



# Neue Bücher



## Bericht

Matthias Hugoth, Freiburg

### MEHR QUALITÄT DURCH MEHR PROFESSIONALITÄT?

Neuerscheinungen zu einer Weiterentwicklung von  
Gemeindetheologie und Gemeindepraxis

(Teil 1)

**E**ine der vielfältigen Reaktionen auf den offensichtlichen Bedeutungsverlust der Kirchen in Europa besteht darin, dass zunehmend mehr Verantwortliche in den Kirchenleitungen, in kirchlichen Organisationen und Verbänden, in Einrichtungen und Gemeinden sich darüber Gedanken machen, wie ihre vielfältigen Dienstleistungen attraktiver und überzeugender werden können. Wie lässt sich die Qualität der geleisteten Arbeit besser „verkaufen“? Wie kann die Effektivität der Einrichtungen und Dienste nachgewiesen, wie kann sie gesteigert, wie können die personellen, finanziellen, baulichen und sonstigen Ressourcen besser genutzt werden? Mit welchen Methoden und Instrumenten lassen sich die oft komplexen Lebens- und Wirkbereiche der Kirche optimaler organisieren? Wie kann es gelingen,

die vielfältigen kirchlichen Dienstleistungsangebote besser auf die Bedürfnisse der Menschen abzustimmen?

Wie kann die Kirche sich auf dem Markt unterschiedlicher Anbieter von Heilsbotschaften, von seelsorglichen und sozialen Dienstleistungen, im Bereich von Wissenschaft und Bildung behaupten? Ein Management ist gefragt, mit dessen Instrumenten sich die Planungen, die Handlungsabläufe, die Organisation der pastoralen, diakonischen und sonstigen Dienste besser steuern und zur Zufriedenheit ihrer Nutzer, aber auch ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten lassen. Dazu liegen inzwischen zahlreiche Publikationen vor, von denen im Folgenden drei exemplarisch vorgestellt werden sollen.

Das zweibändige Handbuch **Unternehmen Kirche**<sup>1)</sup> stellt das umfangreichste Werk zur Organisation von Dienstleistung im Raum der Kirchengemeinde dar. Es ist als Loseblattsammlung angelegt und wird durch kontinuierliche Nachlieferungen (bis zu fünf pro Jahr) ständig aktualisiert. Grundsätzliche theologische Beiträge finden sich vor allem unter den Rubriken „Kirchliche Neuorientierung“ und „Ökumene“. Dabei geht es in erster Linie darum, die Situation der Kirche vor Ort aus der Perspektive aktueller theologischer und soziologischer Sicht zu bestimmen und Anhaltspunkte für eine zukunftsfähige Gemeindepraxis zu erarbeiten. Wie diese aussehen könnte, wie sie mit Hilfe der Instrumente eines modernen Organisationsmarketings und -managements verbessert und weiterentwickelt werden kann und wie sich die Planungen, Arbeitsabläufe, Kooperationsbeziehungen effektiver gestalten lassen, wird sowohl in grundsätzlichen als auch in praktisch-technischen Beiträgen unter den Rubriken „Marketing“, „Veranstaltungen“, „Finanzierung“, „Leiten, Führen, Managen“, „Organisation“ und „Recht, Steuern, Versicherung“ behandelt. Bewährte Modelle und Konzepte werden unter „Erfahrungsberichte“ aufgeführt und statistische Materialien unter „Daten, Zahlen, Fakten“ fortlaufend zusammengetragen. Die Herausgeber dieses Werkes und seine Autoren haben nicht warten wollen, bis die zur Zeit heftig geführte Diskussion darüber, inwieweit betriebswirtschaftliche Denkweisen und Handlungsmodelle, inwieweit Kategorien und Instrumente aus dem Bereich der Wirtschaft auf Theologie, pastorale Arbeit

und Gemeindeleben übertragen werden können, ausgestanden ist: Sie gehen davon aus, dass die Zukunftsfähigkeit der Gemeinden und schließlich der Kirche insgesamt davon abhängt, inwieweit eine „Kundenbindung“ durch mehr Zufriedenheit und durch eine verstärkte Mitarbeit der Gemeindemitglieder, durch das Erschließen neuer personeller, finanzieller und unternehmerischer Ressourcen, durch eine verstärkte und professionellere Kooperation mit Verbänden, Unternehmen und Vereinen, durch ein modernisiertes Finanzierungsmarketing und schließlich durch eine effektivere Wirksamkeit im gesellschaftlichen Umfeld erfolgt. Die dabei grundsätzlich auftauchenden Fragen – etwa ob durch diese neuen Denkart und Praktiken die Gemeinden sich am Ende nicht zu sehr von ihrem eigentlichen Wesen und Auftrag entfernen, ob sich durch Anwendung von Grundsätzen und Methoden der Organisationsentwicklung, des Marketings und des Fundraisings, also eines professionellen Systems der Finanzmittelbeschaffung Machermentalitäten durchsetzen, die der Gemeinde in der Nachfolge Jesu kaum anstehen dürften, werden durchaus ernst genommen und auch in mehreren Beiträgen behandelt (allerdings weniger aus der Sicht einer Ekklesiologie, sondern in erster Linie vom Standpunkt praktischer Notwendigkeit und Nützlichkeit aus). Der Schwerpunkt liegt jedoch eindeutig auf Beiträgen, die sich unmittelbar in die Praxis umsetzen lassen. So gibt es jede Menge praktischer Tipps zur Führung von Mitarbeitern, zur Gestaltung von Gremiensitzung und diversen anderen Veranstaltungen, zur Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Organisation von Pfarrämtern. Bisweilen hat man tatsächlich den Eindruck, als ginge es vor allem darum aufzuzeigen, wie sich durch mehr kaufmännisches Know how und Geschick die Effektivität und der Erfolg, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Wirkfelder, der Dienste und Einrichtungen der Gemeinde steigern lassen. Doch wenn man die grundsätzliche Intention dieses sehr

1) UNTERNEHMEN KIRCHE. Organisationshandbuch für Pfarrer und Gemeinde. Marketing, Management, Finanzierung, Ökumene, Praxisbeispiele. Hrsg. von Thomas RÖHR. Augsburg 1994 ff.: Kognos Verlag. Zwei Loseblatt-Ordner. Mindestens fünf Nachlieferungen pro Jahr. Grundwerk DM 168,-. Nachlieferungen DM 0,49 pro Seite (ISBN 3-9801921-3-X).

nützlichen Werkes im Auge behält – Wie ist verantwortungsvoll mit den zunehmend knapper werdenden Ressourcen für die Gemeindegemeinschaft umzugehen? Wie ist eine zukunftsfähige Gemeindeentwicklung in Gang zu setzen und durchzuführen? Wie lässt sich die Qualität der Arbeit durch mehr Professionalität steigern? –, dann treten diese Bedenken in den Hintergrund. Der überwiegende Teil der Beiträge dieses Organisationshandbuches ist für die Praxis geschrieben. Und hier dürften sie sich bewähren.

Als Hilfe für die praktische Gemeindegemeinschaft ist auch das **Handbuch Führungspraxis Kirche**<sup>2)</sup> konzipiert. Gegenüber dem soeben vorgestellten Organisationshandbuch ist es jedoch bedeutend kompakter geschrieben und konzentriert sich vor allem auf das Führen und Leiten in den Wirkungsfeldern und Einrichtungen der Gemeinde. Dazu werden so zentrale Aspekte ausgeführt wie das Rollenverständnis kirchlicher Führungskräfte, Frauen in Führungsrollen, das Führen Ehrenamtlicher, Personalmarketing und Einarbeiten von neuen Mitarbeiter/-innen, Führen durch Zielvereinbarungen, Grundsätze und Methoden des Mitarbeitergesprächs, das Führen der eigenen Person (Selbstmanagement, Umgang mit Stress, Zeitmanagement), Gremien und Arbeitssitzungen leiten, Elemente einer partizipativen Führung, effektive Gestaltung von Präsentationen, Konfliktregelung und schließlich Leitbildentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung in der Gemeinde. Insgesamt ein sehr anschaulich gestaltetes, leicht in der Praxis umsetzbares Buch, bei dem den Autoren die Mischung zwischen grundsätzlichen Erörterungen zum Ver-

ständnis einer christlichen Gemeinde und seiner Leitung und den praktischen Ausführungen gut gelungen ist.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Frage, ob eine Kirchengemeinde mit Hilfe von Marketing- und Managementprinzipien geführt werden kann, ohne ihr Wesen und ihre Werte zu verraten, erfolgt in dem Buch von Michael Blömer mit dem provozierenden Titel **Die Kirchengemeinde als Unternehmen**<sup>3)</sup>. Dieser Titel zeigt zugleich die These an, die der Autor zu belegen versucht: Es ist tatsächlich möglich, dass eine Kirchengemeinde ohne Verfremdungen und Fehlleitungen nach Grundsätzen und mit Methoden geleitet und weiterentwickelt werden kann, die den Prinzipien und Verfahren der Wirtschaft ähnlich sind. Als Beleg für seine Behauptung analysiert Blömer die US-amerikanische Gemeindegemeinschaftsbewegung. Es ist tatsächlich möglich – etwa in Fragen der Zielgruppenorientierung, der Organisations- und speziell der Leitbildentwicklung – Anleihen bei entsprechenden Methoden aus der Wirtschaft zu machen und eine Steigerung der Attraktivität der Gemeinde zu bewirken und Bedingungen für eine zukunftsfähige Gemeindeentwicklung zu schaffen. Allerdings liegt den Ausführungen dieses Buches eine protestantische Ekklesiologie und Gemeindegemeinschaftstheologie zugrunde. Für den katholischen Bereich, in dem es diesbezüglich noch immer wesentliche Unterschiede gibt, müssten zunächst einige theologische Fragestellungen geklärt werden, um die hier dargelegten Optionen und praktischen Konsequenzen für eine erfolgreiche Gemeindeentwicklung zu übertragen. Doch das dürfte – vor allem für den praktischen Teil – keine Probleme machen.

2) HÖHER, Friederike / HÖHER, Peter: Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln, führen, moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden. Gütersloh 1999: Gütersloher Verlagshaus. 206 S., kt., DM 44,- (ISBN 3-579-03098-1).

3) BLÖMNER, Michael: Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegemeinschaftsbewegung. Reihe: Hamburger Theologische Studien, Bd. 18. Münster 1998: LIT Verlag. 242 S., kt., DM 39,80 (ISBN 3-8258-3915-x).