

MANAGEMENT IN DER KIRCHE

Ein Überblick über neuere Publikationen

Seit rund zehn Jahren sind Begriffe wie «New Church Management», «Kirchenmanagement» oder «Kirchliches Marketing» relativ häufig anzutreffen.¹ Bedurfte diese Terminologie damals noch näherer Begründung, so ist sie zwischenzeitlich ziemlich selbstverständlich geworden. Zugenommen hat auch die Zahl der Publikationen zum Thema. Viele von ihnen werden mit dem Hinweis eingeleitet, dass die Kirche sich in einem tiefgreifenden und oft als schwierig oder krisenhaft beurteilten Umbruch befindet, der dazu herausfordert, die bisherige Art zu überdenken, wie Kirche geleitet, finanziert und organisiert wird. Angesichts der Vielfalt von Kirchenbildern einerseits und Managementtheorien und -modellen andererseits erstaunt es nicht, dass sich dabei unterschiedliche Perspektiven und vielfältige Ansätze ergeben.

1. Grundsätzliches zum Kirchenmanagement

Eine viel beachtete Grundlagenarbeit hat der reformierte Theologe Cla Reto Famos unter dem Titel «Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis» veröffentlicht.² Er vertritt die Auffassung, dass es der Kirche in der Spannung «zwischen Auftrag und Bedürfnis» um eine «auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung» gehen muss: «Die Kirche hat einen Auftrag, der ihr immer schon voraus liegt. (...) Die Auftragsstreue ist im Konfliktfall höher einzustufen als das Eingehen auf Bedürfnisse, die immer auch durch die menschliche Selbstentfremdung geprägt sind. (...) Bedürfnisse, die der Tendenz des Evangeliums widersprechen, können und dürfen deshalb nicht berücksichtigt werden.» Angesichts der Tatsache, dass sich die Kirche «auch in der Umschreibung ihres Auftrags irren kann», fordert er zugleich, dass «neue oder aus der Sicht der Kirche widerständige Bedürfnisse zum Anlass genommen werden, über die Richtigkeit der herrschenden kirchlichen Auftragsdefinition nachzudenken. (...) Man kann diesen Vorgang als konziliären normativen Prozess beschreiben, der die Wahrnehmung der Situation, die biblische Tradition und die Existenz der Beteiligten zusammenbringt.»³

1.1. Übertragung von Konzepten aus der Managementlehre

Andere Grundlagenpublikationen knüpfen an Konzepte aus der Managementlehre an, die sie auf kirchliche Führungsprozesse adaptieren. So verknüpft André Zünd «Visitation und Controlling in der Kirche»,⁴ während das in der gleichen, von Adrian Loretan herausgegebenen interdisziplinären Reihe

«ReligionsRecht im Dialog» veröffentlichte Buch von Richard Götz sich mit «Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben» befasst.⁵ Dabei geht er von den kirchlichen Grundvollzügen Liturgie, Verkündigung, sozial-caritativer Dienst und Gemeinschaft aus, von welchen er «Kernziele» ableitet, auf die hin dann die einzelnen Prozesse ausgerichtet werden. Die Stärke des Ansatzes bei den Prozessen sieht er darin, dass diese durchgehend «vom input bis zum output» verlaufen, einer «strikte(n) Kundenorientierung» verpflichtet sind und zur «Schnittstellenreduktion» beitragen.⁶ «Kirchliche Prozesse werden so gestaltet, dass sie auf individuelle und persönliche Weise den Dienstleistungsbedürfnissen der Menschen hinsichtlich der Lehre und der Feier des Glaubens und hinsichtlich der Not- und Lebenshilfe Dienstleistungen anbieten, die für die Menschen einen Wert darstellen. Damit unterstützt das Prozessmanagement den Anspruch der Kirche, Dienerin der Menschen zu sein, indem sie ihnen die Heilsbotschaft Christi in Wort und Tat vermittelt.»⁷ Die konkreten Beispiele zeigen einerseits, dass eine gründliche Überprüfung von Abläufen helfen kann, unnötige Komplikationen zu vermeiden – andererseits machen sie deutlich, dass ein überzeugendes «strategische(s) Konzept des kirchlichen Seelsorgehandelns» eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist. Von der Existenz solcher Konzepte kann angesichts der konstatierten «Strategiekrise» allerdings nicht ausgegangen werden.⁸

1.2. Balanced Church Card

Ein weit verbreitetes Führungsinstrument ist die «Balanced Scorecard» (BSC). Ausgehend von einer Vision und Strategie werden für vier wichtige Dimensionen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Massnahmen festgelegt. Diese vier Perspektiven sind in wirtschaftlichen Unternehmen:

- Finanzperspektive: Ziele bezüglich Gewinn, Wachstum, Kosten pro Stück usw.;
- Kundenperspektive: Kundenzufriedenheit, Qualität der Dienstleistungen;
- Prozessperspektive: Interne Ziele bezüglich eines effizienten und effektiven Produktionsprozesses;
- Mitarbeiter- und Potenzialziele: Erneuerung, Sicherung der langfristigen Überlebensziele der Organisation.

Diese Perspektiven werden auf einer Karte zusammengefasst, so dass ein übersichtliches Führungsinstrument entsteht:

KIRCHE UND MANAGEMENT

Dr. Daniel Kosch ist seit 2001 Generalsekretär der Römisch-katholischen Zentralkonferenz der Schweiz.

¹ Zur älteren Literatur siehe: D. Kosch: Wirkungsorientierte Pastoral, in: SKZ 171 (2003), 840–846, 851–852, sowie (stärker auf die evangelisch-reformierte Kirche bezogen) C. R. Famos: Management-Konzepte in der Kirche, in: ThLZ 128 (2003) 991–1012.

² C. R. Famos: Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3). Münster 2005. In der SKZ bereits besprochen wurde: P. Bischofberger: Kirchliches Management – Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1). Münster 2005 (vgl. SKZ 173 [2005] 626–628).

³ Famos, Auftrag (wie Anm. 2), 236–238. Diese Formulierungen kommen jener von Gaudium et Spes 4 erstaunlich nahe: «Zur Erfüllung dieses ihres Auftrags obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. So kann sie dann in einer jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort geben.»

KIRCHE UND MANAGEMENT

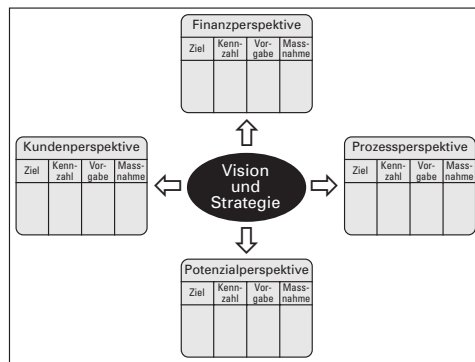
⁴A. Zünd: Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements (ReligionsRecht im Dialog 4). Münster 2006. Zu «Controlling in der Kirche» vgl. auch M. Mertes: Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster. Gütersloh 2000 (vergriffen).

⁵R. Götz: Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben. Am Beispiel der katholischen Kirche in Deutschland (ReligionsRecht im Dialog 6). Münster 2007. ⁶Ebd., 39. ⁷Ebd., 41 f. ⁸Ebd., 49.

⁹B. Halfar / A. Borger: Kirchenmanagement. Baden-Baden 2007. ¹⁰Ebd., 104 ff. ¹¹Ebd., 118 f. ¹²Ebd., 249. ¹³K. Kiessling / V. Priker / J. Sautermeister (Hrsg.): Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Ostfildern 2005. ¹⁴Ebd., 9.

¹⁵I. Riedel-Spangenberg (Hrsg.): Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf (QD 198). Freiburg 2002; Dies. (Hrsg.): Rechtskultur in der Diözese. Grundlagen und Perspektiven (QD 219). Freiburg 2006.

¹⁶W. Rees: Können nur Priester leiten? Kirchenrechtliche Anmerkungen zum Leitungsverständnis der römisch-katholischen Kirche, in: J. Panhofer / M. Scharer / R. Siebenrock (Hrsg.): Erlöstes Leiten. Eine kommunikativ-theologische Intervention (Kommunikative Theologie 8). Ostfildern 2007, 181–197.



Bernd Halfar und Andrea Borger haben dieses Instrument in ihrer umfassenden Konzeption von Kirchenmanagement⁹ transformiert und nennen es «Balanced Church Card»: Im Zentrum bleiben Vision und Strategie, aber die vier Perspektiven werden anders bezeichnet und gewichtet¹⁰:

- Auftrag und Angebot: Was wollen wir?
- Ressourcen: Was haben wir?
- Organisation und Prozess: Wie machen wir was?
- Wissen und Entwicklung: Welche Menschen sind beteiligt?

Da «Kennzahlen» für die BSC und auch für die Balanced Church Card zentral sind, werden zwanzig Grundsätze zu diesem Thema formuliert. Da die Forderung nach «Messbarem» immer wieder erhoben wird, seien diese zusammengefasst:

- Kennzahlen sollen verlässlich und einfach zu gewinnen sein.
- Wenn möglich sind bereits vorhandene Informationen zu nutzen.
- Kennzahlen sollen nicht über die Vergangenheit informieren, sondern dienen der Steuerung.
- Sie müssen einen Bezug zu den als besonders wichtig definierten Zielen haben.
- Es sind nur Zielwerte zu formulieren, die durch die Verantwortlichen beeinflusst werden können.
- Mit der Zielsetzung muss auch der Termin festgelegt werden, an dem die Umsetzung reflektiert wird.¹¹

Die Stärke des Ansatzes von Halfar und Borger besteht darin, dass er einerseits Kirchenmanagement in einer theologischen und soziologischen Perspektive darstellt und andererseits praktische Einblicke in die Werkstatt von Gemeindeentwicklung oder regionaler Planung kirchlichen Handelns gibt. Immer wieder kommen Betroffene zu Wort, werden Beispiele präsentiert, methodische Hinweise gegeben und auch die Grenzen von Kirchenmanagement thematisiert. Das Buch wahrt eine gute Balance zwischen dem zwingenden Erfordernis, die Planung und Steuerung kirchlichen Handelns zu verstärken, und der

Notwendigkeit, die Wirksamkeit strategischer Ziele durch konkrete, oft bescheidene praktische Schritte zu sichern. Zu dieser Praxis gehört auch eine «Management-Spiritualität», die im Schlusswort gut zum Ausdruck gebracht wird: «Segen» ist ein schöner Korrespondenzbegriff zu «Management», weil er dem menschlichen Tun und Machen den Horizont malt. Deswegen sind Gebet und Gottesdienst die Orte, von denen die Entwicklung kirchlicher Zielsysteme und die Kraft strategischen Managements in der Kirche ausgehen werden und wohin sie zurückkehren – freudig mit Erfolgen und heiter mit den Fehlschlägen, die natürlich auch dazu gehören.»¹²

1.3. Entwicklung pastoraler Prioritäten

Ein spannendes Beispiel für einen Prozess, der zur «Entwicklung pastoraler Prioritäten» in einer grossen deutschen Diözese führte, ist der von Klaus Kiessling, Viera Priker und Jochen Sautermeister herausgegebene Sammelband «Wohin geht die Kirche morgen?»¹³ Die sorgfältige Dokumentation und Reflexion macht deutlich, wie anspruchsvoll es ist, nach der Setzung der Prioritäten auch «Posterioritäten» festzulegen und finanzielle «Reduzierungsvorgaben» daraus abzuleiten. In seinem Geleitwort hebt der Diözesanbischof, Gebhard Fürst, ausdrücklich die Bedeutung von Rat und Beratung hervor: «Beratungs- und Mitspracherechte sind in unserer öffentlichen Kultur selbstverständliche Dimensionen bei der Findung von Entscheidungen. (...) Zudem stärkt die Erfahrung, Verantwortung mitzutragen und Entscheidungsprozesse mitgestalten zu können, die Identifikation mit der Kirche. Beratung ermöglicht schliesslich, dass Entscheidungen mit breiterem und insgesamt tieferem Sachverstand angebahnt werden und zu einem guten Ergebnis geführt werden können. (...) Dies alles minimiert die Entscheidungskompetenz des Bischofs nicht, erhöht aber die Qualität der Entscheidungen und zugleich ihre Akzeptanz. Auch die Autorität des Bischofs leidet darunter nicht, sondern seine Leitungsverantwortung wird in recht verstandener Weise gestärkt.»¹⁴

1.4. Kirchenrechtliche Rahmenbedingungen

Wichtige Rahmenbedingungen für das Kirchenmanagement setzt das kanonische Recht, das sich auch mit den «Leistungsstrukturen der katholischen Kirche» befasst und «Grundlagen und Perspektiven» für die «Rechtskultur in der Diözese» definiert.¹⁵ Auf diese Thematik kann im Rahmen einer solchen Sammelbesprechung nicht näher eingegangen werden. Aber weil es zunehmend schwieriger wird, Leitungsaufgaben an geeignete Priester zu übertragen, sind «kirchenrechtliche Anmerkungen zum Leitungsverständnis der römisch-katholischen Kirche»,¹⁶ die

sich z. B. mit dem Verhältnis von Leitungsvollmacht und Weihevollmacht befassen sowie Untersuchungen zur Rechtsstellung der Laien¹⁷ oder zu deren Mitwirkungsrechten¹⁸ von erheblicher Bedeutung. Für die Schweiz sind zudem die Rahmenbedingungen zu reflektieren, die sich aus dem Miteinander von kirchen- und staatskirchenrechtlichen Strukturen für Entscheidungsvorgänge und die Verteilung der Führungsverantwortung ergeben.¹⁹

2. Leiten in der Kirche

Die Frage, was «spirituell führen» bedeutet, stellt sich nicht nur in der Kirche, sondern für jede Christin und jeden Christen mit Führungsverantwortung. Aber der Dialog zwischen den Traditionen christlicher Spiritualität und den Erkenntnissen aus dem Bereich der Unternehmensberatung ist für kirchliche Leitungsverantwortung von besonderem Interesse.²⁰

Speziell auf das Leiten in der Kirche gehen zwei Sammelbände ein, die «rechtliche, theologische und organisationswissenschaftliche Aspekte» zum Thema «Leiten in der Kirche» einbringen,²¹ und sich unter dem Titel «Erlöstes Leiten»²² mit konkreten Erfahrungen aus ganz unterschiedlichen Leitungsrollen vom Jungschargruppenleiter bis zum Diözesanbischof befassen und diese unter verschiedenen Gesichtspunkten sorgfältig reflektieren. Insbesondere die letztgenannte Publikation macht deutlich, dass evangeliums- und zeitgemäßes Kirchenmanagement nicht nur eine Frage der richtigen Konzepte und Strategien ist, sondern sehr viel mit der Frage zu tun hat, welche Personen Leitungsverantwortung übernehmen (bzw. wem sie übertragen wird), was für eine menschliche, fachliche und spirituelle Kompetenz diese haben (bzw. entwickeln), und wie sie mit den gesellschaftlichen und kirchlichen Rahmenbedingungen umgehen. Diese Fragen verweisen nicht nur darauf, dass «Leiten in der Kirche» eine sehr starke geistliche, d. h. vom Heiligen Geist und den von ihm verliehenen Charismen geprägte Verantwortung einzelner Glieder für den Leib Christi ist,²³ sondern auch auf die Notwendigkeit gezielter Ausbildung von Frauen und Männern in kirchlichen Leitungspositionen.

3. Kirchenfinanzierung

In unserer monetarisierten Gesellschaft gehören der Umgang mit Geld und Fragen der Kirchenfinanzierung zwingend zum Kirchenmanagement – und zwar nicht nur für die «Finanzverwalter» im engeren Sinne, sondern für alle, die sich mit der Planung und Organisation der Pastoral befassen.

3.1. Umbauen, nicht totsparen

In Zeiten knapper werdender Finanzen ist die Gefahr gross, dass die Fähigkeit, mit Geld umzugehen, am

Prinzip «Sparsamkeit» gemessen wird. Um so wichtiger ist der Appell von Paul M. Zulehner «Kirche umbauen – nicht totsparen».²⁴ Zu Recht geht er davon aus, dass wir es heute mit einer «Kirchenbaustelle» zu tun haben und dass es um einen «Aufbruch in eine neue Kirchengestalt» geht, was auch finanzielle Implikationen hat. Unter der Überschrift «Finanzierung anderer Art» beklagt er die «visionslosen Finanzverantwortlichen in den Kirchen. Sie schauen keine Alternativen (...). Finanzkammerdirektoren sehen Bilanzen, aber schauen keine Visionen, die der Kirche einen Weg in eine gute Zukunft weisen könnten». Es bestehe «die Gefahr, dass die wirtschaftliche Krise zu einer bleierneren Ausweglosigkeit für die Kirche insgesamt wird. Wenn das eigentliche Thema der Kirche das Sparen wird, wenn im Bewusstsein der Menschen in der Kirche das Sparen die allgemeine Perspektivenlosigkeit der Kirche ausdrückt, wenn die Spannungen über Finanzfragen zu Verbitterungen führen, wenn die Einschnitte vor allem einzelne Gruppen in der Kirche betreffen und mindestens der Verdacht besteht, mit ihnen werde Kirchenpolitik gemacht, dann kann die Finanzkrise zu einer allgemeinen Erosion der Kirche werden, und das heisst zum Auszug gerade derer, die heute zu den Aktiven in der Kirche zählen.» Er plädiert deshalb für eine «Befreiung vom Ökonomismus» und der «Knechtschaft durch die Kirchensteuer», für eine konziliarere und synodaler Kirche, für mehr Fundraising, neuartiges Qualitätsmanagement und vermehrte Projektorientierung. Für den schweizerischen Kontext geradezu revolutionär ist sein Vorschlag, bei Finanzierungsüberlegungen die «Denkrichtung» umzukehren und zuerst zu fragen, «welche Projekte der gesellschaftlichen Einmischung» und welche «pastoralen Zentren» erforderlich sind und erst dann zu überlegen: «Was bleibt dann noch an finanziellen Ressourcen für die lokalen Netzwerke? Heute denkt man diesbezüglich genau umgekehrt: Was brauchen die Pfarreien und was bleibt dann noch für missionarische, erwachsenenbildnerische, diakonale Projekte übrig?» Abschliessend fordert er, «dass jetzt inmitten der auslaufenden Kirchengestalt schon jene Strukturen gefördert werden, welche die künftige Kirchengestalt ankündigen: ehrenamtliche Glaubensnetzwerke mit qualifizierten Leitungsteams; pastorale Zentren, Förderung evaluierbarer, zeitlich begrenzter Projekte.»²⁵

Diese pastoraltheologische Intervention in eine oft übermässig von «Reduzierungsvorgaben» und «Abbauszenarien» dominierte Diskussion verdient in vielen Punkten Zustimmung. Kritisch ist allerdings zu bemerken, dass von einer vertieften Auseinandersetzung mit Kirchenfinanzierungsfragen im engeren Sinne nicht gesprochen werden kann. Dazu wäre eine Beschäftigung mit verschiedenen Modellen und mit den konkreten ökonomischen Realitäten unerlässlich.²⁶

KIRCHE UND MANAGEMENT

¹⁷ Friedrich Casutt von Batemberg: Der Rechtsstatus des Laien im katholischen Kirchenrecht (FVRR 17). Zürich 2007.

¹⁸ Vgl. z. B. S. Demel: Mitmachen – Mitreden – Mitbestimmen. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen in der katholischen Theologie (Topos 379). Regensburg 2001.

¹⁹ Vgl. dazu bes. Bischofberger, Management (wie Anm. 2); F. Berz / E. Häring / A. Reinhard: Das synoptische Aufmerksamkeitspapier unter dem speziellen Blickwinkel des deutschsprachigen Teils des Bistums Basel, in: B. J. Hilberath, / B. Nitsche (Hrsg.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002, 135–163, sowie: D. Kosch: Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19). Zürich 2007, 194–196, 236–240.

²⁰ F. Assländer / A. Grün: Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel. Münster-schwarzach 2006.

²¹ H.-J. Abromeit u. a.: Leiten in der Kirche. Rechtliche, theologische und organisationswissenschaftliche Aspekte. Frankfurt 2006.

²² Panhofer / Scharer / Siebenrock, Erlöstes Leiten (wie Anm. 16).

²³ F. Annen: Der eine Leib und die vielen Glieder. I Kor 12 und das Amtsverständnis in der Kirche heute, in: R. Scoralick (Hrsg.): Damit sie das Leben haben (Joh 10,10) (FS W. Kirchschlager). Zürich 2007, 23–41.

²⁴ P.M. Zulehner: Kirche umbauen – nicht totsparen. Ostfildern 2004.

²⁵ Ebd., 107–127.

3.2. Zwischen Geld und Güte

Diesen Ansprüchen wird das Buch von Markus Schneider zu «Finanzmassnahmen in einer Kirche der Güte» besser gerecht.²⁷ Ausgehend von der aktuellen Situation und einer pastoraltheologischen Vergewisserung befasst es sich einerseits grundsätzlich mit dem Umgang der Kirche mit der gesellschaftlichen Bedeutung von Geld, Armut und Reichtum, andererseits thematisiert es «das eigene finanzielle Handeln der Kirchen», wobei das «Kirchensteuersystem» und seine verschiedenen Ausprägungen gewürdigt, aber auch Alternativen wie Fundraising oder Gebühren für Sakramente diskutiert werden. In seinem Ausblick plädiert Schneider für eine «organisatorische und finanztechnische Dezentralisierung der kirchlichen Strukturen zugunsten der Ortsgemeinden und Kirchenkreise», für mehr «Transparenz im Blick auf die Ausgabenseite», mehr «Partizipationsmöglichkeiten» der Gemeindeglieder oder «Kunden». Zu einem «stärker entwicklungsorientierten und -offenen Denken» gehört eine stärker marktwirtschaftliche Ausrichtung, wenn diese theologische Inhaltlichkeiten nicht ausschliesst, sondern sich vermehrt an den realen Bedürfnissen und Erfahrungen der Menschen ausrichtet, ein «dynamisches Leitungsverständnis», sowie vielfältigere Formen von «Gemeindebildungen jenseits des Parochialprinzips», die jedoch nicht auf «eine ständige Vergrösserung von Gemeindebezirken» hinauslaufen sollen, weil das Beziehungen und Begegnungsmöglichkeiten gefährdet statt fördert.²⁸

Schon diese knappen Hinweise auf zwei unterschiedliche Ansätze zeigen, dass Kirchenfinanzierungsfragen nie unabhängig von theologischen Optionen und Einschätzungen der pastoralen Situation diskutiert und beantwortet werden können. So kommt Schneider aufgrund seiner starken Gewichtung des gesellschaftlichen Auftrags der Kirche zu einem wesentlich positiveren Urteil über eine Finanzierung der Kirche mit Hilfe von Steuern. Und aufgrund je unterschiedlicher Kirchenerfahrungen und Gemeindekonzeptionen plädiert Zulehner eher für eine Aufwertung der überregionalen Ebene, während Schneider einer finanziellen Stärkung der lokalen Ebene das Wort redet. Gerade bei dieser Diskussion ist es unerlässlich, die jeweiligen Voraussetzungen und die konkrete Ausgangslage zu berücksichtigen – man denke nur an die Differenzen zwischen den Kirchensteuersystemen Deutschlands und der Schweiz, aber auch daran, dass selbst innerhalb der Schweiz die finanziellen Proportionen zwischen der diözesanen, kantonalen und lokalen Ebene erheblich voneinander abweichen.

4. Marketing

Um «Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung» von «Kirche und Marketing» geht es im von Cla Reto Famos und Ralph Kunz herausgegebenen Sammel-

band,²⁹ der einerseits theoretische Reflexionen enthält, andererseits aber auch nach «Konkretionen» fragt. Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass Marketing nach heutigem Verständnis nicht auf reine Werbung und Absatzförderung reduziert werden darf. «Marketing untersucht Organisationen auf ihre Stellung in einem Feld von Austauschbeziehungen hin und formuliert Regeln, wie sie zu einer erfolgreichen Positionierung in diesem Feld kommen. Damit stellt das Marketing an die praktische Theologie die Frage, ob und inwieweit kirchliche Organisationseinheiten über eine «Basis von gemeinsamen Zielen» verfügen, die sie zu stringentem Handeln befähigt und nach innen und aussen mit einem klaren Profil erscheinen lässt.»³⁰ Diese Ziele müssen keineswegs den für Wirtschaftsunternehmen typischen «Erfolgszielen» entsprechen. Vielmehr müssen die Kirchen sich im Sinne der Orientierung am Geist des Evangeliums fragen, «wie erfolgreiches Handeln mit den und für die Erfolglosen aussehen kann.»³¹ Denn «die Ziele der Organisation Kirche können nicht vom Marketing vorgegeben werden, sondern Marketing ist ein Instrument, das die Zielerreichung unterstützen soll.»³²

In diesem Sinne skizzieren Dieter K. Tschulin und Martin Dietrich eine «Marketing-Mix» für die Kirchen, der «die bekannten Instrumente des Marketings, nämlich Produktpolitik, Preis- bzw. Gegenleistungspolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik» berücksichtigt. Bezüglich der «Preis- bzw. Gegenleistungspolitik» weisen sie darauf hin, dass hier längst nicht nur an den finanziellen Aspekt zu denken ist, sondern an sämtliche Aufwendungen, welche die Gläubigen erbringen müssen, wenn die das Angebot der Kirche nutzen wollen. Diese lassen sich in «psychische Kosten, Energiekosten, Opportunitätskosten und monetäre Kosten aufteilen». Die jeweiligen Zielgruppen sind nur bereit, diese Aufwendungen in Form von Engagement, innerer Beteiligung, konkreter Aktivität, Zeit, Geld und Verzicht auf andere Opportunitäten zu erbringen, wenn sie einen «positiven Netto-Nutzen» erwarten. In der entsprechenden Kommunikationspolitik müssen die Kirchen folglich vermitteln, «welche Bedürfnisse der Gläubigen durch die Ausübung der christlichen Religion mit Aussicht auf Erfolg befriedigt werden».³³

Im «Ausblick» halten die beiden Autoren jedoch fest: «Marketing ist (...) nicht das Diktat, dem sich die Kirchen zu unterwerfen haben, sondern die Ziele der Kirchen sind so verstanden das Diktat des Marketings.» Damit machen sie einerseits klar, dass Marketing und Management in der Kirche nur Instrumente und nicht Selbstzweck sein können. Und andererseits verweisen sie darauf, dass diese Instrumente nur greifen können, wenn die Ziele so klar formuliert sind, dass «das Erreichen oder Verfehlen (...) anhand vereinbarter Kriterien beurteilt werden» kann.³⁴

²⁶ Vgl. z. B. R. Seer / B. Kämpfer (Hrsg.): Bochumer Kirchensteuertag. Grundlagen, Gestaltung und Zukunft der Kirchensteuer (Bochumer Schriften zum Steuerrecht 1). Frankfurt 2004, 27–42; H. Böttcher: Typen der Kirchenfinanzierung in Europa, in: ZevKR 52 (2007), 400–424; für die Schweiz: P. Gardaz: Les communautés religieuses entre autofinancement et financements étrangers, in: R. Pahud de Mortanges / E. Tanner (Hrsg.): Kooperation zwischen Staat und Religionsgemeinschaften nach schweizerischem Recht. Coopération entre Etat et communautés religieuses selon le droit suisse (FVRR15). Zürich 2005, 659–677; Kosch, Demokratisch (wie Anm. 19), 155–179.

²⁷ M. Schneider: Zwischen Geld und Güte. Finanzmassnahmen in einer Kirche der Güte: von Möglichkeiten und Unmöglichkeiten. Münster 2001.

²⁸ Ebd., 288–294.

²⁹ C.R. Famos / R. Kunz (Hrsg.): Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung. Zürich 2006.

³⁰ F. Flohr: Marketing und Theologie interdisziplinär, in: Famos / Kunz, Marketing (wie Anm. 29), 117–131, hier 123.

³¹ Ebd., 130.

³² D. K. Tschulin / M. Dietrich: Zur Entwicklung und Bedeutung eines kirchlichen Marketings, in: Famos / Kunz, Marketing (wie Anm. 29), 73–94, hier 94.

³³ Ebd., 86–89.

³⁴ Ebd., 93.

Die Auseinandersetzung mit Management und Marketing fordert die Kirchen somit heraus, eine Frage zu beantworten, die Karl Rahner aus ganz anderen Motiven schon 1962 gestellt hat: «Wissen wir eine Antwort, wenn einer uns fragt: Was wollt ihr Christen in den nächsten Jahren konkret, was wollt ihr heute erreichen, was noch nicht ist, aber nach euch werden soll, und zwar hier und jetzt und nicht nur in der Ewigkeit?»³⁵

5. Abschliessende Überlegungen

Auch wenn es unmöglich ist, im Rahmen eines solchen Literaturüberblicks den zahlreichen Ansätzen gerecht zu werden, macht er sichtbar, dass der interdisziplinäre Dialog zwischen Theologie und Management in den letzten Jahren nicht nur die Zahl der Publikationen hat ansteigen lassen, sondern auch zu weiterführenden Erkenntnissen geführt hat. So sind einerseits die Berührungspunkte spürbar geringer geworden – andererseits aber ist auch das Bewusstsein dafür gewachsen, dass es nicht darum gehen kann, kirchliches Handeln einer wie auch immer gearteten Management- oder Marketinglogik unterzuordnen: Der Auftrag der Kirche und die daraus resultierenden Ziele haben den Vorrang. Dies rechtfertigt zweifellos, dass im Dialog zwischen Theologie und Management gewissermassen «brancheneigene» Konzepte entwickelt werden, die den kirchenspezifischen Voraussetzungen Rechnung tragen – ähnlich, wie es Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung oder für Nonprofit-Organisationen gibt, die sich ebenfalls von jenen für Wirtschaftsunternehmen unterscheiden.

Für jene, die in der Kirche Führungsverantwortung zu übernehmen haben, ist jedoch über die Fragen des «Kirchenmanagements» hinaus auch die Auseinandersetzung mit «profanen» Managementkonzepten und -methoden hilfreich. Dies einerseits, weil es in Bereichen wie Personalführung, Organisation, Projektmanagement oder Finanzplanung um «handwerkliches Können» geht, das im kirchlichen Kontext genau so gefragt ist wie anderswo. Und andererseits, weil die direkte Auseinandersetzung mit der Art und Weise, wie Managementfragen in der Wirtschaft oder in der Verwaltung angegangen werden, spannende Perspektivenwechsel ermöglicht.

Abschliessend sei der Hinweis erlaubt, dass die Lektüre von Büchern zu Möglichkeiten, Grenzen und Techniken des Kirchenmanagements zwar durchaus nützlich ist, aber Aus- und Weiterbildung in diesem Bereich nicht ersetzen kann. Die kirchlichen und staatskirchenrechtlichen Organisationen in der Schweiz sind gefordert, dafür zu sorgen, dass den steigenden Anforderungen an die Leitungs- und Managementkompetenz der Verantwortlichen besser entsprochen werden kann. Im Bereich der staatskirchenrechtlichen Organe stösst das Milizsystem immer deutlicher wahrnehmbar an Grenzen: Die Komplexi-

tät der Aufgaben führt an vielen Orten – v. a. in grösseren Organisationen – zur zeitlichen und fachlichen Überforderung. Und bei der Bestellung kirchlicher Leitungsämter wird der Führungserfahrung nach wie vor zu wenig Rechnung getragen: theologisches Fachwissen, vorausgesetzte Priesterweihe und kirchenpolitische Ausrichtung haben im Verhältnis zur Managementkompetenz zu viel Gewicht. Mindestens teilweise gemeinsame Ausbildungsangebote für pastorale und staatskirchenrechtliche Führungspersonen könnten sehr viel dazu beitragen, das in der Praxis unumgängliche Miteinander einzuüben und das Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung zu stärken.

Daniel Kosch

³⁵ K. Rahner: Löscht den Geist nicht aus!, in: Schriften zur Theologie VII. Einsiedeln 1966, 77–90, hier 82.

2. Ökumenischer Kirchentag in München

Vom Fest Christi Himmelfahrt, 13. Mai 2010, bis zum darauffolgenden Sonntag, 16. Mai 2010, findet in der Innenstadt München und im Messezentrum Ost der zweite Ökumenische Kirchentag in Deutschland unter dem Thema «Die Hoffnung weitertragen» statt. (Der erste fand in Berlin im Jahr 2001 statt.) Hauptakzent wird auf die Begegnung zwischen evangelischen und katholischen Christen gelegt, sowohl in Gruppenarbeiten, Werkstattgesprächen und Dialogveranstaltungen wie auch in kleinen und grossen ökumenischen Gottesdiensten. Organisator ist katholischerseits das «Zentralkomitee der deutschen Katholiken», evangelischerseits die Vertretung der EKD. Während vier Tagen wird erfahrungsgemäss in erstaunlicher Offenheit über aktuelle Fragen und Probleme in Kirche und Gesellschaft debattiert: Im Vordergrund stehen ethische und politische Fragen wie die Klimaveränderung, die Finanzkrise und die nachhaltige Entwicklung, Gewalt- und Kindsmisbrauch, Probleme der Integration von Minderheiten in die Mehrheitsgesellschaft, speziell auch der jüdisch-christliche und der christlich-islamische Dialog, der Religionsunterricht, die kirchliche Jugendarbeit. Politiker jeder Couleur werden eingeladen, Fachleute und Professoren aus dem In- und Ausland stellen mehr oder weniger gewagte Thesen zur Debatte, und kaum ein deutscher Purpurträger wird an diesem Anlass fehlen.

Aus der Schweiz wird sich wie üblich Pierre Stutz unter die Vortragenden reihen, die spirituelle Impulse geben und eine grosse Zuhörerschaft anlocken. Da es sich um eine Veranstaltung handelt, die ursprünglich von den Laienverbänden organisiert wurde, gibt es wiederum eine «Standmeile», auf der sich alle möglichen Gruppierungen mit «Ständen» vorstellen. Kein heisses Thema wird fehlen. Die theologische Kontroverse zur Ökumene wird es auch geben, ohne dass am Ende ein gemeinsames Abendmahl erhofft wird. Kirchentage haben in Deutschland Signalfunktion. Sie wirken zwar keine Wunder, aber deuten doch die Marschrichtung der Kirche in die Zukunft an. Sie werden mehrheitlich von Jugendlichen besucht. Die Schweiz hatte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zehn gesamtschweizerische Kirchentage. Man kam dann von diesen «Massenveranstaltungen» weg und bevorzugte die Kleingruppenarbeit. Vielleicht wäre es für viele Kirchenleute der Schweiz interessant, den Münchner Ökumenischen Kirchentag zu besuchen. Eines ist sicher: Er wird eine (oder zwei) lebendige, kreative und junge Kirche(n) zeigen! Weitere Auskünfte/Anmeldungen: www.oekumenischer-kirchentag.de

Stephan Leimgruber

Hans Urs von Balthasar im Religionsunterricht

Die Hans Urs von Balthasar-Stiftung freut sich, zu folgendem Vortrag ihres Stiftungsratsmitgliedes Dr. phil. Reto Stampfli, Religionslehrer an der Kantonsschule Solothurn, einladen zu dürfen: «Hans Urs von Balthasar im Religionsunterricht. Ein Erfahrungsbericht zwischen Theorie und Praxis.» Der Vortrag findet am Mittwoch, 16. September 2009, um 19.30 Uhr im Pfarreisaal St. Leodegar in Luzern statt.

Herzliche Einladung!

Der Stiftungsrat der Hans Urs von Balthasar-Stiftung