

Ökumenische Basler Kirchenstudie

ZUSAMMENFASSUNG VON GERHARD GERSTER

Ausgabe 26. Mai 1999

Übersicht

- 1. Einleitung**
- 2. Konzept der Kirchenstudie**
- 3. Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung**
 - 3.1. Erwartungen an die Kirchen
 - 3.2. Beurteilung der Kirchen
 - 3.3. Persönliche Wichtigkeit der Leistungen
 - 3.4. Zufriedenheit der Bevölkerung
 - 3.5. Verhaltensabsichten der Bevölkerung
 - 3.6. Austrittsgründe
- 4. Wahrnehmungslücken**
 - 4.1. Wahrgenommene Erwartungen
 - 4.2. Wahrgenommene Beurteilung
 - 4.3. Wahrgenommene Zufriedenheit
 - 4.4. Wahrgenommene Verhaltensabsichten
 - 4.5. Wahrgenommene Austrittsgründe
- 5. Religionssoziologische Ergebnisse**
 - 5.1. Bildung der Mitgliedschaftstypen
 - 5.2. Profil der Mitgliedschaftstypen
 - 5.2.1 Gemeinschaftsorientierte
 - 5.2.2 Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierte
 - 5.2.3 Dienstleistungsorientierte
 - 5.2.4 Mitglieder ohne Eigeninteresse
 - 5.2.5 Ausgetretene
 - 5.2.6 Vergleich
- 6. Zufriedenheit der Mitarbeitenden**
 - 6.1. Arbeitsplatzanalyse
 - 6.2. Motivation
 - 6.3. Entscheidungskompetenzen
 - 6.4. Zusammenarbeit
 - 6.5. Zufriedenheit
- 7. Literatur**

Hinweise

Ausführlicher Berichtsband

Der ausführliche Berichtsband der Ökumenischen Basler Kirchenstudie (404 Seiten Paperback), kostet Fr. 30 plus Versandkosten, kann bezogen werden bei:
Amt für Information und Medien, Postfach 948, 4001 Basel, Tel. 061 277 45 29,
Fax 061 277 45 71

Buchpublikation zur Kirchenstudie erschienen

Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Universitätsverlag Freiburg Schweiz, 2000.

1. Einleitung

Die Evangelisch-reformierte (ERK) und die Römisch-Katholische Kirche (RKK) Basel-Stadt stecken in einem grundlegenden Umbruch. Seit Mitte der 70er Jahre schwindet die Zahl der Kirchenmitglieder kontinuierlich. Die Mitgliederverluste sind eine Folge der Stadtfucht jüngerer Familien, aber auch von Austritten. Durch das Ausmass sind die beiden Kirchen in ihrer Substanz wie auch in ihrem Selbstverständnis als Volkskirchen betroffen.

Die ERK zählte Anfang 1999 mit rund 48.000 Mitgliedern noch etwa 45 Prozent des Bestandes der 70er Jahre. Das entspricht einem Bevölkerungsanteil von 25 Prozent. Innere Probleme und Defizite der Kirchen verschärfen die Situation insgesamt. Allerdings zeigt die parallele Entwicklung auf katholischer und reformierter Seite, dass es keine konfessionelle Frage ist, wenngleich es immer noch deutliche konfessionelle Problembereiche gibt.

Im Blick auf die Beurteilung der Wirkungen kirchlicher Tätigkeiten fehlten bisher repräsentative und aussagekräftige Daten darüber, wie die Kirche mit ihren Anliegen von der breiten Bevölkerung des Kantons Basel-Stadt (ein Stadtstaat vergleichbar mit Bremen oder Hamburg) wahrgenommen wird. Die Studie schliesst diese Lücke und "leistet damit einen Beitrag zur Überprüfung der Qualität der Leistungen der beteiligten Kirchen. Es lassen sich daraus Perspektiven für konkrete Massnahmen im Bereich des `Social Marketing` entwickeln," schreiben die beiden Kirchenleitungen zur „Ökumenischen Basler Kirchenstudie“, die insgesamt 150'000 Franken (180.000 Mark) gekostet hat.

Für die Erarbeitung des Konzeptes und die Durchführung der Kirchenstudie wurde von beiden Kirchen eine interdisziplinäre Projektgruppe gebildet, die die betriebswirtschaftliche wie auch die theologische Perspektive berücksichtigte. Diese setzte sich aus den beiden Informationsbeauftragten der ERK und RKK, Vertretern der Theologischen Fakultät der Universitäten Basel und Freiburg sowie des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel zusammen.

Im Juni 1998 wurde eine repräsentative Stichprobe der Bevölkerung (1.009 befragte Personen) mit ständigem Wohnsitz im Kanton Basel-Stadt telefonisch durch ein Marktforschungsinstitut befragt. Dabei wurden nicht nur Mitglieder der ERK und RKK, sondern auch Ausgetretene und Personen mit einer anderen Religionszugehörigkeit untersucht. Im gleichen Zeitraum fand eine vertrauliche schriftliche Befragung bei sämtlichen Mitarbeitenden (Angestellte und freiwillige Mitarbeitende) statt.

2. Konzept der Kirchenstudie

Im Mittelpunkt der Studie stand die Untersuchung der wahrgenommenen **Qualität** der angebotenen Dienstleistungen sowie die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Kirchen und deren zukünftigen Verhaltensabsichten. Die Zufriedenheit der Bevölkerung wird massgeblich durch zwei Faktoren beeinflusst:

1. Wahrnehmung der Qualität von den Kirchen angebotenen Leistungen durch die Bevölkerung.
2. Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeitenden der Kirchen, die Erwartungen der Bevölkerung zu erkennen und die Leistungen zu erfüllen.

Das der Kirchenstudie zugrunde gelegte Verständnis von Qualität wurde aus dem kundenorientierten Dienstleistungsmarketing übernommen. Demzufolge liegt die Erreichung einer hohen Qualität in der Fähigkeit des Anbieters, die **Erwartungen der Anspruchsgruppen voll und ganz zu erfüllen** (in Anlehnung an Meffert H./Bruhn M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden 1997, S. 201).

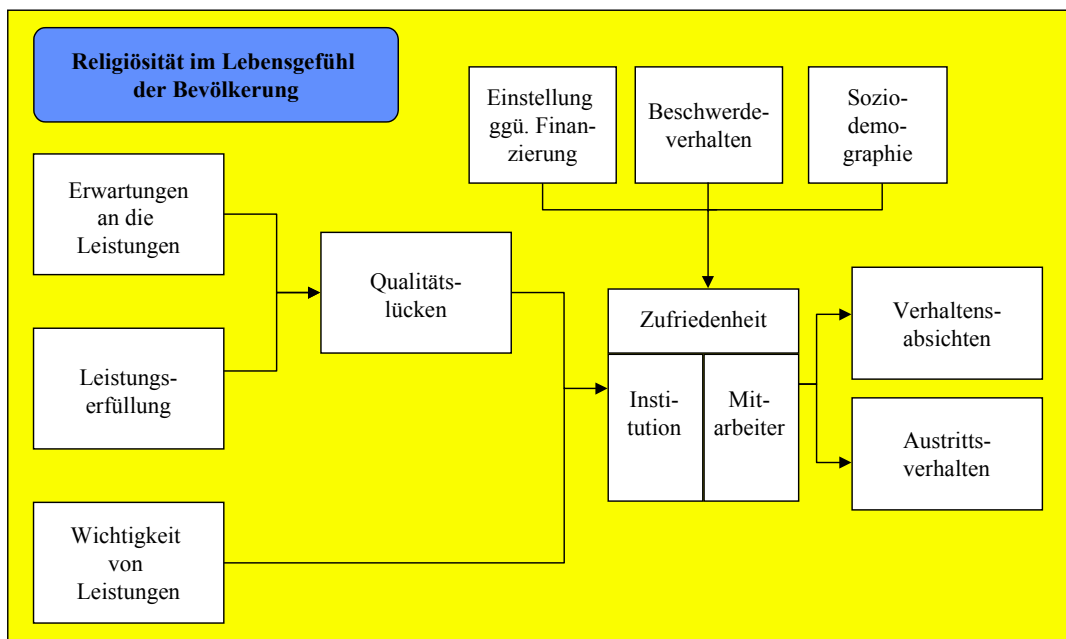
Überträgt man diesen Kerngedanken auf die Kirchen, so bedeutet dies, dass die Erwartungen der Bevölkerung an die kirchlichen Leistungen den Massstab für die Kirche darstellen. Durch den Vergleich zwischen der von der Bevölkerung erwarteten Leistungen und der von ihr tatsächlich wahrgenommenen Leistungen ergibt sich die Qualitätsbeurteilung durch die Bevölkerung.

Die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Kirchen ist in bedeutendem Masse von den Mitarbeitenden beeinflusst, die die Leistungen erbringen. Sie stehen in einer direkten Beziehung zu den Anspruchsgruppen und bilden damit die Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager. Empirische Untersuchungen zu den Zusammenhängen zwischen Kunden- und Mitarbeiterseite bei Dienstleistungsanbietern zeigen, dass die Realisierung einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nur auf dem Wege einer steigenden **Mitarbeitendenzufriedenheit** und Mitarbeiterbindung möglich ist (Bruhn, M.: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, S. 13-62; George, von W.R./Gröroos, C.: Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, S. 63-86 - beide in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden 1995).

Vor diesem Hintergrund ist die Zufriedenheit der kirchlichen Mitarbeitenden, d.h. sowohl der Angestellten als auch freiwilligen Mitarbeitenden, eine entscheidende Einflussgrösse für die Zufriedenheit der Bevölkerung. Nur qualifizierte, kompetente und motivierte Mitarbeitende können einen positiven Beitrag für den Erfolg der Kirchen leisten. Die Mitarbeiterzufriedenheit stellt dabei das Resultat der konkreten Arbeitssituation bzw. Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden der Kirchen dar.

Darüber hinaus sollte nicht nur die Meinung der Bevölkerung erhoben werden, sondern auch die Einschätzung des Bevölkerungsurteils durch die Mitarbeitenden. Durch die Offenlegung der Diskrepanzen zwischen dem **Drittbild** der Mitarbeitenden und dem **Fremdbild** der Bevölkerung können Hinweise für die Gestaltung der Beziehungen zwischen der Bevölkerung und den Kirchen gewonnen werden.

Grafik 1 Gesamtmodell



Weiter sollte in einem begrenzten Rahmen ermittelt werden, welche Rolle die Religion im Lebensgefühl und in der Lebensgestaltung der Menschen im Kanton Basel-Stadt spielt. Im Zentrum der religionssoziologischen Analyse stand die Selbstein-

schätzung der allgemeinen Religiosität mit Hilfe eines Vergleichs zwischen Kirchenmitgliedern, Mitarbeitenden und Ausgetretenen.

Ziel der Basler Kirchenstudie ist es, das Beziehungsgeflecht zwischen der Bevölkerung, den Kirchen und den Mitarbeitenden zu analysieren. Zu diesem Zweck wurde ein **Gesamtmodell** entwickelt.

3. **Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung**

Bei der Bestimmung der Qualität des Leistungsangebotes wurden die Erwartungen der Bevölkerung an die Kirchen sowie die Beurteilung der jeweiligen Kantonalkirche anhand von 14 Leistungen untersucht. Aus der Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der Beurteilung der kirchlichen Leistungen konnten bestehende Qualitätslücken aufgedeckt werden. Ebenso wurde die persönliche Wichtigkeit der 14 Leistungen für die befragten Personen ermittelt.

Des Weiteren war die Zufriedenheit der Bevölkerung in Basel-Stadt mit der ERK und RKK Gegenstand der Untersuchung. Dazu wurde die Bevölkerung zum einen nach ihrer Zufriedenheit mit der Kirche als Institution sowie zum anderen nach ihrer Zufriedenheit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kantonalkirchen befragt.

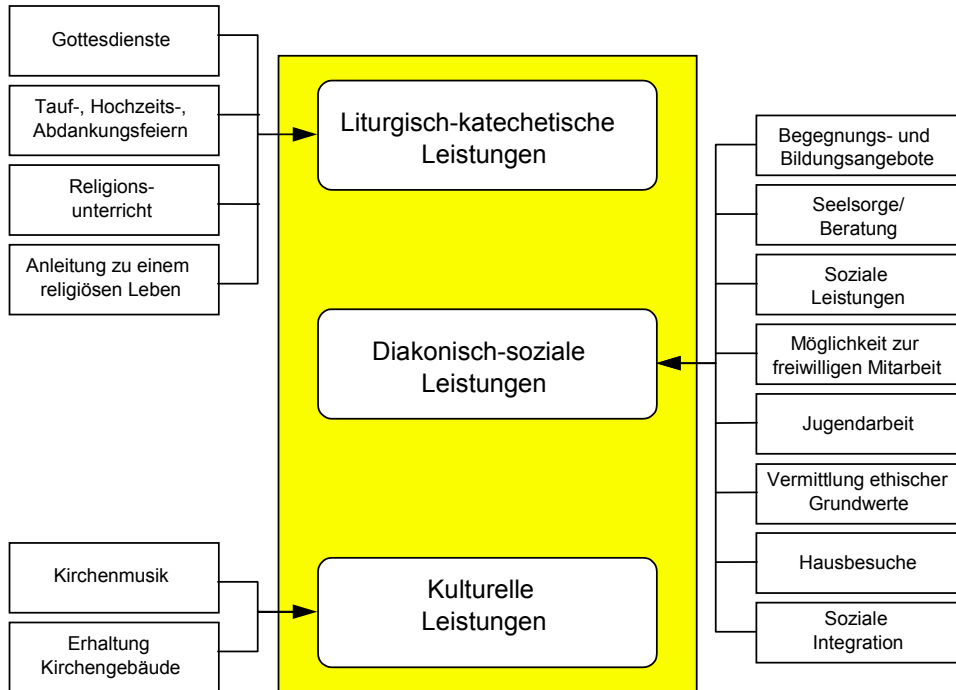
Schliesslich standen die Verhaltensabsichten der Bevölkerung gegenüber der ERK und RKK im Vordergrund der Untersuchung. Dazu wurden zum ersten die Verhaltensabsichten der Bevölkerung gegenüber den Kantonalkirchen, wie z.B. die Absicht, mehr Kirchenangebote zu beanspruchen, erhoben und Kirchenmitglieder, die bereits an einen Kirchenaustritt gedacht haben, nach den möglichen Gründen dafür befragt. Zum zweiten wurden die Austrittsgründe jener, die bereits aus der ERK oder RKK ausgetreten sind, erhoben.

3.1 **Erwartungen an die Kirchen**

Zur Untersuchung der Qualitätswahrnehmungen wurden 14 einzelne Leistungen, z.B. Gottesdienst, sozialen Leistungen, Religionsunterricht und Kirchenmusik, der ERK und RKK herangezogen. Dabei stand zunächst die Frage im Vordergrund, welche relevanten, voneinander unabhängigen Wahrnehmungsdimensionen hinter diesen 14 Einzelleistungen stehen. Zu diesem Zweck konnten im Rahmen einer Faktorenanalyse drei relevante Dimensionen identifiziert werden, die die Bevölkerung von der Kirche erwarten:

- Liturgisch-katechetische Leistungen
- diakonisch-soziale Leistungen
- kulturelle Leistungen

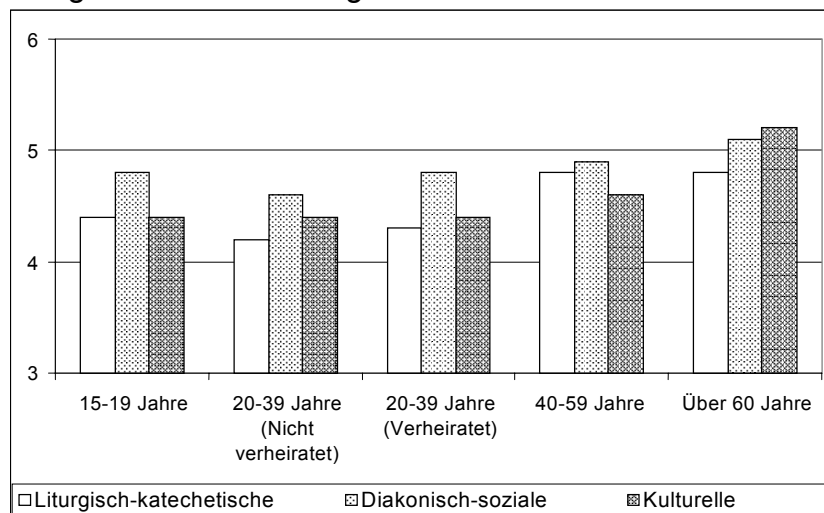
Grafik 2 Faktorenanalyse



Anhand dieser drei Faktoren wurden im Folgenden die Erwartungen der Bevölkerung an die Kantonalkirchen, die Leistungsbeurteilung sowie die Wichtigkeit der Leistungen untersucht.

Bei der Untersuchung der liturgisch-katechetischen, diakonisch-sozialen sowie kulturellen Erwartungen der Bevölkerung an die ERK und RKK zeigte sich, dass die Bevölkerung im Prinzip hohe Erwartungen an die Kantonalkirchen hat. Zukünftige Aufgaben der Kirchen sollen vor allem diakonisch-soziale sowie kulturelle Leistungen sein. Liturgisch-katechetische Leistungen werden hingegen tendenziell weniger erwartet. Dabei haben ältere Menschen in der Regel höhere Erwartungen an die Kantonalkirchen als jüngere. Ferner stellen Frauen höhere Erwartungen an die Kantonalkirchen als Männer. Betrachtet man schliesslich die einzelnen Leistungen, erwartet die Bevölkerung in erster Linie Tauf-, Hochzeits- und Abdankungsfeiern, Seelsorge/Beratung sowie die Jugendarbeit von der ERK und RKK.

Grafik 3 Erwartungen der Bevölkerung

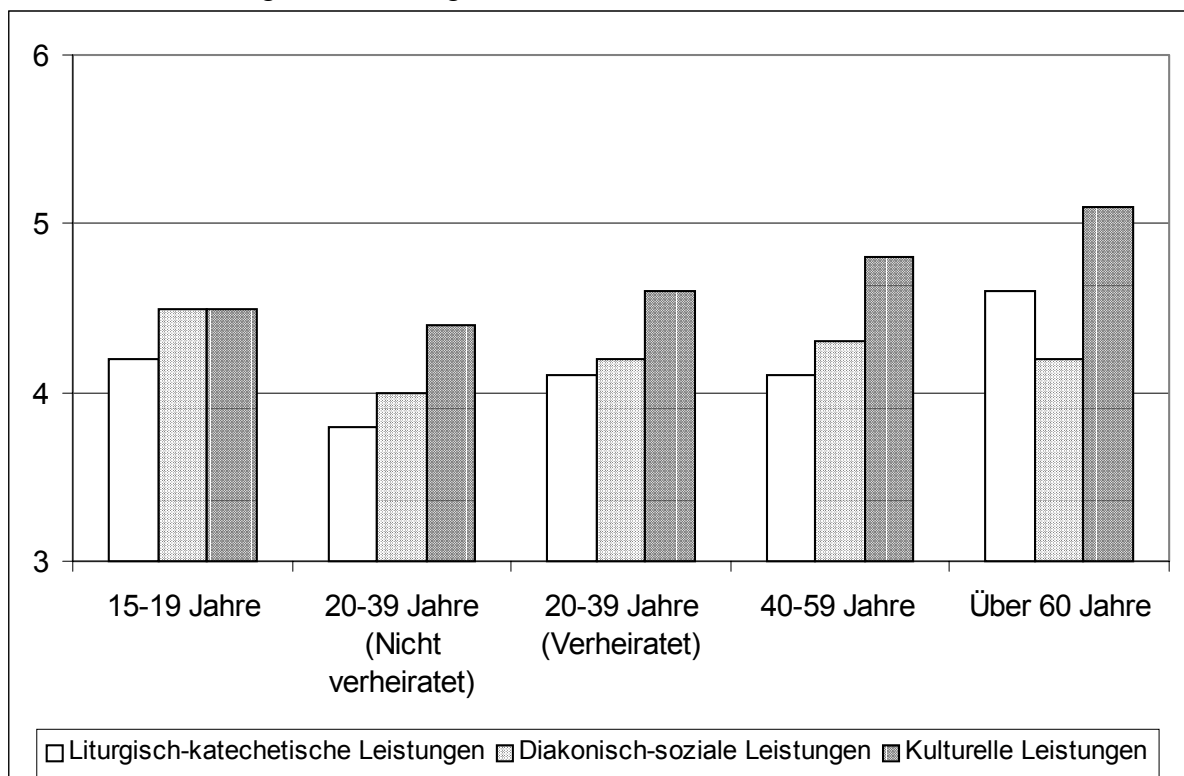


3.2 Beurteilung der Kirchen

Zur Analyse der Qualitätswahrnehmungen von liturgisch-katechetischen, diakonisch-sozialen und kulturellen Leistungen wurde die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Bevölkerung an die Leistungen sowie die Beurteilung der Leistungen untersucht. Durch Normierung der Erwartungen auf 100 Prozent konnte ermittelt werden, inwieweit die Erwartungen der Bevölkerung durch die Leistungen der Kantonalkirchen erfüllt werden.

Dabei stellte sich heraus, dass die Erwartungen der Bevölkerung an die jeweiligen Kirchen lediglich bei kulturellen Leistungen erfüllt werden. Die Erbringung liturgisch-katechetischer sowie diakonisch-sozialer Leistungen wird von der Bevölkerung hingegen als unzureichend erachtet. So werden die liturgisch-katechetischen Erwartungen lediglich zu 91 Prozent, diakonisch-soziale sogar nur zu 86 Prozent erfüllt.

Grafik 4 Beurteilung der Leistungen

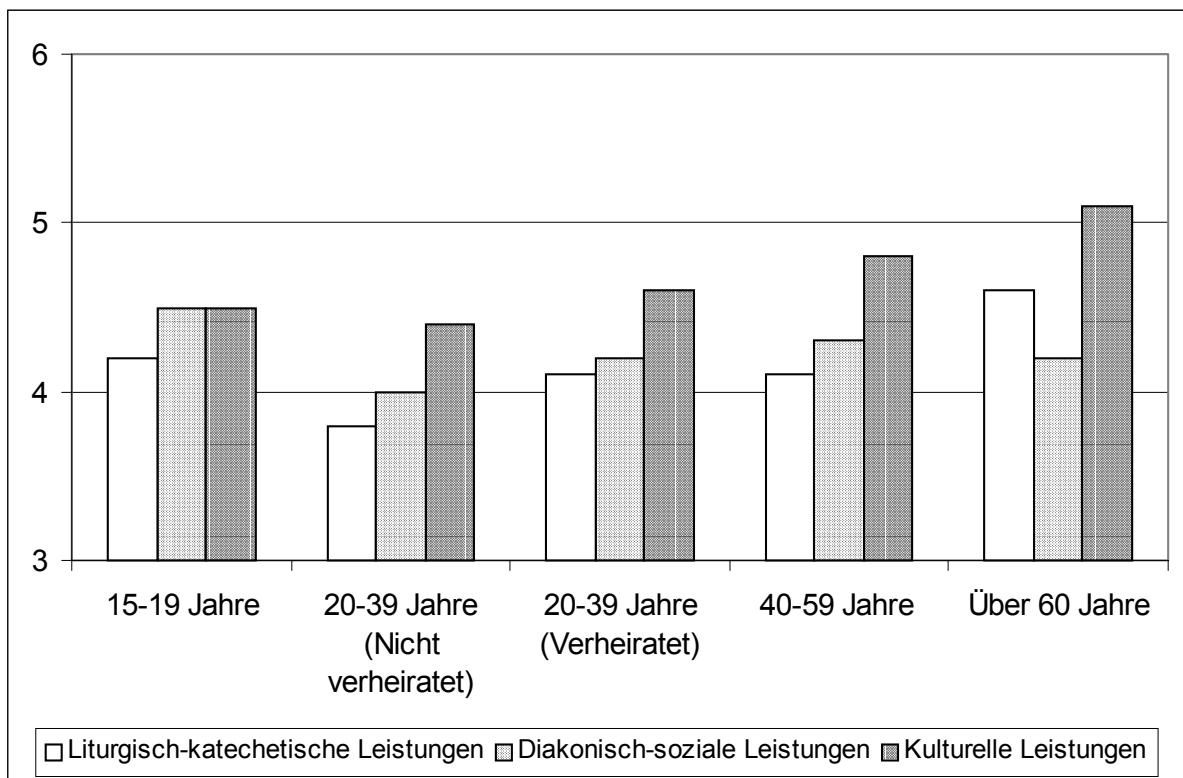


3.3 Persönliche Wichtigkeit der Leistungen

Bei der Betrachtung der persönlichen Wichtigkeit liturgisch-katechetischer, diakonisch-sozialer und kultureller Leistungen zeigt sich, dass der Bevölkerung die Leistungen der Kantonalkirchen nur durchschnittlich wichtig sind. Auch hier konnte wieder ein deutlicher Alterseffekt festgestellt werden, d.h. älteren Auskunftspersonen sind die Leistungen wichtiger als jüngeren.

Durch Gegenüberstellung der Erwartungen der Bevölkerung und der persönlichen Wichtigkeit der Leistungen wird deutlich, dass die Kantonalkirchen einem Spannungsfeld ausgesetzt sind: Auf der einen Seite hat die Bevölkerung hohe Erwartungen an die Kantonalkirchen, auf der anderen Seite sind die Leistungen der Kirchen den Befragten zumeist nur bedingt wichtig.

Grafik 5 Persönliche Wichtigkeit



3.4 Zufriedenheit der Bevölkerung

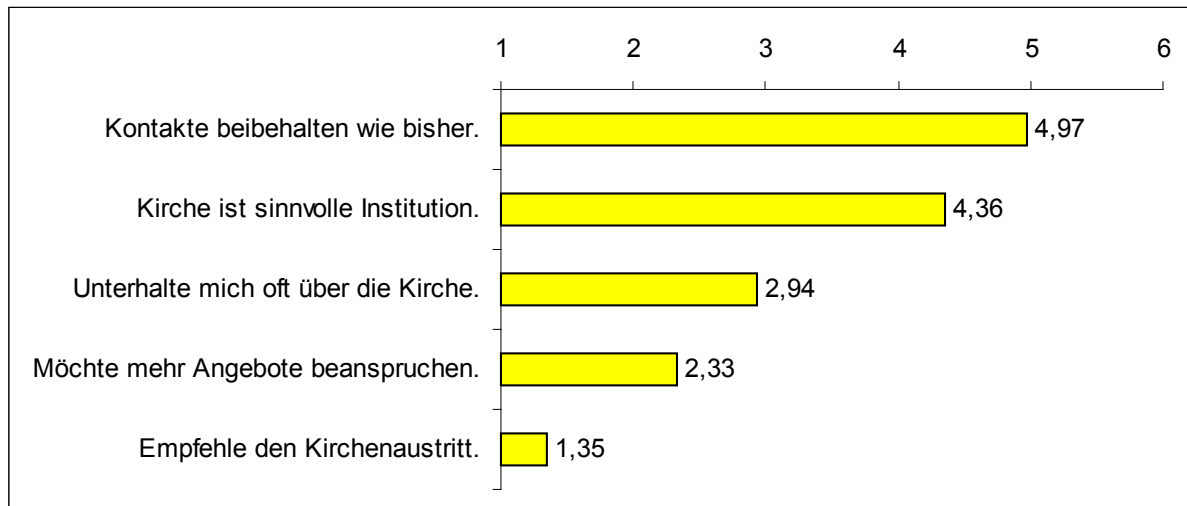
Bei der Frage nach der Zufriedenheit der Bevölkerung mit den beiden Kirchen stellte sich heraus, dass die Bevölkerung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich zufriedener ist als mit der Kirche als Institution. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang vor allem die Unterschiede zwischen Personen, die aus der ERK oder RKK ausgetreten sind, und den Mitgliedern der Kantonalkirchen. So unterscheiden sich die Ausgetretenen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit den Mitarbeitenden nicht von den Mitgliedern, allerdings sind die Ausgetretenen signifikant unzufriedener mit der Kirche als Institution als Mitglieder.

3.5 Verhaltensabsichten der Bevölkerung

Die geäußerten Verhaltensabsichten gegenüber der ERK und RKK lassen darauf schliessen, dass die Bevölkerung eher eine geringe Verbundenheit mit den Kantonalkirchen aufweist. Die Bevölkerung möchte mit der ERK und RKK lediglich so in Kontakt bleiben wie bisher. Des weiteren beabsichtigen nur wenige Menschen, zukünftig mehr Angebote zu der Kirchen zu beanspruchen, ebenso unterhalten sie sich nur wenig über die Kirche.

Dagegen wird die Sinnhaftigkeit der Kirche von der Bevölkerung grundsätzlich bejaht. Ferner deutet die äusserst geringe Absicht, anderen den Kirchenaustritt zu empfehlen darauf hin, dass die Mitgliedschaft in der Kirche als eine persönliche Angelegenheit angesehen wird.

Grafik 6 Verhaltensabsichten



3.6 Austrittsgründe

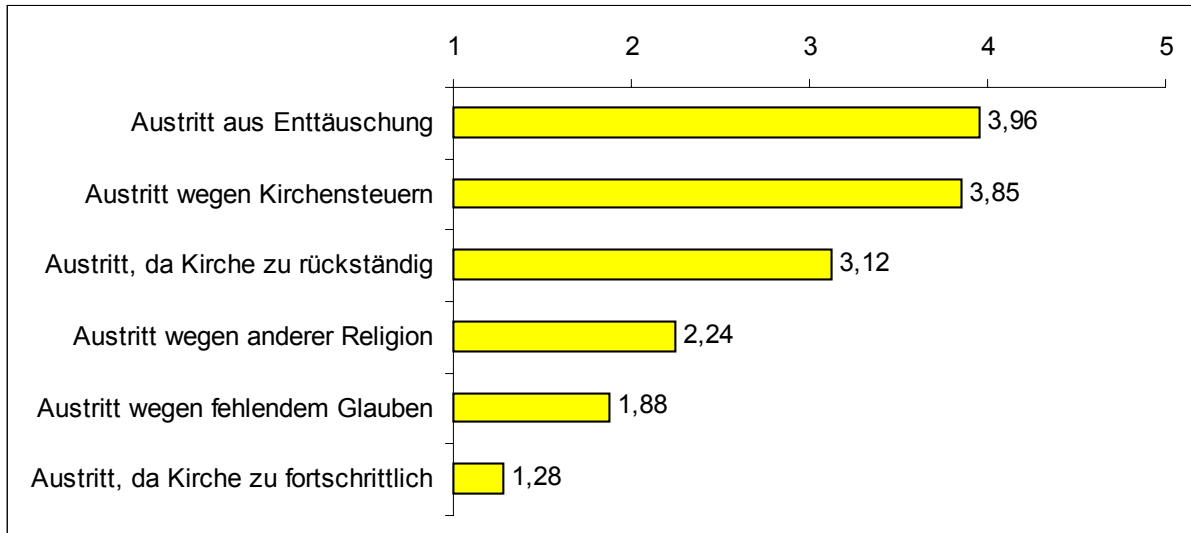
Bei der Analyse der Gründe ehemaliger Mitglieder für ihren Austritt aus der ERK und RKK konnten signifikante Unterschiede zwischen den beiden Kantonalkirchen festgestellt werden. Zentrales Ergebnis ist, dass die Kirchensteuer nicht der alleinige Grund der Mitglieder für den Kirchenaustritt ist, sondern weitere Gründe eine entscheidende Rolle spielen.

Die Mitglieder der ERK sind in erster Linie wegen der Kirchensteuer und ihrer Enttäuschung über die Kirche ausgetreten. Die Rückständigkeit der ERK, der Wechsel zu anderen Religionen, fehlender Glaube oder die Fortschrittlichkeit der ERK spielen für den Austritt aus der ERK zumeist eine untergeordnete Rolle.

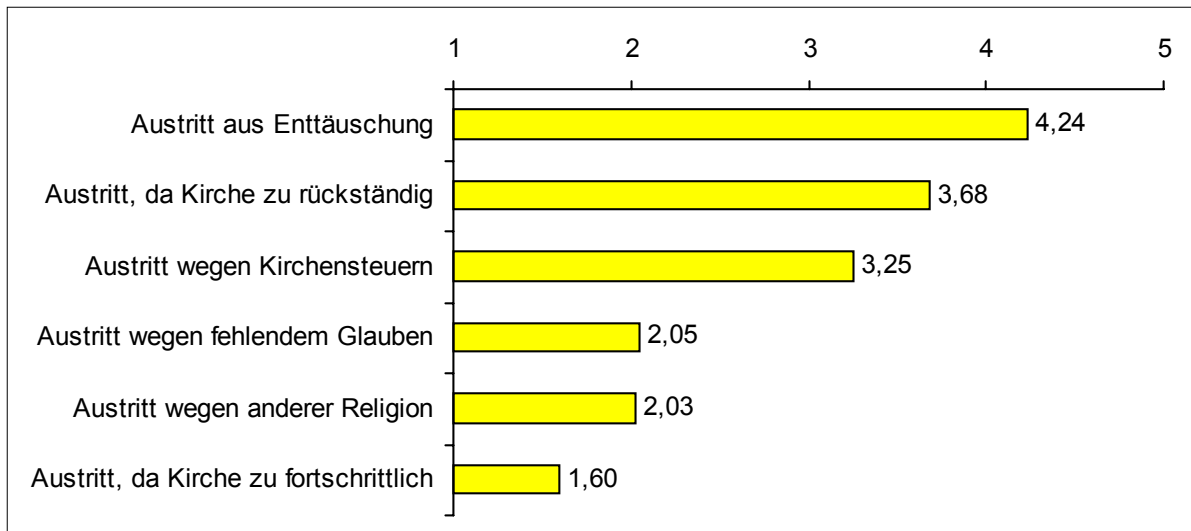
Die Hauptgründe der ehemaligen Mitglieder der RKK für ihren Austritt waren hingegen ihre Enttäuschung über die RKK, deren Rückständigkeit sowie die Kirchensteuer. Im Gegensatz zur ERK ist somit die Rückständigkeit der RKK ein weiterer entscheidender Grund für den Austritt aus der RKK.

Darüber hinaus konnten im Rahmen einer Clusteranalyse für die Kantonalkirchen je zwei Gruppen von Ausgetretenen identifiziert werden, die in etwa gleich gross sind: Eine Gruppe ist in erster Linie wegen der Kirchensteuer aus der Kirche ausgetreten, die andere Gruppe vorwiegend aufgrund ihrer Enttäuschung über die Kirche.

Grafik 7 Gründe für den Austritt ERK



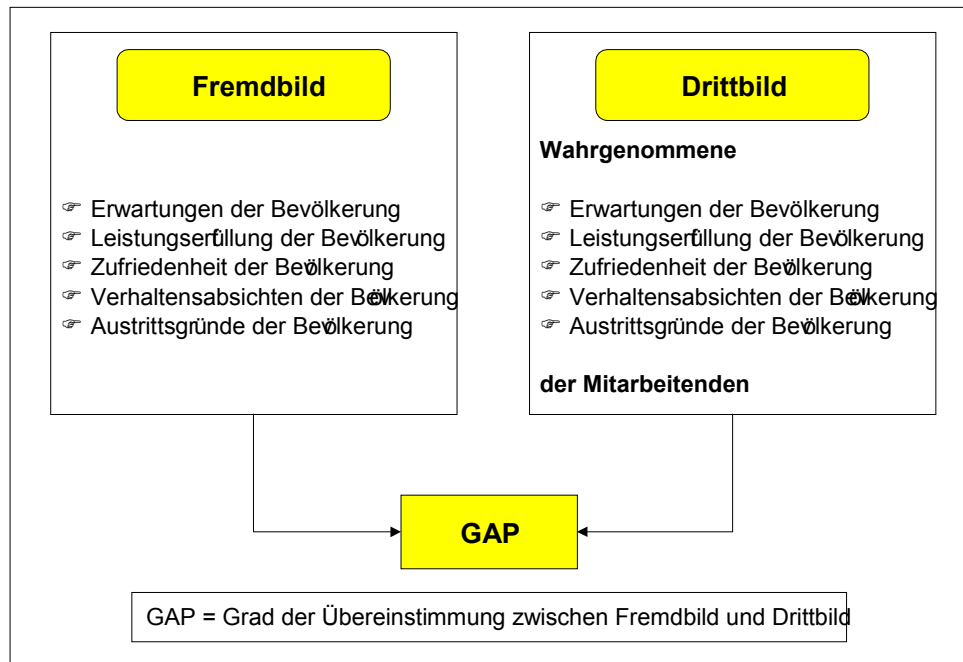
Grafik 8 Gründe für den Austritt aus der RKK



4. Wahrnehmungslücken

Im Rahmen der Basler Kirchenstudie wurden die Wahrnehmungslücken – sogenannte GAPs - zwischen Fremdbild der Bevölkerung und Drittbild der Mitarbeitenden in Bezug auf Erwartungen, Leistungserfüllung, Zufriedenheit, Verhaltensabsichten sowie Austrittsgründe der Bevölkerung analysiert

Grafik 9 GAP Analyse



Der **Grad der Übereinstimmung** zwischen Fremd- und Drittbild wird durch die GAPs wiedergegeben. Die Mitarbeitenden der Kantonalkirchen können dabei das Urteil der Bevölkerung zutreffend einschätzen oder unter- bzw. überschätzen.

Die Analyse der GAPs zwischen Fremdbild und Drittbild ist aus mehreren Gründen relevant. GAPs stellen die **Ursache für Qualitätslücken** der Kantonalkirchen dar, denn die Kantonalkirchen können nur dann die Erwartungen der Bevölkerung voll und ganz erfüllen, wenn sie die Erwartungen der Bevölkerung an die ERK und RKK zutreffend wahrnehmen. Eine falsche Einschätzung der Erwartungen der Bevölkerung führt dazu, dass die Spezifikation der Leistungen durch die Kantonalkirchen nicht anhand der tatsächlichen Qualitätsanforderungen seitens der Bevölkerung erfolgt.

Die Analyse der GAPs zeigt folglich, an welchen Stellen die Kantonalkirchen die Meinung der Bevölkerung nicht zutreffend beurteilen und dieser damit auch nicht gerecht werden können. Der **Verringerung der GAPs** zwischen Fremd- und Drittbild kommt somit eine herausragende Bedeutung für die Erreichung und Sicherung einer hohen Qualität sowie einer hohen Zufriedenheit der Bevölkerung zu. Durch die Identifizierung jener Bereiche, in denen die Wahrnehmungen der Mitarbeitenden von der Einschätzung der Bevölkerung abweichen, können gezielte Massnahmen des Marketing zur Verringerung der GAPs entwickelt und umgesetzt werden.

Die tatsächlichen Erwartungen der Bevölkerung wurden als 100 Prozent gesetzt und berechnet. Unter 100 Prozent bedeutet Unterschätzung der Erwartungen darüber dagegen Überschätzung.

4.1 Wahrgenommene Erwartungen

In Bezug auf die drei Wahrnehmungsdimensionen der Bevölkerung (liturgisch-katechetische, diakonisch-soziale und kulturelle Leistungen) ergab sich folgendes Bild:

Grafik 10 Wahrgenommene Erwartungen



Die Einschätzung der Höhe der liturgisch-katechetischen Erwartungen entspricht lediglich 86,38 Prozent der tatsächlichen Höhe, die Einschätzung der Höhe der diakonisch-sozialen Erwartungen 80,85 Prozent. Kulturelle Erwartungen werden von den Mitarbeitenden nur zu 74,47 Prozent erkannt. Damit wird deutlich, dass die Erwartungen der Bevölkerung von den Mitarbeitenden bei allen drei Faktoren **deutlich unterschätzt** werden.

Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Einzelleistungen, wobei bei den Erwartungen an die Möglichkeit zur freiwilligen Mitarbeit (60,38 Prozent), an die Kirchenmusik (70,23 Prozent) und an Gottesdienste (70,71 Prozent) die tatsächlichen Erwartungen in der Bevölkerung am deutlichsten von der entsprechenden Einschätzung durch die Mitarbeitenden differieren.

4.2 Wahrgenommene Beurteilung

Der Vergleich der durch die Mitarbeitenden wahrgenommenen mit den tatsächlichen Leistungsbeurteilungen in der Bevölkerung macht deutlich, dass bei allen drei Faktoren die Mitarbeitenden von einer schlechteren Leistungsbeurteilung in der Bevölkerung ausgehen als sie tatsächlich ist. Die Höhe der **Unterschätzung** erfolgt dabei bei allen Faktoren in etwa der selben Höhe knapp unter 90 Prozent.

Es zeigt sich, dass die Mitarbeitenden nur bei zwei Leistungen die Meinung der Bevölkerung nahezu richtig beurteilen. Bei Tauf-, Hochzeits- und Abdankungsfeiern nehmen die Mitarbeitenden eine geringfügig bessere, bei sozialen Leistungen eine geringfügig schlechtere Leistungsbeurteilung in der Bevölkerung wahr. Die Höhe dieser Über- bzw. Unterschätzung ist mit einem Wert von 101,71 bzw. 98,80 Prozent jedoch als nicht besonders gravierend anzusehen. Bei allen anderen Leistungen wird die Beurteilung der Bevölkerung als deutlich schlechter eingeschätzt als sie tatsächlich ist. Folglich bestehen bei der Mehrzahl der Leistungen deutliche **Wahrnehmungslücken**. Diese sind bei Gottesdiensten (80,67 Prozent), Möglichkeit der freiwilligen Mitarbeit (83,70 Prozent) und Kirchenmusik (84,52 Prozent) am grössten.

4.3. Wahrgenommene Zufriedenheit

Die Mitarbeitenden sollten ebenso Auskunft darüber geben, wie sie die Zufriedenheit der Bevölkerung mit der Kirche als Institution und den Mitarbeitenden bewerten.

Die Angaben zur wahrgenommenen Zufriedenheit der Bevölkerung mit der Kirche als Institution zeigt, dass **freiwillige Mitarbeitende** eine grössere Zufriedenheit mit der Kirche als Institution in der Bevölkerung wahrnehmen als **Angestellte**. Je öfter ein Mitarbeitender direkten Kontakt zu Kirchenmitgliedern im Rahmen seiner Arbeit hat, desto niedriger schätzt er die Zufriedenheit der Bevölkerung mit der Kirche als Institution ein.

Die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Mitarbeitenden - unabhängig von der Berufsgruppe - wird deutlich unterschätzt. Auch hier lässt sich feststellen, dass sich die Häufigkeit des direkten Kontaktes mit Kirchenmitgliedern einen Einfluss hat. Je öfter ein Mitarbeitender direkten Kontakt zu Kirchenmitgliedern im Rahmen seiner Arbeit hat, desto unzufriedener schätzt er die Bevölkerung mit den Kirchenmitarbeitern ein.

Die Mitarbeitenden der ERK werden demnach von der Bevölkerung deutlich positiver wahrgenommen als ihnen selbst bewusst ist. In Bezug auf die Wahrnehmung der Zufriedenheit mit der Kirche als Institution zeigt sich hingegen, dass die Mitarbeitenden die Meinung der Bevölkerung deutlich zutreffender einschätzen.

4.4. Wahrgenommene Verhaltensabsichten

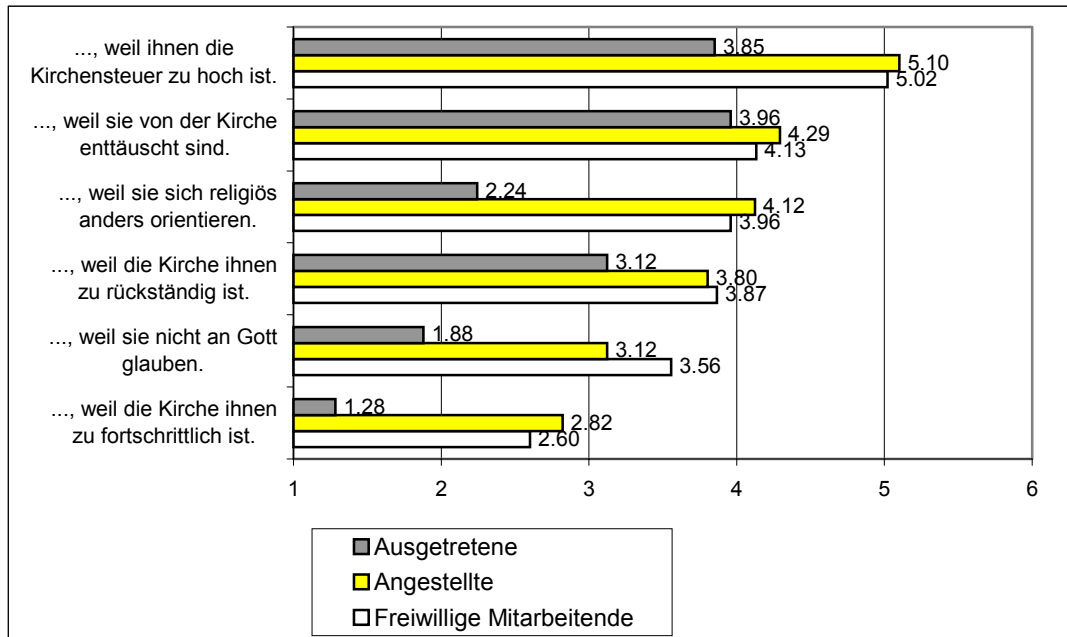
In Bezug auf die Verhaltensabsichten der Bevölkerung bestehen zwischen den Mitarbeitenden und der Bevölkerung zum Teil deutliche **Wahrnehmungslücken**. Diese sind besonders auffällig bei den Fragen, ob die Menschen in Basel andere dazu auffordern, aus der Kirche auszutreten und ob die Bevölkerung zukünftig mehr mit der Kirche in Kontakt kommen möchte. Bei der ersten Frage meinen die Mitarbeitenden, dass in der Bevölkerung eine starke negative Kommunikation im Sinne einer Aufforderung zum Kirchenaustritt stattfindet. Dieses ist aber nicht der Fall, denn die Bevölkerung verneint diese Frage nahezu voll und ganz.

In deutlichem Masse wird die Bereitschaft der Bevölkerung, zukünftig mehr mit der Kirche in Kontakt zu kommen, von den Mitarbeitenden **überschätzt**. Auch wenn die Angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden hier bereits relativ negativ urteilen, ist die **Distanz** der Bevölkerung zur ERK bei dieser Frage klar ausgeprägt. Anzumerken ist, dass sich Angestellte und freiwillige Mitarbeitende nur bei den Fragen „Die Bevölkerung unterhält sich oft über die Kirche“ und „Aufforderung zum Kirchenaustritt“ signifikant unterscheiden.

4.5 Wahrgenommene Austrittsgründe

Bei der Mehrzahl der Austrittsgründe bestehen bedeutende GAPs zwischen der Meinung der Ausgetretenen und der Einschätzung der Mitarbeitenden.

Grafik 11 Wahrgenommene Austrittsgründe



Dies betrifft vor allem die **Kirchensteuer** als Austrittsgrund, die von den Mitarbeitenden als massgeblicher Grund für den Kirchenaustritt angesehen wird. Dies wird von Angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden bedeutend mehr als von Ausgetretenen als Grund für den Austritt aus der ERK angegeben. Die **Enttäuschung** der ehemaligen Mitglieder über die ERK wird dagegen von den Mitarbeitenden im Prinzip zutreffend eingeschätzt.

Bei allen anderen Gründen offenbaren sich jedoch deutliche **Wahrnehmungslücken**. Vor allem jene Gründe, die lediglich bei einzelnen Mitgliedern zu einem Austritt führten, wie religiöse Andersorientierung, Glaube an Gott sowie Fortschrittlichkeit der ERK, werden in bedeutendem Masse von den Mitarbeitenden überschätzt.

5. Religionssoziologische Ergebnisse

Der religionssoziologische Teil der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, der im Folgenden in den Grundzügen dargestellt wird, erforscht die Religiosität der Kirchenmitglieder, der Ausgetretenen und Mitarbeitenden: Fragen zur allgemeinen Religiosität, der Privatheit von Religion, die Autonomie in der Religionsausübung, Indikatoren zu einer allumfassenden und einer hilfeorientierten Religiosität aber auch klassische Indikatoren wie Gottesdienstbesuch und Gebetshäufigkeit werden untersucht.

Mehr als zwei Drittel (71.2%) der Basler Bevölkerung bezeichnen sich "als im weitesten Sinne religiös". Und fast die Hälfte (44,1%) stimmt der Aussage "Gott ist in meinem Leben wirksam" voll und ganz zu. Ebenso geben 45.4 Prozent der Bevölkerung an, im letzten Jahr mindestens einmal pro Woche gebetet zu haben. Rund ein Viertel der Bevölkerung (24.5%) gibt an, nie zu beten. Es zeigt sich aber, dass öffentlich wahrnehmbare Religiosität (z.B. Gottesdienstbesuch) auf einem bedeutend niedrigeren Niveau liegt (23,2 %) als ihre "unsichtbaren" Formen.

Weiter wurde erforscht, inwieweit Erwartungen, Beurteilung kirchlicher Angebote, persönliche Wichtigkeit, Zufriedenheit und Austrittsneigung von der Kirchenbindung abhängen.

5.1 Bildung der Mitgliedschaftstypen

Die Studie belegt, dass die Kirchenmitglieder keine „homogene“ Gruppe darstellen, sondern bei allen untersuchten Fragen markante Unterschiede aufweisen. Neben den festgestellten alters- und geschlechtsspezifischen Faktoren kommt der persönlichen Motivation, Kirchenmitglied zu sein eine entscheidende Bedeutung zu.

Anhand von zwei Schlüsselfragen aus der Studie *„Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz“* (Dubach, A.: Bindungsfähigkeit der Kirchen, in: Dubach, A. und Campiche, R. J. (Hrsg.), *Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz*, Zürich und Basel, 1993, S. 133-172.) lassen sich je nach unterschiedlichen persönlichen Interessen an der Kirchenmitgliedschaft vier Gruppen aufteilen. Die beiden Aussagen *„Ich bleibe Mitglied der Kirche, weil man nie sagen kann, ob man die Kirche nicht einmal nötig haben wird“* und *„Die Kirche ist eine Gemeinschaft, die ich nötig habe“* bilden die Grundlage für die Unterscheidung der Mitgliedschaftstypen (siehe Schaubild). Als Trennlinie für die Zuweisung von „hoch“ bzw. „tief“ dient der Medianwert¹.

Grafik 12 Mitgliedertypen

N = Anzahl Personen	„Die Kirche ist eine Gemeinschaft die ich nötig habe“	„Ich bleibe Mitglied der Kirche, weil man nie sagen kann, ob man die Kirche nicht einmal nötig haben wird“
Gemeinschaftsorientierte (N = 107)	Hoch	Tief
Dienstleistungsorientierte (N = 95)	Tief	Hoch
Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierte (N = 174)	Hoch	Hoch
Mitglieder ohne Eigeninteresse (N = 159)	Tief	Tief

- Mitglieder, die in der Kirche eine für sie wichtige Gemeinschaft sehen, die ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer erfahrbaren Gemeinschaft äussern, werden als **„Gemeinschaftsorientierte“** bezeichnet.
- Jene, die Mitglied bleiben aufgrund von kirchlichen Leistungen, die sie vielleicht einmal in Anspruch nehmen möchten, die aber mit der Kirche als Gemeinschaft wenig anfangen können, werden als **„Dienstleistungsorientierte“** bezeichnet.
- Personen, die beiden Aussagen zustimmen, gelten als **„Dienstleistungs-/Gemeinschaftsorientierte“**.
- Bei Mitgliedern, die keiner der beiden Aussagen zustimmen, lässt sich - anhand der Fragen - kein Mitgliedschaftsmotiv ausmachen. Sie werden als **„Mitglieder ohne Eigeninteresse“** bezeichnet.

5.2 Profil der Mitgliedschaftstypen

Im Folgenden wird das Profil der einzelnen Mitgliedschaftstypen und der Ausgetretenen zusammenfassend dargestellt.

5.2.1 Gemeinschaftsorientierte

Der Typ Gemeinschaftsorientierte entspricht bezüglich Alter und Geschlecht ziemlich gut der Zusammensetzung der Befragten.

Bei Erwartung und Wichtigkeit und Bewertung der sozialen und liturgisch-katechetischen Angebote gehören die Werte dieses Typs zu den höchsten aller Gruppen, bei den sozialen ist der Höchste überhaupt. Auffallend ist, dass die sozialen Angebote bei Erwartung und Wichtigkeit deutlich über den liturgisch-katechetischen liegen. Insbesondere fällt der Wert für die Wichtigkeit von Gottesdienst/Religionsunterricht/Anleitung zu einem religiösen Leben deutlich ab. Die

¹ Der Medianwert ist derjenige Wert, welcher bei einer Ordnung der Antwortenden vom kleinsten zum grössten Wert die Mitte der Antwortenden bildet. D.h. 50% der Antwortenden haben grössere Werte und 50% haben kleiner Werte.

Gruppe setzt sich vor allem aus Allgemeininteressierten und liturgisch-sozial Interessierten zusammen (insgesamt 72 %).

Auch bei der Selbstbezeichnung als religiös bzw. als Christ/Christin und beim Bedürfnis nach religiösen Festen erreicht dieser Typ hohe Werte. Hingegen sind Privattheitsbedürfnis und Autonomieanspruch eher tief. Die Aussage, dass Gott im Leben erfahrbar sei, findet deutlich stärkere Zustimmung als die Hilfeorientierung der Religion.

Gemeinschaftsorientierte gehen zu fast 50 Prozent regelmässig zur Kirche. Rund zwei Drittel beten mindestens wöchentlich.

Soziale Anliegen der Kirche stehen bei diesem Typ deutlich vor den liturgisch-katechetischen. Gemeinschaftsorientierung als Mitgliedschaftsmotivation darf deshalb nicht ausschliesslich im Sinn der gottesdienstlichen, der feiernden Gemeinde verstanden werden. Vielmehr ist zu vermuten, dass sich die gesuchte Gemeinschaft für diesen Typ (und wohl stärker als für die Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierten) auch in Formen der alltäglichen sozialen Integration vollzieht.

5.2.2 Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierte

Die über 50jährigen und in geringerem Mass auch die Frauen sind in diesem Mitgliedschaftstyp überproportional stark vertreten, die unter 40jährigen eher schwach.

Der Typ weist bei Erwartung, Wichtigkeit und Bewertung kirchlicher Angebote jeweils die höchsten Werte aller Gruppen auf, mit Ausnahme der Erwartungen an soziale Angebote, wo er aber ebenfalls in der Spitzengruppe liegt. Bei den Erwartungen werden alle drei Angebote fast gleich gewichtet. Bei der Wichtigkeit fällt der liturgisch-katechetische Faktor etwas ab und liegt auch deutlich tiefer als die entsprechenden Erwartungen. Die Gruppe setzt sich zu 62 Prozent aus Allgemeininteressierten zusammen, sozial und Wenig-Interessierte sind kaum vertreten.

In Bezug auf die Selbstbezeichnung als religiös und als Christ/Christin sowie auf das Bedürfnis nach religiösen Festen liegt dieser Typ in der Spitzengruppe. Religion gilt in keiner Gruppe so stark als Privatangelegenheit wie hier, das Autonomiebedürfnis ist weniger stark ausgeprägt. Starke Zustimmung findet der Indikator zur allumfassenden Religiosität, etwas weniger starke, aber deutlich die höchste aller Gruppen, findet die Aussage zu Religion als Hilfe.

Fast die Hälfte der Mitglieder dieses Typs bejahen sowohl Auferstehung wie auch Reinkarnation. Fast 50 Prozent gehen regelmässig zur Kirche, dies entspricht ebenfalls dem Anteil derjenigen, die täglich beten.

Dass der eigene Glaube niemanden etwas angehen soll, könnte damit zusammenhängen, dass in dieser Gruppe mit der Vorstellung der Religion als Hilfe bei Unglück und Sorgen und mit der Reinkarnation zwei Positionen stark vertreten sind, die in der aufgeklärten bzw. kirchlichen Öffentlichkeit nicht sonderlich sozial erwünscht sind.

5.2.3 Dienstleistungsorientierte

Bezüglich Alter und Geschlecht weist dieser Mitgliedschaftstyp ziemlich gut der Zusammensetzung der Befragten auf.

Bei Erwartung und Wichtigkeit liegen jeweils Kirchenbauten vor den sozialen und diese beiden deutlich vor den liturgischen-katechetischen Angeboten. Auffällig ist zudem, dass bei den sozialen und bei den liturgisch-katechetischen Angeboten der Wert für die persönliche Wichtigkeit stark hinter jenem für die Erwartungen zurückbleibt. Es finden sich überproportional viele kulturell-sozial (40%) und immerhin 30 Prozent Allgemeininteressierte.

Diese Gruppe bezeichnet sich nur zögernd als religiös - nur die Mitglieder ohne Eigeninteresse haben noch tiefere Werte, sogar die Ausgetretenen liegen höher. Bei

der Selbstbezeichnung als Christ/Christin liegt der Wert bedeutend höher, ebenso beim Bedürfnis nach religiösen Festen.

Vergleichsweise hoch bis sehr hoch ist bei diesem Typ das Autonomiebedürfnis in religiösen Fragen und die Vorstellung der Religion als Privatsache. Die Zustimmung zur Religion als Hilfe erreicht fast den Wert für die Erfahrbarkeit Gottes - es ist nach den Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierten der zweithöchste Wert.

10 Prozent dieser Gruppe gehen regelmässig in den Gottesdienst, die Mehrheit verteilt sich auf die drei restlichen Kategorien, wobei die grösste Anzahl (35%) nicht überraschend nur bei Familienanlässen zur Kirche geht, also bei kirchlichen Dienstleistungen.

Das starke Bedürfnis nach religiöser Privatheit lässt sich hier ähnlich interpretieren wie bei den Gemeinschafts-/Dienstleistungsorientierten, d.h. im Zusammenhang mit den hohen Werten bei Religion als Hilfe und bei der Reinkarnationsvorstellung.

5.2.4 Mitglieder ohne Eigeninteresse

Stark vertreten sind in dieser Gruppe die unter 40jährigen, in geringerem Mass auch die Männer, schwach hingegen die über 60jährigen.

Dieser Typ weist bei Erwartung, Wichtigkeit und Bewertung zwar nicht immer, aber doch häufig die tiefsten Werte auf. Sehr niedrig ist insbesondere die Wichtigkeit des liturgisch-katechetischen Faktors. An erster Stelle kommt für diese Gruppe bei Erwartung und Wichtigkeit der soziale Faktor. Die Gruppe setzt sich zu knapp einem Viertel aus Wenig-Interessierten und zu fast 50 Prozent aus sozial bzw. kulturell-sozial Interessierten zusammen. Die Austrittsneigung ist bei diesem Typ stärker als bei den anderen Gruppen, die globale Zufriedenheit geringer.

Deutlich ist das Profil dieses Typs auch bei der Religiosität: Die Selbsteinschätzung als religiös bzw. als Christ/Christin und das Bedürfnis nach religiösen Festen ist bei dieser Gruppe deutlich am tiefsten, und ebensowenig Zustimmung finden die Aussagen über die Erfahrbarkeit Gottes im Leben und über die Religion als Hilfe. Der Privatheitsanspruch ist nicht sehr ausgeprägt. Dass Religion ohne Hilfe von anderen gelebt werden kann, findet aber deutliche Zustimmung.

Ein Viertel der Mitglieder dieser Gruppe gehen nie zum Gottesdienst. Aber immerhin ein Drittel geht gelegentlich und 10 Prozent gehen regelmässig. Fast ein Drittel der Mitglieder ohne Eigeninteresse beten nie. Lediglich 13 Prozent beten täglich.

Es fällt auf, dass diese Gruppe in vielen Bereichen weiter entfernt von den restlichen Mitgliedern ist als die Ausgetretenen. Die Mitglieder ohne Eigeninteresse und nicht etwa die Ausgetretenen zeigen in Bezug auf kirchliche Angebote und Religiosität am ehesten ein Profil, das als distanziert, uninteressiert oder wenig religiös bezeichnet werden kann.

Diese Gruppe ist zwar recht heterogen zusammengesetzt. Trotzdem lässt sich sagen, dass sie weder am Gemeinschaftsleben der Kirche noch an spirituellen Erfahrungen oder kirchlichen Dienstleistungen interessiert ist, dass sie selten am Gottesdienst teilnimmt und sich als wenig religiös bzw. christlich bezeichnet. Sie hat also kein Eigeninteresse an der Kirche. Ein positives Mitgliedschaftsmotiv lässt sich allenfalls in der Tatsache, dass die Kirche soziale Aufgaben wahrnimmt.

5.2.5 Ausgetretene

Die Erwartungen, die die Ausgetretenen an die Kirchen haben, und die Wichtigkeit, die sie kirchlichen Angeboten beimessen, bewegen sich etwa auf der Ebene der Mitgliedertypen mit den tieferen Werten. Den tiefsten Wert aller Gruppen weisen sie nur bei sozialen Angeboten auf. In der Hierarchie der Ausgetretenen steht jeweils die Erhaltung der Kirchenbauten vor dem Sozialen und dieses vor Gottesdienst/Religionsunterricht/Anleitung zu einem religiösen Leben.

Die Ausgetretenen bezeichnen sich in einem nicht geringen Mass als religiös und als Christ/Christin. Sie liegen hier, wie auch beim Bedürfnis nach religiösen Festen, höher als einer oder zwei Gruppen von Kirchenmitgliedern. Sie weisen ein hohes Privatheitsbedürfnis in Sachen Religion und den höchsten Autonomiewert auf. Die Fragen nach der Erfahrbarkeit Gottes bejahen die Ausgetretenen nur zurückhaltend, jene nach der Religion als Hilfe aber recht deutlich.

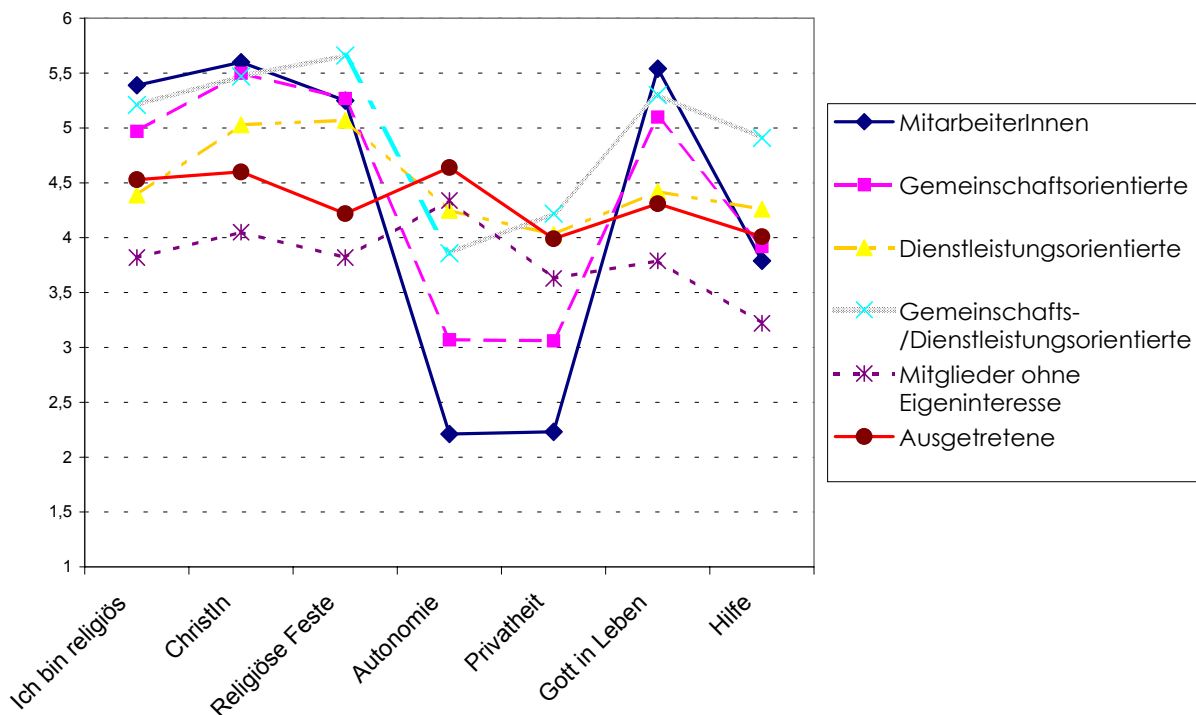
Den Gottesdienst besuchen die Ausgetretenen zu 30 Prozent nie und zu 40 Prozent nur bei Familienanlässen. Aber auch hier gibt es noch 9 Prozent, die regelmässig zur Kirche gehen.

Auffällig ist, dass zwischen den Ausgetretenen und den Mitgliedern kein eindeutig auszumachender Graben liegt, dass sie mit Kirche und Religion nicht so eindeutig gebrochen haben, wie das Etikett „Ausgetretene“ vermuten lassen könnte: Sie erwarten durchaus etwas von der Kirche und sehen sich auch nach wie vor als im weitesten Sinn religiös und z.T. auch als Christ/Christin. Bei den meisten Fragen sind sie, wie bereits oben gesagt, näher bei der Mehrheit der Mitglieder als die Mitglieder ohne Eigeninteresse.

5.2.6 Vergleich

Vergleicht man die vier Gruppen von Kirchenmitgliedern, die Mitarbeitenden und Ausgetretenen so ergeben sich interessante Ergebnisse:

Grafik 13 Vergleich der Mitgliedergruppen, der Augetretenen und Mitarbeitenden



1. Die Kurve der Gemeinschaftsorientierten verläuft parallel zu jener der Mitarbeitenden.
2. Ebenso verläuft die Kurve der Mitglieder ohne Eigeninteresse parallel zu jener der Ausgetretenen.
3. Die Werte der Ausgetretenen sind bei allen Fragen zur Selbsteinschätzung der Religiosität höher (!) als die der Mitglieder ohne Eigeninteresse.

4. Die Mitarbeitenden halten den Glauben für bedeutend öffentlicher und damit thematisierbarer als die Mitglieder, die hier eine grössere Zurückhaltung an den Tag legen.

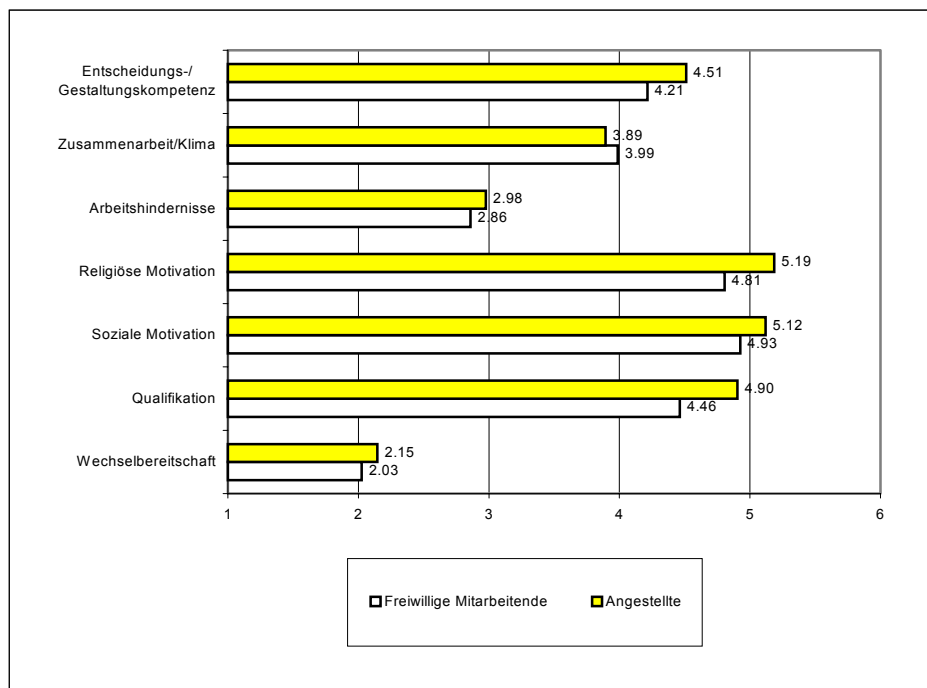
6. Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Den Mitarbeitenden kommt ein entscheidender Stellenwert für den Erfolg der Kantonalkirchen zu. Da die Mitarbeitenden die Leistungen der Kantonalkirchen erbringen, sind sie es, die diese massgeblich beeinflussen. Nur Mitarbeitende, die selbst zufrieden mit ihrer Arbeit sind, können sehr gute Leitungen erbringen und damit zufriedene Leistungsnehmer schaffen. Unzufriedene Mitarbeitende denken über ihre eigene Situation nach, während sich zufriedene Mitarbeitende mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Folglich kann man vereinfachend die Erfolgskette **Mitarbeiterzufriedenheit** ⇒ **Bevölkerungszufriedenheit** ⇒ **Erfolg** unterstellen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist dabei Resultat ihrer konkreten Arbeitssituation.

6.1 Arbeitsplatzanalyse

Aus diesem Grund wurden die Mitarbeitenden der beiden Kirchen zu ihrer Arbeitssituation und ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit befragt. Dazu wurden zunächst einzelne Dimensionen identifiziert, die die Arbeitssituation aus der Sicht der Mitarbeitenden bei den Kantonalkirchen beeinflussen. Diese betrafen die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz, Zusammenarbeit und Klima, Arbeitshindernisse, religiöse und soziale Motivation, Qualifikation sowie Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden. Darüber hinaus wurde die Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen und die Globalzufriedenheit der kantonalkirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit ermittelt.

Grafik 14 Beurteilung der Arbeitssituation



6.2 Motivation

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Mitarbeitenden der Kantonalkirchen mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind. Die Mitarbeitenden beider Kantonalkirchen sind sehr motiviert. Sowohl die religiöse als auch die soziale Motivation sind bei Angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden stark ausgeprägt. Dabei sind ältere Mitarbeitende motivierter als jüngere Mitarbeitende.

6.3 Entscheidungskompetenzen

Die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen werden von den Mitarbeitenden durchschnittlich bewertet. Ausserdem werden von freiwilligen Mitarbeitenden und Angestellten auch Hindernisse bei der Arbeit gesehen. Des weiteren fühlen sich die Mitarbeitenden für ihre Tätigkeit bei der Kirche gut bis befriedigend qualifiziert.

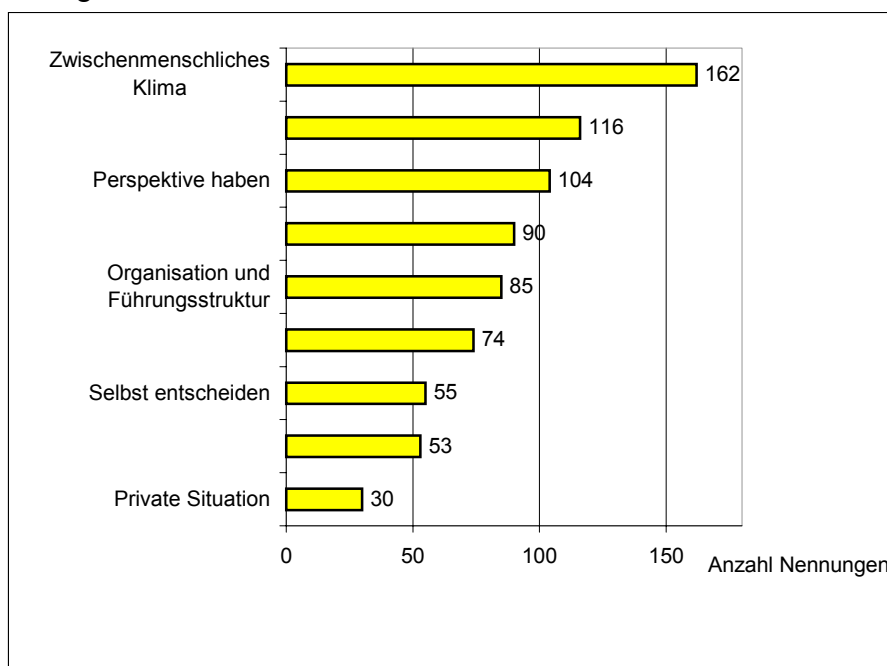
6.4 Zusammenarbeit

Kritisch wird bei beiden Kantonalkirchen die Zusammenarbeit und das zwischenmenschliche Klima gesehen. Dieses ist bei beiden Kirchen stark verbesserungswürdig, wobei jüngere Mitarbeitende das zwischenmenschliche Klima schlechter beurteilen als ältere Mitarbeitende.

Schliesslich wird das **Verhältnis** von den Angestellten zu ihren **Vorgesetzten** bzw. von den freiwilligen Mitarbeitenden zu ihren **Ansprechpartnern** als gut bezeichnet. Die meisten Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass sie eine gute Beziehung zum Vorgesetzten bzw. Angestellten haben und dieser immer für sie Zeit hat. Die Mitarbeitenden wünschen aber insgesamt mehr Lob von ihren Vorgesetzten bzw. Ansprechpartnern bei besonderem Einsatz.

Der ausserordentliche **Stellenwert** des zwischenmenschlichen Klimas zeigte sich auch bei der Frage nach jenen Faktoren, die für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz wichtig sind. Dort wurde von den Mitarbeitenden der ERK und RKK ein gutes **zwischenmenschliches Klima** als jener Bereich angesehen, der die persönliche Zufriedenheit am stärksten beeinflusst. Als weitere wichtige Einflussfaktoren wurden bei beiden Kirchen gleichermassen das Erfordernis einer inneren Überzeugung, das Vorhandensein einer beruflichen Perspektive sowie eine gute Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten gesehen.

Grafik 15 Wichtige Bereiche für die Arbeitszufriedenheit



6.5 Zufriedenheit

Die Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsplatzes ist bei Angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden nur gering ausgeprägt. Auffallend hierbei ist, dass jüngere Mitarbeitende eine höhere Wechselbereitschaft aufweisen als ältere Mitarbeitende.

Die **Globalzufriedenheit** der Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit ist nur durchschnittlich. Dabei sind die Angestellten zufriedener als die Freiwilligen, was auf Defizite in der Begleitung der Ehrenamtlichen schliessen lässt.

7. Literatur

Bruhn, M. (Hrsg.): Ökumenische Basler Kirchenstudie, Ergebnisse der Bevölkerungs- und Mitarbeitendenbefragung, Basel 1999. *Bezug bei: Amt für Information und Medien, Postfach 948, CH-4001 Basel, Tel. 061/277 45 29, Fax 061/277 45 71.*

Bruhn, M.: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, 1995, S. 13-62.

George, von W.R./Gröroos, C.: Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, 1995, S. 63-86.

Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Auflage, Wiesbaden, 1997

Dubach, A.: Bindungsfähigkeit der Kirchen, in: Dubach, A. und Campiche, R. J. (Hrsg.), Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz, Zürich und Basel, 1993, S. 133-172.

Autor

Gerhard Gerster, 1959, Pfarrer und Kommunikationswirt, Leiter des Amtes für Information und Medien der Evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt in Basel.