

«Wie steht es um den guten Ruf der Kirchen? – Eine Reputationsstudie zu den Kirchen in der Schweiz und ihre Folgen»
(Tagung vom 11. Mai 2015)

«Es ist nicht egal, was wir tun»

Kirchenfinanzierung im Spannungsfeld zwischen biblischem Auftrag und gesellschaftlichen Erwartungen

1 Man braucht sie «irgendwie nicht mehr»

«Betrachte teils mit Sorge die Entwicklung in der Kirche – man braucht sie ‚irgendwie nicht mehr‘.» (206)
Dieses Statement einer grünen, römisch-katholischen Politikerin zwischen 50 und 60 gibt mir mehr zu denken als der Befund, die Kirchen würden eher als «langweilig, verstaubt, von gestern» denn als «trendig, innovativ und cool» wahrgenommen (173). Ebenso gibt mir die Tatsache zu denken, dass die Aussage «Ich würde es ausserordentlich bedauern, wenn es die ...Kirche nicht mehr gäbe» von den Pädagogikstudierenden mehrheitlich als eher unzutreffend beurteilt wird (134).

Nutz- und Bedeutungslosigkeit, Belanglosigkeit und Irrelevanz ist so ziemlich das Letzte, was ich mit dem biblischen Auftrag der Kirche verbinde, Licht der Welt und Salz der Erde, Stein des Anstosses und Zeichen des Widerspruchs, Ort der Versöhnung und heilbringender Erfahrung zu sein. Gleichzeitig ist das Verdikt über die Kirchen, «man brauche sie irgendwie nicht mehr» auch so ziemlich das Letzte, wenn es darum geht, Kirchensteuerzahlende oder Spenderinnen zu motivieren oder Politik und Gesellschaft davon zu überzeugen, dass die Kirchen von besonderer Bedeutung für das Wohl der Gesellschaft sind und deshalb als Körperschaften des öffentlichen Rechts anerkannt bleiben sollen.

2 Der gute Ruf der Kirche(n) und die «gute Nachricht»

Obwohl die Kirchen immer wieder im Spannungsfeld zwischen «gesellschaftlichen Erwartungen» und «biblischem Auftrag» stehen, gibt es gerade mit Blick auf die Reputation wichtige gemeinsame Interessen jener, welchen schon aus finanziellen Gründen am guten Ruf der Kirchen liegt, und jener, die der Treue zum biblischen Auftrag und zur Lehre der Kirche(n) die höchste Priorität geben. Denn die Reputation der Kirchen ist nicht nur für deren materielle Zukunft wichtig; mit ihrer Reputation steht auch der «gute Ruf» der Botschaft und der lebensdienlichen Kraft des Evangeliums auf dem Spiel, für welche die Kirchen eintreten.

Es ist nicht etwa die *Treue* zum biblischen Auftrag und zur eigenen Botschaft, welche die Reputation gefährdet und beschädigt, sondern die *Untreue*, namentlich die Diskrepanz zwischen Wort und Tat, Theorie und Praxis, die mangelnde Nähe zu den Menschen, der Mangel an Ausstrahlung, der Gegensatz zwischen der befreienden der Bergpredigt und ihrer Vergesetzlichung. Ferner leidet der Ruf der Kirchen auch unter Mängeln an Qualität in den Bereichen Predigt, Bildungsarbeit und Leitung. Genau dort, wo es darum geht, die Bedeutung der eigenen Botschaft, der eigenen Werte und der Kirche als Institution zur Geltung zu bringen, gelingt es den Kirchen zu wenig, sich verständlich zu machen und zu überzeugen.

3 Gesamtreputation «knapp genügend»

Dass die Reputationsstudie die Kirchen nicht vor die Alternative stellt, sich entweder gesellschaftlichen Erwartungen anzupassen, um gut in die Zukunft zu kommen, oder aber dem eigenen Auftrag treu zu bleiben und demzufolge randständig, klein und arm zu werden, ist auch angesichts des Befundes zur Globalreputati-

on der Kirchen wichtig. Die evangelisch-reformierte Kirche erreicht dabei ein «genügend», «die katholische Kirche schneidet bezüglich ihres Ansehens und Rufs zwischen ‚genügend‘ und ‚eher schlecht‘ ab» (248f). Dieser Befund muss von *allen* als «aufrüttelnder Weckruf» (T. Schlag, 264) zur Kenntnis genommen werden: Von jenen, die auf den unverfügbaren göttlichen Auftrag der Kirchen fokussiert sind ebenso wie von jenen, die vor allem danach fragen, wie die Kirchen den gesellschaftlichen Erwartungen besser entsprechen können. Beide müssen konstatieren, dass ihre Bemühungen nicht besonders erfolgreich verlaufen.

4 Katholische Überlegenheitsgefühle sind fehl am Platz – gefragt ist ein neuer Stil

Jene Vertreter der katholischen Kirche, die nicht nur ekklesiologische, sondern auch soziologische Überlegenheitsgefühle kultivieren, weil sie dank Zuwanderung weniger Mitgliederschwund und dank Papst, Bischöfen und Skandalen mehr Medienpräsenz haben, müssen darüber hinaus zu Kenntnis nehmen, dass ihr Ruf deutlich ramponierter ist als jener der evangelisch-reformierten Schwesterkirche. Trotz nach wie vor steigender Mitgliederzahlen können auch die Katholiken «von keinen Selbstverständlichkeiten oder unverrückbaren Besitzständen mehr ausgehen». «Alle Strategien des Festhaltens am Überkommenen oder gar des Rückbezugs auf die vermeintlich zeitgeistfreien Traditionen dürften für den allergrössten Teil der Kirchenmitglieder, und erst recht der Distanzierten, Wahrnehmenden und Beobachtenden die noch vorhandene Attraktivität weiter sinken lassen.» (T. Schlag, 262)

Fast wie eine Antwort auf diese empirischen Befunde lesen sich die Ausführungen von Papst Franziskus zur Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute: «Ich träume von einer missionarischen Entscheidung, die fähig ist, alles zu verwandeln, damit die Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, der Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur ein Kanal werden, der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient. ... Die Seelsorge unter missionarischem Gesichtspunkt verlangt, das bequeme pastorale Kriterium des ‚Es wurde immer so gemacht‘ aufzugeben. Ich lade alle ein, wagemutig und kreativ zu sein in dieser Aufgabe, die Ziele, die Strukturen, den Stil und die Evangelisierungs- Methoden der eigenen Gemeinden zu überdenken. Eine Bestimmung der Ziele ohne eine angemessene gemeinschaftliche Suche nach den Mitteln, um sie zu erreichen, ist dazu verurteilt, sich als blosser Fantasie zu erweisen.» (Evangelii Gaudium, Nr. 27 und 33)

5 Management-Perspektive: Es ist nicht egal, was wir tun

Nicht zuletzt wegen der von Papst Franziskus angemahnten Verbindung von Zielsetzungen und Mitteln bzw. Methoden, diesen Zielen näher zu kommen, halte ich die Verknüpfung der Fragen nach der Reputation mit Fragen des Kirchenmanagements für einen nicht nur methodisch innovativen, sondern auch praktisch-theologisch weiterführenden Ansatz der Studie. Anders als bei manchen statistischen oder religionssoziologischen Analysen müssen die Verantwortungsträger nicht ohnmächtig zur Kenntnis nehmen, was der Fall ist, sondern werden handlungsfähig gemacht, indem die Frage mitgeht: Was können, was sollen wir tun? Auch den Studienergebnissen selbst ist klar zu entnehmen: Es ist nicht egal, was wir tun und wie wir es tun.

6 In jedem System setzen gesunde Finanzen einen guten Ruf voraus

Nach diesen Überlegungen zur Bedeutung der Reputationsstudie für das Verhältnis von biblischem Auftrag und gesellschaftlichen Erwartungen richte ich den Blick nun auf die Kirchenfinanzierung. Sie hat es sowohl auf der Ertrags- wie auf der Ausgabenseite immer auch mit dem Verhältnis zwischen der Orientierung am

Auftrag der Kirchen und der Orientierung an gesellschaftlichen Erwartungen oder Mitgliederbedürfnissen zu tun.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Bereitschaft, die Kirchen finanziell zu unterstützen und gute Rahmenbedingungen für ihr Wirken zu schaffen, in jedem Kirchenfinanzierungssystem und in jeder staatskirchenrechtlichen Konstellation von ihrer Reputation abhängt. «Organisationen, die als arrogant, verschwenderisch, gierig oder tölpelhaft wahrgenommen werden, (haben) schlechte Karten» (174). Das selbe gilt für Organisationen, deren Sinn und Nutzen man nicht (mehr) erkennt, denen anzugehören man sich wegen ihrer Doppelmoral schämen muss, die finanziell intransparent oder gar korrupt sind, oder die den Willen ihrer Mitglieder bzw. den Spenderwillen nicht respektieren.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich festzustellen, dass der Umgang der Kirchen mit Geld nicht als Reputationsrisiko beurteilt wird (156-158) und dass ihnen ein «sorgsamer Umgang» mit den ihnen anvertrauten Geldern attestiert wird (50). Dass der Umgang mit Geld von den Politikern bei der Beurteilung der Kirchenleitungen recht gute Noten erhält, während das Management der Bischöfe insgesamt als nicht genügend (3,5 Punkte) beurteilt wird, darf wohl als Vertrauenserweis in die demokratischen und transparenten staatskirchenrechtlichen Finanzierungsstrukturen gelesen werden.

7 Öffentlich-rechtliche Anerkennung: Kein unverrückbarer Besitzstand mehr

Gleichwohl muss auch den Finanzverantwortlichen die angeschlagene Reputation der Kirchen zu denken geben, denn die Studie kann nachweisen, «dass der Ruf der Kirchen die Einstellung der Befragten zum Kirche-Staat-Verhältnis, die Attraktivität für ein kirchliches Engagement sowie die Wahrscheinlichkeit eines Kirchenaustritts beeinflusst. Je schlechter es um die Reputation in den Augen der Befragten steht, desto eher befürworten sie eine Trennung von kirchlicher und staatlicher Sphäre» (252). Zwar wird «das gegenwärtige Kirche-Staats-Modell von einem grossen Teil der Befragten nach wie vor unterstützt... Ob dies auch in Zukunft der Fall sein wird, erscheint hingegen nicht garantiert.» (211). Und «je weniger die Menschen mit den Kirchen im Kontakt stehen, desto schwieriger wird es für die Kirchen, Unterstützung für das gegenwärtige Kirche-Staat-Modell zu finden» (209). Nicht nur Reputationsprobleme und wachsende Distanzierung der Mitglieder der Kirche, sondern auch die mit grossräumigeren Seelsorgeräumen und dem Personlrückgang einhergehende Ausdünnung der Kontakte der Seelsorgenden mit den Kirchenmitgliedern schwächen den gesamtgesellschaftlichen Rückhalt des Kirche-Staat-Modells und damit den wichtigsten Pfeiler der Kirchenfinanzierung, nämlich die Kirchensteuern.

Dass ein auf staatlichen Gesetzen beruhendes Kirchenfinanzierungssystem auf den Verlust an Rückhalt bei den Mitgliedern deutlich träger reagiert als eine auf Spenden beruhende Kirchenfinanzierung, mag auf den ersten Blick als grosser Vorteil erscheinen. Gleichzeitig aber erzeugt unser Kirchenfinanzierungssystem «eine immer noch finanziell vermeintlich sichere Saturiertheit» (T. Schlag, 263) und damit verbunden eine bisweilen fast ungläubliche Trägheit des Systems.

8 Spenden: Indikatoren dafür, ob die gute Nachricht glaubwürdig rüberkommt

Eine direktere Verknüpfung zwischen einzelnen Angeboten der Kirchen und dafür eingehenden Spenden hätte bei allen Risiken und Nebenwirkungen, die damit verbunden wären, immerhin den Vorteil, dass die Verantwortlichen eine direkt spürbare Quittung erhielten: Unglaubwürdigkeit und Angebote, die keinem Be-

darf mehr entsprechen würden ebenso sanktioniert wie mangelnde Professionalität und eine Sprache, die verhindert, dass die gute Nachricht auch gut ankommt. Wo jedoch wirklich spürbar und verständlich würde, dass sich die Kirchen «Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art» (Vatikanum II, Gaudium et spes Nr. 1) zu eigen machen und sich uneigennützig darauf einlassen, könnten sie auch mit finanzieller Solidarität rechnen und zwar nicht nur von Kirchenmitgliedern, sondern auch von Aussenstehenden, die das jeweilige Anliegen teilen.

Es ist für die Reputation und die Zukunftsfähigkeit der Kirchen m.E. von Vorteil, wenn sie nicht nur dem bestehenden staatskirchenrechtlichen Modell und der Kirchensteuerfinanzierung Sorge tragen, sondern gleichzeitig auch ganz bewusst gewisse Vorhaben davon abhängig machen, dass Menschen und Institutionen die dafür nötigen Mittel freiwillig zur Verfügung stellen. Kirchliche Einrichtungen, die nicht vollständig «am Kirchensteuertropf hängen», sondern für manche Aufgaben freiwillige Beiträge erhalten, können auch dem Staat und der Politik gegenüber selbstbewusster auftreten und entwickeln ein geschärftes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Qualitäts- und Reputationsmanagement.

9 Thesen zu einem Finanzmanagement, das dem Ruf der Kirche(n) dient

Alle, die für Finanzierungsfragen Verantwortung tragen, sollten die Reputationsstudie aber nicht nur wegen ihrer Aussagen zum Finanzierungssystem und folglich zur Einnahmenseite lesen. Mindestens so wichtig ist, dass sie deren Ergebnisse berücksichtigen, wenn sie über Budgets und damit über den Einsatz und die Verteilung der verfügbaren Gelder diskutieren und entscheiden. Ich schliesse mit einigen bewusst zugespitzten Thesen zur Bedeutung der Reputationsstudie für die Budget- bzw. Ausgabenpolitik der Kirchen:

1. Das beste Finanzmanagement für die Kirchen ist ein gutes Personalmanagement.

Mitarbeitende, Freiwillige und engagierte Teilnehmende sind kostbarer als das Geld der Kirche. Das ist theologisch ebenso wahr wie in der Logik des Managements. Überprüfen wir unsere Budgets darauf hin, ob wir genug für das kirchliche Personal tun: seine Gewinnung, seine Motivation, seine Aus- und Weiterbildung, seine Führung.

2. Antreffbarkeit und Begleitung der Menschen im Alltag muss auch beim Einsatz der Finanzmittel Priorität haben.

Nahe bei den Menschen sein, Antreffbarkeit, Dialogfähigkeit, Begleitung im Alltag, den Glauben dort ins Spiel bringen, da wo Menschen leben ... all das sind zentrale Leitworte für unsere pastorale Planung auf allen Ebenen. Wiederum ist das theologisch ebenso geboten wie vom Reputationsmanagement her. Überprüfen wir unseren Mitteleinsatz darauf hin, ob wir dieser Lebensnähe wirklich die nötige Priorität geben, oder ob die Mittel zunehmend in Arbeitsplätze investiert werden, in denen Sitzungen und Papiere aller Art wichtiger sind als konkrete Begegnungen mit ganz gewöhnlichen Menschen.

3. Qualitätsmanagement kostet, ist aber gut investiertes Geld

Die Qualität und der Nutzen unserer Angebote und Dienstleistungen werden sehr unterschiedlich beurteilt. Es lohnt sich, in ein Qualitätsmanagement zu investieren, das uns aufzeigt, was geschätzt wird und interessiert, und was weniger überzeugt. Sich den Spiegel vorhalten lassen, sich kleine Verbesserungsziele setzen und deren Erreichung konkret zu überprüfen kostet zwar, ist aber gut investiertes Geld.

4. Hohe kirchliche Amts- und Verantwortungsträger benötigen ihrer Funktion entsprechende Management-Ausbildungen

Im Bereich der Führung und des Managements erhalten die Kirchenleitungen keine besonders guten Noten. In der Tat haben hohe kirchliche Amts- und Verantwortungsträger in Managementfragen kaum je fachliche Qualifikationen, die ihrer Verantwortung entsprechen. Führungsfähigkeiten sind zwar zweifellos zu einem Teil Begabung. Aber wem käme es in den Sinn, einer begabten Musikerin zu sagen, ihre Begabung genüge – handwerkliche und technische Kenntnisse könne sie sich ersparen wie auch das Üben? Recht verstandenes Kirchenmanagement besteht zudem nicht darin, das Wirken des Heiligen Geistes zu behindern oder zu ersetzen, sondern ist darauf aus, sein Wehen zur Geltung zu bringen und sorgt dafür, dass er nicht ausgelöscht wird.

5. Mangelnde Bescheidenheit und fehlende Selbstkritik im Umgang mit der Kirche anvertrauten Geldern sind ein hohes Reputationsrisiko – vor den Menschen und vor Gott

Dass über die Kirchenfinanzen, genauer gesagt über die Kirchensteuern und staatlichen Beiträge in der Schweiz in föderalistischen Strukturen demokratisch, transparent und nach rechtsstaatlichen Prinzipien entschieden wird, verringert das Risiko für finanzbedingte Reputationsschäden zweifellos erheblich. Aber die beiden Kirchen erhalten jährlich je rund eine Milliarde Kirchensteuern und Beiträge der öffentlichen Hand. Manche Kirchgemeinden, Landeskirchen und kantonalkirchliche Organisationen verfügen über stolze Budgets und Vermögen. Auch in diesem Punkt besteht kein Gegensatz, sondern eine hohe Übereinstimmung zwischen biblischem Auftrag und gesellschaftlichen Erwartungen: Wer sich auf Jesus Christus beruft und von allen Menschen Solidarität fordert, muss bescheiden, professionell und immer auch selbstkritisch mit Geld umgehen. Kirchenvertretern und kirchlichen Behörden, denen es am Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit dem anvertrauten Geld fehlt, droht hier auf Erden ein schmerzhafter Reputationsverlust – und vor der Himmelstür, dass sie so lange abmagern müssen, bis sie durch das sprichwörtliche Nadelöhr passen.