

Die reformierte Kirche im digitalen Zeitalter:

Traditionelle Werte treffen auf digitalen Zeitgeist

Marc K. Peter, Corin Kraft & Thomas Josi

White Paper 09.2019
Think Tank Digitale Transformation



Die reformierte Kirche im digitalen Zeitalter:

Traditionelle Werte treffen auf digitalen Zeitgeist

Einleitung und Diskussionspunkte

In der Think Tank-Reihe der FHNW Hochschule für Wirtschaft zur Digitalen Transformation erhalten die Teilnehmenden aktuelle und relevante Informationen zum Stand der Unternehmenstransformation in der Schweiz. Als Basis dient die umfangreiche FHNW-HSW-Studie mit über 2'500 Befragten. Die Studie zeigt, wo und wie Schweizer Firmen heute und zukünftig investieren.

Der Think Tank vom 4. Juli 2019 behandelte die Herausforderungen, Chancen und wichtigen Themen der reformierten Kirche im digitalen Zeitalter. Nach der Präsentation von Studienresultaten und wichtigen Modellen diskutierten die Teilnehmenden zentrale Punkte der reformierten Kirche im digitalen Zeitalter – inklusive den aktuellen Problemstellungen und Lösungsansätzen. Die folgenden Fragestellungen wurden diskutiert:

- Soll sich die Kirche erneuern, und wie?
- Welches sind die Herausforderungen, und wie können diese gemeistert werden?
- Welche konkreten Vorschläge und Empfehlungen ergeben sich?
- Wie gross ist der Einfluss des digitalen Zeitalters auf die Kirche bzw. Kirchengemeinschaft?
- Kann eine Kirche/Kirchengemeinschaft die sieben unternehmerischen Handlungsfelder der Digitalen Transformation einsetzen/umsetzen?

Die Diskussionsresultate wurden im vorliegenden Bericht zusammengefasst und publiziert.

Hintergrund und Charakteristika

Jedes Jahr verzeichnet die reformierte Kirche in der Schweiz mehr Austritte als Eintritte – sie schrumpft also (Abb. 1). Um diesen Prozess zu verlangsamen, muss sie aktiv werden. In der Sprache der Wirtschaft ausgedrückt heisst das: Die reformierte Kirche muss versuchen, ihre Position im Markt zu verteidigen und eine stärkere Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Dies bedeutet, dass sie sich transformieren muss, um auch im digitalen Zeitalter zu bestehen.

Thomas Josi und Matthias Jäggi meinen, dass der Rückgang alarmierend ist und die reformierte Kirche mit den neuen Kirchen (z.B. Pfingstkirchen) bezüglich Marktorientierung und -bearbeitung nicht mithalten kann. Alex Kurz meint, dass diese den Markt verstanden haben und – neben missionarischen Beweggründen – auch mit einer klaren Wachstumsstrategie unterwegs sind, bei der sie marktwirtschaftliche Prinzipien nutzen. Stephan Hagenow und Alex Kurz glauben, dass sich die reformierte Kirche laufend erneuern sollte, jedoch die aktivere Vermarktung und Transformation der Kirche zwei grosse Herausforderungen darstellen.

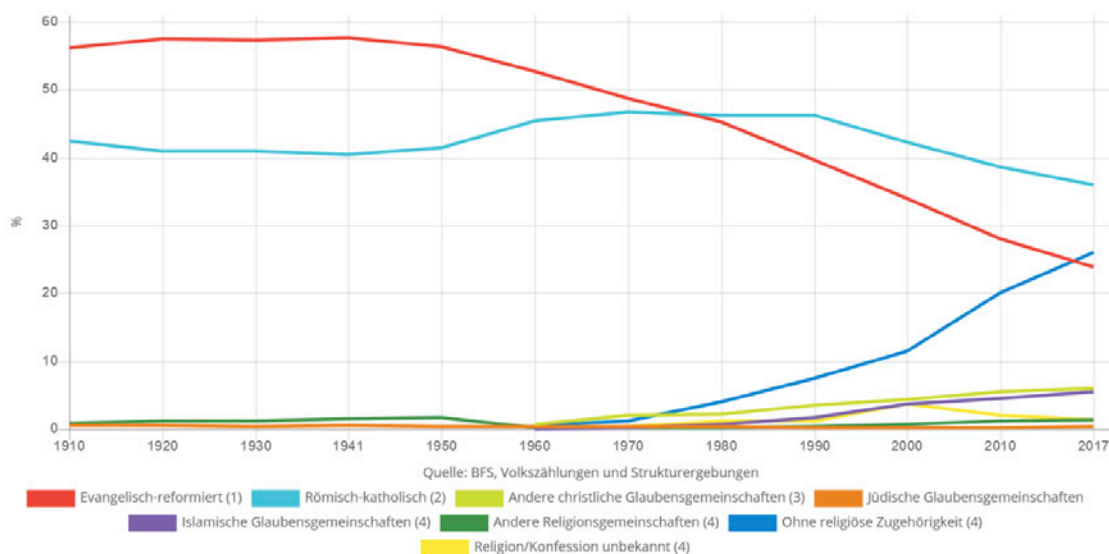


Abb. 1: Die Veränderung der Religionslandschaft in der Schweiz (SPI, 2019)

Die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation angewandt auf die reformierte Kirche

Die grösste Herausforderung dieser Transformation liegt darin, die Werte der reformierten Kirche beizubehalten und gleichzeitig mit der Zeit zu gehen. Es sollte eine Bewegung hin zu den Menschen geschehen – und das bedeutet unter anderem, sich auch mit der digitalen Welt und deren Möglichkeiten auseinanderzusetzen. «Die reformierte Kirche muss dringend wieder näher an die Menschen herankommen», so Alex Kurz, «wir wollen die Menschen von der digitalen in die analoge Welt zurückführen».

Die Stärke der reformierten Kirche liegt in der analogen Begegnung. In diesem Sinne bietet sie eine Alternative zur virtuellen und anonymen Welt der digitalen Medien und des Cyberspace. Im Think Tank wurde dennoch diskutiert, ob digitale Kanäle zum Herstellen von Kontakten eingesetzt werden können und gewisse digitale Hilfsmittel eine Unterstützung für die reformierte Kirche darstellen könnten. Im Folgenden wird auf die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation und deren mögliche Anwendung auf die reformierte Kirche eingegangen.

Das Ziel von Unternehmen im Umfeld der Digitalen Transformation ist es, wettbewerbsfähig zu bleiben. Was muss die reformierte Kirche also tun, um genau dies zu erreichen? Wie bei Unternehmen sind Ressourcen und Wissen dazu nötig, denn die Transformation muss nicht nur zur Priorität erklärt werden, es braucht auch Mitarbeitende und das entsprechende Wissen, um sie umzusetzen. Als Orientierungshilfe für die Digitale Transformation dient das Modell mit den sieben Handlungsfeldern, welches im Rahmen der eingangs erwähnten Studie entwickelt wurde (Abb. 2).

Im Folgenden werden die Handlungsfelder Customer Centricity (die konstante Kundenorientierung), New Technologies (neue Technologien wie Applikationen und Sensoren), Cloud and Data (moderne, webbasierte IT-Infrastruktur und Datenauswertungen), Digital Business Development (neue Strategien und Geschäftsmodelle) und Digital Marketing (neue Plattformen und Kanäle, wie z.B. soziale Medien) diskutiert. Die Handlungsfelder Process Engineering (Prozess-Management) sowie Digital Leadership and Culture (neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit) wurden von den Teilnehmern als weniger relevant empfunden und sind deshalb nicht Gegenstand dieses Arbeitsberichts.

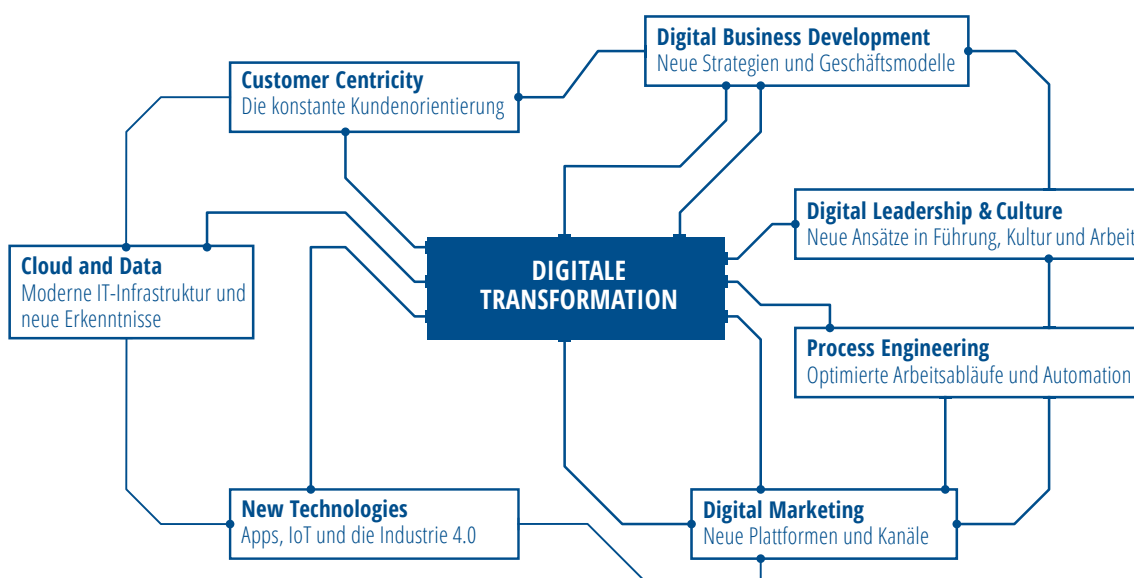


Abb. 2: Die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation (Peter, 2017)

Customer Centricity (Kundenorientierung)

Kundenbedürfnisse müssen immer wieder neu eruiert werden und es soll kritisch reflektiert werden, ob das geboten wird, was die Kundinnen und Kunden wollen. Zudem stellt sich die Frage, wie diese Bedürfnisse besser abgedeckt werden können. Um die Bedürfnisse der Menschen zu identifizieren, welche in ihrer Gemeinde sind, unternehmen die anwesenden Pfarrer einiges. So wurden in einer Kirchgemeinde z. B. vier Passiv-Mitglieder («Distanzierte») zu einem Workshop eingeladen, um herauszufinden, warum sie nicht aktiv in der Gemeinde mitwirken und dennoch nicht aus der reformierten Kirche austreten. In der Kirchgemeinde von Pfarrer Matthias Jäggi gehen Teammitglieder systematisch von Tür zu Tür der Passivmitglieder, wodurch sich gute Gespräche und Ideen für Verbesserungspotential ergeben. In zwei anderen Gemeinde wird eine Art Marktanalyse der politischen Gemeinden durchgeführt, um zu verstehen, wer die Zielgruppen sind und wie diese mit entsprechenden Angeboten erreicht werden können. Die in diesem Zusammenhang genannten drei Segmente der reformierten Kirchen sind Aktivmitglieder, potentiell Interessierte und Distanzierte (vgl. oben). Eine weitere Studie hat gezeigt, dass von zehn möglichen Zielgruppen (Milieus) aktuell nur zwei bis drei Gruppen bedient werden. Die Gruppe diskutiert, wie neue Kirchen wesentlich professioneller vorgehen und beispielsweise ihren Pfarrpersonen Methodensets und Vorlagen bieten, um systematische Markt- und Bedürfnisanalysen durchzuführen.

In diesem Handlungsfeld sind grundsätzlich alle der durch die anwesenden Pfarrer vertretenen Gemeinden mit verschiedenen Ansätzen aktiv, jedoch stellen die Teilnehmer fest, dass die Aktivitäten noch koordinierter, aktiver und marktgerichteter geplant und eingesetzt werden könnten.

New Technologies (neue Technologien)

In diesem Handlungsfeld geht es darum, neue Technologien regelmässig auf ihr Potenzial hin zu überprüfen und sich zu überlegen, ob und wie diese für die reformierte Kirche genutzt werden können. Zwar wissen die Teilnehmer von Projekten wie «Fresh Expressions» (neue Formen, wie die Kirche gelebt werden kann) und Portraituren dessen auf einem Blog, «Diesseits» (eine App mit Blog der reformierten Kirche des Kantons Zürich) oder «Pfefferstern» (eine digitale Plattform der evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen), jedoch wird selber – abgesehen von einer mobiltauglichen Webseite – wenig unternommen, um digitale Technologien nutzbar zu machen. Der Think Tank diskutiert Einsatzmöglich-

keiten von Technologien, um z.B. den Gottesdienst via App für ältere Menschen zu «streamen» (hier gibt es bereits Pfarrer, welche mit einer Webcam eine Live-Übertragung anbieten) oder via Audiodateien auf dem Web anzubieten.

In neuen Technologien bestünde jedoch grosses Potenzial, um näher an die Menschen zu kommen und neue Segmente/Zielgruppen zu erschliessen. Ausserdem würden Softwarelösungen wie Confluence, Jira, Slack, Trello und WhatsApp eine bessere Zusammenarbeit innerhalb des Pfarramts und der Kirchgemeinde ermöglichen.

Cloud and Data (moderne IT-Infrastruktur und Daten)

Dieses Handlungsfeld untersucht das Potenzial webbasierter IT-Infrastrukturen, von Clouddiensten sowie der Analyse von Daten, um so einen Projekt-/Einführungsplan für eine Organisation zu erstellen. Gegenüber der Cloud sind die Kirchenvertreter eher skeptisch eingestellt; die Angst vor Datenverlust oder dem Verletzen von Datenschutzgesetzen ist gross bzw. wäre es wichtig, hier aktuelle Lösungen zu diskutieren. Herausforderungen bestehen auch bei den Daten, weil nicht alle politischen Gemeinden die Daten der Kirchenmitglieder einfach zugänglich machen. Pfarrer Matthias Jäggi erklärt, wie seine Kirchgemeinde Kundendaten nutzt, um beispielsweise ältere Menschen zu einem Fest einzuladen. Familien mit Kindern werden zweimal im Jahr zu einer Veranstaltung eingeladen und die Eltern von Neugeborenen erhalten eine Karte. All dies in Papierform, aber datengetrieben. Das Potenzial von Automatisierungen ist der Gruppe bekannt, jedoch wird keine Softwarelösung eingesetzt. Die Erfassung von Daten erfolgt in den meisten Fällen manuell und wenig systematisch.

Die Gruppe schliesst die Diskussion zum Handlungsfeld mit der Einschätzung ab, dass Potenzial besteht, jedoch diverse Barrieren (z.B. der Datenschutz oder die Datenlieferungen von politischen Gemeinden) gelöst werden müssen.

Digital Business Development (neue Strategien und Geschäftsmodelle)

Das Handlungsfeld beleuchtet, welche Produkte und/oder Dienstleistungen eine Organisation ihren Kundinnen und Kunden mittels neuer Geschäftsmodelle und mit Hilfe digitaler Plattformen anbieten kann bzw. sollte. Angewandt auf die reformierte Kirche bedeutet dies: Die Glaubensvermittlung und der Gottesdienst sind zwei Hauptleistungen, welche erbracht werden. Nun gilt es zu überlegen, wie dieses Angebot erweitert werden kann,

z. B. indem vor, nach oder während dem Gottesdienst weitere Aktivitäten organisiert werden und diese mittels digitalen Plattformen skaliert (erweitert) werden können. Alex Kurz erklärt, dass in seiner Gemeinde ein Kinderbetreuungsdienst während des Gottesdienstes angeboten wird und die Kirchengemeinde nach dem Gottesdienst gerne zu einem Kaffee bleibt. An heissen Sommertagen wird sogar der Grill angeworfen und die «Rohrbacher Kirchenwurst», welche vom Dorfmetzger hergestellt wird, genossen. In der Gemeinde von Andreas Steiner werden einmal im Monat ein Mittagessen nach dem Gottesdienst und an zwei Abendanlässen im Monat jeweils ein einfaches Abendessen angeboten. Insgesamt ist es für alle Teilnehmer wichtig, zu betonen, dass die Angebote immer einen gesellschaftlichen Aspekt haben, aber nie marktwirtschaftlich genutzt werden sollen, da der Gewinngedanke nicht Teil der reformierten Kirche sei.

Das Konzept der Wertschöpfungskette ist den Teilnehmenden also bekannt, wird aber methodisch zur Angebotserweiterung nicht eingesetzt bzw. die Potenziale eines grösseren Ökosystems mit digitaler Unterstützung werden nicht genutzt. Während dem diese Überlegungen und Investitionen für eine einzelne Kirchengemeinde vermutlich die Strategie- und Budgetrahmen übersteigen, würde dieses Handlungsfeld von einer überregionalen Diskussion die reformierte Kirche vermutlich langfristig stärken.

Digital Marketing (neue Plattformen und Kanäle)

Das digitale Marketing bietet als Handlungsfeld unzählige neue Hilfsmittel, Plattformen und Kanäle an, um mit dem Markt zu kommunizieren, Kundendienstleistungen zu erbringen und im besten Fall Produkte und Dienstleistungen über digitale Kanäle («Digital Commerce») zu vertreiben. Die Diskussion hat gezeigt, dass Suchmaschinenmarketing von den anwesenden Pfarrern nicht eingesetzt wird. Bei den sozialen Medien haben die Teilnehmenden zwar teilweise private Konten auf diversen sozialen Plattformen, sind aber für ihre Kirchen nicht aktiv. Ein Pfarrer erzählt, wie überrascht er war, als in einem Gottesdienst in London viele Anwesende ihre Mobiltelefone nutzen, um der Kirchengemeinde ihre Verfügbarkeit für Anlässe zu bestätigen. Auch E-Mail-Marketing wird nicht eingesetzt: Nur ein Pfarrer versendet zwei Mal pro Jahr eine E-Mail an seine Mitglieder. Die Studie der FHNW-HSW zeigt, dass für kleinere Unternehmen gerade im Content Marketing und Storytelling viel Potenzial bestehend würde. Der Think Tank diskutiert, dass die reformierte Kirche als Raum, wo Menschen sich begegnen und Geschichten geteilt werden, hier ein

grosses Potenzial hätte, dies für sich zu nutzen. Jedoch räumen die Teilnehmer ein, dass es nicht zur Kultur der reformierten Kirche gehöre, viel über sich zu reden und «gross nach aussen zu kommunizieren». Andere, vor allem jüngere, Kirchen sind hier viel aktiver. Ein Teilnehmer räumt jedoch trotzdem ein: «Jesus war ein Influencer. Wenn er heute Leben würde, dann würde er die digitalen Plattformen vollumfänglich nutzen».

Im englischsprachigen Ausland finden sich viele Artikel und Tipps zum Einsatz von digitalem Marketing für die Kirche. Die Diskussion hat gezeigt, dass auch in diesem Handlungsfeld viel Potenzial für die reformierte Kirche vorhanden ist.



Barrieren und Herausforderungen

Die grösste Barriere, um die reformierte Kirche ins digitale Zeitalter zu überführen, ist die Tatsache, dass Gott von der reformierten Kirche nicht vermarktet werden will und kann wie ein Produkt. Dies, weil es sich bei Gott um eine unverfügbare Grösse handelt. Die Ursünde ist, dass der Mensch Gott spielen und Gott verfügbar machen wollte. Der Markt funktioniert genauso: Er macht Dinge verfügbar; «dies widerspricht aber der Idee des Evangeliums fundamental», so Alex Kurz.

«Im Evangelium gibt es ganz klar einen Auftrag darüber, was verkündet werden soll. Gleichzeitig stehen wir dem Problem gegenüber, dass wir nicht an die Leute herankommen», so Pfarrer Thomas Josi. Neucharismatische Kirchen, welche sehr extrovertiert auftreten und mit ihrem Programm sehr erlebnisorientiert sind, gehen viel offensiver an die Öffentlichkeit. Deshalb können digitale Potenziale von jungen Kirchen gut genutzt und eingesetzt werden. Sie haben gewissermassen verstanden, wie der Markt funktioniert und was die Menschen wollen. Unter anderem sind das klare Positionen, womit Komplexität reduziert wird. Dies widerspricht jedoch der Natur der reformierten Kirche, welche immer differenziert zu bleiben versucht und volkskirchlich orientiert ist. Stephan Hagenow räumt ein, dass es aus Sicht der reformierten Kirche nicht legitim sei, etwas zu sagen, dass dann für alle zu gelten hat. Die Meinungsvielfalt sei zwar eine Herausforderung, stelle jedoch auch genau die Stärke der reformierten Kirche dar, ergänzt Thomas Josi.

Es gibt jedoch auch praktische Gründe, warum die reformierte Kirche sich dem digitalen Zeitalter bisher nicht oder nur wenig angepasst hat. Einerseits betrifft dies Ressourcen (Mitarbeitende, IT-Infrastruktur und Geldmittel), andererseits Knowhow (das notwendige Wissen). Die Digitalisierung ist heute kein Thema in der Ausbildung zum Pfarramt. Junge Menschen, welche das Pfarramt ergreifen, werden von den Teilnehmern zudem eher als Systemfestiger denn als Innovatoren wahrgenommen, weshalb die Themen der digitalen Transformation nicht aktiver diskutiert und umgesetzt werden.

Wegen der Kirchensteuer sieht sich die reformierte Kirche (zurzeit noch) keinen direkten finanziellen Engpässen ausgesetzt. In der nahen Zukunft wird jedoch die Hälfte der Finanzierung der Berner Kirche nach effektiver Leistung, welche diese erbringen, bereitgestellt. Dies bedeutet, dass es für Kirchen essentiell wird, ihre Angebote und Leistungen klar auszuweisen, zu quantifizieren und im Markt zu kommunizieren.

Zusätzlich stellt die Organisation der reformierten Kirche ein Hindernis dar: Jede Gemeinde entscheidet autonom und ist auch autonom verwaltet. «Damit fehlt eine gebündelte Strategie», räumt Thomas Josi ein. Pfarrer können auch nicht zur Weiterbildung gezwungen werden.

Chancen und zentrale Themen

Der Kern des Evangeliums – Gott – kann nicht vermarktet werden, so viel steht für die Think Tank-Teilnehmenden eindeutig fest. Der Soziologe und Politikwissenschaftler Hartmut Rosa (2016) spricht von Resonanz, wenn es darum geht, das Unverfügbare einerseits unverfügbar zu lassen, andererseits jedoch Rahmenbedingungen zu schaffen, um dieses Unverfügbare trotzdem in einem gewissen Sinne fassbarer zu machen. Vielleicht gelte es zu überlegen, ob die Gemeinschaft, die Geborgenheit und das Wissen, welche rund um Gott – das Unverfügbare – entstehen, bis zu einem gewissen Grad «auf dem Markt angepriesen» werden könnten. Andreas Steiner präzisiert: «Wie können wir Menschen mit offenen Räumen, eben dieser Resonanz, erreichen?»

Stephan Hagenow meint, eine Aufbruchsstimmung in der reformierten Kirche wahrzunehmen. Jedoch müsse sich die reformierte Kirche zuerst von innen erneuern, damit dies von aussen auch wahrgenommen werde und eine entsprechende Wirkung habe. Es liege im Wesen der reformierten Kirche, dass sie sich stetig erneuere. Aus diesem Grunde ist es gut denkbar, dass sie sich auch dem aktuellen Zeitgeist, welcher in einem gewissen Masse digital abläuft, anpasst. Es werden zurzeit neue Formen von Kirche ausprobiert. So gibt es z. B. in der Genfer Kirche ein Pfarramt, welches explizit die LGBT-Gemeinschaft (Lesbian, Gay, Bisexual und Transsexual-Zugehörige) anspricht.

Im wirtschaftlichen Kontext gesehen erscheint der Eindruck, dass die reformierte Kirche ohne klare Führung steht, denn es gibt keine übergeordnete Strategie, Ziele und Pläne wie bei wirtschaftlichen Unternehmen. Die Hauptursache für diesen Mangel an strategischen Zielvorgaben liegt darin, dass die reformierte Kirche sehr lokal, d.h. von den Kirchgemeinden her, organisiert wird. «Was aber durchaus denkbar wäre, ist eine Regionalisierung im Sinne einer gemeinsamen Strategie, eine Art Marketingkonzept, welche dann regional ausgerollt werden könnte», so Thomas Josi.

Schlussfolgerung

Die Hauptherausforderung der reformierten Kirche im digitalen Zeitalter besteht darin, dass Gott nicht vermarktet werden kann, weshalb es schwierig ist, «Leistungen» zu definieren und kommunizieren. Es gilt also, das Potenzial – Begegnungszonen schaffen, Räume nutzen, Menschen zusammenbringen – zu nutzen, um eine Resonanz zu erzeugen, welche wiederum fassbar wird. Diese könnte dann durchaus vermarktet werden. Das Fehlen einer übergeordneten Strategie, die Marktferne im wirtschaftlichen Sinn, keine moderne IT-Infrastrukturen und das Nichtvorhandensein von Weiterbildungen im Bereich Digitales stellen weitere Herausforderungen für die reformierte Kirche im digitalen Zeitalter dar.

Potenzial besteht in der Vernetzung innerhalb der reformierten Kirche – wie z. B. im Rahmen des vorliegenden Think Tanks. Ausserdem könnte angesichts der vielen Geschichten, welche sich in den von der reformierten Kirche zur Verfügung gestellten Räumen abspielen, noch mehr von Storytelling und der Verbreitung über digitale Medien (inklusive den sozialen Medien) profitiert werden.

Abschliessend sei zu betonen, dass es nicht darum geht, die reformierte Kirche oder Gott zu digitalisieren, sondern die reformierte Kirche so zu transformieren, dass sie im digitalen Zeitalter weiterhin bestehen kann. Wichtig scheint es, einen Weg zu finden, der Tradition der reformierten Kirche treu zu bleiben und gleichzeitig am Puls der Zeit zu sein. Der Think Tank schliesst mit einem möglichen Ansatz, der auf eine analoge Präsenz mit Menschen im Vordergrund, aber mit digitalen Prozessen und Kommunikationskanälen im Hintergrund, setzt.

Der Think Tank

Das Zentrum für Digitale Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft lud am 4. Juli 2019 reformierte Pfarrer zum Think Tank in Olten ein.

Ziel der Think Tank-Reihe ist es, aktuelle Themen rund um die Digitale Transformation zu diskutieren und Gedankenanstösse aus der Wirtschaft in die wissenschaftliche Forschung zu übertragen.

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft unterstützt, unter der Leitung von Prof. Dr. Marc K. Peter, die Veranstaltung fachlich und publiziert den Bericht des Think Tank.

Teilnehmende des Think Tank:

Stephan Hagenow	Leiter Personalentwicklung Pfarrerschaft Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn
Matthias Jäggi	Pfarrer, Ostermundigen
Thomas Josi	Pfarrer, Spiez
Corin Kraft	Projektleiterin/Wissenschaftliche Mitarbeiterin, FHNW Hochschule für Wirtschaft
Alex Kurz	Pfarrer, Rohrbach
Marc K. Peter	Leiter Zentrum für Digitale Transformation, FHNW Hochschule für Wirtschaft
Andreas Steiner	Pfarrer der Evangelisch-methodistischen Kirche, Oey-Diemtigen und Seelsorger, Zentrum Artos, Interlaken

Literatur:

- Peter, M.K. (Hrsg.). (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut SPI. (2019). *Die Veränderung der Religionslandschaft in der Schweiz*. Abgerufen von kirchenstatistik.spi-sg.ch/religionslandschaft-schweiz/#close

Kontakt:

Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft
marc.peter@fhnw.ch
Corin Kraft, FHNW Hochschule für Wirtschaft
corin.kraft@fhnw.ch
Thomas Josi, Reformierte Kirche Spiez
thomas.josi@bluewin.ch

www.fhnw.ch/business
www.kmu-transformation.ch