieser Grundlage wurden thematische Suchstränge definiert, die zentrale Aspekte der Arbeit miteinander verbinden. Dazu gehörten unter anderem Kirche, Diakonie, Kirchliche Soziale Arbeit, Organisationsentwicklung, Sozialraumorientierung, Professionalisierung, Vernetzung, Synodalität, kantonale und kirchliche Rahmenbedingungen sowie aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen wie Säkularisierung, soziale Ungleichheit und zunehmende Vulnerabilität.

Die Recherche erfolgte in wissenschaftlichen Suchmaschinen und Datenbanken, insbesondere in Google Scholar, SpringerLink, ScienceDirect und ResearchGate. Ergänzend wurden ausgewählte Praxisliteratur, Studien, Fach- und Konzeptpapiere kirchlicher und sozialer Trägerschaften sowie interne Dokumente kirchlicher Institutionen im Kanton Zürich berücksichtigt. Der Einbezug dieser nicht peer-reviewten Quellen diente dazu, theoretische Perspektiven mit praxisrelevanten Erfahrungs- und Kontextinformationen zu ergänzen und institutionelle Rahmenbedingungen angemessen abzubilden. Die persönliche Praxiserfahrung der Autorin floss dabei nicht als Datenquelle, sondern als heuristischer Hintergrund für die Auswahl und Einordnung der Literatur ein.

Über die Recherche hinaus folgte die Auswertung der Literatur einer theoriegeleiteten Strukturierungslogik. Ausgangspunkt bildeten die im Kapitel *Ziel und Fragestellung* formulierte zentrale Forschungsfrage sowie die vier untergeordneten Fragestellungen. Diese dienten als analytisches Raster, entlang dessen die ausgewählte Literatur systematisch geordnet, vergleichend analysiert und thematisch gebündelt wurde. Für jede Unterfrage wurden zunächst zentrale inhaltliche Kategorien gebildet – etwa gesellschaftliche Entwicklungen, theoretische Orientierungsansätze, institutionelle Rahmenbedingungen und identitätsbezogene Leitprinzipien –, die im Verlauf der Analyse weiter präzisiert und zu einem integrativen Bezugsrahmen verdichtet wurden.

Die Kapitel 2 bis 4 dokumentieren diese Auswertung in Form einer systematischen Rekonstruktion relevanter gesellschaftlicher, theoretischer und institutioneller Diskurse. Aufbauend auf dieser Analyse werden in Kapitel 5 konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich nicht additiv zusammengestellt, sondern aus der Verbindung theoretischer Leitlinien, ausgewählter empirischer Befunde aus der Literatur sowie der spezifischen institutionellen Gegebenheiten systematisch hergeleitet und im Sinne eines handlungsorientierten und zugleich identitätswahrenden Modells synthetisiert.

Die Suchanfragen kombinierten deutsch- und englischsprachige Begriffe. Exemplarische Suchkombinationen waren unter anderem:

- Kirchliche Soziale Arbeit AND Kanton Zürich AND Organisationsentwicklung
- Diakonie AND Sozialraumorientierung AND Schweiz
- synodale Kirchenentwicklung AND Soziale Arbeit
- Pastoralplan AND Seelsorgeraum AND Zürich
- Fachkräftemangel AND Soziale Arbeit AND Kirche
- Säkularisierung AND Kirchliche Soziale Arbeit AND Schweiz
- church social work AND organizational development AND Switzerland
- diaconia AND social work

Als Einschlusskriterien galten die inhaltliche Passung zur Fragestellung, ein Bezug zur Schweiz oder zu gut vergleichbaren Kontexten, eine nachvollziehbare theoretische Argumentationslogik beziehungsweise methodische Fundierung, die fachliche Relevanz für die Soziale Arbeit sowie die Verfügbarkeit in deutscher oder englischer Sprache. Der zeitliche Fokus lag auf dem Zeitraum von 1990 bis 2026. Ausgeschlossen wurden Quellen mit rein deskriptivem Charakter ohne erkennbares Transferpotenzial, mit unzureichender Nachvollziehbarkeit oder geringer Relevanz für die Forschungsfrage. Zur Qualitätssicherung wurden für die theoriegeleiteten Abschnitte vorzugsweise Beiträge aus peer-reviewten Fachzeitschriften herangezogen. Bei Praxisdokumenten und internen Papieren wurden insbesondere Urheberchaft, Aktualität, Zielgruppe sowie die Anschlussfähigkeit an professionelle sozialarbeiterische Diskurse kritisch geprüft.

Über die systematische Auswertung der Literatur hinaus verfolgt die Arbeit einen eigenständigen, synthetisierenden Anspruch. Die analysierten theologischen, sozialarbeitswissenschaftlichen und organisationsbezogenen Diskurse werden nicht lediglich deskriptiv zusammengeführt, sondern im Hinblick auf ihre Anschlussfähigkeit an

die spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen der kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich vergleichend gewichtet und konzeptionell verdichtet.

Ergänzend zur Literatur- und Dokumentenanalyse arbeitet die vorliegende Arbeit in den Kapiteln 5 und 6 mit einer konzeptionell-synthetisierenden und modellbildenden Vorgehensweise. In Kapitel 5 werden die zuvor rekonstruierten gesellschaftlichen, theologischen, sozialarbeitswissenschaftlichen und institutionellen Befunde nicht lediglich zusammengefasst, sondern systematisch aufeinander bezogen und in einen Entwicklungsrahmen überführt. Methodisch erfolgt dies durch eine theoriegeleitete Ableitung von Begründungslinien, Handlungsdimensionen, Governance-Ebenen und Umsetzungselementen aus den Ergebnissen der Kapitel 2 bis 4. Zentrale Spannungsfelder wie Autonomie und Kohärenz, Pastoralität und Professionalität, lokale Verankerung und organisationale Steuerung sowie Identität und öffentliche Rechenschaft werden dabei als analytische Prüfkategorien genutzt. Darauf aufbauend werden Entwicklungsoptionen nach fachlicher Plausibilität, institutioneller Anschlussfähigkeit, Wirkpotenzial und Identitäts-Fit gewichtet. Die Umsetzungsarchitektur wird zusätzlich mit Elementen der Programmlogik, der Theory of Change, reflexiver Qualitätssicherung und wirkungsorientierter Lernschleifen strukturiert. Damit erhält Kapitel 5 den Charakter einer begründeten konzeptionellen Modellbildung, nicht einer empirischen Implementationsstudie.

Kapitel 6 nimmt anschliessend eine argumentative Synthese und kritische Rückbindung vor. Die Forschungsfragen werden theoriegeleitet beantwortet, indem die zentralen Befunde zusammengeführt, auf ihre innere Kohärenz geprüft und im Blick auf Reichweite, Grenzen und Anschlussfähigkeit reflektiert werden. Zugleich werden Limitationen der gewählten Methode, insbesondere der Verzicht auf eigene empirische Erhebungen, transparent ausgewiesen. Die Forschungsperspektiven werden aus den identifizierten Grenzen und offenen Validierungsbedarfen abgeleitet.

Bei wiederholten sinngemässen Verweisen auf bereits ausführlich behandelte Werke wird teilweise auf Seitenangaben verzichtet; direkte Zitate werden stets mit Seiten- oder Absatzangaben ausgewiesen.

1.4 Aufbau

Der übrige Aufbau der Arbeit gestaltet sich wie folgt: Kapitel 2 entfaltet die gesellschaftlichen Herausforderungen, die die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich prägen und sich künftig weiter zuspitzen dürften. Das Kapitel zeigt, wie sich klassische und sogenannte «neue» soziale Risiken überlagern und wie soziale Ungleichheit, psychische Belastungen, Einsamkeit, Migration und Superdiversität, Wohnungsnot, ökologische Stressoren sowie die Digitalisierung die Bedarfe von Adressaten verändern und neue Anforderungen an Zugänge, Kooperationen und Angebotsgestaltung kirchlich-sozialer Arbeit erzeugen. Daraus werden – ohne bereits in konkrete Umsetzungsentscheidungen zu gehen – leitende Konsequenzen für eine strukturell wirksame, sozialraumorientierte, partizipative und evidenzinformierte Ausrichtung abgeleitet, die theologische Grundoptionen mit professionellen Standards verbindet. Ein Zwischenfazit bündelt die

zentralen Befunde und schlägt die Brücke zu den konzeptionellen und institutionellen Teilen der Arbeit.

Kapitel 3 profiliert die Kirchliche Soziale Arbeit aus theologischer und kirchensoziologischer Perspektive und rekonstruiert darauf aufbauend handlungsleitende Modelle. Zunächst wird Diakonie im theologischen Diskurs als gelebte Theologie und als Grundvollzug kirchlicher Identität bestimmt, der Fürsorge, Gerechtigkeit und Empowerment integriert und in pluralen Öffentlichkeiten nachvollziehbar sein muss. Darauf aufbauend werden theoretische und praxisnahe Orientierungen entfaltet, darunter Sozialraumorientierung als Grundhaltung, Gemeinwesenarbeit und Community Organizing zur Verbindung von lokaler Präsenz und strukturellem Wandel sowie Einzelarbeit beziehungsweise Casework als rückgratbildende Praxis mit gestuften, evidenzbasierten Modulen. Ergänzend werden internationale Transferimpulse einbezogen. Caritas und Diakonie werden schliesslich zu einem Leitkonzept verdichtet, das Spiritualität, Professionalität und Advocacy verbindet und damit ein identitätswahrendes Profil Kirchlicher Sozialer Arbeit begründet.

Kapitel 4 beschreibt die institutionellen Rahmenbedingungen der Kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich. Es erläutert das duale System aus kirchenrechtlicher Leitung und staatskirchenrechtlicher Körperschaft, die anerkannten öffentlichen Aufgaben, die demokratische Binnenordnung sowie die kantonale Programmlogik mit Globalbeiträgen, Berichtspflichten und Evaluationen. Darauf aufbauend werden die Rollen, Mandate und Vernetzungen von Kirchgemeinden, Pfarreien, Fachstellen, Caritas sowie ökumenischen und interreligiösen Partnern systematisch geordnet. Zudem werden Governance-, Finanzierungs- und Qualitätsmechanismen präzisiert. Ein Zwischenfazit identifiziert zentrale Hebel und Grenzen, die für spätere konzeptionelle Entwicklungsentscheidungen massgeblich sind.

Kapitel 5 bündelt die in den vorhergehenden Kapiteln erarbeiteten gesellschaftlichen, theologischen, sozialarbeitswissenschaftlichen und institutionellen Befunde und überführt sie in konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich. Zunächst wird eine identitätswahrende Begründungslinie entfaltet, in der diakonische Leitprinzipien, professionsethische Anforderungen und wohlfahrtsstaatliche Rechenschaftslogiken miteinander verbunden werden. Darauf aufbauend wird ein Zielbild für die Jahre 2026 bis 2031 entwickelt. Anschliessend werden die Ebenen eines koordinierten Handlungssystems beschrieben, das strategische Rahmensetzung, fachliche Koordination, operative sozialräumliche Praxis sowie reflexive Qualitätssicherung systematisch aufeinander bezieht. Die Umsetzungsarchitektur konkretisiert diese Überlegungen durch Governance-Rollen, Verantwortlichkeiten, Ressourcenfragen, Kooperationsformen und wirkungsorientierte Lernschleifen. Ergänzend werden operative Umsetzungsmöglichkeiten, eine Governance-Struktur im Überblick sowie die Bedeutung synodaler Kirchenentwicklung und der Pastoralpläne als struktur- und legitimationsbildende Bezugspunkte herausgearbeitet. Abschliessend verdichtet Kapitel 5 diese Elemente zu Implikationen für ein zukünftiges Handlungskonzept, das prioritäre

Handlungsfelder, Rollenprofile, Zugangswege, Kooperationspfade, Wirkungssicherung und Risikomanagement miteinander verbindet.

Kapitel 6 führt die Arbeit in Form einer Synthese und Konklusion zusammen. Zunächst werden die zentralen theoretischen, gesellschaftlichen und institutionellen Bausteine der Arbeit aufeinander bezogen und gezeigt, wie die in Kapitel 5 entwickelten Optionen aus den Analysen der Kapitel 2 bis 4 hervorgehen. Anschliessend wird die Forschungsfrage zusammenfassend beantwortet, indem die erforderlichen konzeptionellen und strukturellen Anpassungen sowie ihre identitätswahrende Begründung herausgearbeitet werden. Darauf folgt eine Reflexion der methodischen und inhaltlichen Grenzen, insbesondere im Blick auf den theoretisch-konzeptionellen Charakter der Arbeit, den Verzicht auf eigene empirische Erhebungen und die begrenzte Übertragbarkeit auf andere kirchliche oder kantonale Kontexte. Die Forschungsperspektiven markieren daran anschliessend mögliche empirische und praxisbezogene Weiterführungen. Kapitel 6 schliesst mit einer kritischen und persönlichen Reflexion, welche die Bedeutung Kirchlicher Sozialer Arbeit im Spannungsfeld von Tradition, Transformation, professioneller Verantwortung und kirchlicher Identität einordnet.

2 Gesellschaftliche Herausforderungen für Kirchliche Soziale Arbeit

Kapitel 2 entfaltet zentrale gesellschaftliche Entwicklungen und strukturelle Veränderungen, die den Handlungsrahmen der Kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich prägen, und adressiert damit vorrangig die erste Unterfrage nach aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Abschnitt 2.1 rekonstruiert den Wandel sozialer Problemlagen, neu entstehende Vulnerabilitäten sowie deren gesundheitliche und psychosoziale Folgen. Abschnitt 2.2 fokussiert Prozesse der Säkularisierung und religiösen Pluralisierung und zeigt Verschiebungen von Legitimitätsquellen, Erwartungshaltungen und religiösen Landschaften auf. Abschnitt 2.3 vertieft migrationsbedingte Superdiversität, transkulturelle Dynamiken und Diversitätssensibilität als Querschnittsanforderungen. In Abschnitt 2.4 werden Umbauprozesse des Sozialstaats, der Wohlfahrtsmix sowie die Ökonomisierung sozialer Dienste analysiert, insbesondere mit Blick auf ihre Auswirkungen auf kirchliche Träger im hybriden Feld. Abschnitt 2.5 nimmt Digitalisierung, Medienwandel und Fragen der Zugänglichkeit sozialer Angebote in den Blick und diskutiert damit verbundene Chancen und Risiken für gerechte Teilhabe. Abschnitt 2.6 bündelt die empirischen und theoretischen Befunde, markiert Querschnittsherausforderungen und leitet erste Leitlinien für sozialraumorientierte, partizipative und evidenzbasierte Angebotsgestaltung ab. Damit schafft Kapitel 2 zugleich eine Grundlage für die zweite Unterfrage, indem zentrale theoretische Orientierungen (u. a. Sozialraum-, Diversitäts- und Strukturkompetenz) herausgearbeitet werden, auf die in den folgenden Kapiteln konzeptionell und institutionell zurückgegriffen wird.

2.1 Wandel sozialer Problemlagen und neue Vulnerabilitäten

Der gesellschaftliche Wandel der letzten Jahrzehnte hat die Struktur sozialer Risiken tiefgreifend verändert. Neben «klassischen» Problemlagen wie Armut, Krankheit und Arbeitslosigkeit treten vermehrt «neue soziale Risiken» hervor, die an biografische Übergänge, Familienarrangements und flexibilisierte Erwerbsverläufe gekoppelt sind und damit neue Verwundbarkeiten erzeugen (Bonoli, 2007, S. 495). Die zunehmende Prekarisierung von Beschäftigung verschiebt dabei die Grenzlinie zwischen gesichertem Einkommen und sozialer Unsicherheit und wirkt sich auf Lebensführung, familiäre Arrangements und lokale Gemeinwesen aus (Kalleberg, 2009, S. 1–2). Wachsende Einkommens- und Vermögensungleichheiten verstärken diese Dynamiken und verschärfen Exklusionsprozesse (Piketty & Saez, 2014, S. 838). Diese Konstellation prägt den Handlungsrahmen kirchlicher Sozialer Arbeit massgeblich. Während der COVID-19-Pandemie erwiesen sich prekäre Beschäftigungsformen als besonders belastend für das psychische Wohlbefinden und als sozial ungleich verteilt (Mai et al., 2023, S. 3–4).

Ungleichheit wirkt nicht nur auf die Verteilung materieller Ressourcen, sondern auch auf Gesundheit und gesellschaftliche Teilhabe. Forschung zu sozialen Determinanten zeigt konsistent, dass Einkommen, Bildung und Wohnbedingungen eng mit Morbidität und Mortalität verknüpft sind (Marmot, 2005, S. 1099). Darüber hinaus deuten Studien auf einen eigenständigen kausalen Zusammenhang zwischen Einkommensungleichheit, schlechteren Gesundheitsoutcomes und geringerer sozialer Kohäsion hin (Wilkinson & Pickett, 2006, S. 1768). Für die Soziale Arbeit ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Interventionen verstärkt an strukturellen Bedingungen – etwa Wohnraum oder Zugang zu sozialen Leistungen – auszurichten und nicht ausschliesslich an individuumsbezogenen Defiziten. Die Pandemie wirkte in diesem Zusammenhang als Brennglas sozialer Ungleichheiten und verstärkte bestehende Gesundheitsdisparitäten systematisch (Bambra et al., 2020, S. 964–965).

Demografische Alterungsprozesse verändern Bedarfslagen zusätzlich. Längere Lebensspannen, veränderte Familienstrukturen und schrumpfende Kohorten im erwerbsfähigen Alter stellen Pflegearrangements, kommunale Infrastrukturen und intergenerationelle Solidarität vor neue Herausforderungen (Christensen et al., 2009, S. 1196; Harper, 2014, S. 587). Gleichzeitig verschärft sich eine digitale Kluft: Ältere und sozial benachteiligte Personen sind überdurchschnittlich von digitaler und sozialer Exklusion betroffen, was unmittelbare Folgen für den Zugang zu Informationen, Beratung und Unterstützungsleistungen hat (Seifert, 2021, S. 275–278). Die Perspektive des «digital inequality stack» verweist dabei auf mehrschichtige, sich gegenseitig verstärkende Ungleichheiten (Robinson et al., 2020, S. 1). Für kirchliche Akteure im Sozialraum ergeben sich daraus Anforderungen an eine Verbindung von analoger Nähearbeit und digital vermittelten Unterstützungsformaten.

Parallel dazu rücken psychische Belastungen als Querschnittsphänomen verstärkt in den Vordergrund. Globale Modellierungen zeigen für das Jahr 2020 einen deutlichen Anstieg von Depressionen und Angststörungen infolge der COVID-19-Pandemie (Santomauro et al., 2021, S. 1700–1701). Langzeitdaten der Global-Burden-of-Disease-Studien weisen zudem

seit 1990 eine anhaltend hohe Belastung durch psychische Störungen aus, ohne erkennbare Reduktion (GBD 2019 Mental Disorders Collaborators, 2022, S. 137–140). Besonders bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen wurden signifikante Zunahmen depressiver Symptomatik und suizidbezogener Indikatoren beobachtet (Twenge et al., 2019, S. 185–186; Racine et al., 2021, S. 1148–1150). Die Lancet-Kommission betont in diesem Zusammenhang, dass psychische Gesundheit als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verstehen ist, die Prävention und gemeindenahe Versorgung auch jenseits klinischer Settings erfordert (Patel et al., 2018, S. 1553–1554). Für die Kirchliche Soziale Arbeit ergeben sich daraus Bedarfe nach niedrigschwelligen, lebensweltlich verankerten Angeboten sowie nach koordinierten Kooperationsarrangements.

Soziale Isolation und Einsamkeit treten zunehmend als eigenständige Risikofaktoren hinzu. Empirische Studien belegen einen Zusammenhang zwischen sozialer Isolation und erhöhter Gesamtmortalität (Holt-Lunstad et al., 2010, S. 1–2; Wang et al., 2023, S. 1307). Theoretische und empirische Synthesen zeigen zudem kognitive, emotionale und physiologische Wirkmechanismen auf (Hawkey & Cacioppo, 2010, S. 218–220). Prävalenzstudien weisen darauf hin, dass Einsamkeit verschiedene Altersgruppen betrifft, ältere Menschen jedoch besonders exponiert sind, und dass Einsamkeit eng mit depressiven Symptomen verknüpft ist (Victor & Yang, 2012, S. 85–87; Lee et al., 2021, S. 48–49; Surkalim et al., 2022). Daraus ergibt sich die Bedeutung präventiver, partizipativer und sozialraumorientierter Gemeinwesenansätze.

Migration und Pluralisierung verändern lokale Sozialräume zusätzlich. Das Konzept der «Superdiversität» beschreibt eine zunehmende Vielfalt hinsichtlich Herkunft, Rechtsstatus, Religion, Bildung und Lebenslage innerhalb einzelner Quartiere und macht differenzsensible Ansätze erforderlich (Vertovec, 2007, S. 1024–1025). Für Integrationsprozesse bietet das von Ager und Strang entwickelte Rahmenmodell mit den Dimensionen Zugang, Rechte, soziale Verbindungen und strukturelle Barrieren eine tragfähige Orientierung (Strang, 2008, S. 166–168). Zugleich ist die gesundheitliche Situation vieler Migranten und Geflüchteter durch spezifische Risiken gekennzeichnet. Meta-Analysen und Kommissionsberichte weisen auf erhöhte Prävalenzen von posttraumatischen Belastungsstörungen und Depressionen hin, die teilweise über Jahre persistieren (Steel et al., 2009, S. 537–538; Blackmore et al., 2020, S. 1–2). Kirchliche Soziale Arbeit ist hier gefordert, kultursensibel, traumasensibel und koordinierend im Versorgungssystem zu agieren.

Auch Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt stellen eine zunehmende Herausforderung dar. Steigende Mieten und Wohnungsknappheit führen zu wachsenden Risiken von Wohnungslosigkeit, die mit erheblichen gesundheitlichen Mehrbelastungen und erhöhter Mortalität einhergehen (Lewer et al., 2019, S. 1–2; Fornaro et al., 2022, S. 224). Internationale Vergleichsstudien zeigen zudem Herausforderungen in Definition und Messung von Wohnungslosigkeit auf, bieten jedoch konzeptionelle Rahmen zur Beobachtung und Steuerung entsprechender Entwicklungen (Busch-Geertsema et al., 2016, S. 124–126). Für kirchliche Akteure, die häufig in der Erstversorgung präsent sind, ergibt

sich daraus ein Bedarf an vernetzten, aufsuchenden und wohnungsbezogenen Unterstützungsformen.

Schliesslich gewinnen ökologische Stressoren und deren psychosoziale Verarbeitung an Bedeutung. Studien belegen ausgeprägte Klimasorgen insbesondere bei Jugendlichen, die mit Gefühlen von Kontrollverlust und Zukunftsangst verbunden sind (Hickman et al., 2021, S. 863). Diese kollektiven Belastungsnarrative treffen in Gemeinden und Nachbarschaften auf bestehende soziale Spannungen und können neue Beratungsanlässe erzeugen. Zugleich verändert die Digitalisierung die professionelle Praxis. Sie eröffnet neue Reichweiten, wirft jedoch auch ethische Fragen der Zugänglichkeit, Datennutzung und Exklusion auf. Forschungen verweisen auf die Grenzen algorithmischer Verfahren und unterstreichen die Notwendigkeit nutzerorientierter digitaler Systeme (Gillingham, 2020, S. 565; Robinson et al., 2015, S. 569–571).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Kirchliche Soziale Arbeit in einem hybriden Wohlfahrtsmix agiert, in dem öffentliche, zivilgesellschaftliche und marktliche Logiken ineinandergreifen (Evers, 2005, S. 737–738; Brandsen et al., 2005, S. 749–750). Die beschriebenen neuen Vulnerabilitäten – geprägt durch Prekarität, psychische Belastung, Einsamkeit, Migrationsdiversität, Wohnungsnot, ökologische Stressoren und Digitalisierung – erzeugen einen erheblichen Begründungsdruck für koordinierte, sozialraumorientierte, partizipative und evidenzbasierte Strategien. Diese Strategien sind nicht als normative Setzungen zu verstehen, sondern ergeben sich analytisch aus der beschriebenen Problemlagenstruktur und bilden eine zentrale Referenz für die weiteren konzeptionellen und institutionellen Überlegungen der Arbeit.

2.2 Säkularisierung und religiöse Pluralisierung

Säkularisierung und religiöse Pluralisierung sind zwei miteinander verflochtene Makroprozesse, die den Handlungsrahmen der Kirchlichen Sozialen Arbeit nachhaltig verändern. In der Forschung ist Säkularisierung nicht eindimensional zu verstehen. Sie umfasst (a) die funktionale Differenzierung zwischen religiösen und anderen gesellschaftlichen Teilbereichen, (b) den Rückgang religiöser Beteiligung und (c) die Erosion religiöser Autorität (Chaves, 1994, S. 749–750; Gorski & Altinordu, 2008, S. 55–56). Zugleich verläuft Säkularisierung weder linear noch homogen; vielmehr zeigen sich länderspezifische Pfade und milieuspezifische Muster, die mit Bildungsniveaus, Generationszugehörigkeit, Wohlfahrtsstaatsarrangements und Zuwanderungshintergründen verschränkt sind (Halman & Draulans, 2006, S. 286–288; Hout & Fischer, 2002, S. 165–166; Voas, 2009, S. 155–156). Empirische Synthesen legen nahe, dass sich Prozesse häufig stufenförmig entfalten – vom Rückgang der Praxis über Bedeutungsverluste bis hin zu Austritten –, wobei Zeitpunkt und Verlauf je nach Land variieren (Stolz et al., 2025, S. 1). Für die Schweiz und den Kanton Zürich ist dabei besonders relevant, dass diese Dynamiken zugleich institutionelle Reichweiten, Adressatenzugänge und Erwartungshaltungen gegenüber kirchlichen Akteuren verschieben.

Empirisch ist in vielen west- und nordeuropäischen Kontexten ein generationell getriebener Rückgang konfessioneller Bindungen und kirchlicher Praxis nachweisbar. Für die USA zeigen State-Level-Analysen divergierende Pfade, mit besonders starkem Wachstum der «nones» in ohnehin säkulareren Bundesstaaten (Wiertz & Lim, 2021). Studien zur Kohortenabfolge in Grossbritannien und den USA weisen darauf hin, dass selteneres religiöses Aufwachsen, schwächere intergenerationelle Transmission sowie veränderte politische und kulturelle Konfliktlinien zu einer Zunahme religionsloser Selbstbeschreibungen beitragen (Hout & Fischer, 2002, S. 165–166; Schwadel, 2011, S. 190–192; Voas & Crockett, 2005, S. 11–12). Parallel dazu beschreibt Davie eine Verschiebung hin zu einem Glauben ohne Zugehörigkeit und eine Privatisierung religiöser Überzeugungen bei gleichzeitig sinkender institutioneller Beteiligung (Davie, 1990, S. 455–457). Voas präzisiert dies als «unscharfe Genauigkeit», also diffuse, identitativ schwach ausgeprägte Religiosität (Voas, 2009, S. 155–156). Die These einer US-amerikanischen «Ausnahmehaftigkeit» gegenüber der europäischen Entwicklung ist allerdings umstritten; jüngere Analysen verweisen auf konvergierende Muster religiöser Distanzierung (Voas & Chaves, 2016, S. 1517–1518; Bruce & Glendinning, 2010, S. 107). Zudem unterscheidet die Forschung zwischen lebenslang Konfessionslosen und Austritten, bei denen häufig eine in der Kindheit erworbene «religiöse Restprägung» erkennbar bleibt (Beider, 2023, S. 68–69). Religiöse Pluralisierung ist nicht lediglich eine Folge des Rückgangs der Mehrheitskirchlichkeit, sondern Ergebnis langfristiger Prozesse sozialer Differenzierung und (Post-)Migration. Multinationale Studien für Westeuropa zeigen, dass religiöse Zugehörigkeit und Praxis von Zugewanderten sowohl von individuellen Merkmalen (z. B. Alter, Bildung, Geschlecht) als auch von kontextuellen Faktoren (z. B. Aufnahmeland, Dichte der eigenen Religionsgemeinschaft, institutionelle Gelegenheitsstrukturen) beeinflusst werden (van Tubergen, 2006, S. 1–2; Maliepaard et al., 2014, S. 216–218). Pluralisierung umfasst damit nicht nur eine «Vervielfältigung» religiöser Zugehörigkeiten, sondern auch ein Nebeneinander unterschiedlicher Stile des Religiösen – von konfessionell geprägten Milieus über «spirituell, aber nicht religiös»-Orientierungen bis hin zu lebensweltlich-populären Formen (Knoblauch, 2008, S. 140–141; Wilkins-Laflamme, 2014, S. 284–285; Thiessen & Wilkins-Laflamme, 2017, S. 65–66). Neuere Analysen unterstreichen dabei erneut die Bedeutung des Kontextes des Aufnahmelandes für die Religiosität von Zugewanderten (Guveli et al., 2023, S. 1–2). In der Schweiz und insbesondere im Kanton Zürich wird vor diesem Hintergrund die Frage nach religionssensiblen und inklusiven Zugängen in sozialräumlichen Settings dringlicher. Die Forschung bietet unterschiedliche Erklärungsansätze für diese Entwicklungen. Säkularisierungstheorien betonen Modernisierung und kulturelle Individualisierung: Wohlstand, Bildung und wohlfahrtsstaatliche Sicherung können die Nachfrage nach religiöser Deutung und sozialer Einbettung reduzieren (Halman & Draulans, 2006, S. 286–288; Hout & Fischer, 2002, S. 165–166). Die Perspektive der «Religionsökonomien» rückt dagegen die Angebotsseite in den Vordergrund; Wettbewerb, organisatorische Vitalität und «strikte» Gemeindekulturen können Bindungskraft erhöhen, während monopolähnliche Arrangements Trägheit begünstigen (Iannaccone, 1994, S. 1180–1181). Querschnittsstudien

zeigen zudem Zusammenhänge zwischen dem Umfang des Wohlfahrtsstaats und Religiosität, die als (partielle) funktionale Substitution religiöser Hilfsleistungen interpretiert werden können (Gill & Lundsgaard, 2004, S. 565–566). Demografische Analysen verweisen ausserdem darauf, dass religiöse Landschaften durch differenzielle Fertilität und Migrantenreligiosität langfristig verändert werden und lokale Säkularisierungstrends modulieren können (Peri-Rotem, 2016, S. 231–232). Insgesamt ist die Lage daher durch gegenläufige Kräfte geprägt: Entkirchlichung und Privatisierung stehen einer demografisch und migrationsbedingt gestützten Vitalität einzelner Gruppen gegenüber (Gorski & Altinordu, 2008, S. 84–85; Voas, 2009, S. 155).

Für die Kirchliche Soziale Arbeit ergeben sich aus dieser Doppelentwicklung mehrere Herausforderungen. Erstens verschieben sich Erwartungshaltungen gegenüber kirchlichen Akteuren, da sich Legitimität weniger aus institutioneller Stellung als vielmehr aus sozialer Wirksamkeit, professioneller Qualität und inklusiver Anschlussfähigkeit im Quartier ableitet (Chaves, 1994, S. 749–752; Voas & Crockett, 2005, S. 11). Dies erhöht den Druck, Angebotsformen konfessionsübergreifend zugänglich zu gestalten, ohne das kirchliche Profil zu nivellieren – etwa durch sozialraumorientierte Präsenz, partizipative Formate und Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen und kommunalen Partnern. Zweitens erfordert Pluralisierung eine ausgeprägte Religionssensibilität: Professionelle müssen religiöse Deutungen, Praktiken und Zugehörigkeiten fallangemessen verstehen, Ressourcen und Risiken unterscheiden (z. B. empowernde Gemeindebindungen versus exkludierende Normen) und interreligiöse Vermittlungsprozesse kompetent gestalten können (van Tubergen, 2006, S. 20–22; Maliepaard et al., 2014, S. 235–237; Wilkins-Laflamme, 2014, S. 284–285). Drittens sind professionelle und ethische Grenzziehungen zu klären: Seelsorgliche, diakonische und sozialarbeiterische Rollen dürfen nicht in Richtung missionsförmiger Zielverschiebungen verschwimmen; Transparenz, Freiwilligkeit und Nicht-Bekehrung sind zentrale Bedingungen öffentlicher Glaubwürdigkeit (Gorski & Altinordu, 2008, S. 55–57; Bruce & Glendinning, 2010, S. 107–108).

Die fragmentierte religiöse Landschaft erhöht zudem den Bedarf nach organisationsbezogener «Religionskunde». Mitarbeitende benötigen Kenntnisse über Feiertagslogiken, Ernährungsvorschriften, Trauer- und Krisenrituale sowie Gemeindestrukturen, um Beratungs- und Unterstützungsangebote barrierearm zu gestalten (Knoblauch, 2008, S. 140–141; Thiessen & Wilkins-Laflamme, 2017, S. 64–65). Daraus lässt sich ableiten, dass strategische Allianzen im Wohlfahrtsmix an Bedeutung gewinnen: Wo pluralisierte Nachbarschaften die Reichweite einzelner Träger begrenzen, können interinstitutionelle Netzwerke (Kirchen, Moscheevereine, Migrantennorganisationen, Sozialdienste) soziale Dichte erzeugen und Zugänge verbessern – vorausgesetzt, sie arbeiten auf der Basis geteilter professioneller Standards (Gill & Lundsgaard, 2004, S. 565–566; Iannaccone, 1994, S. 1180–1181). Zugleich sind regionale Dynamiken nichtreligiöser Identitäten und Praktiken stark unterschiedlich ausgeprägt, was differenzsensible Zugänge in Sozialräumen nahelegt (Wilkins-Laflamme, 2023, S. 358). Säkularisierung reduziert zwar die «selbstverständliche» Reichweite kirchlicher Institutionen, doch eröffnet Pluralisierung neue Kontaktzonen. Kirchliche Soziale Arbeit kann gerade dort glaubwürdig sein, wo sie

differenzsensibel, inklusiv und gemeinwohlorientiert agiert (Davie, 1990, S. 455–456; Voas, 2009, S. 167–168; Voas & Chaves, 2016, S. 1554–1556).

2.3 Migration, Transkulturalität und Diversitätssensibilität

Durch Migration entsteht in lokalen Sozialräumen eine zunehmende Superdiversität. Dabei variieren nicht nur Herkunftsländer, sondern gleichzeitig auch Aufenthaltsrechte, Bildungswege, Sprachen, Religionszugehörigkeiten und Lebenslagen (Meissner & Vertovec, 2014, S. 541–542). Für die Kirchliche Soziale Arbeit bedeutet dies, dass Zielgruppen nicht länger über vermeintlich stabile «Kulturen» oder homogene Communities adressiert werden können, sondern eher über dynamische, situativ gebildete Zugehörigkeiten, die sich biografisch und kontextuell verändern (Spencer & Charsley, 2016, S. 18; Ward & Geeraert, 2016, S. 98–100). Eine transkulturelle Perspektive rückt daher nicht essenzialistische Kulturmodelle in den Mittelpunkt, sondern Interaktionen, Machtverhältnisse und geteilte Lebenswelten in pluralen Quartieren (Kirmayer, 2012, S. 149–150; Metzl & Hansen, 2014, S. 126).

Die empirische Forschung weist zugleich auf ambivalente gesundheitliche und soziale Auswirkungen von Migration hin. Zwar wird der «Healthy-Migrant-Effect» für bestimmte Gruppen beschrieben, dieser Vorteil verliert sich in vielen Kontexten jedoch rasch und ist keineswegs universell (Castañeda et al., 2015, S. 375–376). Systematische Reviews zeigen erhöhte Prävalenzen von Depressionen, Angststörungen und posttraumatischen Belastungsstörungen bei Geflüchteten und Asylsuchenden, wobei fortdauernde Post-Migration-Stressoren wie Aufenthaltsunsicherheit, Arbeitsmarktbarrieren, familiäre Trennung und Diskriminierung häufig eine zentrale Rolle spielen (Blackmore et al., 2020, S. 1–2; Henkelmann et al., 2020, S. 1; Li et al., 2016, S. 82; Bogic et al., 2015, S. 29). Längsschnittliche Evidenz deutet darauf hin, dass PTBS-Prävalenzen auch nach der Ankunft über längere Zeiträume persistieren können (Handiso et al., 2025, S. 1347–1348). Besonders vulnerabel sind «status-limbo»-Gruppen mit unsicherem Aufenthaltsstatus, bei denen Depressions- und Angstsymptome deutlich erhöht sind (Côté-Olijnyk et al., 2024, S. 1–2). Für kirchliche Angebote, die im Sozialraum häufig als erste Anlaufstellen fungieren, ergibt sich daraus ein Bedarf an traumasensiblen, mehrsprachigen und rechtlich informierten Unterstützungsformaten sowie an gut koordinierten Verweiswegen in das Regelsystem.

Zugangsbarrieren zu Gesundheits- und Sozialleistungen für migrantische Bevölkerungsgruppen sind wiederholt dokumentiert. Dazu zählen rechtliche Hürden, fehlende Kenntnisse über das Versorgungssystem, Misstrauen, Stigmatisierung sowie Sprach- und Dolmetschprobleme (Bradby et al., 2015, S. 1; Lebano et al., 2020, S. 1039). Forschungsergebnisse zeigen, dass professionelle Sprachmittlung Versorgungsqualität und Patienten-Outcomes verbessern kann; dies ist für die Soziale Arbeit anschlussfähig, da Verständigung eine zentrale Grundlage von Beziehungsarbeit und Teilhabesicherung darstellt (Morita et al., 2017, S. 1005–1006). Auf infrastruktureller Ebene gelten niedrigschwellige Zugänge, mobile beziehungsweise aufsuchende Formate sowie systematische Kooperationen mit community-basierten Akteuren als wichtige Elemente, um

Informations-, Vertrauens- und Kompetenzlücken zu schliessen (Hynie, 2018, S. 265; Spencer & Charsley, 2016, S. 18). Integrative Reviews verweisen zudem darauf, dass professionelle Sprachmittlung Patientensicherheit erhöht und Rehospitalisierungen reduzieren kann (Kwan et al., 2023, S. 5165). Befunde aus der Primärversorgung unterstreichen, dass das Angebot professioneller Sprachmittlung Vertrauen fördert und die Verständlichkeit von Diagnosen erhöht (Hieke et al., 2024, S. 405; Heath, 2023, S. 1–2).

Diversitätssensibilität umfasst dabei deutlich mehr als «Kulturwissen». Als Reaktion auf die Kritik an statischen Kompetenzmodellen haben sich mehrere komplementäre Orientierungen etabliert: Erstens kulturelle Demut als reflektierte, dialogische Haltung, die eigene Machtpositionen und Wissensgrenzen einbezieht (Hook et al., 2013, S. 353; Fisher-Borne et al., 2015, S. 180–181). Zweitens strukturelle Kompetenz als Fähigkeit, soziale Determinanten und institutionelle Ungleichheiten als Ursachen individueller Notlagen zu erkennen und darauf auch organisatorisch zu reagieren (Metzl & Hansen, 2014, S. 126; Browne et al., 2015, S. 152). Drittens intersektionale Analysen, die Überlagerungen von Migration mit Klasse, Geschlecht, Ethnizität, Religion, Sexualität oder Behinderung systematisch berücksichtigen (Bowleg, 2012, S. 1267; Bauer, 2014, S. 10; Williams et al., 2019, S. 105). Gerade intersektionale Forschung verdeutlicht, dass Diskriminierung nicht nur subjektive Belastung ist, sondern auch messbare gesundheitliche und soziale Auswirkungen hat (Paradies et al., 2015, S. 1–2). Für kirchliche Träger, die sich an Menschenwürde und Gerechtigkeit orientieren, ergibt sich daraus eine professionell-ethische Anforderung, strukturelle Hindernisse nicht nur fallbezogen, sondern auch organisations- und sozialpolitisch in den Blick zu nehmen – etwa restriktive Zugangskriterien, fehlende Barrierefreiheit oder unsichere Aufenthaltsverhältnisse.

Transkulturelle Praxis erfordert zudem eine religionssensible Professionalität, die klare Grenzen zwischen sozialer Dienstleistung und missionarischer Zielsetzung gewährleistet. Untersuchungen zu glaubensbasierten Organisationen in humanitären Kontexten zeigen, dass religiöse Ressourcen – etwa Vertrauensnetzwerke, Sinn- und Bewältigungsangebote oder Teilhabe – unterstützend wirken können, sofern Grundsätze wie Freiwilligkeit, Nichtdiskriminierung und Nichtmissionierung eingehalten werden (Ferris, 2011, S. 606). Public-Health-Übersichten verweisen ebenfalls auf Zusammenhänge zwischen religiösen beziehungsweise spirituellen Praktiken und Wohlbefinden, betonen jedoch zugleich die Kontextabhängigkeit solcher Effekte (Castañeda et al., 2015, S. 375–376). Für die Kirchliche Soziale Arbeit lassen sich hier Brückenfunktionen erkennen, etwa durch interreligiöse Vermittlung, religionsbezogene Teamkompetenz und die Nutzung von Gemeindestrukturen für aufsuchende Arbeit. Zentral bleiben dabei berufliche Standards, Transparenz und partizipative Mitgestaltung durch Nutzer.

Aus den Befunden lassen sich drei analytische Implikationslinien ableiten: Erstens gewinnt die Ko-Produktion von Angeboten mit Migrantenorganisationen, Diaspora-Vereinen und Schlüsselpersonen an Bedeutung, um Bedarfe, Reichweite und Passung zu erhöhen (Hynie, 2018, S. 265; Spencer & Charsley, 2016, S. 18). Zweitens ist Mehrsprachigkeit einschliesslich professioneller Sprachmittlung als Qualitäts- und Zugangsfrage zu verstehen, verbunden mit Qualifizierung von Mitarbeitenden und standardisierten Prozessen der

Qualitätssicherung (Morita et al., 2017, S. 1005–1006; Lebano et al., 2020, S. 1039). Drittens rückt eine equity-orientierte Organisationsentwicklung in den Vordergrund, die Gerechtigkeit, Antidiskriminierung und strukturelle Sensibilität als Querschnittsaufgabe integriert (Browne et al., 2015, S. 152; Metzl & Hansen, 2014, S. 126–127). Auf strategischer Ebene betonen Übersichtsarbeiten zudem, dass migrationsbezogene Determinanten systematisch in Planung und Steuerung berücksichtigt werden sollten – vom Monitoring ungleicher Zugänge bis zur sozialraumbezogenen Ausrichtung von Prävention und Gesundheitsförderung (Williams et al., 2019, S. 105).

Insgesamt verweisen Befunde zur mentalen Gesundheit von Geflüchteten darauf, dass psychosoziale Interventionen besonders wirksam sind, wenn sie Alltagsstressoren adressieren, Rechts- und Erwerbsperspektiven verbessern und soziale Verbindungen stärken. Entsprechend ist es erforderlich, postmigratorische Belastungen auf struktureller, relationaler und individueller Ebene zugleich in den Blick zu nehmen (Li et al., 2016, S. 82; Blackmore et al., 2020, S. 1; Bogic et al., 2015, S. 29). Für die Kirche als sozialräumliche Akteurin bedeutet dies, dass Caritas/Diakonie, Pfarreien und Beratungsstellen komplementäre Funktionen übernehmen können: als Vertrauens- und Gemeinschaftsorte, als Zugänge zu Regelangeboten sowie als Akteure, die auf ausgrenzende Strukturen aufmerksam machen. In superdiversen Sozialräumen gewinnt Kirchliche Soziale Arbeit insbesondere dort an Bedeutung, wo sie transkulturell, intersektional und strukturell kompetent agiert und Vulnerabilitäten kontextspezifisch sowie kooperativ bearbeitet (Meissner & Vertovec, 2015, S. 554–555; Metzl & Hansen, 2014, S. 130–133; Hynie, 2018, S. 265).

2.4 Umbau des Sozialstaats, Wohlfahrtsmix und Ökonomisierung sozialer Dienste

Die seit den 1990er-Jahren verstärkten Reformen europäischer Sozialstaaten werden in der Forschung als mehrdimensionale Transformation beschrieben, in der fiskalpolitische Austerität, Aktivierung, soziale Investitionen und marktnahe Steuerungsinstrumente miteinander verknüpft sind. Diese «Neujustierung» sozialpolitischer Steuerung hat die institutionelle Landschaft sozialer Dienste grundlegend verändert und wirkt sich direkt auf Träger im wohlfahrtspluralen Feld aus, zu denen auch kirchliche Organisationen gehören (Hemerijck, 2018, S. 810; Deeming & Smyth, 2015, S. 297–298). Die Logik sozialer Investitionen betont eine stärkere Präventions- und Zukunftsorientierung, etwa durch Bildung, Familien- und Arbeitsmarktpolitik, während Aktivierungspolitiken den Bezug von Sozialleistungen zunehmend konditionalisieren. Parallel dazu implementieren viele Staaten Wettbewerbs-, Kontrakt- und Leistungslogiken, um Effizienz und Effektivität zu steigern (Martin, 2015, S. 4; Wollmann, 2018, S. 413; Klenk & Reiter, 2023, S. 115–116). Insgesamt kennzeichnet dieser Wandel den Übergang von hierarchischen zu gemischt-gouvernementalen Arrangements, in denen Staat, Markt und Zivilgesellschaft in unterschiedlichen Formen kooperieren.

Ein zusätzlicher Rahmenfaktor für soziale Dienste ist der ausgeprägte Fachkräftemangel. Für die Schweiz liefert die Fachkräftestudie im Sozialbereich 2024 (SAVOIRSOCIAL/SASSA) eine belastbare Standortbestimmung auf Grundlage von Online-Befragungen von rund 1'700 Institutionen, Fokusgruppen und Sekundärdaten (Amberg et al., 2024, S. 24–27). Trotz moderaten Wachstums seit 2016 (u. a. mehr Beschäftigte und Abschlüsse, sinkender Anteil ohne formale Ausbildung) bleibt die Versorgung angespannt: Zwar werden rund 90 % der Stellen besetzt, jedoch nur etwa 60 % fristgerecht und mit der gewünschten Qualifikation. Besonders ländliche Regionen sind von Rekrutierungsschwierigkeiten betroffen; zugleich wird eine hohe Fluktuation beschrieben, wobei ein erheblicher Anteil das Berufsfeld verlässt. Als Ursachen werden vor allem Arbeitsbelastung und Arbeitsbedingungen genannt (Amberg et al., 2024, S. 8–9). Die Studie fordert unter anderem Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, gezielte Nachwuchsförderung, Weiterbildung, politische Anerkennung sowie ein einheitliches, datenbasiertes Monitoring.

Im Zuge dieser Entwicklungen ist der Wohlfahrtsmix pluraler und «hybrider» geworden. Hybride Organisationen verbinden unterschiedliche institutionelle Logiken (staatlich, marktförmig, zivilgesellschaftlich) und übersetzen diese in gemischte Finanzierungs-, Governance- und Leistungsmodelle (Denis et al., 2015, S. 273–274; Skelcher & Smith, 2015, S. 433–434). In der Third-Sector-Forschung gilt als gut belegt, dass Partnerschaften zwischen Staat und Drittem Sektor zunehmen, jedoch je nach Politikfeld und ordnungspolitischer Tradition stark variieren (Bode & Brandsen, 2014, S. 1055–1056). Auf Organisationsebene zeigen Studien, dass gemeinnützige Organisationen in hybriden Konstellationen sowohl Innovationschancen (z. B. Nutzerbeteiligung, sozialräumliche Passung) als auch Spannungen (Rollenunklarheit, Legitimationsdruck) erleben (Brandsen & Karré, 2011, S. 827–828; Pestoff, 2014, S. 1412–1413; Grohs, 2014, S. 1425).

Soziale Dienste werden zugleich in vielen Kontexten stärker ökonomisiert, etwa durch Quasi-Märkte, Personal- und Sachbudgets sowie wettbewerbliche Vergabeverfahren. Studien zur Personalisierung und Budgetierung berichten gemischte Wirkungen: Einerseits können Wahl- und Steuerungsrechte von Leistungsberechtigten gestärkt werden, andererseits entstehen Koordinations- und Gerechtigkeitsprobleme sowie Verzerrungen zugunsten «marktfähiger» Leistungen (Needham, 2013, S. 1; Malbon et al., 2019, S. 159; Carey et al., 2019, S. 636). Analysen zeigen zudem, dass «Wohlfahrtsmärkte» in der Praxis stark durch kommunale Steuerung und Anbieterpraktiken geprägt werden; die Bandbreite reicht von stärker gemanagten bis zu kompetitiv-liberalen Marktformen (Cohen et al., 2023, S. 419–420). Für Trägerorganisationen gehen solche Arrangements häufig mit verdichteten Anforderungen an Vertragsmanagement, Reporting und den Nachweis messbarer Ergebnisse einher, wodurch Spannungen zwischen Fachlichkeit und Kennzahlenorientierung entstehen können (Rand et al., 2023, S. 33–34). Qualitative Synthesen aus der Sozialpflege verweisen zudem auf erhöhte Transaktionskosten und Koordinationsaufwände in Quasi-Märkten (Bach-Mortensen & Barlow, 2021, S. 113–114). Mit der Ökonomisierung ist eine Ausweitung ergebnisorientierter Steuerungsinstrumente verbunden. Empirische Studien berichten zwar intendierte Effizienzgewinne, zugleich aber

auch Dysfunktionen wie Zielverengungen, die Verdrängung relationaler Arbeit und steigende Transaktionskosten (Fraser et al., 2018, S. 4–5; Carter et al., 2025, S. 1893–1894). In der Jugendhilfe und in komplexen Hilfesettings zeigen Analysen, dass leistungsbezogene Verträge insbesondere kleinere Träger belasten und fallunspezifische Präventionsarbeit tendenziell schwächen können (Foote et al., 2022, S. 1). Fachpersonen berichten in diesem Zusammenhang vom Spagat zwischen «tick-box»-Compliance und personenzentrierter Wirkungsorientierung; Ergebniskennzahlen entfalten Qualitätsimpulse vor allem dann, wenn sie dialogisch, prozessorientiert und lernförderlich implementiert werden (Rand et al., 2023, S. 42–44). Street-Level-Analysen eines Social-Impact-Bond-Vertrags weisen ebenfalls auf Zielverengungen und Spannungen zwischen Kennzahlenlogik und personenzentrierter Arbeit hin (Carter, 2025, S. 1893–1894).

Organisationstheoretisch werden diese Entwicklungen häufig als Teil einer umfassenderen Tendenz zu Managerialisierung und Finanzialisierung beschrieben. Non-Profit-Organisationen professionalisieren Management- und Kontrollpraktiken und entwickeln zugleich Strategien, um Mission Drift zu begrenzen (Maier et al., 2016, S. 64–65). Beiträge zur Hybridforschung betonen, dass Governance-Mechanismen – etwa duale Aufsicht oder mission-kompatible Indikatoren – dazu beitragen können, das Gleichgewicht zwischen sozialem Auftrag und marktförmigen Anforderungen zu stabilisieren (Battilana & Lee, 2014, S. 397–398; Ebrahim et al., 2014, S. 81–82). Der Impact-Measurement-Rahmen verweist auf kontingenztheoretische Passungen zwischen Wirklogik und Messsystemen, um Über- oder Untersteuerung zu vermeiden (Ebrahim & Rangan, 2014, S. 118–119). Zugleich zeigt Street-Level-Forschung, dass Logiken des New Public Management professionelles Ermessen nicht ersetzen, sondern neu strukturieren, wodurch Risiken der Zielgruppenselektion und «Gaming»-Praktiken entstehen können (Brodkin, 2011, S. 253–254; van Berkel, 2020, S. 191–192; Benjamin, 2023, S. 313). Outcomes-basierte Vertragsmodelle werden international als Reforminstrument genutzt, setzen jedoch erhebliche Steuerungs- und Monitoringkapazitäten voraus (FitzGerald, 2023, S. 1383–1384).

Für den Wohlfahrtsmix wird schliesslich hervorgehoben, dass Kooperation und Ko-Produktion gegenüber Wettbewerb strategisch an Bedeutung gewinnen, insbesondere bei komplexen, sozialräumlich verankerten Problemlagen (Voorberg et al., 2015, S. 1333). Empirisch wird zugleich eine «Konzentrationslogik» entlang grosser Generalunternehmer beobachtet, während kleinere zivilgesellschaftliche Träger ihre spezifischen Stärken – Niedrigschwelligkeit, Vertrauensbeziehungen und lokale Verankerung – unter Druck behaupten müssen (Dayson et al., 2023, S. 800–801). Vergleichsstudien weisen zudem darauf hin, dass Eigentums- und Marktstrukturen die Dienstleistungsqualität in öffentlichen Dienstleistungsmärkten systematisch beeinflussen (Brogaard, 2025, S. 1). Für kirchliche Organisationen im Feld Sozialer Arbeit ergibt sich daraus ein Spannungsfeld: Einerseits eröffnen hybride Rollen Potenziale als Brückenakteure zwischen professioneller Hilfe, freiwilligem Engagement und Werteorientierung; andererseits steigt der Bedarf an belastbaren Qualitäts-, Wirkungs- und Governance-Regelungen, um Anforderungen aus

ergebnis- und vertragsbasierten Steuerungslogiken fachlich angemessen zu bearbeiten (Bode & Brandsen, 2014, S. 1065–1066).

2.5 Digitalisierung, Medienwandel und Zugänglichkeit sozialer Angebote

Die Digitalisierung hat einen grundlegenden Einfluss auf die Architektur sozialer Dienstleistungen. Sie betrifft Zugangswege und Kommunikationslogiken ebenso wie die Organisation von Hilfeprozessen. Für die Kirchliche Soziale Arbeit ist sie damit zugleich Chance und Herausforderung: Einerseits können digitale Formate Reichweiten erhöhen und neue niedrigschwellige Kontaktformen eröffnen, andererseits besteht das Risiko, bestehende Ungleichheiten zu reproduzieren oder zu vertiefen. Forschung zur digitalen Kluft unterscheidet inzwischen zwischen Zugangsungleichheiten (first level), Kompetenz- und Nutzungsdifferenzen (second level) sowie ungleichen Erträgen der Nutzung (third level) (van Deursen & van Dijk, 2014, S. 507–508; Robinson et al., 2015, S. 580–582). Empirische Befunde legen nahe, dass digitale Exklusion weniger vom «Anschluss» allein abhängt als vielmehr von Fähigkeiten, Nutzungsmöglichkeiten und sozialer Einbindung (Helsper & Reisdorf, 2017, S. 1253–1254). Ältere Menschen, Personen mit Behinderungen sowie armutsbetroffene Haushalte sind überdurchschnittlich von Limitierungen der Geräteausstattung, der Konnektivität und der digitalen Kompetenz betroffen. Dies beeinflusst, wie Informationen gesucht, Termine vereinbart und digitalisierte Leistungen genutzt werden (Friemel, 2016, S. 313–314; Dobransky & Hargittai, 2016, S. 18–19). Im Gesundheits- und Sozialbereich zeigt sich dies etwa in ungleich verteilter eHealth-Literacy, die den Nutzen digitaler Angebote systematisch moderiert (Neter & Brainin, 2019, S. 1; Paige et al., 2017, S. 64–65).

Die COVID-19-Pandemie wirkte in diesem Feld als Beschleuniger: Tele- und Online-Formate wurden in kurzer Zeit ausgebaut, wodurch bislang latente Potenziale, aber auch Bruchstellen sichtbar wurden (Wosik et al., 2020, S. 957; Keesara et al., 2020, S. 1). Während Fernkontakte Versorgungslücken überbrücken konnten, traten zugleich Infrastruktur- und Kompetenzdefizite zutage, die insbesondere sozial benachteiligte Gruppen ausschlossen (Ramsetty & Adams, 2020, S. 1147–1148). Implementationsforschung betont deshalb, digitale Innovationen als komplexe soziotechnische Interventionen zu begreifen, deren Erfolg nicht nur von der Technik, sondern auch von der Passung zu Aufgaben, Organisation, Regulatorik und Nutzer abhängt (Greenhalgh et al., 2017, S. 1; Greenhalgh & Papoutsis, 2018, S. 95). Für kirchliche Träger impliziert dies, digitale Lösungen konsequent in sozialräumliche Strategien einzubetten, etwa durch eine abgestufte Kombination von Telefon-, Chat-, Video- und Präsenzangeboten nach Bedarf und Zugänglichkeit.

Die Effektivität digitaler Unterstützungsformate ist je nach Ausgestaltung und Zielgruppe differenziert zu bewerten. Meta-Analysen internetbasierter psychologischer Interventionen zeigen, dass insbesondere strukturiert-geleitete Programme (z. B. internetgestützte kognitive Verhaltenstherapie) mittlere bis hohe Effekte erzielen und für mehrere Indikationen eine Vergleichbarkeit mit Face-to-Face-Behandlungen nahelegen (Carlbring et al., 2018, S. 1–2;

Karyotaki et al., 2017, S. 351–352). Evidenz liegt auch für arbeitsweltbezogene und präventive Settings (Ebert et al., 2018, S. 1) sowie für Zielgruppen in Bildungskontexten vor (Lattie et al., 2019, S. 1). Auch digitale und Face-to-Face-CBT können bei affektiven Störungen vergleichbare Wirksamkeit erzielen (Kambeitz-Ilankovic et al., 2022, S. 1). Daraus lässt sich eine grundsätzliche Anschlussfähigkeit digitaler Bausteine für kirchliche Beratungs- und Unterstützungsangebote ableiten. Gleichzeitig erfordert eine fachlich verantwortete Integration klare Indikations- und Ausschlusskriterien, definierte Eskalationspfade in Präsenz sowie Qualitätsstandards zu Datenschutz, Krisenmanagement und Dokumentation.

Mit dem Medienwandel verändern sich auch Kommunikationskulturen sozialer Dienstleistungen. Soziale Arbeit nutzt vermehrt Messaging, soziale Medien und Videosprechstunden für Kontaktaufnahme, Beziehungsgestaltung und Begleitung. Damit verbinden sich ethische Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich Vertraulichkeit, Grenzmanagement, Aufzeichnung und Datensouveränität (Reamer, 2013, S. 163–164). Studien zur digitalen Praxis betonen, dass Richtlinien, Supervision und digitale Kompetenzen erforderlich sind, um tragfähige Arbeitsbeziehungen auch unter Online-Bedingungen zu sichern und Risiken – etwa Missverständnisse oder Grenzverletzungen – systematisch zu adressieren (Almqvist & Lassinantti, 2018, S. 207–208). Gleichzeitig eröffnen digitale Formate neue Ressourcen, etwa Digital Peer Support, der in gemeindenahen Settings psychischer Gesundheit zu höherer Aktivierung und Verbundenheit beitragen kann (Fortuna et al., 2020, S. 1). Peer-Support-Interventionen können klinische und persönliche Erholung moderat fördern (Smit et al., 2023, S. 5332). Für kirchliche Akteure, die auf Vertrauensbeziehungen und Ehrenamt aufbauen, entsteht hier Potenzial, sofern Rollenklarheit und Qualitätskriterien geklärt sind.

Zunehmend prägt zudem die Datafizierung – verstanden als verstärkte Erfassung, Auswertung und Nutzung von Daten – die Steuerung sozialer Dienste. Prognostische Modelle und algorithmische Entscheidungshilfen werden in einzelnen Bereichen pilotiert, beispielsweise in der Kinderschutzpraxis (Gillingham, 2020, S. 578–580). Die Literatur warnt jedoch vor Nebenfolgen wie Intransparenz, Problemen der Datengüte, Automation Bias sowie der Reproduktion sozialer Ungleichheiten durch scheinbar «neutrale» Modelle (Keddell, 2015, S. 69–71; Ananny & Crawford, 2018, S. 973–974). Ein prominentes Beispiel aus der Gesundheitsversorgung zeigt, dass Algorithmen Ressourcen systematisch verzerren können, wenn «Kosten» als Stellvertreter für «Gesundheitsbedarf» verwendet werden (Obermeyer et al., 2019, S. 447). Analog sind solche Risiken auch für sozialarbeiterische Kontexte relevant. Informatik-Interventionen können Ungleichheiten verstärken, wenn sie ohne Equity-Prüfung entwickelt und implementiert werden (Veinot et al., 2018, S. 1080–1082). Für die Nutzung von Risikoinstrumenten im Kinderschutz wird eine vorsichtige, kontextsensible Anwendung sowie transparente Validierung empfohlen (Zhu et al., 2025, S. 1). Kirchliche Träger, die häufig an Schnittstellen zum Regelsystem agieren, sollten deshalb Verfahren mit menschlicher Verantwortung («human-in-the-loop»), unabhängige Audits, erklärbare Modelle und Beschwerdewege berücksichtigen und zugleich datensparsame, zweckgebundene Praktiken etablieren.

Aus Perspektive der Zugänglichkeit spricht die Evidenz für eine multikanale Servicearchitektur («no wrong door»). Digitale Zugänge sollten grundsätzlich mit telefonischen, postalischen und analogen Optionen kombiniert werden, um Wahlmöglichkeiten und Passgenauigkeit für unterschiedliche Lebenslagen sicherzustellen (Lindgren & van Veenstra, 2018, S. 1–2; Twizeyimana & Andersson, 2019, S. 167–168). Für den Kanton Zürich ist dieser Grundsatz besonders relevant, da kirchliche Angebote häufig als niedrighschwellige Kontaktpunkte im Sozialraum fungieren. Damit verbunden sind Anforderungen an Barrierefreiheit (z. B. einfache Sprache, Screenreader-Tauglichkeit, asynchrone Kanäle), an systematische Sprachmittlung sowie an Capacity Building zu digitalen Kompetenzen in Zielgruppen. Befunde deuten darauf hin, dass solche Elemente Nutzung und Ergebnisse digitaler Angebote verbessern können (Paige et al., 2017, S. 53; Neter & Brainin, 2019, S. 1). Daraus lässt sich ableiten, dass Kirchliche Soziale Arbeit als «Übersetzerin» zwischen Behördenportalen sowie Gesundheits- und Sozialdiensten fungieren kann, indem sie digitale Lotsenformate, Hotline-/Chat-Angebote und aufsuchende Präsenz konzeptionell verschränkt.

Insgesamt ergibt sich aus dem Medienwandel weniger ein «entweder-oder» als ein «sowohl-als-auch»: evidenzinformierte digitale Module, eingebettet in verlässliche Präsenzstrukturen, eine konsequente Ausrichtung an Zugänglichkeit und Gerechtigkeit sowie eine reflexive, ethisch robuste Datenpraxis. In dieser Perspektive wird Digitalisierung nicht zum Selbstzweck, sondern zu einem Instrument inklusiver und professionell verantworteter Sozialer Arbeit, das zugleich an kirchliche Werteorientierung anschlussfähig bleibt.

2.6 Fazit, Diskussion und Reflexion

In Kapitel 2 wurde die erste Unterfrage der Arbeit bearbeitet, indem zentrale gesellschaftliche Entwicklungen und Strukturveränderungen rekonstruiert wurden, die die Kirchliche Soziale Arbeit gegenwärtig und künftig in erheblichem Mass herausfordern. Zugleich wurden theoretische Orientierungen skizziert, die für die Einordnung dieser Entwicklungen und für das Verständnis veränderter Handlungsanforderungen relevant sind (u. a. soziale Determinanten, Sozialraum- und Gemeinwesenlogiken, Diversitäts- und Strukturkompetenz sowie multikanale Zugänge). Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Orientierungen erfolgt in Kapitel 3. Die spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen der katholischen Kirche im Kanton Zürich sowie die begründete Ableitung identitätswahrender Entwicklungsoptionen bleiben bewusst offen und bilden die Brücke zu den Kapiteln 4 und 5.

Die in Kapitel 2 dargestellten Befunde lassen sich als Überlagerung und wechselseitige Verstärkung mehrerer gesellschaftlicher Dynamiken verstehen. Zentrale Bezugspunkte sind der Wandel sozialer Risiken und neuer Vulnerabilitäten, die mit Prekarisierung, instabilen Erwerbsverläufen und einer erhöhten Lebenslaufvolatilität einhergehen, sowie eine Zunahme sozialer Ungleichheit und ausgeprägter gesundheitlicher Gradienten (Bonoli, 2007; Kalleberg, 2009; Marmot, 2005; Wilkinson & Pickett, 2006; Piketty & Saez, 2014).

Diese Entwicklungen wirken nicht isoliert, sondern kumulativ und prägen sowohl individuelle Lebenslagen als auch sozialräumliche Konstellationen.

Psychische Belastungen haben in allen Altersgruppen, insbesondere jedoch bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen, deutlich zugenommen und erfordern gemeindenähe, präventive und niedrigschwellige Versorgungsansätze (GBD 2019 Mental Disorders Collaborators, 2022; Patel et al., 2018; Twenge et al., 2019; Santomauro et al., 2021). Einsamkeit und soziale Isolation treten dabei als eigenständige Risikofaktoren mit erheblichen gesundheitlichen Folgen hervor (Holt-Lunstad et al., 2010; Hawkey & Cacioppo, 2010; Surkalim et al., 2022). Demografische Alterungsprozesse verstärken diese Problemlagen zusätzlich, insbesondere dort, wo digitale Exklusionsrisiken den Zugang zu Information, Beratung und Unterstützung erschweren.

Migration und die damit verbundene Superdiversität verändern lokale Sozialräume grundlegend. Die Forschung verweist auf den Bedarf an traumasensiblen, mehrsprachigen, rechtlich fundierten und intersektional ausgerichteten Unterstützungsformaten sowie an koordinierten Verweiswegen in das Regelsystem (Vertovec, 2007; Ager & Strang, 2008; Blackmore et al., 2020; Li et al., 2016). Wohnungsnot und Wohnungslosigkeit treten als weitere strukturelle Problemlagen hinzu und verlangen vernetzte, aufsuchende und wohnungsbezogene Unterstützungsansätze (Busch-Geertsema et al., 2016; Lewer et al., 2019). Diese Herausforderungen verdichten sich insbesondere in urbanen, sozial heterogenen Räumen wie dem Kanton Zürich.

Parallel dazu verschieben Säkularisierung und religiöse Pluralisierung die gesellschaftlichen Erwartungshaltungen gegenüber kirchlichen Akteuren. Legitimität wird weniger aus institutioneller Zugehörigkeit als aus sozialer Wirksamkeit, professioneller Qualität und inklusiver Anschlussfähigkeit im Sozialraum abgeleitet (Davie, 1990; Gorski & Altinordu, 2008; Voas & Chaves, 2016). Gleichzeitig verändern der Umbau des Sozialstaats, der pluralisierte Wohlfahrtsmix sowie Prozesse der Ökonomisierung die Steuerungs-, Finanzierungs- und Qualitätslogiken sozialer Dienste (Hemerijck, 2018; Bode & Brandsen, 2014; Skelcher & Smith, 2015; Fraser et al., 2018; Rand et al., 2023). Der anhaltende Fachkräftemangel verschärft diese Spannungen zusätzlich und beeinflusst die Handlungsfähigkeit sozialer Organisationen strukturell.

Die Digitalisierung eröffnet zwar Reichweiten- und Wirksamkeitspotenziale, verstärkt jedoch ohne eine konsequente Equity-by-Design-Perspektive bestehende Ungleichheiten. Die Evidenz spricht daher für multikanale, barrierearme Zugangsarchitekturen sowie für eine reflexive und ethisch robuste Datenpraxis, insbesondere in datenbasierten Steuerungs- und Entscheidungsprozessen (van Deursen & van Dijk, 2014; Greenhalgh et al., 2017; Obermeyer et al., 2019; Lindgren & van Veenstra, 2018).

Aus diesen Befunden zeichnen sich zentrale Implikationslinien für das Ziel der Arbeit und die Beantwortung der ersten Unterfrage ab. Sichtbar wird ein Begründungsdruck hin zu sozialraumorientierter, partizipativer und evidenzbasierter Angebotsgestaltung (einschliesslich Gemeinwesenarbeit und Community Organizing), zu traumasensiblen und mehrsprachigen Zugängen, zu niedrigschwelligen psychosozialen Angeboten gegen Einsamkeit und psychische Belastungen, zu wohnungsbezogenen Unterstützungsformen, zu

kooperativen Governance-Arrangements im Wohlfahrtsmix sowie zu multikanalen, inklusionsorientierten Digitalisierungsstrategien. Diese Linien liefern zugleich Bausteine für die zweite Unterfrage nach theoretischen Orientierungen. Welche institutionellen Rahmenbedingungen im Kanton Zürich solche Anpassungen fördern oder begrenzen (dritte Unterfrage) und wie sie theologisch tragfähig und identitätswahrend begründet werden können (vierte Unterfrage), wird in den folgenden Kapiteln 3 sowie 4 und 5 systematisch ausgearbeitet.

Die in Kapitel 2 herausgearbeiteten Entwicklungen machen deutlich, dass Kirchliche Soziale Arbeit nicht mehr von stabilen, klar abgrenzbaren Problemlagen ausgehen kann. Aus Sicht der Autorin liegt eine der wichtigsten Erkenntnisse dieses Kapitels darin, dass soziale Notlagen heute häufig nicht isoliert auftreten, sondern sich überlagern, gegenseitig verstärken und dadurch schwerer bearbeitbar werden. Armut, psychische Belastung, Einsamkeit, unsicherer Wohnraum, migrationsbezogene Vulnerabilitäten und digitale Ausschlüsse bilden keine getrennten Themenfelder, sondern komplexe Lebenslagen. Daraus folgt, dass Kirchliche Soziale Arbeit ihre Praxis nicht nur entlang einzelner Angebote, Zielgruppen oder Zuständigkeiten weiterentwickeln sollte, sondern stärker entlang von Übergängen, Schnittstellen und kumulativen Belastungskonstellationen.

Besonders relevant erscheint dabei, dass die Kirche im Sozialraum über Zugänge verfügt, die andere Institutionen nicht in gleicher Weise haben. Diese Stärke darf jedoch nicht romantisiert werden. Lokale Präsenz und Vertrauensbeziehungen sind nur dann tragfähig, wenn sie mit professioneller Kompetenz, klaren Rollen und verlässlichen Kooperationswegen verbunden werden. Die Autorin sieht hierin eine zentrale Herausforderung: Kirchliche Nähe allein genügt nicht. Sie kann sogar problematisch werden, wenn sie informell bleibt, fachlich nicht abgesichert ist oder strukturelle Probleme individualisiert. Kirchliche Soziale Arbeit muss deshalb ihre spezifische Beziehungsqualität bewahren, sie aber zugleich professionell rahmen.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft den Umgang mit Pluralisierung und Säkularisierung. Die gesellschaftliche Selbstverständlichkeit kirchlicher Akteure nimmt ab, während Erwartungen an ihre soziale Leistung und öffentliche Verantwortbarkeit steigen. Daraus ergibt sich keine Schwächung kirchlicher Sozialer Arbeit an sich, sondern eine Veränderung ihrer Legitimationslogik. Sie kann sich weniger auf institutionelle Tradition berufen, sondern muss durch Qualität, Zugänglichkeit, Fairness und glaubwürdige Nicht-Bekehrung überzeugen. Die Autorin bewertet dies nicht nur als Druck, sondern auch als Chance: Kirchliche Identität wird dort glaubwürdig, wo sie sich in inklusiver, professioneller und menschenrechtsorientierter Praxis bewährt.

Gleichzeitig zeigt Kapitel 2, dass gesellschaftliche Herausforderungen nicht allein durch Angebotsausbau beantwortet werden können. Mehr Angebote führen nicht automatisch zu mehr Teilhabe, wenn Zugangsbarrieren, Sprachprobleme, Scham, Misstrauen oder digitale Ausschlüsse bestehen bleiben. Entscheidend ist deshalb eine andere Logik der Angebotsgestaltung: Kirchliche Soziale Arbeit sollte stärker von den Lebenswegen der Betroffenen her denken und weniger von institutionellen Zuständigkeiten. Dies verlangt eine

Haltung, die nicht fragt, ob eine Person «zur richtigen Stelle» gekommen ist, sondern wie Hilfe so organisiert werden kann, dass Menschen nicht zwischen Systemen verloren gehen. Kritisch zu reflektieren ist auch die wachsende Bedeutung von Wirkungsorientierung und Digitalisierung. Beide können zur Professionalisierung beitragen, bergen jedoch das Risiko, relationale und schwer messbare Aspekte sozialer Arbeit zu verkürzen. Die Autorin sieht hier die Notwendigkeit einer ausgewogenen Position: Kirchliche Soziale Arbeit sollte Wirkung nicht nur behaupten, sondern nachvollziehbar machen; gleichzeitig darf sie ihre Qualität nicht auf Kennzahlen, Reichweiten oder digitale Effizienz reduzieren. Gerade Vertrauen, Begleitung, Präsenz und das Aushalten komplexer Lebenssituationen bleiben zentrale professionelle Leistungen, auch wenn sie methodisch anspruchsvoll zu erfassen sind.

Bisher führen die Ergebnisse zu der Schlussfolgerung, dass Kirchliche Soziale Arbeit ihre Zukunftsfähigkeit nicht durch Bewahrung bestehender Routinen sichern kann. Sie muss sich stärker sozialraumorientiert, diversitätssensibel, kooperativ und zugänglich ausrichten. Zugleich sollte sie ihr eigenes Profil nicht aufgeben, sondern klären, welchen spezifischen Beitrag sie im Zusammenspiel mit öffentlichen, zivilgesellschaftlichen und professionellen Akteuren leisten kann. Ihre besondere Stärke liegt aus Sicht der Autorin nicht darin, alles selbst abzudecken, sondern darin, Beziehungen, Orientierung und Übergänge zu ermöglichen, wo gesellschaftliche Systeme fragmentiert, überlastet oder schwer zugänglich sind.

3 Kirchliche Soziale Arbeit

Kapitel 3 profiliert die Kirchliche Soziale Arbeit theologisch, kirchensoziologisch und professionsbezogen und beantwortet damit vor allem die zweite Unterfrage aus Kapitel 1.2, welche theoretischen Ansätze und Modelle Orientierung für eine zeitgemäße kirchliche Sozialarbeit bieten können. Die in Kapitel 2 herausgearbeiteten gesellschaftlichen Herausforderungen verdeutlichen, dass Kirchliche Soziale Arbeit ihre bisherigen Handlungsansätze angesichts komplexer, sich überlagernder Problemlagen kritisch überprüfen und weiterentwickeln muss. Die Analyse benennt nicht nur veränderte Bedarfe, sondern markiert zugleich Anforderungen an Zugänglichkeit, Professionalität, Kooperation und gesellschaftliche Legitimation. Offen bleibt jedoch, auf welchen theologischen und sozialarbeitswissenschaftlichen Grundlagen eine solche Neuausrichtung beruhen kann. An diesem Punkt setzt Kapitel 3 an: Es überführt die in Kapitel 2 gewonnenen Befunde in einen theoretischen Bezugsrahmen und untersucht, welche Leitkonzepte, Handlungsmodelle und professionellen Orientierungen eine zeitgemäße, identitätsbewusste und öffentlich verantwortbare Kirchliche Soziale Arbeit tragen können.

Abschnitt 3.1 entwickelt die theologischen und kirchensoziologischen Grundlagen Kirchlicher Sozialer Arbeit als diakonische Praxis im Wohlfahrtsmix und klärt damit ihr Selbstverständnis zwischen gelebter Theologie und professionellem Handlungsfeld. In Abschnitt 3.2 wird Sozialraumorientierung als Handlungsprinzip entfaltet, das

Lebensweltbezug, Ko-Produktion, Gemeinwesenarbeit und Community Organizing miteinander verbindet. Abschnitt 3.3 beschreibt die Einzelarbeit als rückgratbildende Praxis, die Beziehung, Kurzinterventionen und Fallkoordination integriert. Abschnitt 3.4 erweitert den Blick um internationale Ansätze und erschliesst global erprobte Modelle als Lern- und Transferreservoir. In Abschnitt 3.5 werden Caritas und Diakonie als Leitkonzepte verdichtet, die Spiritualität, Professionalität und Interessenvertretung miteinander verbinden und Kriterien für eine identitätswahrende Weiterentwicklung bereitstellen. Abschnitt 3.6 bündelt und reflektiert die zentralen Ergebnisse und bereitet deren Übertragung auf die institutionellen Rahmenbedingungen in Kapitel 4 sowie die Entwicklungsoptionen in Kapitel 5 vor.

3.1 Theologische und kirchensoziologische Grundlagen kirchlicher Sozialer Arbeit

Die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich steht entsprechend unter veränderten gesellschaftlichen und institutionellen Bedingungen. Dies zeigt sich exemplarisch in den Studien von Widmer et al. (2017, 2023). Während die Untersuchung von 2017 die gesellschaftlichen Leistungen der Kirchen insgesamt positiv bewertet und die staatlichen Beiträge grundsätzlich als gerechtfertigt einstuft, verschiebt sich der Fokus in der Folgestudie von 2023 deutlich. Ihre Legitimation wird stärker an Bedingungen geknüpft: an Transparenz gegenüber staatlichen Akteuren, an die Öffnung der Angebote für Nicht-Mitglieder sowie an eine aktivere Rolle der Kirchen im gesellschaftlichen Kontext. Damit wird Kirchliche Soziale Arbeit nicht mehr nur als bestehende Ressource beschrieben, sondern zunehmend als ein Handlungsfeld, das seine gesellschaftliche Relevanz unter veränderten Bedingungen neu herstellen muss.

Kirchliche Soziale Arbeit ist theologisch als diakonische Praxis und zugleich als professionell verfasste Organisation Sozialer Arbeit zu verorten. Diakonie bezeichnet dabei nicht einen nachgeordneten Tätigkeitsbereich kirchlichen Handelns, sondern einen ekklesiologischen Grundvollzug. In diesem Sinn ist Diakonie konstitutiver Ausdruck der *missio Dei* und der Option für die Armen und konkretisiert sich als tätige, an der Menschenwürde orientierte Zuwendung Gottes im Handeln der Kirche (Haslinger, 2008, S. 19–24). Diakonie ist damit stets kontextuell vermittelt und gewinnt ihre Gestalt in konkreten gesellschaftlichen Situationen und sozialen Problemlagen (Swart, 2016, S. 3; Wyller, 2021, S. 61; Tettey, 2020, S. 1–2; Fischer, 2018, S. 205).

Herbert Haslinger versteht Diakonie nicht primär als institutionalisierte Hilfe, sondern als mehrdimensionale Wirklichkeit, die sich als Haltung, Praxis, Organisation und öffentliches Zeugnis entfaltet. Diakonisches Handeln ist demnach zugleich personal, strukturell und gesellschaftlich ausgerichtet und steht in einem dauerhaften Spannungsverhältnis zwischen Kirche und Gesellschaft (Haslinger, 2008, S. 19–24). Diese Perspektive bildet eine tragfähige Grundlage, um Kirchliche Soziale Arbeit sowohl als Glaubenspraxis als auch als öffentlich verantwortetes, professionelles Handlungsfeld zu profilieren.

In pluralen und zunehmend säkularisierten Gesellschaften ist Diakonie soziologisch eingebettet. Religiöse Organisationen verfügen hier nicht mehr über eine «Selbstverständlichkeit» als Legitimation, sondern müssen ihre öffentliche Relevanz durch nachweisbare soziale Wirksamkeit, professionelle Qualität und zivilgesellschaftliche Kooperationen begründen (Voas & Chaves, 2016, S. 1554–1556; Aksoy et al., 2024, S. 143). Diese doppelte Verankerung – diakonisch-theologisch einerseits und soziologisch andererseits – ist für die Kirchliche Soziale Arbeit konstitutiv.

Die diakonietheologische Diskussion betont entsprechend, dass soziale Praxis kein Annex kirchlicher Existenz ist, sondern eine konstitutive Dimension kirchlicher Identität. Rügger und Sigrist verstehen Diakonie als theologisch begründetes helfendes Handeln, das sich an der Würde des Menschen orientiert und zugleich professionell, freiwillig und nicht-missionarisch ausgestaltet sein muss (Rügger & Sigrist, 2011, S. 19–41). Diakonie steht damit in einer ethischen Spannung zwischen Nähe und Professionalität, Fürsorge und Gerechtigkeit sowie individueller Hilfe und struktureller Verantwortung. Sie ist nicht auf karitative Einzelfallhilfe reduzierbar, sondern umfasst auch Anwaltschaft, gesellschaftliche Kritik und strukturelle Veränderung.

Neuere diakoniewissenschaftliche Beiträge sprechen in diesem Zusammenhang von einer transformativen Diakonie, die Fürsorge, Gerechtigkeit und Empowerment verbindet und die Handlungsfähigkeit der adressierten Menschen stärkt (Swart, 2016, S. 3–4; Klaasen, 2023, S. 1; von Sinner, 2023, S. 1). Diakonie wird hermeneutisch als «gelebte Theologie» verstanden, in der Spiritualität, Ethik und professionelle Kompetenzen zusammenwirken (Wyller, 2021, S. 61; Gohde, 2006, S. 18–20; Braune-Krickau, 2016, S. 384–385). Zugleich ist das Feld ausdrücklich interdisziplinär: Theologie steht im Dialog mit Sozialer Arbeit, Medizin, Pflege, Pädagogik und Ökonomie und bringt ihre normativen Perspektiven in plurale Wissenskulturen ein (Öhlmann, 2023, S. 1–2).

Diese Sichtweise wird im Ökumenischen Kompendium Caritas und Diakonie kirchlich und ökumenisch gerahmt. In den Kapiteln 6 und 7 wird Diakonie als gemeinsamer Auftrag der Kirchen beschrieben, der persönliche Nächstenliebe, organisierte Sozialarbeit und sozialpolitische Verantwortung verbindet. Caritas und Diakonie werden dabei als öffentliche Formen kirchlicher Präsenz verstanden, die sich an Menschenwürde, Gerechtigkeit und Teilhabe orientieren und ausdrücklich zur Kooperation im Wohlfahrtsstaat verpflichtet sind (Lob-Hüdepohl, 2022, S. 93–107; Lob-Hüdepohl & Schäfer, 2022, S. 111–128). Damit wird Diakonie nicht nur theologisch begründet, sondern auch institutionell und gesellschaftlich verortet.

In der Praktischen und Öffentlichen Theologie (Public Theology) wird dieses Verständnis weiter profiliert. Öffentliche Theologie reflektiert christliche Praxis im öffentlichen Raum und sucht nach begründeten, anschlussfähigen Beiträgen zu gesellschaftlichen Diskursen (Graham, 2020, S. 7–8; Peters, 2021, S. 3–4). In diesem Horizont gewinnt das Konzept einer prophetischen Diakonie Bedeutung, die zwischen Fürsorge im Nahraum und struktureller Anwaltschaft vermittelt, ohne die Ambivalenzen öffentlicher Bündnisse zu verkennen (Moos, 2020, S. 33–34). Für die Kirchliche Soziale Arbeit folgt daraus die Aufgabe,

theologische Grundoptionen wie Gerechtigkeit, Versöhnung und ökologische Verantwortung in Governance-, Qualitäts- und Beteiligungsfragen zu übersetzen.

Kirchensoziologisch prägen Säkularisierung und religiöse Pluralisierung die Rahmenbedingungen diakonischen Handelns. Empirisch zeigen sich generationell getriebene Entkirchlichungsprozesse und eine Ausdifferenzierung religiöser Zugehörigkeiten (Voas & Chaves, 2016, S. 1554–1555). Zugleich bleibt Religion eine relevante Ressource für soziale Kohäsion, Vertrauen und bürgerschaftliches Engagement (Aksoy et al., 2024, S. 143). Kirchliche Träger sind daher als Teil eines diakonischen Ökosystems zu verstehen, in dem Gemeinde-, Caritas-/Diakonie- und Netzwerkarbeit zusammenwirken und spirituelle, soziale sowie zivilgesellschaftliche Ressourcen aktivieren – unter den Bedingungen von Inklusion, Professionsethik und Transparenz.

Im Wohlfahrtsmix agieren Kirchen als glaubensbasierte Organisationen an den Schnittstellen von Staat, Markt und Zivilgesellschaft. Forschung zu Faith-Based Organizations verweist auf ihr Potenzial, aber auch auf regulatorische, kulturelle und geschlechtersensible Herausforderungen (Sullivan, 2019, S. 44–46; Hien, 2017, S. 515–516). Für die Profilbildung kirchlicher Sozialarbeit ist daher Kontextsensibilität zentral: religiöse Prägung muss transparent gemacht, diskriminierungsfrei gehandelt und kooperativ mit öffentlichen Diensten gearbeitet werden, ohne den Einsatz für verletzte Gruppen aufzugeben.

Zusammenfassend steht die Kirchliche Soziale Arbeit auf einem doppelten Fundament: (a) theologisch als gelebte, kontextuelle Diakonie mit fürsorglicher und prophetischer Dimension und (b) kirchensoziologisch als professionell verfasste, glaubensbasierte Organisation in pluralen Wohlfahrtsregimen. Aus beiden Perspektiven lassen sich Gestaltungsprinzipien ableiten, darunter interdisziplinäre Kooperation, interreligiöse Öffnung sowie partizipative Governance und Wirkungsorientierung, die Menschenwürde, Gerechtigkeit und Teilhabe normativ sichern. Damit wird ein konsistentes Profil sichtbar, das theologisch verantwortet und sozialwissenschaftlich informiert ist und eine tragfähige Grundlage für die Weiterentwicklung kirchlicher Sozialarbeit im Kanton Zürich bildet.

3.2 Sozialraumorientierung als Handlungsprinzip

Sozialraumorientierung (SRO) ist ein zentrales Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit, das professionelles Handeln konsequent an den Lebenswelten, Ressourcen und Machtverhältnissen vor Ort ausrichtet. Im Fokus stehen weniger einzelne Fälle als sozialräumliche Kontexte wie Quartiere, Gemeinden oder Mikro-Orte als Ansatzpunkte für bedarfs- und wirkungsorientiertes Handeln (Ratliff, 2023, S. 692; Rong et al., 2023, S. 1–2). Damit verschiebt SRO die Perspektive von einer additiven Angebotslogik hin zu einer sozialökologischen Koordination von Beziehungen, Infrastrukturen und Institutionen im Nahraum. Für kirchliche Kontexte eröffnet dies die Möglichkeit, Pfarreien und kirchliche Orte als sozialräumliche Ankerinstitutionen zu profilieren, die zwischen Seelsorge, Diakonie/Caritas und gemeinwesenorientierter Daseinsvorsorge vermitteln.

Im deutschsprachigen Diskurs wird Sozialraumorientierung zudem als handlungsleitendes Fachkonzept der Sozialen Arbeit verstanden, das konsequent an den Lebenswelten der Adressaten ansetzt und Ressourcenorientierung, Partizipation sowie die Vernetzung lokaler Akteure in den Mittelpunkt stellt (Hinte & Treeß, 2014). Diese Perspektive ist mit den international diskutierten sozialökologischen und ko-produktiven Ansätzen kompatibel, wird in der vorliegenden Arbeit jedoch primär sozialwissenschaftlich, governance-bezogen und professionsübergreifend weitergeführt.

Die theoretische Plausibilität sozialraumorientierter Praxis lässt sich mit Blick auf drei miteinander verschränkte Linien verdeutlichen. Erstens zeigen sozialepidemiologische Befunde zu Orteffekten, dass Nachbarschaftskohäsion, soziale Netzwerke und kollektive Wirksamkeit mit Morbidität, psychischem Wohlbefinden und gesundheitsbezogenem Verhalten zusammenhängen (Maass et al., 2016, S. 126–127; Lagaert et al., 2021, S. 1–2; Vassilev et al., 2019, S. 588). Zweitens betonen sozialkapitaltheoretische Perspektiven die Bedeutung mikro- und mesosozialer Bindungen als Ressourcen für Teilhabe, Resilienz und Bewältigung sozialer Belastungen (Alvarez et al., 2017, S. 5–6; Wang et al., 2023, S. 1). Drittens verweisen sozialidentitäts- und stigma-theoretische Arbeiten darauf, dass räumliche Zuschreibungen – etwa die Markierung von Quartieren als «Problemräume» – Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Zugangschancen prägen und soziale Ungleichheiten performativ stabilisieren können (Fong et al., 2019, S. 101–102). SRO ist daher als Ansatz zu verstehen, der individuelle Hilfe mit kollektiven und strukturellen Interventionen verbindet und zugleich sensibel gegenüber Stigmatisierungsdynamiken bleiben muss.

Operativ konkretisiert sich SRO häufig über ko-produktive und stärkenbasierte Arbeitsweisen. Ko-Produktion versteht Nutzer, Organisationen und Zivilgesellschaft als Mitgestaltende sozialer Dienstleistungen; empirisch gelten die Qualität relationaler Prozesse, Rollenklärung und institutionelle Verlässlichkeit als zentrale Wirkbedingungen (Osborne et al., 2016, S. 639–640; Brandsen & Honingh, 2016, S. 427; Nabatchi et al., 2017, S. 766). Stärkenbasierte bzw. «asset-based»-Ansätze ergänzen diese Logik, indem vorhandene Ressourcen – etwa Personen, Vereine, Räume und Kompetenzen – sichtbar gemacht und mobilisiert werden (Caiels et al., 2021, S. 401–402). Dateninformierte Sozialraumdiagnostik kann diese Ausrichtung unterstützen, etwa durch kleinräumiges Monitoring und Kartierungen, erfordert jedoch hohe Datenschutz- und Ethikstandards (Wang, 2020, S. 1–2; Haley et al., 2016, S. 49).

Als Brückenlogik zwischen individueller Unterstützung und sozialräumlichen Ressourcen wird international auch «Soziale Verschreibung» (social prescribing) diskutiert, bei der über sogenannte Link-Worker systematisch zu lokalen Aktivitäten vermittelt wird. Der Evidenzstand ist ambivalent und stark kontextabhängig: Neben berichteten positiven Effekten etwa auf Einsamkeit oder Engagement verweisen Reviews auf heterogene Ergebnisse und die hohe Bedeutung von Implementation, lokaler Angebotsentwicklung und relationaler Begleitung (Rapo et al., 2023, S. 326; Cooper et al., 2022, S. 1; Kiely et al., 2022, S. 1–2). Für kirchliche Settings ist diese Logik insofern relevant, als niedrigschwellige Ansprechstellen sowie Türöffner- und Lotsenfunktionen in Verbindung mit lokalen Netzwerken Zugänge zu sozialen Ressourcen stabilisieren können.

Insgesamt ist Sozialraumorientierung weniger als einzelnes Projekt denn als organisationsübergreifende Haltung zu verstehen, die kirchliche Identität (Diakonie/Caritas), professionelle Standards und sozialpolitische Verantwortung im Quartier miteinander vermittelt. Sie bildet damit eine zentrale konzeptionelle Grundlage für die Weiterentwicklung kirchlicher Sozialer Arbeit unter Bedingungen sozialer Ungleichheit, Pluralisierung und wachsender Kooperationsanforderungen.

Gemeinwesenarbeit (GWA) und Community Organizing (CO) sind zwei sich ergänzende, aber analytisch unterscheidbare Paradigmen sozialräumlicher Praxis. Während GWA primär auf sozialräumliche Entwicklung, Teilhabe und die Stabilisierung lokaler Kooperationsstrukturen zielt, fokussiert CO auf den systematischen Aufbau kollektiver Handlungsmacht, um strukturelle Veränderungen in institutionellen Arenen zu erreichen. In der Forschung wird CO zunehmend als praxisnahes Feld der Macht- und Demokratietheorie verstanden, das sowohl individuelle als auch organisationale und politische Veränderungsprozesse anstößt (Christens, 2021, S. 3001; Speer et al., 2021, S. 3194). Reviews berichten für communitybezogene Ansätze positive, jedoch heterogene Wirkungsprofile und betonen Kontextsensitivität sowie Prozessqualität als zentrale Bedingungen (Kadariya et al., 2023, S. 1; Walters, 2023, S. 699–700).

Für kirchliche Kontexte ist insbesondere die strategische Verschränkung beider Logiken bedeutsam. GWA kann als sozialräumliches Infrastruktur- und Kooperationsmanagement verstanden werden, das Zugänge, Netzwerke und Ressourcen im Quartier stabilisiert. CO ergänzt diese entwicklungslogische Perspektive durch konflikt- und interessenorientierte Elemente, indem Anliegen gebündelt, Verhandlungsmacht aufgebaut und institutionelle Entscheidungsprozesse adressiert werden (Ozzano & Giorgi, 2022, S. 1–2). In religiös verankerten Settings ist CO zudem häufig relational geprägt, etwa durch Zuhörprozesse, strukturierte Einzelgespräche und Narrativarbeit. Diese Praktiken können Motivation und Anschlussfähigkeit fördern, setzen jedoch klare professionelle Grenzziehungen voraus, insbesondere Transparenz, Freiwilligkeit und Non-Proselytisierung.

Die Evidenzbasis zu GWA- und CO-Ansätzen weist darauf hin, dass Wirkungen weniger durch einzelne Interventionen als durch die Qualität langfristiger Beziehungs-, Beteiligungs- und Bündnisprozesse entstehen. Analysen verweisen auf Effekte auf Selbstwirksamkeit, kollektive Handlungsfähigkeit und institutionelle Responsivität, betonen jedoch zugleich die Abhängigkeit von lokalen Machtkonstellationen, organisationaler Unterstützung und politischer Anschlussfähigkeit (Christens, 2021, S. 3001; Speer et al., 2021, S. 3194). Wirkungsorientierung ist daher prozesssensibel zu verstehen und erfordert mehrdimensionale Wirklogiken sowie methodische Triangulation.

Für die Kirchliche Soziale Arbeit lassen sich daraus mehrere analytische Implikationslinien ableiten. Erstens gewinnen sozialräumliche Präsenz und Beziehungskapital an Bedeutung, um Zugänge zu vulnerablen Gruppen zu sichern und lokale Ressourcen zu aktivieren. Zweitens erfordert strukturwirksames Handeln verlässliche Kooperationen und Bündnisse mit zivilgesellschaftlichen und kommunalen Akteuren sowie eine klare Rollenklärung zwischen Pastoral, Caritas/Diakonie und professioneller Sozialer Arbeit. Drittens muss die

Verbindung von diakonischem Selbstverständnis und professioneller Praxis so gestaltet werden, dass sie inklusiv, diskriminierungsfrei und öffentlich verantwortbar bleibt.

Damit bieten Sozialraumorientierung, Gemeinwesenarbeit und Community Organizing zusammen einen konzeptionellen Rahmen, in dem Kirchliche Soziale Arbeit nicht nur als niedrigschwellige Hilfe präsent ist, sondern auch als strukturwirksame Akteurin im Sozialraum agieren kann – im Sinne einer Kirche, die «mit» und «für» den Sozialraum handelt.

3.3 Einzelarbeit (Einzelfallhilfe/Fallarbeit)

Einzelarbeit (Einzelfallhilfe/Fallarbeit) bildet in kirchlichen Kontexten das Rückgrat professioneller Unterstützung, da sie Beziehungsarbeit, zielgerichtete Veränderung und Systemkoordination verbindet. Eine zentrale empirische Konstante ist dabei die Qualität der Arbeits- bzw. therapeutischen Allianz. Meta-Analysen mit Erwachsenen sowie mit Kindern und Jugendlichen zeigen robuste, mittelstarke Zusammenhänge zwischen der Qualität der Allianz und den erzielten Ergebnissen (Flückiger et al., 2018, S. 1–2; Karver et al., 2018, S. 365–368). Für die konzeptionelle Einordnung lassen sich drei evidenzbasierte Orientierungen unterscheiden: strukturierte Kurzinterventionen, systemische Koordination im Versorgungssystem sowie diversitäts- und zugangsorientierte Umsetzung.

Zur Wirksamkeit strukturierter Kurzinterventionen liegt eine breite Evidenz vor. Manualisierte Verfahren, insbesondere kognitiv-verhaltenstherapeutische Module, erzielen auch ausserhalb spezialtherapeutischer Settings substanzielle Effekte (Cuijpers et al., 2020, S. 279–281). Digitale und blended-care-Formate sind insbesondere bei depressiver Symptomatik gut belegt; selbstgeleitete Programme mit minimaler Begleitung erreichen klinisch relevante Verbesserungen (Karyotaki et al., 2017, S. 351). Für präventive und arbeitsweltbezogene Kontexte, die in der kirchlichen Sozialberatung häufig vorkommen (z. B. Belastung, Care-Stress, Wiedereinstieg), zeigen Studien ebenfalls positive Effekte digitaler und hybrider Bausteine (Ebert et al., 2018, S. 3–8). Insgesamt spricht die Evidenz für ein gestuftes Vorgehen, bei dem indikationsgeleitete Kurzmodule mit relationaler Begleitung kombiniert und bei Bedarf klare Eskalationswege in die Spezialversorgung vorgesehen werden.

Ein zweiter zentraler Aspekt der Einzelarbeit ist die Koordination in komplexen Hilfelandschaften. Befunde zur intensiven Fallführung bei schweren psychischen Erkrankungen zeigen Vorteile hinsichtlich Kontinuität der Versorgung, angemessener Inanspruchnahme von Diensten und – kontextabhängig – auch hinsichtlich Wohnstabilität (Dieterich et al., 2017, S. 1–2). Wirksamkeit entsteht insbesondere dann, wenn fallführende Fachkräfte systemisch koordinieren, Zugangsbarrieren reduzieren und gemeinsam mit den Klienten entwickelte Ziele mit den Strukturen der Regelversorgung synchronisieren. Ergänzend kann messungsbasierte, feedbackorientierte Verlaufserfassung die Ergebnisqualität verbessern und Nicht-Ansprechen früher sichtbar machen (Fortney et al., 2017, S. 179–181).

Drittens ist Einzelarbeit konsequent diversitäts- und zugangsorientiert zu gestalten. Meta-analytische Befunde zeigen, dass kulturell adaptierte Interventionen im Durchschnitt höhere Effekte erzielen als nicht adaptierte Verfahren (Hall et al., 2016, S. 993–994). Professionelle Sprachmittlung verbessert nachweislich die Versorgungsqualität und die Ergebnisse von Klienten mit begrenzten Sprachkenntnissen, was insbesondere in migrationsgeprägten Sozialräumen relevant ist (Karliner et al., 2007, S. 727–728). Zudem stärkt geteilte Entscheidungsfindung das Empowerment und die Beteiligung der Klienten, insbesondere in komplexen oder langfristigen Unterstützungsprozessen (Stovell et al., 2016, S. 23–25).

Zusammenfassend stützt die Evidenz ein Einzelfall-Vorgehen, das die Arbeitsbeziehung und Zielklärung priorisiert, evidenzbasierte Kurzmodule und digitale Bausteine integriert, Fallmanagement und Vernetzung professionell umsetzt sowie kulturelle und sprachliche Passung systematisch sicherstellt. Für kirchliche Träger ist diese Ausrichtung besonders anschlussfähig: Sie erlaubt niedrigschwellige, lebensweltnahe Unterstützung, ohne die Grenzen zur spezialisierten Versorgung zu verwischen, und verbindet diakonisches Selbstverständnis mit professionsethischen Standards der Sozialen Arbeit.

Auf eine gesonderte Behandlung der Gruppenarbeit als klassischer Methode Sozialer Arbeit wird dabei verzichtet, da sie im Kontext Kirchlicher Sozialer Arbeit vor allem als Bestandteil sozialräumlicher und gemeinwesenorientierter Praxisformen erscheint.

3.4 Internationale Arbeit (weltweit)

Internationale Kirchliche Soziale Arbeit bewegt sich im Spannungsfeld von humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und menschenrechtsbasierter Sozialarbeit. Vor dem Hintergrund aktueller Forschung lassen sich drei evidenzbasierte Leitlinien identifizieren, die für ein zeitgemässes Profil internationaler kirchlicher Praxis zentral sind: (1) wirksame und skalierbare Interventionen, (2) Lokalisierung und partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie (3) sektorübergreifende Brücken zwischen Gesundheit, Schutz und sozialer Integration.

Zur Wirksamkeit psychosozialer Interventionen in Niedrig- und Mitteleinkommensländern liegt eine robuste Evidenz vor. Meta-Analysen zeigen, dass nicht-spezialistisch durch geschulte Laien oder Gemeindeglieder erbrachte psychologische Interventionen bei häufigen psychischen Belastungen wirksam sind (Singla et al., 2017, S. 149–151). Auch in humanitären Kontexten erzielen kurze, transdiagnostische und verhaltensorientierte Programme signifikante Effekte, insbesondere bei Geflüchteten sowie bei Kindern und Jugendlichen (Bryant et al., 2017, S. 1–2; Purgato et al., 2018, S. 390–392). Entsprechend betont die Lancet-Kommission die Bedeutung gemeindenaher, gestufter Versorgungsmodelle und von Task-Sharing-Ansätzen (Patel et al., 2018). Für kirchliche Träger ist diese Evidenz besonders anschlussfähig, da sie häufig über lokale Präsenz, Vertrauen und langfristige Beziehungen verfügen, die eine Skalierung gemeindenaher Ansätze begünstigen.

Ergänzend zeigt die Forschung zur materiellen Hilfe, dass Cash-basierte Interventionen (bedingte und unbedingte Transfers) nicht nur Armut reduzieren, sondern auch gesundheits-

und schutzbezogene Outcomes positiv beeinflussen können (Doocy & Tappis, 2017, S. 1–2; Pega et al., 2017, S. 1). Unter bestimmten Bedingungen lassen sich zudem Schutzwirkungen erzielen, etwa eine Reduktion häuslicher Gewalt, wenn Geldtransfers mit sozialer Begleitung und gendersensiblen Komponenten verknüpft werden (Buller et al., 2018, S. 218–220). Für die internationale kirchliche Sozialarbeit unterstreicht dies die Bedeutung integrierter Ansätze, die materielle Unterstützung nicht isoliert, sondern in soziale und schützende Interventionen einbetten.

Ein zweiter zentraler Leitgedanke ist die Lokalisierung und Partnerschaftlichkeit. Der internationale Lokalisierungsdiskurs fordert eine stärkere Verlagerung von Entscheidungsmacht, Ressourcen und Verantwortung auf lokale Akteure. Kritische Analysen weisen jedoch darauf hin, dass Lokalisierung über rhetorische Bekenntnisse hinausgehen und mit echter Macht- und Risikoteilung, Transparenz sowie langfristiger Organisationsentwicklung verbunden sein muss (Roepstorff, 2020, S. 284–285). Für kirchliche Organisationen, die häufig mit etablierten lokalen Gemeinden und glaubensbasierten Netzwerken arbeiten, eröffnet sich hier ein besonderes Potenzial: Durch gemeinsame Governance-Strukturen, partizipatives Programmdesign und Kapazitätsaufbau können sie Lokalisierung praktisch und glaubwürdig umsetzen.

Drittens betont die Evidenz die Bedeutung sektorübergreifender Brücken. Synthesen zur Gesundheit in humanitären Krisen unterstreichen die Notwendigkeit koordinierter, evidenzbasierter Ansätze, die Gesundheit, Schutz und soziale Integration zusammendenken (Blanchet et al., 2017, S. 2287). Glaubensbasierte Organisationen können hierbei als Vertrauensakteure wirken, die Reichweite, Akzeptanz und zielgruppengerechte Kommunikation verbessern (Idler et al., 2019, S. 346; Song et al., 2024, S. 1–2). Für Flucht- und Migrationskontexte liefern integrationsbezogene Modelle zudem Orientierungen zu Rechten, Zugängen und sozialen Verbindungen, die als Querschnittsdimension internationaler Sozialarbeit zu berücksichtigen sind (Hynie, 2018, S. 1).

Zusammenfassend spricht die Evidenz für ein internationales Profil kirchlicher Sozialer Arbeit, das gemeindenahе und nicht-spezialistische psychosoziale Angebote skaliert, cash-basierte und schutzensensibel verknüpfte Hilfen nutzt, Lokalisierung als Macht- und Kapazitätsfrage ernst nimmt und sektorübergreifende Kooperationen systematisch fördert. So verstanden kann internationale Kirchliche Soziale Arbeit Wirkung, Würde und Partnerschaft miteinander verbinden und zugleich an das diakonische Selbstverständnis anschliessen.

3.5 Caritas und Diakonie als Leitkonzepte – Profil und Selbstverständnis

Diakonie wird theologisch als gleichrangiger Grundvollzug kirchlichen Handelns neben Verkündigung und Liturgie profiliert und aus Schrift und Tradition hergeleitet. Bereits alttestamentliche Sozialgesetze – etwa das Pfändungsverbot lebensnotwendiger Güter, das Sabbatjahr oder der Schutz von Fremden – sowie die prophetische Parteinahme für Notleidende begründen eine strukturelle Verantwortung für soziale Gerechtigkeit. Das Neue Testament setzt diese Linie in der Zuwendung Jesu zu Armen, Kranken und Ausgegrenzten

fort (Klein, 2016, S. 7–8). Gegenwartstheologisch unterscheiden sich diakonische Einrichtungen trotz vergleichbarer institutioneller Rahmenbedingungen von säkularen Trägern durch ein trinitarisch fundiertes Gottes- und ein ganzheitliches Menschenbild sowie durch die unbedingte Anerkennung der Menschenwürde. Kooperation mit allen Akteuren am Heil des Menschen bleibt dabei konstitutiv und hoffnungsgetragen (Klein, 2016, S. 8). Als Kernaufgaben diakonischen Handelns gelten der Schutz von Würde und Leben, die Parteinahme für Schwache, die Förderung von Autonomie sowie soziale Integration (Schmid, 2016, S. 9).

Am Beispiel des Bistums Basel wird Diakonie in einer dreifachen Gestalt sichtbar: als Querschnittsaufgabe pastoraler Mitarbeitender, als gemeindebildende Praxis sowie als professionelle Soziale Arbeit, die pastoral-diakonisches Handeln fachlich ergänzt (Schmid, 2016, S. 9–10). Professionelle Soziale Arbeit agiert dabei polyvalent und unbürokratisch, unterstützt Seelsorgende, adressiert psychosoziale und materielle Anliegen häufig niedrigschwellig und langfristig und ist kooperativ in bestehende Hilfesysteme eingebunden (Schmid, 2016, S. 10–11; Helfenstein, 2016, S. 14–15). Erfolgsbedingungen liegen insbesondere in einer guten internen Vernetzung, qualifizierter Freiwilligenkoordination sowie in einer gemeinwesenorientierten Ausrichtung diakonischer Arbeit zur Förderung von Teilhabe und zur Prävention sozialer Isolation (Helfenstein, 2016, S. 15–17). Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Trends wie Globalisierung, Ressourcenverknappung, wachsender Ungleichheit, Digitalisierung und Individualisierung steigen die Anforderungen u. a. in den Bereichen Arbeitsmarktintegration, Care-Arbeit, Transkulturalität und sozialer Zusammenhalt. Zugleich eröffnen sich Profilhancen, wenn Kirche diakonische Praxis konsequent weiterentwickelt, interdisziplinär kooperiert und soziale Missstände auch prophetisch adressiert (Bowald & Brunner-Medici, 2016, S. 17–20). Diakonie erscheint damit nicht als Zusatzdienst, sondern als integraler Bestandteil kirchlicher Identität und Glaubwürdigkeit (Bowald & Brunner-Medici, 2016, S. 20).

Vor diesem Hintergrund lassen sich Caritas und Diakonie nicht nur als historische Wohltätigkeitspraktiken, sondern als leitende Konzepte kirchlicher Sozialer Arbeit verstehen. Theologisch gelten sie als Grundvollzüge kirchlichen Handelns, in denen sich *missio Dei*, Gerechtigkeit und die bevorzugte Option für die Armen performativ verdichten (Swart, 2016, S. 3; Wyller, 2021, S. 61). In öffentlich-theologischer Perspektive markieren Caritas und Diakonie jene Schnittstelle, an der Kirche sozial handelt, ihre Praxis diskursiv verantwortet und unter Bedingungen religiöser Pluralisierung öffentliche Relevanz gewinnt (Graham, 2020, S. 7; Peters, 2021, S. 3). Neuere diakoniewissenschaftliche Beiträge betonen dabei die enge Verbindung von Spiritualität, professioneller Expertise und sozialetischer Orientierung, die nicht als additive Sphären, sondern als integrale Praxis verstanden werden (Klaasen, 2023, S. 1–2; von Sinner, 2023, S. 1–2; Öhlmann, 2023, S. 1–2).

Konzeptionell lassen sich Caritas und Diakonie als komplementäre Profile lesen. Während die Caritas im katholischen Kontext die personale Zuwendung und Gemeinwohlorientierung in organisierten Formen – etwa in Caritasverbänden oder der Pfarrcaritas – betont, akzentuiert die Diakonie im reformatorischen Kontext stärker die gemeinschaftliche Verantwortung und den Dienst am Nächsten im Horizont sozialer Gerechtigkeit (Gärde,

2017, S. 164–165). In der europäischen Wohlfahrtslandschaft konvergieren beide Traditionen in einer professionalisierten und zugleich wertebasierten Praxis, die Versorgung, Teilhabe und Interessenvertretung verbindet (Sullivan, 2019, S. 46–47). Damit gewinnen Caritas und Diakonie ein doppeltes Selbstverständnis: als spirituell-ethische Grundoption und zugleich als organisations- und professionsbezogenes Handlungsmodell im Wohlfahrtsmix (Ozzano & Giorgi, 2022, S. 13–14).

Ein zentrales Moment dieser Profilbildung ist die Verschiebung von einer primär wohlthätigen zu einer gerechtigkeitsorientierten Perspektive. Diakonische Praxis bleibt der fürsorgenden Nähe verpflichtet, erweitert diese jedoch um strukturelle Dimensionen wie Ursachenanalyse, Machtkritik und politische Anwaltschaft gegenüber exkludierenden Arrangements (Moos, 2020, S. 33). Die öffentliche Theologie stellt hierfür den Diskursrahmen bereit, in dem religiöse Motivationen in allgemein nachvollziehbare Argumente übersetzt und mit säkularen Partnern verhandelbar werden (Graham, 2020, S. 7; Peters, 2021, S. 3). Daraus ergibt sich ein Selbstverständnis, das unmittelbare Hilfe, sozialräumliche Präsenz und rechtlich-politische Veränderungsorientierung miteinander verbindet (Swart, 2016, S. 3; Klaasen, 2023, S. 1–2).

Dieses Selbstverständnis ist religionssensibel auszugestalten. Sozialarbeiterische Forschung zeigt, dass Religions- bzw. Spiritualitätskompetenz – verstanden als Wissen, Haltung und Fähigkeit im Umgang mit religiösen Deutungen und Praktiken – systematisch in Aus- und Fortbildung zu verankern ist (Crisp & Dinham, 2019a, S. 1544; Crisp & Dinham, 2019b, S. 1081; Crisp & Dinham, 2020, S. 204). Professionelle Standards verlangen zudem Transparenz, Freiwilligkeit, Nicht-Missionierung und den Schutz vulnerabler Personen, um öffentliche Glaubwürdigkeit zu sichern (Sullivan, 2019, S. 46; Ozzano & Fenoglio, 2022, S. 1). In religiös pluralen Kontexten gewinnt darüber hinaus interreligiöse Kooperation an Bedeutung, etwa in Krankenhäusern, in der Sozialberatung oder in gemeinwesenorientierten Formaten. Caritas und Diakonie erscheinen damit als lernende, dialogische Praxisformen (Sigrist, 2023, S. 1–2; Öhlmann, 2023, S. 1–2).

Für die katholische Kirche im Kanton Zürich lässt sich daraus ein normativ und empirisch anschlussfähiges Profil ableiten:

- (1) Spirituelles Grounding, verstanden als Caritas/Diakonie als Ausdruck gelebter Spiritualität in der Praxis von Zuwendung, Anerkennung und Gerechtigkeit (Swart, 2016, S. 3; Wyller, 2021, S. 61).
- (2) Sozialräumliche Präsenz, in der diakonische Naharbeit als Anker im Quartier mit Sozialraumorientierung, Co-Produktion und Ehrenamtsförderung verbunden wird (Branden & Honingh, 2016, S. 427; Dayson et al., 2023, S. 800–801).
- (3) Advocacy und Gerechtigkeit, durch die systematische Verschränkung von Fall- und Strukturperspektive, vom Einzelfall bis zur öffentlichen Stellungnahme und politisch-administrativen Intervention (Moos, 2020, S. 33; Peters, 2021, S. 3).
- (4) Ethik, Qualität und Wirkung, gesichert durch verbindliche Leitlinien (Religionssensibilität, Schutz, Nicht-Bekehrung) sowie eine wirkungsorientierte, zugleich menschenrechtsbasierte Qualitätsentwicklung (Maier et al., 2016, S. 64–65; Benjamin, 2023, S. 313).

Caritas und Diakonie sind damit weniger als eigenständige Säulen neben anderen Aufgabenfeldern zu verstehen, sondern als leitendes Integrationskonzept. Sie verschränken theologische Grundoptionen mit professionellen Standards und sozialpolitischen Anforderungen pluraler Gegenwartsgesellschaften und verleihen der kirchlichen Sozialen Arbeit Profil, Anschlussfähigkeit und Transformationskraft.

3.6 Fazit, Diskussion und Reflexion

Kapitel 3 beantwortet die zweite Unterfrage der Arbeit nach theoretischen Ansätzen und Modellen für eine zeitgemässe Kirchliche Soziale Arbeit weitgehend und liefert zugleich eine tragfähige theologisch-ethische Rahmung für identitätswahrende Entwicklungsoptionen im Sinne der vierten Unterfrage. Die in Kapitel 2 analysierten gesellschaftlichen Herausforderungen werden dabei konzeptionell aufgegriffen und theoretisch verarbeitet, ohne erneut empirisch entfaltet zu werden. Die dritte Unterfrage nach den strukturellen Rahmenbedingungen im Kanton Zürich bleibt bewusst offen und wird in Kapitel 4 institutionell präzisiert.

Der zentrale Befund dieses Kapitels besteht darin, dass Kirchliche Soziale Arbeit doppelt profiliert werden kann: theologisch-diakonisch als gelebte, kontextuelle Praxis der missio Dei und der Option für die Armen sowie kirchensoziologisch als glaubensbasierte Organisation im hybriden Wohlfahrtsmix. Diese doppelte Verortung ermöglicht konzeptionelle und strukturelle Anpassungen, die nicht nur identitätswahrend, sondern identitätsklärend wirken und Kirchliche Soziale Arbeit zugleich öffentlich anschlussfähig und professionsethisch verantwortet positionieren.

Normativ wird eine prophetisch-diakonische Perspektive entfaltet, die Fürsorge, Gerechtigkeit, Partizipation und Nicht-Missionierung miteinander verbindet. Diakonisches Handeln wird damit nicht auf individuelle Hilfe begrenzt, sondern schliesst strukturelle Sensibilität, Interessenvertretung und sozialpolitische Verantwortung ein. Organisationsbezogen positioniert sich die Kirchliche Soziale Arbeit als kooperativer Akteur mit spezifischem Vertrauenskapital, der Brücken zwischen Lebenswelt, professioneller Hilfe, Public Health und kommunalen Diensten schlagen kann. Gleichzeitig werden Risiken der Managerialisierung und einer möglichen Missionsdrift sichtbar, die durch geeignete Governance-, Ethik- und Qualitätsarrangements aktiv zu bearbeiten sind.

Aus den theoretischen Analysen lassen sich fünf zentrale Gestaltungsachsen ableiten, die unmittelbar auf die zentrale Forschungsfrage nach erforderlichen Anpassungen und deren Begründung einzahlen:

- (1) Sozialraumorientierung als übergreifende Grundhaltung (place-based, ko-produktiv, dateninformiert),
- (2) Gemeinwesenarbeit und Community Organizing zur Verbindung von sozialräumlicher Präsenz und strukturellem Teilhabe- und Machtaufbau,
- (3) Einzelarbeit als rückgratbildende Praxis, die Beziehung, evidenzbasierte Kurzinterventionen und systemische Koordination integriert,

(4) international anschlussfähige Modelle (z. B. Task-Sharing, gestufte Versorgung, Cash-&-Care-Kopplungen) als Transfer- und Lernreservoir sowie

(5) Caritas und Diakonie als Leitkonzept zur Verschränkung von Spiritualität, Professionalität und Interessenvertretung.

Der Ausblick auf die folgenden Kapitel ist damit klar markiert: Kapitel 4 analysiert die kantonal-institutionellen Rahmenbedingungen (Rechts-, Finanz-, Governance- und Qualitätsstrukturen) als Ermöglichungs- und Begrenzungsfaktoren. Kapitel 5 entwickelt darauf aufbauend eine Umsetzungsarchitektur mit Zielbild, Prioritäten, Governance und Monitoring. Die in Kapitel 3 herausgearbeiteten Prinzipien – Identitätsklarheit, Inklusion, Kooperation und Wirksamkeit – bilden hierfür die zentrale Begründungs- und Bewertungslinie.

Kapitel 3 zeigt, dass Kirchliche Soziale Arbeit fachlich nur tragfähig verstanden werden kann, wenn ihre theologische, sozialräumliche und theoretische Dimension zusammengedacht wird. Aus Sicht der Autorin liegt eine zentrale Stärke dieses Kapitels darin, dass kirchliche Sozialarbeit nicht als Sonderform ausserhalb professioneller Sozialer Arbeit erscheint, sondern als spezifisch gerahmte Praxis innerhalb pluraler Wohlfahrtsarrangements. Ihre kirchliche Prägung hebt professionelle Standards nicht auf, sondern erhöht im Gegenteil den Begründungsanspruch. Gerade weil sie sich auf Diakonie, Caritas und Menschenwürde beruft, muss sie besonders transparent, diskriminierungsfrei und fachlich verantwortlich handeln.

Eine wichtige Schlussfolgerung besteht darin, dass kirchliche Identität nicht einfach mit religiöser Sprache oder institutioneller Zugehörigkeit gleichgesetzt werden sollte. Entscheidend ist, ob diese Identität in der Praxis als Ressource für Teilhabe, Gerechtigkeit und Schutz vulnerabler Menschen wirksam wird. Die Autorin sieht hier eine produktive Spannung: Kirchliche Soziale Arbeit braucht ein erkennbares Profil, darf dieses aber nicht so ausgestalten, dass Zugänge verengt oder Abhängigkeiten erzeugt werden. Identität wird dann glaubwürdig, wenn sie nicht vereinnahmt, sondern befähigt; wenn sie Orientierung bietet, ohne die Autonomie der Adressaten zu beschränken.

Besonders bedeutsam erscheint die sozialräumliche Perspektive. Sie verschiebt den Blick von einzelnen Angeboten hin zu Beziehungen, Orten, Netzwerken und lokalen Machtverhältnissen. Damit wird sichtbar, dass Hilfe nicht nur in Beratungssituationen entsteht, sondern auch durch Präsenz, Vermittlung, Kooperation und die Aktivierung vorhandener Ressourcen. Die Autorin bewertet diese Perspektive als besonders anschlussfähig für kirchliche Kontexte, weil Pfarreien und kirchliche Orte häufig bereits Teil lokaler Beziehungslandschaften sind. Zugleich ist kritisch festzuhalten, dass Sozialraumorientierung nicht mit blosser lokaler Anwesenheit verwechselt werden darf. Nähe allein ist noch keine Methode. Sie muss fachlich reflektiert, partizipativ gestaltet und mit klaren Zuständigkeiten verbunden werden.

Auch Gemeinwesenarbeit und Community Organizing eröffnen für Kirchliche Soziale Arbeit eine wichtige Erweiterung. Sie zeigen, dass Unterstützung nicht bei individueller Hilfe stehen bleiben muss, sondern auch auf kollektive Handlungsfähigkeit und strukturelle Veränderung zielen kann. Aus Sicht der Autorin liegt hier ein bislang nicht ausgeschöpftes

Potenzial kirchlicher Sozialarbeit. Kirchliche Akteure verfügen vielerorts über Räume, Kontakte, Freiwillige und Vertrauensbeziehungen, die für gemeinwesenorientierte Prozesse bedeutsam sein können. Gleichzeitig verlangt gerade dieser Ansatz eine hohe Sensibilität für Macht, Partizipation und Rollenklarheit. Kirche darf Beteiligung nicht nur organisieren, sondern muss bereit sein, selbst durch Beteiligung verändert zu werden.

Die Ausführungen zur Einzelarbeit verdeutlichen zudem, dass professionelle Fallarbeit auch in kirchlichen Kontexten unverzichtbar bleibt. Sozialraumorientierung und Gemeinwesenarbeit ersetzen den Einzelfall nicht, sondern erweitern ihn. Die Autorin hält diese Verbindung für zentral: Menschen in belasteten Lebenssituationen brauchen sowohl verlässliche persönliche Begleitung als auch Zugänge zu Netzwerken, Ressourcen und spezialisierten Hilfen. Kirchliche Soziale Arbeit kann hier eine Brückenfunktion übernehmen, wenn sie Beziehung, Orientierung und Fallkoordination verbindet, ohne die Grenzen zur spezialisierten Versorgung zu verwischen.

Kritisch zu reflektieren ist schliesslich die Gefahr einer Überdehnung kirchlicher Sozialarbeit. Die in Kapitel 3 diskutierten Ansätze eröffnen viele Handlungsmöglichkeiten, können aber nicht alle gleichzeitig und überall umgesetzt werden. Ein breites theologisches und sozialarbeiterisches Profil muss deshalb in klare Prioritäten, realistische Rollen und tragfähige Strukturen übersetzt werden. Andernfalls entsteht die Gefahr, dass hohe normative Erwartungen auf begrenzte Ressourcen treffen und Fachpersonen überfordern.

Insgesamt führt Kapitel 3 zu der Einschätzung, dass Kirchliche Soziale Arbeit ihre Zukunft nicht durch eine Wahl zwischen kirchlicher Identität und professioneller Sozialer Arbeit sichern kann. Ihre Stärke liegt gerade in der qualifizierten Verbindung beider Dimensionen. Sie kann glaubwürdig sein, wenn sie diakonisch motiviert, sozialräumlich verankert, fachlich kompetent und öffentlich verantwortbar handelt. Das erfordert keine Auflösung ihres kirchlichen Profils, sondern dessen präzisere, kritischere und professionellere Ausgestaltung.

4 Institutionelle Rahmenbedingungen im Kanton Zürich

Kapitel 3 hat die theologischen, kirchensoziologischen und sozialarbeitswissenschaftlichen Grundlagen einer zeitgemässen Kirchlichen Sozialen Arbeit herausgearbeitet. Damit wurden zentrale Leitprinzipien wie Diakonie, Sozialraumorientierung, Gemeinwesenarbeit, professionelle Einzelarbeit, Partizipation und öffentliche Verantwortung konzeptionell geklärt. Für die Beantwortung der Forschungsfrage reicht diese theoretische Fundierung jedoch nicht aus, da ihre praktische Tragfähigkeit wesentlich von den jeweiligen rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Bedingungen abhängt. Nachdem Kapitel 3 die Kirchliche Soziale Arbeit theologisch-diakonisch und kirchensoziologisch verortet und zentrale konzeptionelle Leitlinien für eine zeitgemässe Praxis herausgearbeitet hat, richtet Kapitel 4 den Blick auf die konkreten institutionellen Rahmenbedingungen im Kanton Zürich. Anhand empirischer Befunde zur Wahrnehmung, Nutzung und Erwartungshaltung gegenüber der Katholischen Kirche wird sichtbar, unter welchen strukturellen, reputationsbezogenen und

organisationskulturellen Bedingungen Kirchliche Soziale Arbeit aktuell agiert und welche Ermöglichungs- wie auch Begrenzungsfaktoren sich daraus für ihre Weiterentwicklung ergeben. Kapitel 4 überführt die entwickelten Leitlinien deshalb in den spezifischen Kontext des Kantons Zürich. Es untersucht, welche institutionellen Strukturen, Governance-Modelle, Rollenverteilungen und Kooperationsbeziehungen die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit ermöglichen, begrenzen oder einer gezielten Anpassung bedürfen.

Kapitel 4 analysiert damit vorrangig die dritte Unterfrage, welche strukturellen Faktoren die Weiterentwicklung der Kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich hemmen oder fördern. Aufbauend auf den gesellschaftlichen Herausforderungen aus Kapitel 2 sowie den theoretisch-konzeptionellen Leitmodellen aus Kapitel 3 wird der konkrete Handlungs-, Steuerungs- und Kooperationsrahmen auf kantonaler und lokaler Ebene rekonstruiert.

Abschnitt 4.1 beschreibt das duale System von Bistum Chur und der Römisch-Katholischen Körperschaft des Kantons Zürich (RKK) sowie die damit verbundenen rechtlichen und organisatorischen Besonderheiten. Abschnitt 4.2 untersucht Wahrnehmung, Nutzung und Erwartungen unterschiedlicher Akteurs- und Nutzergruppen und macht damit zentrale Legitimitätsressourcen ebenso wie Vertrauensrisiken sichtbar. Abschnitt 4.3 analysiert Governance-, Finanzierungs- und Qualitätssteuerungslogiken, die die Ausgestaltung künftiger Programme der Kirchlichen Sozialen Arbeit prägen.

Abschnitt 4.4 präzisiert Rollen, Mandate und Vernetzungen von Kirchgemeinden, Pfarreien, Fachstellen und Caritas. Abschnitt 4.5 fokussiert Aspekte der Organisations- und Professionsentwicklung, insbesondere Rollenklarheit, Standardisierung und Fachkräftesicherung. Abschnitt 4.6 verortet die Kirchliche Soziale Arbeit in der Sozialraum- und Kooperationslandschaft des Kantons und der Stadt Zürich sowie in ökumenisch-interreligiösen Netzwerken.

Abschliessend identifiziert Abschnitt 4.7 zentrale Hebel, Spannungsfelder und institutionelle Spielräume, die für die systematische Herleitung konzeptioneller und struktureller Entwicklungsoptionen in Kapitel 5 massgeblich sind und damit die zentrale Forschungsfrage institutionell fundieren.

4.1 Kirchenstruktur, rechtliche und organisatorische Besonderheiten (Kanton Zürich)

Die katholische Kirche ist im Kanton Zürich in einem dualen System organisiert. Kirchenrechtlich gehört sie zum Bistum Chur, staatskirchenrechtlich ist sie als Römisch-katholische Körperschaft des Kantons Zürich (RKK) eine selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts mit demokratisch verfassten Organen. Dazu zählen die Synode als Legislative, der Synodalarat als Exekutive sowie die Rekurskommission als Judikative (Kanton Zürich, 2007, S. 483–485; RKK Zürich, 2024a, S. 1, 7–10).

Diese duale Struktur erfordert eine klare Koordination von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen der kirchenrechtlichen Leitung durch das Bistum und der staatskirchenrechtlichen Trägerschaft durch die RKK und die Kirchgemeinden. In der Bistums-Handreichung wird entsprechend betont, dass pastorale, diakonische und

organisatorische Fragen transparent abgestimmt und gemeinsam verantwortet werden sollen (Bistum Chur, 2023, S. 12). Landeskirchliche Grundlagendokumente unterstreichen zudem die Notwendigkeit, pastorale Räume kooperativ zu organisieren und die kirchliche Präsenz im Sozialraum langfristig zu sichern (RKK Zürich, 2015, S. 18; RKK Zürich, 2008, S. 1–2). Zu den besonderen Rechten der anerkannten Kirchen im Kanton Zürich zählen unter anderem der Zugang zur Seelsorge in kantonalen Einrichtungen (z. B. Spitäler, Heime, Gefängnisse), die Mitwirkung an religiöser Bildung sowie eigenständige Pfarrwahlen auf Gemeindeebene (Kanton Zürich, 2007, S. 485–486). Die konkrete Ausgestaltung dieser Rechte erfolgt auf lokaler Ebene in den Kirchgemeindeordnungen, welche die Kompetenzen der Kirchgemeindeversammlung (Legislative), der Kirchenpflege (Exekutive) sowie der Rechnungsprüfung regeln. Dazu gehören insbesondere Budgethoheit, Wahlmodalitäten und Formen der internen wie externen Kooperation (RKK Zürich–St. Anton, 2021, S. 6; RKK Zürich–St. Josef, 2021, S. 4–6; RKK Zürich–Küsnacht/Erlenbach, 2012, S. 9–10). Die kirchliche Infrastruktur ist damit rechtlich stabil verankert und zugleich stark lokal verfasst. Finanzierung und Programmsteuerung folgen kantonalrechtlichen Vorgaben. Der Kanton bewilligt den anerkannten Kirchen sechsjährige Globalbeiträge für Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung, die in Tätigkeitsprogrammen geplant, ausgewiesen und evaluiert werden (§§ 19–22 KiG) (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487). Die entsprechende Verordnung konkretisiert Anforderungen an Programmgestaltung, Auszahlung und Evaluation (§§ 16–25 KiV) (Kanton Zürich, 2009, S. 3–5). Ergänzend regeln RKK-interne Erlasse, insbesondere die Finanzordnung, Budgetierung, Rechnungslegung und Aufsicht (RKK Zürich, 2020, S. 1–3).

Das Tätigkeitsprogramm 2026–2031 verknüpft diese rechtlichen Grundlagen mit strategischen Zielsetzungen der Landeskirche. Auf kantonaler Ebene dienen die «Gemeinsamen Schwerpunkte 2023–2027» als zentraler Referenzrahmen für die inhaltliche Ausrichtung und Bewertung kirchlicher Leistungen (RKK Zürich, 2024b, S. 5–7; Kanton Zürich, 2023, S. 3–7).

4.2 Wahrnehmung, Nutzung und Erwartungen an die Katholische Kirche im Kanton Zürich

Die von der Katholischen Kirche Kanton Zürich in Auftrag gegebene Religionsbefragung untersucht die Wahrnehmung, Nutzung und Erwartungshaltung unterschiedlicher Gruppen gegenüber der Institution und liefert damit zentrale Hinweise auf Legitimitätsressourcen und Vertrauensrisiken kirchlichen Handelns (Stückelberger et al., 2025a, S. 2). Für die Weiterentwicklung der Kirchlichen Sozialen Arbeit sind diese Befunde insofern bedeutsam, als sie Aufschluss darüber geben, unter welchen reputativen und organisationskulturellen Bedingungen kirchliche Sozialdienste agieren und welche Erwartungen an ihr Profil geknüpft werden.

Bei den Mitarbeitenden der Katholischen Kirche fällt die Gesamtbewertung der Institution deutlich positiv aus: 65 % beurteilen die Kirche positiv oder eher positiv, ein Wert, der signifikant über jenem der Gesamtmitgliedschaft liegt (Stückelberger et al., 2025a, S. 5–6).

Besonders positiv bewertet werden Gottesdienste, soziales Engagement sowie kulturelle Angebote, während der Umgang mit Missbrauchsfällen kritischer beurteilt wird (Stückelberger et al., 2025c, S. 10). Entsprechend dominieren positive Emotionen wie Geborgenheit (63 %), Dankbarkeit (60 %) und Freude (44 %), während Frustration (35 %) und Wut (14 %) deutlich seltener genannt werden (Stückelberger et al., 2025a, S. 13). In Bezug auf zukünftige Schwerpunktsetzungen sprechen sich Mitarbeitende mit grosser Deutlichkeit für ein verstärktes soziales Engagement (86 %) sowie für die Pflege von Gottesdiensten (87 %) aus (Stückelberger et al., 2025a, S. 15). Für die Kirchliche Soziale Arbeit ist dabei besonders relevant, dass Mitarbeitende soziales Engagement als zentrale Zukunftsaufgabe der Kirche markieren und diesem Bereich zugleich ein hohes Mass an emotionaler Bindung und Sinnzuschreibung beimessen. Sie fungieren damit nicht nur als interne Träger institutioneller Identität, sondern auch als wichtige Legitimations- und Multiplikationsressource kirchlicher Sozialarbeit.

Eine nochmals deutlich positivere Bewertung zeigt sich in der Migrantengemeinschaft. Die Befragung macht sichtbar, dass dieser Gruppe insbesondere soziale Angebote, Seelsorge, Caritas, Angebote für ältere Menschen sowie kulturelle und sakramentale Leistungen als hoch relevant erscheinen und intensiv genutzt werden (Stückelberger et al., 2025a, S. 10–24). Kirchliche Sozialarbeit übernimmt hier eine zentrale Brückenfunktion in migrantischen Lebenswelten, indem sie Vertrauen, Orientierung und soziale Unterstützung miteinander verbindet. Gleichzeitig formulieren die Befragten auch in dieser Gruppe klare Erwartungen an institutionelle Weiterentwicklungen, insbesondere hinsichtlich der Modernisierung kirchlicher Positionen, der Gleichberechtigung sowie der konsequenten Aufarbeitung von Missbrauchsfällen (Stückelberger et al., 2025c, S. 38–39; S. 67). Diese Aspekte sind unmittelbar mit der Glaubwürdigkeit kirchlicher Sozialdienste verbunden und markieren zentrale Herausforderungen für ihre langfristige Akzeptanz.

Die hohe Bekanntheit kirchlicher Angebote unter Mitarbeitenden und Migrantengemeinschaft unterstreicht die institutionelle Reichweite kirchlicher Präsenz. Seelsorge (94 %) und Caritas (88 %) sind nahezu flächendeckend bekannt und werden auch als hoch relevant eingeschätzt (Stückelberger et al., 2025a, S. 16). Häufig genutzt werden insbesondere Sakramente wie Taufe und Firmung (88 %), Hochzeiten (80 %) sowie kulturelle Aktivitäten (71 %) (Stückelberger et al., 2025a, S. 17). Zu den wichtigsten Pro-Argumenten für die Kirche zählen das Engagement für Bedürftige (91 %), ihre kulturelle Rolle (88 %) sowie Angebote für ältere Menschen (95 %) (Stückelberger et al., 2025a, S. 19). Demgegenüber stehen ausgeprägte Kritikpunkte, insbesondere in Bezug auf die Haltung zu Homosexualität (74 %), zur Frauenordination (74 %) sowie zum Umgang mit Missbrauchsfällen (62 %) (Stückelberger et al., 2025a, S. 22). Obwohl die Austrittsneigung bei Mitarbeitenden geringer ist als in der Gesamtmemberschaft, werden als zentrale Austrittsgründe fehlender Glaubensbezug (61 %) und als veraltet wahrgenommene Vorstellungen (46 %) genannt (Stückelberger et al., 2025a, S. 26). Gründe für den Verbleib sind hingegen vor allem der Ort zur Glaubenspraxis (70 %), der Einsatz für Bedürftige (62 %) sowie der Erhalt kirchlicher Traditionen (62 %) (Stückelberger et al., 2025a, S. 28). Verbesserungsvorschläge zielen insbesondere auf mehr Gleichberechtigung (71 %), die Aufarbeitung von

Missbrauchsfällen (67 %) und eine Modernisierung kirchlicher Positionen (66 %) (Stückelberger et al., 2025a, S. 30). Insgesamt zeigt sich damit ein Spannungsfeld zwischen hoher sozialer Anerkennung kirchlicher Leistungen und deutlicher institutioneller Kritik, das die Handlungsspielräume kirchlicher Sozialarbeit unmittelbar prägt.

Der Abschlussbericht zur Religionsbefragung erweitert diese Perspektive um die Sicht der Gesamtmitgliedschaft der katholischen Kirche im Kanton Zürich (Stückelberger et al., 2025b, S. 5). Im Unterschied zu den sehr positiven Bewertungen in der Migrantengemeinschaft (86 %) und bei den Mitarbeitenden (65 %) fällt das Urteil hier deutlich ambivalenter aus: Lediglich 38 % bewerten die Kirche positiv oder eher positiv, während fast die Hälfte eine eher negative Einschätzung äussert (Stückelberger et al., 2025b, S. 5–6). Zwar werden Gottesdienste, soziales Engagement und kulturelle Angebote weiterhin mehrheitlich anerkannt, jedoch auf einem signifikant niedrigeren Niveau als in den beiden Teilgruppen (Stückelberger et al., 2025b, S. 12). Negative Emotionen wie Frustration (38 %) und Enttäuschung (33 %) sind hier deutlich stärker ausgeprägt (Stückelberger et al., 2025b, S. 15–17), ebenso die Austrittsneigung, die mit 27 % klar über jener der anderen Gruppen liegt (Stückelberger et al., 2025b, S. 45).

Auch in der Gesamtmitgliedschaft werden die Haltungen zu Homosexualität (80 %), Frauenordination (83 %) sowie der Umgang mit Missbrauchsfällen (83 %) besonders häufig als Kritikpunkte benannt (Stückelberger et al., 2025b, S. 40). Die Gründe für den Verbleib verschieben sich hingegen stärker in Richtung ritueller und traditioneller Funktionen: Die kirchliche Bestattung (42 %) sowie der Erhalt von Traditionen (16 %) gewinnen hier an Bedeutung (Stückelberger et al., 2025b, S. 58–63). In den Verbesserungsvorschlägen wird neben bekannten Themen vermehrt gesellschaftspolitisches Engagement (47 %) sowie der Wunsch nach «nützlichen Dienstleistungen» (10 %) genannt (Stückelberger et al., 2025b, S. 66–71).

Für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich lassen sich aus diesen Befunden drei zentrale Schlussfolgerungen ableiten: Erstens stellt soziales Engagement über alle Befragtengruppen hinweg eine der stabilsten Legitimitätsressourcen kirchlichen Handelns dar. Zweitens ist diese Legitimität zugleich fragil, da sie durch moralische Konfliktfelder und institutionelle Vertrauenskrisen unter Druck gerät. Drittens entfaltet kirchliche Sozialarbeit dort besondere Bedeutung, wo sie als professionelle, niedrighschwellige und kultursensible Brücke zwischen Individuen, Kirche und öffentlichen Systemen wirkt. Diese Konstellation markiert zentrale Ermöglichungs- und Begrenzungsfaktoren, die für Governance-, Finanzierungs- und Organisationsfragen der Kirchlichen Sozialen Arbeit im weiteren Verlauf dieses Kapitels massgeblich sind.

4.3 Governance, Finanzierung und Qualitätssteuerung

Die Governance der Katholischen Kirche im Kanton Zürich beruht auf dem Zusammenspiel dreier Ebenen: der demokratisch verfassten Binnenordnung der Römisch-katholischen Körperschaft (Synode als Legislative, Synodaler Rat als Exekutive), der kantonalen staatskirchenrechtlichen Aufsicht sowie einer programmatischen Steuerungslogik über

mehrfährige Tätigkeitsprogramme. Diese Mehr-Ebenen-Governance prägt unmittelbar die Planung, Finanzierung und Weiterentwicklung der Kirchlichen Sozialen Arbeit.

Die rechtlichen Grundlagen der programmatischen Steuerung sind in den §§ 19–22 des Kirchengesetzes (KiG) festgelegt. Sie regeln insbesondere das Globalbudget, die sechsjährige Programmlogik, die Berichterstattungspflichten sowie die Evaluation der Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487). Die Kirchenverordnung (KiV) konkretisiert diese Vorgaben in den §§ 16–25 und präzisiert unter anderem die Form der Tätigkeitsprogramme, Stellungnahmeverfahren, Auszahlungsmodalitäten sowie Anforderungen an die Evaluation (Kanton Zürich, 2009, S. 3–5). Ergänzend dazu definiert die Finanzordnung der RKK die internen Prozesse der Budgetierung, des Controllings und der Rechnungslegung und stellt damit die finanzielle Rechenschafts- und Steuerungsfähigkeit der Körperschaft sicher (RKK Zürich, 2018b, S. 1–3).

Die strategische Ausrichtung erfolgt über sechsjährige Tätigkeitsprogramme (z. B. 2026–2031), in denen inhaltliche Schwerpunkte, Zielsetzungen, Wirkungsannahmen sowie Evaluationsaufträge festgelegt werden (RKK Zürich, 2024a, S. 5–7). Diese Programme bilden das zentrale Bindeglied zwischen kirchlichen Prioritäten, staatlicher Anerkennung und öffentlicher Finanzierung. Auf kantonaler Seite fungieren die «Gemeinsamen Schwerpunkte 2023–27» als Referenzrahmen. Sie definieren, welche Tätigkeiten als von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung gelten und welche Berichtspflichten damit verbunden sind (Kanton Zürich, 2023, S. 3–7). Eine Kurzstudie des Kantons belegt die öffentliche Relevanz kirchlicher Leistungen empirisch und stärkt damit die Legitimation der programmatischen Finanzierung (Kanton Zürich, 2017, S. 13–16).

Die operative Umsetzung und Rechenschaft erfolgen über jährliche Berichte der RKK. Diese dokumentieren die Mittelverwendung, die Umsetzung der Programme sowie ausgewählte Wirkungsnachweise. Sie enthalten zudem Nachweise zur negativen Zweckbindung kultischer Aufwendungen sowie unabhängige Prüfbestätigungen, wodurch Transparenz und Kontrolle gegenüber Staat und Öffentlichkeit gesichert werden (RKK Zürich, 2019, S. 48, 150–151; RKK Zürich, 2021, S. 2). Damit verbindet das Zürcher Modell programmatische Steuerung mit einer vergleichsweise hohen formalen Rechenschaftsdichte.

Neue Governance-Fragen ergeben sich insbesondere im Zusammenhang mit der Mittelverwendung zugunsten nicht anerkannter Religionsgemeinschaften. Ein aktuelles juristisches Gutachten zeigt auf, unter welchen Bedingungen solche Zuwendungen auf Grundlage der Kantonsverfassung, des Kirchengesetzes und der Kirchenordnungen zulässig sind. Genannt werden unter anderem Kriterien wie die Förderung von Strukturen und Qualität, klare Rechenschaftspflichten sowie ein Beitrag zum Religionsfrieden (Uhlmann, 2024, S. 4–7). Parallel dazu präzisiert Art. 4 der Kirchenordnung der RKK den Auftrag zur Mitfinanzierung kirchlicher und sozialer Tätigkeiten. Die entsprechenden Berichts- und Kontrollketten werden sowohl im Binnenrecht (Finanzordnung) als auch durch die kantonale Aufsicht ergänzt (RKK Zürich, 2024a, S. 1, 9; RKK Zürich, 2018a, S. 1–3).

Auf lokaler Ebene sichern Kirchgemeindeordnungen die Budgethoheit und Finanzkontrolle. Sie regeln insbesondere die Zuständigkeiten der Kirchgemeindeversammlung und der

Kirchenpflege sowie die Genehmigungs- und Kontrollprozesse, etwa bei Programmbeiträgen oder Kooperationen (z. B. RKK Zürich–St. Anton, 2021, Art. 16, S. 6). Damit entsteht eine Governance-Struktur, die kirchliche Autonomie, demokratische Legitimation und staatliche Rechenschaftspflichten miteinander verschränkt.

Für die Kirchliche Soziale Arbeit bedeutet dieses Governance-Arrangement zugleich eine strukturelle Chance und eine Begrenzung: Es ermöglicht langfristige Planungssicherheit, programmatische Profilbildung und öffentliche Finanzierung, verlangt jedoch zugleich eine hohe Formalisierung, Wirkungsdarstellung und Abstimmung zwischen kirchlichen Ebenen. Diese Spannung bildet einen zentralen Kontext für die Rollenklärung, Organisationsentwicklung und professionsbezogene Ausgestaltung, die in den folgenden Abschnitten vertieft werden.

4.4 Rolle, Mandat und Vernetzung von Kirchgemeinden, Pfarreien und Fachstellen

Das Mandat der Römisch-katholischen Körperschaft (RKK) des Kantons Zürich besteht darin, «Voraussetzungen für die Entfaltung des kirchlichen Lebens» zu schaffen und spezialisierte Tätigkeiten, unter anderem in den Bereichen Bildung, Soziales und Spezialseelsorge, zu unterstützen (Art. 4 KO RKK) (RKK Zürich, 2024a, S. 1, 9–10). Dieses Mandat verleiht der RKK eine strategisch-koordinierende Rolle: Sie setzt den institutionellen Rahmen, innerhalb dessen Kirchliche Soziale Arbeit geplant, finanziert und fachlich weiterentwickelt wird. Durch anerkannte Rechte wie die Seelsorge in kantonalen Institutionen (§ 16 KiG) sind die Pfarreien zugleich fest in der öffentlichen Daseinsvorsorge verankert und übernehmen dort sozial-diakonische Aufgaben an Schnittstellen von Kirche, Staat und Zivilgesellschaft (Kanton Zürich, 2007, S. 485).

Die pfarreieigene Soziale Arbeit wird dabei durch spezialisierte Fachstellen unterstützt, insbesondere durch die Fachstelle für Pfarreisozialarbeit (PFASOZ). Diese übernimmt Funktionen der fachlichen Koordination, des Austauschs, der Weiterbildung sowie der Aufbau- und Konzeptionshilfe für Pfarreien (PFASOZ, 2025, S. 1–3; Kath. Kirche Winterthur, 2015, S. 1). Die institutionelle Bedeutung dieser Unterstützung wird in den Jahresberichten sichtbar: Im Jahr 2019 waren in 53 Pfarreien bzw. Dienststellen insgesamt 50 Fachpersonen der Sozialen Arbeit tätig; die PFASOZ begleitete diese durch Beratung, Supervision und Intervision (RKK Zürich, 2019, S. 48). Damit fungiert sie als professionsbezogenes Bindeglied zwischen lokaler Praxis und landeskirchlicher Steuerung. Die Vernetzung kirchlicher Sozialer Arbeit erfolgt mehrgleisig. Kirchgemeindeordnungen sichern ausdrücklich die Kooperation mit anderen Kirchgemeinden, öffentlich-rechtlichen Körperschaften sowie privaten Organisationen (z. B. KGO St. Josef, Art. 4; KGO St. Anton, Art. 16) (RKK Zürich–St. Josef, 2021, S. 5; RKK Zürich–St. Anton, 2021, S. 6). Auf dieser Grundlage übernimmt Caritas Zürich eine zentrale operative Rolle, insbesondere in der Armutsprävention, Beratung und Freiwilligenkoordination. Durch praxisnahe Standards, etwa zum Umgang mit Hilfesuchenden, stellt sie fachliche Orientierungen bereit, die von Pfarreien in ihre Abläufe integriert werden (Caritas Zürich, 2014, S. 7, 17; Caritas Zürich,

2021, S. 4–6). Kantonale Schwerpunktvereinbarungen und landeskirchliche Tätigkeitsprogramme rahmen diese Kooperationen zusätzlich, indem sie gemeinsame Wirkungsziele und Berichtspflichten festlegen (Kanton Zürich, 2023, S. 3–7; RKK Zürich, 2024b, S. 5–7).

Die Rollen kirchlicher Akteure werden dabei im Spannungsfeld von Pastoral, Diakonie und öffentlicher Verantwortung kontinuierlich ausgehandelt. Während die Bistums-Handreichung synodale Prinzipien wie Partizipation, Transparenz und Team-Leitung betont, heben landeskirchliche Orientierungstexte die sozialräumliche Präsenz und Kooperation als strukturprägende Leitprinzipien hervor (Bistum Chur, 2023, S. 6–13; RKK Zürich, 2015a, S. 18). In der Praxis entsteht so kein einheitliches Steuerungszentrum, sondern ein lernendes, mehrstufiges Netzwerk aus Kirchgemeinden, Pfarreien, Fachstellen und Caritas. Dieses Netzwerk verbindet kirchliche Identität mit professioneller Sozialer Arbeit, ist zugleich aber auf kontinuierliche Rollenklärung, Koordination und institutionelle Abstimmung angewiesen, um Überschneidungen, Verantwortungsdiffusion oder Überlastungen zu vermeiden.

4.5 Organisations- und Professionsentwicklung im Kanton Zürich

Die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich ist in ein klar geregeltes Gefüge aus professions-, arbeits- und kirchenrechtlichen Vorgaben eingebettet. Für Seelsorgende definieren berufsbezogene Bestimmungen die Ausbildung (u. a. abgeschlossenes Theologiestudium und Pastoraljahr), die kirchliche Beauftragung (*missio canonica*) sowie die Linienverantwortung und die duale Zuständigkeit zwischen innerkirchlicher Leitung und Kirchenpflege (RKK Zürich, 2023a, S. 1–2, 4–5). Für Sozialarbeitende regelt die Anstellungsordnung Aufgaben, Schweigepflichten, Datenschutz, Dokumentation, Supervision bzw. Coaching sowie fachliche Standards ausdrücklich als professionalisierte Tätigkeit (RKK Zürich, 2022, S. 1–3). Richtpositionsbeschreibungen konkretisieren darüber hinaus Anforderungsprofile (Qualifikation, Verantwortung, Belastungen) und Lohnklassifizierungen unter anderem für Seelsorge-, Bildungs- und Leitungsfunktionen (RKK Zürich, 2023b, S. 1–4).

Parallel dazu verankern diakonische Leitbilder zentrale Prinzipien wie Professionalität, Transparenz, Vertraulichkeit und Qualitätsentwicklung in der kirchlichen Sozialen Arbeit (PFASOZ, 2025, S. 1–2). Das Leistungsprofil der Fachstelle für Pfarreisozialarbeit (PFASOZ) – Beratung, Fortbildung, Qualitätsentwicklung und Koordination – unterstützt Pfarreien beim Aufbau, bei der Konsolidierung und bei der Professionalisierung sozialer Angebote (PFASOZ, 2025, S. 2–3). Auf lokaler Ebene präzisiert etwa das Winterthurer Leitbild die Aufgaben der pfarrlichen Sozialen Arbeit, insbesondere niederschwellige Beratung, Gemeinwesenarbeit und Freiwilligenmanagement, und beschreibt zugleich die Schnittstellen zur Pastoral. Schutz- und Qualitätsstandards werden dabei ausdrücklich hervorgehoben (Katholische Kirche Winterthur, 2015, S. 2–4).

Als übergeordnete normative Referenzen dienen der Berufskodex der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010, S. 6–9, 12) sowie die SKOS-Synopse zu Rechten und Pflichten in der

Sozialhilfe. Sie rahmen eine menschenrechtsbasierte, gerechte und transparente Fallführung sowie die Kooperation mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (SKOS, 2025, S. 3–6).

In strategischer Perspektive fordert die synodale Handreichung des Bistums Chur partizipative Leitungsmodelle, die Stärkung pastoraler Mitarbeitender, kontinuierliche Fortbildung sowie teamorientierte Arbeitsformen als zentrale Hebel der Rollen- und Kompetenzentwicklung an der Schnittstelle von Pastoral und Sozialarbeit (Bistum Chur, 2023, S. 6–8, 12–14). Zugleich verschärft der dokumentierte Fachkräftemangel im Sozialbereich die Anforderungen an systematische Personalgewinnung, Qualifizierung, die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen sowie an transparente Laufbahnmodelle (SavoirSocial, 2025).

Zusammengefasst ergibt sich daraus ein organisationsbezogenes Zielbild kirchlicher Sozialer Arbeit im Kanton Zürich: eine klare Rollendifferenzierung zwischen Pastoral und Sozialer Arbeit, verbindliche Qualitäts- und Ethikstandards, kontinuierliche Fortbildung und Supervision sowie robuste Governance-Prozesse zwischen bischöflicher Ebene, Kirchenpflege und Fachstellen.

4.6 Sozialraum- und Kooperationslandschaft

Die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich ist eng in kommunale und kantonale Politikfelder eingebunden. Das kantonale Integrationsprogramm definiert Governance-Strukturen, Ko-Finanzierungsmechanismen und Wirkziele und betont die Zusammenarbeit von Kanton, Gemeinden und zivilgesellschaftlichen Trägern (Kanton Zürich, 2023a, S. 4, 44–47). Die Integrationsagenda Zürich (IAZH) konkretisiert diese Vorgaben durch die Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kooperationsmechanismen, etwa über Leistungsvereinbarungen, Programme der «Frühen Förderung» sowie klar geregelte Schnittstellen zum Sozial- und Gesundheitswesen (Kanton Zürich, 2021, S. 5–6, 21–22). Präsentationen der kantonalen Fachstelle Integration heben ergänzend Vereinbarungen, Kostendächer und Unterstützungsinstrumente für Gemeinden hervor (Gilgen, 2021, S. 13). Für kirchliche Akteure ergeben sich daraus verlässliche Kooperationspfade mit Behörden und Fachstellen sowie institutionell abgesicherte Anschlussmöglichkeiten für sozialräumliche Angebote.

Auf Ebene der Stadt Zürich definieren strategische Leitpapiere sozialräumliche Qualitätsanforderungen wie Partizipation, den Ausbau sozialer Infrastruktur und die «Keine-falsche-Tür»-Logik sowie abgestufte Planungslogiken über unterschiedliche Ebenen und Phasen hinweg (Stadt Zürich, 2015, S. 5–7, 12–16). Konzepte zur Sprach- und Gesundheitsförderung benennen dabei explizit niedrigschwellige Zugänge, prioritäre Zielgruppen, geeignete Settings und relevante Akteurslandschaften (Stadt Zürich, 2019, S. 2–3; Gesundheitsdirektion Kanton Zürich, 2024, S. 4–8, 13, 25). Die «Strategien Zürich 2040» verknüpfen sozialräumliche Lebensqualität und Daseinsvorsorge – etwa in den Bereichen Mobilität, Klima, öffentlicher Raum und Zugänglichkeit – als langfristige stadtweite Entwicklungsziele (Stadt Zürich, 2024, S. 13). Für kirchliche Dienste bedeutet

dies eine strategische Ausrichtung auf Kooperationen mit kommunalen Programmen, die Nutzung von Sozialraummonitoring sowie die bewusste Positionierung kirchlicher Präsenzorte (Pfarreien, Caritas-Standorte) als niedrigschwellige Brücken zur öffentlichen Daseinsvorsorge.

Schliesslich ist die Kooperationslandschaft im Kanton Zürich durch ausgebaute ökumenische und interreligiöse Strukturen geprägt. Das Zürcher Forum der Religionen fungiert als zentraler Knotenpunkt zwischen Religionsgemeinschaften, Verwaltung und Öffentlichkeit und unterstützt Dialog-, Vernetzungs- und Vermittlungsprozesse (Zürcher Forum der Religionen, 2020, S. 1–4, 14–19; 2021, S. 3–4, 11). Der Jahresbericht der Katholischen Kirche dokumentiert darüber hinaus vielfältige ökumenische und interreligiöse Projekte sowie thematische Netzwerke, insbesondere in den Bereichen Migration und Integration, und verweist auf institutionalisierte Schnittstellen zu Schule, Spitälern und Strafvollzug (RKK Zürich, 2021, S. 5, 47, 49–50). Diese Vernetzungen erhöhen die Reichweite, das Vertrauenskapital und die Passgenauigkeit kirchlicher Angebote und erleichtern zugleich den Zugang der Zielgruppen zur Regelversorgung in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Sozialhilfe.

4.7 Fazit, Diskussion und Reflexion

Kapitel 4 beantwortet Unterfrage 3 (hemmende und förderliche strukturelle Rahmenbedingungen im Kanton Zürich) weitgehend. Zugleich leistet es einen Vorkläarungsbeitrag zu Unterfrage 4, indem es Governance-, Finanzierungs- und Rollenlogiken als zentrale Gestaltungsgrenzen und Hebel für Veränderung markiert. Unterfrage 1 (gesellschaftliche Entwicklungen) wurde in Kapitel 2 fundiert bearbeitet, Unterfrage 2 (theoretische Modelle) in Kapitel 3. Die konkrete Ableitung und Priorisierung konzeptioneller und struktureller Entwicklungsoptionen erfolgt in Kapitel 5.

Die Befunde zeigen erstens ein solides, zugleich komplexes duales System aus kirchenrechtlicher Leitung (Bistum Chur) und staatskirchenrechtlicher Trägerschaft (RKK/Kirchgemeinden). Dieses ist demokratisch verfasst (Synode/Synodalrat) und durch verfassungsrechtlich anerkannte Rechte in öffentlichen Institutionen (u. a. Seelsorge in Spitälern, Heimen und Gefängnissen) in die öffentliche Daseinsvorsorge eingebunden (Kanton Zürich, 2007, S. 483–486; Bistum Chur, 2023, S. 12; RKK Zürich, 2024a, S. 1, 7–10). Lokale Kirchgemeindeordnungen sichern Budgethoheit, Kooperation und Kontrolle und schaffen damit Spielräume für sozialraumbezogene, passgenaue Ausgestaltung kirchlicher Angebote (RKK Zürich–St. Anton, 2021, S. 6; RKK Zürich–St. Josef, 2021, S. 4–6; RKK Zürich–Küsnacht/Erlenbach, 2012, S. 9–10).

Zweitens verankern §§ 19–22 KiG sowie §§ 16–25 KiV eine sechsjährige Programmlogik mit Globalbeiträgen, Berichterstattung und Evaluation. Damit wird „gesamtgesellschaftliche Bedeutung“ zur legitimatorischen Klammer, während Wirkungs- und Rechenschaftsanforderungen als strukturbildende Steuerungslogik festgelegt sind (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487; Kanton Zürich, 2009, S. 3–5; Kanton Zürich, 2023, S. 3–7). RKK-interne Instrumente (Finanzordnung, Jahresberichte) operationalisieren diese Logik über

Budgetierung, Controlling, Prüfkette und Zweckbindung (RKK Zürich, 2019, S. 48, 150–151; RKK Zürich, 2020, S. 1–3). Zusätzliche Governance-Fragen – etwa zu Zuwendungen an nicht anerkannte Religionsgemeinschaften – sind rechtlich geklärt und erweitern die Spielräume unter Bedingungen von Rechenschaft und Qualitätsanforderungen (Uhlmann, 2024, S. 4–7).

Drittens wird die Umsetzungsfähigkeit wesentlich durch Rollen, Fachstrukturen und Netzwerke bestimmt. Pfarreien werden durch PFASOZ (Koordination, Fortbildung, Qualitätsentwicklung) und durch Caritas Zürich (Standards, Armutsprävention, operative Kooperation) fachlich gestützt; Leitbilder präzisieren dabei Schnittstellen zwischen Pastoral und Sozialarbeit (PFASOZ, 2025, S. 1–3; Caritas Zürich, 2014, S. 7, 17; Kath. Kirche Winterthur, 2015, S. 1–4). Gleichzeitig öffnen kantonale und städtische Politikfelder (KIP/IAZH, sozialräumliche Leitlinien) ko-finanzierte und institutionalisierte Brücken zur öffentlichen Daseinsvorsorge, insbesondere in Integrations-, Bildungs- und Gesundheitskontexten (Kanton Zürich, 2021, S. 5–6, 21–22; Kanton Zürich, 2023a, S. 4, 44–47; Stadt Zürich, 2015, S. 5–7). Damit wird Kooperation nicht nur als Option, sondern als strukturelle Voraussetzung sozialräumlicher Wirksamkeit sichtbar. Ergänzend markieren Wahrnehmungs- und Vertrauenslagen (Kap. 4.2) einen reputationsbezogenen Rahmen: soziale Wirksamkeit und professionelle Qualität werden zu zentralen Bedingungen kirchlicher Legitimation.

Als Implikation für Ziel und zentrale Forschungsfrage lassen sich aus Kapitel 4 markante Hebel (rechtliche Anerkennung, Programmlogik, Ko-Finanzierung, etablierte Netzwerke) ebenso wie Grenzen (Komplexität der Zuständigkeiten, hohe Rechenschaftsanforderungen) ableiten. Für Kapitel 5 folgt daraus: Erstens ist eine klare Rollendifferenzierung zwischen Pastoral und Sozialarbeit erforderlich, die zugleich kooperative Schnittstellen systematisch absichert. Zweitens müssen Qualitäts- und Wirkungssteuerung konsequent an die KiG/KiV-Logik gekoppelt werden. Drittens sind sozialraumbezogene Kooperationen strategisch in KIP/IAZH sowie städtische Planungslogiken einzubetten. Viertens sollten synodale Governance-Prinzipien (Partizipation, Transparenz, Teamleitung) institutionell so verankert werden, dass sie rechtlich kompatibel, organisatorisch tragfähig und in der Umsetzung skalierbar sind (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487; Kanton Zürich, 2023, S. 3–7; Bistum Chur, 2023, S. 6–13; RKK Zürich, 2024b, S. 5–7).

Kapitel 4 macht deutlich, dass die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit im Kanton Zürich nicht allein eine fachliche oder theologische Frage ist, sondern wesentlich von institutionellen Voraussetzungen abhängt. Aus Sicht der Autorin liegt eine zentrale Erkenntnis darin, dass das Zürcher Modell zugleich Stabilität und Komplexität erzeugt. Die rechtliche Anerkennung, die demokratisch verfassten Strukturen, die finanziellen Grundlagen und die programmatische Steuerung schaffen verlässliche Rahmenbedingungen, die für langfristige soziale Arbeit bedeutsam sind. Gleichzeitig entstehen dadurch Abstimmungsbedarfe, Zuständigkeitsfragen und Rechenschaftspflichten, die nicht unterschätzt werden dürfen. Kirchliche Soziale Arbeit kann in diesem System nur dann wirksam weiterentwickelt werden, wenn sie ihre fachliche Logik mit diesen institutionellen Logiken produktiv verbindet.

Besonders bedeutsam erscheint, dass das duale System nicht nur als formale Struktur verstanden werden sollte. Es prägt vielmehr die Art und Weise, wie Verantwortung wahrgenommen, Entscheidungen vorbereitet und Ressourcen legitimiert werden. Die Autorin sieht darin eine ambivalente Ausgangslage: Einerseits verhindert die demokratische und staatskirchenrechtliche Einbindung eine rein innerkirchliche Selbststeuerung und erhöht Transparenz sowie öffentliche Verantwortbarkeit. Andererseits kann die Mehr-Ebenen-Struktur dazu führen, dass Zuständigkeiten unklar bleiben oder Veränderungsprozesse langsam und fragmentiert verlaufen. Für Kirchliche Soziale Arbeit bedeutet dies, dass fachliche Entwicklung nicht nur gute Konzepte braucht, sondern auch belastbare Verfahren der Koordination und Entscheidung.

Die Ergebnisse zur Wahrnehmung der katholischen Kirche zeigen zudem, dass soziales Engagement eine der tragfähigsten Legitimitätsressourcen bleibt. Gleichzeitig ist diese Ressource fragil. Die Autorin bewertet dies als besonders wichtig: Kirchliche Sozialarbeit kann institutionelle Vertrauenskrisen nicht einfach kompensieren, sie ist aber von ihnen betroffen. Gerade weil soziale Angebote positiv wahrgenommen werden, besteht die Gefahr, sie als reputationsstabilisierendes Element zu überlasten. Kirchliche Soziale Arbeit darf jedoch nicht primär dazu dienen, ein beschädigtes Kirchenbild zu verbessern. Ihre Legitimität muss aus ihrem Auftrag, ihrer fachlichen Qualität und ihrem Beitrag zu Teilhabe und Unterstützung vulnerabler Menschen entstehen.

Kritisch zu diskutieren ist auch die starke lokale Verfasstheit kirchlicher Strukturen. Lokale Nähe, Pfarreien, Kirchgemeinden und gewachsene Netzwerke bilden zweifellos eine wichtige Stärke. Sie ermöglichen passgenaue Angebote, persönliche Beziehungen und Vertrauen im Sozialraum. Gleichzeitig kann lokale Autonomie zu heterogener Praxis, ungleichen Standards und abhängigkeitsanfälligen Strukturen führen. Aus Sicht der Autorin braucht es daher keine Zentralisierung, aber eine verbindlichere fachliche Rahmung. Die entscheidende Frage lautet nicht, wie lokale Vielfalt aufgehoben werden kann, sondern wie sie so abgestützt wird, dass Qualität, Rollenklarheit und Zugänglichkeit nicht vom jeweiligen Standort oder von einzelnen Personen abhängen.

Die Analyse der Fachstellen, Mandate und Kooperationslandschaften zeigt ausserdem, dass bereits viele Ressourcen vorhanden sind. Gerade PFASOZ, Caritas, Pfarreien, kommunale Dienste sowie ökumenische und interreligiöse Netzwerke bilden ein relevantes institutionelles Gefüge. Dennoch entsteht daraus nicht automatisch ein kohärentes Handlungssystem. Die Autorin sieht hier einen zentralen Entwicklungsbedarf: Kooperation muss stärker als strukturelle Aufgabe verstanden werden und darf nicht allein auf persönlichen Kontakten, situativer Initiative oder informellen Absprachen beruhen. Verlässliche Schnittstellen, gemeinsame Lernräume und geklärte Verantwortlichkeiten sind notwendig, damit Kooperation auch bei Personalwechseln, Ressourcenknappheit oder Konflikten tragfähig bleibt.

Zugleich ist Vorsicht gegenüber einer zu starken Formalisierung geboten. Die in Kapitel 4 beschriebenen Rechenschafts- und Steuerungsanforderungen können Kirchliche Soziale Arbeit professionell stärken, sofern sie Transparenz, Qualität und Lernfähigkeit fördern. Sie können jedoch problematisch werden, wenn sie die relationale, präventive und

sozialräumliche Qualität der Arbeit auf administrative Nachweise reduzieren. Aus Sicht der Autorin braucht es daher eine reflexive Steuerungskultur, die Wirkungsorientierung ernst nimmt, ohne fachliche Arbeit auf Kennzahlen zu verkürzen.

Kapitel 4 führt zu der Einschätzung der Autorin, dass die institutionellen Rahmenbedingungen im Kanton Zürich kein Hindernis für die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit darstellen, aber auch keine automatische Lösung bieten. Sie schaffen Spielräume, verlangen jedoch aktive Gestaltung. Zukunftsfähig wird Kirchliche Soziale Arbeit dort, wo rechtliche Stabilität, demokratische Legitimation, fachliche Standards, lokale Nähe und kooperative Steuerung miteinander verbunden werden. Die eigentliche Herausforderung liegt damit nicht im Fehlen institutioneller Ressourcen, sondern in ihrer verbindlicheren, fachlich reflektierten und strategisch kohärenten Nutzung.

5 Konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsoptionen

Kapitel 4 hat die rechtlichen, organisatorischen und kooperativen Bedingungen herausgearbeitet, innerhalb derer Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich gestaltet werden kann. Damit sind sowohl institutionelle Spielräume als auch strukturelle Begrenzungen sichtbar geworden. Darauf aufbauend richtet Kapitel 5 den Blick von der Analyse auf die Entwicklung: Die gewonnenen Befunde werden zu konkreten konzeptionellen und strukturellen Optionen verdichtet, die fachliche Tragfähigkeit, institutionelle Umsetzbarkeit und kirchliche Identität systematisch miteinander verbinden. Kapitel 5 bündelt die bisherigen Analysen zu einem konkretisierten Entwicklungsrahmen und beantwortet damit vor allem die vierte Unterfrage, wie konzeptionelle und strukturelle Optionen so begründet werden können, dass die kirchliche Identität gewahrt bleibt. Zugleich führt es zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage.

Abschnitt 5.1 verbindet theologische, professionsethische und institutionelle Anforderungen zu einer identitätswahrenden Begründung und entwickelt daraus ein Zielbild für die Jahre 2026–2031. Abschnitt 5.2 beschreibt die strategische, koordinative und operative Ebene eines koordinierten Handlungssystems. Abschnitt 5.3 konkretisiert dessen Umsetzungs-, Governance- und Wirkungslogik, während Abschnitt 5.4 operative Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigt. Abschnitt 5.5 fasst die vorgeschlagene Governance-Struktur zusammen. Die Abschnitte 5.6 und 5.7 ordnen das Modell in die synodale Kirchenentwicklung sowie in die bestehenden Pastoralpläne und das Seelsorgeraum-Modell ein. Abschnitt 5.8 leitet daraus Implikationen für ein zukünftiges Handlungskonzept ab. Abschnitt 5.9 bündelt und reflektiert die zentralen Ergebnisse des Kapitels.

Damit führt Kapitel 5 die in den Kapiteln 2 bis 4 herausgearbeiteten gesellschaftlichen Herausforderungen, theoretischen Orientierungen und institutionellen Rahmenbedingungen zu einem Entwicklungsrahmen zusammen, der kirchlich-theologisch begründet sowie rechtlich und organisatorisch anschlussfähig ist.

5.1 Identitätswahrende Begründung und Zielbild der Weiterentwicklung

Die konzeptionelle Weiterentwicklung der kirchlichen Sozialarbeit im Kanton Zürich ist aus einer doppelten Loyalität heraus zu begründen: theologisch als Ausdruck einer gelebten, kontextuellen Diakonie und organisationssoziologisch als öffentlich rechenschaftspflichtige Praxis innerhalb eines pluralen Wohlfahrtsregimes. Diakonische Theologie markiert dabei den normativen Kern mit der Option für die Armen, der unbedingten Anerkennung der Menschenwürde und einer Praxis, die Fürsorge, Gerechtigkeit und Empowerment verbindet. Dieses Verständnis ist nicht additiv-spirituell, sondern integrativ-professionell angelegt. Diakonie wird als Grundvollzug kirchlichen Handelns verstanden, der sich im konkreten Sozialraum bewähren muss (Swart, 2016, S. 3–4; Wyller, 2021, S. 61–63; Graham, 2020, S. 109–110; Peters, 2021, S. 371).

Aus dieser theologischen Rahmung ergeben sich verbindliche inhaltliche Leitplanken, anhand derer jede Veränderungsoption auf ihre Anschlussfähigkeit zu prüfen ist: menschenrechtsbasierte Zugänglichkeit, Freiwilligkeit, Nicht-Bekehrung, Transparenz sowie partizipative Verantwortungsübernahme. Religions- und Spiritualitätskompetenz fungiert hierbei als professionsethischer Brückenbegriff. Sie sichert sowohl die klare Grenzziehung zwischen seelsorglichen und sozialarbeiterischen Rollen als auch die dialogische Öffnung gegenüber pluralen religiösen und säkularen Deutungen (Crisp & Dinham, 2019a, S. 1544; Crisp & Dinham, 2019b, S. 1081; Crisp & Dinham, 2020, S. 204). Die organisationale Begründung setzt an der Frage an, wie diese identitätsgeleiteten Prinzipien in belastbare Entscheidungs- und Umsetzungslogiken übersetzt werden können. Forschung zu Ko-Produktion und New Public Governance zeigt, dass Wirksamkeit in der lokalen Daseinsvorsorge dort entsteht, wo Nutzerinnen und Nutzer, Zivilgesellschaft und Träger über klar definierte Rollen, geteilte Ziele und verlässliche Prozessqualitäten eingebunden sind. Für kirchliche Träger impliziert dies eine sozialraumorientierte Designhaltung, die Pfarreien als Ankerorte mit kategorialen Diensten und kommunalen Schnittstellen zu einem lernenden Arrangement verbindet (Osborne, Radnor & Strokosch, 2016, S. 639; Brandsen & Honingh, 2016, S. 427; Nabatchi, Sancino & Sicilia, 2017, S. 766). Evidenz aus der Gemeinwesenarbeit und dem Community Organizing ergänzt diese Logik um den gezielten Aufbau kollektiver Handlungsmacht und institutioneller Anschlussfähigkeit, ohne die eigenen normativen Grenzen zu relativieren (Christens, 2021, S. 3001; Speer, Christens & Peterson, 2021, S. 3194; Ozzano & Fenoglio, 2022, Art. 837; Sullivan, 2019, S. 146).

Daraus ergibt sich eine identitätswahrende Begründungslinie in drei Schritten. Erstens werden die theologischen Leitprinzipien in handhabbare Entscheidungskriterien übersetzt, anhand derer jede Massnahme systematisch auf Würdeschutz, Freiwilligkeit, Nicht-Diskriminierung und synodale Beteiligung geprüft wird. Zweitens werden mögliche Optionen mittels einer Priorisierungslogik geordnet, die Wirkpotenzial, Machbarkeit und Identitäts-Fit zusammenführt und damit Zielverengungen durch eine ausschliessliche Effizienz- oder Kennzahlensteuerung vermeidet (Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016, S. 64; Ebrahim & Rangan, 2014, S. 118). Drittens werden Umsetzung und Skalierung an die

Governance- und Compliance-Anforderungen des Zürcher Dualsystems gekoppelt. Die sechsjährige Programmlogik mit Globalbeiträgen, Berichts- und Evaluationspflichten bildet hierfür eine legitimatorische und prozessuale Klammer, innerhalb derer kirchliche Identität als Qualitätsdimension mitgeführt und nicht instrumentell übergangen wird (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487; Kanton Zürich, 2009, S. 3–5; Uhlmann, 2024, S. 4–7). Synodale Handlungsprinzipien vertiefen diese Governance-Ebene, indem sie Partizipation, Teamleitung und transparente Rechenschaft als Bedingungen glaubwürdiger Veränderung festschreiben (Bistum Chur, 2023, S. 6–13).

Aus dieser Begründungsarchitektur lässt sich ein Zielbild für die Jahre 2026–2031 ableiten. Dieses verbindet Pfarreien als verlässliche Präsenzzorte mit spezialisierter Sozialarbeit und sozialraumbezogenen Allianzen. Es integriert relational arbeitende Link-Worker-Funktionen, koordiniert «Keine-falsche-Tür»-Zugänge und nutzt digitale Module dort, wo sie Zugänglichkeit erhöhen und zugleich eine robuste Datenethik gewährleisten. Gerechtigkeit und Teilhabe werden dabei als überprüfbare Wirkdimensionen verankert. Implementierungs- und Digitalisierungsliteratur weist darauf hin, solche Arrangements als komplexe soziotechnische Interventionen mit klaren Lern- und Feedbackschleifen zu steuern, um Nicht-Adoption, Abbrüche und Fehlanpassungen zu vermeiden (Greenhalgh et al., 2017). Auf diese Weise wird Veränderung nicht zum Gegenpol, sondern zum Vollzug kirchlicher Identität unter den Bedingungen pluraler Öffentlichkeit.

5.2 Ebenen eines koordinierten Handlungssystems

Die in Kapitel 4 herausgearbeiteten institutionellen Spannungen – insbesondere fragmentierte Zuständigkeiten, unklare Verantwortlichkeiten und schwach ausgeprägte Abstimmungsmechanismen – machen sichtbar, dass die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit weniger an fehlenden fachlichen Konzepten als an begrenzten organisationalen Voraussetzungen ihrer Umsetzung scheitert. Im Zentrum steht deshalb nicht in erster Linie die Frage nach zusätzlichen Angeboten, sondern nach einer Organisationsform, in der lokale Praxis, fachliche Entwicklung und strategische Rahmensetzung verbindlicher aufeinander bezogen werden.

Das hier entwickelte Modell versteht Governance nicht als zentralisierte Steuerung, sondern als abgestimmtes Zusammenspiel unterschiedlicher Verantwortungsebenen. Es zielt nicht auf die Aufhebung bestehender polyzentrischer Strukturen, sondern auf deren verbindlichere Koordination. Kirchliche Soziale Arbeit bleibt lokal verankert, erhält zugleich jedoch stärkere fachliche Bezugspunkte, klarere institutionelle Zuständigkeiten und verbindlichere Formen organisationsübergreifender Abstimmung. Dadurch kann ihre intermediäre Funktion im Wohlfahrtsmix strukturell besser abgesichert werden (Amstutz et al., 2017, S. 1–3; Freise & Zimmer, 2019, S. 3–5).

Analytisch unterscheidet das Modell drei miteinander verbundene Ebenen: eine strategische Ebene normativer Rahmensetzung, eine koordinative Ebene fachlicher und organisationaler Vermittlung sowie eine operative Ebene sozialräumlicher Praxis. Ergänzt werden diese

Ebenen durch Verfahren der Qualitätssicherung und der verbindlichen Klärung institutioneller Zielkonflikte.

Die strategische Ebene bildet den institutionellen Rahmen Kirchlicher Sozialer Arbeit. Auf dieser Ebene werden grundlegende normative Orientierungen, finanzielle Prioritäten und längerfristige Entwicklungslinien festgelegt. Ihre Funktion besteht darin, Kirchliche Soziale Arbeit nicht nur administrativ zu ermöglichen, sondern sie als konstitutiven Bestandteil kirchlichen Handelns dauerhaft institutionell zu verankern.

Für die Römisch-katholische Körperschaft des Kantons Zürich ergibt sich daraus eine Verantwortung, die über Ressourcenallokation im engeren Sinne hinausreicht. Dazu gehört insbesondere die Formulierung verbindlicher fachlicher und normativer Leitlinien, an denen sich die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit orientieren kann. Hierzu zählen etwa die Bestimmung diakonischer Schwerpunktsetzungen, die Definition fachlicher Mindeststandards sowie die Festlegung von Kriterien, anhand derer soziale Arbeit nicht ausschliesslich nach quantifizierbaren Leistungen, sondern auch hinsichtlich ihrer sozialräumlichen Relevanz, ihrer Zugänglichkeit und ihres Beitrags zu sozialer Teilhabe beurteilt wird.

Eine solche strategische Rahmensetzung setzt voraus, dass fachliche Perspektiven systematisch in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Synodale Verfahren können hierfür einen wichtigen institutionellen Rahmen schaffen, weil sie Partizipation stärken und die Legitimation strategischer Entscheidungen verbreitern. Verbindliche Zuständigkeiten ersetzen sie jedoch nicht. Strategische Steuerung bleibt auf klare Mandate, nachvollziehbare Entscheidungsverfahren und eine transparente Ressourcenverteilung angewiesen.

Unter diesen Voraussetzungen kann die strategische Ebene dazu beitragen, Kirchliche Soziale Arbeit langfristig aus projektförmiger Unsicherheit herauszuführen und ihr eine stabilere institutionelle Grundlage zu geben. Ihre Aufgabe liegt nicht in operativer Einflussnahme auf lokale Praxis, sondern in der Schaffung eines Rahmens, in dem fachliche Entwicklung, sozialräumliche Orientierung und diakonisches Profil dauerhaft abgesichert werden können (Hinte & Treess, S. 115–119, 2014; Emmenegger, 2010, S. 325–326; Troxler, 2013, S. 203).

Eine solche strategische Rahmensetzung erfordert zugleich Kriterien, anhand derer zukünftige Entwicklungsoptionen beurteilt werden können. Als zentrale Orientierungspunkte erscheinen dabei menschenrechtsbasierte Zugänglichkeit, Freiwilligkeit und Transparenz. Diese Kriterien ermöglichen es, strukturelle Veränderungen nicht allein nach Effizienzgesichtspunkten zu bewerten, sondern zugleich ihre Vereinbarkeit mit dem diakonischen Selbstverständnis Kirchlicher Sozialer Arbeit zu prüfen (Crisp & Dinham, 2019a, S. 1544).

Die institutionelle Analyse in Kapitel 4 hat gezeigt, dass Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich über vielfältige fachliche und sozialräumliche Ressourcen verfügt, organisationsübergreifende Koordinationsstrukturen jedoch nur begrenzt ausgebildet sind. Zwischen strategischer Rahmensetzung auf kantonaler Ebene und der konkreten Praxis in Pfarreien, Seelsorgeräumen und sozialen Einrichtungen besteht damit eine strukturelle Lücke. Während normative und finanzielle Entscheidungen auf strategischer Ebene

getroffen werden und die operative Ebene für die konkrete Umsetzung verantwortlich ist, fehlen weitgehend institutionalisierte Strukturen, welche fachliche Entwicklung, organisationsübergreifende Abstimmung und gemeinsame Qualitätsentwicklung dauerhaft sichern.

Das vorliegende Modell reagiert auf diese Herausforderung mit der Einführung einer eigenständigen koordinativen Ebene. Ihre Aufgabe besteht darin, die Verbindung zwischen strategischer Steuerung und lokaler Praxis zu stärken, fachliche Kohärenz zu fördern und organisationsübergreifende Lern- und Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht hierarchische Aufsicht, sondern die Schaffung von Strukturen, welche Kooperation, Reflexion und fachliche Weiterentwicklung über institutionelle Grenzen hinweg ermöglichen.

Die Schliessung dieser strukturellen Lücke erfordert jedoch mehr als eine Intensivierung bestehender Netzwerke. Informelle Kooperationen leisten zwar einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung, verfügen jedoch weder über einen klaren Auftrag noch über die institutionellen Ressourcen, um fachliche Entwicklung, Qualitätssicherung und organisationsübergreifende Abstimmung dauerhaft zu gewährleisten. Auch die PFASOZ übernimmt bereits koordinative und fachentwickelnde Aufgaben, ihr Mandat ist jedoch auf die Pfarreiliche Soziale Arbeit ausgerichtet. Die organisationsübergreifende Entwicklung des gesamten Feldes Kirchlicher Sozialer Arbeit wird dadurch nur teilweise erfasst. Vor diesem Hintergrund erscheint die Schaffung einer eigenständigen koordinativen Instanz als sachgerechte Antwort auf die in Kapitel 4 identifizierten Strukturprobleme (Bovaird & Loeffler, 2012, S. 1–2; Brandsen & Honingh, 2016, S. 427).

Diese Funktion soll durch eine Fachstelle für Kirchliche Soziale Arbeit (KSA) wahrgenommen werden. Die KSA übernimmt als kantonale Fachstelle koordinative, fachentwickelnde und qualitätssichernde Aufgaben für das gesamte Feld Kirchlicher Sozialer Arbeit. Sie ergänzt damit die bestehende PFASOZ, welche weiterhin für die fachliche Begleitung und Entwicklung der Pfarreilichen Sozialen Arbeit zuständig bleibt. Während sich die PFASOZ auf ein spezifisches Handlungsfeld konzentriert, richtet sich die KSA auf die organisationsübergreifende Entwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit insgesamt.

Zu ihren Aufgaben gehören die Förderung gemeinsamer Qualitätsstandards, fachliche Beratung, Supervision, die Begleitung regionaler Konzeptentwicklungen, die Unterstützung sozialräumlicher Schwerpunktsetzungen sowie die Förderung organisationsübergreifender Lern- und Kooperationsprozesse. Ihre Legitimation gründet nicht auf Weisungsbefugnissen, sondern auf fachlicher Autorität und einer institutionell verankerten Zuständigkeit für die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit im Kanton Zürich.

Die KSA übernimmt damit eine Funktion, die bislang nur teilweise institutionell verankert ist. Sie schafft einen gemeinsamen fachlichen Bezugspunkt über einzelne Organisationen, Seelsorgeräume und Handlungsfelder hinweg und trägt dazu bei, fachliche Entwicklung, Qualitätssicherung und organisationsübergreifende Kooperation langfristig zu stärken.

Die operative Ebene bildet den Ort, an dem Kirchliche Soziale Arbeit konkret wirksam wird. Hier finden Beratung, Begleitung, Vernetzung und Unterstützung im unmittelbaren

Lebensumfeld der Menschen statt. In dieser Praxis zeigen sich jene Qualitäten, die Kirchliche Soziale Arbeit im Wohlfahrtsmix besonders auszeichnen: sozialräumliche Präsenz, niedrigschwellige Erreichbarkeit, Einbettung in lokale Netzwerke sowie die Fähigkeit, Beziehungen über längere Zeiträume hinweg tragfähig zu gestalten.

Gerade unter Bedingungen kumulativer Vulnerabilitäten gewinnt diese lokale Verankerung an Bedeutung. Soziale Problemlagen treten zunehmend nicht isoliert auf, sondern überlagern sich in komplexen Lebenssituationen, in denen materielle Unsicherheit, psychosoziale Belastung, soziale Isolation oder institutionelle Zugangsbarrieren ineinandergreifen. In solchen Konstellationen besteht professionelle Unterstützung häufig nicht allein in der Bearbeitung eines klar umrissenen Problems, sondern in der Fähigkeit, Orientierung zu geben, Übergänge zwischen unterschiedlichen Unterstützungssystemen zu begleiten und tragfähige Zugänge zu weiterführenden Hilfen zu eröffnen.

Darin liegt eine spezifische intermediäre Funktion Kirchlicher Sozialer Arbeit. Sie bewegt sich an der Schnittstelle zwischen individueller Lebenswelt, informellen Unterstützungsnetzwerken und formellen Hilfesystemen. Sozialarbeitende übernehmen in diesem Zusammenhang häufig Aufgaben, die über klassische Beratung hinausgehen: Sie vermitteln zwischen Institutionen, schaffen Zugänge zu spezialisierten Angeboten, koordinieren lokale Unterstützungsressourcen und tragen dazu bei, institutionelle Schwellen für Menschen in belasteten Lebenslagen zu senken. Diese vermittelnde Rolle ist kein ergänzendes Element, sondern ein zentrales fachliches Profil Kirchlicher Sozialer Arbeit unter gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen.

Damit diese Stärke erhalten bleibt, muss die operative Ebene lokal verankert bleiben. Kirchliche Soziale Arbeit lebt wesentlich von ihrer Nähe zu konkreten Sozialräumen und von ihrer Einbettung in gewachsene Beziehungsstrukturen. Eine zu starke Zentralisierung würde dieses Potenzial schwächen. Aber lokale Praxis sollte weniger stark von personellen Konstellationen, individuellen Leitungsstilen oder zufälligen Kooperationsmöglichkeiten abhängig sein. Operative Autonomie braucht deshalb verbindliche fachliche Bezugspunkte und institutionelle Unterstützung.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Matrixstruktur plausibel: Sozialarbeitende bleiben organisatorisch in ihre lokalen Kontexte eingebunden und Teil der jeweiligen Teams, stehen zugleich aber in einer verbindlichen fachlichen Beziehung zu koordinativen Strukturen wie der vorgeschlagenen KSA sowie, im Bereich der Pfarreilichen Sozialen Arbeit, der PFASOZ. Auf diese Weise lassen sich lokale Handlungssensibilität, fachliche Entwicklung, professionsethische Orientierung und organisationsübergreifende Lernfähigkeit systematisch miteinander verbinden.

Die konzeptionelle Architektur des hier vorgeschlagenen Handlungssystems lässt sich auch durch die in „Magnifica Humanitas“ (2026) entwickelte Gegenüberstellung von Babel und Nehemia veranschaulichen. Während Babel für Zentralisierung und Uniformität steht, verweist die Erzählung Nehemias auf eine subsidiär organisierte Mitverantwortung, in der lokale Eigenständigkeit und gemeinsame Koordination miteinander verbunden werden (Magnifica Humanitas, 7–10). Für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich bedeutet dies, dass weder eine zentralistische Vereinheitlichung noch eine unkoordinierte

Fragmentierung zielführend erscheinen. Das entwickelte Governance-Modell verbindet deshalb lokale Autonomie mit verbindlichen Formen fachlicher Koordination und organisationsübergreifender Zusammenarbeit.

Eine stärker koordinierte Governance-Struktur stellt nicht nur Fragen der Zuständigkeit, sondern auch der fachlichen Qualität und der institutionellen Entscheidungsfähigkeit. Soll Kirchliche Soziale Arbeit organisationsübergreifend verbindlicher zusammenarbeiten, braucht es Verfahren, mit denen fachliche Entwicklung begleitet, Zielkonflikte bearbeitet und unterschiedliche institutionelle Logiken in ein tragfähiges Verhältnis gebracht werden können.

Dabei zeigt sich ein grundlegendes Spannungsfeld: Kirchliche Soziale Arbeit entfaltet ihre Wirksamkeit vielfach in relationalen, präventiven und sozialräumlich eingebetteten Arbeitsformen. Vertrauen, Beziehungsarbeit, langfristige Begleitung und die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Unterstützungssystemen gehören zu ihren zentralen Qualitäten. Gerade diese Formen professionellen Handelns lassen sich jedoch nur begrenzt in standardisierte Leistungsindikatoren übersetzen. Eine ausschliesslich outputorientierte Steuerung würde daher wesentliche Dimensionen Kirchlicher Sozialer Arbeit verkürzen.

Vor diesem Hintergrund erscheint ein reflexives Verständnis von Qualitätssicherung angemessener. Qualitätsentwicklung ist weniger als Kontrollinstrument denn als kontinuierlicher Lern- und Verständigungsprozess zu verstehen. Fachliche Qualität entsteht nicht allein durch formale Standards, sondern ebenso durch institutionalisierte Reflexion, kollegialen Austausch und die regelmässige Rückbindung professioneller Praxis an fachliche und sozialräumliche Entwicklungen.

Hierfür kommen insbesondere strukturierte Fallreflexionen, Peer-Review-Formate, periodische Sozialraumanalysen sowie qualitative Wirkungsanalysen in Betracht. Solche Instrumente ermöglichen es, fachliche Entwicklungen systematisch zu begleiten, ohne relationale und schwer quantifizierbare Dimensionen professionellen Handelns aus dem Blick zu verlieren.

Darüber hinaus braucht eine koordinierte Governance-Struktur Verfahren zur Bearbeitung grundlegender Zielkonflikte. Spannungen zwischen finanziellen Rahmenbedingungen, pastoralen Erwartungen, professionsethischen Standards und fachlichen Erfordernissen lassen sich in einem polyzentrischen System nicht vermeiden. Entscheidend ist deshalb weniger ihre Auflösung als die Schaffung institutioneller Formen, in denen solche Konflikte transparent bearbeitet und verbindlich geklärt werden können.

Denkbar erscheint hierfür ein paritätisch zusammengesetztes Steuerungsgremium, in dem strategische, fachliche und spezialisierte Perspektiven vertreten sind. Eine solche Struktur könnte dazu beitragen, fachliche Unabhängigkeit zu sichern, organisationsübergreifende Verantwortung zu stärken und einer schleichenden Verschiebung diakonischer Zielsetzungen entgegenzuwirken.

Unter diesen Voraussetzungen erhält auch Wirkungsorientierung eine andere Bedeutung: Sie dient nicht primär administrativer Rechenschaft, sondern der professionellen Selbstbeobachtung und Weiterentwicklung. Im Zentrum steht weniger die Frage, welche Leistungen in welcher Zahl erbracht wurden, als vielmehr, inwiefern Kirchliche Soziale

Arbeit soziale Teilhabe stärkt, Übergänge zwischen Unterstützungssystemen erleichtert und lokal tragfähige Kooperationsbeziehungen aufbaut.

5.3 Umsetzungsarchitektur: Governance und Wirkung

Die Umsetzung der in den vorherigen Abschnitten begründeten Optionen erfordert eine Umsetzungsarchitektur, die kirchliche Identität, Rechtssicherheit und Wirksamkeit zugleich gewährleistet. Ausgangspunkt bildet die sechsjährige Programmlogik des Kantons Zürich, welche Globalbeiträge, Berichtspflichten und Evaluationen normiert und damit einen verlässlichen Takt für Planung, Steuerung und Rechenschaft setzt. Programme müssen Kriterien gesamtgesellschaftlicher Bedeutung erfüllen und in transparenten Verfahren beschrieben, finanziert und überprüft werden. Für kirchliche Träger entsteht dadurch eine verbindliche Klammer für Priorisierung, Skalierung und Legitimation (Kanton Zürich, 2007, S. 486–487; Kanton Zürich, 2009, S. 3–5; Kanton Zürich, 2023, S. 3–7).

Im Zürcher Dualsystem mit demokratischer Binnenordnung und kantonaler Aufsicht sind darüber hinaus Zuständigkeiten, Zweckbindungen und Prüfroutinen präzise abzusichern. Jahresberichte dokumentieren dies durch Wirkungsdarstellungen, unabhängige Prüfbestätigungen sowie die transparente Abgrenzung nicht-kultischer Mittelverwendungen (RKK Zürich, 2019, S. 48, 150–151; RKK Zürich, 2021, S. 2). Rechtlich geklärt sind zudem Spielräume und Grenzen für Kooperationen mit nicht anerkannten Religionsgemeinschaften, die Rechenschaftspflichten, Qualitätsnachweise und einen erkennbaren Beitrag zum Religionsfrieden voraussetzen. Damit werden Governance-Entscheide nicht nur steuerbar, sondern auch justiziabel und reputationsfest (Uhlmann, 2024, S. 4–7).

Die Governance folgt einem klaren Zuordnungssystem, das strategische Steuerung (Sponsoring) von operativer Verantwortung trennt und damit Entscheidungsfähigkeit, Lernschleifen und Verantwortlichkeit sicherstellt. Forschung zu Ko-Produktion und öffentlicher Dienstleistungssteuerung zeigt, dass Wirkung insbesondere dort entsteht, wo Rollen, Entscheidungswege und Prozessqualität für Nutzer, Zivilgesellschaft und Träger verlässlich definiert sind und Beteiligung tatsächlich gestaltend wirkt (Osborne et al., 2016, S. 639; Brandsen & Honingh, 2016, S. 427; Nabatchi et al., 2017, S. 766). Für kirchliche Träger bedeutet dies lenkungsfähige Steuerungsgremien mit Vertretungen aus Synodalarat, Bistum, PFASOZ und Caritas, projektnahe Leitungen auf Ebene der Seelsorgeräume sowie institutionalisierte Ethik- und Theologie-Reviews zur Prüfung der Identitätsverträglichkeit. Synodale Prinzipien schärfen diese Architektur, indem sie Partizipation, Teamleitung und transparente Rechenschaft als Voraussetzungen glaubwürdiger Veränderung verankern (Bistum Chur, 2023, S. 6–13).

Ressourcen und Fähigkeiten sind konsequent entlang der programmatischen Ziele zu entwickeln. Profile für Soziale Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Community Organizing, Link-Worker-Funktionen, Peer-Rollen sowie Daten- und Evaluationskompetenzen sind mit verbindlichen Fortbildungsroadmaps sowie Personal- und Budgetlinien zu hinterlegen. Ko-Finanzierungen mit kantonalen und kommunalen Programmen erhöhen die Hebelwirkung

und binden kirchliche Angebote systematisch an die öffentliche Daseinsvorsorge an. Dies kann insbesondere über die Integrationsagenda, KIP-Instrumente sowie städtische sozialräumliche Leitlinien erfolgen, die Zugang, Partizipation und Infrastruktur priorisieren (Kanton Zürich, 2021, S. 5–6, 21–22; Kanton Zürich, 2023a, S. 4, 44–47; Stadt Zürich, 2015, S. 5–7, 12–16). Auf der operativen Ebene bleiben Qualitäts- und Schutzstandards, Supervision sowie klare Verfahren zur vertraulichen Datenverarbeitung zentrale Voraussetzungen professioneller Praxis. Die Implementationsforschung weist darauf hin, komplexe Interventionen als soziotechnische Systeme mit aktiver Begleitung, Anpassung und Risikomanagement zu führen, um Nicht-Adoption, Abbrüche und Fehlanpassungen zu vermeiden (Greenhalgh et al., 2017).

Die Wirkungssicherung erfordert für jedes Programm eine explizite Theory of Change, welche Inputs, Mechanismen, Kontexte und Outcomes systematisch verknüpft und damit Steuerung und Lernen ermöglicht. Ein kombiniertes Monitoring kann auf etablierte Qualitätsmodelle zurückgreifen: Struktur-, Prozess- und Ergebnisindikatoren bilden die Grundlage für Governance-Entscheide, während klientenbezogene Outcome-Masse über Measurement-Based Care kontinuierlich rückgekoppelt werden, um Non-Response frühzeitig zu erkennen und zu adressieren (Donabedian, 1988, S. 1743–1748; Ibn El Haj et al., 2013, S. 1–2; Moore et al., 2015, S. 1168; Fortney et al., 2017, S. 179–181). Für populationsbezogene Programme bietet der RE-AIM-Rahmen mit Reichweite, Effektivität, Adoption, Implementation und Maintenance ein robustes Set, das Skalierung und Nachhaltigkeit gleichermassen adressiert (Glasgow et al., 2019, S. 1–2). In offenen, sozialräumlichen Settings unterstützt die Beitragsanalyse die plausible Zuschreibung von Wirkbeiträgen unter Anerkennung konkurrierender Einflussfaktoren und stärkt damit Revisions- und Lernfähigkeit (Mayne, 2012, S. 270–271; Ebrahim & Rangan, 2014, S. 118–119). Zugleich zeigen Studien zur Managerialisierung, dass Steuerung ohne Identitäts-Fit das Risiko von Missionsdrift erhöht. Erforderlich ist daher eine priorisierende Entscheidungslogik, die Wirkung, Machbarkeit und kirchliche Sendung transparent vermittelt und über klar definierte Entscheidungsgates steuert (Maier et al., 2016, S. 64).

Diese Architektur übersetzt die in Abschnitt 5.1 formulierten Leitprinzipien in überprüfbare Praxis. Sie klärt Verantwortlichkeiten, Ressourcenbedarfe und Partnerschaften und macht Qualität und Wirkung systematisch nachweisbar. Entscheidend ist, dass Governance, Monitoring und Lernen nicht als externe Auflagen verstanden werden, sondern als Instrumente, mit denen kirchliche Identität im Vollzug geschützt, reflektiert und öffentlich verantwortbar erneuert wird.

5.4 Operative Umsetzungsmöglichkeiten

Die in Abschnitt 5.2 entwickelte Governance-Struktur entfaltet ihre fachliche Relevanz erst, wenn sie in verlässliche Praxisformen übersetzt wird. Strukturelle Koordination bildet dafür eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung. Entscheidend ist, ob strategische Rahmensetzung, fachliche Koordination und lokale Handlungspraxis im professionellen Alltag so miteinander verbunden werden, dass Kirchliche Soziale Arbeit ihre sozialräumliche, intermediäre und anwaltschaftliche Funktion wirksam wahrnehmen kann. Die operative Umsetzung betrifft daher nicht lediglich die Anwendung eines Organisationsmodells, sondern die Ausgestaltung konkreter professioneller Routinen, Kooperationsformen und Reflexionsverfahren.

Tabelle 1

Governance-Struktur Kirchlicher Sozialer Arbeit im Kanton Zürich

Ebene	Zentrale Akteure	Kernfunktionen	Steuerungslogik	Zentrale Herausforderungen
Strategische Ebene	Römisch-katholische Körperschaft des Kantons Zürich, Synode, Synodalrat, kirchliche Leitung, relevante Kommissionen	Normative Rahmensetzung, Ressourcensteuerung, Festlegung diakonischer Entwicklungsschwerpunkte, Definition fachlicher Leitlinien und Mindeststandards, langfristige institutionelle Verankerung Kirchlicher Sozialer Arbeit	Politisch-institutionell und normativ; Steuerung über Mandate, Finanzierungsentscheide, strategische Programme und legitimierte Zielsetzungen	Fachliche Perspektiven müssen systematisch in strategische Entscheide einbezogen werden; zugleich sind demokratische Legitimation, transparente Ressourcenverteilung und Kohärenz zwischen kirchlichem Selbstverständnis und professioneller Sozialer Arbeit zu sichern.
Koordinative Ebene	Fachstelle Kirchliche Soziale Arbeit, PFASOZ, Caritas Zürich, regionale Leitungsstrukturen, Fachverantwortliche aus Pastoral und Sozialarbeit	Fachliche Koordination, organisationsübergreifende Vernetzung, Qualitätssicherung, Beratung, Supervision, Begleitung regionaler Konzeptentwicklungen, Moderation von Zielkonflikten, Förderung gemeinsamer Lernprozesse	Fachlich-reflexiv, vermittelnd und intermediär; Steuerung primär über Expertise, Beratung, Standards, Reflexionsräume und koordinierte Aushandlung	Die koordinative Ebene benötigt klare Mandate und institutionelle Anerkennung, obwohl sie nicht primär über Weisungsbefugnis steuert. Besonders anspruchsvoll sind Rollenklarheit, Abgrenzung zur PFASOZ, Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und Akzeptanz durch lokale Akteure.
Operative Ebene	Pfarreien, Seelsorgeräume, Sozialarbeitende, kirchliche Fachstellen, Vereine, Freiwillige, kommunale Dienste, lokale Netzwerke und	Beratung, Begleitung, niederschwellige Zugangserschliessung, sozialräumliche Vernetzung, Fallkoordination, Vermittlung in weiterführende Hilfesysteme, Aufbau tragfähiger Unterstützungsbeziehungen	Praxisorientiert, relational und lebensweltlich; Steuerung über professionelle Routinen, lokale Präsenz, Beziehungsarbeit, Kooperation und situative Fallarbeit	Lokale Praxis muss flexibel bleiben, darf aber nicht von zufälligen Kooperationen oder individuellen Konstellationen abhängen. Zentrale Herausforderungen sind Ressourcenknappheit, heterogene Rahmenbedingungen,

	zivilgesellschaftliche Akteure			Spannungen zwischen Nähe und professioneller Distanz sowie die Sicherung fachlicher Standards.
Querschnittsebene Qualität und Steuerung	Alle Ebenen gemeinsam; insbesondere strategische Entscheidungsträger, koordinative Fachstellen, operative Fachpersonen und externe Evaluations- oder Reflexionspartner	Reflexive Qualitätssicherung, qualitative Evaluation, Sozialraumanalysen, Peer- Review-Formate, Dokumentation wiederkehrender Problemlagen, Bearbeitung institutioneller Zielkonflikte, wirkungsorientierte Weiterentwicklung	Lernorientiert, dialogisch und reflexiv; Steuerung über gemeinsame Auswertung, fachliche Verständigung und kontinuierliche Anpassung der Praxis	Relationale, präventive und sozialräumliche Arbeit ist nur begrenzt quantifizierbar. Deshalb muss eine Balance zwischen Rechenschaft, fachlicher Reflexion und Offenheit gewahrt werden. Qualitätssicherung darf nicht zur administrativen Kontrolle verkürzt werden, sondern muss professionelle Lernprozesse ermöglichen.
Synodaler Rahmen	Synodale Gremien, kirchliche Behörden, pastorale Verantwortungsträger, Fachpersonen der Sozialen Arbeit, Betroffene und zivilgesellschaftliche Stimmen	Partizipation, Verständigung, gemeinsame Verantwortung, Einbindung unterschiedlicher Perspektiven, normative Legitimation struktureller Veränderungen	Dialogisch, partizipativ und kulturprägend; Steuerung über Beratung, gemeinsame Urteilsbildung und transparente Aushandlung	Synodalität stärkt Beteiligung und Legitimation, ersetzt aber keine formalen Zuständigkeiten, Budgetverantwortung oder verbindlichen Mandate. Entscheidend ist die Verbindung von partizipativer Kultur und organisationaler Verbindlichkeit.

Anmerkung. Eigene Darstellung.

Eine zentrale operative Aufgabe besteht zunächst darin, Zugänge offen, verlässlich und menschenrechtsorientiert zu gestalten. Die besondere Stärke Kirchlicher Sozialer Arbeit liegt in ihrer lokalen Präsenz, ihrer niederschweligen Erreichbarkeit und den häufig über längere Zeit gewachsenen Vertrauensbeziehungen. Gerade Menschen in kumulativ belasteten Lebenslagen nehmen formelle Unterstützungsangebote oft erst spät, selektiv oder gar nicht in Anspruch. Kirchliche Soziale Arbeit kann hier eine Brückenfunktion übernehmen, indem sie erste Kontaktmöglichkeiten schafft, Orientierung bietet und Übergänge in weiterführende Hilfesysteme begleitet. Diese Zugangsqualität ist nicht als informelle Nebenleistung zu verstehen, sondern als eigenständige fachliche Leistung. Operativ bedeutet dies, Anlaufstellen sichtbar zu halten, Beratungssettings möglichst voraussetzungsarm zu gestalten, sprachliche und administrative Hürden zu reduzieren und bei Bedarf eine koordinierte Fallbegleitung sicherzustellen. Das Beispiel einer Zürcher Pfarrei, in der eine mehrfach belastete Person zunächst niederschwellig Unterstützung suchte und anschliessend in verschiedene Hilfesysteme vermittelt wurde, zeigt, dass Zugänge insbesondere dann wirksam werden, wenn sie mit fachlicher Einschätzung, verbindlicher Fallkoordination und sozialräumlicher Vernetzung verbunden sind.

Damit diese Zugangsqualität nicht zufällig bleibt, muss Kooperation verbindlicher organisiert werden. Die intermediäre Rolle Kirchlicher Sozialer Arbeit entsteht wesentlich an den Schnittstellen zwischen Pfarreien, Seelsorgeräumen, kirchlichen Fachstellen, kommunalen Diensten, spezialisierten Beratungsstellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Solche Kooperationen sind besonders tragfähig, wenn sie nicht allein auf persönlichen Beziehungen oder lokalem Engagement beruhen, sondern institutionell abgesichert werden. Dafür braucht es regelmässige Austauschgefässe, geklärte Zuständigkeiten, gemeinsame Fallreflexionen, transparente Überweisungswege und abgestimmte sozialräumliche Schwerpunktsetzungen. Sozialraumorientierung erscheint damit nicht nur als methodische Haltung, sondern als organisationale Praxisform. Fachlich lässt sich dies mit Ansätzen der Ko-Produktion und des Community Organizing verbinden: Soziale Problemlagen werden nicht ausschliesslich durch professionelle Dienstleistungen bearbeitet, sondern durch das Zusammenwirken von Betroffenen, lokalen Netzwerken, freiwilligem Engagement und institutionellen Ressourcen. Kirchliche Soziale Arbeit verfügt aufgrund ihrer Verankerung im Gemeinwesen über besondere Voraussetzungen, solche Prozesse zu initiieren, unterschiedliche Ressourcen zu bündeln und soziale Teilhabe lokal zu stärken.

Neben Zugang und Kooperation ist die anwaltschaftliche Funktion operativ zu verankern. Kirchliche Soziale Arbeit gewinnt gesellschaftliche Relevanz nicht nur durch Unterstützung im Einzelfall, sondern auch durch die Fähigkeit, wiederkehrende strukturelle Problemlagen sichtbar zu machen. Erfahrungen aus Beratung, Begleitung und Netzwerkarbeit verweisen häufig auf Ausschlussmechanismen, die durch individuelle Hilfe allein nicht bearbeitet werden können, etwa unübersichtliche Verfahren, fehlende Anschlussangebote, prekäre Wohnsituationen, Armutsrisiken oder institutionelle Zugangshürden. Anwaltschaftliches Handeln bedeutet daher, solche Beobachtungen systematisch zu dokumentieren, fachlich zu bündeln und in kirchliche, fachpolitische und öffentliche Diskurse einzubringen. Damit

diese Aufgabe nicht vom individuellen Engagement einzelner Fachpersonen abhängt, braucht sie ein klares Mandat, geschützte Reflexionsräume und institutionelle Rückbindung an koordinative Strukturen.

Schliesslich erfordert operative Umsetzung ein reflexives Verständnis von Wirkungsorientierung. Qualitätssicherung sollte nicht primär als administrative Kontrolle verstanden werden, sondern als professioneller Lernprozess. Qualitative Evaluationen, periodische Sozialraumanalysen, Peer-Review-Formate und reflexive Wirkungsmodelle können dazu beitragen, Praxis systematisch auszuwerten, blinde Flecken zu erkennen und fachliche Entwicklung organisationsübergreifend zu sichern. Im Zentrum steht dabei weniger die Zählung einzelner Leistungen als die Frage, inwiefern Kirchliche Soziale Arbeit soziale Teilhabe stärkt, Zugänge erleichtert, tragfähige Kooperationen aufbaut und Menschen in vulnerablen Lebenslagen wirksam unterstützt. Operative Wirksamkeit entsteht folglich dort, wo Zugangssicherung, verbindliche Kooperation, anwaltschaftliches Handeln und reflexive Qualitätsentwicklung zusammengedacht werden. Erst in diesem Zusammenspiel wird aus einer Governance-Struktur ein belastbares Handlungssystem. Die operative Ebene ist damit nicht nur Ort konkreter Praxis, sondern auch der Prüfstein dafür, ob Kirchliche Soziale Arbeit ihr intermediäres und gesellschaftlich relevantes Potenzial tatsächlich entfalten kann.

5.5 Governance-Struktur im Überblick

Die vorangegangenen Überlegungen lassen sich zu einer mehrstufigen Governance-Struktur verdichten, in der strategische Rahmensetzung, fachliche Koordination und sozialräumliche Praxis verbindlicher aufeinander bezogen werden. Die Besonderheit des Modells liegt nicht darin, die polyzentrische Organisationsform Kirchlicher Sozialer Arbeit aufzuheben oder durch eine zentralisierte Steuerungslogik zu ersetzen. Vielmehr zielt es darauf, die bestehenden Verantwortungsbereiche klarer zu ordnen, fachlich stärker miteinander zu verknüpfen und dadurch die Handlungsfähigkeit des Feldes insgesamt zu erhöhen. Kirchliche Soziale Arbeit bleibt damit lokal und sozialräumlich verankert, wird jedoch zugleich in ein verbindliches abgestimmtes institutionelles Gefüge eingebettet.

Ausgangspunkt des Modells ist die Annahme, dass die gegenwärtigen Herausforderungen Kirchlicher Sozialer Arbeit weniger durch fehlende fachliche Konzepte als durch begrenzte organisationale Voraussetzungen ihrer Umsetzung geprägt sind. Die Analyse hat gezeigt, dass auf lokaler Ebene vielfältige Kompetenzen, Vertrauensbeziehungen und sozialräumliche Ressourcen vorhanden sind. Gleichzeitig erschweren fragmentierte Zuständigkeiten, heterogene Praxisformen und schwach institutionalisierte Abstimmungsmechanismen eine kohärente Weiterentwicklung des Feldes. Die vorgeschlagene Governance-Struktur reagiert auf diese Problemlage, indem sie strategische, koordinative, operative und qualitätssichernde Funktionen voneinander unterscheidet, sie jedoch nicht voneinander isoliert. Entscheidend ist gerade die systematische Verbindung dieser Ebenen.

Auf der strategischen Ebene liegt die Verantwortung für normative Rahmensetzung, Ressourcensteuerung und längerfristige Entwicklungsentscheidungen. Dazu gehören die Definition diakonischer Zielsetzungen, die Festlegung fachlicher Mindeststandards, die Klärung von Finanzierungsprioritäten und die institutionelle Sicherung Kirchlicher Sozialer Arbeit als konstitutiver Bestandteil kirchlichen Handelns. Strategische Steuerung darf dabei nicht mit operativer Einflussnahme verwechselt werden. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen, in dem lokale Praxis fachlich gestützt, institutionell legitimiert und langfristig abgesichert werden kann. Damit strategische Entscheidungen nicht ausschliesslich administrativen oder finanzpolitischen Logiken folgen, müssen fachliche Perspektiven systematisch in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Zwischen strategischer Rahmensetzung und lokaler Praxis braucht es eine eigenständige koordinative Ebene. Die vorgeschlagene Fachstelle für Kirchliche Soziale Arbeit übernimmt in diesem Zusammenhang eine vermittelnde, fachentwickelnde und qualitätssichernde Funktion. Sie schafft einen gemeinsamen Bezugspunkt für das gesamte Feld, ohne die lokale Autonomie der Pfarreien, Seelsorgeräume, kirchlichen Fachstellen und sozialen Einrichtungen aufzuheben. Ihre Aufgabe besteht nicht in hierarchischer Kontrolle, sondern in der Unterstützung organisationsübergreifender Lernprozesse, der Begleitung regionaler Konzeptentwicklungen, der Förderung gemeinsamer Qualitätsstandards und der Moderation institutioneller Zielkonflikte. Die bestehende PFASOZ bleibt dabei für die spezifische fachliche Begleitung der Pfarreilichen Sozialen Arbeit bedeutsam. Eine übergreifende Fachstelle KSA würde diese Funktion nicht ersetzen, sondern ergänzen, indem sie das gesamte Feld Kirchlicher Sozialer Arbeit in den Blick nimmt.

Die operative Ebene bleibt der Ort konkreter professioneller Praxis. Hier werden Beratung, Begleitung, sozialräumliche Vernetzung, Zugangerschliessung und intermediäres Handeln realisiert. Kirchliche Soziale Arbeit entfaltet ihre besondere Stärke gerade dort, wo sie niederschwellige Zugänge eröffnet, Menschen in komplexen Lebenslagen begleitet und Übergänge zwischen informellen Unterstützungsnetzwerken und formellen Hilfesystemen ermöglicht. Diese Qualität beruht wesentlich auf lokaler Präsenz und auf gewachsenen Vertrauensbeziehungen. Sie würde durch eine zu starke Zentralisierung geschwächt. Zugleich darf lokale Praxis nicht allein von individuellen Konstellationen, persönlichen Netzwerken oder zufälligen Kooperationsbeziehungen abhängig bleiben. Operative Autonomie benötigt deshalb verbindliche fachliche Bezugspunkte, transparente Unterstützungsstrukturen und institutionell abgesicherte Kooperationswege.

Eine solche Struktur verschiebt Kirchliche Soziale Arbeit von einer vorwiegend informell koordinierten Praxis hin zu einem verbindlicher abgestimmten Handlungssystem. Ihre intermediäre Rolle wird dadurch nicht neu geschaffen, sondern organisatorisch klarer konturiert. Sie zeigt sich insbesondere in der Fähigkeit, zwischen kirchlicher Strategie, fachlicher Koordination, sozialräumlicher Praxis und gesellschaftlichen Bedarfslagen zu vermitteln. Aus wissenschaftlicher Perspektive liegt die Stärke des Modells weniger in einzelnen Instrumenten als in der Verbindung seiner Ebenen. Strategische Rahmensetzung, fachliche Koordination, lokale Praxis und reflexive Qualitätsentwicklung werden als

Bestandteile eines gemeinsamen Organisationszusammenhangs verstanden. Gerade darin liegt eine zentrale Entwicklungsperspektive unter Bedingungen gesellschaftlicher Pluralisierung, wachsender sozialer Komplexität und institutionellen Wandels.

Die fachliche Tragfähigkeit des Modells zeigt sich insbesondere, wenn es an den zentralen Spannungsfeldern Kirchlicher Sozialer Arbeit gespiegelt wird. Das Spannungsverhältnis von Autonomie und Kohärenz wird nicht durch Vereinheitlichung aufgelöst, sondern durch funktionale Differenzierung bearbeitet. Während die strategische Ebene für gemeinsame Leitlinien, Ressourcenentscheide und ein erkennbares diakonisches Profil sorgt, bleibt die operative Ebene hinreichend beweglich, um auf lokale sozialräumliche Dynamiken zu reagieren. Die koordinative Ebene vermittelt zwischen diesen Polen und unterstützt eine Form von Kohärenz, die nicht auf Standardisierung, sondern auf gemeinsamen fachlichen Bezugspunkten beruht.

Auch das Spannungsverhältnis von Legitimation und Offenheit lässt sich durch das Modell produktiv bearbeiten. Kirchliche Soziale Arbeit ist auf institutionelle Legitimation angewiesen, da sie Ressourcen, Mandate und öffentliche Verantwortung beansprucht. Gleichzeitig muss sie offen bleiben für Menschen, die sich nicht primär über kirchliche Zugehörigkeit definieren oder formelle Hilfesysteme nur begrenzt nutzen. Das Modell verbindet deshalb demokratisch-institutionelle Legitimation mit sozialräumlicher Wirksamkeit. Legitimität entsteht nicht allein durch formale Zuständigkeit, sondern auch durch Zugänglichkeit, fachliche Qualität und die Fähigkeit, soziale Teilhabe konkret zu fördern.

Besondere Bedeutung hat das Spannungsverhältnis von Pastoralität und Professionalität. Kirchliche Soziale Arbeit bewegt sich zwischen theologischen Orientierungen, kirchlicher Einbettung und den professionsethischen Standards Sozialer Arbeit. Diese Logiken stehen nicht notwendig im Widerspruch, können aber unterschiedliche Prioritäten erzeugen. Das Modell sieht deshalb keine Unterordnung der einen Logik unter die andere vor, sondern verlangt institutionalisierte Aushandlungsräume. In einem paritätisch zusammengesetzten Steuerungsgremium könnten pastorale, sozialarbeiterische, strategische und organisationsbezogene Perspektiven gleichberechtigt vertreten sein. Dadurch würden Zielkonflikte nicht verdeckt, sondern transparent bearbeitbar.

Schliesslich bearbeitet das Modell die Spannung von Struktur und Raum. Sozialräumliche Praxis ist auf Flexibilität, Beziehungsgestaltung und lokale Situationssensibilität angewiesen. Formelle Strukturen können diese Praxis einengen, wenn sie primär kontrollierend wirken. Sie können sie jedoch auch stärken, wenn sie Orientierung, Rückhalt und Verbindlichkeit schaffen. In diesem Sinn ist die vorgeschlagene Governance-Struktur als unterstützende Matrix zu verstehen: Fachpersonen bleiben lokal eingebunden, erhalten aber zugleich Zugang zu übergreifender Fachlichkeit, Reflexion und institutioneller Absicherung. Die Struktur bildet damit nicht den Gegensatz zum Sozialraum, sondern eine Voraussetzung dafür, dass sozialräumliches Handeln nicht zufällig, sondern professionell und nachhaltig erfolgen kann.

Die institutionelle Verankerung einer solchen Governance-Struktur setzt neben organisatorischen Regelungen auch einen kulturellen und normativen Rahmen voraus.

Synodalität kann hierfür einen wichtigen Bezugspunkt bilden. Sie erweitert kirchliche Steuerung um dialogische, partizipative und lernorientierte Verfahren und ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven systematischer in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Für Kirchliche Soziale Arbeit ist dies bedeutsam, weil ihre polyzentrische Struktur nicht nur administrativ koordiniert, sondern auch kommunikativ und normativ vermittelt werden muss. Synodalität kann dazu beitragen, fachliche Expertise, pastorale Verantwortung, staatskirchenrechtliche Zuständigkeiten und Erfahrungen aus der Praxis stärker miteinander ins Gespräch zu bringen.

Synodalität ersetzt jedoch keine formalen Steuerungsstrukturen. Sie kann Beteiligung stärken, Verständigung ermöglichen und die Legitimation von Entscheidungen verbreitern. Sie garantiert aber weder klare Zuständigkeiten noch verbindliche Ressourcenentscheide. Ohne institutionelle Mandate, transparente Verfahren und geregelte Verantwortlichkeiten besteht die Gefahr, dass Beteiligung symbolisch bleibt, Entscheidungsprozesse verlängert werden oder Verantwortlichkeiten verwischen. Für Kirchliche Soziale Arbeit bedeutet dies, dass Synodalität als normativer und kultureller Rahmen verstanden werden sollte, nicht als Ersatz organisationaler Steuerung.

Daraus folgt, dass die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit synodal legitimiert, zugleich aber organisational konkret geregelt werden muss. Synodale Verfahren können Räume eröffnen, in denen professionsethische Standards, diakonische Orientierungen und sozialräumliche Erfahrungen gemeinsam reflektiert werden. Die konkrete Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeit, Pastoral, kirchlichen Behörden und spezialisierten Fachstellen bleibt jedoch auf klare Rollen, verbindliche Zuständigkeiten und gesicherte Ressourcen angewiesen. In dieser Verbindung von synodaler Kultur und organisationaler Verbindlichkeit liegt die eigentliche Entwicklungsperspektive des Modells. Kirchliche Soziale Arbeit kann dadurch als partizipatives, lernfähiges und fachlich abgestütztes Handlungssystem weiterentwickelt werden, das seine lokale Nähe bewahrt und zugleich institutionell belastbarer wird.

5.6 Synodale Kirchenentwicklung als Struktur- und Prozessmodell

Die Handreichung für eine synodale Kirche des Bistums Chur markiert einen grundlegenden Wandel kirchlicher Selbststeuerung. Synodalität wird darin nicht primär als spirituelle Haltung verstanden, sondern als strukturierendes Organisations- und Entscheidungsmodell, das aus einem mehrjährigen diözesanen Dialogprozess hervorgegangen ist (Bonnemain et al., 2023, S. 3). Zentrale Grundhaltungen sind Offenheit, Respekt, Partizipation und Gleichberechtigung sowie die explizite Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in pastorale und diakonische Praxis (Bonnemain et al., 2023, S. 6). Damit verschiebt sich kirchliche Legitimation von einer vorwiegend hierarchischen Logik hin zu einem dialogischen, transparenten und machtkritischen Verständnis von Leitung.

Synodalität fungiert dabei als Meta-Rahmen, der theologische, organisatorische und gesellschaftliche Dimensionen kirchlichen Handelns systematisch verschränkt. Theologisch wird Diakonie als konstitutiver Ausdruck kirchlicher Identität profiliert. Der Leitgedanke

des Uscire („auf die Menschen zugehen“) konkretisiert diese Option: Vielfalt soll gefördert, marginalisierte Gruppen einbezogen, Armutsrisiken frühzeitig erkannt und queere Menschen ausdrücklich integriert werden (Bonnemain et al., 2023, S. 7). Soziale Praxis erscheint damit nicht als nachgeordnete Aufgabe, sondern als zentraler Ort gelebter Theologie.

Organisatorisch übersetzt die Handreichung diese Grundhaltung in konkrete Governance-Elemente. Gefordert werden transparente Entscheidungsprozesse, verbindliche Beteiligungsformate, Team- und Delegationsmodelle sowie Ombudsstellen zur Prävention von Machtmissbrauch (Bonnemain et al., 2023, S. 6, 13). Die Öffnung von Leitungsfunktionen, insbesondere für Frauen, sowie die Stärkung pastoraler Mitarbeitender und Freiwilliger, inklusive der Delegation bestimmter sakramentaler Aufgaben an Laien, adressieren gezielt bestehende Macht- und Rollenasymmetrien (Bonnemain et al., 2023, S. 6, 8). Fort- und Weiterbildung, die Öffnung für Quereinsteiger sowie eine dialogorientierte interne und externe Kommunikationskultur werden als strukturelle Voraussetzungen organisationalen Lernens benannt (Bonnemain et al., 2023, S. 9–11, 14).

Gesellschaftlich zielt die synodale Kirchenentwicklung auf öffentliche Anschlussfähigkeit unter Bedingungen von Pluralisierung und Vertrauensverlust. Durch die explizite Orientierung an Inklusion, Nicht-Diskriminierung und Kooperation sowie durch die Anerkennung säkularer Wissensbestände wird kirchliches Handeln übersetzbar in gesellschaftliche Diskurse zu Teilhabe, Gleichstellung und Schutz vulnerabler Gruppen. Ökumenischer und interreligiöser Dialog sind dabei integrale Bestandteile eines offenen Kirchenverständnisses (Bonnemain et al., 2023, S. 15).

Für die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich erweist sich die synodale Kirchenentwicklung damit als entscheidender Ermöglichungs- und Legitimationsrahmen. Sie begründet professionelle Sozialarbeit theologisch, ohne diese funktional zu vereinnahmen, legitimiert Rollendifferenzierungen zwischen Pastoral und Sozialer Arbeit und schafft normative Ressourcen für Partizipation, Machtkritik, Schutzkonzepte und Wirkungsorientierung. Synodalität ermöglicht es somit, konzeptionelle und strukturelle Weiterentwicklungen identitätswahrend, rechtlich anschlussfähig und organisatorisch steuerbar umzusetzen.

5.7 Pastoralpläne für die Kantone Zürich und Glarus: Leitbildentwicklung und Einführung des Seelsorgeraum-Modells

Die Pastoralpläne für die Kantone Zürich und Glarus bilden zentrale Referenzdokumente für die strategische Ausrichtung und strukturelle Organisation der katholischen Kirche im Kanton Zürich (GBCh & RKZKZ, 1999; 2003). Sie verbinden theologische Grundoptionen mit organisatorischen Reformüberlegungen und reagieren damit früh auf gesellschaftliche Transformationsprozesse wie Pluralisierung, Mobilität und Individualisierung. In ihrer Kombination aus Leitbild- und Strukturperspektive fungieren sie als Rahmenkonzept, das auch für die Weiterentwicklung der kirchlichen Sozialen Arbeit normativ und organisatorisch anschlussfähig ist.

Der erste Teil der Pastoralpläne (1999) entwickelt ein Leitbild der Kirche als «lebendige und solidarische Gemeinschaft», in der Liturgie, Verkündigung und Diakonie gleichrangige Grundvollzüge darstellen (GBCh & RKZKZ, 1999, S. 7–10). Diakonie wird dabei ausdrücklich nicht als punktuelle Hilfstätigkeit verstanden, sondern als strukturell zu verankernde und strategisch auszurichtende Praxis kirchlichen Handelns (GBCh & RKZKZ, 1999, S. 15–18). Die Kirche positioniert sich damit als Akteurin gesellschaftlicher Solidarität, deren Verantwortung über innerkirchliche Belange hinausreicht und bewusst in soziale Kontexte hineinwirkt. Vor dem Hintergrund einer zunehmend pluralen und mobilen Gesellschaft betonen die Leitlinien die Notwendigkeit neuer pastoraler und sozialer Zugangsformen. Neben der territorialen Pfarrestruktur wird deshalb die kategoriale Seelsorge hervorgehoben, etwa durch spezialisierte Angebote für Jugendliche, Migrantinnen und Migranten oder ältere Menschen (GBCh & RKZKZ, 1999, S. 20–23). Bereits hier wird die Kooperation zwischen Pfarreien als Mittel zur Ressourcenteilung und zur Sicherung einer flächendeckenden pastoralen und sozialen Präsenz eingefordert (GBCh & RKZKZ, 1999, S. 42–45).

Der zweite Teil der Pastoralpläne (2003) greift diese konzeptionellen Grundlagen auf und übersetzt sie in das Organisationsmodell des «Seelsorgeraums». Dieses sieht vor, mehrere Pfarreien – in der Regel zwei bis fünf – unter einem gemeinsamen Pastoralteam zusammenzuführen (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 6–7). Ziel ist es, territoriale Nähe und kategoriale Spezialisierung systematisch zu verbinden. Dadurch sollen sowohl qualitative Verbesserungen in der Seelsorge als auch eine stärkere Professionalisierung und Koordination sozialer und diakonischer Aufgaben erreicht werden (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 12–15). Zentrales Element des Modells ist ein teamorientierter Leitungsansatz, bei dem das Pastoralteam gemeinsam ein Pastoralkonzept entwickelt, das spirituelle Zielsetzungen ebenso umfasst wie organisatorische Abläufe und Kooperationsstrukturen (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 13–14). Klare Rollen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege sollen Kohärenz, Verlässlichkeit und Effizienz sichern.

Die kategoriale Arbeit wird explizit in das Gesamtkonzept des Seelsorgeraums integriert, wodurch spezialisierte Dienste – etwa für Migrantinnen und Migranten oder Menschen in prekären Lebenslagen – dauerhaft institutionell verankert werden können (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 14–15). Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Einbindung der staatskirchenrechtlichen Behörden zu. Diese übernehmen zentrale Funktionen in Personal- und Finanzfragen sowie bei der Bereitstellung von Ressourcen (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 18–19). Verbindliche Kooperationsverträge zwischen den beteiligten Kirchgemeinden schaffen eine rechtliche Grundlage für die Zusammenarbeit im Seelsorgeraum und stabilisieren die gemeinsame Verantwortung (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 22–23). Ergänzend betonen die Arbeitspapiere partizipative Prozesse: Die Entwicklung und Umsetzung von Pastoral- und Sozialkonzepten soll unter Einbezug kirchlicher Gremien, haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeitender sowie der Gemeinden selbst erfolgen, um Akzeptanz, Identifikation und Lernprozesse zu fördern (GBCh & RKZKZ, 2003, S. 25–27).

5.8 Implikationen für ein zukünftiges Handlungskonzept

In diesem Abschnitt werden die Implikationen der vorangegangenen Analysen zu einem zukünftigen Handlungskonzept gebündelt; damit wird Unterfrage 4 beantwortet und zugleich die zentrale Forschungsfrage konkretisiert.

Für die Weiterentwicklung der kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich ist eine Architektur erforderlich, die theologische Identität, professionelle Qualität und öffentliche Rechenschaft systematisch miteinander verbindet. Ausgangspunkt bildet ein klares Leitbild: Diakonisches Handeln schützt die Würde des Menschen, stärkt Teilhabe, richtet sich an Menschen in verletzlichen Lebenslagen und erfolgt freiwillig, transparent und frei von Missionierungsdruck. Diese Leitplanken bleiben nicht programmatisch, sondern werden als verbindliche Entscheidungslogik für Programme, Projekte und die tägliche Praxis operationalisiert. Jede Massnahme wird vor ihrem Start daraufhin geprüft, ob sie Zugangsgerechtigkeit verbessert, religiöse und weltanschauliche Vielfalt respektiert, Schutzkonzepte einhält und tragfähige Kooperationsbrücken in die öffentliche Daseinsvorsorge schlägt. Identität fungiert damit nicht als Abgrenzung, sondern als Qualitätsmassstab.

Die Umsetzung erfolgt innerhalb eines mehrjährigen Programmrahmens, der strategische Handlungsfelder priorisiert: Einsamkeit und Alter, Migration und Mehrsprachigkeit, Wohnen und Wohnungslosigkeit sowie psychische Gesundheit mit jugend- und familienbezogenen Zugängen. Diese Felder sind sozialräumlich sichtbar, an bestehende Pfarrei- und Caritasstrukturen anschlussfähig und für den Zürcher Kontext empirisch relevant. Jedes Programm beginnt mit einer kurzen Erkundungsphase, in der Sozialraumanalysen und Listening-Gespräche mit Betroffenen, Freiwilligen, lokalen Fachstellen und Behörden zusammengeführt werden. Darauf folgt eine zeitlich befristete Pilotphase mit modularen Interventionen, etwa aufsuchenden Beratungen in Quartiertreffpunkten, Link-Worker-Sprechstunden in Pfarreien, lotsenden Begleitungen zu Ämtern und Gesundheitsdiensten oder entlastenden Gruppenangeboten gegen Einsamkeit. Nach einer ersten Auswertung werden wirksame Elemente skaliert und in die Regelarbeit überführt, während wenig tragfähige Bausteine angepasst oder beendet werden. Dieser Zyklus aus Erkundung, Pilotierung, Evaluation und Skalierung schafft Verlässlichkeit und verhindert Überforderung.

Zuständigkeiten und Governance sind klar geordnet. Auf strategischer Ebene tragen Synodalarat und bischöfliche Leitung gemeinsam das Sponsoring der Programme. Eine kleine, entscheidungsfähige Steuerungsgruppe mit Vertretungen aus Seelsorge, pfarrlicher Sozialarbeit, Caritas und der Fachstelle für pfarreiliche Soziale Arbeit verantwortet Zielsetzung, Ressourcenallokation und Qualitätssicherung. In den Seelsorgeräumen übernehmen projektnahe Leitungen die operative Umsetzung, koordinieren Freiwillige, gestalten Kooperationen mit kommunalen und kantonalen Stellen und verantworten die lokale Öffentlichkeitsarbeit. Ergänzend prüft ein Ethik- und Theologie-Review neue Massnahmen auf Identitätsverträglichkeit und dient in Konfliktfällen als unabhängige Reflexions- und Klärungsinstanz.

Das Handlungskonzept arbeitet bewusst mit Rollenprofilen statt mit starren Positionen. Zu den Kernrollen zählen sozialarbeiterische Fachpersonen mit Beratung- und Case-Management-Kompetenz, Mitarbeitende der Gemeinwesenarbeit mit Schwerpunkt Vernetzung und Ko-Produktion, Link-Worker als niedrigschwellige Lotsen zwischen Pfarrei und Regelsystem, Peer-Begleitende mit eigener Lebenserfahrung sowie Data-Stewards für Monitoring und Datenschutz. Je nach Grösse eines Seelsorgeraums können diese Rollen gebündelt oder geteilt werden, sodass auch kleinere Standorte arbeitsfähig bleiben. Zur Fachkräftesicherung werden pfarreiübergreifende Personalpools, Teilzeitmodelle, Supervision sowie Ausbildungspartnerschaften mit Hochschulen etabliert. Fortbildungen fokussieren Religions- und Spiritualitätskompetenz, traumasensible Praxis, intersektionales Arbeiten, Datenschutz und den reflektierten Einsatz digitaler Werkzeuge. Freiwilligenarbeit wird durch klare Aufgabenprofile, kurze Lernmodule, verlässliche Begleitung und sichtbare Wirkung professionell gestaltet.

Der Zugang zu Angeboten folgt dem Prinzip «Keine falsche Tür». Unterstützung ist über Pfarreiräume, digitale und telefonische Kanäle sowie aufsuchende Angebote im Quartier erreichbar. Link-Worker bieten feste Präsenzzeiten in Pfarreien, Quartierzentren und Partnerinstitutionen an und gewährleisten zügige Verweisungen in spezialisierte Dienste. Digitale Module werden ergänzend eingesetzt, um Reichweite und Zugänglichkeit zu erhöhen, ohne analoge Wege zu ersetzen. Niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten, verständliche Datenschutzinformationen, barrierearme Terminvergabe und professionelle Sprachmittlung bilden die Basis. Für besonders belastete Zielgruppen kommen kurze, evidenzbasierte Unterstützungsbausteine zum Einsatz, etwa psychoedukative Mini-Programme, aktivierende Gruppenangebote oder rechtlich fundierte Kurzberatungen, jeweils mit klar definierten Eskalationspfaden.

Kooperationen werden verbindlich, transparent und auf Augenhöhe gestaltet. Mit kommunalen Sozial- und Gesundheitsdiensten sowie Integrationsstellen werden Zuständigkeiten, Verweiswege, gemeinsame Ziele und Datenschutzstandards schriftlich fixiert. Mit zivilgesellschaftlichen und interreligiösen Akteuren entstehen regelmässige Lagebesprechungen und gemeinsame Quartierformate. Mit der Caritas und spezialisierten Fachstellen werden Arbeitsgemeinschaften etabliert, die eine zügige Weiterbearbeitung pfarreilicher Anfragen sicherstellen. Diese stabilen Brücken erhöhen Reichweite und Passgenauigkeit, reduzieren Doppelspurigkeiten und stärken die öffentliche Legitimation.

Wirkungssicherung ist integraler Bestandteil der Praxis. Jedes Programm arbeitet mit einer einfachen Theorie des Wandels, aus der wenige aussagekräftige Indikatoren abgeleitet werden. Strukturkennzahlen erfassen Präsenz und Kapazitäten, Prozesskennzahlen messen Zugänge, Wartezeiten und Verweisungen, Ergebniskennzahlen dokumentieren Veränderungen in Lebensqualität, Teilhabe und Stabilisierung. Ergänzend werden Identitätsindikatoren erhoben, etwa zur freiwilligen Inanspruchnahme sowie zur wahrgenommenen Fairness, Transparenz und Sicherheit. Quartalsweise Lernschleifen mit kurzen Reviews und verständlichen Datenvisualisierungen unterstützen teamspezifische Anpassungen. Eine externe Begutachtung zur Mitte und zum Ende der Laufzeit sichert Glaubwürdigkeit und Transferfähigkeit.

Risikomanagement ist systematisch integriert. Zu den zentralen Risiken zählen Datenschutzverletzungen, Überlastung von Mitarbeitenden, Rollenkonflikte zwischen Pastoral und Sozialarbeit, Reputationsrisiken sowie personelle Abhängigkeiten. Gegenmassnahmen umfassen standardisierte Datenschutzprozesse, Vertretungsregelungen, klare Rollendefinitionen, regelmässige Supervision, ein dokumentiertes Beschwerdeverfahren und einen Krisenkommunikationsplan. Massnahmen mit erhöhtem Risiko durchlaufen definierte Genehmigungsstufen; Projekte können anhand transparenter Kriterien pausiert oder beendet werden, ohne Gesichtsverlust zu erzeugen.

Skalierung und Nachhaltigkeit orientieren sich an klaren Kriterien. Ein Baustein wird skaliert, wenn er in mindestens zwei Kontexten tragfähig ist, die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, Partner die Zusammenarbeit bestätigen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis plausibel ist. Für die Verstetigung werden Finanzierung, Personal, Räume und Anschlussfähigkeit an Kernaufgaben geprüft. Ausstiegs- und Übergabeszenarien werden frühzeitig geplant, um Versorgungslücken zu vermeiden und Wissen zu sichern. Wo sinnvoll, werden erfolgreiche Module in kantonale oder städtische Programme integriert oder gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Trägern weitergeführt.

Die operative Umsetzung beginnt mit wenigen klaren Schritten: Innerhalb der ersten drei Monate erstellt jeder Seelsorgeraum eine schlanke Sozialraumskizze, führt zwei Listening-Veranstaltungen durch und setzt eine lokale Steuerungsrunde ein. Parallel werden Link-Worker-Präsenzzeiten etabliert, ein gemeinsames Kooperationsverzeichnis erstellt und Datenschutz- sowie Schutzstandards aktualisiert. Nach sechs Monaten starten erste Pilotmodule; nach neun Monaten liegt eine erste Auswertung vor. Nach zwölf Monaten berichtet jedes Programm in komprimierter Form mit einer narrativen Seite und einer Kennzahlenübersicht an die Steuerungsgruppe. Dieser Rhythmus schafft Verbindlichkeit bei überschaubarem Aufwand.

Das Handlungskonzept ermöglicht konzeptionelle und strukturelle Weiterentwicklungen, ohne die kirchliche Identität zu unterlaufen, da Identität nicht als statischer Besitz, sondern als gelebtes Qualitätsversprechen verstanden wird. Leitplanken sind in Entscheidungsprozessen, Rollenprofilen, Governance-Strukturen und Messpunkten verankert. Die Architektur nutzt bestehende Orte, Beziehungen und Programme, schafft Klarheit über Zuständigkeiten und Lernschleifen und bleibt offen für Anpassungen. So wird eine theologisch verantwortete, professionelle und öffentlich anschlussfähige Praxis kirchlicher Sozialer Arbeit unter den Bedingungen pluraler Öffentlichkeit realisiert.

5.9 Fazit, Diskussion und Reflexion

Kapitel 5 verfolgte das Ziel, die zuvor entwickelten gesellschaftlichen, theologischen, sozialarbeitswissenschaftlichen und institutionellen Linien in ein tragfähiges Entwicklungsmodell zu überführen. Aus Sicht der Autorin liegt der zentrale Mehrwert dieses Kapitels darin, dass Kirchliche Soziale Arbeit nicht nur als Haltung oder Einzelpraxis beschrieben wird, sondern als koordiniertes Handlungssystem. Damit wird sichtbar, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein durch gute Absichten, engagierte Fachpersonen oder lokale

Initiativen entsteht, sondern durch die Verbindung von Identität, Fachlichkeit, Zuständigkeit, Ressourcen und Lernfähigkeit.

Besonders bedeutsam erscheint die Entscheidung, kirchliche Identität nicht als Gegenpol zu professioneller Sozialer Arbeit zu behandeln. Das Kapitel zeigt, dass Identität gerade dann tragfähig wird, wenn sie in konkrete Entscheidungs-, Qualitäts- und Zugangsfragen übersetzt wird. Die Autorin bewertet dies als wichtigen Perspektivenwechsel: Kirchliche Identität darf nicht nur in Leitbildern oder theologischen Selbstbeschreibungen vorkommen, sondern muss in Verfahren, Rollen, Standards und Schutzmechanismen erkennbar sein. Gleichzeitig bleibt kritisch zu beachten, dass eine solche Operationalisierung die spirituelle und relationale Tiefe diakonischen Handelns nicht vollständig erfassen kann. Identität lässt sich prüfen und reflektieren, aber nicht vollständig standardisieren.

Das vorgeschlagene Governance-Modell überzeugt vor allem dadurch, dass es weder eine zentrale Steuerung noch eine unverbindliche lokale Vielfalt idealisiert. Es versucht, das Spannungsfeld von Autonomie und Kohärenz produktiv zu bearbeiten. Aus Sicht der Autorin ist dies für den Kanton Zürich besonders wichtig, weil Kirchliche Soziale Arbeit lokal verankert bleiben muss, gleichzeitig aber verbindlichere fachliche Bezugspunkte benötigt. Die vorgeschlagene koordinative Ebene kann hier eine Schlüsselrolle übernehmen. Sie birgt jedoch auch Risiken: Eine zusätzliche Fachstelle oder Koordinationsstruktur löst Probleme nicht automatisch. Entscheidend wäre, ob sie mit einem klaren Mandat, ausreichenden Ressourcen, Akzeptanz bei lokalen Akteuren und echter fachlicher Autorität ausgestattet würde. Ohne diese Voraussetzungen könnte sie als weitere administrative Ebene wahrgenommen werden.

Kritisch ist zudem zu reflektieren, dass das Kapitel einen hohen Anspruch an Steuerung, Kooperation und Wirkungssicherung formuliert. Dies ist fachlich plausibel, kann aber in der Praxis schnell zu Überforderung führen. Gerade kleinere Pfarreien oder Seelsorgeräume verfügen nicht überall über die gleichen personellen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen. Ein zukünftiges Handlungskonzept müsste daher konsequent modular gedacht werden. Nicht alle Elemente können überall gleichzeitig umgesetzt werden. Entscheidend wäre eine priorisierte Einführung, die mit wenigen belastbaren Bausteinen beginnt und erst danach skaliert.

Die Betonung von Wirkungsorientierung ist notwendig, weil Kirchliche Soziale Arbeit öffentlich rechenschaftspflichtig ist und ihre gesellschaftliche Bedeutung nachvollziehbar machen muss. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass das Messbare gegenüber dem Bedeutsamen zu stark gewichtet wird. Die Autorin sieht hier eine zentrale Spannung: Kirchliche Soziale Arbeit muss zeigen können, was sie bewirkt, darf aber nicht nur das als wirksam anerkennen, was leicht dokumentierbar ist. Vertrauen, Stabilisierung, Beziehung, Zugehörigkeit und Orientierung sind wesentliche Dimensionen ihrer Praxis, auch wenn sie sich nicht vollständig in Kennzahlen übersetzen lassen. Deshalb ist ein reflexives, qualitatives und lernorientiertes Verständnis von Wirkung besonders wichtig.

Auch die synodale Dimension ist ambivalent. Sie eröffnet wichtige Räume für Beteiligung, Machtkritik und gemeinsame Verantwortung. Zugleich darf Synodalität nicht als Ersatz für klare Entscheidungen missverstanden werden. Beteiligung ohne Mandat, Ressourcen und

Umsetzungskompetenz bleibt symbolisch. Aus Sicht der Autorin liegt die Stärke des vorgeschlagenen Modells deshalb gerade darin, synodale Kultur mit organisationaler Verbindlichkeit zu verbinden. Nur wenn beide Dimensionen zusammenspielen, kann Partizipation tatsächlich strukturwirksam werden.

Die Ergebnisse führen zur Einschätzung, dass die Weiterentwicklung Kirchlicher Sozialer Arbeit weniger an fehlenden Konzepten als an der Fähigkeit zur verbindlichen Umsetzung scheitern könnte. Die fachlichen Linien sind plausibel, doch ihre Tragfähigkeit entscheidet sich in Governance, Ressourcen, Rollenklarheit und lokaler Anschlussfähigkeit. Das Kapitel liefert deshalb keinen fertigen Masterplan, sondern einen anspruchsvollen Orientierungsrahmen. Seine Stärke liegt darin, dass es die Spannung zwischen Tradition und Transformation nicht auflöst, sondern als Gestaltungsaufgabe ernst nimmt. Zukunftsfähig wird Kirchliche Soziale Arbeit dort, wo sie ihre lokale Nähe bewahrt, ihre Fachlichkeit stärkt und ihre kirchliche Identität öffentlich verantwortbar in konkrete Praxis übersetzt.

6 Zusammenfassung

In Kapitel 6 werden die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammengeführt und zu einer abschliessenden Gesamtbetrachtung verdichtet. Ausgehend von den gesellschaftlichen, theologischen, sozialarbeitswissenschaftlichen und institutionellen Analysen wird zunächst aufgezeigt, wie die entwickelten Handlungsempfehlungen systematisch aus den vorhergehenden Kapiteln hervorgehen. Anschliessend wird die Forschungsfrage beantwortet und herausgearbeitet, welche konzeptionellen und strukturellen Anpassungen für eine zukunftsfähige Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich erforderlich sind. Darüber hinaus werden die methodischen und inhaltlichen Grenzen der Untersuchung kritisch reflektiert und weiterführende Forschungsperspektiven formuliert. Eine zusammenfassende Darstellung bündelt die wesentlichen Ergebnisse, bevor das abschliessende Fazit deren Bedeutung für die zukünftige Ausrichtung der Kirchlichen Sozialen Arbeit einordnet. Damit schliesst das Kapitel den argumentativen Bogen der Arbeit und verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisbezogenen Entwicklungsperspektiven.

Bei wiederholten sinngemässen Verweisen auf bereits ausführlich behandelte Werke wird teilweise auf Seitenangaben verzichtet; direkte Zitate werden weiterhin mit Seiten- oder Absatzangaben ausgewiesen.

Die in Abschnitt 5.8 formulierten Implikationen sind nicht frei entworfen, sondern bündeln systematisch die zuvor erarbeiteten Befunde aus Literatur und Dokumenten. Die Auswahl der vier Programmfelder – Einsamkeit und Alter, Migration und Mehrsprachigkeit, Wohnen und Wohnungslosigkeit sowie psychische Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und Familien – greift die in Kapitel 2 herausgearbeiteten sozialen Vulnerabilitäten auf. Dazu zählen insbesondere soziale Determinanten von Gesundheit, Einsamkeit und soziale Isolation, migrationsbezogene Belastungen, Wohnungsnot sowie die Auswirkungen von Digitalisierung und psychischen Krisen.

Die in Abschnitt 5.8 beschriebene sozialraumorientierte und multikanale Servicearchitektur knüpft unmittelbar an die in Abschnitt 3.2 entwickelten Ansätze der Sozialraumorientierung, Gemeinwesenarbeit und des Community Organizing an. Instrumente wie Listening-Prozesse, Link-Worker-Funktionen, Ko-Produktion und Peer-Rollen werden dort fachlich begründet und in Abschnitt 5.8 praxisnah operationalisiert. Ebenso bildet die in Abschnitt 3.3 profilierte Einzelarbeit mit evidenzbasierten Kurzinterventionen, Fallmanagement und messungsbasierter Versorgung eine Grundlage für die in Abschnitt 5.8 vorgesehenen gestuften Unterstützungsbausteine und klaren Eskalationspfade.

Die in Abschnitt 5.3 eingeführten Wirkungs- und Implementationsrahmen – Theorie des Wandels, Donabedian-Logik, RE-AIM und Beitragsanalyse – bilden das methodische Gerüst für die vorgesehenen Monitoring-, Lern- und Skalierungsprozesse. Sie tragen dazu bei, dass Wirkung nicht nur behauptet, sondern systematisch geprüft, weiterentwickelt und öffentlich verantwortet werden kann. Die in den Abschnitten 5.2 und 5.5 entwickelte Governance-Struktur wird in Abschnitt 5.8 durch einen mehrjährigen Programmrahmen, seelsorgeraumbezogene Verantwortlichkeiten sowie verbindliche Qualitäts- und Schutzstandards konkretisiert. Damit werden die in Kapitel 4 dargestellten rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen – insbesondere die KiG/KiV-Programmlogik, das duale System sowie die PFASOZ- und Caritas-Strukturen – in eine anschlussfähige Umsetzungsarchitektur übersetzt.

Darüber hinaus stützt sich die konkrete Ausgestaltung des Handlungskonzepts auf die in den Abschnitten 5.1, 5.6 und 5.7 entwickelten Grundlagen. Die identitätswahrende Begründung und das Zielbild für die Jahre 2026–2031 aus Abschnitt 5.1 werden operationalisiert, indem Kriterien wie Würdeschutz, Nicht-Missionierung, Transparenz und sozialräumliche Verantwortung in konkrete Prüfprozesse, Rollenprofile und Indikatoren übersetzt werden. Die synodale Kirchenentwicklung in Abschnitt 5.6 begründet die starke Gewichtung von Partizipation, Teamleitung sowie Ombuds- und Beschwerdewegen. Die Pastoralpläne und das Seelsorgeraum-Modell aus Abschnitt 5.7 liefern die strukturelle Grundlage für seelsorgeraumbezogene Steuerungsrunden, gemeinsame Personalpools und profilierte Präsenzorte. Diese Elemente werden in Abschnitt 5.8 zu einem zukünftigen Handlungskonzept zusammengeführt.

Abschnitt 5.8 ist damit als verdichtete, praxisbezogene Konsequenz der in den Kapiteln 2 bis 4 und den vorangegangenen Abschnitten von Kapitel 5 gewonnenen theologischen, sozialwissenschaftlichen und institutionellen Erkenntnisse zu verstehen. Er verbindet normative Orientierung mit organisationspraktischer Umsetzbarkeit und führt den argumentativen Aufbau der Arbeit konsequent weiter.

Die entwickelten konzeptionellen und strukturellen Linien knüpfen an zentrale sozialarbeitswissenschaftliche Diskurse zu Sozialraumorientierung, Gemeinwesenarbeit, Ko-Produktion und Wirkungssteuerung an und integrieren zugleich organisationssoziologische Erkenntnisse zur Governance hybrider Träger. Diese Ansätze werden nicht unreflektiert übernommen, sondern vor dem Hintergrund kirchlicher Identität, institutioneller Verantwortung und rechtlicher Rahmenbedingungen kontextsensibel auf den Kanton Zürich übertragen. Dadurch entsteht ein begründeter Zusammenhang zwischen

theoretischem Bezugsrahmen, institutioneller Analyse und den hergeleiteten Entwicklungsoptionen.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass erforderliche konzeptionelle und strukturelle Anpassungen der kirchlichen Sozialen Arbeit im Kanton Zürich nicht im Widerspruch zur kirchlichen Identität stehen, sondern sich aus einem identitätsgeleiteten und zugleich öffentlich verantwortlichen Verständnis diakonischer Praxis ableiten lassen. Diakonie erweist sich dabei nicht als additiver Zusatz kirchlichen Handelns, sondern als konstitutiver Vollzug, der sich unter den Bedingungen einer pluralen Öffentlichkeit bewähren muss.

Inhaltlich wird diese Begründung durch verbindliche Leitplanken getragen, die den Schutz der Menschenwürde, Teilhabe, soziale Gerechtigkeit, Freiwilligkeit, Transparenz, Religions- und Spiritualitätskompetenz sowie die konsequente Nicht-Bekehrung sichern. Identität fungiert damit nicht als Abgrenzungskriterium, sondern als Qualitätsmassstab, an dem sich Programme, Projekte und Praxis systematisch prüfen lassen.

Alternative Entwicklungsoptionen für Kirchliche Soziale Arbeit, etwa eine stärkere Konzentration auf kategoriale Angebote oder eine primär pastoral geprägte Präsenz im Sozialraum, werden in fachlichen und kirchlichen Diskursen ebenfalls vertreten. Solche Ansätze können unter bestimmten lokalen Bedingungen sinnvoll sein, erscheinen jedoch unter den strukturellen Voraussetzungen des Zürcher Dualsystems sowie angesichts der gestiegenen Erwartungen an Professionalität, Transparenz und öffentliche Rechenschaftspflicht nur begrenzt tragfähig. Die vorliegende Arbeit entscheidet sich daher bewusst für eine sozialraumorientierte, ko-produktive und wirkungsgeleitete Ausrichtung, ohne alternative Formen kirchlichen Engagements grundsätzlich zu delegitimieren. Vielmehr wird ein Modell vorgeschlagen, das Differenz zulässt, zugleich aber klare konzeptionelle Leitplanken setzt.

Aus diesen normativen Leitlinien folgt eine sozialraumorientierte Designhaltung, die Pfarreien als verlässliche Präsenzzorte mit kategorialen Diensten, gemeinwesenbezogener Arbeit und bewusst gestalteten Brücken in die öffentliche Daseinsvorsorge verbindet. Der operative Kern liegt in niedrigschwelligen Link-Arbeiter-Funktionen, ko-produktiven Formaten mit Betroffenen und Community-Akteuren, trauma-sensiblen und mehrsprachigen Zugängen, klaren Verweiswegen in das Regel- und Gesundheitssystem sowie hybriden, analog-digitalen Kontaktkanälen. Ergänzt wird diese konzeptionelle Linie durch eine schlanke, aber überprüfbare Wirklogik, in der jede Massnahme über eine Theorie des Wandels, wenige aussagekräftige Kennzahlen und kurze Lernschleifen gesteuert wird.

Strukturell erfordert die Weiterentwicklung eine passgenaue Einbettung in das Zürcher Dualsystem. Die sechsjährige kantonale Programmlogik bildet dabei den zentralen Steuerungsrahmen, innerhalb dessen drei bis vier mehrjährige Programme mit Pilot-, Evaluations- und Skalierungsphasen aufgesetzt werden können. Die Governance trennt klar Sponsoring und strategische Steuerung von der operativen Umsetzung und verankert Ethik- und Theologie-Reviews als verbindliche Identitätsprüfung. Zuständigkeiten werden entlang

eines klaren Rollenmodells geordnet: Synodalrat und bischöfliche Leitung übernehmen das Sponsorat, eine kleine entscheidungsfähige Steuerungsgruppe mit PFASOZ und Caritas verantwortet Priorisierung und Qualität, projektnahe Leitungen in den Seelsorgeräumen steuern die Umsetzung. Ausgewiesene Rollenprofile für Soziale Arbeit, Gemeinwesenarbeit, Link-Arbeiter-Funktionen, Peer-Begleitung und Datensteuerung sichern Professionalität und Entlastung. Ressourcen werden über Programmbudgets, Co-Finanzierungen und Personalpools gebündelt; Qualifizierung, Aufsicht und Schutzkonzepte sind obligatorisch. Kooperationen mit kantonalen, kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteuren werden über schlanke Vereinbarungen geregelt, die Ziele, Verweiswege, Datenschutz und Rechenschaftspflichten klar festhalten.

Diese konzeptionellen und strukturellen Anpassungen sind nicht frei entworfen, sondern systematisch hergeleitet. Die in Kapitel 2 identifizierten gesellschaftlichen Herausforderungen werden mit den in Kapitel 2.6 entwickelten fachlichen Leitprinzipien sowie den in Kapitel 4 dargestellten rechtlich-institutionellen Spielräumen verschränkt. Ein identitätsbasierter Prüfraum sichert theologische Anschlussfähigkeit, ein Priorisierungsraster ordnet Optionen nach Wirkpotenzial, Machbarkeit und Identitäts-Fit, und die kantonale Programmlogik liefert den verbindlichen Takt für Planung, Evaluation und Skalierung. Auf diese Weise werden Anpassungen zugleich kirchlich legitimiert und öffentlich nachvollziehbar begründet.

6.2 Reflexion der methodischen und inhaltlichen Grenzen

Die vorliegende Arbeit ist als theoriegeleitete und konzeptionell-analytische Untersuchung angelegt. Diese methodische Entscheidung entspricht der Zielsetzung, die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich nicht primär anhand einzelner Praxisangebote zu evaluieren, sondern ihre gesellschaftlichen, theologischen, professionellen und institutionellen Voraussetzungen systematisch zu rekonstruieren und daraus begründete Entwicklungsoptionen abzuleiten. Gerade diese Stärke markiert zugleich eine erste Grenze: Da keine eigene Primärerhebung durchgeführt wurde, bleiben die Perspektiven von Klienten, freiwillig Engagierten, Sozialarbeitenden, Seelsorgenden sowie kommunalen und zivilgesellschaftlichen Kooperationspartner nur vermittelt berücksichtigt. Ihre Erfahrungen, Deutungen, Konflikte und Nutzungsbarrieren werden über bestehende Literatur, Studien und institutionelle Dokumente erschlossen, nicht jedoch unmittelbar empirisch erhoben. Die Arbeit kann deshalb Bedarfe, Spannungsfelder und Entwicklungslinien plausibel begründen, aber keine Aussagen über subjektive Wahrnehmungen oder konkrete Wirkungen einzelner Angebote aus erster Hand treffen.

Eine weitere methodische Grenze liegt im Charakter der Literatur- und Dokumentenanalyse. Die Recherche erfolgte systematisch entlang der Fragestellung, jedoch nicht als systematisches Review im engeren Sinn. Die Auswahl der Quellen folgt einer begründeten, aber zugleich pragmatischen Such- und Gewichtungslage. Dadurch können relevante Beiträge, insbesondere graue Literatur, lokal gebundene Erfahrungsberichte oder schwer zugängliche interne Dokumente, unberücksichtigt geblieben sein. Zugleich wurden

kirchliche Praxisdokumente und institutionelle Grundlagen einbezogen, weil sie für die Zürcher Konstellation unverzichtbar sind. Diese Quellen besitzen jedoch einen anderen epistemischen Status als peer-reviewte Forschung: Sie machen organisationale Selbstverständnisse, Programme und Steuerungslogiken sichtbar, sind aber nicht mit unabhängiger empirischer Evidenz gleichzusetzen.

Begrenzend wirkt zudem der normative Charakter des Untersuchungsgegenstands. Die Arbeit verbindet sozialarbeitswissenschaftliche Analyse mit theologischen Leitbegriffen wie Diakonie, Caritas, Option für die Armen und kirchlicher Identität. Diese Begriffe lassen sich nicht vollständig empirisch operationalisieren, sondern enthalten Deutungs- und Wertungsdimensionen. Die vorgeschlagene Verbindung von Menschenwürde, Teilhabe, Transparenz, Religionssensibilität und Nicht-Bekehrung ist fachlich und theologisch begründet, bleibt jedoch abhängig davon, wie diese Prinzipien in konkreten Organisationen ausgelegt, priorisiert und konflikthaft verhandelt werden. Die Arbeit kann solche Spannungen sichtbar machen und Kriterien für ihre Bearbeitung vorschlagen, sie kann aber keine eindeutige Auflösung aller Zielkonflikte leisten.

Auch der in Kapitel 5 entwickelte Entwicklungsrahmen ist in seinem Geltungsanspruch zu begrenzen. Er stellt keine bereits erprobte Implementationsstrategie dar, sondern eine konzeptionelle Synthese aus gesellschaftlicher Analyse, theologischer Begründung, sozialarbeitswissenschaftlichen Fachkonzepten und institutionellen Rahmenbedingungen. Seine Tragfähigkeit hängt davon ab, ob lokale Pfarreien, Seelsorgeräume, Fachstellen und Leitungsgremien über ausreichende Ressourcen, Kooperationsbereitschaft und organisationale Lernfähigkeit verfügen. Besonders kleinere oder ressourcenschwächere Kontexte könnten bei Datenmanagement, Sprachmittlung, Wirkungsmessung, Freiwilligenkoordination oder Rollendifferenzierung an Grenzen stossen. Die vorgeschlagenen Modelle sind daher nicht als einheitlich übertragbare Blaupause, sondern als adaptiver Orientierungsrahmen zu verstehen.

Inhaltlich ist zudem zu berücksichtigen, dass die Arbeit die Zürcher Situation in einer spezifischen staatskirchenrechtlichen und kirchenorganisationalen Konstellation analysiert. Das duale System, die kantonale Programmlogik, die Rolle der RKK, die Einbindung von Caritas und PFASOZ sowie die Seelsorgeraumstruktur prägen die entwickelten Schlussfolgerungen wesentlich. Eine Übertragung auf andere Kantone, andere konfessionelle Traditionen oder stärker säkularisierte Wohlfahrtskontexte ist deshalb nur eingeschränkt möglich. Schliesslich bleibt die Nähe der Autorin zum Untersuchungsfeld reflexiv mitzudenken: Sie ermöglicht ein vertieftes Verständnis praktischer Abläufe und organisationaler Spannungen, birgt aber auch das Risiko, kirchliche Binnenlogiken zu selbstverständlich zu übernehmen. Die Arbeit begegnet diesem Risiko durch die Orientierung an sozialarbeitswissenschaftlichen, professionsethischen und governancebezogenen Referenzrahmen, kann es jedoch nicht vollständig aufheben.

6.3 Forschungsperspektiven

Das vorgelegte Handlungskonzept ist bewusst praxeologisch angelegt und verdichtet unterschiedliche Wissensbestände zu einer umsetzungsnahen Architektur. Daraus ergeben sich zugleich Einschränkungen. Erstens ist die Übertragbarkeit über Pfarreien und Seelsorgeräume hinweg begrenzt, da lokale Ressourcen, Milieus, Freiwilligenkulturen und kommunale Partnerlandschaften erheblich variieren. Das Konzept begegnet diesem Risiko durch Pilotierung und skalierende Lernschritte; gleichwohl bleiben Kontextdifferenzen ein zentraler Einflussfaktor auf Wirkung und Vergleichbarkeit.

Zweitens basiert die Wirkungssicherung auf schlanken Kennzahlensets und einer Logik der Theorie des Wandels. Diese ist praktikabel, bleibt jedoch mit den bekannten Attributionsproblemen offener sozialräumlicher Interventionen konfrontiert, da Veränderungen auch durch parallele Massnahmen öffentlicher oder zivilgesellschaftlicher Akteure beeinflusst werden können. Drittens ist die Umsetzung hoher Standards in den Bereichen Datenmanagement, Datenschutz und Sprachmittlung ressourcenintensiv. Insbesondere kleinere Seelsorgeräume können hier an Kapazitätsgrenzen stossen. Viertens verlangt die klare Rollendifferenzierung zwischen Pastoral und Sozialarbeit kontinuierliche Kommunikations- und Kulturarbeit; unter Belastung besteht das Risiko von Aufgabenverwischung und Überforderung einzelner Akteure. Fünftens können Abhängigkeiten von Co-Finanzierungen und öffentlichen Programmen zu Planungsschwankungen führen, da politische und administrative Entscheidungen nur begrenzt kirchlich steuerbar sind.

Diese Grenzen markieren zugleich zentrale Forschungsbedarfe. Ein prioritäres Feld ist die kontextsensible Wirksamkeitsprüfung einzelner Programmbausteine. Mixed-Methods-Designs mit realistischer Evaluation und Contribution Analysis könnten klären, unter welchen Bedingungen Link-Worker-Angebote, gemeinwesenorientierte Einsamkeitsprävention oder mehrsprachige Kurzberatungen wirksam sind und wie sich ihre Wirkmechanismen je nach Sozialraum unterscheiden. Ergänzend bieten sich clusterbasierte, pragmatische Implementationsstudien an, um Effekte und Umsetzbarkeit parallel zu untersuchen.

Zweitens besteht Forschungsbedarf zur Governance-Passung im Zürcher Dualsystem. Zu klären wäre, wie sich die Kombination aus kirchenrechtlicher Leitung, demokratischer Binnenordnung und kantonaler Programmlogik auf Entscheidungsgeschwindigkeit, Legitimation, Risikomanagement und Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Drittens ist das Spannungsverhältnis zwischen Identität und Öffnung weiter empirisch zu schärfen, etwa durch Studien zur Wahrnehmung von Fairness, Freiwilligkeit und Religionssensibilität bei Nutzenden sowie zur Wirkung interreligiöser und säkularer Kooperationen auf Glaubwürdigkeit.

Weitere Forschungsstränge betreffen die Personal- und Kompetenzentwicklung sowie die digitale Dimension kirchlicher Sozialarbeit. Longitudinale Untersuchungen zu Qualifizierungspfaden, Supervision, Peer-Rollen und Freiwilligenbindung könnten Hinweise liefern, wie Fachkräftemangel gemindert und Qualität stabilisiert werden kann.

Zugleich sind Studien zu Zugangs- und Gerechtigkeitseffekten hybrider Kontaktwege, zu sicherer Datennutzung und zu Schutzmechanismen gegen digitale Exklusion notwendig. Ergänzend erscheint eine Kosten-Nutzen-Perspektive sinnvoll, die Programmkosten, Reichweiten und Ergebnisgewinne ins Verhältnis setzt, ohne den relationalen Charakter diakonischer Arbeit zu verkürzen.

Insgesamt spricht vieles für ein iteratives Forschungs- und Entwicklungsprogramm, das eng mit der Praxis verzahnt ist, lokale Unterschiede ernst nimmt und Wirkung wie Identität kontinuierlich gemeinsam beobachtet. Auf diese Weise kann die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich evidenzbasiert gesteuert, lernfähig weiterentwickelt und zugleich in ihrem diakonischen Kern gestärkt werden.

6.4 Fazit und kritische Reflexion

Die vorliegende Arbeit untersuchte, welche konzeptionellen und strukturellen Anpassungen erforderlich sind, damit Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich unter den Bedingungen gesellschaftlicher Pluralisierung, wachsender sozialer Komplexität und veränderter institutioneller Anforderungen zukunftsfähig bleiben kann. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass die katholische Kirche im Kanton Zürich einerseits mit Vertrauensverlust, Säkularisierung, knapper werdenden Ressourcen und steigenden Rechenschaftserwartungen konfrontiert ist, andererseits aber über spezifische Potenziale verfügt: lokale Präsenz, gewachsene Beziehungen, sozialräumliche Verankerung und ein besonderes Vertrauenskapital, insbesondere bei migrantischen und sozial benachteiligten Gruppen.

Die gesellschaftliche Analyse zeigte, dass Kirchliche Soziale Arbeit zunehmend mit verdichteten und ineinandergreifenden Problemlagen konfrontiert ist. Soziale Ungleichheit, psychische Belastungen, Einsamkeit, Migration, Wohnungsnot, demografischer Wandel, Digitalisierung sowie veränderte wohlfahrtsstaatliche Steuerungslogiken erzeugen Bedarfslagen, die nicht allein durch punktuelle Einzelfallhilfe bearbeitet werden können. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Praxis, die niedrigschwellig, sozialraumorientiert, mehrsprachig, traumasensibel, kooperativ und zugleich fachlich reflektiert ausgestaltet ist. Die Arbeit macht deutlich, dass Pfarreien und kirchliche Orte hierfür wichtige Ausgangspunkte bilden, weil sie Menschen häufig dort erreichen, wo formelle Hilfesysteme an Grenzen stossen.

Theologisch und sozialarbeitswissenschaftlich wurde Kirchliche Soziale Arbeit als diakonische Praxis im Wohlfahrtsmix profiliert. Diakonie und Caritas erscheinen dabei nicht als zusätzliche Tätigkeitsfelder neben anderen kirchlichen Aufgaben, sondern als zentrale Vollzugsformen kirchlicher Identität. Gleichzeitig kann diese Identität in einer pluralen Gesellschaft nicht als Abgrenzungsmerkmal verstanden werden. Sie gewinnt vielmehr dann Relevanz, wenn sie als reflexive Ressource wirkt, die professionelles Handeln an Menschenwürde, Teilhabe, Gerechtigkeit, Freiwilligkeit, Transparenz und Nicht-Bekehrung bindet. Kirchliche Identität wird dadurch nicht relativiert, sondern praktisch überprüfbar.

Die institutionelle Analyse des Kantons Zürich zeigte, dass das duale System der katholischen Kirche zugleich Ermöglichungs- und Begrenzungsstruktur ist. Die demokratische Binnenordnung, kantonale Globalbeiträge, Tätigkeitsprogramme, Fachstellen und Kooperationen mit Caritas schaffen Verlässlichkeit, Ressourcen und öffentliche Anschlussfähigkeit. Gleichzeitig entstehen hohe Anforderungen an Rollenklärung, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Transparenz und Rechenschaft. Vor diesem Hintergrund wurde eine Governance-Struktur vorgeschlagen, die strategische Rahmensetzung, fachliche Koordination, operative sozialräumliche Praxis und reflexive Qualitätssicherung systematisch miteinander verbindet.

Als zentraler Entwicklungsrahmen wurde ein Modell entworfen, das synodale Governance, sozialraumbezogene Steuerungsrunden, Link-Worker-Funktionen, professionelle Rollenprofile, interinstitutionelle Kooperationen, Wirkungslogiken und regelmässige Lernschleifen zusammenführt. Prioritäre Handlungsfelder sind Einsamkeit und Alter, Migration und Mehrsprachigkeit, Wohnen und Wohnungslosigkeit sowie psychische Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und Familien. Diese Felder bündeln zentrale Vulnerabilitäten der Gegenwart und zeigen, wo Kirchliche Soziale Arbeit besonders wirksam werden kann: an Schnittstellen von Lebenswelt, Beziehung, öffentlicher Daseinsvorsorge und professioneller Unterstützung.

Insgesamt kommt die Arbeit zu dem Ergebnis, dass eine zukunftsfähige Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich weder durch blosser Bewahrung bestehender Strukturen noch durch funktionale Anpassung an wohlfahrtsstaatliche Erwartungen erreicht werden kann. Erforderlich ist eine Weiterentwicklung, die kirchliche Identität, professionelle Fachlichkeit und öffentliche Verantwortung systematisch aufeinander bezieht. Die Arbeit liefert dafür keinen fertigen Implementierungsplan, sondern einen theoretisch begründeten Orientierungsrahmen, der anschlussfähig an Praxisentwicklung, strategische Planung und zukünftige empirische Forschung ist.

Am Ende dieser Arbeit steht für mich vor allem die Einsicht, dass Kirchliche Soziale Arbeit ein deutlich anspruchsvolleres und zugleich chancenreicheres Handlungsfeld ist, als es in kirchlichen und sozialarbeiterischen Debatten manchmal erscheint. Sie lässt sich weder auf «soziales Engagement der Kirche» reduzieren noch einfach als eine weitere Variante professioneller Sozialer Arbeit beschreiben. Gerade ihre Zwischenposition macht sie fachlich interessant, aber auch verletzlich. Sie steht zwischen Pastoral und Sozialarbeit, zwischen Nähe und professioneller Distanz, zwischen lokaler Praxis und institutioneller Steuerung, zwischen religiöser Identität und öffentlicher Rechenschaft. Diese Zwischenräume können produktiv sein, wenn sie bewusst gestaltet werden. Sie können aber auch zu Unklarheiten, Überlastungen und Verantwortungsdiffusion führen, wenn sie nur informell bestehen bleiben.

Persönlich hat mich während der Arbeit besonders beschäftigt, wie stark die soziale Glaubwürdigkeit der Kirche heute an konkrete Praxis gebunden ist. Ich bin nach dieser Auseinandersetzung noch stärker der Meinung, dass kirchliche Relevanz nicht primär durch Selbstbeschreibung entsteht, sondern durch erfahrbare Verlässlichkeit. Wenn Menschen in vulnerablen Lebenslagen Unterstützung finden, wenn sie ernst genommen werden, wenn

Zugänge erleichtert und nicht erschwert werden, dann wird kirchliche Identität praktisch sichtbar. Umgekehrt verliert auch eine theologisch überzeugende Sprache an Gewicht, wenn sie organisational nicht eingelöst wird. Gerade darin liegt für mich eine zentrale Herausforderung: Diakonie darf nicht nur programmatisch behauptet werden, sondern muss in Strukturen, Budgets, Rollen und Entscheidungsprozessen erkennbar sein.

Kritisch sehe ich, dass kirchliche Organisationen häufig dazu neigen, Spannungen eher zu überbrücken als klar zu klären. Pastoral und Soziale Arbeit arbeiten vielerorts engagiert zusammen, doch nicht immer sind Mandate, Zuständigkeiten und professionelle Grenzen ausreichend präzisiert. Dies kann in der Praxis lange funktionieren, solange Personen motiviert, erfahren und gut vernetzt sind. Als Strukturmodell ist es jedoch fragil. Eine zukunftsfähige Kirchliche Soziale Arbeit kann aus meiner Sicht nicht davon abhängig sein, ob einzelne Fachpersonen ausserordentlich viel Beziehungsarbeit, Koordination und Übersetzungsleistung leisten. Diese Leistungen müssen institutionell anerkannt, unterstützt und abgesichert werden.

Gleichzeitig sehe ich eine Gefahr darin, die Antwort auf diese Fragilität ausschliesslich in stärkerer Steuerung zu suchen. Gerade Kirchliche Soziale Arbeit lebt von Vertrauen, Beziehung, Präsenz und situativer Sensibilität. Zu viel Formalisierung könnte jene Qualitäten schwächen, die sie überhaupt wertvoll machen. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, ob mehr Struktur nötig ist, sondern welche Art von Struktur. Aus meiner Sicht braucht es eine Form von Governance, die Rückhalt gibt, ohne lokale Praxis zu ersticken; die Qualität sichert, ohne Beziehungsarbeit auf Kennzahlen zu reduzieren; und die strategische Orientierung ermöglicht, ohne Vielfalt und sozialräumliche Differenz zu glätten. Dieses Gleichgewicht bleibt anspruchsvoll und kann nicht endgültig gelöst, sondern nur kontinuierlich bearbeitet werden.

Eine weitere Grenze der Arbeit liegt darin, dass sie theoretisch-konzeptionell angelegt ist. Ich halte diese Anlage für sinnvoll, weil zunächst eine begriffliche, theologische und institutionelle Klärung notwendig war. Dennoch bleibt offen, wie tragfähig die vorgeschlagenen Modelle in konkreten Pfarreien, Seelsorgeräumen und Fachstellen tatsächlich wären. Besonders wichtig wäre aus meiner Sicht, die Perspektiven der Nutzer stärker einzubeziehen. Gerade wenn die Arbeit Teilhabe, Freiwilligkeit und Zugänglichkeit betont, darf die Weiterentwicklung nicht primär aus der Perspektive von Organisationen und Fachpersonen gedacht werden. Menschen, die kirchliche Sozialarbeit nutzen oder gerade nicht nutzen, müssten in einem nächsten Schritt stärker zu Wort kommen.

Auch meine eigene Nähe zum Feld ist ambivalent. Sie ermöglicht ein vertieftes Verständnis für kirchliche Abläufe, implizite Spannungen und praktische Herausforderungen. Gleichzeitig besteht dadurch das Risiko, bestimmte institutionelle Logiken als selbstverständlich wahrzunehmen oder Veränderung stärker innerhalb bestehender Strukturen zu denken, als es von aussen vielleicht naheliegend wäre. Ich habe versucht, diesem Risiko durch sozialarbeitswissenschaftliche, organisationssoziologische und professionsethische Bezugspunkte zu begegnen. Vollständig aufheben lässt es sich aber nicht. Gerade deshalb erscheint mir eine spätere empirische Prüfung des entwickelten Orientierungsrahmens wichtig.

Für mich bleibt als Schlussgedanke, dass Kirchliche Soziale Arbeit dann zukunftsfähig ist, wenn sie weder defensiv noch beliebig wird. Defensiv wäre sie, wenn sie sich vor allem auf Tradition, Binnenlogik und institutionelle Selbsterhaltung zurückzieht. Beliebig wäre sie, wenn sie ihr kirchliches Profil zugunsten allgemeiner sozialdienstlicher Anschlussfähigkeit unsichtbar macht. Der überzeugendere Weg liegt aus meiner Sicht dazwischen: in einer professionellen, transparenten, menschenrechtsorientierten und diakonisch begründeten Praxis, die sich den sozialen Realitäten stellt und zugleich aus ihrer eigenen Tradition heraus Orientierung gewinnt.

Diese Arbeit versteht sich daher nicht als abschliessende Antwort, sondern als Beitrag zu einem notwendigen Klärungsprozess. Sie zeigt, dass die Kirchliche Soziale Arbeit im Kanton Zürich über relevante Potenziale verfügt, aber auch strukturell weiterentwickelt werden muss, wenn sie diese Potenziale dauerhaft entfalten will. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, lokale Nähe, fachliche Qualität, synodale Beteiligung und öffentliche Verantwortung nicht als konkurrierende Anforderungen zu behandeln, sondern als wechselseitige Bedingungen einer glaubwürdigen kirchlichen Praxis. Genau darin sehe ich die eigentliche Perspektive: Kirchliche Soziale Arbeit kann ein Ort sein, an dem Kirche nicht nur über Transformation spricht, sondern Transformation konkret, lernfähig und solidarisch vollzieht.

7 Literaturverzeichnis

- Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding integration: A conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166-191.
- Aksoy, O., & Wiertz, D. (2024). The impact of religious involvement on trust, volunteering, and perceived cooperativeness: evidence from two British panels. *European Sociological Review*, 40(1), 143-159.
- Almqvist, A. L., & Lassinantti, K. (2018). Social work practices for young people with complex needs: An integrative review. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 35(3), 207-219.
- Alvarez, E. C., Kawachi, I., & Romani, J. R. (2017). Family social capital and health - a systematic review and redirection. *Sociology of health & illness*, 39(1), 5-29.
- Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). *Fachkräftestudie im Sozialbereich: Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG.
- Amstutz, J., Chiapparini, E., Kappler, F., & Schär, B. (Hrsg.). (2017). *Beiträge zur Sozialen Arbeit und kirchlichen Diakonie: Professionelle Identität und Rollenklärung*. Hep Verlag.
- Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *new media & society*, 20(3), 973-989.
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis. https://www.hilfswerkuri.ch/fileadmin/user_upload/documents/ueber-uns/Berufskodex_Soziale-Arbeit-Schweiz.pdf
- Bach-Mortensen, A. M., & Barlow, J. (2021). Outsourced austerity or improved services? A systematic review and thematic synthesis of the experiences of social care providers and commissioners in quasi-markets. *Social Science & Medicine*, 276, 113844.
- Bambra, C., Riordan, R., Ford, J., & Matthews, F. (2020). The COVID-19 pandemic and health inequalities. *J Epidemiol Community Health*, 74(11), 964-968.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Bauer, G. R. (2014). Incorporating intersectionality theory into population health research methodology: challenges and the potential to advance health equity. *Social science & medicine*, 110, 10-17.
- Beider, N. (2023). Religious residue: The impact of childhood religious socialization on the religiosity of nones in France, Germany, Great Britain, and Sweden. *The British Journal of Sociology*, 74(1), 50-69.
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S.

- Bistum Chur (2023). Synodaler Prozess – Handreichung für eine synodale Kirche (Version 2). <https://www.bistum-chur.ch/handreichung-fuer-eine-synodale-kirche.html>
- Blackmore, R., Boyle, J. A., Fazel, M., Ranasinha, S., Gray, K. M., Fitzgerald, G., ... & Gibson-Helm, M. (2020). The prevalence of mental illness in refugees and asylum seekers: A systematic review and meta-analysis. *PLoS medicine*, 17(9), e1003337.
- Blanchet, K., Ramesh, A., Frison, S., Warren, E., Hossain, M., Smith, J., ... & Roberts, B. (2017). Evidence on public health interventions in humanitarian crises. *The Lancet*, 390(10109), 2287-2296.
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). State–third sector partnerships: A short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16(8), 1055–1066.
- Bogic, M., Njoku, A., & Priebe, S. (2015). Long-term mental health of war-refugees: a systematic literature review. *BMC international health and human rights*, 15(1), 29.
- Bonnemain, J. M., Vögele, R., Faber, E.-M., Jeggle-Merz, B., Hunger, F., van Appeldorn, U., Fässler, A., Bislin, B., & Kiser, A. (2023). *Handreichung für eine synodale Kirche*. Bistum Chur.
- Bonoli, G. (2007). Time Matters: Postindustrialization, New Social Risks, and Welfare State Adaptation in Advanced Industrial Democracies. *Comparative Political Studies*, 40(5), 495-520.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). *We're all in this together: User and community co-production of public outcomes* (Discussion Paper). Institute of Local Government Studies.
- Bowald, B., & Brunner-Medici, U. (2016). Was bringt uns die Zukunft? In S. Biotti, B. Bowald, U. Brunner-Medici, M. Helfenstein, S. Klein & M. Schmid (Hrsg.), *Brennpunkt Diakonie – Aspekte zur Sozialen Arbeit in der Kirche* (S. 17-19). Diakoniekommision Bistum Basel.
- Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: intersectionality—an important theoretical framework for public health. *American journal of public health*, 102(7), 1267-1273.
- Bradby, H., Humphris, R., Newall, D., & Phillimore, J. (2015). Public health aspects of migrant health: a review of the evidence on health status for refugees and asylum seekers in the European Region. *Public Health Reviews*, 36, 3.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public administration review*, 76(3), 427-435.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827–836.
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 749–765.
- Braune-Krickau, T. (2016). Die gelebte Religion der Diakonie: Praktisch-theologische Perspektiven auf diakonisches Handeln. *Zeitschrift für Theologie und Kirche*, 384-406.

- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Suppl_2), i253–i277.
- Brogaard, L. (2025). Public Versus Private Providers: How Ownership Impacts Quality in Public Service Markets. *Public Administration*.
- Browne, A. J., Varcoe, C., Ford-Gilboe, M., Wathen, C. N., & EQUIP Research Team. (2015). EQUIP Healthcare: An overview of a multi-component intervention to enhance equity-oriented care in primary health care settings. *International journal for equity in health*, 14(1), 152.
- Bruce, S., & Glendinning, T. (2010). When was secularization? Dating the decline of the British churches and locating its cause 1. *The British journal of sociology*, 61(1), 107-126.
- Bryant, R. A., Schafer, A., Dawson, K. S., Anjuri, D., Mulili, C., Ndogoni, L., ... & Van Ommeren, M. (2017). Effectiveness of a brief behavioural intervention on psychological distress among women with a history of gender-based violence in urban Kenya: a randomised clinical trial. *PLoS medicine*, 14(8), e1002371.
- Buller, A. M., Peterman, A., Ranganathan, M., Bleile, A., Hidrobo, M., & Heise, L. (2018). A mixed-method review of cash transfers and intimate partner violence in low- and middle-income countries. *The World Bank Research Observer*, 33(2), 218-258.
- Busch-Geertsema, V., Culhane, D., & Fitzpatrick, S. (2016). Developing a global framework for conceptualising and measuring homelessness. *Habitat International*, 55, 124-132.
- Butel, J., & Braun, K. L. (2019). The role of collective efficacy in reducing health disparities: a systematic review. *Family & community health*, 42(1), 8-19.
- Caiels, J., Milne, A., & Beadle-Brown, J. (2021). Strengths-based approaches in social work and social care: Reviewing the evidence. *Journal of Long Term Care*, 401-422.
- Carey, G., Dickinson, H., & Malbon, E. (2019). Making markets work for disability services: The question of choice and control. *Health & Social Care in the Community*, 27(5), e636–e644.
- Caritas Zürich (2014). Jahresbericht 2014. <https://e-perabt.sozialarchiv.ch/pdf/7277.pdf>
- Caritas Zürich (2021). Geschäftsbericht 2021. https://caritas-regio.ch/media/zhDownloads/2021_CARITAS-Zuerich-Jahresbericht.pdf
- Carlbring, P., Andersson, G., Cuijpers, P., Riper, H., & Hedman-Lagerlöf, E. (2018). Internet-based vs. face-to-face cognitive behavior therapy for psychiatric and somatic disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *Cognitive behaviour therapy*, 47(1), 1-18.
- Carter, E., Rosenbach, F., Domingos, F., & van Lier, F. A. (2025). Contracting ‘person-centred’ working by results: street-level managers and frontline experiences in an outcomes-based contract. *Public Management Review*, 27(8), 1893-1911.
- Castañeda, H., Holmes, S. M., Madrigal, D. S., Young, M. E. D., Beyeler, N., & Quesada, J. (2015). Immigration as a social determinant of health. *Annual review of public health*, 36(1), 375-392.

- Chaves, M. (1994). Secularization as declining religious authority. *Social forces*, 72(3), 749-774.
- Christens, B. D., Gupta, J., & Speer, P. W. (2021). Community organizing: Studying the development and exercise of grassroots power. *Journal of Community Psychology*, 49(8), 3001-3016.
- Christensen, K., Doblhammer, G., Rau, R., & Vaupel, J. W. (2009). Ageing populations: the challenges ahead. *Lancet (London, England)*, 374(9696), 1196–1208.
- Cohen, N., Klenk, T., Davidovitz, M., & Cardaun, S. (2023). Varieties of welfare markets from a street-level perspective: Comparing long-term care services in Germany and Israel. *Public Administration Review*, 83(2), 419-428.
- Cooper, M., Avery, L., Scott, J., Ashley, K., Jordan, C., Errington, L., & Flynn, D. (2022). Effectiveness and active ingredients of social prescribing interventions targeting mental health: a systematic review. *BMJ open*, 12(7), e060214.
- Côté-Olijnyk, M., Perry, J. C., Paré, M. È., & Kronick, R. (2024). The mental health of migrants living in limbo: A mixed-methods systematic review with meta-analysis. *Psychiatry Research*, 337, 115931.
- Crisp, B. R., & Dinham, A. (2019a). Are the profession's education standards promoting the religious literacy required for twenty-first century social work practice? *The British Journal of Social Work*, 49(6), 1544–1562.
- Crisp, B. R., & Dinham, A. (2019b). Do the regulatory standards require religious literacy of UK health and social care professionals? *Social policy & administration*, 53(7), 1081-1094.
- Crisp, B. R., & Dinham, A. (2020). Are codes of ethics promoting religious literacy for social work practice? *Australian Social Work*, 73(2), 204-216.
- Cuijpers, P., Karyotaki, E., de Wit, L., & Ebert, D. D. (2020). The effects of fifteen evidence-supported therapies for adult depression: A meta-analytic review. *Psychotherapy research*, 30(3), 279-293.
- Davie, G. (1990). Believing without belonging: is this the future of religion in Britain? *Social compass*, 37(4), 455-469.
- Dayson, C., Bennett, E., Damm, C., Rees, J., Jacklin Jarvis, C., Patmore, B., Baker, L., Terry, V., & Turner, K. (2023). The distinctiveness of smaller voluntary organisations providing welfare services. *Journal of Social Policy*, 52(4), 800–820.
- Deeming, C., & Smyth, P. (2015). Social investment after neoliberalism: Policy paradigms and political platforms. *Journal of social policy*, 44(2), 297-318.
- Denis, J.-L., Ferlie, E., & van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
- Dieterich, M., Irving, C. B., Bergman, H., Khokhar, M. A., Park, B., & Marshall, M. (2017). Intensive case management for severe mental illness. *Cochrane database of systematic reviews*, (1).
- Dobransky, K., & Hargittai, E. (2016). Unrealized potential: Exploring the digital disability divide. *Poetics*, 58, 18-28.

- Donabedian, A. (1988). The quality of care: how can it be assessed? *Jama*, 260(12), 1743-1748.
- Doocy, S., & Tappis, H. (2017). Cash-based approaches in humanitarian emergencies: a systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1-200.
- Ebert, D. D., Van Daele, T., Nordgreen, T., Karekla, M., Compare, A., Zarbo, C., ... & Baumeister, H. (2018). Internet-and mobile-based psychological interventions: applications, efficacy, and potential for improving mental health. *European Psychologist*.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Elsayed, W., Sokolovskiy, K., & Gavrilova, Y. (2023). Religious practices in the effectiveness of social service workers: A subjective assessment. *Public Organization Review*, 23(4), 1385-1398.
- Emmenegger, B. (2010). Raumkonzeptionen und Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. In B. Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation: Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 325–348). Interact.
- Enjolras, B. (2021). Explaining the varieties of volunteering in Europe: A capability approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1187-1212.
- Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 737–748.
- Fagerholm, N., Raymond, C. M., Olafsson, A. S., Brown, G., Rinne, T., Hasanzadeh, K., ... & Kytä, M. (2021). A methodological framework for analysis of participatory mapping data in research, planning, and management. *International Journal of Geographical Information Science*, 35(9), 1848-1875.
- Fässler, M., Ruhwinkel, M., & Fürst, S. (2014). *Umgang mit Hilfesuchenden in Pfarrei und Kirche: Schritte, die weiterführen* (8. Aufl.). Caritas Zürich.
- Ferris, E. (2011). Faith and humanitarianism: It's complicated. *Journal of Refugee Studies*, 24(3), 606-625.
- Fischer, K. P. (2018). Option für die Armen. Beobachtungen zum Weg von Leonardo Boff. In *Multipolarität und bipolare Konfrontationen: Politische, theologische und weltanschauliche Aspekte transatlantischer Beziehungen* (S. 205-227). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fisher-Borne, M., Cain, J. M., & Martin, S. L. (2015). From mastery to accountability: Cultural humility as an alternative to cultural competence. *Social Work Education*, 34(2), 165-181.

- FitzGerald, C., Fraser, A., Kimmitt, J., Knoll, L., & Williams, J. (2023). Outcomes-based contracting and public management reform: Lessons from a decade of experimentation. *International Public Management Journal*, 26(3), 329-338.
- Flückiger, C., Del Re, A. C., Wampold, B. E., & Horvath, A. O. (2018). The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. *Psychotherapy*, 55(4), 316.
- Fong, P., Cruwys, T., Haslam, C., & Haslam, S. A. (2019). Neighbourhood identification and mental health: How social identification moderates the relationship between socioeconomic disadvantage and health. *Journal of Environmental Psychology*, 61, 101-114.
- Foote, W. L., Mendes, P., & Maxwell, A. (2022). Impact of outcomesbased contracting on nongovernment organisations in outofhome care. *Children and Youth Services Review*, 133, 106346.
- Fornaro, M., Dragioti, E., De Prisco, M., Billeci, M., Mondin, A. M., Calati, R., ... & Carvalho, A. F. (2022). Homelessness and health-related outcomes: an umbrella review of observational studies and randomized controlled trials. *BMC medicine*, 20(1), 224.
- Fortney, J. C., Unützer, J., Wrenn, G., Pyne, J. M., Smith, G. R., Schoenbaum, M., & Harbin, H. T. (2017). A tipping point for measurement-based care. *Psychiatric services*, 68(2), 179-188.
- Fortuna, K. L., Naslund, J. A., LaCroix, J. M., Bianco, C. L., Brooks, J. M., Zisman-Ilani, Y., ... & Deegan, P. (2020). Digital peer support mental health interventions for people with a lived experience of a serious mental illness: systematic review. *JMIR mental health*, 7(4), e16460.
- Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M., & Mays, N. (2018). Narratives of promise, narratives of caution: A review of the literature on Social Impact Bonds. *Social Policy & Administration*, 52(1), 4-28.
- Freise, M., & Zimmer, A. (2019). Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat in Deutschland: Eine Einführung. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 3-20). Springer VS.
- Friedlander, M. L., Escudero, V., Welmers-van de Poll, M. J., & Heatherington, L. (2018). Meta-analysis of the alliance-outcome relation in couple and family therapy. *Psychotherapy*, 55(4), 356.
- Friemel, T. N. (2016). The digital divide has grown old: Determinants of a digital divide among seniors. *New Media & Society*, 18(2), 313-331.
- García, J. J., Grills, C., Villanueva, S., Lane, K. A., Takada-Rooks, C., & Hill, C. D. (2020). Analyzing the landscape: community organizing and health equity. *Journal of Participatory Research Methods*, 1(1).
- Gärde, J. (2017). Concepts on Zakat, Caritas, and Diaconia in the changing social welfare landscape of Europe. *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 36(1-2), 164-198.

- Garlington, S. B., Bossaller, M. R. D., Shadik, J. A., & Shaw, K. A. (2019). Making structural change with relational power: A gender analysis of faith-based community organizing. *Social Inclusion*, 7(2), 24-32.
- GBD 2019 Mental Disorders Collaborators (2022). Global, regional, and national burden of 12 mental disorders in 204 countries and territories, 1990-2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The lancet. Psychiatry*, 9(2), 137–150.
- Generalvikar des Bistums Chur in Zürich & Römisch-katholische Zentralkommission des Kantons Zürich [GBCh & RKZKZ] (1999). *Arbeitspapier für die Seelsorge in den Kantonen Zürich und Glarus: Teil I – Für eine lebendige und solidarische Kirche*. Zürich.
- Generalvikar des Bistums Chur in Zürich & Römisch-katholische Zentralkommission des Kantons Zürich [GBCh & RKZKZ] (2003). *Arbeitspapier für die Seelsorge in den Kantonen Zürich und Glarus: Teil II – Der Seelsorgeraum: Ein neues kirchliches Organisationsmodell*. Zürich.
- Gesundheitsdirektion Kanton Zürich (2024). Konzept für Prävention und Gesundheitsförderung 2024 des Kantons Zürich. https://www.gesundheitsfoerderung-zh.ch/_gcs/75a32df73f973da80f40d989adcbcf7e0c361e0a/Konzept%20fu%CC%88r%20Pra%CC%88vention%20und%20Gesundheitsfo%CC%88rderung%202024%20des%20Kantons%20Zu%CC%88rich%20FINAL.pdf
- Gilgen, N. (2021). Fachstelle Integration Kanton Zürich – Fördersystem IAZH (Präsentation). Zürcher Sozialkonferenz. <https://www.zh-sozialkonferenz.ch/wp-content/uploads/2021/12/Nina-Gilgen-Leiterin-Fachstelle-Integration-Kanton-Zuerich.pdf>
- Gill, A., & Lundsgaarde, E. (2004). State welfare spending and religiosity: A cross-national analysis. *Rationality and Society*, 16(4), 399-436.
- Gillingham, P. (2020). The development of algorithmically based decision-making systems in children's protective services: Is administrative data good enough?. *The British Journal of Social Work*, 50(2), 565-580.
- Glasgow, R. E., Harden, S. M., Gaglio, B., Rabin, B., Smith, M. L., Porter, G. C., ... & Estabrooks, P. A. (2019). RE-AIM planning and evaluation framework: adapting to new science and practice with a 20-year review. *Frontiers in public health*, 7, 64.
- Gohde, J. (2006). „Theologie als Theorie der Lebenskunst“ Michael Schibilskys Vermächtnis in Kirche und Diakonie. *Praktische Theologie*, 41(3), 18-23.
- Gorski, P. S., & Altınordu, A. (2008). After secularization?. *Annu. Rev. Sociol.*, 34(1), 55-85.
- Graham, E. (2020). Theology and the public square: mapping the field. *Modern Believing*, 61(1), 7-21.
- Greenhalgh, T., & Papoutsis, C. (2018). Studying complexity in health services research: desperately seeking an overdue paradigm shift. *BMC medicine*, 16(1), 95.
- Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsis, C., Lynch, J., Hughes, G., Hinder, S., ... & Shaw, S. (2017). Beyond adoption: a new framework for theorizing and evaluating

- nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up, spread, and sustainability of health and care technologies. *Journal of medical Internet research*, 19(11), e8775.
- Grohs, S. (2014). Hybrid organizations in social service delivery in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1425–1447.
- Guveli, A., & Platt, L. (2023). Religiosity of migrants and natives in Western Europe 2002–2018: Convergence and divergence. *European Journal of Population*, 39(1), 9.
- Haapanen, K. A., Christens, B. D., Speer, P. W., & Freeman, H. E. (2024). Narrative change for health equity in grassroots community organizing: A study of initiatives in Michigan and Ohio. *American Journal of Community Psychology*, 73(3-4), 390-407.
- Haley, D. F., Matthews, S. A., Cooper, H. L., Haardörfer, R., Adimora, A. A., Wingood, G. M., & Kramer, M. R. (2016). Confidentiality considerations for use of social-spatial data on the social determinants of health: Sexual and reproductive health case study. *Social Science & Medicine*, 166, 49-56.
- Hall, G. C. N., Ibaraki, A. Y., Huang, E. R., Marti, C. N., & Stice, E. (2016). A meta-analysis of cultural adaptations of psychological interventions. *Behavior therapy*, 47(6), 993-1014.
- Halliday, E., Brennan, L., Bambra, C., & Popay, J. (2021). ‘It is surprising how much nonsense you hear’: How residents experience and react to living in a stigmatised place. A narrative synthesis of the qualitative evidence. *Health & Place*, 68, 102525.
- Halman, L., & Draulans, V. (2006). How secular is Europe?. *The British journal of sociology*, 57(2), 263-288.
- Handiso, D., Belsti, Y., Boyle, J. A., Paul, E., Shawyer, F., & Enticott, J. C. (2025). A systematic review and meta-analysis of longitudinal studies on posttraumatic stress disorders in refugees and asylum seekers. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 23(2), 1347-1369.
- Harper S. (2014). Economic and social implications of aging societies. *Science (New York, N.Y.)*, 346(6209), 587–591.
- Haslinger, H. (2008). *Diakonie: Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche*. utb GmbH.
- Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: a theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of behavioral medicine : a publication of the Society of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227.
- Heath, M., Hvass, A. M. F., & Wejse, C. M. (2023). Interpreter services and effect on healthcare-a systematic review of the impact of different types of interpreters on patient outcome. *Journal of migration and health*, 7, 100162.
- Helfenstein, M. (2016). Einblicke in die Kirchliche Soziale Arbeit. In S. Biotti, B. Bowald, U. Brunner-Medici, M. Helfenstein, S. Klein & M. Schmid (Hrsg.), *Brennpunkt Diakonie – Aspekte zur Sozialen Arbeit in der Kirche* (S.13-17). Diakoniekommision Bistum Basel.
- Helsper, E. J., & Reisdorf, B. C. (2017). The emergence of a ‘digital underclass’ in Great Britain and Sweden: Changing reasons for digital exclusion. *New Media & Society*, 19(8), 1253–1270.

- Hemerijck, A. (2018). Social investment as a policy paradigm. *Journal of European Public Policy*, 25(6), 810–827.
- Henkelmann, J. R., de Best, S., Deckers, C., Jensen, K., Shahab, M., Elzinga, B., & Molendijk, M. (2020). Anxiety, depression and post-traumatic stress disorder in refugees resettling in high-income countries: systematic review and meta-analysis. *BJPsych open*, 6(4), e68.
- Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, R. E., Mayall, E. E., ... & Van Susteren, L. (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey. *The Lancet Planetary Health*, 5(12), e863-e873.
- Hieke, G., Williams, E. D., Gill, P., Black, G. B., Islam, L., Vindrola-Padros, C., ... & Whitaker, K. L. (2024). Uptake and experience of professional interpreting services in primary care in a South Asian population: a national cross-sectional study. *BMC Primary Care*, 25(1), 405.
- Hien, J. (2017). From private to religious patriarchy: Gendered consequences of faith-based welfare provision in Germany. *Politics and Religion*, 10(3), 515-542.
- Hinte, W., & Treess, H. (2014). *Socialtraumorientierung in der Jugendhilfe: Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik* (3., überarb. Aufl.). Beltz Juventa.
- Holleman, A. (2024). Programming provided by religious congregations in the United States to address mental illness and substance use disorder. *Journal of religion and health*, 63(1), 551-566.
- Holleman, A., & Chaves, M. (2023). US religious leaders' views on the etiology and treatment of depression. *JAMA psychiatry*, 80(3), 270-273.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: a meta-analytic review. *PLoS medicine*, 7(7), e1000316.
- Hook, J. N., Davis, D. E., Owen, J., Worthington Jr, E. L., & Utsey, S. O. (2013). Cultural humility: measuring openness to culturally diverse clients. *Journal of counseling psychology*, 60(3), 353.
- Hout, M., & Fischer, C. S. (2002). Why more Americans have no religious preference: Politics and generations. *American sociological review*, 67(2), 165-190.
- Hynie, M. (2018). Refugee integration: Research and policy. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 24(3), 265.
- Iannaccone, L. R. (1994). Why strict churches are strong. *American Journal of sociology*, 99(5), 1180-1211.
- Ibn El Haj, H., Lamrini, M., & Rais, N. (2013). Quality of care between Donabedian model and ISO9001V2008. *International Journal for Quality Research*, 7(1).
- Idler, E., Levin, J., VanderWeele, T. J., & Khan, A. (2019). Partnerships between public health agencies and faith communities. *American journal of public health*, 109(3), 346-347.
- Iverson, T., Alfares, H., Nijjar, G. S., Wong, J., Abbasi, E., Esfandiari, E., ... & Ashe, M. C. (2024). A rapid systematic review of the effect of health or peer volunteers for

- diabetes self-management: Synthesizing evidence to guide social prescribing. *PLOS Global Public Health*, 4(12), e0004071.
- Kadariya, S., Ball, L., Chua, D., Ryding, H., Hobby, J., Marsh, J., ... & Parkinson, J. (2023). Community organising frameworks, models, and processes to improve health: a systematic scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 20(7), 5341.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kambeitz-Ilankovic, L., Rzayeva, U., Völkel, L., Wenzel, J., Weiske, J., Jessen, F., ... & Kambeitz, J. (2022). A systematic review of digital and face-to-face cognitive behavioral therapy for depression. *NPJ Digital Medicine*, 5(1), 144.
- Kanton Zürich (2007). Kirchengesetz (LS 180.1). https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-180_1-2007_07_09-2010_01_01-111.html
- Kanton Zürich (2009). Kirchenordnung der Römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich. https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-182_10-2009_01_29-2010_01_01-107.html
- Kanton Zürich (2017). Kirchliche Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher im Kanton Zürich. <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/sport-kultur/religion/Widmer%20Studie.pdf>
- Kanton Zürich (2021). Integrationsagenda Zürich (IAZH). Umsetzungskonzept. <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/migration-integration/integrationsberatung-foerderung/Integrationsagenda%20Kanton%20Z%C3%BCrich%20%28Umsetzungskonzept%20IAZH%29.pdf>
- Kanton Zürich (2023a). Kantonales Integrationsprogramm Zürich 3 (2024–2027). https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/direktion-der-justiz-und-des-innern/fachstelle-integration/publikationen/kip3_kantonales_integrations_programm_2024_2027.pdf
- Kanton Zürich (2023b). Richtlinien der Regierungspolitik 2023–2027. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/richtlinien-der-regierungspolitik-2023-2027.html>
- Karliner, L. S., Jacobs, E. A., Chen, A. H., & Mutha, S. (2007). Do professional interpreters improve clinical care for patients with limited English proficiency? A systematic review of the literature. *Health services research*, 42(2), 727-754.
- Karyotaki, E., Riper, H., Twisk, J., Hoogendoorn, A., Kleiboer, A., Mira, A., ... & Cuijpers, P. (2017). Efficacy of self-guided internet-based cognitive behavioral therapy in the treatment of depressive symptoms: a meta-analysis of individual participant data. *JAMA psychiatry*, 74(4), 351-359.

- Kath. Kirche Winterthur (2015). Leitbild pfarreiliche Soziale Arbeit.
https://www.stulrich.ch/sites/default/files/media/150902_Leitbild_SA_Kath_Winterthur.pdf
- Keddell, E. (2015). The ethics of predictive risk modelling in the Aotearoa/New Zealand child welfare context: Child abuse prevention or neo-liberal tool?. *Critical Social Policy*, 35(1), 69-88.
- Keesara, S., Jonas, A., & Schulman, K. (2020). Covid-19 and health care's digital revolution. *New England Journal of Medicine*, 382(23), e82.
- Kiely, B., Croke, A., O'Shea, M., Boland, F., O'Shea, E., Connolly, D., & Smith, S. M. (2022). Effect of social prescribing link workers on health outcomes and costs for adults in primary care and community settings: a systematic review. *BMJ open*, 12(10), e062951.
- Kirmayer, L. J. (2012). Rethinking cultural competence. *Transcultural psychiatry*, 49(2), 149-164.
- Klaasen, J. S. (2023). Diaconia and Identity: Agency of the Marginalised. *Religions*, 14(6), 745.
- Klein, S. (2016). Theologische Orientierungen zur Diakonie. In S. Biotti, B. Bowald, U. Brunner-Medici, M. Helfenstein, S. Klein & M. Schmid (Hrsg.), *Brennpunkt Diakonie – Aspekte zur Sozialen Arbeit in der Kirche* (S.7-9). Diakoniekommision Bistum Basel.
- Klein, S., Schmid, M., Helfenstein, M., Bowald, B., & Brunner-Medici, U. (2016). *Brennpunkt Diakonie: Aspekte zur Sozialen Arbeit in der Kirche*. Diözesane Diakoniekommision Bistum Basel.
- Klenk, T., & Reiter, R. (2023). Social services as critical infrastructure—conceptualising and studying the operational core of the social investment state. *European Journal of Social Security*, 25(2), 115-138.
- Knoblauch, H. (2008). Spirituality and popular religion in Europe. *Social compass*, 55(2), 140-153.
- Koenig, H. G. (2012). Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. *International Scholarly Research Notices*, 2012(1), 278730.
- Koh, H. K., & Coles, E. (2019). Body and soul: Health collaborations with faith-based organizations. *American journal of public health*, 109(3), 369-370.
- Koster, H. R., & van Ommeren, J. (2023). Neighbourhood stigma and place-based policies. *Economic Policy*, 38(114), 289-339.
- Krügeler, M., & Weibel, R. (2007). Vom antimodernen Katholizismus zum vielgestaltigen Volk Gottes «: Die Entwicklung der katholischen Kirche in der Schweiz. *Eine Schweiz-viele Religionen*, 100-114.
- Kwan, M., Jeemi, Z., Norman, R., & Dantas, J. A. (2023). Professional interpreter services and the impact on hospital care outcomes: an integrative review of literature. *International journal of environmental research and public health*, 20(6), 5165.
- Lagaert, S., Snaphaan, T., Vyncke, V., Hardyns, W., Pauwels, L. J., & Willems, S. (2021). A multilevel perspective on the health effect of social capital: evidence for the relative

- importance of individual social capital over neighborhood social capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1526.
- Lattie, E. G., Adkins, E. C., Winquist, N., Stiles-Shields, C., Wafford, Q. E., & Graham, A. K. (2019). Digital mental health interventions for depression, anxiety, and enhancement of psychological well-being among college students: systematic review. *Journal of medical Internet research*, 21(7), e12869.
- Lebano, A., Hamed, S., Bradby, H., Gil-Salmerón, A., Durá-Ferrandis, E., Garcés-Ferrer, J., ... & Linos, A. (2020). Migrants' and refugees' health status and healthcare in Europe: a scoping literature review. *BMC public health*, 20(1), 1039.
- Lee, S. L., Pearce, E., Ajnakina, O., Johnson, S., Lewis, G., Mann, F., ... & Lewis, G. (2021). The association between loneliness and depressive symptoms among adults aged 50 years and older: a 12-year population-based cohort study. *The Lancet Psychiatry*, 8(1), 48-57.
- Leo XIV. (2025). *Dilexi te: Über die Liebe zu den Armen* [Apostolische Exhortation]. Libreria Editrice Vaticana. https://www.vatican.va/content/leo-xiv/de/apost_exhortations/documents/20251004-dilexi-te.html
- Leo XIV. (2026). *Enzyklika Magnifica Humanitas: Über die Bewahrung des Menschen im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz*. Rom: Libreria Editrice Vaticana. URL: <https://www.vatican.va/content/leo-xiv/de/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html>
- Lewer, D., Aldridge, R. W., Menezes, D., Sawyer, C., Zaninotto, P., Dedicoat, M., ... & Story, A. (2019). Health-related quality of life and prevalence of six chronic diseases in homeless and housed people: a cross-sectional study in London and Birmingham, England. *BMJ open*, 9(4), e025192.
- Li, S. S., Liddell, B. J., & Nickerson, A. (2016). The relationship between post-migration stress and psychological disorders in refugees and asylum seekers. *Current psychiatry reports*, 18(9), 82.
- Lilie, U., Neher, P., Albert, A., Baumann, K., Baur, K., Becka, M., ... & Zenner, B. (2021). *Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018, May). Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. In *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age* (S. 1-6).
- Lob-Hüdepohl, A. (2022). *Diakonie in der Transformationsgesellschaft: Inklusion – Digitalisierung – Sozialökologie*. In A. Lob-Hüdepohl & G. K. Schäfer (Hrsg.), *Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie* (S. 93–107). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lob-Hüdepohl, A., & Schäfer, G. K. (2022). *Theologie der Diakonie – Konzeptionen und Profile*. In A. Lob-Hüdepohl & G. K. Schäfer (Hrsg.), *Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie* (S. 111–128). Vandenhoeck & Ruprecht.

- Maass, R., Kloeckner, C. A., Lindstrøm, B., & Lillefjell, M. (2016). The impact of neighborhood social capital on life satisfaction and self-rated health: A possible pathway for health promotion?. *Health & place*, 42, 120-128.
- Mai, Q. D., Song, L., & Donnelly, R. (2023). Precarious employment and well-being: insights from the COVID-19 pandemic. *Work and Occupations*, 50(1), 3-21.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(1), 64-86.
- Malbon, E., Carey, G., & Reeders, D. (2019). Personalisation schemes in social care: Are they growing social care markets? *International Journal for Equity in Health*, 18, 159.
- Maliepaard, M., Lubbers, M., & Gijssels, M. (2014). Generational differences in ethnic and religious attachment and their interrelation. A study among Muslim minorities in the Netherlands. In *Methods and Contexts in the Study of Muslim Minorities* (S. 216-237). Routledge.
- Marmot M. (2005). Social determinants of health inequalities. *Lancet (London, England)*, 365(9464), 1099–1104.
- Martin, J. P. (2015). Activation and active labour market policies in OECD countries: stylised facts and evidence on their effectiveness. *IZA Journal of labor policy*, 4(1), 4.
- Martin-Kerry, J., McLean, J., Hopkins, T., Morgan, A., Dunn, L., Walton, R., ... & Prady, S. L. (2023). Characterizing asset-based studies in public health: development of a framework. *Health Promotion International*, 38(2), daad015.
- Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age?. *Evaluation*, 18(3), 270-280.
- Meissner, F., & Vertovec, S. (2014). Comparing super-diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 38(4), 541–555.
- Menon, S. V., & Allen, N. E. (2020). Community organizing and transformative change in the response to domestic violence in India. *American journal of community psychology*, 66(1-2), 106-118.
- Mettang, O., Euchner, E. M., Fischer, L., & Menzner, J. (2024). Securing moral authority: A cross-national analysis of protestant engagement in the implementation of morality policies in Western Europe. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 479-490.
- Metzl, J. M., & Hansen, H. (2014). Structural competency: theorizing a new medical engagement with stigma and inequality. *Social science & medicine*, 103, 126-133.
- Moore, L., Lavoie, A., Bourgeois, G., & Lapointe, J. (2015). Donabedian's structure-process-outcome quality of care model: validation in an integrated trauma system. *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 78(6), 1168-1175.
- Moos, T. (2020). Prophecy in context: empirical and conceptual Issues of diakonia in the public space. *Diaconia*, 11(1), 33-50.
- Morabia, A. (2019). Faith-based organizations and public health: Another facet of the public health dialogue. *American journal of public health*, 109(3), 341-341.

- Morita, K., Matsui, H., Fushimi, K., & Yasunaga, H. (2017). Association between nurse staffing and in-hospital bone fractures: a retrospective cohort study. *Health Services Research, 52*(3), 1005-1023.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public administration review, 77*(5), 766-776.
- Needham, C. (2013). Personalized commissioning, public spaces: the limits of the market in English social care services. *BMC Health Services Research, 13*(Suppl 1), S5.
- Neter, E., & Brainin, E. (2019). Association between health literacy, ehealth literacy, and health outcomes among patients with long-term conditions. *European Psychologist.*
- Nouman, H. (2023). Community organizing during the COVID-19 pandemic: How should we act when it comes to minority communities?. *American Journal of Community Psychology, 71*(3-4), 423-436.
- Obermeyer, Z., Powers, B., Vogeli, C., & Mullainathan, S. (2019). Dissecting racial bias in an algorithm used to manage the health of populations. *Science, 366*(6464), 447-453.
- Öhlmann, P. (2023). Diaconia and development: the study of religious social practice as lead discipline in the religion and development debate. *Religions, 14*(8), 1032.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review, 18*(5), 639-653.
- Ozzano, L., & Fenoglio, S. (2022). Conceptions of Power and Role of Religion in Community Organising. *Religions, 13*(9), 837.
- Paige, S. R., Krieger, J. L., & Stellefson, M. L. (2017). The influence of eHealth literacy on perceived trust in online health communication channels and sources. *Journal of health communication, 22*(1), 53-65.
- Paradies, Y., Ben, J., Denson, N., Elias, A., Priest, N., Pieterse, A., ... & Gee, G. (2015). Racism as a determinant of health: a systematic review and meta-analysis. *PloS one, 10*(9), e0138511.
- Parra-Cardona, R., Zapata, O., Emerson, M., Sandoval-Pliego, R. J., & García, D. (2021). Faith-based organizations as leaders of implementation: Implementation science must recognize faith-based organizations as key leaders of change in underserved immigrant communities. *Stanford social innovation review, 19*(3), 21-24.
- Patel, V., Saxena, S., Lund, C., Thornicroft, G., Baingana, F., Bolton, P., ... & Unützer, J. (2018). The Lancet Commission on global mental health and sustainable development. *The lancet, 392*(10157), 1553-1598.
- Pega, F., Liu, S. Y., Walter, S., Pabayo, R., Saith, R., & Lhachimi, S. K. (2017). Unconditional cash transfers for reducing poverty and vulnerabilities: effect on use of health services and health outcomes in low- and middle-income countries. *The Cochrane database of systematic reviews, 11*(11), CD011135.
- Peri-Rotem, N. (2016). Religion and fertility in Western Europe: Trends across cohorts in Britain, France and the Netherlands. *European Journal of population, 32*(2), 231-265.

- Pestoff, V. (2014). Hybridity, coproduction, and third sector social services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412–1424.
- Peters, T. (2021). Public Theology, Discourse Clarification, and Worldview Construction. *Theology and Science*, 19(1), 1-4.
- PFASOZ (Fachstelle Pfarreiliche Soziale Arbeit) (2025). Leitbild Fachstelle – Diakonie leben. https://caritas-regio.ch/media/zhDownloads/Leitbild_Fachstelle_Pfasoz.pdf
- Piketty, T., & Saez, E. (2014). Inequality in the long run. *Science*, 344(6186), 838-843.
- Ponce, A., & Marquart-Pyatt, S. (2023). The Religious Foundations of Welfare, Social Inclusion, and Anti-Immigrant Attitudes in Europe. *Journal for the scientific study of religion*, 62(4), 802-822.
- Proctor, E. (2017). The pursuit of quality for social work practice: Three generations and counting. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 8(3), 335-353.
- Purgato, M., Gross, A. L., Betancourt, T., Bolton, P., Bonetto, C., Gastaldon, C., ... & Barbui, C. (2018). Focused psychosocial interventions for children in low-resource humanitarian settings: a systematic review and individual participant data meta-analysis. *The Lancet Global Health*, 6(4), e390-e400.
- Racine, N., McArthur, B. A., Cooke, J. E., Eirich, R., Zhu, J., & Madigan, S. (2021). Global prevalence of depressive and anxiety symptoms in children and adolescents during COVID-19: a meta-analysis. *JAMA pediatrics*, 175(11), 1142-1150.
- Ramsetty, A., & Adams, C. (2020). Impact of the digital divide in the age of COVID-19. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 1147-1148.
- Rand, S., Malley, J., Towers, A.-M., & others. (2023). Applying outcomes in communitybased social care practice in England. *Journal of LongTerm Care*, 2023, 33–44.
- Rapo, E., Johansson, E., Jonsson, F., Hörnsten, Å., Lundgren, A. S., & Nilsson, I. (2023). Critical components of social prescribing programmes with a focus on older adults-a systematic review. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 41(3), 326-342.
- Ratliff, G. A., Graaf, G., & Choy-Brown, M. (2023). Orienting social work to incorporate place-based principles: A practical guide to the use of place in social work practice. *Journal of Social Work*, 23(4), 692-720.
- Reamer, F. G. (2013). Social work in a digital age: Ethical and risk management challenges. *Social work*, 58(2), 163-172.
- RKK Zürich (2018a). Finanzordnung der Römisch-katholischen Körperschaft (LS 182.25). https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-182_25-2018_04_12-2019_01_01-108.html
- RKK Zürich (2018b). Menschen. Heimat. Kirche. <https://www.zhkath.ch/engagement/migrantenseelsorge-und-integration/menschen-heimat-kirche>
- RKK Zürich (2019). Jahresbericht 2019. https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2020/1013/Kath_Kirche_Jahresbericht_2019.pdf

- RKK Zürich (2021). Jahresbericht 2021.
https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2022/1228/2.Kath.%20Kirche%20Jahresbericht_Rechnung%202021.pdf
- RKK Zürich (2022). Anstellungsordnung 3.06 Sozialarbeitende.
https://www.zhkath.ch/ikath/personelles/verzeichnis-1/handbuch-zur-anstellungsordnung/3-anstellungsordnung-berufsbezogene-bestimmungen-vollzugserlasse/3-6.pdf/%40%40download/file/3.06_Sozialarbeitende%20221201_definitiv.pdf
- RKK Zürich (2023a). Anstellungsordnung 3.03 Seelsorgerinnen und Seelsorger.
https://www.zhkath.ch/ikath/personelles/verzeichnis-1/handbuch-zur-anstellungsordnung/3-anstellungsordnung-berufsbezogene-bestimmungen-vollzugserlasse/3-03_pastoralassistentinnen-180301.pdf/%40%40download/file/3.03_Seelsorgerinnen_230401_def.pdf
- RKK Zürich (2023b). Richtpositionsumschreibungen (RPU) 4.2.
https://www.zhkath.ch/ikath/personelles/verzeichnis-1/handbuch-zur-anstellungsordnung/4-einreihungsplan-richtpositionsumschreibungen-stellenplan/4-2_richtpositionsumschreibungen-191201.pdf/%40%40download/file/4.2_Richtpositionsumschreibungen%20230401_def.pdf
- RKK Zürich (2024a). Kirchenordnung der Römisch-katholischen Körperschaft (LS 182.10, Stand 1.1.2024).
https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/AF5045CD2BF81B41C1258AA20021800B/%24File/182.10_29.1.09_123.pdf
- RKK Zürich (2024b). Tätigkeitsprogramm 2026 – 2031. https://www.zhkath.ch/ueberuns/publikationen/oekum_taetigkeitsprogramm_kirchen_2026_2031.pdf/%40%40display-file/file/Oekum_T%C3%A4tigkeitsprogramm_Kirchen_2026_2031.pdf
- RKK Zürich–Küsnacht/Erlenbach (2012). Kirchgemeindeordnung. https://kath-kuesnacht-erlenbach.ch/content/uploads/2021/05/KGO_Ku%CC%88snacht-Erlenbach_2012.pdf
- RKK Zürich–St. Anton (2021). Kirchgemeindeordnung Röm.-kath. Kirchgemeinde Zürich - St. Anton. https://st-anton-zuerich.ch/wp-content/uploads/2022/03/KGOStAnton_def_21_28_11.pdf
- RKK Zürich–St. Josef (2021). Kirchgemeindeordnung. https://www.stjosef-zuerich.ch/fileadmin/user_upload/documents/St-Josef_KGO_2021.pdf
- Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., ... & Stern, M. J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, communication & society*, 18(5), 569-582.
- Robinson, L., Schulz, J., Blank, G., Ragnedda, M., Ono, H., Hogan, B., ... & Khilnani, A. (2020). Digital inequalities 2.0: Legacy inequalities in the information age. *First Monday*, 25(7).
- Roepstorff, K. (2020). A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action. *Third World Quarterly*, 41(2), 284-301.

- Rong, T., Ristevski, E., & Carroll, M. (2023). Exploring community engagement in place-based approaches in areas of poor health and disadvantage: A scoping review. *Health & Place*, 81, 103026.
- Rüegger, H., & Sigrist, C. (2011). *Diakonie-eine Einführung: zur theologischen Begründung helfenden Handelns*. Theologischer Verlag Zürich.
- Salehi, F., & Ahmadian, L. (2017). The application of geographic information systems (GIS) in identifying the priority areas for maternal care and services. *BMC health services research*, 17(1), 482.
- Santomauro, D. F., Herrera, A. M. M., Shadid, J., Zheng, P., Ashbaugh, C., Pigott, D. M., ... & Ferrari, A. J. (2021). Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 398(10312), 1700-1712.
- SavoirSocial (2025). Fachkräftestudie im Sozialbereich.
<https://www.savoirsocial.ch/de/fachkraeftestudie>
- Schmid, M. (2016). Die Diakonie – ein Schwerpunkt kirchlichen Lebens im Bistum Basel. In S. Biotti, B. Bowald, U. Brunner-Medici, M. Helfenstein, S. Klein & M. Schmid (Hrsg.), *Brennpunkt Diakonie – Aspekte zur Sozialen Arbeit in der Kirche* (S.9-13). Diakoniekommision Bistum Basel.
- Schwadel, P. (2011). Age, period, and cohort effects on religious activities and beliefs. *Social Science Research*, 40(1), 181-192.
- Seifert, A. (2021). Older adults during the COVID-19 pandemic–Forgotten and stigmatized?. *International Social Work*, 64(2), 275-278.
- Semborski, S., Winn, J. G., Rhoades, H., Petry, L., & Henwood, B. F. (2022). The application of GIS in homelessness research and service delivery: A qualitative systematic review. *Health & place*, 75, 102776.
- Sigrist, C. (2023). Diaconia and Interreligious Cooperation in Switzerland. *Religions*, 14(8), 1046.
- Singla, D. R., Kohrt, B. A., Murray, L. K., Anand, A., Chorpita, B. F., & Patel, V. (2017). Psychological treatments for the world: lessons from low-and middle-income countries. *Annual review of clinical psychology*, 13(1), 149-181.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
- SKOS (2025). Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe (SKOS-Richtlinien) Revision 2023 - 2027 (2. Etappe).
https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/richtlinien/Revision/2024_11_SKOS_Synopse_RL_Revision_Etappe2.pdf
- Smit, D., Miguel, C., Vrijzen, J. N., Groeneweg, B., Spijker, J., & Cuijpers, P. (2023). The effectiveness of peer support for individuals with mental illness: systematic review and meta-analysis. *Psychological Medicine*, 53(11), 5332-5341.
- Song, M. Y., Blake-Hepburn, D., Karbasi, A., Fadel, S. A., Allin, S., Ataullahjan, A., & Ruggiero, E. D. (2024). Public health partnerships with faith-based organizations to

- support vaccination uptake among minoritized communities: A scoping review. *PLOS global public health*, 4(6), e0002765.
- Speer, P. W., Christens, B. D., & Peterson, N. A. (2021). Participation in community organizing: Cross-sectional and longitudinal analyses of impacts on sociopolitical development. *Journal of Community Psychology*, 49(8), 3194-3214.
- Spencer, S., & Charsley, K. (2016). Conceptualising integration: A framework for empirical research, taking marriage migration as a case study. *Comparative Migration Studies*, 4(1), 18.
- Stadt Zürich (2015). Sozialräumliche Aspekte beim Planen und Bauen. Eine Arbeitshilfe. Stadtentwicklung Zürich. <https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/web/de/planen-bauen/bauvorschriften-und-planerische-grundlagen/dokumente/sozialvertraeglichkeit/arbeitshilfe-sozialraeumliche-aspekte.pdf>
- Stadt Zürich (2019). Sprachförderkonzept der Stadt Zürich für Erwachsene mit Deutsch als Zweitsprache. <https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/web/de/lebenslagen/unterstuetzung-und-beratung/dokumente/integration/sprachfoerderung/sprachfoerderkonzept-stadt-zuerich-2019.pdf>
- Stadt Zürich (2024). Strategien Zürich 2040. <https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/web/de/aktuell/publikationen/2024/strategien-2040-ausfuehrlich.pdf>
- Steel, Z., Chey, T., Silove, D., Marnane, C., Bryant, R. A., & van Ommeren, M. (2009). Association of torture and other potentially traumatic events with mental health outcomes among populations exposed to mass conflict and displacement: a systematic review and meta-analysis. *JAMA*, 302(5), 537–549.
- Stolz, J., de Graaf, N. D., Hackett, C., & Antonietti, J. P. (2025). The three stages of religious decline around the world. *Nature Communications*, 16(1), 7202.
- Stovell, D., Morrison, A. P., Panayiotou, M., & Hutton, P. (2016). Shared treatment decision-making and empowerment related outcomes in psychosis: systematic review and meta-analysis. *The British Journal of Psychiatry*, 209(1), 23-28.
- Stückelberger, S., Heer, E., & Hermann, M. (2025c). *Religionsbefragung – Fokus: Migrantengruppen*, Rohbericht, (2025). Katholische Kirche im Kanton Zürich.
- Stückelberger, S., Heer, E., & Hermann, M. (2025a). *Religionsbefragung – Mitarbeitende der Katholischen Kirche im Kanton Zürich*, Rohbericht, (2025). Katholische Kirche im Kanton Zürich.
- Stückelberger, S., Heer, E., & Hermann, M. (2025b). *Religionsbefragung*, Abschlussbericht, (2025). Katholische Kirche im Kanton Zürich.
- Sullivan, S. C. (2019). Religion, gender, and social welfare: Considerations regarding inclusion. *Social Inclusion*, 7(2), 44-47.
- Surkalim, D. L., Luo, M., Eres, R., Gebel, K., van Buskirk, J., Bauman, A., & Ding, D. (2022). The prevalence of loneliness across 113 countries: systematic review and meta-analysis. *bmj*, 376.

- Swart, I. (2016). Relating to the poor: Conceptualizations of Christian diaconal practice considered through the lens of human dignity. *Diaconia*, 7(1), 3-26.
- Tetty, S. F., & Nel, M. (2020). Transformational diaconia as educative praxis in care within the present poverty-stricken South African context. *HTS Theological Studies*, 76(2), 1-11.
- Thiessen, J., & Wilkins-Laflamme, S. (2017). Becoming a religious none: Irreligious socialization and disaffiliation. *Journal for the scientific study of religion*, 56(1), 64-82.
- Tol, W. A., Ager, A., Bizouerne, C., Bryant, R., El Chammay, R., Colebunders, R., ... & van Ommeren, M. (2020). Improving mental health and psychosocial wellbeing in humanitarian settings: reflections on research funded through R2HC. *Conflict and Health*, 14(1), 71.
- Torres, V. N., Fulton, B. R., Wong, E. C., & Derosé, K. P. (2023). Prevalence and predictors of substance use support programming among US religious congregations. *Journal of drug issues*, 53(4), 581-601.
- Tran, E., Blankenship, K., Whittaker, S., Rosenberg, A., Schlesinger, P., Kershaw, T., & Keene, D. (2020). My neighborhood has a good reputation: Associations between spatial stigma and health. *Health & place*, 64, 102392.
- Troxler, U. (2013). Gemeinwesenarbeit in der Schweiz. In S. Stövesand, U. Troxler, & C. Stoik (Hrsg.), *Handbuch Gemeinwesenarbeit* (S. 203–212). Verlag Barbara Budrich.
- Twenge, J. M., Cooper, A. B., Joiner, T. E., Duffy, M. E., & Binau, S. G. (2019). Age, period, and cohort trends in mood disorder indicators and suicide-related outcomes in a nationally representative dataset, 2005-2017. *Journal of abnormal psychology*, 128(3), 185–199.
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government—A literature review. *Government information quarterly*, 36(2), 167-178.
- Uhlmann, F. (2024). Gutachten betreffend Verwendung von Mitteln zugunsten anderer Religionsgemeinschaften. Direktion der Justiz und des Innern, Kanton Zürich. <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/sport-kultur/religion/Gutachten%20Religionsgemeinschaften%2008.04.2024%20%28ID%204199748%29.pdf>
- Ure, C., Hargreaves, S. C., Burns, E. J., Coffey, M., Audrey, S., Ardern, K., & Cook, P. A. (2021). *An asset-based community development approach to reducing alcohol harm: Exploring barriers and facilitators to community mobilisation at initial implementation stage*. *Health & Place*, 68, 102504. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2020.102504>
- van Berkel, R. (2020). Making welfare conditional: A streetlevel perspective. *Social Policy & Administration*, 54(2), 191–204.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New media & society*, 16(3), 507-526.

- Van Tubergen, F. (2006). Religious affiliation and attendance among immigrants in eight western countries: Individual and contextual effects. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 45(1), 1-22.
- Vassilev, I., Band, R., Kennedy, A., James, E., & Rogers, A. (2019). The role of collective efficacy in long-term condition management: A metasynthesis. *Health & social care in the community*, 27(5), e588-e603.
- Veinot, T. C., Mitchell, H., & Ancker, J. S. (2018). Good intentions are not enough: how informatics interventions can worsen inequality. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 25(8), 1080-1088.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and racial studies*, 30(6), 1024-1054.
- Victor, C. R., & Yang, K. (2012). The prevalence of loneliness among adults: a case study of the United Kingdom. *The Journal of psychology*, 146(1-2), 85-104.
- Voas, D. (2009). The rise and fall of fuzzy fidelity in Europe. *European sociological review*, 25(2), 155-168.
- Voas, D., & Chaves, M. (2016). Is the United States a counterexample to the secularization thesis?. *American Journal of sociology*, 121(5), 1517-1556.
- Voas, D., & Crockett, A. (2005). Religion in Britain: Neither believing nor belonging. *Sociology*, 39(1), 11-28.
- von Sinner, R. (2023). Shame as an Ethical Category for an Integrative Diaconia in Brazil. *Religions*, 14(7), 952.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of cocreation and coproduction: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Walters, E., Findlay, G., Curtis-Tyler, K., & Harden, A. (2023). Embedding community development approaches in local systems to address health inequalities: a scoping review. *Community Development Journal*, 58(4), 699-718.
- Wang, F. (2020). Why public health needs GIS: a methodological overview. *Annals of GIS*, 26(1), 1-12.
- Wang, F., Gao, Y., Han, Z., Yu, Y., Long, Z., Jiang, X., ... & Zhao, Y. (2023). A systematic review and meta-analysis of 90 cohort studies of social isolation, loneliness and mortality. *Nature human behaviour*, 7(8), 1307-1319.
- Ward, C., & Geeraert, N. (2016). Advancing acculturation theory and research: The acculturation process in its ecological context. *Current opinion in psychology*, 8, 98-104.
- Wells, A., McClave, R., Cotter, E. W., Pruski, T., Nix, D., & Snelling, A. M. (2024). Engaging faith-based organizations to promote health through health ministries in Washington, DC. *Journal of religion and health*, 63(3), 2011-2030.
- Widmer, T., Frey, K., Gander, H., Zwicky, R., & Münch, P. (2017). *Kirchliche Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung im Kanton Zürich: Schlussbericht* (Zürcher Politik- & Evaluationsstudien Nr. 18). Universität Zürich, Institut für

- Politikwissenschaft. https://www.ipz.uzh.ch/dam/jcr:14e71764-a6e3-4bdd-b97a-af172dab2f32/SB_JI-ERL-RKK_Kirche_vult_20170615.pdf
- Widmer, T., Hofmann, G., & Sager, P. (2023). *Kirchliche Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung im Kanton Zürich* (Zürcher Politik- & Evaluationsstudien Nr. 23). Forschungsbereich Policy-Analyse & Evaluation, Institut für Politikwissenschaft, Universität Zürich. https://www.ipz.uzh.ch/dam/jcr:83a83e1a-c2b3-4f21-8ea2-f57d37e27588/ZPES_23_Kirchenstudie2_2023.pdf
- Wiertz, D., & Lim, C. (2021). The rise of the nones across the United States, 1973 to 2018: State-level trends of religious affiliation and participation in the general social survey. *Sociological Science*, 8, 429-454.
- Wilkins-Laflamme, S. (2014). Toward religious polarization? Time effects on religious commitment in US, UK, and Canadian regions. *Sociology of Religion*, 75(2), 284-308.
- Wilkins-Laflamme, S. (2023). And then there were none: Regional dynamics of non-religious identities, beliefs and practices among Canadian millennials. *Studies in Religion/Sciences Religieuses*, 52(3), 358-380.
- Wilkinson, R. G., & Pickett, K. E. (2006). Income inequality and population health: a review and explanation of the evidence. *Social science & medicine*, 62(7), 1768-1784.
- Williams, D. R., Lawrence, J. A., & Davis, B. A. (2019). Racism and health: evidence and needed research. *Annual review of public health*, 40(1), 105-125.
- Wollmann, H. (2018). Public and personal social services in European countries from public/municipal to private—and back to municipal and “third sector” provision. *International Public Management Journal*, 21(3), 413-431.
- Wosik, J., Fudim, M., Cameron, B., Gellad, Z. F., Cho, A., Phinney, D., ... & Tcheng, J. (2020). Telehealth transformation: COVID-19 and the rise of virtual care. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(6), 957-962.
- Wyller, T. (2021). Embodied Spiritualities: Methodologies, Practices, and the Issue of Generous Christianities. *Diaconia*, 12(1), 61-78.
- Yasin, K. I., Adams, A. G., & King, D. P. (2020). How does religion affect giving to outgroups and secular organizations? A systematic literature review. *Religions*, 11(8), 405.
- Zhu, N., Pan, X., & Zhao, F. (2025). Assessing the Predictive Validity of Risk Assessment Tools in Child Health and Well-Being: A Meta-Analysis. *Children*, 12(4), 478.
- Żróbek-Róžańska, A., Ogryzek, M., & Żróbek-Sokolnik, A. (2022). Creating a Healthy Environment for Children: GIS Tools for Improving the Quality of the Social Welfare Management System. *International journal of environmental research and public health*, 19(12), 7128.
- Zürcher Forum der Religionen (2020). Jahresbericht 2020. <https://www.forum-der-religionen.ch/wp-content/uploads/2021/09/Jahresbericht-ZFR-2020.pdf>
- Zürcher Forum der Religionen. (2021). Religionen und Gesellschaft. Grundlagen und Praxis der interreligiösen Zusammenarbeit in Zürich. https://www.forum-der-religionen.ch/wp-content/uploads/2022/09/ZFR_Bericht-Religionen-und-Gesellschaft-2021.pdf

Eigenständigkeitserklärung für schriftliche Arbeiten

Die unterzeichnete Eigenständigkeitserklärung ist Bestandteil jeder während des Masterstudiums verfassten schriftlichen Arbeit.¹ Sie wird am Ende der Arbeit ausgefüllt eingefügt.

Mit meiner untenstehenden Unterschrift bestätige ich, dass ich...

- ... die vorliegende Arbeit selbständig und in eigenen Worten verfasst habe
- ... mich unter Beachtung der an meiner Immatrikulationshochschule geltenden Richtlinie, Vorgaben und Informationen zu wissenschaftlichem Fehlverhalten vollumfänglich an die wissenschaftlichen Regeln gehalten habe und somit alle genutzten fremden Quellen und Hilfsmittel ordnungsgemäss deklariert habe.²
- ... soweit ich KI- basierte Tools verwendet habe, die von KI erzeugten Texte bzw. Textfragmente nicht unreflektiert übernommen habe. Ich habe diese Texte und Textfragmente wie vorgegeben kenntlich gemacht und sorgfältig und unter Beizug anderer Quellen auf ihre Korrektheit und Vollständigkeit geprüft.
- ... alle verwendeten Methoden, Daten und Arbeitsprozesse wahrheitsgetreu dokumentiert habe.
- ... keine Daten manipuliert habe.

Modul-Name (> in Druckschrift):

MTII

Titel der Arbeit (> in Druckschrift):

Zwischen Tradition und Transformation

Konzeptionelle und strukturelle Weiterentwicklung kirchlicher Sozialer Arbeit am Beispiel des Kantons Zürich.

Umfang der Arbeit (> in Druckschrift):

Ca 227,700

Zeichen (Vorgabe:

Zeichen)

Verfasser*in*nen der Arbeit (> in Druckschrift):

Inna Praxmarer

¹ Diesbezügliche Unredlichkeiten haben gemäss dem Reglement zur wissenschaftlichen Integrität an der Berner Fachhochschule (WissIR), seit dem 1. Januar 2023 in Kraft, dem Reglement zur wissenschaftlichen Integrität und zur guten wissenschaftlichen Praxis der Hochschule Luzern, seit dem 13. Juni 2014 in Kraft, und dem OST-Dokument «Umgang mit Plagiaten im Departement SA» Vorläufiger Leitfaden für das Departement Soziale Arbeit (Stand März 2023), Disziplinarmassnahmen zur Folge.

² Zu den fremden zu deklarierenden und zu verifizierenden Quellen gehören auch mittels KI-Software wie ChatGPT generierte Texte bzw. Textteile (KI = «Künstliche Intelligenz»).

ChatGPT wurde punktuell zur sprachlichen Überarbeitung des Abstracts sowie zur Überprüfung der Literaturangaben auf APA-7-Konformität eingesetzt.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die Arbeit mit elektronischen Hilfsmitteln auf Plagiate überprüft werden kann.³

Ort, Datum: Schindellegi, 27.07.2026

Unterschrift/en Verfasser*in/innen der Arbeit:



Beachten Sie folgenden wichtigen Hinweis:

Bei einem Plagiatsverdacht wird an Ihrem Immatrikulationsstandort ein Verfahren eingeleitet und die Vorwürfe durch eine Fachperson geprüft. Ein solches Verfahren nimmt Zeit in Anspruch. Währenddessen wird der Beurteilungs- und Notengebungsprozess zu Ihrer Arbeit / Ihrem Leistungsnachweis ausgesetzt. Dies kann zur Konsequenz haben, dass sich das Studium entsprechend verlängert, sich der Studienabschluss und/oder die Diplomierung verzögert oder gar gefährdet ist.

Gültig ab FS23
Stand: 11. September 2023

³ inkl. Nutzung von Plagiatserkennungssoftware.