

Arbeitsgruppe PaPriKa
Pastorale **P**rioritäten & finanzielle Realitäten
im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **K**atholischen Kirche in der Schweiz

Klärung der Aufträge
und Bündelung der Kräfte
in den sprachregionalen und gesamt-
schweizerischen kirchlichen Institutionen

Schlussbericht

Von der Schweizer Bischofskonferenz zur Weitergabe an die
interessierten Gremien und Institutionen freigegebene Fassung

Zürich, den 18. Juli 2005

Geleitwort der Schweizer Bischofskonferenz

Schwerpunkte für die pastorale Arbeit festzulegen gehört zu den Hauptaufgaben der kirchlichen Führung. Auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene erfordern zudem Finanzierungsfragen besondere Aufmerksamkeit.

Um diese Fragen rund um die pastoralen Prioritäten und die finanziellen Realitäten zu studieren und konkrete Massnahmen vorzuschlagen, hat die Schweizer Bischofskonferenz (SBK) eine Arbeitsgruppe eingesetzt, in der auch die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, das Fastenopfer, die Inländische Mission und die Pastoralplanungskommission der Schweizer Bischofskonferenz vertreten sind. Diese gab sich selbst das Kürzel «PaPriKa»: **P**astorale **P**rioritäten & finanzielle Realitäten im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **K**atholischen Kirche in der Schweiz.

An ihrer Ausserordentlichen Versammlung vom 27. Juni 2005 hat sich die Schweizer Bischofskonferenz mit dem Schlussbericht der Arbeitsgruppe «Klärung der Aufträge und Bündelung der Kräfte in den sprachregionalen und gesamtschweizerischen kirchlichen Institutionen» befasst und sich insbesondere zu den vorgeschlagenen Massnahmen geäussert. Ihre Änderungswünsche wurden von der Arbeitsgruppe in den vorliegenden Bericht aufgenommen.

Die Schweizer Bischöfe haben den Gesamttext des Schlussberichtes zur Kenntnis genommen. Zudem haben sie dem Wunsch der Arbeitsgruppe entsprochen, dass der Bericht den Betroffenen und weiteren interessierten Kreisen zugänglich gemacht wird. Sie halten jedoch ausdrücklich fest, dass die in PaPriKa geführte Diskussion und die Diskussion der SBK vom 27. Juni 2005 nur die durch die Mitfinanzierung von FO/RKZ zur Verfügung gestellten Mittel und die damit unterstützten Institutionen betrifft und nicht das weitere Vermögen der Katholiken in der Schweiz und ihre zahlreichen weiteren Institutionen.

Die allgemeinen Erwägungen werden im vorliegenden Bericht als «pastorale Perspektiven» bezeichnet. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass viele Aussagen recht allgemein gehalten sind und noch keine eindeutigen, präzise fassbaren Schwerpunkte setzen. Diesbezüglich müssen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Massnahmen noch konkretere Entscheidungen gefällt werden.

Für die Umsetzung der Empfehlungen sehen die Schweizer Bischöfe folgendes Vorgehen vor:

- Die Adressaten der einzelnen Empfehlungen bzw. die betroffenen Institutionen und Kommissionen erhalten den Auftrag, aufgrund der vorgeschlagenen Massnahmen eine Entscheidungsgrundlage vorzubereiten.

- Zu den inhaltlichen Fragen nimmt die SBK (bzw. die DOK oder die COR) Stellung; die finanziellen Implikationen fallen in die Zuständigkeit der Mitfinanzierungsorgane.
- Die Reaktionen auf den Schlussbericht werden von der Arbeitsgruppe PaPriKa entgegengenommen. Diese führt ihre Arbeit weiter, bis ein kleines, gemischtes Steuerungsgremium die Umsetzung der zahlreichen Einzelmassnahmen sicherstellen und koordinieren kann. Dieses soll aus von der Schweizer Bischofskonferenz bestimmten Vertretern, sowie aus Vertretern der Mitfinanzierungsgremien von Fastenopfer und RKZ bestehen.

Die Entwicklung von pastoralen Perspektiven und die Klärung von Finanzierungsfragen sind ein ständiger Auftrag, der durch den vorliegenden Bericht konkretisiert wird. Entscheidender noch als dessen Erarbeitung ist die Umsetzung. Daher fordert die Schweizer Bischofskonferenz die gesamtschweizerischen und sprachregionalen Institutionen sowie die Mitfinanzierungsgremien zur konstruktiven Zusammenarbeit bei der Umsetzung der zahlreichen Empfehlungen auf.

Die Schweizer Bischofskonferenz dankt der Arbeitsgruppe PaPriKa für ihre sorgfältige Arbeit sowie dem Generalsekretär der RKZ, Dr. Daniel Kosch, für dessen Einsatz bei der Abfassung des Schlussberichtes.

Freiburg, den 7. September 2005

SCHWEIZER BISCHOFSKONFERENZ

Mgr. Amédée Grab
Präsident

Dr. Agnell Rickenmann
Generalsekretär

INHALT

1	Ausgangslage.....	9
----------	--------------------------	----------

Teil I: Grundsätzliche Überlegungen..... 11

2	Rahmenbedingungen	11
----------	--------------------------------	-----------

3	Pastorale Perspektiven.....	13
----------	------------------------------------	-----------

3.1	Menschlich Kirche sein – Personen sind wichtiger als Strukturen.....	14
-----	--	----

3.2	Gewinnend Kirche sein – den Glauben aktiv weitergeben	15
-----	---	----

3.3	Profiliert Kirche sein – für die Wahrheit des Evangeliums eintreten.....	16
-----	--	----

3.4	Dialogisch Kirche sein – am Netzwerk der Kommunikation arbeiten.....	17
-----	--	----

4	Finanzierung.....	18
----------	--------------------------	-----------

4.1	Formen der Kirchenfinanzierung.....	18
-----	-------------------------------------	----

4.2	Entwicklungen im Bereich der Kirchenfinanzierung	18
-----	--	----

4.3	Neue Finanzierungsquellen	20
-----	---------------------------------	----

4.4	Komplizierte Finanzflüsse auf gesamtschweizerischer Ebene	20
-----	---	----

4.5	Notwendige Entwicklungen.....	22
-----	-------------------------------	----

5	Organisation	25
----------	---------------------------	-----------

5.1	Allgemeiner Bedarf an Organisationsentwicklung	25
-----	--	----

5.2	Klärung der Zuständigkeiten zwischen Bischofskonferenz, Kommissionen und Stabs- bzw. Fachstellen	26
-----	--	----

6	Kriterien für die praktische Umsetzung	28
----------	---	-----------

6.1	Führungsverantwortung.....	28
-----	----------------------------	----

6.2	Inhaltliche Prioritäten	28
-----	-------------------------------	----

6.3	Organisation und Finanzierung.....	29
-----	------------------------------------	----

6.4	Raster zur Beurteilung von Institutionen und Projekten.....	30
-----	---	----

6.5	Praktische Umsetzung.....	30
-----	---------------------------	----

Teil II: Massnahmen

7	Massnahmen zur besseren Wahrnehmung der Führungsverantwortung	32
----------	--	-----------

7.1	Inhaltliche Steuerung: Die Organe, Fachstellen und Kommissionen der SBK	32
-----	---	----

M 1	Kommissionen und Kommissionssekretariate der SBK.....	33
-----	---	----

7.2	Finanzielle und organisatorische Massnahmen.....	40
-----	--	----

M 2	Verbesserung von Datenerfassung und Information.....	40
-----	--	----

M 3	Finanzplan	40
M 4	Zusammenarbeit SBK, FO, RKZ und IM.....	41
M 5	Vereinfachung der Finanzflüsse.....	42
M 6	Verhältnis zwischen Beiträgen aus Kollekten und Fonds und ordentlichen Betriebsbeiträgen	43
M 7	Neupositionierung der Inländischen Mission.....	43
M 8	Stärkung der finanziellen Solidarität.....	44
M 9	Inland-Engagement des Fastenopfers	45
M 10	Gesuche, Finanzunterlagen, Leistungsvereinbarungen, Berichterstattung.....	46
M 11	Zusammenlegung von Strukturen und Organisationen.....	46
M 12	Stärkere Projektorientierung	46
8	Konkretisierung der pastoralen Perspektiven.....	47
8.1	Die engagierten Personen stärken	48
M 13	Engagement der Schweizer Bischofskonferenz im Bildungsbereich	48
M 14	Aus- und Weiterbildung.....	49
M 15	Zukunft der Aus- und Weiterbildung der Priester, Diakone und Pastoralassistenten und Pastoralassistentinnen.....	49
M 16	Modularisierung	51
M 17	Förderung kirchlicher Berufe und Berufungen	51
M 18	Religionspädagogisches Institut (RPI) und Theologisches Seminar Dritter Bildungsweg (DBW).....	52
M 19	Institut für kirchliche Weiterbildung (IFOK).....	52
M 20	Centre Catholique Romand de Formation permanente (CCRFP)	52
M 21	Kirchenmusikalische Ausbildungsgänge.....	53
M 22	Kirchenmusikverbände	53
8.2	Die Weitergabe des Glaubens ermöglichen	54
M 23	Katechese und Religionsunterricht	54
M 24	Erwachsenenkatechese	55
8.3	Zu einem überzeugenden Profil von Kirche beitragen.....	56
M 25	Pastoralplanung	56
M 26	Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung	58
M 27	Migrantenseelsorge	59
M 28	Neue Religiöse Bewegungen.....	59
M 29	Internationale Organisationen	60
8.4	Die Kommunikation fördern	61
M 30	Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten ermöglichen	61
M 31	Kirchliche Medienarbeit.....	62
M 32	Medienkommission	62
M 33	Presse-, Internet- Radio- und Fernseharbeit.....	64
9	Längerfristige Perspektiven – Ausblick.....	65

Vorwort

Angesichts der seit Jahren angespannten Situation im Bereich der Finanzierung sprachregionaler und gesamtschweizerischer Aufgaben haben die Schweizer Bischofskonferenz, die Römisch-Katholische Zentralkonferenz und das Fastenopfer eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen und mit einem Bericht zum Thema «**Pastorale Prioritäten** und finanzielle Realitäten im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **Katholischen Kirche in der Schweiz**» (PaPriKa) beauftragt (Erste Sitzung: 10. Dezember 2002).

In dieser Arbeitsgruppe waren die Schweizer Bischofskonferenz (SBK), deren Pastoralplanungskommission (PPK), das Fastenopfer (FO), die Inländische Mission (IM), die Römisch-Katholische Zentralkonferenz (RKZ) und die Gemischte Expertenkommission Inland FO/RKZ (GEKI) vertreten¹.

Die Arbeitsgruppe nahm eine Situationsanalyse vor und formulierte eine Vielzahl von Empfehlungen, die in einem Zwischenbericht² zu Händen der SBK festgehalten wurden. Die SBK gab diesen Bericht zur Vernehmlassung frei (3. März 2003). Um Rückmeldungen wurden die Ordinariate, die Deutschschweizerische Ordinarienkonferenz (DOK) und die Conférence des Ordinaires Romands (COR), die in der Arbeitsgruppe vertretenen Institutionen und die mitfinanzierten Organisationen gebeten (April bis Juni 2003). Die Rückmeldungen wurden in einer umfassenden Dokumentation der Vernehmlassungsergebnisse festgehalten und in einer Auswertung der Vernehmlassung zusammengefasst (22. November 2004).

Zusätzlich führte die Arbeitsgruppe ein eintägiges Hearing mit Expertinnen und Experten durch (27. September 2004). Ziel war es, die Innensicht durch Aussensichten zu ergänzen und zu korrigieren, um die aktuellen Herausforderungen für die katholische Kirche in der Schweiz noch genauer in den Blick zu bekommen.

¹ Mitglieder: *Seitens der SBK* Mgr. Dr. P. Henrici, Zürich (Präsident), Mgr. N. Brunner, Sitten, Pfr. Dr. A. Rickenmann, Generalsekretär der SBK, Freiburg; *seitens der PPK*: Dr. M. Krüggeler; *seitens der RKZ*: P. Regad, Genf, G. Manetsch, Basel, *seitens des Fastenopfers*: P. R. Aebischer, Mitglied des Stiftungsrates; N. Späni, Direktionsassistent, Luzern; *seitens der Gemischten Expertenkommission Inland FO/RKZ*: W. Huber, Präsident, Wohlen, Dr. D. Kosch, Geschäftsführer Projektadministration FO/RKZ, Zürich (zugleich Sekretär der Arbeitsgruppe); *seitens der Inländischen Mission*: Dr. U. Fink, Solothurn; A. Aellig, Direktor, Zug (bis Juni 2003); F. Jud, Geschäftsführer a.i., Zug (seit September 2003).

² Der Zwischenbericht wurde am 11. November 2003 abgeschlossen. Er umfasst auch einen Anhang mit dem Titel Finanzielle Realitäten der katholischen Kirche in der Schweiz auf kantonaler und gesamtschweizerischer Ebene.

Der vorliegende Schlussbericht fasst die Erträge dieser Arbeit zusammen und schlägt konkrete Massnahmen zur Umsetzung der Ergebnisse vor. Zugleich gibt er Leitlinien für die Weiterarbeit in den nächsten Jahren. Die Arbeitsgruppe schloss ihre Arbeit an diesem Bericht am 1. März 2005 ab. Die Schweizer Bischofskonferenz hat ihm am 27. Juni 2005 einen Studientag gewidmet und einige Anpassungen vorgenommen. Sie stimmt den Massnahmen zu, die der vorliegende Text empfiehlt.

* * *

Aufgrund der teils hohen Erwartungen an diesen Bericht ist an dieser Stelle ein Wort zu seinem Stellenwert und seinen Auswirkungen notwendig: Auf Grund der im Vergleich zum gesamten kirchlichen Finanzvolumen bescheidenen Mittel, die auf gesamtschweizerischer Ebene zu Verfügung stehen, aber auch aus sachlichen Gründen ist es unangemessen, an das PaPriKa-Projekt allzu hohe Erwartungen zu richten.

Ebenso falsch wäre es, für alles, was als «prioritär» erachtet wird, eine Stelle, eine Kommission oder eine Organisation auf gesamtschweizerischer Ebene einzurichten. Unzutreffend ist schliesslich die Annahme, dass ein direkter Zusammenhang zwischen den eingesetzten finanziellen Mitteln und den pastoralen Prioritäten besteht. Wenn z.B. sehr viel mehr Geld in kirchliche Medienarbeit als in bibelpastorale Angebote fliesst, so hat dies damit zu tun, dass Medienarbeit sehr kostenintensiv ist. Daraus darf aber nicht geschlossen werden, für die Kirche sei die Bibel weniger prioritär als ihre Medienarbeit.

Dennoch sind die Mitglieder der Arbeitsgruppe überzeugt, dass eine Orientierung an den Grundanliegen des Berichtes und eine konsequente Umsetzung der einzelnen Massnahmen wichtige Schritte in Richtung einer «Klärung der Aufträge und Bündelung der Kräfte» ermöglichen.

1 AUSGANGSLAGE

Im Jahr 2005 blickt die katholische Kirche in der Schweiz auf 40 Jahre seit Abschluss des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962-1965) und 30 Jahre seit Abschluss der Synode 72 (1972-1975) zurück. Konzil und Synode haben das Gesicht der Kirche nachhaltig verändert. Zur Umsetzung der zahlreichen pastoralen Impulse entstanden auf überdiözesaner und überkantonaler Ebene viele Gremien, Organisationen und Fachstellen. Sie sollten die innerkirchlichen Reformen (z.B. Liturgiereform, Aufwertung des Stellenwerts der Bibel) umsetzen helfen, der Aufwertung des Kollegialitätsprinzips (z.B. durch die Stärkung der Bischofskonferenz) und der aktiven Teilnahme der Laien an der Sendung der Kirche (z.B. durch Einbezug in beratende Kommissionen) Rechnung tragen und den Dialog der Kirche mit der Welt von heute (z.B. durch intensivere Medienarbeit, sozial-ethisches Engagement) intensivieren. In vielen Bereichen fanden auch auf der Ebene der Diözesen, der Kantone und grosser Kirchgemeinden ähnliche Entwicklungen statt.

Starke Auswirkungen auf die Entwicklung der Tätigkeit und Organisation der Kirche hat auch der gesellschaftliche Wandel seit den 60-er Jahren des 20. Jahrhunderts. Es gilt seither, adäquat auf die stärkere Ausdifferenzierung der Lebensbereiche, die Professionalisierung vieler Tätigkeiten und deren Auswirkung auf den Aus- und Weiterbildungsbedarf, den technologischen Wandel und den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft zu reagieren. So entstanden neue Berufsbilder (z.B. «kirchliche Erwachsenenbildner/innen» oder «kirchliche Informationsbeauftragte»), die Kategorialseelsorge wurde nicht mehr «nebenbei» wahrgenommen, sondern Fachpersonen übertragen («Spitalseelsorgende», «Jugendarbeiter/innen»), neue Träger von Aus- und Weiterbildungsangeboten, spezialisierte Fachstellen etc. wurden ins Leben gerufen. Ein weiteres «Zeichen der Zeit» ist die Migration. Ein Fünftel der katholischen Personen in der Schweiz (21,8%) ist ausländischer Nationalität.

Aus einer Kirche, deren Erscheinungsbild weitgehend von Priestern und Ordensleuten geprägt war, ist eine Kirche mit einer Vielfalt professioneller, teil- und ehrenamtlicher «kirchlicher Mitarbeiter/innen» geworden. Aus dem «Milieukatholizismus» mit seinen Vereinen und Verbänden ist eine Art «Gremien- und Fachstellenkatholizismus» geworden.

Ohne die Vorteile dieser Entwicklung, insbesondere den viel stärkeren Einbezug der Laien, und ihre Notwendigkeit im Hinblick auf den Dialog mit der Gesellschaft zu bestreiten, ist heute der Eindruck weit verbreitet, dass sie an ihre Grenzen stösst. Vieles, was in

seiner Entstehungszeit sinnvoll war, wirkt heute zufällig. Manches ist personenabhängig entstanden – wurde aber nach Ausscheiden der Gründer weitergeführt. Viele Strukturen wirken schwerfällig, ungenügend koordiniert. Es fehlt mancherorts an qualifizierten Personen im Bereich der Fachmitarbeit, aber auch die Sitze in Kommissionen, Vorständen etc. sind z.T. schwer zu besetzen. Es scheint kaum mehr Raum für Neues zu geben. Die Zielgruppen – z.B. die Seelsorgeteams in den Pfarreien – haben den Eindruck, vor lauter Impulsen, Schwerpunktthemen, Unterlagen für Katechese und Gottesdienst etc. keinen Freiraum für das zu haben, was aus dem Leben der Gemeinde vor Ort entsteht. Und auch für die Leitungsgremien ist es schwierig, angesichts der Vielfalt der einander konkurrenzierenden Prioritäten ihrerseits Schwerpunkte zu setzen und Entwicklungsperspektiven zu formulieren. Es besteht die Gefahr von Lähmungs- und Ermüdungserscheinungen. Und allerorten wird mehr Koordination, Vernetzung, Bündelung der Kräfte etc. gefordert.

Zugleich muss festgestellt werden, dass die Bereitschaft mancherorts nach wie vor gering ist, gemeinsam erarbeitete Entscheidungen oder Vorgaben, die sich aus Vernetzung und Koordination ergeben, mitzutragen und umzusetzen und von einer Mentalität der Besitzstandwahrung, der heimlichen Konkurrenz und des «Gärtchendenkens» Abschied zu nehmen. Spürbar ist dies nicht nur bei den mitfinanzierten Institutionen, sondern auch auf der Ebene der kantonalkirchlichen Organisationen und ihren Fachstellen, in den Diözesen, an den theologischen Fakultäten usw.

Hinzu kommt, dass die Finanzierung dieser Stellen, Gremien etc. auf dem gegenwärtigen Niveau zunehmend schwierig wird, weil zwar die Kosten steigen, die verfügbaren Mittel aber stagnieren oder rückläufig sind. Dass die Kirche zahlenmässig kleiner und finanziell schwächer wird, ermöglicht und fordert schlankere, flexiblere, einfachere und besser steuerbare Strukturen.

Ungeachtet dieser finanziellen und organisatorischen Herausforderungen wird viel engagierte und kompetente Arbeit im Geist des Evangeliums und im Dienst an der Kirche und den Menschen unserer Zeit geleistet. Dieses Engagement zu ermutigen, zu stärken und auf gemeinsame pastorale Perspektiven auszurichten, ist das Grundanliegen des vorliegenden Berichts und der vorgeschlagenen Massnahmen.

Teil I: Grundsätzliche Überlegungen

2 RAHMENBEDINGUNGEN

Die Konkretisierung der Zielsetzung «Aufträge zu klären und Kräfte zu bündeln» muss berücksichtigen, dass die Verantwortung für die katholische Kirche in der Schweiz – insbesondere aufgrund der staatskirchenrechtlichen Bedingungen - nicht ausschliesslich in den Händen der Hierarchie liegt, so dass die Bischofskonferenz in alleiniger Kompetenz eine Restrukturierung planen und durchsetzen könnte. Vielmehr handelt es sich um ein komplexes Gebilde mit verschiedenen ineinander verzahnten, aber zugleich weitgehend autonomen Ebenen und Akteuren mit je unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen und Verantwortlichkeiten. Neben den staatskirchenrechtlichen Strukturen sind namentlich die zahlreichen, meist in Vereinsform organisierten Träger von Institutionen und Fachstellen mit einer spezifischen pastoralen Zielsetzung sowie die katholischen Verbände zu erwähnen. Sowohl die pastoralen als auch die staatskirchenrechtlichen Strukturen sind – für ein relativ kleines Land – von enormer Vielfalt geprägt. Nicht zu vergessen sind die Mehrsprachigkeit und die sehr unterschiedlichen Mentalitäten, denen Rechnung zu tragen ist. Entsprechend komplex sind die Mechanismen der Steuerung und der Finanzierung.

Die überkantonale und überdiözesane Ebene ist innerhalb dieses Gesamtsystems der katholischen Kirche in der Schweiz aus verschiedenen Gründen relativ schwach: In pastoralen Fragen sind die Diözesen weitgehend autonom. In finanzieller und organisatorischer Hinsicht führen der Föderalismus sowie die Vielfalt der Sprachen und Kulturen dazu, dass die nationale Ebene über wenig Geld und Steuerungsmacht verfügt. So entscheiden die kantonalkirchlichen Organisationen und Kirchgemeinden autonom und abschliessend über finanzielle Belange. Entsprechendes gilt für die kirchlichen Hilfswerke. Und «gesamtschweizerische oder sprachregionale Prioritäten» werden auf diözesaner, kantonaler oder kommunaler Ebene nur als Empfehlungen wahrgenommen. Da zudem viele gesamtschweizerische oder sprachregionale Institutionen in Vereinsform organisiert sind, haben sie bezüglich der Setzung inhaltlicher Schwerpunkte oder auch der

Verwendung der Finanzmittel (die oft aus verschiedenen Quellen stammen) einen hohen Grad an Autonomie.

Dieses kirchliche Netzwerk ist breit abgestützt und wird auch finanziell insgesamt gut mitgetragen, weil die Mitentscheidungsmöglichkeiten gross sind. Zudem kann es die grossen Unterschiede (z.B. zwischen den pastoralen Herausforderungen in der multikulturellen Stadt Genf und in katholischen Bergdörfern im Bündner Oberland) gut auffangen. Damit ist es vergleichsweise krisenresistent und ermöglicht ein organisches Wachstum und eine dezentrale Steuerung der einzelnen Teilsysteme, was die Chancen auf bedarfsgerechte Entscheidungen vor Ort erhöht. Koordination und Steuerung erfordern jedoch viel Kommunikations- und Überzeugungsarbeit und sind - im Vergleich mit rein hierarchisch strukturierten Organisationsformen - eher träge. Rasche Veränderungen sind kaum möglich. Und gesamtschweizerische Zusammenarbeit oder Aufgabenteilung kann nur mittels komplizierter Prozesse des Aushandelns sichergestellt werden.

Der vorliegende Bericht zeigt Möglichkeiten zur Optimierung der Situation auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene auf. In einem Ausblick benennt er zudem Grundsatzfragen von Pastoralplanung und Kirchenfinanzierung für die katholische Kirche in der Schweiz.

3 PASTORALE PERSPEKTIVEN

Trotz der erwähnten Einschränkungen bezüglich der Tragweite und Verbindlichkeit übergeordneter pastoraler Leitlinien werden im Folgenden vier inhaltliche Perspektiven formuliert, die für die Arbeit auf überkantonaler und überdiözesaner Ebene wegleitend sein sollen. Diese Perspektiven machen deutlich, welche Überlegungen im Hintergrund der einzelnen konkreten Empfehlungen stehen. Sie beschränken sich jedoch nicht strikt auf die gesamtschweizerische Ebene, da die Frage nach den gesamtschweizerischen und sprachregionalen Prioritäten eng verflochten ist mit der Frage nach den Herausforderungen für die künftige Gestaltung der Kirche vor Ort, soll doch diese Ebene koordinieren, bündeln, leiten, aber auch vorbereiten, erproben, inspirieren und reflektieren, was in den Pfarreien und Gemeinschaften, in den Kantonen und Diözesen lebt und entsteht. Die formulierten Perspektiven lassen schliesslich erkennen, dass der erforderliche Wandel mit organisatorischen und finanziellen Massnahmen allein nicht bewerkstelligt werden kann. Nötig ist zugleich eine tiefgreifende Bewusstseinsänderung:

«Wir leben in einer Kirche, die in der Versuchung ist, institutionelle Kapazitäten mit Lebendigkeit zu verwechseln. Eine Verschlankung tut nicht nur den Finanzen gut, sondern auch den Leitbildern unseres kirchlichen Lebens.

Wenn aber kirchliches Leben sich in erster Linie in Pfarreien und in den Kantonalkirchen abspielt und Verantwortung primär dort übernommen wird und in der Schweiz eben auch dort die finanziellen Ressourcen liegen, dann wäre gerade auch dort ein Bewusstseinswandel vonnöten. Insofern wäre zu fragen, ob der auf gesamtschweizerischer Ebene mit PaPriKa begonnene Prozess nicht sinnvoller Weise möglichst gleichzeitig auch auf den anderen Ebenen durchgeführt werden müsste, wo die finanzielle Situation vielerorts (derzeit noch) weniger prekär ist, wo aber gerade deswegen finanzielle Mittel noch <leichtfertiger> eingesetzt werden. Mir geht es nicht zuerst darum, dass auf pfarreilicher und kantonaler Ebene daraufhin mehr Unterstützung für gesamtschweizerische Projekte möglich wäre. Letztlich geht es auf allen Ebenen um einen Bewusstseinswandel.

Was etwa die Pfarreien brauchen, sind nicht viele Hilfestellungen von aussen, sondern der Mut, das Leben der Menschen und der kirchlichen Gemeinschaft vor Ort aufmerksam anzuschauen, um zu spüren und zu pflegen, was dort aufbrechen will.» (Eva-Maria Faber)

Vorrangig für die katholische Kirche in der Schweiz ist

- eine vermehrte Berücksichtigung der Tatsache, dass die Glaubwürdigkeit und die Zukunftsfähigkeit der Kirche massgeblich von der personalen Kompetenz ihrer Repräsentantinnen und Repräsentanten abhängig sind;
- eine Verstärkung des Engagements für die Jugend und für die Weitergabe des Glaubens an die künftige Generation, wofür es Räume intensiver Glaubenserfahrung (in den Familien, aber auch in Gruppen, Pfarreien etc.) sowie prägende «Events» braucht;
- eine klarere Betonung des Profils und der Identität der katholischen Kirche, was auch den Mut einschliesst, in manchen Belangen «gegen den Strom zu schwimmen»;
- eine Verstärkung der Kommunikation innerhalb des Netzwerkes Kirche und zwischen der Kirche und ihrem gesamtgesellschaftlichen Umfeld.

Diese vier Perspektiven werden im Folgenden etwas konkretisiert und entfaltet:

3.1 Menschlich Kirche sein – Personen sind wichtiger als Strukturen

In der nachkonziliären und nachsynodalen Zeit wurde der frühere Milieu- und Verbandskatholizismus durch einen Katholizismus der Räte, der Gremien, der Fachstellen und Institutionen abgelöst. Diese Epoche geht ihrem Ende entgegen. Die entsprechenden Strukturen sind in dieser Vielfalt langfristig nicht finanzierbar und es zeichnet sich auch ab, dass es für sie an qualifiziertem Personal fehlen wird. Für die Präsenz der Institution Kirche bei ihren Mitgliedern und in der Gesellschaft sind sie zudem häufig zu anonym, zu unbeweglich, zu wenig fassbar.

Um nahe bei den Menschen zu sein und den Weg in die Zukunft zu gehen, braucht die Kirche:

- Offenheit und Sensibilität für die Menschen in der Kirche und in der heutigen Gesellschaft, die Bereitschaft ihre vielfältigen und widersprüchlichen Erfahrungen wahrzunehmen, sie zu empfangen, ihnen zuzuhören, ihre Fragen aufzunehmen und ihren Auffassungen mit Respekt zu begegnen;
- Menschen, die mit ihrer ganzen Persönlichkeit für das Evangelium Zeugnis ablegen und der Kirche ein Gesicht geben;

- Orte, wo diese Menschen ihre Berufung entdecken, ihren kirchlichen Beruf lernen, in ihrer kirchlichen Tätigkeit gestärkt und weiter ausgebildet werden;
- Räume, wo die Haupt- und die stark engagierten Ehrenamtlichen, die im Alltag für die Kirche sprechen und handeln müssen, sich als Hörerinnen und Hörer des Wortes und als Empfangende der unverdienten Nähe Gottes erfahren können.

3.2 Gewinnend Kirche sein – den Glauben aktiv weitergeben

In einer zunehmend pluralistischen und multireligiösen Gesellschaft beruht das Christentum zunehmend auf bewusster Entscheidung und Wahl und ist weitaus weniger als früher eine von Familie, Staat, Schule, Gemeinwesen etc. abgestützte Selbstverständlichkeit. Wie in Frankreich und Deutschland ist die katholische Kirche auch in der Schweiz daran, die missionarische Dimension und die Notwendigkeit einer «neuen Evangelisierung» zu entdecken. Die Weitergabe des Glaubens von den Eltern an die Kinder funktioniert nicht mehr «automatisch». Die Kirche ist insbesondere gefordert, neue Formen der Familienpastoral zu entwickeln, die den vielfältigen Lebenswirklichkeiten der Familien Rechnung tragen.

- Eltern und junge Familien müssen zur Weitergabe des Glaubens und zu einer vom christlichen Glauben, von den Grundwerten des Evangeliums und vom Brauchtum der Kirche geprägten Lebensgestaltung ermutigt, befähigt und auf ihrem anspruchsvollen Weg begleitet werden.
- Kinder und Jugendliche müssen gezielt angesprochen und einbezogen werden.
- Für junge Erwachsene, ja für alle Lebensalter braucht es Möglichkeiten zum «Quereinstieg» für jene, die als Kinder und Jugendliche nicht näher mit der Kirche und mit dem christlichen Glauben in Kontakt gekommen sind.
- In gepflegten, ansprechenden Liturgien und Feiern sollen suchende und glaubende Menschen die Erfahrung machen, dass ihr Leben vor Gott zur Sprache kommt, und dass die Worte der Bibel und die Feier der Sakramente Antwort sind auf ihre tiefsten Hoffnungen und Ängste.
- Mit besonderen Aktivitäten vor Ort und mit grösseren Events muss die Kirche auf ihre Botschaft und ihr Angebot aufmerksam machen. Diese besonderen Akzente müssen jedoch eingebettet sein in ein Alltagsleben, das Nachhaltigkeit gewährleistet.

3.3 Profiliert Kirche sein – für die Wahrheit des Evangeliums eintreten

In einer Welt, in der vieles beliebig zu sein scheint, in einer Gesellschaft, in der viele nach Orientierungen und Werten fragen, in einer religiösen Landschaft, die von einem unübersichtlichen Markt der Möglichkeiten geprägt ist, werden von der Kirche Antworten auf die Frage erwartet, wofür sie einsteht. In einer solchen Situation kann «nahe bei den Menschen sein» für die Kirche unmöglich heissen, allen Erwartungen zu entsprechen und es allen recht machen zu wollen. So ist die Kirche auf neue Art herausgefordert, sich auf ihren Auftrag von Jesus Christus her zu besinnen, auch wenn das dazu führen kann, dass sie «gegen den Strom schwimmt»:

- mit ihrem Zeugnis von der schöpferischen und rettenden Zuwendung Gottes zu den Menschen und zur Welt, mit ihrem Bekenntnis zu Jesus Christus in dem die Menschenfreundlichkeit Gottes in einzigartiger Weise mitten unter uns erfahrbar geworden ist, mit ihrem Leben aus der Kraft des Heiligen Geistes, der ein Geist der Wahrheit und der Liebe ist;
- mit vertrauensvollem und zugleich unerschrockenem Eintreten für den biblischen Gott des Lebens – mitten in einer Welt, in der viele zerstörerische Mächte mit gottähnlichem Anspruch auftreten, alles regieren zu wollen und zu können;
- mit einem klaren Bekenntnis zur unverlierbaren Würde jedes einzelnen Menschen, besonders der armen und entrechteten – in einer Welt, die alles und jedes dem Nützlichkeits- und Rentabilitätsprinzip unterwirft: vom ungeborenen Kind über den «Wirtschaftsfaktor Mensch» bis zum «Kostenfaktor» der Alten und Kranken;
- mit ihrem Einsatz für Frieden, Gerechtigkeit und Sorge für die Bewahrung der Schöpfung – in einer Welt der Gewalt, der Unterdrückung und der Verschwendung von Ressourcen;
- mit ihrem Zeugnis verbindlicher Lebensentwürfe von kirchlichen Gemeinden und Gemeinschaften, Amtsträgern, Ordensleuten, Ehepaaren, Familien und Einzelpersonen – in einer Welt, in der viele die Sehnsucht nach Gemeinschaft, Treue und Beständigkeit haben, aber oft die Erfahrung von wenig tragfähigen Beziehungen und Unverbindlichkeit machen;
- mit ihrer Erfahrung von jahrhundertelanger Kontinuität durch die Zeit und weltweiter Verbundenheit durch das gemeinsame Bekenntnis, die gemeinsamen liturgischen Formen und die gemeinsame Leitung der Kirche durch den Papst und das

Kollegium der Bischöfe – in einer Welt, die vom Verlust des Geschichts- und Traditionsbewusstsein, von Zersplitterung und mangelnder Solidarität geprägt ist;

- mit ihrer Bereitschaft, sich als «pilgerndes Volk Gottes» immer wieder neu auf die Suche nach der Botschaft des Evangeliums für das Hier und Heute zu machen und sich von diesem Evangelium immer wieder neu zur Umkehr bewegen und erneuern zu lassen;

3.4 Dialogisch Kirche sein – am Netzwerk der Kommunikation arbeiten

Kirchliche «communio» ist ohne «communicatio» nicht zu haben. In einer Gesellschaft, die mehr und mehr zur Kommunikationsgesellschaft wird, kommt dem Dialog und der Kommunikation innerhalb der Kirche, aber auch zwischen der Kirche und ihrer vielfältigen Umwelt eine entscheidende Bedeutung zu:

- mit einer umfassenden und transparenten Kommunikation in allen Richtungen und auf allen Ebenen;
- mit einer zeitgemässen Medienpastoral und einer glaubwürdigen Öffentlichkeitsarbeit, die auch mit Krisen und Konflikten professionell umgeht und nicht den Anspruch auf eine Kirche ohne Fehl und Tadel erhebt;
- mit der Ausbildung und mit der Förderung von Personen, die in der medialen Öffentlichkeit die Kirche repräsentieren, wobei zu diesen Personen neben den Amtsträgern auch jüngere Menschen, profilierte Theologen und Seelsorgerinnen, engagierte Laien, Männer und Frauen, gehören sollen;
- mit der Bereitschaft, die Binnenorientierung zu überwinden und die Innensicht durch Aussensichten und das Gespräch mit den Menschen und der Welt von heute zu ergänzen, zu korrigieren und zu erweitern.

4 FINANZIERUNG

Fragen der Kirchenfinanzierung werden die katholische Kirche in der Schweiz in Zukunft stärker beschäftigen, als dies in den letzten Jahren und Jahrzehnten vielerorts der Fall war.

4.1 Formen der Kirchenfinanzierung

Grundsätzlich lassen sich folgende Formen der Kirchenfinanzierung unterscheiden:

1. Finanzierung durch Kirchensteuern und Kirchenbeiträge³ der Mitglieder
2. Finanzierung durch den Staat⁴
3. Finanzierung durch Spenden und Kollekten
4. Finanzierung durch Vermögenserträge

Die grössten Einnahmequellen der Kirche sind die Erträge aus Kirchensteuern und Kirchenbeiträgen der staatskirchenrechtlichen Körperschaften (ca. 1'000 Mio. Fr. pro Jahr) und die Beiträge der öffentlichen Hand (Kantone und Kommunen).

4.2 Entwicklungen im Bereich der Kirchenfinanzierung

Was die Zukunft der öffentlichrechtlichen Anerkennung und des Steuerbezugsrechts der kirchlichen Körperschaften betrifft, so gehen die Einschätzungen auseinander. Während die einen sie als stabiles und zukunftsfähiges System beurteilen, das unter bestimmten Voraussetzungen auf weitere Religionsgemeinschaften ausgedehnt werden könnte und

³ Von Kirchensteuern ist in jenen Kantonen zu sprechen, wo diese für Kirchenmitglieder zwingend sind (so die meisten deutschschweizer Kantone sowie FR und JU); von Kirchenbeiträgen ist dort zu sprechen, wo der Staat zwar bereit ist, diese zu erheben, die Mitglieder aber frei sind, ob und wie viel sie bezahlen (so GE und NE). Die Besteuerung juristischer Personen (ZH, BE, LU, UR, SZ, OW, NW, GL, ZG, FR, SO, BL, AI, SG, GR, TG, JU) erfasst sämtliche juristischen Personen; der Steuerertrag wird proportional zu den Mitgliederzahlen auf die anerkannten Kirchen und Religionsgemeinschaften verteilt.

⁴ Eine überwiegende Finanzierung der Kirche durch den Staat kennt der Kanton VD, in BE werden viele Pfarrstellen durch den Staat besoldet, Staatsbeiträge (aus kantonalen Mitteln) erhält die Kirche aber auch in vielen anderen Kantonen. Im Kanton VS und in Teilen des TI werden die Aufwendungen für das kirchliche Leben teils aus den kommunalen Budgets finanziert.

damit auch in einer zunehmend multireligiösen Gesellschaft sinnvoll ist, rechnen andere mit der Möglichkeit, dass das Steuerbezugsrecht eingeschränkt werden (Beschränkung auf natürliche Personen) oder ganz entfallen könnte. Diese Entwicklung ist stark vom politischen Klima bezüglich des Verhältnisses von Kirche und Staat sowie bezüglich der Weiterentwicklung des Steuersystems abhängig.

Unabhängig von dieser Situationsbeurteilung ist festzuhalten: Ohne Kirchensteuern oder entsprechende Staatsbeiträge müsste die Kirche mit wesentlich geringeren finanziellen Mitteln auskommen. Dies würde ihre Möglichkeiten bei der Wahrnehmung ihres Auftrages einschränken, insbesondere was die Anstellung und Entlohnung qualifizierter Mitarbeitender, aber auch was ihr diakonisches Wirken und ihre gesellschaftliche Präsenz betrifft. Im Sinne einer Bewahrung möglichst hoher Unabhängigkeit kirchlichen Handelns von finanziellen Einschränkungen und Zwängen ist der Erhalt der Steuerhoheit der staatskirchenrechtlichen Körperschaften und des staatlichen Engagements für die Kirchenfinanzierung von grösster Bedeutung.

Neben der Möglichkeit, dass das Kirchensteuerrecht und die Staatsbeiträge zu Ungunsten der Kirche verändert werden, sind im Blick auf die Kirchenfinanzierung folgende Entwicklungen von Bedeutung:

- die Zunahme der Zahl kirchendistanzierter Menschen und damit auch der Neigung zum Kirchenaustritt bzw. dazu, Kinder nicht taufen zu lassen und religiös zu erziehen;
- die demographische Entwicklung, die zu einer Überalterung und damit zu einem Rückgang des Anteils der Mitglieder der anerkannten Kirchen an der Gesamtbevölkerung führt;
- die wirtschaftlichen Schwierigkeiten und die damit verbundene Verschärfung der sozialen Situation.

All diese Entwicklungen wirken sich nicht nur auf die Kirchensteuererträge, sondern auch auf Spenden und Kollekten negativ aus. Kämen die Pfarreien in die Situation, ihre eigene Existenz primär mit Spenden und Kollekten finanzieren zu müssen, reduzierten sich damit zudem die Spenden und Kollekten für andere Zwecke (Diakonie, besondere Aufgaben der Kirche, Mission und Entwicklungshilfe).

4.3 Neue Finanzierungsquellen

Aufgrund der Entwicklungen im Bereich der Kirchensteuererträge und der Staatsbeiträge werden andere Einnahmequellen an Bedeutung zunehmen. Die während einiger Zeit weit verbreitete Meinung, es könne und solle alles, was für die Kirche wichtig ist, über Kirchensteuern oder staatliche Beiträge finanziert werden, muss revidiert werden. Kirchensteuern und Staatsbeiträge sind primär zur Deckung des pastoralen Grundbedarfs bestimmt und kommen deshalb in erster Linie der lokalen und kantonalen Ebene zu Gute. Zudem darf die Neigung zum Kirchenaustritt nicht durch eine zu grosse Steuerbelastung gefördert werden.

Insbesondere für besondere Aufgaben und Projekte sind zusätzlich oder anstelle des Einsatzes von Steuermitteln andere Finanzierungsformen zu suchen bzw. weiter zu entwickeln:

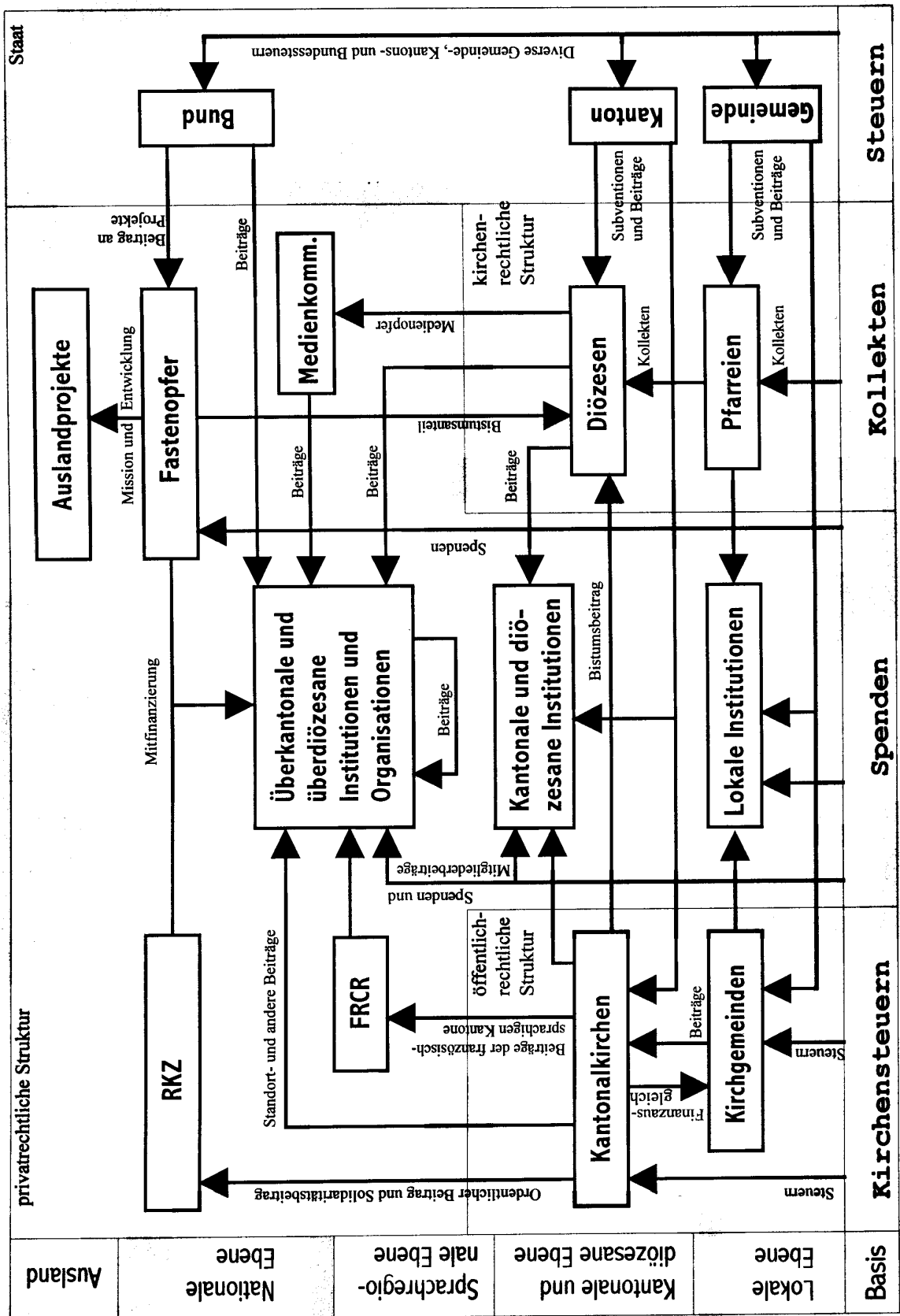
- Spenden, freiwillige Beiträge und Sponsoring
- Eigenleistungen bzw. Beiträge jener, die kirchliche Angebote nutzen
- zweckgebundene einmalige Beiträge für spezifische Aufgaben und Projekte.

Intensivere Öffentlichkeitsarbeit bezüglich der Angebote und der Dienstleistungen der Kirche («Marketing») und neue Formen der Mittelbeschaffung («fundraising») sowie ein häuslicher und wirkungsorientierter Umgang mit den verfügbaren Finanzmitteln erfordern die Entwicklung der entsprechenden Instrumente und den Beizug bzw. die Ausbildung von Personen mit dem notwendigen Fachwissen. Management- und Marketing-Fragen werden künftig nicht mehr nur die Hilfs- und Spendenwerke, sondern die Kirche insgesamt beschäftigen.

4.4 Komplizierte Finanzflüsse auf gesamtschweizerischer Ebene

Die Geldflüsse innerhalb der katholischen Kirche in der Schweiz sind sehr kompliziert⁵. Zudem schränkt die kommunale bzw. kantonale Finanzautonomie der staatskirchenrechtlichen Körperschaften die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten auf diözesaner und überdiözesaner Ebene stark ein. Das gilt sowohl für die Bischöfe und die Schweizer Bischofskonferenz als auch für die Römisch-Katholische Zentralkonferenz als Zusammen-

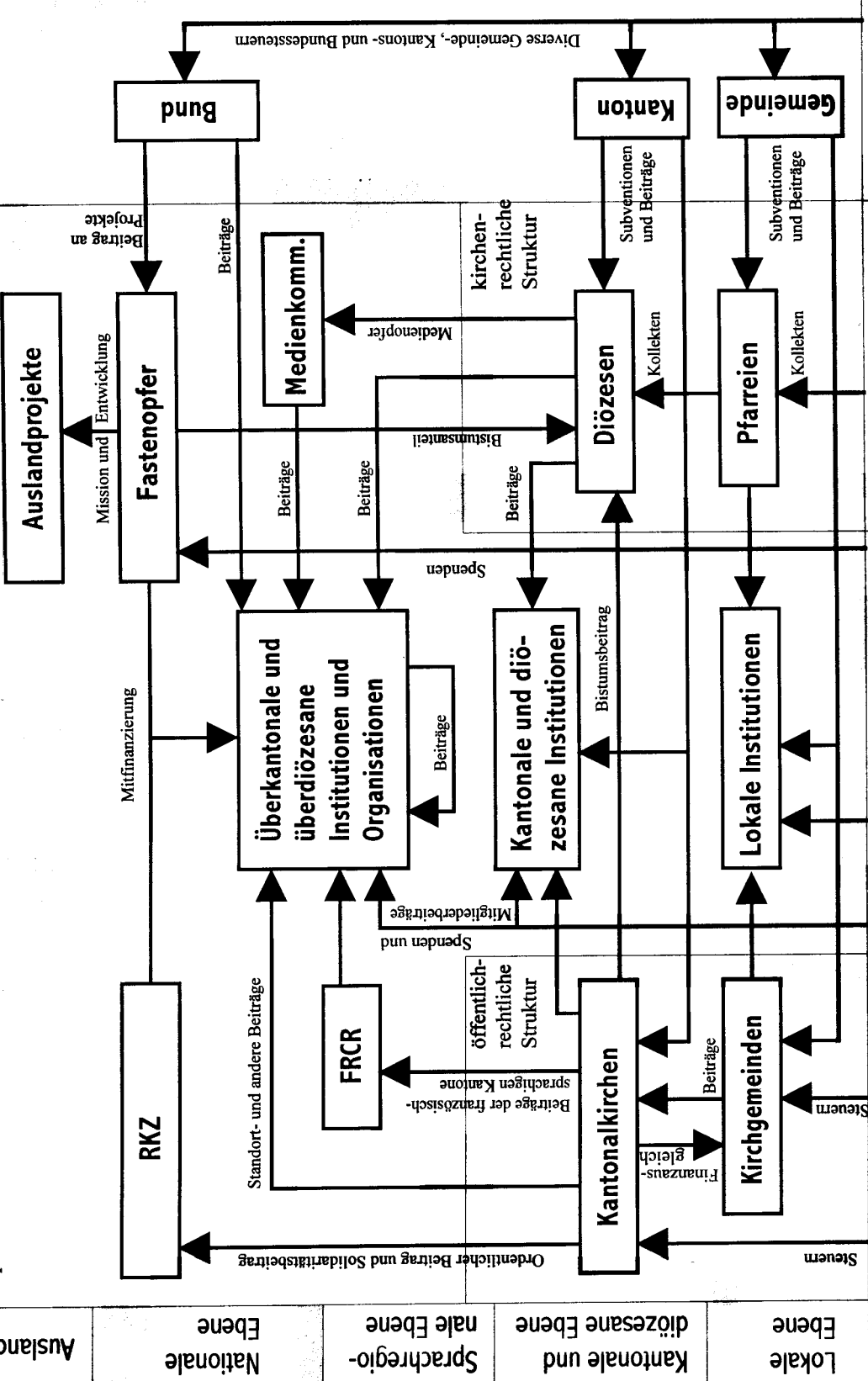
⁵ Vgl. das Schema auf der nächsten Seite aus J.-M. Fries, Die überkantonale und überdiözesane Finanzierung der römisch-katholischen Kirche in der Schweiz. Studie im Auftrag der RKZ, Freiburg 1997, S. 64.



Staat

privatrechtliche Struktur

Ausland



Steuern

Kollekten

Spenden

Kirchensteuern

Basis

Nationale Ebene

Sprachregionale Ebene

Kantonale Ebene

Lokale Ebene

schluss der kantonkirchlichen Organisationen. Lösungen müssen erzielt werden, indem man durch Verhandeln und Vereinbaren Einvernehmlichkeit erreicht.

Aufgrund dieses schweizerischen Kirchenfinanzierungssystems ist es wichtig, dass die zuständigen Gremien in den kantonkirchlichen Organisationen und Kirchgemeinden, aber auch die einzelnen Kirchenangehörigen über die Aufgaben und den damit verbundenen Finanzbedarf auf diözesaner und überdiözesaner Ebene informiert sind und sich ihrer Mitverantwortung bewusst werden. Notwendige Einsparungen dürfen nicht einseitig zu Lasten der überkommunalen und überkantonalen Aufgaben der Kirche vorgenommen werden.

Die Beurteilung der Situation der Kirchenfinanzierung – und erst recht die Erarbeitung von Zukunftsperspektiven im Sinne einer gesamtschweizerischen Finanzplanung wird zusätzlich erschwert, weil

- eine zentrale Sammlung des Datenmaterials fehlt,
- in vielen Bereichen keine Transparenz besteht (z.B. Erträge und Vermögen der Pfarreien, Kirchenstiftungen, religiösen Gemeinschaften, Spendenwerke),
- prognostische Aussagen mit sehr vielen Unwägbarkeiten verbunden sind (auch im Bereich der Steuererträge!),
- viele Entwicklungen regional unterschiedlich und ungleichzeitig verlaufen.

4.5 Notwendige Entwicklungen

Für eine Verbesserung der Situation sind folgende Schritte vorrangig:

- Verhältnismässiger und sparsamer Einsatz auch reichlich vorhandener Mittel auf kommunaler und kantonaler Ebene, verbunden mit einer klaren Orientierung an den pastoralen Prioritäten und unter deutlich stärkerer Berücksichtigung des Finanzbedarfs für die überpfarreilichen und überkantonalen Aufgaben der Kirche.
- Eine umfassendere gesamtschweizerische Erhebung und Erfassung von Daten zur Situation der Kirchenfinanzierung auf kommunaler, kantonaler, diözesaner und überdiözesaner Ebene, sowohl was die Kirchensteuern und Staatsbeiträge, als auch was Spenden, Kollekten, Zuwendungen an Hilfswerke etc. betrifft.
- Eine Klärung und Vereinfachung der Finanzflüsse mit dem Ziel, die Zuständigkeiten zu klären und die Transparenz zu erhöhen.

- Klare Vorgaben für die Finanzberichterstattung mitfinanzierter Institutionen (Offenlegung von Beiträgen, Spenden, Reserven etc.).
- Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Schweizer Bischofskonferenz, Fastenopfer, Inländischer Mission und RKZ im Bereich der Kirchenfinanzierung.
- Engagement der Schweizer Bischofskonferenz und der pastoral Verantwortlichen für die finanzielle Solidarität der Kirchenangehörigen, der Kirchgemeinden und Kantonalkirchen.
- Information, Sensibilisierung und Motivation der Seelsorgenden und der Pfarreien für Sinn und Notwendigkeit von Kollekten und weiteren Mittelbeschaffungsaktionen für Gesamtaufgaben der Kirche auf diözesaner und überdiözesaner Ebene.
- Erhöhung der verfügbaren Fachkompetenz im Bereich Management, Organisation, Finanzierung und Fundraising.
- Stärkerer Einbezug der finanziellen und unternehmerischen Aspekte kirchlichen Handelns in die Planung und Entwicklung von Angeboten und Projekten.
- Mehr Flexibilität, um für Projekte, besondere Anlässe («Events») und Projekte mit Versuchscharakter innert nützlicher Frist die notwendigen Mittel bereit stellen zu können – und demzufolge weniger gebundene Finanzmittel für bleibende Stellen und Strukturen.

Zur Bereitstellung der notwendigen Mittel für das kirchliche Leben und zur Gewährleistung einer breit abgestützten Kirchenfinanzierung sind Kirchensteuern nach wie vor das effizienteste und gerechteste System. Dementsprechend sind sowohl die staatskirchenrechtlichen Organisationen als auch die pastoralen Autoritäten gefordert, diesem System auf ihre Weise und gemäss ihren Zuständigkeiten Sorge zu tragen.

Was bereits im Blick auf die pastoralen Prioritäten festgehalten wurde, gilt auch für den Bereich der Finanzen: Ebenso wichtig wie einzelne Massnahmen ist ein Bewusstseinswandel. Andernfalls droht die Gefahr, dass die finanziellen Engpässe zu einer allgemeinen Perspektivlosigkeit, zu Verbitterung und dazu führen, dass sich eine Mentalität der Besitzstandswahrung der einzelnen Institutionen ausbreitet, die neue, zukunftsweisende Lösungen verunmöglicht. Es ist eine wichtige Aufgabe der Verantwortlichen, gerade in einer Zeit von Umbrüchen und notwendigen Veränderungsprozessen besorgt zu sein, dass nicht Nostalgie, wehleidiges Bedauern und Flucht vor den Erfordernissen der Ge-

genwart die Stimmung prägen, sondern die Überzeugung, dass der Gestaltwandel des kirchlichen Lebens diesem zu mehr Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit verhilft.

5 ORGANISATION

Die gegenwärtige Organisation ist geprägt durch eine Vielfalt von teils eher schwerfälligen Gremien und Kommissionen, eine relativ grosse Zahl von eher kleinen Fach- und Stabsstellen (meist mit 150-250 Stellenprozenten dotiert).

5.1 Allgemeiner Bedarf an Organisationsentwicklung

Kommissionen, Gremien, Beizug von Fachpersonen etc. sind für die Prozesse der Kirchenleitung notwendig. Aber es braucht den Mut und die Ehrlichkeit, Strukturen zu beenden, die sich nicht mehr bewähren, Vertrautes radikal in Frage zu stellen, und unübersichtliche Abläufe zu begradigen. Manche Strukturen könnten schlanker, kostengünstiger und zugleich effizienter sein. Für etliche Fragen würde eine kleine Task-Force genügen, die bei Bedarf aktiv wird und in Phasen grundsätzlicher Klärungsprozesse vorübergehend erweitert werden kann. Die bestehenden Strukturen sind zu ermutigen, anders als bisher zu arbeiten: flexibler, gradliniger, zielgerichteter, weniger papierlastig, projektorientierter.

Zugleich ist dafür Sorge zu tragen, dass wichtige Entscheidungsprozesse nach wie vor unter Einbezug der Betroffenen erarbeitet und breit abgestützt sind, damit sie auch mitgetragen und umgesetzt werden.

Im organisatorischen Bereich sind auf gesamtschweizerischer Ebene folgende Veränderungen anzustreben:

- Überprüfung der Anzahl, der Ziele, der Aufträge, der Grösse und Zusammensetzung der Kommissionen, Beratungs- und Entscheidungsgremien auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene.
- Klärung von Strukturen und Entwicklung von Führungskompetenz sowohl seitens der kirchlichen Leitungsgremien als auch innerhalb der mitfinanzierten Institutionen samt ihren Trägerschaften
- Stärkere Berücksichtigung der Erkenntnisse und Methoden von Organisationsentwicklung und Management in Non-Profit-Organisationen.
- Verstärkung von Aufgabenteilung und Kooperation zwischen den unterschiedlichen Handlungsebenen (kommunal, kantonal, regional, diözesan, sprachregional, gesamtschweizerisch), aber auch auf der gleichen Ebene (zwischen Kantonen, Diö-

zesen etc.) zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und zur Bündelung von Ressourcen.

- Zusammenlegung von kleinen Institutionen zur Reduktion des Aufwandes für die Selbsterhaltung und zur Koordination verwandter Tätigkeitsbereiche.
- Vermehrte Pflege von Arbeitsformen, welche die direkte Begegnung ins Zentrum stellen und jene Personen stärken, befähigen und ermutigen, die direkt vor Ort arbeiten.
- Stärker projektbezogenes Arbeiten.

Wiederum ist neben der notwendigen Anpassung auf der Ebene der Strukturen ein Wandel auf der Ebene des Bewusstseins und der Personen erforderlich. Versteht man die Kirche als kommunikatives Netzwerk, übernehmen die Personen an den «Knotenpunkten» eine Schlüsselrolle. Es sind die Personen, die die Strukturen gestalten - und Strukturanpassungen allein vermögen die Personen nicht zu verändern. So muss es ein zentrales Anliegen sein, sicherzustellen, dass auf verschiedenen Führungsebenen die richtigen Personen zum Zuge kommen. Diese haben den Auftrag, weitere Leute einzubeziehen und zu motivieren.

Wichtige Elemente der Qualitätssicherung im Bereich der Führung sind:

- die Berücksichtigung der Leitungskompetenz (nicht nur der Sachkompetenz und der kirchlichen Gesinnung) bei der Stellenbesetzung
- Bereitschaft zur Weiterbildung und Sicherstellung der dafür notwendigen Ressourcen
- Bereitschaft, Personen zu ersetzen, die sich nicht bewähren.

5.2 Klärung der Zuständigkeiten zwischen Bischofskonferenz, Kommissionen und Stabs- bzw. Fachstellen

Um die Aufgaben der katholischen Kirche in der Schweiz sachgerecht und wirkungsvoll wahrzunehmen, sind geklärte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen der Bischofskonferenz (und den Ordinarienkonferenzen DOK und COR), deren Kommissionen, dem Sekretariat der SBK und den verschiedenen Stabs- und Fachstellen von grösster Bedeutung. Dazu ist festzuhalten:

- Die pastorale Leitungsverantwortung liegt bei der Schweizer Bischofskonferenz.

- Das Sekretariat der Schweizer Bischofskonferenz (SBK) unterstützt diese in der Planung, Koordination, Kommunikation und Umsetzung ihrer Beschlüsse. Der Generalsekretär ist für die Geschäftsführung zuständig.
- Die Kommissionen haben den Auftrag, die Bischöfe zu beraten, indem sie Entscheidungsgrundlagen erarbeiten oder sie auf wichtige Entwicklungen aufmerksam machen. Die Qualität der Kommissionsarbeit ist massgeblich davon abhängig, dass die einzelnen Mitglieder ihre unterschiedlichen Fachkompetenzen einbringen, und dass die Vielfalt der Ansichten und Zugangsweisen zur Fragestellung aufgenommen wird. Zusätzlich zu den Aufträgen und Anfragen der Bischofskonferenz können sie – mit deren Einverständnis - auch eigene Themen bearbeiten.
- Die Stabsstellen und Kommissionssekretariate haben die Verantwortung für die Vor – und Nachbereitung der Kommissionssitzungen in inhaltlicher wie administrativer Hinsicht. Zugleich stellen sie ihre Fachkompetenz auch direkt den ressortverantwortlichen Bischöfen zur Verfügung und sind Ansprechpersonen für das Sekretariat der SBK.

Damit die Kommissionen und deren Sekretariate ihre Aufgabe effizient und wirkungsvoll wahrnehmen können, ist es unerlässlich, dass die Koordination mit den ressortverantwortlichen Bischöfen und der Bischofskonferenz, aber auch zwischen den Kommissionen klar und einfach strukturiert ist. Es ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, ob es sinnvoll ist, für die einzelnen Arbeitsbereiche der SBK jeweils Fachreferenten/innen zu bezeichnen. Diese könnten Ansprechpartner für den Generalsekretär der SBK sein und diesen zugleich entlasten. Für manche Bereiche ist eine Anbindung dieser Fachreferenten an das Sekretariat zu prüfen, für andere ist eine Anbindung an jene Institution sinnvoller, welche das Kommissionssekretariat führt.

6 KRITERIEN FÜR DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG

Die bisherigen Überlegungen eher allgemeiner Art lassen sich in folgenden Kriterien zusammenfassen, die wegleitend sind für die konkreten Einzelmassnahmen:

6.1 Führungsverantwortung

Zur Führungsverantwortung der leitenden und koordinierenden Instanzen auf überkantonalen und überdiözesanen Ebene gehören:

- das Setzen von Prioritäten und Festlegen von Zielen
- die Bündelung der Kräfte und die Vereinfachung von Strukturen und Abläufen
- die Verknüpfung der inhaltlichen mit den organisatorischen und finanziellen Fragen
- die Vermeidung von Doppelspurigkeiten und paralleler Bearbeitung der selben Fragen auf unterschiedlichen Ebenen
- die Klärung der Zuständigkeiten und die einvernehmliche Zusammenarbeit zwischen kanonischen und staatskirchenrechtlichen Instanzen
- die regelmässige Überprüfung der Zielerreichung und der Wirkungen, sowie die Anpassung von Prioritäten, Zielen und Vorgehensweisen an veränderte Umstände
- die Sorge für die Sicherung der personellen und materiellen Ressourcen für das kirchliche Leben.

6.2 Inhaltliche Prioritäten

Beim Einsatz der beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen haben jene Tätigkeiten den Vorrang,

- die den Personen zu Gute kommen, die als Hauptamtliche oder Freiwillige für das Evangelium Zeugnis ablegen und der Kirche in der Öffentlichkeit ein Gesicht geben;
- die Menschen, insbesondere Kinder, Jugendliche und Familien, dafür gewinnen, sich auf den christlichen Glauben und seine Werte sowie auf die Gemeinschaft der Kirche einzulassen;
- der Kirche und ihrer Botschaft in der Welt von heute ein klares und überzeugendes Profil geben;

- den Dialog und die Kommunikation innerhalb der Kirche sowie zwischen Kirche und Gesellschaft fördern.

6.3 Organisation und Finanzierung

Auf gesamtschweizerischer oder sprachregionaler Ebene werden nur jene Organisationen und Projekte finanziell unterstützt, die

- für Planung, Koordination und Entscheidungsfindung auf dieser Ebene unverzichtbar sind,
- sinnvoll in die Strukturen der katholischen Kirche in der Schweiz eingebettet sind und Aufgaben wahrnehmen, die sinnvoller Weise sprachregional oder gesamtschweizerisch und nicht diözesan oder kantonal gelöst werden,
- in Zielsetzung, Ausrichtung und Arbeitsweise den inhaltlichen Prioritäten entsprechen,
- klar definierte Aufgaben wahrnehmen und die Wirkung ihrer Tätigkeit nachweisen können,
- in fachlicher und organisatorisch-finanzieller Hinsicht professionell arbeiten,
- die personellen und finanziellen Ressourcen haushälterisch und zielgerichtet einsetzen.

6.4 Raster zur Beurteilung von Institutionen und Projekten⁶

Inhaltliche Kriterien	Organisatorische und finanzielle Kriterien
Institutionen oder Projekte werden auf gesamtschweizerischer Ebene finanziell unterstützt, wenn sie ...	
1. Der Kirchenleitung dienen (Planen, Entscheidungen vorbereiten, koordinieren)	a) auf gesamtschweizerischer oder sprachregionaler Ebene richtig angesiedelt sind
2. kirchlich engagierte Personen stärken (Menschlich Kirche sein)	b) gut in die Gesamtstrategie und die Strukturen eingebettet sind
3. der Weitergabe des Glaubens dienen (Gewinnend Kirche sein)	c) klar definierte Aufgaben wahrnehmen und nachweisbare Wirkungen erzielen
4. zu einem überzeugenden Profil von Kirche beitragen (Profiliert Kirche sein)	d) professionell arbeiten und über Management-Kompetenz verfügen
5. die Kommunikation fördern (Dialogisch Kirche sein)	e) haushälterisch und zielgerichtet mit personellen und finanziellen Mitteln umgehen

6.5 Praktische Umsetzung

Zwischenbericht, Vernehmlassung und Hearing zum PaPriKa-Projekt haben ergeben, dass in zweierlei Hinsicht Veränderungsbedarf besteht:

- Die Steuerung bzw. die Wahrnehmung der Führungsverantwortung muss gestärkt werden. Dies betrifft einerseits die inhaltliche Steuerung und Koordination, wofür die Schweizer Bischofskonferenz zuständig ist, die sich dafür auf die Vorarbeiten und Empfehlungen ihrer Kommissionen und Sekretariate stützt. Andererseits betrifft diese Forderung auch organisatorische und finanzielle Aspekte, für die die RKZ,

⁶ Auf gesamtschweizerischer Ebene werden unterschiedlich strukturierte Institutionen unterstützt: Sekretariate, Fach- und Stabsstellen, Verbände und Verbandsleitungen, Mediendienste etc. Der Einfachheit halber wird der Sammelbegriff «Institutionen» verwendet. Mit «Projekten» sind zeitlich befristete Unternehmungen gemeint (z.B. nationaler Jugendtag, Jahr der Bibel, ökumenische Konsultation).

das Fastenopfer und die Inländische Mission in Zusammenarbeit mit der Kirchenleitung die Hauptverantwortung tragen. Diesen Fragen ist das folgende Kapitel gewidmet (s.u. Kapitel 7).

- Die pastoralen Prioritäten und die erarbeiteten organisatorischen und finanziellen Kriterien (vgl. den Raster o. 6.4.) müssen konkret auf die einzelnen Institutionen und Projekte bezogen werden. Diesbezüglich haben die Bischofskonferenz, die RKZ, das Fastenopfer und die Inländische Mission als Träger des PaPriKa-Projektes wie auch die Teilnehmenden an der Vernehmlassung konkret umsetzbare Vorschläge erbeten. Während die Empfehlungen des Zwischenberichtes oft eher allgemein und unpersönlich waren, haben die Empfehlungen des Schlussberichtes deshalb immer einen konkreten Adressaten. An diesem ist es, bei der Erarbeitung von Massnahmen die Vorschläge des Zwischenberichtes und die Auswertung der Vernehmlassung zu berücksichtigen. Zugleich muss jedoch angemerkt werden, dass es im Rahmen eines solchen Berichtes unmöglich ist, detaillierte Massnahmen vorzuschlagen – er beschränkt sich auf generelle finanzielle und organisatorische Empfehlungen. Schliesslich versteht es sich von selbst, dass für die konkrete Umsetzung der Einbezug der Betroffenen sowie die Zusammenarbeit zwischen der Kirchenleitung und den Mitfinanzierungsgremien unerlässlich sind.
- Verschiedentlich ist deutlich geworden, dass Einzelmassnahmen im Bereich der Leitungs-, Planungs- und Koordinationsorgane der Bischofskonferenz und der von Fastenopfer und RKZ mitfinanzierten überkantonalen und überdiözesanen Institutionen zwar notwendig sind, um die Finanzierungs- und Strukturprobleme zu lindern. Aber für längerfristige Entwicklungsperspektiven ist dieser Blickwinkel zu eng. Einerseits müssen die – in jeder Hinsicht viel gewichtigeren – lokalen, kantonalen und diözesanen Ebenen des pastoralen Handelns wie der Kirchenfinanzierung mitberücksichtigt werden. Andererseits dürfen auch weitere Kräfte und Organisationen, die das Leben der Kirche mitbestimmen, nicht ausser Acht bleiben: Orden, Hilfswerke, religiöse Bewegungen, Bildungshäuser u.a.m. Vor allem aber ist zu bedenken, dass pastorale Prioritäten und finanzielle Realitäten in der Kirche massgeblich von gesamtkirchlichen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen abhängen. Solche Fragestellungen übersteigen den Auftrag und die Möglichkeiten der Arbeitsgruppe «PaPriKa», sollen aber in einem Ausblick zumindest angesprochen werden (s.u. Kapitel 9.)

Teil II: Massnahmen

7 MASSNAHMEN ZUR BESSEREN WAHRNEHMUNG DER FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

7.1 Inhaltliche Steuerung: Die Organe, Fachstellen und Kommissionen der SBK

Die Schweizer Bischofskonferenz (SBK) und die sprachregionalen Ordinarienkonferenzen (COR, DOK) sind die wichtigsten Gremien für die inhaltliche Steuerung, Planung und Koordination des kirchlichen Lebens auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene. Nicht nur ihre Entscheidungen, sondern auch ihre Arbeitsweise bestimmen die inhaltliche Ausrichtung und den «Geist», in dem die Aufgaben angepackt und gelöst werden. Je stärker diese Konferenzen die Gestaltung des kirchlichen Lebens in der Schweiz als gemeinsame Aufgabe (und nicht nur als Aufgabe jedes einzelnen Bistums oder Ressorts) verstehen und wahrnehmen, desto wirksamer wird die Erarbeitung und Umsetzung von pastoralen Prioritäten erfolgen, was auch die Finanzierung der entsprechenden Institutionen vereinfacht. Für die finanziellen und organisatorischen Belange sind zudem der Dialog und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den kantonal-kirchlichen Organisationen und der RKZ sowie mit den beteiligten Hilfswerken unerlässlich.

Damit die Schweizer Bischofskonferenz, die COR und die DOK ihre anspruchsvolle Arbeit effektiv leisten können, sind sie auf eine professionelle Geschäftsführung angewiesen, welche die Entscheidungsgrundlagen aufbereitet, die Entwicklungen in verschiedenen Bereichen koordiniert, die Beschlüsse kommuniziert und ihre Umsetzung begleitet. Dazu sind neben theologischem Wissen und pastoraler Erfahrung auch organisatorische und administrative Fachkompetenz erforderlich.

Eine Aufwertung der Sekretariate von COR und DOK und eine örtliche und inhaltliche Koordination mit dem Sekretariat der SBK könnten erhebliche Verbesserungen und Vereinfachungen bewirken.

M 1 Kommissionen und Kommissionssekretariate der SBK

Vorbemerkung: Parallel zur Erarbeitung dieses Berichtes hat die Schweizer Bischofskonferenz eine Restrukturierung ihres Sekretariates beschlossen und in die Wege geleitet. Diese geschieht unter Beizug einer externen Fachperson. Aufgrund der vorliegenden Vorschläge soll das Mandat dieses Organisationsberaters auf den Bereich der Kommissionen der SBK ausgeweitet werden. Seitens der Bischofskonferenz ist für diese Anpassungen eine kleine Arbeitsgruppe zuständig. An ihr wird es auch liegen, die Mitfinanzierungsgremien sowie andere betroffene Institutionen angemessen in den Restrukturierungsprozess einzubeziehen.

Bei der Überprüfung der Kommissionen ist nicht von den bestehenden Strukturen auszugehen, sondern von den zu erfüllenden Aufgaben. Zudem gilt es, nicht nur mitfinanzierte Institutionen einzubeziehen, sondern auch andere Strukturen, die manche Aufgaben übernehmen könnten (z.B. Ordinariate, Klöster).

Die Schweizer Bischofskonferenz reorganisiert ihre Kommissionen und Kommissionssekretariate mit dem Ziel, von diesen in der Wahrnehmung ihrer pastoralen Führungsverantwortung wirksamer unterstützt zu werden. Damit soll insbesondere Folgendes erreicht werden:

- Deutliche Reduktion der Anzahl der Gremien und Sitzungen
- Erarbeitung von Führungsstrukturen und -instrumenten, die eine strategische Mittelfristplanung und eine stärkere Koordination ermöglichen und zu klaren Entscheidungen führen, die dann auch umgesetzt und überprüft werden
- Geklärte Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den ressortverantwortlichen Bischöfen, den Fachreferenten bzw. Kommissionssekretariaten und dem Generalsekretär der SBK
- Ausstattung der Kommissionen mit klaren Befugnissen und Aufträgen
- Partizipative und dialogische Erarbeitung von Entscheidungen
- Stärker zielgerichteter Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen, insbesondere im Bereich der Fachstellen.

Angesichts der zentralen Bedeutung dieser Führungsstruktur wird diese Empfehlung im Folgenden ansatzweise konkretisiert.

a) Verstärkung der strategischen Planung der Arbeit innerhalb der SBK

Die Schwerpunkte der Tätigkeit der Schweizer Bischofskonferenz (SBK) und ihrer Organe (COR, DOK, Sekretariat, Kommissionen, Arbeitsgruppen, Fach- und Stabsstellen) sind bestimmt von:

- Kirchlichen und gesellschaftlichen Aktualitäten, welche von der SBK aufgenommen werden müssen (z.B. Schwerpunkte gesamtkirchlicher Art, wichtige Gesetzgebungsprozesse mit ethischer oder religiöser Relevanz, öffentliche kirchenpolitische Diskussionen)
- Eigenen Entscheidungen bezüglich der Frage, welche Prioritäten gesetzt werden sollen
- Ständigen Themen und Fragen der Kirchenleitung auf gesamtschweizerischer Ebene.

Die Bildung von Kommissionen und Arbeitsgruppen sowie die Festlegung der Arbeitsprogramme der einzelnen Kommissionen müssen auf diese drei Dimensionen abgestimmt sein. Eine Möglichkeit, dieses Ziel einer stärkeren strategischen Ausrichtung zu erreichen und damit zugleich die thematische Koordination zu verbessern, ist die Erarbeitung eines mehriährigen Arbeitsprogramms durch die SBK, in dem allerdings genügend Spielraum für die Aufnahme von unvorhersehbaren Aktualitäten bleiben muss.

Dieses Arbeitsprogramm ist für die SBK selbst, aber auch für deren Organe und weitere Institutionen im Dienst der Kirchenleitung sowie für die Mitfinanzierungsgremien ein hilfreiches Steuerungs- und Führungsinstrument⁷.

b) Stärkung der Orientierung an den Arbeitsbereichen der SBK

Seit dem 1. März 2004 hat die Schweizer Bischofskonferenz fünf Arbeitsbereiche definiert, für die je ein Koordinator zuständig ist. Die für einen Arbeitsbereich zuständigen Bischöfe arbeiten intensiver zusammen und entlasten damit die Gesamtkonferenz. Im Sinne einer Stärkung der Koordination soll für jeden Arbeitsbereich ein/e Fachreferent/in bezeichnet werden, die sowohl den Koordinator und die Haupt- und Mitverantwortlichen Bischöfe, als auch den Generalsekretär der SBK unterstützt und entlastet. Diese Fachre-

⁷ Vergleichbar ist es der Legislaturplanung politischer Behörden oder mehrjährigen Businessplänen von Unternehmungen.

ferenten/innen sollen z.T. mit den Sekretären/innen einer Stabskommission identisch sein, sollen aber z.T. auch im Sekretariat der SBK angesiedelt werden.

c) Auftrag, Zielsetzung, Grösse, Zusammensetzung und Arbeitsweise

Auftrag, Zielsetzung, Grösse, Zusammensetzung und Arbeitsweise der einzelnen Kommissionen, Arbeitsgruppen und Task-Forces sind mit Hilfe eines einheitlichen Rasters darzustellen. Die Aufträge sind im Zusammenhang mit der strategischen Planung der SBK periodisch zu evaluieren und anzupassen. Aufgrund einer Gesamtübersicht über sämtliche Kommissionen, Arbeitsgruppen etc. können Doppelspurigkeiten und Überschneidungen vermieden werden.

d) Zusammenwirken von ressortverantwortlichen Bischöfen, Sekretariat der SBK, Kommissionspräsidien und –sekretariaten

Damit die Arbeiten effizient und direkt koordiniert werden können, ist die Zusammenarbeit zu intensivieren und die Arbeitsteilung zu klären. Zugleich kann vermieden werden, dass der Generalsekretär der SBK selbst in sämtlichen Kommissionen Einsitz nehmen muss. Eine sinnvolle Kombination zwischen der Ansiedelung einzelner Fachreferenten beim Sekretariat der SBK und der Bündelung dezentraler Strukturen an wenigen Standorten (z.B. Bern, Freiburg, Lausanne, Lugano, Luzern, St. Gallen, Zürich) ermöglicht eine Verbesserung der Situation, ohne dass alles zentralisiert werden muss. Angesichts der mehrsprachigen und föderalistischen Kultur in der Schweiz würde eine Zentralisierung nicht nur zu finanziellen Schwierigkeiten führen, sondern auch den Rückhalt und die Vernetzung mit den verschiedenen Landesteilen, Diözesen, kantonalkirchlichen Organisationen etc. schwächen.

Für die Sekretäre und die nicht-bischöflichen Kommissionspräsidien ist es zudem unerlässlich, dass sie bei wichtigen Geschäften einen direkten Zugang zur Bischofskonferenz oder deren Präsidium haben – der ausschliesslich schriftliche oder durch den Generalsekretär der SBK vermittelte Informationsfluss ist anfällig für unnötige Missverständnisse und Differenzen.

e) Zahl und Organisation der Kommissionen und Arbeitsgruppen

Die personelle Besetzung, die Formulierung von Zielvorgaben, die Entgegennahme, Diskussion und Umsetzung der Ergebnisse der Tätigkeit sowie die Koordination von über 20 Kommissionen und Arbeitsgruppen stellen für die SBK und deren Sekretariat Anforderungen dar, die aus strukturellen Gründen schwer zu erfüllen sind.

Eine Reduktion ihrer Zahl und eine stärkere Bündelung durch die Koordination innerhalb der Arbeitsbereiche erleichtert der SBK die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe und vereinfacht zugleich die Arbeit der Kommissionen, weil die Zielsetzung klarer und die Zusammenarbeit mit der SBK besser wird.

Vorgeschlagen wird – parallel zur Zuteilung der Arbeitsbereiche – folgende Organisation:

- Ständige Kommissionen: Diese sind für einen grösseren Tätigkeitsbereich zuständig. Idealgrösse: 12 - 20 Mitglieder. Der hauptverantwortliche Bischof nimmt immer an den Plenarsitzungen und so weit möglich auch an den Ausschusssitzungen teil. Diese Kommissionen verfügen über ein professionelles Sekretariat und über einen Leitungsausschuss, in dem auch die Präsidenten der ständigen Arbeits- oder Gesprächsgruppen Einsitz nehmen.
- Arbeits- oder Gesprächsgruppen⁸: Subgremien der Kommissionen, die für einen beschränkten Teilbereich zuständig sind. Idealgrösse: 4 – 8 Mitglieder. Der Präsident der Arbeitsgruppe ist Mitglied des Leitungsausschusses; Sekretariat und Sachbearbeitung liegen beim Kommissionssekretariat. Die Ergebnisse der Arbeit fliessen in die Kommissionsarbeit ein und werden über diese in die SBK eingebracht. Der zuständige Bischof nimmt in der Regel einmal jährlich an den Sitzungen teil – für besonders wichtige oder sensible Geschäfte nach Bedarf auch häufiger.
- Task-Forces: Kleine Arbeitsgruppen mit inhaltlich und/oder zeitlich limitiertem Auftrag, die nach Bedarf aktiviert oder auch gebildet werden. Grösse und Arbeitsweise werden je nach Bedarf festgelegt. Die Koordination mit der Arbeit der Gesamtkommission und der Arbeitsgruppen wird durch deren Leitungsausschuss sichergestellt.

Für Fragestellungen, die mehrere Arbeitsbereiche betreffen (z.B. ForModula, PaPriKa) oder zeitlich befristete, ausserordentliche Aufgaben (z.B. Vorbereitung des nationalen Jugendtreffens, ökumenische Konsultation, Reorganisation von Migratio ...) werden Projektorganisationen eingesetzt, die durch einen verbindlichen Projektplan mit einem klaren Auftrag, definierten finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet sind und

⁸ In Arbeitsgruppen oder Task-Forces können auch Mitglieder mitarbeiten, die nicht Mitglied der Kommission sind.

für deren Tätigkeit die Schnittstellen zu den Kommissionen und Organen der SBK geklärt sind.

f) Sachbearbeitung und administrative Unterstützung durch Kommissionssekretariate

Für die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sowie für die Umsetzung der Beschlüsse sind die Kommissionen bzw. deren Präsidien und die zuständigen Bischöfe auf Sachbearbeitung und administrative Unterstützung angewiesen. Damit zielgerichtet und wirkungsvoll gearbeitet werden kann, ist einerseits auf die Fachkompetenz zu achten, andererseits sind die organisatorischen Anforderungen zu erfüllen.

g) Finanzielle Aspekte

Externe Fachpersonen, aber auch Kommissionsmitglieder und -sekretäre mit Teilzeitanstellungen wollen oder können aufwändigere Mandate nicht unbezahlt übernehmen. Es stellt sich somit zunehmend die Frage nach der finanziellen Abgeltung für Sitzungszeit (Taggelder) und für Arbeiten, die von einzelnen Personen oder Subkommissionen zu leisten sind (z.B. Verfassen von Texten, umfangreichere Recherchen etc.).

Die grossen Unterschiede in der Handhabung dieser Fragen zwischen den verschiedenen Kantonen und Landesteilen, aber auch die unterschiedliche Zusammensetzung der Kommissionen machen eine einheitliche Regelung schwierig. Zudem haben schon relativ bescheidene Sitzungsgelder (z.B. Fr. 200 für Tagessitzungen) erhebliche Kosten zur Folge, zumal manche Gremien recht gross sind.

Dennoch kann schon aus Gründen der Gerechtigkeit (z.B. im Vergleich mit den Entschädigungsregelungen und finanziellen Möglichkeiten in grösseren kantonalkirchlichen Organisationen) und der Qualitätssicherung nicht generell vom Prinzip der Unentgeltlichkeit ausgegangen werden. Unsachgemäss wären jedoch Einzelfall-Regelungen für einzelne Kommissionen oder Personen. Im Rahmen einer Neustrukturierung des Kommissionswesens ist dieser Frage deshalb die notwendige Beachtung zu schenken.

h) Vorgehen

Für die Konkretisierung der notwendigen Reorganisation ist der Beizug einer externen Fachperson für einen eigentlichen Organisationsentwicklungsprozess unerlässlich. Die Bischofskonferenz muss dafür die Rahmenbedingungen definieren.

Die nachfolgenden Übersichten, welche die Ist-Situation dokumentieren und Vorschläge zu deren Optimierung machen, geben lediglich erste Hinweise auf mögliche Lösungen, Zuordnungen und offene Fragen.

Finanzielle Auswirkungen: Sofern dazu übergegangen wird, Kommissionsarbeit in bestimmten Fällen zu entschädigen, kann eine kostenneutrale Lösung nur durch Verzicht auf manche Gremien und durch deren Verkleinerung erreicht werden.

Die aktuellen Arbeitsbereiche, Kommissionen und Arbeitsgruppen der SBK im Überblick

Glaube, Verkündigung und Bildung	Kirchliche Ämter und Dienste	Pastoral	Kirche und Welt	Leitung und Administration
<ul style="list-style-type: none"> - Theologische Kommission - Bioethik-Kommission - Katechetische Kommission - Bildungskommission (in Planung) - Liturgische Kommission (Geschäftsführung/ Sekretariat: Centre romand pastorale liturgique, Bex) - Arbeitsgruppe ForModula (Geschäftsführung/ Sekretariat: SPI, St. Gallen) - Ökumene Kommission - Christkatholisch/Römisch-katholische Gesprächskommission der Schweiz - Orthodox/Römisch-katholische Gesprächskommission der Schweiz - Jüdisch/Römisch-katholische Gesprächskommission - Arbeitskreis Islam in der Schweiz - Katholische Arbeitsgruppe «Neue religiöse Bewegungen in der Schweiz» Ökumenische Arbeitsgruppe (zur Zeit sistiert) (Geschäftsstelle/Sekretariat: Pfarrer Joachim Müller, Balgach SG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommission «Bischöfe – Priester» - Kommission «Sapientia Christiana» 	<ul style="list-style-type: none"> - Pastoralplanungskommission (Geschäftsführung/Sekretariat: SPI, St. Gallen) - Kommission «Ehe und Familie» (Geschäftsführung/Sekretariat: SPI, St. Gallen) - Schweizerisches Koordinationskomitee katholischer Laien (Sekretariat: CRAL, Fribourg) - Kommission der SBK für Migration «migratio» (Geschäftsstelle/Sekretariat: eigene Stabsstelle in Luzern) - Sprachregionale Kommissionen «Tourismus- und Freizeitseelsorge» (Geschäftsstelle/Sekretariat: Abtei St. Maurice und Einsiedeln) 	<ul style="list-style-type: none"> - Schweizerischer Katholischer Missionsrat - Nationalkommission «Justice et Paix» (Geschäftsstelle/Sekretariat: eigene Stabsstelle in Bern) - Interdiözesane Gesprächsgruppe «Kirche und Kultur» - Medienkommission (Geschäftsstelle/Sekretariat: SKPV, Freiburg) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachgremium «Sexuelle Übergriffe in der Pastoral» - Kirchliche Frauenkommission (Geschäftsstelle/Sekretariat: SPI, St. Gallen) - Arbeitsgruppe PaPriKa (Geschäftsstelle/Sekretariat: Projektadministration Inland FO/RKZ)

7.2 Finanzielle und organisatorische Massnahmen

Die Diskussionen innerhalb der PaPriKa-Arbeitsgruppe und die Vernehmlassung haben deutlich gemacht, dass im finanziellen und organisatorischen Bereich in mehrfacher Hinsicht Veränderungsbedarf besteht:

- Es fehlt an Daten und Informationen zur finanziellen Situation der katholischen Kirche in der Schweiz sowie an Planungsgrundlagen (M 2-3)
- Es fehlt an Koordination zwischen den Gremien, die finanzrelevante Entscheidungen treffen (M 4-8)
- Das Bewusstsein für die finanziellen Herausforderungen, mit denen die Kirche insbesondere auf überkantonaler Ebene konfrontiert ist, muss verstärkt und der Mittelbeschaffung auf gesamtschweizerischer Ebene muss mehr Beachtung geschenkt werden (M 8-9)
- Im administrativen Bereich sind Verbesserungen notwendig (M 10)
- Bei künftigen Strukturanpassungen und neuen Projekten muss die Bündelung der Kräfte im Vordergrund stehen (M 11-12)

M 2 Verbesserung von Datenerfassung und Information

Die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz übernimmt die Aufgabe, eine Gesamtschau der finanziellen Situation der Kirche sowie daraus resultierende Entwicklungsperspektiven für die kommenden Jahre zu erarbeiten, bzw. erarbeiten zu lassen (evtl. durch das SPI). Angestrebt wird primär eine transparentere und einheitlichere Darstellung der Situation der Kirchenfinanzen von Kantonen, Diözesen und im Bereich der Mitfinanzierung engagierten Institutionen. So weit wie möglich werden auch Staatsbeiträge, die kommunale Ebene sowie grosse Hilfswerke und kirchliche Institutionen von nationaler und sprachregionaler Bedeutung einbezogen.

Finanzielle Auswirkungen: Die Grundlagenarbeit und die Aktualisierung des Zahlenmaterials sind mit einem Mehraufwand verbunden.

M 3 Finanzplan

Gestützt auf die Ergebnisse des PaPriKa-Projektes und auf die im Rahmen der Agenda Leistungsvereinbarungen getroffenen Beschlüsse sowie auf die Entwicklungen auf der Einnahmenseite erarbeitet die Projektadministration FO/RKZ einen Finanzplan für die

nächsten 4 Jahre sowie Instrumente für eine rollende Finanzplanung. Diese Planungen sind den Mitfinanzierungsgremien zu unterbreiten und bilden die Grundlage für die Beschlüsse der RKZ bzw. der kantonalkirchlichen Organisationen über die Höhe der Beiträge.

Ein solcher Finanzplan erhöht die Qualität von pastoralen und organisatorischen Entscheidungen, weil er den Gestaltungsspielraum klar definiert. Zugleich erhöht er für die mitfinanzierten Organisationen die Planungssicherheit und verringert damit den Eindruck einer ungewissen finanziellen Zukunft.

Besondere Aufmerksamkeit ist der Frage der Entwicklung der Personalkosten zu schenken. Die Lohnpolitik darf nicht nur der Logik des Sparens folgen, sondern muss auch ermöglichen, z.B. erfahrene und damit «teure» Mitarbeitende anzustellen oder Fachpersonen (z.B. Journalisten) zu branchenüblichen Konditionen zu beschäftigen. Aus diesem Grund sollen die anstellenden Leitungsgremien der Institutionen die Gehälter selbst festlegen können, wobei es den Mitfinanzierungsorganen frei steht, diese mit branchenüblichen Löhnen oder dem kirchlichen Lohnsystem im Standortkanton zu vergleichen und dies bei der Festlegung der Beiträge zu berücksichtigen.

Wo es zu Abbaumassnahmen kommt, sind diese sozialverträglich auszugestalten, was entsprechende Übergangsregelungen erfordert.

Finanzielle Auswirkungen: Auf der Grundlage eines Finanzplans können die allgemeine Kostenentwicklung und die steigenden Kosten im Personalbereich angemessen berücksichtigt werden, z.B. durch eine Indexierung der Beiträge der RKZ.

M 4 Zusammenarbeit SBK, FO, RKZ und IM

Die Vorbereitung struktureller und finanzieller Entscheidungen innerhalb des Mitfinanzierungssystems (z.B. Leistungsvereinbarungen) ist sehr aufwändig und komplex. Momentan sind daran beteiligt: SBK, COR, DOK, PPK, Gemischte Expertenkommission, Fastenopfer, RKZ. Je nach Bereich kommen die Fachgremien der SBK (z.B. Medienkommission) hinzu. Viele der beteiligten Gremien sind gross und tagen selten, was die Entscheidungsfindung zusätzlich verlangsamt.

Wünschbar ist ein überschaubares, kompetentes und paritätisch zusammengesetztes Gremium aus von der SBK bestimmten Vertretern und Vertretern der Mitfinanzierungspartner Fastenopfer und RKZ. Einige Mitglieder dieses Gremiums sollen zugleich Mitglieder der Gemischten Expertenkommission Inland FO/RKZ sein.

Die gemeinsame Einrichtung einer derartigen Arbeitsgruppe für planerische und finanzielle Fragen und eine konsequente Beachtung der Zuständigkeiten kann die Zusammenarbeit von SBK, FO, RKZ (im Bedarfsfall unter Einbezug der IM) stärken, vereinfachen und beschleunigen. Sie würde die in den letzten Jahren immer wieder notwendig gewordenen «runden Tische» zu solchen Fragen ablösen. Diese Arbeitsgruppe wäre zuständig für:

- Sicherung und Umsetzung der Ergebnisse des PaPriKa-Prozesses,
- Grundsätzliche Überlegung bezüglich der Zukunft der Kirchenfinanzierung,
- Andenken und Begleitung längerfristiger Projekte,
- Erarbeitung und Erneuerung von Leistungsvereinbarungen,
- Begutachtung von neuen Projekten oder Strukturanpassungen.

Die Arbeitsgruppe PaPriKa wird beauftragt, einen Vorschlag für die Geschäftsordnung eines solchen Gremiums zu unterbreiten.

Finanzielle Auswirkungen: Reduzierter Aufwand für Sitzungen und Administration.

M 5 Vereinfachung der Finanzflüsse

RKZ und Fédération romande haben im Rahmen der Einführung eines neuen RKZ-Schlüssels die Beitragszuweisungen entflochten: Für eine Institution ist ab 2006 entweder die RKZ oder die Fédération zuständig. Gemischte Finanzierungen gibt es nicht mehr. Zugleich wurde das Mitbestimmungsrecht der Fédération romande und der COR im Bereich der sprachregionalen Aufgaben neu geregelt.

Die Verantwortlichen der in der DOK vertretenen Ordinariate und die Projektadministration Inland erarbeiten unter Einbezug des Fastenopfers einen Vorschlag zur Entflechtung der Mischfinanzierungen in der Deutschschweiz. Ziel ist die Vermeidung von Mischfinanzierungen, ohne dass damit die pastoralen Gestaltungsmöglichkeiten der DOK geschmälert werden.

Ob damit auch bei der Bemessung der Beiträge (via Bistumsbeiträge der kantonalkirchlichen Organisationen oder via Diözesananteil FO an die DOK, bzw. via RKZ-Beiträge und FO-Inlandteil an das Mitfinanzierungssystem) Veränderungen notwendig werden, ist im Rahmen der Neuregelung abzuklären.

Finanzielle Auswirkungen: Klarere Zuständigkeiten und damit sinnvollerer Mitteleinsatz.

M 6 Verhältnis zwischen Beiträgen aus Kollekten und Fonds und ordentlichen Betriebsbeiträgen

Spenden und Kollektengelder sollen so weit wie möglich direkt adressatenbezogenen Projekten zukommen und nicht Infrastrukturen erhalten. Ihre Zuweisung muss aufgrund klarer Kriterien transparent erfolgen, wobei sicherzustellen ist, dass die Beitragsempfänger keinen direkten Einfluss auf die Mittelvergabe nehmen können.

Beim Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit Institutionen, die teilweise aus Kollekten oder Fonds finanziert werden, wird dies bei der Beitragsbemessung berücksichtigt. Das Vorgehen wird von der Projektadministration FO/RKZ mit den zuständigen Entscheidungsgremien abgeklärt.

Was die Medienkollekte betrifft, sieht die SBK in Absprache mit FO/RKZ vor, einen bestimmten Betrag oder Anteil den mitfinanzierten Institutionen nach einem bestimmten Schlüssel zukommen zu lassen. Darüber hinaus kommt die Medienkollekte Projekten zu Gute, die *nicht* von mitfinanzierten Institutionen stammen.

Finanzielle Auswirkungen: Koordination der Beiträge

M 7 Neupositionierung der Inländischen Mission

Im Rahmen einer im Jahre 2004 durchgeführten Standortbestimmung wurde zusammen mit der Schweizer Bischofskonferenz die «Raison d'être» der Inländischen Mission wie folgt festgelegt: «Die Inländische Mission ist das Seelsorge-Hilfswerk der Schweizer Katholiken für die Pfarreien und für pfarreübergreifende Aufgaben. Sie ist (neben FO und RKZ) eine eigenständige Kraft zur punktuellen Finanzierung von wichtigen Seelsorgeaufgaben, beruhend auf einer gesamtschweizerischen Solidarität unter den Pfarreien. In diesem Kontext leistet sie auch Bauhilfen in verschiedenen Formen.»

Die Schweizer Bischofskonferenz hat der Inländischen Mission grundsätzlich weiterhin die zentrale Aufgabe als das Seelsorgehilfswerk unter den Schweizer Pfarreien und zu Gunsten der bedürftigen Pfarreien sowie weiterer Seelsorgeaufgaben, deren Finanzierung anderweitig nicht sichergestellt werden kann, zugewiesen. Dabei soll indessen die Unterstützung bedürftiger Seelsorger soweit möglich durch die staatliche Sozialhilfe, jene armer Pfarreien in erster Linie durch Beteiligung der kantonalkirchlichen Organisationen erfolgen.

Frei werdende Mittel sowie durch vermehrte Information der Pfarreien und möglicher Spender/innen zusätzlich gewonnene Ressourcen werden für überpfarreiliche, regionale, diözesane oder überdiözesane Seelsorgeaufgaben und -projekte eingesetzt. Bei der Ausschüttung von solchen Beiträgen sind Überschneidungen mit den der Mitfinanzierung durch FO/RKZ zugewiesenen Bereichen auszuschliessen (wie z.B. Kirchenleitung, Animation, Medien, Verbände usw.). Die Mitfinanzierungsgremien und die IM sorgen für die notwendige Koordination.

Finanzielle Auswirkungen: Entlastung der IM, neue – auch für das Fundraising attraktive – Einsatzmöglichkeiten für Spendenmittel.

M 8 Stärkung der finanziellen Solidarität

Im Zusammenhang mit der Bekanntgabe der Resultate und der Massnahmen, die aus dem PaPriKa-Projekt resultieren, äussert sich die Schweizer Bischofskonferenz grundsätzlich zur Bedeutung der finanziellen Solidarität der einzelnen Gläubigen, der Pfarreien und Kirchgemeinden und der kantonalkirchlichen Organisationen. Gemeinsam mit den für die Mittelbeschaffung zuständigen Organisationen (FO, IM, RKZ) zeigt sie auf, wofür die Mittel benötigt werden und weshalb die überkantonale und überdiözesane Ebene für das kirchliche Leben an Bedeutung gewonnen hat.

Den Seelsorgerinnen und Seelsorgern wird aufgezeigt, wie wichtig ihr Engagement und ihr kohärentes Verhalten in diesem Bereich ist, z.B. wenn es um die Unterstützung der gesamtschweizerischen Hilfswerke (Fastenopfer, Caritas, Inländische Mission), aber auch um den Einzug von Kollekten (Medienkollekte, diözesane Kollekten etc.) geht.

Die zuständigen Bischöfe setzen sich in jenen Kantonen, die sich bisher nur teilweise an der Finanzierung der gesamtschweizerischen Aufgaben durch FO/RKZ beteiligen, weiterhin für eine Verbesserung der Situation ein. Wo dies mit Steuermitteln nicht erreicht werden kann, werden Spenden und Kollekten eingesetzt, um die eidgenössische Solidarität in kirchlichen Belangen sicherzustellen.

Finanzielle Auswirkungen: Mehr Verständnis und Bereitschaft für überkantonale Beiträge und höhere Kollekten- und Sammelerträge.

Wenn alle Kantone/Diözesen die Beiträge gemäss aktuellem RKZ-Schlüssel entrichten, resultieren Mehrerträge von Fr. 650'000 pro Jahr.
--

M 9 Inland-Engagement des Fastenopfers

Das Fastenopfer führt die bereits in Gang gekommene stärkere Verankerung des Inlandteils in seiner Arbeit und in seiner Kommunikation weiter. Es dokumentiert im Rahmen seiner Informationstätigkeit und Bildungsarbeit sein Inland-Engagement und sensibilisiert die Pfarreien sowie die Spenderinnen und Spender für die Fragen der Solidarität mit kirchlichen Organisationen und Initiativen im eigenen Land.

Dieses Engagement entspricht dem Leitbild des Fastenopfers vom 17. Juni 1998: *«Das Fastenopfer beteiligt sich an der Finanzierung überdiözesaner Aufgaben in der Schweiz. Im Blick auf eine zukunftsfähige Kirche bringt es dabei die Erfahrungen und Impulse zum Tragen, die es in der internationalen Zusammenarbeit gewinnt. In einem veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Umfeld unterstützt der Inlandteil des Fastenopfers spirituelle Erneuerungen und dynamische Strukturen in der Kirche in der Schweiz.*

Die Kriterien der Projektarbeit mit den Partnerorganisationen im Ausland sind auch für die Mitgestaltung und Mitfinanzierung im Inland und für die interne Organisationskultur des Fastenopfers wegleitend: Es fördert ein effizientes, kooperatives und menschlich befriedigendes Arbeiten.»

Dieser Einsatz des Fastenopfers für Inlandprojekte ist eine Chance

- für die mitfinanzierten Institutionen und Projekte, die daran erinnert werden, dass sie ihre Existenz dem Engagement und den freiwilligen Beiträgen von Fastenopfer-Spenderinnen und –spendern verdanken. Mit dieser Erinnerung ist eine Verpflichtung zum entsprechenden Einsatz der Mittel verbunden: Als Hilfe zur Selbsthilfe, im Dienst spiritueller Erneuerung und dynamischer Strukturen, effizient, kooperativ und menschlich befriedigend.
- für das Fastenopfer als Hilfswerk, das von der Mitarbeit und der Beteiligung der mitfinanzierten Institutionen an der Arbeit und insbesondere an der Bildungs- und Informationskampagne und damit von einem vielfältigen Netzwerk von Institutionen profitieren kann.

Finanzielle Auswirkungen: Stabilisierung oder Erhöhung der für den Inlandteil verfügbaren Mittel durch bessere Sammelergebnisse.
--

M 10 Gesuche, Finanzunterlagen, Leistungsvereinbarungen, Berichterstattung

Die Projektadministration FO/RKZ wird beauftragt, die administrativen Anforderungen und Abläufe in diesem Bereich zu überprüfen. Ziel sind möglichst einheitliche, transparente und einfache Formen und Abläufe, welche die mitfinanzierten Organisationen von unnötigem Aufwand entlasten und die Entscheidungsgremien mit den für sie relevanten Kennzahlen etc. versorgen.

In diesem Sinne ist insbesondere das System der Leistungsvereinbarungen so weiter zu entwickeln, dass es die effektive Steuerung erleichtert und weniger Aufwand mit sich bringt.

Finanzielle Auswirkungen: Mehr Transparenz, Reduktion des administrativen Aufwandes.
--

M 11 Zusammenlegung von Strukturen und Organisationen

Die Schweizer Bischofskonferenz, die RKZ und das Fastenopfer wirken konsequent darauf hin, dass Institutionen, die verwandte Tätigkeiten ausüben, wenn immer möglich zusammengelegt werden, um im Bereich der Infrastrukturkosten und der personellen Grunddotations Einsparungen zu erzielen und die Bündelung der Kräfte zu ermöglichen.

Bei Strukturanpassungen oder der Definition neuer Aufgaben und Prioritäten sind stets die Folgekosten zu beachten. Neues ist nach Möglichkeit in Bestehendes zu integrieren oder durch Verzicht auf Bisheriges zu realisieren.

Finanzielle Auswirkungen: Stärkere Konzentration des Mitteleinsatzes auf wichtige Institutionen.
--

M 12 Stärkere Projektorientierung

Fastenopfer und RKZ äufnen einen Projektfonds für grössere, zeitlich befristete Projekte. Projektorganisationen und projektbezogene Finanzierungen sind jedoch keine Alternative zur Bereitstellung von Stellen und Infrastrukturen, die diese Projekte realisieren können. Anzustreben ist ein sinnvolles Verhältnis von gesicherten Basis-Infrastrukturen und zeitlich befristeten Ressourcen für Projekte.

Finanzielle Auswirkungen: Reduktion der Betriebsbeiträge um Fr. 250'000 pro Jahr zur Ermöglichung von Grossprojekten und besonderen Anlässen.

8 KONKRETISIERUNG DER PASTORALEN PERSPEKTIVEN

Die nachfolgenden Empfehlungen konzentrieren sich auf

- die sprachregionale und gesamtschweizerische Ebene
- die organisatorischen und finanziellen Aspekte.

Wie insbesondere das Hearing gezeigt hat, führt diese Beschränkung dazu, dass wichtige, ja die eigentlich entscheidenden Aspekte nicht thematisiert werden:

- So sind beispielsweise Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten nur ein Aspekt, wenn es um die Motivation und Identifikation kirchlicher Mitarbeitender mit ihrer Aufgabe geht – und die in diesem Bereich mitfinanzierten Institutionen sind nur ein kleiner Teil des Gesamtangebotes.
- Für die Weitergabe des Glaubens an Kinder und Jugendliche und für die Familienpastoral sind zweifellos glaubwürdige und tragfähige lokale Gemeinschaften (Pfarreien, Gruppierungen) oder Angebote von Bildungszentren für intensivere Beschäftigung mit dem eigenen Glaubensweg (z.B. im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf die Erstkommunion) zentral – sprachregionale oder gesamtschweizerische Angebote können lediglich Anstösse geben oder den Austausch von Erfahrungen und gegenseitiges Lernen ermöglichen.
- Für ein glaubwürdiges Profil von Kirche sind ihre konkrete Verkündigung und ihre Sprache, die Glaubwürdigkeit und Ausstrahlung ihrer Repräsentanten und der kirchlichen Gemeinschaften, ihr soziales und diakonisches Engagement zentral. Auch diesbezüglich ist die Bedeutung der in diesem Bericht vorgeschlagenen organisatorischen und finanziellen Massnahmen gering, zumal z.B. das Engagement der kirchlichen Hilfswerke (Caritas, Fastenopfer, Brücke/Le Pont, Elisabethenwerk u.a.) und der Missionsinstitute für eine gerechtere Welt und zu Gunsten benachteiligter Menschen ausser Betracht bleibt.
- Für die Kommunikation der Kirche nach innen und nach aussen schliesslich sind gute Gefässe und Kanäle wichtige Voraussetzungen – entscheidend aber sind die Inhalte, mit denen sie gefüllt und der Stil, in dem sie genutzt werden.

Zudem ist festzuhalten, dass die Empfehlungen der Arbeitsgruppe PaPriKa sich auf jene Institutionen beschränken, wo sie einen Veränderungsbedarf und eine Handlungsmöglichkeit sieht. Eine vollständige Darstellung der pastoralen Bedeutung sämtlicher ge-

samtschweizerischer oder sprachregionaler Institutionen wurde nicht angestrebt. Jene, die nicht eigens erwähnt werden, sind demzufolge keineswegs weniger wichtig.

8.1 Die engagierten Personen stärken

Für die Befähigung und Motivation jener Menschen, die mit ihrem beruflichen oder freiwilligen Engagement der Kirche ein Gesicht geben, sind Angebote im Bereich Aus- und Weiterbildung von grosser Bedeutung. Neben den eigentlichen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen sind in diesem Bereich weitere Fachstellen tätig, z.B. im Bereich der Liturgie oder der Bibelpastoral. Ebenfalls zu erwähnen sind etwa die Jugendverbände, die viel in die Aus- und Weiterbildung von Leiterinnen und Leitern oder Präsidien investieren. Von grosser Bedeutung sind aber auch die spirituellen und weiterbildenden Angebote der Bildungshäuser und spirituellen Zentren, die Begleitung und Beratung von Seelsorgeteams und Gemeinden, die Angebote für Pfarreiräte und Kirchenpflegen sowie für Freiwillige u.a.m.

Institutionell fällt im Bereich der Aus- und Weiterbildung besonders auf, dass auf vielen Ebenen sehr viel getan wird: Kantonal (z.B. Katechetische Arbeitsstellen), diözesan (z.B. Priesterseminarien und Fortbildungsangebote) und sprachregional (z.B. nichtakademische Ausbildungsgänge). Hinzu kommen die Angebote der staatlichen oder kirchlichen theologischen Fakultäten bzw. Hochschulen, die zunehmend auch Nachdiplomstudiengänge u.ä. anbieten. Und schliesslich bestehen Spezialisierungsmöglichkeiten, z.B. für die Spitalseelsorge (CPT), oder Zusatzausbildungen, z.B. für Bibliodrama, die ohne Subventionierung auskommen.

Die empfohlenen Massnahmen zielen darauf, wenigstens auf sprachregionaler Ebene die Kräfte zu bündeln – längerfristig ist jedoch zu wünschen, dass auch die Kantone, die Diözesen, die Seminarien und Fakultäten ihre Angebote wesentlich stärker koordinieren und konzentrieren.

M 13 Engagement der Schweizer Bischofskonferenz im Bildungsbereich

Aufgrund der Überlegungen, die im Zusammenhang mit der künftigen Ausrichtung der ABSK angestellt wurden, setzt die Schweizer Bischofskonferenz eine Kommission für Bildung ein. Deren Sekretariat/Geschäftsstelle soll aller Voraussicht nach der ABSK anvertraut werden. Deren Aktivitäten sollen zugleich stärker konzentriert und vermehrt von

den Verbandsmitgliedern mitfinanziert werden, die von deren Leistungen profitieren. Zugleich ist sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit und die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen mit Bildungsfragen beschäftigten Kommissionen der SBK optimal geklärt ist.

Finanzielle Auswirkungen: Der Aufwand für die ABSK wird zwischen 2005-2008 schrittweise um insgesamt Fr. 60'000 reduziert (vgl. den Finanzplan für die Leistungsvereinbarungen im Bildungsbereich).

M 14 Aus- und Weiterbildung

Im Bereich der Gewinnung, Aus- und Weiterbildung von pastoralen Mitarbeiter/innen setzen die Schweizer Bischofskonferenz und Fastenopfer/RKZ eine klare Priorität, sowohl was inhaltliche Weiterentwicklung und Koordination als auch was die finanziellen Anstrengungen betrifft.

Damit verbunden ist alles zu tun, um die Attraktivität des Berufsfeldes «Kirche» und der einzelnen Berufe zu steigern. Dazu gehört einerseits die Stärkung der Anschlussfähigkeit der Aus- und Weiterbildungen (z.B. durch staatliche Anerkennung als Fachhochschule oder Höhere Fachschule bzw. durch EduQua-Zertifizierungen). Andererseits sollen die Ausbildungsstätten sowie Arbeitgeber und Vorgesetzte darauf achten, dass innerkirchliche berufliche Entwicklungsmöglichkeiten dazu beitragen, dass Mitarbeitende motiviert sind, über längere Zeit in der Kirche tätig zu sein.

Geklärte Berufsbilder und eine glaubwürdige Berufungspastoral ergänzen sich gegenseitig.

Finanzielle Auswirkungen: Die durch Koordination, Abbau von Doppelspurigkeiten etc. freigesetzten Mittel auf allen Ebenen sollen zur Qualitätssteigerung der Aus- und Weiterbildungsangebote eingesetzt und nicht eingespart werden.

M 15 Zukunft der Aus- und Weiterbildung der Priester, Diakone und Pastoralassistenten und Pastoralassistentinnen

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Angebotes der Priesterseminarien, aber auch der Angebote an den Universitäten und Fakultäten (Nach-Diplom-Studiengänge; praxisbegleitende Ausbildungsgänge im Stil von Fachhochschulen etc.) sind Aufgabenteilungen sowie Kooperationsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Anbietern voll auszuschöpfen.

Für den Bereich «Ausbildung zu hauptamtlichen Mitarbeitenden im pastoralen Dienst» auf nicht-akademischem Weg sowie für den Bereich mancher Spezialausbildungen sind zwingend sprachregionale Lösungen notwendig. Die Diözesen haben weder die finanziellen noch die personellen Ressourcen, um diese Aufgaben zu übernehmen.

Der Wandel in der Organisation der Pastoral (Seelsorgeräume; Bildung grösserer Teams mit entsprechender Aufgabenteilung) stellt neue Ansprüche im Bereich der Weiterbildung und der Möglichkeit, Zusatzqualifikationen zu erwerben (Leitungskompetenz; Fähigkeit, Teams zu moderieren; Personalführung; pastorale Fachkompetenz in einzelnen Bereichen der Seelsorge). Es ist zu klären, inwieweit diese neuen Weiter- und Zusatzausbildungen auf sprachregionaler Ebene angeboten werden sollen und welcher/n Institution(en) der Auftrag übergeben wird, diesen Bedarf zu decken.

Angesichts der Tatsache, dass die vollständige bzw. sehr weitgehende Finanzierung theologischer Fakultäten durch den Staat zunehmend in Frage gestellt wird, soll ein allfälliges stärkeres finanzielles Engagement der kantonalkirchlichen Organisationen mit einer Stärkung der praxisbezogenen Aus- und Weiterbildungsangebote verknüpft werden.

Für die aus diesem Grund notwendige Planung der Zukunft der Aus- und Weiterbildung der Priester, Diakone und Theologinnen und Theologen wird von der Schweizer Bischofskonferenz eine Task-Force eingesetzt, deren Zusammensetzung mit den anderen Entscheidungs- und Finanzierungsinstanzen (Träger der theol. Fakultäten, Sapientia Christiana, Regentenkonferenz, FO/RKZ u.a.) abzusprechen ist und die den Auftrag erhält, bis Ende 2007 Szenarien vorzulegen, die dem pastoralen Bedarf, den zu erwartenden Studierendenzahlen, dem Bologna-Modell und den finanziellen Perspektiven Rechnung tragen)⁹.

Finanzielle Auswirkungen: Koordination, Abbau von Doppelspurigkeiten etc. setzen Mittel frei, die zur Qualitätssteigerung der Aus- und Weiterbildungsangebote eingesetzt werden.
--

⁹ Mit dieser Massnahme werden Empfehlungen aus dem Zwischenbericht aufgenommen, die in der Vernehmlassung sehr viel Zustimmung erhalten haben. Offenkundig werden die bisherigen Gremien und Aktivitäten als zu wenig wirkungsvoll wahrgenommen.

M 16 Modularisierung

Die zügige Arbeit an der Modularisierung von Bildungsangeboten wird begrüsst. Parallel sind seitens der Anstellungsbehörden und der pastoralen Autoritäten verbindliche Anforderungsprofile für einzelne Berufe und Tätigkeitsfelder zu entwickeln um sicherzustellen, dass Aufgaben nur an Personen übertragen werden, die die nötigen Voraussetzungen erfüllen.

Die Kommission ForModula wird in ihrem Bestreben unterstützt, ihre Arbeit zielstrebig fortzusetzen und bis Ende 2006 umsetzungsreife Vorschläge vorzulegen.

Finanzielle Auswirkungen: Die durch Koordination, Abbau von Doppelspurigkeiten etc. freigesetzten Mittel auf allen Ebenen sollen zur Qualitätssteigerung der Aus- und Weiterbildungsangebote eingesetzt und nicht eingespart werden.

M 17 Förderung kirchlicher Berufe und Berufungen

Während das Centre romand des vocations (CRV) diesen Bereich für die gesamte Westschweiz abdeckt, gibt es zur Information kirchliche Berufe (IKB) in der deutschsprachigen Schweiz diözesane Parallelstrukturen. Würden die verfügbaren Ressourcen zusammengelegt, könnte auf sprachregionaler Ebene ein Zentrum für Berufungspastoral aufgebaut werden.

In konzeptioneller Hinsicht stellt sich die Frage nach der Art, wie diese Aufgabe anzugehen ist: Soll der Akzent auf Materialien und Informationen für die Pfarreien, auf «berufungsfördernde» jugendpastorale Aktivitäten, auf direkte Angebote für Interessierte oder auf die Koordination der Informationstätigkeit einzelner Orden, geistlicher Gemeinschaften und Ausbildungsstätten gelegt werden? Welches sind die Auswirkungen der Tatsache, dass Menschen heute durchschnittlich deutlich älter sind als früher, wenn sie eine Ausbildung für die kirchlichen Dienst beginnen?

Die DOK klärt im Blick auf den Abschluss der Jahre der Berufungen Ende 2006, ob die Kräfte für diese Aufgabe auf diözesaner oder auf sprachregionaler Ebene gebündelt werden. Zugleich klärt sie die anstehenden Fragen konzeptioneller Art.

Finanzielle Auswirkungen: Bündelung der finanziellen Mittel auf der diözesanen oder auf der sprachregionalen Ebene.

M 18 Religionspädagogisches Institut (RPI) und Theologisches Seminar Dritter Bildungsweg (DBW)

Die Deutscheschweizerische Ordinarienkonferenz (DOK) wird beauftragt, in Absprache mit den kirchlichen Geldgebern (FO/RKZ, Landeskirche Luzern) Verhandlungen mit der Universität Luzern zu führen mit dem Ziel, zu klären, ob diese beiden Institutionen unter einer einheitlichen Leitung zusammengeführt werden können.

Finanzielle Auswirkungen: Synergien in der Leitungsstruktur setzen Mittel frei, um den z.T. ungenügend gedeckten Finanzbedarf des DBW zu sichern.

M 19 Institut für kirchliche Weiterbildung (IFOK)

Die Modularisierung der Weiterbildungsangebote, der Ausbau der Angebote der Hochschulen, Fachhochschulen und freier Anbieter sowie die Stärkung der diözesanen Fortbildungsstellen in den Bistümern der Deutschschweiz führen zu Frage nach der künftigen Notwendigkeit und dem Subventionsbedarf eines sprachregionalen Instituts dieser Art. Module, für die eine entsprechende Nachfrage besteht, können kostendeckend angeboten werden. Zudem wurde anlässlich des Hearings zum PaPriKa-Bericht folgende Auffassung geäußert: «Für Fortbildung dürfte sinnvoller auf diözesaner und kantonaler Ebene Sorge getragen werden, zumal Fortbildungen für die hauptamtlichen Seelsorger auch der gemeinsamen Entwicklung pastoraler Schwerpunkte (bzw. einer corporate identity) dienen und den Zusammenhalt der Seelsorger untereinander stärken.» Im Rahmen des Projektes ForModula soll der Frage der Weiterbildungsinstitutionen sowie der Finanzierung der einzelnen Ausbildungsangebote die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Finanzielle Auswirkungen: Durch die Modularisierung, kostendeckende Beiträge und die verursachergerechte Finanzierung von Weiterbildungsangeboten wird die sprachregionale Ebene mittelfristig finanziell entlastet.
--

M 20 Centre Catholique Romand de Formation permanente (CCRFP)

Die Modularisierung der Weiterbildungsangebote und der Ausbau der Angebote der Hochschulen, Fachhochschulen und freier Anbieter führen zur Frage nach der künftigen Notwendigkeit und dem Subventionsbedarf eines sprachregionalen Instituts dieser Art. Module, für die eine entsprechende Nachfrage besteht, können kostendeckend angeboten werden, zumal die Fortbildung Sache der Diözesen, der Arbeitgeber und der Arbeit-

nehmenden ist. Im Rahmen des Projektes ForModula soll der Frage der Weiterbildungsinstitutionen sowie der Finanzierung der einzelnen Ausbildungsangebote die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Finanzielle Auswirkungen: Durch die Modularisierung, kostendeckende Beiträge und die verursachergerechte Finanzierung von Weiterbildungsangeboten wird die sprachregionale Ebene mittelfristig finanziell entlastet.

M 21 Kirchenmusikalische Ausbildungsgänge

Die nicht-akademischen kirchenmusikalischen Ausbildungsgänge sind in den Prozess der Modularisierung der Bildungsangebote einzubeziehen. In diesem Rahmen soll ForModula die Kooperationsmöglichkeiten zwischen den kirchenmusikalischen Ausbildungsangeboten in Luzern, St. Gallen, im Aargau und anderswo prüfen. Je nach Ergebnis der Abklärungen ist eine Zusammenlegung von Angeboten und eine neue Regelung der finanziellen Unterstützung ins Auge zu fassen.

Finanzielle Auswirkungen: Noch offen, anzustreben ist eine einfachere und gerechtere Subventionierungspraxis.

M 22 Kirchenmusikverbände

Die Finanzierung der Kirchenmusikverbände und –kommissionen (die Commission romande de musique pour la liturgie, die Procure romande pour la musique sacrée, der Schweizerische Kirchenmusikverband und die Commissione di Musica sacra) ist unter Berücksichtigung der sprachregionalen Besonderheiten neu zu regeln, wobei insbesondere eine höhere Eigenfinanzierung anzustreben ist. Die DOK, die COR und die Diözese Lugano werden aufgefordert, in Absprache mit den Betroffenen und den Mitfinanzierungsgremien neue Lösungen zu entwickeln.

Finanzielle Auswirkungen: Mittelfristige-Entlastung der Mitfinanzierung von FO/RKZ.

8.2 Die Weitergabe des Glaubens ermöglichen

Religionssoziologische Forschungen zeigen, dass gelebte Religiosität in der Kindheit und Jugend ein wichtiger Faktor für die Religiosität im Erwachsenenalter ist. Zugleich zeigen sie auf, dass die Kirche(n) Schwierigkeiten haben, die Weitergabe des Glaubens und des kirchlichen Engagements an die nächste Generation sicherzustellen. Daraus resultiert eine «Option für die Jugend» und auch eine «Option für die Familie».

Zugleich wird es für die Kirche(n) immer wichtiger, auch Erwachsene anzusprechen, die bisher noch keinen Zugang zum Glauben gefunden oder diesen im Verlaufe des Lebens verloren haben.

Die Umsetzung dieser Priorität in konkretes pastorales Handeln ist hauptsächlich dort zu leisten, wo die Kirche nahe beim Alltag der Menschen ist: In den Pfarreien, in Elternrunden, Bibelkreisen oder Gruppierungen, die sich – oft von der spirituellen Tradition eines Ordens oder einer religiösen Bewegung inspiriert – zu Gebet und Pflege der Gemeinschaft treffen, in den Bildungshäusern und Akademien.

Ein weiteres wichtiges Feld sind die Katechese und der Religionsunterricht an Schulen. Angesichts des religiösen und gesellschaftlichen Wandels ist in diesem Bereich vieles im Umbruch.

Auf sprachregionaler Ebene sind es die Jugend- und Erwachsenenverbände, die in diesem Bereich aktiv sind. Für die Kirchenbindung von Jugendlichen und Familien sind Blauring, Jungwacht, Pfadfinder oder auch die Angebote der Frauen- und Müttervereine von grosser Bedeutung. Dies rechtfertigt auch weiterhin die finanzielle Unterstützung ihrer Verbandsleitungen und ihrer Bildungsangebote.

An Bedeutung gewonnen haben in den letzten Jahren die religiösen Bewegungen («movimenti»). Da sie keinen institutionellen Charakter haben, ist es – bei aller Anerkennung ihrer Bedeutung für das kirchliche Leben – nicht angezeigt, sie als solche finanziell zu unterstützen. Projektbezogene Beiträge für Angebote, die nicht nur der Bewegung selbst, sondern weiteren Kreisen zu Gute kommen, sind jedoch durchaus denkbar.

M 23 Katechese und Religionsunterricht

Die sprachregionale Koordination der hauptsächlich kantonalen Aktivitäten und Fachstellen für die Aus- und Weiterbildung der Katechetinnen und Katecheten ist weiter notwen-

dig. Eine eigene Institution ist dafür aber auch in der Deutschschweiz nicht erforderlich. Die Deutschschweizerische Ordinarienkonferenz überprüft, welche der bisher von der IKK wahrgenommenen Aufgaben durch die Modularisierung überflüssig werden und welche unverzichtbar sind. Sie formuliert ein entsprechendes Mandat, das einer in diesem Bereich tätigen Institution (RPI, kantonale oder diözesane Arbeitsstelle) übertragen wird. Zusätzlich werden die Ressourcen aus der Zusammenarbeit der Arbeitsstellen besser genutzt (IKADS).

Finanzielle Auswirkungen: Der Aufwand für die bisher von der IKK wahrgenommenen Aufgaben wird um mindestens Fr. 70'000 auf maximal Fr. 120'000 pro Jahr reduziert.
--

M 24 ErwachsenenKatechese

In der Zeit nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil wurde in der katholischen Kirche die Erwachsenenbildung stark ausgebaut. Deren Angebote richteten sich an Menschen, die in der Kirche verankert waren, ihren Glauben aber tiefer verstehen, genauer kennen und persönlich verantworten wollen. Weil heutzutage auch viele Kirchenangehörige nur sehr oberflächlich religiös sozialisiert sind und die Zahl jener zunimmt, die kaum eine Beziehung zu Glauben und Kirche haben, verändert sich der Bedarf in Richtung Erwachsenenkatechese. Die COR und die DOK erarbeiten ein sprachregionales Konzept, auf dessen Grundlage bestehende Bildungsinstitutionen (z.B. theologiekurse.ch, Bibelpastorale Arbeitsstelle, Association Biblique Catholique, Bildungshäuser, Kantonale EB-Stellen) und katechetische Arbeitsstellen ihr Angebot in diese Richtung erweitern und entsprechend Ressourcen umlagern können. Dabei ist auch das Katechumenat, sowie die Begleitung von Firmprojekten für junge Erwachsene zu berücksichtigen.

Finanzielle Auswirkungen: Für die Erarbeitung eines Konzeptes ist ein Projektbeitrag vorzusehen. Ob ErwachsenenKatechese ein neuer Schwerpunkt wird, der zusätzlicher Mittel bedarf oder ob entsprechende Angebote durch Umlagerung von Ressourcen zu finanzieren sind, ist derzeit nicht klar.

8.3 Zu einem überzeugenden Profil von Kirche beitragen

Das Profil und auch die Wahrnehmung der katholischen Kirche auf gesamtschweizerischer Ebene werden stark durch die Schweizer Bischofskonferenz und ihre Mitglieder geprägt. Entsprechend gross ist die Bedeutung ihrer Kommissionen und Beratungsgremien (s.o. 7.1). Die nachfolgenden Empfehlungen betreffen deshalb primär diesen Bereich.

Dabei versteht es sich von selbst, dass das Kirchenbild der einzelnen Kirchenangehörigen mindestens ebenso sehr von ihren persönlichen Erfahrungen geprägt ist, die sie mit der Kirche gemacht haben oder machen. Darauf haben die Ortsgemeinden, einzelne kirchlichen Gruppierungen sowie die Seelsorger/innen und kirchlichen Mitarbeitenden einen prägenden Einfluss, der jedoch auf sprachregionaler oder gesamtschweizerischer Ebene nur indirekt steuerbar ist (s.o. 8.1.).

Da viele Menschen nur noch selten unmittelbare Kontakte zur Kirche pflegen, ist auch das medial vermittelte Bild der Kirche für deren Profil von grosser Bedeutung (dazu s.u. 8.4.).

M 25 Pastoralplanung

Eine Kirche, in der Führungsverantwortung wahrgenommen wird, die die Menschen ernst nimmt, ihre Botschaft zeitgemäss formuliert, sich auf ein gemeinsames Profil verständigt und die Kommunikation fördert (vgl. die Kriterien o. 6.4), ist auf Orte angewiesen, wo Frauen und Männer aus verschiedenen Bereichen kirchlichen Lebens die pastorale Praxis reflektieren, gemeinsame Perspektiven erarbeiten und sich sachkundig mit der religiösen Situation und der Entwicklung von Religion in der Gesellschaft auseinandersetzen. Die Interdiözesane Koordination (IKO) will eine entsprechende Diskussionsplattform bieten. Für die Klärung konkreter pastoralplanerischer Fragen sind jedoch die Pastoralplanungskommission der Schweizer Bischofskonferenz und das Pastoralsoziologischen Institut (SPI), das deren Sekretariat führt, zuständig. Ihre Arbeit ist demzufolge von grosser Bedeutung, auch wenn ihre Arbeitsweise verbessert werden kann .

In Zusammenarbeit mit dem Leitungsausschuss der Pastoralplanungskommission und dem Verwaltungsrat des Schweizerischen Pastoralsoziologischen Institutes in St. Gallen überprüft und definiert die Schweizer Bischofskonferenz den Auftrag der Pastoralpla-

nungskommission (PPK) und ihres Sekretariates. Sie trägt dabei folgenden Gesichtspunkten Rechnung:

Pastoralplanerische Fragen auf überdiözesaner und überkantonaler Ebene sind oft mit organisatorischen und finanziellen Fragen verknüpft. Die PPK ist in ihrer gegenwärtigen Zusammensetzung und Arbeitsweise zu wenig kompetent und effizient, um notwendige Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen. Diese Arbeit muss de facto von ad-hoc-Arbeitsgruppen (Steuerungsgruppe der Agenda Leistungsvereinbarungen, «runde Tische» im Zusammenhang mit Leistungsvereinbarungen, «Steuerungsgruppe Betriebsanalyse Migratio», Arbeitsgruppe «PaPriKa» etc.) geleistet werden, in welchen die jeweiligen Ressortverantwortlichen der Schweizer Bischofskonferenz, die Mitfinanzierungsgremien oder auch Fachkommissionen (Medienkommission, Forum Jugendarbeit) wesentlich stärker eingebunden sind als in der PPK selbst.

Das Selbstverständnis der PPK oszilliert zwischen auftrags- und weisungsgebundener «Dienstleistung» für die Kirchenleitung einerseits und «Forum» für den Dialog zwischen unterschiedlichen Tendenzen und Gruppierungen innerhalb der Kirche und mit der Kirchenleitung andererseits.

Hinzu kommt als dritter Bereich die Rezeption und Reflexion der pastoralsoziologischen Erkenntnisse des SPI, welchem das Sekretariat der PPK übertragen ist. Diesbezüglich sind Klärungen des Leistungsauftrags sowie der Nahtstellen zwischen den Tätigkeiten der SBK und ihres Sekretariates, der PPK und dem SPI notwendig. Pastoralsoziologie, die Aufarbeitung religionssoziologischer Forschungsergebnisse sowie die Bereitstellung von Informationen über das Leben und Wirken der Kirche (Kirchenstatistik, Erhebung von Datenmaterial zu kirchlichem Personal, Finanzen etc.), wie sie das Pastoralsoziologische Institut betreibt, sind für die pastoralen Autoritäten wie für die staatskirchenrechtlichen Leitungsgremien in einer Zeit religiösen Wandels von hoher Bedeutung. Dokumentation, wissenschaftliche Reflexion und beratende Tätigkeit im Rahmen pastoraler Planungsprozesse auf kommunaler, kantonaler oder diözesaner Ebene bzw. in einzelnen pastoralen Feldern werden vom SPI als Kompetenzzentrum wahrgenommen. Dienstleistungen für Dritte sind gemäss marktüblichen Kriterien im Bereich Organisationsberatung zu erbringen und auch zu entschädigen.

Die Aufgaben sollen wie folgt auf die verschiedenen Gremien verteilt werden:

- Als Diskussionsplattform für interdiözesane und gesamtschweizerische Belange dient die Interdiözesane Koordination (IKO).

- Die Pastoralplanungskommission soll einerseits von der SBK mit der Behandlung von bestimmten Themen beauftragt und von ihr konsultiert werden; andererseits kann sie selbst Themen bearbeiten und sich dazu vernehmen lassen.
- Für planerische und kirchenorganisatorische Aufgaben im engeren Sinne wird ein überschaubares und kompetentes Gremium geschaffen (vgl. o. M 4). Dieses kann je nach Fragestellung fachspezifisch erweitert werden.

Finanzielle Auswirkungen: Der Aufwand für das Sekretariat der Pastorkommission soll stabil bleiben. Die Finanzierung der pastoralsoziologischen Arbeit ist vom Bedarf an Forschungen sowie von der Möglichkeit abhängig zu machen, durch Aufträge oder Forschungsbeiträge (z.B. Nationalfonds) weitere Mittel zu erschliessen.

M 26 Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung

Das Engagement der Kirche(n) im Bereich von Gerechtigkeit, Frieden und Schöpfungsbewahrung gehört zu ihrem Profil (vgl. Kriterium 4 in 6.4). Die Soziallehre und das sozialethische und friedenspolitische Engagement von Papst Johannes-Paul II, die ökumenischen Versammlungen von Basel und Graz, die ökumenische Konsultation zur wirtschaftlichen und sozialen Zukunft der Schweiz mit dem «Wort der Kirchen» sowie die Unterzeichnung der «Charta oecumenica» dokumentieren, dass die Kirche hier eine wichtige Aufgabe sieht. Zusätzlich handelt es sich um einen Bereich, in dem die Kirchen in vielen Fragen übereinstimmen, so dass das gemeinsame Engagement zum glaubhaften ökumenischen Zeichen wird.

Im Bereich der Mitfinanzierung wird die Thematik von *Justitia et Pax*, von der OeKU, vom Sozialinstitut der KAB und in gewisser Hinsicht auch von der Kommission für Bioethik bearbeitet. Hinzu kommen die Lehrstühle für Sozialethik an den Fakultäten sowie die Grundlagenarbeit und die einschlägigen Aktivitäten der Hilfswerke (Caritas, Fastenopfer).

Die Schweizer Bischofskonferenz überprüft das Mandat und die Zusammensetzung von *Justitia et Pax* und ihre Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Organisatorische und finanzielle Auswirkungen sind in Absprache mit den betroffenen Institutionen und im Dialog mit den zuständigen Mitfinanzierungsinstanzen zu klären.

Die Kommission Justitia et Pax erhält den Auftrag, alle zwei Jahre einen Gesamtbericht über den Bereich «Kirche und Welt (Sozialethik)» vorzulegen.

Finanzielle Auswirkungen: Mit den bisher zur Verfügung stehenden Mitteln wird eine grössere Wirkung erzielt.

M 27 Migrantenseelsorge

Die weltweite Zunahme von Migrationsbewegungen und die Tatsache, dass etwa ein Fünftel der Angehörigen der katholischen Kirche nicht schweizerischer Nationalität sind und rund ein Drittel erst während einer oder zwei Generationen in der Schweiz leben, stellen für die Pastoral eine Herausforderung dar. Eine lebendige und gewinnende Kirche ist auf ein dialogisches Miteinander dieser Menschen unterschiedlicher kultureller und religiöser Stile und Ausdrucksformen angewiesen. Für die Zukunft der Kirche sind der Einbezug der Migrantinnen und Migranten und die Erhaltung und Entwicklung ihres religiösen Lebens eine pastorale Priorität. Dies gilt nicht nur auf der nationalen Ebene, sondern auch für die Ortspfarreien, die kantonale und diözesane Ebene.

Es ist daher von grosser Bedeutung, dass Migratio sich nach einer Phase intensiver Auseinandersetzung mit Fragen der Finanzierung und Organisation wieder vermehrt den pastoralen Fragen zuwenden kann, die sich in diesem Zusammenhang stellen.

Die Schweizer Bischofskonferenz, der Ausschuss von Migratio und die RKZ setzen alles daran, die Ergebnisse der Betriebsanalyse zügig umzusetzen und damit zur Sicherung dieser wichtigen Tätigkeit beizutragen.

Durch die Klärung der Zuständigkeiten und die Vereinfachung der Abläufe sowie durch die Regionalisierung von bisher gesamtschweizerisch wahrgenommenen Aufgaben wird der Aufwand für die Führung der Geschäftsstelle geringer.

Finanzielle Auswirkungen: Der Betriebskostenbeitrag wird stabilisiert.
--

M 28 Neue Religiöse Bewegungen

In einer unübersichtlich gewordenen religiösen Landschaft gehört es auch zum Profil der Kirche, dass sie sich mit neuen Bewegungen innerhalb, an den Rändern und ausserhalb der Kirche auseinandersetzt. Die Arbeitsgruppe Neue Religiöse Bewegungen und ihre Fachstelle beobachten die Entwicklungen und wirken auch beratend – sowohl im Dienst der Kirchenleitung, als auch in Form von Bildungsarbeit oder im Dienst von Einzelpersonen, die mit der Problematik von Sekten oder sektenähnlichen Bewegungen konfrontiert sind.

Die Schweizer Bischofskonferenz prüft, wie Arbeitsgruppe und Sekretariat institutionell stärker eingebunden werden können, sei es am SPI oder an einer theologischen Fakultät (im Fachbereich Religionswissenschaft). Der Auftrag, das Leitbild, der personelle

Aufwand und der Finanzbedarf werden in diesem Zusammenhang überprüft und klar definiert.

Finanzielle Auswirkungen: Evtl. ist eine bescheidene Einsparung möglich.
--

M 29 Internationale Organisationen

Das Fastenopfer wird beauftragt, die Beiträge an die mitfinanzierten internationalen Organisationen zu überprüfen. Insbesondere ist abzuklären, ob die Auswahl der berücksichtigten Institutionen sachgerecht ist, ob diese Institutionen nicht schon auf anderem Wege von der kath. Kirche in der Schweiz finanziell unterstützt werden, und ob einzelne Institutionen mit anderen Mitteln des Fastenopfers (nicht via Inland) unterstützt werden könnten. Die Schweizer Bischofskonferenz und die Mitfinanzierungsgremien sind über die Ergebnisse der Abklärungen zu informieren.

Finanzielle Auswirkungen: Z.Zt. keine Aussage möglich.
--

8.4 Die Kommunikation fördern

Kirchliche Medienarbeit ist nur eine Form der Förderung der Kommunikation. In einer Gesellschaft, die sich zunehmend als «Kommunikationsgesellschaft» definiert, ist sie in ihrer Bedeutung jedoch nicht zu unterschätzen. Umso wichtiger ist es, dass die erheblichen finanziellen Mittel, die für diesen Bereich aufgewendet werden, zielgerichtet eingesetzt werden.

Bei der Formulierung der pastoralen Priorität «Dialogisch Kirche sein – am Netzwerk der Kommunikation arbeiten» wurde auch an die interne Kommunikation gedacht. Diesbezüglich ist zu bedenken, dass in einer Grossorganisation wie der Kirche jede «externe» Kommunikation (z.B. ein Zeitungsinterview eines Bischofs) auch eine «interne» Kommunikation ist, und dass viele «interne» Kommunikationen (z.B. ein wichtiger Brief an die Mitarbeiter/innen) unmittelbare Auswirkungen auf die «externe» Kommunikation haben (z.B. indem das Schreiben von den Medien aufgegriffen und kommentiert wird).

Wiederum beschränken sich die Empfehlungen weitgehend auf den Bereich der sprachregional und gesamtschweizerisch finanzierten Institutionen und lassen damit gezwungenermassen wesentliche Aspekte der Thematik ausser Acht.

M 30 Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten ermöglichen

Um öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen oder die öffentliche Meinung beeinflussen zu können, sind auch Institutionen wie die Kirchen in der heutigen Zeit auf gezielte Grossanlässe oder Kampagnen für die öffentliche Meinungsbildung angewiesen. Dies gilt sowohl für die Sichtbarmachung des religiös-spirituellen Engagements (wie es z.B. beim Jugendbegegnungstag mit dem Besuch des Papstes der Fall war), als auch für die Vermittlung ethischer oder sozialer Werthaltungen (z.B. im Zusammenhang mit Volksabstimmungen von grosser ethischer oder sozialetischer Tragweite).

Auf diese Situation haben z.B. die Hilfswerke mit einer Verstärkung des Engagements im Bereich der Kampagnen (und des Fundraisings) reagiert. Die katholische Kirche in der Schweiz verfügt in diesem Bereich jedoch weder über Konzepte noch Ressourcen. Die Medienkommission wird beauftragt, in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit auf kantonaler, diözesaner und nationaler Ebene zu klären, wie Grossanlässe oder Kampagnen der kath. Kirche konzipiert, koordiniert und finanziert werden können.

Finanzielle Auswirkungen: «Events» oder Kampagnen müssen von Fall zu Fall als Projekt organisiert und finanziert werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass grundsätzliche Vorabklärungen dazu beitragen können, innert nützlicher Frist handlungsfähig zu werden und Finanzierungsprobleme zu verringern.

M 31 Kirchliche Medienarbeit

Das finanzielle Engagement im Bereich der Medienarbeit auf gesamtschweizerischer und sprachregionaler Ebene ist aufrecht zu erhalten und nach Möglichkeit weiter auszubauen. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Erhaltung der guten Zusammenarbeit mit den für Religion zuständigen Redaktionen, der verfügbaren der Sendeplätze und der Qualitätssicherung im Bereich im Bereich des service public von Radio und Fernsehen.

Um den raschen technischen Wandel und die damit verbundenen hohen Kosten im Bereich der Infrastruktur tragen zu können und um die Kräfte zu bündeln, ist der Weg der Zusammenlegung der im Medienbereich tätigen Institutionen weiterzugehen.

Für die Medienpastoral werden in der kath. Kirche auf gemeindlicher, kantonaler, diözesaner und gesamtschweizerischer Ebene sowie von religiösen Gemeinschaften insgesamt zwischen 20 und 25 Mio. aufgewendet. In den Ausbau der Informationsangebote (Pfarrblätter, Info-Beauftragte, Internet-Auftritte) auf kantonaler und diözesaner Ebene wurden sehr viele Kräfte und Mittel investiert. Diese sollen – insbesondere im Bereich der Pfarrblätter - durch intensivere und strukturiertere Formen der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches auch auf sprachregionaler und gesamtschweizerischer Ebene besser genutzt werden.

Die Medienkommission sorgt durch eine professionellere und stärker medienpolitisch ausgerichtete Arbeit vermehrt für Koordination und Qualitätssicherung in diesem Bereich.

Finanzielle Auswirkungen: Zielgerichteter und damit wirkungsvollerer Mitteleinsatz.

M 32 Medienkommission

In Zusammenarbeit mit dem Leitungsausschuss der Medienkommission überprüft und definiert die Schweizer Bischofskonferenz den Auftrag der Medienkommission.

Die Beschaffung und Verbreitung von Informationen über Kirche und Religion, die kirchliche Medienpräsenz in den elektronischen Medien (TV, Radio, Internet), sowie die Gestaltung der offiziellen Kommunikation der Kirche und der Kirchenleitung auf nationaler

und sprachregionaler Ebene sind für die Kirche von strategischer Bedeutung, sowohl für ihre Wahrnehmung «von aussen» als auch für die Zusammenarbeit und das Klima «im Inneren». Entsprechend gehört die Arbeit am Netzwerk der Kommunikation zu den vier von der Arbeitsgruppe vorgeschlagenen Prioritäten (s.o. 3.4.).

Die Medienkommission mit ihrem gegenwärtigen Auftrag und ihrer Funktionsweise kann diesem hohen Anspruch nicht genügen. Sie ist als Beratungsorgan der SBK, das zugleich für die Medienkollekte und deren Verteilung verantwortlich ist, als Ansprechpartnerin für die Mitfinanzierungsgremien dient, und schliesslich auch die Arbeit der sprachregionalen und gesamtschweizerischen Institutionen koordiniert, mit einer Vielfalt von Aufträgen konfrontiert, die für ihre Mitglieder erhebliche Ziel- und Interessenkonflikte mit sich bringen. Erschwerend kommt hinzu, dass zwischen dem Sekretariat der Kommission und einer von FO/RKZ mitfinanzierten und von der Medienkollekte regelmässig stark unterstützten Institution institutionelle Verflechtungen bestehen.

Folgende Lösung wird vorgeschlagen:

- Der Auftrag der Medienkommission wird auf die Beobachtung der Medienentwicklung und ihrer Bedeutung für die Kirche, die Revision des «Pastoralplans für Kommunikation und Medien der katholischen Kirche in der Schweiz», die Begleitung der Medienarbeit der SBK und auf die Koordination zwischen den gesamtschweizerischen und sprachregionalen Medieninstitutionen konzentriert.
- Die Geschäftsführung für die Medienkommission wird einer medienpolitisch kompetenten Institution übertragen, die diese Aufgabe in der nötigen Unabhängigkeit von den mitfinanzierten Institutionen wahrnehmen kann.
- Im Rahmen der Koordination zwischen Beiträgen von FO/RKZ und Beiträgen der Medienkollekte in der Finanzierung der Institutionen im Medienbereich (s.o. M 6) ist auch die Finanzierung der Medienkommission und ihres Sekretariates neu zu regeln.
- Zweckbestimmung und Verteilung der Medienkollekte werden neu definiert. Dabei wird sichergestellt, dass die Beitragsvergabe mit der Mitfinanzierung durch FO/RKZ koordiniert wird und nicht mehr unter Beteiligung von Empfängern namhafter Beiträge aus dieser Kollekte erfolgt (s.o. M 6).

Finanzielle Auswirkungen: Die Verteilung der verfügbaren finanziellen Mittel wird besser koordiniert.

M 33 Presse-, Internet- Radio- und Fernseharbeit

Bezüglich der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und –verbreitung in Wort und Bild in der Kirche bestehen viele Fragen. Insbesondere wird gefragt, ob die heutige Art von KIPA/APIC, diese Aufgaben wahrzunehmen, noch zeitgemäss ist.

Bezüglich der Bildagentur CIRIC, die zwar mit KIPA/APIC unter einem Dach arbeitet, rechtlich aber nach wie vor eine selbständige Institution darstellt, werden ebenfalls Fragen zur Zukunftsfähigkeit gestellt.

Die Mediendienste aller drei Sprachregionen und KIPA/APIC arbeiten nicht nur im kirchlichen sondern zugleich im journalistischen Umfeld. Die aktuellen Betriebsbeiträge erlauben es ihnen teilweise nicht mehr, auch nur annähernd branchenübliche Saläre zu bezahlen, was die Rekrutierung guter Mitarbeitender erschwert.

Mit den derzeit verfügbaren Mitteln ist es nicht möglich, den Finanzbedarf der bestehenden Institutionen mittelfristig zu sichern.

Die Schweizer Bischofskonferenz beauftragt eine externe Fachperson, in Zusammenarbeit mit dem Medienbischof und unter dem Beizug von Fachpersonen aus der kirchlichen Medienarbeit, die gesamte Frage der Beschaffung und Verbreitung von Informationen über die Kirche und in der Kirche zu analysieren und einen Vorschlag für eine Neudefinition des Auftrags und der Arbeitsweise sowie des Finanzbedarfs zu entwickeln. Ziel sind übergreifende sprachregionale Strukturen, die sämtliche Medienkanäle (Text, Bild, Radio, TV, Film) einbinden. Angestrebt wird insbesondere die Zusammenführung von KIPA/APIC und CIRIC, sowie eine Aufgabenteilung und Strukturierung der Institutionen, die sich an den aktuellen Herausforderungen orientiert, sämtliche Synergiepotenziale ausschöpft und deren Finanzierung sichergestellt werden kann.

Finanzielle Auswirkungen: Optimierung des Mitteleinsatzes, wenn immer möglich ohne Steigerung des Gesamtbedarfs.
--

9 LÄNGERFRISTIGE PERSPEKTIVEN – AUSBLICK

Schon seit längerer Zeit mehren sich die Zeichen, dass die katholische Kirche in der Schweiz (wie in anderen Ländern mit ähnlicher Geschichte und Kultur) einen epochalen Wandel erlebt. Er ist gekennzeichnet durch

- tiefgreifende Veränderungen des religiösen Empfindens und der religiösen Ausdrucksformen der Menschen,
- eine veränderte Stellung der Kirche(n) in der Gesellschaft,
- die Entstehung einer neuen Sozialgestalt von Kirche.

Dieser Wandel hat viele Namen: Man spricht von der «neuen Religiosität in der Spätmoderne», von «globalisierter Religion», vom «Ende der Volkskirche», von der Notwendigkeit einer «neuen Evangelisierung» etc. Wie auch immer man diesen Transformationsprozess genau deutet und wertet – einige Auswirkungen sind unübersehbar:

- Der Glaube und die religiöse Praxis vieler Menschen sind weniger durch das Institutionelle und stärker durch das Individuelle geprägt. «Religiöse Erfahrung», «Sinnggebung in Lebenskrisen und Lebenswenden», «Mystik» und «Spiritualität» stehen für viele im Vordergrund.
- Die Gesellschaft anerkennt zwar weiterhin die Bedeutung der Kirche(n) und erwartet von ihr auch diakonisches Engagement und Verkörperung von Werthaltungen. Zugleich ist die Kirche zunehmend mit anderen «Sinndeutungsagenturen» konfrontiert. Hinzu kommt der wachsende Einfluss anderer Religionsgemeinschaften aufgrund der Migrationsbewegungen (Islam, östliche Religionen).
- Die Kirchenbindung wird lockerer, die Weitergabe des Glaubens an die nächste Generation ist keine Selbstverständlichkeit mehr, die Kirche wird dadurch zahlenmässig kleiner und finanziell schwächer.
- Viele von jenen, die sich ganz bewusst als «kirchlich Engagierte» oder als «gläubige Katholikinnen und Katholiken» verstehen, haben eine ausgeprägte Überzeugung, was es heisst, in unserer Welt als katholische/r Christ/in zu leben und glaubwürdig Kirche zu sein. Weil sie dabei sehr unterschiedliche Akzente setzen, ist aus dem «katholischen Milieu» eine vielfältige, dafür weit weniger geschlossen wirkende katholische Religionslandschaft geworden.

Gegenüber diesem zwar langsamen, aber tiefgreifenden Wandel zeigt die institutionelle Landschaft der Kirche ein hohes Beharrungsvermögen. Dazu tragen einige helvetische Besonderheiten massgeblich bei: Das Gemeindeprinzip, der Föderalismus, die Mehrsprachigkeit, das Nebeneinander pastoraler und staatskirchenrechtlicher Strukturen. Bisher ermöglichten die vielerorts reichlich vorhandenen finanziellen Mittel und die personellen Ressourcen, diesen komplexen Apparat aufrecht zu erhalten. Der Vorteil dieser Ausgestaltung der Kirche besteht darin, dass sehr viele aktiv und mitverantwortlich eingebunden sind, sich mit ihr identifizieren und deshalb finanziell wie persönlich viel zum Leben der Kirche vor Ort beitragen. Die Kehrseite ist ein enormer Koordinationsbedarf und eine starke Selbstbezüglichkeit bzw. Binnenorientierung der kirchlichen Aktivitäten und Diskussionen.

Hingegen hat sich die Erkenntnis, dass die mit dem tiefgreifenden Wandel verbundenen Herausforderungen auch grundsätzlich neue Antworten erfordern, noch keineswegs breit durchsetzen können. Unzählige Einzelfragen und –themen werden in einer unüberblickbaren Vielzahl von Gremien, Kommissionen, Fachstellen etc. bearbeitet, während kaum übergreifende Perspektiven entwickelt und diskutiert werden. Zusätzlich wird die Situation dadurch belastet, dass die katholische Kirche seit einigen Jahrzehnten grossen inneren Spannungen ausgesetzt ist:

- zwischen eher «reformfreudigen» und eher «beharrenden» Kräften;
- zwischen einer «Pastoral mit Breitenwirkung» und einer «Pastoral der Dichte» (Medard Kehl);
- zwischen einem auf «Eindeutigkeit und Geschlossenheit» zielenden Kirchenverständnis und dem Wunsch nach der Anerkennung unterschiedlicher Sichtweisen;
- zwischen einer stärkeren Orientierung an den Bedürfnissen und Sehnsüchten der Menschen und einer stärkeren Orientierung an kirchenamtlichen Vorgaben;
- zwischen einer stark vom Staatskirchenrecht geprägten gemeindezentrierten und föderalismusfreundlichen Kirchauffassung einerseits und einer hauptsächlich theologisch-hierarchisch geprägten Sicht andererseits, welche die Zugehörigkeit zur Universalkirche und das Bistumsbewusstsein betont – und diese im Sinn des Prinzips von Eindeutigkeit und Geschlossenheit interpretiert.

Für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kirche ist es unabdingbar, dass sie einerseits das kirchliche Leben in den Gemeinden und kleinen Gemeinschaften pflegt und erhält. Zugleich aber muss sie

- die verfügbaren Kräfte und Ressourcen weitaus stärker als bisher bündeln,
- die Tendenzen zur Selbstlähmung, zum Absinken in die Bedeutungslosigkeit und in die «Unleserlichkeit» einer unübersichtlich und profillos gewordenen Institution überwinden,
- und sich den eigentlichen Herausforderungen stellen.

Eine solche Bündelung der Kräfte muss – um wirklich spürbar zu werden – weit über die nach wie vor stark am Bestehenden orientierten Empfehlungen dieses «PaPriKa»-Berichtes hinausgehen. Beteiligen und aktiv engagieren müssen sich insbesondere die Bistumsleitungen und die kantonalkirchlichen Organisationen. Aber auch in den Pfarreien und Kirchgemeinden, in den verschiedenen Verbänden, Bewegungen etc. muss ein Umdenken beginnen. Gefordert sind:

- ein vom Evangelium getragener und zugleich unternehmerischer Geist, der auch die Beschränkung der Mittel als Chance auffasst,
- eine Kultur des Miteinander statt des Neben- oder gar Gegeneinanders,
- Mut zu Experimenten, aber auch zu klaren Entscheidungen,
- Bereitschaft zum Abschied vom Gewohnten und scheinbar Bewährten,
- Verzicht auf «Gärtchendenken» und auf die Mentalität der Besitzstandwahrung,
- seitens der Finanzierungsgremien die Bereitschaft zur Solidarität und zu neuen Prioritäten, um Mittel von den «unteren» Ebenen in gemeinsame Aufgaben zu verlagern,
- seitens der Kirchenleitung die Bereitschaft, Macht zu teilen, echte Partizipation zu ermöglichen und die Mitentscheidungsrechte des Gottesvolkes in der Kirche zu anerkennen,
- allseits der Wille zur Einheit bei gleichzeitiger Anerkennung legitimer Vielfalt.

Finanzielle und organisatorische Massnahmen allein können eine solche Zukunftsvision nicht zum Leben erwecken. Und auch sie garantiert der Kirche keineswegs eine konfliktfreie Zukunft in Sicherheit und materiellem Wohlstand. Aber sie entspricht den Zumutungen des Evangeliums, das die Gemeinschaft der Jüngerinnen und Jünger Jesu auffordert, «Licht auf dem Berg» und «Salz der Erde» zu sein und damit dem Leben der Kirche seine «Würze» zu geben – wie Paprika...