

[» STARTSEITE](#)

[ARCHIV](#) | [MACHER](#) | [NEWSLETTER](#) | [BUCH](#) | [IMPRESSUM](#)

# sinnstiftermag

# 13

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)



## gewonnen *verloren*

Wie Kirche um Gläubige wirbt.

Foto: © carölichen photocase.com



[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)

[» ÜBERSICHT](#)[ARCHIV](#) | [MACHER](#) | [NEWSLETTER](#) | [BUCH](#) | [IMPRESSUM](#)

# sinnstiftermag

# 13

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓](#) [PDF](#)

EDITORIAL

## Sinnstiftermag – dreizehnte Ausgabe

Sinnstiftermag ist ein Zusammenschluss von Zeitanalitikern, Werbern, Designern und Fotografen, die von einer gemeinsamen Beobachtung ausgehen: dem enormen Sinnstiftungspotential der alten und neuen Medien. Medien transportieren sinnhafte Inhalte und sind in dieser medialen Funktion vor allem selbst sinnhaft. Sie können gar nicht anders. Damit sind sie religionsproduktiv. In Partnerschaft mit Akteuren aus Kommunikation und Kirche sucht sinnstiftermag nach den Analogien religiöser und medialer Kommunikation.

[WEITER »](#)

TITELSTORY

## Kirchliches "Kundenmanagement"

Sind Überlegungen des Kundenmanagements für religiöse Institutionen opportun? Und inwieweit kann Kirche von unternehmerischen Erfahrungen lernen? Professor Manfred Krafft, Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität, antwortet zweimal, wenn auch mit Einschränkungen, mit ja und verweist auf erfolgreiche Ansätzen von Unternehmen, „die kundenzentriert aufgestellt sind und Verhaltensmuster sowie Einstellungen ihrer Kunden laufend beobachten, um Abwanderungstendenzen aufzudecken und frühzeitig gegenzusteuern.“

[WEITER »](#)

INTERVIEW

## Faszinieren können

„Viele Christen sind fest davon überzeugt, dass Religion Privatsache ist – und deshalb behalten sie ihre religiösen Überzeugungen gern für sich und wagen nicht, darüber zu sprechen“, sagt Professor Rolf Schieder von der Humboldt-Universität zu Berlin. Hier können sie von Fußballfans lernen. Im Interview gibt er Einblick über Zahlen, Motive und Trends von Kirchaustritten und sagt, was die beste Werbung für Kirchen ist.

[WEITER »](#)



STATEMENTS

## Meinungen

Welche Tipps zur Gewinnung von Gläubigen würden Sie der Kirche geben? Eine von mehreren Fragen an unsere Statementgeber.

[WEITER »](#)



ÜBER DIE AUTOREN

## Kurze biographische Notizen

Die Macher von sinnstiftermag bedanken sich für Beiträge, Mitarbeit, Engagement und Meinung von Manfred Krafft, Rolf Schieder, Roger Rankel, Rainer Lohmann, Svend Hartog, Tobias Eilers, Stefan Bonath, Paul Michael Zulehner, Georg Frericks und Andrea Peschke.

[WEITER »](#)

[NACH OBEN](#)



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)





## Sinnstiftermag ist ein:

- Magazin, das zweimal im Jahr über Kirche und Kommunikation reflektiert
- Projekt im Schnittbereich kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit und werblicher Kommunikation
- Radar zur Ortung interessanter Themen und Menschen im kirchlich-medialen Umfeld



**Bild:** © carölichen photocase.de

Die vierzehnte Ausgabe von sinnstiftermag erscheint demnächst. Klicken Sie sich wieder ein!

## gewonnen/verloren – Wie Kirche um Gläubige wirbt

### Die dreizehnte Ausgabe von sinnstiftermag

8,5 Millionen Mitglieder haben die katholische und die in der EKD organisierten evangelischen Kirchen von 1990 bis heute verloren. Alarmierend und unumkehrbar, so scheint es. Und noch nicht einmal das Ende der Fahnenstange. Denn bis 2030 wird der Anteil der Deutschen, die einer der beiden großen Kirchen angehören, wahrscheinlich von jetzt 60 % auf unter 50 % sinken.

Wie würden Unternehmen auf die Botschaft reagieren, die Kundschaft bricht weg? Welche Hebel der Kundenbindung, der Kundenreakquisition und der Gewinnung von Neukunden zögen sie? Wie würden sie der Kundenabwanderung vorsorgen? Spannende Fragen, die Professor Manfred Krafft, Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität, in unserer Titelstory nachgeht. Zuvor liefert Rolf Schieder, Professor für Praktische Theologie an der Berliner Humboldt-Universität, Zahlen, Daten und Fakten zum Problem des Kirchenaustritts und verweist auf den für ihn entscheidenden Faktor Qualität: "Wenn die Gottesdienste gut sind, dann kommen die Menschen gerne und in großer Zahl. Wenn das Angebot aber miserabel ist, dann ist es ganz sachgemäß und hoffentlich auch heilsam für die Veranstalter, wenn niemand es wahrnimmt."

Wir sind uns sicher, die neue Ausgabe von sinnstiftermag wird Sie inspirieren und auf neue Gedanken bringen. Dafür sorgen nicht nur die zwei genannten Spezialisten, sondern auch unsere Statement-Geber.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

*Ihre sinnstiftermag-Redaktion*

NACH OBEN



**Titelstory von:**  
**Prof. Dr. Manfred Krafft**  
**Bild: © istock**

### Gewonnen, verloren ... wie Kirche um Gläubige wirbt

Aspekte der Kundengewinnung, -bindung und -reakquisition sind Gegenstand systematischer Prozesse, Strukturen und Aktivitäten, die von Unternehmen im Rahmen ihres sogenannten Kundenmanagements behandelt werden. Eine besondere Rolle kommt der Frage zu, wann Kunden als gefährdet oder inaktiv anzusehen sind. Wenn Kunden dazu tendieren, ihre Beziehung zum Unternehmen einzustellen, wird oft mit Maßnahmen der Abwanderungsverhinderung (der sogenannten „churn prevention“) reagiert. Aber sind derart nüchterne Überlegungen aus dem Management und Marketing für religiöse Institutionen opportun? Und inwieweit können Kirchen von Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen lernen?

### Der Anfang vom Ende der Beziehung

Während in vertraglichen Beziehungen durch ausgesprochene Kündigungen eindeutig ist, wann eine Beziehung beendet ist, sind die meisten Geschäftsbeziehungen nicht vertraglicher Natur. Und in diese Kategorie fällt auch die Zugehörigkeit zu Glaubensgemeinschaften, die im Sinne einer Verbundenheit viel früher endet als die formelle Mitgliedschaft. So sind in Deutschland etwa 60% aller Menschen Christen im Sinne einer Mitgliedschaft in christlichen Denominationen, also fast 50 Millionen Menschen. Leere Kirchengebäude an Sonn- und Feiertagen signalisieren uns jedoch, dass die Anzahl der aktiv am Gemeindeleben beteiligten Christen sehr viel geringer ist. Daraus ergibt sich die erste Schwierigkeit: Wann eigentlich kann davon die Rede sein, dass Gläubige aktiv oder inaktiv sind? Erfahrungen aus Studien zeigen, dass diese Frage nur auf individueller Ebene beantwortet werden kann. Wenn ein Mitglied regelmäßig zu kirchlichen Hochfesten und dann noch ein, zwei Mal im Jahr Gottesdienste besucht, kann dies ein Indiz einer sehr stabilen Mitgliedschaft sein. Ein anderes Mitglied, das bisher sonntäglich Gottesdienste besuchte, aber seit zwei Monaten nicht mehr in der Kirche war, könnte dagegen inaktiv geworden sein. Neben der individuellen Frequenz und Rhythmik spielt zudem die Intensität der Beziehung eine Rolle – die Mitwirkung in Gemeindeaktivitäten (Chor, Bibelstunden, Leiten von Krabbelgruppen etc.) deutet auf eine innere Beteiligung hin, während das reine Konsumieren von Gottesdiensten und Messen schnell mit innerer und anschließend äußerer Distanz einhergehen kann.



### Wie Unternehmen ihre Kunden binden

Nach der erfolgreichen Gewinnung neuer Kunden versuchen Unternehmen, diese oft noch labilen Geschäftsbeziehungen zu stabilisieren. Oft werden nach dem ersten Abschluss Befragungen per Telefon oder Mail durchgeführt, um die Zufriedenheit mit der Beratung, dem Produkt und der Nachkaufphase zu messen. Dabei aufgedeckte

**Prof. Dr. Manfred Krafft,**

Jahrgang 1963, ist Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nach einer Bankausbildung hat er über den zweiten Bildungsweg BWL in Lüneburg und Oslo studiert, wurde an der Universität Kiel promoviert und habilitierte dort auch zum Thema Kundenbindung und Kundenwert. Seine erste Professur übernahm er an der privaten Business School WHU in Vallendar, und 2003 folgte er dem Ruf auf den renommierten Lehrstuhl von Professor Meffert in Münster. In seiner Freizeit engagiert sich Manfred Krafft ehrenamtlich in der Neuapostolischen Kirche. Mehr über sein Institut unter [www.marketingcenter.de/ifm](http://www.marketingcenter.de/ifm).

Defizite sollten dann zeitnah beseitigt werden, um diesen „Moment der Wahrheit“ aus Kundensicht positiv zu überdauern. An diese Phase schließt sich das eigentliche Kundenbindungsmanagement an, in dem es um die Verstetigung der Beziehung und deren Ausbau geht. Dabei können sich immer wieder Gefährdungsphasen ergeben, in denen der Kunde seine Entscheidung für ein Unternehmen überdenkt, weil bspw. Leistungen nicht wie erwartet erbracht wurden, Wettbewerber attraktive Angebote unterbreitet haben oder der Kunde nach Abwechslung strebt. Auf diese Gefährdungsphasen gehe ich später noch ein. Zur Stabilisierung und Intensivierung der Geschäftsbeziehungen werden loyalitätssteigernde Maßnahmen eingesetzt, etwa in Form regelmäßiger Kundenzeitschriften oder mit Hilfe von Kundenkartenprogrammen. Auch das systematische Anbieten höherwertiger (Up-Selling) oder verwandter Produkte (Cross-Selling) fällt in diesen Bereich.

**Wie gehen Kirchen mit neuen oder langjährigen Mitgliedern um?**

Entschließen sich Eltern, ihre Kinder taufen zu lassen, oder Jugendliche und Erwachsene entscheiden sich, Mitglied einer Glaubensgemeinschaft zu werden, herrscht oft Freude in der aktiven Gemeinde. Aber es stellt sich die Frage, ob dieser erste Schritt wirklich einen Einstieg in die Gemeinde bedeutet oder möglicherweise dem Anfang vom Ende gleichkommt. Im Laufe des individuellen Lebenszyklus von Kirchenmitgliedern gibt es mehrere kritische Momente, die eine Chance für ein intensiveres Engagement darstellen, zugleich aber auch die Gefahr beinhalten, dass Distanz aufkommt. Bindung zur Kirche entsteht in erster Linie durch persönliche Zuwendung und innere Anteilnahme sowie die Beteiligung der Mitglieder an Gemeindeaktivitäten. Die Intensität der Bindung spiegelt sich dabei wider im Engagement in Bastelgruppen, Unterrichten, Gesprächsrunden, musikalischen Aktivitäten, Ausflügen, der Mitgestaltung von Gottesdiensten, der karitativen Mitwirkung oder dem Erleben christlicher Gemeinschaft in Gottesdiensten und Messen. Als „kritisches Moment“ möchte ich die Phase der Vorbereitung auf die Konfirmation, Kommunion bzw. Firmung nennen – fast gezwungenermaßen kommen junge Menschen mit Gleichaltrigen, aber auch mit der Glaubensgemeinschaft in Kontakt, deren Mitglied sie sind. Gelingt es den Betreuern in dieser Phase, Interesse am Glauben und Freude in der Gemeinschaft zu vermitteln, wird ein Fundament geschaffen, das lange nachwirken kann. Werden dagegen in dieser kritischen Zeit der Glaube und die Gemeinde als langweilig und anachronistisch wahrgenommen, wird ein junger Christ zumindest innerlich auf Abstand gehen, und diese Chance ist vertan. Ähnliche kritische Momente sind kirchliche Hochfeste, Trauungen, Kindstufen, Ehejubiläen oder Trauerfeiern. Präsentieren sich die Gemeinden und die verantwortlichen Seelsorger bei diesen Gelegenheiten als engagiert und lebensnah, und wird die gesamte Atmosphäre als positiv empfunden, kann ein passives Mitglied ggf. neues Interesse am Glauben entwickeln.

Aus dem Vorgehen von Unternehmen im Kundenmanagement können Kirchen lernen, dass zu Beginn einer Mitgliedschaft schnell die Befindlichkeit oder Zufriedenheit der neuen Gemeindeglieder überprüft werden sollte, bspw. durch ein persönliches Gespräch ein paar Wochen nach dem Eintritt. Statt Kundenzeitschriften können Gemeindebriefe eingesetzt werden, um das aktuelle Angebot und die Vielfalt der Aktivitäten allen Mitgliedern nahezubringen. Ein Treueprogramm in Kirchen ist sicherlich schwer vorstellbar, wenngleich die Fairview Baptist Church schon im Juni 1957 ein vergleichbares Konzept umsetzte. Denkbar ist vielmehr, dass besonderes freiwilliges Engagement in angemessener Form gewürdigt wird, wie dies etwa bei der Verabschiedung von Lehrkräften oder langjährigen Chormitgliedern gang und gäbe ist. Im gewissen Sinne wird „Up-Selling“ betrieben, wenn Gemeindeglieder bewusst gefördert werden, bspw. wenn Mitglieder mit musikalischem Talent ermuntert werden, im Kirchenchor mitzuwirken, im Instrumentalspiel gefördert oder später zu Dirigenten ausgebildet werden. „Cross-Buying“ findet bei engagierten Mitgliedern oft wie von selbst statt, wenn zusätzliche Aufgaben übernommen werden. Hierbei ist zu beachten, dass diese freiwilligen Aufgaben

niemanden überfordern, also einzelne Mitglieder nicht überlastet werden mit Tätigkeiten, die möglichst auf viele Schultern zu verteilen sind.

### **Wie sorgen Unternehmen der Kundenabwanderung vor?**

Im traditionellen wie digitalen Handel, dem Finanzdienstleistungsbereich und in der Telekommunikationsbranche sind Unternehmen schon seit Jahren bemüht, Abwanderungstendenzen frühzeitig aufzudecken und diesen entgegenzusteuern. Da Anbieter in diesen Bereichen oft mit sehr großen Kundenstämmen arbeiten, muss dies durch umfassende und intelligente Daten- und Analysensysteme unterstützt werden. Das Beispiel zum Aktivitätsniveau von Gläubigen hat bereits verdeutlicht, dass dabei insbesondere die individuelle Häufigkeit und Rhythmik von Transaktionen, aber auch deren Intensität zu betrachten ist. So verfolgen Unternehmen wie E-Plus, Telekom oder Vodafone mit Hilfe komplexer Algorithmen, inwieweit sich die Nutzung von Mobilfunkdiensten über die Zeit verändert: Häufigere und längere Gespräche mit Empfängern im selben Netz sprechen für eine hohe Bindung, eine abnehmende Gesprächszahl und -dauer oder ein häufigeres Telefonieren mit Kunden in „Fremdnetzen“ (also mit Klienten der Wettbewerber) löst dagegen Alarmsignale aus, dass diese Beziehungen ggf. gefährdet sind. Ähnliche Überlegungen stellen Banken, Fluglinien, Autovermieter oder Hotelketten an. Der möglichen Abwanderung wird durch besonders vorteilhafte Angebote entgegengewirkt, die bei vertraglichen Beziehungen von den Unternehmen aber gern mit der Verlängerung der Laufzeiten von Verträgen verbunden werden. Und sofern keine Daten aus vertraglichen Beziehungen gespeichert werden dürfen, bedienen sich die Unternehmen mehr oder weniger attraktiver Kundenkartenprogramme, die oft primär dazu dienen, dass über eigentlich anonyme Kunden dennoch Informationen gesammelt werden können. Die auch als Kompensation für diese Bereitschaft zu verstehenden Treueprämien, sich zu offenbaren und gläsern zu machen, entfalten dabei als weiteren Effekt eine loyalitätssteigernde Wirkung der Kunden.

### **Wie können Kirchen Abwanderungsneigungen entdecken und dem entgegenwirken?**

Die Beziehung gläubiger Menschen zu ihrer Kirche und ihrem Glauben ist von der Sache her fundamental anders als die beschriebenen Geschäftsbeziehungen – Glaube ist weder ein Produkt noch eine Dienstleistung, und eine Kirche stellt zwar eine Institution dar, aber seriöse Glaubensgemeinschaften weisen nur im Ansatz Ähnlichkeiten mit Unternehmen auf. Dennoch kann festgehalten werden, dass die Rhythmik der Inanspruchnahme und Intensität der Teilnahme des Gläubigen an kirchlichen Angeboten wichtige Indikatoren des „Pulsschlags“ von Mitgliedern einer Glaubensgemeinschaft darstellen. Wichtig ist auch der Zeitpunkt des letzten Engagements eines Gläubigen, ganz gleich, welcher Art diese Mitwirkung war. Als Daumenregel deutet ein Abweichen der mittleren Rhythmik der Gottesdienstteilnahme von 50% auf eine Abwanderung hin: Erschien ein Gemeindeglied bisher stets alle zwei Monate zum Gottesdienst, und der letzte Besuch ist drei Monate her, deutet dies auf eine zumindest temporäre Inaktivität hin. Mir ist nicht bekannt, dass Kirchen mit derartigen Überlegungen ihren aktiven Mitgliederbestand danach beurteilen, ob es sich um aktive, bedrohte, schlummernde oder inaktive Beziehungen handelt. Wenn aber engagierte Gemeindeglieder oder Seelsorger einen Blick für die Mitglieder ihrer Gemeinde haben und feststellen, dass sonst regelmäßig Beteiligte seit geraumer Zeit nicht mehr an Gottesdiensten oder Messen teilgenommen haben, stellt der kurze Anruf mit der Frage, ob alles in Ordnung sei oder Unterstützung und Begleitung in besonderen Lebensphasen gewünscht wird, nichts anderes dar als eine Reaktivierungsmaßnahme im beschriebenen Sinne. Im Bereich der kirchennahen Spendenorganisationen werden – wie in der gesamten Charity-Branche – derartige Betrachtungen dagegen systematisch und für den gesamten Bestand angestellt, um die begrenzten Budgets für Mailingkampagnen optimal auf potenzielle

Spender aufzuteilen.

### Abschließende Bemerkungen

Ich habe versucht, Anknüpfungspunkte für Kirchen zu finden, was sie aus Überlegungen des Kundenmanagements über die Behandlung von Gemeindemitgliedern lernen können. Ich möchte abschließend aber nochmals hervorheben, dass individueller Glaube und ein persönliches, inneres Beteiligtsein des Christen an kirchlichen Aktivitäten fundamental andersartig sind als die Verbundenheit eines noch so überzeugten Kunden zu einem Unternehmen. Dem Gläubigen geht es primär, wenn nicht ausschließlich um Erfüllung im Diesseits und Vorbereitung auf ein Leben nach dem Leben. Und individuelle Zuwendung und persönliche Seelsorge durch Geistliche ist nicht vergleichbar mit noch so intensivem Service durch kundenorientierte Mitarbeiter. Lernen können Kirchen gleichwohl von erfolgreichen Ansätzen von Unternehmen, die kundenzentriert aufgestellt sind und Verhaltensmuster sowie Einstellungen ihrer Kunden laufend beobachten, um Abwanderungstendenzen aufzudecken und frühzeitig gegenzusteuern. In der Gemeinde vor Ort können engagierte Seelsorger, Kirchenmitarbeiter und ehrenamtliche Kräfte durch feinfühliges Begleiten des einzelnen Gläubigen dafür sorgen, dass die Bindung an die Gemeinde und die Identifikation mit der Kirche vertieft wird und die Mitglieder stets das Gefühl haben, in der Gemeinde Zuflucht zu finden, verstanden zu werden und sich einfach wie zu Hause fühlen zu dürfen. Einen interessanten Ansatzpunkt für große kirchliche Organisationen sehe ich in der stärkeren Einbindung ehrenamtlicher Kräfte, die zum einen selbst durch ein intensiveres Engagement an die Gemeinde gebunden werden, zum anderen aber auch auf Gemeindemitglieder überzeugender wirken als hauptamtliche Seelsorger und zudem eher in der Lage sind, den Blick für den einzelnen Gläubigen zu bewahren.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Im Interview:**  
**Prof. Rolf Schieder**  
**Bild: © carölchen photocase.de**

## Zahlen, Daten, Motive, Lage, Trends

### Interview mit Professor Rolf Schieder

#### **Wie viele Kirchenmitglieder sind in den letzten Jahren ausgetreten und welche Austritts-Trends beobachten Sie?**

Die römisch-katholische Kirche hat zwischen 1990 und heute mehr als 3,5 Millionen Mitglieder verloren, die in der EKD organisierten evangelischen Kirchen mehr als 5 Millionen Mitglieder. Allerdings übersteigt die Zahl der Sterbefälle die Zahl der Austritte um das Doppelte – und die Zahl der Taufen und Wiedereintritte die Zahl der Austritte um etwa ein Drittel. So standen zwischen 1991 und 2008 in der EKD 5,2 Millionen Taufen 3,7 Millionen Kirchaustritten gegenüber und in der römisch-katholischen Kirche 4,4 Millionen Taufen 2,3 Millionen Austritten. Das demographische Problem der Überalterung ist also drängender als das Austrittsproblem.

Jährlich verlassen durchschnittlich 250.000 Menschen die beiden Kirchen. Zurzeit gehören noch 60 Prozent der Deutschen einer der beiden großen Kirchen an. Man muss damit rechnen, dass die Quote in den nächsten 20 Jahren auf 50 Prozent gesunken sein wird. Zum Vergleich: Zurzeit gehören 1,9 Prozent der Deutschen einer der im Bundestag vertretenen Parteien an.

**Welche Austrittsmotive sind Ihrer Meinung nach die dominanten?** Die Kirchensteuer in Deutschland ist an die Einkommenssteuer gekoppelt. Wer acht zusätzliche Prozentpunkte auf seine Einkommenssteuerlast sparen will, der kann das mit seiner Austrittserklärung sehr leicht tun. Steuerberater legen den Kirchaustritt aus Steuerersparnisgründen gerne nahe. Die Bedeutung finanzieller Erwägungen zeigt sich nicht nur an erhöhten Austrittszahlen bei Änderungen der Einkommenssteuergesetzgebung, sie zeigt sich auch daran, dass vor allem Berufsanfänger im Alter zwischen 25 und 35 Jahren zum Kirchaustritt neigen.



In den ersten fünf Berufsjahren ist das Kirchaustrittsrisiko sechsmal höher als im späteren Berufsleben. Es ist freilich spannend, dass in den letzten Jahren die Unzufriedenheit mit der Institution oder einzelnen Amtsträgern als Austrittsgrund an Bedeutung zugenommen hat und in den letzten Jahren die finanziellen Gründe auf den zweiten Rang verdrängt hat. Spannend ist auch, dass der Verlust des Glaubens an Gott nur für jeden Fünften eine Rolle beim Kirchaustritt spielt. Und nur 2 Prozent nennen den Glauben an andere Götter als Motiv. Hinzu kommt ein allgemeiner Trend der Individualisierung und der Deinstitutionalisierung einer sich globalisierenden Gesellschaft. Der Trend geht hin zum "believing without belonging." Viele sind davon überzeugt, dass sie auch ohne Kirche gute Christen sein können. Unter diesem Trend leiden nicht nur die Kirchen. Auch Gewerkschaften, Parteien und Vereine leiden unter einem enormen Mitgliederschwund.

**Prof. Dr. Rolf Schieder** ist seit 2002 Professor für Praktische Theologie an der Theologischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin.

Langfristige Bindungen erscheinen nicht mehr zeitgemäß. Kurzfristiges, vorübergehendes Engagement hingegen ist attraktiv.

#### **Gab es bestimmte Austrittswellen? Sind diese auf bestimmte Ereignisse rückführbar?**

In der Regel treten etwa ein Drittel weniger katholische Christen als Protestanten aus ihrer Kirche aus. Ihre Kirchenbindung ist auch deshalb höher, weil sich die katholische Kirche als eine Heilsanstalt versteht, während im Protestantismus die Kirche oft nur als eine Versammlung von Gläubigen angesehen wird. Das Jahr 2010 ist aber insofern bemerkenswert, als zum ersten Mal in der Geschichte der Kirchenaustrittsstatistik die Zahl der Austritte aus der römisch-katholischen Kirche die derjenigen aus den evangelischen Landeskirchen um die Zahl von 35.943 übersteigt. Im Jahr 2010 traten 181.193 Menschen aus der katholischen Kirche aus; im Jahr 2006 waren es lediglich 84.389.

#### **Gibt es regionale Unterschiede bei den Austritten? Wenn ja: Wie erklären Sie sich diese?**

Die Zahl der Kirchenaustritt im Süden Deutschland liegt in den letzten Jahren höher als im Norden. Das hat schlicht mit der Erschöpfung des Austrittspotentials im Norden zu tun. Der Süden holt sozusagen auf und nach.

#### **Welchen finanziellen Verlust erleiden die Kirchen in der BRD durch Austritte?**

Das Kirchesteuereinkommen der beiden großen Kirchen lag im Jahr 2001 bei 8,5 Mrd. €. Im Jahr 2010 lag es bei 9,2 Mrd. €. Die Kirchensteuereinnahmen sind also trotz der Austritte und der hohen Sterberate gestiegen.

#### **Wie verändert sich das Kirche-Staat-Verhältnis durch die Schrumpfung der Mitgliederzahlen und die Erosion des Repräsentationspotenzials der Kirchen?**

Das Verhältnis des Staates zu den Kirchen ist gesetzlich geregelt und wird von schrumpfenden Mitgliederzahlen grundsätzlich nicht tangiert. Selbst in Ostdeutschland, wo nur noch knapp 20 Prozent aller Bewohner einer Kirche angehören, ist der konfessionelle Religionsunterricht – mit Ausnahme von Brandenburg – ordentliches, staatlich finanziertes Unterrichtsfach. Vergleicht man übrigens das politische Engagement im Osten mit der Kirchenzugehörigkeit, dann fällt auf, dass Kirchenmitglieder überdurchschnittlich hoch in den Parlamenten vertreten sind.

Auch von einer Erosion des Repräsentationspotentials des Protestantismus kann angesichts eines Bundespräsidenten, der früher protestantischer Pfarrer in Rostock, und einer Bundeskanzlerin, die Pfarrerstochter aus dem Osten war, kaum gesprochen werden. Wie wenig es auf bloße Quantität ankommt, zeigen die Kirchen in der DDR: sie waren eine diskriminierte Minderheit und entwickelten in der Wendezeit eine enorme öffentliche und politische Bedeutung. Die Bedeutung der Kirchen im Bereich der Bildung und der Wohlfahrt ist nach wie vor enorm und wird angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland noch zunehmen.

#### **Nur der Vollständigkeit halber: Gibt es nennenswerten Kircheneintritte? Welche Motive liegen hierfür vor?**

Das Verhältnis von Kirchenaustritten und Kircheneintritten liegt bei 2,6:1. Im Jahr 2010 traten 145.250 Menschen aus der Evangelischen Kirche aus, 56.905 traten in einer der Landeskirchen ein. Die überwiegende Zahl sind Wiedereintritte. Hinzu kommen Übertritte aus anderen Religionsgemeinschaften. Die Zahl der neu Eintretenden, mit anderen Worten: der Erwachsenentaufen nimmt kontinuierlich zu. Das weist darauf hin, dass die Lebensläufe von Menschen sich immer weniger an einer "Normalbiographie" orientieren. Als Hauptmotiv geben die Wiedereintretenden den Wunsch an, wieder dazugehören zu wollen. Vor allem für die Begleitung der eigenen Biographie – Seelsorge bei Trauung, Taufe, Beerdigung, aber auch bei der religiösen Erziehung der Kinder – erscheint die Kirche wichtig.

**Gibt es in den Zahlen und Trends Unterschiede innerhalb der Konfessionen?**

Mit Ausnahme des Jahres 2010, als der Kindesmissbrauchsskandal die Republik erschütterte, gibt es kaum konfessionelle Unterschiede. Die Kirchenbindung der katholischen Christen an ihre Kirche ist aufgrund der Heilsnotwendigkeit der Kirchenmitgliedschaft höher als bei den Protestanten. Im Protestantismus ist die unmittelbare Beziehung des Individuums zu Gott zentral – insofern kommt vielen Protestanten die Aussage: "Ich kann auch ohne Kirche ein guter Christ sein." sehr leicht über die Lippen.

**Bitte erklären Sie uns kurz: Wie verläuft so ein Kirchenaustritt?**

In Deutschland erklärt ein getaufter Christ seinen Austritt aus seiner Kirche gegenüber dem Standesamt. Die staatlichen Behörden informieren daraufhin die Kirchen über den erklärten Austritt.

**Was geschieht theologisch, wenn man aus der Kirche austritt? Geschieht eine Art Unwirksamkeit der Taufe? Wird man exkommuniziert? Welche Kirchenrechte verliert man?**

Die Erklärung des Kirchenaustritts gegenüber einer staatlichen Behörde ist ein deutscher Sonderfall. In den USA beispielsweise interessiert sich der Staat für die Religiosität seiner Bürgerinnen und Bürger nicht. Wer seine Kirchengemeinde verlassen will, der erklärt das seiner Gemeinde und nicht einer staatlichen Behörde. Die Taufe kann durch einen Kirchenaustritt nicht ungeschehen gemacht werden. Es ist ja auch der Fall denkbar, dass ein Christ das deutsche System der Verflechtung von Staat und Kirche ablehnt und deshalb aus der Kirche austritt, sich gleichwohl aber als Christ in seiner Kirche engagiert – und beispielsweise den bisherigen Kirchensteuerbetrag direkt an seine Kirchengemeinde abführt. Ein Automatismus zwischen Kirchenaustritt und Exkommunikation würde also die Besonderheiten des deutschen Staatskirchenrechtes verkennen. Bemerkenswert fand ich die Aussage Joschka Fischers auf die Frage, warum er denn noch nicht aus der katholischen Kirche ausgetreten sei: "Wo ich nicht eingetreten bin, da kann ich auch nicht austreten!"

**Gibt es Erhebungen zu Austrittswahrscheinlichkeiten? Welche Bevölkerungssegmente, welche Milieus, welche Lebensstile stehen vor dem Kirchenaustritt?**

Die Milieuforschung zeigt, dass die Kirchen nur noch wenig Kontakt zu den hedonistischen Milieus und den Milieus der Performer hat. Bevölkerungsstatistisch gravierender ist freilich der seit Jahrhunderten verlorene Kontakt zu den Arbeitermilieus. Die Kirchen sind in den bildungsbürgerlichen Mittelschichten verankert. Die Schrumpfung der Mittelschicht ist für die Kirchen bedrohlich.

**Wie wird das Thema von der Religionssoziologie traktiert?**

Da gibt es eine ganze Bandbreite von Ansätzen. Wenig hilfreich sind Diagnosen, die von einem notwendigen Niedergang des Religiösen in der Moderne ausgehen. In globaler Perspektive ist das Gegenteil der Fall. Je detaillierter das Forschungsdesign, umso besser sind die Ergebnisse. Die EKD führt seit 1967 alle zehn Jahre eine detaillierte Mitgliederbefragung durch. Die Kirchenbindung zeigt sich dabei als relativ stabil – sie ist vor allem über Begegnungen mit der Kirche an Wendepunkten der eigenen Biographie vermittelt. Eine bessere Koordination der religionssoziologischen Forschung wäre sehr wünschenswert.

**Meinen Sie, dass Kommunikationsmaßnahmen, wie die oben genannten, überhaupt etwas bewirken könnten?**

Ich bin der Meinung, dass die beste Werbung für die Kirchen eine qualitativ hochwertige Arbeit auf den Arbeitsfeldern Gottesdienst, Seelsorge, Unterricht und Diakonie ist. Je mehr die Menschen von der Qualität der kirchlichen Bemühungen überzeugt sind, umso mehr sind sie bereit, die Kirchen durch finanzielle Opfer zu unterstützen.

**Wenn nein: Was sollten die Kirchen Ihrer Meinung nach tun? Was weiß man über Verbleibmotive in der Kirche? Welche**

**Benefits äußern die Mitglieder? Welche Gratifikation wird der Kirchenmitgliedschaft zugeschrieben?**

In Deutschland entscheidet man sich in der Regel nicht als Erwachsener für eine Kirche – man wird vielmehr als Kind getauft und erbt seine Kircheng Zugehörigkeit sozusagen von den Eltern und der Familie. Die Treue zur eigenen Familientradition ist ein bedeutender Faktor der Kirchenbindung. Die Kirchen repräsentieren durch ihre Kirchengebäude darüber hinaus im ländlichen Raum auch das Gemeinwesen als solches.

Die Kirche soll im Dorf bleiben – selbst wenn man nicht mehr an den Sonntagsgottesdiensten teilnimmt. Die Menschen in Deutschland haben zur Kirche ein Verhältnis wie zur Feuerwehr: Es soll sie für die Notfälle des Lebens auf jeden Fall geben – aber wer will die Feuerwehr schon jede Woche im Haus haben? Wenn das Gemeinwesen von Katastrophen heimgesucht wird, suchen die Menschen in Deutschland die Kirchen auf: Wenn Amokläufer in Schulen um sich schießen, wenn Naturkatastrophen die Menschen heimsuchen, wenn gefallene Soldaten aus Afghanistan beigesetzt werden müssen – immer werden die Kirchen um rituellen und seelsorgerlichen Beistand gebeten.

**Was sagen Sie zu der These, dass Kirche auf ihre "Kunden" zugehen (keine Hol-, sondern Bringschuld)? Muss sich Kirche wie Unternehmen mehr um ihre Kunden kümmern, ihrem Gegenüber mehr Respekt entgegen bringen?**

Die Kirche ist kein Unternehmen und die Christen sind keine Kunden. Ich halte die "Verbetriebswirtschaftlichung" der Kirchen für ein großes Problem. Es verhält sich traditionsgeschichtlich umgekehrt: Die großen Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten doch die Kirchen nachgeahmt: von der Corporate Identity, über Mission Statements bis hin zur Überwachung des moralischen Lebenswandels der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Bischöfe wird es ganz wichtig sein, dass sie sich nicht als Manager verstehen und die Kirchenmitglieder als ihre Kunden. Martin Luther sprach vom "Priestertum aller Gläubigen" und zielte darauf ab, dass jeder Christ auf seine Weise überall "im Dienst" ist.

**Ist es für Sie denkbar, dass neue Milieus für soziale und christliche Werte sensibilisiert werden können? Wenn ja: Wie sollte das konkret aussehen?**

Zwischen den ökologisch Engagierten und den Kirchen gibt es schon seit langem gute Kontakte. Auch die Kontakte zwischen der Feministischen Theologie und den an Genderdiskursen Interessierten sind gut entwickelt. Gewerkschaften und Kirchen kämpfen gemeinsam für den freien Sonntag. Familienunternehmen in Deutschland engagieren sich mit ihren Stiftungen auf vielfache Weise für die Kirchen. Kirchliche Schulen können sich vor Anmeldezahlen kaum mehr retten. Kooperationsmöglichkeiten mit den künstlerischen Milieus liegen auf der Straße.

**Was würden Sie Kirche empfehlen, um Gläubige zu halten oder neue Mitglieder zu gewinnen?**

Die biblische Botschaft authentisch weitersagen.

**Was ärgert Sie am meisten beim Blick auf kirchliche Mitgliederbindung und -gewinnung?**

Ich halte die Kirche für eine "Schule des Christentums". So wie jeder Bürger irgendwann einmal – hoffentlich mit viel Gewinn – seine Schule verlassen hat, und sich "draußen in der Welt" bewähren muss, so soll sich auch die Kirche nicht darüber definieren, wie viele Menschen ihre Veranstaltungsangebote nutzen. Vielmehr soll sie sich darüber freuen, wenn Christen außerhalb der Kirche das, was sie in ihr gelernt haben, praktizieren. Im Übrigen zählt sich Qualität immer aus: wenn die Gottesdienst gut sind, dann kommen die Menschen gerne und in großer Zahl. Wenn das Angebot aber miserabel ist, dann ist es ganz sachgemäß und hoffentlich auch heilsam für die Veranstalter, wenn niemand es wahrnimmt.

**Warum sollen sich Christen Fußballfans zum Vorbild nehmen, wie Sie es vor kurzem formuliert haben?**

Viele Christen sind fest davon überzeugt, dass Religion Privatsache ist – und deshalb behalten sie ihre religiösen Überzeugungen gern für sich und wagen nicht, darüber zu sprechen. Damit ist der eigene Glaube aber zu einer solch intimen Angelegenheit geworden, dass es den Menschen leichter fällt, über ihre diversen sexuellen Vorlieben zu sprechen als über ihren Glauben. Ein Glaube, der sprachlos und einsam geworden ist, kann sich aber auch nicht weiter entwickeln.

**Zwei Fragen zum Schluss: Glauben Sie und sind Sie in der Kirche?** Jeder Mensch glaubt. Ich glaube an den gerechten und barmherzigen Gott, wie er in der Heiligen Schrift bezeugt wird. Meine Kirchensteuer kommt der evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz zugute – als getaufter Christ fühle ich mich aber als Teil der alle Kirchentümer und Konfessionen übergreifenden unsichtbaren Kirche Jesu Christi.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)





## „Wie wirbt man heute um Gläubige?“

Was wünschen sich Christen, die noch Kirchenmitglied sind, von ihrer Kirche, wenn es um die Rückgewinnung von ehemaligen Kirchenmitgliedern geht? Welche Tipps haben sie? Kann Kirche sogar von Spezialisten für Kundendialog und Call-Centern etwas lernen?

8 interessante Antworten



STATEMENT

### Roger Rankel, Bestsellerautor

„Mein Vortrag vor kirchlichem Publikum würde genauso aussehen wie ein Vortrag vor jedem anderen Publikum: sprachlich auf den Punkt, inhaltlich spannend, gedanklich anregend. Jedes Publikum will erobert werden, kein Redner darf sich auf seinen Lorbeeren ausruhen! Dabei spielt es keine Rolle, ob man vor 20, vor 200 oder vor...“

[WEITER »](#)



STATEMENT

### Rainer Lohmann, Lehrer

„Immer mehr Menschen verlassen die Kirchen und kehren der institutionalisierten Religion den Rücken. Die Motive für ihren Rückzug sind recht unterschiedlich: Enttäuschung über die Divergenz zwischen dem Anspruch des Evangeliums und den konkreten Handlungsweisen der Kirchen, die auf viele Zeitgenossen...“

[WEITER »](#)



STATEMENT

### Svend Hartog, Diplom Betriebswirt

„Unseren Erfolg macht nicht nur offensives Vorgehen aus, sondern vielmehr Flexibilität, Erfahrung und der individuelle Umgang mit den Kunden unserer Mandanten. Im Mittelpunkt unserer Dienstleistungen steht (großgeschrieben!) der KUNDE mit seinen Wünschen und Vorstellungen. Wenn wir vom Call-Center-Geschäft...“

[WEITER »](#)



STATEMENT

### Dr. Tobias Eilers, Pressesprecher

„Für die Erfüllung ihrer satzungsgemäßen Aufgaben, die einen wesentlichen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft darstellen, ist die Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. (JUH) auf die Gewinnung von Fördermitgliedern angewiesen, die die Arbeit der Johanniter durch ihren Mitgliedsbeitrag dauerhaft unterstützen. Dazu setzen...“

WEITER »



STATEMENT

### Stefan Bonath, Soziologe

„In dieser Vorstellung ist der typische Kirchenaustrittskandidat nach wie vor jünger als 40, männlich, hat ein höheres Einkommen, verfügt über eine höhere Bildung und macht durch den formalen Schritt beim Standesamt nur das sichtbar, was sowieso Realität ist – seine Kirchendistanz. ...“

WEITER »



STATEMENT

### Paul Michael Zulehner, Priester

„Religion ist heute längst nicht mehr Schicksal. Auch nicht die Kircheng Zugehörigkeit. Man kann, noch mehr, man muss diese wählen. Peter L. Berger, weltbekannter Religionssoziologe, nennt das den Zwang zur „Häresie“ (Berger, 1980, 2010). Man kann alles wählen, nur nicht ob man wählen will. Also auch was...“

WEITER »



STATEMENT

### Georg Frericks, Unternehmensberater

„Entwarnung? Kann die Kirche zur Tagesordnung übergehen, nur weil die Kirchenaustrittszahlen von 181.000 im *annus horribilis* 2010 auf 126.000 im vergangenen Jahr zurückgegangen sind? Wohl kaum. Es kann niemanden kalt lassen, wenn seit 20 Jahren pro Jahr eine Großstadt an Katholiken...“

WEITER »



STATEMENT

### Andrea Peschke, Sportökonomin

„Die „Ehrensache-Kampagne“ des VfL Bochum 1848 ist ein Ergebnis unseres ersten Mitgliederforums. Dieses Mitgliederforum ist nach wie vor einzigartig im deutschen Profifußball. Es ist entstanden, weil wir den direkten Austausch mit den Mitgliedern fördern, mehr Transparenz schaffen und von den...“

WEITER »



ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN



**Text: Roger Rankel**

**Roger Rankel**, zählt zu den gefragtesten Vortragsrednern im deutschsprachigen Raum. Für seine Ideen zur kommunikativen Verkaufsförderung wurde er mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem „Großen Preis des Mittelstands“ und dem Internationalen Deutschen Trainingspreis.

Sowohl für DAX-Unternehmen als auch für erfolgsorientierte Klein- und Mittelständler gehört er zur ersten Wahl, wenn es um Kundengewinnung und nachhaltige Umsatzsteigerung geht. Das Wirtschaftsmagazin *impulse* bescheinigt ihm: "Die Zahl der Neukunden bei Rankels Schülern steigt im Schnitt bis zu 24 Prozent!"

Roger Rankel ist Lehrbeauftragter für Marketing an der Fachhochschule Worms.

„Als Experte für Kundengewinnung setzen Sie sich mit Themen wie Kundenpflege oder Gesprächsstrategien auseinander. Wie würde Ihre Vortragsrede vor einem kirchlichen Publikum aussehen? Welche Tipps zur Gewinnung von Gläubigen würden Sie der Kirche mit auf den Weg geben?“

Mein Vortrag vor kirchlichem Publikum würde genauso aussehen wie ein Vortrag vor jedem anderen Publikum: sprachlich auf den Punkt, inhaltlich spannend, gedanklich anregend. Jedes Publikum will erobert werden, kein Redner darf sich auf seinen Lorbeeren ausruhen! Dabei spielt es keine Rolle, ob man vor 20, vor 200 oder vor 2.000 Menschen spricht. Wichtig ist, dass ein Redner authentisch bleibt, hinter seiner Botschaft steht und aufrichtig zu seinen Zuhörern ist. Wenn ich als Verkaufsexperte vor Verkäufern spreche, spüren die sehr genau, ob ich weiß, wovon ich rede. Ich hole sie bei Ihren Erfahrungen ab, scheue mich aber auch nicht, Klartext zu reden. Jede Wahrheit braucht schließlich einen Mutigen, der sie ausspricht!

Wer Menschen packen und ihre Aufmerksamkeit gewinnen will, sollte sie positiv überraschen. Ich empfehle Verkäufern deshalb, „etwas *etwas anders*“ zu machen. Das gilt gerade für den Gesprächseinstieg. Wer hier nur das Erwartbare und schon 1.000 Mal Gehörte bietet, darf sich nicht wundern, wenn sein Gegenüber gedanklich abschweift. Dieses positive Überraschungsmoment (ich nenne das den „Kompetenzcheck“) würde ich auch von einer guten Predigt erwarten. Ein guter Verkäufer spricht zudem die Sprache seiner Kunden, stellt sich sensibel auf ihr Vorwissen und ihre Kenntnisse ein.

Wenn die Kirche erfolgreich Gläubige für sich gewinnen bzw. sie an sich binden will, muss klar sein, welchen Nutzen sie stiftet. Der Nutzen der Kirche ist ein sehr umfassender: Sie verspricht Sinn, Halt und Trost. Das Bedürfnis nach Spiritualität in unserer Gesellschaft ist ungebrochen, doch immer mehr Menschen suchen außerhalb der angestammten Kirche nach Befriedigung dieses Anliegens. Wie kommt das? Möglicherweise, weil sich die Kirche vorrangig an Schwächere wendet. Wie geht sie auf Menschen zu, die erfolgreich sind? Was hat sie den Stärkeren zu bieten?

Ein guter Verkäufer scheut sich zudem nicht, sein Angebot so zu inszenieren, dass es den Kunden fesselt. Die Produktpräsentationen von Apple-Gründer Steve Jobs sind bereits heute legendär; und auch erfolgreiche Prediger waren sich nie zu schade dafür, auf Dramatik und Inszenierung zu setzen. Daran sollte die Kirche sich aus meiner Sicht hin und wieder erinnern.

NACH OBEN

**Text: Rainer Lohmann**

**Rainer Lohmann**, Jahrgang 1956, hat Katholische Theologie und Klassische Philologie an der Ruhr-Universität in Bochum und an der Universität Eichstätt studiert. Er arbeitet als Lehrer für Latein und Katholische Religionslehre an einer Schule in Bottrop. Sein Interesse gilt auch der römischen Literaturgeschichte; zu einschlägigen Werken antiker Autoren hat er Übersetzungen und Essays im Internet veröffentlicht.

„Was würden Sie sich als Religionslehrer von den beiden großen Kirchen in Deutschland wünschen, wenn es um die Rückgewinnung von Gläubigen geht?“

Immer mehr Menschen verlassen die Kirchen und kehren der institutionalisierten Religion den Rücken. Die Motive für ihren Rückzug sind recht unterschiedlich: Enttäuschung über die Divergenz zwischen dem Anspruch des Evangeliums und den konkreten Handlungsweisen der Kirchen, die auf viele Zeitgenossen den Eindruck einer Abkehr von der christlichen Botschaft machen und eher den säkularen Zeitgeist widerspiegeln; die Reformunfähigkeit in der katholischen Kirche mit ihrem Festhalten an obsolet gewordenen und anachronistisch wirkenden Prinzipien, deren Sinnhaftigkeit sich dem modernen Zeitgenossen nicht mehr erschließt; die vielfach zögerliche Haltung der Kirchen in der aktuellen politischen Diskussion und ihr Bemühen, den ihnen staatlicherseits garantierten Hafen der Sicherheit nicht zu verlassen. Die Volkskirche alter Prägung hat ihr Ende gefunden und es ist nun an der Zeit, den aus Sicht der Kirche eher unbefriedigenden Status quo ihrer Befindlichkeit zur Kenntnis zu nehmen und mit Blick auf die Zukunft eine neue Ausrichtung anzustreben.

In diesem Kontext ist die Rede von der Rückgewinnung der Gläubigen eine schillernde Ausdrucksweise, setzt sie doch voraus, dass es außerhalb der etablierten Kirchen Menschen gibt, für welche die christliche Religion eine lebensprägende Bedeutung hat und die eine grundsätzliche Bereitschaft für einen Dialog mit den Kirchen aufbringen. Zweifelsohne ist das Christentum in der Gesellschaft noch präsent und die Kirche tritt in ihrer Funktion als Betreuungskirche an den Knotenpunkten des Lebens in Erscheinung, aber eine Verdunstung der christlichen Botschaft in ihrer Konfrontation mit der religiös indifferenten Zeitkultur ist in gleicher Weise greifbar und verängstigt die Hüter der Religion. Verlieren die Kirchen weiterhin an Bedeutung und bleibt die Forderung *ecclesia semper reformanda* lediglich eine Leerformel, die keine Konsequenzen zeitigt, ist es gleichfalls um den Glauben der Menschen schlecht bestellt und eine Rückgewinnung der Gläubigen fragwürdig, deren Zahl stetig abnimmt. Wer an der konkreten Kirche leidet, leidet vielleicht irgendwann auch an seinem Glauben, der ihn nicht mehr trägt und dessen er sich dann entledigt. Da es viele miteinander wetteifernde Weltanschauungen gibt und Pluralität das Gebot der Stunde ist, bereitet es keine Probleme, sich auf dem offenen Markt der Lebensdeutungen umzuschauen und Neues für sich zu entdecken.

Obgleich diese Gedanken sicherlich eine gewisse Plausibilität für sich beanspruchen dürfen, wäre es verkehrt, von einer Reform der Kirchen, insbesondere der katholischen, im Sinne einer grundlegenden Demokratisierung ihrer Strukturen und einer Korrektur ihrer Verfassungsverhältnisse zugunsten einer Umgestaltung ihres hierarchischen Systems eine Rückgewinnung der Gläubigen zu erwarten. Glauben im alltäglichen und erst recht im religiösen

Verständnis ist eine menschliche Haltung, die nicht primär in Abhängigkeit von dem äußeren Erscheinungsbild einer Person oder einer Institution steht. Was für die Menschen erfahrbar werden muss, fasst der ökumenische Theologe Hans Küng auf die Frage *Warum soll man Christ sein?* in einer knappen Formel als sein ganz persönliches Credo wie folgt zusammen:

*In der Nachfolge Jesu Christi kann der Mensch in der Welt von heute wahrhaft menschlich leben, handeln, leiden und sterben: in Glück und Unglück, Leben und Tod gehalten von Gott und hilfreich den Menschen.*

Das Christentum ist nur dann überlebensfähig, wenn Menschen Christen begegnen, deren Leben in der Nachfolge Christi sich so vollzieht, wie Hans Küng es in seiner Kurzformel des Glaubens ausspricht. Das, was Christsein bedeutet, muss in der Lebenswelt der Menschen einen konkreten Ort und einen realen Bezug zum Leben haben, damit es nicht als Last im Sinne einer Gebots- und Verbotsreligion wahrgenommen wird, sondern als eine Bereicherung des eigenen Lebens und des Lebens der anderen. Insofern ist jeder einzelne Christ gefordert, durch sein Leben in der Nachfolge Jesu Zeugnis abzulegen von der Hoffnung, die ihn erfüllt, und so auch ein Fingerzeig zu sein auf Gott und Jesus Christus hin, wie Johannes der Täufer es gewesen ist. Somit ist in Zeiten schwerer religiöser Krisen nicht nur die theologische Dogmatik auf den Prüfstand zu stellen, sondern es bedarf gleichzeitig eines Nachdenkens über eine dem Geist der christlichen Botschaft entsprechende Orthopraxie, zu der der Verfasser des Jakobusbriefes seine Leser auffordert: *Hört das Wort nicht nur an, sondern handelt danach; sonst betrügt ihr euch selbst.* (Jak 1,22)

Beachtung verdient auch die Sprache der kirchlichen Verkündigung. Der katholische Theologe Wolfgang Beinert weist in seinem Aufsatz *Wege aus der Kirchenkrise* (Christ in der Gegenwart Nr. 21/2012, 237 f.) auf die lebensferne theologische Begriffssprache in kirchlichen Verlautbarungen hin, die nach seiner Meinung dem Verständnis und damit der Akzeptanz der christlichen Botschaft im Wege steht. Wolfgang Beinert schreibt: "Wer sich mit der Botschaft des Christentums tiefer befasst, wird sie faszinierend, lebensförderlich, horizonsweiternd finden. Das ist eine Erfahrung, die viele Christinnen und Christen machen. Leider ist es aber auch wahr, dass zum Beispiel die Art der Verkündigung des Evangeliums Christi in vielen Fällen diese Erfahrung erschwert und verhindert." (CIG Nr. 21/2012, 238) Zu einer vernunftgemäßen Vermittlung des Christentums gehört es eben auch, im Gottesdienst, in der Katechese und in kirchlichen Verlautbarungen eine Sprache zu finden, die von den Zeitgenossen verstanden wird und die es ihnen ermöglicht, im Glauben selbst sprachfähig zu werden. Wer als Lehrer im Religionsunterricht eine Sprache spricht, die wegen ihrer Formelhaftigkeit oder ihres Abstraktionsgrades von den Schülerinnen und Schülern nicht verstanden wird, darf sich nicht wundern, wenn als Folge eines nicht adressatengerechten Sprachgebrauchs auch die Sache selbst keine Beachtung findet und in Misskredit gerät. Der christliche Glaube wird nur dann seine Adressaten erreichen, wenn, wie Wolfgang Beinert resümiert, "alle Verantwortlichen sich [...] ernste Gedanken darüber machen, wie in Wort und Tat Christentum heute und hier vernunftgemäß vermittelt wird." (CIG Nr. 21/2012, 238) Eine angemessene Sprache ist ein wesentliches Element einer vernunftgemäßen Vermittlung; denn Glaube und Vernunft gehören zusammen und schließen einander nicht aus.

Ist es den Kirchen wirklich ernst damit, Gläubige zurückzugewinnen, so müssen sie sich vergegenwärtigen, dass sie zwar nicht von dieser Welt sind, aber ihr Wirkungskreis gleichwohl in dieser Welt liegt. Dieses bedeutet – und ich denke hierbei vornehmlich an die katholische Kirche –, dass Kirche sich immer ihrer geschichtlichen Existenz in der Welt bewusst werden muss, was die Bereitschaft zu Reformen und Kurskorrekturen einschließt. Für die katholische Kirche wäre es langfristig fatal, wenn sie ein einzelnes theologisches Paradigma, weil dieses vielleicht ihrem aktuellen Selbstverständnis eher entspricht oder sie hiermit ein bestimmtes hierarchisches Ordnungsgefüge legitimieren kann, unter Ausblendung aller anderen theologischen Denkooptionen zum Maßstab erhöhe und einem fundamentalistisch anmutenden

Dogmatismus und Traditionalismus huldigte; darf sich doch eine Kirche vom Wortsinn her nur dann katholisch nennen, wenn ihr an einer Universalität gelegen ist, die sich der Welt mit ihren Menschen öffnet und jedem Partikularismus widerspricht. Ökumenische Weite ist das Gebot der Stunde und nicht der Rückzug in eine Nische des Glaubens, die den Blick auf seine Vielfalt unter den Menschen verstellt.

Wenn Kirche Sakrament Gottes für diese Welt sein will, wird ihr letzter und oberster Maßstab das Evangelium Jesu Christi selbst sein, der den Willen Gottes auf letztgültige Weise interpretiert und diesen als Vermächtnis an seine Nachfolger weitergegeben hat. Dass dieses auch in Zukunft gewährleistet ist, dafür hat die Kirche zu sorgen, indem sie zur Nachfolge bereite Menschen, Männer und Frauen, zum Dienst am Evangelium ermächtigt, der den Kern des Christseins ausmacht; denn die Botschaft des Evangeliums ist keine philosophische Lehre und keine Anleitung zur Ausübung von Herrschaft, sondern ein Aufruf zur Umkehr angesichts der in Jesu Auftreten angebrochenen Gottesherrschaft. So fasst der Evangelist Markus den Inhalt der Botschaft Jesu programmatisch in folgendem Satz zusammen: *Die Zeit ist erfüllt, das Reich Gottes ist nahe. Kehrt um, und glaubt an das Evangelium!* (Mk 1,15)

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Svend Hartog**

**Svend Hartog**, Jahrgang 1962, ist diplomierter Betriebswirt für den Bereich Logistik und Supply Chain Management. Er arbeitet seit 2011 als operativer Geschäftsführer bei einem der größten Anbieter Deutschlands für Komplettlösungen in den Bereichen Kundendialog, Warenhandling und Zahlungsmanagement - der Baur Fulfillment Solutions GmbH in Burgkunstadt in Oberfranken. Er ist für die Bereiche Logistik, IT sowie Sales und Marketing verantwortlich.

## „Was kann Kirche von der offensiven Vorgehensweise eines Spezialisten für Kundendialog und Call-Center lernen, um Gläubige zu gewinnen?“

Unseren Erfolg macht nicht nur offensives Vorgehen aus, sondern vielmehr Flexibilität, Erfahrung und der individuelle Umgang mit den Kunden unserer Mandanten. Im Mittelpunkt unserer Dienstleistungen steht (großgeschrieben!) der KUNDE mit seinen Wünschen und Vorstellungen. Wenn wir vom Call-Center-Geschäft sprechen, handelt es sich dabei um den Dialog mit den Endkunden unserer Partner.

Weil der Kunde für uns so wichtig ist, wissen wir seine freie Entscheidung zu schätzen. Deshalb setzen wir auf Überzeugung. Wie wollen die Kunden mit Produkten unserer Geschäftspartner begeistern. Wir bauen eine Brücke vom Produkt zum Verbraucher, indem wir das Produkt durch multimediale Werbung bekannt machen. Somit wird das Interesse zum Produkt geweckt, was automatisch Nutzen erzeugt. Erst dann kommt die Zeit zu entscheiden: Will ich das Produkt wirklich? Was mache ich damit? Wie profitiere ich in meinem Leben davon? Kann ich mich mit der Marke identifizieren?

Der nächste Schritt ist die sogenannte Kundenbindung. Das heißt, wir überlegen uns im Vorfeld, womit wir die Kundenzufriedenheit erhöhen können. Hier agieren wir proaktiv und empfehlen neue Produkte, die der Kunde als guten Service empfindet. Trotz dieser Proaktivität handeln wir ungezwungen und üben keinen Druck aus.

Ein weiterer Punkt ist die Kundenrückgewinnung. Auch verlorene Kunde, Kündiger und passive Kunden unserer Mandanten sind für uns nie passé. Wir hinterfragen die Gründe und versuchen darauf individuell einzugehen. Wir wollen vertrauensvoll mit dem Kunden sprechen und seine Motivation verstehen. Der telefonische Kontakt hat, meines Erachtens, einen Vorteil. Trotz physischer Distanz entsteht im telefonischen Dialog eine gewisse Nähe, gleichzeitig wird aber die Privatsphäre geschützt und die nonverbale Information ausgeschlossen.

Die Kirche macht in dieser Richtung bereits ähnliche Schritte, wie beispielsweise Seelsorgehotline oder Lebensberatung. Ob die Businessregeln für den Umgang mit Kunden auf eine religiöse Institution übertragbar sind, ist eine spannende Frage. Wir würden uns freuen, wenn unser Know-how im Kundendialog als Vorbild für eine kirchliche Gemeinschaft dienen kann.

NACH OBEN

**Text: Dr. Tobias Eilers**

**Dr. Tobias Eilers** ist Pressesprecher der Johanniter-Unfall-Hilfe in Nordrhein-Westfalen. Zuvor war er u. a. als Pressesprecher von "Aktion Deutschland Hilft" tätig, dem Bündnis der Hilfsorganisationen. Eilers studierte Germanistik, Skandinavistik, Geschichte und Politikwissenschaften in Münster und Bergen/Norwegen und promovierte mit einer medien- und literaturwissenschaftlichen Arbeit über Robert Gernhardt 2010 zum Dr. phil.

## „Was versteht man unter dem Verhaltenskodex zur Mitgliedergewinnung der Johanniter?“

Für die Erfüllung ihrer satzungsgemäßen Aufgaben, die einen wesentlichen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft darstellen, ist die Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. (JUH) auf die Gewinnung von Fördermitgliedern angewiesen, die die Arbeit der Johanniter durch ihren Mitgliedsbeitrag dauerhaft unterstützen. Dazu setzten die Johanniter professionelle Werbebeauftragte ein. Der „Verhaltenskodex zur Mitgliedergewinnung“ der vier großen Hilfsorganisationen, Johanniter-Unfall-Hilfe, Arbeiter-Samariter-Bund, Deutsches Rotes Kreuz und Malteser Hilfsdienst, ist eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Sicherung der Qualität und der Professionalität der Mitgliedergewinnung. Dazu gehören Standards wie ein höfliches Auftreten der Werbebeauftragten, die Seriosität und Aufrichtigkeit des Werbegesprächs, die Ausweispflicht und die Kenntlichmachung der Aktion als kommerzielle Werbung, die vorherige Ankündigung der Werbemaßnahme in der lokalen Presse, das Beschwerdemanagement und die adäquate leistungsbezogene Vergütung des Werbers. Der Erfolg der professionellen Mitgliederwerbung hängt ganz wesentlich von der Qualität und Sichtbarkeit der konkreten Arbeit vor Ort sowie der Glaubwürdigkeit und Transparenz im Umgang mit den anvertrauten Mitteln ab. Professionell organisierte Mitgliedergewinnung erntet also, was gute Arbeit und gute Kommunikation im Vorfeld gesät hat. Insofern kann der Verhaltenskodex nur eine begleitende Maßnahme in der Mitgliedergewinnung sein. Das Erleben der Sinnhaftigkeit und die Kommunikation der Begeisterung für die Arbeit der Johanniter kommen zuerst.

## Wie lässt sich diese Herangehensweise auf die Kommunikation der Kirche übertragen?

Die Verkündigung der Frohen Botschaft des Evangeliums ist die Kernaufgabe der christlichen Kirchen. Das geschieht durch das Lebensbeispiel eines jeden Christen, durch die Gemeindefarbeit, durch Gottesdienste und Seelsorge. Gleichzeitig erfüllen Kirche und ihr angegliederte Einrichtungen aus dem Auftrag des christlichen Glaubens vielfältige Aufgaben zum Wohl der Gesellschaft. Diese Aufgaben werden auch durch die Steuern und Spenden der Kirchenmitglieder finanziert. Es stellt sich also die Frage: Was will die Kirche mit der Mitgliederwerbung erreichen? Will sie primär für ihre gemeinnützige Arbeit Unterstützer überzeugen oder will sie neue Glaubensbrüder und -schwestern gewinnen? Es ist zu bedenken, dass die Verkündigung des Evangeliums ganz wesentlich auf den persönlichen Kontakt angewiesen ist. Die Gesprächsbereitschaft, die Auseinandersetzung mit einem vorgelebten Handeln aus christlichem Antrieb, können professionelle Mitgliederwerber aufgrund ihrer oft nur kurzen Kontakte zu ihren Mitmenschen nur bedingt leisten. Die Auseinandersetzung mit dem christlichen Glauben braucht Zeit!

Jedoch könnten professionelle Werber durchaus die Begeisterung für die Arbeit der Kirche und die positiven Aspekte einer Unterstützung dieser Arbeit durch eine Mitgliedschaft vermitteln. Auch könnten gemeindenaher, gut informierte Mitgliederbetreuer ein Mosaikstein im positiven Image der Kirche vor Ort sein, indem sie das regionale Engagement (re)präsentieren.

Eine Mitgliederwerbung für die christlichen Kirchen könnte nach ähnlichen Standards ablaufen, wie sie im „Verhaltenskodex“ der Hilfsorganisationen beschrieben sind. Ob und in welcher Form eine kommerzielle Mitgliederwerbung mit dem Selbstverständnis von Kirche vereinbar ist, gilt es zu diskutieren. Aber auch hier gilt: Das Sichtbarmachen der vielfältigen Arbeit von Kirche in der Gesellschaft, höchste Transparenz im Umgang mit den Mitgliedsbeiträgen und die Betonung des besonderen christlichen Bekenntnisses sind die Grundlagen für eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung. Die „Gretchen-Frage des Fundraising“, „Warum sollte ich gerade diese Institution als einen von vielen gesellschaftlichen Akteuren unterstützen?“ muss dann aber vom Angesprochenen selbst aus innerer Überzeugung heraus uneingeschränkt positiv beantwortet werden können.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Stefan Bonath**

**Dr. Stefan Bonath**, Jahrgang 1968, Theologe und Soziologe, Studium in Freiburg, Mainz und Maynooth/Irland ist Pastoralreferent und seit 2008 Leiter der Stabstelle Pastorale Entwicklung und Projekte im Erzbischöflichen Seelsorgeamt Freiburg. In dieser Funktion ist er diözesaner Beauftragter für den Bereich Kirchengewinn- und Wiedereintritt, seit 2010 ist Peter Bonath zudem Geschäftsführer für den Dialog-Prozess ([www.zeit-fuer-dialog.de](http://www.zeit-fuer-dialog.de)) in der Erzdiözese Freiburg.

## „Wie kann und wie sollte Kirchliche Kommunikation Kirchengewinnwahrscheinlichkeit thematisieren? Was kann sie beitragen, Kirchengewinne zu verhindern?“

Ich bin der Meinung, Kirche sollte sich im Bezug auf Kirchengewinne dringend von einigen bisher prägenden Bildern verabschieden. Erst dann gelingt es mit klarer Sicht an das Thema heranzugehen.

### **Abschied 1: „Wer austritt, stand vorher schon am Rand der Kirche.“**

In dieser Vorstellung ist der typische Kirchengewinnskandidat nach wie vor jünger als 40, männlich, hat ein höheres Einkommen, verfügt über eine höhere Bildung und macht durch den formalen Schritt beim Standesamt nur das sichtbar, was sowieso Realität ist – seine Kirchengewinn. Bereits seit 2005 tauchen aber auch über 45jährige, verstärkt auch Frauen sowie Menschen aus Altersgruppen, die bisher kaum eine Rolle gespielt haben (65 plus, unter 24 Jahren sowie Kinder), vermehrt in den Tabellen auf. Es hat sich etwas Signifikantes verändert und das nicht erst seit dem vielbeschworenen Krisenjahr 2010. Man kann sagen, der Kirchengewinn ist inzwischen in der ganzen Breite der Kirche angekommen.

### **Abschied 2: „Für den Rückgang der Kirchenmitgliedszahlen spielen Kirchengewinne keine Rolle, weil dies im Wesentlichen nur durch den demographischen Wandel bedingt ist.“**

Tatsache ist, die Anzahl der Taufen geht seit zwei Jahrzehnten massiv zurück und kann schon längere Zeit die Anzahl der verstorbenen Mitglieder nicht mehr aufwiegen. Jedoch erklärt dies nur zu einem Teil den Schwund an Mitgliedern, der zwischenzeitlich alleine in der Erzdiözese Freiburg zu einem jährlichen fünfstelligen Minus in der Gesamtbilanz führt. Bei der Veröffentlichung der kirchlichen Statistik für das Jahr 2011, die Ende Juni 2012 erfolgt ist, wurde unter der Überschrift „wieder deutlich mehr Taufen als Austritte“ der Eindruck vermittelt, damit sei auch der Anstieg der Kirchengewinnung in gewisser Weise gestoppt. Das mag zwar kommunikationstaktisch zunächst nachvollziehbar sein, denn einige Medien haben die Meldung tatsächlich in dieser Weise übernommen. Für diejenigen aber, die etwas genauer hinsehen, entsteht der Eindruck, dass hier Dinge schöngebetet werden. Denn die Austritte sind nicht erst seit gestern im Steigen begriffen, Erwachsenentaufen stellen eine verschwindende Minderheit (zwischen 1,5-2,5% jährlich) dar, die Übertritte aus anderen Kirchen stagnieren und die Zahl der Wiedereintritte ist nach einem kurzen Anstieg zwischen 2000 und 2006 erneut auf das niedrige Niveau der frühen 1990er Jahre zurückgefallen.

Zum Rückgang der Kirchenmitglieder im Erzbistum Freiburg trägt beispielsweise im Jahr 2011 der ‚Entscheidungsfaktor‘ (mehr Austritte als Wiedereintritte und Übertritte von anderen Kirchen) mit einem Minus von 10.659 deutlich stärker bei, als der demographische Faktor

mit einem Minus von 6.552 (weniger Taufen als Beerdigungen). Kirchenaustritte als irrelevant zu kennzeichnen, nimmt weder die Situation noch die Personen ernst, sondern verstärkt lediglich den Eindruck eines kirchenoffiziellen Desinteresses.

**Abschied 3: „Wir können sowieso nichts gegen Austritte machen, weil die Gründe dafür im gesellschaftlichen Kontext zu suchen sind!“**

Tatsächlich waren in der Vergangenheit die Anlässe für den Anstieg der Kirchenaustrittszahlen eng mit gesellschaftlichen Umwälzungen und (Neu-)Regelungen verbunden. Aktuell sind es aber Ereignisse in der Kirche selbst, die dazu führen. Dies lässt sich anhand einer Aufschlüsselung der Austritte nach den jeweiligen Monaten eines Jahres deutlich zeigen. Die Schwerpunkte bildeten 2009 der Februar (Rehabilitation der Bischöfe der Pius-Bruderschaft), 2010 März bis Juli (Umfangreiche Aufdeckung des sexuellen und gewalttätigen Missbrauchs von Kindern und Jugendlichen im kirchlichen Bereich) und 2011 Juni bis Oktober (Papstbesuch). Dabei waren aber nicht nur die Ereignisse an sich, sondern in besonderer Weise deren kommunikative Aufbereitung, wie etwa die Behauptung einer Hetzkampagne gegen die katholische Kirche durch die Medien oder die Intransparenz über die realen Kosten des Papstbesuchs, für den jeweiligen Anstieg der Kirchenaustritte mit verantwortlich.

Umgekehrt lassen sich aber auch gegenteilige Effekte entdecken. Im Mai 2012 hatte eine Gruppe von Priestern und Diakonen eine Unterschriftenaktion zu einem geänderten Umgang mit der Situation von wiederverheirateten Geschiedenen in der Kirche gestartet und dies mit dem persönlichen Bekenntnis verbunden, eine solche Praxis im eigenen Umfeld schon umzusetzen. Die gemeinsame Erklärung nach einem Gespräch des Freiburger Erzbischofs mit den Initiatoren der Aktion, sich „im Grundanliegen einig zu sein“ und „in absehbarer Zeit zu konstruktiven Lösungen zu kommen“, hat eine Welle der Solidarisierung ausgelöst. Solidarisierung ermöglicht Identifikation – mit Anliegen, mit Handlungsoptionen und nicht zuletzt mit Personen. Deswegen ist die verschiedentlich geäußerte harsche Kritik an derartigen Aktionen eigentlich nicht wirklich verständlich, denn sie führen bei nicht wenigen Menschen zu einer wahrnehmbaren Verbesserung im Kirchenverhältnis. Daraus kann sicherlich nicht geschlossen werden, dass die eine oder andere Äußerung direkt zur Motivation oder zum Hindernis für einen Kirchenaustritt wird. Es geht hier stärker um grundsätzliche Einstellungen.

**Perspektiven**

Aus meiner Erfahrung als diözesaner Verantwortlicher für Kirchenaustritt, die ich in vielen Gesprächen und Mails mit Austrittswilligen im Rahmen des Dialog-Prozesses im Erzbistum Freiburg gemacht habe, möchte ich einige Perspektiven aufzeigen, die alle eindeutig für einen offenen und offensiven Umgang mit den Themen durch kirchliche Verantwortungsträger sprechen:

1. Kirche wird als desinteressiert an den Menschen erlebt. Kirchliche Kommunikation erweckt oft den Eindruck unehrlich und oberflächlich zu sein. Die Äußerungen wirken dabei ignorant und schönfärberisch. Wenn Repräsentanten der Kirche signalisieren, um die Zusammenhänge der Kirchendistanzierung zu wissen und diese ernst zu nehmen oder zumindest bei den weiteren Überlegungen zu bedenken, ist viel gewonnen. Das latente Desinteresse sollte dringend aufgebrochen werden, ohne dabei aber in hektische Betriebsamkeit oder puren Aktivismus zu verfallen.

2. Kirche wird als unsolidarisch mit den Nöten und Sorgen der Menschen erlebt. Es braucht in der kommunikativen Selbstdarstellung und auch im Handeln der Kirche das wahrnehmbare Verständnis für differenzierte Situationen in der Gesellschaft. Denn nur einer solidarischen Kirche wird Solidarität entgegengebracht.

3. Kirche wird als kommunikativer Dschungel erlebt, in dem nicht einmal die hauptberuflich Mitarbeitenden den Weg kennen. Dadurch

verpuffen Anfragen, Anliegen, ehrliche Kritik und Beschwerden. Hier braucht es kompetente Anlaufstellen, so etwas wie „kirchliches Mitglieder-Management“, das eine dauernde und verlässliche Erreichbarkeit (Mail, Phone, ...) sowie eine kompetente Lotsenfunktion zu anderen Bereichen (Kirchensteuer und Kirchenverwaltung, Offiziat, Seelsorge und Begleitung) ermöglicht. Hier ist ausdrücklich die überörtliche Ebene gefragt.

Und warum sollte nicht auch einmal ein Gespräch oder eine Anfrage direkt von diözesanen Leitungsverantwortlichen bearbeitet werden?

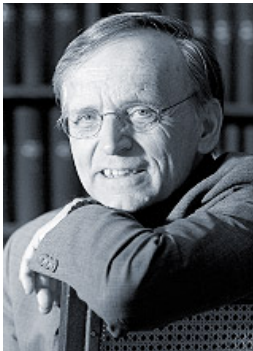
NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Paul Michael Zulehner**

**Paul Michael Zulehner**, geboren 1939 in Wien, hat Philosophie, katholische Theologie und Religionssoziologie in Innsbruck, Wien, Konstanz und München studiert. 1964 wurde er zum Priester geweiht und arbeitete danach als Kaplan und als Wissenschaftler. 1973 ging er an die Universität Bamberg, von 1974 bis 1984 war er Universitätsprofessor in Passau, danach an der Universität Wien. Sein Spezialgebiet ist die Religions- und Werteforschung, worin er zahlreiche Projekte und Studien im In- und Ausland durchführte. Paul M. Zulehner wurde mit den Kunschak-, Renner-, Innitzerpreisen ausgezeichnet. Neben seinem engeren Fachgebiet hat er u. a. zum Thema Jugendwerte, Männerforschung, zur Sinnfrage in der Gesellschaft und zur Kirchensteuer publiziert. Von 2000 bis 2007 war er Dekan der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Wien. Zulehner ist seit Oktober 2008 emeritiert, aber weiterhin in der Wissenschaft aktiv tätig.

## „Kirchenaustritt: Endlich entscheiden sich die Leute.“

Religion ist heute längst nicht mehr Schicksal. Auch nicht die Kircheng Zugehörigkeit. Man kann, noch mehr, man *muss* diese wählen. Peter L. Berger, weltbekannter Religionssoziologe, nennt das den Zwang zur „Häresie“ (Berger, 1980, 2010). Man kann alles wählen, nur nicht ob man wählen will. Also auch was man glaubt und ob man sich einer religiösen Gemeinschaft anschließt und wie sehr man sich beteiligt. Die Nebenwirkung dieser erweiterten religiösen Freiheitsgrade: Die Menschen sind grundsätzlich religiös mobiler geworden. Konversionen in jede Richtung werden wahrscheinlicher. Man kann über den Tod hinaus hoffen, auf Reinkarnation setzen, oder an die Auferstehung glauben. Man kann Gott her- oder wegglauben. Es geht zudem fragmentiert. Atheisten arbeiten in kirchlichen Projekten oder schreiben wie Alfred Grosser in einer katholischen Wochenzeitschrift – Grosser bei La Croix. Die weltanschauliche Landschaft ist dadurch, nach Jahrhunderten der erzwungenen Monokolorität, verbunzt (Zulehner, 2010). Aus dem nachreformatorischen Sportrasen ist eine weltanschauliche Blumenwiese geworden.

Nicht wenige Kirchenmitglieder machen von ihrer weltanschaulichen Wahlfreiheit Gebrauch. Nach meiner neuen Studie in Österreich 2010 hat jedes dritte Mitglied der katholischen und auch der evangelischen Kirche schon darüber nachgedacht, ob es austreten will. Von diesen Nachdenkenden haben sich ein kleiner Teil entschieden, auch wirklich zu gehen, ein anderer Teil hat sich zum Gegenteil entschieden: Statt auszuwandern sind diese Mitglieder weiter „eingewandert“. Und nahezu die Hälfte (44% der Katholiken, aber 62% der Protestanten) stehen im „Austrittsstandby“. Sie wissen noch nicht, wohin sie ihr Nachdenken führen wird.

Kirchen werden sich über die „Einwanderer“ freuen. Den Austretenden sollten sie Respekt zollen. Für die vielen im Standby lohnt sich – um der Menschen wie um der Kirche willen – die Entwicklung einer angemessenen Kommunikation. Eine Art Redefinition der unternehmerischen „mission“ der Kirche also.

Solche werbende Kommunikation kann sehr erfolgreich nonverbal passieren. Da machen Kirchen Projekte, soziale, spirituelle. Es gibt Events. Hier kann die Botschaft heißen: Es wäre toll für unser Projekt, könnten wir Sie zur Mitarbeit gewinnen! Wir brauchen Ihre Begabungen. Oder: Gönnen Sie sich doch einmal eine spirituelle Reise. Im spirituellen Geschäft sind wir christliche Kirchen in der Zwischenzeit kompetente Marktführer geworden. *Belonging before believing*, das könnte ablaufen.

Lange meinten die Forscher und auch die Kirchenreformer, die Leute würden sich gegen eine Mitgliedschaft entscheiden, weil sie vieles stört. Und da es keine Kirche gibt, die nicht unweigerlich Störungen für einen Teil der Mitglieder produziert, wird es immer ausreichend „Irritationen“

geben. Protestanten treten aus, wenn ein Vertreter der Diakonie für Asylanten oder Muslime sich stark macht. Katholiken haben ein breites Arsenal von Irritationen, die in Reformbegehren gut katalogisiert und medial breit gestreut wurden: sexualneurotisch, frauenfeindlich, undemokratisch, vormodern, also megaout, so Jugendliche in Umfragen.

Inzwischen wissen wir, dass solche Irritationen zwar eine wichtige Rolle spielen, aber nicht als Ursache, sondern als Begünstiger; Brandbeschleuniger gleichsam. An meiner Person illustriert: Ich bin wohl als Kircheninsider mehr irritiert über vieles hinter den Kirchenkulissen als jene, die ausgetreten sind. Und doch bleibe ich. Der Grund: Ich habe ausreichend Bindungskräfte, Gratifikationen also. Als viele aus der ersten Jesus-Bewegung austragen – wovon ausgerechnet der Evangelist Johannes (6,64-67) berichtet, nannte Petrus die Urgratifikation: Du hast Worte des ewigen Lebens.

Das wäre einzubringen in einer freiheitliche Kommunikation mit Mitgliedern im Austrittsstandby und darüber hinaus mit jenen, welche die Kirche für die Jesus-Bewegung gewinnen will: Gratifikationen. Ich habe, gestützt auf meine Erhebungen, einmal für ein Forschungsprojekt Plakate mit Gratifikationen zusammengestellt ([www.zulehner.org](http://www.zulehner.org) – Pilotprojekt Kirchenwerbung), um meine These zu illustrieren und mit Fachleuten zu diskutieren. Das sind Kostprobenökumenisch angelegten Kirchen-Werbung mit Gratifikationen:

1. modern: pilgern. mit uns können sie gehen. ihre christlichen kirchen.
2. menschnah. ihre christlichen kirchen.
3. nah. am Nächsten. ihre christlichen kirchen.
4. auch sie sind ein skeptiker? dann sind sie bei uns goldrichtig. ihre christlichen kirchen.
5. später alzheimer. niedriger blutdruck. nebenwirkungen des ehrenamts. wir haben für sie sinnvolle aufgaben. ihre christlichen kirchen.
6. sind sie auch spirituell? bei uns können auch sie meisterin werden. ihre christlichen kirchen.
7. kinder brauchen vorbilder. wir haben sie. ihre christlichen kirchen.
8. ohne uns wäre das land sozial kühler. ihre christlichen kirchen.
9. „... die leise musik gottes wieder hören“ *benedikt xvi. wir eröffnen räume der stille ihre christlichen kirchen*
10. mit uns können sie feiern. die geburt ihres Kindes. ihre hochzeit. und stirbt jemand, nehmen wir abschied mit ihnen. ihre christlichen kirchen.
11. hat nicht jedes kind einen schutzengel? wir meinen schon. ihre christlichen kirchen.

Auf die Frage an Ausgetretene, in was für eine Kirche sie wieder eintreten könnten (ein Drittel der Ausgetretenen ließe sich dafür gewinnen!), sagten die Leute: glaubwürdig muss die Kirche sein, sozial engagiert, spirituell erfahren; und man kann ihr wieder Kinder anvertrauen. Das sind Kernmerkmale der Jesus-Bewegung, und daher Primärkompetenzen einer kommunikativen Kirche. Und diese binden mehr als schlechte Erfahrungen mit Pfarrern, der Ärger über die Nichtzulassungen von Frauen zu Ämtern, der augustinisch verdorbene Sexualstil und autoritäre Kommunikationsstile trennen. Klug wäre freilich, die Bindungskräfte zu stärken und die Trennungskräfte zu mindern.

Lit.:

Berger, Peter L.: Der Zwang zur Häresie. Religion in der pluralistischen Gesellschaft, Frankfurt a. M 1980.

Berger, Peter L./Zijderveld, Anton: In praise of doubt. How to have convictions without becoming a fanatic, New York 2010.

Zulehner, Paul M.: Verbuntung. Kirchen im weltanschaulichen Pluralismus. Religion im Leben der Menschen 1970-2010, Ostfildern

2011.

Zulehner Paul M.: Seht her, nun mache ich etwas Neues (Jes 43,19).  
Wohin sich die Kirchen wandeln müssen, Ostfildern 2011.

Zulehner, Paul M.: Kirchenvisionen. Orientierung in Zeiten des  
Kirchenumbaus, Ostfildern 2012.

Zulehner, Paul M.: Aufruf zum Ungehorsam. Taten, nicht Worte  
reformieren die Kirche, Ostfildern 2012

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Georg Frericks**

**Georg Frericks**, Jahrgang 63, hat in Bonn und München Katholische Theologie studiert. Nach Stationen im Verlagsbereich (so bei Herder und Weltbild) ist er seit 2008 als Unternehmensberater bei der MDG Medien-Dienstleistung GmbH in München tätig. Dort verantwortet er u.a. die Markt- und Grundlagenforschung und in dieser Funktion den MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“. Um zielgruppenspezifische Kommunikation auch zukünftig zu gewährleisten, führt die MDG derzeit eine Untersuchung zu den religiösen und kirchlichen Orientierungen in den aktualisierten Sinus-Milieus durch, die Ende des Jahres erscheinen wird.

## „Wie kann und wie sollte kirchliche Kommunikation Kirchenaustrittswahrscheinlichkeiten thematisieren? Was kann sie beitragen, Kirchenaustritte zu verhindern?“

Entwarnung? Kann die Kirche zur Tagesordnung übergehen, nur weil die Kirchenaustrittszahlen von 181.000 im *annus horribilis* 2010 auf 126.000 im vergangenen Jahr zurückgegangen sind? Wohl kaum. Es kann niemanden kalt lassen, wenn seit 20 Jahren pro Jahr eine Großstadt an Katholiken ihrer Kirchen den Rücken kehrt. Land auf, Land ab macht sich eher Rat- und Hilflosigkeit breit, wie auf diese Situation zu reagieren sei.

Aus Untersuchungen (wie dem MDG-Trendmonitor 2010) wissen wir sehr genau, welche Menschen in welchen Lebenssituationen und -welten es sind, die eher zu einem Kirchenaustritt neigen als andere. Mit diesen sollte die Kirche gezielt kommunizieren. Blöd nur, dass diese Katholiken ihrerseits wenig Interesse an religiösen Fragen und kirchlichen Themen haben. Heißt also: Anstrengungen verdoppeln! Mit den klassischen Kommunikationskanälen von der Kirchenzeitung bis zur Bistumshomepage werden diese Zielgruppen nicht erreicht, weswegen die Kirche nicht um neue zielgruppenorientierte mediale Angebote (Print wie Online) umhinkommen wird.

Bedenklich finde ich, dass manche Kirchenvertreter ein schwieriges Verhältnis zu den säkularen Medien haben. Damit verbaut die Kirche sich viele Chancen. Mit geeigneten PR-Maßnahmen kann natürlich versucht werden, aufzuklären, was beispielsweise die Kirche mit dem lieben Geld macht, aber PR steckt immer in einer Glaubwürdigkeitsfalle, wenn ihre Themen nicht in der Presse aufgegriffen und quasi „objektiviert“ werden.

Wenn das wichtigste „retardierende Moment“ bei einer Kirchenaustrittsneigung die eigene familiäre kirchliche Sozialisation darstellt, ist die Kirche gut beraten, sich um ihre Familien zu bemühen: Ein nachlassendes Engagement in KiTas, Schulen, Familienbildung und -beratung, Frustration bei der Vorbereitung und Feier der Sakramente wären ein fatales Signal. Angesichts zurückgehender (personeller) Ressourcen sind sicher Prioritäten neu zu verhandelt; hier wären sie definitiv gut investiert.

Einen großen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen einen Kirchenaustritt stellt die Wahrnehmung dar, dass die Kirche einem Hoffnung gibt. Wenngleich dies zu bejahen schon Ausdruck der eigenen Kirchenverbundenheit ist, stellt sich aber die Frage an unsere personale Kommunikation und die Botschaften unserer Medien, welche Hoffnung uns als Katholiken trägt und antreibt. Hand aufs Herz: Könnten wir uns ehrlichen Herzens eine Kampagne wie die der Volks- und Raiffeisenbanken trauen? (<http://www.was-uns-antreibt.de/>) Wenn wir die Frage, was uns als Kirche im Innersten antreibt nicht beantworten können, wird's eng. Ich würde mir wünschen, dass wir manchen Ballast aus Grabenkämpfen, Nabelschau, Verwaltung und Theologiegeschichte

über Bord werfen könnten.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)





**Text: Andrea Peschke**  
**Bild: © VfL Bochum**

**Andrea Peschke**, geb. 1976 im baden-württembergischen Kirchheim/Teck hat ihr Studium der Sportökonomie in Bayreuth mit Diplom abgeschlossen und ist seit 2002 beim VfL Bochum 1848 angestellt, aktuell in der Position Leitung Marketing und Vertrieb.

„Der VfL Bochum 1848 fährt zurzeit die Kampagne „Mitgliedschaft ist Ehrensache“. Warum haben Sie diese Aktion gestartet und welchen Erfolg hat sie bisher? Haben Sie einen Tipp für die Kirche, was sie besser machen muss, um ihre Gläubigen an sich zu binden?“

Die „Ehrensache-Kampagne“ des VfL Bochum 1848 ist ein Ergebnis unseres ersten Mitgliederforums. Dieses Mitgliederforum ist nach wie vor einzigartig im deutschen Profifußball. Es ist entstanden, weil wir den direkten Austausch mit den Mitgliedern fördern, mehr Transparenz schaffen und von den Kompetenzen der Mitglieder profitieren wollten. Sechs Arbeitsgruppen haben sich mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunktthemen befasst, davon eines mit dem Thema Mitgliedschaft.

Wie können wir neue Mitglieder gewinnen? Wie können wir die bestehenden Mitglieder langfristig an uns binden? Wie schaffen wir es, die Mitglieder zu begeisterten Botschaftern des Vereins zu machen? Und wie emotionalisieren wir das Thema Mitgliedschaft? – Das waren einige der Fragen, die wir uns gestellt haben.

Daraus entstanden ist die Kampagne „Ehrensache“. Für einen Bochumer muss es Ehrensache sein, sich zu seinem Verein zu bekennen. Dazu gibt es flankierende Maßnahmen wie exklusive Fanartikel und Mitgliederveranstaltungen sowie eine neue Beitragsstruktur etc.

Die Kampagne läuft seit Ende Juni 2012 und somit erst seit 3 Wochen – in dieser Zeit haben wir viel positive Resonanz erhalten und ca. 100 neue Mitglieder gewonnen – und das obwohl wir keine richtige Offensive gestartet haben (das war von den Mitgliedern ausdrücklich NICHT gewünscht).

Was die Kirche besser machen muss, um ihre Gläubigen an sich zu binden? Da möchte ich keine Ratschläge geben, das fände ich wahrlich zu anmaßend.

NACH OBEN





## TITELSTORY

**Prof. Dr. Manfred Krafft**

Prof. Dr. Manfred Krafft, Jahrgang 1963, ist Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nach einer Bankausbildung hat er über den zweiten Bildungsweg BWL in Lüneburg und Oslo studiert, wurde an der Universität Kiel promoviert und habilitierte dort auch zum Thema Kundenbindung und Kundenwert. Seine erste Professur übernahm er an der privaten Business School WHU in Vallendar, und 2003 folgte er dem Ruf auf den renommierten Lehrstuhl von Professor Meffert in Münster. In seiner Freizeit engagiert sich Manfred Krafft ehrenamtlich in der Neuapostolischen Kirche. Mehr über sein Institut unter [www.marketingcenter.de/ifm](http://www.marketingcenter.de/ifm).

ZUM TEXT »



## INTERVIEW

**Prof. Dr. Rolf Schieder**

Prof. Dr. Rolf Schieder ist seit 2002 Professor für Praktische Theologie an der Theologischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin.

ZUM TEXT »



## STATEMENT

**Roger Rankel**

Bestsellerautor Roger Rankel zählt zu den gefragtesten Vortragsrednern im deutschsprachigen Raum. Für seine Ideen zur kommunikativen Verkaufsförderung wurde er mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem „Großen Preis des Mittelstands“ und dem Internationalen Deutschen Trainingspreis.

Sowohl für DAX-Unternehmen als auch für erfolgsorientierte Klein- und Mittelständler gehört er zur ersten Wahl, wenn es um Kundengewinnung und nachhaltige Umsatzsteigerung geht. Das Wirtschaftsmagazin *impulse* bescheinigt ihm: "Die Zahl der Neukunden bei Rankels Schülern steigt im Schnitt bis zu 24 Prozent!"

Roger Rankel ist Lehrbeauftragter für Marketing an der Fachhochschule Worms.

ZUM TEXT »



## STATEMENT

**Rainer Lohmann**

Rainer Lohmann, Jahrgang 1956, hat Katholische Theologie und Klassische Philologie an der Ruhr-Universität in Bochum und an der

Universität Eichstätt studiert. Er arbeitet als Lehrer für Latein und Katholische Religionslehre an einer Schule in Bottrop. Sein Interesse gilt auch der römischen Literaturgeschichte; zu einschlägigen Werken antiker Autoren hat er Übersetzungen und Essays im Internet veröffentlicht.

ZUM TEXT »



STATEMENT

### Svend Hartog

Svend Hartog, Jahrgang 1962, ist diplomierter Betriebswirt für den Bereich Logistik und Supply Chain Management. Er arbeitet seit 2011 als operativer Geschäftsführer bei einem der größten Anbieter Deutschlands für Komplettlösungen in den Bereichen Kundendialog, Warenhandling und Zahlungsmanagement - der Baur Fulfillment Solutions GmbH in Burgkunstadt in Oberfranken. Er ist für die Bereiche Logistik, IT sowie Sales und Marketing verantwortlich. Mit seiner Familie lebt er in Hamburg.

ZUM TEXT »



STATEMENT

### Dr. Tobias Eilers

Dr. Tobias Eilers ist Pressesprecher der Johanniter-Unfall-Hilfe in Nordrhein-Westfalen. Zuvor war er u. a. als Pressesprecher von "Aktion Deutschland Hilft" tätig, dem Bündnis der Hilfsorganisationen. Eilers studierte Germanistik, Skandinavistik, Geschichte und Politikwissenschaften in Münster und Bergen/Norwegen und promovierte mit einer medien- und literaturwissenschaftlichen Arbeit über Robert Gernhardt 2010 zum Dr. phil.

ZUM TEXT »



STATEMENT

### Dr. Stefan Bonath

Stefan Bonath, Dr. phil., Jahrgang 1968, Theologe und Soziologe, Studium in Freiburg, Mainz und Maynooth/Irland ist Pastoralreferent und seit 2008 Leiter der Stabstelle Pastorale Entwicklung und Projekte im Erzbischöflichen Seelsorgeamt Freiburg. In dieser Funktion ist er diözesaner Beauftragter für den Bereich Kirchaus- und Wiedereintritt, seit 2010 ist Peter Bonath zudem Geschäftsführer für den Dialog-Prozess ([www.zeit-fuer-dialog.de](http://www.zeit-fuer-dialog.de)) in der Erzdiözese Freiburg.

ZUM TEXT »



STATEMENT

### Paul Michael Zulehner

Paul M. Zulehner, geboren 1939 in Wien, hat Philosophie, katholische Theologie und Religionssoziologie in Innsbruck, Wien, Konstanz und München studiert. 1964 wurde er zum Priester geweiht und arbeitete danach als Kaplan und als Wissenschaftler. 1973 ging er an die Universität Bamberg, von 1974 bis 1984 war er Universitätsprofessor in Passau, danach an der Universität Wien. Sein Spezialgebiet ist die Religions- und Werteforschung, worin er zahlreiche Projekte und Studien im In- und Ausland durchführte. Paul M. Zulehner wurde mit den Kunschak-, Renner-, Innitzerpreisen ausgezeichnet. Neben seinem engeren Fachgebiet hat er u. a. zum Thema Jugendwerte, Männerforschung, zur Sinnfrage in der Gesellschaft und zur Kirchensteuer publiziert. Von 2000 bis 2007 war er Dekan der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Wien. Zulehner ist seit Oktober 2008 emeritiert, aber weiterhin in der Wissenschaft aktiv tätig.

[ZUM TEXT »](#)

STATEMENT

### Georg Frericks

Georg Frericks, Jahrgang 63, hat in Bonn und München Katholische Theologie studiert. Nach Stationen im Verlagsbereich (so bei Herder und Weltbild) ist er seit 2008 als Unternehmensberater bei der MDG Medien-Dienstleistung GmbH in München tätig. Dort verantwortet er u.a. die Markt- und Grundlagenforschung und in dieser Funktion den MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“. Um zielgruppenspezifische Kommunikation auch zukünftig zu gewährleisten, führt die MDG derzeit eine Untersuchung zu den religiösen und kirchlichen Orientierungen in den aktualisierten Sinus-Milieus durch, die Ende des Jahres erscheinen wird.

[ZUM TEXT »](#)

STATEMENT

### Andrea Peschke

Andrea Peschke, geb. 1976 im baden-württembergischen Kirchheim/Teck hat ihr Studium der Sportökonomie in Bayreuth mit Diplom abgeschlossen und ist seit 2002 beim VfL Bochum 1848 angestellt, aktuell in der Position Leitung Marketing und Vertrieb.

[ZUM TEXT »](#)

---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)