

Church Management als Forschungsdisziplin in den USA

Hilfreiche Anstöße auch für Herausforderungen der deutschen Kirche?

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas de Nocker und Maximilian Warmbrunn

Wie sich Kirchenmanagement und -finanzierung in Deutschland und den USA unterscheiden, hat einer der beiden Autoren in der Ausgabe 2/2019 der KVI im Dialog bereits erläutert. Er beschreibt, in welcher Facette das US-amerikanische Modell für Deutschland spannend ist. Der hier vorliegende Artikel stellt am Beispiel des Centers for Church Management an der katholischen Universität Villanova in den USA vor, wie dort an welchen Themen gearbeitet wird und warum die Kirche davon profitiert. Damit verbunden ist die Frage, ob und wie eine solche Forschung auch für die deutsche Kirche erkenntnisreich sein kann.

Ohne Kirchensteuer verändern sich die Anforderungen an die Seelsorgenden

Die Unterschiede der Kirchenfinanzierung zwischen dem deutschen und amerikanischen System sind enorm, die gemeinsame Frage und ihr Grundauftrag aber lautet: wie können das Zusammenkommen von Menschen in Gemeinden und Pfarreien und die anderen kirchlichen Aktivitäten finanziert und organisiert werden?

Die Kirchensteuer in Deutschland schafft hier Planungssicherheit und eine Unabhängigkeit von einzelnen Geldgebern. Das amerikanische System, das v.a. auf Fundraising (Spendensammeln) beruht, setzt Seelsorger/innen voraus, die sich dem Thema widmen.

Villanova Universität und Center for Church Management

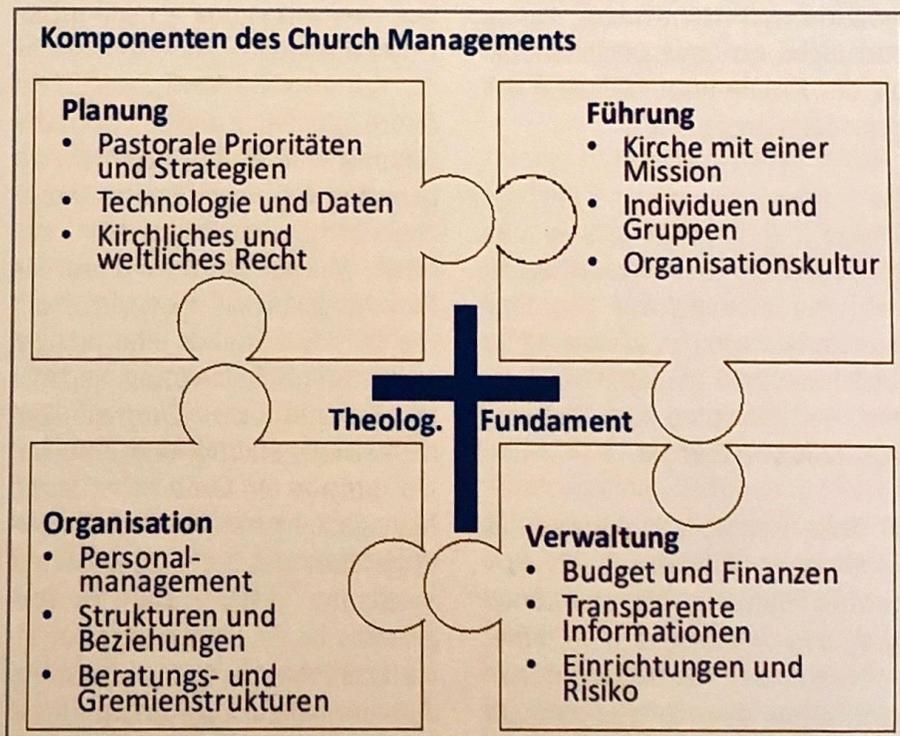


VILLANOVA UNIVERSITY

- 1842 gegründet vom Orden des Heiligen Augustinus
- Gelegen in Philadelphia, PA
- Über 11.000 Studierende
- Eine der 197 Katholischen Universitäten der USA
- Volluniversität mit renommierter Business School
- An die Business School ist das Center for Church Management angegliedert

Center for Church Management

- Gegründet 2004 als erstes dieser Art in den USA
- Forschung zu Verwaltung, Finanzmanagement und Personalmanagement in der Katholischen Kirche
- Bietet einen Master of Science in Church Management



Hier gibt es somit einen direkten, lokalen Bezug zur Pfarrei und z. B. zum Pfarrer, die Wirkungen des gegebenen Geldes sind unmittelbar spürbar. Die stärkere Verantwortung von Seelsorgenden korrespondiert mit einer grundlegenden Notwendigkeit der Ausbildung im Bereich des Church Managements.

Church Management als Studienprogramm

Church Management klingt für deutsche Ohren ungewohnt, setzen wir uns hierzulande innerkirchlich kaum systematisch mit Themen wie Fundraising, Pfarreimanagement etc. auseinander. Am Center for Church Management an der Vil-

lanova University in Philadelphia stehen sie aber auf dem Lehrplan.

Church Management verfolgt fünf Ziele

Dabei werden von dem Center fünf Ziele verfolgt. Erstens sollen Studierende dazu befähigt werden, Kirchen zu führen, um ihre Mission zu verfolgen. Dies wird über inhaltliche Vermittlung von Wissen sowohl über die Führung von Individuen und Gruppen als auch Wissen über Etablierung einer „Unternehmenskultur“ erreicht.

Zweitens geht es um Planung von pastoralen Prioritäten und Strategien sowie Kenntnisse des kanonischen und weltlichen Rechts, die zum Management einer Kirche beachtet werden müssen.

Weiterhin gibt es drittens Veranstaltungen zur Organisationsstruktur der Kirche und zu Fragen des Personalmanagements.

Als viertes Ziel wird sogenannte Stewardship angestrebt, was man im Deutschen mit Nachhaltigkeit und dem Management von Ressourcen beschreiben könnte. Dazu gehört auch die Planung von Budgets, der Finanzen und das Management von Risiken.

All diese vier Ziele laufen auf das theologische Fundament des Programms hinaus: Die Verkündigung des Evangeliums in einer Welt endlicher Ressourcen. Denn auch wenn das Christentum auf die Transzendenz ausgerichtet ist, läuft Verkündigung und die Arbeit in Pfarreien und Bistümern nicht ohne gutes Management.

Church Management hat Anwendungsbezug

In Villanova wird Kirchenmanagement als Disziplin an einer Business School (wirtschafts-

wissenschaftlichen Fakultät) mit der Methodik von Sozialwissenschaften gelehrt und bedient sich somit der Empirie und Statistik. Sind wir aus deutschen Kontexten die strikte Trennung in der Lehre nach Konfession und Religion gewohnt, gibt es hier auch mehr Diversität. Die Studierenden des Studiengangs Church Management gehören ganz unterschiedlichen Kirchen an, denn Management ist zunächst konfessionsneutral. Da fast alle Unterrichtseinheiten des Masters online gelehrt werden, gibt es z. B. auch Studierende vom afrikanischen Kontinent, die Nachfrage steigt. Eine Expansion in den spanischsprachigen Raum ist geplant, die Übersetzungen hierfür wurden bereits angefertigt.

Forschung zur Finanzkompetenz von Seelsorgenden findet große Unterstützung

Durch die Finanzierung der Lilly Stiftung wurde nun zusätzlich zu dem bereits bestehenden Angebot ein „Fellow-Programm“ etabliert, welches in dieser Form als Forschungsformat einzigartig ist. Die Lilly Stiftung ist eine private, philanthropische Stiftung und unterstützt die Entwicklung von Gemeinschaft, Bildung und Religion. Für das nun am Center for Church Management etablierte Fellow-Programm wurden \$ 750.000 zur Verfügung gestellt. Ziel des Programms ist es, Forschung über Finanzkompetenz von Seelsorgern zu betreiben, um die Erkenntnisse dann für die Aus- und Weiterbildung fruchtbar zu machen.

Der Ansatz der Stiftung ist einfach. Um letztlich die Zivilgesellschaft zu fördern, sollen Religionsgemeinschaften gefördert werden. Und diese werden dahingehend gefördert, dass Leitungskräfte bessere wirtschaftliche Kompetenzen erwerben sollen.

Geforscht wird von zwölf amerikanischen Wissenschaftlern (Fellows), die einen Bewerbungsprozess durchlaufen haben: zur Hälfte Theologen und zur Hälfte Betriebswirte. Unterstützt werden sie dabei von anderen Wissenschaftlern, die im Feld Kirchenmanagement bereits Forschungserfahrung haben (Advisors). Ziel des zweijährigen Programms ist jeweils die Fertigstellung eines wissenschaftlichen Papiers.

Die beteiligten Wissenschaftler haben ganz unterschiedliche Hintergründe

Die Fellows kommen aus diversen Kontexten, sowohl was die Denominationen angeht als auch in Bezug auf Herkunft und Wohnort - dies spiegelt sich auch in den jeweiligen Forschungen wider. So findet man Forschungsprojekte über den Zusammenhang von schwarzen Klerikerinnen aus den Millennials und Social Entrepreneurship neben Projekten über den Einfluss der Gentrifizierung in Chicago auf den Fiskus einer Pfarrei in diesem Gebiet. Auch die Advisors kommen aus unterschiedlichen Kontexten. Die Betreuung während der einjährigen Forschungszeit findet in zwei Formaten statt. Zum einen gibt es ein persönliches Treffen zu Beginn der Forschungsphase, um das Forschungsdesign abzustimmen und ein weiteres Treffen zur Mitte des Projekts, um sich persönlich abzustimmen. Darüber hinaus stehen die Advisors über den gesamten Zeitraum den Fellows als Ansprechpartner zur Verfügung. Die beiden Autoren konnten als Advisor bzw. als Gast am Forschungskolloquium teilnehmen.

Wie kann Fundraising als Akt der Großzügigkeit theologisch gedeutet werden?

Im Folgenden sollen zwei Arbeiten besondere Beachtung finden, da

hieraus interessante Erkenntnisse für die Kirche in Deutschland abgeleitet werden können. Zunächst ist hier die Arbeit von Prof. Dr. Kyle Small zu nennen. Kyle ist Pastor einer evangelikalen Kirche und Dekan einer theologischen Fakultät, wo er auch Generous Leadership (wörtl. Großzügige Führung) für Pastorinnen und Pastoren lehrt. Hierbei geht es um die Theologie, die Soziologie und die Techniken des Fundraisings. Das Ziel dieses Seminars ist allerdings nicht die Maximierung der Spenden als Selbstzweck, sondern er geht davon aus, dass finanzielle Großzügigkeit mit dem spirituellen Leben der Gläubigen verbunden ist. In seinem Forschungspaper beschäftigt sich Kyle mit diesem Zusammenhang und wertet Interviews mit Spendern und Empfängern aus. Welche Faktoren spielen in dieser Beziehung eine Rolle?

Freude am Schenken entwickeln

Viele Pastoren hätten als Fundraiser zunächst große Vorbehalte, da sie sich hier im Spannungsfeld zwischen faktisch finanziell potenten Christen und dem christlichen Armutsideal bewegen. Fundraising sollte aber nicht verstanden werden als ein Stehlen des Geldes von den Reichen und ein Geben an die Ärmern, sondern als Teil christlicher Berufung eines Leiters einer Pfarrei. Die Spender-Empfänger-Beziehung ist somit nur eine Ausweitung der Leiter-Anhänger-Beziehung in einer Pfarrei. Denn das Ziel von Fundraising sollte zunächst der Aufbau neuer, langfristiger Beziehungen sein. Es geht darum, sich bewusst zu machen, dass der finanzielle Spender immaterieller Empfänger ist, sei es durch die persönliche Freundschaft oder die Gemeinschaft. Geld zu spenden ist erst im zweiten Schritt eine Möglichkeit für die Gläubigen, der Zugehörigkeit zur Gruppe Ausdruck zu verleihen und der Reich-

tum einiger Gläubigen sollte somit mehr als ein Geschenk für die Gemeinschaft verstanden werden.

Bedürfnisse des Spenders in den Blick nehmen

Für eine gelingende Beziehung identifiziert Kyle mehrere Faktoren. Die Anhänger haben verschiedene Bedürfnisse wie Vertrauen, Stabilität, Mitgefühl und Hoffnung. Sie wünschen sich einen Leiter, der glaubwürdig ist, indem er ehrlich, inspirierend und kompetent handelt. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, braucht es von Seiten des Leiters wichtige Voraussetzungen. So muss er zunächst darauf vertrauen, dass Gottes Überfluss bereits ausreicht und zur Teilhabe der Menschen am Reich Gottes führt. Darüber hinaus braucht es eine geistige Reife, geprägt von Ehrlichkeit und Konsistenz von Gedanken, Worten und Taten. Dem Leiter muss die Beziehung auch unabhängig von den Spenden wichtig sein, was sich an einem ehrlichen Interesse für die Themen des Menschen zeigen sollte. Auch wenn diese Faktoren idealtypisch sind, können sie doch helfen, zwei Menschen zu verbinden, wo der eine auf der Suche nach Ressourcen ist und der andere bereit ist großzügig zu geben.

Worin unterscheidet sich das Spendenverhalten einzelner Minderheitenpfarreien?

Neben Kyle setzt sich auch Prof. Dr. Maureen Day mit Fragen des Fundraisings auseinander. Sie forscht an der Franciscan School of Theology zu dem Aspekt, warum Latinos und Latinas in den USA im Schnitt weniger Geld geben als ihre Nicht-Latino-Vergleichsgruppe. Aus Studien geht hervor, dass dieser Unterschied bis zu 15% weniger an Spenden beträgt. Dies ist vor allem deshalb relevant, weil die Hälfte der Latinos in den USA katholisch

ist. Damit machen die etwa 30 Millionen katholischen Latinos über ein Drittel der Katholiken/innen der USA aus, bei stark steigendem Anteil.

Maureen stellt drei Thesen zu dieser Entdeckung auf, die sie durch ihre Interviews überprüfen will. Als ersten Grund vermutet sie, dass Latinos weniger Geld haben, zum einen, weil sie weniger verdienen, zum anderen, weil sie mehr Kinder haben und ein Teil des Geldes aus den USA in die Heimatländer zur Unterstützung von Verwandten fließt. Ein weiterer Grund könnte sein, dass es bei Latinos weniger Bewusstsein für den Finanzierungsbedarf in der Pfarrei gibt, weil die Kirche in Mexiko z. B. vom Staat unterstützt wird, in den USA aber nicht. Zuletzt vermutet Maureen, dass sich Latinos weniger als Träger ihrer Pfarrei verstehen, sondern eher als Gäste und daher weniger geben.

Andere kulturelle Verständnisse

Aus den Interviews mit Priestern, Gläubigen, die viel geben und Gläubigen, die wenig geben, ließen sich einige dieser Thesen bestätigen. Besonders häufig wird der Grund genannt, dass Latinos ein anderes kulturelles Verständnis vom Geben hätten, da viele Kirchen in Mexiko Missionskirchen waren und so extern von Dritten finanziert worden waren. Hier tritt also ein Trittbrettfahrerproblem auf, was zu Spannungen in der Pfarrei führen kann, in diesem Fall gepaart mit rassistischen Tendenzen. Besonders aus den Interviews mit den Leuten, die viel geben, geht dieser Aspekt hervor. Sie sind frustriert, wenn manche viel geben, andere hingegen wenig, obwohl sie könnten. Sie gehen außerdem davon aus, dass viele denken, dass die Gaben direkt an den Priester gehen und nicht an die Pfarrei. In diesem Zusammenhang wird auch auf das kulturell

unterschiedliche Verständnis der Kollekte hingewiesen. Diese wird von Latinos und Latinas häufig eher als Almosen und weniger als Gabe für die Pfarrei verstanden. Viele Priester sehen hingegen auch, dass viele Latino-Familien tatsächlich weniger Geld haben, da sie unter anderem Familienmitglieder im Heimatland unterstützen. Somit wird dieses Faktum, dass viele weniger Geld haben, das sie geben könnten, gepaart mit wenig Bewusstsein für den Finanzbedarf der eigenen Pfarrei, als Hauptgrund für die Differenz im Spendenverhalten gesehen. Wichtig ist hier zu beachten, dass dies nicht pauschal für jede einzelne Familie gilt, sondern zwei Motive sind, die häufig aus den Interviews hervorgegangen sind

Erkenntnisse für die Kirche in Deutschland

Die Kirche in Deutschland unterscheidet sich fundamental von der Organisation der Kirche in den USA. Während z. B. hierzulande über den Staat die Kirchensteuer eingezogen und an die Bistümer übertragen wird, sind die Bistümer in den USA stark auf die Zuwendungen aus den Pfarreien angewiesen. Das Abhängigkeitsverhältnis ist also genau andersherum, was den Pfarreien in den USA viel Gestaltungsspielraum gibt, allerdings auch ein ständiges Kümmern um Finanzierung notwendig macht. So ist zu erklären, warum überhaupt Church Management eine deutlich größere Rolle spielt und Fundraising standardmäßig in Priesterseminaren gelehrt wird. Im amerikanischen System muss der Priester also auch ökonomisches Wissen vorweisen können. Indem es keine automatische Pfarreienfinanzierung gibt, wird nur das gemacht, was auch von den Mitgliedern mitgetragen und mitfinanziert wird. So entstehen tendenziell dynamische Gemeinden, deren Fokus zunächst

auf dem pastoralen Personal und erst dann auf Immobilien liegt.

Je stärker inhaltliche Ziele verfolgt werden, desto einfacher ist Fundraising

Je mehr von den Gaben in Menschen oder die Vision und Mission der Pfarrei fließt, desto höher ist die Bereitschaft, zu geben. Dies geht so weit, dass manche wohlhabenden Geber nur an Gemeinschaften Geld geben, die keine eigenen Immobilien besitzen, wie ein Teilnehmer des Fellow-Programms berichtet: Sie wollen sicherstellen, dass ihr Geld nicht direkt oder indirekt für Gebäude ausgegeben wird.

Wenn also in Deutschland stärker auf die Einnahmenseite geschaut wird und von Fundraising gesprochen wird, ist dieser Punkt wichtig zu beachten. Spender/innen wollen, dass ihre Mittel in ihrem Sinne verwendet werden. Mit den großen Verwaltungsstrukturen der Kirche, die durch viele Aufgabenbereiche wie Kitas, Krankenhäuser, Pfarreien usw. natürlich bis zu einem gewissen Maße auch notwendig sind, ist es tendenziell schwierig, Fundraising zu betreiben, bei aller Zweckgebundenheit, mit der man einzelne Spenden versieht. Je konkreter ein Projekt ist und je mehr das Geld für die Mission der Kirche aufgewendet wird, desto erfolgreicher kann Fundraising funktionieren.

Bewusstsein schaffen, wie viel mit eingeworbenen Spenden erreicht werden kann

Auch gibt es in Deutschland keine ausgeprägte Kultur des Fundraisings wie in den USA. So herrscht die Meinung vor, dass die Kirche reich sei und für alles gesorgt ist. Neben der Kirchensteuer zusätzlich nach Geld zu fragen erscheint hier vielen als merkwürdig. Zwar ist es so, dass einige Bistümer viel

Geld haben, gleichzeitig gibt es in anderen aber große finanzielle Lücken aufgrund hoher Verbindlichkeiten. Hier zeigen die Arbeiten aus dem Forschungsprogramm, dass es wichtig ist die Kosten einer Pfarrei den Gläubigen transparent zu machen, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen. So wird auch deutlich, dass im Letzten die Gläubigen selbst Träger der Pfarrei sind und nicht nur Empfänger einer Dienstleistung.

Finanzkompetenz als Teil von Führungskompetenz

Neben dem Thema Fundraising gibt es aber auch interessante Impulse zu Leadership (Führung) für die deutsche Kirche. Indem schon in der Ausbildung zukünftigen Seelsorgern/innen Management und Führung einer Pfarrei gelehrt werden, wird verdeutlicht, dass dies integraler Bestandteil der späteren Tätigkeit sein wird. Zwar ist den heranwachsenden Seelsorgern/innen in Deutschland bewusst, dass Verwaltung einer Pfarrei und die damit verbundenen Aufgaben Teil des Berufs bzw. der Berufung ist, doch wird dies im Studium oder der anschließenden pastoralpraktischen Ausbildung kaum thematisiert. Kompetenzen in Personalführung, Budgeting oder Umgang mit Risiken sind häufig personenabhängig und werden nicht systematisch erlernt. Die Tendenz hin zu immer stärker vernetzten Pfarreistrukturen setzt zudem diese Fähigkeiten bei immer mehr Seelsorgern/innen voraus.

Bewusstsein über Berufung

Wo Hauptamtliche an ihre Grenzen kommen, braucht es sie in der Koordinierung und Gewinnung von Ehrenamtlichen, damit die Gemeinschaft lebendig und aktiv bleiben kann. Hier kommt ein Impuls aus den USA hinzu, der mit Berufung (Engl. Call) zu tun hat. Für

einen Seelsorger einer US-amerikanischen Pfarrei ist es wichtig, dass er sich über seine Berufung bewusst wird und sie lebt, nicht im Sinne eines Events, sondern eines Weges, den er mit der Pfarrei gehen will. Das drückt sich z. B. darin aus, dass das Center for Church Management ein eigenes Gebetsbuch mit Leadership-Gebeten hat, welches auch wirklich genutzt wird. Die Gebete handeln davon, dass Gott schon im Leben der Menschen präsent ist und nicht erst durch einen Priester produziert wird. Die Leiterin oder der Leiter einer Gemeinde kann darauf vertrauen, dass er/sie nicht allein auf dem Weg ist. Diese Orientierung an den Begabungen und dem Feuer der Leitenden macht hier den Unterschied.

Impulse für die Kirche in Deutschland

Diese Erkenntnisse können zukünftig stärker relevant für die Kirche in Deutschland sein. Denn wie aus der aktuellen Studie zur Kirchensteuerprognose an der Universität Freiburg hervorgeht, wird die Kirche sich immer mehr überlegen müssen, wie Ressourcen möglichst effektiv im Sinne des Evangeliums eingesetzt werden können. So wird ein Rückgang der Kirchenmitglieder in Deutschland bis 2060 um fast die Hälfte projiziert, mit entsprechenden Folgen für die Kirchensteuereinnahmen. Zusätzlich wird das System der Kirchensteuer und der Zusammenarbeit von Staat und Kirche immer stärker von politischer Seite hinterfragt. Es ist also sinnvoll, sich schon jetzt von anderen Praktiken der Weltkirche inspirieren zu lassen, auch wenn aktuell die Not vielerorts nicht groß ist.

Ein wichtiger Punkt ist hierbei das Zum-Thema-machen des Zusammenhangs von Führung und Mission. Indem eine klare Mission

Drei Thesen, die sich aus dem Einblick ergeben

1. Führung und Management ist selten ein Thema in der Aus- und Fortbildung der kirchlichen Führungskräfte. Neben Wissen über Fundraising, Personalmanagement und Organisationsentwicklung sind auch das Entwickeln einer Vision und Mission wichtig.
2. Effektives Fundraising setzt voraus, dass es eine Führungspersönlichkeit mit einer Vision und Mission gibt und dass die Ausgaben für administrative Aufgaben so gering wie möglich sind.
3. Das System der Kirchensteuer verstärkt die Haltung, dass für alles durch einen Hauptamtlichen gesorgt ist. Die Gläubigen verstehen sich so oft eher als Empfänger von Dienstleistungen denn als direkte Träger der Pfarreien.

gefunden wird, kann alles danach ausgerichtet werden, es entsteht ein klarer Fokus. Der Mission hinderliche Tätigkeiten können so identifiziert werden. Dies steht dann im Zusammenhang mit den Führungskräften, die diese Mission mit Leben füllen müssen. Das gilt für die Ebene der Pfarreien wie für das Bistum und beginnt mit der Ausbildung der Seelsorger/innen und einem auf die Mission ausgerichteten Personalmanagement. So wird auch das Profil der Kirche deutlich. Der Kern der Botschaft des Evangeliums tritt so stärker in den Vordergrund, was für eine authentische Kirche unabdingbar ist.

Ein weiterer Impuls könnte sein, dass es wieder mehr darum geht, die Gemeinschaft bzw. die Gemeinde als gemeinsame Trägerin zu sehen, auch finanziell. Ein Beispiel aus den Erfahrungen des Fellowship-Programms ist hier eine separate Kollekte oder Fundraising für ein konkretes Projekt, das in der Pfarrei realisiert wird. Dies ermöglicht neben dem Tagesgeschäft Akzente zu setzen, die Selbstwirksamkeit der Gemeindeglieder zu stärken und so die Mission zu stärken – schon in den bereits bestehenden Strukturen. In einem solchen Projekt kann dann z. B. auch ehrenamtliches Engagement mit viel Verantwortung Platz finden.



Abb.: Paul Walter/bildwerkzeins



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 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

Maximilian Warmbrunn studiert kath. Theologie und Wirtschaftswissenschaften an der Päpstlichen Universität Gregoriana in Rom. Veränderungsprozesse in kirchlichen Verwaltungen kennt er aus unterschiedlichen Perspektiven.