

Schlussbericht der kirchenrätlichen Kommission

„Partnerschaftliche Gemeindeleitung“

vom

13. Oktober 2014

Der Bericht wurde dem Kirchenrat am 5. Februar 2015 zugestellt.

Inhaltsverzeichnis

1.	VORWORT	5
1.1	Auftrag	5
1.2	Auftragsklärung nach Zwischenbericht	6
1.3	Definitionen	6
1.3.1	Grobdefinition „zukunftsfähige“ Gemeindeleitung	6
1.3.2	Grobdefinition „partnerschaftliche“ Gemeindeleitung	7
1.4	Mitglieder der Kommission	7
2.	ZUSAMMENFASSUNG	8
3.	GESELLSCHAFTLICHE MEGATRENDS	10
3.1	Fünf Thesen auf Grund der Studie „Die Zukunft der Reformierten“	11
3.2	Mitglieder	12
3.3	Mitarbeitende	12
3.3.1	Kirchliche Berufe im Wandel	12
3.3.2	Die Zukunft des Pfarrberufes	13
3.4	Strukturen politisch und kirchlich	13
3.5	Kirchensteuern	13
3.6	Bildung und Schulen	14
3.7	Kulturgüter	14
4.	THEOLOGISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN GEMEINDELEITUNG	15
4.1	Aspekte partnerschaftlicher Gemeindeleitung im 12. Kapitel des 1. Korintherbriefs	15
4.1.1	Leitungsbefähigung als Begabung	15
4.1.2	Vom Geist zur Liebe: Überlappung geistlicher und funktioneller Aspekte bei der Aufgabenerfüllung in der Gemeinde	16
4.1.3	Die Gleichwertigkeit und Komplementarität der Gaben und die Rolle der Leitungsaufgaben	17

4.2	Die geschichtliche Entwicklung und die aktuelle Relevanz der Partnerschaftlichen Gemeindeleitung	19
4.2.1	Die reformatorischen und die liberal-demokratischen Wurzeln der Partnerschaftlichen Gemeindeleitung	20
4.2.2	„Ich glaube an die heilige christliche Kirche“: Kirchliche Organisation als Ausdruck des Glaubens	21
4.2.3	Ein markantes Profil. Partnerschaftliche Gemeindeleitung und reformierte Identität	22
4.2.3.1	Prinzip des Priestertums aller Gläubigen / Partnerschaftliche Gemeindeleitung	23
4.2.3.2	Prinzip der Gleichwertigkeit der Dienste / Partnerschaftliche Gemeindeleitung	24
4.2.3.3	Gemeinde- bzw. Subsidiaritätsprinzip	24
4.2.3.4	Prinzip der presbyterial-synodalen Ordnung	24
4.2.3.5	Prinzip der Gleichberechtigung der Geschlechter	25
4.2.3.6	Prinzip der Gleichberechtigung der sexuellen Orientierungen	25
5.	AUSGANGSLAGE UND IST-ZUSTAND DER ST. GALLER KIRCHGEMEINDEN	27
5.1	Ausgangslage der St. Galler Kirchgemeinden (Befragung)	27
5.2	Die Sicht der Motionäre	27
5.3	Eine Befragung zur aktuellen Situation	28
5.3.1	Zufriedenheit mit der eigenen Leistungsleistung	29
5.3.2	Die partnerschaftliche Gemeindeleitung ist gut verankert	31
5.3.3	Die Meinung der Direktbetroffenen	33
5.3.4	Hohe Bereitschaft für neue Leitungsmodelle	38
5.3.5	Fazit der Situationsanalyse durch Befragung	39
5.4	Rekrutierung und Erfahrungen von Kirchenvorsteherschaften	39
5.4.1	Sieben Gründe für ein Engagement in der Kirchenvorsteherschaft	40
5.4.2	Fazit	41
5.5	Vergleiche – Blick über Gartenzäune	41
5.5.1	Leistungsstrukturen in der Kirche, ein Sonderfall im Non-Profit Bereich	41

5.5.2	Leistungsstrukturen in anderen Kantonalkirchen	42
5.6	Fazit und Schlussfolgerungen aus der Umfrage	42
6.	ZAHLEN UND ENTWICKLUNGEN DER LETZTEN JAHRE	44
6.1	Rückläufige Mitgliederzahlen	44
6.2	Amtshandlungen 1970-2013	45
6.3	Trennung von Kirche und Staat	45
7.	MÖGLICHE LEITUNGSMODELLE	47
7.1	Zukunft der Kirchgemeinden	47
7.2	Strukturelle Anpassungen	48
8.	ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	50
8.1	Erkenntnisse	50
8.2	Empfehlungen	50
9.	ANHANG	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
9.1	GE 11-10 Verfassung der evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
9.2	GE 53-20 Reglement für die sozialen und diakonischen Dienste	Fehler! Textmarke nicht definiert.
9.3	Übersicht kirchenrechtlich Stellung der Pfarrerin / des Pfarrers in den reformierten Kirchgemeinden der Schweiz	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. VORWORT

1.1 AUFTRAG

An der Wintersynode 2010 wurde die Motion „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ Gerig/Egger eingereicht. Die Synode hat die Motion als Postulat an den Kirchenrat überwiesen:

Der Kirchenrat wird beauftragt, der Synode Bericht zu erstatten über die aktuelle Situation, vorhersehbare Entwicklungen und denkbare Gestaltungsformen einer zukünftigen partnerschaftlichen Gemeindeleitung. (Wintersynode 2010)

Der Kirchenrat hat in der Folge die Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ berufen und ihr folgenden Auftrag¹ übergeben:

Auftrag der Kommission ist, zuhanden des Kirchenrates einen Bericht auszuarbeiten, der die im Postulat genannten Aspekte abdeckt und auch theologisch fundiert ist. Als Grundlage für die Zukunftsgestaltung sind, neben einer Analyse der aktuellen Situation, mit Zeithorizont 2020 bis 2030 mehrere Szenarien denkbarer kirchlicher Entwicklungen darzustellen – differenziert nach regionalen Gegebenheiten –, sowie verschiedene darauf basierende Handlungsoptionen aufzuzeigen. Speziell zu berücksichtigen ist dabei der Spezialfall Stadt St. Gallen.

Schon in der ersten Kommissionssitzung hat sich gezeigt, dass diese enge Betrachtungsweise nicht zielführend sein kann.

Der Bericht an den Kirchenrat soll darüber hinaus auch Aussagen zu den folgenden Elementen enthalten:

- a) aktuelle *Situation* bezüglich Gemeindeleitung in den St. Galler Kirchgemeinden
- b) vorhersehbare *Entwicklungen*, die *Gemeindeleitungsfragen* beeinflussen
- c) denkbare *Gestaltungsformen*

Die aktuellen Megatrends werden zu grossen Veränderungen in den Landeskirchen führen. In vielen Kantonalkirchen wird deshalb an Strukturreformen gearbeitet. Finanzielle Engpässe führen in einzelnen Kantonen dazu, dass die ganze „Kirchenlandschaft“ umgebaut wird. Fragen der Gemeindeleitung müssen deshalb zwingend in einem grösseren Kontext angeschaut werden.

Die Kommission hat den Versuch gewagt, visionär zu denken. Dementsprechend hat sich die Kommission nicht mit der Analyse der Ist-Zustände befasst, sondern mit zukünftigen Entwicklungen und den daraus entstehenden Konsequenzen.

¹ Auftrag des Kirchenrates an die kirchenrätlichen Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ vom 22. März 2011

1.2 AUFTRAGSKLÄRUNG NACH ZWISCHENBERICHT

Die Kommission hat dem Kirchenrat einen Zwischenbericht² mit Datum 14. Dezember 2012 vorgelegt. Mit dem Schreiben³ vom 14. Mai 2013 hat der Kirchenrat zum Zwischenbericht Stellung genommen und Zusatzaufträge erteilt. In den zusätzlichen Erwägungen⁴ der KR Schmidt und Fäh vom 5. Mai 2013 wurden aber theologische Aspekte in den Vordergrund gestellt.

Nach eingehenden Gesprächen mit KR Schmidt hat die Kommission mit Schreiben vom 28. August 2013 den Kirchenrat um eine Auftragsklärung⁵ gebeten. Am 21. Oktober 2013 erhielt die Kommission die Antwort⁶ des Kirchenrates

Die Kommission hat sich nie als theologisches Gremium verstanden und deshalb mit der Gewichtsverlagerung auf theologische Aspekte stark gerungen. Aus verschiedenen Gründen traten drei Kommissionsmitglieder leider am 10. Dezember 2013 zurück. Die Kommission hat an dieser Sitzung beschlossen die Arbeiten am Schlussbericht aufgrund des ursprünglichen Auftrages aufzunehmen, jedoch mit folgenden zusätzlichen Änderungen:

- a) Auf Wunsch des Kirchenrats wird der Schlussbericht in Form und Inhalt so verfasst, dass er ohne vorgängige Stellungnahme des Kirchenrates direkt an die Synodalen als Unterlage für die Diskussion an der nächsten Aussprachesynode zur Verfügung gestellt werden kann.
- b) Die Gedanken zu den theologischen Fragen werden vertieft.
- c) Mittels einer Umfrage sollen die Befindlichkeiten der Kirchgemeinden erfasst werden.

1.3 DEFINITIONEN

1.3.1 GROBDEFINITION „ZUKUNFTSFÄHIGE“ GEMEINDELEITUNG

- a) Kirche bleibt erkennbar und profiliert sich als „evangelisch-reformiert“.

² Zwischenbericht der kirchenrätlichen Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ vom 14. Dezember 2012

³ Zusatzauftrag des Kirchenrates für den Schlussbericht der kirchenrätlichen Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ vom 14. Mai 2013

⁴ Erwägungen zum Zwischenbericht der Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ der KR Schmidt und Fäh vom 4. Mai 2013

⁵ Schreiben der Kommission betreffend Auftragsklärung zwischen Kirchenrat und der Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ vom 28. August 2013

⁶ Antwort des Kirchenrates betreffend Auftragsklärung zwischen Kirchenrat und der Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ vom 21. Oktober 2013

- b) Seelsorge und diakonisches Handeln können nur in unmittelbarer Nähe zu den Menschen geschehen.
- c) Die Anforderung an die Qualifikation von Mitleitenden ist klar umschrieben. Aus der Gesamtheit der Einzelbefähigungen entsteht ein Leitungsgremium, das alle Bereiche professionell bearbeiten kann.
- d) Neue Finanzierungsmodelle werden in Ergänzung oder als Ersatz der Kirchensteuern notwendig.

1.3.2 GROBDEFINITION „PARTNERSCHAFTLICHE“ GEMEINDELEITUNG

- a) Gemeinsame Verantwortung eines Leitungsgremiums für die Leitung und den Aufbau der Kirchgemeinde.
- b) Gleichberechtigung eines jeden Mitleitenden gemäss seiner Befähigung: Jeder bringt sich mit seinen Talenten und seiner Befähigung ein. Jeder profitiert selbstverständlich vom Wissen der Anderen.
- c) Vertrauen als Grundlage für die echte Delegation von Aufgaben an Mitleitende und andere gemäss deren Befähigung.

1.4 MITGLIEDER DER KOMMISSION

- Margrit Gerig, Aktuarin, Präsidentin, Kirchgemeinde Tablat-St. Gallen, Co-Motionärin
- Pfr. Markus Anker, Universitätspfarrer, Kirchgemeinde Tablat-St. Gallen
- Paul Baumann, Arbeitsstelle für Gemeindeentwicklung und Mitarbeiterförderung
- Pfrn. Dr. Trix Gretler, Kirchgemeinde Mittleres Toggenburg
- Werner Krüsi, Präsident Kirchgemeinde Balgach
- Ursula Schweizer, Präsidentin Kirchgemeinde Uznach und Umgebung
- Heinrich Zweifel, Präsident Kirchgemeinde Mittleres Toggenburg
- Ruedi H. Egger, Ex-Präsident Kirchgemeinde Goldach, Co-Motionär (Kommissionspräsident, bis 30.6.2014)
- Lic. iur. Martin Baumann (bis 10.12.2013)
- Pfr. Patrik Müller, Amtsleiter Sozialamt und Vormundschaftsamt (bis 10.12.2013)
- Ueli Bächtold, Diakon, Kirchgemeinde Tablat-St. Gallen (bis 10.12.2013)
- Sybille Pelzmann, Präsidentin Kirchgemeinde Wil (bis 27.01.2012)

2. ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeit der Kommission wurde massgeblich beeinflusst durch die folgenden Tatsachen:

- Gemeindefusionen wurden beschlossen bzw. sind in Vorbereitung.
- Die Zahlen sind – mindestens für 2014 – deutlich besser als erwartet.
- Eine Umfrage zur Befindlichkeit der KIVO zeigt keinen grossen Leidensdruck.

Diese drei Prämissen führen zur komfortablen Situation, dass sich die Kantonalkirche aus einer Position der Stärke auf kommende Veränderungen einstellen kann – noch haben wir Zeit, uns fit für die Zukunft zu machen.

Die bestehende Kirchenordnung bietet wenig Spielraum für neue Strukturen. Eine Flexibilisierung erfordert eine Revision der Kirchenverfassung und der Kirchenordnung.

Das vorliegende Dokument kann nur im Bereich der Partnerschaftlichen Gemeindeleitung Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die Kommission hält ausdrücklich an der „Partnerschaftlichen Gemeindeleitung“ fest und stellt weder „**partnerschaftlich**“ noch „**Leitung**“ in Frage. Partnerschaftliche Gemeindeleitung beinhaltet sowohl theologische als auch weltliche Aspekte. Auf Wunsch des Kirchenrates behandelt das Dokument die theologischen Überlegungen umfassend und ausführlich.

Auch die Kirche kann sich gesellschaftlichen **Megatrends** nicht entziehen. Sie muss sie erkennen, deuten und für zukünftige Leitungsmodelle berücksichtigen.

Theologisch-biblische Überlegungen zum christlichen Gemeinde- und Leitungsverständnis auf der Grundlagen von Paulus' Konzept der „leibhaften Gemeinde“ (1. Korintherbrief 12: ein Leib – viele Glieder) haben gezeigt, dass das kirchliche Leitungsamt eine geistliche Gabe und Funktion ist. Zudem lassen sich vom frühchristlichen Gemeindeverständnis her massgebliche Leitlinien der reformierten Gemeindeleitungskultur ableiten, z.B. das Prinzip des Priestertums aller Gläubigen, des Prinzips der Gleichwertigkeit aller Dienste und Ämter und das Gemeinde- bzw. Subsidiaritätsprinzip.

Eine **Umfrage** in der St. Galler Kirche zur Befindlichkeit der KIVO zeigt grosse Zufriedenheit mit dem bestehenden Modell. Es ist darin aber auch erkennbar, dass das Bedürfnis nach Veränderung und die Bereitschaft zu neuen Leistungsstrukturen da ist: von der Kantonalkirche initiierte Leitungsstrukturen wurden mancherorts bereits erfolgreich implementiert.

Sinkende **Mitgliederzahlen** führen zu Zusammenschlüssen von Kirchgemeinden, um weiterhin ein vielfältiges kirchliches Leben zu gewährleisten. Finanziell steht die St. Galler Kirche derzeit gut da. Das Beispiel Basel zeigt aber, dass eine Trennung von Kirche und Staat sehr schnell zu drastischen finanziellen Einbussen mit den entsprechenden Konsequenzen führen kann.

Auch politische **Fusionen** der Gemeinden, Integration von Schulgemeinden in Gesamtgemeinden und Fusionen von Ortsbürgergemeinden sind (territoriale) Veränderungen, die im Trend liegen und die an der Kirche nicht spurlos vorbeigehen werden.

Zukünftige **Leitungsmodelle** müssen Flexibilität und Wahlfreiheit beinhalten. Sie müssen dem Umstand Rechnung tragen, dass einheitliche starre Strukturen die individuellen Bedürfnisse des modernen Menschen zu stark einschränken. In den städtischen Agglomerationen wird dementsprechend das Territorialitätsprinzip längst durchbrochen und es entstehen eigentliche Profilage-meinden.

Komplexität und staatliche Regulierung zwingen zu einer stärkeren **Professionalisierung** aller Verwaltungsebenen. Es ist daher zu überlegen, ob nicht Verwaltungsaufgaben z.B. auf Ebene Kantonalkirche zentralisiert werden sollten, um Freiraum für das lokale kirchliche Leben zu schaffen.

Partnerschaftliche Gemeindeleitung kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss im Kontext der Gesamtentwicklung der St. Galler Kirche gesehen werden. Die Kommission erachtet es als sinnvoll, dass auf der Basis dieses Berichts eine **breite Diskussion** in der St. Galler Kirche stattfindet.

3. GESELLSCHAFTLICHE MEGATRENDS

Jörg Stolz⁷ beschreibt in seinem Buch „Die Zukunft der Reformierten“ die gesellschaftlichen Megatrends. Diesen Trends können wir uns nicht entziehen.



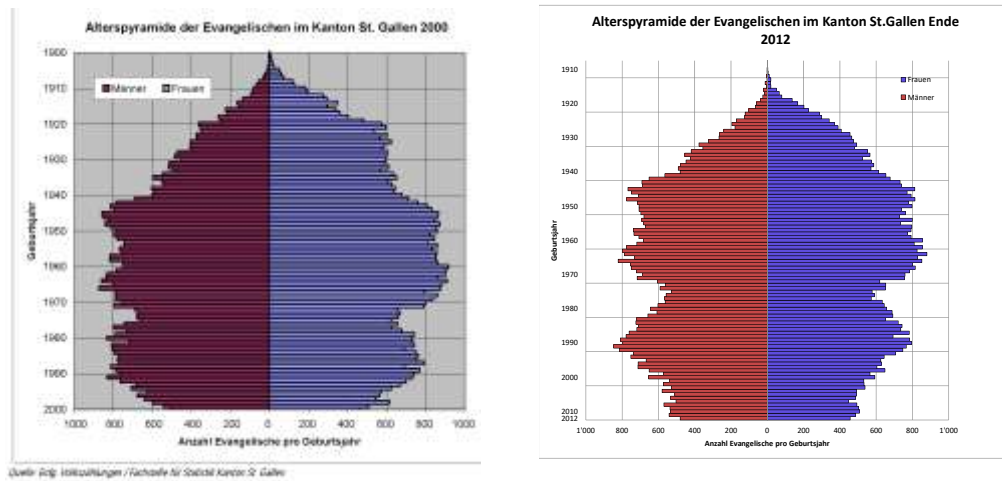
(Quelle: Tertium September 2000)

⁷ Jörg Stolz, Edmée Ballif, Die Zukunft der Reformierten, Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen, Zürich, 2010.

3.1 FÜNF THESEN AUF GRUND DER STUDIE „DIE ZUKUNFT DER REFORMIERTEN“

- a) Milieufähige Verkündiger/innen: Die Kirche der Zukunft braucht neue inhaltliche Aufbrüche und eine neue Sprachfähigkeit, um bisher vernachlässigte Milieus von Menschen überhaupt irgendwie zu berühren. Dazu taugt die aktuelle, auf der Grundlage des Bildungsbürgertums stehende Pfarrerausbildung wohl nicht.
- b) Freie Personalressourcen: Flexiblere und unterschiedlichere Anstellungen in Kirchengemeinden müssen möglich sein. Eine Kirchengemeinde ohne Pfarrperson ist denkbar. Die einseitige Überhöhung der Pfarrperson in der Kirchengemeinde ist überholt. Andere Kompetenzen wie Animation, Vernetzung, Förderung, Ermächtigung (=Empowerment) Beratung, Begleitung, Diakonie sind ebenso nötig. Teilzeitstellen liegen klar im Trend. Die Schaffung von „Personalpools“ schafft Flexibilität und Freiraum.
- c) Die Kirche muss sich noch zu wenig legitimieren für das Geld, das sie erhält. Sie muss sich fragen, ob sie den Ansprüchen des Evangeliums und ihrer Mitglieder Rechnung trägt und gerecht wird. Gemeinden werden immer stärker ihren Zweck legitimieren und dazu ihr Profil klären und deutlicher kommunizieren müssen. Ein Profil wird u.a. deutlich durch Abgrenzung zu anderem und anderen und durch einen klaren „USP“.
- d) Mehr Kirche, weniger Staat: Das Verhältnis zum Staat muss laufend überprüft und die Kosten-Nutzen-Analyse laufend aktualisiert werden. Wenn der Staat sich stärker zurückzieht, sind unter anderem das Parochialsystem, der schulische Religionsunterricht und das Steuereinzugsrecht betroffen. Die Kirche soll sich dabei nicht defensiv und langsam sterbend an letzte Privilegien klammern, sondern proaktiv neue Strukturen und Formen entwickeln.
- e) Freiheit zum Leben: Das feste Parochialprinzip, die festgeschriebene Finanzierung durch den Finanzausgleich und die Orientierung der Kirchenverantwortlichen an Strukturellem (Kirche im Dorf, gesunde Finanzierung, etc.) ermöglicht flächendeckende kirchliche „Versorgung“, behindert aber inhaltlichen Wettbewerb und programmliche Innovation. Die Kirche der Zukunft braucht zur Verwirklichung von neuen Modellen möglicherweise vor allem mehr strukturelle Freiheit, weniger Regelungen, mehr Wettbewerb.

3.2 MITGLIEDER



Im Buch „*Die Zukunft der Reformierten*“⁸ von Jörg Stolz wird auf Seite 58 ff auf den Mitgliederschwund der reformierten Kirche hingewiesen. In den Jahren von 1970 bis 2000 hat der Anteil der Reformierten von 46.4% auf 33% der Gesamtbevölkerung abgenommen.

Die Alterspyramide der Evangelischen im Kanton St. Gallen zeigt die stark rückläufigen Mitgliederzahlen seit 1990. In der Zeit von 2000 bis 2012 hat sich der Rückgang nochmals stark akzentuiert.

3.3 MITARBEITENDE

3.3.1 KIRCHLICHE BERUFE IM WANDEL

Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer, vom Übermenschen zum Partner – von den kirchlichen Mitarbeitenden wird in den letzten Jahren einiges verlangt.

Zielvorgaben, Arbeitsbeschreibung, Mitarbeitergespräche, Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, Laufbahnberatung, Profilierung, Teamfähigkeit – Begriffe, die im kirchlichen Umfeld noch ungewohnt klingen, sich aber mehr und mehr im Interesse einer fairen Zusammenarbeit durchsetzen.

Waren bisher in der partnerschaftlichen Gemeindeleitung die Pfarrpersonen für die geistlichen Belange und die gewählten Mitglieder für die Geschäftsführung zuständig, verschieben und vermischen sich in den letzten Jahren die Kompetenzen erheblich. Immer mehr kirchliche Mitarbeitende weisen Zusatzausbildungen im Führungs- und Finanzbereich auf, während die Ehrenamtlichen allerdings noch immer zu grossen Respekt vor der theologischen Fachkompetenz der Mitarbeitenden haben. Dabei war eine Durchmischung von Anfang an vorgesehen; so in 4. Mose 11: Der Herr antwortete Mose: „Versammle siebzig angesehene Männer aus dem Kreis der Ältesten Israels und hole sie zum Heiligen Zelt. Dort sollen sie sich neben dir aufstellen. Ich werde

⁸ Jörg Stolz, Edmée Ballif, *Die Zukunft der Reformierten*, Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen, Zürich, 2010.

herabkommen und mit dir sprechen, und dann werde ich von dem Geist, den ich dir gegeben habe, einen Teil nehmen und ihnen geben. Dann können sie die Verantwortung für das Volk mit dir teilen und du brauchst die Last nicht allein zu tragen.“

Die Kirche braucht einen geistlichen Auftrag, eine geistliche Dimension. Dieser ist nicht beliebig, auch wenn er eine gewisse Freiheit der Interpretation erlaubt. Die kirchlichen Mitarbeitenden und besonders die Pfarrpersonen sind aber diesem Auftrag verpflichtet und müssen auch die Verantwortung und die Kompetenz haben zur geistlichen Leitung.

3.3.2 DIE ZUKUNFT DES PFARRBERUFES

Am 29. August 2011 veranstaltet die Theologische Fakultät der Universität Zürich eine Fachtagung: Die Zukunft des Pfarrberufes⁹. Das Berufsbild der Pfarrperson hat sich verändert. Es wird vom „Intendanten“ gesprochen der die kirchlichen Aktivitäten koordiniert. Diese Vorstellung greift jedoch zu kurz. In Kirchgemeinden mit mehreren Pfarrpersonen bräuchte es ja dann einen Superintendenten. Es wird also nach einem neuen Rollenverständnis gesucht. Unbestritten ist die Tatsache, dass die Pfarrperson die theologische Fachperson darstellen sollte.

3.4 STRUKTUREN POLITISCH UND KIRCHLICH

Megatrends haben Auswirkungen auf Strukturen der Kirchgemeinden. Die Deckungsgleichheit von kirchlicher und politischer Gemeinde, die vor 200 Jahren bestand, bröckelt ab. Fusionen verändern territoriale eingesessene Strukturen. Die Kirche kann mit ihren Strukturen weitgehend autonom umgehen – getraut sie sich das aber auch? Es ist viel Gestaltungsfreiheit vorhanden, die allerdings nicht ausgereizt wird.

3.5 KIRCHENSTEUERN

Parlamentarische Vorstösse in verschiedenen Kantonen für eine Abschaffung der Kirchensteuern juristischer Personen sind in der Vergangenheit noch klar gescheitert. Im Kanton St. Gallen werden keine Kirchensteuern auf juristische Personen erhoben, sondern den Landeskirchen fliessen über den Finanzausgleich Gelder zu.

Die Mittel des Finanzausgleichs sind gefährdet, siehe Bericht und Antrag des Kirchenrates an die Mitglieder der Synode betreffend Zukunft des Finanzausgleichs vom 2. April 2012, respektive Anträge des Kirchenrates an die Mitglieder der Synode betreffende Änderungen im Reglement über den Finanzausgleich vom 3. September 2012.

Die Berechtigung der Kirchensteuerpflicht juristischer Personen ist und bleibt bei Experten umstritten, siehe „Die Kirchensteuerpflicht juristischer Personen“¹⁰, Prof. Dr. iur. Ulrich Cavelti, IFF

⁹ Theologische Fakultät der Universität Zürich, Fachtagung: Die Zukunft des Pfarrberufes vom 29. August 2011

¹⁰ Prof. Dr. iur. Ulrich Cavelti, Die Kirchensteuerpflicht juristischer Personen, IFF Forum für Steuerrecht 269/2011

Forum für Steuerrecht 269/2011, auch wenn das Bundesgericht am 22. September 2010 zu Gunsten der Kirchensteuerpflicht entschieden hat.

Wo jedoch Kantonsverfassungen revidiert werden, ist mit der Einführung einer „negativen Zweckbindung“ zu rechnen: Kirchensteuern juristischer Personen werden zwar beibehalten, sie dürfen aber nicht mehr für kultische Zwecke eingesetzt werden. Neu müssen sie zweckgebunden von den Kirchen für den Erhalt des kulturellen Erbes oder für soziales Engagement verwendet werden. „Leistungsverträge“ mit klar umschriebener Auftragserfüllung könnten die bisherige freie Verwendung massiv einschränken und die Kirchgemeinden zum Handeln zwingen.

Ein Beispiel aus der jüngsten Geschichte zeigt, dass im Kanton St. Gallen im Rahmen der Sparbemühungen auch eine Reduktion der Mittel in den Finanzausgleich mit jeder Budgetdebatte zu befürchten ist.

3.6 BILDUNG UND SCHULEN

Mit der zunehmenden Säkularisierung der Gesellschaft und der Zunahme nicht-christlicher Religionsgemeinschaften wird die heutige Stellung des Religionsunterrichtes in der Schule schwinden. Der Ethikunterricht in der Oberstufe ist bereits eingeführt. Der Religionsunterricht wird somit an vielen Schulen nur noch für eine Minderheit obligatorisch.

Es ist davon auszugehen, dass die Schule nur noch Religionswissen in einem Ethikunterricht vermittelt und alle „kultischen“ Aktivitäten den Religionsgemeinschaften als ausserschulische Belange überlassen wird. Diese Veränderungen dürften in den städtischen Regionen viel schneller voranschreiten als in den traditionell ländlichen Gebieten.

3.7 KULTURGÜTER

Die Kirche ist Hüterin von vielen Kulturgütern. Mit Mitteln aus dem Finanzausgleich werden der Unterhalt und die Renovation der Kulturgüter finanziert. Bei einem allfälligen Wegfall des Finanzausgleiches können die Kirchgemeinden die Kulturgüter nicht mehr halten. Ein „Verkauf“ von ungenutzten Kirchen wird sich aufdrängen, wie im Beispiel der Stadt St. Gallen.

4. THEOLOGISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN GEMEINDELEITUNG

4.1 ASPEKTE PARTNERSCHAFTLICHER GEMEINDELEITUNG IM 12. KAPITEL DES 1. KORINTHERBRIEFS

1. Korinther 12,27: Ihr seid der Leib des Christus, als einzelne aber Glieder

Das urchristliche Bild der Gemeinde als Leib Christi, wie es Paulus ca. 50 n. Chr. im 1. Korintherbrief formulierte, wurde prägend für die Selbstwahrnehmung der christlichen Gemeinden als der Welt und Gott dienende geistliche Gemeinschaften, die sich aus einer Vielfalt von Menschen mit unterschiedlichen Begabungen konstituieren.

Kennzeichnend für das Konzept der Gemeinde als Leib Christi ist das konstruktive Zusammenwirken der geistgewirkten Vielfalt zu einer geistlichen Gemeinschaft: So wie ein Leib mit dem komplementären Zusammenwirken der einzelnen Organe ein lebendiger Organismus wird, so bilden die Gemeindeglieder mit ihren unterschiedlichen, aber gleichermassen geistlichen Begabungen („charismata“) eine Körperschaft.

Die Vorstellung, dass einzelne Gemeindeglieder mit unterschiedlichen Befähigungen gleichberechtigt kooperieren und so eine Gemeinschaft in Christus bilden, bestimmt bis heute das Selbstverständnis der evangelischen Kirchen und ihrer Ämter und Dienste. Was ist nun die Rolle der Leitungsaufgaben, die Paulus explizit erwähnt (1 Kor 12,29: „kyberneseis“), innerhalb der als Leib Christi gedachten Gemeinde? Und welche Leitideen für das Konzept einer partnerschaftlichen Gemeindeleitung lassen sich auf der Grundlage von 1 Kor 12 entwickeln?

4.1.1 LEITUNGSBEFÄHIGUNG ALS BEGABUNG

1. Korinther 12,4-5: Die uns zugeteilten Gaben sind verschieden, der Geist jedoch ist derselbe. Die Dienste sind verschieden, der Herr aber ist derselbe.

Paulus spricht nicht von Kompetenzen oder Ämtern. Er verwendet den Begriff Gaben (charismata, wörtlich „Gnadengaben“) zur Bezeichnung der Aufgabenfelder der einzelnen Gemeindeglieder. Damit setzt der Apostel ein klares Zeichen, wie nach seiner Auffassung die Fähigkeiten des einzelnen Christen zu verstehen sind: Sie sind Begabungen und als solche Gaben Gottes.

Damit wird die Bedeutung der Leistungsfähigkeit des Einzelnen in ein besonderes Licht gerückt: Alles, was man zu leisten vermag, verdankt man Gott. Die Konsequenzen des am Prinzip der Gnade orientierten Leistungs- und Leitungsverständnisses sind weitreichend. Das Schaffen der in der Gemeinde Tätigen ist eingebettet und getragen von einer höheren Schaffenskraft. Was immer man zu leisten vermag, gerade auch in einer Leitungsverantwortung, ist ein Geschenk Gottes. Diese Selbstwahrnehmung verhilft zur Balance von Selbstvertrauen und Gottvertrauen und ermöglicht die Fähigkeit zur Selbstrelativierung und zur hoffnungsvollen Gelassenheit, auch und gerade in Umbruchsphasen und Krisen. Die Rückbesinnung auf den gnadenhaften Charakter aller Begabungen ist ein wirksames Gegenmittel gegen zwei zu beobachtende, gleichermassen schädliche Haltungen bei Führungspersonen im kirchlichen wie im ausserkirchlichen Bereich: die Selbstüberforderung in Problemsituationen und die Selbstgefälligkeit im Erfolg.

Die Einbettung der Begabungen bezieht sich nicht nur auf die gnadenhafte und liebevolle Zuwendung Gottes zu den Menschen, sondern auch auf die zwischenmenschliche Dimension. Es wäre durchaus denkbar, dass Paulus eine Unterscheidung macht zwischen denjenigen Gemeindegliedern mit viel Geist und denjenigen mit wenig Geist, oder zwischen denjenigen mit und denjenigen ohne Begabungen. Das tut er aber nicht. Bei Paulus sind alle Mitglieder in irgendeiner Weise durch den Geist zu einer Tätigkeit befähigt. Beispielhaft dafür ist die Aufzählung unterschiedlicher Dienste und Tätigkeitsfelder in der Gemeinde in 1 Kor 12,27f: „Ihr seid der Leib des Christus, als einzelne aber Glieder. Und als solche hat euch Gott in der Gemeinde zum einen als Apostel eingesetzt, zum andern als Propheten, zum dritten als Lehrer. Dann kommen die Wunderkräfte, die Heilungsgaben, die Hilfeleistungen, die Leitungsaufgaben, verschiedene Arten von Zungenrede.“ Nach paulinischem Verständnis ist es nicht so, dass in einer Gemeinde wenige Begabte vielen Nicht-Begabten gegenüberstehen. Der Neutestamentler Eduard Schweizer (1913-2006, Pfarrer in Nesslau 1938-1947) stellte mit Blick auf die neutestamentliche Beschreibung der Gemeinde und ihrer Mitglieder fest, „dass jedes Gemeindeglied Zeuge Jesu Christi ist, dass kein ‚Laienstand‘ es davon entbindet, und dass kein ‚Amt‘ dies steigert.“ Vielmehr gibt es in der Gemeinde ausschliesslich Begabte, die miteinander und aneinander die Wirkung ihrer Begabungen entfalten. Der Einzelne ist nicht exklusiv beschenkt, sondern ein Beschenkter neben anderen Beschenkten. Schon in der Frage nach dem „Woher?“, der Quelle der Begabungen, zeigt sich also der Aspekt der Gemeinschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit, die beim „Wohin?“, also beim Einsetzen der unterschiedlichen Begabungen in den jeweiligen Aufgabenbereichen zum Wohle der Gemeinde erst recht sichtbar wird. Es ist zudem auffällig, wie Paulus die Leitung als Aufgabenbereich neben anderen einordnet: Kein Dienst, der über andern steht, aber auch nicht einer der geistlos wäre und somit eine untergeordnete Rolle spielt. Leitung ist eine geistliche Gabe und Aufgabe neben und mit allen andern kirchlichen Diensten.

4.1.2 VOM GEIST ZUR LIEBE: ÜBERLAPPUNG GEISTLICHER UND FUNKTIONELLER ASPEKTE BEI DER AUFGABENERFÜLLUNG IN DER GEMEINDE

1. Korinther 12,6-7: Das Wirken der Kräfte ist verschieden, Gott jedoch ist derselbe, der alles in allen wirkt. Jedem wird die Offenbarung des Geistes so zuteil, dass es allen zugute kommt.

Gegen Ende des 12. Kapitels des Korintherbriefes (1 Kor 12,27f.) zählt Paulus eine Reihe unterschiedlicher Funktionen und Tätigkeitsfelder in der Gemeinde auf: Apostel, Propheten, Lehrer, Wunderkräfte, Heilungsgaben, Hilfeleistungen, Leitungsaufgaben, Zungenrede. Die Aufzählung zeigt, dass sich geistlich-spirituelle und weltlich-profane Aufgabenbereiche nicht scharf voneinander trennen lassen. Zunächst sind die Gaben (Charismata) Wirkungen des Heiligen Geistes und Ausdruck der wirksamen, motivierenden und erneuernden Verbundenheit des Glaubenden mit Christus. Der Glaube begeistert, und diese Begeisterung führt zu schöpferischer Leistungsfähigkeit. Zugleich erfüllen die Aufgaben und Dienste der Glaubenden konstruktiv-konkrete Funktionen, was aus dem Kontext von 1 Kor 12 deutlich wird: Der Rede vom Leib Christi voraus geht die Reflexion des Apostels über das erbauliche Miteinander der Gemeinde in Kapitel 10 und 11 (10,23f.: „Alles ist erlaubt. Aber nicht alles baut auf. Niemand suche das Seine, sondern was dem andern dient.“). Und auf 1 Kor 12 folgt die berühmte Rede über die Liebe in Kapitel 13.

Der kontextuelle Zusammenhang, in dem von den Charismata die Rede ist, zeigt den Zweck der Begabungen an, dem Erhalt und Aufbau der Gemeinde zu dienen. Dienstleistungen in der Gemeinde und für die Gemeinde sind als Liebesdienste, als Vollzug des liebevollen Dienens am Nächsten zu verstehen.

Die Dienste, die aus den geistlichen Begabungen erwachsen, sind also kein Selbstzweck, sondern sie dienen dem Erhalt und Aufbau der Gemeinde und sind Ausdruck der liebevollen Verbundenheit der Gemeindemitglieder. Paulus misst und beurteilt die geistlich motivierten Tätigkeiten daran, ob und inwiefern sie eine gemeinschaftsbildenden Funktion erfüllen – das Kriterium aller gemeindlichen Aufgaben ist die Liebe:

„Wenn ich mit Menschen- und mit Engelszungen rede, aber keine Liebe habe, so bin ich ein tönendes Erz, eine lärmende Zimbel. Und wenn ich die Gabe prophetischer Rede habe und alle Geheimnisse kenne und alle Erkenntnis besitze und wenn ich allen Glauben habe, Berge zu versetzen, aber keine Liebe habe, so bin ich nichts. Und wenn ich all meine Habe verschenke und meinen Leib dahingebe, dass ich verbrannt werde, aber keine Liebe habe, so nützt es mir nichts.“ (1 Kor 13,1-3)

Das Ineinandergreifen von geistlichen und funktionellen Aspekten ist der Grund dafür, weshalb bei Paulus keine Unterscheidung von ausschliesslich weltlichen und ausschliesslich spirituellen Aufgaben, womöglich noch in Form einer hierarchisierenden Abstufung, macht. Jede Tätigkeit ist eine Gabe des Geistes und hat zugleich eine nicht-geistliche, konstruktiv-konkrete Funktion für die Gemeinde. Die Überlappung der geistlichen und funktionalen Dimension im kirchlichen Handeln zeigt sich auch im Verständnis der Handlungsträger: Jeder ist Geistlicher. Und zugleich ist jeder in der Pflicht, auch die nicht-geistlichen Aspekte seiner Tätigkeit im Auge zu behalten.

Für das Konzept einer partnerschaftlich gedachten Gemeindeleitung bedeutet das, dass die Leitungspersonen in ihrer Tätigkeit, und zwar in jedem Ressort, geistliche und funktionelle Aufgaben erfüllen. Partnerschaftlich ist Leitung dann, wenn sie das Zusammenwirken von Geist und Liebe im Sinn der wechselseitigen Fürsorge der Gemeindemitglieder fördert (vgl. 1 Kor 12,25 „damit [...] die Glieder in gleicher Weise füreinander besorgt seien“) und wenn die Begabung zur Leitung von allgemeinem Nutzen ist (vgl. 1 Kor 13,7: „allen zugute kommt“).

4.1.3 DIE GLEICHWERTIGKEIT UND KOMPLEMENTARITÄT DER GABEN UND DIE ROLLE DER LEITUNGSAUFGABEN

1. Korinther 12,11.13f.18: Dies alles aber wirkt ein und derselbe Geist, der jedem auf besondere Weise zuteilt, wie er es will. [...] Denn durch einen Geist wurden wir ja alle in einen Leib hineingetauft, ob Juden oder Griechen, ob Sklaven oder Freie; und alle wurden wir getränkt mit einem Geist. Und der Leib besteht ja nicht aus einem Glied, sondern aus vielen. [...] Nun aber hat Gott alle Glieder an ihre Stelle gesetzt, ein jedes von ihnen an die Stelle des Leibes, an der er es haben wollte.

Juden und Griechen, Sklaven und Freie: Die korinthische Gemeinde war eine ethnisch und sozial sehr heterogene Gemeinschaft. Man kann in 1 Kor 12 das Ringen von Paulus sehen, den Blick

der Gemeindemitglieder von der offensichtlichen Vielfalt und Unterschiedlichkeit auf eine tiefer liegende Verbundenheit und Gemeinschaft zu lenken. Bereits im 1. Jh. wird also die Suche nach Verbindendem bei gleichzeitiger Akzeptanz der Pluralität fassbar, wie sie heute z.B. den ökumenischen oder interreligiösen Dialog kennzeichnet („versöhnte Verschiedenheit“; Suche nach Verbindendem statt nach Trennendem; Kohärenz- statt Differenzprinzip).

Paulus verleugnet oder verniedlicht die vorhandenen innergemeindlichen Differenzen in Status und Herkunft nicht. Aber er hebt sie auf eine andere Ebene: Unterschiede gibt es – doch „in Christus“, wie Paulus häufig schreibt, sind sie aufgehoben. Es gibt eine Vielfalt unterschiedlicher Begabungen – doch diese ergänzen sich, weil Gott jedem seine Aufgabe zuteilt. Die geistgewirkte Komplementarität und Egalität bestimmen das Zusammenwirken der Gemeindemitglieder mit ihren vielfältigen Begabungen. Paulus gesteht jedem Mitglied der Gemeinde zu, mit seiner individuellen Begabung auf seine eigene Weise einen Beitrag zum Erhalt und Aufbau der Gemeinschaft zu leisten. Und jeder Einzelne, der seine Gaben in die Gemeinde einbringt, verdient höchste Anerkennung, denn schlussendlich ist es Gott selber, der der Garant des konstruktiven Zusammenwirkens der Gemeindeglieder ist (1 Kor 12,18: „Nun aber hat Gott alle Glieder an ihre Stelle gesetzt, ein jedes von ihnen an die Stelle des Leibes, an der er es haben wollte.“).

Was bedeutet das nun für eine partnerschaftlich konzipierte Gemeindeleitung? Zunächst muss man einräumen, dass hierarchische Ordnungen von Aufgaben, Funktionen und Amtsträgern eine organisatorische Notwendigkeit sind. Diese Kompetenzordnungen haben jedoch keinen prinzipiellen Charakter. Sowie die Ungleichheit der politischen oder behördlichen Machtbefugnisse nicht die grundsätzliche Gleichheit aller Bürger des Staates in Frage stellt, so lässt sich an der Gleichheit aller Dienste und Ämter in der christlichen Gemeinde festhalten bei gleichzeitig bestehenden Unterschieden in Befugnissen und Verantwortungen. Die Gleichwertigkeit ergibt sich aus der wechselseitigen Angewiesenheit der Mitglieder aufeinander. Paulus weist darauf hin, dass die Komplementarität der Begabungen einen emanzipatorischen Effekt hat (1 Kor 12,22.24: „Vielmehr sind eben jene Glieder des Leibes, die als besonders schwach gelten, umso wichtiger [...]. Gott jedoch hat unseren Leib so zusammengefügt, dass er dem, was benachteiligt ist, besondere Ehre zukommen liess.“). Das erklärt die Auffälligkeit, dass Paulus bewusst auf eine naheliegende Identifikation von wichtigen Aufgaben und Funktionsträgern mit zentralen Körperteilen oder Organen (Kopf, Gehirn, Herz, Nervensystem etc.) verzichtet hat. Im Gegensatz dazu verfolgte der römische Geschichtsschreiber Livius (gest. 17 n. Chr.) eine andere rhetorische Strategie, als er die Metapher des Leibes für die Beschreibung der römischen Republik verwendete und dabei dem Volk (plebs) die unedle Funktion des Magens zuordnete.

Nur in Gemeinschaft und Kooperation mit anderen Funktionen kann eine Funktion in der Gemeinde sinnvoll und konstruktiv wahrgenommen werden. Man kann sich also eine christliche Gemeinde im Sinne der paulinischen Vorstellung des Leibes Christi als einen lebendigen Organismus im Zusammenwirken gleichwertiger, sich ergänzender und auf einander angewiesener Funktionen und Funktionsträger verstehen.

Die Aufgabe der Leitungsgremien innerhalb dieses Organismus kann man darin sehen, das komplementäre Ineinandergreifen der unterschiedlichen gleichberechtigten Aufgaben zu fördern und zu erhalten. Führungsverantwortung innerhalb der Gemeinde ist nicht ein Privileg oder ein In-

strument des Wechselspiels von Herrschaft und Unterwerfung. Vielmehr ist Leiten eine Metafunktion: Man hat die Funktion, die anderen Funktionsträger in ihrer Funktionserfüllung zu unterstützen. Damit sind kirchliche Leitungsorgane nicht Personen, die über allen andern stehen. Sondern sie dienen allen andern.

Ein gesundes Verhältnis zu Handlungsvollmachten und Führungsverantwortungen zeigt sich nicht im Verleugnen von Macht und Verantwortung, sondern in ihrer Akzeptanz in Verbindung mit einer sachgerechten Einordnung: Führen heisst Dienen, auch und insbesondere in der Kirche. Alle, die mit der Führung von Menschen und mit der Leitung der Gemeinde beauftragt sind, leisten einen Dienst mit und für die Gemeinschaft, die sie zu diesem Dienst berufen und autorisiert hat.

Zieht man die geistliche Dimension dieser Aufgabe in Betracht, so ist auch der Dienst der Leitung ein Gottes-Dienst, in zweifachem Sinn. Zunächst im Sinne eines Dienstes von Menschen an Gott, und zwar so, dass die Verantwortlichen ihre Aufgabe eben nicht nur zum Wohl und zur Freude der Menschen erfüllen, sondern auch in Verantwortung gegenüber Gott. Zugleich vollzieht sich beim Leiten der Gemeinde ein Dienst Gottes an den Menschen, weil Gott Menschen mit Leitungsbegabungen ausstattet, damit sich in ihrer Tätigkeit seine fürsorgliche Begleitung des Gottesvolks erfüllt.

4.2 DIE GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG UND DIE AKTUELLE RELEVANZ DER PARTNERSCHAFTLICHEN GEMEINDELEITUNG

Die von Paulus entworfene urchristliche Vorstellung der christlichen Gemeinde und des Zusammenwirkens ihrer Glieder wurde im Verlauf der Geschichte auf vielfältige Weise reflektiert und weitergeführt. Lässt sich somit das heute etablierte Prinzip der Partnerschaftlichen Gemeindeleitung im Sinne einer linearen historischen Entwicklung auf den Brief des Apostels nach Korinth zurückführen? Die Antwort auf diese Frage kann bereits an dieser Stelle vorweggenommen werden: Nein, das ist nicht der Fall.

In Übereinstimmung mit dem in 1. Korinther 12 beschriebenen Zusammenwirken der Organe in der als Leib Christi vorgestellten Gemeinde vertreten alle christlichen Konfessionen die Auffassung, dass kirchliche Leitung auf personale, kollegiale und gemeinschaftliche Art ausgeübt wird, allerdings mit voneinander stark abweichenden Akzentsetzungen: So betonen römisch-katholische, orthodoxe und lutherische Kirchen mit dem Bischofsamt den personalen Aspekt, während die reformierten Kirchen die kollegiale und gemeinschaftliche Dimension bei der Ausübung von Führungsaufgaben hervorheben. Die Unterschiede in der Führungskultur der christlichen Konfessionen sind mit ihren differierenden sozio-historischen Kontexten zu erklären, die die theologischen und kirchenorganisatorischen Entwicklungen bestimmt haben.

Das für die reformierten Kirchen typische synodal-presbyteriale Leitungskonzept mit Elementen wie Leitungskollegium und legislativen Versammlungen hat seine Anfänge in der Reformationszeit der 1520er Jahre. Es hat seither in Anlehnung an die jeweiligen politisch-historischen Kontexte – und häufig auch in Wechselwirkung mit ihnen – immer wieder Aktualisierungen und Anpassungen erfahren. In den Konfessionsbildungsprozessen der Reformationszeit haben die un-

terschiedlichen politischen Kontexte sehr stark in die Entwicklung der kirchlichen Leitungsgremien eingewirkt, mit Konsequenzen bis heute. Die lutherischen Kirchen übernahmen das Prinzip der personalen Herrschaftsausübung, wie es in den monarchistischen, von Einzelpersonen beherrschten Territorien Deutschland etabliert war, durch die Einführung eines protestantischen Bischofamt. Die Schweizer Reformationskirchen waren ebenfalls von Anfang an staatskirchliche Organisationen. Auf Grund der republikanischen Verfassung der eidgenössischen Stadtstaaten, die den Weg der Reformation einschlugen, war bei ihnen die kollegial-gemeinschaftliche Leitungskultur etabliert.

4.2.1 DIE REFORMATORISCHEN UND DIE LIBERAL-DEMOKRATISCHEN WURZELN DER PARTNERSCHAFTLICHEN GEMEINDELEITUNG

Grosse Relevanz für das reformierte Kirchen- und Amtsverständnis erlangten Jean Calvins Überlegungen zu den kirchlichen Ämtern in den *Ordonnances Ecclésiastiques* von 1541/61. Calvin schafft eine vierfache Ämterverteilung (Lehrer, Diakone/Diener, Pastoren und Presbyter/Älteste), in welcher dem Presbyterium (wörtl. „Ältestenrat“) die Funktion eines Gemeindeleitungskollegiums zukommt. Die *Confessio Gallicana*, das Bekenntnis der französischen reformierten Kirche, wurde 1559 im Rahmen einer geheimen Synode in Paris verfasst und beschlossen. Zwölf reformierte Gemeinden entsandten ihre Delegierten in diese parlamentarische Versammlung. Das hugenottische Bekenntnis hält fest, dass die Einsetzung von Pastoren, Diakonen und Vorsteher durch Wahl zu erfolgen habe. Auch im 1566 von Heinrich Bullinger verfassten Zweiten Helvetischen Bekenntnis (*Confessio Helvetica posterior*) ist von Kirchenversammlungen die Rede, entsprechend dem in den Stadtrepubliken etablierten Rätssystem. Die calvinistische Vier-Ämter-Lehre sowie die zentrale Rolle der Kirchgemeindeversammlung in den hugenottischen Gemeinden, z.B. das Recht, Pfarrer und andere Amtsträger per Wahl zu bestimmen, fand besonders nachhaltige Aufnahme bei protestantischen Glaubensgemeinschaften (Kongregationalisten, Presbyterianer, Quäker, Mennoniten), die aus Europa fliehen mussten und sich in der Neuen Welt niederliessen. Sie bildeten die Grundlagen zur Herausbildung demokratischer Volksrechte auf politisch-staatlicher Ebene in den transatlantischen Kolonien, wie sie z.B. in der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung von 1776 formuliert sind.

Anders in den reformierten Gebieten der Deutschschweiz: Vom 16. bis ins 19. Jahrhundert waren die kirchlichen Leitungsstrukturen eingebunden in die obrigkeitlich kontrollierten staatskirchlichen Ordnungen. So waren die Synoden Pfarrerversammlungen, von denen Nicht-Theologen ausgeschlossen waren. Der Vorsitzende der Synode (*Antistes*) übte sein Amt in Verbindung mit dem Pfarramt an einer Hauptkirche aus und wurde vom städtischen Rat gewählt. Auch die Pfarrer der Kirchgemeinden wurden obrigkeitlich eingesetzt und hatten die alleinige Verwaltungsbefugnis über das Kirchengut. Innerhalb dieses hierarchischen Kirchenleitungssystems blieben den Gemeindegliedern in beschränktem Umfang Mitwirkungsmöglichkeiten, z.B. in der Liegenschaftsverwaltung, beim Gebäudeunterhalt und als Beisitzer in den Sittengerichten.

Erst ab dem 19. Jahrhundert entwickelten sich allmählich und in mehreren Schritten die heute etablierten synodal-presbyterialen Kirchenordnungen im Sinne einer demokratischen Gewaltentrennung, d.h. mit gewählten Exekutiv- und Legislativorganen auf gemeindlicher und kantonal-kirchlicher Ebene. Ein erster Schritt in diese Richtung erfolgte im Anschluss an den Sturz des An-

cien Régime 1798/99 und der nachfolgenden französischen Kolonisierung und Reorganisation der Schweiz im Geiste der französischen Revolution (Gewaltentrennung; Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit; Schaffung organisatorisch homogener Staaten). Ein zweiter Schritt markierte die erfolgreiche Einführung der liberal-bundesstaatlichen Verfassung 1848.

Repräsentativ für diese Entwicklung in zwei grossen Hauptschritten und mehreren kleineren Zwischenschritten ist die Entstehung der heutigen Leitungsorgane der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen: Mit der Kantonsgründung wurde ein Kirchengesetz erlassen und eine Synode geschaffen, der alle Pfarrer des Kantons angehörten (Geistlichkeitssynode). Auf Initiative des Politikers Arnold Otto Äpli, der bereits 1851 eine gemischte, aus Pfarrern und Nicht-Pfarrern zusammengesetzte Synode forderte, wurde 1862 die „Volkssynode“ geschaffen: Ein Kirchenparlament demokratisch gewählter Gemeindevertreter, bestehend aus Pfarrern und nicht-pastoralen Gemeindeglieder. Auch die Exekutive, der Kirchenrat, war ein gemischtes Organ, in welchem die Nicht-Theologen ein hohes politisches Gewicht hatten. So wurde das Amt des Kirchenratspräsidenten von 1885 bis 1942 ausschliesslich von Nicht-Theologen bekleidet.

Die Einführung der Volkssynode ist wohl der wichtigste Entwicklungsschritt hin zur partnerschaftlichen Leitungsvorstellung, die in der St. Galler Kirche als das Zusammenwirken von Theologen und Laien in kirchlichen Leitungsgremien verstanden wird.

Ab den 1990er Jahren wurde in der Reformierten Landeskirche Aargau über eine partnerschaftliche Gemeindeleitung nachgedacht. Anders als in St. Gallen ging es dabei um das „Miteinander des presbyterischen, des theologischen und des diakonischen Dienstes“, also primär um die Aufwertung und Gleichwertigkeit des Dienstes der Diakoninnen und Diakone, die in der Aargauer Kirche analog zu den Pfarrern von Amtes wegen Mitglieder der Gemeindeleitung (Kirchenpflege) sind.

4.2.2 „ICH GLAUBE AN DIE HEILIGE CHRISTLICHE KIRCHE“: KIRCHLICHE ORGANISATION ALS AUSDRUCK DES GLAUBENS

Ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte zeigt, dass die reformierten Kirchen ihre Leitungsstrukturen aus ihrem politischen Kontext übernommen haben. Das ist nichts Aussergewöhnliches. Es gibt keine Konfession, die ihre Leitungsstruktur und ihre Organisationsform direkt und unmittelbar auf das Neue Testament zurückführen kann. Auch diejenigen Kirchen in der Schweiz, die sich unter Inanspruchnahme urchristlicher oder biblischer Vorgaben stark von heutigen Organisationsformen und -normen abgrenzen wollen, sind letztendlich vereinsrechtlich oder staatskirchenrechtlich organisiert und kommen nicht darum herum, neuzeitliche Leitungsprinzipien zu integrieren.

Das partnerschaftliche Gemeindeleitungsmodell mit kollegialen Leitungsorganen bestehend aus Pfarrern und Laien ist – wie im vorangehenden Abschnitt gezeigt wurde – im Kontext der demokratisch-liberal motivierten Reformen des Staatswesens im 19. und 20. Jahrhundert entstanden, und ist nicht ein Kirchenmodell des Apostels Paulus oder des Reformators Calvin. Damit ist jedoch bloss etwas über die Herkunft, aber noch nichts über die jeweilige Deutung und Bedeutung kirchlicher Leitungsstrukturen gesagt. Es mag sein, dass sie historisch-kontextuell bedingt und gewachsen sind. Ihr Status und die Rechtfertigung ihrer Implementierung in die Kirchen aber

sind theologisch begründet. In diesem Sinne lassen sich Leitlinien der partnerschaftlichen Gemeindeleitung eben durchaus aus dem Neuen Testament suchen und finden, so wie sich beispielsweise auch die Gleichberechtigung der Geschlechter bei der Übernahme von kirchlichen Ämtern und Funktionen biblisch begründen lässt, auch wenn sie erst im 20. Jahrhundert und im Kontext der allgemeinen gesellschaftlichen Emanzipationsbewegung und Gender-Debatte in den reformierten Kirchen durchgesetzt hat.

Was ist nun der theologische Stellenwert kirchlicher Leitungsstrukturen? Haben sie überhaupt eine Relevanz für die Mitglieder der reformierten Kirchen? Mit Blick auf die intensiven kirchenpolitischen Auseinandersetzungen auf gemeindlicher, kantonaler oder nationaler Ebene bei der Klärung von Leitungs- und Organisationskompetenzen muss man diese Frage eindeutig bejahen. Offenbar ist auch und gerade die Definition und Zuordnung von kirchlichen Leitungsaufgaben eine Angelegenheit, die Glaubensgrundsätze berührt. Zur Erklärung, warum das so ist, muss etwas ausgeholt werden.

Der Satz aus dem Apostolischen Glaubensbekenntnis – „ich glaube an die heilige christliche Kirche“ – zeigt an, dass der Glaube an die Kirche Teil des christlichen Glaubens ist. Vor diesem Hintergrund muss die oft gehörte Aussage, „ich glaube an Gott, aber nicht an die Kirche“, hinterfragt werden. Grundsätzlich gilt: Mit dem Glauben an Gott verbunden ist die Vorstellung, dass die Glaubenden nicht nur mit Gott, sondern auch untereinander eine Gemeinschaft bilden. Und dass die Art und Weise, wie sich diese Gemeinschaft definiert und ihr Zusammenleben regelt, ein bedeutungsvoller Vollzug ihres Glaubens ist. Bereits in den ältesten historischen Quellen des Christentums lässt sich erkennen, wie die Botschaft Jesu und sein Ruf in die Nachfolge verwoben sind mit ekklesiologischen Aussagen, also mit Ansichten zum Wesen und Aufbau der Kirche. Das kollektiv-organisationale Selbstverständnis einer Kirche ist Teil der Glaubensidentität der Mitglieder einer Kirche. Eine Kirche glaubt daher nicht nur an Gott. Sie glaubt immer auch an sich. Denn die jeweilige Organisationsform einer Kirche ist Ausdruck ihres Glaubens und somit wesentlicher Bestandteil ihrer Identität.

Der Glaube an Gott und der Glaube an die Kirche gehören zusammen. Es wird daher zwischen den Konfessionen und auch innerhalb der Konfessionen immer wieder darum gerungen und gestritten, was die richtige Form des Kirche-Seins ist. Christinnen und Christen ist es somit nicht gleichgültig, in welcher Gemeinschaft sie ihren Glauben leben. Obwohl die reformierten Kirchen sich – im Gegensatz zu den römisch-katholischen oder orthodoxen Kirchen – nicht als „Heilstalten“ sehen, und obwohl bei den Reformierten mehr als bei Angehörigen anderer Konfessionen auf Grund der starken Betonung des Einzelnen vor und mit Gott die Rolle kollektiv-gemeindlicher Glaubensvollzüge relativiert wird, haben sie ein sehr profiliertes und eigenständiges Kirchenverständnis. Das gilt auch und insbesondere hinsichtlich des partnerschaftlichen Gemeindeleitungsmodells der reformierten Kirchen.

4.2.3 EIN MARKANTES PROFIL. PARTNERSCHAFTLICHE GEMEINDELEITUNG UND REFORMIERTE IDENTITÄT

Mit der Definition ihres Kirche-Seins signalisiert eine Kirche ihren Mitgliedern und ihrem Umfeld zweierlei. Zunächst zeigt sie ihre Verbundenheit mit den anderen Kirchen, denn sie teilt mit: Wir sind eine Kirche neben anderen Kirchen, denn auch wir verstehen uns als Gemeinschaft im

Glauben an Gott, in der Nachfolge von Jesus Christus, getragen, begleitet und geleitet vom Heiligen Geist. Zugleich bringt sie ihre Verschiedenheit von den anderen Kirchen zum Ausdruck und damit ihr eigenständiges Profil: Wir sind eine Kirche neben anderen Kirchen – auf unsere eigene, auf der Grundlage unseres Glaubens selbstbestimmte Art. Vor diesem Hintergrund kommt gerade der Definition von Führungsorganen und deren Verantwortlichkeiten eine grosse Bedeutung für die Identitätsfindung einer Kirche zu.

In der Reformationszeit haben sich die Reformierten intensiv mit Fragen der glaubensadäquaten Gemeinde- und Kirchenleitung auseinandergesetzt. Und die daraus folgenden Abgrenzungen von römisch-katholischen, evangelisch-lutherischen oder täuferischen Leitungsmodellen waren entscheidend für die Etablierung einer eigenständigen reformierten Konfession. Bis heute sind die Organisationsprinzipien der reformierten Kirchen bedeutsame Merkmale, mit denen sie sich von anderen Konfessionen, auch protestantischen, abheben. Denkt man also darüber nach, wie die Führungsverantwortung einer reformierten Gemeinde geregelt werden soll, behandelt man kein Randthema. Sondern man bewegt sich im Zentrum des reformierten Kirchen- und Glaubensverständnisses.

Die kirchenrätliche Kommission „Partnerschaftliche Gemeindeleitung“ ist sich – das haben ihre bisherigen Beratungen gezeigt – der Bedeutung des spezifisch reformierten Kirchenleitungsverständnisses bewusst. Sie möchte daher an seinen Eckpunkten festhalten. Sie bilden den Rahmen, innerhalb derer zeitgemässe und optimierte Gemeindeleitungsformen entwickelt werden. Die Orientierung an den Prinzipien der reformierten Gemeindeleitung hat kein starres Festhalten an einmal entwickelten Organisations- und Leitungsformen zur Folge, im Gegenteil. Denn Führungs- und Leitungsprinzipien sind als Grundsätze zwar stabil, aber in ihrer Applikation notwendigerweise dynamisch. Sie müssen interpretiert und unter Berücksichtigung ihres zeitlich-gesellschaftlichen Kontextes immer wieder neu definiert werden. Weiter gehört es zur Dynamik der Leitungsprinzipien, dass sie mehrere Interpretations- und Entfaltungsmöglichkeiten zulassen. So ist z.B. für die Applikation des Prinzips der Partnerschaftlichkeit eine Vielzahl organisationaler Ausarbeitungen denkbar, ohne dass dieses Prinzip gesprengt oder verlassen wird.

Die nachfolgende Auswahl von Organisationsgrundsätzen illustriert die Eigenständigkeit und Profiliertheit der reformierten Kirchen und ihrer Gemeinden auf dem Gebiet der Leitung. Zugleich zeigen diese Grundsätze den politischen und theologischen Rahmen auf, innerhalb welchem zukünftige Weiterentwicklungen einer partnerschaftlich konzipierten Gemeindeleitung definiert und implementiert werden.

4.2.3.1 Prinzip des Priestertums aller Gläubigen / Partnerschaftliche Gemeindeleitung

Konstitutiv für das reformierte Kirchenleitungsverständnis ist die Vorstellung, dass kein Getaufter auf die Vermittlung eines anderen Getauften angewiesen ist, um mit Gott in Beziehung zu treten. Mit dem Begriff „Priestertum“ ist nicht die Klerikalisierung der Gemeindemitglieder gemeint, sondern ihre priestergleiche Geistlichkeit. Alle Getauften haben durch die Taufe und damit durch ihre Verbundenheit mit Gott denselben geistlichen Status.

Die reformierten Kirchen unterscheiden daher nicht zwischen Geistlichen und Laien. Jeder ist Geistlicher, und jeder ist zugleich Laie. Es gibt keine geistliche Hierarchie in der Gemeinde,

grundsätzlich kann jedes Gemeindemitglied jede Aufgabe übernehmen, auch pastoral-gottesdienstliche.

4.2.3.2 Prinzip der Gleichwertigkeit der Dienste / Partnerschaftliche Gemeindeleitung

Für das reformierte Kirchenleitungsverständnis charakteristisch ist die Gleichwertigkeit der kirchlichen Aufgabenfelder und Dienste. Es gibt keine Ämterhierarchie im Sinne einer Über- oder Unterordnung der verschiedenen kirchlichen Handlungsfelder.

Sowenig wie bei den Mitgliedern einer reformierten Kirchgemeinde die Unterscheidung zwischen Geistlichen und Laien besteht, sowenig kann bei den Aufgabenfeldern zwischen geistlichen und weltlichen Aufgaben getrennt werden: Jede Aufgabe der Kirche hat spirituelle und profane Aspekte zugleich. Ordinierte und Nicht-Ordinierte nehmen daher als gleichberechtigte Mitglieder eines Kollegialgremiums partnerschaftlich die Leitung der Gemeinde und ihrer Aufgabenfelder wahr. Nicht-Ordinierte Mitglieder haben Stimmrecht in geistlichen Angelegenheiten, ebenso die Ordinierten in weltlichen.

4.2.3.3 Gemeinde- bzw. Subsidiaritätsprinzip

Ein weiteres Kennzeichen des reformierten Kirchenleitungsverständnisses ist das Prinzip „von unten nach oben“ (bottom up / Subsidiarität). Das Gemeindeprinzip gilt in theologischem und in politischem Sinn.

In seiner theologischen Bedeutung begreift es die Gemeinde vor Ort als vollwertige Kirche. Die Gemeinde ist der wesentliche Ausgangs- und Zielpunkt des kirchlichen Handelns – in der Gemeinde realisiert sich das Kirche-Sein. Im Unterschied zu anderen Konfessionen ist die Zugehörigkeit zu einer übergemeindlichen kirchlichen Organisation nicht Bedingung dafür, dass eine reformierte Gemeinde eine Kirche ist.

In seiner politischen Bedeutung bewirkt das Gemeindeprinzip, dass die Gemeinde weitreichende Entscheidungsbefugnisse hat: In organisatorischen, finanziellen und personellen Fragen, aber auch in pastoralen, spirituellen und gottesdienstlichen Angelegenheiten.

4.2.3.4 Prinzip der presbyterial-synodalen Ordnung

Es gehört zu den Merkmalen des reformierten Kirchenleitungsverständnisses, dass die Leitungsaufgaben in der Gemeinde nicht von einer Einzelperson, sondern von einem Kollegialgremium (in manchen Kirchen „Presbyterium“ genannt, von gr. presbyter, „Ältester“) wahrgenommen wird. Die Gemeindeversammlung als oberstes Organ der Gemeinde wählt die Mitglieder dieses Gremiums für eine festgelegte Amtszeit.

Auch auf der gemeindeübergreifenden, regionalen Ebene erfolgt die Erfüllung von Leitungsaufgaben nach den Grundsätzen der Kollegialität und Gewaltenteilung. Ein mehrköpfiges Exekutivorgan (in den meisten Kantonalkirchen „Kirchenrat“ genannt) wird mit der Leitung beauftragt. Seine Mitglieder werden gewählt von einem Parlament (häufig „Synode“ genannt), das die Funktion der Legislative hat und dessen Mitglieder von den Gemeinden per Wahl abgeordnet werden. In der Exekutive und in der Legislative sind Ordinierte und Nicht-Ordinierte wahl- und stimmberechtigt, sie wirken partnerschaftlich und gleichberechtigt zusammen.

4.2.3.5 Prinzip der Gleichberechtigung der Geschlechter

Parallel zur allmählichen Etablierung des Prinzips der Gleichberechtigung von Mann und Frau auf gesellschaftlich-politischer Ebene zwischen 1950 bis 2000 haben in den reformierten Kirchen die Frauen das Stimmrecht und das aktive und passive Wahlrecht erhalten. Der Grundsatz der gleichen Rechte und Pflichten für Männer und Frauen gilt auf sämtlichen Ebenen und für alle Funktionen der Kirchgemeinden und der Kantonalkirchen, so dass weiblichen Mitgliedern der reformierten Kirchen der Schweiz die Ausübung aller Ämter und Dienste offen steht.

Das Prinzip der Gleichberechtigung der Geschlechter bzw. der Gleichberechtigung von Frauen ist wohl eines der markantesten Profilvermerkmale des reformierten Kirchenleitungsverständnisses, ja der reformierten Kirchen überhaupt. Denn bei den meisten anderen Religionen und Konfessionen in der Schweiz bestehen Restriktionen bei der Amts- und Funktionsübernahme durch Frauen. Bei allen ökumenischen und interreligiösen Verständigungs- und Übereinstimmungsbemühungen halten die Reformierten am Grundsatz der gleichen Rechte für beide Geschlechter und damit beispielsweise an der Ordination von Frauen fest.

4.2.3.6 Prinzip der Gleichberechtigung der sexuellen Orientierungen

Auch hinsichtlich der Qualifikation und Zulassung homosexueller Personen zu kirchlichen (Leitungs-) Ämtern spiegelt sich in den reformierten Kirchen der Schweiz die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung wieder. Im Zuge der Veränderung der öffentlichen Einstellung gegenüber Homosexualität und homosexueller Partnerschaft in Richtung Anerkennung als gleichberechtigte Lebensform neben Heterosexualität und heterosexueller Partnerschaft definieren die reformierten Kirchen der Schweiz keine Einschränkungen oder Amtsausübungsverbote. Sie bejahen damit grundsätzlich die Befähigung homosexueller Personen zur Wahrnehmung sämtlicher kirchlicher Dienste und Ämter.

Der Nicht-Ausschluss Homosexueller von (Leitungs-) Funktionen markiert eine profilierte Eigenständigkeit der reformierten Kirchenorganisationsformen und des reformierten Kirchenverständnisses im Kontext der Schweizer Religionslandschaft.

Literatur (Auswahl):

- Eduard Schweizer, Gemeinde und Gemeindeordnung im Neuen Testament, AThANT 35, Zürich 1959.
- Georg Plasger, Matthias Freudenberg (Hg.), Reformierte Bekenntnisschriften. Eine Auswahl von den Anfängen bis zur Gegenwart, Göttingen 2005.
- Jens Schlamelcher, Von der Gemeinschaft zur Organisation: Transformationen kirchlicher Sozialgestalt im Kontext der gegenwärtigen Restrukturierungsprozesse, in: Evangelische Theologie 73 (2013), 107-115.
- Amt, Ordination, Episkopé und theologische Ausbildung; Ministry and ministries, episkopé and theological education, Arbeitsergebnisse der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa (GEKE), Leipzig 2013.

- „Wollen wir Untergangsverwalter oder Übergangsgestalter sein?“, Interview mit Dölf Weder, in: Landeskirchenforum Bulletin 1/2013, 6-7, und abrufbar auf www.landeskirchenforum.ch.
- Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik, Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München 2013.

5. AUSGANGSLAGE UND IST-ZUSTAND DER ST. GALLER KIRCHGEMEINDEN

5.1 AUSGANGSLAGE DER ST. GALLER KIRCHGEMEINDEN (BEFRAGUNG)

Dieses Kapitel des Berichts zeigt den gegenwärtigen Zustand der 48 Kirchgemeinden (Stand 2014) rund um Fragen der Leitung und speziell die Situation der Partnerschaft von Pfarrpersonen und den übrigen Gewählten in der Gemeindeleitung.

5.2 DIE SICHT DER MOTIONÄRE

Die Motionäre stellten in ihrer eigenen Kirchgemeinde Probleme in der partnerschaftlichen Gemeindeleitung zwischen gewählten Behördenmitgliedern, den gewählten Pfarrpersonen und den übrigen Mitarbeitenden fest. Nach geltendem Recht sind alle von der Kirchgemeindeversammlung gewählten Pfarrpersonen mit vollem Stimmrecht in der Kirchenvorsteherschaft (KIVO) einer Gemeinde vertreten. Zusätzlich werden die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden durch eine oder zwei Personen ohne Stimmrecht in der KIVO vertreten. Alle übrigen Mitarbeitenden sind in der KIVO nicht vertreten.

Es zeigt sich in der Praxis, dass sich diese Konstellation je nach Grösse der Kirchgemeinde unterschiedlich auswirkt: bei grossen Kirchgemeinden führt sie zu grossen Gremien, die für die ihr obliegenden Aufgaben Leitungsaufgaben schwer zu koordinieren sind.

Die wiederholt genannten und diskutierten Probleme waren hauptsächlich:

- Die Zugehörigkeit aller Pfarrpersonen von Amtes wegen stellt eine Diskriminierung aller übrigen Mitarbeitenden dar.
- Für ein Leitungsgremium gibt es optimale Grössen. Es stellt sich – gerade beim heutigen Trend zu Fusionen – die Frage, wie alle Mitarbeitenden im Leitungsgremium eingebunden und sinnvoll vertreten sein sollen.
- Ob Mitarbeitende zugleich im eigenen Leitungs- und Vorgesetztengremium sitzen können, ist zumindest umstritten. Problematische Situationen sind damit vorprogrammiert.
- Faktisch ist es heute wohl so, dass in grossen Kirchgemeinden die Anzahl der gewählten Kirchenvorsteher („Ehrenamtliche“) der Anzahl der stimmberechtigten „von Amtes wegen“ mindestens entsprechen muss. Viele Kirchgemeinden sind jedoch nicht in der Lage, die Ehrenämter zu besetzen.

Die Motionäre konnten zum Zeitpunkt der Einreichung der Motion davon ausgehen, dass „ihre“ Behörden- und Gemeindesituation aufgrund der zu erwartenden Entwicklung in den 5 Bereichen

Mitgliedschaft, Religiosität, Image, Personalsituation, Finanzen¹¹ künftig im Kanton St. Gallen weit verbreitet sein wird. Sprich: aufgrund der rückläufigen Entwicklung in praktisch allen genannten Bereichen, werden gewisse Kirchgemeinden zu klein und müssen fusionieren und sich nach neuen Organisationsformen umschauen. Dies kann bedeuten, dass künftig mit grösseren Verwaltungseinheiten gerechnet werden muss und sich in diesen Organisationen die als problematisch empfundenen Strukturen und Leitungssituation der Motionäre wiederfindet.

5.3 EINE BEFRAGUNG ZUR AKTUELLEN SITUATION

Mit einer flächendeckenden Befragung wurde Anfang 2014 versucht, mögliche problematische Bereiche im aktuellen partnerschaftlichen Leitungsmodell zu erkennen. Decken sich die Befindlichkeiten in den St. Galler Kirchgemeinden mit den persönlichen Erfahrungen der Motionäre? Wie dringlich werden einzelne Problematiken beurteilt? Braucht es neue Leitungsmodelle? Gibt es Tendenzen, in welche Richtung sich die Befragten aus den verschiedenen Gemeinden künftige Leitungsmodelle vorstellen resp. erhoffen?

Unter diesen Aspekten hat die Kommission die Kirchenvorsteherschaften inklusive Pfarrpersonen, alle Mitarbeitenden im sozialen und diakonischen Dienst, Synodale sowie weitere Interessierte sämtlicher 48 Kirchgemeinden im Kanton zu einer Online-Befragung gebeten. Es handelt sich um eine einfache Befragung dieser Zielgruppen ohne spezielle wissenschaftliche Methode bei der Auswahl der Befragten. Dennoch dürfen die Antworten aus folgenden Gründen als tragfähig und relevant gelten:

- Von ca. 600 möglichen Teilnehmenden haben 285, also fast die Hälfte, die Fragen teilweise und 231 vollständig ausgefüllt. Für die weitere Betrachtung werden nur die 231 vollständig ausgefüllten Befragungen verwendet.
- Diese 231 Antworten kommen gut verteilt aus grossen und kleinen Gemeinden: 44 aus Gemeinden mit über 4500 Mitgliedern, 91 aus Gemeinden mit 2201 bis 4500 Mitgliedern, 68 aus Gemeinden mit 1001 bis 2200 Mitgliedern und 28 aus Gemeinden mit 1000 oder weniger Mitgliedern.
- Eine ähnlich breite Verteilung ist festzustellen, wenn man die Anzahl der Pfarrpersonen in der Gemeinde der Antwortenden untersucht oder die Anzahl Jahre, die die Antwortenden in der betreffenden Gemeinde bereits freiwillig oder beruflich tätig sind.
- Die Antworten verteilen sich ebenfalls sehr breit auf 122 Mitglieder von Kirchenvorsteherschaften, 61 Pfarrpersonen, 33 Mitarbeitende aus sozialen und diakonischen Diensten oder aus der Jugendarbeit, 27 Synodale, 18 administrative Mitarbeitende, 15 freiwillige Mitarbeitende und 9 mit anderen Funktionen (es waren Mehrfachantworten möglich).

¹¹ Stolz, Die Zukunft der Reformierten, S. 55ff.

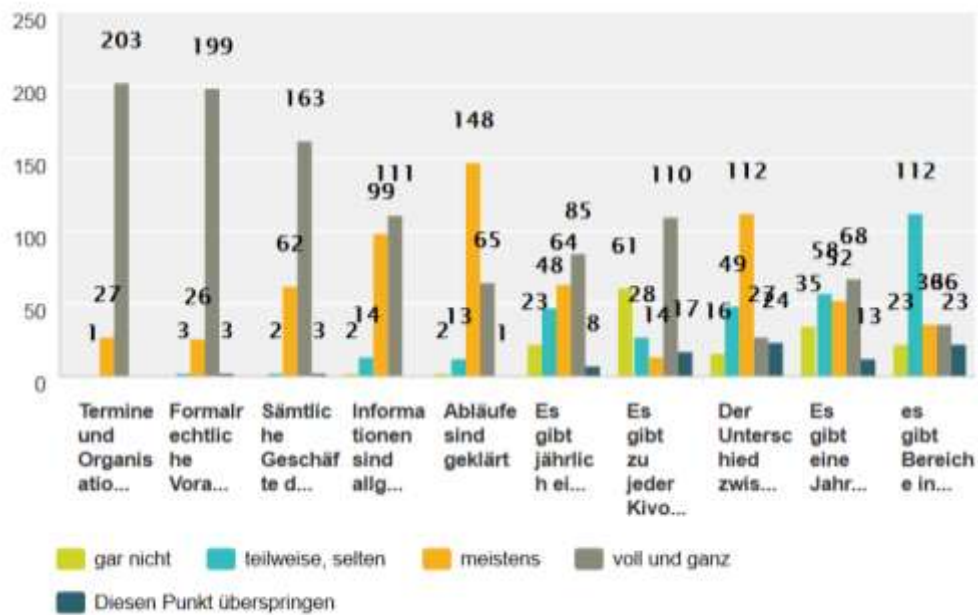
- Es haben 46% Frauen und 54% Männer geantwortet.

Die Umfrage wurde mit einem webbasierten Umfragetool erstellt. Die Grafiken stammen direkt aus dem Umfragetool. Wir haben daher die Fragen, die dann in der Grafik abgebildet werden, jeweils vor der Grafik aufgelistet. Für weitere Publikationen empfehlen wir, die Darstellung zu optimieren.

5.3.1 ZUFRIEDENHEIT MIT DER EIGENEN LEITUNGSLEISTUNG

Als generelles Fazit kann festgehalten werden, dass die Antwortenden mit vielen Aspekten der Leitung ihrer Kirchgemeinde in einem hohen Mass zufrieden sind, auch wenn Mängel und Entwicklungspotenzial erkannt werden. Exemplarisch zeigt dies die Auswertung einiger Fragen. Frage / Aussage F15 lautete: „Für unsere KIVO trifft folgendes zu:“

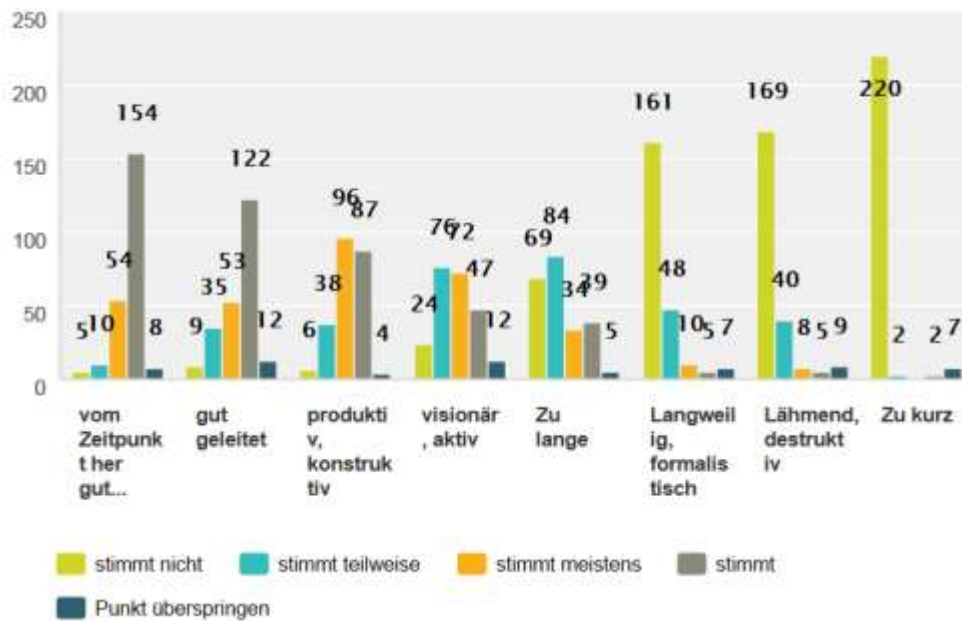
- Termine und Organisation der Sitzungen sind klar.
- Formalrechtliche Voraussetzungen werden eingehalten (Sitzungseinladungen fristgerecht, Protokolle korrekt und vollständig, KIVO-Verteiler (Mail- oder Postversand) ist vollständig.
- Sämtliche Geschäfte der KIVO-Sitzungen sind traktandiert.
- Informationen sind allgemein zugänglich und bekannt.
- Abläufe sind geklärt.
- Es gibt jährlich eine mindestens zweistündige Sitzung oder eine Retraite zu Strategiefragen.
- Es gibt zu jeder KIVO-Sitzung ein Vorprotokoll.
- Der Unterschied zwischen strategischer und operativer Führung ist allen KIVO-Mitgliedern klar und wird beachtet.
- Es gibt eine Jahresplanung für die KIVO-Geschäfte.
- Es gibt Bereiche in unserer Kirchgemeinde, die früher oder gegenwärtig zu wenig klar geführt worden sind.



Die nach Zustimmungsgrad geordneten Antworten zeigen hohe Zustimmung bei den meisten der Aussagen und bei der letzten, negativ formulierten Aussage eine ebenso hohe Ablehnung.

Dies gilt genau gleich bei Frage / Aussage F19: „Ich erlebe unsere KIVO-Sitzungen als“

- Vom Zeitpunkt her gut angesetzt
- Gut geleitet
- Produktiv, konstruktiv
- Visionär, aktiv
- Zu lange
- Langweilig, formalistisch
- Lähmend, destruktiv
- Zu kurz



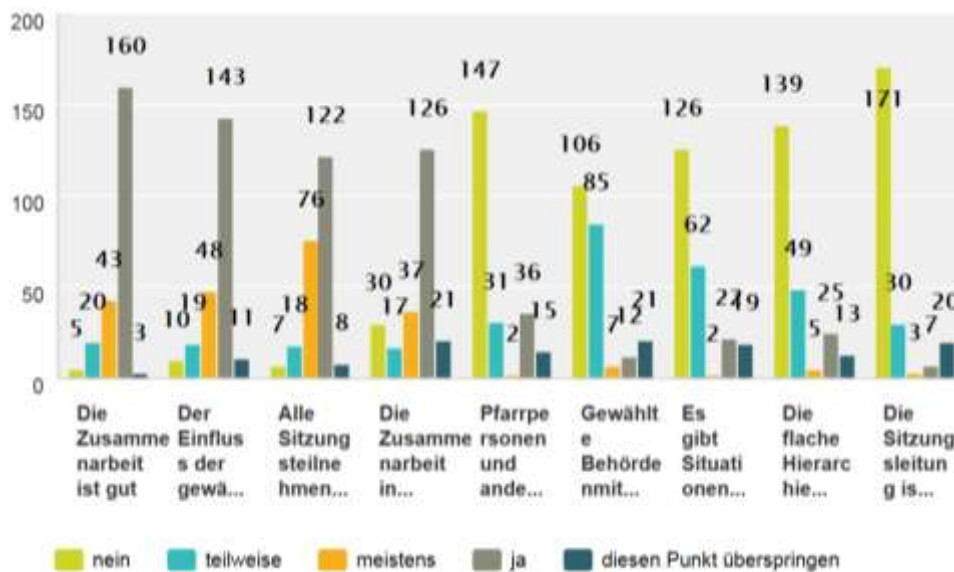
Positiven Aspekten wird zugestimmt, die negativen werden abgelehnt. Die letzte Aussage dürfte doppeldeutig verstanden worden sein: Es steht genügend Zeit zur Verfügung – die Sitzungen sind nicht zu kurz. Und etliche KIVO neigen zu überlangen Sitzungen. Mit Ausnahme des Aspekts „visionär, aktiv“ und der Sitzungslänge also sehr positive Bewertungen. Die Kirchenvorsteherschaft ist viel besser als ihr Ruf!

5.3.2 DIE PARTNERSCHAFTLICHE GEMEINDELEITUNG IST GUT VERANKERT

Die von der Kommission in der Befragung erwartete Skepsis gegenüber einem partnerschaftlichen Leitungsmodell blieb vollkommen aus. Erstens wird die Zusammensetzung der KIVO mit gewählten Nichttheologen/-innen (Laien) und theologischen Amtsträgern (Pfarrpersonen) als positiv empfunden, wie die Antworten auf Frage / Aussage F20 zeigen: „Beim partnerschaftlichen Zusammenwirken zwischen den Pfarrern/-innen und den gewählten Behördenmitgliedern stimme ich folgenden Aussagen zu:“

- Die Zusammenarbeit ist gut.
- Der Einfluss der gewählten Behördenmitglieder ist gegenüber den Pfarrpersonen gross genug.
- Alle Sitzungsteilnehmende fühlen sich stets ernstgenommen.
- Die Zusammenarbeit in dieser gemischten Behörde ist besser (vielfältiger, konstruktiver, zielgerichteter) als sie es ohne die Mitarbeitenden wäre.
- Pfarrpersonen und andere Angestellte sollten grundsätzlich nicht stimmberechtigt sein in der KIVO.

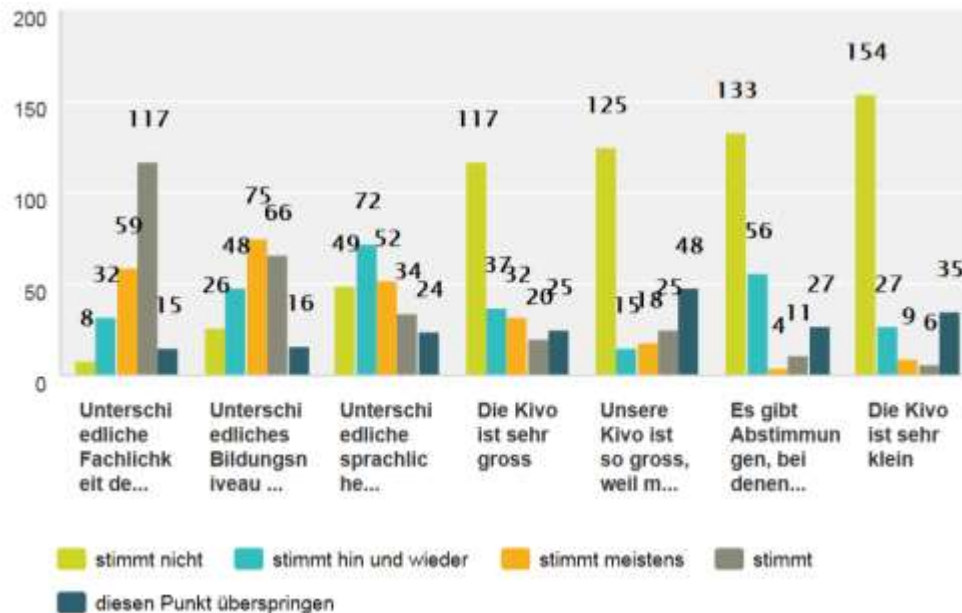
- Gewählte Behördenmitglieder fühlen sich den Pfarrpersonen oder Diakonen fachlich und rhetorisch hin und wieder unterlegen.
- Es gibt Situationen, in denen Diskussionen in den KIVO-Sitzungen nicht offen und ehrlich geführt werden können, weil gewählte Pfarrpersonen oder angestellte Diakone anwesend sind.
- Die flache Hierarchie innerhalb der KIVO ist manchmal problematisch.
- Die Sitzungsleitung ist wegen der stimmberechtigten Pfarrpersonen schwieriger.



Und zweitens werden viele Aspekte nicht als trennend oder problematisch, sondern als gegenseitig ergänzend und befruchtend erlebt, wie die Antworten auf Frage /Aussage F21 zeigen: „Die folgenden Themen / Aspekte sind positiv für eine gemeinsame Leitung in der Kirchenvorsteher-schaft:“

- Unterschiedliche Fachlichkeit der KIVO-Mitglieder
- Unterschiedliches Bildungsniveau der KIVO-Mitglieder
- Unterschiedliche sprachliche Fähigkeiten der KIVO-Mitglieder (Argumentation und Redekunst)
- Die KIVO ist sehr gross
- Unsere KIVO ist so gross, weil mehr Nicht-Pfarrpersonen als Pfarrpersonen darin Stimmrecht haben sollen

- Es gibt Abstimmungen, bei denen soziale / diakonische Mitarbeitende und Pfarrpersonen geschlossen eine andere Meinung vertreten als die übrigen gewählten KIVO-Mitglieder
- Die KIVO ist sehr klein



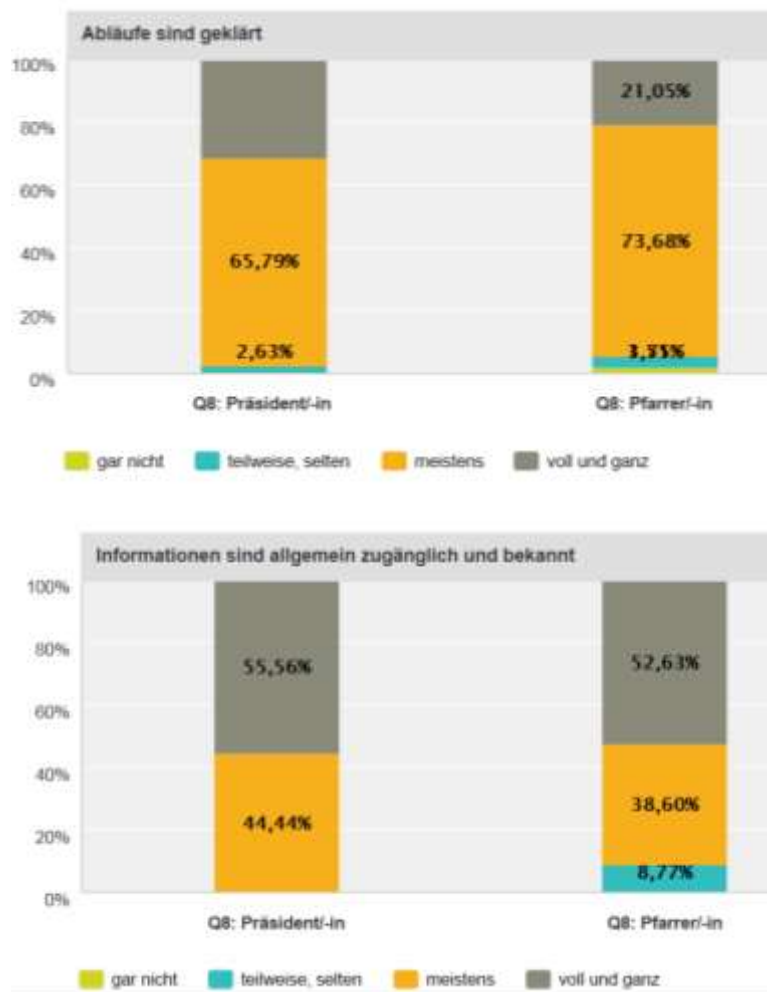
Die Frage / Aussage F21 wurde zur Kontrolle gleich danach in Frage / Aussage F22 umgekehrt gestellt: „Die (gleichen) Themen / Aspekte behindern oder verunmöglichen gar eine gemeinsame Leitung.“ Die Antwortenden liessen sich aber nicht beirren und stimmten bei keiner einzigen Antwortmöglichkeit zu. Die ersten drei der obenstehenden Aspekte werden also als unterstützend für die partnerschaftliche Gemeindeleitung erlebt. Die hier abgelehnten Aspekte wirken sich aber nicht als erschwerend aus.

5.3.3 DIE MEINUNG DER DIREKT BETROFFENEN

Wenn in der Frage der partnerschaftlichen Gemeindeleitung die Meinungen auseinander gehen, so ist dies am ehesten zwischen den gewählten Behördenmitgliedern und den Pfarrpersonen zu erwarten, da auch im diesem Bereich gemäss den Erfahrungen der Motionäre Probleme entstanden sind.

Um diese Gruppen pointiert zu vergleichen, wurden in der Befragung die Antworten der 38 antwortenden Präsidenten mit jenen der 58 antwortenden Pfarrpersonen verglichen.

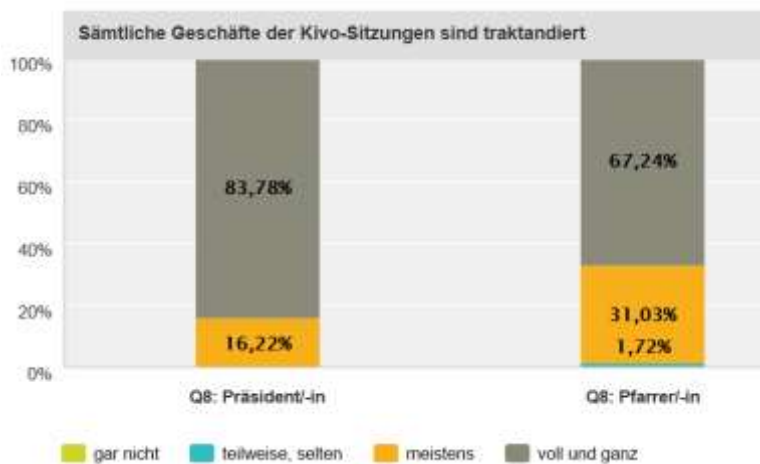
Es zeigt sich, dass die Präsidien durchwegs positiver oder optimistischer bewerten, auch wenn die Unterschiede nicht allzu gross sind. Zwei Beispiele zu Abläufen und Informationen (F15):



Bei den formalen Aspekte der Leitungsaufgaben durch die KIVO (Termine und Organisation, Traktandenliste, Informationsfluss, Abläufe, strategische und operative Führung geklärt, Jahresplanung, klare Führung) zeigt sich, dass die Präsidenten der Ansicht sind, dass dies in hohem Mass erfüllt ist, bzw. diese Punkte eingehalten werden. Die Pfarrpersonen sind hier skeptischer. Die formalrechtlichen Voraussetzungen sind für 82,76 % der antwortenden Pfarrpersonen voll und ganz erfüllt. Die Präsidien erachten dies zu 94,74% als voll und ganz erfüllt.

Die Beantwortung zur Frage des Vorprotokolls fällt ebenfalls ganz unterschiedlich aus. Allerdings stammen die Präsident/-innen und die Pfarrer/-innen, die an dieser Befragung teilgenommen haben, aus unterschiedlichen Kirchgemeinden, so dass ein Vergleich dieser Antwort wenig Sinn macht.

Bei der Frage der Traktandierung sämtlicher Geschäfte (F15) stimmen die Pfarrpersonen noch immer deutlich zu, allerdings nicht mit derselben Überzeugung wie die Präsidenten (15% weniger Zustimmung zur Traktandierung aller Geschäfte der KIVO).



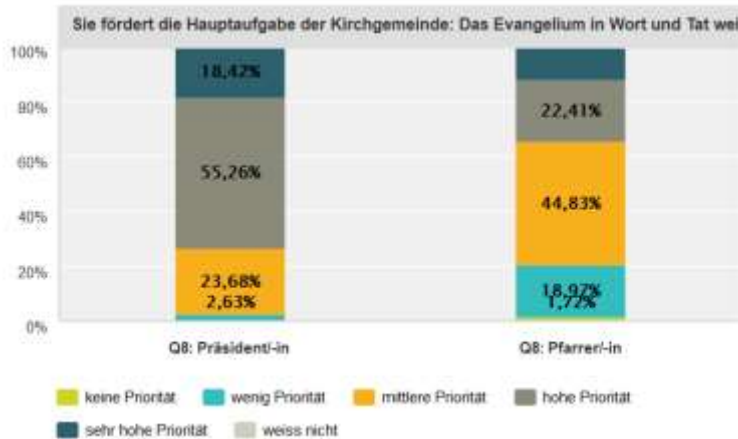
Ob der Unterschied zwischen strategischer und operativer Führung geklärt und gelebt wird, wird von ca. 30% der Pfarrpersonen mit „teilweise, selten“ und „gar nicht“ beantwortet. Bei den Präsidien teilen lediglich 24% diese negative Einschätzung.

Die Einschätzung nach klarer Führung in einzelnen Bereichen wird wiederum sehr unterschiedlich beantwortet. Auffällig ist, dass beide Gruppen, sowohl Präsidien wie auch Pfarrpersonen bei der Aussage (F15): „Es gibt Bereiche in unserer Kirchgemeinde, die früher oder gegenwärtig zu wenig klar geführt worden sind.“ einen deutlichen Missstand wahrnehmen. Bei den Präsidien sind allerdings bloss rund 20% der Meinung, dass dies der Fall ist. Die Pfarrpersonen verdoppelt mit ihrer Einschätzung von 39% Zustimmung diesen Wert. Das bedeutet, dass hier die Wahrnehmung zwischen Präsidien und Pfarrpersonen um rund 20% abweicht, was bei einer so zentralen und heiklen Frage als Problemanzeige gesehen werden kann.

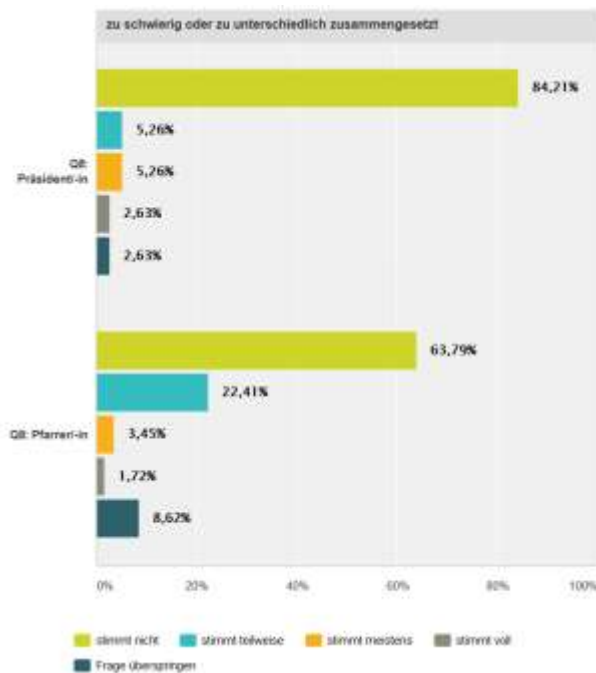


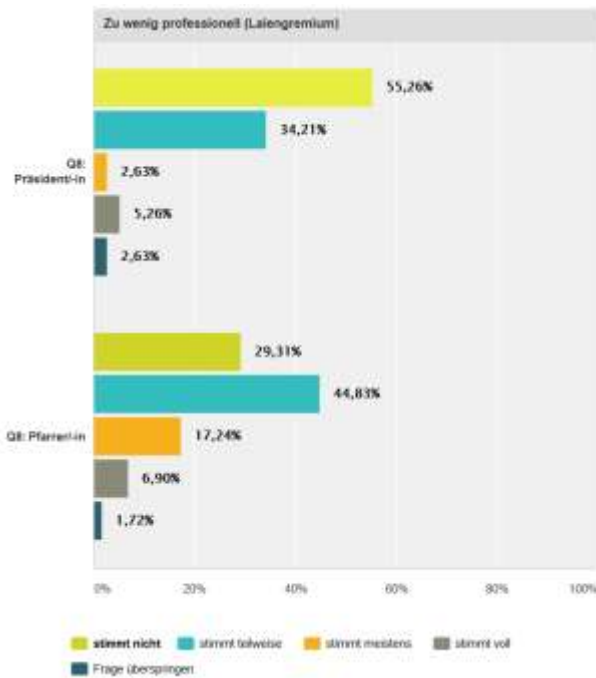
Auch die Art und Weise der Leitung, resp. die Priorisierung der Geschäfte sowie die Entwicklungsdimensionen werden von Präsidien und Pfarrpersonen unterschiedlich bewertet. Auch hier sind die Präsidien der Ansicht, dass die verschiedenen Aufgaben mit sehr hoher Priorität angegangen werden, während die Pfarrpersonen dies zurückhaltender beurteilen.

Bei der Aussage (F16): „Sie fördert die Hauptaufgabe der Kirchengemeinde: Das Evangelium in Wort und Tat weiterzugeben.“ sind 78% der Präsident/-innen der Ansicht, dass dies mit mittlerer bis sehr hoher Priorität geschieht. Dagegen schätzen dies nur 66% der Pfarrpersonen so ein.



Bei Fragen zur Organisation und der Arbeitsweise der KIVO (F18) ist die Bilanz insgesamt äusserst positiv. Die heterogene Zusammensetzung und auch die Anzahl von Mitgliedern werden generell als positiv und unproblematisch empfunden. Die Antworten zur Aussage: „Unsere KIVO ist im Verhältnis zu ihren Aufgaben zu schwierig oder zu unterschiedlich zusammengesetzt.“ zeigen durch die Verneinung das positive Bild:

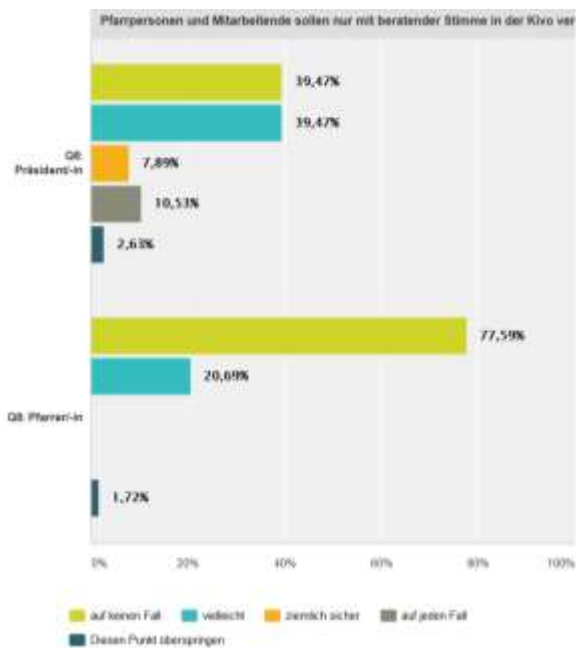




Die grössten Unterschiede sind bei der Aussage (F18): „Unsere KIVO ist im Verhältnis zu ihren Aufgaben zu wenig professionell (Laiengremium)“ zu sehen:

Aber selbst hier ist der Unterschied mässig gross. Natürlich lehnen 89% der Präsidien die Aussage mindestens teilweise ab, dass ein Laiengremium zu wenig professionell sei – aber auch 74% der Pfarrpersonen. In Gesprächen hört man denn auch oft, dass Laien ja oft ebenfalls hoch qualifizierte Leute seien – einfach aus anderen Professionen. Diese freundliche Einschätzung der Arbeit der partnerschaftlich zusammengesetzten Kirchenvorsteherchaften setzt sich in den Antworten auf die effektive Arbeit in den Sitzungen und die Sitzungskultur (F19) fort. Die Sitzungen werden von beiden Gruppen als gut geleitet, einigermaßen aktiv und visionär, produktiv und konstruktiv, nicht zu lange und vom Zeitpunkt her gut angesetzt angesehen.

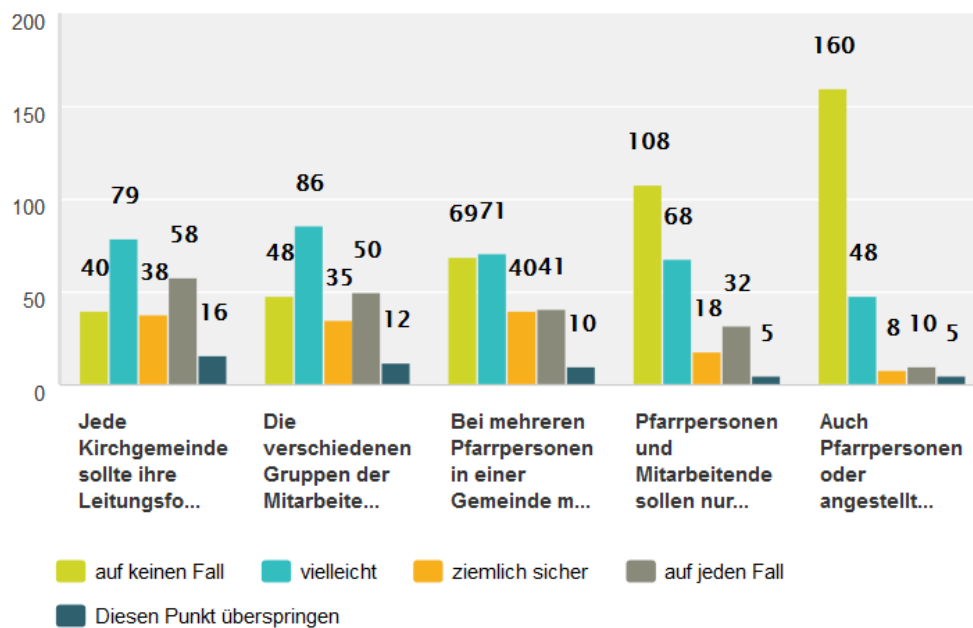
Pfarrpersonen (und Mitarbeitende) sollen auch in Zukunft nicht bloss beratende Stimme haben in der KIVO, zeigen die ablehnenden präsidialen Antworten auf (F27): „Pfarrpersonen und Mitarbeitende sollen nur mit beratender Stimme in der KIVO vertreten sein.“



5.3.4 HOHE BEREITSCHAFT FÜR NEUE LEITUNGSMODELLE

Als ebenfalls überraschend aufgrund der Zufriedenheit mit dem aktuellen Leitungsmodell kann eine Bereitschaft für neue Leitungsmodelle gewertet werden. „Welche neuen Möglichkeiten sollte es künftig für die Leitung von Kirchgemeinden geben?“ (F27)

- Jede Kirchgemeinde sollte ihre Leitungsform aus mehreren durch die Synode zu bestimmenden Modellen selber wählen können, beispielsweise bisheriges Modell mit KIVO; Modell mit Parlament; Modell mit Leitung durch eine Geschäftsführung; Modell regionale Leitung für mehrere kleine Kirchgemeinden zusammen etc.
- Die verschiedenen Gruppen der Mitarbeitenden aus Religionsunterricht, Diakonie und Pfarramt sollen gleich und gleichmässig vertreten sein in der KIVO.
- Bei mehreren Pfarrpersonen in einer Gemeinde muss nicht jede Pfarrperson in der KIVO sein, eine Delegation genügt.
- Pfarrpersonen und Mitarbeitende sollen nur mit beratender Stimme in der KIVO vertreten sein.
- Auch Pfarrpersonen oder angestellte Mitarbeitende sollen das Präsidium übernehmen können.



5.3.5 FAZIT DER SITUATIONSANALYSE DURCH BEFRAGUNG

Die Befragung zeigt eine mehrheitlich bis sehr positive Einschätzung der Leitungstätigkeit in der Kirchenvorsteherschaft. Dies gilt auch für das partnerschaftliche Zusammenwirken von Pfarrpersonen und übrigen Gewählten. Die positiven Wertungen sind auch dann festzustellen, wenn man beispielsweise die Antworten aus grossen, Mehr-Pfarrpersonen-Gemeinden separat untersucht oder sie mit denjenigen aus kleinen, Ein-Pfarrpersonen-Gemeinden vergleicht.

Die zu Tage tretenden Unterschiede in den Antworten sind kaum strukturell zu erklären. Vielmehr handelt es sich um funktionsbedingt verschiedene Sichten. Pfarrpersonen haben einen anderen Blick als Präsidien. Diese Unterschiedlichkeit wird nicht als trennend, sondern gegenseitig befruchtend wahrgenommen und bewertet. Auch die mündlich in Einzelfällen genannten Probleme bei Leitungsfragen und Fragen der partnerschaftlichen Gemeindeleitung sind nicht einfach strukturell zu erklären, sondern vielmehr in der Art, mit welchem Leitungsverständnis in dieser Struktur agiert wird. Diesen Problemen kann man aber eher durch Beratung und Entwicklung eines gemeinsamen Leitungsverständnisses als durch eine andere Struktur begegnen.

Aus der Analyse der Situation in den Kirchgemeinden durch eine Befragung lässt sich die Entwicklung neuer Leitungsstrukturen oder die Aufhebung der partnerschaftlichen Gemeindeleitung nicht rechtfertigen.

5.4 REKRUTIERUNG UND ERFAHRUNGEN VON KIRCHENVORSTEHERSCHAFTEN

Gemäss der Befragung sind also nicht die gegenwärtigen Leitungsstrukturen problematisch. Aber wiederholt wird von Präsidien, bisherigen Kirchenvorsteherschaftsmitgliedern und Pfarrpersonen auf die Schwierigkeit hingewiesen, überhaupt neue und genügend Mitglieder für Kirchenvorsteherschaften zu finden.

Diese Not dürfte aber ebenfalls nicht mit den Leitungsstrukturen zu tun zu haben, sondern viel stärker mit der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung. Es wird momentan zunehmend schwierig, genügend Leute für Freiwilligenarbeit und Ehrenämter zu finden. Die Eintrittsschwelle in ein Engagement ist hoch. Dies gilt aber auch genauso für Gemeindebehörden, politische Parteien oder Vereine – praktisch unabhängig von der je unterschiedlichen Leitungsstruktur. Die Bereitschaft zum Engagement ist deutlich gesunken. Die Ursachen dafür sind zudem damit verbunden, dass Institutionen und Organisationen zunehmend kritisch angeschaut werden.

Deshalb kommen der Rekrutierung, der Schulung und den „Arbeitsbedingungen“ der Behördenmitglieder hohe Bedeutung zu. Folgende Faktoren beeinflussen gemäss den Gestaltungsvorschlägen der ETH an den Zürcher Kirchenrat die Personalgewinnung in diesem Bereich positiv:¹²

- Eine Mitarbeit, die die Kreativität fördert, herausfordert und mit Anerkennung und Wertschätzung aufwarten kann.
- Entlastung der Behördenmitglieder von operativen und administrativen Aufgaben z.B. durch die Schaffung von Sekretariaten oder Geschäftsleiterstellen; klare Rollendefinition, Aufgaben, Rechte und Pflichten.
- Erfahrungsaustausch mit anderen Milizbehörden oder im professionellen Supervisionsrahmen reduzieren die Belastung.

5.4.1 SIEBEN GRÜNDE FÜR EIN ENGAGEMENT IN DER KIRCHENVORSTEHERSCHAFT

Die kantonalkirchliche Arbeitsstelle Gemeindeentwicklung und Mitarbeiterförderung befragte vor den Wahljahren 2010 und 2014 St. Galler Kirchenvorsteherchaftspräsidien zu den Erfahrungen in ihrer behördlichen Tätigkeit. Die Antworten wurden so zusammengefasst:

1. Den meisten KIVO-Mitgliedern macht ihr Engagement Freude und sie schätzen das gute Miteinander in der KIVO.
2. Es macht Spass, mit tollen, engagierten Freiwilligen zusammen zu arbeiten.
3. Die vielen Kontakte zu Mitmenschen bereichern das Leben.
4. Viele finden durch ihr Amt zum ersten Mal oder ganz neu zur Kirche.
5. Gestaltungsfreiraum und -möglichkeiten sind wesentlich grösser als in vergleichbaren Ämtern.
6. KIVO-Mitglieder wollen mit ihrem Amt auch einen Beitrag an unsere funktionierende Gesellschaft zurückgeben.
7. Die Kirchgemeinde ist sehr viel lebendiger, als die meisten vorher dachten.

12 Wehner Theo, Roeck-Padrut Annina, Güntert Stefan T., Golüke Christina, Route 4: Miliz Schweiz

5.4.2 FAZIT

Es dürfte auch in den nächsten Jahren schwierig bleiben, gut qualifizierte Leute mit einem genügenden Zeitbudget für kirchliche Behörden zu finden. Dies ist ein gesellschaftlicher Trend. Dieser Schwierigkeit kann begegnet werden, indem wir unsere Stärken ausspielen – die guten Erfahrungen in der Behördenarbeit. Ausserdem sind echte Anerkennung, entlastende Kirchgemeindestrukturen und fachlicher Austausch der Behörden hilfreich.

5.5 VERGLEICHE – BLICK ÜBER GARTENZÄUNE

5.5.1 LEITUNGSSTRUKTUREN IN DER KIRCHE, EIN SONDERFALL IM NON-PROFIT BEREICH

Sowohl bezüglich des Selbstverständnisses als auch in Bezug auf den Zweck unterscheiden sich Kirchen, Non-Profit-Organisationen und Wirtschaftsunternehmen grundsätzlich. Dass diese unterschiedliche Zielsetzung andere Leitungsprinzipien, -modelle, -grundlagen und -strukturen herausgebildet haben, ist hinlänglich bekannt und ausreichend beschrieben.¹³

Wenn wir davon ausgehen, dass die Kirchen gegenwärtig vor einem grösseren gesellschaftlichen Wandel stehen, als dies während der letzten 100 Jahre je der Fall war, stellt sich die Frage, ob dies die Organisation in ihren Grundstrukturen treffen wird und dadurch andere Leitungsmodelle in den Fokus rücken.

Die gemeinsame Leitung der Kirchgemeinden führt dazu, dass gewählte Behördenmitglieder bezüglich ihrer theologischen Ausbildung meist Laien sind. Dieselben Personen sind aber unter Umständen im Bereich der Führung hoch qualifiziert und erfahren. Mehr und mehr finden sich auch unter den kirchlichen Mitarbeitenden immer öfter Personen, die über eine breite Berufserfahrung oder Zusatzausbildungen verfügen, die auch sie im Führungsbereich qualifizieren.

Über welche Kanäle auch immer, heutzutage muss professionelles Management auch in Kirchgemeinden einfließen, damit sich diese effektiv und effizient in einer komplexen Umwelt behaupten.¹⁴

Kirchgemeinden können als Spezialfall einer Non-Profit Organisation angesehen werden¹⁵. Glasl zählt sie zum Typus der „professionellen Organisation“¹⁶, dazu gehören auch höhere Schulen, Universitäten, Forschungsinstitute und ähnliche. Eine professionelle Organisation erfordert in der Führung spezifische Haltungen, Vorgehensweisen und Modelle. Kennzeichen einer professionellen Organisation sind beispielsweise:

- Meist wissensorientierte Produkte und Leistungen

¹³ Stolz Jörg, Ballif Edmée, Die Zukunft der Reformierten, TVZ-Verlag, Zürich 2010, Seite 150ff

¹⁴ Stolz Jörg, Ballif Edmée, Die Zukunft der Reformierten, TVZ-Verlag, Zürich 2010, Seite 144.

¹⁵ Ebenda.

¹⁶ Glasl, Prozessberatung, 81ff, zitiert aus: Hänni Marti, 50f

- Hohe Autonomie der angestellten Mitarbeitenden bezüglich Zielesetzung, Vorgehen und Eigenorganisation.
- Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden kommt stärker von innen (intrinsisch) als von Rahmenbedingungen oder Prestige.

Wie wird eine professionelle Organisation wie eine Kirchgemeinde fit für die Zukunft? Was kann die Kirche bezüglich Führung und Leitung von Profit oder Non-Profit Organisationen lernen für eine dauerhafte und nachhaltige Veränderung?

Während heute eine demokratische und gemeinsame Leitung in Kirchen üblich ist¹⁷, oblag die Leitung bis ins 19. Jahrhundert den Pfarrern. Das sogenannte Zuordnungsmodell finden wir heute aber in praktisch allen Schweizer Kantonalkirchen.¹⁸ Es hat sich also breit durchgesetzt. Hänni, Marti vermuten, dass ein nicht klar definierter Zustand der „gemeinsamen“ Leitung besonders störungsanfällig ist und in der Folge zu häufiger Unzufriedenheit mit diesem Führungsmodell geführt hat.

Durch Revisionen in den Verfassungen anderer Kantonalkirchen mit einer teilweisen Neuformulierung der Kernaufgaben der Pfarrpersonen führten in den letzten Jahren zu einer gewissen Einschränkung der gemeinsamen Leitung. Man kann sogar fragen, ob bei diesen Revisionen durch ein stark beschleunigtes Kündigungsverfahren für Pfarrpersonen nicht auch die freie Verkündigung des Wortes Gottes beschnitten wurde.

5.5.2 LEITUNGSSTRUKTUREN IN ANDEREN KANTONALKIRCHEN

In sämtlichen Landeskirchen der Schweiz ist die Leitung der lokalen Kirchgemeinden in einer partnerschaftlichen Form organisiert. Tatsächlich unterscheidet sich die Leitungsstruktur vor allem in Bezug auf die Mitgliedschaft der gewählten Pfarrpersonen in der Kirchgemeindeleitung sowie auf das Stimm- und Antragsrecht. In folgenden Kantonalkirchen gibt es unterschiedliche Varianten einer Vollmitgliedschaft mit allen Rechten: AG, BL, BS, FR, GE, LU, NE, NW, OW, SG, SH, TI, TG, UR, VD, VS, ZG, ZH. Teilweise ist die Mitwirkung der gewählten Amtsträger durch ein prozentuales Verhältnis oder ein Delegationssystem etwas eingeschränkt. In den übrigen Kantonalkirchen nehmen die Pfarrpersonen und anderen Mitarbeitenden mit beratender Stimme und teilweise mit Antragsrecht an den Sitzungen teil.

5.6 FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER UMFRAGE

1. Aus der Situationsanalyse durch eine breite Befragung lässt sich kein Bedarf für neue Leitungsmodelle ableiten. Es wurden keine grösseren Missstände genannt. Die Befragten

¹⁷ Davon ausgenommen ist der Bereich der Personalführung, in dem die Vorsteherschaft den Pfarrpersonen und übrigen Angestellten juristisch übergeordnet ist.

¹⁸ Hänni Beat, Marti Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, rex-Verlag, Luzern 2007, Seite. 62.

sind sehr zufrieden mit der Situation der Leitung und der partnerschaftlichen Leitung. Es wird kein Handlungsbedarf angezeigt.

2. Die Befragung hat gleichzeitig ergeben, dass eine Mehrheit der Antwortenden sich eine Flexibilisierung der Leitungsstrukturen vorstellen kann. Am meisten Resonanz findet der Vorschlag, dass die Synode einige Strukturmodelle bestimmt und jede Kirchengemeinde selber wählen kann. Solche Modelle sollten versuchsweise entworfen und geprüft werden.
3. Ein Teil der dennoch genannten Schwierigkeiten kommt daher, dass etlichen durchaus sehr leitungserfahrenen Leuten das spezielle Verständnis für die Leitung einer Kirchengemeinde fehlt. Kirchengemeinde ist als „professionelle Organisation“ weder eine Profitorganisation, noch eine Non-Profitorganisation. Die Leitung einer Kirchengemeinde erfordert spezifische Haltungen und eigenes Know-how. Angezeigt ist aus dieser Sicht nicht eine Leitungsstruktur-Veränderung, sondern eine weiterhin intensive Behördenschulung sowie Beratung vor Ort für schwierige Situationen.
4. Wenn man vorwärts schaut in die sich verändernde Kirchenlandschaft und auf dieser Grundlage den Leitungsbedarf abzuschätzen versucht, dann sind aber sicher gewisse neue Gemeindestrukturen, Leitungsmodelle und die Freiheit zur Wahl und Ausgestaltung dieser neuen Modelle nötig.

6. ZAHLEN UND ENTWICKLUNGEN DER LETZTEN JAHRE

6.1 RÜCKLÄUFIGE MITGLIEDERZAHLEN

Entwicklung Mitgliederzahlen der Evang.-ref. Kirche des Kantons St. Gallen 1941 - 2013						
Jahr	Anzahl Kirchgemeinden	Mitgliederzahl kleinste Kirchgemeinde	Mitgliederzahl grösste Kirchgemeinde	Mitglieder der Kantonalen Kirche	Durchschnittliche Mitgliederzahl	Mittlere Kirchgemeindegrosse (50% grösser, 50% kleiner)
1941	53	229	16'447	113'200	2'136	1'266
1950	54	247	16'474	120'643	2'234	1'298
1960	55	219	15'758	125'580	2'283	1'165
1970	55	176	14'610	133'593	2'429	1'401
1980	55	183	12'903	130'767	2'378	1'381
1990	55	182	12'340	133'287	2'423	1'424
2000	55	167	10'356	123'187	2'240	1'387
2010	55	154	8'584	114'193	2'076	1'265
2013	49	153	8'273	111'550	2'277	1'499

Im Bericht des Kirchenrates über die Visitation 2007¹⁹ wird auf Seite 29 ff auf die Veränderung der Kirchenmitgliedschaft eingegangen. Die St. Galler Kirche verliert jedes Jahr 0,8% der Mitglieder. Davon entfallen 0,6% auf Austritte und 0,2% auf soziodemografische Gründe. Diese stetige Abnahme führt zu dramatischen Schrumpfungen: in der Stadt St. Gallen hat die Kirchgemeinde St. Gallen C zwischen 1970 und 2006 mehr als die Hälfte, nämlich 50.7% der Mitglieder verloren.

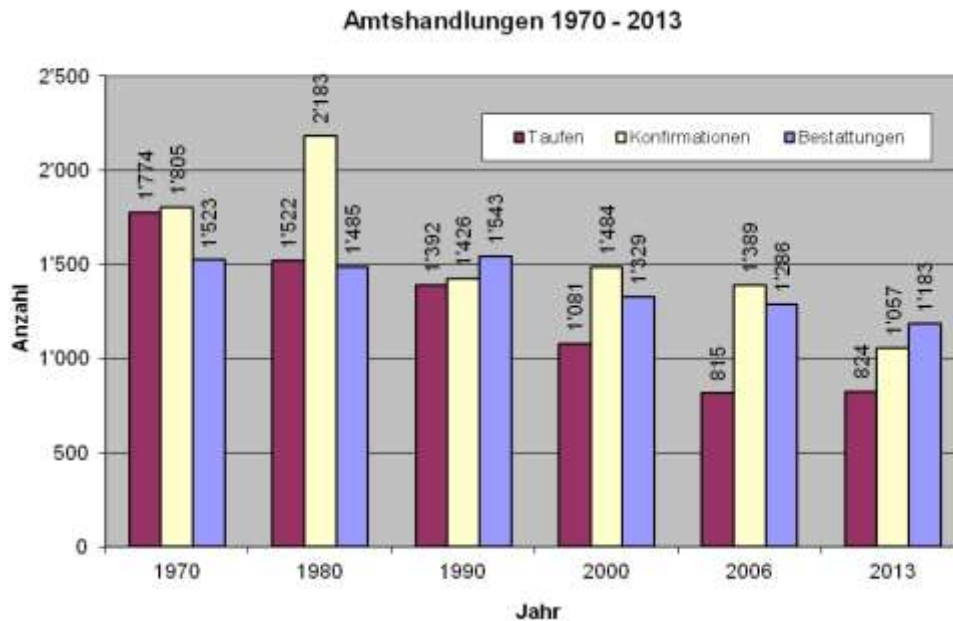
Gesamtschweizerisch hat sich der Anteil von Konfessionslosen in den letzten 40 Jahren von 1% auf 25% erhöht²⁰.

Diese Trends werden sich fortsetzen und die Kirchgemeinden in Bedrängnis bringen.

¹⁹ Kirche Unterwegs, Bericht des Kirchenrates über die Visitation 2007 der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen

²⁰ Religiosität in der modernen Welt (PNR 58), Verf.: Jörg Stolz, Judith Könemann, Mallory Schneuwly Purdie, Thomas Englberger, Michael Krüggeler

6.2 AMTSHANDLUNGEN 1970-2013



(Quelle: Kirche unterwegs, Bericht des Kirchenrates über die Visitation 2007 der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen, 2013 ergänzt durch Paul Baumann)

6.3 TRENNUNG VON KIRCHE UND STAAT

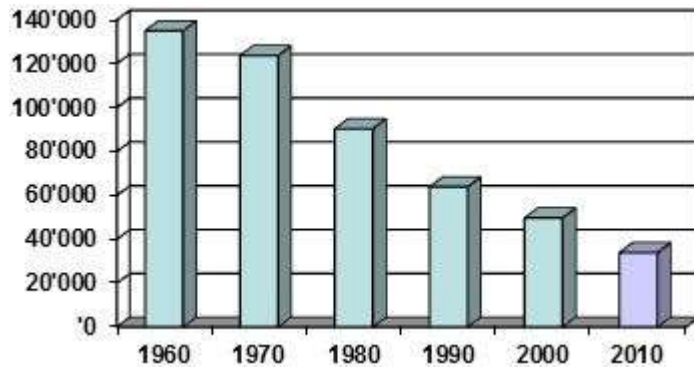
Eine allfällige vollständige Trennung von Kirche und Staat scheint momentan zwar nicht zu befürchten zu sein. Aktuelle Volksentscheide bezüglich Kirchensteuern bestätigen die Stellung der Kirchen nach wie vor. In Kantonen mit vollständiger Trennung von Kirchen und Staat haben die Kirchen viel stärker zu kämpfen. Beispielsweise können sie ihre Steuern nicht zusammen mit Staats- und Gemeindesteuern einziehen, sondern müssen den Mitgliedern Rechnung stellen. Die Kantonalkirchen Genf, Neuenburg und Basel-Stadt sind davon betroffen. Sie haben eine höhere Austrittsquote und einen bereits jetzt viel niedrigeren Anteil an Kirchenmitglieder in der Gesellschaft.

Am 2. März 1980 wurde die eidgenössische Volksinitiative „betreffend die vollständige Trennung von Staat und Kirche“ mit 78.9 % abgelehnt. Wie säkular soll der Schweizer Staat sein? Die Diskussion darüber entflammt spätestens dann, wenn irgendwo über die Zulässigkeit von Kruzifixen in Schulzimmern gestritten wird, obwohl das Bundesgericht diese Frage bereits 1990 beurteilt hat.

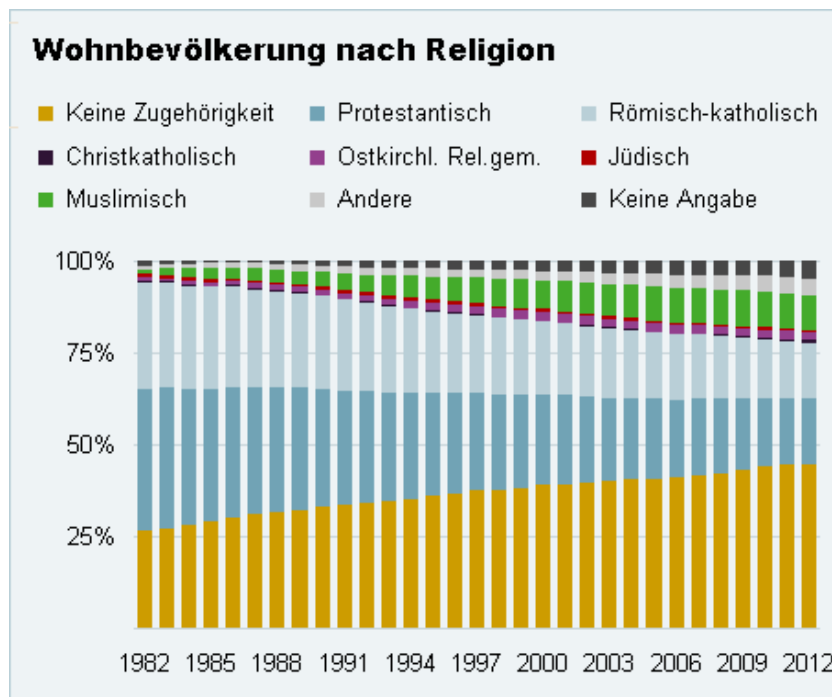
Mit weiteren Vorstössen ist zu rechnen. Dass eine Verankerung des Laizismus in der Verfassung für die Finanzierung der kirchlichen Aufgaben weitreichende Folgen haben würde, liegt auf der Hand – siehe die Kantonalkirchen Genf, Neuenburg oder Baselstadt.

In Basel-Stadt beispielsweise sank der Anteil der Protestanten seit 1982 von 39% auf 18%. Der Anteil der Wohnbevölkerung ohne Religionszugehörigkeit stieg in derselben Zeit von 26% auf

45%. Zählte die Basler Kirche 1960 noch über 130'000 Mitglieder, so waren es 2010 gerade noch 30'000.



(Quelle: Kirchenratspräsident Pfr. Prof. Dr. Lukas Kundert, 2013)



(Quelle: Statistisches Amt des Kantons Basel Stadt, 2014)

7. MÖGLICHE LEITUNGSMODELLE

7.1 ZUKUNFT DER KIRCHGEMEINDEN

Der „Strukturdialog“ hat in vielen Kirchgemeinden begonnen. Hier einige Beispiel:

- a) Im Bericht des St. Galler Kirchenrates über die Visitation 2007²¹ wird auf den Seiten 129 bis 133 auf das mögliche „Handeln der Kirchgemeinden“ hingewiesen. Auf Seite 134 ff werden die Optionen der Zukunft beschrieben mit der klaren Schlussfolgerung, dass nur „regionale Kirchengemeinden“ mit dezentralem Mitarbeiterinsatz eine Zukunft haben.
- b) Im Schlussbericht der Stadtzürcher Kirchgemeinden²² vom September 2011 zum Teilprojekt 5 „Gebietsreform“ wird aufgezeigt, dass nur eine Strukturreform die nötigen Kräfte freisetzen kann, um das kirchliche Angebot auf die heutigen Bedürfnisse anzupassen und gleichzeitig die Kirchen von der Verwaltung zu entlasten.

Die stimmberechtigten stadtzürcher Reformierten haben im September 2014 mit deutlicher Mehrheit dem Zusammenschluss der 33 Kirchgemeinden zu einer einzigen zugestimmt.

- c) Am 26. Januar 2012 hat die Gesamtkirchgemeinde Bern²³ den Zwischenbericht der Projektkommission betreffend Strukturdialog der Gesamtkirchgemeinde Bern veröffentlicht. Darin wird klar hervorgehoben, dass eine Neuorganisation der „Kirchgemeindelandschaft“ nötig ist und eine verstärkte Zusammenarbeit unter den bestehenden Kirchgemeinden die anstehenden Probleme nicht lösen kann.

Die Ursachen oder treibenden Kräfte sind immer dieselben:

- a) Die Mitgliederzahlen der Kirchgemeinden nehmen ab.
- b) Die finanziellen Mittel nehmen ab. Das Geld soll hauptsächlich für das kirchliche Leben ausgegeben werden, aufwändige Strukturen sollen daher auf das Notwendige reduziert werden.
- c) Die Kosten für den Unterhalt aller Kirchen und anderer historischer Bauten können mittelfristig nicht mehr getragen werden – insbesondere wenn der Finanzausgleich gekürzt wird.

²¹ Bericht des Kirchenrates über die Visitation 2007 der Evangelisch-Reformierten Kirche des Kantons St. Gallen

²² Reform 2009-2016, Teilprojekt 5 Gebietsreform, Schlussbericht der Phase 1, September 2011, Verband der Stadtzürcherischen Evangelische-Reformierten Kirchgemeinden

²³ Strukturdialog der Evangelisch-Reformierten Gesamtkirche Bern, Zwischenbericht der Projektkommission, 26. Januar 2012

- d) Es ist schwierig, kompetente Behördenmitglieder zu rekrutieren. Zugleich zwingen uns die gesetzlichen Rahmenbedingungen, professionelle Verwaltungen aufzubauen – oder Aufgaben an die Kantonalkirche zu delegieren, z.B. Lohnwesen.
- e) Die Leistungen der Kirche sind der Öffentlichkeit zu wenig bekannt. Selbstbewusstes Auftreten und professionelle Kommunikation und PR sind in der Kirche noch verpönt.

7.2 STRUKTURELLE ANPASSUNGEN

Kirchliches Leben findet je länger je mehr nicht mehr ortsgebunden, sondern nach Interesse und persönlicher Form der Spiritualität statt. Demgegenüber steht das heutige Prinzip der Orts- resp. der Territorialgemeinde.

Innerhalb der heutigen Strukturen versuchen die Mitarbeitenden oft, das Unmögliche möglich zu machen: offen zu sein für alle und allen etwas zu bieten.

Im Alltag bewegt man sich in der Kirche auf mehreren Ebenen. Sinnvollerweise werden nun die kirchlichen Aufgaben dort erbracht, wo es theologisch, strukturell und wirtschaftlich am meisten Sinn macht:

- a) Profildgemeinde (heute z.B. in lokaler Gemeinde oder in Kirchkreisen): Kirchliches Leben mit Grundversorgung, Seelsorge und Veranstaltungen, mit Pauschalbudget finanziert
- b) Verwaltungseinheiten (Kirchgemeinden): Strategie, Infrastruktur und Personalmanagement
- c) Kantonalkirche: Grundlagenarbeit, zentrale Dienstleistungen wie Finanzen, Versicherungen, Liegenschaften, Kommunikation und IT

Denkbar wäre die Koexistenz verschiedener Gemeindemodelle, die teilweise schon umgesetzt wurden (für den nötigen Spielraum sollen Kirchenverfassung und Kirchenordnung angepasst werden):

- a) Parlament für die Stadt
- b) „Geschäftsführer“ für grosse Gemeinden
- c) Trennung Strategie / operative Ebene, wie es z.B. in der Kirchgemeinde Zug verwirklicht ist: eine grosse zentrale Verwaltung unterstützt die Leute vor Ort, die Profildgemeinden, die das ganze lokale Kirchenleben gestalten und verantworten
- d) regionales oder kantonales Dienstleistungszentrum zur Unterstützung der Profildgemeinden

Verwaltungseinheiten sind Zusammenschlüsse von unterschiedlich ausgerichteten Profilkirchen mit dem Ziel, Leitungs- und Verwaltungsaufgaben zu zentralisieren und zu professionalisieren. Verwaltungseinheiten bilden sich aufgrund gewachsener regionaler Strukturen. In Verwaltungseinheiten werden Personen gewählt, die gemeinsam die fachliche Kompetenz für alle geforderten Bereiche erbringen.

Welche Verwaltungsaufgaben kann die Kantonalkirche bzw. können bestehende Verwaltungen von Kirchgemeinden sinnvollerweise übernehmen? Eine Vereinheitlichung gewisser Abläufe ist hilfreich und drängt sich dort auf, wo wenig Gestaltungsspielraum besteht. Es sollen nicht mehr alle Verwaltungseinheiten (Kirchgemeinden) alles machen, sondern – wo (subsidiär) sinnvoll – zentrale Dienstleistungen angeboten werden:

- a) Personal
- b) Liegenschaften
- c) Versicherungen
- d) EDV / Internet

Es ist ebenso zu hinterfragen, ob sogar auf der Ebene der Kantonalkirchen grössere Einheiten nötig sind, damit Grundlagenarbeit und Dienstleistungen auch mittelfristig mit genügend Ressourcen erbracht werden können.

8. ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

8.1 ERKENNTNISSE

Wie dieser Bericht in Kapitel 5 belegt, geniesst die heute praktizierte partnerschaftliche Gemeindeleitung weitgehend grosse Akzeptanz. Veränderungen werden nur punktuell für nötig erachtet.

Das heisst nicht, dass die Gemeindeleitung nicht viel Verbesserungspotenzial hätte. Dieses liegt im strukturellen Bereich aber nur bei den ganz grossen Kirchgemeinden (und bei den ganzen kleinen, bei denen aber gemäss Synodalbeschluss bereits entsprechende Strukturanpassungen beauftragt sind).

Zu oft werden Mängel, ausbleibende Erfolge und Konflikte vorschnell den Strukturen angelastet, anstatt die Befähigung und Arbeitsweise der verantwortlichen Funktionsträger mindestens mit gleichem Aufwand auf Tauglichkeit resp. Verbesserungspotenzial zu untersuchen. Dies nicht nur in kirchlichen Organisationen. So ist es denn auch eine der Haupterkenntnisse der Arbeitsgruppe, dass das grosse Optimierungspotenzial in der konsequenten Professionalisierung der Fähigkeiten der Amtsträger und Führungskräfte liegt. Dies schwergewichtig in den 3 folgenden Bereichen:

- Allgemeine Führung (besonders Führung einer kirchlichen (!) Organisation resp. Gemeinde)
- Mitarbeiter-/Personalführung (Gewinnung, Pflege, Weiterentwicklung)
- Kommunikation (zeitgemäss, moderne Medien, nach innen und nach aussen)

Eine wichtige und akzeptierte Grundlage für die Weiterarbeit bildet das Kapitel 4 „Theologische Grundlagen – Eckpunkte des reformierten Kirchenleitungsverständnisses“. Die Kommission empfiehlt allen Gremien, die sich mit kirchlichen Gemeindeleitungsfragen befassen, dieses Kapitel als Grundlage heranzuziehen und auf den herausgearbeiteten Eckpunkten abzustützen.

8.2 EMPFEHLUNGEN

8.2.1 STRUKTUR

Was empfiehlt die Arbeitsgruppe zu verbessern:

- für die 4 bis 6 grössten Gemeinden sollten geeignete Strukturformen für die Leitungsgremien möglich sein. Es sollen dabei alle Berufsgruppen in geeigneter Form im Leitungsgremium vertreten sein, ohne dass das Gremium zu gross wird. Zu prüfende Beispiele wären das Ressortmodell (Kirchenrat SG), das Geschäftsführermodell oder das Modell Schulleitung, um nur einige zu nennen.

Es ist zu definieren, bei welchen Fragen kirchlich Mitarbeitende Stimmrecht haben und wo sie in den Ausstand treten.

Die Kompetenz, solche Strukturformen für eine Gemeinde (die gewisse Kriterien wie z.B. Finanzlage, geographische Gegebenheiten, Grösse, erfüllt) einzuführen, muss beim Kirchenrat liegen.

Gewisse Dienstleistungen, die heute auf Stufe Gemeinde erbracht werden, sollen auf kantonalkirchlicher Ebene angesiedelt werden – z.B. EDV, Personal, Infrastruktur, Kommunikation. Die Etablierung von eigentlichen Kompetenzzentren (für Personal, für Infrastruktur, für Kommunikation etc.) könnte dazu dienen.

Am Territorialitätsprinzip soll grundsätzlich festgehalten werden, daneben soll aber auch die Bildung von Profildgemeinden wie z.B. Eglise française, Migrationsgemeinden, offene Kirchen etc. möglich sein.

Die bestmögliche Qualität in allen Angeboten sowie in der Zusammenarbeit und der Organisation muss weiterhin hohe Priorität haben.

Was soll bleiben wie es ist:

- die Gemeindeautonomie
- gemischte Zusammensetzung der KIVO, als Gremium bestehend aus Laien und Mitarbeitenden
- Gleichwertigkeit der Mitglieder der Leitungsgremien
- Bewusste Pflege der Partnerschaft innerhalb der Teams; weiterhin flache Hierarchie

Was soll man bewusst nicht machen:

- kein Aktionismus für alle und um jeden Preis
- das Präsidium für Angestellte und gewählte Mitarbeitende öffnen
- berufsgruppenorientierte Führungsgremien
- ausschliesslich finanzpolitisch begründete Eingriffe in die Struktur der Gemeinde
- die Kirchgemeinde nach rein wirtschaftlichen Aspekten führen, sie ist nicht 1:1 mit einem KMU zu vergleichen (s. Kapitel 2, Theologische Grundlagen)

8.2.2 FÄHIGKEITEN

Was empfiehlt die Arbeitsgruppe zu verbessern:

- Ausbau der Schulung für alle KIVO-Mitglieder, auch Pfarrerinnen und Pfarrer, für Gemeindeleitungsthemen
- sparen ohne zu verzichten: stärkere Zentralisierung resp. „kantonalkirchlicher Einkauf“ von Dienstleistungen wie Web, EDV, Telekommunikation usw.
- Unterstützung der Kirchgemeinden im administrativ-technischen Bereich, ergänzt mit weiteren Mitteln der personellen Qualitätssicherung, die im Kontext einer Gesamtstrategie im Bereich Personal/Behörden entwickelt und eingeführt werden
- verstärkte Schulung, allenfalls auch verstärkter Eingriff in die Personalführung durch die Kantonalkirche. Schulung und Informationen zu allen Bereichen der Personalführung sowohl für Personalverantwortliche, wie auch für Angestellte
- Qualifikationskriterien für Behördenmitglieder und Sorgfalt in der Auswahl der Personen für eine begabungsorientierte Aufgabenverteilung
- Professionalisierung der inneren und äusseren Kommunikation der Gemeinden ist eine grosse Chance. Kommunikation muss durch Ausbildung und Koordination durch Kantonalkirche stark unterstützt und gefördert werden nach dem Modell „populäre Musik“. Die Erkennbarkeit und Präsenz muss verbessert werden und eine gewisse Einheitlichkeit bekommen (CI/CD, vgl. Modell Raiffeisen)

Was soll bleiben wie es ist:

Die Kantonalkirche soll Partnerin und Dienstleisterin der Kirchgemeinden bleiben.

8.2.3 STRATEGIE

Was empfiehlt die Arbeitsgruppe zu verbessern:

- den KIVO deutlicher bewusst machen, dass eine kantonalkirchliche Strategie besteht, innerhalb derer die Kirchgemeinden eine eigene Strategie und eigene Ziele mit einem klaren Umsetzungsplan entwickeln können.

Was soll bleiben wie es ist:

- die Hauptstrategie erstellt nach wie vor der Kirchenrat und genehmigt die Synode. Sie ist für alle Gemeinden wegweisend.

Was soll man bewusst nicht machen:

- nicht jede Gemeinde muss eine eigene Strategie erstellen. Jede Gemeinde erarbeitet aber einen Umsetzungsplan der für sie relevanten kantonkirchlichen Strategieelemente

8.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUM BERICHT

Der theologische Teil des Berichts zeigt, dass die partnerschaftliche Gemeindeleitung ein auf biblischer Grundlage theologisch verantwortbares Leitungskonzept ist und wesentlich zur Identität und Unverwechselbarkeit der reformierten Kirchen in der Schweiz und im Kanton St. Gallen beiträgt.

Der Umfrageteil des Berichtes belegt, dass das Leitungskonzept der partnerschaftlichen Gemeindeleitung eine sehr grosse Akzeptanz hat und seine Umsetzung in den meisten Gemeinden als unproblematisch gesehen wird. Von Seiten der Kirchgemeinden besteht kein allgemeiner und unmittelbarer Anpassungsbedarf der gesetzlich-reglementarischen Grundlagen der partnerschaftlichen Gemeindeleitung.

Das schliesst nicht aus, dass mittelfristig über Reformen der Leitungsstrukturen nachgedacht wird, in welcher die Zulassung alternativer Gemeinde- und Leitungsmodelle zur Diskussion gestellt und ermöglicht werden, z.B. im Kontext einer Verfassungsrevision.

Die nutzbringendsten Schwerpunkte in der Verbesserungen der partnerschaftlichen Gemeindeleitung liegen aber weniger in den eher punktuell nötigen Strukturanpassungen als vielmehr

- in der Professionalisierung der Fachkompetenz in der Gemeinde- und Organisationsführung
- in der Mitarbeiterführung
- in einer wirksamen, zeitgemässen Kommunikation in Gemeinde und Kantonalkirche – nach aussen und nach innen.