

## Herbst / Abromeit: Spirituelles Gemeindemanagement

Quelle: Abromeit / Herbst (2001): „Spirituelles Gemeindemanagement“.

Herbst und Abromeit kritisieren das **Verwaltungsparadigma der Kirche**. Sie benimmt sich wie eine Behörde: Pfarrer sind die für Religion zuständigen Beamten. Gebühren zahle ich via Kirchensteuer. Wer etwas will, schreibt einen Antrag ans Pfarramt. Das Muster pastoralen Dienstes ist hier die Verwaltung, die ein gesichertes Monopol für bestimmte Dienstleistungen besitzt.

Kirche muss aber akzeptieren, dass ihr am Ende der konstantinischen Ära kein Monopol für Sinn und Wahrheit, ethische Orientierung und Religion mehr zusteht. Kennzeichen der postmodernen Gesellschaft sind **Traditionsabbruch**, Bedeutungsverlust von Normen, **Angebotsvielfalt** in allen Lebensbereichen – darum eine starke Marktorientierung und ein Zwang zur Wahl. Kurz: Es gibt Alternativen und die Kirche tummelt sich auf dem Markt. O-Ton Herbst: „Sie mag dies unappetitlich finden, aber es ist ihre Realität.“

### 1. Analyse der gegenwärtigen kirchl. Situation

Der mangelnde Erfolg kirchlicher Aktivitäten liegt oft im **unprofessionellen Auftreten** begründet. Es gilt, von der Professionalität des säkularen Managements zu lernen v.a. im Hinblick auf das Marketing!

McKinsey 1996 in München: „Die Kirche hat ein phantastisches Produkt, aber ein **miserables Marketing**.“

Darum muss sich die Kirche über ihre Unternehmensziele klar werden und sich stärker an der dauerhaften Befriedigung von Kundenbedürfnissen orientieren.

### 2. Sieben Arbeitsschritte auf dem Weg zum spirituellen Gemeindemanagement:

- Entwicklung einer **Gemeinde-Vision**, d.h. des Traums einer Gemeinde.
- **Gemeindeanalyse** (☞ Fähigkeits-/Willigkeits-Matrix; SWOT-Analyse)
- **Zieldefinition**: Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug und Segmentbezug sind festzulegen: Was wollen wir in welcher Ausprägung bis wann mit wem erreichen? Unterscheide demografische und psychografische Ziele.
- Entwicklung einer **Strategie**. Sie schlägt die Brücke zwischen Ist und Soll! Empfehlenswert ist die Konzentration auf Teile des „Gemeinde-Marktes“ anstelle eines flächendeckenden Engagements auf mittelmäßigem Niveau! Denn es gibt immer mehr zu tun, als wir leisten können.
- **Marketing**, d.h. Gliederung der strategischen Arbeitsschritte in zeitlicher und inhaltlicher Abhängigkeit. Wie wird das Miteinander von Angebot, Gegenleistung (Preis), Verteilung und Kommunikation geplant? Der Marketing-Mix ist so stark wie sein schwächstes Glied – er erhält größte Aufmerksamkeit!
- **Organisation**: Was ist von wem mit welchen Mitteln wann zu tun? (☞ „Structure follows strategy!“)
- **Controlling**: Liegt das Ergebnis in der Richtung dessen, was strategisch wichtig war? Sind Anpassungen der Strategie notwendig?

### 3. Marketing als Partnerwissenschaft (MICHAEL HERBST)

Meffert: „Marketing ist: Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Zweck einer dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse einerseits und der Erfüllung der Unternehmensziele andererseits.“

Ein solcherart verstandenes Marketing kann unter diesen Bedingungen als Partnerwissenschaft fungieren:

- (1) Klar bleibt: Die Hoffnung auf die Erneuerung der Kirche besteht in der Hoffnung auf das Wirken des Heiligen Geistes besteht. Marketing ersetzt nicht das **Vertrauen auf den Heiligen Geist**.
- (2) Klar bleibt: Die Orientierung im Gemeindeaufbau kommt aus dem **Hören auf das Evangelium** Jesu Christi. Die Beobachtung der Logik des Marktes ersetzt nicht das Hören auf das Evangelium als Zuversicht und Wegweisung für den Gemeindeaufbau.
- (3) Klar bleibt: Der Gemeindeaufbau lebt vom **Priestertum aller Gläubigen** und ihren Charismen. Menschen sind Glieder des Leibes Christi – das darf alle Management-Terminologie (☞ „Kunden“) nicht übersehen.
- (4) Klar bleibt: Die Kirche bezeugt das Evangelium Jesu Christi – unabhängig davon, ob diese Botschaft gerade „Hochkonjunktur“ hat oder als „Ladenhüter“ angesehen wird. Die Orientierung an Markt und Kunden darf nicht dazu führen, dass das **Anstößige der Kreuzesbotschaft** aus Marketinggründen verraten wird.

Visionen und Ziele müssen von Gottes Willen bestimmt sein! Die Frage der Umsetzung bleibt dann den Menschen überlassen, die sich an ihrer Zeit und Gesellschaft orientieren. D.h. in der Arbeit bleiben „Gemeindebauer“ immer von Gott abhängig. Ihre Arbeit lässt Raum für das Wirken des Heiligen Geistes.

☞ Was sind die von Gott gesetzten **Ziele des Gemeindeaufbaus**?

- Zum Glauben rufen;
- Beteiligung an der Gemeinschaft der Christen im Hören und Beten, Feiern und Arbeiten;
- Anleiten im Gebrauch der Charismen sowie zu Gebet und Gotteslob.

Orientierung an Kundenbedürfnissen ist der Bibel und dem christlichen Glauben nicht fremd (☞ Jes 55,1-3: Gott als Marktwirt). Denn **Serviceorientierung** ist ein Ruf zur Sache und keine Verfremdung des Evangeliums.