

# Sollen Kirchen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt werden?

Das Geschäft mit dem Seelenheil boomt, und trotzdem schrumpfen die Mitgliederzahlen der katholischen und evangelischen Kirchen. Das Klagegedicht über die leeren Kirchenbänke ist weithin zu hören. Braucht es ein professionelles Management und Marketingspezialisten, um die Kirche aus der Krise herauszuführen?



Pro

## Die Kirche braucht ein Management

Die neunzehnjährige Franziska W., die um ihre verstorbene Mutter trauert, will im Foyer der Mittelschulseelsorge keine «Kirchenmanagerin» antreffen – sondern eine Seelsorgerin, die zuhört, die Worte findet für das, was stumm macht, und die auch nach der Beerdigung da ist, wenn die Frage nach dem Warum Franziska umtreibt. Auch Familie S., die sich mit Kurt, dem jüngsten von drei Kindern, auf die Erstkommunion vorbereitet, ist nicht an einem kirchlichen «Eventmanager» interessiert, sondern dankbar, dass die erfahrene Katechetin es versteht, die Kinder und ihre Familien mit einer Mischung aus glaubwürdiger Begeisterung für die Sache Jesu und bodenständigem Realismus auf dem Weg zu diesem Fest zu begleiten. Und der religiös suchende

Herr G., der in einem Bildungshaus an einem Bibelwochenende teilnimmt, fragt nicht zuerst nach dem «Bildungshausmanager» und dessen Strategie, sondern misst die Qualität des Kurses daran, ob die Referate zeitgemäss und die Gespräche unter den Teilnehmenden bereichernd sind. So gesehen liegt der Schluss nahe: Kirche braucht nicht Management, sondern Seelsorger, Wegbegleiter auf dem Glaubensweg, fachlich und menschlich kompetente Theologen.

Was aber, wenn im Krisenfall das Telefon im Pfarramt ins Leere läutet? Was, wenn die Katechetin frustriert ist, weil seit der Zusammenlegung der drei Pfarreien zu einem Seelsorgeraum niemand mehr für sie zuständig ist? Was, wenn der Bibelkurs mangels Teilnehmenden abge-



Contra

## Die Kirche ist kein Unternehmen

Kirchen machen Budgets, stellen Mitarbeitende ein, bewegen sich in einem immer mehr als «Markt religiöser Angebote» wahrgenommenen Umfeld: Kirchen sind doch eigentlich ganz normale Unternehmen. Also sollen sie auch so geführt werden? Das hiesse dann Marketingmassnahmen, Umstrukturierungen, Anpassungen im Angebotsportefeuille, kundenorientierte Dienstleistungen und Qualitätskontrollen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Leistungslöhne. Als Pfarrer und Betriebswirtschaftler verspüre ich demgegenüber sowohl Ablehnung als auch Zustimmung. Was aber überwiegt?

In vielerlei Hinsicht gilt für die sichtbare Kirche dasselbe wie für jede andere Organisation: Sie soll mit ihren Finanzen sorgfältig umgehen, sie soll Mitarbeitende fair behandeln, es sollen Ziele gesetzt

und deren Erreichung soll ausgewertet werden. Die Angebote der Kirche sollen sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren, und die Angebotsqualität soll hoch sein.

Aber: Menschen sind nicht nur Kunden. Die Gesellschaft, das Neben- und Miteinander von Konfessionen und Religionen ist mehr als ein Markt. Die Kirchen sind mehr als betriebswirtschaftlich zu führende Unternehmen. Während sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunden durch Leistungstransfer und Geldzahlungen auszeichnet, sind der Zuspruch des Evangeliums, Spende und Empfang der Sakramente, diakonische Mitmenschlichkeit und seelsorgerliche Begleitung nicht in den Kategorien des Transfers von Leistungen zu erfassen. Das Angebot der Kirche wird nicht durch Mitarbeitende produziert und verkauft.



Pro: Daniel Kosch ist Generalsekretär der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz.



Contra: Dr. Christoph Weber-Berg ist Leiter am Center for Corporate Social Responsibility an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ).

sagt werden muss, weil die Öffentlichkeitsarbeit nicht funktioniert hat? Dann wird der Ruf nach Management laut: «Organisiert euch – sodass rund um die Uhr jemand erreichbar ist! Sorgt für einen professionellen Umgang mit den Mitarbeitern! Erarbeitet ein zeitgemässes Kommunikationskonzept – die Bildungshäuser sollen nicht pleitegehen!»

Die Kirche hat es in erster Linie mit dem Geheimnis Gottes und dem Leben mit all seinen Höhen und Tiefen zu tun. Der Gott des Lebens ist kein Manager und lässt sich auch nicht «managen». Trotzdem braucht die Kirche kluges, zeitgemässes Management: damit ihre Strukturen lebensdienlich sind. Damit alle, die sich beruflich oder freiwillig engagieren, ihre Fähigkeiten bestmöglich entfalten

können. Damit das Geld nicht hinausgeworfen, sondern wirkungsvoll eingesetzt wird. Damit die Verwaltung so intelligent organisiert wird, dass möglichst viel Zeit für Seelsorge bleibt. Und damit die Kommunikation wirkungsvoll ist und die Menschen erreicht.

Kirchenmanagement steht nicht im Gegensatz zu Seelsorge oder Gottvertrauen. Kirchenmanagement will aus der Kirche auch kein gewinnbringendes Unternehmen machen und alles dem Geld unterordnen. Vielmehr geht es beim Kirchenmanagement um einen möglichst sinnvollen und wirkungsorientierten Einsatz der Kräfte im Dienst der Verheissungen Jesu: dass Gottes Reich komme, sein Wille geschehe und die Menschen das tägliche Brot miteinander teilen. ■

Kirche ist die Gemeinschaft der Glaubenden. Kirche ist da, wo die Gegenwart Gottes erlebbar wird. Die Reformatoren nannten dies die unsichtbare Kirche. Da gibt es keine Kunden, sondern Menschen, deren Gemeinschaft eine besondere Qualität bekommt, die von Menschen nicht zu schaffen und mit Geld nicht aufzuwiegen ist. Menschen, die für die Kirche tätig sind, sind nicht Verkäufer, sie sind Interpreten: Sie interpretieren das Evangelium in unsere Zeit hinein, und sie interpretieren unsere Zeit aus der Perspektive des Evangeliums. Wenn sie die Kirche nur noch als betriebswirtschaftlich zu führendes Unternehmen verstehen, wird die Deutung hinfällig. Sie werden dem Zeitgeist gerecht und verlieren die kritische Distanz, die es braucht, um Interpret zu sein. Dann braucht es die sichtbare Kirche nicht mehr. Die sichtba-

re Kirche gibt es sinnvollerweise nur in ihrem Bezug zur unsichtbaren Kirche.

Kirchen müssen mit ihren Mitteln effizient, mit Angestellten, Lieferanten und Partnern der öffentlichen Hand fair umgehen. Betriebswirtschaftliche Strukturen und Prozesse haben hier eine wichtige Bedeutung. Doch Kirchen sollten ein Zeichen setzen gegen die weit um sich greifende Ökonomisierung unserer Lebenswelt, in deren Rahmen alle Gesellschaftsbereiche nach dem Wettbewerbsprinzip koordiniert und alle Institutionen wie Unternehmen organisiert werden sollen. Ein Leitspruch der Reformation heisst: «Sola Gratia»; allein durch die Gnade – «gratis». Welch wohltuendes Zeichen in einer Zeit, in der fast alles zu kaufen ist. ■

### Und was meinen Sie?

Daniel Kosch und Christoph Weber-Berg haben ihre Argumente dargelegt – nun können Sie zu unserer aktuellen Frage Stellung nehmen: Wenn Sie Daniel Koschs Position unterstützen, senden Sie eine SMS mit dem Text **SM210 Ja** an die Nummer **9234**; wenn Sie die Argumente von Christoph Weber-Berg überzeugt haben, senden Sie eine SMS mit dem Text **SM210 Nein** an die Nummer **9234**. Eine SMS kostet 50 Rappen.

Sie können auch direkt online abstimmen unter [www.catmedien.ch](http://www.catmedien.ch).



Das Resultat der Abstimmung wird in Heft 22 vom 31. Mai 2012 veröffentlicht.

### Resultat Ausgabe 13/2012

In Heft 13/2012 hatten wir Sie um Ihre Meinung zur Frage «Haben kirchliche Feiertage ausgedient?» gebeten. Hier das Resultat:

