

Reto Nägelin

Kirche anders denken

Die kundenorientierte Kirche

Masterthesis

Departement Soziale Arbeit
Weiterbildung
**ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften**

Kirche anders denken

Reto Nägelin

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Departement Soziale Arbeit Masterthesis

ISBN-10:

ISBN-13:

Alle Rechte vorbehalten

© Zürcher Hochschule für Angewandte

2011

Wissenschaften, Winterthur

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit
Auenstrasse 4, 8600 Dübendorf, www.sozialarbeit.zhaw.ch

2011

Masterthesis ZHAW
Departement Soziale Arbeit
MAS-Sozialmanagement

Kirche anders denken

Die kundenorientierte Kirche

Zusammenfassung

Die Kirche verliert Mitglieder und dadurch Mittel. Darauf reagiert sie durch Anpassung ihrer Gottesdienstformen. Reicht das in der Zeit der Postmoderne, um die Menschen von der Kirche zu begeistern? Die Kirche braucht eine Erneuerung ihres Wesens, ein neues Selbstverständnis und eine neue Identität, um mit den heutigen Bedürfnissen der Menschen interagieren zu können. Dazu muss sie sich ihrer Sozialgestalt stellen und diese definieren. Sie braucht ein Werkzeug, um ihre Herausforderungen beschreiben zu können. Die Organisationsentwicklung, auch „Change Management“ genannt, bietet die nötige Hilfestellung. Die stetige eigene Entwicklung sollte eine ihrer zentralen Aufgaben sein. Die vorliegende Arbeit setzt sich zuerst mit der Sozialgestalt der Kirche auseinander und sie zeigt durch Interaktionsthemen einige Herausforderungen der Kirche auf. Darauf basierend beschreibt sie die Wichtigkeit der Entwicklung, um die benötigte Erneuerung der Kirche zu ermöglichen. Anschliessend folgt eine Auseinandersetzung mit den Wesenselementen der Kirche in der Integrationsphase. Weiter folgen einige Impulse für den Wandel der „eigenen“ Kirche, hin zur kundenorientierten Kirche. Die abschliessenden Gedanken weisen dann noch auf einen weiteren möglichen Entwicklungsschritt hin, welcher für die Kirche eine Option sein könnte.

Reto Nägelin
Usteriweg 1
8803 Rüschlikon
1. März 2011

Vorwort

Eine Auseinandersetzung mit der Kirche bedeutet auch eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Glauben, den theologischen Ansichten und der persönlichen Religiosität. Im Wissen um diese Situation erachte ich es als wichtig und wertvoll, dass die Leserschaft weiss, wie ich zum Thema kam, was mich daran beschäftigt und wie meine persönliche Position zur Kirche ist.

Stark geprägt hat mich der CVJM¹, in der Schweiz als Cevi bezeichnet. In diesen Jugendgruppen durfte ich ein differenziertes Gottesbild und ein überkonfessionelles Kirchenverständnis erfahren. In den Teenager-Jahren suchte ich intensiv nach einer Kirche, welche meiner biblischen Interpretation von Gemeinde entsprach. Diese Suche ermöglichte mir Einblicke in die unterschiedlichsten Kirchen. Auf dem zweiten Bildungsweg machte ich eine Ausbildung zum reformierten Diakon. „Diakon“ ist ausserhalb der Kirche wenig bekannt und innerhalb als Begriff sehr unscharf. Für diese Ausführung reicht die Definition „Diener am Menschen“. Als Jugendarbeiter in verschiedenen evangelisch-reformierten Kirchen lernte ich die Kirche von einer neuen Seite kennen.

Über viele Jahre war ich als Geschäftsleiter von YPoM (Cevi für Erwachsene) tätig. Zu meinen Aufgaben gehörte es, innovative Projekte mit jungen Erwachsenen in den unterschiedlichen Denominationen durchzuführen. Dadurch hatte ich zusätzlich vertieften Einblick in die katholische Kirche, wie auch in die verschiedensten Frei-Kirchen.

Die Cevi-Jugendgruppen haben intern die unterschiedlichsten Ansichten über theologische und religiöse Thematiken. Dies führt immer wieder zu Spannungen. Es war neun Jahre lang meine berufliche Aufgabe in den lokalen Jugendgruppen Moderationen und Mediationen durchzuführen. Heute arbeite ich als Leiter der gesamtschweizerischen Fachstelle für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen der evangelisch-methodistischen Kirche der Schweiz. Jugendarbeit bedeutet auch immer Gemeindeentwicklung. Daher konnte ich in den vergangenen Jahren durch konkrete Beratungen, Prozessbegleitungen und Referatstätigkeit mein Wissen rund um die Kirche weiter vertiefen.

¹ CVJM: Christlicher Verein Junger Menschen. Der CVJM ist Teil der weltweiten YMCA-Bewegung (Young Men's Christian Association).

Über all diese Jahre und in all diesen Erfahrungen zeigten sich immer wieder ähnliche Dilemma-Fragestellungen:

- Kirche verkündet, dass es keine Vermittler zwischen Gott und dem Menschen braucht, wofür aber braucht es dann die Kirche?
- Kirche bedeutet „Gemeinschaft der Christen“, wieso braucht es dann die Kirchen als Institutionen?
- Wieso muss ich zum Gottesdienst, um Christ zu sein?
- Wenn ich von Gott so angenommen bin, wie ich bin, wieso gibt die Kirche dann moralisches Handeln als Bedingung vor?

Diese Liste lässt sich weiterführen. Dahinter stehen ein unklares Profil, eine unklare Identität und eine unklare Ausrichtung. Das Schreiben dieser Arbeit hat mir neue Perspektiven ermöglicht. Diese Art der Auseinandersetzung zeigte mir eine neue Option von Kirche: Eine Kirche, welche dienende Organisation ist, sowohl für die Gemeinschaft der Christen wie auch für alle anderen Menschen. Ich hoffe, das Lesen dieser Arbeit ermöglicht Ihnen ebenso eine neue und spannende Sicht der Kirche.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Einleitende Gedanken	9
1.1.1 Kirchenkrise	10
1.1.2 Der Krise begegnen	10
1.2 Aufbau	11
1.2.1 Zielgruppe.....	11
1.2.2 Inhalt	12
1.2.3 Gliederung.....	12
2 Hat die Kirche Kunden?	13
2.1 Einleitung.....	13
2.2 Kirchenverständnis.....	13
2.2.1 Sichtbare und unsichtbare Kirche	13
2.2.2 Denominationsverständnis	14
2.2.3 Gemeinde	15
2.2.4 Zweck.....	15
2.2.5 Schlussfolgerungen	16
2.2.6 Musterkirche	17
2.3 Sozialgestalt der Kirche	18
2.3.1 Kirche als Institution.....	18
2.3.2 Kirche als Unternehmen.....	18

2.3.3	Kirche als Verein.....	18
2.3.4	Non-Profit-Kirche	19
2.3.5	Kirche als Organisation.....	19
2.3.6	Schlussfolgerung	19
2.4	Organisationsverständnis.....	20
2.4.1	Lebendes soziales System	20
2.4.2	Systemkonzept	20
2.4.3	Organisationstyp	21
2.4.4	Schlussfolgerung	23
2.5	Zusammenfassung.....	24
3	Wieso braucht die Kirche Kundenorientierung?.....	26
3.1	Einleitung.....	26
3.2	Umweltsphären.....	27
3.2.1	Die postmoderne Gesellschaft	27
3.2.2	Der Markt und das Marketing.....	27
3.3	Anspruchsgruppen	29
3.3.1	Der Kunde.....	29
3.3.2	Die Mitarbeitenden	30
3.3.3	Die Mitbewerber	31
3.4	Interaktionsthemen	32
3.4.1	Anliegen und Interessen.....	32
3.4.2	Bewertung der Qualität.....	32
3.4.3	Normen und Werte	34
3.4.4	Ressourcen	35
3.5	Zusammenfassung.....	36

4	Kirche anders denken	37
4.1	Einleitung.....	37
4.2	Den Wandel organisieren.....	37
4.2.1	Ansätze des Wandels	38
4.2.2	Kirche entwickeln	39
4.2.3	Weg der Entwicklung	39
4.3	Wandlungsbedarf.....	42
4.3.1	Physische Mittel	42
4.3.2	Prozesse und Abläufe.....	42
4.3.3	Einzelfunktionen und Organe.....	45
4.3.4	Menschen, Gruppen, Klima.....	46
4.3.5	Struktur	47
4.3.6	Policy, Strategie & Programme	48
4.3.7	Identität.....	49
4.4	Zusammenfassung.....	50
5	Die kundenorientierte Kirche.....	51
5.1	Einleitung.....	51
5.2	Kulturelles Subsystem	51
5.2.1	Wesenskern entwickeln	51
5.2.2	Kerngeschäft.....	53
5.2.3	Selbstverständnis	54
5.2.4	Absicht, Strategie	55
5.3	Soziales Subsystem.....	56
5.3.1	Struktur	56
5.3.2	Menschen, Gruppen, Klima.....	57
5.3.3	Funktionen, Organe.....	58

5.4	Technisch-instrumentelles Subsystem.....	59
5.4.1	Prozesse, Abläufe	59
5.4.2	Physische Mittel	60
5.5	Zusammenfassung.....	61
6	Abschliessende Gedanken	62
7	Literaturverzeichnis.....	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens.	21
Abbildung 2:	Das neue St. Galler Management-Modell	26
Abbildung 3:	Kontaktpunkt-Erlebnisse.....	33
Abbildung 4:	Vermittlung von Wissen und Werten	34
Abbildung 5:	Hauptmerkmale der vier Entwicklungsphasen einer Organisation	40
Abbildung 6:	Das Kleeblatt-Prozessmanagement-Modell	43
Abbildung 7:	"Interlocking rings" nach McGregor	48
Abbildung 8:	Das Organisationsmodell der Organisationsentwicklung.....	52

1 Einleitung

1.1 Einleitende Gedanken

Die Mitgliederzahlen der Kirchen sind rückläufig, es fehlt an finanziellen wie auch personellen Ressourcen und ihr Marktanteil nimmt ab. Dies trifft nicht auf jede Kirche zu, für die Organisationsform als Ganzes jedoch schon. Oft haftet der Kirche auch der Ruf an, sie sei veraltet oder gar verstaubt. Bei der Begleitung diverser Organisationsentwicklungen und Strategieprozessen in kirchlichen und kirchennahen Organisationen erkannte ich, dass trotzdem in vielen Kirchen eine Reorganisation sehr schwierig, ja fast unmöglich ist. Ich teile die Meinung von Heller und Krobath (2003, S. 24-25), dass sich die Kirche wohl modernisiert, jedoch nicht wirklich erneuert hat.

Viel wird angepasst und optimiert, ein ganzheitlicher Wandel des Wesens der Kirche findet nicht statt. Oft höre ich die Aussage, Kirche lasse sich nicht mit anderen Organisationen vergleichen. Steht dahinter eine Angst vor wissenschaftlichen Ansätzen oder ist das wirklich so? Diese Grundannahme verhindert eine differenzierte Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation. Heller und Korbath (2003) meinen: "Der ständige Verweis darauf, dass Kirche mehr sei, dient bei innerkirchlichen Auseinandersetzungen oft als Verleugnung organisationsbedingter Realitäten" (S. 17).

Daraus ergibt sich eine Grundsatzfrage: Geht es um den Erhalt der Kirche als Organisation oder um das Fortführen des Auftrags und des Zwecks?

- Wenn es um den Erhalt der Organisation geht, ist es zwingend nötig zu fragen, wie sich die Organisation entwickeln kann, um überlebensfähig zu bleiben!
- Wenn es um das Fortführen des Auftrages geht, dann ist es wichtig zu hinterfragen und zu überprüfen, mit welchen Mitteln (Organisationsform, Methoden, etc.) der Zweck in der heutigen Zeit am besten erfüllt werden kann.

Beide Sichtweisen führen zu einer zwingenden Auseinandersetzung mit der Kirche. Der Ansatz, die Leistungen der Kirche unter dem Aspekt der Kundenorientierung zu sehen, ist eine postmoderne Form der Auseinandersetzung mit dem „Dienst am Nächsten“.

1.1.1 Kirchenkrise

Die Kirchen verlieren Mitglieder, dies ist unbestritten. Lischka und Siems (2000, S. 35) stellen fest, dass sich in der evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt die Mitgliederzahlen seit Mitte der siebziger Jahre um 45% reduzierten. Bei der römisch-katholischen Kirche traten in diesem Zeitraum rund zwei Drittel der Mitglieder aus. Diese Zahlen beziehen sich nur auf die Kirchen Basel-Stadt, geben aber Hinweise über die Situation der Kirchen in der Schweiz. Dies ist gemäss Lischka kaum darauf zurückzuführen, dass Glaube, Spiritualität oder Religion nicht mehr zeitgemäss ist. Es liegt wohl eher daran, dass sich diese Inhalte und damit verbundene Bedürfnisse anderweitig besser stillen lassen. Was macht die Kirche falsch, dass sie nicht (mehr) als primäre Kompetenz für diese Themen gilt? Hat die Kirche in der heutigen Form ausgedient oder muss sie sich „nur“ an den Umweltveränderungen ausrichten? Frost und Hirsch (2008, S. 35-36) finden gar, dass institutionalisiertes Christentum in der heutigen Kultur ein Auslaufmodell und auf Dauer gesehen ein gescheitertes Experiment ist.

Die Kirche steckt in der Krise (Ludwig, 2010, S. 381). Dies wird durch die Verwendung des Organisationsbegriffs erst deutlich, da er den Blick auf Mitglieder und Strukturfragen lenkt: Mitgliederkrise (Kundenbindungs-Krise), Finanzkrise und Relevanz-Krise (Markteinfluss).

1.1.2 Der Krise begegnen

Diese Krisen bringen Veränderungen. Es geht darum, diese Veränderungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern aktiv zu gestalten. Auch soll nicht irgendeine Strategie übernommen werden, die irgendwann, irgendwo funktioniert hat. Dieser Ansatz hat der Kirche, so finden Frost und Hirsch (2008, S. 152), ungemein geschadet. Auch Heller und Korbath (2003) finden: "Organisationsentwicklung ist eine Überlebensstrategie für die Kirchen, keine Frage!" (S. 9).

Eine solche Entwicklungssichtweise und die damit verbundene Sprache ist eine Herausforderung für die Kirche: Kunden, Marketing, Ressourcen, etc. In vielen Fällen handelt es sich meiner Erfahrung nach jedoch schlicht um einen anderen Wortschatz. So könnten Ressourcen durchaus als Gaben verstanden werden, Marketing als Evangelisation und der Kunde als der Christ oder der potenzielle Christ. Dieses Organisations-Sprachspiel bietet eine Horizonterweiterung und eröffnet neue Sichtweisen und ungeahnte Problemlösungsansätze (Heller & Korbath, 2003, S. 29).

Portmann (2000, S. 212) sieht die Herausforderung darin, diese Gestaltung so zu machen, dass die Kirche ihrem Auftrag treu bleiben, aber dennoch ihr Überleben, sowohl zahlenmässig wie auch finanziell, sichern kann. Ergänzend zur Ansicht von Portmann ist festzustellen, dass die Kirche sich entwickeln muss, wenn sie ihrem Auftrag treu bleiben will.

Die Kirchen haben noch wenig Erfahrung, sich selber bewusst als Organisation zu verstehen, geschweige denn sich nach dem Markt auszurichten (Ludwig, 2010, S. 402-403). Bis vor kurzem war es der Kirche möglich, ihre Bemühungen auf den Erhalt des Bestehenden zu setzen und von der gesellschaftlichen Stellung zu leben.

Durch die Kirchenkrise muss sie sich mit ihrer Organisationsform und den entsprechenden Themen auseinandersetzen (Heller & Krobath, 2003, S. 40). Dass dies bis jetzt noch nicht im grossen Rahmen geschehen ist, lässt sich wohl darauf zurückführen, dass der Leidensdruck noch zu wenig gross ist. Systeme ändern sich erst, wenn die Angst vor dem Untergang grösser ist als die Angst der Veränderung. Klar wird, dass es eigentlich nur zwei Möglichkeiten gibt, wobei die eine keine wirkliche Option ist: „Weitermachen wie bisher oder verändern.“ (ebd., S. 33).

1.2 Aufbau

1.2.1 Zielgruppe

Selbstverständlich orientieren sich viele Kirchen, Gemeinschaften und Bewegungen bereits an Organisationsentwicklungsansätzen. Ihnen sollen die nächsten Seiten Unterstützung für ihre Entwicklungsprozesse geben. Den anderen soll sie Optionen aufzeigen, wie Kirche auch noch gedacht werden könnte und dadurch zusätzliche Optionen zur eigenen Entwicklung eröffnen. Generell soll diese Arbeit allen an der Kirche Interessierten Mut machen und motivieren die Kirche lustvoll und interessiert durch die „Organisations-Entwicklungsbrille“ zu betrachten. Das Zitat von Heller trifft die Ausrichtung ziemlich genau:

"Das Buch ist für alle gedacht, die ihre Hoffnung auf Veränderung in Kirchen noch nicht aufgegeben haben, die unsere Auffassung teilen, dass ohne Nachfolge Christi durch Personen und Organisationen die Gestaltung unserer Lebensbedingungen ärmer, unmenschlicher, hoffnungsleerer würde." (Heller & Krobath, 2003, S. 12)

1.2.2 Inhalt

Ist die Kirche in der heutigen Form überholt oder braucht sie nur eine Anpassung an die Umweltveränderung? Kann eine radikale Kundenorientierung ein sinnvoller Schritt zur Lösung ihrer Krise sein?

Diese Arbeit versucht „Kirche anders zu denken“ und entwirft anhand der Herausforderungen der Kirche und gängiger Organisationsmodellen ein alternatives Modell von Kirche, welches sich radikal am Kunden orientiert. Sie fokussiert sich, aufgrund der Dimension der Thematik, nur auf den Aspekt der Kundenorientierung. Betriebswirtschaftliche Fragen werden nicht behandelt. Die Begrenzung des Kirchenverständnisses sowie das verwendete Organisationsverständnis wird im Kapitel 2 ausführlich beschrieben.

1.2.3 Gliederung

Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel.

Kapitel 1 ist die Einleitung.

Kapitel 2 stellt fest, dass Kirche Organisation ist und entsprechend Kunden hat. Dazu wird das verwendete Kirchenverständnis definiert, und anschliessend findet eine Auseinandersetzung mit der Sozialgestalt der Kirche statt.

Kapitel 3 stellt sich der Frage, ob Kirche überhaupt Entwicklung benötigt und zeigt anhand der Betrachtung der Umwelt den nötigen Entwicklungsbedarf in Bezug auf die Kunden.

In Kapitel 4 wird aufgrund der erarbeiteten Erkenntnis dargestellt, wie sich die Kirche entwickeln kann und soll.

In Kapitel 5 wird als Schlussfolgerung eine kundenorientierte Kirche beschrieben.

Im letzten, im 6. Kapitel, werden noch abschliessende Gedanken formuliert.

2 Hat die Kirche Kunden?

2.1 Einleitung

Hinter der Frage, ob Kirche Kunden hat, steht die Frage, ob Kirche überhaupt Organisation ist und ob das Organisationswissen für sie angewendet werden kann. Dieses Kapitel definiert zuerst wie Kirche und Organisation verstanden werden. Anschliessend wird festgestellt, welche Sozialgestalt die Kirche hat. Dann wird geklärt, ob sie als Organisation betrachtet werden kann und welchem Organisationstyp sie entspricht.

Diese Fragestellung beinhaltet eine grundlegende Debatte, ob Kirche als organisierte Form überhaupt existieren soll. Diese Frage ist legitim, aber eine Frage, welche die Theologie beantworten muss.

*"Für den nüchternen Beobachter mag die Frage, ob sich die Kirche als Organisation begreifen kann und soll, freilich zunächst seltsam klingen. Ist sie nicht längst eine Organisation - eine höchst moderne zudem?"
(Hermelink & Wegner, 2008, S. 9)*

2.2 Kirchenverständnis

2.2.1 Sichtbare und unsichtbare Kirche

Ludwig (2010) macht eine umfassende Untersuchung zur Gestalt der Kirche und definiert einen dreistufigen Kirchenbegriff. Für diese Arbeit ist die Unterscheidung der sichtbaren (verfassten) und unsichtbaren (verborgenen) Kirche ausreichend:

Die unsichtbare Kirche wird meist als die Gemeinschaft der Gläubigen verstanden. Anhand der Mitgliedschaft lässt sich der Unterschied erkennen: In der unsichtbaren Kirche ist eine Gliedschaft, die Teilhabe am "Leib Christi". Diese kann als allgemeine Kirchenzugehörigkeit der unsichtbaren Kirche verstanden werden. Demgegenüber steht die Kirchen-Mitgliedschaft bei einer sichtbaren, verfassten Kirche, bei welcher Ein- und Austreten möglich ist.

Im oft gehörten Einwand, die Kirche sei in ihrem Auftrag nicht der Welt verpflichtet und nicht von der Akzeptanz der Mitglieder abhängig, liegt ein zentraler Aspekt der Unterscheidung der unsichtbaren und der sichtbaren Kirche. Für die unsichtbare Kirche mag diese Definition stimmen. Für die sichtbare Kirche ist dies die eigentlich zentrale Frage: Wie erreicht sie eine Akzeptanz bei den Mitgliedern und der Gesellschaft?

Aus diesem Einwand ergibt sich, dass gerade dann, wenn die Kirche primär ihrem Auftrag verpflichtet ist, dies auch beinhaltet, diesen weiter zu geben. Dies tut sie nicht ausschliesslich, aber auch durch die sichtbare Kirche. In diesem Punkt ist die Kirche als Sozialgestalt sichtbar, sie hat Regeln, Strukturen und Strategien.

Zusammenfassend lässt sich schlicht und einfach formulieren, dass Kirche vom Christentum zu unterscheiden ist.

2.2.2 Denominationsverständnis²

Es ergeben sich organisationssoziologisch zwei unterschiedliche Typen von Kirche (Daibler, 2008, S. 63-69). Zum einen die Anstaltskirche, welche primär keine Mitgliederorganisation ist, sondern eine Organisation der geistlichen Amtsträger. Zum anderen das vereinskirchliche Modell, welches Mitglieder und Ordnungen hat.

In der Unterscheidung von Protestantismus³ und Katholizismus wird dies deutlich (Ludwig, 2010, S. 400). Der Protestantismus macht das Verhältnis des Einzelnen zur Kirche abhängig von seinem Verhältnis zu Gott, der unsichtbaren Kirche. Der Katholizismus versteht dies umgekehrt: Das Verhältnis des Einzelnen zur unsichtbaren Kirche (Gott) macht er abhängig von seinem Verhältnis zur Kirche.

Die Freiwilligkeits- beziehungsweise Bekennerkirchen, meist als Freikirchen bezeichnet, bilden eine dritte Gruppe (Preul, 1997, S. 178-184). Diese Kirchen setzen die Mitgliedschaft zu den sichtbaren Kirchen mit derjenigen der unsichtbaren Kirche gleich. Sie stellen meist moralische und religiöse Vorbedingungen zur Mitgliedschaft oder Beteiligung. Dieses Gleichsetzen der Mitgliedschaft kann dazu führen, elitär und vereinnahmend zu werden. Dies wird im heutigen Sprachgebrauch als "Sekte" bezeichnet. Eine wichtige Anmerkung macht Daibler (2008, S. 66-67): Eine „Frei-Kirche“ ist keineswegs gleich zu setzen mit „Sekte“. Erst wenn sich eine solche Mitglieder-Kirche von den allgemein anerkannten Traditionen bewusst abgrenzt, kann sie als solche verstanden werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Verständnis der Kirche als „Volkskirche“. Preul (1997, S. 178-190) beschreibt das idealtypische Verständnis von Volkskirche, als eine Kirche, die durch das Volk geleitet, hin zum Volk ausgerichtet und Kirche für das Volk ist. Ihr Auftrag ist es, Dienstleistungskirche für alle Bevölkerungsgruppen zu sein. Der Begriff „Volkskirche“ schliesst

² Denomination: christliche Religionsgemeinschaft (Bibliographisches Institut, 2007, S. 383)

³ „Protestantismus“ umfasst die christlichen Kirchengemeinschaften, welche aus der Reformation des 16. Jh. hervorgegangen sind (Bibliographisches Institut, 2007, S. 1328).

mit ein, dass in ihren Angeboten das Leben des Volkes, die Sitten, Gebräuche, Sprache, Traditionen, usw. zum Ausdruck kommen.

Es gibt unzählige Formen, Ausprägungen und Vorstellungen von Denominationen. Dies wird offensichtlich in der Unterscheidung katholischer, evangelischer, orthodoxer und Frei-Kirchen. Ihre primäre Aufgabe und die Mission, wenn oft auch nicht offensichtlich, sind ähnlich, ebenso die Grundstruktur und die primären Produkte (Gottesdienste).

2.2.3 Gemeinde

Die lokalen Kirchengemeinden der verschiedenen Denominationen sind sehr individuell. Daiber (2008, S. 40-42) unterscheidet die Verschiedenartigkeit der lokalen Gemeinde. Er differenziert "Kirchgemeinde", „Parish“ und „Congregation“:

Kirchengemeinden orientieren sich an örtlichen politischen Gemeinden und umfassen Menschen nach einem territorialen Verständnis. Daneben stellt er die zwei Typen "Parish" und "Congregation". Im englischen Sprachgebrauch wird stärker differenziert. Das christliche Gemeindeverständnis ist in der deutschen Formulierung leider sehr unscharf. "Parish" bezeichnet "Pfarrei, Pfarramt, Pfarrgemeinde", richtet sich also vom Pfarrer oder Priester her aus. "Congregation" ist eine sich "versammelnde" Personengruppe. Diese Definition kommt eher aus dem Bereiche der Frei-Kirchen. Letztlich wird noch die Bezeichnung "Church" definiert, welche für das Kirchengebäude, den Gottesdienst und die sich darin versammelnde Gemeinde gebraucht wird.

2.2.4 Zweck

Die Erwartung und die Vorstellungen über den Sinn und Zweck der Kirche sind sehr unterschiedlich. Daraus lässt sich schliessen, dass das kommunizierte Selbstverständnis nicht schlüssig ist und deshalb den Mitgliedern und der Gesellschaft ermöglicht, ein beliebiges Selbstverständnis zu beschreiben (Schulz, 2008, S. 103). Dieser Diskurs würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Die Organisation ist auf die Erfüllung eines Zwecks hin ausgerichtet. Ludwig (2010, S. 399) geht davon aus, dass im Zentrum kirchlichen Handelns kein bestimmter Zweck steht. Die Kirche sei weder Selbstzweck noch Mittel zum Zweck.

In Bezug auf die unsichtbare Kirche mag dies stimmen, im Hinblick auf die Sozialgestalt „Kirche“ nicht. Die sichtbare Kirche braucht Mitglieder, will wachsen und muss die eigenen Bedürfnisse befriedigen, um überleben zu können. Es ist eine der grossen Herausforderungen der Kirche "Mittel zum Zweck" zu bleiben und nicht selber zum Zweck zu werden. Die Reflexion

der eigenen Ausrichtung durch die stetige Entwicklung ist eine praktikable Möglichkeit dieser Tendenz entgegen zu wirken.

- Preul (1997, S. 1-17) stellt fest, dass die Kirche im allgemeinen Konsens als die Gemeinschaft der Glaubenden verstanden wird. Ihre primäre Aufgabe ist die Seelsorge. Wobei hier nicht die Seelsorge als Krisenintervention gemeint ist, also nicht eine Funktion an sich, sondern die Grundhaltung in jeglichem kirchlichen Handeln. Jedes Handeln soll immer dem Heil der Seele nach christlichem Verständnis dienen. Alles, was Kirche tut, was durchaus sehr vielseitig sein kann, muss also als Vollzugsform der Seelsorge begriffen werden. Eine solche Seelsorge richtet sich grundsätzlich immer an das einzelne Subjekt. Die Kirche hilft dabei Einzelnen zur Erkenntnis ihrer wahren Bestimmung.
- Pollack (2008, S. 73) definiert als einzigen wirklichen Unterschied zwischen Kirche und anderen Organisationen die Besonderheit, dass sie eine unverwechselbare Aufgabe in der Vermittlung zwischen Diesseits und Jenseits hat. Alle anderen Aufgaben wie kulturelle, erzieherische, bildungsmässige, politische oder solidarische Funktionen haben auch andere Organisationen.
- Heller (2003, S. 10) sieht den Zweck unter anderem darin, dass die Kirche in der modernen Dienstleistungsgesellschaft Nächstenliebe organisiert und praktiziert.
- Vischer (2000) wiederum fasst den Zweck kurz und knapp zusammen: "Das Evangeliumszeugnis, die kirchliche Kernaufgabe, ist Kommunikation" (S. 165).

2.2.5 Schlussfolgerungen

Die Definition, was Kirche genau ist, füllt unzählige Bücher. Die Kirchentheorie von Preul (1997) zeigt umfassend die verschiedenen Zugänge auf. Es gibt seitens der Mitglieder und dem Umfeld der Kirche unzählige und oft auch widersprüchliche Vorstellungen, was Kirche ist und was sie tun sollte. In diesem Meinungspluralismus ist die Kirche herausgefordert.

Es ist nicht Inhalt dieser Arbeit Gestalt, Form und Wesen der Kirche zu erfassen. Um ein kundenorientiertes Kirchenmodell zu entwerfen, genügt es, eine allgemeine Definition zu übernehmen. Dabei ist die Grundausrichtung aber von zentraler Bedeutung. Wird, wie zum Beispiel bei der römisch-katholischen Kirche, von einem "Amt" ausgegangen und einer hierarchischen Unterstellung des "Kunden", ergibt sich daraus ein grundlegend anderes Organisationsverständnis. Auch wenn sich die protestantischen Kirchen in ihrem Selbstverständnis unterscheiden, akzeptieren sie grundsätzlich das "Priestertum aller

Gläubigen", was die Basis für eine Kundenorientierung legt. In dieser Arbeit wird daher von diesem Grundverständnis ausgegangen. Um die kundenorientierte Kirche realisieren zu können, braucht es weiter ein eindeutiges Zugeständnis, dass Kirche „Volkskirche“, also Kirche von und für das Volk sein soll. Ebenso, dass die sichtbare Kirche nicht den Anspruch hat, auch unsichtbare Kirche zu sein.

Dabei geht es nicht um die radikale Abgrenzung oder die möglichst differenzierte Unterscheidung der geistlich-spirituellen und der sozialwissenschaftlichen Betrachtungsweise, sondern vielmehr darum, beide Betrachtungsweisen miteinander zu bedenken, statt diese gegeneinander auszuspielen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird unterschieden zwischen der „Kirche“ und der „Gemeinde“. Kirche wird als Denomination verstanden und Gemeinde im Sinne von „Kirchengemeinde“ mit regionalem Einzugsgebiet. Grundsätzlich folgt das Gemeindeverständnis Frost und Hirsch (2008, S. 142), dass Gemeinde jede Gruppe von Menschen ist, welche die Elemente Kommunion, Gemeinschaft und Auftrag bewusst und regelmässig pflegt.

Der Zweck der Kirche wird so verstanden: Kirche vermittelt zwischen Diesseits und Jenseits, lebt in der heutigen modernen Dienstleistungsgesellschaft Nächstenliebe und vermittelt durch alles, was sie tut Evangeliumszeugnis.

2.2.6 Musterkirche

Aus den erarbeiteten Grundlagen wird hier zur Verdeutlichung ein Modell von Kirche umrissen. Dies soll helfen den Bezugsrahmen der Arbeit besser fassen zu können.

Eine Schweizer Kirche mit mehreren Gemeinden, welche territorial organisiert sind und sich regional orientieren. Sowohl die Gemeinde wie auch die Kirche sind Mitgliederorganisationen, sie kennen den Status „Mitglieder“, „Freunde“ und „Gäste“. Die Leistungen der Gemeinde stehen allen offen und sind meist kostenfrei. Hauptaktivität und primärer Versammlungsort ist der Sonntagsgottesdienst um zehn Uhr. Daneben gibt es Bildungsangebote für Jugendliche und Erwachsene sowie offene Treffpunkte und Interessengruppen für verschiedenste Altersstufen. Einige Mitglieder treffen sich in regelmässig stattfindenden Kleingruppen, andere besuchen nur den Gottesdienst. Neben dem Pfarrer und dem Hausverwalter (Sigrist) gibt es keine weiteren Angestellten. Alle andern Mitarbeitenden sind Mitglieder und Freunde der Organisation. Finanziert wird die Gemeinde durch freiwillige Beiträge (Kollekte) am

Gottesdienst sowie Beiträgen der Mitglieder. Die Gemeinde ist in der Gestaltung ihres Programms grundsätzlich frei, muss sich aber theologisch und strategisch mit der Kirche abgleichen. Mitglieder und Freunde werden anhand des Gottesdienstbesuchs gezählt und die durchschnittliche Besucherzahl liegt bei fünfzig Teilnehmenden aller Altersstufen. Die Jugendlichen haben einen eigenen Gottesdienst. Die Hauptaltersgruppe sind Senioren und Familien mit Kindern. Daneben gibt es einige Jugendliche und einige wenige ledige junge Erwachsene.

2.3 Sozialgestalt der Kirche

2.3.1 Kirche als Institution

"Was sind Institutionen? Ganz allgemein lässt sich antworten: *Institutionen sind regelmässige Formen gemeinsamen menschlichen Handelns*" (Preul, 1997, S. 129). Die Kirche lässt sich am ehesten den Bildungsinstitutionen zuordnen. Diese Bezeichnung ist nicht formal zu verstehen. Diese Institutionsgruppe orientiert sich am Bewusstsein, dem Gefühl und Erleben der Menschen. Gemeint sind Bildungsinstitutionen, aber auch öffentliche Medien, Kunst etc. (nicht zu verwechseln oder gleichzusetzen mit "Schule" im eigentlichen Sinne). Zur Institution gehört, dass sie ein regelmässiges Handeln hat, also eine dauerhafte Form und Regeln. Sie werden dadurch zu Organisationen, die Positionen und Rollen haben und entsprechende Regeln definieren.

2.3.2 Kirche als Unternehmen

Die Kirche als Unternehmen zu bezeichnen, löst interessanterweise starke Gegenreaktionen aus (Heller & Krobath, 2003, S. 27-30). Viele Kirchen, besonders die grossen Kirchen, bestehen aus diversen Geschäftsfeldern, Non-Profit-, aber auch Profitbereichen (Schneider, 2005, S. 384). Die Kirche wirkt vielfältig in Verbänden, Vereinen, wirtschaftlichen Vereinigungen, Medienunternehmen, Banken usw., in diesem Sinne könnte Kirche tatsächlich als Unternehmen verstanden werden.

2.3.3 Kirche als Verein

Kirchen sind Mitgliedschaftsorganisationen (Daibler, 2008, S. 47-52). In den meisten Fällen sind sie als Vereine organisiert. Wie und in welchem Masse sie die Vereinskultur leben ist nicht fassbar. Jedoch zeigt sich daraus ihr organisationaler Charakter. Als juristische Grösse sind sie gezwungen, eine rechtliche Form zu definieren.

2.3.4 Non-Profit-Kirche

Mödinger (2001, S. 14-17) zeigt auf, dass auch eine religiöse Gemeinschaft wirtschaftlich handeln muss. Nur so hat sie eine Zukunftssicherung. Der Unterschied zu Profitunternehmen liegt letztlich in der Entscheidung, was mit einem Profit geschieht. Im Bereich des wirtschaftlichen Handelns fließt der Gewinn an die Eigentümer. Kirchen entscheiden selber, wie sie ihren Gewinn und Profit einsetzen. Aber auch eine Non-Profit-Organisation muss einen Gewinn für die Kunden und die Gesellschaft im weitesten Sinne erbringen.

2.3.5 Kirche als Organisation

Es mag sein, dass die Kirche nicht von dieser Welt ist und ihr Zweck nicht dem Zeitgeist unterstellt ist. In ihrer Form jedoch ist sie ganz in dieser Welt und auch den gleichen Gesetzmässigkeiten unterstellt. Aus dem Zweck, der Vision, definiert sie Ziele zur Realisierung desselben und dazu braucht sie Strategien, Kommunikation und Interaktion. Sie hat Mitglieder, Strukturen und muss zur Existenzsicherung einen Ertrag erwirtschaften.

Die Kirche ist längst eine Organisation und funktioniert in der Organisationsgesellschaft auch als solche, sie ist durch ihren Organisationscharakter geprägt. Nicht diese Tatsache ist das Problem, sondern dass diese zu wenig Beachtung findet.

Heller und Korbath (2003, S. 10-11) sprechen gar von einer Organisationsblindheit. Sie finden den Vorbehalt, Organisationen und entsprechend der Markt sei unethisch, gerechtfertigt. Sie stellen jedoch klar, dass Kirchen darin keineswegs ethik- oder gar theologiefrei sein dürfen, sondern hochgradig wertorientiert sein müssen.

2.3.6 Schlussfolgerung

Alle zitierten Autoren sind sich einig, dass die sichtbare Kirche als Organisation verstanden werden kann, soll und muss. Eine solche Organisation hat eine dienende Funktion und keinen Eigenzweck, sie ist Mittel zum Zweck (Schneider, 2005, S. 280). Obwohl sie auch als Unternehmung verstanden werden kann, ist das Verständnis von Kirche als Organisation ausreichend und trifft weitgehend zu.

Ludwig (2010, S. 377-405) definiert stimmig, dass Kirche Organisation ist, weil sie Mitglieder, Programm und Struktur hat. Weiter hält er fest: "Der soziologische Begriff der Organisation ist angemessen, dienlich und hilfreich zur Beschreibung der gegenwärtigen Sozialgestalt der Kirche in einer modernen, ausdifferenzierten Gesellschaft." (ebd., S. 383)

2.4 Organisationsverständnis

Die Vorstellungen darüber, wie Organisationen zu verstehen sind, laufen auseinander. Es ist wichtig zu klären, wie „Organisation“ definiert wird, da dies Folgen für die Entwicklung der kirchlichen Kundenorientierung hat.

2.4.1 Lebendes soziales System

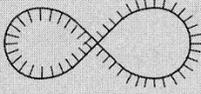
Die Kirche besteht aus Gemeinden, Räten, Gremien, Beratungszentren und vielem anderem mehr. Sie ist ein lebendiges soziales System, welches, wie alle lebenden Systeme, auf seine Lebensfähigkeit hin bezogen ist (Heller & Krobath, 2003, S. 18).

Menschen sind lebende Systeme, und Organisationen lebende, soziale Systeme⁴ (Häfele, 2007, S. 21-24). Sie reagieren und interagieren und werden durch die Menschen lebendig und einmalig. Daher funktioniert in der systemischen Organisationsentwicklung das Kopieren von Erfolgsstrategien anderer Organisationen nur sehr begrenzt. Als komplexe soziale Systeme können sie nicht trivial behandelt werden. Es ist nicht möglich, mit einem gewissen Input einen genau vordefinierten Output zu erzeugen. Dadurch sind sie eher mit lebenden Organismen (Gemeinschaften und Gesellschaften) vergleichbar als wie mit Maschinen, sie können und sollen sich entwickeln. Ein solches Organisationsverständnis bildet auch den gemeinsamen Nenner über die unterschiedlichen Organisationen, sie alle sind soziale, sich entwickelnde Systeme.

2.4.2 Systemkonzept

Im Verlauf der Arbeit wird immer wieder auf die Subsysteme nach Glasl, Kalcher und Piber (2008, S. 75) verwiesen. Ihr Organisationsverständnis ist sehr umfassend und schlüssig. In der Abbildung 1 wird der Aspekt der drei Subsysteme, dem kulturellen, sozialen und technisch-instrumentellen und der sieben Wesenselemente dargestellt.

⁴ "«Soziale Systeme»: Diese komplexen Systeme bestehen aus Individuen und deren Fähigkeiten und können sich selbst eigene Werte, Ideen und Ziele definieren. Das führt zu Kultur, zu Beziehungssystemen, zu arbeitsteiligen Teilsystemen u.dgl." (Glasl & Lievegoed, 2004, S. 26).



	Im Innensystem	Zum Umfeld	
1. Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft usw., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit bzw. Abhängigkeit	kulturelles Subsystem
2. Policy, Strategie, Programme	Langfristige Programme und Pläne der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik usw.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden usw., PR-Konzepte, Marktpolitik, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche	
3. Struktur der Aufbauorganisation	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden usw., strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen	soziales Subsystem
4. Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld	
5. Einzel-funktionen, Organe	Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialistinnen und Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis bezüglich Arbeitsteilung (Berufsbilder, Kollektivverträge), Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen	
6. Prozesse, Abläufe	Arbeitsprozesse: Kernprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.)	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen	technisch-instrumentelles Subsystem
7. Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel)	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Einbettung in die Landschaft, Verkehrssystem, Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln	

Abbildung 1: Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens.
Die 7 Wesenselemente nach Glasl et. al. (2008, S. 75)

2.4.3 Organisationstyp

Organisationen erbringen unterschiedliche Leistungen für ihre Umwelt und lassen sich nach Glasl et. al. (2008, S. 80-84) und Häfele (2007, S. 61-69) in drei Typen beschreiben, welche nie „rein“ vorkommen. Aufgrund ihrer Kernleistung lässt sich jedoch ein Typus bezeichnen. Das dominante Subsystem gibt dabei den Typ vor, die anderen Subsysteme dienen und unterstützen dieses (vgl. Abbildung 1).

Typ 1: Die Produkteorganisation

Sie stellt ein physisches Produkt, materielle Güter, her. Die Qualität ist vom Produkt abhängig. Für ihren Kernprozess sind vor allem technische Fähigkeiten gefordert. Ein Beispiel: Möbelfabriken. Das technisch-instrumentelle Subsystem ist dominant, das kulturelle und das soziale Subsystem unterstützend. Der zentrale Aspekt des Menschenbildes ist die „körperliche Dimension“.

Typ 2: Die Dienstleistungsorganisation

Sie bietet als Kernleistung eine Leistung für den Kunden. Ihre Qualität zeigt sich in der Interaktion und der entsprechenden Begegnungsqualität. Es sind vor allem soziale Fähigkeiten gefordert. Ein Beispiel: Reisebüro. Ihr Organisationszweck ist in erster Linie die psychischen Bedürfnisse zu befriedigen. Das dominante Subsystem ist das Soziale, die anderen sind unterstützend. Der zentrale Aspekt des Menschenbildes ist die „emotionale Dimension“.

Typ3: Die professionelle (Dienstleistungs-) oder die schöpferische Organisation

Es gibt zwei unterschiedlich ausgeprägte Spezifikationen des dritten Typs bei Glasl et. al. und Häfele. Beide haben wichtige Aspekte für die Kundenorientierung.

Die professionelle (Dienstleistungs-) Organisation

Glasl et. al. definieren die professionelle Organisation und vermerken sie mit der Klammerbemerkung „Dienstleistung“. Sie deklarieren als Kernleistung das Entwickeln einer bestimmten Fähigkeit beim Kunden durch bilden, beraten, lehren usw. durch „Professionals“. Als Beispiel bringen sie die Unternehmensberatung. Die Qualität ist davon abhängig, dass Ziel- und Werteverständnis der Organisation durch die „Professionals“ mitgetragen werden. Da Leistungen meist in Projektform, also zeitlich begrenzt und einmalig erbracht werden, braucht es den stetigen Austausch über Erfahrungen und die Vertiefung von Wissen. Das Forschen und Lernen ist wichtiger Bestandteil dieses Organisationstyps. Das kulturelle Subsystem ist also dominant, die anderen sind unterstützend.

Die schöpferische Organisation (die Organisation der Professionals)

Häfele formuliert die schöpferische Organisation und setzt die „Organisation der Professionals“ in Klammern dazu. Er sieht die Kernleistung im Produzieren von Ideen,

Theorien, Plänen, Konzepten, Methoden. Auch er bringt Bildungsorganisationen und Beratungsorganisationen als Beispiele an. Er sieht hier die „geistige Dimension“ des Menschenbildes als zentralen Aspekt.

Beide sind sich einig, dass bei diesem dritten Typ der Organisation die Qualität vom Ziel- und Wertesystem abhängig ist und die professionelle Freiheit wichtiger Bestandteil des Selbstverständnisses der Mitarbeiter sein muss. Weiter, dass die Organisation Erfahrung und Wissen stetig austauscht, vertieft und daraus lernt. Durch dieses Gelernte konzeptionalisiert dieser Organisationstyp immer wieder neu, einmalige und kreative kundenspezifische Leistungen in Projektform.

Fazit

Für die praktische Anwendung erachte ich die Aufteilung von Häfele klarer und abgegrenzter als die von Glasl et. al. Jedoch sind die Aspekte von Glasl et. al. ebenso zutreffend und wichtig für die kundenorientierte Kirche. Aus der Gesamtsicht könnte man den Ansatz der professionellen (Dienstleistungs-) Organisation nach Glasl et. al. (Typ 3) durchaus auch als Aspekt der Dienstleistungsorganisation, also des zweiten Typs, verstehen. Seine Klammerbemerkung scheint diese Option einzuschliessen. Die drei Organisationstypen würden dann so gegliedert:

Typ 1: Die Produkteorganisation

Typ 2: Die Dienstleistungsorganisation

- Die allgemeine Dienstleistungsorganisation
- Die professionelle Dienstleistungsorganisation

Typ 3: Die schöpferische Organisation

2.4.4 Schlussfolgerung

Die Kirche steht immer im direkten Kundenkontakt und muss dementsprechend auf den Kunden ausgerichtet sein. Zum einen ist sie Dienstleistungsorganisation, welche dem Kunden eine Leistung erbringt, die ihn emotional berühren soll. Zum anderen ist sie auch professionelle Dienstleistungsorganisation, da sie in allen Leistungen dem Kunden auch Fähigkeiten über Bildungselemente vermitteln will. Sie erbringt Leistungen zur geistlich-spirituellen Erfahrung und zur Gemeinschaft, aber auch Bildungsangebote in Form von Predigt und Lehre sowie beratende Leistungen, zum Beispiel die der Seelsorge, welche durch

professionelle Fachpersonen erbracht werden. Ihre Kernleistung ist definitiv nicht die Herstellung eines Produktes. In vielen Gemeinden passen aber einige der Merkmale zu der Produkteorganisation, da die Hauptleistung als die Herstellung des Produktes „Gottesdienste“ verstanden wird.

Mödinger (2001, S. 205) sieht darin ein grundsätzliches Missverständnis vieler Dienstleistungsunternehmen. Sie betrachten den Output, das fertige Produkt, als ihre Leistung. In diesem Sinne können auch religiöse Angebote als fertige Produkte betrachtet werden. Die Leistungen der Kirche sollten aber als Dienstleistungsangebote verstanden werden. Die Kirche möchte Einfluss auf den Lebensstil der Kunden nehmen und Werte vermitteln.

Für diese Leistungserbringung braucht sie finanzielle Mittel, also kann sie als Nicht-Profitorientierte (NPO) Dienstleistungsorganisation verstanden werden (Pfister, 2000, S. 145).

Schneider (2005, S. 389) findet zutreffend „Ob es der Kirche recht ist oder nicht, sie wird in einer Zeit der Dienstleistungsorientierung zunehmend als Dienstleistungsunternehmen angesehen, als eine Organisation unter vielen mit dem „Kerngeschäft“ der rituellen Begleitung des Lebens“.

Kirche wird in dieser Arbeit als Dienstleistungsorganisation verstanden, die Aspekte von Glasel et. al. der professionellen Dienstleistungsorganisation (vgl. Kapitel 2.4.3) werden dabei mit betrachtet.

2.5 Zusammenfassung

Wir befinden uns in einem tief greifenden Transformationsprozess, der alle Organisationen der Gesellschaft betrifft, Krankenhäuser, Schulen, Universitäten, etc. und auch die Kirchen (Heller & Krobath, 2003, S. 15-16). Wir leben in einer Gesellschaft von Organisationen. Die Frage ob das richtig oder falsch ist, ist legitim, jedoch irrelevant, da dies gesellschaftliche Realität ist. Wenn die Kirche in dieser Zeit noch Relevanz haben will, muss sie sich dieser Realität stellen. Kirche kann sich nicht nicht verändern. Die Frage ist letztlich, wie aktiv und bewusst sie sich dieser Veränderung stellt und diese gestaltet.

Im Sinne ihres Auftrages tut sie gut daran, sich aktiv in ihre Entwicklung einzubringen. Es ist klar, dass eine Herausforderung darin besteht, die spirituelle Kompetenz nicht zugunsten einer reinen Sozialunternehmung aufzugeben und trotzdem die Nächstenliebe in der modernen

Dienstleistungsgesellschaft zu leben. Daher muss sie sich mit den zentralen Fragen der Organisation und ihrer Entwicklung auseinandersetzen: Sie ist herausgefordert ihr Programm, ihren Zweck, ihre Vision zu formulieren. Als hochkarätig werteorientierte Organisation muss sie eben diese christliche Ethik in der gesamten Organisation zum Ausdruck kommen lassen: Qualität, Kundenbeziehung, Umgang mit Mitarbeitern usw.

Die Kirche ist längst Organisation, alle Merkmale treffen auf sie zu. Als Organisation kann und muss sie sich der Gesellschaft stellen und ihre öffentliche Sozialgestalt definieren, ansonsten bleibt sie unfassbar. Es liegt nun an ihr, die Stärken des Organisationsbegriffs zu nutzen, um das eigene Selbstverständnis zu schärfen. Es ist nicht weiter die Frage, ob sich die Kirche als Organisation versteht, sondern viel mehr, wie ihre Organisationsform aussehen muss, um ihren Auftrag angemessen zu erfüllen. Ludwig (2010) macht eine tief greifende Auseinandersetzung zur Überprüfung der Tauglichkeit des Organisationsverständnisses für die Kirche. Er schreibt in seiner Schlussfolgerung:

"Zum Schluss dieser Untersuchung kann deshalb festgehalten werden: Der beobachtete Wandel in der Beschreibung der Sozialgestalt der Kirche von der Institution zur Organisation kennzeichnet adäquat die gegenwärtige Form der Sozialgestalt der Kirche: Sie kann in der Gegenwart mit dem Begriff der Organisation beschrieben werden. Keineswegs jedoch erfasst der Begriff der Organisation die Wirklichkeit der Kirche als Ganzes, wohl aber beleuchtet er hilfreich für die gegenwärtige Sozialgestalt der Kirche wichtige Phänomene wie Mitgliedschaft, Ziele und Programm sowie ihre Struktur." (S. 405)

Die stetige Diskussion wie sich eine Kirche von anderen Organisationen abheben soll oder muss wird dadurch müßig (Heller & Krobath, 2003, S. 30). Am Beispiel eines christlichen Krankenhauses kann dies deutlich gemacht werden: Die gesamte Ausrichtung, strategisch, strukturell wie auch die Dienstleistungen im Pflege und Therapiebereich wird radikal nach dem Kunden ausgerichtet: der Mensch im Zentrum. Anders formuliert: "Was kann ich für dich tun?"

3 Wieso braucht die Kirche Kundenorientierung?

3.1 Einleitung

Nachdem klar ist, dass Kirche als Organisation verstanden werden kann, stellt sich die Frage, ob die Kirche überhaupt eine Kundenorientierung braucht. Dazu wird eine, auf die wichtigen Fragen der Kundenorientierung reduzierte, Umfeldanalyse gemacht. Den Orientierungsrahmen für die Analyse bildet das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003). Es zeigt übersichtlich und durchaus schlüssig die verschiedenen Herausforderungen einer Organisation (Abbildung 2).

Zuerst werden Themen der Gesellschaft formuliert, dann findet eine kurze Auseinandersetzung mit den für die Kundenorientierung zentralen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeitende und Konkurrenz (Mitbewerber)) statt und anschliessend werden noch einige Interaktionsthemen dieser Anspruchsgruppen betrachtet. Eine umfassendere Analyse würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

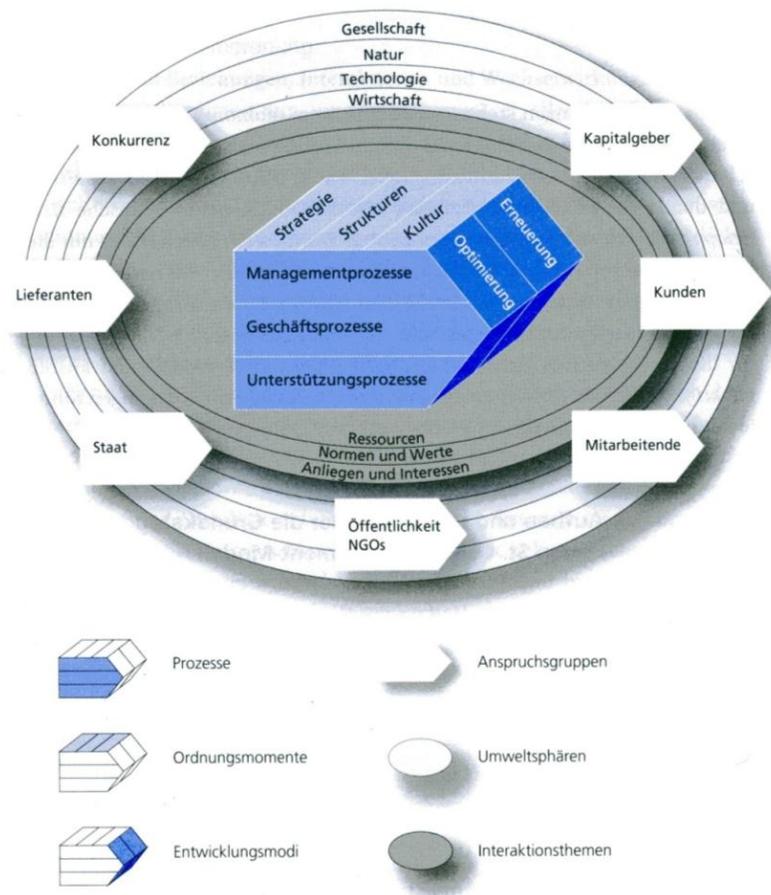


Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003, S. 22)

3.2 Umweltsphären

3.2.1 Die postmoderne Gesellschaft

In der heutigen Gesellschaft hat die einzelne Person ein hohes Mass an Konsumfreiheit, Mobilität, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (Vischer, 2000, S. 159-162). Sie hat unbegrenzte Wahlmöglichkeiten die Orientierungsmittel selber zu wählen. Eine Folge ist die Pluralisierung von Glaubens- und Lebensformen. Weiter hat sich das Verständnis von "Privat" stark verändert. Es steht heute nicht mehr nur für den Gegensatz zu "Öffentlich", sondern bezeichnet viel mehr das, was niemanden etwas angeht. Der Glaube ist in unseren Breitengraden in diesem Sinne zur Privatsache, also intim, geworden.

In der Postmoderne sind der Spassfaktor und der Sinnfaktor des Lebens gleich bedeutsam: „Die Kirche ist genauso wichtig wie Aldi und Adidas (jeweils 22%) und in der persönlichen Wertschätzung liegt die Bibel (19%) nur knapp vor Coca-Cola (17%) und McDonald's (15%)“ (Mödinger, 2001, S. 76-77).

Während wir in einer nachchristlichen Zeit leben, denkt und arbeitet die Kirche weiter so, als wäre die Gesellschaft christlich (Frost & Hirsch, 2008, S. 25). „Wenn die Kirche ein Auto wäre, müsste man sagen: Wir können den alten Wagen nicht endlos in die Werkstatt bringen. Irgendwann brauchen wir einfach ein neues Auto“ (ebd., S. 69). Sie hat grosse Mühe sich auf das "Sowohl-als-auch-Denken" der postmodernen Kultur einzustellen. Entsprechend erkennt sie auch die unzähligen Subkulturen mit eigener Prägung, eigenen Bedürfnissen und eigenen Fragen nicht an.

3.2.2 Der Markt und das Marketing

Die Kirche befindet sich in einem Markt der religiösen und weltanschaulichen Orientierungen (Grözinger, Plüss, Portmann, & Schenker, 2000, S. 25-29). Sie muss heute, wie alle anderen Anbieter auf dem Markt auch, die Bedürfnisse der Menschen möglichst zielgenau erfüllen. Dies ist nicht eine Entscheidung, welche die Kirche treffen kann, sondern eine, die durch die Menschen, die Kunden, getroffen wird. Gottesdienste werden nur besucht, wenn sie gefallen oder wenn es keinen „passenderen“ gibt: Angebot und Nachfrage, also „Markt“.

Einzuwenden ist, dass die Kirche ihre Leistungen meist kostenfrei erbringt und daher nicht von „Markt“ gesprochen werden kann (Mödinger, 2001, S. 33-47). „Markt“ steht allgemein für das Zusammentreffen von Menschen, welche als Nachfrager und Anbieter tätig werden und eine Leistung austauschen.

In der Kirche können durchaus auch nicht materielle, sogenannte weiche Faktoren als Gegenleistung erbracht werden, wie zum Beispiel Sinn, ein gutes Gefühl oder Erfahrungen. Dies kann als "Honorierung" im Sinne von „Honor“, soziale Anerkennung, verstanden werden (Preul, 1997, S. 203).

Die Untersuchung der Gesamtbevölkerung in Basel, welche Hinweise auf die Situation in der Schweiz gibt, weist einen hohen christlichen Bezug auf (Schenker, 2000, S. 170):

- 73% bezeichnen sich als Christen und Christinnen
- Mehr als zwei Drittel (71,2%) sind im weiten Sinne religiös
- Fast die Hälfte (44,1%) finden Gott im eigenen Leben wirksam
- 45% haben im letzten Jahr einmal (oder mehr) pro Woche gebetet

Die Kirche erreicht mit Leistungen nur einen kleinen Teil des vorhandenen Marktpotenzials (Mödinger, 2001, S. 60). Um das Evangelium an den Mann, respektive die Frau, zu bringen, muss sie die Kunden besser erreichen. Je besser sie die Interessen des Kunden kennt, desto besser gelingt dies. Daher ist Marketing⁵ heute unumgänglich. Ein solches Kirchenmarketing will „die Botschaft“ präziser und verstehbarer kommunizieren (Pfister, 2000, S. 142).

Im Gegensatz dazu steht die Option, sich vom Markt abzuschotten. Wie Frost und Hirsch (2008, S. 87) feststellen, ist die Kirche stark nach innen gerichtet. Sie ist introvertiert. Weiter zeigen sie mit einer Frage auf, wie unsinnig eine solche Haltung ist: "Welchen Einfluss kann eine Gemeinde auf die Gesellschaft haben, wenn sie sich von ihr zurückzieht?" (ebd., S. 102)

Man könnte dem Marketing den Vorwurf machen, es gehe dabei nur darum möglichst viele Finanzen zu erwirtschaften (Portmann, 2000, S. 213-214). Dies ist nicht grundsätzlich falsch. Die ethische Ebene zeigt sich erst bei der Verwendung des Gewinns: Fließt das Geld in Kaderlöhne oder in christlich-soziale Leistungen? Die Kirche darf ihre Leistungen nicht nur für den Gewinn verkaufen, ihre Leistungen sollen für den Kunden sinnvoll und gut sein. Marketing nimmt nicht nur die eigenen Interessen wahr, sondern auch die Wünsche, Vorstellungen, Probleme und Schwierigkeiten usw. der Marktpartner (Kunden, Kostenträger, Lieferanten usw.).

Die Kunden fragen danach, wem eine Organisation nützt, welchen Zweck sie hat und was sie bringt (Mödinger, 2001, S. 98-99). Der Zweck und die Leistungen müssen daher klar

⁵ Definition Marketing: Marketing ist ein amerikanisches Kunstwort und steht für „In den Markt gehen“, also eine Ausrichtung aller Organisationstätigkeiten auf den Nachfrager hin (Mödinger, 2001, S. 58-60) .

kommuniziert werden. Auch muss klar sein, welche Leistung für welche Nachfrager erbracht wird. Dahinter stehen Fragen der Strategie und der Zielgruppenorientierung: Eine Organisation kann nicht mit jedem Angebot allen gerecht werden. Sich dem Markt öffnen bedeutet auch die Leistungen vom Markt bewerten zu lassen. Wenn diese Bewertung verarbeitet wird, können die Leistungen zielgerichteter an die Kunden gebracht werden. In diesem Sinne bieten Marketing und Theologie gegenseitige Ressourcen. Durch Marketing kann die Kirche ihrem Auftrag treu bleiben: Sie muss sich mit der Anforderung der Kunden auseinandersetzen und ihnen einen sachgerechten und hilfreichen Mehrwert ermöglichen.

3.3 Anspruchsgruppen

Diese Kapitel beschränkt sich auf die für das Thema unmittelbar und stark betroffenen Anspruchsgruppen, die Kunden, die Mitarbeitenden und die Mitbewerber.

3.3.1 Der Kunde

Der Begriff Kunde wird in der Kirche als stossend empfunden, da dieser Sprachgebrauch aus dem Markt kommt und sich die Kirche mit viel Energie dagegen wehrt, diese vergleichbaren Definitionen für sich selber zu nutzen. "Ein Kunde hat eine Kunde und ist kundig. Er kennt sich aus" (Heller & Kroboth, 2003, S. 30). Die, welche von der Kirche irgendeine Leistung beziehen, nicht nur die klassischen Käufer, sind Kunden der Kirche. Die noch zu erreichenden Personen, potenzielle Kunden. Es wurde im vorgängigen Kapitel deutlich, dass der postmoderne Mensch aus der Vielfalt der Leistungen auch die spirituelle wählen kann. Daher muss die Kirche ihn oder sie als Kunden akzeptieren und entsprechend behandeln.

Mit der radikalen Ausrichtung am Bedürfnis des Gegenübers, im Unterschied zum primären Verfolgen der eigenen Interessen, zeigt sich ja eigentlich das grundlegende „Andere“ des christlichen Auftragsverständnisses. Im höchsten Gebot⁶ steht neben der Ausrichtung auf den

⁶ „»»Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, mit ganzer Hingabe und mit deinem ganzen Verstand!« Dies ist das grösste und wichtigste Gebot. Ein zweites ist ebenso wichtig: »Liebe deine Mitmenschen wie dich selbst!«“ (Genfer Bibelgesellschaft; Deutsche Bibelgesellschaft, 2009, S. 47). Darin wird deutlich, dass alle Bereiche des Menschen, respektive der Organisation durchdrungen werden müssen. Herzen: Kultur, Gesinnung, Haltung. Kraft: Handlungen, Produkte, Leistungen. Verstand: Politik, Struktur, Führungsverständnis. Weiter definiert es die strategische Ausrichtung: Radikale Ausrichtung auf den Menschen, der Massstab dieser Orientierung ist die persönliche, respektive organisationale (Lebens)Qualität.

primären Stakeholder (Anspruchsgruppe) „Gott“ auch die ebenbürtige Ausrichtung auf den Menschen, den Kunden.

3.3.2 Die Mitarbeitenden

Die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung hängen stark von den Mitarbeitenden und deren Identifikation mit der eigenen Organisation zusammen. Dies ist bei Weitem nicht nur vom Lohn abhängig. In Kirchen arbeiten viele Mitarbeitende freiwillig oder ehrenamtlich mit.

Die Leistungen der Kirche werden in enger Zusammenarbeit mit den Kunden erbracht, daher werden sie zu Beteiligten und in der Folge zu Mitarbeitenden (Pfister, 2000, S. 146). In vielen Kirchen wird zwischen ordinierten Theologen und den restlichen Mitarbeitenden, den „Laien“ unterschieden. Dadurch werden die Fähigkeiten und die "Professionalität" der Kunden und potenziellen Mitarbeiter nicht gewürdigt und anerkannt und es ergibt sich ein Machtgefälle: Der Theologe oder die Theologin ist nicht Fachperson in Organisationsentwicklung, Politik, Leitung, Buchhaltung, etc. In all diesen Bereichen ist der oder die potenzielle Mitarbeitende potenzielle Fachkraft. Dahinter scheint ein Grundsatz zu stehen, welcher im Widerspruch zur Volkskirche und dem „Priestertum aller Gläubigen“ steht: Es braucht für jeglichen verantwortungsvollen Dienst in der Kirche ein theologisches Studium oder zumindest eine theologische Kontrolle. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass ein theologisches Studium dazu befähigt und legitimiert alle im Rahmen der Kirche anfallenden Aufgaben zu verantworten. Dies wird auch dadurch deutlich, dass in vielen Kirchen neben den Hausdienstmitarbeitenden (Sigris, Mesmer, Hauswart) einzig noch Theologen angestellte Mitarbeitende sind.

Es ist dringend nötig den freiwilligen und angestellten Mitarbeitenden ihre Qualitäten⁷ anzuerkennen, besser noch sie zu fördern. Mit dem Verändern des Sprachgebrauchs von Laien und Theologen wird das Problem nicht gelöst. Es braucht eine grundlegende kulturelle Veränderung. Die Kirche muss das Know-how und die Fertigkeiten der Menschen nutzen und Möglichkeiten schaffen, deren eigene Qualitäten aktiv und verantwortlich einzubringen. Wieso soll ein Lehrer keine Unterrichtseinheiten im kirchlichen Unterricht machen, wieso

⁷ Qualität wird im Sinne von Bruhn verstanden: "Generell repräsentiert Qualität das Ausmass der Erfüllung jener Massstäbe, die durch eine Anspruchsgruppe festgelegt werden." (Bruhn & Lischka, 2000, S. 44)

ein Jungscharleiter kein Konfirmationslager anbieten und ein CEO nicht in der Kirchenleitung Verantwortung übernehmen können?

Selbst die professionellsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, werden niemals eine Zufriedenheit des Kunden erreichen, wenn sie selber als Mitarbeitende unzufrieden sind (Mödinger, 2001, S. 221-222). Die Mitarbeitenden repräsentieren die Organisation. Die Kirche muss sie als interne Kunden verstehen. Sie benötigt ein entsprechendes internes Marketing, welches allen Mitarbeitenden Sinn und Wertschätzung vermittelt (Details zu Marketing und Kunden siehe vorherige Kapitel). Mödinger (2001) formuliert dies wie folgt:

"Damit die interne Ausrichtung auf den Markt hin funktioniert, müssen alle Mitarbeiter so organisiert sein, dass ihr Handeln möglichst direkt beim Kunden ankommt oder andere Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, eine interne Unterstützung durch das Unternehmen erhalten. Damit werden Mitarbeiter zum internen Kunden." (S. 70)

3.3.3 Die Mitbewerber

Eine Konkurrenz unter den Kirchen im Sinne der unsichtbaren Kirche ist undenkbar, also scheint die logische Folge zu sein, dass diese auch für die sichtbare Kirche gilt. Oft versuchen Kirchen den direkten Vergleich im Markt, den Wettbewerb, zu verhindern. Obwohl die verschiedenen Kirchen inhaltliche Unterschiede haben, wollen sie als Einheit auftreten. Mödinger (2001, S. 89) findet, die Kunden erwarten eine solche Einheit. Ich stimme zu, jedoch ist eine solche Einheit nicht erreichbar durch unklare Identität und Profile. Im Gegenteil: Ein klarer Zweck, in Form von Vision und eine entsprechende Strategie in Mission und Zielen ermöglicht erst eine bewusste Einheit.

Aber nicht nur untereinander stehen die Kirchen in Konkurrenz. Die Kirchen müssen sich auch mit anderen Organisationen, welche das Bedürfnis nach Sinnvermittlung, Gemeinschaftserfahrung, Feier und Ritual befriedigen und vielen allgemeinen Freizeitangeboten messen (Preul, 1997, S. 21).

Mödinger (2001, S. 89-93) weist weiter drauf hin, dass es auch organisationsintern Konkurrenz gibt. So kann zum Beispiel der Sonntagabend-Gottesdienst eine Konkurrenz zum Sonntagmorgen-Gottesdienst sein.

Die Kirche muss sich den Mitbewerbern stellen. Sie wird genötigt, das ist hier durchaus positiv zu verstehen, sich im Markt zu profilieren. Sie muss gegen aussen zeigen wer sie ist, was sie kann und wo sie besser ist als die Mitbewerber. Intern ist sie herausgefordert zusätzliche Leistungen nicht als Konkurrenz anzusehen, sondern als Optionen, um zusätzliche Kunden zu erreichen. Dies ist nur möglich, wenn die verschiedenen Leistungen auch wirklich verschiedene Kundenbedürfnisse abdecken. Einfach noch einen „Gottesdienst“ ist hier nicht die Lösung.

3.4 Interaktionsthemen

3.4.1 Anliegen und Interessen

Die Anspruchsgruppen, die Kunden und Mitarbeitenden, haben verschiedene Anliegen und Interessen gegenüber der Kirche, um welche sie sich aktiv kümmern muss. Dies sind kulturbezogene Themen wie Normen und Werte, aber auch objektgebundene Elemente wie Ressourcen. Auch die Kirche hat Interessen gegenüber den Kunden und Mitarbeitenden.

3.4.2 Bewertung der Qualität

Dieses Kapitel orientiert sich an Mödinger (2001). Die Kirche geht davon aus, dass es reicht, wenn die Veranstalter mit der Leistung zufrieden sind. Doch es ist nicht der Leistungserbringer, welcher den Standard festlegen und definieren kann, ob eine Leistung qualitativ gut oder schlecht war. Ausschliesslich der Kunde beurteilt, ob und wie er mit einer Leistung zufrieden ist. Entsprechend lässt sich die Qualität einer Leistung nur über die subjektive Zufriedenheit des Kunden messen. Der Kunde bewertet die Qualität einer Leistung an den Orten, an denen er einen Kontakt, beispielsweise mit dem Personal, anderen Menschen oder auch der physischen Umgebung bekommt. Die Abbildung 3 zeigt solche Kontaktpunkt-Erlebnisse.

Die Leistung wird in der Kirche aktuell nicht nach dem Bedarf oder den Umständen des Kunden definiert, sondern durch einen Expertenansatz. Die Kirche als Experte definiert was für den Kunden gut und richtig ist. Eine solche Expertenhaltung steht im Widerspruch zum heutigen Kunden, da letztlich immer der Kunde entscheidet, ob er eine Leistung in Anspruch nimmt oder nicht und dadurch „<...> der Kunde mit seiner Kaufentscheidung über die Existenzberechtigung eines Unternehmens verfügt und nicht umgekehrt <...>" (ebd., S. 7). Weiter birgt dieser Expertenansatz auch die Gefahr, dass sich Menschen missbraucht vorkommen, da die Kirche den Kunden nicht ernst nimmt. Sie nimmt durch diese Expertensicht den Kunden zu einseitig wahr, weil sie von sich selber zu überzeugt ist. Eitelkeit, Hochmut, zu

pauschales Wahrnehmen des Kunden, kann als fehlendes Einfühlungsvermögen interpretiert werden. Daraus ergibt sich eine Asymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager.

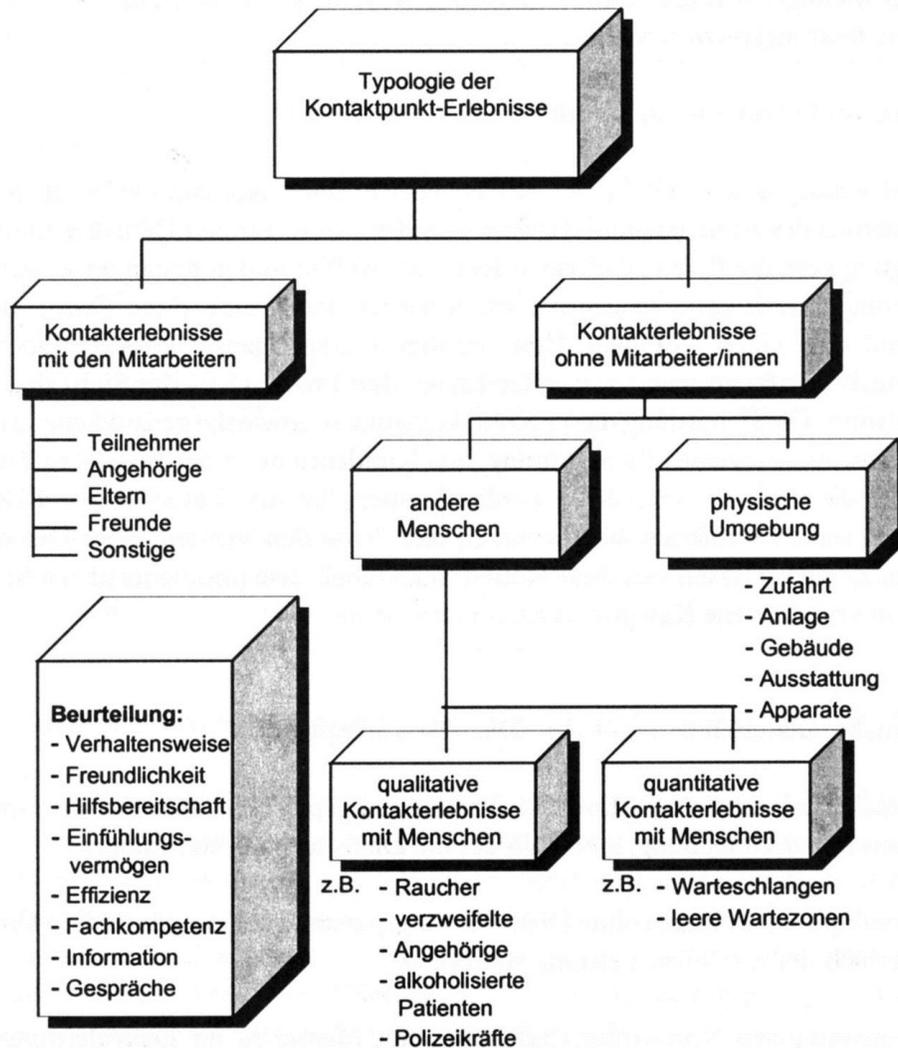


Abbildung 3: Kontaktpunkt-Erlebnisse
(Möding, 2001, S. 248)

Im Freizeit-Monitor Deutschland, aus dem Jahre 2000 wird dies deutlich (ebd., S. 75). Das wichtigste Freizeit-Bedürfnis in dieser Erhebung ist „Ausschlafen“. Dennoch finden die meisten Gottesdienste am Sonntagmorgen statt.

Die Kirche geht davon aus, dass es reicht, wenn die Veranstalter mit der Leistung zufrieden sind (Frost & Hirsch, 2008, S. 157). Oft sind daher Aussagen zu hören, welche so oder ähnlich tönen: „Der Gottesdienst war sehr gut, leider hatte es wieder sehr wenig Gäste“. Die Kirche

sollte ein Modell vertreten, welches sich nicht auf „Experten“ verlässt, sondern alle Kunden und deren Beiträge und Meinungen, mit einschliesst.

3.4.3 Normen und Werte

Die Kirche vermittelt Normen und Werte und versteht sich oft als Referenz dafür. In der postmodernen Gesellschaft ist sie jedoch nur eine der vermittelnden Sozialinstanzen. Dies löst die Sorge um den Verlust der christlichen Werte aus, was wieder ein grosser Verhinderer der Kundenorientierung ist. Dahinter scheint die Angst zu liegen, dass durch die kulturelle Vermischung in der Postmoderne die zentralen Werte verloren gehen könnten.

Mödinger macht deutlich, dass eine solche Wertevermittlung ein Kreislauf ist (Mödinger, 2001, S. 239). Die Vermittlung, respektive Verankerung der Werte, geht über die Erfahrung von Anerkennung und Achtung und deren Bedeutung (Abbildung 4).

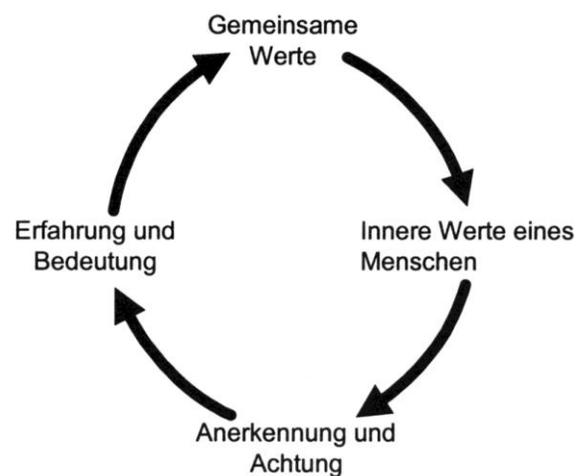


Abbildung 4: Vermittlung von Wissen und Werten durch Anerkennung und Wertschätzung (Mödinger, 2001, S. 239)

Werte werden über gegenseitige aktive Kommunikation in der Organisation gebildet (Schneider, 2005, S. 427-430). Die Kirche sollte ihre Werte durch die Unternehmenskultur greifbar machen: Normen, Regeln, Statussymbole, Gewohnheiten, Geschichten usw. Weiter kann sie ethische Grundwerte in der Organisation verankern, einige Beispiele: Berufskodex, ethische Netzwerke und Vereinigungen, Zertifizierungen oder Normierungen (ebd., S. 144-168).

Heller (2003, S. 9-13) meint, die ganze Organisation muss von Werten, Ethik und Theologie durchdrungen sein. Ein Beispiel: Werden die Menschen und ihr Wohlbefinden als wichtigste Ressource verstanden oder sind die Menschen im System nur Mittel zum Zweck?

Um für den Kunden eine Werteinstanz zu sein, müsste die Kirche klare Selbstdarstellung betreiben. Sie darf nicht beschönigen, muss selbstkritisch aber auch treffend positiv sein. So wird die Kirche zum Vertrauenspartner. Der Erfolg hängt davon ab, ob es ihr gelingt, diese Werte in der gesamten Organisation erlebbar zu machen.

3.4.4 Ressourcen

Die Kirche investiert den grössten Teil ihrer Ressourcen in die Optimierung ihres Programms (Frost & Hirsch, 2008, S. 44), primär in den traditionellen Gottesdienst, in der Erwartung eines „unsichtbaren Publikums“.

Die Pfarrperson braucht einen grossen Teil ihrer Zeit für die Vorbereitung und Durchführung des Gottesdienstes. Eine persönliche, nicht repräsentative Umfrage hat ergeben, dass die Vorbereitungszeit für eine zwanzig-Minuten-Predigt rund zwei Tage benötigt. Der Organist oder die Band probt einige Male, der grosse Kirchenraum muss einmal pro Woche aufgeheizt werden, der Sigrüst (Hauswart) muss denselben stetig reinigen, usw. Dies für ein Programm von rund einer Stunde für etwa fünfzig Besucher und Besucherinnen. Wenn noch der allgemeine Unterhalt der Musikinstrumente und der Liegenschaft dazugerechnet wird und das Ganze dann pro Teilnehmer am Gottesdienst aufgeteilt wird, wird deutlich wie viele Ressourcen für diese eine Leistung aufgewendet werden.

Diese Leistung wird fast ausschliesslich für bestehende Kunden erbracht. Natürlich liegt darin die Hoffnung oder gar Erwartung, dass zusätzliche Kunden erreicht werden. In der postmodernen Gesellschaft wird durch eine einzelne Leistung nur ein sehr kleiner Teil angesprochen. Angemerkt sei hier auch, dass es durchaus möglich ist, dass das verfügbare Klientel bereits durch die verschiedenen Kirchen abgedeckt ist, also eigentlich eine Marktsättigung längst erreicht ist. Hinter dieser Erwartung steht die verborgene Vorstellung, Gott wohne in der Kirche (Frost & Hirsch, 2008, S. 125-130). Diese Vorstellung wird aber sogar durch die Kirche selber widerlegt. Hier zeichnet sich ein strategisches Problem ab. Wozu soll der Kunde in die Kirche gehen? Dahinter steht das Grundverständnis, dass es richtig und wichtig ist, dass ein Mensch in die Kirche geht. In der postmodernen Zeit müsste die Grundsatzhaltung jedoch sein: Wie kommt die Kirche zum Kunden?

Die Kirche benötigt eine grundlegende Haltungsänderung im Umgang mit den Ressourcen (Möding, 2001, S. 7). Meist wird davon ausgegangen: Wieviele Ressourcen stehen zur Verfügung, um eine Leistung erbringen zu können? Die Haltung jedoch müsste sein: Welche Leistung kann die Kirche erbringen, um ihre Existenz damit zu finanzieren und zu legitimieren?

3.5 Zusammenfassung

Klar ist, dass sich die Kirche am Kunden orientieren muss. Dies liegt nicht in ihrer Entscheidung. Der Kunde der Postmoderne entscheidet selbstständig, ob und wie er eine Leistung bezieht und bewertet. Eine kundenorientierte Kirche müsste die Autonomie und Wahlfreiheit der Kunden respektieren und sich bewusst sein, dass sie ihnen auf sie zugeschnittene Leistungen erbringen muss. Sie sollte weiter erkennen, dass ihre primäre Methode Kunden zu binden die eigenen Mitarbeitenden, sowohl bezahlte wie auch freiwillige, sind. Entsprechend müsste sie diese als interne Kunden verstehen.

Die Kirche sollte Rahmenbedingungen schaffen, um Mitarbeitende und Kunden flexibel über gemeinsame Erlebnisse, zum Beispiel in Projekten, zu verbinden, also möglichst viele und differenzierte Leistungen haben und diese nicht als Konkurrenz untereinander, sondern als Ergänzung verstehen. Sie müsste den Vergleich mit externen Mitbewerbern nicht scheuen, sondern darin die Möglichkeit sehen, den Blick für das eigene Profil und die Identität zu schärfen.

Die Interaktion mit dem Kunden ist eine der zentralsten zu entwickelnden Komponenten. Die Kirche muss ihre Position und Haltung gegenüber dem Kunden, dem Markt, entwickeln. Sie muss ihren Fokus auf die Kontaktpunkterlebnisse setzen, solche anbieten und deren Qualität stetig über die Kundenzufriedenheit überprüfen und daraus lernen. Sie muss durch die gesamte Unternehmenskultur greifbar ihre Werte vermitteln. Durch Organisationsrichtlinien wie Berufskodexe lässt sie ihr ethisches Handeln auch durch Dritte überprüfen.

4 Kirche anders denken

4.1 Einleitung

Es wurde klar, dass der Glaube in der Postmoderne Privatsache geworden ist. Entsprechend muss die Kirche eine hohe Sensibilität für die Menschen, respektive den Kunden, entwickeln. Sie muss individuelle und bedürfnisorientierte Leistungen erbringen. Sie muss das „Sowohl-als-auch-Denken“ der Menschen akzeptieren und darauf reagieren. Dazu braucht sie differenzierte, situative und dem Kontext angepasste Leistungen.

Weiter wurde deutlich, dass die Kirche im Markt der religiösen und weltanschaulichen Orientierungen, den Menschen einen hilfreichen Mehrwert geben muss. Dies durch eine Gegenleistung in Form von „Honor“, also Honorierung durch weiche Faktoren wie Sinn, gutes Gefühl, Erfahrungen usw., kurz durch Anerkennung. Ihre Leistungen müssen den Kunden erreichen und sich zu anderen Produkten im Markt abheben. Erst, wenn der Kunde erkennt was die Organisation nützt, welchen Zweck sie hat und welchen Mehrwert sie bringt, wird sie für den Menschen fassbar. Sie muss ihre Leistungen zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Menschen hin entwickeln, dafür muss sie die Interessen der Kunden möglichst genau kennen. Marketing, im Sinne von dem Kunden eine bestmögliche Leistung zu liefern, ist zentrale Aufgabe der Kirche.

Diese Kapitel befasst sich mit dem benötigten Wandel der Kirche und dessen Organisation. Die Lösung, findet auch Heller (2003, S. 11), liegt nicht in der planbaren Kirche. Sie muss Traditionen reflektieren, transformieren und an ihre Eigentümlichkeit anpassen. Ziel ist es, die Balance zwischen „bewahren“ und „verändern“ zu halten. Dieser Wandel des Systems „Kirche“ muss aktiv als Prozess gestaltet werden und Raum für Entwicklung schaffen.

4.2 Den Wandel organisieren

Frost (Frost & Hirsch, 2008, S. 116) stellt fest, dass es schwierig ist, die „DNA“ einer Gemeinde zu verändern, wenn sie ihren Rhythmus gefunden hat. Daher soll dieser Rhythmus nicht ersetzt, sondern entwickelt werden.

Es sollen nicht Theologie und Organisationsentwicklung getrennt werden (Schneider, 2005, S. 399). Im Gegenteil, die Kirche ist ein durch die Theologie geprägtes System. Wichtig ist es daher, die Verantwortung nicht an Fachexperten abzugeben, sondern durch Prozesse und die

Entwicklung der Organisation aus ihrem Inneren (selbstverständlich mit professioneller Begleitung) heraus, zu gestalten.

Das erforderliche Wissen für die Entwicklung ist im System bereits vorhanden, es braucht nur aktiviert zu werden (Häfele, 2007, S. 24). Durch die Betroffenen sollen auf den Grundlagen des Evangeliums neue Modelle entwickelt und reflektiert werden.

4.2.1 Ansätze des Wandels

Wie jedes System hat sich auch die Kirche entwickelt (Glasl et. al., 2008, S. 41). Durch Personen wurden Konzepte eingebracht, welche sie bei anderen Organisationen als hilfreich interpretiert haben. Dahinter steht die Annahme, dass das, was an einem anderen Ort gut funktioniert hat, auch in der eigenen Organisation funktioniert. Dieses wilde Übernehmen von Konzepten nennen Glasl et. al. „Wildwuchs“ (ebd., S. 41). Wenn in der Kirche Veränderung geschehen soll, werden oft Experten oder Expertinnen beigezogen. Dies mit der Erwartung, es gäbe eine richtige Lösung, welche durch diese eingebracht werden können. Eine wirkliche Entwicklung der gesamten Organisation findet nicht statt, da die Veränderung von aussen kommt. Eine weitere gebräuchliche Option ist, dass die Kirchenleitung Veränderungen verordnet. Diese Veränderungen sind meist nur kurzfristig und wenn, dann nur durch Regelwerke, Sanktionen und Kontrolle umzusetzen und erzeugen Widerstand.

Um Traditionen und Innovationen in die Erneuerung zu integrieren, braucht es eine „Organisation des Wandels“, ein sogenanntes „Change-Management“. Das heisst, die Entwicklung wird so organisiert, dass die Interessen der betroffenen Personen ebenso wie die Identität der Organisation durch Reflektieren organisch entwickelt werden. Dadurch ist eine hohe Identifikation der Betroffenen mit der Lösung möglich und die Innovation und Mitbestimmung wird gestärkt.

Rüegg-Stürm (2003, S. 80-87) unterscheidet für den organisationalen Wandel zum einen die Sachebene und zum anderen die Beziehungsebene. Die Sachebene ist dabei meist das Anpassen oder Optimieren gewisser Teilaufgaben oder Leistungen. Die Beziehungsebene ist viel umfassender und tief greifender, da hier Werte, Haltungen, Einstellungen und Gewohnheiten (Kultur) betroffen sind. Weiter definiert werden die Entwicklungsmodi „Optimierung“ und „Erneuerung“. Die Unterscheidung liegt im Ausmass des Wandels.

Glasl et. al. (2008, S. 19-23) stellen fest, dass nicht jede Veränderung auch Entwicklung bedeutet. Wandel steht für den allgemeinen Überbegriff jeglicher Veränderung der Organisation, es wird nicht definiert was, wie und wozu geändert wird. Wandel umfasst beide Ebenen "Anpassung" und "Entwicklung". Anpassung bedeutet die Veränderung einzelner Elemente einer Organisation ohne die Gestalt des Ganzen zu verändern. Anpassung ist adaptiver Wandel. Entwicklung schliesst gleichzeitigen Wandel von verschiedenen Ebenen der Organisation ein: Struktur, Ordnung, Funktionen, etc. Entwicklung ist qualitativer Wandel.

4.2.2 Kirche entwickeln

Die Kirche befindet sich in der Anforderung, durch die Kunden und Mitglieder und den schwindenden Markteinfluss, die Gesamtkonfiguration anzupassen. Um die kundenorientierte Kirche möglich zu machen, braucht es einen tief greifenden Wandel, eine Entwicklung der ganzen Kirche. Diese Erneuerung muss durch die Angehörigen selbst vollzogen werden: Aus einem anderen Bewusstsein heraus sollen die tragenden Prinzipien, Sinn und Zweck entwickelt werden. Eine solche Selbsterneuerung schliesst in der Folge alle anderen Bereiche des Wandels mit ein. Aus dem neuen Selbstverständnis werden Strukturen, Strategien, Prozesse angepasst.

Die Kirche braucht ein neues Wesen, dazu muss sie einen Entwicklungsschritt machen. Glasl und Lievegoed (2004) beschreiben die verschiedenen Organisationsphasen. Die Abbildung 5 beschreibt die vier Entwicklungsphasen und deren Hauptmerkmale. Aufgrund der vorgängigen Kapitel zeigt sich die Integrationsphase als die benötigte Entwicklungsform, da sie den Bedürfnissen am idealsten entspricht.

4.2.3 Weg der Entwicklung

Dieses Kapitel folgt Glasl und Lievegoed (2004). Der Weg der Entwicklung führt von der Pionierphase durch die Differenzierungsphase hin zur Integrationsphase. Die Pionierkultur mit den charismatischen Führungspersönlichkeiten, der Wärme, Nähe und Freiheit entspricht der Kirche. Die Sachlichkeit der Differenzierungsphase, die Maschinerie, die Kirche als Apparat ist für viele in der Kirche, zu Recht, undenkbar: technokratisch und bürokratisch, kalt und wenig "menschlich". Daher könnte die Weigerung zur Definition formaler Abläufe kommen. Wenn diese Abläufe aber wiederum als Schritt zur Integration verstanden werden, könnte dies ein "Denkwechsel" ermöglichen. Die Folgen dieser Angst vor der Differenzierungsphase bringt die Kirche dazu, zwischen der Pionierphase und der Differenzierungsphase zu bleiben. Sie versucht

durch Aufspalten der Organisation in kleinere Einheiten wieder in die Pionierphase einzutreten, um die Differenzierungsphase zu durchbrechen. Dieses Phänomen ist in vielen Kirchen zu erkennen.

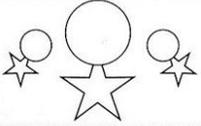
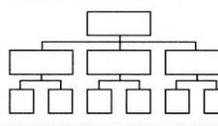
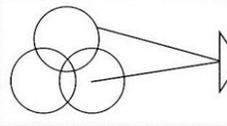
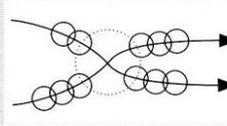
			
Das Unternehmen als Gross-Familie – Verschworene Aktionsgemeinschaft	Das Unternehmen als Apparat	Das Unternehmen als Organismus	Das Unternehmen als Glied im «Unternehmens-Biotop»
1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
<i>Alles für unsere Kunden!</i>	<i>Wir verkaufen das, was für uns gut ist! Wir sind ein Räderwerk!</i>	<i>Wir lösen die Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!</i>	<i>Wir sind in einer «Schicksalsgemeinschaft»!</i>
Kundentreue, persönliche Kenntnis der Kundensituation;	Systematik, Ordnung, Logik, Steuerbarkeit, Machbarkeit;	Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickeln;	Beziehung zu Umwelten!
Pionierpersönlichkeiten prägen Struktur, Arbeitsstil, alles;	formalisierte Strukturen, Regeln, Standards;	Vernetzte, kleinere, relativ selbstständige Einheiten; Intrapreneuring;	langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation;
Charismatische und autoritäre Führung;	Struktur: Funktionale Gliederung, Stab-Linien-System;	situativ-agogische Führung;	strukturelle Einbindung von externen Instanzen, assoziativ-kooperative Formen;
Direkte, warme persönliche Beziehungen;	Führungsebenen: konstituierend, organisierend, dirigierend;	integrierte Funktionen; (teil-)autonome Teams;	situativ-agogische Führung, Konfliktfähigkeit;
Kammstruktur;	sachlich, rational, kalt;	Prozessorganisation mit Prozess-EigentümerInnen für Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle;	integrative Funktionen, Nahtstellen-Management;
Funktionen rund um die Fähigkeiten der Personen;	MitarbeiterInnen passen sich den Sachnotwendigkeiten an;	«soft technology»	(teil-)autonome Teams;
Improvisieren – flexibel;	Strikte Arbeitsteilung! Trennung von Planung – Ausführung – Kontrolle		Prozess-Verantwortung und Management weit über Unternehmensgrenzen hinaus: Vorlieferanten, Kunden, Kunden der Kunden – bis zur Entsorgung
Gefahren	Gefahren	Gefahren	Gefahren
Chaos, Willkür, Unselbstständigkeit der MitarbeiterInnen; Personenkult	Über-Organisieren, Über-Formalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie	Verselbstständigungstendenzen, Ziel- und Strategiediskussionen werden Selbstzweck	Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat, jenseits demokratischer Kontrollen

Abbildung 5: Hauptmerkmale der vier Entwicklungsphasen einer Organisation (Glasl & Lievegoed, 2004, S. 55)

Viele Gemeinden sind wie eine Familie organisiert. Die Pfarrperson ist für alles verantwortlich. Die Bindung innerhalb der Organisation ist ebenfalls durch sie gegeben. Zugehörigkeit und Identität werden durch die "Familie" verliehen. Klare Strukturen werden meist als Einschränkung der Autonomie und Flexibilität verstanden. Oft wird diesen Gemeinden durch die Kirche Strukturierung mit dem Ziel der Differenzierung auferlegt: Stellenbeschreibungen, Organigramme, Pflichtenhefte. Dies stößt je nach Pfarrperson und Gemeinkultur auf wenig Gegenliebe. Hier ergeben sich oft Konflikte zwischen den Gemeinden und der Kirche. Die Gemeinden, vertreten durch die Pfarrpersonen, erachten diese „Organisierung“ der Gemeinde als Angriff. Dies wiederum ist auf die gelebte Familienkultur zurückzuführen. Sie wehren sich zum einen aus dem Hintergrund die Autonomie zu verlieren, was natürlich auch mit Macht und Einfluss zu tun hat. Zum anderen wollen sie die strukturelle Führung der Organisation nicht übernehmen, da dies dem eigentlichen Grundverständnis der Kirche als „Gemeinschaft der Gläubigen“ durch die klaren hierarchischen Führungsdefinitionen zu widersprechen scheint. Eine Differenzierung ist jedoch von elementarer Bedeutung, da durch sie Ordnung und Klarheit geschaffen werden kann.

Die Differenzierungsphase ist ein wichtiger Schritt der Entwicklung und darf nicht übersprungen werden. Der Pioniergeist und das transparente, überschaubare und differenzierte Verständnis der eigenen Organisation ermöglichen erst den Schritt der Integration dieser beiden Teile in die Integrationsphase. Erst dann kann innerhalb der Leitplanken der unternehmerische Geist der Pionierphase wieder kreativ, situativ und kontextuell am Kundennutzen ausgerichtet werden.

Ein Überspringen würde die Gefahr beinhalten, dass es zu einer neuen Form der Pionierphase kommen würde, weil die alten Mentalitäten beibehalten werden. Die Differenzierungsphase, wenn sie zielgerichtet im Hinblick auf die Integrationsphase gemacht wird, muss jedoch nicht "in voller Breite, Schwere und Kälte" (Glasl & Lievegoed, 2004, S. 242) durchgemacht werden.

Jeder Phasenwandel ist ein Paradigmenwechsel, die Kultur, das geistige Fundament verändert sich grundlegend. Ein solcher "Entwicklungsschritt" betrifft alle Wesenselemente (vgl. Abbildung 1) der Organisation. Oft zeigt sich dann ein "Kulturkampf" der „Erhalter“ und der „Veränderer“. Dieses Ringen ist elementarer Bestandteil jeglicher Entwicklung; dadurch werden neue Leitideen und Leitgedanken geformt.

Die Kirche müsste sich schon aus ihrem Zweck heraus und durch die Krise erst recht in die Integrationsphase entwickeln. Die Herausforderung, welche die Kirche nicht überwindet, ist, dass dieser Entwicklungsschritt das Bestehende auf den Kopf stellt. Hier zeigen sich die "Erhalter", die versuchen diese Entwicklung zu verhindern, welche eigentlich das bringen würde, was sie zu bewahren versuchen. Die Integrationsphase würde die nötige Dynamik bringen, welche die Kirche braucht, um den Kunden zu erreichen, die Menschen zu integrieren und die Kirche zu einem Organismus zu machen.

4.3 Wandlungsbedarf

Dieses Kapitel widmet sich den nötigen Veränderungen für den Wandel zur Integrationsphase. Es gliedert sich nach den sieben Wesenselementen (vgl. Abbildung 1) und den Ausführungen von Glasl und Lievegoed (2004) sowie Glasl et. al. (2008). Die Analyse wird von aussen nach innen gemacht, also vom technisch-instrumentellen über das soziale zum kulturellen Subsystem.

4.3.1 Physische Mittel

In der Pionierphase werden die physischen Mittel meist als notwendiger Ballast verstanden. In der Differenzierungsphase kommen sie zur vollen Geltung und rücken ins Zentrum. Alle anderen Subsysteme richten sich nach dem technisch-instrumentellen aus. Die Räume (Kirchen, Gottesdiensträume) und Finanzen sind die zentrale Aufgabe der Organisation.

In der Integrationsphase sind die Mitarbeiter und die Kunden, also das soziale Subsystem im Zentrum. Die Mittel werden so eingesetzt, dass die Mitarbeitenden in Teams agieren können. Eine Organisation in der Integrationsphase braucht flexible, anpassbare Räume und Technologie, welche die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und deren Kommunikation fördert.

4.3.2 Prozesse und Abläufe

In der Differenzierungsphase war die Bewirtschaftung und Erhaltung des eigenen Produktes (Gottesdienst) die primäre Aufgabe der Ablauforganisation. Dies wird in Gebäuden, finanziellen Mitteln, aber auch an den Menschen, welche als "Produktionsmittel" verstanden werden, sichtbar. Alles ist auf die Erhaltung und Instandhaltung, sowie die Beschaffung der nötigen Mittel für die Leistung „Gottesdienst“ ausgerichtet.

In der Entwicklung zur Integrationsphase und zur Kundenorientierung wird diese konservative Haltung durch Prozessdenken abgelöst. Wie muss was gemacht werden, (und was nicht!) um dem Kunden entsprechen zu können, welche Handlung fördert den direkten Kundennutzen? Entsprechend werden die Ressourcen und Unterstützungsprozesse gewichtet und angepasst. Das stetige Anpassen der Prozesse ist eine Aufgabe des Prozessmanagements.

In der Integrationsphase richten sich alle Prozesse am Kundenbedürfnis aus. Alle Ebenen funktionieren prozessorientiert und verfügen über die Kompetenz, diese auch zu planen und zu steuern. Daher ist die Leitung nicht mehr an der Spitze, sondern in der Mitte, respektive an den Informations- und Kommunikationskreuzungen.

Lievegoed (Glasl & Lievegoed, 2004, S. 93) nennt dies das „Kleeblatt-Prozessmanagement“. Im „Kleeblatt-Prozessmanagement-Modell“ (Abbildung 6) sind die Hauptaufgaben: Informationsservice, Unternehmensführung, interne Beziehungspflege und die vier dargestellten Prozesssysteme, welche durch Zielvereinbarungen und Leitsätze gesteuert und geführt werden.

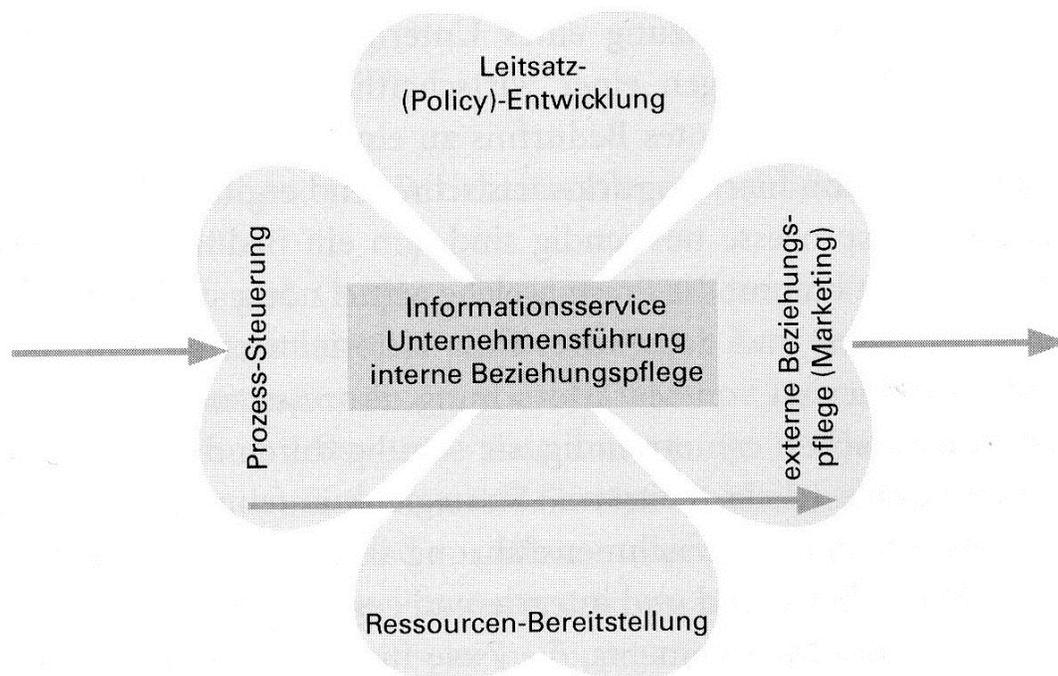


Abbildung 6: Das Kleeblatt-Prozessmanagement-Modell nach Lievegoed (Glasl & Lievegoed, 2004, S. 93)

Prozesse der externen Beziehungspflege

Kundenbeziehungen sind die wichtigsten externen Beziehungen. Diese werden durch Marketing gepflegt. Marketing gibt Antwort auf die Kundenbedürfnisse durch Lösung der Probleme anderer durch eigene Fähigkeiten. Das Erkunden und Erkennen der Kundenbedürfnisse ist der Start in die Integrationsphase. Alles andere ergibt sich aus dieser Aufgabe und zielt darauf hin, diese zu erfüllen.

Die Prozesssteuerung

Entsprechend werden die Prozesse auf den Kundennutzen ausgerichtet und die Ressourcen (Mittel) bereitgestellt, respektive eingesetzt. Um einen möglichst nahen und direkten Kundennutzen zu erreichen, braucht es einen grossen Handlungsspielraum und eine Verantwortungskompetenz für die Mitarbeitenden. Steuerung, Planung und Kontrolle finden daher so weit unten (im Sinne einer Linienhierarchie) wie möglich statt.

Prozesse der Leitsatz-Entwicklung

Klare, anerkannte und gelebte Prinzipien und Leitsätze bilden eine der wichtigsten Grundlagen der Integrationsphase. Diese Leitsätze haben ein Ablaufdatum, sie sollen stetig hinterfragt, überprüft, dem Kundennutzen angepasst oder ersetzt werden. Die Leitsätze müssen auch stetig im Bewusstsein der Mitarbeitenden lebendig bleiben. Dies ist eine zentrale Aufgabe des Managements.

Prozesse der Ressourcen-Bereitstellung

Eine weitere Aufgabe ist es, die Ressourcen (Mittel, Technisches, Instrumentelles, Mobilien, Immobilien, Finanzen, etc.) für eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zur Verfügung zu stellen.

Prozesse der Unternehmensführung

Die Steuerung der Organisation funktioniert über die Informationsverarbeitung an der Kreuzungsstelle der vier Prozesssysteme, der internen Beziehungspflege. Wer braucht welche Information, um intelligent im Sinne des Ganzen handeln zu können? Dies ist die zentrale Frage dieser dienenden, internen Dienstleistung. Im Zentrum, am Kreuzpunkt aller Kommunikationswege und nicht an der Spitze des Kleeblattes steht die Unternehmens-, respektive Organisationsführung. Diese besteht aus einem Team, welches ein ausreichendes Mass an Wissen, Gesamtsicht über das „Kleeblatt“ hat. Die Zusammensetzung ist nicht

funktional (Produktion, Finanzen, etc.), da diese vorwiegend das eigene Ressort und nicht die Integration im Fokus hat. Selbstverständlich können aber die Mitglieder der Organisationsleitung Bereiche betreuen. Es gibt hier aber keine „richtige“ Lösung, sondern nur situative, am Kundennutzen orientierte Führungsprozesse. Die Aufgabe des Managements ist es, Zielsetzungen (Unternehmensstrategie) sowie interne Leitsätze, die Auskunft darüber geben wie die Ziele erreicht werden sollen (Unternehmenspolitik), zu formulieren.

4.3.3 Einzelfunktionen und Organe

Die Differenzierungsphase sieht hauptsächlich die Aufgaben von individuellen Verantwortlichen, von Funktionsträgern und nicht die von Gruppen. Aufgaben werden immer auf individuelle Verantwortliche übertragen, auf eine vorgesetzte Person. Die Mitarbeitenden sind nicht verantwortlich für die Tätigkeit und die Organisation. Das vermittelt das Gefühl, nicht dazuzugehören. Diese "Mentalität" beeinflusst die gesamte Organisationskultur. Auch die Vorgesetzten verstehen sich nicht für die gesamte Organisation, sondern nur für ihren Bereich verantwortlich.

Die Entwicklung zur Integrationsphase gelingt nur durch ein anderes Verständnis des sozialen Subsystems. Dazu muss sich die Organisation mit den immateriellen Werten auseinandersetzen. Konkret mit den Fragen der Selbstverantwortung, des Spielraums und der „Delegation“ von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Zu den Kernaufgaben des Managements gehört daher das Schaffen von Rahmenbedingungen, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre Fach- und Sozialkompetenz einzubringen und entwickeln zu können. Durch die Entwicklung des kulturellen und des sozialen Subsystems werden diese zur Stütze der restlichen Erneuerung.

Es müssen teilautonome Gruppen gebildet werden, welche möglichst viel Verantwortung und Funktionen, wie Aufgabenverteilung, Arbeitsabläufe, Regeln, Informationen, Personaleinsatz, Arbeitsprozesse, etc. selber verantworten können und sollen. Ein solches horizontales Verantwortungsgefühl setzt sich als Mentalität durch und entsteht, wenn die Gruppen Planung, Ausführung und Kontrolle selber übernehmen und dadurch ganzheitlich angesprochen werden. Sie partizipieren dann nicht nur an Segmenten der Organisation.

Diese selbstständigen Einheiten sind Teil der organisatorischen Ganzheit. Sie platzieren und vermarkten sich sowohl organisationsintern wie auch organisationsextern. Sie haben die Verantwortung und Kompetenz, das eigene Überleben und dadurch das Überleben des Organismus zu sichern. Die Einheiten und ihre Führungskräfte orientieren sich dabei an den vereinbarten Zielen und funktionieren in diesem Rahmen selbstständig. Sie passen ihre Leistung, Organisation, Struktur stetig an, um möglichst effektiv mit den Kunden zu interagieren.

Die einzelne Person, respektive das Team, hat integrierte Aufgaben, Planung, Ausführung und auch Kontrolle der Leistungen. Dadurch wird eine hohe Flexibilität zur Erbringung der kundenorientierten Leistung ermöglicht.

4.3.4 Menschen, Gruppen, Klima

In der Differenzierungsphase kämpft jede Interessengruppe aufgrund der Überformalisierung für sich selber und das Mit-Unternehmertum ist verloren gegangen. Die Menschen wissen und können mehr als sie in ihrem Aufgabenfeld dürfen. Diese latente Unzufriedenheit führt zur inneren Kündigung und die schöpferischen Fähigkeiten werden ausserhalb der Organisation eingesetzt.

In der Integrationsphase kann der Mensch sich in die Organisation einbringen und sich entwickeln. Dadurch erlebt er Befriedigung in seiner Arbeit und ein Mit-Unternehmertum wird möglich. Es zeigt sich, dass diese Probleme nur durch ein Mit-Unternehmertum gelöst werden können, in welchem die Mitarbeitenden eine horizontale und keine vertikale Orientierung im Fokus haben. Das heisst, sie orientieren sich in erster Linie auf den Kunden und nicht auf die Vorgesetzten. Die Organisation an sich wird zur dienenden Funktion, die sich je nach Bedarf und Situation verändern lässt. Die Bindung findet durch sinn- und identitätsstiftende Leitbilder statt, welche Aussagen zum Kerngeschäft, zu Strategien, zum Kundenverständnis, zur Qualität sowie zu der Führung enthalten. Weiter durch Zielsetzungen und Leitsätze, in welchen definiert wird, „wie“ in der eigenen Organisation etwas gemacht wird. Dadurch können Mitarbeitende intelligent im Sinne des Ganzen handeln.

Der Organismus-Kultur eigen ist die Spannung zwischen der selbstständigen Einheit und der Verbundenheit und Verantwortung gegenüber der Gesamtorganisation. Dies ist eine

Hauptaufgabe der Führungskräfte. Sie benötigen die Fähigkeiten zur Austragung von Konflikten sowie zur Steuerung und Gestaltung der lebenden Systeme. Die verschiedenen Sichtweisen der Betroffenen sollen leistungsorientiert, zielstrebig und wertschätzend verarbeitet werden. Ein elementarer Wert ist, dass die Führungskräfte und in der Folge auch die Mitarbeitenden, eine Begeisterung für die eigene Organisation in sich tragen und durch Kontaktpunkterlebnisse diese Begeisterung über die Organisationsgrenzen hinaustragen.

4.3.5 Struktur

Die Pionierphase ist durch eine flache, breite und die Differenzierungsphase durch eine tiefe, pyramidenförmige Organisationsstruktur charakterisiert. Die Struktur der Integrationsphase besteht aus möglichst überschaubaren, selbstverantwortlichen und selbststeuernden Organisationseinheiten mit unternehmerischer Verantwortung und spezifischen, strategischen Geschäftsfeldern. Als Organismusstruktur eignet sich die Projektorganisation oder auch eine Matrixorganisation, da sie eine hohe Flexibilität ermöglichen.

Die Strukturen werden auf die Kundengruppen, respektive die autonomen Einheiten ausgerichtet, um möglichst situativ und bedarfsorientiert Leistungen erbringen zu können. Daher gibt es wenig Hierarchie und es gibt wenig zentralisierte Leistungen.

Es ist nicht möglich, eine richtige Struktur zu definieren, da diese entsprechend der Entwicklung aus der Organisation selber entstehen muss, zudem soll die Struktur in der Integrationsphase nicht mehr zentral, sondern dienend und anpassungsfähig sein.

Als Linienhierarchie, respektive Führungsstruktur eignet sich das Model der „Interlocking rings“ (Abbildung 7) von Donald McGregor (1970; zit. nach Glasl & Lievegoed, 2004, S. 103-106). Dieses sieht vor, dass aus jedem Team ein Mitglied im übergeordneten Team Mitglied ist. Dadurch können die Information sowie die Problemlösung auf neue Art funktionieren, da die Aufgaben als Teil des Ganzen wahrgenommen werden können. Die Mitarbeiter werden so immer in die Grundsatzüberlegungen und Probleme der Vorgesetzten einbezogen. Gemäss dem Ansatz, dass die Verantwortlichkeiten, Planungen und Aufgaben möglichst tief in der Linienhierarchie getroffen werden sollen, ist hier passender zu formulieren, dass die Vorgesetzten in die Überlegungen und Probleme der Mitarbeitenden einbezogen werden. Nur Aussergewöhnliches und Probleme, welche Konsequenzen für andere Teams haben, werden entsprechend delegiert. Die Vorgesetzten dürfen sich nur auf Anfrage um Dinge kümmern, welche auch selbstständig erledigt werden könnten.

Durch die "Interlocking rings" gibt es eine offene Entscheidungs- und Aufbaustruktur, durch die Prozesssteuerung eine durchsichtige und flexible Ablaufstruktur. Dadurch ist es möglich und im Sinne der Kundenorientierung, autonome Einheiten zu bilden, welche eine klare Ausrichtung auf eine bestimmte Kundengruppe, ein Kundenbedürfnis oder Ziel haben. Durch mehrere solcher Einheiten ist ein situatives und individuelles Reagieren und Erbringen von Leistungen möglich. Es handelt sich hier explizit nicht um funktionale Einheiten im Sinne von Verkauf, Verwaltung, etc., sondern um föderative Einheiten. Diese haben ein eigenes Produkt, ein eigenes Geschäftsfeld, eine eigene Leistung. Dadurch wird den Mitarbeitenden echter Handlungsspielraum ermöglicht, um Herausforderungen im Sinne der Organisation autonom zu lösen.

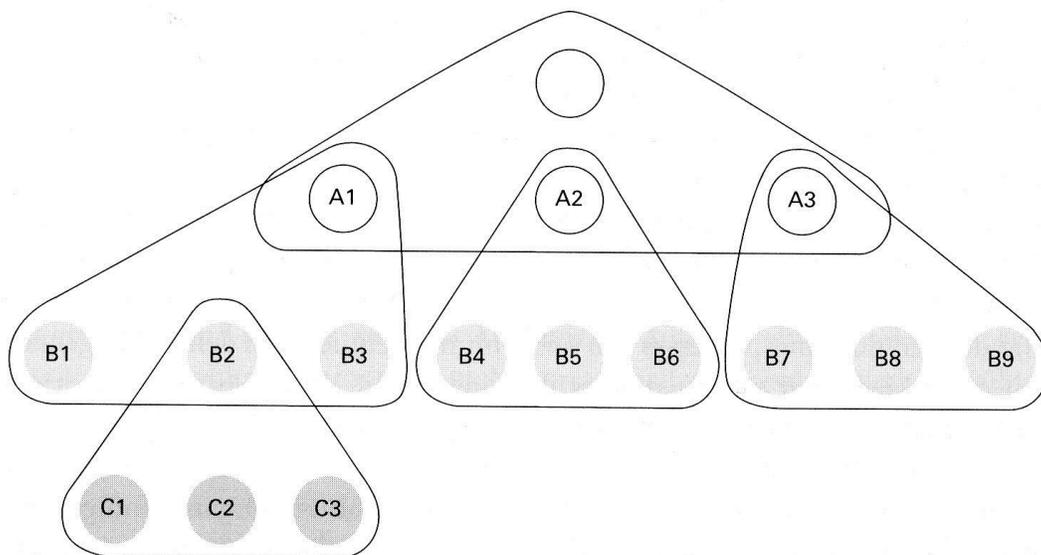


Abbildung 7: "Interlocking rings" nach McGregor (1970; zit. nach Glasl & Lievegoed, 2004, S. 104)

4.3.6 Policy, Strategie & Programme

In der Pionierphase war die primäre Funktion personengebunden, die Kunden sind persönlich bekannt und entsprechend geschieht auch die Kundenbindung. In der Differenzierungsphase steht das eigene Produkt und dessen Verkaufsförderung im Zentrum. In der Integrationsphase geht es nun wieder darum, die Orientierung vom Produkt weg und auf den Kundennutzen hin auszurichten. Marketing bedeutet also in diesem Zusammenhang: Dienstleistung zur Lösung des Problems anderer durch eigene Fähigkeiten. Diese strategische Ausrichtung muss zum Selbstverständnis und zur Mentalität werden, welche die ganze Organisation durchdringt. Alle Leistungen werden dieser Mentalität unterstellt. Sowohl intern wie auch extern. Das heisst,

wenn die internen Marketing-Kunden, die Mitarbeitenden, diese Mentalität erfahren, wächst das eigene Bewusstsein und die entsprechende Veränderung entwickelt sich. Entsprechend werden zuerst die Mitarbeitenden und dann auch die Kunden als mündige, selbstbestimmte und frei wählende Menschen akzeptiert. Das Ziel ist, dem Kunden eine Leistung zu erbringen, welche für ihn oder für sie einen Mehrwert bedeutete. In keinem Fall darf eine Leistung aufgedrängt werden, da diese die beschriebene "Mentalität" neutralisieren würde.

Teil der Strategie ist es, diese Leitsätze gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Kundenkontakt periodisch auf die neuen Umstände und Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Die Mitarbeitenden sind das höchste Potenzial, daher ist ihre Förderung und Entwicklung eine strategische Aufgabe der Organisation. Sie arbeiten in autonomen Teams und werden situativ geführt.

Die oberste Führungsebene muss daher Grundsätze formulieren und diese als strukturgebende Kraft in die Organisation einbringen. Dabei geht es nicht um ein "Policy-Manual" im Umfang eines Telefonbuches, voll mit Reglementierungen, aber auch nicht einfach um fünf goldene Regeln. Die wichtigsten Punkte der Organisationsgrundsätze zu den zentralen Themen sollten formuliert sein: Allgemeine Unternehmenspolitik mit der Markt-, Ressourcen-, Personal-, Finanz-, Informationspolitik, etc. Dies ist die schwierigste Aufgabe der Integrationsphase und muss durch das Management erlernt werden. Glasl et. al. (2004) formulieren treffend: "Eine gute Unternehmenspolitik wirkt wie der Magnet unter einem Papier mit Eisenspänen: Die verstreut liegenden Teilchen ordnen sich zu einem systematischen Bild entlang den magnetischen Kraftlinien" (S. 117).

Ein weiterer Bestandteil sind Organisationsrichtlinien, welche als Standards und Leitlinien gelten (Mödinger, 2001, S. 238). Damit sollen die sozialen und psychologischen Werte greifbar und durch die Mitarbeitenden lebbar werden. Durch Leitlinien in Bezug auf das Führungsverhalten werden die Werte der Organisation sichtbar (ebd., S. 101-102).

4.3.7 Identität

In der Integrationsphase stellt sich die Organisation ihrer Umwelt und besinnt sich grundlegend auf ihren Auftrag in der Gesellschaft. Sie entwickelt ihre Identität unter Einbezug der historisch gewachsenen Identität und den Ansprüchen und Bedürfnissen der Kunden. Alle ihre Handlungen richten sich am Nutzen für den Kunden aus. Der Dialog mit dem Kunden ist wichtiger Bestandteil, um das Unternehmensleitbild zu überprüfen und anzupassen.

Jedes System hat Grenzen zur Unterscheidung dessen, was zum System gehört und was Umwelt ist (Häfele, 2007, S. 45-51). Grenzen ermöglichen die Identität eines Systems. Der Umgang mit diesen Grenzen ist eine grosse Herausforderung für Organisationen. Zu rigide Grenzen führen zur Abgrenzung und zur einseitigen Auseinandersetzung mit inneren Fragen und einer inneren Perspektive. Zu diffuse Grenzen wiederum bedrohen die Eigenständigkeit des Systems und lassen jegliche Einmischung zu. Der klar formulierte Existenzgrund einer Organisation ist daher von grosser Bedeutung. Wenn dieser klar ist, können alle Beteiligten, ohne detaillierte Reglemente, im Sinne der Organisation handeln und entscheiden. Es ist dadurch möglich, klassisch direktive Führung zu ersetzen. Wenn jemand die Kultur und den Zweck einer Sache verstanden hat, kann er in deren Sinne handeln.

Eine solche Organisationsidentität (Corporate Identity) gibt Identifikation und ist imagebildend, findet Mödinger (2001, S. 117). Sie beeinflusst das Verhalten (Sozialverhalten u.a.). Dies schafft langfristige Vorteile in der Kundenbindung und gibt Stabilität und Orientierung im Mitarbeiterverhalten. Weiter fördert sie die Integration von Mitarbeitenden in die Gesamtorganisation. Die Möglichkeit zur Integration ist Voraussetzung zur grösstmöglichen Entfaltung der Mitarbeiter-Potenziale und des Mit-Unternehmertums innerhalb einer Organisation.

4.4 Zusammenfassung

Die Organisation in der Integrationsphase gibt eine klare Antwort auf die Herausforderungen der Kirche (vgl. Kapitel 3). Es wird deutlich, dass sie die Schritte hin zur Integrationsphase gehen muss, und dies ein gangbarer Weg ist. Die Integrationsphase passt zur Kirche und ermöglicht ihr, ihren Zweck und Auftrag in der heutigen Zeit zu erfüllen. Dafür muss sie sich bewusst der Differenzierung stellen, um die Vorteile der Pionier- und der Differenzierungsphase zu integrieren. Das folgende Kapitel entwirft ein entsprechendes Modell einer kundenorientierten Kirche.

5 Die kundenorientierte Kirche

5.1 Einleitung

Dieses Kapitel zeigt ein Modell einer kundenorientierten Kirche als Zusammenfassung und Fazit der Arbeit auf, eine Option, wohin sich Kirche entwickeln könnte. Es nimmt Bezug auf die verarbeiteten Themen und Literatur.

Aus den vorgängigen Kapiteln wurde klar, dass die Kirche durch die Entwicklung in die Integrationsphase eine gute Möglichkeit hat, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen: Heute braucht es eine Kirche, welche dem Menschen dient und Platz macht für ihn (Identität). Eine Kirche, die ihren Zweck und ihre Aufgabe darin sieht, dem Menschen qualifiziert und in Einbezug seiner Kompetenzen und Qualitäten reflektierte Auseinandersetzung mit lebensrelevanten Themen zu ermöglichen (Strategie). Dazu muss sie Rahmenbedingungen schaffen, in welchen Leistungen schnell und individuell für die verschiedensten Subgruppen mit ihren Bedürfnissen situativ und kontextuell erbracht werden können (Struktur). Dafür braucht sie ein neues Kunden-, Mitarbeiter- (Menschen, Gruppen, Klima) und Führungsverständnis (Funktionen, Organe), weiter Anpassungen an den Prozessen, Abläufen sowie dem Einsatz der Ressourcen (physische Mittel).

Ein solcher Wandel kann nur aus der Organisation selber kommen und nicht durch ein externes Modell. Daher dient dieses Kapitel als externer Impuls, der Mut machen soll, sich auf einen Veränderungs-Prozess, auf eine Entwicklung der eigenen Organisation einzulassen und diesen aktiv zu gestalten. Das Kapitel orientiert sich wiederum an den Wesenselementen (vgl. Abbildung 1), gegliedert in die drei Subsysteme. Nun aber aufsteigend von innen nach aussen.

5.2 Kulturelles Subsystem

5.2.1 Wesenskern entwickeln

Die Kirche passt ihre Gottesdienste an, neue Zeit, neuer Ort, neue Musikrichtung. Sie richtet ihre Bildungsangebote auf die Altersstufen aus, setzt neue Schwerpunkte und altersgerechtere Vermittlung ein. Sie versucht neue Strukturen mit Geschäftsführer oder versucht Kleingruppen-Outsourcing. Solche Veränderungen betreffen gemäss Häfele (2007, S. 48-50) nur die „Anatomie“, die Oberflächenstruktur (Aufbau, Form, Funktionsweise, Effizienz) der Organisation (Abbildung 8).

Es reicht nicht, ein paar Veränderungen im Musikstil anzubringen. Die Sprache, Sehnsüchte, Lebensmuster und Überzeugungen einer bestimmten Kultur müssen verstanden werden und die eigenen Leistungen in der Form angepasst werden (Frost & Hirsch, 2008, S. 151).

Die Kirche muss neu gedacht werden, es braucht eine Entwicklung ihres „Wesenskerns“, also der Tiefenstruktur (Wesen, Existenzgrund, Kultur). Erst durch das Feststellen des Existenzgrundes können Handlungen an diesem gemeinsamen Fokus ausgerichtet werden.

Elemente des Existenzgrundes sind:

- Das Kerngeschäft und die Kernkompetenzen (können)
- Die Identität und das Selbstverständnis (sind)
- Die Absicht (wollen)

Der Existenzgrund braucht ein neues Selbstverständnis, welches anschliessend die Ordnungen und die technisch-wirtschaftlichen Umwelten verändern.

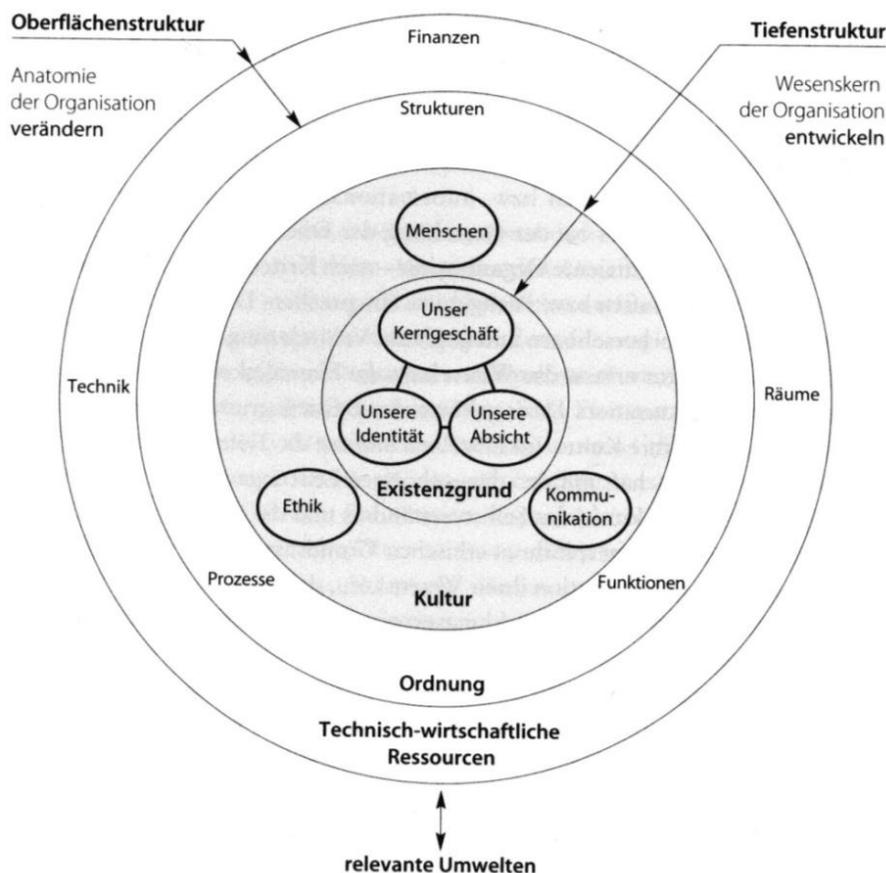


Abbildung 8: Das Organisationsmodell der Organisationsentwicklung (Häfele, 2007, S. 50)

5.2.2 Kerngeschäft

Die Kirche versteht ihre Kernleistung meist in der Verkündigung im Gottesdienst. Diese Bildung von der Kanzel her hat im Kommunikationszeitalter keinen sehr hohen Informations- oder Bildungswert mehr (Preul, 1997, S. 21): Internet, Film, Ton sowie auch Literatur bieten mehr und spezifischere Inhalte. Auch der beste Prediger kann damit nicht konkurrenzieren. Nach wie vor liegt jedoch die strategische Hauptausrichtung auf eben dieser Verkündigung, es ist eine der Hauptaufgaben, der meist einzigen bezahlten Fachkraft.

Weiter versteht sie die liturgischen Leistungen, konkret den Gottesdienst, als ihr eigentliches Kerngeschäft und die dort anwesenden „Kunden“ als ihr Kundensegment. Die Kirche investiert in die liturgischen Leistungen, um die meist bereits hohe Qualität weiter zu verbessern. Mit dieser Leistung wird eine sehr kleine Zielgruppe angesprochen, nämlich die, welche diese Form des Zusammentreffens und der Gemeinschaft schätzen und suchen.

Die Kirche geht davon aus, findet Frost und Hirsch (2008, S. 98-99), dass der „richtige Christ“ gemeinschaftsorientiert ist, gerne den Sonntag mit vielen anderen Menschen verbringt und kirchliche Musik mag. Die erreichten Kunden widerspiegeln selten die Gesellschaft mit ihren Subkulturen. Meist trifft sich dort eine Subkultur, respektive Volksgruppen, nämlich die, welche die gleiche Sprache (hier ist die Art des Sprechens gemeint) sprechen, die gleichen Sitten als normal verstehen und das gleiche Glaubensverständnis haben, meist Mittelklassenfamilien. Dies ist eine sehr homogene und eingeschränkte Zielgruppe. Alle anderen potenziellen Kunden werden nicht erreicht. Wenn die Teilnahme am traditionellen Gottesdienst die einzige Möglichkeit ist Teil der Kirche zu werden, zeigt sich darin das Problem. Dahinter scheint ein Wert zu liegen, der sich aus der Vermischung der sichtbaren und der unsichtbaren Kirche ergibt. Ist der Besuch des Gottesdienstes gleich zu setzen mit einem richtigen Glaubensverständnis oder anders formuliert, glauben diejenigen, die am Gottesdienst teilnehmen eher an Gott als die, welche nicht teilnehmen?

Das Kerngeschäft der kundenorientierten Kirche ist das zu Verfügungsstellen von Motiven, Werten und Ritualen, welche zur Herausbildung des individuellen Gottesbildes und des Lebensentwurfes helfen: Evangelium muss dem Menschen dienen und sich im Leben und Alltag als dienlich erweisen. Darum reagiert sie auf die differenziertesten Ansprüche der Menschen in der Postmoderne nicht länger pauschal (ein Gottesdienst für alle), sondern situativ (viele Arten und Formen von Gottesdiensten). Die Verkündigung des Evangeliums bleibt weiter ihr Existenzgrund. Sie versteht das Vermitteln des Evangeliums durch Wort und

Tat als ihr Kerngeschäft, jedoch vielseitiger, situativer, erlebbarer, persönlicher und individueller. Individuell versteht sie nicht als Widerspruch zur Gemeinschaft, sondern versteht „Gemeinschaft“ als eine undefinierbare Menge von kleinen Gemeinschaften. Das Managen von zwischenmenschlichen Beziehungen und daraus folgenden Kommunikationen ist die Hauptaufgabe.

5.2.3 Selbstverständnis

Die kundenorientierte Kirche versteht, dass in der postmodernen Gesellschaft die Kirche vom Menschen nicht mehr "gebraucht" wird. Er kann alle Leistungen der Kirche auch sonst beziehen, er ist nicht mehr auf sie angewiesen. Erst dadurch kann sich der Mensch wieder für die Kirche "begeistern" lassen. Diese grundsätzlich veränderte Situation nutzt die kundenorientierte Kirche als Chance, sich wieder neu am Kunden auszurichten und ihm individuell und situativ zu begegnen:

Die kundenorientierte Kirche hat ein neues Selbstverständnis, sie versteht sich als dienende Organisation (Dienstleister) für Gott, die Christen und alle Menschen. Sie orientiert sich also nicht nur am Kunden, sondern am Menschen, er bildet das Zentrum und die Ausrichtung der gesamten Organisation. Sie passt sich den Menschen an und (er)wartet nicht, dass die Menschen sich ihr anpassen. Sie orientiert sich radikal am Kunden, mit dem Ziel, eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Sie versteht all ihre Leistungen als Beziehungsarbeit und Dienst am Kunden und sich selber als Mittel zum Zweck.

Sie lernt stetig aus den Begegnungen und Erfahrungen und verarbeitet diese und stellt sich immer wieder neu und anders auf den Kunden ein. Dies vor allem durch begeisterte und begeisternde Mitarbeitende. Sie versteht, dass die Zufriedenheit, Identität und Begeisterung der Mitarbeitenden, sowohl bezahlte wie auch freiwillige, das eigentlich Kundengewinnende und Kundenbindende ist. Entsprechend investiert sie in die Befähigung und Qualifikation ihrer Mitarbeitenden im Bereich der Beziehung und versteht diese als interne Kunden. Sie ermöglicht ihnen eine möglichst hohe Selbstkompetenz. Ihre Identität, Kultur, Vision und Ziele, kurz, ihre Absicht ist allen Beteiligten klar und sie synchronisiert diese mit den Mitarbeitenden im direkten Kundenkontakt, damit diese selbstständig und intuitiv im Sinne der Organisation handeln können. Sie bildet Mitarbeitende für den Umgang mit den Kunden aus und begeistert diese immer wieder neu für die eigene Organisation.

Sie respektiert die Autonomie und Wahlfreiheit des Kunden. Sie ist sich bewusst, dass der Kunde die Wahlfreiheit hat und dass sie ihm entsprechend zugeschnittene Leistungen erbringen muss. Daher macht sie Kundenkonferenzen und bezieht die Kunden aktiv in die Gestaltung der Kirche mit ein. Sie lernt aus den Rückmeldungen der Kunden und versteht organisationales Lernen als selbstverständlich. Sie ist in diesem Sinne lernende Organisation, um schnell und effektiv auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren zu können.

Durch dieses neue Selbstverständnis

- werden die Menschen (Kunden) besser erreicht und das Evangelium und die Nächstenliebe (Leistungen) erhalten einen grösseren Markteinfluss.
- muss sie sich stetig entwickeln und ihre Leistungen am Kunden ausrichten. Dadurch ist sie aktuell und kann auf den aktuellen Bedarf schnell, situativ und kontextuell reagieren.
- bleibt sie ihrem Sinn, Zweck und Auftrag, Gott und die Menschen zu lieben und ihnen zu dienen, treu.

5.2.4 Absicht, Strategie

Ihre strategische Absicht ist die Leistungen so situativ zu erbringen, dass das Kundenpotenzial (also das Wissen, die Fragen und die Hintergründe des Kunden) integriert werden können. Die Vision der kundenorientierten Kirche ist es, alle Menschen zusammenzubringen, sie qualifiziert zu unterstützen und ihnen differenzierten und reflektierten Austausch zu lebensrelevantem Sinn und zu Glaubensfragen zu ermöglichen. Dies macht sie durch Seelsorge, Vermittlung zwischen Diesseits und Jenseits, gelebte und organisierte Nächstenliebe sowie durch Evangeliumszeugnis in Wort und Tat (vgl. Kapitel 2.2.4).

Dazu bietet sie Orte der Begegnung an, unterstützt Ideen und Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeitenden durch Projekte, ermöglicht authentische Glaubensgemeinschaften und bietet Lebensberatung an. Die kundenorientierte Kirche positioniert ihre Leistungen im Lebenslauf der Menschen. Ihre Absicht ist es, den Menschen durch das Evangelium einen Mehrwert zu ermöglichen und in Übergängen und schwierigen Lebenslagen sinnstiftend und beratend beizustehen. Sie dient ihnen in Übergängen und Krisen durch Sinnstiftung, Rituale, Seelsorge, Beratung und Begleitung. Einige Beispiele: Geburt, Erwachsenwerden, Trauung, Scheidung, Tod, etc. Weiter ermöglicht und erbringt sie Dienste der Nächstenliebe bei Überlebensproblemen der Menschen.

Die Kontextualisierung ist einer der wichtigsten Schwerpunkte, das heisst, "Eine inkarnierende Gemeinschaft versucht, den lokalen Geschmack, die Würze und die Speisen zu entdecken, um Ambiente und ein Bewusstsein für die jeweilige Kultur zu schaffen." (Frost & Hirsch, 2008, S. 144)

Die kundenorientierte Kirche fokussiert daher nicht auf zentralisierte Angebote, sondern auf viele kleine, persönliche, an den Lebensthemen und den Bedürfnissen der Kunden ausgerichteten Leistungen. Am Beispiel des Gottesdienstes lässt sich das verdeutlichen. Es braucht nicht nur einen zentralen Grossgottesdienst, sondern viele kleine Kontakterlebnissorte. Diese sind in Art, Ort, Zeitpunkt und Leitung frei, orientieren sich an der vorgegebenen Strategie und lösen die Aufgaben der Kommunion (Beziehung zu Christus), der Gemeinschaft (Beziehung zueinander) und der Diakonie (Beziehung zur Welt) auf situative Art und Weise (ebd., S. 140-144). „Gottesdienst“ wird in vielschichtiger Art und Weise verstanden, welcher in verschiedenster Form und Art Ausdruck findet.

5.3 Soziales Subsystem

5.3.1 Struktur

Obwohl die Kirche von einem „Priestertum aller Gläubigen“ spricht, ist das Erbringen der zentralen Leistungen und Verantwortungen den angestellten Theologen und Theologinnen vorbehalten. Dadurch bildet sich eine klassische von-oben-herab-(Upside-Down) Hierarchie. Je nach Gemeinde gibt es unterschiedliche Partizipationsmöglichkeiten. Entschieden wird jedoch im besten Fall durch das übergeordnete Gremium von Laien und Theologen, im schlechteren Fall durch die Pfarrperson allein.

Die kundenorientierte Kirche versteht Zugehörigkeit nicht durch „Innen“ und „Aussen“, also nicht durch Grenzen, in Form von ein- oder ausgrenzen. Sie definiert Leitlinien und versteht die gesamte Identität als Mitte. Sie durchbricht aktiv die Trennung zwischen ausserhalb und innerhalb. Sie ermöglicht Zugehörigkeit durch beziehungsorientierte, flexible und verbindende Leistungen.

Sie versteht Struktur als Rahmen, um den Mitarbeitenden und Kunden eine höchstmögliche Selbstorganisation zu ermöglichen, um möglichst situativ reagieren zu können. Sie bleibt in ihrer äusseren sichtbaren Form wandelbar, um stetig lernend auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren zu können. Sie versteht sich als organisches, dynamisches Netzwerk von Beziehungen und nicht als institutionelle Form.

Sie hat eine Projektorganisation und wenige zentrale Dienstleistungen. Dadurch kann sie flexibel Projekte und Teams entsprechend dem Kundenbedürfnis mit Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Fachpersonen zusammenstellen. Durch kleine und situative Leistungen hat sie die Möglichkeit, schnell und kontextangepasst zu reagieren. Sie kann Leistungen verändern, aufhören oder einfach neue Leistungen schaffen. Das heisst, sie ist fähig, sich stetig an Veränderungen anzupassen. Die im Kapitel 4.3.5 beschriebene Führungsstruktur der „Interlocking rings“ bietet eine passende Möglichkeit, da sie Betroffene zu Beteiligten machen und durch flache Hierarchien kurze Entscheidungswege ermöglicht.

5.3.2 Menschen, Gruppen, Klima

Viele Kirchen haben eine Mitgliederstruktur, leben diese aber nicht (Daibler, 2008, S. 58). In einem Verein ist die Mitgliedschaft für alle Interessierten möglich. Bei den Kirchen gibt es oft keine solche formale Mitgliedschaft. Es wird daher diffus und höchst selektiv definiert, wer dazugehört und wer nicht. Die Folge ist, die Mitgliederbildung erfolgt rein informell, beispielsweise anhand der Milieuzugehörigkeit, Lebensorientierung oder Beziehung zur Pfarrperson.

Durch eine solche Bildung der Mitgliedschaft wird eine rigide und doch diffuse Grenze geschaffen: Es gibt die, welche dazugehören und die, welche nicht dazugehören, jedoch keine klaren Definitionen, wieso jemand dazugehört. Daraus bildet sich ein elitäres Selbstverständnis, die drinnen seien besser als die draussen. Dieses Verständnis ist nicht nur im Widerspruch zum Sinn und Zweck der Christusbotschaft und entsprechend der Kirche, sondern ist auch gefährlich, weil es zu einem totalitären Verständnis führen kann. Der Zugang zu den Leistungen bedarf eines besonderen Status, vergleichbar mit den Zugangsbedingungen zu einem "Klub der Reichen" oder einer „Handwerker-Zunft“.

Die kundenorientierte Kirche definiert nicht von sich aus, wer dazugehört und wer nicht. Sie versteht, dass die Zugehörigkeit der Kunden dadurch definiert wird, ob und wie sie sich der Kirche verbunden fühlen. Sie versteht alle mit der Kirche interagierenden Menschen als ebenbürtige Kunden, unabhängig vom Besuch des Gottesdienstes. Sie definiert die Zugehörigkeit nicht länger von sich aus und versteht Zugehörigkeit nicht als drinnen und draussen, höchstens als „näher dran“ und „weiter weg“. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten.

Ein Sportverein zum Beispiel verzeichnet meist eine Vielzahl von Mitgliedern, die Sport persönlich gar nicht mögen (Schulz, 2008, S. 121). Dennoch sind sie Teil des Vereins, unterstützen ihn und engagieren sich für ihn. Die Beweggründe können vielseitig sein. Z. B. weil Sport pädagogisch wichtig ist, weil sie die Gemeinschaft schätzen oder dies als Jugendförderung verstehen. Es ist ein wichtiger Aspekt der kundenorientierten Kirche, dass die Kunden, welche die Kirche unterstützen wollen, Teil von ihr werden können.

5.3.3 Funktionen, Organe

In vielen Kirchen wird die Pfarrperson als allumfassende Fachkraft verstanden (vgl. Kapitel 3.3.2). Im Begriff der Pfarrperson werden immer mehr Aufgaben der veränderten Gesellschaftsanforderungen integriert. Früher waren die Seelsorge und die Verkündigung die einzigen Aufgaben der Pfarrpersonen.

Grözinger (2000, S. 229-230) spricht von einer "Begrenzungskompetenz" für die Theologen und Theologinnen in der Kirche. Das Alleskönner-Verständnis führt zur Überforderung, da sie Leistungen erbringen müssen, für welche sie nicht qualifiziert sind, gleichzeitig führt es aber auch zur Verschlechterung der Qualität ihrer zentralen Aufgabe, den theologischen Leistungen. Dieses Allrounder-Verständnis muss durch ein Qualitätsverständnis abgelöst werden: Die theologischen Leistungen, die christlich-sozialen Leistungen, die Bildungs-Leistungen brauchen die bestmögliche Qualität. Die Kirche muss die Tätigkeitsfelder der Theologen und Theologinnen begrenzen, um die Qualität zu gewährleisten. Dadurch wird auch die Freiwilligen-Arbeit in der Kirche eine neue Qualität erhalten.

Die kundenorientierte Kirche versteht Funktionen und Organe als interne Dienstleistungen, welche den Mitarbeitenden Know-how geben, um die Organisation in ihren Leistungen zu repräsentieren. Sie prüft immer wieder neu anhand der Kundenbedürfnisse, welche Qualifikationen sie zu deren Erfüllung benötigt. Dies sind vor allem Kompetenzen der Beziehungsarbeit. In Ergänzung zu anderen Organisationen in der Integrationsphase hat die kundenorientierte Kirche auch theologische und spirituelle interne Dienstleistungen. Jedoch versteht sie nicht die Pfarrperson als Alleskönner, sondern die Theologie als eine Disziplin unter anderen zur Erbringung der Kernleistungen. Weitere Disziplinen als Beispiele: Mediatoren/Mediatorinnen, Psychologen/Psychologinnen, Projektmanager/Projektmanagerinnen usw.

Die kundenorientierte Kirche versteht Führungskräfte als interne Coaches und Dienstleister. Diese unterstützen die Mitarbeitenden durch Mitarbeitergespräche und führen über Zielvereinbarungen. Dadurch geben sie Raum für Kreativität und Mit-Unternehmertum. Das stetige Vermitteln und der Austausch über Normen, Werte und den Zweck der Organisation ist wichtiger Bestandteil dieses Führungsverständnisses. Die Führung versteht sich in diesem dienenden Verständnis nicht an der Spitze, sondern wie im Kapitel 4.3.2 beschrieben in der Mitte, im Herzen der Organisation.

5.4 Technisch-instrumentelles Subsystem

5.4.1 Prozesse, Abläufe

Die kundenorientierte Kirche richtet alle Prozesse radikal auf den Kunden, sowohl den externen wie auch dem internen (Mitarbeitenden) aus. Jegliches Handeln wird auf die Beziehung ausgerichtet, um zusätzliche Menschen zu erreichen und zu begeistern, sowie sie positiv beeinflussen und zufriedenstellen zu können. Die primären Geschäftsprozesse müssen also solche Beziehungen über Kontaktpunkt-Erlebnisse ermöglichen (vgl. Abbildung 3). Dies macht sie vor allem durch Projekte, welche Mitglieder und Kunden miteinander verbinden (Frost & Hirsch, 2008, S. 54-56).

Die zentralen Stellen, sowie die Führungskräfte haben die Aufgabe den organischen Einheiten Dienstleistungen zu erbringen, um eine zügige und flexible Prozessgestaltung auf den Kunden hin bezogen zu ermöglichen. Die Führung konzentriert sich auf Schulung- und Entwicklung der Teamarbeit und der Mitarbeiterbeteiligung (Glasl et. al., 2008, S. 26-29).

Im Kapitel 4.3.2 werden die zentralen Prozesse, welche die Kirche braucht, umschrieben. Zusammenfassend sind dies: die Steuerung der Prozesse, Prozesse zur Ressourcenerbereitstellung, zur Leitbildentwicklung und Organisationsführung sowie die Beziehungspflege. All diese Prozesse sind auf die Bewältigung von Beziehungsthematiken ausgerichtet. Eine solche Kundenorientierung bringt neue Herausforderungen für die Abläufe der Kirche. Einige Stichworte nach Glasl et. al. (2008, S. 199-239) und Mödinger (2001, S. 72):

- Umgang und Bewältigung von Krisen
- Umgang mit inneren und äusseren Unsicherheiten
- Gezieltes Bearbeiten von Widerstandskräften
- Reflektieren von Wissen und Werten

- Rollen und Beziehungen auflösen und neu bilden
- Arbeiten an Machtbeziehungen
- Konflikte bearbeiten
- Umgang mit Komplexität
- Verarbeiten von Widersprüchen
- Teamentwicklung

Es sind wiederum diese psychosozialen Prozesse, welche der kundenorientierten Kirche Entwicklung ermöglichen. Sie versteht diese nicht als mühsame Nebenerscheinungen, sondern als die wesentlichen, im Zentrum stehenden Prozesse. Sie erhält durch Kundenkonferenzen qualifizierende Rückmeldung direkt aus der Realität und der subjektiven Empfindung der Kunden. Sie und ihre Mitarbeitenden verstehen jede Begegnung als Lernprozess, welche sie reflektieren, verarbeiten und integrieren.

5.4.2 Physische Mittel

Das Kapitel 1.1.1 sowie das Kapitel 3.4.4 zeigen den Wandlungsbedarf auf der technisch-instrumentellen Ebene auf. Die Mitgliederzahlen sind rückläufig, daher werden die finanziellen Ressourcen kleiner und die Belastungen durch die vorhandene Infrastruktur, wie Gebäude etc. stimmen nicht mehr mit den Zahlen und den Bedürfnissen der Kunden überein. Durch die Gebäude und die traditionellen Strukturen ist die Organisation schwerfällig und träge.

Die kundenorientierte Kirche versucht so wenig wie möglich, ihre Ressourcen zu binden. Sie setzt ihre Ressourcen und Mittel dynamisch, situativ und kontextionell ein. Sie gestaltet entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeitenden gemeinsam mit und für die Kunden flexibel kleine, situative und innovative Leistungen erbringen können. Sie schafft bewusst keine zusätzlichen allumfassenden Gottesdienste oder heilige Räume. Sie braucht wenig eigene Räume. Sie ist an Orten präsent, an welchen sich Menschen natürlicherweise begegnen (Frost & Hirsch, 2008, S. 91). Sie investiert daher nicht Mittel in langfristige und kostenbindende Liegenschaften, sondern mietet bedürfnisorientiert die benötigten Räume.

Sie stellt ihre finanziellen Mittel zur Verfügung, um Mitarbeiter und Kunden flexibel über gemeinsame Erlebnisse, zum Beispiel in Projekten zu verbinden. Sie stellt finanzielle Mittel für

„Trail & Error“⁸-Projekte zur Verfügung. Sie verteilt ihre finanziellen Mittel auf viele kleine Leistungen. Dieser Einsatz ihrer Ressourcen ermöglicht es ihr, individuell situativ und schnell zu handeln. Sie versteht weiter ihre differenzierten Leistungen nicht als interne Konkurrenz, sondern als wichtige Ergänzung.

5.5 Zusammenfassung

Die kundenorientierte Kirche ermöglicht Raum für Begegnungen von potenziellen Kunden und Mitarbeitenden, welche durch ihre persönliche Begeisterung für die Kirche begeistern können. Sie setzt ihre Ressourcen und Mitarbeiter entsprechend den Bedürfnissen der Kunden ein. Sie kennt nicht den Pfarrer als Allrounder, sondern bietet spezifische Dienstleistungen für spezifische Bedürfnisse: Theologen/Theologinnen, Diakone/Diakoninnen, Psychologen/Psychologinnen, Mediatoren/Mediatorinnen, Projektmanager/Projektmanagerinnen, Coaches, usw. Die Bildung von situativen, am Kontext angepassten und möglichst selbstständigen kleinen Gruppen, welche eine reflektierte Auseinandersetzung mit Lebensfragen und Glaubensfragen ermöglicht, ist ihr strategisches Ziel. Weiter ermöglicht sie Rahmenbedingungen für ebensolche situative und am Kontext angepasste, selbstständig funktionierende Projekte, rund um die Bedürfnisse der verschiedensten Menschen.

Für diese Gruppen definiert sie Leitlinien und gibt Rahmenbedingungen und hat ein Qualitätsmanagement durch Kundenkonferenzen, mit dem Ziel, dem Menschen eine bestmögliche Zufriedenheit zu ermöglichen.

Wenn dies gelingt, ist das Resultat, dass der Mensch erkennt, dass er die Kirche nicht mehr „braucht“, aber sehr wohl bei ihr dabei sein „will“!

Die Erneuerung beginnt durch die Veränderung des Wesenskerns der Kirche. Das Selbstverständnis, die Absicht und die Identität werden neu definiert: Weg vom Expertenverständnis hin zum Verständnis, die Leistungen als Dienst zu verstehen. Initiiert wird die Veränderung durch ein neues Verständnis der Mitarbeitenden als interne Kunden. Wenn die Kirche dann die Lernerfolge dieser Entwicklung aktiv verarbeitet und ihre Strukturen entsprechend anpasst, ihre Prozesse ausrichtet und diese immer wieder neu anhand der Kundenbedürfnisse überprüft, geschieht die Erneuerung.

⁸ „Trail & Error“ bedeutet, verschiedene Lösungsansätze zu versuchen und dabei Fehlschläge als Lernerfolge zu verstehen und zu verarbeiten.

6 Abschliessende Gedanken

Wir leben in einer postmodernen Gesellschaft. Dies ist keine neue Erkenntnis und wird von vielen Erhebungen gestützt. Das heisst, die Menschen definieren ihre Nähe zur Organisation selber, sie entscheiden was, wo und wie sie etwas tun. Sie suchen sich die Leistungen aus, die ihnen am besten entsprechen und wechseln, sobald die gebotene Qualität nicht mehr dem individuellen Bedürfnis entspricht. Sie allein entscheiden, welche Angebote sie in Anspruch nehmen und welche nicht. Dieses Verhalten wird in vielen Kirchen als ein „Nicht-korrektes“ Verhalten der Kunden verstanden und deklariert. Entsprechend sind die Leistungen der Kirche ausgerichtet und kommuniziert.

Es mag sein, dass dieses postmoderne Verhalten theologisch schwierig ist. Dennoch ist es eine zu akzeptierende Tatsache, dass es so ist. Die Menschen nehmen nur an, was sie in ihrem Leben als bereichernd empfinden. Die Kirche hat zwei Möglichkeiten, entweder verschliesst sie sich dieser Tatsache oder sie macht sich diese zu Nutzen. Wenn sie akzeptiert, dass viele Menschen in der heutigen Gesellschaft ihre Identität in einer lockeren religiösen Lebensform gefunden haben, kann sie ihre Leistungen entsprechend verändern. Wenn die Kirche dies anerkennt, erschliesst ihr das eine neue Handlungsmaxime: Einlassen auf die Vielzahl der heterogenen religiösen Identitäten, um ihnen durch ebenso vielzählige und heterogene Leistungen dienen zu können. Heute geht es nicht darum, das herkömmliche Modell von Kirche ein weiteres Mal zu überarbeiten. Ein Wachstum ohne eine grundlegende Veränderung des Wesens der Kirche ist nicht möglich. „Es ist Zeit für eine Revolution in der Theorie und in der Praxis dessen, was wir Kirche nennen“ (Frost & Hirsch, 2008, S. 39).

Kirche muss wieder lernen zu lernen und zu dienen. Natürlich kann Gott die Kirche verändern, natürlich kann ein Wunder geschehen - aber entbindet das die Kirche, verantwortlich und verantwortungsvoll mit sich selber umzugehen? Im Gegenteil, "Wunder" geschehen im Rückblick meist dort, wo Menschen bereit sind Aussergewöhnliches zu tun, aus Bestehendem ausubrechen und bis dahin als unmöglich Geltendes schlicht und einfach zu tun. In diesem Verständnis ist es an den Verantwortlichen der Kirchen durch offene Prozesse und radikale Kundenorientierung dem "Geist" mindestens die Option zu geben, auch durch die eigenen Strukturen zu wehen.

Beziehungsarbeit und darin enthaltenes Evangeliumszeugnis ist die eigentliche Kernaufgabe der Kirche. Es ist nicht länger möglich, Kirche einfach anzubieten und zu glauben, was früher funktioniert hat, wird für immer funktionieren. Evangeliumszeugnis kann ohne einen gesellschaftlichen und zeitlichen, also einen kontextuellen Bezug, gar nicht mehr erbracht werden. Selbst die Bibel kann als göttliche Kontextualisierung verstanden werden. Frost bezeichnet darin Gott mutig als den „ultimativen Kontextualisierer“ (Frost & Hirsch, 2008, S. 154). Die Kirche ist in den meisten Fällen statisch und schwer. Sie hat grosse Gebäude und hundertjährige Traditionen. Das Bewahren scheint oft das Zentrale der Organisationskultur zu sein. Um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, muss die Kirche (wieder?) zu einer „Entwicklungskultur“ finden, welche die Kirche als Organismus, als lebendes, soziales und kulturelles System versteht und prägt. Der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung, das Organisieren des Wandels (Change Management) bietet eine Erfolg versprechende Möglichkeit, die Kirche zu erneuern.

In der Entwicklung der Gesellschaft der Postmoderne stellt sich gar die Frage, ob die Kirche nicht noch mutiger sein sollte und den Weg in die Assoziationsphase (Abbildung 5), hin zur Netzwerkorganisation gehen sollte. Hin zu einer Organisation, welche Gleichgesinnte miteinander verbindet und ihnen die Möglichkeit gibt, miteinander zu interagieren: Ein Netzwerk von Netzwerken, welches keine hierarchischen Strukturen oder Machtgefälle hat. Ein solches System mag nach Utopie klingen. In der Auseinandersetzung mit der kundenorientierten Kirche zeigte sich aber, dass diese Tendenzen längst nicht mehr nur im virtuellen Raum existieren. In diesem Sinne könnte es durchaus sein, dass die bestehende Kirche durch ein mit und untereinander interagierendes Netzwerk von Netzwerken ergänzt, wenn nicht gar ersetzt wird.

Auf diesem Hintergrund lässt sich die These aufstellen, dass der Versuch, die Struktur „Kirche“, mit ihren organisatorischen Elementen, insbesondere der Macht, den Gebäuden und der Finanzbeschaffung tatsächlich der unsichtbaren Kirche im Weg steht. Ob diese, zugegeben mutige These sich bewahrheiten wird, wird einzig die Zukunft zeigen. Für die, welche an der Kirche als strukturelle Organisation festhalten, ist dies eine "Hiobsbotschaft". Für die Menschen, welche das Anliegen haben, das Evangelium als lebensunterstützende und lebensverändernde Kraft den Menschen zur Verfügung zu stellen und dies unabhängig einer formell organisierten Kirche, in Form eines "free-floating-Netzwerks" sehen können, ist das eine frohe Botschaft.

7 Literaturverzeichnis

- Bibliographisches Institut. (2007). *Duden - Deutsches Universalwörterbuch* (6., überarb. und erw. Ausg.). Mannheim: Dudenverlag.
- Bruhn, M., & Lischka, A. (2000). Qualitätswahrnehmung und Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Kirchen. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 43–68). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.
- Daibler, K.-F. (2008). Christliche Religion und ihre organisatorischen Ausprägungen - Überlegungen im Anschluss an Niklas Luhmann. In J. Hermelink, & G. Wegner (Hrsg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation* (S. 25–69). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Frost, M., & Hirsch, A. (2008). *Die Zukunft gestalten. Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts*. Asslar: C+P-Verl.; GerthMedien.
- Genfer Bibelgesellschaft; Deutsche Bibelgesellschaft. (2009). *Neues Testament - Neue Genfer Übersetzung*. Romanel-sur-Lausanne: Genfer Bibelgesellschaft.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. C. (2004). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (3., überarb. und erw. Ausg.). Bern: Haupt.
- Glasl, F., Kalcher, T., & Piber, H. (2008). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (2., überarb. und ergänzte Ausg.). Bern: Haupt.
- Grözinger, A. (2000). Welche Qualifikationen müssen pastoral Tätige in einer Kirche im urbanen Umfeld haben? - Beobachtungen und folgen anhand der Ökumenischen Basler Kirchenstudie. In M. Bruhn, & A. Grözinger, *Kirche und Marktorientierung: Impulse aus der ökumenischen Basler Kirchenstudie* (S. 217-230). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.

- Grözinger, A., Plüss, D., Portmann, D., & Schenker, D. (2000). Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche. In M. Bruhn, & A. Grözinger (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 14–32). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.
- Häfele, W. (2007). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Heller, A., & Krobath, T. (Hrsg.). (2003). *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Hermelink, J., & Wegner, G. (2008). Die Evangelische Kirche in Deutschland auf dem Weg zur Organisation? Eine interessierte Erinnerung an Niklas Lehmann. In J. Hermelink, & G. Wegner (Hrsg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation* (S. 9–24). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Lischka, A., & Siems, F. (2000). Untersuchungsdesign der Ökumenischen Basler Kirchenstudie. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 35–42). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.
- Ludwig, H. (2010). *Von der Institution zur Organisation. Eine grundbegriffliche Untersuchung zur Beschreibung der Kirche in der neueren evangelischen Ekklesiologie*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf, Wien: Econ.
- Mödinger, W. (2001). *Kirchenmarketing. Strategisches Marketing für kirchliche Angebote*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pfister, X. (2000). Marketing im Dienst der Kirchen. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 141–154). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.

- Pollack, D. (2008). Worauf die Bindung an die Kirche beruht: Kirchensoziologische Analysen zum Verhältnis der evangelischen Kirchenmitglieder zu ihrer Kirche und den Grenzen kirchenreformerischen Handelns. In J. Hermelink, & G. Wegner (Hrsg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation* (S. 71–99). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Portmann, A. (2000). Mitglieder ohne Eigeninteresse. Über Distanz und Verbundenheit der distanzierten Kirchenmitglieder. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 185–215). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.
- Preul, R. (1997). *Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der evangelischen Kirche*. Berlin: de Gruyter.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz* (2., durchges. Ausg.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Schenker, D. (2000). Von der lehrenden zur beratenden Kirche. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung*. Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.
- Schneider, A. (2005). *Wege zur verantwortlichen Organisation. Die Bedeutung der ethischen und theologischen Perspektive für die Qualität der Organisations- und Personalentwicklung*. Frankfurt am Main: IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Schulz, C. (2008). "Kirche ist doch kein Sportverein!" Dilemmata und Paradoxien und die Prekarität der Mitgliedschaft in der Organisation Kirche. In J. Hermelink, & G. Wegner (Hrsg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation* (S. 101–121). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Vischer, G. (2000). Zusammengehören in der Kirche. Reflexionen zur unterschiedlichen Beteiligung von Christen und Christen an ihren kirchlichen Institutionen. In M. Bruhn (Hrsg.), *Kirche und Marktorientierung* (S. 155–167). Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag.