„Aufräumen, das können wir Frauen"

Rita Famos Die Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche über akuten Mitgliederschwund, ungenutzte Pfarrhäuser und seelenlose KI.

von CARMEN SCHIRM-GASSER

Fotos: Vorname Name / Agentur

RAUS AUS DER KOMFORTZONE
Rita Famos – hier im Zürcher Grossmünster – ist selbstkritisch und will die Reformierten fit für die Zukunft machen.

Der reformierten Kirche laufen die Mitglieder davon, das Geld wird knapper, und bald fehlen Hunderte Pfarrerinnen und Pfarrer. Rita Famos (60), oberste Reformierte der Schweiz, muss eine Institution durch diesen Umbruch führen, in der Macht traditionell geteilt wird. Wir treffen sie im Zürcher Grossmünster – ausgerechnet dort, wo Huldrych Zwingli vor 500 Jahren die Kirche schon einmal grundlegend verändern wollte.

Frau Famos, wenn die reformierte Kirche eine Firma wäre, würden Sie die Aktie kaufen?
Ja. Denn es gibt keine Firma auf dieser Welt, die es seit 2000 Jahren gibt und die sich von der Antike bis in die Postmoderne stetig weiterentwickelt hat: von einer jüdischen Sekte im Mittleren Osten zu einer weltumspannenden Bewegung. Auf diese Aktie würde ich unbedingt setzen und dabei auf die langfristige Rendite achten, ohne bei kurzfristigen Einbrüchen gleich in Panik zu verfallen.

Der Kurs dieser Aktie befindet sich im Abwärtstrend. 1970 gehörten noch 95,5 Prozent der Schweizer Bevölkerung den beiden grossen Landeskirchen an. Mittlerweile ist die Zahl unter 50 Prozent gesunken. Wann wurde Ihnen klar, dass dieser Mitgliederschwund kein vorübergehendes Phänomen ist?
In den Nullerjahren wurde mir klar, dass wir uns in einem grösseren gesellschaftlichen Wandel befinden. Individualisierung, Institutionenkritik, Menschen wollen sich nicht mehr binden. Das spüren auch Parteien, die Armee, die SRG oder grosse Medienhäuser. Das ist keine Ausrede dafür, nicht alles zu tun, um Mitglieder zu halten. Jedes Mitglied, das die Kirche verlässt, ist eines zu viel. Gleichzeitig treten jedes Jahr auch 2000 oder 3000 Menschen in die Kirche ein.

Sie selbst kamen 2021 mitten in einer der grössten Führungskrisen der EKS an die Spitze. Ihr Vorgänger Gottfried Locher war nach Vorwürfen von Grenzverletzungen zurückgetreten. Wie schwierig war diese Zeit?
Die Kirche war zerstritten, sie steckte in einer grossen Krise, eine Untersuchung lief, und ich wusste, dass ich deren Ergebnisse würde kommunizieren müssen. Mir war klar, dass die Absturzgefahr in solchen Situationen relativ gross ist.

In Ihrem Buch schreiben Sie über die «gläserne Klippe» – das Phänomen, dass Frauen besonders häufig in Krisenzeiten an die Spitze kommen, weil Männer den Absturz scheuen. Waren Sie selbst ein Fall der «gläsernen Klippe»?
Ich glaube, es ist nicht zufällig, dass sich damals zwei Frauen zur Wahl stellten und kein Mann. Ich hatte grosse Ehrfurcht vor dieser Aufgabe. Ich wusste: Frau kann brutal scheitern.

Hatten Sie damals den Eindruck: Wenn es schwierig wird, darf eine Frau aufräumen?
Ich glaube, ich habe irgendwann mit einem Augenzwinkern in einem Interview gesagt: Ja, aufräumen, das können wir Frauen gut.

Die oberste Reformierte

Rita Famos (60) ist seit 2021 Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) und die erste Frau in diesem Amt. Die EKS vereint 25 weitgehend eigenständige Mitgliedkirchen mit rund 1,78 Millionen Mitgliedern. Famos studierte Theologie, war Gemeindepfarrerin und Sprecherin des «Worts zum Sonntag» beim Schweizer Fernsehen. Famos ist verheiratet und Mutter zweier erwachsener Kinder.

Hatten Sie schlaflose Nächte?
Ja. Vor allem, als der Untersuchungsbericht herauskam und wir kommunizieren mussten. Alle Schweizer Medienhäuser waren anwesend. Einerseits musste klar kommuniziert werden, dass Fehler gemacht wurden, andererseits musste das menschlich geschehen. Da hatte ich schlaflose Nächte.

Ihr Learning aus dieser Krise?
In Krisen muss man direktiver führen. Wir hatten in der Geschäftsstelle nur flache Hierarchien. Wenn niemand weiss, wer wofür verantwortlich ist, kann man das auch ausnutzen. Ich habe deshalb wieder klare Führungsstrukturen und Zuständigkeiten eingeführt. Auch im Rat haben wir die Strukturen angepasst.

Gab es rückblickend Momente, in denen Sie dachten: Das wäre einem Mann nicht passiert?
Ja, dieses Mansplaining. Männer, die das Gefühl hatten: Ich muss dir jetzt einmal erklären, wie das geht, du bist ja noch neu. Dass ich zuvor die grösste Abteilung der Zürcher Kirche mit 100 Mitarbeitenden geleitet hatte, hatten sie irgendwie vergessen. Ich glaube, einem Mann hätte man sich nicht getraut, das so zu sagen.

1,78 Millionen Mitglieder – und trotzdem können Sie nicht einfach entscheiden. Wie mächtig ist die mächtigste Reformierte der Schweiz?
Der Ausdruck «mächtigste Reformierte» ist eigentlich falsch. Bei uns Reformierten ist Macht immer geteilte Macht. Die Synode ist unser Parlament, der Rat die siebenköpfige Exekutive. Ich präsidiere diesen Rat, kann aber nicht einfach Top-down-Entscheidungen treffen.

Wie führen Sie, wenn Sie nicht sagen können: So machen wir es?
Führen verlangt Netzwerk-, Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit. Natürlich habe ich Ideen, wohin der Weg gehen soll. Aber ich muss die Gremien überzeugen. Bei uns gewinnen Argumente. Dort liegt auch ein Stück weit die Macht: bei denen, die die besten Argumente haben.

Was können Manager von einer Pfarrerin oder einem Pfarrer lernen?
Dass eine Führungsfunktion mehr ist als ein Job. Sie ist eine Berufung. Es gibt Fak-

Fotos: Vorname Name / Agentur

MITTEN IM STURM
Zu Famos' Amtsbeginn 2021 steckte die Kirche in einer Vertrauenskrise, war zerstritten und nach dem Rücktritt des Vorgängers führungslos.

„Ich hatte grosse Ehrfurcht vor dieser Aufgabe. Ich wusste: Frau kann brutal scheitern."

toren, die wir durch gutes Management beeinflussen können. Aber es gibt auch Faktoren, bei denen wir auf Inspiration und Vertrauen angewiesen sind.

Welche Rolle spielt dabei das Gebet?
Beten hilft, Führungsentscheidungen in grössere Zusammenhänge einzuordnen und aus dem Stress herauszukommen, unbedingt das Richtige machen zu müssen. Wir Menschen geben unser Bestes, aber es liegt auch noch in anderen Händen. Das ist ein fester Bestandteil meines Amtes. Jede Ratssitzung beginnt mit einem Gebet.

Antwortet Gott Ihnen manchmal?
Ja, sicher – jedoch nicht mit einer Stimme vom Himmel. Aber mit dem Gefühl, angenommen zu sein und Fehler machen zu dürfen. Manchmal kommt durch die Ruhe, welche das Gebet in den stressigen Alltag bringt, plötzlich eine neue Idee, eine Inspiration.

In Ihrem neuen Buch «Leadership» erzählen Frauen von ihren Erfahrungen in Führungspositionen. Von wem haben Sie selbst gelernt, eine Chefin zu sein?
Ganz am Anfang sicher von meiner Mutter. Sie war gezwungenermassen eine emanzipierte Frau, weil sie alleinerziehend mit drei Kindern war und das Leben ohne Mann an ihrer Seite meistern musste. Für uns hat sie immer selbstverständlich ausgestrahlt: Das geht alles. Auch Bundesrätin Karin Keller-Sutter, die das Vorwort in meinem Buch geschrieben hat, ist für mich mit ihrer klaren, prägnanten und selbstsicheren Führung ein Vorbild.

Was haben Sie von Ihrer Mutter für Ihr eigenes Leben mitgenommen?
Dass es selbstverständlich ist, als Frau berufstätig und unabhängig zu sein. Meine Mutter stand nicht am Herd und wartete mit dem Mittagessen. Sie hatte es vorbereitet, wir Kinder mussten selbstständig sein. Auch meine eigenen Kinder sind mit dem Verständnis aufgewachsen, dass Eltern berufstätig sind und Selbstständigkeit zum Leben gehört. ▸

MACHT DER ARGUMENTE
Als Präsidentin ihrer Kirche kann Rita Famos nicht einfach durchentscheiden – sie muss Mehrheiten gewinnen.

„Wir waren zu lange Monopolisten. Sich aus diesem Denken herauszubewegen, ist sehr anspruchsvoll."

Fotos: Vorname Name / Agentur

▸ **Die Führungskrise von damals haben Sie bewältigt. Die strukturelle Krise der Kirche ist geblieben. Wenn ein CEO Jahr für Jahr Kunden verliert, muss er sein Geschäftsmodell ändern. Warum gilt das nicht auch für die Kirche?**

Das gilt auch für die Kirche. Wir passen unsere Arbeitsweise ständig an. Heute arbeiten wir stärker mit Projekten, bei denen sich Menschen für eine begrenzte Zeit engagieren können. Auch unsere Angebote haben wir diversifiziert: Wir sind auf Social Media und mit Podcasts aktiv und bieten neue Gottesdienstformen an. Das Problem ist: Auf unserem Mitgliederkonto schlägt sich das noch nicht nieder. Die Menschen suchen sich heute das Angebot aus, das gerade zu ihnen passt. Danach dauerhaft Mitglied zu werden, ist ein grosser Schritt. Hinzu kommt unser Parochialprinzip: Man ist dort Mitglied, wo man seinen Wohnsitz hat, und kann nicht einfach in eine andere Kirchgemeinde wechseln. Da sind wir ziemlich unflexibel. Wir müssen deshalb neue Formen der Partizipation und vielleicht auch der Mitgliedschaft schaffen. Die Kirche hat viel mehr Beteiligte, als sie Mitglieder vorweisen kann.

Wie lange kann sich die Kirche den Mitgliederschwund finanziell noch leisten?

Unsere grösste finanzielle Ressource sind die rund 1,8 Millionen Menschen, die bereit sind, einen Teil ihres Einkommens und Vermögens der Kirche zur Verfügung zu stellen. Der Mitgliederschwund ist aber eine finanzielle Bedrohung. Wir werden weiter sparen und unsere Strukturen anpassen müssen. Andere Kirchen suchen bereits neue Finanzierungsmodelle, etwa über Stiftungen oder Menschen, die Profilpfarrämter direkt mitfinanzieren. Wir waren zu lange Monopolisten. Sich daraus herauszubewegen, ist sehr anspruchsvoll.

Neben den Kirchensteuern verfügt die Kirche über beträchtliche Immobilienwerte. Angenommen, man könnte sämtliche Immobilien der reformierten Kirche zum Marktwert

verkaufen: Was würden Sie mit dem Geld machen?
Unsere Immobilien sind eine riesige Ressource. Sie einfach zu verscherbeln, wäre eine schlechte Option.

Auch wenn die Mitgliederzahlen weiter sinken und das Geld knapper wird?
Ein Verkauf bringt schnelles Geld. Aber man muss langfristig denken. Ungenutzte Pfarrhäuser kann man etwa als Wohngemeinschaften für Studierende nutzen, andere Liegenschaften an Dritte vermieten. Oder man bewirtschaftet sie als Renditeobjekte und finanziert mit der Rendite diakonische Projekte.

Der frühere HEV-Direktor, der auch reformierter Theologe ist, Ansgar Gmür, kam in einer Studie zum Urteil: «Andere verdienen mit Immobilien Geld, die Kirchen verlieren damit Geld.» Er bezifferte das Immobilienportfolio der Kirchen auf rund 2,5 Milliarden Franken. Hat er recht?
Ja, da hat er recht. Man könnte wirklich viel mehr daraus machen. Die Kirchgemeinde Stadt Zürich macht das mittlerweile sehr professionell. Aber mit einem Immobilienportfolio mit vielen denkmalgeschützten Kirchen kann man nicht so einfach Geld verdienen.

Auch beim Personal droht eine massive Lücke: Allein in der Ostschweiz sollen bis 2031 rund 640 Pfarrpersonen pensioniert werden, während jährlich etwa 20 Theologinnen und Theologen nachrücken. Wer soll künftig ihre Arbeit übernehmen?
Der Fachkräftemangel ist auch bei uns bedeutend. Die Boomer kommen ins Rentenalter. Wir haben bereits vor 30 Jahren mit Quereinsteigerstudien begonnen. Zurzeit arbeiten wir mit dem sogenannten «Plan P» ein Notfallprogramm aus. Zudem müssen wir pfarramtliche Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen. Es braucht das Pfarramt weiterhin, aber nicht alles muss zwingend eine Pfarrperson machen.

Mit «Plan P» sollen künftig auch Hochschulabsolventinnen und -absolventen über 55 in einem verkürzten Ausbildungsweg ins Pfarramt einsteigen können. Intern gab es daran Kritik. Senken Sie aus der Not heraus die Anforderungen?
Nein, es ist ein Balanceakt. Aus reformierter Sicht braucht es weiterhin akademisch ausgebildete Pfarrerinnen und Pfarrer, die die theologische Verantwortung tragen. Auch bei der Weitergabe der Sakramente müssen wir sorgfältig sein. Seit 2000 Jahren feiern wir Abendmahl und taufen mit denselben Riten. Gleichzeitig gibt es viele Aufgaben, die auch von Laien übernommen werden können, wenn sie professionell angeleitet und betreut werden.

2013 sorgte eine reformierte Pfarrerin für Schlagzeilen, als sie sagte, sie glaube nicht an einen personalen Gott und nicht ans Jenseits. Woran muss eine Pfarrerin zwingend glauben?
Eine Pfarrerin, die sagt, «Ich glaube nicht an Gott», ist, glaube ich, am falschen Ort. Denn den Glauben weiterzugeben, ist unser Kernauftrag. Aber es gibt eine grosse Spannweite, welches Gottesbild man hat und wie man Gott versteht.

Haben Sie selbst schon an Gott gezweifelt?
Ja, sehr oft. Zweifel können erschütternd sein, weil sie Vorstellungen umwerfen, von denen man überzeugt war. Aber sie sind auch eine Chance, etwas neu zu sehen und sich weiterzuentwickeln. Auch die Reformatoren haben gezweifelt. Luther und Zwingli gerieten in existenzielle Krisen, weil sie feststellten: Da stimmt etwas nicht mit dieser Kirche. Zweifel sind ein Motor der Veränderung.

Eine der grössten Veränderungen unserer Zeit bringt die künstliche Intelligenz. Manche Menschen schreiben ihr beinahe gottähnliche Fähigkeiten zu. Kann KI zur Gefahr für die Menschheit werden?
Wie alle neuen Technologien ist auch KI eine geniale Entwicklung mit grossen Gefahren. Ich finde es problematisch, wenn Tech-Bosse sagen, «Das könnte uns entgleiten». Ihnen muss man sagen: Ihr seid diejenigen, die die Instrumente hätten, das zu stoppen. Sie tragen die Verantwortung.

Kann eine KI eine Seele haben?
Nein. Technologien haben keine Seele. KI wird nie beseelt werden. Sie nutzt Daten, die von beseelten Menschen kommen. Aber die Seele ist etwas Göttliches, das jedem Menschen, jedem Lebewesen gegeben wird. KI kann höchstens so tun, als hätte sie eine.

Nutzen Sie selbst ChatGPT?
Ich selber nur sehr beschränkt. Aber mein Team, etwa in der Kommunikation, nutzt Technologien wie ChatGPT und Microsoft Copilot, auch in meinem Auftrag. Datenschutzrechtlich versuchen wir uns gut abzustützen und vermehrt auf Anbieter aus der Schweiz zu setzen.

Würden Sie selbst eine Predigt von KI schreiben lassen?
Am Anfang einer Predigt steht meine Auseinandersetzung mit einem Text, mit einer Situation und mit Gott. Diese drei Dinge versuche ich zusammenzubringen. Danach geht es ans Handwerk. Dort nutze ich auch KI, zum Beispiel zur Recherche. Aber am Schluss verantworte ich den Text selber. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob ich merken würde, wenn ein Kollege eine KI-generierte Predigt halten würde. KI ist mittlerweile sehr gut und sehr lernfähig.

Haben Sie Angst vor dem Tod?
Ich habe Respekt vor dem Sterben, weil man nie weiss, wie schmerzhaft es ist. Aber ich habe keine Angst vor dem Tod. Ich stelle mir vor, dass ich in ein grösseres Ganzes zurückkehren werde. Die Bibel spricht vom Nachhausekommen. Und davor habe ich keine Angst. ■

Schwarz oder Weiss, Frau Famos?

★ **Kopf oder Bauch?**
Bauch. Weil man nicht alles im Leben ausrechnen kann.
★ **Beten oder meditieren?**
Beten. Weil es dabei für mich ein Gegenüber gibt.
★ **Berge oder Meer?**
Berge. Da fühle ich mich zu Hause.
★ **Champagner oder Weihwasser?**
Wir haben kein Weihwasser. Champagner!
★ **Frühaufsteherin oder Nachteule?** Frühaufsteherin. Am Morgen habe ich die besten Gedanken.
★ **WhatsApp oder Telefon?**
WhatsApp. Schnell, unkompliziert und trotzdem persönlich.