



Working Papers

*Observatoire des Religions en Suisse
Observatorium der Religionen in der Schweiz
Osservatorio delle Religioni in Svizzera
Observatory of Religions in Switzerland*

Kirchen auf dem Markt? Nonprofit Management im Kirchlichen Bereich,

Cla Reto Famos

Suivi de

**Réactions à l'exposé de Cla Reto Famos. Quelques points
pour ouvrir une discussion,**

Pierre Gisel

Avril 2006

01

© Tous droits réservés par leur(s) auteur(s). © 2006
Observatoire des Religions en Suisse | Unil - Batiment Provence
CH-1015 Lausanne - info.ors@unil.ch - www.unil.ch/ors

Unil

UNIL | Université de Lausanne

Observatoire des religions en Suisse (ORS)

Conférence du 5 décembre 2005 par Cla Reto Famos

Première partie : Kirchen auf dem Markt? Nonprofit Management im Kirchlichen Bereich, par Cla Reto Famos (page 1 à 16)

Deuxième partie : Réactions à l'exposé de Cla Reto Famos. Quelques points pour ouvrir une discussion, par Pierre Gisel (page 17 à 20)

Kirchen auf dem Markt? Nonprofit-Management im kirchlichen Bereich

Vortrag am Observatoire des Religion en Suisse, 5. Dezember 2005

Cla Reto Famos

Der Vortrag basiert auf folgender Literatur:

- *Cla Reto Famos*, Management-Konzepte in der Kirche, in: ThLZ 128/2003, S. 991-1012.
- Ders., Auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie, in: PTh (92, 2003), S. 385-402.
- Ders., Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis, Lit-Verlag, Münster 2005 (Habilitationsschrift).

Betriebswirtschaft- und Managementlehren sind in Kirche und Theologie zunehmend wichtige Gesprächspartner. Kirchengemeinden brauchen Organisationsberater, Landeskirchen entwickeln ein Kommunikationskonzept, ja pikanterweise wird sogar für das Theologiestudium selbst seit etwas über einem Jahr geworben – mit Hilfe eines gut strukturierten Marketingkonzepts, das Zielgruppen analysiert und entsprechende Massnahmen initiiert. Die Kirchen der Nordostschweiz haben sich zu dieser Aktion zusammen gefunden, die zuerst nur das Theologiestudium an der Uni Basel bewarb, nun aber auch Zürich und Bern mit einbezieht.

Nun ist die Ökonomie im Raum der Kirche eine durchaus umstrittene Thematik. Viele Theologen – auf evangelischer Seite sei etwa an Manfred Josuttis gedacht, auf katholischer Seite könnte man Edmund Arens von Luzern nennen – warnen sogar explizit vor der Gefahr einer Ökonomisierung der Kirche.

Offensichtlich werden aber immer mehr ökonomische Modelle auch in der Kirche heimisch. Wie geht die Theologie, wie geht die Kirche damit um? Wie ist es überhaupt zu dieser Entwicklung gekommen? Was sind die Faktoren, die zu der heutigen Situation geführt haben?

Ich möchte in meinem Vortrag zuerst ganz kurz die Geschichte des Dialogs zwischen Theologie und Managementlehre darstellen. Dann werde ich mit der Frage auseinandersetzen, ob und wenn ja in welchem Sinne sich die Kirchen heute in einer Marktsituation befinden. Dann möchte ich klären, was man heute unter Nonprofit-Management versteht, und unter welchen Bedingungen von Seiten der Ökonomie eine Übertragung möglich ist. Ich möchte danach ein paar

Ansätze vorstellen, die eine Integration von Managementlehren in die Theologie vornehmen. Und schliesslich möchte ich meinen eigenen Ansatz vorstellen, den ich in meiner Habilitationsschrift entwickelt habe, die im September 2005 erschienen ist.

1. Geschichte eines Dialogs

Der Dialog mit der Ökonomie hat eine Geschichte. Schon in den siebziger Jahren wurde die Übernahme betriebswirtschaftlicher Einsichten im Zuge der empirischen Wende zum Thema gemacht¹. Ökonomische Fragestellungen gerieten aber wieder in Vergessenheit, da das Gespräch mit der Soziologie und der Psychologie damals aus verschiedenen Gründen klar im Vordergrund stand. In den achtziger Jahren kam im deutschen Sprachraum die Gemeindegrowthbewegung auf, welche sich im englischen Sprachraum unter der Bezeichnung church growth movement seit den sechziger Jahren entwickelt hatte und amerikanische Managementtechniken in der weltweiten Mission einsetzte und mit einer auf Wachstum ausgerichteten Theologie verband. In den Volkskirchen Deutschlands konnte diese Bewegung nicht Fuss fassen. Erst in den neunziger Jahren kam mit einer markanten Verknappung der Mittel und einem anhaltenden Mitgliederschwund ein zunehmendes Interesse an ökonomischen Fragen auf. Dabei wurde in einer ersten Phase versucht, den Dialog über die Wirtschaftsethik zu führen. Wirtschaftsethische Überlegungen und Argumente sollten eine Brückenfunktion zwischen ökonomischen und theologischen Postulaten erfüllen und so den Zugang der kirchlichen Leitungsverantwortlichen zum Managementwissen erleichtern².

Zwar ist heute die grundsätzliche Notwendigkeit des Einbezugs von ökonomischen Erkenntnissen in die Theologie nicht mehr bestritten. Trotzdem bedürfen viele grundlegende Fragen der Vermittlung von theologischen und wirtschaftlichen Kategorien noch eingehender Klärung. Insbesondere besteht immer noch die Tendenz, das Gespräch mit der Wirtschaft nur einseitig führen zu wollen. Die Theologie wird lediglich als Ratgeberin für das ethische Verhalten von Unternehmen angesehen. Ansätze zu einer ökonomischen Analyse der Kirche werden nicht zur Kenntnis genommen oder abgewehrt, während die Übernahme von betriebswirtschaftlichen Handlungselementen überflüssig erscheint. Die Devise hiess somit lange: religious economics ja, economics of religion nein.

2. Kirche und Markt

Was meint man, wenn man von den Kirchen auf dem Markt spricht? Gibt es einen religiösen Markt? Ob man in religiösen Fragen von einem Markt sprechen kann und soll, hängt stark von der Betrachtungsweise und den damit verbundenen Implikationen ab. Märkte sind Institutionen, keine natürlichen Phänomene. Sicher aber kann man von einer Wettbewerbs- oder Konkurrenzsituation sprechen, in der die grossen Landeskirchen heute stehen. Wenn ich ein ganz banales Beispiel aus dem Leben meiner Kinder im Advent 2005 herauspicken darf: Unsere Kirchengemeinde in Uster organisiert ein

¹ Siehe die Darstellung bei *Steffen W. Hillebrecht (Hg)*, Kirchliches Marketing, Bonifatius, Paderborn 1997, 34-65.

² *Alfred Jäger*, Wirtschaftsethik als ökonomisches und christliches Postulat, in: *Alfred Jäger (Hg)*, Wirtschaftsethik als ökonomisches und christliches Postulat, Haupt, Bern/Stuttgart 1990, 39. Weitgehend in diese Richtung argumentiert auch *Martin Patzen*, Führung von evangelisch-reformierten Kirchengemeinden: betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive, Haupt, Bern 1997.

Krippenspiel, das am 4. Advent aufgeführt werden soll. Meine Kinder sind 8 und 9, also genau im richtigen Alter. Die Kirchgemeinde hatte wie die meisten Kirchgemeinden in den letzten Jahren grösste Mühe, eine Sonntagsschule überhaupt noch aufrecht zu erhalten. Warum? Weil die Familien am Sonntag morgen nicht mehr den Gottesdienst besuchen. Wenn sich die Familien die Frage stellen, ob sie in die Kirche gehen wollen oder nicht, entscheiden sie sich in den meisten Fällen gegen den Gottesdienst. Dahinter stehen viele Gründe: der zeitliche Druck auf den Erwerbstätigen, andere Verpflichtungen, die tiefe Attraktivität des Gottesdienstes, die Fülle von anderen Möglichkeiten. Die Kirche befindet sich also in einer Konkurrenzsituation. Es besteht ein Markt für das Zeitfenster am Sonntag morgen, das auch von anderen (Sportvereinen, Kulturveranstaltern, Freikirchen, etc.) bearbeitet wird. Deshalb organisiert unsere Kirchgemeinde zwei Vorbereitungsgruppen: eine am Sonntag morgen und eine (grössere) am Mittwoch Nachmittag. Vor ein paar Wochen erhielten wir einen Flyer von der Musikschule: Zwei Kinderchöre und ein Kinderorchester veranstalten ein Weihnachtsspiel. Meine Tochter singt in einem dieser Chöre. Sie musste sich entscheiden: Kirchgemeinde oder Musikschule – beides ging wegen zeitlicher Überschneidung nicht. Die Kirchgemeinde steht also auch hier in einer ziemlich harten Konkurrenzsituation. Denn das Gegenangebot war zumindest musikalisch klar professioneller aufgemacht. Religionssoziologisch könnte man hier von der Auflösung des Feldes des Religiösen sprechen. Es sind nicht mehr einfach nur die angestammten religiösen Organisationen, die religiöse oder religionsbezogene Angebote machen. Ähnliches kann man für die Feng-Shui-Beratung sagen, für Yoga-Kurse oder Meditationsseminare, bis hin zu religiösen Anklängen in der Werbung. Die Kirchen stehen auf allen Plätzen ihres Handelns in diversen Konkurrenzsituationen, und die Menschen können wählen. Wahlfreiheit und Angebotsvielfalt sind die beiden Pfeiler des Marktes.

Dass sich in den letzten Jahren das Phänomen eines Marktes der Religionen durchgesetzt hat, ist mittlerweile relativ unbestritten. In ihrer staatskirchenrechtlich stark abgesicherten Position scheint es den grossen Volkskirchen in der Vergangenheit zu wenig gelungen zu sein, die Konsequenzen dieser neuen Konkurrenzsituation genügend abzuschätzen. Das Bewusstsein, wie stark die Kirchen in den letzten Jahrzehnten von einer durch rechtliche, politische und soziologische Faktoren abgesicherten Monopolsituation profitieren konnten, ist erst durch deren massive Erosion gestärkt worden. Während in manchen theologischen Abhandlungen die Ansicht vorzuherrschen scheint, dass der Markt der Religionen von Globalisierung und Neoliberalismus verursacht werde und deshalb durchaus zwiespältig sei, verweist Hartmut Zinser³ auf den Zusammenhang mit der Religionsfreiheit. Der Markt der Religionen beruht wesentlich auf der individuellen Wahlfreiheit. Dass diese als direkte Folge der Religionsfreiheit gedeutet werden muss, ist eine bemerkenswerte These, die ein entscheidendes Licht auf die heutige religiöse Situation wirft. Zusammen mit der immer konsequenteren Durchsetzung der Religionsfreiheit ist es die zunehmende Entflechtung von Staat und Kirchen, welche aus diesen einst gesellschaftlich verbindlichen Institutionen, in die man hineingeboren wird, religiöse Verbände werden lässt, zu denen man sich bewusst ins Verhältnis setzen muss. Individuelle Religionsfreiheit führt in ihrer geschichtlichen Konsequenz zur Konkurrenz zwischen religiösen Organisationssystemen.

Dass das Verhältnis zwischen Religionsverband und Religionsanhängern auf dem Austausch von Leistung und Gegenleistung beruht, zeigt sich in einer Situation

³ Hartmut Zinser, *Der Markt der Religionen*, Fink, München 1997.

zunehmender Konkurrenz klarer als noch in der Monopolsituation vergangener Jahrzehnte. Zu Recht weist Zinser darauf hin, dass es den grossen Volkskirchen nicht leicht fällt, dieses Phänomen wahrzunehmen (S. 31). Allerdings folgt auch dieses Verhalten einem ökonomisch plausiblen Muster: Monopolisten tendieren dazu, die Preisgabe ihrer privilegierten Stellung zu vermeiden. Doch ist es sich eine Theologie, welche sich dem Programm der Selbstreflexion des Glaubens verschrieben hat, schuldig, diese Zusammenhänge selbstkritisch wahrzunehmen.

3. Nonprofit-Management

Die Entwicklung einer Managementlehre, die sich speziell den nicht auf die Gewinnerzielung ausgerichteten Organisationen widmet, bildet eine ideale Voraussetzung zur Übernahme betriebswirtschaftlicher Einsichten in das Gefüge der Theologie. Im Nonprofit-Bereich werden so unterschiedliche Organisationen wie Sportvereine, Gewerbeverbände, Kulturbetriebe und Religionsgemeinschaften zusammengefasst. So verschieden sie in vielerlei Hinsicht auch sein mögen, haben sie doch die fehlende Gewinnausrichtung als gemeinsamen Nenner.

Das Nonprofit-Management ist ein junger Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Nach Anfängen in den sechziger Jahren durch Philip Kotler in den USA ist das Gebiet als solches erst in den siebziger Jahren in den Blick der Betriebswirtschaftslehre gekommen. Seit 1976 befasst sich das Institut für Verbands- und Genossenschafts-Management (VMI) an der Universität Freiburg/Fribourg (Schweiz) systematisch mit Nonprofit-Organisationen. Das VMI, an dem sich auch viele Theologen weiterbilden lassen, gehört somit neben der Yale University in den USA zu einer Handvoll Institutionen, welche sich seit Jahrzehnten systematisch mit diesem Wirtschaftszweig auseinandersetzen⁴. Gerade in Deutschland scheinen die Veröffentlichungen des VMI relativ unbekannt.

Das eigentliche Grundlagenwerk stellt dabei der Titel „Management in Nonprofit-Organisationen“ von Peter Schwarz dar⁵. Diese aus der Habilitationsschrift von 1984 entstandene Forschungsarbeit wurde 1990 in erster Auflage verlegt. Das Schwergewicht der Untersuchung liegt auf einer detaillierten Abhandlung von Organisations-, Führungs- und Planungsfragen in NPO. Im Unterschied zu den meisten anderen Managementlehren kommen hier zwei auch in der Kirche wesentliche Eigenschaften in den Blick: Die mitgliedschaftliche Struktur und der Einbezug von Ehrenamtlichen nicht nur im operativen Bereich, sondern auch auf der Führungsebene, wie er für NPO oft typisch ist. Das Buch bringt auch für die Kirchen eine Fülle von brauchbaren Lösungsansätzen und zeigt die Zusammenhänge von Problemen auf, welche in der Praxis zwar virulent, aber in der theologischen Diskussion fast inexistent sind.

Das Freiburger Management-Modell für NPO wird in drei Bereiche unterteilt: Das System-Management umfasst Fragen der Planung, des Controlling, der Führung, der Organisation und der Innovation. Das Marketing bildet einen zweiten, eigenständigen Bereich. Als drittes befasst sich das sogenannte Ressourcen-Management im Human-Resource Bereich mit den Mitgliedern, den Ehrenamtlichen, den Hauptamtlichen und den Freiwilligen, daneben aber auch mit Fragen zu Finanz- und Sachmitteln. Es liegt damit der Entwurf einer NPO-

⁴ Ernst-Bernd Blümle, Vorwort zum Freiburger Managementmodell für Nonprofit-Organisationen, in: Ernst-Bernd Blümle (Hg), Vorwort zum Freiburger Managementmodell für Nonprofit-Organisationen, Haupt, Bern 1995, 13f.

⁵ Peter Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Paul Haupt, Bern ²1996.

Managementlehre vor, die sich eng an die angestammten Gebiete der BWL lehnt. Allerdings fällt das starke Gewicht auf, welches dem Marketing hier zukommt. Dieser Eindruck verfestigt sich noch durch die Schrift, welche Robert Purtschert zum „Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen“ vorgelegt hat⁶. Erhellend sind auch die Ausführungen zum Mitgliedermarketing, auf die hier kurz eingegangen werden soll. Aufgrund des Anreiz-Beitrags-Prinzips ist das Ziel einer mitgliedschaftlich organisierten NPO, Mitglieder zu gewinnen (und zu halten bzw. zu aktivieren). Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die notwendigen empirischen Daten erhoben und eine Zielgruppensegmentierung vorgenommen werden. Das Austauschsystem Mitgliedschaft muss analysiert werden: D.h. es muss untersucht werden, welche Beiträge von den Mitgliedern erwartet und welche Anreize ihnen angeboten werden. Aufgrund dieser Daten muss die Mitgliedschaft so positioniert werden, dass sie für die potenziellen Neumitglieder attraktiv erscheint und ihnen in adäquater Form nahegebracht werden kann. Das Bewusstsein dafür, dass die Gewinnung von neuen Mitgliedern gerade für stark überalterte Organisationen, wie es die meisten evangelischen Kirchen sind, über kurz oder lang zu einer Überlebensfrage wird und dementsprechend konzentriert angegangen werden müsste, könnte durch den Dialog mit dem NPO-Management in der Theologie wieder vermehrt gefördert werden. Die evangelische Kirche hat die Ursachen der jahrzehntelangen Austrittswelle seit Jahren intensiv erforscht und Konzepte zu ihrer Dämpfung entwickelt. Auf der Formulierung und Umsetzung eines Programms zur Gewinnung neuer (oder ehemaliger) Mitglieder scheint aber zumal in den liberal geprägten Kirchen ein eigentliches Tabu zu lasten. Dabei muss mit einem solchen Konzept noch keine Vorentscheidung zugunsten einer theologischen Richtung getroffen werden. Es genügte schon die Einsicht, dass auch die Kirche diese sozialen Realität nicht umgehen kann, sobald sie nicht mehr über ein abgesichertes volkswirtschaftliches Umfeld verfügt. Spätestens seit der biologische Nachwuchs die Verluste durch Abwanderung und Überalterung nicht mehr auszugleichen vermag, müsste diese Einsicht zur Suche nach wirksamen Gegenmassnahmen drängen. Die Einsicht in diese Zusammenhänge ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. In Deutschland hat man beispielsweise Versuche mit Neueintrittsstellen gemacht, die es Konfessionslosen leichter machen sollen, wieder ein zu treten. Genau darüber hat man vor ein paar Wochen in Zürich an einer sogenannten Strategietagung gesprochen (es war in der Reformierten Presse zu lesen). In Zürich will man nun auch drei Eintrittsstellen einrichten: In der Bahnhofkirche, in einer Citykirche (Predigern) und in einer Akademie (Kappel am Albis). Was das VMI für den NPO-Bereich geleistet hat – nämlich ein zusammenhängendes adäquates Systemkleid zu erarbeiten – bleibt im Bereich der Kirche noch ein Postulat. Es wäre lohnenswert, die Kräfte zu bündeln, um eine Erschliessung des Gebietes eines „Kirchenmanagements“ mit möglichst einheitlichen und kompatiblen Kategorien voranzutreiben. Daran wird heute gearbeitet.

4. Kirchenmanagement

Während man bis in die siebziger Jahre von Betriebswirtschaft sprach und die amerikanische Literatur unberücksichtigt liess, bürgerte sich – nicht zuletzt durch den Klassiker von Ulrich und Fluri⁷ – die Rede vom Management (als Oberbegriff

⁶ Robert Purtschert, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 2001.

⁷ Ulrich/ Fluri, Management.

der Führungslehre) spätestens in den achtziger Jahren im ganzen deutschen Sprachraum ein. In der Theologie ist der Gebrauch des Terminus „Kirchenmanagement“ mit zunehmender Häufigkeit zu beobachten. 1996 wurde an der katholischen theologischen Fakultät der Universität Wien bei Paul M. Zulehner eine Dissertation mit ebendiesem Titel eingereicht⁸. Die Arbeit von Markus Christoph Heil wurde nicht verlegt und ist somit nur an der Wiener Universitätsbibliothek greifbar, was eigentlich bedauerlich ist. Dies zeigt auch, wie absolut umstritten, ja absonderlich der Begriff noch vor zehn Jahren war.

Schon anfangs der neunziger Jahre benutzte Hans-Ulrich Perels den Begriff des Managements. Als Ziel seiner Arbeit nennt er damals allerdings noch die Formulierung einer „Kirchlichen Betriebswirtschaftslehre“⁹. Perels geht bei seinen Überlegungen, die stark auf die Praxis ausgerichtet sind und deshalb auf einen wissenschaftlichen Apparat weitgehend verzichten, vom Freiburger NPO-Management-Modell aus, welches er selbst in einer Weiterbildung am VMI kennengelernt hat. Wie fruchtbar eine Übertragung auf das Feld der Kirche sein kann, zeigt sein zweiter Band zum Marketing¹⁰. Eine dritte Schrift behandelt mit Innovations- und Projektmanagement¹¹ zwei weitere Spezialgebiete der Managementlehre. Perels behandelt keine Grundlagenprobleme, sondern entwickelt ein brauchbares Manual für die Gemeindegearbeit.

Von Gemeindegearbeit spricht der Bischof der Pommerschen Evangelischen Kirche, Hans-Jürgen Abromeit in einem 2001 erschienenen informativen und übersichtlichen Sammelband¹². Erklärtes Ziel dieser Schrift ist es, „Pfarrerinnen und Pfarrer, aber auch andere Mitarbeitende, die Leitungsverantwortung tragen, für die Arbeit unter Marktbedingungen zu qualifizieren.“ (S. 5) Nicht zu übersehen sind die Verbindungslinien zum Missionarischen Gemeindeaufbau (explizit erwähnt etwa auf S. 142) und zur Gemeindegrowthbewegung der achtziger Jahre. Im Konzept des Spirituellen Gemeindegearbeites scheint sich ein neues Zentrum dieser theologischen Richtung zu formieren, welche man vielleicht mit volksgemeinlich-evangelikal umschreiben könnte. Im programmatischen Ziel „Wachsen gegen den Trend“ oder „Wachstum der Gemeinden“ (S. 25), in der Forderung, die biblischen Texte „vom Wachstum der Gemeinde her“ auszulegen (S. 28), in der zentralen Stellung der „Einladung zum Leben mit Jesus Christus“, in Verbindungslinien zur evangelikalen Willow Creek-Bewegung (z.B. S. 142) und in der neuerlich entbrannten Auseinandersetzung um den Missionsbegriff¹³ zeigt sich das Aufkommen einer neuen Strömung, die die alten Anliegen in angepasster Form aufleben lässt.

„New Church Management“ nennt sich eine kleine Schrift, die von Bruno Dähler und Urban Fink im Anschluss an eine Management Weiterbildung an der Universität Zürich verfasst wurde¹⁴. Dähler/Fink stellen die katholische Kirche der Schweiz in der Terminologie des Freiburger NPO-Managements dar. Es zeigt sich,

⁸ Markus Christoph Heil, Kirchenmanagement. Pastorale Kundenorientierung zur Steigerung der Wertschöpfung und Sinnstiftung durch die Kirche, Universität Wien, Wien 1996.

⁹ Hans-Ulrich Perels, Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements, Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn, Gütersloh 1990, 7.

¹⁰ Hans-Ulrich Perels, Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Modelle des Marketing, Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn, Gütersloh 1991.

¹¹ Hans-Ulrich Perels, Gemeinde im aktiven Wandel. Innovations- und Projektmanagement in der kirchlichen Praxis, Burckhardthaus-Laetare, Offenbach/M. 1999.

¹² Hans-Jürgen Abromeit u.a., Spirituelles Gemeindegearbeit. Chancen - Strategien - Beispiele, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 2001.

¹³ Mission!? – ein Reizwort in der praktisch-theologischen Diskussion, PTh 91 (2002/4) 125ff.

¹⁴ Bruno Dähler/ Urban Fink, New Church Management. Finanzmanagement und Kundenmarketing in der Katholischen Kirche in der Schweiz, Paul Haupt, Bern <etc.> 1999.

dass dieser Raster auch hier seine Tauglichkeit unter Beweis stellt. Die Autoren plädieren insbesondere für die Einführung eines Controlling, die Stärkung der übergeordneten kirchlichen Instanzen, welche zur Zeit personell schwach ausgestattet sind, und die Vereinfachung der Finanzströme.

Auch in Basel hat man sich mit Fragen des Marketing auseinander gesetzt. Der Praktische Theologe Prof. Albrecht Grözinger hat mit dem Marketingprofessor Manfred Brun den Sammelband „Kirche und Marktorientierung“ herausgebracht. Grundlage dieses Buches ist die sogenannte Basler Kirchenstudie, welche die beiden Kirchen bei Manfred Brun in Auftrag gegeben hatten.

In Luzern beschäftigt sich Prof. Adrian Loretan mit dem Thema Kirchenmanagement. Vor etwa einem Jahr machte ein Seminar zum Thema ziemlich viel Aufsehen in der Presse. In der neuen Reihe ReligionsRecht im Dialog ist neben meiner eigenen Habilitation auch das Buch von Pius Bischofberger „Kirchliches Management“ herausgekommen. Im Frühling wird wieder ein Seminar zum Thema angeboten. Und im Jahr 2007 wird in Luzern ein Nachdiplomstudiengang zum Thema Kirchenmanagement starten, der erste in der Schweiz.

In Zürich habe ich zusammen mit Prof. Ralph Kunz eine Tagung zum Thema Kirche und Marketing organisiert, dessen Ergebnisse im Frühling im TVZ publiziert werden. An der Tagung referierten auch Dieter Tscheulin und Martin Dietrich. Tscheulin ist Professor für BWL in Freiburg i.Br. und hat ein Kirchenmarketing in einer Systematik des Bereichsmarketings entwickelt.

Zu den Westschweizer Fakultäten kann ich keine Angaben machen, weil ich die Entwicklungen hier zu wenig verfolge. Der observatoire des religion en Suisse an der Universität Lausanne verfolgt aus einer religionswissenschaftlichen Sicht die neue religiöse Konkurrenzsituation in der Schweiz. Prof. Jörg Stolz beschäftigt sich u.a. mit der Frage, welche Marketingstrategien Religionsgemeinschaften anwenden.

5. Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis

Das kirchliche Handeln lässt sich als Spannungsfeld zwischen zwei Polen darstellen: Kirche hat einen Auftrag, der ihr durch ihre Mission vorgegeben ist und den sie je neu finden und in die geschichtliche Situation übertragen muss. Und die Kirche muss sich in ihrem Handeln orientieren an den Bedürfnissen der Menschen, die sie erreichen will und zu denen sie durch ihren Auftrag gesandt ist. Diese notwendige Orientierung der Kirche an dem, wessen die Menschen bedürfen, bleibt immer bestimmt und rückgebunden an das, was der Kirche zu tun und zu sagen aufgetragen ist.

Die Berücksichtigung dieses Spannungsfeldes des kirchlichen Handelns birgt nicht nur ein erhebliches Reflexionspotential, sondern führt auch zu Modellen, wie die Kirche ihre Praxis besser gestalten kann¹⁵. Denn die Spannung zeigt einerseits auf, dass eine konsequente Orientierung an den sich ständig verändernden Bedürfnissen die Grundlage dafür bietet, dass die Kirche neue

¹⁵ Vgl. dazu meine Habilitationsschrift: Cla Reto Famos, Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis, Lit-Verlag, Münster 2005.

Entwicklungen aktiv aufnehmen und die Menschen erreichen kann. Andererseits legt es den eigentlichen Schwerpunkt bei der Rechenschaft, die sich die Kirche über ihren eigenen Auftrag ablegen muss. Ohne eine intensive und tiefgreifende Debatte über die Frage, was denn eigentlich die Sendung der Kirche sei, wird Bedürfnisorientierung zur Windfahne und verliert die Kirche auf längere Sicht ihre Glaubwürdigkeit.

Bedürfnisorientierung ist ein zentraler Begriff in der Ökonomie. Der Auftrag ist dagegen ein wichtiger Topos der Ekklesiologie. Beide Begriffe sind aber auch im anderen Fach präsent: Anstelle von Ziel oder Vision kann man betriebswirtschaftlich durchaus auch von Auftrag sprechen. Auf der anderen Seite ist in der Theologie trotz gewissen Vorbehalten erstaunlich viel von Bedürfnissen die Rede. Zudem lässt sich zeigen, dass sich die Kirche, wenn sie sich auf die Menschen und wessen sie bedürfen ausrichten, auf einen Weg macht, der ihr durch das biblische Zeugnis vorgegeben wird: die Nachfolge des Gottessohnes, der sich allen Menschen zuwandte und ihnen das gab, was sie brauchten. Damit könnte das Modell der auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung eine gewisse Brückenfunktion zwischen diesen beiden Wissenschaften übernehmen und den gegenseitigen Austausch fördern.

Im Folgenden werde ich die Bedürfnisorientierung und die Auftragsbestimmtheit in zwei Abschnitten je aus ökonomischer und theologischer Sicht darstellen. Danach müssen einige Kriterien formuliert werden, die für das Handeln der Kirche wegweisend sein sollen.

I. Bedürfnisorientierung

1. Zentralbegriff der Betriebswirtschaftslehre

Wenn in der Literatur des NPO-Management und insbesondere des Marketing von Bedürfnisorientierung die Rede ist, sind damit nicht in erster Linie die allgemeinen Grundbedürfnisse des Menschen gemeint, sondern dessen sozial und kulturell ausgeformte Wünsche, die sich durch Kaufkraft oder durch Bereitschaft zur Kooperation (bspw. in der Erstellung einer Dienstleistung) in konkreter Nachfrage darstellen. Wir verstehen deshalb unter Bedürfnisorientierung eine grundsätzliche und programmatische Ausrichtung einer Organisation auf die Anliegen, Ziele und Wünsche der für sie relevanten Individuen und Gruppen.¹⁶ Wir legen den Schwerpunkt damit nicht auf die hinter dem menschlichen Verhalten liegenden treibenden Grundbedürfnisse, sondern auf die auf ihrer Grundlage entstehenden und durch die gesellschaftlichen Verhältnisse geformten Ziele und Absichten von Einzelnen und Gruppen. Bedürfnisorientierung ist so die Ausrichtung einer Organisation auf die Ziele und Interessen ihrer Anspruchsgruppen, welche sich aus den menschlichen Grundbedürfnissen ergeben und sich in der herrschenden sozialen Situation konkretisieren.¹⁷

Im Folgenden wird denn auch von einem systemorientierten Ansatz her argumentiert¹⁸. Mit der überwiegenden Mehrheit der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur des Nonprofit- und des gewinnorientierten Bereichs werden Organisationen als soziale Systeme betrachtet, die mit ihrer Umwelt in

¹⁶ Bernd Wagner, *Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik.*, Bern/Stuttgart 1990.

¹⁷ Robert Purtschert, *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien 2001, 8.

¹⁸ Hans Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern 2001.

vielfältigen Beziehungen stehen und die sowohl in ihrem Inneren als auch außerhalb ihrer Systemgrenzen in einem ständigen Austausch stehen. Eine Organisation steht als Teilsystem mit dem Gesamtsystem Gesellschaft und mit anderen Teilsystemen in einem gegenseitigen Austauschprozess. Deshalb ist es für eine Organisation unumgänglich, sich auf die Ansprüche der verschiedenen (auch der internen!) Anspruchsgruppen einzulassen. Dieser Aufgabe dient die Bedürfnisorientierung.

Zugleich muss eine Organisation auch sich selbst behaupten. Ein zu starkes Eingehen auf die Ansprüche externer und interner Anspruchsgruppen kann den Bestand der Organisation gefährden. Ein gesellschaftliches Subsystem ist nur dann stabil, wenn es ihm gelingt, seine Ziele und somit seine Existenz mit den Ansprüchen seiner Umwelt in Einklang zu bringen. Ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen, das über Jahre keinen Gewinn erwirtschaftet, wird überschuldet und geht in Konkurs. Ein Sportverein, der niemanden mehr für die Freude an seiner Sportart begeistern kann, muss irgendeinmal wegen fehlender Mitglieder aufgelöst werden.

Nonprofit-Organisationen haben die unterschiedlichsten Ziele. Aber auch hier ist es entscheidend, dass es der Organisation gelingt, dem ihr zugeordneten Ziel gerecht zu werden. Dies wird nur gelingen, wenn gleichzeitig ein stabiler Ausgleich zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen hergestellt werden kann. Dazu dient die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Individuen und Gruppen, welche für die betreffende Organisation relevant sind.

2. Der Mensch als Inhalt des Auftrags der Kirche

Dass Bedürfnisorientierung ungeachtet zuweilen heftiger Opposition¹⁹ als heimlicher Entwicklungsmotor der Praktischen Theologie gelten kann, entspringt nicht einem Opportunismus der Kirche, sondern spiegelt ihre eigentliche Sendung wider, welche zu den Menschen und dem hinführt, was sie brauchen.

Gott offenbart sich im Alten Testament als derjenige, welcher sich den Menschen zuwendet, der ihnen das gibt, was sie benötigen und auch auf ihre alltäglichen Bedürfnisse eingeht. Exemplarisch zeigt sich das in der Speisung mit Wachteln und Manna (Ex 16, 1-36; Num 11, 4ff). Gott gibt das nötige Maß für jeden Tag. Im Neuen Testament wird diese Zusage weitergeführt und ausgedehnt. Jesus ruft seine Jünger in eine Nachfolge, die zugleich Bedürfniserfüllung (Mt 11, 28) und Bedürfnisverzicht (Mk 8, 34; Mt 11, 29) bedeutet. Mit der zeichenhaften Aufforderung „Gebt ihr ihnen zu essen“ im Speisungswunder (Mt 14, 16; Mk 6, 37; Lk. 9,13) gibt er den Jüngern eine im menschlichen Sinne unmögliche Aufgabe. Der Auftrag umreißt, was der Kirche aufgegeben ist: den ihr anvertrauten Menschen Speise geben, leibliche und seelische Speise. Aber wie sollte man mit dem, was die Kirche an Potential und Ressourcen in sich hat, diesen Auftrag auch nur annähernd erfüllen können? Jesu wunderbares Eingreifen lässt das eintreffen, was sich eigentlich gar nicht machen lässt: dass alle gesättigt werden, dass ein Glanz von Gottes Reich sichtbar wird.

Diese Grundspannung zwischen Sollen und Können bleibt der Kirche durch alle Zeiten aufgegeben. Das Konzept der auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung wird daran nichts ändern können. Auch hier wird es darum gehen zu planen, was eigentlich nicht planbar ist und Handlungsschritte einzuleiten für eine Aufgabe, die viel zu groß ist. Es ist aber schon viel gewonnen, wenn die beiden Pole dieser

¹⁹ Manfred Josuttis, „Unsere Volkskirche“ und die Gemeinde der Heiligen, Gütersloh 1997.

Spannung, nämlich Auftrag und Bedürfnis, klar in den Blick kommen.²⁰ Die Orientierung an dem, wessen Menschen bedürfen, ist keine zufällige, sondern eine notwendige Ausrichtung der Kirche.

In dem hier vertretenen Konzept einer auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung wird wesentlich davon ausgegangen, dass gerade nicht einzelne Anspruchsgruppen fokussiert und allein bedient werden, sondern dass eine Gesamtschau des ganzen Bündels von Bedürfnissen vollzogen wird, die in und um die Kirche entstehen und für deren fruchtbaren Ausgleich die Kirche sorgen muss. Deshalb führt der Begriff Kundenorientierung (auch wenn man ihn nur als hermeneutisches Prinzip verwendet) hier nicht weiter. Kirchliches Handeln hat darüber hinaus immer etwas Widerständiges, weil es nicht in dieser Welt und ihren Erwartungen aufgeht.

II. Auftrag

1. Normative Grundentscheidungen

Die allgemeine Managementlehre geht von einer Dreiteilung der Managementaufgaben aus: Während sich das operative Management mit Fragen der konkreten Durchführung beschäftigt, werden im strategischen Management die längerfristige Planung und Schwerpunktsetzung behandelt. Noch vor diesen beiden Planungssequenzen angesiedelt ist das normative Management, in dem Fragen der grundsätzlichen Ausrichtung, von unableitbaren Oberzielen und fundamentalen Überzeugungen beantwortet werden müssen.²¹ Die Frage nach dem Auftrag einer Organisation ist in diesem grundlegenden Bereich angesiedelt. Verschiedene Instrumente wie beispielsweise der Leitbildprozess versuchen diese Planungsphase zu strukturieren.²²

Die ökonomische Diskussion verwendet den Begriff Auftrag eher am Rande und spricht stattdessen von Visionen, normativen Grundlagen oder Zielen. Die Definition der grundlegenden Ausrichtung einer Organisation gehört zu den zentralen Aufgaben des Managements.

In systemischer Hinsicht hat jede Organisation eine Ausrichtung auf definierte Ziele. Organisationen erfüllen einen bestimmten Zweck und üben gewisse Funktionen aus. In der Betriebswirtschaftslehre geht man davon aus, dass Unternehmen einem doppelten Zweck dienen, nämlich der dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse und der Erfüllung der Unternehmensziele. Im erwerbswirtschaftlichen Bereich ist die Erzielung von Gewinn als Primärauftrag vorgegeben. Es treten aber durchaus weitere Ziele dazu. Im NPO-Bereich zeigt sich vielleicht noch klarer die Ausrichtung der betriebswirtschaftlichen Ökonomie als Lehre von der effizienten Zielerreichung. NPO-Management versucht auch den Prozess der Zieldefinition zu strukturieren, macht aber keine inhaltlichen Vorgaben bezüglich der anzustrebenden Ziele.

Auch die Kirche hat aus dieser allgemeinen ökonomischen Sicht Ziele, welche sie verfolgt. Diese verändern sich im Laufe der Zeit in ihrer Konkretisierung

²⁰ Auch bei Paulus zeigt sich die spannungsreiche Dualität von Auftrag und Bedürfnis. Scheinbar wird dem Zweck des Missionserfolges alles bis zur Grenze der Selbstverleugnung untergeordnet („allen bin ich alles geworden, um auf alle Fälle einige zu retten“, 1. Kor 9, 22b), andererseits der Inhalt der Mission, die Verkündigung des gekreuzigten Christus, als Ärgernis den Juden und Dummheit den Griechen bezeichnet (1. Kor 1, 18-25).

²¹ Knut Bleicher, *Normatives Management*, Frankfurt a.M. 1994.

²² M. Patzen, *Führung von Kirchgemeinde*, 285ff.

beträchtlich. Durch die Veränderung der Umwelt müssen auch die Ziele einer Organisation ständig neu definiert werden. In der Theologie hat man für diesen Sachverhalt den Begriff der Kontextualisierung des Evangeliums geprägt.

2. Kirchlicher Auftrag

Mit dem Bezug zum Auftrag wird ein Korrektiv eingeführt, das die servile Bedürfnisbefriedigung programmatisch ausschließt. Auftrag ist ein theologischer Begriff, der auch über konfessionelle Grenzen hinweg breit Verwendung findet. Er verweist auf die Sendung der Kirche und ihre von Gott übertragenen Aufgaben in dieser Welt und ist deshalb in vielen Kirchenverfassungen Brennpunkt des synodalen Einigungsprozesses.

Kirche hat einen Auftrag, an den sie gebunden ist. Der Wiener Pastoraltheologe *Paul Zulehner* hat den Auftrag der Kirche zu einem entscheidenden Eckstein seiner Fundamentalpastoral gemacht: „Das Primärziel kirchlicher Praxis ist der von Jesus her überlieferte Auftrag. Da es unserer Praktischen Theologie um die Praxis geht, wie sie stattfindet, ist das Hauptziel der Praxis, wie sie gegenwärtig stattfindet, am ererbten Auftrag zu messen.“²³ Zulehner verbindet die Bindung an den Auftrag mit der Kategorie der Zielsicherheit. Die Zielgerechtigkeit der kirchlichen Praxis zu untersuchen ist die Aufgabe der Kriteriologie, einem der drei wichtigsten Themenfelder der Fundamentalpastoral. Die Auftragsbestimmung muss aber in jeder geschichtlichen Situation je neu konkretisiert werden.

Jürgen Moltmann benützt den Begriff Auftrag anstelle von Amt und Dienst und denkt damit vom einzelnen Beauftragten und seinen konkreten Handlungen her. Moltmann führt nun alle unterscheidbaren Aufträge auf den einen Auftrag der Gemeinde zurück, der dem göttlichen Charisma entspricht. Die vielfältigen Aufträge in der Gemeinde entstehen nur kraft der gemeinsamen Beauftragung der Gemeinde selbst. *Eilert Herms* bezeichnet mit dem Auftrag der Kirche ihre Aufgabe, als geistlicher Leib Christi für die ganze Gesellschaft und alle ihre Glieder da zu sein.

In vielen Kirchenverfassungen wird der Auftrag der Kirche in den einleitenden Artikeln definiert. Dieser kirchenrechtliche Befund wird noch zu wenig beachtet. Damit haben sich die Kirchen – schon längst vor der modischen Diskussion dieses Begriffs – ein „Leitbild“ gegeben und ihre Ziele abgesteckt. *Alfred Schindler* möchte im Blick auf die reformierten Kirchen der Schweiz unter Hinweis auf diese Auftragsartikel abrücken von der Rede der bekennnisfreien Kirchen. Denn in diesen Auftragsbestimmungen und Grundsatzartikeln drücke sich das Bekenntnis der Kirchen gerade aus.²⁴ Die neue Verfassung der Evangelischen Landeskirche des Kantons Thurgau vom 27. November 2000²⁵ ist ein schönes Beispiel dafür, dass die Bestimmung des Auftrags der Kirche eine zentrale Stellung in dieser kirchlichen Grundnorm hat und auch durchaus bewusst angegangen wird²⁶. § 1 bestimmt Wesen und Auftrag der Kirche in der Evangeliumsverkündigung, der Pflege des evangelischen Glaubens, dem diakonischen Handeln, der Förderung der Gemeinschaft und dem Einsatz für Gerechtigkeit, Frieden und der Bewahrung der Schöpfung. Der Auftrag der Kirche entfaltet sich somit nach verschiedenen Seiten hin. Der Gesamtauftrag beinhaltet

²³ *Paul Michael Zulehner*, Pastoraltheologie, Düsseldorf 1989, 33.

²⁴ *Alfred Schindler*, Überlegungen zum Bekenntnisstand der evangelisch-reformierten Landeskirche der Schweiz, vor allem Zürichs, in: SJKR 5/2000, 33-45.

²⁵ Abgedruckt in SJKR 6 (2001) 262ff.

²⁶ *Jakob Frey*, Die neue Kirchenverfassung der Evangelischen Landeskirche des Kantons Thurgau, in: SJKR 6/2001, 178-186.

neben anderen auch einen sozialen,²⁷ einen pädagogischen und einen politischen Auftrag.

III. Kriterien einer auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung

Wenn das Handeln der Kirche sich in der dualen Situation zwischen Auftrag und Bedürfnis abspielt, muss nun dieses Spannungsfeld noch etwas näher ausgeleuchtet werden. Denn wir haben es beispielsweise durchaus mit einem gewissen Gefälle zu tun. Es hat sich schon gezeigt, dass der Auftrag als das Primäre bezeichnet werden kann. Denn Bedürfnisorientierung bleibt nicht nur stets auftragsbezogen, sondern stellt sich zugleich als Folge der Sendung der Kirche in alle Welt dar. Auf der anderen Seite bleibt der Auftrag der Kirche unerfüllt, wenn das, wessen Menschen hier und jetzt bedürfen, im Handeln der Kirche unberücksichtigt bleibt. In diesem Sinne kann man auch von einer bedürfnisgerechten Auftragsorientierung sprechen.

Im Folgenden sind einige Grundsätze zu formulieren, die für eine auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung in der Kirche leitend sein sollen.

1. Primat des Auftrags

Bedürfnisorientierung ist auftragsbezogen. Ziel bleibt immer die Sendung in die Welt, dem die Bedürfnisorientierung zu dienen hat, indem sie der Kirche hilft, Menschen anzusprechen und für andere da zu sein. Dabei darf nicht die Erhaltung des Systems Kirche, wie wir es heute kennen (und vielleicht schätzen gelernt haben) das Ziel sein. Kirche ist um des Auftrags willen da, den ihr Gott zugedacht hat. Sie erhält, auch wenn ihre konkrete Gestalt sich im Laufe der Zeit stark gewandelt hat und noch stark wandeln wird, aus diesem Ruf und aus dieser Sendung ihre dauernde Existenzberechtigung.

Das Primat des Auftrags bedeutet aus theologischer Sicht, dass die Bedürfnisorientierung keine Priorität beanspruchen kann. Die Auftragstreue ist im Konfliktfall höher einzustufen als das Eingehen auf Bedürfnisse, die immer auch durch die menschliche Selbstentfremdung geprägt sind. Trotzdem zielt nach christlicher Überzeugung das Evangelium, dessen Kommunikation der kirchliche Auftrag umfasst, als gute und befreiende Botschaft für alle Menschen in letzter Konsequenz auf die endgültige Sättigung aller menschlichen Bedürfnisse im göttlichen Schalom. Allerdings muss sich die Kirche immer bewusst sein, dass sie sich auch in der Umschreibung ihres Auftrags irren kann. Insofern sollten neue oder aus Sicht der Kirche widerständige Bedürfnisse zum Anlass genommen werden, über die Richtigkeit der herrschenden kirchlichen Auftragsdefinition nachzudenken.

Eine genaue Auflistung der Bereiche, die aus dem kirchlichen Auftrag heraus nicht zur Disposition stehen und deshalb nicht bedürfnisorientiert gestaltet werden können, ist nicht im Voraus erstellbar. Es handelt sich um den Bereich des *status confessionis*, der in jeder geschichtlichen Situation neu beurteilt werden muss. Wichtig ist, dass es sich um einen Kernbereich handelt. Der Bereich, in welchem durchaus auf menschliche Bedürfnisse eingegangen werden kann, ist wesentlich größer.

²⁷ Hans Ulrich Germann, *Der soziale Auftrag der Kirchengemeinde*, Zürich 1991.

Die Kollision zwischen gewissen menschlichen Bedürfnissen und der Sendung der Kirche entsteht oft schleichend und auch nicht unbedingt dort, wo man sie erwarten würde.

2. Konziliare Bestimmung des Auftrags

Die Kirche gewinnt ihre Existenz aus der göttlichen Sendung. Daraus ergibt sich für die Kirche die ständige Aufgabe, in einem hermeneutischen Prozess ihren Auftrag zu konkretisieren. Man kann diesen Vorgang als konziliaren normativen Prozess beschreiben, der die Wahrnehmung der Situation, die biblische Norm und die Existenz der Beteiligten zusammenbringt. Auch wenn die biblischen Schriften zusammen mit den die Bekenntnisurkunden und den kirchlichen Verlautbarungen den fixierten Rahmen für die Definition des Auftrags abgeben, ist diese Arbeit angesichts immer neuer geschichtlicher Gegebenheiten je neu in Angriff zu nehmen. Die Kirche tut dies, indem sie sich als „dauernd und immer wieder neu am Munde ihres Herrn hängende Gemeinde“ (Karl Barth) versteht, die nur im Hören auf Gott ihres Auftrags gewiss werden kann. Der Auftrag ist zwar umrissen, aber er steht nicht ein für allemal fest. Damit muss die Auftragsbestimmung als existentieller Suchprozess der Gemeinschaft Kirche begriffen werden, der unter der Perspektive des Priestertums aller Gläubigen als demokratischer Prozess gestaltet wird.

3. Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat als Ausgangspunkt und Grenze

Die Umschreibung des kirchlichen Auftrags muss im Laufe der Geschichte immer wieder neu angegangen werden. Neue gesellschaftliche und historische Gegebenheiten erfordern jeweils gewisse Adaptionen. Trotzdem muss die Theologie versuchen, zu einem gemeinsamen Ziel zu finden, auf das alle kirchlichen Aktivitäten auszurichten als sinnvoll erscheint.

Der Auftrag der Kirche ist die Ausrichtung der befreienden Botschaft von der Gnade Gottes an alle Menschen.²⁸ Dies kann als ein Grundkonsens der evangelischen Theologie bezeichnet werden. Verkündigung des Evangeliums in Wort und Werk ist der Grundauftrag der Kirche. In diesem sind der pädagogische Auftrag, der diakonische Auftrag, der Auftrag zum Bau der Gemeinde und zum Zeugnis in der (auch politischen) Welt enthalten. Evangeliumsverkündigung ist so Ausgangspunkt und Grenze auch einer Bedürfnisorientierung. Diese muss einerseits genährt sein von der Intention, den Menschen das Evangelium von der befreienden Kraft Gottes nahe zu bringen. Andererseits kann die Bedürfnisorientierung nur so weit gehen, wie sie der Botschaft des Evangeliums nicht widerspricht. Nicht alle Bedürfnisse und Interessen sind im Lichte des Evangeliums legitim.

4. Rangfolge der Bedürfnisausrichtung

Die Kirche steht einer Anzahl von Anspruchsgruppen gegenüber, welche ihre je eigenen Bedürfnisse kumuliert oder als Einzelne vertreten. Dazu gehören die Bevölkerung als Ganze, die Mitglieder der Kirche, ihre angestellten und ihre

²⁸ Barmen VI.

freiwilligen Mitarbeiter. Daneben wären noch weitere Anspruchsgruppen zu nennen wie örtliche Nachbarn, Schwesternkirchen, ökologisch interessierte Kreise, politische Parteien, lokale Vereine, usw.

Ein Konzept einer Bedürfnisorientierung muss Kriterien bereitstellen, welche Interessen aus der Sicht der Kirche wie stark gewichtet werden sollen. Anhand der wichtigsten Anspruchsgruppen soll exemplarisch der Prozess dieser Gewichtung durchgespielt werden: Neben den Mitgliedern und den Mitarbeitenden ist dies aus Gründen der grundsätzlichen Ausrichtung von Kirche die Bevölkerung als Ganze, „alles Volk“²⁹.

a) Menschen vor Mitgliedern: Wenn der Begriff Volkskirche in der heutigen pluralistischen Situation noch einen Sinn haben soll, dann nur so, dass er den Auftrag der Kirche bezeichnet, für alle, für die ganze Gesellschaft und alle ihre Glieder da zu sein. Aus der Sendung der Kirche zu allen Völkern (Mt. 28, 19) ergibt sich das Postulat, dass die Interessen aller Menschen oder der Gesamtbevölkerung im Konfliktfall höher zu gewichten sind als die Interessen der Mitglieder. Das Evangelium führt zu einer prinzipiellen Orientierung an den Menschen und daran, dass die Kunde von der Gnade Gottes bei ihnen ankommt. Damit ist die Kirche gehalten, die Bedürfnisse einer möglichst großen Zahl der Bevölkerung ihres Wirkungskreises zu berücksichtigen.

Gerade hier ist eines der großen Defizite kirchlichen Handelns auszumachen. Die Bedürfnisse der Mehrheit der Bevölkerung sind zu oft nur selektiv im Blickwinkel der kirchlichen Perspektive. Dies ist einer der Gründe für den markanten Bedeutungsverlust der Kirchen in der Gesellschaft. „Dem kirchlichen Christentum scheint es heute jedenfalls nicht hinreichend zu gelingen, das Wesen des christlichen Glaubens entschlossen auf die religiösen Sinndeutungsinteressen der Menschen einzustellen und seine überlieferten Gehalte zu persönlich ansprechenden Sinndeutungsangeboten umzuformulieren.“³⁰

b) Mitglieder vor Mitarbeitenden: Weiter sind im Konfliktfall die Interessen der Mehrzahl der Mitglieder höher zu bewerten als die Interessen der professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Denn Letztere sind durch die Kirche beauftragt, ihre Sendung in die Welt zu unterstützen. Ihre Bedürfnisse sind entsprechend zu berücksichtigen. Es besteht aber – wie in anderen Organisationen auch – eine gewisse Tendenz, dass Mitarbeiter ihre Interessen höher gewichten, besser vertreten und damit auf Kosten des Auftrags der Kirche zu fest in den Vordergrund stellen.

Auch ehrenamtliche Mitarbeiter befinden sich in einer nicht unproblematischen Doppelrolle. Sie arbeiten bei der Gestaltung des kirchlichen Leistungsangebots mit und sind – wie etwa im Bereich der Gottesdienste – zugleich Hauptnachfrager dieser Leistungen. Im Bereich der evangelischen Kirche spitzt sich diese Problematik durch den starken Einbezug von Nichttheologogen in die Leitungsfunktion noch zu. Ehrenamtliche Mitarbeiter gehören zum großen Teil zu der relativ kleinen Gruppe von Kirchennahen. Diese sind in der Regel mit dem herrschenden Angebot zufrieden. Sie sind deshalb an einer Änderung des Angebots nicht in der Masse interessiert wie die eher distanzierten Mitglieder. Diese wiederum wären zwar vielleicht an einer Angebotsänderung interessiert, sind aber nicht in der Lage oder nicht willig, diese zu bewirken. Gerade im Bereich des Gottesdienstes zeigt sich dieser Zusammenhang ausgeprägt, der zu einer immer stärkeren Entfernung vom Ziel der kirchlichen Zentralveranstaltung führt.

²⁹ Barmen VI.

³⁰ *Wilhelm Gräb*, Lebensgeschichten - Lebensentwürfe – Sinndeutungen, Gütersloh 1998, 32.

5. Bedürfnisorientierung als ganzheitlicher Einigungsprozess und als Anpassungs- und Prägungsvorgang

Bedürfnisorientierung impliziert die Ausrichtung des ganzen kirchlichen Handelns auf die Frage, welches die wesentlichen menschlichen Nöte, Erwartungen und Ansprüche seien. Aus dem kirchlichen Kommunikationsauftrag ergibt sich eine doppelte Ausrichtung. Bedürfnisse müssen im Licht des Evangeliums erkannt und wahrgenommen, aber auch geprägt und wenn nötig einer Kritik unterzogen werden. Eine ständige einseitige Anpassung an herrschende Vorstellungen und Erwartungen entspricht nicht dem kirchlichen Auftrag. Die göttliche Doppelbewegung von Hinwendung und Aufforderung, von Zuspruch und Anspruch, spiegelt sich im kirchlichen Wirken. Die Kirche hat sich in ihrer Geschichte immer wieder auf neue Bedürfnisse eingestellt, dabei aber auch wesentlich an der Prägung von Bedürfnissen mitgewirkt. Beides gehört unabdingbar zu ihrem Auftrag.

Es hat sich gezeigt, dass Bedürfnisse nicht einfach objektiv da sind. Bedürfnisse sind biologisch-genetisch, kulturell und durch objektive Restriktionen eingegrenzt und werden innerhalb dieses Bereichs von Individuen gesetzt und angestrebt. Welche Bedürfnisse von der Kirche berücksichtigt werden, muss in einem ständigen Einigungsprozess immer wieder neu ausgehandelt werden.

In der evangelischen Kirche hat sich – in Übereinstimmung mit dem gesamtgesellschaftlichen Konsens – das demokratische Modell als Verfahrensprinzip des Interessenausgleichs durchgesetzt. Das Verfahren ist aber an einigen Stellen zu optimieren. Junge Familien und Jugendliche sind beispielsweise in den Synoden stark untervertreten. Deshalb müssen weitere Instrumente wie die empirischen Methoden der Bedürfnisabklärung in Zukunft auch institutionell in der Kirche verankert werden. Daneben ist auch der Einbezug von Expertenwissen wichtig, was gerade im Fall von empirischen Erhebungen evident ist. So können Strategien zur adäquaten und ausgeglichenen Bedürfnisentsprechung entwickelt und ausgehandelt werden.

Bedürfnisorientierung ist eine Langzeitstrategie. Denn eine soziale Organisation wird auf Dauer nur wirken können, wenn sie den Bedürfnissen aller internen und externen Interessengruppen angemessen Rechnung trägt. Deshalb ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Kirchenleitung, immer wieder einen Ausgleich zwischen den oft widersprüchlichen Interessen und Bedürfnissen herbeizuführen. Bedürfnisorientierung bedingt eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Die Kirche ist in ihrer sichtbaren Gestalt ein sozialer Organismus, der sich aus interdependenten Subsystemen zusammensetzt. Die Kirche ist selbst in ein größeres gesellschaftliches und globales Ganzes eingebettet und verschiedenen Einflüssen von außen ausgesetzt. Gerade im Feld der Kirche sollte man den Anspruch haben, diese vernetzten Abhängigkeiten wahrzunehmen und bewusst damit umzugehen.

Kirchliches Handeln muss dementsprechend systematisch daraufhin untersucht werden, wessen Ansprüche dadurch berücksichtigt werden und wer sich durch die aktuelle Situation in den Hintergrund gedrängt sieht. Erst eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise kann die Grundlagen für eine umfassende Leitung der Kirche geben

Zusammengefasst: Bedürfnisorientierung leitet sich aus dem Wesen der Kirche als beauftragte und zu den Menschen gesandte Gemeinschaft der Glaubenden ab und wird durch diese Vorgabe auch begrenzt. Bedürfnisorientierung ist so eine entscheidende, aber keine absolute Ausrichtung der Kirche.

Bedürfnisorientierung ist nur einer von verschiedenen Parametern, welche über die Zielerreichung im Raum der Kirche entscheiden.

Es lässt sich zeigen, dass das Konzept einer auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung in allen Feldern kirchlicher Praxis nicht nur ein erhebliches Reflexionspotential entfaltet, sondern auch die Richtung kirchlichen Handelns und neuer Forschung zu lenken vermag. Betrachtet man die Praktische Theologie als Ganze, lassen sich aber auch Unterschiede in den einzelnen Disziplinen ausmachen. Das Prinzip der auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung wird in der Seelsorge durch die kontinuierliche Erfassung neuer Erfordernisse und ihre angemessene Antwort (etwa in der Errichtung spezialisierter Seelsorgezweige³¹) stark beachtet.³² Ich werde in meiner Antrittsvorlesung am 16. Januar 2006 in Zürich auf die durch diese Anpassung hervorgerufenen neueren Entwicklungen in der Spezialseelsorge eingehen.

In der Religionspädagogik kann die Orientierung an den wesentlich durch die Entwicklung bestimmten Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler als eine Grundforderung bezeichnet werden, die systematisch umgesetzt wird.³³ Dagegen zeigt sich im Gebiet des Gottesdienstes ein erheblicher Reformstau. Immer noch werden zu wenig Anstrengungen auf die Frage verwendet, wie der Gottesdienst (abgesehen von den Kasualien) insgesamt adressatengerechter ausgestaltet werden kann. Eine konsequentere Bedürfnisorientierung muss hier angestrebt werden – ohne dabei den liturgischen Auftrag der Kirche zu vernachlässigen, sondern um diesen im Gegenteil noch besser erfüllen zu können.

Die Wahrnehmung kirchlichen Handelns zwischen Auftrag und Bedürfnis zeigt nicht nur, dass und wo sich Kirche auf neue und wechselnde Bedürfnisse einstellt. Es ergibt sich daraus vor allem die Möglichkeit, die Praxis der Kirche bewusster zu strukturieren. Zu diesem Zweck müssen die nötigen Instrumente entwickelt werden, welche nicht einfach aus der Betriebswirtschaft übernommen werden können, sondern darüber hinaus theologischen Ansprüchen zu genügen haben.

³¹ Vgl. *Werner Ebling*, Seelsorge und Marketing am Beispiel der Reformierten Seelsorge im Universitätsspital Zürich, Bern 1998.

³² Zu den Bedürfnissen Sterbender vgl. etwa *Jürgen Ziemer*, Seelsorgelehre, Göttingen 2000, 292ff.

³³ *Gottfried Adam/ Rainer Lachmann*, Religionspädagogisches Kompendium, Göttingen ⁵1997, 53 m.w.H.

REACTIONS A L'EXPOSE DE CLA RETO FAMOS (ORS)³⁴

Quelques points pour ouvrir une discussion³⁵

Pierre Gisel, 5.12.2005

Balisage liminaire :

La thématique porte sur le *lien* (l'articulation ? la polarité ? l'opposition ? l'adaptation ?) entre *tâche(s)* de l'Eglise et *besoins humains* (individuels et/ou sociaux).

Les questions financières peuvent être vues ici comme un *test* ou un *lieu symptomatique* de la thématique d'ensemble. Elles renvoient en effet à la question du lien de l'Eglise à la société civile – du lien à l'Etat aussi, plus spécifiquement – et donc, du coup, à la question de la *fonction* de l'Eglise ainsi qu'à la question de savoir à quelle *sphère* (domaine) ou à quelle *instance* (anthropologique et/ou sociale) cette fonction peut (ou non), ou doit (ou non), s'articuler, ou s'articule de fait.

1. Les réflexions de Cla Reto Famos me semblent déterminées par une polarité entre une tâche (*Auftrag*) et des besoins (*Bedürfnis*), visant à valider ce qui serait une tâche ou un mandat «déterminé par une orientation sur les besoins» (*eine Auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung*).

1.2. Dans ce contexte de discussion, Cla Reto Famos me paraît opérer un *correctif* par rapport à certains schèmes qui avaient pu être dominants au long du XXe siècle (après 1914-18 et jusqu'aux abords des années quatre-vingts), emblématiquement portés par la «théologie dialectique» (Barth, Bultmann, etc.). Il entend en effet, me semble-t-il, couper avec une définition de la tâche de l'Eglise qui partirait unilatéralement d'un *fondement* ou d'un *message externe* (l'Evangile, la Bible, le Christ, etc.) ou, pire, d'une Eglise qui, comme organisation, se comprendrait comme continuation (de fait ou idéalement) de cette référence fondatrice.

J'entends donc dans la position de Cla Reto Famos le refus d'une position de l'Eglise qui renverrait à une *hétéronomie* ou à un donné *extrinsèque*, hétéronomie ou donné extrinsèque qui serait *spécifique* (et auto-référent), balisant du coup un espace *propre* et *séparé*.

³⁴ Au moment de la rédaction de la présente réaction, je n'avais pas à disposition le texte de la conférence de M. Cla Reto Famos, mais son texte «Auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie», *Pastoraltheologie*.

³⁵ Quant à la position de fond à partir de laquelle je formule ce qui suit, je me permets de renvoyer à mon texte «Tâche et fonction actuelles de la théologie. Déplacements et perspectives dans le contexte contemporain», *Revue théologique de Louvain*, 2004, p. 289-315, texte repris dans *Perspectives sur la recherche contemporaine. Conférences de l'Ecole doctorale en théologie (2002-2004)* (Eric Gaziaux éd.), Cahiers de la Revue théologique de Louvain 37, Louvain-la-Neuve, 2005, p. 7-33.

2. J'apprécie, et salue positivement, cette *inflexion*, visant à prendre en compte les *besoins* dans une définition de la tâche de l'Eglise. Mais, personnellement, je trouve cette inflexion *pas assez radicale*. D'où ce qui suit, un peu profilé, pour durcir un peu ou clarifier la discussion.

3. Il me paraît qu'il y a à *déplacer* la polarité de départ (entre tâche, du côté de l'Eglise, et besoins, du côté de l'humain et de la société) ; ou à *baliser autrement* la problématique de fond et l'horizon de la réflexion.

3.1. A mon sens en effet, la fonction de l'Eglise n'a pas à être d'abord pensée à partir d'un message ou d'une fondation extérieur, qui lui donnerait identité et définirait son lieu propre et son organisation. Même si cela peut lui permettre de se situer – à côté d'autres «clubs» religieux de statut et de fonction analogues, et peu ou prou concurrentiels – sur le *marché du religieux* qu'ouvre, permet et balise la société d'aujourd'hui, fonctionnaliste, technocrate et pluraliste en termes d'options individuelles.

Il y a assurément, dans une telle manière de voir, une *plausibilité sociale* ; mais elle est liée à une *réflexion faible* quant à ce qu'est l'humain, anthropologiquement et socialement, à un manque de *profondeur historique* au surplus et, du coup, à une insuffisance de *critique interne* et de *fécondité possible* pour la société et l'humain comme tels.

Par rapport à ce qu'est ou fut le christianisme comme tradition majoritairement porteuse du religieux en Occident, une telle manière de voir ne peut en outre, à mes yeux, que représenter une *sectarisation* interne (*soft* ou dure selon les cas) et une sanction apportée à une marginalisation du religieux, unilatérale et socialement problématique.

4. Positivement, il y a à *partir de l'humain et du social donnés* – leurs conditions réelles, avec les désirs, les apories, les risques et les promesses possibles qui en sourdent – pour déterminer ce que peut et/ou doit être la fonction de l'Eglise, et donc tout *mandat* qu'on pourrait lui accorder.

4.1. L'instance sur laquelle a à s'articuler cette fonction ne peut (ne doit) qu'être *religieuse* (ni d'abord scientifique, esthétique, politique, morale, etc.). Ce qui suppose bien sûr qu'on se mette au clair quant à ce qu'est ce religieux, tout particulièrement ce qu'il est, ou peut être, aujourd'hui (on s'expliquera dès lors, au moins minimalement, avec ce qu'on peut appeler une «théorie du religieux»).

4.2. Dans ce contexte, on s'expliquera, critiquement et positivement, avec ce que *donne* ou *peut donner* une situation sociale – ici, notre présent – en matière religieuse : ce dont ce religieux est le symptôme, ce qui doit en être honoré, pour le meilleur, ce qui doit s'en infléchir, s'en critiquer, etc.

NB. : la critique est ici possible, requise même, et cela peut être un *correctif* à une orientation sur les seuls besoins. Mais la critique ne se fera pas au nom d'un autre système social (ou politique), ni d'une autre manière d'organiser la société et le politique (ce serait sortir de l'instance religieuse à laquelle l'Eglise a à s'articuler et qu'elle a à assumer, sur l'arrière-plan de la différenciation des instances sociales qui cristallise aujourd'hui ce qu'est le monde dans sa consistance et son extériorité propres). La critique sera au contraire *interne* à ce

qui peut être validé de l'humain et comme humain, au plan d'une argumentation de rationalité et de partage publiques (la critique d'ensemble d'un système donné n'est requise que lorsque le système sera proprement totalitaire, idéologique, à savoir : quand la différenciation des instances entre religion et autres ne sera plus opérante, le politique étant indûment devenu religion).

5. Concrètement, l'Eglise, assumant une fonction religieuse au cœur d'une société donnée, devra se demander si et en quoi elle a à être :

- prestatrice de services (rituels et accompagnement, symbolique et autre, en lien avec la naissance, la mort, tel moment de passage, telle crise, etc.) ;
- mémoire patrimoniale touchant les dispositions de l'être-ensemble (le lien social), donc la gestion, toujours en travail et en recomposition, de l'identité, en lien avec ce qui échappe ou est autre ;
- groupe particulier, auto-référent, qui s'installe sur un marché d'offres religieuses diverses, sanctionnant du coup une société qui se déploie par ailleurs et assumant une fonction d'abord compensatoire (diverses résurgences ésotériques, en forme de perspective holistique, validant des «énergies cosmiques» et des équilibres de vie peuvent y pourvoir) ; notons qu'un tel type de groupe peut prétendre, idéalement et à partir de ses biens propres, à une extension pouvant et devant couvrir l'ensemble de la société (certains mouvements islamistes, tel courant *evangelical*, etc.).

6. Personnellement, je plaide pour que l'Eglise assume les deux premières formes indiquées – d'autres peut-être aussi, ou les mêmes exprimées différemment –, mais non la troisième.

C'est sous cette forme que l'Eglise pourra entrer dans une perspective de *mandat* (être d'«intérêt public», comme le dit la nouvelle Constitution du Canton de Vaud) et être une organisation qui relève foncièrement d'un «*Nonprofit-Management*». Elle assumera en effet une fonction d'abord définie en termes *humains* et *sociaux* (ose-t-on l'analogie : à l'instar de la Justice, de l'Ecole ou de l'Université, etc. ?) et relevant en principe du *bien public* (non d'intérêts particuliers et/ou sectoriels), en ce sens de «besoins».

Concrètement, l'Eglise assumera certes ce mandat selon une perspective héritée du christianisme historique, mais il s'agira là d'une *modalité*, non de contenus (ce qui est en cause, c'est l'humain, ni plus ni moins, et dans sa singularité et sa différence propres à chaque fois), ni d'un point de départ (à défendre ou valider), ni d'une organisation spécifique (dans laquelle être embrigadé).

7. L'Eglise relève d'un «Nonprofit-Management» foncièrement à cause de la disposition indiquée quant à sa fonction et à quant à la définition possible de son mandat. Cela ne préjuge pas de sa gestion interne, qui peut et doit être efficace, et donc relever de l'économique, mais non selon des critères à court terme et analytiques à chaque fois. Cette gestion pourra d'autant plus relever de l'économique que l'Eglise aura pensé et toujours à nouveau repensé, en débat, en rationalité et en argumentation publiques, sa fonction propre, dans une situation sociale donnée.