



Evangelisch-reformierte Kirche
Schweiz

Geld und Geist: Die Bedeutung von Finanzstudien für die Kirchenentwicklung

Referat anlässlich der Veranstaltung von „Église à venir“ Wer bezahlt die Kirche?

Zürich, 22. September 2022

Im Titel dieser Tagung fragen Sie: Wer bezahlt die Kirche? Man kann die Frage unterschiedlich auffassen. Wird nach dem Anteil juristischer, bzw. natürlicher Personen und den Staatsbeiträgen am Jahresbudget gefragt? Oder daran, welchen Steueranteil wir Besserverdienenden und sehr Vermögenden verdanken? Oder schwingt auch etwas Resignation mit: Wer soll das bezahlen?

Ich freue mich sehr, dass wir heute gemeinsam darüber nachdenken, was der Ecoplan-Bericht zur Zukunft der Kirchenfinanzen für die Planung und Ausrichtung kirchlichen Lebens bedeutet. Die Zahlen sind eindrücklich. Und sie scheinen das alte Lamento einer ärmer, älter und kleiner werdenden Kirche zu untermauern. Ich sage es Ihnen gleich vorweg: Daran glaube ich nicht. Jedenfalls nicht im Sinne einer unaufhaltbaren Entwicklung. Es ist entscheidend, mit welcher Brille wir den vorliegenden Bericht lesen.

Ressourcenlogik

Wer den Bericht von einer Ressourcenlogik her bedenkt, wird v.a. zur Kenntnis nehmen, dass die Einnahmen sinken. Dass wir bis ins Jahr 2045 mit einem Steuerrückgang bei den natürlichen Personen von 170 Mio. Schweizerfranken zu rechnen haben und die Steuerentwicklung bei den juristischen Personen volatil ist.

Dass heute noch über 50% der Bevölkerung zu einer der grossen Landeskirchen gehören, aber wir schon 2025 – in nur drei Jahren – unter 50% fallen werden und bis 2045 nur noch gut ein Viertel zu den Landeskirchen gehören wird.

Wir verlieren Mitglieder und Geld. Aber auch an Bedeutung und gesellschaftlichem Einfluss. Damit wird es immer schwieriger, um Staatsbeiträge zu verhandeln oder juristische Kirchensteuern zu rechtfertigen.

Es ist ein teuflischer Mechanismus: Wir werden ärmer, weil wir kleiner sind und immer kleiner, weil wir ärmer werden. Und all das hat mit der Überalterung der Mitglieder zu tun, die wir noch erreichen. Natürlich gehen uns auch Steuergelder verloren. Viel gravierender ist aber der Brain-drain und die lebensweltliche Verengung. Diese Menschen, ihre Ideen, ihr Wissen und ihre Perspektiven fehlen der Kirche.

Von dieser Sicht her würde man eine defensive Strategie wählen, die Kosten minimieren, Rücklagen bilden für die schlechten Jahre, die auf uns zukommen. Theologisch würde sich diese Strategie als „Besinnung auf den eigentlichen Kern“ und „Rückkehr zu den eigenen Wurzeln“ zu rechtfertigen versuchen. Kirche wird in dieser Variante nicht mehr wirklich entwickelt, sondern konsolidiert und abgewickelt.

Rita Famos
Präsidentin



Marktlogik

Sie können aber dieselben Zahlen auch aus einer Marktlogik heraus wahrnehmen. Sie sehen dann, dass uns Jahre bevorstehen, in denen wir mit nach wie vor sehr viel Geld – denn die pro Kopf-Steuern der reformierten Mitglieder sind sehr hoch – für sehr viel weniger Menschen einen Grundauftrag wahrzunehmen haben. Wir werden in gewissen Grundtätigkeiten, z.B. den Kasualien und dem Kirchlichen Religionsunterricht weniger zu tun haben. Hatten wir pro Kirchenmitglied 2017 rund 376.- Schweizerfranken an Steuererträgen der natürlichen Personen zur Verfügung, sind das 2045 fast hundert Schweizerfranken pro Mitglied mehr!

Nimmt man die Steuern der Juristischen Personen dazu und folgt der pessimistischen Prognose, so stehen uns pro Mitglied sogar 130.- Schweizerfranken mehr zur Verfügung.

Natürlich weiss ich, dass diese Steuereinnahmen nicht einfach auf die Köpfe unserer Mitglieder zu verteilen sind. Aber diese Zahl ist eine sehr interessante Quote. Sie zeigt, dass wir zwar kleiner werden, aber noch lange nicht arm sind. Und dass da Spielraum besteht, auch denjenigen Menschen, die keine Kirchenmitglieder sind, zu dienen und uns weiterhin bildend und helfend an die ganze Gesellschaft zu richten. Der Mitgliederschwund und der eventuelle Rückgang der Staatsbeiträge sind Kennzahlen, die uns motivieren sollen, besser zu werden.

Betrachten Sie die Entwicklung aus dieser Sicht, würden Sie eher eine offensive Strategie wählen: Wir nutzen unsere grossen Ressourcen, um auf dem Markt besser und attraktiver zu werden.

Kirche ist mehr

Es wäre nun gutschweizerisch, einen Kompromiss in der Mitte der beiden Betrachtungen zu finden. Aber ich glaube nicht, dass marktlogische oder ressourcenlogische Perspektiven die einzigen Alternativen sind, zwischen denen wir uns orientieren können.

Kirche ist mehr und etwas anderes als ihre Finanzierungsmodelle. Und sie geht nicht darin auf, ein gut angepasstes Dienstleistungsunternehmen zu sein, das mit Drittleistungen in der politischen Öffentlichkeit für Wohlgefallen sorgt. Kirche lebt aus einer inneren Mission, die sie nicht in ein Filialnetz oder eine Drittleistungs-NPO überführen lässt. Sie ist ein "AndersOrt", eine real gewordene Utopie.

Wir sollten uns aber zugleich davor hüten, die Wirklichkeit theologisch zu überblenden. Denn eine Kirche braucht auch Ressourcen und Marketing. Mit idealistischen Begriffshülsen lässt sich keine Kirche entwickeln.

Ich schlage deshalb vor, dass wir die Zahlen der Studie ernst nehmen. Sie zeigen einen drastischen Rückgang an Mitgliedern und Steuereinnahmen. Aber wir sollten diese Zahlen nicht als unheilbare Krankheit verstehen, sondern sie lesen wie einen Gesundheits-Check-Up: Wir sind nicht gerade gut in Form. Aber wir sind auch nicht so krank, dass wir nichts daran ändern könnten. Und wenn wir die richtigen Dinge tun, können wir sogar zu unserer Hochform auflaufen und haben viel Leben vor uns.

Ressourcen und Fitness



Der Ecoplan-Bericht zeigt beides gleichzeitig: Es steht nicht sehr gut um uns. Aber wir haben Ressourcen, um das zu ändern. Und es wird uns als Kirche nicht anders gehen als den Menschen nach dem medizinischen Check-Up: Wer wir sein werden, hängt davon ab, ob wir uns von der Diagnose niederschmettern lassen oder ob wir in uns gehen und uns verändern. Menschen, die nach dem Arztbesuch vor allem ihren Zustand beklagen und jammern, haben eine andere Zukunft als jene, die ihre Laufschuhe schnüren und in Bewegung kommen. Erstere geraten immer tiefer in eine Abwärtsspirale. Letzteren gelingt es, aus dem negativen Kreislauf auszubrechen. Sie verlassen ihre Komfort-Zone, finden Freude an neuen Gewohnheiten oder nehmen vergessene Hobbies wieder auf. Sie werden später erzählen, dass die Ergebnisse des Check-Ups ein Schuss vor den Bug waren und sie motivierten, ihr Leben zu ändern. Man schreibt solchen Menschen Disziplin, ein positives Selbstbild und Selbstvertrauen zu. Und wie steht es um uns als Kirche?

Kirchliches Selbstbewusstsein

In der Bibel finden sich manche Verheissungen und Zusagen für unsere Kirche. Sie ist der Leib Christi, wir sind das Salz der Erde, Kinder Gottes über die das letzte Wort noch nicht gesprochen ist, weil noch nicht erschienen ist, was wir sein werden. Wir sind die kleine Herde, der Gott sein Reich anvertrauen will.

Unsere kantonalen Kirchenverfassungen und die Verfassung der EKS halten fest, dass wir die frohe Botschaft allen Menschen durch Wort und Tat verkündigen. Das ist eine riesige Aufgabe und das sind gewaltige Zusagen! Nur: Es finden sich keine Versprechen, in der Mehrheit zu sein. Vom Staat hofiert – ja auch nur geduldet! – zu werden. Dass wir in der Mehrheit sind und dass der Staat uns freundlich gesinnt ist, sind glückliche Umstände, nicht Voraussetzungen für kirchliches Leben. Kirche lebt von Zusagen, die kein Staat der Erde ihr machen kann und von einem Auftrag, der uns ganz dieser Welt verpflichtet, gerade weil er nicht von dieser Welt ist.

Wenn wir Kirche entwickeln wollen, wird dies das Erste sein, was wir zu bedenken haben: Unsere Mission.

1. *Unsere Mission*

Im Kern ist die Kirche ein exzentrischer Organismus. Er richtet sich nach Aussen in Verkündigung, Seelsorge, Diakonie und Bildung. Daraus entsteht und besteht kirchliches Leben. Gemeindeaufbau und Kirchenleitung, also das Management der Kirche, ist keine einzelne Disziplin, sondern das Zusammenspiel unseres Redens und Handelns in der Gesellschaft. Kirche hat keinen Selbstzweck, sondern dient alleine dazu, das Evangelium Jesu Christi für alle Menschen erlebbar zu machen.

Deshalb organisieren wir uns subsidiär: Gemeinden sind der Kern kirchlichen Lebens. Dort wird verkündigt, dort geschieht Seelsorge und Bildung und dort arbeiten Menschen in der Zuwendung zu anderen Menschen. Die kantonale Ebene übernimmt nur jene Aufgaben, die von Kirchgemeinden an sie delegiert werden. Entweder weil Kirchgemeinden diese Aufgaben nicht leisten können oder weil sie es praktischer finden, sie zentral zu organisieren. Das gilt auch für die EKS, die wiederum nur das tut, was die Kantonalkirchen an sie abgeben. Wir haben keine Bischöfe und jede Sakralisierung von Verwaltung ist uns



fremd. Weil Kirche lebt, indem man Kirche tut. Und was uns anvertraut ist – an Geld, Immobilien und Menschen – soll diesen damit verbundenen Aufgaben dienen.

2. *Unsere Ressourcen*

Von unserer Mission ausgehend wird deutlich, dass unsere wichtigste Ressource nicht im Finanzvermögen und unseren wunderschönen und zahlreichen Immobilien liegt, sondern in den Menschen, die gemeinsam – als Freiwillige, Ehrenamtliche und Profis – das Beziehungsnetz unserer Kirche ausmachen. Sie gilt es wieder zu gewinnen. Sie sind nicht einfach Mitglieder, sondern entwickeln und gestalten die Kirche von Morgen. Und sie sind unsere Schaufenster, unsere Reklame.

Keine Werbekampagne für die guten Dienste der Kirche kann begeisterte Kirchenmitglieder ersetzen, die in ihrem Bekanntenkreis von der Kirche erzählen und Botschafterinnen und Botschafter, Nachfolgerinnen und Nachfolger Christi sind.

So ist Kirche politisch: Indem sich glaubende Menschen in die Polis einbringen und gemeinsam der Stadt Bestes suchen. Dabei sind sie vielstimmig. Gehören zu unterschiedlichen Parteien. Stimmen in den Werten weitgehend überein und können dennoch unterschiedliche politische Positionen vertreten. Das Beziehungsnetz, das wir selber sind, ist unsere glaubwürdigste politische Form. Und deshalb kommt es auf die Kultur an, die wir gemeinsam leben.

3. *Unsere Kultur*

„Culture eats strategy for breakfast.“, hat Peter Drucker, ein Pionier moderner Managementlehre behauptet. Er wollte damit sagen, dass es oft wichtiger ist, wie wir Dinge tun, als welchem übergeordneten Plan wir dabei folgen. Die brillianteste Unternehmensstrategie, der sinnvollste Change-Prozess und die durchdachteste Restrukturierung können an der Unternehmenskultur scheitern – oder durch sie ermöglicht werden.

Die Kultur umfasst unsere Werte, Normen, Erwartungen, Rituale, unsere Symbole und Sprache, unsere Geschichten und Mythen. Sie bilden das Fundament unserer Gemeinschaft. Ich denke, für die Kirche gilt dies ganz besonders! Wir haben Geschichten und Erzählungen, Sakramente, Rituale und Symbole zuhauf. Solche, die uns überliefert sind und unsere DNA ausmachen. Ich habe ein paar von ihnen erwähnt, als ich über kirchliches Selbstbewusstsein gesprochen habe.

Aber es haben sich auch andere Erzählungen und Erwartungen eingenistet: Die Kirche als Symbol eines überalterten Vereins, der um seine Selbsterhaltung kämpft, am Tropfen des Staats hängt, Innovationen scheut und in anpassendem Übereifer kopflos und ohne Rückgrat sein Fähnlein in den Wind hält. Oder die Story vom „Heiligen Rest“, der unsere wahre Kirche verkörpern soll, bestehend aus selbstlosen Aktivchristinnen und Christen. Oder die Erwartung einer schrumpfenden und allmählich bedeutungslos werdenden Kirche, die als Handvoll diakonischer Werke irgendwie fortgesetzt wird. Diese neueren Narrative sind gar nicht so neu: Dass die Alten fromm, die Kirche eine Versammlung der wahrhaft Frommen sei und die Welt vor die Hunde gehe, sind alte Worte. Gott sei Dank,



haben sie sich nicht bewahrheitet. Sie drohen aber zu unserer Wirklichkeit zu werden, wenn wir nur fest genug an sie glauben.

Eglise à venir: Wer werden wir sein?

Wer werden wir sein? Der Ecoplan-Bericht kann uns das nicht sagen. Er ist keine Glaskugel. Es hängt davon ab, was wir glauben, was wir erwarten und was wir tun. Hier eine kleine Skizze von Massnahmen gegen kirchlichen Bluthochdruck:

1. Zuversicht

Wir haben die schönste Aufgabe der Welt! Wir sind Zeuginnen und Zeugen für Gottes Liebe. Das klingt so abgedroschen. Es ist aber eine ungeheure Kraft, wenn wir es nicht nur sagen, sondern leben, versprühen und ausstrahlen. Ja, wir werden weniger Geld haben. Aber es ist genug da, wenn wir es miteinander teilen. Ja, wir haben viele Mitglieder verloren. Aber wir geben sie nicht auf. Wir sollten uns schleunigst Gedanken machen, was "Mission" in unserer Zeit heisst und wie wir es besser machen können als unsere Vorfahrinnen und Vorfahren. Und ja, unsere Zuversicht und Leidenschaft wird wieder andere anstecken und begeistern.

2. Aus Fehlern lernen

Es liegen uns viele Studien und Analysen zu Füßen. Das Zentrum für Kirchenentwicklung ZKE, das Sozialpastorale Institut SPI, die Universität Lausanne mit Professor Jörg Stolz und seinem Team haben die Fakten längst vorgelegt. Wir sollten sie schleunigst sorgfältig analysieren und in unser Handeln integrieren. Freudig Neues ausprobieren, mutig Fehler machen und daraus lernen. Uns dabei über die Kantons- und Konfessionsgrenzen hinweg vernetzen. Nicht alle müssen dasselbe ausprobieren, nicht alle müssen dieselben Fehler machen. Und vielleicht lernen wir es ja noch, uns über die Erfolge der Nachbarn zu freuen und sie zu den unseren zu machen.

3. Professionalisierung und Partizipation

Es ist vorteilhaft, dass wir uns so viele gutqualifizierte Profis leisten können. Am besten setzen wir sie dort ein, wo sie die Arbeit der Freiwilligen erleichtern und ermöglichen. Auch hier muss das Subsidiaritätsprinzip gelten: Profis machen nur das, was (noch) niemand sonst übernehmen kann und will.

4. Neue Formen

Die Organisation der Kirche hat sich den Lebenswelten der Menschen anzupassen. Wer will sich heute noch über vier Jahre zu monatlichen, gar wöchentlichen Sitzungen verpflichten? Viele Menschen fallen so allein aus strukturellen Gründen aus dem kirchlichen Raster. Wir verlieren damit nicht einfach Kirchensteuern, sondern v.a. die Perspektive ihrer Lebenswelten. Wir brauchen neue Formen der Kirchenleitung, der demokratisch abgestützten Mitbestimmung und der Mitgliedschaft.

Die Tagung fragt im Titel nach denen, die Kirche bezahlen. Jetzt sind wir angekommen bei denen, die die Substanz, das Kapital und das Potential der Kirche ausmachen: Den Menschen, die zu ihr gehören. Sie bezahlen Kirche über die Kirchensteuern, manchmal auch über Kollekten



Evangelisch-reformierte Kirche
Schweiz

oder kirchliche Fördervereine. Sie leben Kirche durch ihr ehrenamtliches oder unbezahltes Engagement. Sie sind ein entscheidender Grund dafür, dass der Staat gerne Leistungsverträge mit Kirchen eingeht. Durch ihr Mitdenken und Handeln sind wir in der Gesellschaft auch gegenüber denen Menschen glaubwürdig und relevant, die nicht zu der Kirche gehören. Eine Kirche ist mehr als ihre Mitglieder. Sie baut auf eine zeitlose Verheissung. Aber ohne diese Mitglieder, die auf ihre Weise diese Verheissung leben, ist sie leblos. Ohne engagierte Menschen verarmt sie, wird zur Geschichte und verliert ihre Bedeutung.

Das muss nicht so kommen. Jacqueline Fehr, die Regierungspräsidentin des Kantons Zürich, hat uns bei der Konkordatsfeier ihre Zukunftsperspektive für unsere Kirche mitgegeben: Sie soll gesellschaftlich offen, öffentlich präsent und sprachfähig, anregend und interessant sein.¹ Einer geistreichen, offenen, sicht- und hörbaren Kirche, die etwas zu sagen hat, geht das Geld nicht aus. Die Kirche wird aber nicht offener, vernehmbarer oder relevanter sein, als ihre Mitglieder. Hier muss unser Fokus sein und bleiben. Auch im Sinne des Evangeliums.

Ich will es auf den Punkt bringen: Solange wir Mitglieder haben, haben wir Kapital und Kredit. Wenn sie fehlen, gibt es auch keine Kirche mehr, die Geld braucht oder verdient. Solange sich die Kirche an ihren Auftrag hält, das Evangelium zu verkünden, werden ihr dazu die nötigen Mittel zur Verfügung gestellt werden.