

Epistemologie nicht auslotbar ist und für die der Mensch wieder sensibilisiert werden muss. Keiner anderen, aber auch keiner leichteren Aufgabe ist das hervorragende Buch von Jochen Sautermeister gewidmet, das sich als wissenschaftlich „leichte“, lebensorientierend aber durchaus „schwerwiegende“ Lektüre empfiehlt.

Markus Krienke

Kirche als pastorales Unternehmen

Anstöße für die kirchliche Praxis

Hrsg. von Pius Bischofberger und Manfred Belok
Zürich: Theol.-Verlag, 2008. – 224 S.

„Auftragsorientierung und Bedürfnisorientierung im Handeln der Kirche sind Grundbausteine einer Kirchenmanagementlehre innerhalb der praktischen Theologie“ (12), so beschreiben die beiden Herausgeber Manfred Belok und Pius Bischofberger die Herausforderung für das pastorale Unternehmen namens Kirche. Zwischen diesen Polen bewegt sich die vielfältige Praxis von Führungsverantwortlichen in kirchlichen Institutionen, wenn sie in ihrem Handeln betrieblichen Anforderungen und dem Evangelium gerecht werden wollen.

Trotz aller Vorsicht gegenüber dem, was Erfolg kirchlich meint, ist das Buch doch ein Plädoyer für das, was Daniel Kosch in seinem Beitrag folgendermaßen auf den Nenner bringt: Die Kirche „braucht den Mut, den Glauben mit Managementkonzepten, die Hoffnung mit Finanzplänen und Entwicklungszielen, und die Liebe mit modernen Führungsgrundsätzen ins Gespräch zu bringen“ (84). Oder wie es Leo Karrer in seinem theologischen, von Karl Rahners Theologie der Gottes- und Nächstenliebe ausgehenden Beitrag über eine theologischen Management-Theorie ausdrückt: Kirche sei daran zu erkennen, „wie sie ans Geld kommt, wie sie es ausgibt und wofür sie es einsetzt“ (67). Lebendiges Christsein komme vor Pastoralplanung, Pastoralplanung vor Personalplanung, und Personalplanung vor Finanzplanung.

Das Buch beginnt mit einigen grundsätzlichen Überlegungen zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie durch Adrian Loretan-Saladin, Manfred Belok und Pius Bischofberger. Kirche kann betriebswirtschaftlich als pastorales Unternehmen betrachtet werden. Gerade um des Evangeliums willen kann die Kirche nicht auf professionelle



ISBN 978-3-290-20041-1
EUR 24.00

unternehmerische Kenntnisse verzichten, sowohl was Führung, Organisationsentwicklung, Finanzen und Personaleinsatz betrifft. Grundsätzlich gilt auch hier das traditionelle Verhältnis von Glaube und Vernunft: Eigenständige betriebswissenschaftliche Einsichten, evangeliumsgemäß eingesetzt und nicht verabsolutiert, sind Notwendigkeit und Gewinn für die Praxis der Kirche.

Das Spannende am Konzept dieses Buches besteht darin, dass es weder rein theoretische Elemente einer kirchlichen Managementlehre darstellt, noch einfach Managementratschläge auflistet, sondern bewusst Persönlichkeiten aus verschiedenen Non-Profit-Organisationen zu Wort kommen lässt. Sie vermitteln Praxiserfahrung und schaffen so ein Bewusstsein dafür, wie betriebswirtschaftliche Erkenntnisse dem kirchlichen Handeln zu mehr Wirkung, aber auch zu mehr Verantwortung verhelfen.

Das Buch besteht aus drei Teilen. Es behandelt zuerst Ziele und Merkmale von profit- und nicht-profitorientierten Organisationen (NPOs) anhand von drei Beispielen: einer Firma, eines Verbandes und eines Theaters. Wenn ein Unternehmen so arbeitet, dass der arbeitende Mensch im Zentrum steht und nachhaltig produziert wird (Firma Ramei AG, Rotkreuz), fördert das langfristig den Erfolg und Gewinn einer Firma. Der Manager eines Verbandes kann das kirchliche Handeln dazu aufrufen, veraltete Kontrollfunktionen besser durch Dienstleistungen an den Mitgliedern zu ersetzen. Und was Publikumsinteresse und künstlerischer Erfolg für einen Theaterdirektor bedeuten, kann durchaus auch für die Kirche relevant sein.

Ein zweiter Teil stellt sich dann den Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten und pastoralem Handeln. Leo Karrer, Daniel Kosch und Albert Gasser zeigen in ihren Artikeln, wie sich christliche Spiritualität und Management, Geld und Geist sowie Tradition und Innovation grundsätzlich zum Vorteil von Kirche-Sein miteinander verbinden lassen.

Im dritten Teil berichten verschiedene Führungspersönlichkeiten aus ihren kirchlichen Praxisfeldern und lassen so beispielhaft Konturen gelungenen kirchlichen Managements erkennen. Betriebswirtschaftlich am professionellsten wird wohl bisher schon in kirchlichen NGOs gearbeitet, weil sie sich oft in Konkurrenz zu andern Organisationen im säkularen Feld bewegen. Dazu finden sich Beiträge über Caritas Zürich als Unternehmen (Max Elmiger) und über das Qualitätsmanagement der Bethlehem Mission Immensee (Franz Erni). Auch der Beitrag von Sepp Riedener über den Erfolg mit Erfolglosen in der Kirchlichen Gassenarbeit Luzern ist hier einzuordnen. Unterdessen gibt es auch in der Weiterbildung in der Seelsorge Kurse über Führen und Leiten in der Kirche (Manfred Belok). Einem speziellen kirchlichen Defizit begegnet dabei ein zweiteiliges Grundseminar „Leitbilder weiblicher Führung“, über das Barbara Ruch berichtet.

Die zunehmende Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen für die Arbeit der Kirchen in Gemeinden und Seelsorge zeigt sich in einem Bericht über Pfarreiplanung. Monika Kronenberg, Präsidentin der Kirchgemeinde Eschenbach, und Stephan Schmid-Keiser, Gemeindeführer der Pfarrei Buchrain, zeigen exemplarisch, was es heißt, Gemeinde zu leiten. Aber Seelsorgeplanung beginnt in Diözese und Dekanat. Roland-B. Trauffer berichtet am Beispiel der Regionalisierung und dem pastoralen Entwicklungsplan (PEP) im Bistum Basel über wirkungsorientierte Pastoral. Der Erfahrungsbericht von Hansruedi Häusermann / Georg Vogel stellt die Seelsorgeplanung der katholischen

Kirche Stadt Luzern vor, wo Finanzgeber (Kirchgemeinde) und Pastoralverantwortliche (Dekanat) beispielhaft zusammen planen und die Umsetzung leiten. Hierarchie und Fachleute arbeiten hier im Dienste des Volkes Gottes und im Sinne eines gemeinsamen „allgemeinen Priestertums“, also optimalen und verantwortbaren Managements, zusammen. Im Dekanat St. Gallen wurde auf ähnliche Weise eine lebensraumorientierte Seelsorgeplanung (vgl. den Beitrag von Thomas Feierabend) konzipiert, die aufgrund von Veränderungen des kirchlichen „Marktes“ und der entsprechenden Bedürfnisse der Leute einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang setzte. Dabei ist zu beobachten, wie der Lebensraum über bisherige Pfarreigrenzen hinaus Menschen neu verbindet. Dass ergänzend auch Pastoralmodelle aus Kirchen anderer Kontinente (Asien, Afrika und Lateinamerika) bei uns Erfolg haben können, zeigt José Amrein-Murer am Beispiel der sehr biblisch orientierten Pastoralplanung von AsIPA. Und dass sogar ein so bewährtes traditionelles Kloster wie Einsiedeln sich nicht scheut, ein Marketingkonzept zu entwickeln, zeigt Abt Martin Werlen in seinem anregenden Beitrag. Dass es dabei der Kirche sehr oft an gut organisierter Kommunikation nach innen und außen mangelt, wird aufgezeigt und folgerichtig werden Erkenntnisse aus der Betriebswissenschaft eingesetzt.

Dass nicht alle Beiträge für alles eine Lösung vorweisen können und dass auch betriebswirtschaftliche Konzepte nicht immer für alles taugen (z.B. darf auch das politisch strukturelle Denken in der Kirche nicht vergessen werden, wie das im Beitrag der Caritas deutlich wird), ist wohlthuend zu konstatieren. Aber die Richtung, die dieses Buch einschlägt, gehört heute zu den Experimenten und Wagnissen, die eine christliche, auf den Heiligen Geist vertrauende Kirche eingehen muss. Einzig das Nachwort (Hans Schmid) ist ein enttäuschender Fremdkörper. Denn die vorgeschlagene Art, in den Kirchen ganz neoliberal und mit mehr Wettbewerb Spenden zu sammeln, fällt hinter die jetzige Praxis der Kirchensteuer und deren demokratische Verantwortung in der Schweiz zurück und orientiert sich zu unkritisch an den freikirchlichen Verhältnissen in den USA.

Toni Bernet-Strahm