

Referat am VMI vom 24. November 2010

Kirchenmanagement im Spannungsfeld von Leitbild und gesellschaftlicher Dynamik

In kirchlichen Kreisen hat der bis vor kurzem noch erklärungsbedürftige Begriff «Kirchenmanagement» in den letzten Jahren Karriere gemacht. Es gibt dazu Kurse, Publikationen, Tagungen, Webseiten und ein Netzwerk. Stimmen, die sich ganz grundsätzlich gegen «Kirchenmanagement» und den Einzug betriebswirtschaftlichen und organisationsentwicklerischen Denkens in der Kirche aussprechen, sind selten geworden. Eine eigene «kirchliche» bzw. «kirchenspezifische» Managementlehre gibt es allerdings bisher nicht. Vielmehr werden Management-Konzepte und -Instrumente aus anderen Kontexten gewissermassen «importiert». So wird eine «Balanced Church Card» (BCC statt BSC) propagiert oder das Konzept der «Wirkungsorientierten Pastoral» (WOP statt WOV) zur Diskussion gestellt. Und in einem Pilotkurs sammelt die RKZ derzeit erste Erfahrungen mit einem «Basislehrgang Kirchenmanagement», dem das «Freiburger Verbandsmanagement-Modell» (FVMM) zugrunde liegt, der sich aber spezifisch an Führungskräfte aus der katholischen Kirche richtet.

Dass man die Kirche nicht «managen» kann wie ein kommerzielles Unternehmen, bedarf weder gegenüber kirchlichen Führungskräften, noch gegenüber Managementfachleuten einer näheren Begründung. Aber beim Nachdenken über das Thema «Kirche im Spannungsfeld zwischen Leitbild und gesellschaftlicher Dynamik» ist mir noch einmal deutlicher geworden, dass sich auch Management-Konzepte aus dem Non-Profit-Bereich nicht ohne Weiteres auf die Kirche(n) übertragen lassen.

Ohne den Anspruch, ein konsistentes «Kirchenmanagement-Modell» zu präsentieren oder fertige Antworten auf aktuelle Management-Herausforderungen für die katholische Kirche in der Schweiz geben zu können, nutze ich die Gelegenheit, einige Überlegungen zu den titelgebenden Stichworten «Kirche», «Leitbild» und «Gesellschaftliche Dynamik» zu präsentieren und jeweils erste Schlussfolgerungen für das «Kirchenmanagement» zu ziehen.

1 Kirche

Da sich meine Kenntnisse und demzufolge auch meine Ausführungen im Wesentlichen auf die römisch-katholische Kirche beschränken, spreche ich im Folgenden von «Kirche» im Singular – ohne damit den Anspruch erheben zu wollen, die katholische Kirche sei «die einzig wahre». Da Management viel mit Führung und daher mit Strukturen, Kompetenzverteilung und institutionellem Selbstverständnis zu tun hat, ist davon auszugehen, dass die Unterschiede zu den reformierten Kirchen in diesem Bereich erheblich sind, man denke nur an die katholischen Spezifika des Papstamtes und der Universalkirche, an das hierarchisch verstandene Bischofs- und Priesteramt, an den weltweit gültigen Codex des kanonischen Rechts und an die Auffassung, dass z.B. Papst-, Bischofs- und Priesteramt sowie die Siebenzahl der Sakramente «göttlichen Rechts» sind und somit von der Kirche gemäss ihrem eigenen Selbstverständnis nicht beliebig ausgestaltet und den Bedürfnissen der je eigenen Zeit oder den lokalen Gegebenheiten angepasst werden können.

Teil der Weltkirche

Obwohl es eine Binsenwahrheit ist, gehört sie an den Anfang: Die römisch-katholische Kirche in der Schweiz ist Teil der Weltkirche unter der Leitung des Papstes. Zwar wäre es unter Gesichtspunkten der

Management-Theorie höchst aufschlussreich, die «Leistungsstrukturen der katholischen Kirche» als ältestem «global player» näher zu analysieren. Aber dazu fehlen mir die Zeit und auch das nötige Wissen. Aber einige Hinweise scheinen mir unerlässlich.

Ein vielfältiges, komplexes Gebilde

Erstens der Hinweis, dass die oft als hierarchisch und zentralistisch wahrgenommene katholische Kirche von ihrer «Konzernspitze» sehr viel weniger strategische Vorgaben erhält als z.B. die nationalen Strukturen von Weltkonzernen wie Coca-Cola oder Apple. Zwar gibt es die hierarchische Pyramide mit dem Papst und der Kurie an der Spitze, den Bischöfen und Priestern als Kader und den Pfarreien an der Basis. Aber die Gestaltungsspielräume und entsprechend auch die Unterschiede sind erheblich (schon in der Schweiz!). Zudem gehören zur katholischen Kirche auch gegenüber der Hierarchie relativ autonome Strukturen, man denke nur an die Orden und Kongregationen mit ihren höchst unterschiedlichen Spiritualitäten, an katholische Verbände, Hilfswerke, Bildungshäuser oder andere Initiativen.

Wenn wir uns konkret vor Augen halten, dass zur katholischen Kirche in der Schweiz neben den Bischöfen und den Pfarreien auch das Hilfswerk Fastenopfer, das sich für die Armen in den Ländern des Südens einsetzt, kontemplative Frauenklöster, in denen die Schwestern ihren Tag mehrheitlich mit Gebet und Meditation verbringen, der katholische Mediendienst mit dem Internetportal kath.ch sowie der Schweizerische Katholische Frauenbund gehören, liegt bereits auf der Hand, dass die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes oder gar einer gemeinsamen «Strategie Kirche 2025» unlösbar und letztlich auch nicht lohnende Aufgaben wäre. Wirklich «Griffiges» und «Handlungsleitendes» könnte da nicht herauskommen.

Schweizerische Besonderheiten

Während das bisher gesagte von der römisch-katholischen Kirche insgesamt gilt, seien im Hinblick auf die Situation der Schweiz folgende Stichworte wenigstens erwähnt:

Die «katholische Kirche Schweiz» als kirchenrechtliche Organisationseinheit gibt es nicht. Kirchenrechtlich existieren in der Schweiz sechs Bistümer (die auch Diözesen genannt werden), die alle unmittelbar dem Papst unterstehen. Die Schweizer Bischofskonferenz hat ihnen gegenüber nur minimale Befugnisse, ist also mehr Koordinations- als Leitungsorgan.

Gemäss staatlichem Recht ist die Regelung der Beziehungen zwischen Staat und Kirchen Sache der Kantone (Art. 72 BV). Entsprechend bestehen je nach Kanton unterschiedliche Strukturen. In Management-Hinsicht besonders wichtig ist, dass damit auch die Kirchenfinanzierung von Kanton zu Kanton höchst unterschiedlich geregelt ist: Während die meisten obligatorische Kirchensteuern für die Kirchenmitglieder kennen, lebt die Kirche in Genf und Neuenburg von freiwilligen Kirchenbeiträgen. Mancherorts werden auch die juristischen Personen besteuert – und andernorts leistet der kantonale Staat aus allgemeinen Steuermitteln Beiträge an die Kirche. Auf gesamtschweizerischer Ebene gibt es keinerlei Kirchensteuern oder Staatsbeiträge. Ein Dachverband, die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz (RKZ) gewährleistet die Zusammenarbeit der kantonalen Strukturen und bringt Mittel für gesamtschweizerische Aufgaben der Kirche auf.

Weil die Verleihung des Steuerbezugsrechts gemäss schweizerischem Recht die Bildung von demokratisch und rechtsstaatlich verfassten, öffentlich-rechtlich anerkannten staatskirchenrechtlichen Körperschaften erfordert, bestehen neben der kirchenrechtlichen in der katholischen Kirche auch staatskirchen-

rechtliche Strukturen, die «Kirchgemeinden» und «Landeskirchen». Die staatskirchenrechtliche Aufbauorganisation ist also nicht hierarchisch von oben nach unten, sondern föderalistisch und demokratisch von unten nach oben strukturiert.

Auf das Kirchenmanagement hat dies insbesondere folgende Auswirkungen:

- Die pastoralen, also die Seelsorge, die Verkündigung und die Glaubensfragen betreffenden Zuständigkeiten sind von den finanziell-administrativen Zuständigkeiten getrennt, was zu einem sogenannten «dualen System» bzw. zu einer «Doppelstruktur» führt. In allen Dingen, die beide Zuständigkeitsordnungen betreffen, müssen diese zusammenarbeiten und sich verständigen; auf lokaler Ebene z.B. der Pfarrer mit der Kirchenpflege.
- Die finanziellen Mittel sind höchst ungleich verteilt: Die finanziell weitgehend autonomen Kirchgemeinden verwalten ca. 85% der Gelder, die kantonkirchlichen Organisationen ca. 13%, dem Bistum und der RKZ stehen je 1% zur Verfügung. Hinzu kommt, dass auch zwischen den verschiedenen Kantonen und Pfarreien sehr grosse Unterschiede bestehen. Stehen im Kanton Genf, wo die Kirche von freiwilligen Beiträgen lebt, pro Kirchenmitglied rund 35 Franken zur Verfügung, sind es im Kanton Zug durchschnittlich 600 Franken.
- Fokussiert man auf die Macht- und Ressourcenverteilung heisst das: Die kirchenrechtlich mit der strategischen Leitung beauftragten Bischöfe haben nur 1–2% des Geldes, die lokalen Pfarreien profitieren von der grossen finanziellen Autonomie der Kirchgemeinden und verwalten 85% der Mittel weitgehend nach eigenem Gutdünken.

Zu weiteren schweizerischen Besonderheiten gehören die vier Landessprachen, die grosse kulturelle und aufgrund der Konfessionsgeschichte auch religiöse Vielfalt, die höchst unterschiedliche Besiedlungsdichte und Lebensweise, die z.T. sehr markante Prägung des Katholizismus durch Migrantinnen und Migranten u.v.a.

Leitung, Management, Leitbild und Strategie nur im Plural

Ausgerechnet im Hinblick auf die katholische Kirche, bei der man sehr häufig Zentralismus, Geschlossenheit, klare hierarchische Leitung usw. vermutet, muss man angesichts dieser Befunde festhalten, dass man von «Leitung», «Management», «Leitbild» oder «Strategie» nur im Plural sprechen kann und dass – von gemeinsamen Glaubensinhalten und Lebensformen des Katholizismus abgesehen – eine übergreifende Steuerung unmöglich ist. Um das zu konkretisieren, mache ich ein Beispiel: Angesichts der Tatsache, dass die Gottesdienste immer schlechter besucht sind und der finanzielle Aufwand für die Kirchen unverhältnismässig hoch ist, könnte ein Bischof zur Überzeugung kommen, er wolle die Ressourcen anders einsetzen: 30% der Kirchen schliessen oder umnutzen – und die frei werdenden Gelder für die Anstellung von Personal einsetzen. Aber die daraus resultierende, durchaus nachvollziehbare Strategie könnte er nicht aus eigener Kraft durchsetzen, sondern müsste die Landeskirchen und letztlich jede einzelne Kirchgemeinde mit seinen Argumenten überzeugen.

Es wäre allerdings verfehlt, daraus zu schliessen, die Kirche sei in der Schweiz schlecht «gemanagt». Der Föderalismus hat bezüglich Anpassung an die lokalen Bedürfnisse, Reaktionsgeschwindigkeit, haushälterischem Umgang mit Geld, Offenheit für Innovation, Selbstverantwortung etc. grosse Vorteile gegenüber der zentralen Steuerung. Aber angesichts einer immer stärker vernetzten Welt und angesichts der Tatsache, dass der Wohnort unser Leben immer weniger prägt, wird man trotz aller Wertschätzung von Föderalismus, direkter Demokratie und Gemeindeautonomie zum Schluss kommen müssen, die katholische Kirche in der Schweiz sei untersteuert und von einer Zersplitterung der Kräfte bedroht.

Grenzen des Managements

Die bisher erwähnten Eigenheiten zeigen zwar die Komplexität, die Unübersichtlichkeit, die Heterogenität und den Reichtum der Vielfalt der Kirche auf. Aber zu jeder dieser Eigenheiten gibt es in anderen Organisationen Parallelen. Anders verhält es sich, wenn wir den Blick nun auf das «Wesen», den eigentlichen Existenzgrund und damit auf das Selbstverständnis der Kirche richten. Hier tritt in der katholischen Kirche (und in anderen institutionalisierten Religionsgemeinschaften) etwas zutage, das sich dem menschlichen Denken und Handeln und damit auch dem «Management» entzieht. Unsere Sprache nennt es «Gott» bzw. das «Göttliche». Man könnte es auch «das absolute Geheimnis» oder das «Transzendente», also «Grenzüberschreitende» nennen. Ich möchte es als das Unverfügbare bezeichnen. Ohne es in seiner ganzen Tiefe ausloten zu können, möchte ich andeuten, worin ich seine Bedeutung für das «Kirchenmanagement» sehe, denn ein Kirchenmanagement, das dieser Thematik ausweicht, wird zwar wichtige und hilfreiche handwerkliche Verbesserungsvorschläge machen, ist aber in Gefahr, am Wesentlichen vorbeizugehen oder gar damit in Konflikt zu geraten.

Verwurzelt im Unverfügbaren

Auf den ersten Blick mag man den Eindruck haben, der Auftrag der Kirche, von Gott zu sprechen, diesen Gott zu feiern und die Menschen darin zu unterweisen, ihr Leben auf diesen Gott hin auszurichten, sei zwar intellektuell und emotional komplexer und existenziell umfassender, aber letztlich doch nicht fundamental verschieden vom Auftrag einer Non-Profit-Organisation, die sich z.B. zum Ziel gesetzt hat, sich für den Frieden oder für die leibseelische Gesundheit einzusetzen. Aber von «innen» her begriffen geht das, was wir «Glauben» nennen, letztlich doch weit über die Orientierung an einem ethischen oder gesellschaftspolitischen Sachziel hinaus. Denn über den Glauben können wir Menschen nicht verfügen (auch der Papst kann es nicht) und wenn wir uns auf den Glauben einlassen, wie ihn die Kirche, die Bibel und alle grossen Weltreligionen verstehen und bezeugen, werden wir mit Fragen und Erfahrungen konfrontiert, welche die Grenzen menschlichen Planens und Handelns übersteigen: Die Hoffnung, trotz aller Schuld und aller Not nicht tiefer fallen zu können als in Gottes Hand, kann man nicht «managen» – sie ist ein Geschenk. Das, was wir «Gott» nennen und die damit verbundenen letzten Fragen nach Leben und Tod, Sinn und Scheitern, Schuld und Verzeihung, Liebe und Ewigkeit bekommen wir nicht in den Griff, vielmehr besteht der Glaube darin, dass der Mensch von diesem Unverfügbaren ergriffen wird und sich seiner Dynamik anvertraut.

Zwar kann «Kirchenmanagement» – verstanden als Gesamtheit aller Bemühungen, das Zusammenleben der Gläubigen gut zu ordnen, die Kommunikation nach innen und nach aussen sorgfältig zu gestalten, die Mittel wirkungsvoll einzusetzen, die Aufgaben sinnvoll zu verteilen etc. – sehr viel bewirken und sich bemühen, bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen. Aber das eigentliche und alles entscheidende, wovon her und worauf hin Kirche lebt, entzieht sich dem Zugriff und bleibt unverdientes Geschenk, Ermutigung, Überraschung, Erfahrung des Geistes und in all dem absolutes Geheimnis. Und deshalb ereignet es sich – glücklicher Weise – auch dort, wo alle Management- und Kommunikationstechniken versagen, entzieht sich jedoch – leider – manchmal selbst dann, wenn alles Menschenmögliche vorgekehrt wurde. «Der Geist weht, wo er will» – bringt es die Bibel auf den Punkt.

Der Glaube durchkreuzt die Logiken von Leistung und Gegenleistung, Erfolg und Misserfolg

Eng mit dieser Verwurzelung im Unverfügbaren verwandt ist gemäss dem biblischen Zeugnis, dass der Glaube an den biblischen Gott, wie er sich in der Botschaft und im Leben des Jesus von Nazaret zeigt,

die Logiken und Leistung und Gegenleistung, von Erfolg und Misserfolg durchkreuzt. Der biblische Gott liebt vor allem die Armen, die Versager, jene die nichts vorzuweisen haben und mit leeren Händen kommen. Und seine Liebe ist bedingungslos, grenzenlos und absichtslos, sie erwartet keine Vorleistungen. Auch wenn diese göttliche Logik gegen sämtliche Gesetze, die einer Organisation ihr eigenes Überleben sichern, zu verstossen scheint, ist die Kirche herausgefordert, sich in den Dienst dieses Gottes zu stellen, will sie ihren Auftrag nicht verraten. «Umsonst habt ihr empfangen – umsonst sollt ihr weitergeben», bringt die Bibel diesen Sachverhalt auf den Punkt. Das prägnanteste Symbol dafür ist das Kreuz – das recht verstanden eine bleibender «Stachel im Fleisch» der Kirche und unserer Leistungsgesellschaft und somit weit mehr ist als bloss «kulturelles Erbe». Das Kreuz steht dafür, dass «Erfolg keiner der Namen Gottes ist» (Martin Buber), und dafür, dass der Sieg des Lebens über den Tod und der Liebe über den Hass keine erfolgreiche Management-Story ist, sondern unsere menschlichen Logiken von Erfolg und Misserfolg gründlich durchkreuzt.

Das Evangelium ist verbindlich

Um die Verwurzelung im Unverfügbaren zu schützen und die Kirche davor zu bewahren, Abstriche an der provokativen und menschliche Interessen immer wieder «durchkreuzenden» Botschaft des Evangeliums zu machen, vertritt insbesondere die römisch-katholische Kirche die Überzeugung, dass es für das kirchliche Leben Vorgaben gibt, die nicht zur Disposition stehen und deshalb unabänderlich sind – unabhängig davon, ob sie dem Bedürfnis der Zeit entsprechen oder nicht. Diese Vorgaben sind – in der Sprache der katholischen Kirche – «ius divinum», also «göttliches Recht», an dem auch die Kirche selbst keine Veränderungen vorzunehmen befugt ist.

Zu diesem «Unverhandelbaren» gehören einerseits Werte und Grundhaltungen: Der Einsatz für Liebe und Gerechtigkeit, für Freiheit und Versöhnung, die besondere Sorge für die Armen, Entrechteten und Randständigen. Bezüglich dieser Grund-Optionen gibt es keinen «Verhandlungsspielraum» – sie nehmen die Kirche in die Pflicht «gelegen oder ungelegen», wie es die Bibel sagt. Und sie lassen sich auch nicht auf einen bestimmten Lebensbereich einschränken, denn die Freiheit ist unteilbar und Gott nimmt den ganzen Menschen in Beschlag. Deshalb widersetzt sich der christliche Glaube auch der Einschränkung auf einen sogenannt «religiösen» Bereich, sondern mischt sich überall ein – in die Gesellschaft, in die Politik, in die Wirtschaft, in die Bildungsarbeit, in Fragen rund um Gesundheit und Krankheit, um die Ethik des Lebens und des Sterbens.

Das hat für das Kirchenmanagement zwei wichtige Auswirkungen: Erstens stellt dieser das ganze Leben umfassende Auftrag dem Konzept der «Kundenorientierung» oder «Bedürfnisorientierung» die Tatsache entgegen, dass die Kirche verpflichtet ist, diese Werte auch, ja gerade dann hochzuhalten, wenn sie stören, irritieren und provozieren. Und zweitens ist dieser Glaube an den biblischen Gott, der dem Menschen sagt: «Ich will dich ganz – meine Liebe und meine Leidenschaft für Gerechtigkeit sollen dein gesamtes Leben durchdringen», unvereinbar mit einem Verständnis von «Religion», das diese als «einen Teilbereich» neben anderen versteht. Das «Kerngeschäft» der Kirche ist eben nicht die «Sparte» Religion neben anderen «Sparten» oder autonomen «Bereichen» wie Wirtschaft, Soziales, Gesundheit, Recht, Bildung, Medien etc. Ihr Kerngeschäft ist «das Ganze», ist «was die Welt im Innersten zusammenhält» und alle Lebensbereiche durchdringt. Das ist eine höchst unmoderne Auffassung, denn unsere moderne Gesellschaft und der ihr angepasste «flexible Mensch» zeichnet sich gerade dadurch aus, dass jeder Lebensbereich seinen eigenen Gesetzmässigkeiten folgt.

Auch Grundstrukturen und Grundvollzüge sind unverhandelbar

Aber zum «Verbindlichen», «Nicht-Verhandelbaren» des Evangeliums gehören nicht nur Werte und Haltungen, sondern – insbesondere im Verständnis der römisch-katholischen Kirche – auch gewisse Grundstrukturen und Grundvollzüge. So hält die Kirche das Papsttum als Amt der Einheit, aber auch die Ämter des Bischofs, des Priesters und des Diakons für verbindliche Vorgaben, ebenso die sieben Sakramente. Eine Kirche, in der die Taufe nicht mehr gespendet würde oder die aufhörte, am Sonntag in der Eucharistie Brot und Wein zum Gedächtnis an Leben, Tod und Auferstehung Jesu zu teilen, aber auch eine Kirche, die nicht mehr den Mut hätte, von Sünde zu sprechen und davon, dass wir auf Vergebung angewiesen sind, wäre nicht mehr Kirche. Natürlich gehört zum «Nichtverhandelbaren» auch die Bibel selbst.

Wiederum sind die Folgen für ein «Kirchenmanagement» weitreichend: Management-Weisheiten wie «Structure follows strategy» haben nur insoweit Geltung, als sie nicht an der Ämterstruktur rütteln. Auch wenn moderne Menschen vielleicht lieber andere Rituale oder andere religiöse Texte hätten: An der Taufe und am damit verbundenen Glaubensbekenntnis, an der Eucharistie und der damit verbundenen Erinnerung an den Tod und die Auferstehung Jesu, an der unbequemen Konfrontation des Menschen mit der Sünde, d.h. mit seinen Schattenseiten, seinem Egoismus und seinen Lebenslügen, aber auch an den oft sperrigen, fremden oder abgenutzten biblischen Texten kommt die Kirche nicht vorbei, es sei denn, sie höre auf, Kirche zu sein. Und vieles davon ist nicht «sexy», um einen Marketing-Ausdruck zu verwenden, es ist nicht gefällig, steht quer zum Bedarf nach einer eingängigen, dem Zeitgeist entsprechenden religiösen Sprache und Symbolik und sperrt sich dagegen, «vermarktet» zu werden und die «Kundenzufriedenheit» zu steigern.

Zeitgenössisch, aber nicht zeitgeistig

Mit Recht werden nicht nur «Change-Manager» und andere, die der Kirche ein «zeitgemässes Outfit» verpassen möchten, sondern auch ernsthafte Theologinnen und Theologen einwenden, das hier gezeichnete Bild von Kirche sei allzu «konservativ-bewahrend». Und in der Tat sind die bisherigen Aussagen zum Wesen und Auftrag der Kirche einseitig auf das Unverfügbare, das Nicht-Verhandelbare, das Sperrige und Herausfordernde konzentriert. Es gibt auch das andere: Jesus hat Gleichnisse erzählt, die mitten aus dem Leben seiner Hörerinnen und Hörer gegriffen sind – in einer ganz und gar weltlichen Sprache, so erfrischend und überraschend, dass sie mit ihrer Hilfe ihr eigenes Leben anders sehen und auch anders gestalten konnten als zuvor. In ihrer Geschichte hat sich die Kirche immer wieder neu auf die jeweilige Gegenwart eingelassen – manchmal mit hoher Sensibilität für die Fragen, Nöte und Bedürfnisse der Zeit, manchmal leider auch in fataler Angleichung an menschlich-allzumenschliche Machtstrukturen und Ungerechtigkeiten. Im Zweiten Vatikanischen Konzil (1962–1965) hat das Lehramt der katholischen Kirche sorgfältig unterschieden zwischen dem, was zeitlos gültige Gehalte des Evangeliums sind – und was zeitbedingte Ausdrucksformen, die nicht nur reformiert werden dürfen, sondern reformiert werden müssen, wenn die Kirche die «Zeichen der Zeit verstehen» will. Auch und gerade für die Kirche gilt daher «Nur wer sich ändert, bleibt sich treu».

Trotzdem war und ist es mir wichtig, gerade im Zusammenhang mit dem Thema «Kirchenmanagement» nachdrücklich an das «Unverfügbare» und «Nicht-Verhandelbare» zu erinnern. Denn das Motiv, aus dem heraus Erneuerung in der Kirche geschehen soll, kann nie nur Anpassung an den Zeitgeist, Anbiederung an die Mode oder das Schielen nach Erfolg, Medienpräsenz oder Gefälligkeit sein. Vielmehr geht es darum, den Auftrag der Kirche möglichst wirkungsvoll und unverfälscht zur Geltung zu bringen, also im besten Sinne zeitgenössisch, aber nicht einfach nur zeitgeistig zu sein.

Ein konkretes Beispiel soll das illustrieren: Wenn ich mit Überzeugung dafür eintrete, dass die katholische Kirche ihre Haltung gegenüber der Rolle der Frau und insbesondere gegenüber ihrem Ausschluss vom Priesteramt verändern soll, dann nicht, weil heute alle für «Gendergerechtigkeit» eintreten und es sich auch für das Image der katholischen Kirche gut machen würde, neben Bischöfen und Kardinälen auch ein paar gut aussehende und charmante Bischöfinnen vorweisen zu können. Vielmehr gelange ich zu dieser Überzeugung, weil die Kirche auf die spezifischen Kompetenzen der Frauen angewiesen ist und weil die Gleichstellung der Frauen eine Errungenschaft der Moderne ist, die ihre Wurzeln in Werten hat, die auch das Evangelium prägen: Menschenwürde und Gottebenbildlichkeit als Mann und Frau, Geschwisterlichkeit und partnerschaftliches Miteinander von Frau und Mann, Töchtern und Söhnen Gottes.

Ginge es hingegen um das Schielen auf die Mehrheit und Mehrheitsfähigkeit der eigenen Positionen, müsste die Kirche ihre Haltung gegenüber Ausländern und Migrantinnen kritisch überdenken. Mit ihrer klar ausländerfreundlichen und integrationsoffenen Haltung riskiert sie, einmal mehr in die Minderheit versetzt zu werden – und muss mit dem Vorwurf rechnen, mit ihrer «Sozialromantik» dem Missbrauch unserer Sozialwerke Tür und Tor zu öffnen. Aber in diesem Punkt bin ich froh, dass die Kirche nicht «mit den Wölfen heult» und auch bereit ist, Kritik und sogar Kirchenaustritte von Menschen in Kauf zu nehmen, die ihre Auffassung nicht teilen und lieber eine «unpolitische» Kirche hätten, die sich nicht in gesellschaftliche Fragen einmischt und sich auf den harmlosen Bereich des Gottesdienstes und der Begleitung von Menschen bei der Geburt eines Kindes, bei der Hochzeit und im Zusammenhang mit Sterben und Tod beschränkt.

2 Leitbild

Auf der Grundlage dieser Überlegungen zum Wesen und Auftrag der Kirche wäre nun gemäss der Management-Lehre ein Leitbild zu formulieren, das dann als Grundlage für die Gestaltung des kirchlichen Lebens dienen würde.

Kein Leitbild für die gesamte Kirche in der Schweiz ...

Ein solches «Leitbild für die römisch-katholische Kirche in der Schweiz» ist nicht «grundsätzlich undenkbar» – und man könnte bei seiner Erarbeitung z.B. an die gebräuchliche Unterscheidung von vier Grundfunktionen der Kirche anknüpfen:

- Martyria / Verkündigung
- Diakonia / Dienst
- Leiturgia / Gottesdienst
- Koinonia / Gemeinschaft.

Und um in einem solchen Leitbild auch deutlich zu machen, dass die Kirche einerseits auf die Menschen zugeht, ihre Freuden und Hoffnungen, aber auch ihre Ängste und Sorgen ernst nimmt, andererseits aber ihrem Auftrag verpflichtet ist, müsste es festhalten, dass die Kirche sich im Spannungsfeld «zwischen Auftrag und Bedürfnis» am Prinzip der «auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung» (Cla Reto Famos) orientiert.

Aber aus verschiedenen Gründen halte ich es nicht für erfolgversprechend, direkt aus dem Wesen und Auftrag der Kirche ein solches Leitbild abzuleiten: Einerseits fehlt – wie bereits erläutert – die zentrale Instanz/Autorität, die für ein solches Leitbild einsteht und dafür sorgen kann, dass es konsequent und kohärent auf den verschiedenen Ebenen kirchlichen Handelns umgesetzt werden kann. Andererseits ver-

dient ein Leitbild seinen Namen nur dann, wenn es effektiv «leitet». Dazu gehört, dass es an wichtigen Kreuzungen, also dort, wo Richtungsentscheidungen gefällt werden müssen, den Weg weist. Leistet ein Leitbild das nicht, weil es sich mit Allgemeinplätzen begnügt, zu denen alle – mehr oder weniger begeistert – ihre Zustimmung geben können, kann man sich die Arbeit daran ersparen.

Wichtiger als ein «schönes Leitbild» scheint es mir daher für das Kirchenmanagement, dass diese «Kreuzungen», wo Richtungsentscheidungen gefällt werden müssen, klar benannt werden. Dazu bedarf es zunächst eines nüchternen Blicks auf die gesellschaftliche Dynamik, mit der sich die Kirche konfrontiert sieht und die die aktuelle Kirchenwirklichkeit prägt.

... wohl aber Leitbilder für Pfarreien, Hilfswerke und andere kirchliche Institutionen

Mit dieser Skepsis gegenüber einem gesamtschweizerischen kirchlichen Leitbild ist aber nichts gesagt gegen Leitbilder für einzelne Pfarreien oder Pastoralräume, für Hilfswerke, kirchliche Institutionen etc. Dass diese sich – innerhalb des weiten Spektrums von Aufgaben und möglichen Profilen kirchlicher Arbeit – darüber verständigen, wie sie sich und ihre Aufgabe verstehen und was ihnen wichtig ist, kann sehr nützlich sein. Allerdings gilt auch hier: Wolkige, letztlich unbestreitbare und daher auch konsensfähige Leitbilder halte ich nicht für besonders hilfreich. Gerade angesichts der innerkirchlichen Vielfalt, aber auch angesichts der Tatsache, dass keine Institution mehr alles leisten kann, was sie tun möchte, sondern Prioritäten setzen und damit auch auf manches verzichten muss, kann ein Leitbild seine Funktion nur erfüllen, wenn es den Mut zu echten Richtungsentscheidungen hat und sich dabei auch auf die konkrete gesellschaftliche Situation einlässt.

3 Gesellschaftliche Dynamik

Die Sozialwissenschaften, die gesellschaftspolitische Diskussion, die Religions- und die Pastoralsoziologie stellen uns eine Fülle von Material und von Erklärungsmustern zur Verfügung, um die gesellschaftlichen Herausforderungen zu beschreiben und zu verstehen, welche die «Religionslandschaft» mitprägen und von den Kirchen berücksichtigt werden müssen. Im Hinblick auf Fragen des Kirchenmanagements sehr wichtig scheint mir dabei der Hinweis zu sein, dass es «gesellschaftliche Megatrends» gibt, welche die Kirche nicht beeinflussen kann, zu denen sie sich aber unterschiedlich verhalten kann.

Wertewandel im Bereich Familie und Sexualität

So kann die Kirche zum Beispiel den Wertewandel in der Gesamtgesellschaft nicht aufhalten. Dass nicht nur Ehe und Familie (oder Zölibat), sondern auch gleichgeschlechtliche Beziehungen, Konkubinat, Patchworkfamilien aufgrund von Scheidungen als selbstverständliche Realitäten akzeptiert sind, dass auch Nichtverheiratete sexuell aktiv sind und dass Schwangerschaftsverhütung sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Ehe nicht nur erlaubt, sondern in vielen Situationen geradezu eine Pflicht ist, sind gesellschaftlich akzeptierte Realitäten. Die Kirche kann das nicht beeinflussen, und wenn sie es aus religiösen Gründen verbietet, bleibt das nicht nur gesamtgesellschaftlich wirkungslos, sondern beeinflusst auch das moralische Urteil und das Verhalten ihrer Mitglieder nur in sehr beschränktem Mass.

Im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Positionierung, aber auch im Hinblick auf die Gestaltung der Beziehung zu ihren Mitgliedern stellt sich die Frage, wie die Kirche mit diesem Wandel der Werte im zentralen Bereich der Gestaltung der engsten Beziehungen und der Sexualität positionieren soll.

In unserer Gesellschaft ist die Auffassung weit verbreitet, Sexualität sei Privatsache und solange man in Beziehungen verantwortungsbewusst und respektvoll miteinander umgehe, habe die Kirche dazu nichts zu sagen. Man könne doch genau so gut Christ oder Christin sein und sich auch am kirchlichen Leben beteiligen, ob man nun die Pille nehme, geschieden und wiederverheiratet sei oder in einer gleichgeschlechtlichen Beziehung lebe. Die katholische Kirche vertritt jedoch offiziell die Auffassung, dass das Scheidungsverbot Jesu für sie verpflichtend ist und dass es gegen die Natur und damit auch gegen den Willen Gottes verstösst, Sexualität ausserhalb der Ehe zu leben oder Schwangerschaften aktiv zu verhüten. Wer wissentlich und willentlich gegen diese Normen verstösst, ist ein schwerer Sünder, und nur wenn er seine Schuld bereut und sein Verhalten ändert, kann er wieder zu den Sakramenten zugelassen werden.

Unter dem Marketing-Aspekt einer von der eigenen Mitgliederbasis wie von der Gesamtgesellschaft breiter akzeptierten Positionierung wäre es naheliegend, die traditionelle Position zu überdenken und diesbezüglich zeitgemässer zu werden. Wenn die Kirche «Volkskirche» bleiben will, aber auch, wenn sie ihre Chancen erhöhen will, in diesem Bereich überhaupt noch gehört und zu werden und Einfluss auf die Haltung und das Verhalten ihrer Mitglieder Einfluss zu nehmen, scheint es unumgänglich, dass sie sich konstruktiv und lösungsorientiert mit diesem Wertewandel befasst. Aber das kirchliche Lehramt vertritt die Auffassung, es könne und dürfe seine bisherige Lehre nicht ändern, denn damit würde die Kirche den Auftrag Jesu verraten und gegen das göttliche Naturrecht verstossen. Zudem seien die Entwicklungen in der modernen Gesellschaft für die Menschen und ihr Zusammenleben schädlich: Sexualität werde zum Konsumgut, Partnerschaft verliere an Verbindlichkeit, Scheidungen richteten bei betroffenen Kindern und verlassenen Ehepartnern tiefen seelischen Schaden an, eine Gesellschaft, welche die Familie nicht mehr schütze und immer weniger Kinder habe, richte sich selbst zu Grunde.

Reformtheologen, viele Ethikerinnen und Ethiker sowie zahlreiche Seelsorgende sehen das jedoch anders. Nicht einfach aus Pragmatismus, sondern ebenfalls aus tiefer Überzeugung vertreten sie eine andere Haltung. Sie stellen nicht Jesu Verbot der Ehescheidung und auch nicht das göttliche Naturrecht ins Zentrum, sondern betonen, dass Jesus allen, gerade auch den Gescheiterten und den Verlorenen, den korrupten Zöllnern und den Prostituierten Gottes voraussetzungslos Güte zugesagt hat. Der biblische Gott sei nicht in erster Linie der Gesetzgeber und Richter, sondern ein gütiger und befreiender Gott, der die Menschen ermutigt, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Zudem plädieren sie dafür, die Erkenntnisse der Humanwissenschaften ernst zu nehmen, dass Homosexualität weder Krankheit noch Sünde sei, sondern eine Veranlagung.

Mehr als Management-Fragen

An diesem Beispiel, das mit «Kirchenmanagement» auf den ersten Blick nicht viel zu tun haben scheint, lassen sich etliche Dinge aufzeigen, die für die Frage von Bedeutung sind, wie die Kirche mit der gesellschaftlichen Dynamik umgehen soll:

Für Menschen, die in den Kategorien denken, welche Management und Marketing bereitstellen, ist es naheliegend, in einer solchen Frage «taktisch» oder «strategisch» zu fragen: Wie positionieren wir uns besser? Ist es besser für die Kirche, wenn sie eine klare, restriktive Haltung vertritt und sich auf diese Art profiliert – «unzeitgemäss, aber gerade deshalb interessant», «gegen den Mainstream, aber gerade deshalb in der Diskussion»? Oder ist es besser, eine offene Haltung einzunehmen, von Maximalforderungen abzurücken, aber dafür näher bei den Menschen und ihren unzweifelhaften Sorgen und Nöten zu sein,

die sie mit Beziehungsfragen, mit ihrer Sexualität, mit gescheiterten Partnerschaften, mit zwischen Vater und Mutter hin-und-hergerissenen Kindern haben?

Aber für Verantwortliche in der Kirche, die sich an ihrem Auftrag orientieren, stehen nicht die Erfolgchancen im Zentrum, sondern grundsätzliche Fragen: Was ist der Wille Gottes, wie wir ihn der biblischen Botschaft entnehmen können? Was an der kirchlichen Lehre ist bleibend-verbindlich, was ist zeitbedingt und somit auch veränderbar? Was an modernen Entwicklungen sind «Zeichen der Zeit», auf die es zu hören gilt? Was jedoch sind gefährliche Entwicklungen, die dem Menschen zwar Glück versprechen, ihm aber letztlich schaden?

Weil diese Fragen keineswegs nur die äusserliche «Verpackung», das «Design» der Kirche betreffen, sondern sowohl für jeden Menschen als auch für die Kirche von zentraler Bedeutung sind, lassen sie sich auch nicht «pragmatisch» lösen. Das ist insbesondere im Hinblick auf die Tatsache von Bedeutung, dass es unter dem Gesichtspunkt einer glaubwürdigen und kohärenten Kommunikation wünschenswert wäre, man könnte sich auf eine gemeinsame Position verständigen und würde nicht bei jeder möglichen und unmöglichen Gelegenheit die gleichen Konfliktmuster in aller Öffentlichkeit austragen und damit das Bild einer Gezänkekirche zementieren, deren aufgeschlossene Mitglieder sich über die hoffnungslose Rückständigkeit der Leitungsorgane ärgern, und deren der traditionellen Lehre verpflichteten Mitglieder über die unbotmässigen Progressiven klagen, welche den Ausverkauf des Evangeliums betreiben, die Verbundenheit mit dem Heiligen Vater aufs Spiel setzen und in der Gesellschaft Zustände wie in Sodom und Gomorrha gutheissen. Aber so bedauerlich diese anhaltende Konfliktsituation innerhalb der katholischen Kirche ist – so unmöglich ist es, sie mit den gängigen Management-Tools zu bewältigen: Kein Leitbild-Prozess, keine klare Sprachregelung die top-down erfolgt, aber auch keine Kommunikationstrainings für die medialen Exponenten der Kirche werden die Lösung bringen. Auch ein (derzeit sehr unwahrscheinlicher) Positionswechsel des Papstes brächte nicht einfach den «himmlischen Frieden» – würden doch traditionalistische Kräfte versuchen, diesen modernistischen Verrat an der wahren Lehre zu bekämpfen.

Schon anhand dieses einen Beispiels ist deutlich geworden, dass die gesellschaftlichen Dynamiken anders, als es uns die Grafiken und Formulierungen der Management-Modelle nahelegen, nicht einfach das anspruchsvolle «Umfeld» sind, in dem sich die Kirche bewegt – sondern Fragen aufwerfen, die an die Wurzel und ins Zentrum der Botschaft, des Selbstverständnisses und des Auftrags der Kirche gehen.

Pluralismus der Religionen und Weltanschauungen

Es gäbe viele andere gesellschaftliche Dynamiken, an denen sich ähnliches aufzeigen liesse: Unsere Gesellschaft ist mit einem zunehmenden Pluralismus der Religionen und Weltanschauungen konfrontiert. Auch darauf gibt es unterschiedliche Reaktionsmuster: Eine gleichgültige Distanzierung von allem Religiösen, weil es sich nicht lohnt, sich dafür zu streiten. Das Plädoyer für Dialog und Suche nach dem Gemeinsamen. Die Patchwork-Religiosität oder das «bricolage», in der sich jede/r aus unterschiedlichen Traditionen zusammenstellt, was ihm/r gerade passt. Die Profilierung und intolerante Verteidigung der eigenen Tradition durch Abwertung des Anderen und Fremden. Die missionarische Offenheit, die auf die anderen zugeht, bereit das Eigene zu teilen und vom Fremden zu lernen.

Auch diesbezüglich gehen die Auffassungen innerhalb der Gesellschaft und innerhalb der Kirche weit auseinander, ob offensiv oder defensiv auf diese Pluralisierung reagiert werden soll. Wiederum stehen fundamentale Fragen nach dem eigenen Gottesbild und Kirchenverständnis auf dem Spiel.

Zunehmende Ökonomisierung aller Lebensbereiche

Die religiöse und weltanschauliche Vielfalt führt zusammen mit der zunehmenden Ökonomisierung, die sämtliche Lebensbereiche der Marktlogik unterwirft, dazu, dass die Kirche immer mehr dem Wettbewerb ausgesetzt ist. Wiederum stellt sich die Frage, wie darauf zu reagieren ist: Soll man sich dem entziehen – oder soll man die eigenen Entscheidungen, das eigene Profil auch daraufhin ausrichten, wie das bei den Leuten ankommt? Soll man auf die bisherigen Formen des kirchlichen Lebens setzen – oder soll man neue Kommunikationsmittel einsetzen und an neuen Orten präsent sein, um die Leute zu erreichen und die Mitgliederbindung zu erhalten? Sollen kirchliche Führungspersonen weiterhin ausschliesslich auf ihre theologische und spirituelle Kompetenz setzen – oder sollen sie in Management, Marketing und Kommunikation ausgebildet werden, um den zunehmenden Herausforderungen gewachsen zu sein? Und wo ist in all dem die Grenze zwischen einer legitimen Verkündigung mit modernen Mitteln – und einem «Ausverkauf» des Evangeliums?

Solche Fragen sind z.B. für kirchliche Hilfswerke, aber auch für all jene, die sich in der Kirche vor allem für die Beschaffung und den optimalen Einsatz von finanziellen Mitteln einsetzen, von erheblicher Brisanz. Wenn z.B. der Papst in Afrika den Gebrauch von Kondomen in der Aids-Prävention verurteilt, fördert das die Spendenbereitschaft aufgeschlossener Kirchenmitglieder für katholische Hilfswerke kaum. Aber auch wenn diese Hilfswerke sich mit Berufung auf das Evangelium für eine menschliche Ausländerpolitik einsetzen, verlieren sie möglicher Weise Spenderinnen und Spender, die das als unzulässige Einmischung in die Politik verurteilen.

Digitalisierung der Kommunikation

Eine letzte gesellschaftliche Dynamik, die ich ansprechen will, ist die zunehmende Digitalisierung der Kommunikation: Das Internet, die iPhones und iPads, soziale Netzwerke wie facebook – all dies ist dabei, unser Kommunikationsverhalten stark zu verändern. Hinzu kommt, dass diese neuen Medien die alten nicht etwa ablösen, sondern ergänzen. Damit ist die Kirche angesichts knapper werdender finanzieller Mittel mehr und mehr gezwungen, Prioritäten zu setzen, denn in unserer Multioptionsgesellschaft gibt es zwar immer mehr Möglichkeiten, aber auch einen immer grösseren Zwang zur Wahl: Wofür geben wir Geld aus – das wir anderswo dann nicht mehr einsetzen können? Worauf richten wir unsere Aufmerksamkeit – die wir anderem dann nicht mehr schenken können? Wo setzen wir Personal ein – das für andere Aufgaben dann nicht mehr zur Verfügung steht?

Ist die digitale Kommunikation für die Kirche eine Chance – und soll sie in diesem Bereich z.B. Seelsorgende weiterbilden, die dann etwa für die Spitalseelsorge oder für die Pfarreiarbeit fehlen? Wenn ja: Welche Medien und welche Formen sind die passenden? Oder sind diese digitalen Medien für eine echte Glaubenskommunikation eigentlich nicht geeignet, so dass die Kirche gegen den Trend auf die direkten Begegnungen, auf Gemeinschaften vor Ort setzen soll, auch wenn sie so weniger Quote und weniger Marktanteile macht? Wie reagiert die Kirche, wenn andere Religionsgemeinschaften in die digitale Offensive gehen? Zieht sie nach oder lässt sie diese ziehen?

4 Abschliessende Überlegungen

Obwohl es noch viele gesellschaftliche Dynamiken gäbe, obwohl viele Themen geradezu fahrlässig kurz abgehandelt wurden und obwohl ich weder von ebenfalls wichtigen Fragen der Organisation und Finanzierung der Kirche, des Umgangs mit dem Priestermangel und dem Verlust gesamtgesellschaftlicher

Bedeutung gesprochen habe, komme ich zum Schluss eines Referates, das eher eine Art «Werkstattbericht» oder persönliche «Standortbestimmung» war, als eine Beitrag zur Entwicklung eines kirchlichen Managementmodells. Dieser Schluss besteht aus einer paradoxen Feststellung: Die katholische Kirche in der Schweiz hat einen grossen Nachholbedarf im Bereich des Management und kann diesbezüglich vom Management in anderen Organisationen sehr viel lernen. Aber die grosse und letztlich entscheidende Herausforderung, Antworten auf die Frage zu finden, wie in einem tiefgreifenden Umbruch der Gesellschaft und der Kirche das Geheimnis Gottes, seine befreiende Nähe, aber auch sein herausfordernder Anspruch verkündigt und erfahrbar gemacht werden kann, übersteigt die Möglichkeiten des Managements.

Grosser Bedarf an Management-Instrumenten

Damit möchte ich den Nutzen von Instrumenten des Managements in allen Bereichen von der Sitzungs-gestaltung über Projekt-, Dienstleistungs-, Prozess- und Finanzmanagement bis hin zu systemischer Organisations- und Strategieentwicklung in keiner Weise herunterspielen. Wer die kirchliche Szene kennt, kommt nicht umhin, in all diesen Bereichen und auf allen Ebenen teils gravierende Defizite festzu-stellen, die massgeblich dazu beitragen, dass es gar nicht dazu kommt, dass grundsätzliche Fragen sinnvoll und lösungsorientiert diskutiert werden. Skeptisch stehe ich jedoch der Auffassung gegenüber, es sei möglich, mit Methoden des Managements oder des Marketings die Glaubwürdigkeit der Kirche erhöhen, ihren Rückhalt bei den Mitgliedern stärken und ihr gesellschaftliches Ansehen steigern zu kön-nen. Es besteht sogar die Gefahr, dass mit organisationstechnokratischer Betriebsamkeit die eigene Rat-losigkeit angesichts der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche und der für die Kirche krisenhaften Phänomene zugedeckt wird – statt sie als Realität zu anerkennen und sich ihnen ehrlich zu stellen. Dass Kirchenmanagement die im eigentlichen Sinne theologische Arbeit nicht ersetzt, darf allerdings auch nicht dazu verleiten, das eine gegen das andere auszuspielen.

Wenn ich die Paradoxie, dass mehr Management-Kompetenz unerlässlich ist, aber der Kirche die Suche nach theologischen und spirituellen Antworten auf den gesellschaftlichen Wandel nicht erspart, ins Positi-ve wende, ergibt sich daraus der Wunsch, dass jene in der Kirche, die primär vom Management, von den Finanzen, Strukturen etc. herkommen, sich intensiv auf Fragen des Glaubens, der Theologie und der Spiritualität einlassen, ohne jedoch Abstriche an ihrem Management-Wissen und -Können zu machen. Und ebenso der umgekehrte Wunsch, dass jene, die primär die Fragen des Glaubens, der Theologie, der Spiritualität und der Seelsorge herkommen, sich intensiv auf Fragen des Management, bis hin zu Fragen der Organisation, der Prozessgestaltung, des Marketing und der Finanzierung einlassen, ohne jedoch Abstriche an ihrer theologischen und spirituellen Kompetenz zu machen. Je zahlreicher die Menschen in der Kirche werden, die diese fundamentale und manchmal schwierige Spannung von innen her kennen, desto besser wird es der Kirche hoffentlich gelingen, dem Leitbild des Evangeliums mitten in der gesell-schaftlichen Dynamik unserer Zeit treu zu bleiben.

*Dr. Daniel Kosch (*1958) ist Theologe und seit 2001 Generalsekretär der Römisch-Katholischen Zentral-konferenz der Schweiz.*

Weiterführende Literatur

Abromeit, Hans-Jürgen / Claus Dieter Classen / Hans-Martin Harder / Jörg Ohlemacher / Martin Onnasch (Hg.), *Leiten in der Kirche. Rechtliche, theologische und organisationswissenschaftliche Aspekte* (= Greifswalder theologische Forschungen ; Band 13), Frankfurt am Main: Peter Lang, 2006, ISBN 3-631-55598-9.

Assländer, Friedrich / Anselm Grün, *Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel*, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 2006, ISBN 978-3-87868-083-3.

Bischofberger, Pius / Manfred Belok (Hg.), *Kirche als pastorales Unternehmen. Anstösse für die kirchliche Praxis* (= Forum Pastoral ; 4), Zürich: Edition NZN bei TVZ, 2008, ISBN 978-3-290-20041-1.

Bischofberger, Pius, *Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen* (= Religionsrecht im Dialog ; Band 1), Münster: Lit, 2005, ISBN 3-8258-7985-2.

Bruhn, Manfred / Albrecht Grözinger, *Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie* (= Praktische Theologie im Dialog ; 20), Freiburg: Universitätsverlag, 2000, ISBN 3-7278-1240-0.

Cavigelli-Enderlin, Zeno, *Glaubwürdigkeit der Kirche. Und was ihre Struktur, ihre Kultur und ihre Strategien dazu beitragen können* (= Praktische Theologie im Dialog ; Band 12), Freiburg: Universitätsverlag, 1996, ISBN 3-7278-1052-1.

Dähler, Bruno / Urban Fink, *New Church Management. Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz* (= Management Weiterbildung an der Universität Zürich ; Heft 19), Bern: Haupt, 1999, ISBN 3-258-06026-6.

Demel, Sabine, *Mitmachen – mitreden – mitbestimmen. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen in der katholischen Kirche* (= TOPOS-plus-Taschenbücher Positionen ; Band 379), Regensburg: Verlag Friedrich Pustet, 2001, ISBN 3-7867-8379-9.

Dessoy, Valentin / Gundo Lames (Hg.), «Denn sicher gibt es eine Zukunft» (Spr. 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*, Trier: Paulinus, 2008, ISBN 978-3-7902-1628-8.

Dietzfelbinger, Daniel / Jochen Teuffel (Hg.), *Heils-Ökonomie? Zum Verhältnis von Kirche und Wirtschaft* (= Leiten, Lenken, Gestalten ; 12), Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 2002, ISBN 3-579-05304-3.

Ebach, Jürgen / Hans-Martin Gutmann / Magdalene L. Frettlöh / Michael Weinrich (Hg.), «Leget Anmut in das Geben». *Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie* (= Jabboq ; Band 1), Gütersloh: Chr. Kaiser, Gütersloher Verlagshaus, 2001, ISBN 3-579-05330-2.

Erbacher, Volker / Andrea Kaiser / Thomas O.H. Kaiser, «Wenn das Geld im Kasten klingt...». *Die Kirche und das Geld*, Stuttgart: W. Kohlhammer, 2003, ISBN 3-17-018073-8.

Famos, Cla Reto / Ralph Kunz (Hg.), *Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung*, Zürich: TVZ, 2006, ISBN 978-3-290-17380-7.

Famos, Cla Reto, Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie (= Religionsrecht im Dialog ; Band 3), Münster: Lit, 2005, ISBN 3-8258-8782-0.

Famos, Cla Reto: Management-Konzepte in der Kirche, in: Theologische Literaturzeitung 128 (2003), S. 992–1012.

Giesen, Rut von, Ökonomie der Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive (= Praktische Theologie heute ; Band 100), Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2009, ISBN 978-3-17-020818-6.

Götz, Richard, Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben. Am Beispiel der katholischen Kirche in Deutschland (= Religionsrecht im Dialog ; Band 6), Berlin: Lit, 2007, ISBN 978-3-8258-0159-5.

Grün, Anselm, Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 2001 (3. Aufl.), ISBN 3-87868-132-1.

Haas, Hanns-Stephan, Theologie und Ökonomie. Management-Modelle – theologisch-ökonomische Grundlegung – Diskurspartnerschaft (= Diakonie ; Band 9), Stuttgart: Kohlhammer, 2010, ISBN 978-3-17-020974-9.

Halfar, Bernd / Andrea Borger / unter Mitarbeit von Annette Schuck, Kirchenmanagement, Baden-Baden: Nomos, 2007, ISBN 978-3-8329-2904-6.

Hilberath, Bernd Jochen / Bernhard Nitsche (Hg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (= Kommunikative Theologie ; [Band 2]), Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag, 2002, ISBN 3-7867-2383-4.

Hillebrecht, Steffen W. (Hg.), Kirchliches Marketing (= Bonifatius/Kontur ; Band 9748), Paderborn: Bonifatius, 1997, ISBN 3-87088-974-8.

Kosch, Daniel, Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (= Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht ; 19), Zürich: Schulthess, 2007, ISBN 978-3-7255-5523-9.

Kosch, Daniel, Management in der Kirche. Ein Überblick über neuere Publikationen, in: Schweizerische Kirchenzeitung 177 (2009), S. 621f. u. 627–629.

Marti, M./Kraft, E./Walter, F., Dienstleistungen, Nutzen und Finanzierung von Religionsgemeinschaften in der Schweiz. Synthese des Projektes FAKIR (Finanzanalyse Kirchen) im Rahmen des NFP 58 «Religionsgemeinschaften, Staat und Gesellschaft», Glarus 2010

Mertes, Martin, Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster (= Leiten, Lenken, Gestalten ; 7), Gütersloh: C. Kaiser, Gütersloher Verlagshaus, 2000 (2. Aufl.), ISBN 3-579-02621-6.

Panhofer, Johannes / Matthias Scharer / Roman Siebenrock (Hg.), Erlöstes Leiten. Eine kommunikativ-theologische Intervention (Kommunikative Theologie ; Band 8), Ostfildern: Matthias-Grünwald-Verlag, 2008 (2. Aufl.), ISBN 978-3-7867-2682-1.

Riedel-Spangenberg, I. (Hg.), Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf (QD 198), Freiburg 2002.

Schmid, Hans (Hg.), Angebot der Volkskirchen und Nachfrage des Kirchenvolks (= Leiten, Lenken, Gestalten ; Band 29), Wien: Lit, 2009, ISBN 978-3-03735-275-5.

Schmid, Hans, Kirchen im Wettbewerb – Kirchen mit Zukunft. Praktische Überlegungen eines Aussenseiters (=Leiten, Lenken, Gestalten ; Bd. 22), Wien: Lit, 2007, ISBN 978-3-03735-193-2.

Schneider, Markus, Zwischen Geld und Güte. Finanzmassnahmen in einer Kirche der Güte : von Möglichkeiten und Unmöglichkeiten (= Tübinger Perspektiven zur Pastoraltheologie und Religionspädagogik ; Band 14), Münster : Lit, 2001, ISBN 3-8258-5755-7.

Winzeler, C., Einführung in das Religionsverfassungsrecht der Schweiz (FVRR 16), Zürich 2005.

Zünd, André, Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements (= Religionsrecht im Dialog ; Band 4), Berlin: Lit, 2006, ISBN 3-8258-9351-0.