

Zeitschrift:	Internationale kirchliche Zeitschrift : neue Folge der Revue internationale de théologie
Band:	85 (1995)
Heft:	3
Artikel:	Management in der Kirche : am Beispiel der Christkatholischen Kirche der Schweiz
Autor:	Rein, Harald
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-404842

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 31.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Management in der Kirche

Am Beispiel der Christkatholischen Kirche der Schweiz

Nutzen, Kosteneffizienz, Fusion, Personalbewertung, Strategiepapier, Management, Kirchenmanagement ... Sie haben, verehrte Leserinnen und Leser, nicht die falsche Zeitschrift erwischt. Ich bin mir bewusst, dass solche Wörter in den traditionellen Volks- und Landeskirchen des deutschsprachigen Raums keine bisher üblichen und gerne gehörten Begriffe sind. Mehr als ausreichende Geldmittel und zahlreiche Gottesdienstbesucher machten solche Überlegungen in der Vergangenheit im Gegensatz zu anderen Ländern nicht erforderlich. Mittlerweile hat sich die Situation aber sehr verändert. Die Zunahme von Austritten und die neu entstandene Diskussion um eine finanzielle und rechtliche Trennung von Kirche und Staat in Deutschland und in der Schweiz haben zu einem Umdenken geführt. Innerhalb der theologischen Fachdisziplinen gehören die seit 1980 im deutschen Sprachraum wieder entdeckten Begriffe «Kirchenmanagement» und «Management in der Kirche» zur Praktischen Theologie; ausgehend von der Fragestellung, wie man moderne Managementmethoden für eine «erfolgreichere» Kirche fruchtbar machen könne. Vorher spielte Management als eine auch kirchliche Aufgabe – wenn überhaupt – nur im karitativen Bereich durch die Diakoniewissenschaft indirekt eine Rolle. Zugleich haben wir es aber – wie bei Beginn jeder neuen Bewegung – mit gewissen Begriffsunklarheiten zu tun, da sich die Befürworter und Vertreter eines Managements in der Kirche nicht unerheblich in ihrem theologischen Denkansatz auf der normativen Ebene (Unternehmensphilosophie, Selbstverständnis, Normen, Prinzipien) unterscheiden. Zum Beispiel beinhaltet im reformatorischen Bereich der mehr volkskirchlich orientierte Begriff Kirchenmanagement etwas anderes als der kurz vorher entstandene Begriff «Gemeindeaufbau», dessen Vertreter eher evangelikal und freikirchlich ausgerichtet sind¹; während im katholischen Bereich aus pastoralen Gründen und wegen der vorhandenen Amtstheologie lieber das Wort Ge-

¹ Kirchenmanagement und Gemeindeaufbau können – je nach Sichtweise – zwei verschiedene Kirchenbegriffe enthalten. Kirchenmanagement setzt eher eine volkskirchliche Struktur mit aktiven (Gemeindeaufbau) und passiven (Pastoral an Randchristen) Mitgliedern und eine entsprechende Angebotskirche voraus, während Gemeindeaufbau im evangelikalen und im freikirchlichen Bereich davon ausgeht, dass zur Gemeinde nur die aktiven Mitglieder gehören, die bewusst und engagiert dabei sind, während alles andere den Begriffen Evangelisation und Mission zuzuordnen ist. Trotzdem verfügen Freikirchen oft über ein bes-

meindeaufbau verwendet wird, das aber zugleich über das Amt das Kirchenmanagement beinhaltet. Andere Theologen und Theologinnen verwenden das Wort Gemeindeaufbau mehr für die praktische religiöse Arbeit und das Wort Kirchenmanagement für organisatorische, rechtliche und finanzielle Aspekte des Kirchenseins. Beides ist aber nicht voneinander zu trennen. Im Grunde genommen ist der Wunsch nach einer lebendigeren Gemeinde (Gemeindeaufbau) und nach mehr Mitgliedern (Evangelisation und Mission) sowohl die Ursache als auch das erhoffte Ziel des Kirchenmanagements. Theologiegeschichtlich geht das Kirchenmanagement auf zwei Einflüsse zurück. Einerseits setzt es auf anderer Ebene die vor 30 Jahren aus soziologischer Sicht aufgegriffene Fragestellung «Kirche und Kommunikation» fort². Andererseits baut es auf die Anfänge der «Gemeindeberatung» in der Bundesrepublik Deutschland und deren amerikanische Wurzeln auf³. In den USA wurde zuerst damit begonnen, Analysen und Strategien aus dem Nonprofit-Bereich auf die Belange und Bedürfnisse von Kirchengemeinden zu übertragen.

Unter «Management» versteht man im allgemeinen Sprachgebrauch «die Leitung bzw. Geschäftsführung» eines Betriebes. Innerhalb der verschiedenen Managementtheorien ist zur Zeit das «strategische Management» aktuell, das sich so umschreiben lässt: die Zukunft eines Unternehmens planen und umsetzen; ausgehend vom Selbstverständnis des Unternehmens und den Möglichkeiten des Marktes⁴. Arbeitstechnisch unterscheidet man dabei drei Ebenen:

- die normative Ebene (Unternehmensphilosophie, Selbstverständnis, Normen, Prinzipien, wie z.B. der Anspruch, nur umweltfreundliche Produkte herzustellen);
- die strategische Ebene (planerische Umsetzung der normativen Ebene) und
- die operative Ebene (konkrete Umsetzung der normativen und strategischen Ebene und Kontrolle, wie es funktioniert).

seres Management, da sie gewohnt sind, die meisten Geldmittel projektbezogen zu sammeln und einzusetzen.

² H.-D. Bastian, Kirche und Kommunikation. Wie christlicher Glaube funktioniert, Stuttgart 1972.

³ I. Adam und E. R. Schmidt, Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Gelnhausen 1977.

⁴ U. Steger, Future Management. Europäische Unternehmen im globalen Wettbewerb, Frankfurt 1992.

Erfolgreiches Management setzt voraus, dass das Wesen, die Wirkungsweise und die Funktionen eines Unternehmens und von Strategien mit allen sich daraus jeweils ergebenden Konsequenzen klar erkannt werden⁵. Einerseits bedeutet Management dabei die Beschreibung von Prozessen, wie Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle. Andererseits werden die Personen und Gruppen beschrieben, die Managementaufgaben wahrnehmen. Beim Begriff Strategie handelt es sich um die Festlegung der langfristigen Ziele und der Bereitstellung der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Somit ist das strategische Management eine Aufgabe der Führung eines Unternehmens. Dies wären zum Beispiel in altkatholischen Verhältnissen auf Kirchenebene der Bischof, der Synodalrat, Synoden und Verbände und auf Gemeindeebene die Kirchenpflege, der Pfarrer, Kirchgemeindeversammlungen und die Vereinspräsidenten. Management kann aber nur erfolgreich sein, wenn man sich neben einer ganzheitlichen Sicht des Ziels zugleich darüber bewusst ist, dass unterschiedliche Bedürfnisse auf der strategischen und der operativen Ebene verschiedene Konzepte und Umsetzungen erfordern können. Wir haben es in der heutigen Gesellschaft Westeuropas aus christlicher Sicht mit fünf Gruppen von Menschen zu tun:

- jene, die bewusst in einer Kirche aktiv sind;
- jene, die einer Kirche angehören, aber zu ihr nur lockeren Kontakt halten;
- jene, die zwar noch einer Kirche angehören, aber die aus verschiedenen Gründen nicht mehr kommen und praktizieren;
- jene, die keiner Religionsgemeinschaft angehören und
- jene, die einer anderen Religion angehören.

Wenn ich die fünfte Gruppe im Rahmen meiner Themenstellung weglassen, würden die erste und zweite unter die Aufgabenstellung «Gemeindeaufbau» und die dritte und vierte unter die Aufgabenstellung «Evangelisation und Mission»⁶ fallen. Beide Aufgabenstellungen erfordern an-

⁵ E. Rühli (Hg.), Strategisches Management in schweizerischen Industrieunternehmungen, Bern und Stuttgart 1993, 2. Auflage. An dieser Stelle möchte ich Herrn Professor Rühli, den anderen Dozenten und Teilnehmern des 8. Zyklus der Management-Weiterbildung an der Universität Zürich für wertvolle Gespräche und Anregungen hinsichtlich meiner Themenstellung danken.

⁶ Die Wörter Evangelisation und Mission können als Begriffe unterschiedlich verstanden und dementsprechend verschieden umgesetzt werden. In meinem Kontext werden sie deckungsgleich verwendet und bedeuten: heute das Heil in Christus den Menschen bringen, die es suchen und wollen. Vgl. dazu J. Müller, Pa-

dere Konzepte, wie z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit. Engagierte Mitglieder erwarten von einer Kirchenzeitung oder einer kirchlichen Radiosendung etwas anderes als kirchlich Fernstehende.

In den folgenden Abschnitten soll zuerst allgemein in die Begriffe Management und Nonprofit-Organisation eingeführt werden. Dann kommt die Übertragung des Instrumentariums Management auf kirchliche Verhältnisse, die Kirche als eine Nonprofit-Organisation, und schliesslich die konkrete Veranschaulichung am Beispiel der Christkatholischen Kirche der Schweiz.

Nonprofit- und Profit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen⁷ unterscheiden sich von Profit-Organisationen in ihrer Unternehmensphilosophie, die formuliert, welche generelle Handlungsorientierung das Ganze (leitende Werte des Unternehmens) hat. Der Hauptunterschied dürfte darin liegen, dass Profit-Organisationen ihren Besitzern möglichst viel Rendite zukommen lassen müssen, während Nonprofit-Organisationen – von gewissen Reserven einmal abgesehen – nur kostendeckend arbeiten und dabei bestimmte «höhere» Bedürfnisse (z. B. Hauskrankenpflegeverein) befriedigen sollen. Der amerikanische Marketingexperte mit Weltruf Philip Kotler formuliert dies so: «*Damit Marketing-Modelle im Nonprofit-Bereich nutzbringend zum Einsatz kommen können, ist das Prinzip der Gewinnmaximierung in ein Prinzip der Nutzenmaximierung umzuwandeln.*⁸» Daher sind Non-

storaltheologie. Ein Handbuch für Studium und Seelsorge, Graz, Wien und Köln 1993, S. 82–99.

⁷ Der Verfasser verwendet bewusst den Begriff «Organisation» und nicht den Begriff «Institution». In der Fachliteratur wird für staatliche und gemeinnützige Gesellschaftsformen oft der Begriff Nonprofit-Institution verwendet, um so von vornherein eine Abgrenzung gegen gewinnorientierte Firmen vorzunehmen. Dies erscheint dem Verfasser aber wenig sinnvoll; denn auch Institutionen sind Organisationen und die meisten Managementprobleme lassen sich bereits auf der allgemeinen Organisationsebene lösen und berühren das Selbstverständnis der Organisation bzw. ihre institutionelle Ebene kaum.

⁸ Philip Kotler, Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978, S. VIII. Dieses Standardwerk ist – auch wenn man einmal von den Übersetzungsschwierigkeiten bei Begriffen absieht – nur sehr bedingt auf europäische Verhältnisse anwendbar. Kotler denkt – ausgehend vom amerikanischen Wirtschaftsraum und einer amerikanischen Kirchenwirklichkeit – rein marktorientiert. Alles Handeln ist dem zu erzielenden Profit bzw. dem zu erzielenden Nutzen un-

profit-Organisationen in der praktischen Umsetzung ihrer Ziele Profit-Organisationen in vielem ähnlich, wie z.B. Personalführung, effiziente Betriebs- und Finanzführung usw. Ein für die Unternehmungsführung nicht zu unterschätzender Unterschied besteht allerdings darin, dass es in Nonprofit-Organisationen neben den hauptberuflichen Funktionären oft auch ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt – sowohl auf der Führungs- als auch Ausführungsebene – und dass die «Kunden» oft zugleich mitbestimmende «Eigentümer» sind; wie eventuell auch die Funktionäre und ehrenamtlichen Mitarbeiter. Dieser Unterschied ist besonders auf der normativen Ebene von Bedeutung. In einer Profit-Organisation kann zum Beispiel der Chef zum Angestellten sagen: «Die Visionen mache ich, die anderen sollen arbeiten bzw. sie umsetzen.» In einer Nonprofit-Organisation ist die Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmen in der Regel grösser und die Unternehmensleitung in der Veränderung der normativen Ebene gebundener⁹.

Die Kirche als eine Nonprofit-Organisation

Wie jede andere Nonprofit-Organisation besitzt die Kirche eine Unternehmensphilosophie, die formuliert, welche generelle Handlungsorientierung das Ganze hat. Diese scheint heute so definierbar zu sein: eine religiöse Dienstgemeinschaft im Glauben an Jesus Christus («Helft den Menschen leben»¹⁰), deren Struktur und Handeln bestimmt ist durch die drei Constitutiva Verkündigung (Evangelisation und Mission), religiöses Leben (Gemeindeaufbau, insbesondere Seelsorge und Liturgie) und diakonischer Auftrag nach innen und aussen. Je nach konfessionellem Selbstverständnis können diese drei Constitutiva das Amt bzw. eine

terzuordnen, wie z. B. bei der Gottesdienstgestaltung. Das mag in primär biblisch orientierten amerikanischen Freiwilligkeitskirchen ohne grosse Probleme möglich sein, ist aber auf andere Kirchentypen so nicht übertragbar. Siehe seine entsprechende Fallstudie S.410f. und 441 f: Winnetka Bible Church – Eine Kirche versucht sich im Syncromarketing.

⁹ Vgl. P. Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern, Stuttgart, Wien 1992; das Werk von Peter Schwarz ist ein wertvolles Arbeitsbuch für die Praxis. Es gibt aber für unsere spezifische Themenstellung – ausgenommen kirchliche Sozialwerke – wenig her, da sein Schwerpunkt auf dem Verbands- bzw. Genossenschaftsmanagement liegt.

¹⁰ Siehe P. M. Zulehner, Helft den Menschen leben. Für ein neues Klima in der Pastoral, Freiburg, Basel, Wien 1985.

zum Teil vorgegebene Hierarchie- und Organisationsform beinhalten. Alle anderen Faktoren sind von diesen drei Constitutiva einschliesslich der Amtsfrage abhängig, wie zum Beispiel die Verwendung von Geld, der Umgang mit Arbeitnehmern oder die Streitkultur¹¹. So gesehen ist die viel vertretene Behauptung, dass in der Kirche aufgrund der christlichen Nächstenliebe «alles anders sei» einerseits zutreffend, andererseits stellt sie aber nichts Besonderes dar. Es gibt Nonprofit-Organisationen, die sind hierarchisch organisiert (z.B. Familienstiftungen und die römisch-katholische Kirche), andere mehr demokratisch (z.B. Genossenschaften und die evangelischen Landeskirchen). Unabhängig von der Organisationsform¹² treten die einen auf ihrem Markt dominierend leise auf (z.B. den Markt beherrschende Firmen und Staatskirchen), andere mehr expansiv (z.B. neue Firmen mit neuen Produkten und Freikirchen). Dabei sind die Kirchen wie jedes andere Teilsystem (z.B. andere Nonprofit-Organisationen und Profit-Organisationen) innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft nicht nur von ihrem inneren Selbstverständnis¹³ abhängig, sondern auch von den äusseren Realitäten (z.B. Trennung Staat–Kirche) bzw. den anderen Teilsystemen, wie z.B. Sozialgesetzgebung, Subventionsverordnungen, Steuergesetzen, vorherrschende Wirtschaftsethik, Konkurrenz usw.¹⁴. Die Gesellschaft determiniert also massgeblich die Rahmenbedingungen. Welchen Einfluss hat zum Beispiel die moderne Informationsgesellschaft auf die Religiosität? Es genügt nicht, die westeuropäische Gesellschaft als pluralistisch und multikulturell zu erkennen. Gleichzeitig sind neue Wege kirchlicher Verkündigung in einer weitgehend a-christlichen Gesellschaft zu finden.

¹¹ M. Klessmann, Ärger und Aggression in der Kirche, Göttingen 1992.

¹² Ob ein Unternehmen mehr organisch oder systematisch geführt wird, bedeutet im ersten Falle nicht automatisch eine gruppenorientierte Führung und im zweiten eine individuelle, es kann auch umgekehrt sein. Ferner kommt der kulturelle Einfluss hinzu. Vgl. J. Mole, Euro-Knigge für Manager, Frankfurt 1992.

¹³ Soll die Kirche grundsätzlich reich oder arm sein? Die frühe Kirche wollte reich sein, um ihren diakonischen Auftrag möglichst gut erfüllen zu können. Die Armutsbewegungen des Mittelalters und einzelne Vertreter der Reformation sahen dies anders. Auch die heutige Befreiungstheologie Süd- und Mittelamerikas steht einer reichen Ortskirche skeptisch gegenüber. Mit der Frage «Wie reich soll die Ortskirche sein?» ist zugleich die Frage gestellt «Wie politisch soll Kirche sein?»

¹⁴ E. Rühli, Unternehmungsführung und Politik, Band I–III, Bern und Stuttgart 1985–1993.

Konfessionelle Unterschiede

Die Frage, inwieweit christliche Liebe bzw. Kirche institutionalisierbar ist, ist für den römisch-katholischen Bereich allgemein¹⁵ und insbesondere im Hinblick auf die Amtsfrage¹⁶ anders zu beantworten als für den reformatorischen¹⁷. Eine solche Aussage gilt aber auch für alle anderen Kirchengruppen wie die anglikanische, die altkatholische, die orthodoxe und die sogenannten Freikirchen. Zum Beispiel: Sind die Gemeinde- liegenschaften im Besitz der Kirchgemeinde oder einer bischöflichen Stiftung? Wer bestimmt, was mit dem eingegangenen Geld geschieht? Jede Aussage über das Wesen von Kirche bzw. jede Ekklesiologie fordert oder behindert bestimmte Organisationsformen und Strategien. Dennoch bleibt – wie bei jeder Unternehmensphilosophie – genügend Spielraum für unterschiedliche Formen des Managements. Auch sind wegen vieler grundsätzlicher Gemeinsamkeiten – ähnlich wie bei Non-profit-Organisationen gleicher Branche, wie zum Beispiel Krankenhäuser – für die Kirchen bestimmte Ziele und Umgangsformen auf der allgemeinen Organisationsebene gleich. Daher kann von einem «Management in der Kirche» geredet werden.

Aus praktischen Gründen bietet es sich an, dabei zwischen der Kirchgemeinde und der Gesamtkirche (Ortskirche, Bistum, Landeskirche, Verband usw.) zu unterscheiden. Der Verfasser verwendet hier für letzteres den Begriff «Kirche» und setzt seinen thematischen Schwerpunkt auf diese. Vor allem auch, weil die Kirche gegenüber der Kirchgemeinde (auch Kirchengemeinde, Pfarrei, Pfarrgemeinde, Gemeinde usw., je nach Sprachregion) eine gewisse Leitungs- und Führungsfunktion innehat. Inwieweit diese aus Sicht der Kirchgemeinde rechtlich (z. B. ein Bistum im katholischen Bereich) oder freiwillig (z. B. reformatorische Landeskirchen und freikirchliche Verbände) gegeben ist, spielt für unsere Themenstellung eine untergeordnete Rolle. Ein derartiges Vorgehen hat aber nur Sinn, wenn Management in der Kirche grundsätzlich bejaht wird. Management in der Kirche kann sich in seiner praktischen Umset-

¹⁵ F.-X. Kaufmann, Religion und Modernität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven, Tübingen 1989, insbesondere S. 120–145.

¹⁶ K. Rahner und H. Vorgrimler, Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums mit Einführungen und ausführlichem Sachregister, Freiburg, Basel, Wien 1985; insbesondere S. 123–186: Dogmatische Konstitution über die Kirche und S. 257–285: Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe in der Kirche.

¹⁷ Siehe A. Jäger, Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft, Gütersloh 1993.

zung nur positiv auswirken, wenn kirchliches Planen und Handeln weder allein als Ausdruck modischer Erscheinungen noch allein als Ergebnis dogmatischer Vorgaben verstanden wird, so wie auch Pastoral und Lehre eine spannungsvolle Einheit bilden¹⁸. Wenn ausgeprägte Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Organisation zu lange anhalten und zur Ideologie verkommen, dann können sie, vor allem bei plötzlichen Umfeldveränderungen – wie z. B. Trennung von Kirche und Staat – zum Anpassungshindernis werden. Strategische Re- und Neuorientierungen verlangen meistens Grundsatzentscheidungen aus ganzheitlicher Sicht¹⁹, wobei sie eine Brücke schlagen müssen zwischen Marktanforderungen (z. B. Kirchen als Teilsystem auf dem religiösen Markt einer pluralen Gesellschaft) und Unternehmensfähigkeiten (z. B. eine klerikal geprägte Kirche kann nicht über Nacht zur Gemeindekirche werden oder eine Staats- und Volkskirche zur Freikirche). Auch stellt sich mit der ganzheitlichen Sicht die Frage nach dem Produkt. Das beste Management nützt wenig, wenn das Produkt nicht mehr stimmt. So gesehen, berührt die Frage des Kirchenmanagements den trinitarischen Kern des christlichen Glaubens: Wie und wo die Botschaft Jesu Christi aktuell nach menschlichem Ermessen und entsprechender materieller Prioritätensetzung verkünden?

Management in der Kirchengemeinde

Heutzutage ist es in den volkskirchlichen bzw. landeskirchlichen Kirchengemeinden wichtig, sich nicht in einer unübersehbaren Aufgabenfülle zu verlieren, sondern eher das Leistungsangebot abzubauen und durch Prioritätensetzung mit klaren Zielen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes realisiert und kontrolliert werden können²⁰, inhaltliche und

¹⁸ Es geht darum, die Kirchen nicht als etwas zeitlos Unveränderliches zu begreifen, sondern als etwas, das als veränderlich und auch vergänglich erscheint. Diese ihre geschichtliche Bedingtheit mehr zu sehen, sich ihr zu stellen und aus ihr auch die nötigen Konsequenzen zu ziehen, wäre für die Kirchen eine Chance. Siehe dazu: *R. Lay*, Nachkirchliches Christentum, Düsseldorf 1995.

¹⁹ *E. Zahn* (Hg.), Erfolg durch Kompetenz. Strategie der Zukunft, Stuttgart 1992.

²⁰ Als gutes Arbeitsheft empfiehlt sich *H.-U. Perels*, Wie führe ich eine Kirchengemeinde. Möglichkeiten des Managements, Gütersloh 1990. Für die praktische Arbeit in der Gemeinde sehr empfehlenswert. Allerdings geht Perels in seinen Unternehmensleitwerten davon aus, dass letztlich in der Kirche doch vieles «an-

finanzielle Effizienz zu schaffen. Es braucht eine neue Marktsegmentierung: wieviel Arbeitszeit, Personal und Sachmittel will die Kirchengemeinde für Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Gottesdienstgestaltung, Religionsunterricht, Öffentlichkeitsarbeit, Mission usw. einsetzen? In den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg war es aufgrund der zunehmenden Mobilität der Menschen und genügend finanzieller Mittel in den meisten Grosskirchen Westeuropas üblich, in grösseren Kirchengemeinden die funktionale und personale Seelsorge durch Sonderpfarrämter und Beratungsstellen aller Art auszubauen bzw. in ländlichen Gegenden mit vielen kleinen Kirchengemeinden die mittlere Ebene (Region, Kirchenkreis, Dekanat) ähnlich zu verstärken und einer «nachchristlichen Gesellschaft» durch eine vermehrte Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen. Dies hat aber im Grunde genommen die Entwicklung zu einem entkirchlichten Auswahlchristentum mitbegünstigt und die Unkosten trotz abnehmender Mitgliederzahlen bei gleichzeitiger Überalterung in die Höhe getrieben. Daher ist eine Neubesinnung auf die Kirchengemeinde mit einer schlanken Zentrale (Landeskirchenamt, Bistum usw.) notwendig. Regelmässig und speditiv ist in der Kirchengemeinde eine Gemeindeanalyse durchzuführen, danach sind entsprechende pastorale Schwerpunkte zu setzen und die realistisch gesetzten Ziele nach einem bestimmten Zeitraum – einschliesslich einer Mitarbeiterbewertung – zu überprüfen. Dies wäre die Aufgabe der Kirchenpflege, des Kirchenvorstandes usw., natürlich im Dialog mit den Angestellten, ehrenamtlichen Funktionären und Mitgliedern²¹. Dabei kann es hilfreich sein sich zu fragen: Weshalb soll wer wo wann was mit wem wie tun? Für die konkrete Umsetzung gibt es mittlerweile als Hilfe verschiedene Beraterbüros und schriftliche Arbeitshilfen²², auf die hier nicht näher eingegangen werden kann²³. Zumal das Hauptproblem nicht bei mangelnden Arbeitshilfen²⁴ und Beratern liegt, sondern beim Willen der unterschiedlichen Verantwortlichen sei», wie z. B. grundsätzlich keine Kündigungen an ältere Mitarbeiter, auch wenn eventuell dadurch die Qualität und der Ertrag leiden.

²¹ W. Zauner, Prioritätensetzung in der pastoralen Praxis, in: F. Klostermann und R. Zerfass (Hg.), Praktische Theologie Heute, München und Mainz 1974, S. 663–669.

²² So z. B. P. C. Bloth u. a. (Hg.), Handbuch der Praktischen Theologie, Band 3, Praxisfeld Gemeinden, Gütersloh 1983.

²³ So z. B. H. Klein, M. B. Merz und P. Weigand, Der Dienst in der Gemeinde. Handreichungen für den pastoralen Alltag, Düsseldorf 1986.

²⁴ So z. B. L. Karrer (Hg.), Handbuch der praktischen Gemeinbearbeit, Freiburg, Basel, Wien 1990 und G. Breitenbach, Gemeinde leiten. Praktisch-theologische Kybernetik in systematischer Sichtweise, Dissertation Neuendettelsau 1992.

wortungsträger, Management in der Kirche bzw. Veränderung schneller und mehr wirklich zuzulassen.

Management in der Kirche

Ein Hauptproblem kirchlichen Planens und Handelns ist oft, dass es durchaus brillante Gegenwartsanalysen²⁵ gibt, aber es meistens zu keiner oder nur sehr zaghaften Veränderungen kommt. Viele anstehenden Probleme werden aus unbeweglicher Identität und/oder aus Angst vor der «neuen Zeit» nicht angegangen und diese Verweigerung gerade mit dem Glauben («In der Kirche ist doch alles anders») begründet. Dabei kann Warten und Bewahren auch eine unvorsichtige Strategie sein. In der Kirche sollte bei echter Unsicherheit die Minimax-Regel der Spieltheorie gelten: Minimiere den maximal möglichen Schaden. Handeln ist optimal! «*Vielfach scheint es, als herrsche auf den verschiedenen Ebenen kirchlichen Lebens eine Einstellung vor, die besagt: Es ist schon viel erreicht, wenn wir einigermassen über die Runden kommen, wenn wir den Karren wenigstens am Laufen halten. Das wirkt sich dahingehend aus, dass der Blick weniger <nach vorn> als vielmehr <nach hinten> gerichtet ist. <Bewahrung des Bestandes> gilt als heimliche Leitdevise in vielen Bereichen pastoralen Handelns. Das bedeutet nicht, dass nichts getan wird. Im Gegenteil, es wird sehr viel getan²⁶.*» Ohne diese Leistungen und den guten Willen desavouieren zu wollen, stellt sich jedoch immer dringlicher die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Management in der Kirche kann all dies selbstverständlich nicht über Nacht lösen, aber es kann helfen, erfolgreicher (Sache) und zufriedener (Funktionäre und Kunden) zu arbeiten und vor allem helfen zu erkennen: Was will ich überhaupt?

Bereits zu Beginn seiner Ausführungen hatte der Verfasser innerhalb der verschiedenen Managementtheorien sich im Rahmen seiner Themenstellung für das «strategische Management» entschieden. Dahinter steht die Annahme, dass das strategische Management einer Nonprofit-Organisation am ehesten entspricht. Das Gegenteil wäre ein «management by surprise», in dem Stäbe unter höchster Geheimhaltung einen Plan ausarbeiten und der Vorstand dann alle nach getroffener Entschei-

²⁵ K. Koch, Kirche ohne Zukunft? Plädoyer für neue Wege der Glaubensvermittlung, Freiburg, Basel, Wien 1993.

²⁶ N. Mette und M. Blasberg-Kuhnke, Kirche auf dem Weg ins Jahr 2000. Zur Situation und Zukunft der Pastoral, Düsseldorf 1986, S. 14.

dung damit überrascht. Ein solches Vorgehen kann nicht nur Widerstände aller Art hervorrufen, sondern sogar zum Niedergang des Unternehmens führen, wenn es nicht hierarchisch organisiert ist. Strategisches Management hingegen strebt von vornherein Entscheidungen auf breiter Basis an und sieht in einem längeren Prozess Kurskorrekturen als möglich vor. Das geschieht in drei Phasen:

- Festlegung der Ziele, allgemein und konkret;
- Problem- und Umfeldanalyse und
- Suche und Entwicklung von alternativen Strategien.

Nach dem St. Gallener Managementkonzept ist ein Unternehmen ein sich selbst organisierendes, evolutionärendes, soziales Ziel- und Aufgabensystem. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Managements finden ihre Grenzen in den inneren Systemzusammenhängen, z.B. was hat der Besitzer mit dem Unternehmen vor und wie innovativ ist ein älteres Topmanagement. Weil in der Kirche – ähnlich wie im öffentlich-rechtlichen Bereich – noch mehr alles personell und sachlich miteinander verwoben ist, lassen sich Veränderungen nur wahr- und vornehmen, wenn alle Verantwortungsträger trotz unterschiedlicher Ansichten in einem offenen Kommunikationsprozess miteinander und nicht gegeneinander arbeiten. Daher bietet sich für eine Nonprofit-Organisation wie die Kirche (Bischöfliches Ordinariat, Landeskirchenamt usw.) innerhalb der klassischen Strukturtypen:

- **Stab-Linie**

(Vorgesetztenentscheide, Reglemente und Pflichtenhefte. Vorteil: Schnelligkeit und Routine. Nachteil: Eigeninitiative und Veränderungen sind wenig gefragt; als Beispiel: Polizei),

- **Profit-Center**

(Verkaufs- und/oder Industriebetrieb; früher produktorientiert, heute marktorientiert; die Organisationsform ergibt sich aus der jeweiligen Situation und Firmenphilosophie; Projektorganisation und Projektmanagement spielen eine sehr grosse Rolle; die meisten Profit-Organisationen sind heute so organisiert; der Profit steht im Vordergrund) und

- **Matrix-Organisation**

(Vorteil: will die Komplexität nutzen und sich breit abstützen und langsam entwickeln; erinnert an Teamarbeit bzw. das schweizerische Konsensprinzip und erfordert im Idealfall eine partizipative Führung der «Vorgesetzte» ist primär «Koordinator»; Nachteil: kann zu Loyalitätsproblemen und zu zu vielen Entscheidungsschnittstellen [«einer blockiert den andern»] führen, bei internationalen Unternehmungen

macht sich der kulturelle Unterschied bemerkbar; als Beispiel: Non-profit-Organisationen und Kleinbetriebe)

am ehesten die Matrix-Organisation an. Die Matrix-Organisation setzt aber bezüglich ihrer optimalen Funktionsfähigkeit ein hohes Mass an Dialogbereitschaft und vor allem an Streitkultur voraus. Und gerade an letzterem mangelt es oft im religiösen Bereich²⁷. Paradoxer Weise funktioniert eine Matrix-Organisation aber letztlich nur dort, wo auch «Führung» ist, und auf internationaler Ebene kaum. Es sei denn, man ist sehr föderalistisch aufgebaut und lässt den einzelnen Tochterfirmen bzw. Mitgliedskirchen ein sehr hohes Mass an Selbständigkeit.

Im Grunde genommen kann die Kirche mit Management nicht mehr tun als die Kirchengemeinde. Aber sie kann und muss es aufgrund ihrer Leitungs- und Führungsaufgabe professioneller tun²⁸. Sie muss die Kirchengemeinden zu einer generellen Standortbestimmung und zu entsprechenden Handlungsfeldern animieren. Nicht gelten darf die oft gehörte Aussage: Wir können ja hier oben nichts tun, wenn die da unten nicht mitmachen²⁹. Es bedarf klarer Analysen, Konzepte und kontrollierter Umsetzungen. Dies sei hier beispielhaft an der Frage der «Kirchenzugehörigkeit» aufgezeigt. Wer gehört eigentlich zur Kirchengemeinde bzw. Kirche: die, die regelmässig zum Gottesdienst kommen; die, die Kirchensteuern zahlen; die, die zur Kirchengemeindeversammlung kommen; die, die bewusst Christen sind usw.? Versteht sich die christliche Gemeinde am Ort als «volkskirchlich» oder als «freikirchlich»³⁰? Das jeweilige Selbstverständnis beeinflusst die dementsprechende Kirchlichkeit auf allen drei Ebenen (normative, strategische und operative) nicht unerheblich, mit allen darin enthaltenen Vor- und Nachteilen. Zum Beispiel ist nun mal eine Kirchengemeinde, die «distanzierte Mitglieder» im Rahmen eines Kirchensteuersystems ausdrücklich akzeptiert, Funktio-

²⁷ Dem Verfasser scheint besonders «Das Harvardkonzept» hilfreich, da es im Gegensatz zu vielen christlichen Konfliktlösungsmodellen den Menschen so voraussetzt, wie er ist (z. B. Macht, Interessen usw.) und nicht wie er sein sollte. Siehe *R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*, Frankfurt und New York 1993, 12. Auflage.

²⁸ Vgl. *M. Kruse* und *K.-H. Lütcke*, Aufgaben der Kirchenleitung, in: *P.C. Bloth u.a. (Hg.), Handbuch der Praktischen Theologie*, Band 4, Praxisfeld Gesellschaft und Öffentlichkeit, Gütersloh 1987, S.625–633.

²⁹ Es gibt auch das umgekehrte Phänomen: Führungsgremien beugen sich dem «Liebesentzug» der Mehrheit, ungeachtet der inneren Überzeugung und dem wirklichen Sachverhalt; kommt gerade in Matrix-Organisationen oft vor.

³⁰ *Chr. Möller, Lehre vom Gemeindeaufbau*, Band 1: Konzepte, Programme, Wege, Göttingen 1987.

närs- bzw. Pfarrer-orientierter und Missions-unfreudiger als eine Freiwilligkeitsgemeinde, die das gesamte Leben ihrer Mitglieder zu umfassen versucht. Beides erfordert auch unterschiedliches Management im Hinblick auf die Frage eines «Dienstleistungsangebotes». Die meisten Frustrationen in der Kirche haben die Ursache in der gemeindlichen Konzeptlosigkeit. Viele frustrierte Gemeindemitglieder und Funktionäre sind vielleicht nur am falschen Ort Mitglied. Bedingt dadurch, aber auch unabhängig davon (ab einer gewissen Grösse besteht mehr Pluralismus bezüglich Wünschen und Angebot) verlangen die heutigen soziokulturellen Bedingungen kirchlicher Sozialisation bei Grosskirchen – unabhängig von ihrem eigentlichen Selbstverständnis (Volkskirche, Freikirche usw.) – die gleichzeitige und aufeinander abgestimmte Entwicklung und Pflege mehrerer kirchlicher Sozialformen und bei Kleinkirchen eine begründete Schwerpunktsetzung auf eine bestimmte, frei zu wählende Sozialform. Gleichzeitig ist das eigene Selbstverständnis nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen zu formulieren. Ich denke hier besonders an die Begriffe Mission und Sinngebung. Immer weniger Menschen wenden sich von einer Kirche ab, weil sie punktuell mit ihr unzufrieden wären, sondern weil ihnen entweder «Gott generell abhanden gekommen ist» oder sie ihre Sinnsuche individualisiert haben. Die einen können im neuen Weltbild der «Risikogesellschaft» und der «Postmoderne»³¹ den christlichen Gott spirituell nicht mehr erfahren und erleben. Die anderen bestimmen selbst, was Gott und Religion als Selbsterfahrung (z. B. abstrakte Gebote und kirchliche Moralvorstellungen sind out, die Mystik aber boomt) ist. Gefragt ist eine «neue Utopie»: also Mission im frühchristlichen Sinne, eine ökumenische Kirche, die den Men-

³¹ Nach dem Philosophen Georg Kohler fallen die Begriffe «Risikogesellschaft» und «Postmoderne» mit dem der «höheren Geschichte» zusammen. Alle drei beinhalten mit unterschiedlicher Akzentsetzung, dass «Gott tot ist», auch ohne Nietzsche und ohne den Kommunismus, bzw. dass die Menschen keine Zukunft mehr sehen: «Klar ist, was ‹höhere Geschichte› nicht bedeutet: Heilsgeschehen ... Wenn es ‹Gott› nicht gibt ... dann existiert auch die Geschichte nicht mehr, sowenig wie die Wirklichkeit. Dann existieren bloss Plurale: Perspektiven, Welten, Geschichten. Und auch dies gibt es nicht mehr: die Zukunft, die eine, auf die alles hinausläuft – das kommende Reich der Offenbarung ... Die paradoxe, antinomische Situation, die Nietzsches Fröhliche Wissenschaft mit euphorischer Verzweiflung einer tauben Belle Epoque verkündet, ist unsere eigene Lage geworden – die seit kurzem den passenden Namen der ‹Risikogesellschaft› trägt. Ihr Kerndatum ist die Tötbarkeit der Menschheit durch sich selbst und damit die Erfahrung, dass die Erde kleiner ist, als wir dachten. Nirgends wartet das Ganz-Andere. Überall stossen wir allein auf uns.» Georg Kohler, Die Melancholie des Detektivs. Essays, Wien 1994, S. 196 f.

schen und seine Gotteserfahrung in den Vordergrund stellt. Die Hervorhebung klassisch konfessioneller Unterschiede interessiert immer weniger. Der anscheinend a-christliche – aber durchaus religiöse – Mensch des 20. Jahrhunderts versteht nicht, warum er zum Beispiel als «Protestant» unbedingt reformiert, lutherisch, unierte, methodistisch, herrnhuterisch usw. sein soll oder warum er als «Katholik» römisch-katholisch, orthodox, altkatholisch, anglikanisch usw. sein soll. Der Wunsch nach einer bestimmten Kirchenzugehörigkeit durch erfolgte Evangelisation und Mission erfordert mehr Qualitäten als ideologische und historisch bedingte Unterschiede, auch wenn diese der jeweiligen Kerngemeinde der Aktiven mit Recht nicht unwichtig sind.

All dies muss natürlich in jeder Kirche gemäss ihrem Selbstverständnis, ihrer soziokulturellen Situation und ihren Marktmöglichkeiten einzeln und anders angegangen werden³². Der Verfasser kann daher im vorgegebenen Rahmen nur am Beispiel der Christkatholischen Kirche der Schweiz, der er selbst angehört, skizzenhaft aufzuzeigen versuchen, was Management im eben beschriebenen Sinne in der Kirche sein könnte. Dies geschieht dadurch, indem er wichtige Kernprobleme aufzeigt, die schon länger einer Lösung harren. Sie berühren alle drei Ebenen, die normative, die strategische und die operative. Bei der Aufzeigung solcher Kernprobleme verzichtet der Verfasser hier bewusst auf eine Angabe der bereits bekannten und anderswo umfangreich dokumentierten Analysen gesellschaftlicher Präsenz von Religion und Kirche in der Schweiz heute. Er setzt sie vielmehr voraus³³.

Die Christkatholische Kirche der Schweiz

Die Statistik spricht für sich. Innerhalb der letzten 100 Jahre ging die Mitgliederzahl von 70000 auf 14000 zurück. Wenn man bei der Berechnung des Verlustes noch das Bevölkerungswachstum in diesem Zeit-

³² Daher röhren auch die Probleme vieler Kirchengruppen auf Weltebene (z. B. anglikanische Lambeth-Konferenz, Lutherischer Weltbund, römisch-katholische Kirche und die Internationale Altkatholische Bischofskonferenz). Einheitliche Lösungen und Strategien sind nicht durchsetzbar, da die Lebenssituation fast überall anders ist. Innerhalb der altkatholischen Kirchengemeinschaft zeigen dies besonders die Kontroversen um die Fragen der Frauenordination und der eucharistischen Gastfreundschaft.

³³ A. Dubach und R. J. Campiche (Hg.), *Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz*, Zürich und Basel 1993, 2. Auflage.

raum und die jetzige Altersstruktur der Mitglieder mitberücksichtigen würde, dürfte es nicht mehr lange dauern, bis sich die Frage stellt: Wie klein darf das Kleinste sein, damit es noch klein, und nicht ein Nichts ist? Natürlich hat es immer wieder Versuche gegeben, diesem Trend entgegenzuwirken; aber leider mit wenig Erfolg. Die Hauptursache dafür liegt meines Erachtens mit darin begründet, dass alle Versuche isoliert auf punktuelle Verbesserungen ausgerichtet waren, aber im Prinzip den Status quo bzw. die vorhandene Identität erhalten wollten. Das kann zwar auch – sei es bewusst oder unbewusst – eine prinzipielle und strategische Entscheidung sein, aber man muss sich ihrer Konsequenzen bewusst sein³⁴.

Klein- oder Grosskirche

Die Christkatholische Kirche der Schweiz war von Anfang an eine Minderheitskirche. Dank der gesellschaftspolitischen Bedeutung der altkatholischen Bewegung im Kulturkampf³⁵ und der Konzentration auf bestimmte Regionen konnte sie sich aber als Volks- und dritte Landeskirche etablieren. Mit der Entkonfessionalisierung der Gesellschaft und der wachsenden Mobilität des modernen Menschen wurde sie zu einer Diasporakirche, deren Mitglieder sich immer mehr über die ganze Schweiz zerstreuten. Lange konnte man dieser Entwicklung relativ erfolgreich begegnen, indem man die Gemeindegrenzen der vorhandenen Kirchgemeinden entsprechend ausdehnte (z.B. die Kirchgemeinde der Stadt Zürich wurde zur christkatholischen Kirchgemeinde im Kanton Zürich) und den Zusammenhalt durch das ideologische Band einer romfreien katholischen Modellkirche beschwore. Die Mitglieder waren anfänglich bereit, für ihren Glauben Unannehmlichkeiten – wie weite Gottesdienstwege und umständlichen Religionsunterricht – in Kauf zu nehmen. Mit der ökumenischen Bewegung, der Zunahme von sogenannten Mischhehen und der Entstehung von entkonfessionalisiertem Denken (wenn ich in einer Kirchgemeinde mitmache, dann am Wohnort) ging diese Treue bei vielen Mitgliedern verloren. Wegen der vor allem bürgerlich und freisinnig zusammengesetzten Mitgliederklientel war man

³⁴ Einen anderen Weg scheint die altkatholische Kirche Deutschlands einzuschlagen. Siehe H.-J. van der Minde, Für ein offenes Christentum. Mit einem Beitrag von Eugen Drewermann. Kirche der Zukunft. Zukunft der Kirche, München 1994.

³⁵ P. Stadler, Der Kulturkampf in der Schweiz, Frauenfeld und Stuttgart 1984, S. 336–364.

gleichzeitig aber nicht zu Werbung oder Evangelisation und Mission («Wir sind die dritte Landeskirche und keine Sekte») in der Lage. Auch heute noch gibt es viele Christkatholiken, die nicht begreifen können und wollen, dass die gesellschaftliche Bedeutung der Christkatholischen Kirche der Schweiz bzw. ihr Zur-Kenntnis-Nehmen immer mehr abnimmt. Dabei wäre es viel hilfreicher, wenn ihre Mitglieder sich dieser Situation voll bewusst wären und entsprechende Konsequenzen zögen. Um als dritte Landeskirche in allen staatlichen und ökumenischen Gremien wie die reformierte und die römisch-katholische Kirche vertreten zu sein, ist eine Arbeitskraft gefordert, die bei den jetzigen Größenverhältnissen in den Kirchgemeinden zu deren Erhalt (Gemeindeaufbau und Evangelisation und Mission) fehlt.

Bekenntnis- oder Territorialkirche

Die Entwicklung von einer auf bestimmte Gebiete konzentrierten «Grosskirche» zu einer flächendeckenden Diaspora- und Minderheitskirche wurde als selbstverständliches und nicht änderbares Schicksal angenommen. Es stellt sich aber heute aus verschiedenen Gründen immer mehr die Frage, ob dieses Territorialprinzip noch Sinn macht und ob Aufwand und Nutzen noch in einem verantwortbaren Verhältnis stehen. Eine andere Sicht wäre: Konzentration aller Kräfte auf die vorhandenen Kirchgemeinden (meint sowohl Kirchgebäude und Gemeindezentrum an einem bestimmten Ort als auch eine gewisse Mitgliederkonzentration in diesem Bereich) in einem Umkreis von maximal 10 km. Dort sollte versucht werden durch Aktivierung der vorhandenen Mitglieder und durch Mission lebendige Gemeinde zu sein. Weiter weg wohnende Mitglieder sollten als solche in der Kartei nur noch weiter geführt und mit Unterlagen bedient werden, wenn diese das ausdrücklich wünschen und den aktiven Kontakt mit der Gemeinde halten wollen. Dies beinhaltet aber auch alte Kirchgemeinden ohne Volk (im Umkreis von 10 km der Kirche wohnen kaum noch Christkatholiken) aufzugeben und an anderen Orten, wo angebracht, neue zu gründen. Aber gerade der letzte Punkt zeigt, wie komplex alles miteinander verzahnt ist. So etwas kann leicht nur funktionieren, wenn eine Kirche bis zu einem bestimmten Massen zentralistisch organisiert ist. Die christkatholische Kirche setzt sich aber als öffentlich-rechtliche Landeskirche aus den Kirchgemeinden zusammen, deren Existenz und Grenzen nur schwer und langjährig änderbar sind. Das Selbstverständnis als «dritte Landeskir-

che» und die damit auch zusammenhängende Gemeindeautonomie hemmen fast jede sinnvolle Strukturreform; ebenso die damit zusammenhängende Verweigerung, sich als eine «Freiwilligekirche» neu zu definieren.

Konzentration auf die «Kernkompetenz»

Noch bis vor einigen Jahren war es üblich, dass sich fast jede gut laufende Spezialfirma mit ihren Gewinnen branchenfremde Tochtergesellschaften kaufte, um in eventuellen Krisenzeiten mehrere Standbeine zu haben. Für viele Unternehmen endete dies leider nicht erfreulich. Auch Kleinkirchen machen vieles den Grosskirchen nach, unabhängig davon, ob wirklicher Bedarf besteht und ob es überhaupt mit den eigenen Kernfähigkeiten sinnvoll geleistet werden kann. Zum Beispiel braucht nicht jede Kleinkirche eine eigene Ehe- und Familienberatungsstelle oder ausschliesslich eigene Lehrmittel für den Religionsunterricht. Heute ist wieder eine Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. die Kernkompetenz gefordert. Im wirtschaftlichen Bereich bedeutet Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. die Kernfähigkeiten, das vor allem zu tun, was aufgrund von Erfahrungen bisher beim Kunden am besten ankam und sich entsprechend positiv für den Verkäufer materiell und ideell niederschlug. Dieses Kerngeschäft liesse sich für den altkatholischen Bereich so umschreiben:

- kleine überschaubare und territorial eng begrenzte Kirchengemeinden (200 bis 500 Mitglieder) mit eindeutig «katholischem» Charakter in Liturgie und Seelsorge und zugleich mit besonderer «demokratischer Struktur» (bischoflich-synodal);
- eine «katholische» Kirche, in der die Frauen und gesellschaftliche Minderheiten (z.B. Homosexuelle, Alleinerziehende) gleichberechtigte Mitglieder und Funktionäre sein können;
- eine ökumenisch ausgerichtete «Brückenkirche», die sich praktisch und theoretisch (offizielle Dialoge, Ausbildungsstätten) um die sichtbare Einheit mit den anderen Kirchen bemüht.

Das darf natürlich nicht heißen, die Christkatholische Kirche solle keine Sozialwerke unterhalten, nicht Mission treiben, keine Jugendarbeit und Altersarbeit machen, keine Projekte in der Dritten Welt unterstützen usw. Aber sie gehören nicht zu ihrer Kernkompetenz. Dies spielt bei der Arbeitsbemessung eine wichtige Rolle. Was sein muss und was man selbst nicht gut kann, holt man sich bei anderen oder arbeitet darin

mit anderen Kirchen zusammen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft (auch in der Fortbildung der Mitglieder) ist für Kleinkirchen nicht nur eine Existenzfrage, sondern zugleich ihre ökumenische Existenzberechtigung als «Marktführer» in einem bestimmten Anliegen. Der Verfasser vertritt (Welche Einheit suchen und wollen wir überhaupt?) zwar nicht die «anglikanische Zweigtheorie», die die eine Kirche als einen aus gleichberechtigten Zweigen bestehenden Baum ansieht. Aber wenn man dies in der heutigen Zeit einmal de facto so annimmt, bedeutet das doch: eine Kirche, die den Grund, der zu ihrem eigenen konfessionellen Weg führte, nicht mehr ernst nimmt, hat eigentlich keine Legitimation zur weiteren Sonderexistenz.

Erkenntnistheoretische und praktische Schwierigkeiten

Das vorherige Reden über Kernkompetenz und der sich anschliessende Abschnitt über Strategiemöglichkeiten setzen erkenntnistheoretisch zweierlei voraus, nämlich dass der Schreibende zu wissen glaubt,

- erstens, was die allgemein christliche Sicht von Kirche ist,
- und zweitens, was das bisherige Produkt bzw. das bisherige christkatholische Selbstverständnis ist: nämlich ein romfreier Katholizismus, allerdings ein sehr «halbherziger».

Halbherzig meint dreierlei:

- erstens wird das eigene Kirchesein wegen der Kleinheit bei wichtigen Entscheidungen zu sehr noch an der römisch-katholischen und der orthodoxen Kirche (Kriterium der «Katholizität») gemessen. Dabei könnte das altkirchliche Konsensprinzip primär nur auf die eigene altkatholische Konfessionsfamilie selbstbewusst bezogen werden, wie z.B. in der hängigen Frage der Frauenordination;
- zweitens gibt es heute, wie in den meisten anderen Kirchen auch, einen Konflikt Basis-Hierarchie. Die Hierarchie neigt z.B. aus theologisch verständlichen Gründen zu den orthodoxen und zu den anglikanischen Kirchen (ebenfalls von Rom autonome katholische Kirchen) hin, während die Basis vor Ort konkret mit den reformierten und römisch-katholischen Nachbargemeinden in der Ökumene weitere praktische Fortschritte erzielen möchte;
- drittens neigen viele christkatholische Kirchengemeinden – solange das Gemeindeleben noch irgendwie intakt scheint – dazu, «es miteinander und untereinander schön zu haben». Veränderungen und grosse Reformen würden dieses Idyll stören. Ein grundsätzliches Problem in

Kleinkirchen, wo sich der Gemeindeaufbau und Evangelisation und Mission eher gegenseitig in die Quere kommen. Aber beides gehört zum Kirchesein.

Neben dieser erkenntnistheoretischen Fragestellung (Inwieweit sind meine Ausführungen zur kirchlichen Situation in Westeuropa und zur christkatholischen Kernkompetenz objektiv richtig? Die Einschätzung eines Produktes bestimmt erheblich die Strategiemöglichkeiten) stellen sich noch drei praktische Fragen: Wer ist überhaupt «Entscheidungsträger»? Wer nimmt die «Führungsverantwortung» wahr? Welchen Einfluss hat der «Zeitfaktor»? Welche Institutionen und Personen in der Christkatholischen Kirche der Schweiz Entscheidungsträger sind und Führungsverantwortung haben, dürfte im Kontext des Artikels skizziert und auch bekannt sein. Das praktische Problem liegt bei der vorhandenen Matrixorganisation. Alle wichtigen Entscheidungen müssen breit abgestützt sein und ziehen den Entscheidungsprozess in die Länge. Aber auch wenn etwas entschieden ist, sind die Kontroll- und Durchsetzungsmöglichkeiten aufgrund der Gemeinde- und Verbandsautonomie sehr beschränkt. Ähnlich liegen die Probleme auf internationaler Ebene.

Verschiedene Strategien möglich: Fusion, Expansion und Beibehaltung des Status quo

Aufgrund der bisherigen Ausführungen könnte jemand einwenden, dass er ebenfalls mit Kirchenmanagement zu ganz anderen Zukunftsvorschlägen komme. Dies ist durchaus möglich. Management setzt methodisch keine objektive Wahrheit voraus, sondern eine in irgendeiner Form – je nach Entscheidungsträgern – zu definierende Unternehmensphilosophie. Aus ihr ergeben sich dann wiederum verschiedene Vorgehensmöglichkeiten, die zu diskutieren, abzuklären, zu entscheiden, umzusetzen und eventuell zu korrigieren sind. Unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile gibt es für die Christkatholische Kirche der Schweiz theoretisch sehr verschiedene Möglichkeiten ihre Zukunft zu gestalten. Die drei Hauptperspektiven bzw. Strategien wären m. E. ein Zusammengehen mit anderen Kirchen, Mitgliederwerbung durch Evangelisation und Mission und die Beibehaltung des Status quo:

1. Von Anfang an verstanden sich die altkatholischen Kirchen als eine «Notkirche», die ihre Existenzberechtigung verliert, wenn sich der Zusammenschluss mit einer anderen Kirche nach sorgfältiger Prüfung aufdrängt. Ohne dies jetzt hier näher ausführen zu können, sind dies theore-

tisch am naheliegendsten die anglikanischen, die orthodoxen und eventuell die bischöflich lutherischen Kirchen³⁶. Praktisch könnte in Westeuropa von Seiten der Anglikaner aus mit den Altkatholiken eine Fusion gemäss den Beschlüssen der Lambeth-Konferenz von 1988 vollzogen werden. In der Schweiz hiesse dies konkret: die Christkatholische Kirche könnte sich mit den anglikanischen Kirchengemeinden zusammenschliessen. Dazu fehlt aber von altkatholischer Seite aus wegen verschiedener Vorbehalte im Moment der Wille. Hier müsste wirklich ernsthafter nach neuen Lösungen und Möglichkeiten gesucht werden, insbesondere auf der Ebene der Kirchengemeinden.

2. Ausgehend von den zwei Annahmen, dass sich die nachchristliche Gesellschaft Westeuropas immer mehr in die zwei Gruppen der engagierten Gläubigen und der Konfessions- und Religionslosen einteilen lässt und dass ein engagierter Christ in der Regel seine Glaubensgemeinschaft trotz aller eventuellen Probleme mit ihr ändern bzw. verbessern möchte und nicht dort austreten will, lässt sich folgern: «Untereinander» ist – freiwillige Zusammenschlüsse ausgenommen – fast nichts zu holen. Die christlichen Kirchen oder andere Religionen können neue Mitglieder primär nur noch bei der Gruppe der Konfessions- und Religionslosen «gewinnen». Dies erfordert aber unter dem Begriff der Evangelisation und Mission nicht nur neue Strategien, sondern auch neue Inhalte, die sehr überlegt sein müssen. Starke Evangelisation und Mission kann das Selbstverständnis einer bisher mehr traditionellen Volkskirche stark verändern. Ein solcher Weg würde mehr als nur eine Aufbruchsstimmung erfordern.

3. Werden aus innerer Überzeugung zur Zeit die Möglichkeiten 1 und 2 verneint, bleibt nur ein konstruktives Sich-Einrichten im Status quo. Was bezüglich der Christkatholischen Kirche der Schweiz konkret in den nächsten Jahren heissen würde: die Anzahl der Gebäude und des Personals und die gesamtkirchliche Aktivität nach innen und aussen müssen den weiter sinkenden Mitgliederzahlen angepasst werden, um bezüglich der Inhalte ein positives «Überwintern» zu ermöglichen. Das vorhandene und für gut befundene Produkt ist zur Zeit nicht «verkaufbar». Allerdings beinhaltet dieser Weg die Gefahr, langsam auszusterben. Das kann aber mangels anderer mehrheitsfähiger Alternativen auch ein Weg sein, wenn man ihn will.

³⁶ H. Rein, Der orthodox-alkatholische Dialog ist abgeschlossen. Folgerungen und Perspektiven aus altkatholischer Sicht, in: Orthodoxes Forum 2/1990 (4. Jahrgang), München 1990, S. 151–171.

Management als Teil einer Vergleichenden Praktischen Theologie

Es gibt Firmen, deren Geschäfte trotz eines guten Managements schlecht laufen und es gibt Firmen, deren Geschäfte trotz eines schlechten Managements gut laufen. Beides dürfte aber eher die Ausnahmesituation sein und in der Regel nicht von langer Dauer. Im Normalfall ginge es den meisten Firmen besser, wenn sie ein gutes Management hätten. Dabei reicht aber nicht allein der Wille zu einem guten Management aus, es bedarf vor allem auch entsprechender Sach- und Personalentscheide. Gerade im kirchlichen Bereich ist es oft üblich, entweder nur die Personen auszuwechseln und nicht die Inhalte oder neue Inhalte zu beschliessen, aber die die neuen Inhalte ablehnenden Personen im Amt zu belassen, ja sie sogar noch mit deren Umsetzung zu betrauen. So gesehen hat Management in der Kirche eine Hauptaufgabe: mit humanwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und theologischen Kenntnissen eine «Streitkultur» zu entwickeln, die es ermöglicht, auf breiter Basis die das Handeln leitenden Werte zu formulieren und vor allem deren praktische Umsetzung durchzusetzen und zu kontrollieren. Jeder der Beteiligten darf seine Interessen haben, aber er muss sie offenlegen. Das ist grundsätzlich in unterschiedlichen Kirchenstrukturen möglich. Kirchliches Management wäre dabei trotz aller betriebswirtschaftlicher Methodik am besten in etwas eingebettet, was ich – als Ergänzung zur «Ökumenischen Theologie» und zur «Vergleichenden Religionswissenschaft» – in Anlehnung an Adolf Exeler³⁷ eine «Vergleichende Praktische Theologie» nennen möchte: ein Forschungsgebiet, das die praktischen Erfahrungen der verschiedenen Kirchen und das theoretische Selbstverständnis der verschiedenen Kirchen in ihrer gesellschaftlichen Realität und kulturellen Verschiedenheit vielschichtig reflektiert und sie dabei im Prinzip als gleichwertige Ausformungen des einen Glaubens akzeptiert. Konstruktiver Vergleich kann nur heißen: im Dialog miteinander Anstösse für das eigene Kirchesein bekommen, aber nicht Wertung. Führt der Dialog zu gemeinsamem Handeln und zum Zusammenschluss, um so besser. Kirche kann nur wirklich Kirche in der Welt sein, wenn sie weiss, was sie generell und konkret überhaupt will und

³⁷ Siehe *A. Exeler, Wege einer vergleichenden Pastoral*, in: L. Bertsch und F. Schlösser (Hg.), *Evangelisation in der Dritten Welt. Anstösse für Europa*, Freiburg, Basel 1987, 2. Auflage, S. 92–121.

dementsprechend handelt³⁸. Das ist das gegenwärtige Hauptproblem der traditionellen Kirchen Westeuropas und die grosse Herausforderung eines Management in der Kirche.

Winterthur

Harald Rein

³⁸ P. M. Zulehner, Pastoraltheologie, Band 1, Fundamentalpastoral, Düsseldorf 1989, S. 294: «Ziele geben dem Handeln von Menschen und Gemeinschaften Orientierung. Werden die Ziele unklar oder gehen sie verloren, kommt es zu Orientierungskrisen. Diese erschweren das Handeln oder machen es ganz unmöglich. Ist die Handlungsfähigkeit gefährdet, ist auch die Identität bedroht. Orientierungskrisen werden zu Identitätskrisen.»