

# Menschen, Mittel, Mauern und Zunder in reformiert Schaffhausen

Über fehlendes Geld, fehlende Leute und vorhandene Hoffnung  
Ein Beitrag von Werner Näf – Version 14.04.2023 (ergänzt: Beispielberechnung)

Am Anfang war die Beziehung: die Beziehung des dreieinigen Gottes in sich selbst, dann die Beziehung zum Menschen: «Wo bist du?». Ebenfalls am Anfang war die Hoffnung, dass Gott und das Geschöpf Mensch es irgendwie schaffen, zusammenzuleben. Hoffnung und Beziehungen tragen vom Anfang bis ans Ende der Erde.

## 1 Zunder und Zusammenfassung

Hinter den schönen Worten «Menschen, Mittel, Mauern» agiert ein anderer, eher unangenehmer Begriffszeitgenosse: der Ressourcenverteilungskampf. Wer kann weitermachen, wenn es knapp wird, wer nicht und warum? Die Verteilung der Ressourcen muss begründet sein – und darum geht es in den theologischen und organisatorischen Grundlagen.

In den Umsetzungsvorschlägen am Schluss steckt der 🔥 Zunder, siehe unten im Kapitel Umsetzen: los geht's. Beispiele sind:

- 🔥 die Weiterführung der Pfarrstellensistierung über 2027 hinaus
- 🔥 die Bildung eines Kompetenzzentrums Mittelbeschaffung in der Kirchenentwicklung
- 🔥 die Schaffung von Assistenzpfarrstellen noch im Jahr 2023
- 🔥 sofortige Schaffung eines Praktikumsplatzes für eine Kirchenpionierin
- 🔥 die volle Substitution – alle Prozente der Pfarrstelle substituieren
- 🔥 die Ermöglichung von Gemeindeleiterinnen
- 🔥 die Kommunikation von Konvent und Kirchenrat, dass Freiwillige pastorale Dienste vor Ort übernehmen können
- 🔥 die Potentialanalyse von Kirchgemeinden und der Einbezug von strategischen Überlegungen in die Mittelverteilung (Pfarrstellenprozente)

Anders, aber es geht weiter: mit der Kirche sowieso, mit unserer Kirche auch. «Wie» wird heftig diskutiert. Den Kirchturm neu anstreichen reicht nicht – die Änderung müssen grundlegend sein. **Menschen:** wir werden de-professionalisieren müssen. Das Schlagwort interprofessionelle Teams ist überholt. **Mittel:** vom hohen Ross der Steuerempfänger steigen wir besser selbst ab, bevor uns der Gaul abwirft. **Mauern:** Strukturen sind wie Mauern. Strukturdiskussionen vernichten kirchliche Energie in Kraftwerkgrösseneinheiten und vergiften ganze Kirchenregionen. Es gibt Alternativen.

Inhalt:

- 1 Zunder und Zusammenfassung 1
- 2 Was steckt dahinter? Beziehung! 2
- 3 Beziehung schwach, Gemeinde schwach 2
- 4 Menschen 3
- 5 Mittel 6
- 6 Mauern 10
- 7 Ressourcen oder: Ade Pfarrstellen 12
- 8 Umsetzen: los geht's 15
- 9 Erläuterungen 19

In den Kapiteln 2 und 3 werden kurz theologische und anthropologische Grundlagen notiert, auf denen die weiteren Vorschläge beruhen.

## 2 Was steckt dahinter? Beziehung!

Christlicher Glaube ist Beziehung: Gott ist in trinitarischer Beziehung zu sich selbst und in ständiger Beziehung zum Menschen. Wir sind in Beziehung zueinander. Aus den Beziehungen entsteht erst Liturgie, daraus Gemeinde. Organisation hingegen ist nur eine notwendige Folge und sie ist gestört, wenn sie nicht ebenfalls auf Beziehungen aufbaut.

Die Kirchgemeinde wird künftig stärker vom Kern des christlichen Glaubens aus leben, von den Dynamiken der Beziehungen zwischen Menschen und Gott und Menschen: von den Familienbeziehungen mit der Weitergabe des Glaubens, von den Beziehungen und gemeinsamen Feiern am Ort, wo man sich kennt, von den Beziehungen in Netzwerken lokal, regional bis weltweit – so, wie es seit den ersten Christen war.

Eine Planung für die Zukunft der Kirchgemeinden, die Organisationsformen, Strukturen oder Events in den Mittelpunkt stellt, arbeitet nicht von der Mitte und der Kraft des Christenglaubens aus, sondern vom papierenen, strukturellen Rand her.

## 3 Beziehung schwach, Gemeinde schwach

Beziehungen brauchen Nähe, Nachbarschaft, Treffpunkte, Gemeinschaft. Zwar entwickelt sich eine digitale Community für ein Milieu der ungebundenen Generation zwischen 18 und 30. Aber in der Zeit nach der Pandemie haben sich neue Onlineangebote der Kirchgemeinden wieder zurückentwickelt. Digitale Angebote scheinen die lokale Gemeinschaft in der Schweiz eher zu ergänzen als zu ersetzen. Digitale Entwicklungen sind ebenfalls wichtig, stehen aber nicht im Fokus dieser Überlegungen.

Unsere Gemeinden leben darum auch in Zukunft aus der lokalen Gemeinschaft von Christenmenschen. Ihre Anlässe organisieren sie einerseits lokal, andererseits auch dynamisch und flexibel in beziehungsorientierter regionaler Zusammenarbeit. Sie investieren in Beziehungen zu Gott und Menschen. Daraus folgt die praktische Arbeit in Liturgie, Diakonie, Verkündigung und Pädagogik sowie Gemeinschaft. Die Grundhaltung ist die Dienstgemeinschaft vor Ort und ebenfalls die Dienstgemeinschaft in der Region. Leitung, Mittel und Entscheidungskompetenz sind lokal verankert – nahe bei den Menschen.

Wir lassen die aktuellen Kirchgemeinden bestehen: So geht keine Energie durch unnötige Strukturprozesse verloren. Die Energie fliesst in • die Verankerung zur Dorf- und Quartierbevölkerung • in die Angebote und • beziehungsgesteuert in regionale gemeinsame Unternehmungen verschiedener Kirchgemeinden. Beziehungsgesteuert heisst: mit Vertrauen, unkompliziert und ohne Überbau, flexibel.

Sollte sich das regionallokale Gemeindeleben so entwickeln, dass sich Organisationsformen natürlich verändern wollen, kann das geschehen (nähere Zusammenarbeitsformen, Fusionen).

*Ich bin überzeugt, dass die Hoffnung in die Zukunft trägt und dass sie düstere Kirchenprognosen überstrahlt. Was wir Sonntag für Sonntag unseren Gemeinden verkündigen: Vertrauen in die göttliche Lebenskraft (Ostern) und ins Geistgeschehen (Pfingsten) – dieses Gottvertrauen gilt auch künftig für die Kirchgemeinden. Planbar ist es nicht: Ob es dann so kommt, ob Menschen und Gott diese Vision unterstützen und so ein guter Weg in die Gemeindegemeinschaft gefunden wird, ist eine geistlich geprägte Frage und steht nur am Rand auf Exzellenzen und Szenarien der Kirchenentwicklung.*

## Dagegen?

Eine andere Sicht auf die Gemeinden wäre • einerseits getrieben von Events oder Angeboten (wenn wir nur angesagte Musik, social Media oder Redner haben, wird's gut) • andererseits getrieben von einem Dienstleistungsangebot (wenn wir nur schöne Beerdigungen machen, für alle und allerorts, wird's gut). Auch wenn es gute Events braucht und die zivilreligiöse Dienstleistung ebenfalls wichtig ist – je nach Ort und Zusammensetzung mehr oder weniger –, so bilden beide Anliegen nicht den Kern. Sie können die christliche Gemeinschaft unterstützen, begründen sie aber nicht. Ja, die Versammlungen der ersten Christen waren nur bedingt packende Events, wenn man dabei einschliess und aus dem Fenster fiel – Apg. 20,9 – und ja, Beerdigungen wurden erst später erfunden.

## Beziehungsgestützte Lösungsvorschläge

Aus der beziehungsgestützten Sicht der Ortsgemeinden gewinnen wir Ideen für Lösungen in der reformierten Kirche, wenn die grossen Fragen kommen: fehlende Menschen (Behörden, Pfarrmangel, Freiwillige), fehlendes Geld (Mittel) und die Frage nach der Organisation der Kirchen beim Kleinerwerden (Gemeinden).

In den folgenden Hauptkapiteln 4-7 beschreibt jeweils die Ausgangslage eine Einschätzung der aktuellen Situation, anschliessend zeigen Szenarien allgemeine Bewegungsrichtungen vor und drittens liefern Schritte Umsetzungsüberlegungen. Nägel mit Köpfen werden gemacht: Aus diesen Schritten werden im Kapitel 8 Umsetzen: los geht's konkrete Forderungen.

## 4 Menschen

### Ausgangslage

Behördenmitglieder finden ist schwer. Auch für andere Freiwilligenarbeit ist die Suche nicht einfacher geworden. Trotzdem organisiert sich das Kirchgemeindeleben – dank Freiwilligen – lokal angepasst, ausgerichtet auf die Bedürfnisse in Quartier und Dorf.

Freiwillige tragen *heute schon* in vielen Kirchgemeinden den grösseren Teil der Gemeindegemeinschaft als die Angestellten. Weitere Anstellungsformen mit kleinen oder grösseren Entschädigungen entwickeln sich. Manche Arbeit, die heute von Pfarrpersonen gemacht wird,

kann so günstiger und manchmal sogar besser gemacht werden. Vor allem aber wird die Arbeit auch weiterhin gemacht, wenn die Pfarrstelle vakant ist. Allerdings werden Freiwilligen zu viele Restriktionen auferlegt, indem der Pfarrperson im Kirchenrecht gewisse Tätigkeiten ausschliesslich zugewiesen werden.

Auch hinken wir in der Ausbildung von Freiwilligen hinterher. Künftig werden auch Freiwillige von Freiwilligen eingewiesen und geführt werden – das ist nicht einfach und muss gelernt sein. Die Freiwilligen könnten lokal und regional ausgebildet und ebenfalls in die vielen theologischen und gemeindepraktischen Ausbildungen gesendet werden – wie das da und dort schon geschieht.

Viel zu lange hat man sich fokussiert auf hochausgebildete Angestellte mit Abschlüssen. Die Erfahrungsausbildung der Freiwilligen im langjährigen Dienst haben nicht beachtet und nicht gefördert mit gezielten Weiterbildungen.

Wichtig dabei ist, dass die Freiwilligen ihre pastoralen Dienste lokal verrichten, da wo ihre Nachbarn und Freunde leben. So werden die Netzwerke genutzt – nicht durch herumziehende Ritualanbieter.

## Szenarien

### Freiwillige im Zentrum

Wenn die Freiwilligen nicht im Zentrum stehen, werden die Angestellten weiterhin versuchen, so viel wie möglich zu tun und werden es – bei abnehmenden Mitteln oder Pfarrpersonen - immer grossflächiger tun müssen. Dabei sinkt die Zufriedenheit und sie brennen aus. Eine andere Einstellung für Angestellte ist: «Ich begleite den Niedergang in Würde.» Eine solche Arbeitshaltung begegnet mir nicht selten.

Anders ist es, wenn die Arbeit auf mehr Schultern verteilt wird. Wenn die Freiwilligen im Zentrum stehen, liegen die Aufgaben der Pfarrpersonen viel stärker in der Ausbildung und im Coaching der Freiwilligen. Entdecken und fördern der Begabungen ist ebenso wichtig. Natürlich bleibt eine Hauptaufgabe der Pfarrpersonen, die Theologie in das Gemeindeleben einzubringen und Spannungen auszuhalten und auszugleichen, die bei einer wachsenden Dynamik entstehen.

Die Freiwilligen sollen dabei in allen pastoralen Tätigkeiten arbeiten können – unter Ausbildung und Begleitung der Pfarrpersonen: dazu gehören auch Hauptgottesdienste, Sakramente und Kasualien, vgl. Freisetzung.

### Vernetzte Pfarrämter

Inzwischen hat sich der Teamgedanke für das Pfarramt weit verbreitet. Weniger ausgeprägt ist das Verständnis, dass die Pfarrperson nicht nur Mitglied eines Teams ist, sondern eines ganzen Netzwerks: Sie vernetzt sich nicht nur mit den anderen Angestellten, sondern auch mit Freiwilligen, den Aktiven des Sozialraumes vor Ort (z.B. Vereinen), den Freiwilligen und Angestellten der umliegenden Kirchgemeinden und auch den Angehörigen anderer Konfessionen am Ort und in der Region.

Im Konzeptpapier » [Vernetztes Pfarramt](#) wird eine Umsetzung in der Kirchgemeinde Gächlingen beschrieben. Das «Pfarramt» wird dabei von einer Pfarrperson zusammen mit einer «Pfarramtlichen Mitarbeiterin» versehen, was die Vernetzungsmöglichkeiten weiter erhöht.

## Lokale Pfarrpersonen mit regionalem Flair

Als Teil eines lokalen wie auch regionalen Netzwerkes sind die Pfarrpersonen stark lokal verankert, aber mit offenen Augen auf die relationsbasierte, unkomplizierte Zusammenarbeit rundum.

Die Pfarrpersonen leben in den Kirchgemeinden, in den Quartieren oder Dörfern, in denen sie angestellt sind und arbeiten – nahe bei den Menschen. Von aussen einfahrende Kirchendienstleister kappen die Lebensbezüge, spontanen Begegnungen und die beiläufigen Seelsorgegespräche. Die Pfarrpersonen setzen darüber hinaus regional Ideen um, in gegenseitigem Vertrauen und Austausch der Kirchgemeinden rundherum. Sie bearbeiten gemeindeübergreifend Themen und Projekte, die über Beziehungen und Engagement dynamisch und vielversprechend sind. So sind sie in der eigenen Kirchgemeinde verankert und präsent, bringen ihre Stärken aber auch in der Region ein, wenn eine Zusammenarbeit einfach geht und man sich versteht.

Wirkt das etwas gar utopisch? Ist es nicht. Genau so arbeitet die übergemeindliche Jugendarbeit im Klettgau seit Jahrzehnten. Schon in den 90er-Jahren hat der Löhninger Pfarrer das Coaching und die Förderung der Jugendarbeit gemacht – über die Gemeindemauern hinweg, ohne administrativen Überbau, ohne Zusammenarbeitsverträge oder Anstellungen. So dynamisch und regioloal können andere Arbeitszweige im gegenseitigen Austausch entwickelt werden, ohne Blick auf die Stechuhr oder Stellenprozentberechnungen. Die Freiwilligen sind dienstbereit und so sind es auch die verbi divini minster.

## Gemeindekoordination und Theologie-Gotte oder Pfarr-Götti

Längere Zeiten ohne angestellte Pfarrperson in einer Kirchgemeinde sind absehbar. Was soll dann geschehen? Bisher wurde bei Vakanzen vieles von Freiwilligen weitergeführt und für die (theologisch) unabdingbaren Aufgaben Stellvertreterinnen angestellt. Grundsätzlich ging es also weiter wie vorher, einfach mit kurzfristigen Personaleinsätzen.

Künftig muss darüber hinausgedacht werden, denn irgendwann werden uns auch die Stellvertretungen ausgehen ... Als die katholischen Pfarreien nicht mehr genügend Priester hatten, haben sie die Pfarreileiterin «erfunden»: eine Person leitet die Geschicke der Pfarrei, durchaus auch mit theologischen Kompetenzen aber ohne Priesterweihe und je nachdem auch ohne Theologiestudium.

## Schritte

### Freisetzung (Empowerment)

Freisetzung ist mehr als Empowerment, da es nicht nur die Einzelnen ermutigt und fördert, sondern auch Freiräume schafft, in denen die Freiwilligen mitgestalten können (zum Begriff s.a. [Regioloal](#) «Freisetzung»). Die beste Förderung von Freiwilligen ist, wenn man ihnen etwas zutraut und sie darin begleitet. Noch bestehen in Reglementen und vor allem in den Köpfen viele Einschränkungen, besonders für liturgische Einsätze, aber auch in der Katechetik oder den Sakramenten. Hier können schnell Schritte unternommen werden, vgl. in Umsetzen: los geht's > Freisetzung

Dazu ist praktisch-theologische Ausbildung nötig, die momentan oft innerhalb der Kirchgemeinde erfolgen muss, da die reformierten Ausbildungen zwar Berufsausbildungen anbieten, aber wenig praktische Kurse für Freiwillige. Das [www.reuss-institut.ch](http://www.reuss-institut.ch) mit den

[Reuss-Modulen](#) und das [TDS](#) mit der Möglichkeit, einzelne Module (Wochenstunden) zu besuchen, sind Ausnahmen.

### Neue Berufe oder Berufungen

Schon jetzt könnten kirchliche Berufe breiter eingesetzt werden: Sozialdiakoninnen, Katechetinnen, Mesmerinnen können ihre Tätigkeiten ausweiten, wenn sie Erfahrungen gewonnen haben. Neue (neben-)berufliche Felder sind zu erschliessen, beispielsweise:

- Kirchenpioniere: Die «[Fresh expressions](#)» (in Deutschland «Erprobungsräume», oder auch «Kirchenkerne» genannt) benötigen Leute mit Pioniergeist, die neue Ideen nicht auf Finanzgesuchsformulare schreiben, sondern zuerst einmal umsetzen. Im [www.reuss-institut.ch](http://www.reuss-institut.ch) beginnt schon die Ausbildung, jetzt gilt es, Ausbildungsplätze und Stellen zu schaffen vgl. Kirchenpioniere einstellen.
- Gemeindeleiterin oder Gemeindekoordinatorin: Mit dem Ziel, das Gemeindeleben vor Ort beizubehalten, soll der rechtliche Rahmen für eine theologisch begleitete exekutiv-leitende Person vor Ort geschaffen werden, vgl. Koordinatorin oder Leiterin: Konzept
- Assistenzpfarramt: Theologiestudierende werden künftig schon nach dem Bachelor als Pfarrpersonen arbeiten können. Die entsprechenden Assistenzpfarrstellen sollen sofort geschaffen werden vgl. unten Assistenzpfarrstellen: sofort schaffen.

### Kirchenkerne und Gewächshäuser

Die [www.nachbar-stahlgiesserei.ch](http://www.nachbar-stahlgiesserei.ch) oder die [www.junge-kirche-klettgau.ch](http://www.junge-kirche-klettgau.ch) sind neue Kerne des Kircheseins. Sie wachsen über Kirchenmauern hinweg. Im grossen Gewächshaus der Kirchenentwicklung haben die Kircheninstitutionen und die neuen Kirchenkerne Platz. Hier zählen – neben einem offenen Geist in den etablierten Gremien – wiederum die Menschen. Alles Geld reicht nicht: wenn nicht begeisterte Leute starten und mitmachen, trocknet alles aus.

### Anders leiten

Wir können andere Leitungsmodelle entwickeln, sei es durch eine volle Substitution wie im Umsetzungskapitel beschrieben, vgl. Volle Substitution erlauben oder die Einsetzung einer Gemeindekoordinatorin, vgl. Koordinatorin oder Leiterin: Konzept

Auch die Behördenarbeit kann verändert werden, z.B. mit dem Einbezug weiterer Personen und einer neuen Aufteilung der Arbeit, vgl. das Kapitel Mauern>Szenarien.

## 5 Mittel

### Ausgangslage

Die Einnahmen der Gesamtkirche sind heute noch wesentlich geprägt von den Steuereinnahmen und zu gut einem Fünftel vom Staatsbeitrag. Spenden für die eigenen Angebote sind aktuell verschwindend klein.

### Flüsse und Zahlen

Der grösste Teil der kirchlichen Arbeit wird in den Kirchgemeinden geleistet. Von den Kirchgemeinden kommt auch der grösste Teil der Einnahmen: 78 % der Gesamteinnahmen (ohne Spenden). Kollekten und Spendensammlungen erfolgen in den Kirchgemeinden und werden dort heute fast ausschliesslich für Hilfe, Entwicklung und Werke ausserhalb der

eigenen Kirche eingesetzt (genauere Spendenzahlen für die ganze Kirche sind nicht bekannt).

Die Kantonalkirche verfügt über Mittel

- aus der Zentralsteuer: rund 40 % der Steuereinnahmen, die bei den Kirchgemeinden eingehen und
- aus dem Staatsbeitrag: 22 % der Gesamteinnahmen der ganzen Kirche (ohne Spenden, relativ zu den Mitteln der Kantonalkirche beträgt er rund 40 %).

Die Kirchgemeinden verfügen über rund 60 % der eigenen Steuermittel sowie über die von der Kantonalkirche an die Kirchgemeinden rückerstatteten Ressourcen. Letztere sind bis jetzt zum grossen Teil Lohnzahlungen. Nicht allen Kirchgemeinden zugutekommen die kleineren Beiträge des Finanzausgleichs sowie projektbezogene Beiträge aus den Fonds.

### Was könnte geschehen?

Entgegen den langjährigen Vermutungen blieben die Steuereinnahmen in den letzten Jahren hoch. Die abnehmenden Mitgliederzahlen wurden kompensiert durch höhere Steuerabgaben. Dies kann ändern:

- Falls die Wirtschaftslage schlecht wird, sinken die Steuereinnahmen.
- Die älteren Mitglieder zahlen überdurchschnittlich viele Steuern, werden aber von den nachfolgenden Generationen nur schwach ersetzt. Das kann ab einem bestimmten Zeitpunkt zu einem schnellen Rückgang der Steuereinnahmen führen (Erläuterungen dazu s.u. Plötzliche Steuerverluste).
- Der Staatsbeitrag ist gut verankert. Die Aufteilung zwischen reformiert und katholisch wurde auch nicht in Frage gestellt (obwohl sich das Mitgliederverhältnis seit der Einführung 1984 deutlich geändert hat). Mit der Möglichkeit, dass in mittlerer bis fernerer Zukunft sowohl Aufteilung wie auch Höhe des Staatsbeitrags zur Diskussion steht, ist aber zu rechnen.

Interessant ist, dass das Steueraufkommen sich zeitweise von der Entwicklung der Mitglieder entkoppeln kann, vgl. die EcoPlan – Studie von 2022 ([Quelle](#)). Die Mitgliederstabilität der stärkeren Steuerzahler und das Einkommenswachstum kompensieren temporär die Mitgliederverluste.

*Die Überschüsse in der Zentralkasse können teilweise durch diese Entkoppelung erklärt werden - neben den Strukturanpassungen in den 2010er-Jahren.*

*In Zeiten der Entkoppelung von Kirchensteuerertrag und Mitgliederabnahme: Pfarrstellenkürzungen (bzw. Ressourcenzuweisungen) dürfen nicht auf Grund der Mitgliederzahlen gemacht werden. Dazu der wichtige Vorschlag unten Steuern gut: sistieren.*

## Szenarien

### Abnehmende Mittel?

Mit abnehmenden Mitteln ist zu rechnen. Dafür müssen wir heute Szenarien entwickeln. Hier verbindet sich das Kapitel «Menschen» mit dem Kapitel «Mittel». Grundsätzlich stehen Möglichkeiten in zwei Richtungen offen:

- Ausgleich wegfallender Mittel und
- Schrumpfung

## Ausgleich

- Ausgleich der wegfallenden Steuern/Staatsbeitrag durch Mittelbeschaffung
- Ausgleich der wegfallenden Ressourcen für Löhne durch die Arbeit von Freiwilligen

*Sowohl Mittelbeschaffung wie Freiwilligenarbeit (auch in bisher pastoralen Aufgaben) ist in fast allen Kirchen in rund um die Erde üblich – warum es bei uns nicht auch möglich sein sollte, müsste man mir erklären. Bisher hat man sich viel zu sehr auf Schrumpfung fixiert und diese dann erst noch durch Strukturanpassungen schwer belastet (ich kenne viele gescheiterte Beispiele), statt unkompliziert über die bestehenden Strukturen hinaus zusammenzuarbeiten. Mittelbeschaffung war bisher kaum ein Thema, Freiwilligenarbeit zu sehr auf die nichtpastoralen Themen fixiert.*

- Einnahmensteigerungen durch ① Werbung von neuen Mitgliedern oder ② Steuererhöhungen

*Mitgliederwerbung allein zur Steigerung der Einnahmen entspricht nicht dem kirchlichen Grundauftrag (obwohl andere NPOs so vorgehen). Allerdings spricht Rom ohne Zögern von der Evangelisierung Europas und die deutsche und englische Kirche von Mission im eigenen Land. Aktionen, damit «Mitglieder bleiben» sind dann effizient, wenn sie auf Beziehungen bauen, werden aber den Trend nicht umdrehen. Steuererhöhungen sind höchstens in Kirchgemeinden mit tiefem Steuerfuss möglich und bieten keine langfristige Perspektive.*

## Schrumpfen

Schmerzhaft ist es, wenn man sparen muss, Stellen streichen oder unbesetzt lassen. Die Präsenz der Kirche wird verkleinert, Angebote gestrichen. Unweigerlich entstehen Verteilungskämpfe, Verletzungen, Wut. Wenn Schrumpfungsprozesse eingeleitet werden müssen, dann sollen sie konzeptionell gesteuert sein: lineare Kürzungen und mechanische Streichungen sind nicht zukunftsgerichtet.

Bei abnehmenden Mitteln sind aktuell nur Mittelbeschaffung, Freiwillige sowie eine andere Ressourcenverteilung bei Schrumpfung diskussionswürdig.

## Mittelbeschaffung

Im Bereich OeME hat die Kirche Kompetenzen in der Mittelbeschaffung, wenn auch manche angewendete Methode etwas verstaubt ist. Neu ist, dass Mittelbeschaffung ein Thema für die ganze Kirche wird. Neu ist ebenfalls, dass man nicht «für die Armen» sammeln kann, sondern für sich selbst um Mittel fragen muss. Das ist ungewohnt, zuweilen befremdlich, aber wir kommen nicht um diese mühsame Lektion herum – und unsere Engagierten und Mitglieder auch nicht.

«Mittel» sind nicht nur Geld. Mittel sind auch: Zeit von Freiwilligen, Dienstleistungen ohne Entgelt von Profis, Sachmittel, Warenspenden. Beispiele: Für ein Sommerlager stellt ein Unternehmen einen Lieferwagen für den Transport zur Verfügung oder für einen Mittagstisch werden Lebensmittelspenden gesucht.

## Freiwillige

Im Kapitel Menschen sind die Freiwilligen schon in den Fokus gekommen mit der Frage: welche Aufgaben können wir neu verteilen und wie bilden wir die Freiwilligen aus?

In diesem Kapitel geht es darum, wie wir insgesamt mehr freiwillige Zeit «beschaffen» können:

- Motivieren wir Freiwillige langfristig?
- Gewinnen wir Freiwillige, die Verantwortung übernehmen?
- Können wir mit projektorientierter Freiwilligenarbeit umgehen?

Wie man allgemein Freiwillige gewinnt und motiviert, kann an anderer Stelle nachgelesen werden (Benevol, Ratgeberbücher). In der Kirche gibt es zusätzlich die geistlich-intrinsische Motivation. Diese gilt es zu wecken und zu fördern. Das könnte so sein: «Gott ist es nicht egal, wie 'es' ist und wie die Menschen sind, darum haben wir einen Auftrag und eine Zusage, dass Gottes Geist mithilft.» Wer sind wir als Bauleute Gottes? Wie unterstützt uns das Gebet, das Erfahren des Heiligen Geistes, das Zusammenkommen im Gottesdienst?

*Hier sind wir m.E. noch nicht gut aufgestellt, ich selbst eingeschlossen. Welche Formen gibt es? Wie können wir Raum schaffen für die geistliche Weiterentwicklung?*

Der Unterschied zwischen verantwortungstragenden Freiwilligen (inkl. Behörden) und freiwilligen Projekteinsätzen ist uns noch zu wenig klar. Nicht nur in diesem Bereich der Arbeit mit Freiwilligen haben viele «Profis» noch Nachholbedarf.

### Ressourcenverteilung bei Schrumpfung

Bei aktuellen oder drohenden Kürzungen sind Verteilungskämpfe unausweichlich. Der mechanistische Pfarrstellenabbau, gekoppelt an die Statistik der Mitgliederverwaltung, ist dabei nicht der Situation angemessen (vgl. auch unten Steuern gut: sistieren und Ressourcen oder: Ade Pfarrstellen).

Die Bindung der Ressourcenverteilung an «Pfarr-»Stellen ist dabei ungemein hinderlich und sollte aufgehoben werden. Die Sicherstellung, dass die Gemeindegarbeit vor Ort theologisch verantwortet erfolgt, kann auch mit anderen Mitteln erreicht werden. Mit der sogenannten «Substitution» hat die Schaffhauser Kirche ein Mittel in den Händen, diese Einschränkung aufzuweichen (vgl. die entsprechenden [Rechtstexte](#)). Hier sollte mehr möglich sein, vgl. Volle Substitution erlauben.

Die Verteilung der Mittel der Kirche ist historisch über Jahrhunderte gewachsen. Seit der Staat in der Reformation riesige Güter von der Kirche übernommen hatte (diese dienten dazu, die Pfarrer vor Ort zu bezahlen), hat er im Gegenzug die Gehälter der Pfarrpersonen überwiesen. 1984 erfolgte ein historischer Bruch. Der Staat bezahlte nicht mehr Pfarrstellen (immer 100% pro Kirchgemeinde), sondern überwies dafür einen Pauschalbetrag an die Kirchgemeinden – dies ist der Staatsbeitrag. Vierzig Jahre später ist in Kirche und Gesellschaft viel geschehen und es ist wieder Zeit, die Ressourcenverteilung umfassend zu revidieren (vgl. dazu unten das eigene Kapitel Ressourcen oder: Ade Pfarrstellen).

### Schritte

Alle Pläne und Projekte, die Freiwillige ausbilden und in die Arbeit mit einbeziehen, sollen mit aller Kraft gefördert werden. Zuerst müssen in unseren Köpfen die Arbeitszuweisungen gelockert werden. Konkrete Forderungen zur Umsetzung stehen bei Umsetzen: los geht's>Freisetzung.

Die Vorbehalte gegen Mittelbeschaffung sind immer noch riesig. Das Unwissen ebenso. Die Vorbehalte müssen schleunigst abgebaut werden und wir müssen selbst praktisches Wissen

über moderne Mittelbeschaffung aufbauen. Inzwischen gibt es hochausgebildete Mittelbeschaffungsprofis – nur nicht in der Kirche. Solches Wissen sollte in den Kirchgemeinden und in der Kantonalkirche vorhanden sein. Vermutlich wäre ein interkantonaler Wissensaustausch wertvoll. Praktische Forderungen mit Zunder vgl. Umsetzen: los geht's>Wissensbeschaffung in der Mittelbeschaffung.

## 6 Mauern

### Ausgangslage

In den letzten Jahren wurden in verschiedenen Kantonen Strukturaktionen losgetreten, die mit riesigem Aufwand grössere und komplexere Einheiten schaffen wollen: Mauern sollten mit grossen Maschinen eingerissen, Mauerfundamente ausgegraben und entsorgt werden. Lukas Kundert, Kirchenratspräsident von Basel-Stadt mit Blick auf eine mehr als 30-jährige Fusionsgeschichte – rät davon ab. Innerhalb der neuen Mauern wird es nicht besser: Die Beobachtungen zu den komplexen Kircheneinheiten mit ausgebauten Verwaltungen stimmen nicht zuversichtlich. Je mehr Verwaltungs- und Steuerungs-Ebenen, desto mehr Möglichkeiten, in die Mühlen von Macht, Ohnmacht und Opposition zu geraten (vgl. dazu das [Konzeptpapier "Macht in der Gemeinde"](#)).

Im Gegensatz lassen wir im Chläggi die Kirchgemeinden so, wie sie sind. Wie verletzend Strukturdiskussionen sein können, haben Hallau und Oberhallau schon erlebt, Beggingen und Siblingen ebenfalls. Das vermeiden wir und arbeiten regioloal und beziehungsbezogen zusammen. Wir lassen die Mauern stehen, senken sie aber ab, so dass wir gut drüber hinweg zusammenarbeiten können. Dies geschieht durch Vertrauensaufbau, Beziehungsstärkung und praktischer, unkomplizierter Zusammenarbeit.

*«Unser Dilemma ist ja tatsächlich, dass die kirchlichen Strukturprozesse oft dazu führen, dass kirchliches Leben sich aus der Nähe der Menschen entfernt. Diese „Distanzreibung“ (um es ökonomisch zu sagen) führt zu einer weiteren Lockerung der Bindung der Menschen an kirchliches Leben und somit auf Dauer zu weiteren Distanzierungsprozessen. Die der Kirche verordnete Medizin verschlimmert die Krankheit.» Prof. Dr. Michael Herbst 2017 in einem Blockseminar-Referat ([Quelle](#))*

*Dies haben Gächlingen und Neunkirch schmerzlich erfahren. Bei der Gottesdienstzusammenarbeit ab 2015 haben wir mindestens einen Drittel der Gottesdienstbesucher verloren. Distanzreibung heisst hier konkret am Sonntagmorgen: «Wenn nicht die eigenen Kirchenglocken läuten, bleibe ich im Bett.»*

### Szenarien

Die regioloale Zusammenarbeit, die einige Kirchgemeinden im Chläggi aufzubauen versuchen, ist ein guter Weg, den kommenden Herausforderungen zu begegnen. Im ausführlicheren Konzeptpapier [» Relationsbasierte regioloale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden](#) ist dieser Ansatz beschrieben. In Praxis und Theorie sind Weiterentwicklungen und Verbesserungen möglich, aber in dieser Richtung sollte in Chläggi und Randental weitergearbeitet werden können – ungestört von übergestülpten Strukturdiskussionen. Auch in anderen Regionen ist dieses Konzept anwendbar.

Der Kirchgemeinerverband in der Stadt geht einen anderen Weg, auch ausserhalb unseres Kantons werden manchmal Zentralisierungen und Fusionen angestrebt. Durch unterschiedliche Voraussetzungen, Diasporasituationen, Milieupositionierungen usw. können solche Ansätze an gewissen Orten angebracht sein. Allerdings fehlen mir bisher die Beispiele, in denen ein vielfältiges, blühendes, langfristig ausgerichtetes Kirchgemeindegleben vorhanden ist in einer grossen Struktur: ohne Klagen, dass zu viel in Sitzungen, Verwaltung und Machtgerangel investiert werden muss.

## Schritte

Wenn wir in der Fläche bleiben wollen, keine neue Distanzreibung erzeugen, spüren wir Einschränkungen.

### Aushalten, nicht perfekt zu sein

An lokalen Orten, mit Freiwilligen und mit beschränkten Mitteln zu arbeiten, heisst auch, nicht immer höchsten Ansprüchen zu genügen. Lokale Musikgruppen sind so gut wie sie sind, können aber genau so berühren, wie perfekte Profis. Es ist nicht immer einfach, wenn man den Unterschied aushalten muss zu grösseren, gut orchestrierten Events oder zu tollen Gottesdienstvideos. Ziel ist nicht Perfektion, sondern die innere und äussere Beteiligung der Menschen vor Ort und geistliches Wachstum im Beziehungsnetz.

In städtischen Zentrumskirchen übernehmen hochkulturelle und professionelle Veranstaltungen eine wichtige Aufgabe und ergänzen mit ihrer regionalen Ausstrahlung die lokalen Anlässe.

### Lokale Behörden und Gemeindeleitung

Wenn wir die Gemeindegrenzen stehen lassen, heisst das nicht, dass auch intern alles gleich bleiben muss. Die bekannten Schwierigkeiten, Behördenmitglieder zu finden, hat auch damit zu tun, dass dem Kirchenstand zu viel zugemutet wird. Der Kirchenstand hat laut Kirchenordnung exekutive, operative, strategische und geistliche Aufgaben. In manchen Kirchgemeinden werden die operativen Aufgaben ganz an die Profis delegiert (Pfarramt, Diakonie, Verwaltung). Dies führt aber zu Distanz zwischen Behörde und Frontarbeit und zu manchmal unverständlichen Behördenentscheiden.

Die Kirchgemeinde Gächlingen hat einen Versuch lanciert, die Arbeit der Behörden so aufzuteilen, dass sie näher an der Kirchgemeinde ist und doch die einzelnen Behördenmitglieder nicht überfordert.

- Für die strategische Richtungssuche wird der Kirchenstand ergänzt um engagierte Nichtbehördenmitglieder (das Gremium wird «Gemeindeleitung» genannt). So werden grössere Entwicklungslinien der Gemeindegarbeit von mehr Personen besprochen und mitgetragen.
- Rein administrative Themen bearbeitet das Administrativteam: ein Ausschuss innerhalb des Kirchenstandes, der wie eine vorberatende Kommission arbeitet. Die Themen sind dem Kirchenstand nicht entzogen, aber nicht alle müssen Detailarbeit leisten.
- Operative Aufgaben wie das Organisieren von Anlässen übernehmen Organisationskomitees mit Beteiligung von einzelnen Kirchenstandsmitgliedern. Diese OKs haben mehr eigene Entscheidungskompetenz als vorher. Das entlastet den Kirchenstand als Ganzes von Detailentscheidungen.

Auch wenn der Kirchenstand die Führung der Kirchgemeinde behält, wird die klassischen Kirchenstandssitzung reduziert. Die Arbeit ist vielfältiger aufgeteilt und mehr Personen sind einbezogen.

## 7 Ressourcen oder: Ade Pfarrstellen

Der Kanton SH hat den Pfarrmangel noch nicht wirklich gespürt – vielleicht sind die kurzen Wege und die flexiblen Pfarrstellen eine Hilfe. Aber es wird auch bei uns zu langen Pfarrvakanz kommen. Diese neue Situation, zusammen mit Geldmangel, zwingen uns, die Ressourcenverteilung aus der Kantonalkirche neu zu denken.

### Zentrale Ressourcen

Dabei geht es hier nicht um das Geld, das die Kirchgemeinde selbst verwalten, sondern um die Ressourcen, die von der Kantonalkirche an die Kirchgemeinden fließen (vgl. dazu auch oben Flüsse und Zahlen). Die Kantonalkirche verwendet ihre Mittel einerseits für die Aufgaben, die kantonsweit gelöst werden (z.B. Klinikseelsorge, Dienstleistungen an die Kirchgemeinden oder eigene Verwaltung), andererseits für Löhne in den Kirchgemeinden (Pfarrlöhne, Katechetik).

#### Exkurs zum Einzug der Zentralsteuer

Die Kirchgemeinden entrichten einen prozentual überall gleichen Steuersatz an Zentralsteuer, der von der Synode festgelegt wird: es gibt keine steuerliche Progression für Kirchgemeinden, die reichere Steuerzahler haben. Dadurch bleibt den finanzstarken Kirchgemeinden nach Abzug der Zentralsteuer mehr Geld pro Mitglied. Da meist die kleinen Kirchgemeinden weniger finanzstark sind, haben sie relativ gesehen weniger eigene Mittel zur Verfügung. Der Finanzausgleich ist in der Kantonalkirche SH schwach aufgestellt und bewirkt keine grosse Umverteilung. Ein Ausgleich dieser unterschiedlichen Finanzmittel der Kirchgemeinden findet über die Lohnskala statt (dies gilt nur, wenn künftig nicht eine Verschiebung von mitgliederschwachen zu mitgliederstarken Kirchgemeinden stattfindet). Die fehlende Progression (gleiche Bedingungen für alle durch Besteuerung der Finanzkraft) wird durch die Lohnskala ausgeglichen – ein gerechter und gerechtfertigter Ansatz. Eine Beispielberechnung vgl. Steuergerechtigkeit durch Pfarrstellenausgleich

Hinweis: der Kirchensteuersatz der Kirchgemeinde fließt in die Berechnung der Zentralsteuer ein. Der lokale Steuersatz ist aber kirchenpolitisch bestimmt und sagt nichts aus über die Steuerkraft der Kirchgemeinde aus (Beispielsweise hat Wilchingen mit tiefer Finanzkraft auch einen tiefen Steuersatz).

### Kriterien der Verteilung der Mittel in die Kirchgemeinden

Über Pfarrstellenzuteilung hinaus wurden bisher m.W. keine systematischen Überlegungen angestellt, wie die die Verteilung der Mittel erfolgen soll. Dabei gäbe es durchaus verschiedene Möglichkeiten, Kriterien der Verteilung festzulegen. In der Folge sind drei Ansätze dargestellt.

Der Rückfluss der Mittel in die Kirchgemeinden erfolgt hauptsächlich über die Finanzierung der Pfarrstellen. Für die Existenz und die Bewegungsmöglichkeiten der Kirchgemeinden ist aktuell die Stellenzuteilung sehr wichtig.

#### Parochiale Verteilung

Historisch gewachsen ist die Verteilung nach parochialer Statistik: Die Mitglieder werden gezählt. Nach einem von der Synode bestimmten Raster werden daraus Stellendotierungen

errechnet. Wie in der Schweiz üblich (z.B. Finanzausgleich zwischen den Kantonen), gibt es einen Ausgleich zwischen den Starken und den Schwachen. Das Raster der Stellendotierung enthält eine Finanzausgleichskomponente zwischen finanzstarken und -schwachen Kirchgemeinden (vgl. auch Exkurs oben).

### Bedarfsgesteuerte Verteilung

Ein anderer Ansatz für die Verteilung der Mittel wäre die Verteilung nach Bedarf. Ausgehend von den klassischen kirchlichen Dienstleistungen würden Kirchgemeinden mehr erhalten, die Erschwernisse für die Erfüllung der Grundleistungen haben. Beispiele wären:

- Anzahl Gottesdienstorte (mehrere Kirchen, Dörfer)
- Anzahl Kirchenstände (z.B. PAG)
- Zurückzulegende Wege für Seelsorge, Sitzungen und Veranstaltungen, wenn mehrere Dörfer zu einer Kirchgemeinde gehören
- mehr Kasualien in Folge von höherem Durchschnittsalter
- höhere Anzahl Schulklassen in Gemeinden mit überdurchschnittlich vielen Familien

Eine solche Bedarfskomponente könnte für die Verteilung über die historisch gewachsene parochiale Verteilung gelegt werden. Zaghafte Versuche in dieser Richtung (z.B. Anzahl Altersheime) wurden m.W. einmal gemacht – evtl. auch als Versuch eingeführt. Aktuell gibt es aber keine Bedarfskomponente in der Mittelverteilung.

### Exkurs zu Verwaltungskosten und Effizienz

Die Effizienz, mit der die Mittel in den Standorten eingesetzt werden, wurde bisher nicht bedacht. Während bei den Hilfswerken der Anteil der Verwaltungskosten mitbestimmt, wie viele Spenden eingehen (z.B. [Zewo-Anerkennung](#)), werden die kirchlichen Mittel verteilt, ohne einen Anreiz gegen Überverwaltung zu setzen.

### Strategische Verteilung

Überlegungen zur strategischen Verteilung nach einer zukunftsgerichteten Potentialanalyse wurden bisher m.W. nicht gemacht. Dazu folgen grundsätzliche Überlegungen

### Strategisch beeinflusste Mittelverteilung

In der Kirchenentwicklung geht es um neue Ideen, neue Zusammenarbeitsformen, zukunftsgerichtete Projekte. Es geht aber auch um eine entsprechend gesteuerte Zuteilung der Mittel (Ressourcen-Allokation). Aus meiner Sicht müsste die Kirchenentwicklung auch hier den Hebel ansetzen. Ja, es ist ungewohnt: mehr Mittel gehen dahin, wo die besten Voraussetzungen sind.

Kein Betrieb und kein Hilfswerk würde Mittel verteilen, ohne die Strategie und die Erfolgchancen mit einzubeziehen.

### Ein Beispiel

Will der Volg seine Standorte überprüfen, wird er fragen: Welchen Umsatz macht der Standort? Wie ist der Marktanteil im Dorf/Quartier? Wie ist die Lage des Standorts (an einer Durchgangsstrasse)? Wie viele lokale Produkte kauft und verkauft er (z.B. Äpfel vom lokalen Bauern, Brot vom lokalen Bäcker, das ist gut für die Kundenbindung)? Wie ist die Zufriedenheit des Personals am Standort?

Kein Strategiebeauftragter käme auf die Idee, auf der Karte mit einem Zirkel einen Kreis um den Standort zu ziehen und zu zählen, wie viele Wohnungen da drin sind und auf Grund

dieser einzigen Zahl zu entscheiden, ob dem Laden Ressourcen entzogen werden sollen oder nicht. Das wäre keine Strategie, das wäre Rechenschieberei. Keiner, der gerne weiter im Strategieteam des Volg arbeiten will, käme auf die Idee, so etwas vorzuschlagen.

## Kirchenentwicklung

Vor mir liegt das Büchlein, das die Kirchenentwicklung verteilt hat: Eine Kontextanalyse für die Gemeinde. Darin wird den Kirchgemeinden mehr Kontextsensibilität vorgeschlagen. Die Frage ist, ob es sich hier um einen wohlmeinenden Vorschlag handelt, oder um einen Impuls, der auch strategisch verstanden wird.

Kontextsensibilität ist in den kleinen Dörfern oft natürlich vorhanden. Das Pfarramt in Gächlingen z.B. ist weitherum vernetzt durch Teilnahme am Dorfleben, Mitgliedschaft in Vereinen, Kontakt zum Gemeinderat. Kleine Kirchgemeinden sind näher an den Leuten dran – genau das, was das Büchlein fordert. Hat nun die vorgeschlagene Kontextsensibilität Einfluss auf die Strategie für die Kirche?

## Potentialanalyse

Bei der Ressourcen-Allokation durch Stellen ist es aus Sicht der Kirchenentwicklung sinnvoll, die Standorte mit einer Potentialanalyse zu untersuchen:

- Mitarbeitende: Wie ist das Verhältnis zwischen der Anzahl Freiwilligen und Mitgliedern? Wie viele Teams sind aktiv? Wie weit sind schon Elemente der «Ermöglichungskirche» vorhanden – zentral für die Zukunft laut Thomas Schaufelberger (oberster Pfarrausbilder und Leiter der Abteilung Kirchenentwicklung der Zürcher Landeskirche) vgl. Erläuterungen > Ermöglichungskirche.
- Kontextsensibilität: Wie ist die Vernetzung in Dorf oder Quartier der Mitarbeitenden (angestellt, gewählt, freiwillig), sind sie Teil des öffentlichen Lebens, kennt man sie als kirchlich engagiert? Wie ist die Zusammenarbeit mit lokalen Vereinen, mit Schule, Sozialdienst oder anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren?
- Langfristigkeit: Wie nachhaltig ist die Arbeit in der Kirchgemeinde? Hat sie eine Geschichte von Beteiligung von Freiwilligen und von vernetzenden Projekten und kann sie auf die langjährigen Beziehungen aufbauen?
- Wie viel Gestaltungsraum lassen die Gebäude vor Ort (eigene oder andere genutzte Räume) für zukunftsgerichtete Aktivitäten, Gottesdienste verschiedener Stile, diakonische Aufgaben, Gastfreundschaft und Begegnungsmöglichkeiten?
- Gibt es Kirchenkerne, die von der Gemeinde gestützt werden
  - Zum Begriff vgl. das Konzept der relationsbasierten, regiolokalen Kirchenentwicklung, [www.ref-sh.ch/regiolokal](http://www.ref-sh.ch/regiolokal)
  - Gibt es Startups/Fresh Expressions oder Greenhouses, die von der Gemeinde gestützt werden (zu Greenhouse vgl. [www.reuss-institut.ch](http://www.reuss-institut.ch) oder die Publikationen von Michael Moynagh, Kirchenforscher aus Oxford)
  - Diese neuen Formen werden in den Kirchen weitherum erprobt und gefördert (vgl. den weiter unten genannten Forschungsbericht).
- Mitgliederverhältnisse und -entwicklung: Wie ist das Verhältnis zwischen Mitgliederzahl und Austritten? Diese Zahl vermittelt die Stabilität der Mitgliederbindung in diesem konkreten Kontext. Diese kann teilweise milieugesteuert sein. Anders das nächste Verhältnis: Eintritte zu Mitgliederzahl? Eintritte, so klein die Zahl auch sein kann, sind eher Ausdruck der Arbeit vor Ort. Ein Blick auf die allgemeine Mitgliederentwicklung

wäre ebenfalls sinnvoll: steigend, sinkend (mit welcher Geschwindigkeit?), Wahlkirchgemeindemitglieder. Über die Prägestärke einer Kirchgemeinde sagt auch das Zahlenverhältnis zwischen Reformierten und Nichtreformierten etwas aus. Da viele Angebote der Kirchgemeinden auf Familien ausgerichtet sind, ist auch das Verhältnis Kinder/Einwohner im Quartier/Dorf interessant.

Da ich noch nirgendwo etwas von einer Potentialanalyse von Kirchgemeinden gehört oder gelesen habe, gäbe es wohl noch weitere Faktoren, die einbezogen werden könnten (darüber müsste man weiter nachdenken).

## Strategie

In Ekklesiologie, praktischer Theologie und Kirchenentwicklung sind sich meines Wissens alle einig: die bisherige parochiale und fiskalgespiesene Steuerung der Aktivitäten, Schwerpunkte und Standorte der Kirche ist vorbei. Es muss anders gehen. Ausbildung, Ressourcen-Allokation oder etwa Mitarbeiterförderung müssen nach einer neuen Strategie erfolgen.

In einem Forschungsbericht des sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD "[Mit beiden Händen geht es besser](#)" werden die geförderten Erprobungsräume in der deutschen Kirche untersucht: *«Schliesslich besteht der strategische Zielhorizont der Programme nicht in der Schaffung von kleinen, isolierten Innovationsinseln, sondern in dem Interesse an der Transformation eines Gesamtsystems.»* (S. 12). Kirchenentwicklung entwickelt sich von einer Projektförderung zu einer Strategieprägung der ganzen Kirche.

Je früher der Strategiewechsel erfolgt, desto schneller adaptiert sich die Kirche an die aktuellen Entwicklungen. Ein Strategiewechsel ist mit vielen Spannungen, Schmerzen und Widerständen belastet – allerdings nehmen diese durch Verschieben in die Zukunft nicht ab. Einfach so weitermachen wie bisher, den Abbau linear mathematisch zu steuern und mit etwas Kirchenentwicklungskolorit einzufärben, ist aus meiner Sicht keine Strategie, oder vielleicht einfach eine schlechte.

Konkrete Forderungen aus diesem Kapitel sind aufgeführt unter: Strategische Überlegungen zur Mittelverteilung.

## 8 Umsetzen: los geht's

### Menschen

#### Freisetzung

Die grundsätzlichen Überlegungen oben bei Freisetzung (Empowerment) können umgesetzt werden:

- Die rechtlichen Hürden für den Einsatz von Freiwilligen (z.B. mit einer pädagogischen Ausbildung) sollten abgeschafft werden. So ist der Unterricht 5.-8. Klasse ziemlich ausschliesslich ans Pfarramt gebunden ([Unterweisungsdekret, § 10+§ 12](#)), was bei der alternden Pfarerschaft nicht sinnvoll und zu wenig flexibel ist. Es muss die Möglichkeit geschaffen werden, dass unter theologischer Begleitung des lokalen oder eines externen Pfarramtes geeignete Personen ohne Theologiestudium den Unterricht erteilen, 🔥 auch den Konfirmandenunterricht. Der Dienst der Katechetinnen könnte auf ältere Schüler ausgedehnt werden.
- 🔥 Sowohl bei den Gottesdiensten wie bei Taufe und Abendmahl ist die Leitung der Feiern nicht ausschliesslich den Pfarrpersonen vorbehalten (wie es z.B. aktuell in der

Kirchenordnung für die Taufe [Art. 19](#) und Abendmahl [Art. 29](#) bestimmt ist). Auch bei Trauerfeiern [Art. 15](#) und Hochzeiten [Art. 34](#) sollte eine Lockerung der Regeln stattfinden – die kirchenpolitische Diskussion darüber führt zu Denkerweiterung in diesen Gebieten. Die theologische Verantwortung bei Sakramenten und Kasualien soll weiterhin das Pfarramt tragen, auch wenn die Ausführenden andere Personen sind.

*Im Bereich der Beerdigungen wirkt das Festhalten an einem Master der Theologie für die Ausführung altmodisch: Freie Trauerfeierorganisatoren haben nicht studiert. Sogenannte Freitodbegleiter können sogar ein Sterben einleiten, ohne Studium. Die aktuellen Bemühungen um «Ritualagenturen» zeigen ebenfalls Bewegung. In diesem sensiblen Bereich sollten wir viel eher für Trauerfeiern eine Aus- und Weiterbildung für Personen mit und ohne Studienabschluss aufbauen, sowie die fachliche Begleitung sicherstellen. Ziel ist eine hohe Qualität der Feiern und der Begleitung am Ende des Lebens, psychologisch, geistlich und kirchlich.*

- Da manches rechtlich jetzt schon möglich ist, sollten entsprechende Versuche jetzt gemacht werden, damit gottesdienstliche Feiern auch bei Vakanzen und knappen Stellvertretungen trotzdem stattfinden können. In unseren Vorstellungen und Vorbehalten sind die Hindernisse dafür vermutlich grösser als im Kirchenrecht.  
🔥 Darum sollte vom Konvent und vom Kirchenrat – noch vor den gesetzlichen Anpassungen – eine klare Kommunikation erfolgen, dass wir Freiwillige begleiten und weiterbilden möchten, damit sie lokal pastorale Dienste übernehmen können.

#### Volle Substitution erlauben

🔥 Die sogenannte Substitution (vgl. die entsprechenden [Rechtstexte](#)) sollte schnell ausgeweitet werden. Dies wäre eine einfache Möglichkeit, von der Pfarrstellenfixierung zu einer Ressourcenorientierung zu gelangen.

🔥 Damit die Substitution aller Pfarrstellenprozente möglich sein, muss im Pfarrstellengesetz Art. 5 «partiell» gestrichen werden und im Pfarrstellendekret § 6 Abs. 2 «bis zu einem Viertel». Dafür soll bei einer vollständigen Substitution eine theologische Begleitung neu vorgeschrieben sein.

#### Assistenzpfarrstellen: sofort schaffen

Das Konkordat hat die Arbeitsmöglichkeiten für Theologiestudierende mit Bachelor-Abschluss skizziert (vgl. unter Erläuterungen > Assistenzpfarrstelle). Hier sollte unsere Kantonalkirche vorpreschen und 🔥 sofort (möglichst noch dieses Jahr) mindestens eine entsprechende Stelle schaffen. Sie könnte gemäss folgender Ideen gestaltet sein: Eine Assistenzpfarrerin

- ist zu höchstens 50% angestellt.
- studiert mit dem Ziel, den Abschluss als Master der Theologie (Lizentiat) zu erlangen.
- wird ohne Wahl durch die Kirchgemeinde vom Kirchenstand angestellt und über die Zentralkasse entlohnt.
- wird begleitet von einer Pfarrperson im aktiven Dienst oder (bei Beginn) nicht länger als 2 Jahre im Ruhestand.
- kann eine Stelle höchstens 5 Jahre als Assistenzpfarrerin ausfüllen.

### Koordinatorin oder Leiterin: Konzept

🔥 Die Position der Gemeindekoordinatorin oder -leiterin soll ermöglicht werden. Wie die Bezeichnung dieser Aufgabe als Ansprechperson und «Gastgeberin» einer Kirchgemeinde sein soll, ist unerheblich: Pfarramtliche Mitarbeiterin, Gemeindekoordinatorin, Gemeindeleiterin. Diese Grundidee kann allenfalls schon mit einer vollen Substitution umgesetzt werden.

Damit das Gemeindeleben beziehungsgestützt weiterhin vor Ort stattfinden kann, hat die Gemeindekoordinatorin oder eine Gemeindeleiterin erweiterte Kompetenzen. Gemäss einem alten Vorschlag (vgl. [Diskussionspapier Gemeindeleitung und Assistenzpfarramt S. 8](#)) würde dann eine Pfarrperson aus der Nachbarschaft als Gotte oder Götti die theologische Begleitung der Kirchgemeinde übernehmen – Begleitung heisst dabei nicht Betreuung oder Stellvertretung, sondern eher Beratung.

Diese Gemeindekoordination oder Gemeindeleitung würde sinnvollerweise von der Gemeinde beauftragt, d.h. von der Kirchgemeindeversammlung bestätigt und auch in den Erneuerungswahlen durch eine Art Unterstützungswahl einbezogen.

### Kirchenpioniere einstellen

Da und dort sind schon Kirchenpioniere an der Arbeit: Wo Grenzen geweitet werden, Versuche gewagt, Anstellungsprozente in neuen Positionen geschaffen werden (z.B. der Teambegleiter der Jungen Kirche Klettgau).

Vorreiter im Bereich Kirchenpioniere ist die anglikanische Kirche. Sie bildet Pioniere aus, vernetzt sie, ordiniert sie unter Umständen. Ihre Definition: «Pioneers are people called by God who are the first to see and creatively respond to the Holy Spirit's initiatives with those outside the church; gathering others around them as they seek to establish new contextual Christian community.» ([Quelle](#)). Wir können von den Erfahrungen anderer Kirchen profitieren. Das [www.reuss-institut.ch](http://www.reuss-institut.ch) hat in der Schweiz eine Vorreiterrolle. Nun müssen wir solche Stellen zulassen. Aktuell sind besonders auch Ausbildungsplätze in Kirchgemeinden gesucht, die ohne finanzielle Unterstützung nicht geschaffen werden können, da in den innovativen Kirchgemeinden schon alle überlastet sind. Darum sollte in Zusammenarbeit mit dem Reuss-Institut sofort ein 🔥 Praktikumsplatz in einer Kirchgemeinde für eine Kirchenpionierin geschaffen und finanziert werden.

## Mittel

### Steuern gut: sistieren

Die Steuererträge steigen, obwohl die Mitgliederzahlen tendenziell zurückgehen. Wenn die Pfarrstellen wie geplant 2027 gekürzt werden, könnten weiter substanzielle Überschüsse entstehen – solange diese Entkoppelung weitergeht. Nun könnte dieses Geld via Fonds in die innovativen Gemeinden geleitet werden. Allerdings kann man mit zu viel Geld die Innovation auch beschweren: es gibt später ein böses Erwachen, wenn das Geld ausbleibt. Weiter wäre politischer Widerstand zu erwarten von Gemeinden, die nicht von Innovationsförderung profitieren und Pfarrstellen abgeben müssten. Darum die Forderung:

🔥 Solange die Steuererträge steigen, bleibt der Pfarrstellenabbau sistiert. Zwar werden die Stellenanpassungen (bzw. die Ressourcenzuweisungen) geplant, aber die Ausführung so lange aufgeschoben, bis die gesamten Steuereinnahmen zu sinken beginnen.

## Wissensbeschaffung in der Mittelbeschaffung

Andere Kantonalkirchen sind uns weit voraus: zum Beispiel Basel-Stadt oder Genf. Auch einige Schaffhauser Kirchgemeinden bauen Know-how und Praxis in Mittelbeschaffung auf. Das vorhandene Wissen soll in einem Beratungszentrum für Mittelbeschaffung im Kanton gesammelt werden und Weiterbildung gefördert werden (Fachhochschulen haben entsprechende Angebote). Forderungen:

🔥 Der Kirchenrat erweitert den Aufgabenbeschrieb für die Kirchenentwicklung explizit um den Fachbereich Mittelbeschaffung und weist ihr die notwendigen Ressourcen zu. Hier soll Wissen gesammelt und Beratungskompetenz für Kirchgemeinden aufgebaut werden. Einige eher technische Vorgänge (Steuerbefreiung, Qualitätssicherung) könnten vielleicht zentral einfacher gelöst werden. Die eigentliche Mittelbeschaffung (Zeit, Material, Geld) erfolgt aber in den Kirchgemeinden, nahe den Projekten und Menschen.

🔥 Der Kirchenrat baut zusammen mit dem Kompetenzzentrum Mittelbeschaffung ein Netzwerk mit den Kantonalkirchen auf, die hier schon mehr Wissen und Erfahrung haben.

🔥 Der Kirchenrat mit dem Kompetenzzentrum setzt Anreize für Kirchgemeinden, den Kulturwandel einzuleiten, der für den Aufbau einer Mittelbeschaffung notwendig ist.

## Strategische Überlegungen zur Mittelverteilung

Die Kirchenentwicklung erhält den Auftrag, mit dem Zentrum für Kirchenentwicklung der Universität die skizzierte 🔥 Potentialanalyse (vgl. Potentialanalyse) für Kirchgemeinden zu diskutieren, sofern möglich weiterzuentwickeln. Daraus soll der 🔥 Einbezug einer strategischen Komponente auf die Verteilung der zentralen Mittel entwickelt werden.

## Mauern

### Regioloale Zusammenarbeit anerkennen

Das Konzept der relationsbasierten regioloalen Zusammenarbeit von Kirchgemeinden soll vom Kirchenrat als anerkannte mögliche Entwicklung für die Zukunft etabliert werden: Kirchgemeinden, die selbständig bleiben wollen, sind nicht ewiggestrig und dem Untergang geweiht, auch wenn sie keine Fusionsverhandlungen führen oder strukturelle Zentralisierungsprojekte unterstützen.

So soll der strukturelle Druck auf die kleinen Kirchgemeinden abgebaut werden. Besser ist es, beziehungsgetragene Zusammenarbeit animieren und Strukturdiskussionen zu vermeiden. Kirchgemeinden, die ihre Aufgaben einigermaßen erfüllen, sollen in Ruhe gelassen werden. Der Lauf der Zeit wird sie in Bewegung bringen und wenn Nachbargemeinden Wege gefunden haben, werden sie davon lernen. Wenn nicht, schaufeln sie sich ihr eigenes Grab.

### Behördenarbeit und Gemeindeleitung flexibilisieren

Um das Thema «unterbesetzte Kirchenstände» sind schon Ideen zur Flexibilisierung der Behördenarbeit aufgekommen. Diese sollen weiterverfolgt werden.

## 9 Erläuterungen

### Menschen

#### Assistenzpfarrstelle

Künftig soll schon vor dem Master-Abschluss im Pfarramt gearbeitet werden können – dazu der [Bericht von ref.ch](#) (unterstützt von der Info der [Pfarrausbildung](#)) – müssen entsprechende Stellen geschaffen werden. Ein Vorschlag an den Verfassungsrat hat schon 2004 die Schaffung solchen Stellen vorgeschlagen (ganzes Vorschlagspapier mit weiteren Vorschlägen zu Innovationen: [Quelle](#) Kap. Assistenzpfarrer).

#### 3.1 Einleitung

Die weitgehende Trennung von Ausbildung und Praxis bei Pfarrpersonen ist ein Fehler im System, der leider Jahrhunderte überdauert hat. Durch Kurzpraktika während des Studiums, Vikariat und begleitende Ausbildung in den ersten Amtsjahren ist dieser Missstand gemildert worden.

Es bleibt aber bei der Tatsache, dass ein Theologiestudent bis er sein Studium fertig hat, wenig berührt von der Praxis bleiben kann. Ein "Master der Theologie" ist meist in der zweiten Hälfte seiner Zwanzigerjahre angelangt, bis er endlich in die Praxis einsteigt.

Durch die Länge der Ausbildungszeit (Studium, Vikariatszeit) können sich auch finanziell Probleme ergeben, besonders wenn schon eine Familie zu unterhalten ist. Deshalb schlage ich vor, die Position und Aufgabe eines Assistenzpfarrers zu schaffen.

#### 3.2 Vorteile

Die Kirchgemeinde mit einem Assistenzpfarrer profitiert von einer unverbrauchten Kraft, die in ständigem, intensivem Austausch mit Lehre und Forschung steht. Wer gleichzeitig im Dienst wie in der Ausbildung steht, hinterfragt die bestehende Arbeit deutlich und fördert so die Entwicklung und Qualität der Gemeindegarbeit. Das Pfarrteam der Kirchgemeinde erhält eine Mitarbeiterin, die (zumindest altersmässig) nahe der Jugend steht und flexibel und innovativ ist. Der Assistenzpfarrer studiert anders, wenn er in ständigem Austausch mit der täglichen der Arbeit in der Kirchgemeinde steht. Er profitiert von diesem Austausch für eine zielgerichtete Ausbildung.

#### 3.3 Voraussetzungen und Anstellungsbedingungen

Meine Vorschläge für den Einsatz einer Assistenzpfarrerin:

- Eine Assistenzpfarrerin ist zu höchstens 50% angestellt.
- Sie hat mindestens den Abschluss als Bachelor der Theologie (nach altem System: Propädeutikum).
- Eine Assistenzpfarrerin studiert mit dem Ziel, den Abschluss als Master der Theologie (Lizentiat) zu erlangen.
- Sie wird entlohnt zum Ansatz einer Vikarsperson.
- Eine Assistenzpfarrerin wird ohne Wahl durch die Kirchgemeinde vom Kirchenstand angestellt und über die Zentralkasse entlohnt.

#### 3.4 Wer schafft die Stelle und bezahlt?

Über die Schaffung einer Assistenzpfarrstelle bestimmt das Pfarrstellendekret. Eine Assistenzpfarrstelle kann auch von einer Gemeinde geschaffen und entlohnt werden (wie z.B. eine SDM-Stelle).

#### 3.5 Textvorschlag "Assistenzpfarrerin"

1. Die Assistenzpfarrerin ist eine Pfarrerin in Ausbildung, die während ihres Studiums in der Kirchgemeinde arbeitet.
2. Sie hat den ersten Teil des Studiums abgeschlossen (Bachelor der Theologie / Propädeutikum) und studiert mit dem Ziel, den Grad des "Master der Theologie"/Lizentiat zu erlangen.
3. Ihre Anstellung darf nicht mehr als 50% betragen. Der Lohn bemisst sich an den Vergütungen an Vikare.
4. Sie wird vom Kirchenstand mit einer gegenseitigen Kündigungsfrist von 3 Monaten angestellt.

### Mittel

#### Steuergerechtigkeit durch Pfarrstellenausgleich

Erstaunlich für einige: wenn ich nachrechne, wie es genau mit der Pfarrstellenzuteilung und den Stadt- und Landgemeinden steht, kommt heraus, dass die Stadtgemeinden gleichviel

oder mehr Pfarrperson pro Mitglied haben, als die Landgemeinden – wenn man die in der Schweiz überall verankerte Steuergerechtigkeit mit einbezieht (Leistungsfähigkeitsprinzip [Bundesverfassung Art. 127 Abs. 2](#)). Das immer wieder vorgebrachte Argument in der Pfarrstellendiskussion, dass die Stadtgemeinden den Kürzeren zögen, stimmt nicht, wie die Beispielberechnung unten zeigt.

### Warum ist das so?

Das Prinzip der Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit besagt: die Steuerpflichtigen haben entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit an die Steuerlasten beizutragen. Darum gibt es die Progression, damit die reicheren und monetär leistungsfähigeren Personen mehr beitragen.

Dieses Prinzip wird in den Steuergeldflüssen der Kantonalkirche nicht abgebildet. Egal ob eine Kirchgemeinde ein starkes Steuersubstrat hat oder nicht, es bezahlt gleichviel Zentralsteuer. Das führt dazu, dass die reicheren Kirchgemeinden bedeutend mehr Geld zur Verfügung haben als die ärmeren. Grundsätzlich sind die Landgemeinden kleiner und ärmer (mit wenigen Ausnahmen).

Diese Ungerechtigkeit, die einem Grundprinzip der Besteuerung widerspricht, wird aktuell korrigiert durch die Pfarrstellenzuteilung. Dadurch erfolgt aktuell ein Ausgleich dieser Ungerechtigkeit.

### Beispielberechnung

Auf Grund der ausgewiesenen Finanzkennzahlen des Jahres 2021 ergibt ein Vergleich des Stadtverbandes und der Kirchgemeinde Gächlingen:

Steuergerechtigkeit: Vergleich Gächlingen und Stadtverband			
Finanzkennzahlen			
2021			
	Gächlingen	Verband	
Steuersoll	148'702.40	3'836'367.27	
Mitglieder	489	8'703	
Steuerkraft	304	441	Franken pro Mitglied
relativ zueinander	100	145	Der Verband erhält, 1,45 x soviel Geld pro Mitglied durch Steuereinnahmen.
Zentralsteuer	54'333.55	1'401'749.60	Bezahlte Zentralsteuer
für die Gemeinde	94'368.85	2'434'617.67	Was bleibt für die Kirchgemeinde an Geld nach der Zentralsteuer?
pro Mitglied	192.98	279.74	umgerechnet pro Mitglied
% Überschuss	100.00	144.96	Dem Verband bleiben nach der Zentralsteuer 1,45 x soviel Geld pro Mitglied
Überschuss tot	0.00	755'083.72	Dem Verband bleiben relativ zu dem, was Gächlingen bleibt, 3/4 Mio. mehr Geld
Pfarrstellen %	0.00	431.48	Der Überschuss in Pfarrstellen% umgewandelt ergibt 4,3 Pfarrstellen mehr und es bleibt immer noch gleichviel Geld in der Kasse wie in Gächlingen.
Pfarrstellen akt.	50.00	575.00	Stellenplan 2019-2023
Pfarrst. + Übersch.	50.00	1'006.48	Pfarrstellen mit Einberechnung des Überschusses
MGI/% aktuell	9.78	15.14	Anzahl Mitglieder pro Stellenprozent gemäss Stellenplan 2019-2023
MGI/% + Übersch.	9.78	8.65	Anzahl Mitglieder pro Stellenprozent, wenn Überschuss in % umgewandelt werden.

Unter der Annahme von CHF 175T Kosten pro Pfarrstelle ergibt sich ein Verhältnis von 8.65 Personen pro Pfarrstellenprozent in der Stadt und 9.78 in Gächlingen: ein über 10% besseres Betreuungsverhältnis für die Stadt.

### Plötzliche Steuerverluste

Die vergangenen, guten Steuerjahren täuschen und wiegen uns in Sicherheit.

- Das Schweizerische Pastoralsoziologische Institut in Zusammenarbeit mit den Universitäten Lausanne und Luzern hat 2022 eine neue Studie über die Kirchenmitgliedschaft publiziert. Der Verlust der Mitglieder erfolgt zum grossen Teil über sogenannte «Kohorten», vgl. Kap. 2 (Quelle, downloadbares Buch).

- Das heisst, jede Generation ist als solche etwas weniger religiös als die vorhergehende. Direkt gesagt: die Erben zahlen weniger als die verstorbenen Mitglieder.
- M.E. ist dieser Prozess nicht linear. Er kann sich beschleunigen. Wir können also nicht einfach von den letzten 10-20 Jahren wieder so lange extrapolieren. Eher dagegen spricht die Ecoplan – Studie von 2022 ([Quelle](#)). Sie geht von vergleichsweise stabilen Verhältnissen aus (vgl. S. 72).

### Ermöglichungskirche

Schaufelberger, Perspektiven 2016, S. 23

*«Noch bedeutsamer wird die Ermöglichungskirche werden, die einen Mentalitätswechsel in der kirchgemeindlichen Arbeit beinhaltet: Das professionelle Handeln wird grundlegend als «Ermöglichung» und «Ermächtigung» verstanden, die je eigene Berufung als Mensch und Christ zu leben.»*

vgl. auch das Buch von Sabrina Müller, Gelebte Theologie

### Quellen

Ich verzichte hier auf ein umfassendes Literaturverzeichnis. Viele in diesen Überlegungen zusammengestellten Ideen sind aus der eigenen Praxis, v.a. aber aus der Lektüre von Büchern oder Artikeln hervorgegangen, dem Hören von Referaten und vielen Gesprächen mit verschiedenen Fachleuten, Praktikern und Kirchenleuten seit den 1980er Jahren. Abgedeckt sind Themengebiete, die immer wieder neue Namen bekamen: Natürliche Gemeindeentwicklung, Gemeindebau, Gemeindegründung, Kybernetik, Fresh Expressions, Missional, Emerging, Erprobungsräume, Kirchenentwicklung usw.

Einige Konzeptpapiere sind Vorläufer der vorliegenden Vorschläge, die teilweise detailliertere Ausführungen enthalten:

Näf, W. (2020) » [Relationsbasierte regionallokale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden](#), ein Konzeptpapier, Onlinepublikation

(2017) » [Vernetztes Pfarramt](#), adaptierte Fassung, ein Konzeptpapier, Onlinepublikation

(2017) » [Geist, Verwaltung und Human Resources](#), Macht in der Kirchgemeinde, ein Konzeptpapier, Onlinepublikation

(2004), » [Gemeindeleitung und Assistenzpfarramt](#), ein Diskussionspapier für den Verfassungsrat der Ev.-ref. Kirche SH, Onlinepublikation