

Katholische Kirche St.Gallen "Workshops Zukunft 2030"

Protokoll der FHS St.Gallen

Rückfragen an:

Prof. Dr. Lukas Scherer, Institutsleiter IQB-FHS

Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft
an der FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Rosenbergstrasse 59
9001 St. Gallen

Telefon 071 226 17 60

Email: lukas.scherer@fhsg.ch

Datum: 29. März 2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| 1 Ausgangslage | 2 |
| 1.1 Hintergrund | 2 |
| 1.2 Zielsetzung..... | 2 |
| 1.3 Vorgehen | 2 |
| 1.3.1 Methodik der Zukunftswerkstätten | 2 |
| 1.3.2 Teilnehmerkreis | 3 |
| 1.3.3 Rollen..... | 4 |
| 1.3.4 Themenfelder | 4 |
| 2 Workshop Zukunft 2030 | 5 |
| 2.1 Die drei Szenarien..... | 5 |
| 2.1.1 Aufbruch – Kraftpol im Dialog mit der Welt..... | 5 |
| 2.1.2 Balance-Akt – anerkannter Partner in einer Gesellschaft im Umbruch | 6 |
| 2.1.3 Letzte Zuflucht – Konzentration und Abgrenzung | 8 |
| 2.2 Ausprägungsmerkmale nach Themenfeldern | 9 |
| 2.2.1 Themenfeld 1: Innovations- und Verzichtsplanung | 9 |
| 2.2.2 Themenfeld 2: Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung | 10 |
| 2.2.3 Themenfeld 3: Zukunft der Gebäude | 11 |
| 2.2.4 Themenfeld 4: Interne Organisation | 12 |
| 2.2.5 Themenfeld 5: Personalsituation | 12 |
| 2.2.6 Themenfeld 6: Rolle der Freiwilligen | 13 |
| 2.2.7 Themenfeld 7: Zusammenarbeit der dualen Partner | 14 |
| 2.3 Handlungsempfehlungen..... | 15 |
| 2.3.1 Innovations- und Verzichtsplanung..... | 15 |
| 2.3.2 Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung | 16 |
| 2.3.3 Zukunft der Gebäude | 17 |
| 2.3.4 Interne Organisation | 18 |
| 2.3.5 Personalsituation | 19 |
| 2.3.6 Rolle der Freiwilligen..... | 21 |
| 2.3.7 Zusammenarbeit der dualen Partner | 22 |
| 2.4 Fazit | 24 |
| 3 Anhang | 26 |

1 Ausgangslage

1.1 Hintergrund

Im Zuge der Erarbeitung einer Pastoral-, Personal- und Infrastruktur-orientierten Standortbestimmung und Ausrichtung für die Pfarreien und die Kirchgemeinde der Stadt St.Gallen wünschte die Arbeitsgruppe 2030 die Begleitung des Zukunftsprozesses 2030 durch einen aussenstehenden Dritten.

Der Arbeitsauftrag vom 29.09.2015 der Seelsorge der Stadt St.Gallen (vertreten durch das Dekanatsteam) sowie des Kirchenverwaltungsrats St.Gallen zuhanden der Arbeitsgruppe 2030 formulierte die Schlüsselfragen wie folgt:

- Wie soll und kann die Kirche in der Stadt im Jahr 2030 aufgestellt sein?
- Welches sind die pastoralen Schwerpunkte, inhaltlich und geographisch?
- Wie und wo sollen – auf dieser Grundlage – die beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen eingesetzt werden?
- Wie ist die Abstimmung der Seelsorgebedürfnisse 2030 auf die mutmasslichen personellen und finanziellen Ressourcen 2030 (und umgekehrt) zu erreichen?

1.2 Zielsetzung

Mittels eines offenen Vorgehens (Werkstätten) sollte der Zukunftsprozess 2030 durch die Erarbeitung von Alternativszenarien begleitet werden.

- Grundlegende Bedürfnisse und Anforderungen im Hinblick auf den Zukunftsprozess 2030 sollten erkannt und formuliert werden.
- Entscheidungsprozesse sowie das zeitliche Vorgehen des Zukunftsprozesses 2030 sollten geklärt werden.
- Die wesentlichen Anspruchsgruppen des Zukunftsprozesses 2030 (Schlüsselpersonen und Kerngremien) sollten stufengerecht in die Gestaltungsarbeit eingebunden werden.

1.3 Vorgehen

1.3.1 Methodik der Zukunftswerkstätten

Im Rahmen von drei Workshops in Stile von World Cafés wurden drei grundlegende Szenarien erarbeitet. Dabei wurde auf den Vorarbeiten der Arbeitsgruppe Zukunft 2030 zu sieben Themenfeldern (vgl. unten 1.3.4) aufgebaut. Ergänzend wurde noch eine offene Fragestellung gestellt.

Basierend auf der Methodik des morphologischen Denkens wurden die bis dato entwickelten Entscheidungsgrundlagen bearbeitet und vertieft.

Die Workshopteilnehmenden wurden aus den Organisationseinheiten und Gruppen der Katholischen Kirche im Lebensraum St.Gallen (vgl. 1.3.2) ausgewählt oder delegiert.

Alle zum Zukunftsworkshop angemeldeten Personen wurden gebeten, spezifische Rollen (vgl. 1.3.3) einzunehmen und aus nur dieser Perspektive die jeweiligen Themenfelder zu besprechen und Entwicklungen abzuleiten. In offener Runde wurden jeweils drei Entwicklungsperspektiven (optimistisches, realistisches und pessimistisches Szenario) betrachtet.

Nach zwei Zukunftswerkstätten wurden die Ergebnisse zur abschliessenden Verständnisklärung und Empfehlung im Plenum vor allen Anspruchsgruppen verdichtet und vorgestellt.

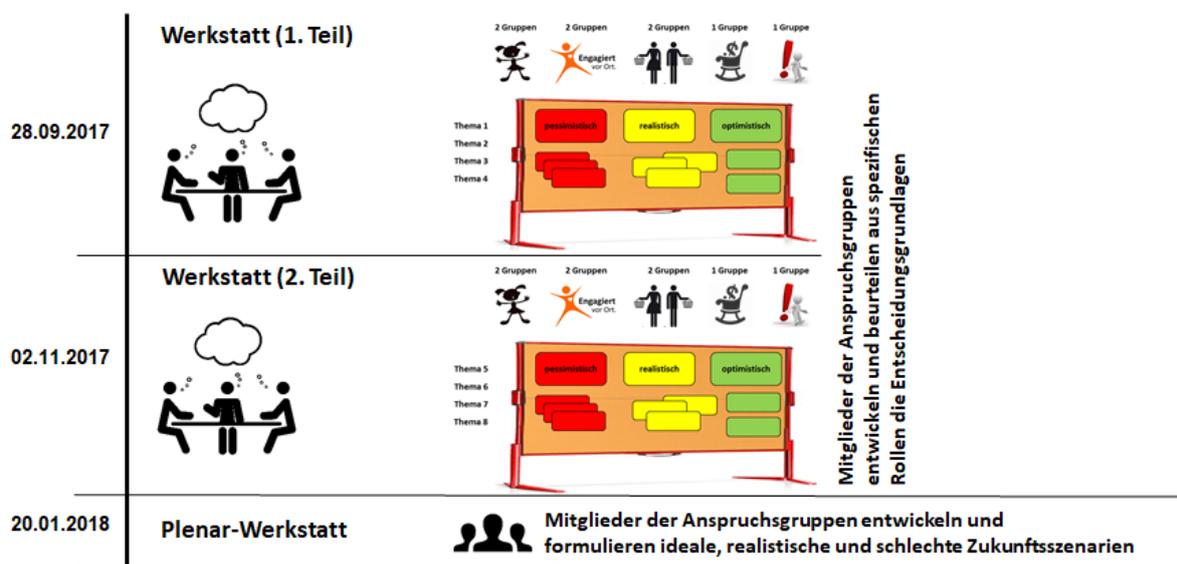


Abbildung 1: Zukunftswerkstätten

In der Folge erhalten die Auftraggeber der Zukunftsworkshops 2030 das hier vorliegende Protokoll, das als Basis zur Entwicklung von Handlungspaketen dienen kann.

1.3.2 Teilnehmerkreis

Der Teilnehmerkreis setzte sich wie folgt zusammen:

- Städtische Dekanatsversammlung (ca. 21 Personen)
- Kirchenverwaltungsrat/ Vertretung Kirchengemeindeparlament (ca. 11 Personen)
- Pfarreiräte bzw. Pastoralrat PLUS (ca. 13 Personen)
- Ausgewählte Einzelpersonen (u.a. junge Erwachsene, ca. 10; Anderssprachige, ca. 10; Berufene, ca. 5; «wild cards», ca. 5 Personen)

Im Durchschnitt beteiligten sich jeweils ca. 60 Personen.

1.3.3 Rollen

Die fünf Rollen, in die die Workshopteilnehmenden schlüpfen durften, waren wie folgt charakterisiert:

Rolle 1: Aktive

„Mir bedeutet der Glaube und die Katholische Kirche viel. Ich bringe mich aktiv für die Vertiefung des Glaubens ein.“

Rolle 2: Diakonisch Engagierte

„Ich engagiere mich in der Kirche gerne im sozialen Bereich. Gottesdienste besuche ich selten, denn ich bin nicht so tief gläubig.“

Rolle 3: Serviceorientierte

„Ich hole mir, was ich brauche: Sakramente, Musik etc. Ich erwarte von der Kirche gute Dienstleistungen, denn ich zahle ja schliesslich Kirchensteuern.“

Rolle 4: Passivmitglieder

„Ich brauche die Kirche nicht für mich persönlich. Doch sie ist wichtig für den Zusammenhalt der Gesellschaft und für die Armen und Schwachen. Darum bin ich weiterhin Mitglied.“

Rolle 5: Ausgetretene

„Ich bin aus der Kirche ausgetreten. Für mich stimmte es einfach nicht mehr. Es hätte sich einiges verändern müssen, dann wäre ich vielleicht geblieben.“

Weitere Details und Hinweise fanden sich in den Einladungen und Gruppenaufträgen zur Vorbereitung der drei Workshops (vgl. Anhang).

1.3.4 Themenfelder

Die Themenfelder waren die folgenden:

1. Innovations- und Verzichtsplanung,
2. Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung,
3. Zukunft der Gebäude,
4. Interne Organisation,
5. Personalsituation,
6. Rolle der Freiwilligen,
7. Zusammenarbeit der dualen Partner.

2 Workshop Zukunft 2030

In der Folge werden die drei erarbeiteten Szenarien beschrieben, die auf den Teilnehmendenvoten und Zusammenfassungen der Moderatoren der drei Workshops beruhen.

2.1 Die drei Szenarien

2.1.1 Aufbruch – Kraftpol im Dialog mit der Welt



Abbildung 2: Szenario Aufbruch

Das Umfeld dieses ersten optimistisch beurteilten Szenarios ist geprägt durch Immigration und dem Zuzug von Christen. Die Strahlkraft der Kirche als Wertegeber gewinnt darin stark an Bedeutung. Die Katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen wirkt quasi als Kraftpol im Dialog mit der Welt!

Durch den Zuzug ist gar mit einem Wachstum an Kirchbürgern und Kirchbürgerinnen zu rechnen, zumal die Anzahl der Austritte im Verhältnis zu den Eintritten kleiner ist. In diesem Szenario steigen die Mitgliederzahlen nach Jahren des Rückgangs wieder, womit sich auch die Finanzlage der Kirchgemeinde verbessert.

Angebote und Dienstleistungen können ausgebaut werden. Die bestehenden Standorte werden gar um neue erweitert. Die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen gewinnt an Ansehen in der Bevölkerung und genießt einen hohen Stellenwert in der Stadt.

Die Arbeit aller Beteiligten wird von allen genannten Rollen sehr breit gestützt und geschätzt, was sich in einem guten Image der Stadtkirche niederschlägt. Kirche und Glauben sind "in"!

Die katholische Kirche öffnet sich allerdings auch dank eines modernen Zeitgeistes. Die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen wird zu einem attraktiven Arbeitgeber. Personalressourcen bei den Seelsorgenden sowie den Freiwilligen reichen vollends aus (es handelt sich um eine schlagkräftige und funktionierende Organisation, die den Anforderungen der Gläubigen gerecht wird). Die duale Zusammenarbeit auch über die verschiedenen Konfessionen hinweg spielt.

2.1.2 Balance-Akt – anerkannter Partner in einer Gesellschaft im Umbruch



Abbildung 3: Szenario Balance-AKT

Der Trend der Urbanisierung mit dem Drang nach Nachhaltigkeit und Verdichtung sowie die demographischen Entwicklungen, die zu einer Verschiebung und Umkehrung der Alterspyramide führten und führen, bewirkt eine Belebung und eine Erhöhung der Aktivitäten in den städtischen Räumen. Ob es dabei zur Bildung von altersspezifischen und soziographisch homogenen oder zu durchmischten Quartieren führt, ist heute noch nicht abzuschätzen.

In diesem Szenario wird über die Zuwanderung von Christen aus den Krisenherden des Nahen Osten oder Afrikas der Mitgliederrückgang leicht abgefangen. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitgliederzahlen gleichbleibend oder nur leicht sinkend sind.

Anstelle einer "Ghettokirche" wird eine "aufsuchende Kirche" im "Turnus-Modus" im Zentrum stehen, die sich nach den Bedürfnissen der Menschen ausrichtet. Auf die klar formulierten Bedürfnisse der Gläubigen nach Sakramentenspendung, Glaubensverkündigung und Ritualbegleitung wird mehr eingegangen.

Dank eines guten Finanzmanagements stehen genügend Ressourcen zur Verfügung. In diesem Szenario ist das Leistungsangebot konzentriert und auf die Zielgruppen fokussiert. Die Dienste werden sofortfältig konzipiert und fallweise angepasst, da alle Angebote durch die Gläubigen und Anspruchsgruppen kritisch hinterfragt und beurteilt werden. Nicht Genügendes wird gestrichen. "Kundenorientierung" ist selbstverständlich. Organisatorische Strukturen und Prozesse werden zusammengefasst und flexibilisiert. Niederschwellige Erreichbarkeiten (z.B. von Sekretariaten, Pfarrämtern) und Erleichterungen bei der Informationsbeschaffung fördern Nähe zur Kirchbevölkerung. Die Möglichkeiten zur Selbstbedienung (Webzugriff, Einsatz moderner Technologien) gewinnt an Bedeutung.

Die Standorte der Gebäude und Zentren werden vermutlich (auf drei liturgische und diakonische Zentren) zusammengefügt.

Die "Fokussierung auf das Kerngeschäft" nimmt zu. Die kirchlichen Gebäude werden nicht mehr schwergewichtig nur bei kirchlichen oder diakonischen Aufgaben genutzt. Die Zusammenarbeit mit der Stadt St.Gallen wird auch bei der Liegenschaftsnutzung intensiviert (u.a. gemeinsame und alternative offene Anlässe und Konzerte).

Die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen öffnet sich gegenüber anderen Kulturen und Gruppierungen. "Kirchgemeindefusionen auf katholischer und evangelisch-reformierter Seite / 1 Seelsorgeeinheit für die ganze Stadt / Pfarrefusionen" sind denkbar.

Die Bevölkerung erkennt und anerkennt die Bemühungen der katholischen Kirche. Sie schätzt die kirchlichen Angebote und Dienste als Ergänzungen zu den staatlichen Angeboten. Diese Dienste bieten "Heimat" durch ihre Wiedererkennbarkeit aus der "guten alten Zeit".

Die Arbeitsbedingungen der Angestellten werden dem Zeitgeist angepasst. Die Organisationsstrukturen der Seelsorgeeinheiten werden verschlankt und flexibilisiert (Es kommt zu einer Vielfalt von pastoralen Führungsmodellen). Die Berufsbildung der Seelsorgeberufe wird vereinfacht und zeitlich verkürzt, um schneller und näher an die Anspruchsgruppen zu kommen (Reduktion der Zulassungskriterien: Quereinstiege, Einbindung von Freiwilligen). Die Mitarbeiter- und Freiwilligensuche gestaltet sich in diesem Szenario immer noch eher schwierig und verlangt ebenso nach neuen Führungsmodellen.

Dieses Szenario orientiert sich an einem Balance-Akt eines "Wellenreiters", der die Höchstform von Konzentrationskraft und Fokussierung in einer anspruchsvollen und diversen Gesellschaft in Zeiten des Umbruchs beherrscht.

2.1.3 Letzte Zuflucht – Konzentration und Abgrenzung



Abbildung 4: Szenario Letzte Zuflucht

Die Globalisierung mit dem Pendant der Separation und Einigelung (Protektionismus) wirkt sich in diesem Szenario eher einschnürend aus. Es führt zu einer verstärkten Rückbesinnung auf die Kernwerte. Eine Konzentration der Kräfte findet statt. Die Unterschiede zu anderen Religionen und Konfessionen werden verstärkt wahrgenommen und hervorgehoben. Diese Profilbildung stärkt zwar den Zusammenhalt nach innen, führt aber zu einer spürbaren Abgrenzung nach aussen.

Die Mitgliederzahlen werden gemäss diesem Szenario tendenziell zurückgehen. Die Austritte aus der katholischen Kirche im Lebensraum St.Gallen werden stark zunehmen. Im Zuge der Migration kommt erschwerend hinzu, dass die Anzahl der Christen abnimmt. Andere Religionen und Freikirchen sind auf dem Vormarsch. Die Einnahmen aus Kirchensteuern werden zurückgehen und damit auch die Finanzmittel für Investitionen und betriebliche Aufwände. Die Finanzierung grösserer Projekte wird schwierig. Die kirchlichen Angebote & Dienste werden zurückgefahren, wenn nicht gar gänzlich gestrichen. Ausgewählte Standorte in der Stadt werden zusammengelegt, bzw. geschlossen und veräussert.

Die Stadt St.Gallen bzw. auch andere Organisationen übernehmen fallweise viele Aufgaben, die vormals durch die Seelsorge im Lebensraums St.Gallen erbracht wurden. Früher erbrachte Aufgaben verschwinden gar gänzlich, zumal sich keine potenten Träger mehr finden, bzw. dafür einsetzen.

Das Image der katholischen Kirche wird in der Gesellschaft und auch innerhalb der eigenen Kirchbürger zunehmend kritischer betrachtet. Dies wirkt sich negativ auf das Image der Pfarreien der Stadt St.Gallen aus. Der Wunsch nach Gleichberechtigung unter den Geschlechtern seitens der Gläubigen und Gesellschaft, veraltete Führungs- und Organisationsstrukturen erschweren die Mitarbeitersuche und damit auch die Rekrutierung neuer Kräfte. Der bestehende Personalbestand kann die Anforderungen nicht mehr leisten. Die Last und damit der Druck auf die verbleibenden Mitarbeitenden steigt. Konflikte wegen schlechter Organisation und mangelnder Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den weiteren Organen der Seelsorge und Diakonie werden zunehmen. Es kommt zu internen Spannungen.

Die Anzahl Freiwilliger ist nicht zuletzt wegen der obenstehenden Gründe rückläufig bzw. wird ungenügend sein, um bestehende Angebote aufrecht zu erhalten. Längerfristig kann sich dies negativ auf die Lokalkirche und deren Arbeit insgesamt auswirken, wodurch die Bekanntheit der Stadtkirche sinkt und die Bedeutung weiter sinkt.

2.2 Ausprägungsmerkmale nach Themenfeldern

Hier finden sich die Ausprägungen der drei Szenarien nach den sieben Themenfeldern aufgegliedert. Die eingerückten Sätze stellen Schlussfolgerungen bzw. konkrete Inhalte der Teilnehmervoten in den jeweiligen Themenfeldern dar.

2.2.1 Themenfeld 1: Innovations- und Verzichtsplanung

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|--|--|---|
| Auch in Zukunft ist die Kirche ein wichtiger Bestandteil in der Gesellschaft und kann die Menschen mit innovativen Angeboten unterstützen. Die Kirche schafft den Turnaround und gestaltet die geistliche Gemeinschaft im Dialog mit der Welt. Sie schafft einen Gegen-trend zur Vereinzelung und Entsolidarisierung. Dabei passt sich die Kirche den Zeichen der Zeit der Gesellschaft an (Gleichberechtigung der | Die christliche Kirche wird in der Zukunft in der Minderheit sein. Auch zeichnet sich ein Wettbewerb zu anderen Religionen bzw. auch Freikirchen ab. Ausgewählte Dienste (z.B. Liturgie) werden reduziert. Es findet eine Konzentration auf traditionelle Gottesdienste in der Kathedrale statt. Es wird Mut zur Veränderung brauchen. Über eine konzentrierte Finanzierung und zentralisierte Ar- | Die Kirche distanziert sich weiter von ihren Mitgliedern. Es besteht kaum Zeit für Innovationen, da "volle Schreibtische" vorherrschen. "Egal was die Kirche macht, es bleibt eh alles gleich!" <ul style="list-style-type: none"> ➔ Das Interesse an der Kirche wird stark abnehmen und Aufgaben der Kirche werden eingestellt oder "verstaatlicht". |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Frauen, Verzicht auf das Zölibat). Die Finanzmittel verschieben sich in Richtung der Diakonie (bis zu 30%).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Die Kirche ist Basis für die Wertvermittlung." ➔ "Die Kirche muss Gesprächspartner bleiben." ➔ "Die Kirche steht im Kontakt und Austausch mit Ausgetretenen." ➔ "Die Kommunikation muss modern, einfach und niederschwellig sein." | <p>beitsweise (gepaart um Einsparungen bei Klerikerpersonal) lassen sich Synergien erreichen. Umnutzungen von Gebäuden (soziales Bauen) und Aufbau von Quartierzentren werden zentral ("keine Ghetto-Kirche, "Innovationen für Menschen". Rituale werden an Bedeutung gewinnen, die professionell positioniert und präsentiert werden müssen ("Mach es wie die, deren Kirchen voll sind." "Offene Kirche")</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Fokussierung auf die Kernarbeit (Sakramente, Diakonie, Glaubensweitergabe) wird zentral ("Klärung der Grundsatzfrage: Gesundheit schrumpfen oder Diversifizieren") ➔ Durch Modernisierung, einer produktiven Arbeitsweise und dem Fokus auf das Kerngeschäft und Fokussierung auf konkrete Zielgruppen (Jugendliche und junge Erwachsene) können die heutigen Bedürfnisse der Menschen abgedeckt werden. | |
|---|--|--|

2.2.2 Themenfeld 2: Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|---|---|---|
| <p>Wegen durchwegs kompetenter Arbeit und bedürfnisorientierten Angeboten der Kirche werden laufend neue Mitglieder gewonnen. Um bessere Dienstleistungen schaffen zu können, wird mehr auf die Lebenssituationen und den Alltag der Zielgruppen eingegangen. Ausserdem wird der Zugang zu Infor-</p> | <p>Die Kirche muss sich in vielen Punkten umstrukturieren, klare Konzepte erstellen und ihre Angebote verstärkt an die Bedürfnisse der Kunden anpassen. Anstatt an einer klaren Linie festzuhalten, soll der individuelle Glaube mehr gefördert werden. Nur so werden Dienstleistungen auch in Zukunft ausreichend genutzt.</p> | <p>Ohne das verstärkte Eingehen auf Kundenbedürfnisse verliert die Kirche laufend Mitglieder. Dies führt zu sinkenden Ressourcen und Qualitätsverlust sowie mangelnder Vielfältigkeit bei den Angeboten. "Es entsteht eine Beliebigkeit".</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Zu starke Zentralisierung der Diakonie führt zu "Ghetto"- Kultur". |

| | | |
|--|---|--|
| <p>mationen und Angeboten einfach und unkompliziert gestaltet. "Das Sortiment ist übersichtlich und klar verständlich aufgelistet".</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Durch Zielgruppenorientierung wird der Auftrag der Kirche sichtbar. ➔ "Eine Ausrichtung auf verschiedene Zielgruppen führt dazu, dass auch spirituell mehr Menschen angesprochen werden." | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Es ist wichtig, dass man sich auf die Kernfragen fokussiert und Basisangebote schafft. ➔ "Die diakonische Arbeit wird im "Turnus-Modus" ausgeführt, dort wo sie gerade notwendig ist (unabhängig von einem bestimmten Ort), aber zentral organisiert." ➔ "Die Bedürfnisse der Menschen werden abgeholt und in zielgruppengerechte Angebote verpackt". | |
|--|---|--|

2.2.3 Themenfeld 3: Zukunft der Gebäude

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|---|--|--|
| <p>Durch eine vielseitige Nutzung können alle Gebäude der Kirche erhalten bleiben. Die Gebäude werden als wichtige und "wertvolle Orte", wenn nicht als Kulturdenkmäler, betrachtet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Die Kirche ist in den Quartieren präsent, steht schnell zur Verfügung und kann auch auf individuelle Wünsche eingehen. ➔ "Diakonie braucht Orte: niederschwellige, Erlebnis ermöglichende und Heimat bietende." | <p>Es müssen Strategien im Bereich Erhaltung, Abbau und Nutzung der Gebäude gearbeitet und umgesetzt werden. Ein Ziel dabei soll sein, ungenutzte Gebäude aufgeben zu können, ohne zu sehr an Präsenz zu verlieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Nicht jeder Standort bietet "alles"; die ökumenische Gebäudenutzung wird gefördert." ➔ Die Gestaltung der Räume sowie die Nutzungsregelungen sollen vorlaufend benutzerfreundlicher werden. Dadurch erhofft man sich auch eine Zunahme der diakonisch Engagierten. | <p>Wegen nicht vorhandenen oder falsch eingesetzten Ressourcen müssen Standorte aufgegeben oder Gebäude verkauft werden. Bei einer unterschiedlichen Nutzung von Liturgie und sozialen Anlässen besteht Konfliktpotenzial. Menschen mit einer Beeinträchtigung oder einer geringeren Mobilität werden benachteiligt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Die Aufhebung von Kirchen und Pfarreien beeinträchtigt das soziale und diakonische Leben". |

2.2.4 Themenfeld 4: Interne Organisation

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|---|--|--|
| <p>Dank einer schlanken und modernen Organisation genießt die Kirche ein kundenfreundliches Image. Ob Aktivmitglied oder Ausgetretene; jeder kann bei Bedarf von der Glaubensgemeinschaft profitieren. Die personellen und finanziellen Ressourcen sind ausreichend und können zielbringend genutzt werden. Auch bestehende Dienstleistungen können weiterhin angeboten und verbessert werden.</p> <p>→ Eine "Kirchenhotline 24/7" wäre eine gute Sache für die Menschen.</p> | <p>Durch die zukünftige Organisation soll die "Kirche als EINE Kirche" in der Stadt und als Kirche im Quartier wahrgenommen werden. Fusionen und das Streichen von Angeboten müssen in Betracht gezogen werden.</p> <p>Umstrukturierungen sowie moderne und schlanke Organisationsformen müssen angezielt werden. Die Kunden erwarten gute Dienstleistungen für ihr Geld.</p> <p>→ Mit gezieltem Nutzen von Synergien und sinnvollem Einsetzen von Ressourcen, kann die Nähe zum Kunden bewahrt werden.</p> <p>→ "Fusionen machen Sinn – Geld sinnvoll einsetzen!"</p> | <p>Die Kirche sowie deren Organisation entwickelt sich nicht weiter und verliert darum zunehmend Kunden und Ansehen.</p> <p>"Im Extremfall wird es nur noch eine Pfarrei für die Stadt St. Gallen mit einem Pfarrer". Die Nähe zum Menschen wird somit verloren gehen.</p> <p>→ "Je grösser die Struktur, umso unübersichtlicher."</p> |

2.2.5 Themenfeld 5: Personalsituation

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|---|---|--|
| <p>Mit einem guten Image und bedürfnisorientierten Angeboten muss die Kirche in Zukunft keinen Mangel an Personal oder diakonisch Engagierten befürchten.</p> <p>"Das diakonische Angebot ist die Visitenkarte der Kirche und fördert ihre Glaubwürdigkeit".</p> <p>"Durch professionelle Zusammenarbeit und der Anpassung von veralteten Bestimmungen,</p> | <p>Bei der Personalsituation muss noch einiges getan werden. Die Kirche muss sich u. a. neuen Zielgruppen und Kulturen mehr öffnen und die Arbeitssituation für bestehende und neue Mitarbeiter attraktiver gestalten.</p> <p>Der Fokus wird wieder mehr auf die Kerngeschäfte und die Präsenz gelegt.</p> <p>→ "Die Organisation sollte gestrafft und die bestehenden Ressourcen besser genutzt werden".</p> | <p>Durch falsche Fokussetzungen und fehlender Förderung der Mitarbeiter verliert die Kirche zunehmend Personal.</p> <p>→ "Auch die Kirche muss mit der Zeit gehen."</p> <p>→ Das Festhalten an Traditionen soll nicht über die Bedürfnisse der Menschen gestellt werden.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>genießt die Kirche als Arbeitgeber ein gutes Ansehen."</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Mehr Personal durch Öffnung, Modernisierung und Anpassung der Angebote. ➔ Ausweitung des Weihamtes auf Verheiratete und Frauen (Volkspriestertum). ➔ Dienstleistungen von Priestern auf Abruf sind möglich. | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Die Ausbildung muss angepasst werden. Trotz weniger hohen Erwartungen und kürzeren Ausbildungswegen muss gute Qualität gewährleistet werden können. ➔ Bei den diakonisch Engagierten kann noch mehr Potenzial ausgeschöpft werden. ➔ Die Präsenz vor Ort ist besonders wichtig. | |
|---|---|--|

2.2.6 Themenfeld 6: Rolle der Freiwilligen

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|--|---|---|
| <p>Die Freiwilligen verrichten einen wichtigen und wertvollen Dienst für die Kirche und die ganze Gemeinde.</p> <p>Es gibt Massnahmen zur Sicherung der Qualität der Freiwilligenarbeit.</p> <p>"Freiwillige organisieren sich von sich aus und fordern das ein, was sie für ihre Arbeit brauchen".</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Die Freiwilligen sollen neue Impulse und Gestaltungsideen einbringen können. ➔ Eine enge Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen steigert die Qualität. | <p>Anerkennung und eine strukturierte, klare Aufgaben- und Rollenverteilung sind für die Freiwilligen massgebend für eine gute Zusammenarbeit.</p> <p>Auch ein gutes Image der Kirche ist für die freiwilligen Helfer wichtig.</p> <p>Werden all diese Voraussetzungen erst einmal gewährleistet, arbeiten die Freiwilligen mit Freude für die Kirche und tragen dies auch nach aussen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Hauptamtliche sollen eine gute Beziehung zu den Freiwilligen haben; sie unterstützen, befähigen, Vorarbeit leisten und ihnen ggf. Rückendeckung geben. ➔ "Wenn Arbeit der Hauptamtlichen gemacht werden soll, ist auch eine Entlohnung anzustreben." ➔ Die Kirche zeigt Präsenz und fördert die Vernetzung sowie die Zusammenarbeit. ➔ Auch für die Bevölkerung soll die Tätigkeit | <p>Der Kirche fehlt es wegen fehlender Wertschätzung und dem schlechten Image immer mehr an Freiwilligen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Freiwillige sind keine Lückenbüsser, wo und wenn es an Geld und Personal fehlt. |

| | | |
|--|------------------------------------|--|
| | der Freiwilligen transparent sein. | |
|--|------------------------------------|--|

2.2.7 Themenfeld 7: Zusammenarbeit der dualen Partner

| Aufbruch | Balance-Akt | Letzte Zuflucht |
|--|--|---|
| <p>Dank klaren und fairen Strukturen sowie effizienten, demokratischen Entscheidungsfindungen funktioniert die Zusammenarbeit zwischen allen Parteien.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Die notwendige Kooperation zwischen den Partnern des dualen Systems kann befruchten." ➔ "Für die Kirchgemeinde UND das Pastoral wird das System vereinfacht und eine zentrale Anlaufstelle für Konsumenten geschaffen." | <p>Bzgl. der Zusammenarbeit gibt es noch einiges zu optimieren. Man ist sich einig, dass übergreifende Ressourcennutzung, Demokratie und Kundennutzen wichtige Punkte sind, denen es mehr Beachtung zu schenken gilt.</p> <p>Umstrukturierungen werden fortlaufend umgesetzt und können zu einer verstärkten Dienstleistungsorientiertheit und Kundenfreundlichkeit beitragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ "Die Strukturen und Prozesse von Verwaltung und Pastoral werden Schritt für Schritt kompatibel gestaltet." "Duales System" ➔ Um die gewünschten Ziele zu erreichen müssen auch Führungs- und Anreizsysteme überdacht werden. ➔ Bei anderen abschauen ("von der Migros lernen") wie es funktionieren könnte. | <p>Ohne aktives Umdenken bleiben Geldprobleme, Unklarheiten unter den Mitarbeitern und Konflikte zwischen den Entscheidungsträgern bestehen.</p> <p>"Worst Case wäre der Verlust des Rechts auf Steuereinzug als Folge fortschreitender Säkularisierung".</p> |

2.3 Handlungsempfehlungen

In der letzten Plenarveranstaltung vom 20. Januar 2018 wurden die drei Szenarien vorgestellt. Diese Szenarien verstanden sich dabei nicht als anzustrebende Visionen oder gar Zielsetzungen. Vielmehr zeichnen diese mögliche Zukunftsvarianten (Abbildung 5).



Abbildung 5: Die drei Szenarien

Zur Entwicklung der Handlungsempfehlungen agierten die Workshopteilnehmenden in dieser letzten Arbeitsphase nicht mehr aus den fünf genannten Rollen, sondern aus ihrer heutigen Funktion und Rolle heraus. Alle waren dabei eingeladen, an den drei für sie wichtigsten Themenfeldern konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. So entwickelten sie für die sieben Themenfelder Handlungsempfehlungen, die angesichts dieser Szenarien von Bedeutung sind. Da das Szenario "Balance-Akt" als das wahrscheinlichste Szenario eingestuft wurde, stand dieses bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen im Vordergrund.

In der Folge werden die Handlungsempfehlungen vorgestellt, die die Auftraggeber dieses Berichts wiederum für die weitere Strategiebildung aufgreifen können.

2.3.1 Innovations- und Verzichtspannung

Innovations- und Verzichtspannung sind eng miteinander verbunden. Angesichts der beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen in diesem Szenario ist es nur bedingt möglich, als Kirche neue Wege zu beschreiten und gleichzeitig alles Bestehende unverändert weiter zu führen. Soll aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Situation, Innovatives und Neues entstehen, muss auf Bestehendes verzichtet werden.

Insgesamt haben bei diesem Themenfeld 29 Personen teilgenommen. Dies bedeutet, dass dieses Themenfeld als prioritär eingestuft werden kann, zumal 53 Personen anwesend waren.

Massnahmen

- Die Arbeit und das Engagement in den drei Kernbereichen der Pastoral: die Liturgie und das Sakrament, die Weitergabe des Glaubens und die Diakonie, müssen erhalten bleiben.
- Es soll vermehrt Projekte in den Bereichen Migration und Armut geben.
- Zur „Armut“ gehört Einsamkeit, besonders bei jungen Erwachsenen, darum ist die Fokussierung auf Angebote für und Arbeit mit dieser Gruppe wichtig.
- Neue Formen von kirchlichem Sozialleben werden gewünscht. Am Workshop wurde von „Vergemeinschaftung“ gesprochen.
- Die Workshop Teilnehmer wünschen sich mehr milieubezogene Pastoral, anstelle von Pfarrei bezogener Pastoral.
- Eine Steigerung der Qualität von ERG und Religionsunterricht soll zukünftig anzustreben sein.
- Es werden weniger Gremien und Sitzungen gefordert, die die Zeit der Seelsorgenden in Anspruch nehmen.
- Die Seelsorgenden sollen Verwaltungsaufgaben abgeben können.
- Für die Kernbereiche wurde eine Konzentration auf wenige Orte gewünscht.
- Der Personaletat für „traditionelle“ Pastoral ist zu senken.
- Bei der Teilnahme an Gottesdiensten, Religionsunterricht, Erstkommunion, etc. sollen in Zukunft Mindestgrößen definiert werden.
- Die Kirche soll sich nicht auf Events zurückziehen.
- Für die Umsetzung der Massnahmen braucht es offene, neugierige, tolerante und kommunikative Seelsorgende, die diesen Aufgaben gewachsen sind.

2.3.2 Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung

Die Kirche soll sich auf bedürftige Zielgruppen fokussieren. Kirche soll ihnen eine für ihr Leben **relevante** Begleitung geben oder einen Gestaltungs- und Begegnungsraum eröffnen. Um zu wissen, was relevant ist, ist der Kontakt zu den verschiedensten Menschen (Zielgruppen) nötig.

Es ist nicht ersichtlich, wie viele Teilnehmende es bei diesem Themenfeld gab.

Kurzfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Grundsätzlich sollen "Willkommenskultur" gestärkt und Transparenz hergestellt werden.
- Die Priorisierung und Festlegung von "bedürftigen" Zielgruppen muss erfolgen, um mit voller Energie und den benötigten Ressourcen starten zu können.
- Folgende Zielgruppen sollen bewusst in den Blick genommen werden:
 - Familien (inkl. Getrennte, Geschiedene, Alleinerziehende)
 - Paare
 - Junge Erwachsene (18 – 35jährig)
 - Armutsbetroffene
 - Menschen in der letzten Lebensphase
 - Dienstleistungsorientierte

Mittelfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Nach der Festlegung der Zielgruppen werden die jeweiligen Bedürfnisse individuell abgeklärt. Dies ist ein stetiger Prozess, der bei Bedarf angepasst werden muss.

- Der Ressourcen- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern und Freiwilligen soll hergestellt werden mit dem Ziel, Ideen und Projekte zu bündeln sowie Prioritäten setzen zu können.

Langfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Es wurden keine langfristigen Massnahmen genannt.

2.3.3 Zukunft der Gebäude

Da die zukünftige Pastoral andere Anforderungen an Räume und Gebäude stellt und in den kommenden Jahren weniger finanzielle Ressourcen realistisch sind, stellt sich die Frage, was mit den bestehenden Verwaltungsliegenschaften (= Kirchen und Pfarreiheime) geschieht. Sämtliche Handlungsanweisungen wurden unter der (unbestrittenen) Prämisse formuliert, dass die Kirche, wenn immer möglich, in den Quartieren sicht- und spürbar bleiben sollte.

Bei diesem Themenfeld gab es insgesamt neun Teilnehmende.

Kurzfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Grundsätzlich ist eine Vornahme von Veränderungen der baulichen Infrastruktur unter engem Einbezug von den Gläubigen vor Ort gewünscht.
- Als wichtigste Sofortmassnahme wurde die Erarbeitung eines pastoralen Gesamtkonzepts als Grundlage für die Entscheidungsfindung durch die pastorale Seite gefordert.
- Eine Prüfung der ökumenischen Zusammenlegung (besser: ...gemeinsamen Nutzung) der baulichen Infrastruktur ist nötig.
- Vermehrtes Zurverfügungstellung bestehender baulicher Infrastruktur für Drittnutzungen (gegen adäquates Entgelt, "Kostengerechtigkeit") oder die Prüfung von dauerhafter Umnutzung bestehender baulicher Infrastruktur (inkl. aktives Zugehen auf Interessenten) ist zu prüfen.

Mittelfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

Mittelfristig gilt es zu klären,

- ob Kapellen St. Maria Einsiedeln, Haggen, Bild, evtl. Wallfahrtskirche geschlossen werden sollen (Minderheitsmeinung) oder
- ob die Kapellen angesichts des vernachlässigbaren Unterhaltbedarfs mit Blick auf den historischen Wert und als Zeichen der Präsenz erhalten werden sollen (Mehrheitsmeinung)
- ob nur noch „das Nötigste“ in die bauliche Infrastruktur investiert werden soll („alle Gebäude auf Low-level erhalten“ und damit Flächendeckung wahren können) oder
- ob in ausgewählte bauliche Infrastruktur investiert werden soll („einige wenige Gebäude auf Top-Level erhalten“ und damit starke, gesunde Signale gegen aussen setzen).

- ob man bei derjenigen baulichen Infrastruktur ansetzen soll, die finanziell am meisten kostet und „wo man am meisten sparen kann“ (Minderheitsmeinung) oder
- ob man bei derjenigen baulichen Infrastruktur ansetzen soll, die inhaltlich am wenigsten gebraucht wird (Mehrheitsmeinung).

Langfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Reduktion der Anzahl Gebäude (Kirche, Pfarreiheim, Pfarrhaus) pro Standort, z.B.: durch Schliessung einer Kirche und Verlegung des liturgischen Raums ins Pfarreiheim
- Konzentration auf Orte, die "für Begegnungen offen" sind bzw. Reduktion des liturgischen Raums
- Komplette Aufgabe der baulichen Infrastruktur an peripher gelegenen Standorten und Verlegung der baulichen Infrastruktur in tatsächliche Quartierzentren.

2.3.4 Interne Organisation

Auf dem Stadtgebiet liegen 11 Pfarreien. Zusammen mit den Pfarreien Abtwil-St.Josefen und Engelburg bilden sie insgesamt drei Seelsorgeeinheiten, die sich als katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen verstehen. Zusammen mit der Seelsorgeeinheit „Alte Konstanzerstrasse“ (Wittenbach, Häggenschwil und Muolen) bilden diese das Dekanat im Lebensraum St.Gallen. Insgesamt arbeiten auf diesem Gebiet 6 kath. Kirchgemeinden zusammen (St.Gallen, Abtwil-St.Josefen, Engelburg, Wittenbach, Häggenschwil und Muolen).

Zudem sind drei evangelisch-reformierte Kirchgemeinden (Tablat, Centrum, Straubenzell) in der Stadt St.Gallen tätig, mit denen die Pfarreien und Seelsorgeeinheiten in unterschiedlicher Intensität ökumenisch zusammenarbeiten.

Am Workshop teilgenommen haben bei diesem Themenfeld total 16 Personen.

Massnahmen

- In der Seelsorgeeinheit St.Gallen West-Gaiserwald gibt es eine strukturelle „Baustelle“, da sie von vier Pfarreien aus drei Kirchgemeinden getragen wird, aber eng zusammenarbeiten sollte. Es soll zeitnah geprüft werden, wie sich die Organisation vereinfachen lässt.
Varianten sind:
 - o Fusion der drei Kirchgemeinden St.Gallen, Abtwil und Engelburg.
 - o Abspaltung von Abtwil und Engelburg von St.Gallen.
- Die bestehenden Seelsorgeeinheiten werden als Zwischenstruktur empfunden (zwischen Pfarreien und Lebensraum St.Gallen), auf die verzichtet werden soll. Das Gewicht von LOS als Grundhaltung und Grundkonzept der Katholischen Kirche im Lebensraum St.Gallen sollte sich auch in den Strukturen wiederfinden.

Varianten sind:

- Die drei bestehenden Seelsorgeeinheiten St.Gallen Ost, Zentrum und West-Gaiserwald werden zu einer Seelsorgeeinheit zusammengefasst. Diese Seelsorgeeinheit ist deckungsgleich mit der Katholischen Kirche im Lebensraum St.Gallen.
 - Abtwil und Engelburg trennen sich von der Stadt und die Stadt bildet mit ihren elf Pfarreien eine Seelsorgeeinheit = Katholische Kirche Stadt St.Gallen.
- Heimat ist für Menschen wichtig. Diese kann verschieden erlebt werden: im Quartier/ durch ein Thema, einen Stil, ein Profil, durch bestimmte Menschen (Seelsorgende, andere Familien, etc.). Heimat ist aber auch für Seelsorgende wichtig.

Die Vielfalt der „Heimatorte“ soll durch die Stärkung von „Thematischen Einheiten“ erhöht werden:

- Marken wie Yesprit, Caritas oder safranblau müssen aktiv gepflegt und weitere Marken aufgebaut werden.
 - Marken aktiv pflegen und weitere Marken aufbauen (z.B. Yesprit, Caritas, safranblau)
 - Heimat über Musik (z.B. DomChor, Gospelchor, Konzerte, etc.)
 - Pfarreiprofile stärken (Familienpfarrei, Kunstpfarrei, Musikpfarrei, Kletterpfarrei, etc.)
 - Aktivitäten mit klarer Zielgruppe (z.B. Jugend)
- In ausgewählten Bereichen sollen mutige Pilotversuche gemacht werden, die offen als solche kommuniziert werden:
- Pfarreisekretariate einer Seelsorgeeinheit zusammenlegen (Erfahrung evaluieren).
 - Pfarreisekretariate der ganzen Stadt zusammenlegen (Erfahrung evaluieren).
 - Dezentrale Pfarreisekretariate beibehalten – (SWOT-Analyse machen).
 - Büros von Seelsorgenden in einer Seelsorgeeinheit zentralisieren/mobil einrichten (Erfahrungen evaluieren).
 - Laufendes Projekt „Südost“ weiterhin aktiv angehen und Erfahrungen evaluieren – es könnte Vorbildcharakter für weitere Teile der Stadt bekommen.
 - Zur Entlastung der Seelsorgenden von administrativen Arbeiten soll eine „pastorale administrative Geschäftsstelle“ eingerichtet werden.
- Prüfung eines gesamtstädtischen Telefondiensts zu Büroöffnungszeiten.
- Personalführung: Entwickeln eines neuen Führungsmodells (keine kollegiale Führung, jedoch mit kollegialem Führungsstil!)

2.3.5 Personalsituation

Da sich immer weniger Menschen auf dem ersten Bildungsweg für einen Beruf in der Seelsorge entscheiden, muss mit kleiner werdenden Personalressourcen gerechnet werden. Durch die Tatsache,

dass sich vor allem TheologInnen und Priester weniger finden, entsteht die Chance, anderen Berufsgruppen mit einer leistbaren Zusatzausbildung den Quereinstieg in die kirchliche Arbeit zu ermöglichen.

Am Workshop teilgenommen haben bei diesem Themenfeld total 28 Personen.

Kurzfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Bestehende Ausbildungsgänge (BE/ PE) sollen evaluiert und direkt verbessert werden.
- Es wird eine grössere kirchenrechtliche Akzeptanz und Anrechnung von berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildungen gefordert.
- Die Praxistauglichkeit von Ausbildungsinhalten und -formen müssen geprüft und angepasst werden.
- Beim Personalrekrutieren braucht es mehr Mut, auch einmal „nein“ zu einem Bewerber zu sagen.
- Viel mehr Zeit einräumen für seelsorgerliche Arbeit (Kerngeschäft) durch Straffung der Sitzungen und effizientere Planung.
- Arbeitgeberattraktivität klären („attraktive Arbeitgeber finden gute Angestellte“, Kirche ist ein guter Arbeitgeber, wenn...).
- Umsetzung von Kriterien/ Massnahmen, die zu einem guten Klima in den Teams beitragen (z.B. Budget/ Zeit für bewusste Teambildung und Reflexion, Schaffung einer Feedback – Kultur)
- Es soll Zeit für die Reflexion der Personalsituation im eigenen Pastoralteam geschaffen werden, um einen Überblick zu gewinnen, wo Ressourcen gespart werden können.
- Die Pflichtenhefte müssen konsequent überarbeitet und Verzichtsplanung ausgearbeitet werden.

Mittelfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Von den Mitarbeitenden sollen sowohl berufsspezifische, als auch theologische Weiterbildungen eingefordert werden.
- Dafür müssen modulare, regelmässige sowie flexible Weiterbildungsmöglichkeiten von der Kirche angeboten werden.
- Innerhalb der Kirche sind Module mit grosser Durchlässigkeit für eine Weiterqualifikation zu schaffen.
- Für "spirituell Interessierte" sollen Ausbildungen angeboten werden, die im Berufsbildungswesen anerkannt sind und einen konkreten Einsatz im Auftrag der Kirche ermöglichen.
- Qualifikationen und Anforderungen dürfen trotz Personalmangel nicht gesenkt werden.
- Balance bzw. Differenzierung der Berufe und Koordinationsbedarf/ Vernetzungsbedarf sind sehr gut zu beachten. Berufsprofile und Aufgaben sind klar zu schärfen. Bestimmte Kompetenzen sind loszulassen und zu übergeben.

Langfristige Massnahmen/ Vorschläge und Ideen

- Auf Grund der sinkenden finanziellen Mittel muss der Personalaufwand reduziert werden.

2.3.6 Rolle der Freiwilligen

Die Kirche der Stadt St.Gallen sieht sich in den kommenden Jahren herausgefordert, Freiwilligen mehr Gewicht und Gestaltungsraum zu eröffnen. Viele Menschen sollen freiwillig an der Kirche „mitbauen“. Die tägliche Erfahrung in der Seelsorgearbeit zeigt jedoch ein konträres Bild. Werden Freiwillige für offene Aufgaben gesucht (z.B. Vereinsvorstände, Pfarreiräte, etc.) gelingt es kaum Personen zu finden.

Mit der Rolle der Freiwilligen haben sich am Workshop insgesamt 30 Teilnehmende beschäftigt. Diese haben ihre Gedanken und Vorschläge in verschiedene Stränge aufgeteilt, die sich unserer Ansicht nach in folgenden Themen im bereits bestehenden Leitfaden der Freiwilligenarbeit ab Seite 24 "Freiwilligenmanagement-Checkliste" wiederfinden. Die Themen lauten: Selbst- und Führungsverständnis, Gewinnung von Freiwilligen, Einführung / Einsatz / Begleitung, Weiterbildung und Entwicklung sowie Kommunikation und Wertschätzung.

Massnahmen

- Würdigung und Wertschätzung der Freiwilligen durch eine innere Grundhaltung, aber auch durch Zertifikate für CV, Bewerbung und Qualifikationen.
- Die Bedürfnisse der Freiwilligen abholen ("rotes Sofa") und ihre Eignungen und Begabungen (an)erkennen.
- Das Vorbild leben, denn auch Angestellte leisten und machen freiwillige Einsätze.
- Gezieltes Ansprechen von potenziellen Freiwilligen. Dafür sollen Synergien genutzt und Vorgehensweisen im Vorfeld besprochen werden.
- Mehr Transparenz in der Freiwilligenarbeit schaffen und geeignete Plattformen suchen und nutzen (Lehrerzimmer, Schaukästen, Quartierzeitschriften, Nutzung Benevol, Neuzuzügerabende, Quartierveranstaltungen, Erzählnacht, Kirchenkaffee).
- Grundlegende Fragen wie: Auftrag, Erwartungen, Rollen, Kompetenzen und Dauer des Engagements von Beginn an klären.
- Ausserdem müssen bei Projektorientierten Engagements Ablösungen und Aushilfen definiert werden.
- Vermehrte Absprache der Hauptamtlichen im Umgang mit „schwierigen“ Freiwilligen.
- Es sollen Ressourcen für die Freiwilligenarbeit, Rekrutierung sowie Weiterbildung von Freiwilligen geschaffen werden.
- Benevol, die Fachstelle für Freiwilligenarbeit für die Region St.Gallen, muss bekannter gemacht werden
- Das gegenseitige Vertrauen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen ist zu stärken, was wiederum Voraussetzung für die Weitergabe von Verantwortung und Kompetenzen ist.
- Die Kommunikation zwischen den Freiwilligen und der Pastoral ist sehr wichtig und soll gestärkt werden.

2.3.7 Zusammenarbeit der dualen Partner

Die Erfahrungen in der Arbeitsgruppe 2030, welche durch Mitglieder des Kirchenverwaltungsrates und durch Seelsorgende besetzt ist, zeigen, dass es hilfreich und fruchtbar ist, in enger Zusammenarbeit den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. So entstand die Idee, auch zukünftig enger zusammen zu arbeiten und in einem Koordinationsgremium Entscheide gemeinsam vorzubereiten und dann in den verantwortlichen Gremien zu fällen.

Insgesamt haben bei diesem Themenfeld 14 Personen teilgenommen.

Finanzen: Vorsorge für den worst case

- Wenn die Kirchensteuer nicht mehr automatisch d. h. zusammen mit den staatlichen Steuern, erhoben wird, dann werden viele die Kirche nicht mehr finanziell unterstützen.
- Wenn keine Kirchensteuern fließen, führt dies zu mehr Eigenverantwortung und Förderung der Identität (analog Freikirche).

Förderung der Beteiligung

- **Pfarrerräte: Profil schärfen**
 - o Als Pfarrerrat die Chance wahrnehmen, das „Ohr am Volk zu haben“.
 - o Dem Pfarrerrat mehr inhaltliche Aufgaben übertragen und dadurch das Profil schärfen (weg vom Image einer Apéro-Gruppe).
 - o Gewisse Kompetenzen zu den Pfarrerräten verschieben (z. B. Verwendung von Seelsorgebeiträgen).
- **Verwaltungsebene: Selbstverständnis reflektieren**
 - o Auch Kirchenverwaltungsräte und ihre Mitarbeitenden üben einen kirchlichen Dienst aus.
 - o Auch die „Verwaltung“ bzw. die sie ausübenden Menschen gestalten als Christen aktiv mit.

Duales System: Die einzigartigen Chancen nutzen (laufend und im Jahr vor den Wahlen)

- Die Kooperation der beiden Bereiche ist zu fördern.
- Die Bereitschaft für die Beteiligung, z.B. in Räten oder bei Abstimmungen, ist zu fördern.
- Die Gläubigen sind aktiv für die Mitwirkung zu begeistern.
- Aufklären (Marketing treiben) für die oft unbekanntenen Möglichkeiten der Partizipation.

Gute Zusammenarbeit: Voraussetzungen schaffen und halten

(laufend sowie periodisch refreshed)

- Gegenseitige Kompetenzen kennen und respektieren.
- Wertschätzende Haltung und offene Atmosphäre bewusst pflegen.
- Leitende Personen im pastoralen Bereich sollen Kompetenzen haben und nicht bloss koordinieren dürfen.

- Mit der Herausforderung leben: Klare Leitung im Verwaltungsbereich versus Kollegiale Leitung mit Einbezug von Räten und Freiwilligen in der Pastoral.
- Pastorale Perspektiven und Entscheidungen müssen auch mit dem KVR im Dialog erarbeitet werden.

2.4 Fazit

Die Zukunft 2030 für die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen beginnt heute! Sie kommt unweigerlich auf uns alle zu. Was sie genau bringt, welche Forderungen gestellt und wie diese beantwortet werden können, wird sich weisen. Im Zuge des Weges auf diese Zukunft wurden in der Arbeitsgruppe 2030 sowie in den Workshops im Zeitraum vom 28. September, 2. November 2017 sowie 20. Januar 2018 Szenarien sowie entsprechende Handlungsempfehlungen angedacht und entwickelt.

Die drei entwickelten Szenarien zeigen mögliche Entwicklungen für den Lebensraum St.Gallen und für die Menschen darin auf. Szenarien sind Vorstellungen zu Varianten und alternativen Situationen sowie deren Voraussetzungen. Die Betrachtung dieser Szenarien bietet die Möglichkeit, sich heute schon auf hypothetische Folgen vorzubereiten.

Die drei entwickelten Szenarien, «Aufbruch», «Balance-Akt» sowie «letzte Zuflucht», orientieren sich an den Extremen von "Best-Case" und "Worst-Case", wobei «Aufbruch» ersteres und «letzte Zuflucht» letzteres charakterisiert. Der «Balance-Akt» als das realistische Szenario wurde durch die Teilnehmenden als das wahrscheinlichste eingestuft. Die diesbezüglich geführte Diskussion verdeutlichte den starken Willen und die Bereitschaft aller Beteiligten, den beiden anderen Szenarien Rechnung zu tragen. Die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen zeigte in mehrfacher Hinsicht, dass die entwickelten Massnahmen, nicht nur für das realistische Szenario «Balance-Akt», sondern auch für die anderen beiden Szenarien, Gültigkeit und Kraft entfalten sollen und können. Diese drei Szenarien bieten somit eine gute Ausgangslage für eine sogenannte "zukunftsrobuste" Strategie für die Entscheidungsträger der katholischen Kirche im Lebensraum St.Gallen.

Das Interesse, die Motivation und das Engagement aller Workshop-Teilnehmenden waren, wie bereits beschrieben, sehr gross. Unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Rollenbilder konnten in allen Themenfeldern grundlegende Bedürfnisse und Anforderungen im Hinblick auf den Zukunftsprozess 2030 erkannt und formuliert werden. Dabei wurden eindeutige Unterschiede zwischen den einzelnen Themenfeldern wahrgenommen. Die Themen Innovations- und Verzichtsplanung sowie Zielgruppen und Bedürfnisorientierung wurden insbesondere mit hohem Teilnahmeinteresse (hohe Anzahl) und sehr ausgiebig diskutiert. Zu den Themen "Personalsituation" und "Rolle der Freiwilligen" finden sich bereits in bestehenden Leitfäden und dokumentierten Unterlagen eine Vielfalt von Massnahmen und Vorgehensansätzen, auf die im Zuge der Workshops häufig referenziert wurde. Es zeigte sich allerdings, dass diese noch zu wenig bekannt bzw. noch zu wenig gelebt werden. Im Vergleich zu anderen Themenfeldern, stiessen die "Interne Organisation" sowie die "Zukunft der Gebäude" auf ein kleineres Interesse. Besonders beim Themenfeld "Zukunft der Gebäude" empfiehlt es sich, im Vorfeld der Massnahmenumsetzung unbedingt die Auswirkungen gut zu bedenken sowie die lokalen Gegebenheiten sorgfältig bei der Ausarbeitung einzubinden. Die Nähe und auch die emotionale Bindung der Kirchbevölkerung zu ihren Kirchen und Pfarreizentren wurde deutlich pointiert. Das Themenfeld "Zusammenarbeit

im dualen System" setzt einen intensiven Austausch zwischen den "weltlichen" und "kirchlichen" Vertretern einschliesslich der Seelsorgenden insbesondere zu ihrem Vorbildcharakter sowie Führungs- und Kernaufgaben voraus.

Die von der Moderatorin und den Moderatoren der jeweiligen Themenfelder zusammengefassten und auf die Kernzielsetzungen und -aussagen verdichteten Massnahmen wurden teils zeitlich priorisiert. Bei denjenigen Empfehlungen ohne zeitliche Terminierung ist dies noch anzudenken. Gute und umsetzbare Massnahmen verfolgen eindeutige und klare Zielsetzungen. Massnahmen verlangen nach Terminierung. Massnahmen sind mit Ressourcen in personeller sowie in finanzieller Hinsicht zu unterlegen, wollen diese erfolgreich sein. Dieser Schritt ist für die im Bericht vorgestellten Aktivitäten unbedingt noch zu vervollständigen.

Die Zukunft 2030 für die katholische Kirche im Lebensraum St.Gallen beginnt heute! So wurde dieses Fazit eingeleitet. Mit dem Spirit und dem Engagement, das die Arbeitsgruppe 2030 sowie alle Mitwirkende vor und während drei Workshops zeigten, lässt sich die Zukunft meistern. Die Szenarien bilden dazu die Extrempositionen im Sinne eines denkbaren Kontinuums. Die insbesondere auf das Szenario «Balance-Akt» entwickelten Stossrichtungen bieten dabei genügend Potenzial die Extreme mitzudenken und zu bewältigen.

In diesem Sinne kann die Zukunft 2030 kommen!

3 Anhang

Unter dem folgenden Link finden sich weitere Dokumente, vertiefende Ausführungen zu den Themenfeldern sowie natürlich auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Zukunft 2030:

<http://kathsg.ch/DE/159/Zukunft.htm>