



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

2 | Mai 2019

### Management & Organisation

Organisationaler Wandel: Lassen sich durch Kirchenkooperationen tatsächlich Synergieeffekte heben? - Aktuelle Herausforderungen (auch) eine Chance für die Zukunft

### Finanzen

Kirche ohne Kirchensteuer - Kirchenmanagement und -finanzierung in den USA im Vergleich zu Deutschland

### Beschaffung

Das Online Produktanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen - Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten

### Recht & Steuern

Tax Compliance Management System im Kirchenamt

### Energie und Umwelt

Novellierung von Anhang IV der EMAS-Verordnung

### Personalmanagement

Mission, Werte und Vision als Leitplanken in Organisationen



## Vorschau

14. KVI Kongress 2019  
Vorbericht & Programm

## Kirche ohne Kirchensteuer

### Kirchenmanagement und -finanzierung in den USA im Vergleich zu Deutschland

Ein Beitrag von  
Prof. Dr. Thomas de Nocker

Der Eichstätter Bischof Gregor Maria Hanke hat kürzlich in einem Interview die Zukunft der Kirchensteuer und Staatsleistungen in Frage gestellt: „Wir müssen uns fragen: Trägt diese Form der Kirchenfinanzierung auf Dauer, oder können wir nicht andere Wege gehen. [...] Ich möchte nicht einer sofortigen Abschaffung der Kirchensteuer das Wort reden, dennoch müssen wir jetzt anfangen, über andere Möglichkeiten der Finanzierung nachzudenken und müssen dabei kreativer werden.“ In der Bischofskonferenz vermisste er eine Diskussion darüber. (vgl. Augsburger Allgemeine 29.03.19)

Die US-amerikanische Kirche finanziert sich ohne Kirchensteuer

Wie eine alternative Form der Kirchenfinanzierung praktisch aussehen kann, bei der in ähnlicher Höhe wie in Deutschland Einnahmen generiert werden, zeigt ein Blick in die USA. Hier wird auch ersichtlich, dass Kirchenfinanzierung ein integraler Bestandteil von Kirchenmanagement ist und Veränderungen in der Finanzierung grundsätzliche Veränderungen von Rollen und Verantwortlichkeiten mit sich bringen.

Im Folgenden soll die katholische Kirche in den USA mit ihren wirtschaftlichen Aktivitäten und der jeweiligen Finanzierung im Überblick dargestellt werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei im Fundraising. Im Abschluss soll die Bedeutung des Kirchenmanagements in der Wissenschaft und bei notwendigen Maßnahmen in der Missbrauchskrise beleuchtet werden.



Abb.: Paul Walter/bildwerkens

Prof. Dr. Thomas de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts Zdenare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

**Die katholische Kirche ist die größte Religionsgemeinschaft in den USA**

Zur katholischen Kirche der USA bekennen sich ca. 20% der Bevölkerung, mit 70 Mio. Mitgliedern hat das Land die viertgrößte katholische Bevölkerung weltweit (nach Brasilien, Mexiko und den Philippinen). In den traditionell protestantisch geprägten USA ist sie aber trotzdem eine Minderheitskirche, in keinem Bundesstaat gehören ihr mehr als 50% der Bevölkerung an.

Der Blick auf Entwicklungsdaten offenbart viele Parallelen zur deutschen Kirche (vgl. Center for Applied Research in the Apostolate, Georgetown): Die Anzahl an Priestern ist gegenüber 1970 um

ein Drittel gesunken, weitaus stärker ist der Rückgang von Ordensschwwestern um mehr als zwei Drittel. Die Anzahl an Kasualien wie Taufe, Hochzeiten etc. sinkt ebenfalls kontinuierlich.

**Die Kirche in den USA wird stark von Migration aus Lateinamerika geprägt**

Anders als in Deutschland sind die Mitgliedszahlen der katholischen Kirche in den USA in den letzten Jahrzehnten aber konstant geblieben. Der maßgebliche Grund dafür ist die Migration der mehrheitlich katholischen Hispanics aus Lateinamerika, die heute schon weit mehr als ein Drittel der Gläubigen ausmachen.



Das führt auch dazu, dass sich der katholische Schwerpunkt von den nordöstlichen Bundesstaaten langsam aber sicher auf den Südwesten verschiebt. Während in Bistümern in Neuengland fast schon europäische Verhältnisse vorzufinden sind und Kirchen aufgegeben werden müssen, entstehen z. B. in Kalifornien oder New Mexico neue Pfarreien.

Ein Boom des Katholizismus ist aber nicht zu erwarten. Bei Migranten der zweiten oder dritten Generation sinkt die Katholikenquote beträchtlich. Im Vergleich zu den anderen Glaubensgemeinschaften in den USA zeichnet die Katholiken die negativste „Verbleibquote“ aus: Deutlich mehr katholisch Getaufte nehmen Abstand von ihrer Kirche als dass Mitglieder hinzukommen. Kurz gesagt: Katholisch wird man als kleines Kind oder wahrscheinlich gar nicht mehr im Leben.

**Die Kirche in den USA ist wie in Deutschland eine wirtschaftlich bedeutsame Nonprofit-Organisation**

Es gibt ca. 200 katholische Bistümer in den USA. Mit Bezug auf die Katholikenzahlen sind diese mit im Schnitt 350.000 Katholiken aber nur weniger als halb so groß wie die 23 deutschen Bistümer.

Ähnlich wie in Deutschland spielt die katholische Kirche eine große Rolle im Gesundheits- und Bildungswesen: Hier wie dort befindet sich ca. jedes sechste Krankenhausbett des Landes in einem katholischen Haus.

In Deutschland liegt der Schwerpunkt des kirchlichen Bildungsengagements im Sekundarschulbereich. Ca. 600 dieser Schulen und weitere ca. 100 Grundschulen werden vor allem von den Diözesen getragen. In den USA gibt es zwar auch 1.200 katholische Sekundarschulen, die mehrheitlich von den Diözesen getragen werden, dazu aber noch über 5.000



Ein Blick in die USA zeigt, wie eine alternative Form der Kirchenfinanzierung praktisch aussehen kann.

katholische Grundschulen, zumeist in Trägerschaft von Pfarreien (ähnlich wie in Deutschland haben viele Pfarreien eigene Kindergärten haben). Eine weitere Besonderheit sind die über 200 katholischen Hochschulen in den USA, von denen es in Deutschland nicht annähernd so viele gibt.

Festzuhalten bleibt, dass die katholische Kirche in den USA – ähnlich wie in Deutschland – aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung als größte Nonprofit-Organisation des Landes allen Grund hat, sich professionell dem Thema Kirchenmanagement zu widmen.

**In der Finanzierung der Arbeit spielt das Fundraising eine deutlich größere Rolle als in Deutschland**

Ein zentraler Unterschied zwischen der US-amerikanischen und deutschen Kirche ist, wie anfangs erwähnt, die Finanzierung.

1. Es gibt keine Kirchensteuern, die Pfarreien und Bistümer müssen ihre Aufwände maßgeblich mit Spenden einwerben: Baumaßnahmen oder Personalkosten wären Beispiele, bei denen man darauf angewiesen ist, dass sich die Gläubigen finanziell beteiligen.

2. Die Schulen, Kindergärten und Hochschulen finanzieren sich in Deutschland zwar zum Großteil über staatliche Refinanzierungen, bis zu einem Viertel der Kosten bringen aber die Bistümer und Landeskirchen selbst durch ihre Einnahmen der Kirchensteuern auf. Fundraising spielt eher eine untergeordnete Rolle. Hier liegt ein großer Unterschied zu den USA, denn dort hat das Fundraising eine weitaus größere Bedeutung, da staatliche Refinanzierungen im Allgemeinen geringer sind und diözesane Zuschüsse sowieso fast nicht verfügbar sind. Dazu kommt: Während für den Besuch der katholischen Bildungseinrichtungen in Deutschland im Allgemeinen keine oder nur geringe Gebühren verlangt werden, kann der Besuch einer katholischen Schule oder Hochschule in den USA mitunter sehr kostenaufwändig werden, bis hin zu fünfstelligen Beträgen pro Jahr.

3. Die katholischen Krankenhäuser und sonstigen Gesundheitseinrichtungen finanzieren sich in den USA und auch in Deutschland selbst über Versicherungsbeiträge, Eigenleistungen der Patienten/Bewohner und staatliche

Zuschüsse. Sonstiges caritatives Engagement wird in Deutschland stark durch Kirchensteuermittel ermöglicht (z. B. diözesaner Zuschuss an die Caritas). In den USA spielt hingegen Fundraising auch in diesem Feld eine deutliche größere Rolle als in Deutschland.

4. Bereichsübergreifend von Bedeutung ist die Finanzierung über Kapitalerträge von Stiftungen oder anderen Rücklagen. Die anhaltende Niedrigzinsphase hält die Erträge aber auf vergleichsweise geringem Niveau. (Kurze Randbemerkung dazu: Während in den Medien diskutiert wurde, ob nun das Erzbistum Köln oder Paderborn mit Vermögen von jeweils ca. 5 Mrd. Euro das reichste Bistum der Welt sei, verfügt die katholische, ordensgetragene Universität Notre Dame mit einem Stiftungskapital in Höhe von 13 Mrd. Dollar über mehr Vermögen als beide Diözesen zusammen.)

Der Fokus im Fundraising nimmt die Leitungskräfte vor Ort stärker in die Verantwortung

Ein zentrales Merkmal des Fundraisings liegt darin, dass Spenden zweckgebunden sein müssen, damit sie attraktiv für Spender sind: Viel eher sind Menschen bereit, für einen konkreten Kindergarten oder eine bestimmte Baumaßnahme zu spenden, als z. B. einen finanziellen Beitrag für den allgemeinen Bistumshaushalt zu leisten. Das bedingt zweierlei:

- Die Bistumsleitungen und -verwaltungen haben nur eingeschränkt die Möglichkeit, die Einrichtungs- und Gebäudeinfrastruktur in ihren Diözesen zu steuern, da sie auf die Finanzierung einen deutlich geringeren Einfluss haben.

- Die Kompetenzanforderungen der Leitungen in den einzelnen Pfarreien, Schulen und sonstigen Einrichtungen verändert sich: Sie sind maßgeblich für ihre Finanzierung selbst verantwortlich und müssen eigene Fundraisingarbeit betreiben. Es steigt damit auch die Verantwortung für das Management der einzelnen Pfarreien bzw. Einrichtungen, da bei unvorhergesehenen Defiziten keine Unterstützung der Diözese möglich ist.

Man darf bei allen Schwierigkeiten mit der Kirchensteuer deren Vorteile nicht vergessen

Das deutsche Kirchensteuersystem hat zweifelsohne viele Nachteile und bringt Schwierigkeiten mit sich. Aber auch ein stärkeres Fundraising als mögliche Alternative steht Herausforderungen gegenüber: Wenn zweckgebundenes Fundraising die zentrale Einkommensquelle ist, dann erhalten die Pfarreien oder Einrichtungen auch ganz unterschiedliche Finanzmittel.

Die Pfarrei im wohlhabenden Stadtteil hat im Schnitt natürlich ganz andere Spendeneinnahmen als die in einer sozialschwachen Gegend, die Brennpunktschule steht vor anderen Herausforderungen als die renommierte Business School. Zudem besteht immer die Versuchung, die Ausrichtung der Seelsorge danach auszurichten, potentielle Großspender nicht zu verärgern.

Im deutschen Kirchensteuersystem hat der Steuerzahler kein direktes Mitspracherecht bei der Mittelverwendung. Das ermöglicht es, dass bei der Mittelverteilung eine übergeordnete Perspektive eingenommen werden kann. Gläubige in wohlhabenden Stadtteilen finanzieren die Seelsorge in weniger reichen Gegenden automatisch mit, Schulen werden

bedarfsorientiert finanziert. Unterschiede gibt es nur unter den Bistümern, der überdiözesane Finanzausgleich versucht aber, auch diese abzuschwächen.

Dazu kommt, dass in den USA bei allgemein geringerer Steuerbelastung eine andere Spendenkultur herrscht. Es wird insgesamt mehr Geld für wohltätige Zwecke gespendet: Wurden 2016 in Deutschland pro Kopf weniger als 100 Euro für wohltätige Zwecke gespendet, lag dieser Betrag in den USA bei etwas mehr als 1.000 Euro. (vgl. Destatis) Daher kann angezweifelt werden, ob es gelingt, den Wegfall von Kirchensteuern durch ein Fundraising zu kompensieren.

Church Management hat in den USA wissenschaftlich eine stärkere Bedeutung

Vor dem Hintergrund der stärkeren Fundraising- und Managementverantwortung in den Pfarreien und Einrichtungen wundert es nicht, dass das Thema Kirchenmanagement in den USA wissenschaftlich einen größeren Stellenwert hat als in Deutschland. Als Beispiel seien die verschiedenen Aktivitäten im „Center for Church Management“ an der Business School der katholischen Villanova Universität in Philadelphia vorgestellt:

- Es gibt einen eigenen Master-Studiengang zu „Church Management“, der sich als Fernstudienangebot vor allem an Mitarbeiter von Pfarreien richtet.
- Es werden regelmäßig internationale Konferenzen zum Thema Church Management ausgerichtet.
- In einem Forschungskolleg erhalten je sechs Nachwuchswissenschaftler der Theologie und der Betriebswirtschaft ein

Stipendium und eine inhaltliche Betreuung, um zu erforschen, wie das Management in Pfarreien verbessert werden kann.

- Die Wissenschaftler des Centers bringen sich in verschiedenen kirchlichen Beratungsgremien ein und bieten praktische Unterstützung an.

Ein solches Gremium ist der „National Leadership Roundtable on Church Management“, eine Vereinigung von Laien, die versucht, mit ihrer Managementenerfahrung aus der Privatwirtschaft die Kirche zu unterstützen. Ein direkt vergleichbares Gremium gibt es in Deutschland nicht, Parallelen gibt es zum Bund Katholischer Unternehmer.

Managementinstrumente können bei der strukturellen Eindämmung von Missbrauch helfen

Bei allen Überlegungen zum Kirchenmanagement soll eine wichtige Facette nicht außen vor gelassen werden: Sowohl die katholische Kirche in den USA als auch in Deutschland erschüttert momentan die Missbrauchskrise.

Auffällig ist, dass bei den beobachteten Defiziten, die in den kirchlichen Institutionen das Ausmaß des Missbrauchs befördert haben, immer wieder betriebswirtschaftliche Schwächen angemerkt werden: Fehlende Transparenz, ungeklärte Aufsichtsstrukturen, unvollständiges Risikomanagement, unübersichtliche Personalverwaltung etc. Sowohl das Center for Church Ma-

nagement als auch der erwähnte Leadership Roundtable verfolgen explizit das Ziel, sich über diese Felder für eine Kirche einzusetzen, in der Missbrauch wirksam eingedämmt werden kann. Benedikt Jürgens und der Verfasser haben in dem Kontext ihre Erfahrungen vom letzten Kirchenmanagement-Kongress in Villanova im Sommer 2018 unter folgender Überschrift zusammengefasst: „Compliance, accountability and transparency: Weltkirchliche Themen an einer Business School“ (vgl. den gleichnamigen Blogbeitrag unter [www.feinschwarz.net](http://www.feinschwarz.net)).

Zu erwarten ist, dass die unterschiedlichen Fragen des Kirchenmanagements in Deutschland zukünftig noch an Bedeutung gewinnen werden.



Stiftung Kirchliches Rechenzentrum  
Südwestdeutschland ...

... wegweisend in Sachen Digitalisierung.

Jetzt mit:

**KRZ.DEKO**  
Digitale Entgelt-Ergebniskontrolle

**KRZ.DIMAG**  
Die Archivlösung für Kirchenarchive

**KIDICAP.Personalakte**  
DMS in der Personalwirtschaft