

Die Auswirkungen der Einführung von Fundraising auf die Kultur von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen

Diplomarbeit im Rahmen des Diplomstudiengangs
„Management und Organisationsentwicklung im so-
zialen und kirchlichen Bereich“
an der EFH Hannover

Sommersemester 2005

vorgelegt bei: Marianne Zech
Prof. Dr. Burchard Stier

vorgelegt von: Pastor Friedemann Pannen
Kirchstr. 7
31311 Uetze

Inhalt

Einleitung.....	3
1. Finanzierung kirchlicher Arbeit und Fundraising.....	5
1.1 Die gegenwärtige Finanzierung kirchlicher Arbeit.....	5
1.1.1 Definition und Begründung von Kirchensteuern	6
1.1.2 Zur Geschichte des Kirchensteuerwesens	7
1.1.3 Zur Kritik der Kirchensteuer	9
1.2 Die Krise der Finanzierung kirchlicher Arbeit.....	11
1.2.1 Indikatoren der Finanzkrise der Kirchen.....	12
1.2.2 Gründe der Krise	13
1.2.3 Folgen der Krise	15
1.3 Fundraising als Lösungsansatz.....	17
1.3.1 Definition und Konzept von Fundraising.....	17
1.3.2 Zum Stand von Fundraising in der Hannoverschen Landeskirche	20
1.3.3 Kritische Auseinandersetzung mit Fundraising in der Kirche	22
Exkurs: Paulus und die Spendensammlung für Jerusalem	26
2. Unternehmens- bzw. Organisationskultur.....	27
2.1 Zur Geschichte von Organisationskultur.....	28
2.2 Aspekte von Organisationskultur	29
2.2.1 Definition von Organisationskultur.....	29
2.2.2 Faktoren der Organisationskultur.....	31
2.2.3 Funktionen von Organisationskultur	33
2.2.4 Typen, Charakteristika und Vielfalt von Organisationskultur	33
2.2.5 Analyse von Organisationskultur	35
2.2.6 Steuerung von Organisationskulturen	36
2.3 Organisationskultur – eine Zwischenbilanz	39
2.4 Aspekte einer kirchlichen Organisationskultur	43
3. Organisationskultur und Fundraising.....	50
3.1 Kulturelle Auswirkungen der Einführung von Fundraising.....	50
3.2 Bewertung der kulturellen Veränderungen	54
3.3 Management kultureller Veränderungen in Kirchengemeinden und -kreisen	57
3.3.1 Normative Dimension	60
3.3.2 Strategische Dimension.....	61
3.3.3 Operative Dimension.....	62
Zum Schluss.....	64
Literatur.....	65
Abbildungsverzeichnis.....	70

Einleitung

Als Pastor einer Kirchengemeinde und Mitglied des Kirchenkreisvorstandes erlebe ich sehr deutlich, dass Kirchengemeinden und -kreise auf dem Weg zu neuen Finanzierungsformen sind. Die Kirchensteuer reicht langfristig nicht mehr aus, um das kirchliche Angebot aufrecht zu erhalten. Will man auf die Krise nicht nur mit Personalkürzungen reagieren, müssen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden. Unter dem Stichwort Fundraising¹ zieht deshalb professionelles und strategisch ausgerichtetes Spendensammeln bzw. Sponsoring in die Kirche ein. Wenn in Kirchenkreisen noch in neue Personalstellen investiert wird, dann in Stellen für Fundraiser.²

Dabei wird oft zu wenig bedacht, ob die Einführung von Fundraising auch Auswirkungen auf die Arbeit der Kirchengemeinden hat. Außerdem müsste stärker hinterfragt werden, ob das Finanzierungsinstrument Fundraising zu Kirchengemeinden passt. Die Debatte um die Einführung von Fundraising im Ev.-luth. Kirchenkreis Burgdorf haben mir Vorbehalte deutlich werden lassen, die mich motiviert haben, nach kulturellen Aspekten der Einführung von Fundraising zu fragen.

Ist verfasste Kirche³ mit Fundraising auf dem Weg „Vom Klingelbeutel zum Profitcenter“ – wie der Titel des von Arnd Brummer und Wolfgang Nethöfel herausgegebenen Sammelbandes (1997) nahe legt? Verändert sich mit der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und -kreisen mehr, als auf den ersten Blick zu erkennen ist? Können diese Veränderungen mit Methoden gemanagt werden, die auch in Wirtschaftsunternehmen zur Anwendung kommen?

In dieser Arbeit ist der Zusammenhang zwischen der veränderten Finanzierungsform kirchlicher Arbeit⁴ und deren kulturellen Auswirkungen darzustellen, die gemanagt werden müssen. Folgende Thesen sollen dazu entfaltet und begründet werden:

¹ Es geht, wenn ich im Folgenden von Fundraising spreche, nicht um das eher zufällige Entgegennehmen von Spenden oder das Einsammeln von Kollekten im Rahmen kirchlicher Veranstaltungen. Vielmehr verstehe ich unter Fundraising eine Strategie, die sich an professionellem Spendensammeln orientiert, das in den USA unter dem Stichwort „Philanthropie“ bekannt geworden ist. Näheres dazu wird in Abschnitt 1.3 ausgeführt.

² Wenn ich im folgenden ausschließlich die männliche Schreibweise verwende, so ist doch auch die weibliche immer gemeint.

³ Unter verfasster Kirche verstehe ich Kirchengemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen soweit sie Körperschaften öffentlichen Rechts sind. Nicht erfasst sind somit selbständige (diakonische) Einrichtungen und Freikirchen (auch wenn sie den Status von Körperschaften des öffentlichen Rechts haben sollten).

⁴ Ob Fundraising eine wirklich neue Form der Finanzierung ist, wird in Abschnitt 1.3 genauer untersucht.

1. Fundraising ist eine legitime und mit kirchlichen Zielen vereinbare Finanzierungsform, die die traditionelle Finanzierung kirchlicher Arbeit durch Kirchensteuern sinnvoll und notwendiger Weise ergänzt.
2. Die Einführung von Fundraising in der verfassten Kirche hat Auswirkungen auf die Organisationskultur von Kirchengemeinden und –kreisen, weil Fundraising einen mehrfachen Paradigmenwechsel darstellt.
3. Die Missachtung der kulturellen Veränderungen, die mit der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und –kreisen einhergehen, hat Konsequenzen für den Erfolg bzw. Misserfolg von Fundraising.
4. Die Theorie der Unternehmens- bzw. Organisationskultur in einem Change-Management-Prozess ist grundsätzlich anwendbar und hilfreich für den Bereich der verfassten Kirche.
5. Bei der Einführung von Fundraising in der verfassten Kirche ist die Bewusstmachung der Kulturveränderung und die Gestaltung des entsprechenden Prozesses vorrangig Führungs- bzw. Managementaufgabe.

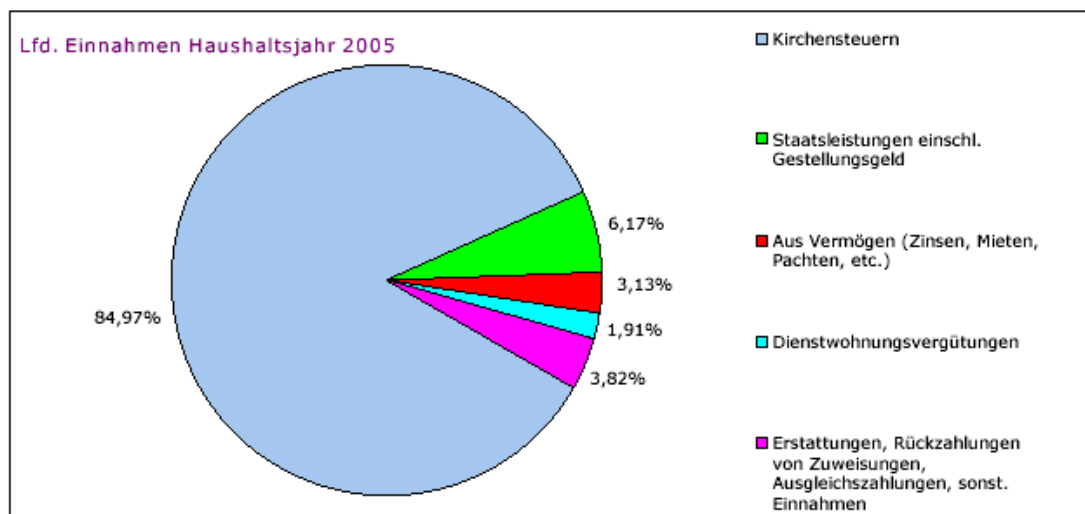
Um diese Thesen zu entfalten bzw. zu begründen, ist zunächst auf dem Hintergrund des traditionellen Finanzierungssystems das Konzept von Fundraising zu beschreiben (1.), damit deutlich wird warum Fundraising in der Kirche eingeführt wird. Ferner muss dargestellt werden, was unter Kultur von Organisationen zu verstehen ist, ob das Kulturkonzept auf die verfasste Kirche übertragbar ist und welche kulturellen Ausprägungen im Zusammenhang Finanzierung kirchlicher Arbeit deutlich werden (2.). Schließlich besteht die Absicht der vorliegenden Diplomarbeit darin, die erwarteten kulturellen Auswirkungen der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und –kreisen konkret zu beschreiben, kritisch zu bewerten und Aspekte eines Managements kultureller Veränderungen für den Bereich der Kirchengemeinden und -kreise zu entwickeln (3.).

1. Finanzierung kirchlicher Arbeit und Fundraising

1.1 Die gegenwärtige Finanzierung kirchlicher Arbeit

Die landeskirchlichen Haushalte und damit auch die Haushalte der Kirchenkreise und Kirchengemeinden finanzieren sich derzeit, wie die folgende Abbildung zeigt, zu einem hohen Anteil aus Kirchensteuereinnahmen.⁵

Laufende Einnahmen der Hannoverschen Landeskirche im Haushaltsjahr 2005⁶



Neben Spenden, Kollekten, Teilnehmerbeiträgen, Drittmitteln o.ä. sind für Kirchengemeinden und -kreise die aus der Kirchensteuer gespeisten Zuweisungen der Landeskirche die entscheidende Einnahmequelle. Die Kirchensteuer ist bei der gegenwärtigen und sicher auf unabsehbare Zeit auch bei der zukünftigen Finanzierung kirchlicher Haushalte der entscheidende Faktor. Wenn also die gegenwärtige Finanzierungsform darzustellen ist, muss man zunächst auf die Definition (1.1.1) und Geschichte (1.1.2) der Kirchensteuer blicken, bevor das derzeitige Finanzierungssystem einer kritischen Bilanz unterzogen wird (1.1.3). Dabei darf nicht übersehen werden, dass die ehrenamtliche Tätigkeit eine nicht unerhebliche, wenn auch schwer darstellbare, Finanzierungsform kirchlicher Arbeit bedeutet. Ich konzentriere mich im Folgenden dennoch auf die Kirchensteuer, weil sie in dem darzustellenden Prozess den größten Anteil an der Veränderung hat.

⁵ Vgl. zum ganzen Abschnitt Petersen aaO.

⁶ www.evika.de/media/synode/haushalt-2005-6.pdf [28.06.2005], S. 6.

1.1.1 Definition und Begründung von Kirchensteuern

Die Kirche hat den Auftrag, das Evangelium in Wort und Tat zu verkündigen. Sie begleitet und berät Menschen auf ihren Lebenswegen. Dies geschieht überwiegend in direktem Kontakt von Mensch zu Mensch und lässt sich nur sehr bedingt durch Medien oder sonstige Maßnahmen rationalisieren. Die Arbeit der Kirchengemeinden und der diakonischen Einrichtungen ist personalintensiv. Dementsprechend bestreitet die Vergütung und Versorgung der Pastoren und übrigen Mitarbeiter den überwiegenden Anteil der Ausgaben.⁷ Zu der Verkündigung und Seelsorge kommen die Aufgaben in den Bereichen von Aus- und Fortbildung, Schulen und Akademien, Jugend- und Frauenarbeit, Telefon- und Krankenhausseelsorge, Öffentlichkeitsarbeit, Publizistik, Mission und Ökumene, Entwicklungshilfe und die Hilfen für Kirchen in den neuen Bundesländern. Zu finanzieren sind ebenfalls die Unterhaltung von Gebäuden, Verwaltungsarbeit, Versicherungen und sonstiges. Die diakonische Arbeit (z. B. Kindergärten, Diakonie- und Sozialstationen, Suchtgefährdetenhilfe, Krankenhäuser) ist ein weiteres großes Feld, in dem die Kirchen tätig werden.

„Um all diese Aufgaben wahrnehmen zu können, brauchen Kirche und Diakonie die engagierte Mitarbeit von vielen Menschen und eine gesicherte Finanzierungsgrundlage. Diese solide Grundlage bildet die Kirchensteuer... Unter Kirchensteuer versteht man die Geld- bzw. Beitragsleistung, die von den als Körperschaft des öffentlichen Rechts anerkannten Religionsgemeinschaften aufgrund der bürgerlichen Steuerlisten zur Finanzierung kirchlicher Aufgaben nach Maßgabe landesrechtlicher Bestimmungen von ihren Mitgliedern erhoben werden kann“ (Artikel 140 Grundgesetz in Verbindung mit Artikel 137 Abs. 6 Weimarer Reichsverfassung).⁸

Der Verweis auf die landesrechtlichen Bestimmungen zeigt, dass die Bundesländer in der Ausgestaltung der Kirchensteuergesetzgebung autonom sind, allerdings die Kirchensteuerberechtigung der Kirchen nicht aushöhlen dürfen. Dennoch wirken sich bundesgesetzliche Änderungen auf die Kirchensteuer aus. Kirchensteuern sind echte Steuern im Sinne der Abgabenordnung (§ 3 Abgabenordnung). Sie dürfen nicht mit Beiträgen verwechselt werden. „Zur Kirchensteuer wird das Beitragsrecht einer Religionsgemeinschaft dadurch, dass der Staat im staatlichen Kirchensteuergesetz den hoheitli-

⁷ I.d.R. über 80% der landeskirchlichen Haushalte.

⁸ Petersen, 1f. Vgl. auch Bäcker aaO., 1ff.

chen Einzug garantiert, so dass sie durch staatliche Organe als Steuern erhoben werden kann.“⁹

Der Begriff der „Kirchensteuer“ ist aber in einem weiteren Sinne zu verstehen. Prinzipiell werden hierunter nämlich die unterschiedlichen in den Kirchensteuergesetzen der Länder und den Kirchensteuerordnungen genannten Kirchenfinanzierungsarten zusammengefasst. Die Kirchensteuer wird als Zuschlag zur Einkommensteuer (Lohnsteuer und veranlagte Einkommensteuer), als Kirchensteuer vom Einkommen, als Kirchensteuer vom Vermögen, als (Orts-) Kirchgeld und als besonderes Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe erhoben.

Eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zur Kirchensteuer bildet das (Orts-) Kirchgeld, mit welchem i.d.R. Aufgaben auf gemeindlicher Ebene finanziert werden und das durch den Wiedervereinigungsprozess sowie seine Unabhängigkeit von der Einkommensteuergesetzgebung einen zusätzlichen Impuls erhalten hat. Das Kirchgeld kann und wird in vielen Kirchen als Ortskirchensteuer neben der Landeskirchensteuer vom Einkommen (Lohn) erhoben und zwar in der Form des freiwilligen oder obligatorischen Kirchgeldes. Ein Anrechnung auf die Kirchensteuer ist zur Vermeidung von Doppelbelastungen beim obligatorischen Kirchgeld vorgesehen. Das Kirchgeld kann von den kirchgemeindlichen Beschlussorganen (i.d.R. den Kirchenvorständen) weitgehend frei festgesetzt werden. Für das feste Kirchgeld als einheitlichem Betrag oder für ein nach Leistungsfähigkeit und Einkommen gestaffeltes Kirchgeld bestehen meist keine landesrechtlichen Festlegungen einer Höchstgrenze.¹⁰

1.1.2 Zur Geschichte des Kirchensteuerwesens¹¹

Der Ursprung der Kirchensteuer liegt im Mittelalter. Sie hieß damals „Zehnt“. Jeder Grundbesitzer musste nämlich den zehnten Teil seines Ertrages an seinen kirchlichen Landesherrn abgeben. Spätestens seit der Zeit Karls des Großen (9. Jahrhundert) galt diese Pflicht für alle weltlichen und geistlichen Grundbesitzer. Der „Zehnt“ war ein wichtiger Teil der Einnahmen der Kirche zur Finanzierung ihrer Aufgaben. Ab dem 13. Jahrhundert konnte die „Zehntpflicht“ auch durch Geld beglichen werden.

In Folge des „Ersten Koalitionskriegs“, den Österreich und Preußen gegen Napoleon führten, wurde 1803 der sogenannte Reichsdeputationshauptschluss angenommen und

⁹ Petersen, 2.

¹⁰ Vgl. ebd., 2.

¹¹ Vgl. zum ganzen Abschnitt Bäcker und Erzbisum Köln aaO.

vom Kaiser bestätigt. Durch diesen Beschluss verschwanden fast alle geistlichen Fürstentümer und Reichsstädte von der Landkarte. Der wichtige Paragraph 35 des Beschlusses bestimmte, dass die Landesherren über den Besitz der Kirche „frei und voll“ verfügen konnten. Allerdings mussten sie die Domkirchen „fest und bleibend“ ausstatten und die „Pensionen für die aufgehobene Geistlichkeit“ finanzieren. Das eingezogene Gut sollte für Gottesdienst, Unterricht und andere gemeinnützige Zwecke verwendet werden.¹² Die Kirche hatte damit ihre organisatorische Eigenständigkeit und wirtschaftliche Existenzgrundlage verloren.

Nach diesen erheblichen Umwälzungen musste sich die deutsche Kirche neu organisieren, denn ihren Verpflichtungen zur finanziellen Unterstützung der Kirche kamen die Länder nur unzureichend nach. Die Einnahmen der Kirche wurden immer geringer und die Finanzierung ihrer Aufgaben schwieriger. Deshalb erschien die Erhebung einer Kirchensteuer als sinnvolle und gerechte Lösung. Die ersten Länder regelten ab 1827 das Kirchensteuerwesen gesetzlich. Es entstand eine Vielzahl von Kirchensteuergesetzen. „Nach der Gründung des Deutschen Reiches 1871 war das Kirchensteuerrecht in den Ländern einigermaßen einheitlich. Es lehnte sich an staatliche Steuern wie Einkommen-, Vermögen- und Gewerbesteuern an und stand ganz unter staatlicher Kontrolle. Es konnte nur dann angewendet werden, wenn die eigenen Einkünfte der Kirche aus Spenden und Vermögenserträgen nicht ausreichten.“¹³

Nach dem ersten Weltkrieg wurde das Kirchensteuerrecht in Deutschland grundlegend vereinheitlicht. In der Weimarer Reichsverfassung von 1919 bekam die Kirchensteuer ihre rechtliche Grundlage. Zunächst bekräftigte die neue Verfassung die Trennung von Kirche und Staat. Der Staat hatte kein Recht mehr, der Kirche in ihre inneren Angelegenheiten hineinzureden. Die Religionsgemeinschaften wurden als „Körperschaften des öffentlichen Rechts“ anerkannt. „Sie waren damit berechtigt, Abgaben von ihren Mitgliedern in Form von Steuern zu erheben. Die Länder wurden verpflichtet, den Kirchen bei der Einziehung ‚Amtshilfe‘ zu leisten, und mussten deshalb Gesetze erlassen, um dafür die rechtlichen Grundlagen zu schaffen.“¹⁴

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurden der Kirche die zeitweilig durch die Nationalsozialisten entzogenen alten Rechte der Weimarer Republik wieder zugebilligt.

¹² Vgl. ebd.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd.

Ebenso wie in der Weimarer Verfassung wurden die Bundesländer verpflichtet, den Kirchen bei der Steuererhebung Amtshilfe zu leisten. Deshalb erließen sie in den folgenden Jahren Gesetze zur Erhebung und Verwaltung der Kirchensteuern.¹⁵ Seit der Wiedervereinigung gilt in ganz Deutschland ein einheitliches Kirchensteuerrecht.

1.1.3 Zur Kritik der Kirchensteuer¹⁶

Die Kirchensteuer steht immer wieder in der öffentlichen Kritik. Deshalb soll im Folgenden auf die Vorteile und die Anfragen an dieses Finanzierungssystem eingegangen werden.

a) Aus dem Blickwinkel der Kirchen sind folgende **Vorteile des Kirchensteuersystems** zu benennen: Die kirchlichen Einnahmen, insbesondere aber die Kirchensteuer, gewährleisten die Unabhängigkeit der Kirche in einem sehr viel höheren Maß, als wenn sie auf eigenes Vermögen oder auf jeweils anzufordernde Umlagen oder Spenden angewiesen wäre. Das Kirchensteuersystem sichert eine gerechte Verteilung der Finanzierungslasten, es bietet damit die Möglichkeit, die Unterschiede von „reichen“ und „armen“ Kirchengemeinden auszugleichen und überall ein möglichst breit gefächertes kirchliches Angebot bereitzuhalten. Die Kirchensteuer bewahrt die Unabhängigkeit der Kirche gegenüber dem Staat.

b) Folgende **Kritikpunkte an der Kirchensteuer** werden diskutiert:

- Es wird kritisiert, dass die Kirchensteuer einseitig festgesetzt wird.
Die Entscheidung, ob und in welcher Höhe Kirchensteuer festgesetzt und erhoben wird, wird in gewählten kirchlichen Gremien getroffen. Für jede Kirchengemeinde besteht daher in dieser Frage eine breite demokratische Basis.
- Der Zwangscharakter der Kirchensteuer wird kritisiert.
Zur Mitgliedschaft in der Kirche wird niemand gezwungen. Zur Verpflichtung wird die Zahlung für den, der sich offiziell dazu bekennt, Mitglied einer kirchensteuererhebungsberechtigten Religionsgemeinschaft zu sein. Die Finanzierung gemeinsamer Aufgaben entspricht dem Grundgedanken der Solidarität. Auch ein Beitragssystem ist im Fall der Nichtentrichtung des Beitrages mit einem gewissen Zwangscharakter behaftet, da hieran innerkirchliche Folgen für die Kirchenmitgliedschaft geknüpft sein müssen. „Die gesicherte, zukunftsorientierte und unabhängige Arbeit der Kir-

¹⁵ Vgl. hierzu www.kigst.de/gesetze/kirchgesetze/frame.htm [28.6.2005]

¹⁶ Vgl. zum ganzen Abschnitt Petersen, 17ff.

che, insbesondere die Erfüllung des Verkündigungsauftrages, erfordert eine gleichmäßige und gesicherte Finanzierung u.a. mittels der Kirchensteuer.“¹⁷

- Ein Spenden-, Kollekten- oder Beitragssystem sei eine gute Alternative und führe zu einer stärkeren Identifikation der Gemeindeglieder mit ihrer Kirche.
Dies ist nicht mehr als eine Vermutung, nachweisen lässt sich diese Behauptung nicht. Das Kirchensteuersystem wie das Spenden- oder Kollektensystem enthält sowohl Elemente der Freiwilligkeit als auch der Verpflichtung. Zur Zahlung der Kirchensteuer verpflichtet zu sein, setzt die freiwillige Entscheidung des Einzelnen voraus, der Kirche als Mitglied angehören zu wollen. „Das Spenden – oder Kollektensystem beinhaltet die Gefahr der Abhängigkeit z.B. von einigen wenigen finanzkräftigen Kirchenmitgliedern, von dem Ansehen der kirchlichen Bediensteten, der Popularität kirchlicher Programme etc. Es führte letztlich zu einer ‚Kirchturmspolitik‘. Die Finanzierung der kirchlichen Aufgaben durch ein ‚anonymes‘ System, dem der Steuer, gewährleistet die notwendige Unabhängigkeit von Gruppen - oder Einzelinteressen.“¹⁸ Bei der Kirchensteuer handelt es sich um eine Abgabe des Christen an seine Kirche, die lediglich durch staatliche Stellen gegen Entgelt verwaltet wird.
- Als Alternative wird immer wieder eine Kultur- und Sozialsteuer diskutiert.
Die Erhebung einer allgemeinen Kultur- oder Sozialsteuer würde jedoch die Einführung einer neuen staatlichen Steuer bedeuten, die alle steuerpflichtigen Bürger des Landes treffen würde. Außerdem kämen die Erträge durch die Festlegung der Zweckbestimmung durch den Steuerpflichtigen nicht nur der Kirche zugute.
- Kirchensteuer wird als eine Abgabe empfunden, für die der Steuerpflichtige keine erkennbare Gegenleistung erhalte.
„Steuern“ sind Geldleistungen des Angehörigen einer Gemeinschaft zur Finanzierung von Aufgaben, zu denen sich diese Gemeinschaft verpflichtet fühlt. Die Kirche ist kein „Handelsunternehmen“, bei dem Kirchensteuern und kirchliche Dienste in einem Preis- Leistungsverhältnis gegeneinander aufgerechnet würden. Die Erfüllung des kirchlichen Auftrags bedarf der – finanziellen - Mitwirkung jedes einzelnen Kirchenmitgliedes.
- Mit der Kirchensteuer und ihres Einzugs über die staatliche Finanzverwaltung vollzieht sich eine zu enge Bindung der Kirche an den Staat.

¹⁷ Ebd., 18.

¹⁸ Ebd., 18.

Die Zahlung der Kirchensteuer ist keine Leistung des Staates an die Kirche, sondern eine Abgabe des Christen an seine Kirche. An die Aufrechterhaltung der derzeit bestehenden Verwaltung durch die Finanzämter ist die Kirche nicht zwingend gebunden. Sie hat sich aber als die zweckmäßigste Form erwiesen. Die staatlichen Stellen der Finanzverwaltung verstoßen durch die vertraglich auf sie übertragene umfassende Verwaltung der Kirchensteuer nicht gegen den Grundsatz der religiös - weltanschaulichen Neutralität des Staates. Durch die verfassungsrechtlich zugesicherte Gewährleistung des Besteuerungsrechts erfolgt keine Identifizierung des Staates mit der Kirche, da die Kirchensteuerberechtigung jeder Religionsgemeinschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts zusteht. „Die Kirchensteuer ist von der historischen Entwicklung her gesehen gerade Ausdruck einer zunehmenden Trennung von Staat und Kirche. Die Kritik am Kirchensteuerverwaltungssystem als ‚lautloses Staatsinkasso‘ erkennt die realen Zusammenhänge.“¹⁹

c) Mit Jens Petersen kann **zusammenfassend resümiert** werden: „Gottesdienst und Verkündigung, Unterricht, Gemeindeaufbau und Seelsorge sind die stets gleichbleibenden zentralen Aufgaben der Kirche, deren personelle und sachliche Existenz durch die Kirchensteuer finanziell gesichert werden. Zu diesem geistlich - religiösen Zentralbereich gehören auch die sozial - karitativen und diakonischen Dienste der Kirchen, weil aus dem Glauben notwendigerweise das christliche Tun folgt... Besonders dieser auf das Einzel- und Gemeinwohl bezogene Bereich kirchlichen Dienstes hängt vom Fortbestand des kirchlichen Besteuerungsrechts ab. Die Abschaffung des gegenwärtigen Kirchensteuersystems würde die Kirche eines Finanzsystems berauben, das mehr Vorzüge hat als jedes andere System und das wesentlich zur Freiheit und Unabhängigkeit der Kirche beiträgt. Sie würde wichtige Gebiete kirchlichen Wirkens gefährden, ja zum Teil sogar zum Erliegen bringen... Hier handelt es sich weithin um ein Wirken der Kirche, das nicht nur den Gläubigen dient, sondern der Gesellschaft im Ganzen.“²⁰

1.2 Die Krise der Finanzierung kirchlicher Arbeit

Ein Finanzierungssystem, das derart abhängig ist von einer Einnahmequelle, muss in die Krise geraten, wenn diese Quelle zu versiegen droht oder erhebliche Einbußen erleidet. Dass sich die verfassten Kirchen in Deutschland in einer Finanzierungskrise befinden, ist eine Erkenntnis, die mittlerweile allgemein anerkannt und dementsprechend nicht

¹⁹ Ebd., 19.

²⁰ Ebd., 22.

mehr bestritten wird.²¹ Hier sollen nun die Indikatoren der Krise (1.2.1) deren Gründe (1.2.2) und Folgen (1.2.3) dargestellt werden.

1.2.1 Indikatoren der Finanzkrise der Kirchen

Folgende Abbildung macht die Finanzkrise am Beispiel der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers deutlich:

Kirchensteueraufkommen und Personalausgaben der Hannoverschen Landeskirche²²

²¹ Ernstzunehmen sind regelmäßige und öffentlichkeitswirksame Publikationen nicht, die das Vermögen der Kirchen hochrechnen, um daraus abzuleiten, dass die Kirchen keine Finanzsorgen haben bräuchten. Denn hierbei wird stets von einem fiktiven, am Markt jedoch nicht zu erzielenden Vermögenswert von Grundstücken und Gebäuden ausgegangen, der zu unrealistischen Hochrechnungen führt.

²² www.evlka.de/media/synode/haushalt-2005-6.pdf [28.06.2005], S. 6.

Die Darstellung zeigt, dass die Personalausgaben der Landeskirche 2005 erstmals das Kirchensteueraufkommen überschreiten. Damit ist der größte Ausgabenposten des landeskirchlichen Haushaltes nicht mehr durch die sichere, weil einigermaßen prognostizierbare Einnahmequelle der Kirchensteuer gedeckt. Dem dramatischen Rückgang des Kirchensteueraufkommens im Jahr 2002 folgte kein proportionaler Abbau der Personalkosten, sondern – vermutlich überwiegend tarifbedingt – ein weiteres, wenn auch leichtes Ansteigen des Personalkostenvolumens.

Die Erkenntnis, dass die Hannoversche Landeskirche – Analoges gilt für alle Landeskirchen und Bistümer in Deutschland – nur mit einem drastischen Personalabbau, bei steigenden individuellen Personalkosten zu einer ausgewogenen Relation von Kirchensteuereinnahmen und Personalkosten zurückfinden kann, ist Grundlage des von der Landessynode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers erarbeiteten Papiers: „Zukunft gestalten – Perspektiven und Prioritäten für das Handeln der Evangelisch – lutherischen Landeskirche Hannovers.“²³ Der Synodenausschuss schlägt vor, bis 2010 15% des Haushaltsvolumens zu kürzen. Andere Landeskirchen und Bistümer haben weit höhere Kürzungsvorhaben. So hat sich bspw. das Bistum Hildesheim vorgenommen, den Haushalt um 30% zu kürzen.²⁴ Mit den Kürzungsbeschlüssen geht in den Landeskirchen und Bistümern die Prioritätenfindung und -setzung einher. Im Gegensatz zu früheren Zeiten, lassen sich diese Größenordnungen von Kürzungen nicht mehr gleichmäßig auf alle Arbeitsgebiete verteilen, sondern haben die Schließung von Einrichtungen und Arbeitsstellen o.ä. zur Folge. In einer personalintensiven Organisation mit öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen und Tarifbindungen lässt sich ein Personalabbau nur sehr langfristig realisieren.

1.2.2 Gründe der Krise

Folgende vier Gründe lassen sich für den Einbruch der wichtigsten Einnahmequelle der Kirchen in Deutschland benennen:

a) Kirchenaustritte spielen in der öffentlichen Meinung die größte Rolle. Tatsächlich jedoch sind ca. 10% des prognostizierten Kirchensteuerrückgangs im Jahr 2005 (insgesamt 52 Mio. Euro) den Kirchenaustritten zuzurechnen. Zwar treten durchschnittlich aus den evangelischen Landeskirchen 0,7% der Mitglieder jährlich aus, jedoch gibt es durch

²³ www.evika.de/intern/getBin.php3?id=133 [1.7.2005] Aktenstück 98.

²⁴ Vgl. hierzu das sog. „Eckpunktepapier 2020“:
www.kirchenserver.net/bwo/dcms/sites/hildesheim/bho2_mat_abc.html [30.6.2005].

Eintritte oder Übertritte eine Kompensation von 0,2%.²⁵ Da weniger als 30% der Mitglieder Kirchensteuern zahlen, weil der größte Teil der Mitglieder nicht lohn- bzw. einkommenssteuerpflichtig ist, liegt der durchschnittliche Kirchensteuerbetrag der zahlenden Mitglieder der Hannoverschen Landeskirche bei ca. 320 €. Bei einem tatsächlichen Schwund der Kirchenmitglieder um 0,5% p.a. (das entspricht etwa 16.500 Mitgliedern) bedeuten die Austritte einen Einnahmeverlust von ca. 5,28 Mio. Euro.²⁶

b) Die demographische Entwicklung stellt ein gravierendes finanzielles Problem für die Kirchen dar. Unter der Voraussetzung, dass sich Tendenzen und Prognosen bestätigen, wird sich der Altersquotient bis 2030 dramatisch zu Lasten der unter 60jährigen verschieben. Jedoch sinkt in der Altersgruppe der 25-35jährigen schon heute die Zahl der Kirchenmitglieder am stärksten.²⁷ Nach Berechnungen des Kirchenamtes der EKD wird die Mitgliederzahl der evangelischen Kirchen auf Grund der demographischen Entwicklung in den nächsten 30 Jahren um ein Drittel abnehmen.²⁸ Auch wenn der Anteil am Einnahmeverlust der Kirchen nicht exakt prognostizierbar ist, stellt die demographische Entwicklung einen wesentlichen und nicht zu unterschätzenden Grund für den Rückgang der Kirchensteuereinnahmen dar. Wenn also in Zukunft immer weniger junge Menschen Mitglieder der Kirche sind, dann wird der Anteil Kirchensteuer zahlender Mitglieder noch weiter absinken, denn Rentner zahlen in der Regel keine Lohn- und Einkommenssteuern und damit auch keine Kirchensteuern mehr.

c) Die **wirtschaftliche Entwicklung** ist ein entscheidender Faktor, der die Finanzkrise der Landeskirchen und Bistümer verstärkt. Ein Rückgang von Lohn- und Einkommenssteuern aufgrund von wirtschaftlicher Rezession trifft die Kirchen unmittelbar.

d) Der wichtigste Auslöser der kirchlichen Finanzkrise ist allerdings die **Steuerpolitik** der Bundesregierung. Jede Absenkung von Lohn- und Einkommenssteuersätzen bedeutet - sofern ein wirtschaftlicher Wachstum ausbleibt - einen Einnahmeverlust, den die Kirchen nicht ausgleichen können. Auch wenn eine solche Steuerpolitik sinnvoll sein mag, trifft sie die Kirchen, weil diese keine Möglichkeiten der direkten Besteuerung besitzen. An den Kompensationen des Staates durch die Erhöhung von Mineralöl- oder

²⁵ Vgl. EKD (kirchliches Leben) aaO., 4f.

²⁶ Vgl. das Datenmaterial der EKD (Kirchenmitgliedschaft) aaO. und Krämer aaO. Diese Rechnung setzt voraus, dass nur zahlende Mitglieder austreten, was überwiegend der Realität entspricht. Die Rechnung ist insofern ungenau, weil wegen des Steuergeheimnisses nicht berücksichtigt werden kann, wie „zahlungskräftig“ Austretende tatsächlich sind.

²⁷ Vgl. Perspektivpapier, 2. Anm. 23.

²⁸ Vgl. Gundlach aaO., 218.

Mehrwertsteuern partizipieren die Kirchen nicht. Lt. Berechnungen des Statistischen Bundesamtes sind die Lohn- und Einkommenssteuern in der Bundesrepublik im Jahr 2003 gegenüber dem Vorjahr um 1,3% gesunken.²⁹ Für die Hannoverschen Landeskirche bedeutete dieser Faktor einen Rückgang der Kirchensteuereinnahmen von mehr als 4 Mio. Euro.

1.2.3 Folgen der Krise

Kirchen können auf eine Finanzkrise in dreifacher Weise reagieren: Sie können Kosten verringern, Vermögen verkaufen oder Einnahmen zu steigern versuchen.

a) Dass **Kosten** reduziert werden, lässt sich am besten an den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise verdeutlichen. In den Jahren 1999-2003 wurden bspw. im Kirchenkreis Burgdorf ca. 10% der Personalkosten reduziert. Bis zum Ende der Planungsperiode mussten entsprechend dieser Vorgabe Stellen abgebaut sein oder durch Eigenmittel der Kirchengemeinden bzw. Spenden finanziert werden. Hinzu kommen Kürzungen im Sach- und Baukostenbereich. Der aktuelle Stellenrahmenplan sieht für den Kirchenkreis Burgdorf eine Personalkostenreduzierung in Höhe von 7,31 % vor.³⁰ Die mittelfristige Finanzplanung der Landeskirche vom Januar 2004 sah für die Jahre 2009-2010 im Bereich der Personalkosten Kürzungen um 10% vor. Die jüngste Entwicklung zeigt jedoch, dass diese Kürzungen kaum ausreichen werden, so dass der „Perspektivausschuss der Landessynode“ statt dessen eine durchschnittliche Kürzung von 15% vorschlägt.

Zur Kostensenkung trägt auch ein Gebäudemanagement bei, das in manchen Kirchenkreisen aufgebaut wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, die Bauunterhaltungs- und Bewirtschaftungskosten zu reduzieren.

b) Der Verkauf von **Vermögen** bietet die Möglichkeit, einer Finanzkrise kurzfristig entgegenzuwirken. Dies geschieht zum Teil auch, wenn bspw. zur Finanzierung von Bauprojekten Landverkäufe getätigt werden. Jedoch lassen sich bei Land- oder Gebäudeverkäufen häufig keine wirtschaftlich sinnvollen Erlöse erzielen. Viele kirchliche Gebäude haben einen niedrigen Marktwert, weil sie häufig unter Denkmalschutz stehen oder der Erwerb mit hohen Investitionskosten verbunden ist. Außerdem muss wegen der dargestellten Gründe der gegenwärtigen Finanzkrise, eine langfristige Finanzierung kirchlicher Arbeit angestrebt werden. Dies lässt sich nicht durch kurzfristige Vermögensveräußerungen bewältigen.

²⁹ Vgl. www.destatis.de/basis/d/fist/fist01.php [1.7.2005].

³⁰ Zzgl. Kürzungen der Zuweisungen im Bereich von Bau-, Sach- und Bewirtschaftungskosten.

c) Seit vielen Jahren ergreift die hannoversche Landeskirche Maßnahmen, um die Gemeinden bei ihren Bemühungen, **Einnahmen** zu erhöhen, zu unterstützen. Dazu gehört u.a.,

- dass Möglichkeiten aufgezeigt werden, die kirchengemeindliche Abgabenerhebungen bieten (s. Rundverfügung [RV] G 4/1996);
- dass über Ortskirchensteuer und freiwilliges Kirchgeld informiert wird (s. RV G 17/1997);
- dass das Einwerben von Drittmitteln bonifiziert wird (s. RV G 6/2002 und G 5/2003);
- dass Hilfen bei der Gründung von Stiftungen und (Förder-)Vereinen (s. RV G 18/2003 und G 14/2004) gegeben werden;
- dass ein landeskirchlicher Innovationsfonds aufgelegt wurde, der Projekte unterstützt, deren innovativer Charakter „im Inhalt des Projektes oder auch in der Art der Finanzierung, namentlich durch Fördervereine oder Stiftungen, bestehen“ kann (s. RV G 16/2003 und G 21/2003);
- dass neue Wege der Gemeindefinanzierung aufgezeigt werden.³¹

Außerdem zählt das im Januar 2000 in Niedersachsen eingeführte „Kirchgeld in glaubensverschiedenen Ehen“³² zu Maßnahmen, die zu mehr Steuergerechtigkeit in der Kirche und damit auch zu mehr Einnahmen führen sollen. Schließlich wurden im landeskirchlichen Haushalt 2003/2004 jährlich 200.000 Euro bereitgestellt, um Projekte im Bereich des Fundraisings zu unterstützen (vgl. RV K 7/2003). Eine eigene Abteilung für Fundraising wurde im Landeskirchenamt der hannoverschen Landeskirche etabliert und Fortbildungen im Bereich Fundraising angeboten (vgl. RV K 12/2004). Fundraising gilt seit geraumer Zeit als das „Zauberwort“ zur Steigerung von Einnahmen der Kirchengemeinden und –kreise. Außerdem gilt Fundraising als die Möglichkeit, mehr Gemeindeglieder an der Finanzierung kirchlicher Arbeit zu beteiligen. Wenn derzeit weniger als 30% der Gemeindeglieder durch Kirchensteuern zur Finanzierung der Kirche beitragen, dann bietet Fundraising die Gelegenheit, nicht lohn- und einkommenspflichtige Gemeindeglieder systematisch in die Finanzierung einzubeziehen.

³¹ Vgl. Drechsler (Gemeindefinanzierung).

³² Vgl. Petersen, 9.

1.3 Fundraising als Lösungsansatz

Um beurteilen zu können, ob Fundraising wirklich ein geeignetes Mittel zur Bewältigung der Finanzkrise ist und welche Auswirkungen die Einführung auf die Kultur von Kirchengemeinden und –kreisen hat,³³ muss zunächst das Konzept von Fundraising dargestellt werden. Es kann im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht um eine ausführliche Diskussion verschiedener Fundraisingkonzepte gehen. Außerdem würde es zu weit gehen, wenn die einzelnen Methoden von Fundraising (Mailingaktionen, Erbschaftsfundraising, Telefonfundraising, Sponsoring usw.) ausführlich beschrieben und diskutiert würden.³⁴ Vielmehr soll die Idee, die hinter Fundraising steht, deutlich werden. Dies ermöglicht zum einen eine kritische Betrachtung der Einführung von Fundraising im Bereich der verfassten Kirche (1.3.3) und zum anderen können die Folgen der Einführung von Fundraising für die Organisationskultur abgeleitet und diskutiert werden (3.1). Dazu stütze ich mich wesentlich auf die Ausführungen von Marita Haibach in ihrem „Handbuch Fundraising“ (1998).

1.3.1 Definition und Konzept von Fundraising

Der Begriff Fundraising kommt aus dem Amerikanischen und bedeutet so viel wie Geld oder Kapital aufbringen. Wörtlich genommen ist Fundraising also Geldbeschaffung. Im Deutschen gibt es dafür kein treffendes Wort, so dass sich der Anglizismus durchgesetzt hat. Auf Grund von kulturellen Gegebenheiten spielt Fundraising in den USA seit je her eine wesentlich größere Rolle als in Europa und speziell in Deutschland.³⁵ Von daher ist es verständlich, dass Fundraising in Deutschland erst seit Anfang der 90er Jahre an Bedeutung gewinnt. Dies lässt sich u.a. mit der Entwicklung von Berufsverbänden für Fundraiser und mit dem sprunghaften Anstieg von Stellen für Fundraiser in Non-Profit-Organisationen (NPO) belegen.³⁶

Fundraising ist ein komplexer Prozess, der nach Haibach aus einer Kommunikationsstrategie und einem Marketingprinzip besteht. Im Grunde genommen sei Fundraising nichts anderes als eine besondere Variante des Beschaffungsmarketings.³⁷ Der Spender

³³ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.

³⁴ Vgl. dazu die Arbeitshilfe von Rudi Piwko aaO.

³⁵ In den USA übernimmt der Einzelne viel stärker als in Europa, respektive in Deutschland, Verantwortung für das Gemeinwohl. Haibach weist zu Recht darauf hin, dass der US-amerikanische Staat die finanziellen Lücken im Bereich des sog. dritten Sektors schließt, die durch Fundraising nicht geschlossen werden können. In Europa ist es umgekehrt. Hier schließt Fundraising Lücken, die der Staat hinterlässt. Vgl. Haibach aaO., 32.

³⁶ Vgl. ebd., 91f. und 143ff.

³⁷ Vgl. ebd., 23.

und Förderer einer Leistung, die durch NPOs angeboten wird, ist für diese genauso Kunde, wie der Klient, der Leistungsabnehmer ist oder der Kostenträger, der die Leistung finanziert. Es geht also beim Fundraising darum, aus dem Dreieck der Finanzierung sozialer Arbeit (Klient, Kostenträger, Leistungserbringer) ein Viereck entstehen zu lassen, bei dem auch der Spender, Sponsor, Stifter, Förderer usw. als Kunde in die strategischen Überlegungen der NPO einbezogen wird.

Hinter professionellem Fundraising steht das Konzept der Philanthropie. Darunter wird das freiwillige, nicht gewinnorientierte Geben von Zeit oder Wertgegenständen für öffentliche Zwecke verstanden.³⁸ In der öffentlichen Debatte wird unter Fundraising oft nur verkürzt das Spendensammeln verstanden. Es geht jedoch auch um ehrenamtliche Arbeit und damit um das Schenken von Zeit. Philanthropie ist in den USA neben der Wahlurne eine wichtige Möglichkeit, zum Ausdruck zu bringen, in welche Richtung sich eine Gesellschaft entwickeln soll. Wo die Verantwortung für das Gemeinwohl eher beim Einzelnen und weniger beim Staat liegt, entscheidet der Spender, Sponsor, Förderer oder Stifter wesentlich mit, welche Arbeitsbereiche auf-, ausgebaut oder gefördert werden sollen. Deshalb spricht Fundraising die Wertvorstellung von Menschen an. Haibach zitiert die amerikanische Fundraising-Expertin Joan Flanagan. „Jede Fundraising-Aktivität sollte, ... value-based sein, auf Werten beruhen, für die eine Organisation und allen voran deren Führungskräfte eintreten.“³⁹ Ebenso sieht es Lothar Schulz, der professionelles Fundraising als einer der ersten in Deutschland für die Alsterdorfer Anstalten aufgebaut hat: „Aus dem Fundraising muss hervorgehen, mit welchen Wertvorstellungen die Einrichtung sich in die Öffentlichkeit begibt. Das hat etwas damit zu tun, wo Menschen dann ihre Prioritäten setzen. Ich will sie nicht über eine Mitleidschiene oder mit meinen Briefen überrumpeln. Ich möchte, dass die Menschen aus vollem Herzen geben.“⁴⁰ Von daher ist Fundraising „relationship fundraising“. Es zielt auf die Bindung von Spendern.⁴¹ „Beim relationship fundraising ist jede Aktivität der Organisation darauf abgestellt, dass sich SpenderInnen wichtig, geschätzt und beachtet fühlen. Auf diese Weise sorgt relationship fundraising auf lange Sicht für mehr Einnahmen pro SpenderIn.“⁴² Für Fundraiser steht der Spender von Geld und Zeit im Mit-

³⁸ Vgl. ebd., 26.

³⁹ Ebd., 25.

⁴⁰ Zitiert nach Haibach, 25.

⁴¹ Einer solchen Bindung werden durch die biblisch-theologische Botschaft Grenzen gesetzt. Dies wird in den Abschnitten 1.3.3 und 3.2 zu reflektieren sein.

⁴² Kenn Burnett zitiert nach Haibach, 25.

telpunkt, nicht die Spende. Schulz prägte für diesen Paradigmenwechsel den Begriff der Freundschaftsarbeit. Der Spender möchte etwas tun und es ist die Aufgabe der Spenden sammelnden Organisation, herauszufinden welche Träume der Spender hat.

Als Folge knapper werdender Finanzmittel müssen NPOs ihr Marketing für die eigenen Aktivitäten verstärken, kontinuierlich Rechenschaft über die eigene Arbeit ablegen, somit zur inhaltlichen und finanziellen Transparenz für die Gesellschaft beitragen und schließlich die eigenen Leistungen gegenüber anderen Anbietern gleicher Leistung profilieren.⁴³ Dies alles gilt auch für Kirchengemeinden und –kreise, womit schon deutlich wird, was das an kultureller Veränderung für die Arbeit in der verfassten Kirche bedeutet.⁴⁴

Fundraising ist für Haibach ein Managementprozess, der wie andere auch, analysiert, geplant, umgesetzt, kontrolliert und evaluiert werden muss. Die Autorin verwendet dafür das Modell eines Fundraising-Würfels, dessen obere Seite den Begriff Management und dessen untere Seite den Begriff dynamische Funktionen enthält. Die Seiten befassen sich mit der Bereitschaft der Organisation, menschliche Ressourcen, Märkte und Methoden des Fundraisings.⁴⁵

Interessant ist für die Fragestellung dieser Arbeit die Seite der Bereitschaft der Organisation. Hier formuliert Haibach die Notwendigkeit einer klaren Corporate Identity als Voraussetzung von Fundraising. Das Leistungsprofil, Alleinstellungsmerkmale und der Sinn bzw. die Philosophie einer Spenden sammelnden Organisation müssen klar sein.⁴⁶ Dem Spender muss klar werden, wo der Bedarf liegt und warum er spenden soll. Außerdem benötigt Fundraising leadership. Unter diesem Begriff untersucht Haibach die Rolle von Vorständen bzw. Geschäftsführungen. Es werden Repräsentanten der Organisation benötigt, „die intern und in der Öffentlichkeit als Vorbilder in Sachen Fundraising wirken.“⁴⁷

Haibach resümiert: „Viele Menschen haben allerdings noch nicht entdeckt, dass Spenden Freude machen und ihrem Leben Sinn verleihen kann, und dass sie damit auch gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen können.“⁴⁸ Dazu einen Beitrag zu leisten, ist die Aufgabe strategischen und professionellen Fundraisings, das Kirchengemeinden und

⁴³ Vgl. Haibach, 33.

⁴⁴ S. Abschnitt 3.1

⁴⁵ Vgl. Haibach, 76.

⁴⁶ Vgl. ebd., 80ff.

⁴⁷ Ebd., 95.

⁴⁸ Ebd., 372.

-kreise mittlerweile auch als Chance entdeckt haben, wenn auch Kritik und Gefahren nicht übersehen werden dürfen.⁴⁹

1.3.2 Zum Stand von Fundraising in der Hannoverschen Landeskirche

Einer Rundverfügung des Landeskirchenamtes in Hannover sind folgende fast euphorischen Sätze zu entnehmen: „Fundraising gewinnt in unserer Landeskirche zunehmend an Bedeutung und Professionalität. Zwei Ausbildungskurse mit jeweils 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden im nächsten Jahr abgeschlossen sein. Aufgrund ihrer Ausbildung stehen die Fundraiser und Fundraiserinnen in 26 Kirchenkreisen schon jetzt beratend und begleitend zur Verfügung. Alle Kirchenkreise brauchen kompetente Fundraisingberatung. Wir können zwei weitere Fundraising-Kurse in Kooperation mit der Fundraising-Akademie Frankfurt anbieten, nachdem die Synode die entsprechenden Mittel im Haushaltsplan bereitgestellt hat.“⁵⁰ Tatsächlich wird man sagen können, dass kaum ein anderer kirchlicher Bereich derart boomt wie Fundraising. Fast jede Aus- und Fortbildungseinrichtung bietet derzeit Fundraisingseminare und –kurse an. Wo noch neue Stellen entstehen, da sind es Fundraiser, die von Kirchenkreisen eingestellt werden. Der Bedarf scheint übergroß zu sein, die Chancen, die Gemeinden und Kirchenkreise in professionellem Fundraising sehen, verlocken geradezu, auf den mit Vollampf fahrenden Zug aufzuspringen.⁵¹

Im Bereich der hannoverschen Landeskirche sind für Kirchenkreise und Kirchengemeinden derzeit 50 Fundraiser beauftragt, davon sind 12 hauptamtlich mit unterschiedlichen Stellenanteilen tätig. Die neu aufgebaute Abteilung für Fundraising im Landeskirchenamt in Hannover besteht mittlerweile aus vier Mitarbeitern, die u.a. über Fundraising informieren, Weiterbildungen organisieren, konkrete Projekte beraten und einen Fundraising-Newsletter herausgeben.⁵² Eine Weiterbildung für Ehren- und Hauptamtliche in der Form des Selbststudiums wurde ins Deutsche übertragen und den Gemeinden zur Verfügung gestellt.⁵³ Mit der Rundverfügung G 3/2005 wurde erstmalig ein Fundraising-Preis der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers ausgelobt.

⁴⁹ S. Abschnitt 1.3.3.

⁵⁰ RV K 12/2004.

⁵¹ Oftmals leider auch ohne zu bedenken, welche Folgen die Einführung professionellen Fundraisings hat und was die Investitionskosten sind.

⁵² fundnews@evlka.de.

⁵³ „Easy Fundraising. Eine Weiterbildung für Ehren- und Hauptamtliche.“ Hg. Von Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers. Original: Kim Klein: „ask and you shall receive“, Hoboken 2000.

Am Beispiel des Ev.-luth. Kirchenkreis Burgdorf soll der Stand von Fundraising veranschaulicht werden: Nach kontroverser Debatte, in der Argumente angeführt wurden, die ich in Abschnitt 1.3.3 ausführlich diskutiere, hat der Kirchenkreistag des Ev.-luth. Kirchenkreises Burgdorf im Juni 2004 beschlossen, einen Fundraiser für den Kirchenkreis anzustellen. Folgende Ziele sollen mit der Anstellung verfolgt werden: Erstens soll die Existenz des ambulanten Hospizdienstes im Kirchenkreis mit Hilfe des Fundraisers gesichert werden. Zweitens sollen Fortbildungen zum Thema Fundraising für Kirchengemeinden veranstaltet werden, um neue Wege der Gewinnung von Förderern zu beschreiten. Schließlich soll der Fundraiser auf lokaler Ebene den Bedarf analysieren und konkrete Hilfestellungen bei der Planung und Durchführung von Fundraisingaktionen leisten.⁵⁴ Mit Wirkung vom 1. Dezember 2004 konnte im Kirchenkreis Burgdorf ein Fundraiser eingestellt werden, der bereits konkrete Projekte erfolgreich begleitet und managt. Ein Problem stellt derzeit die Datenverarbeitung dar, die eine wesentliche Grundlage professionellen Fundraisings ist, weil Fundraising auf die systematische Auswertung des Spenderverhaltens angewiesen ist. Der Kirchenkreis Burgdorf ist einer von fünf Kirchenkreisen der Landeskirche, die ein Testprogramm erproben, das noch im Jahr 2005 eingeführt werden soll.

Natürlich wurde auch vor der Anstellung eines Fundraisers im Kirchenkreis Burgdorf Fundraising betrieben. So hat bspw. die Kirchengemeinde Uetze mit vier Mailingaktionen um Spenden für spezielle Projekte gebeten (Orgelrenovierung, Ausbau neuer Jugendräume, Kirchensanierung und Personalkosten). Ferner wurden Aktionen durchgeführt, die dem Fundraising ähnlich sind (Versteigerungen, Verkaufsaktionen auf Weihnachtsmärkten usw.). Seit 2003 wurden auch Daten der Spender gesammelt und ausgewertet. Dies alles geschah bislang jedoch unsystematisch und ohne professionelle Unterstützung. Mit der Einführung von Fundraising sollen diese Maßnahmen verbessert und auf professionelles Niveau gehoben werden.

Vor allem die Mailingaktion der Kirchengemeinde Uetze im Jahr 2004 zeigte, dass professionelles Fundraising die Organisationskultur von Kirchengemeinden und –kreisen berührt. Hierbei wurde erstmalig um Spenden für Personalkosten gebeten. Außerdem

⁵⁴ Die Ziele sind dem Antrag des Kirchenkreisvorstandes an das Landeskirchenamt zur Mitfinanzierung der Fundraiserstelle vom 20. August 2003 entnommen.

wurden die Anschreiben mit Beratung durch die landeskirchliche Fachstelle verfasst und nach Zielgruppen differenziert.⁵⁵

1.3.3 Kritische Auseinandersetzung mit Fundraising in der Kirche

Ist Fundraising bedenkenlos im kirchlichen Bereich anwendbar? Was sind die kritischen Argumente, mit denen man sich auseinandersetzen muss, wenn Fundraising in der verfassten Kirche professionalisiert werden soll?

a) Die Gegner einer Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und –kreisen führen an, dass es sich bei Fundraising um „**professionelles Geldabzocken**“ handle, das mit kirchlichen Wertvorstellungen nicht vereinbar sei. Hinter solchen Ansichten stehen sicherlich negative Erfahrungen mit Methoden von Fundraising (z.B. dem Erbschaftsmarketing). Außerdem ist diesen Kritikern das systematische Auswerten von Datenbeständen suspekt, das das Ziel haben könnte, von einzelnen Spendern noch mehr Spenden zu erhalten.

Dass Fundraising das Sammeln von Geld zum Ziel hat, lässt sich nicht leugnen. Dass dabei auch Marketingstrategien zur Anwendung kommen, die uns in manchen kommerziellen Bereichen suspekt erscheinen, ist nicht zu verhindern. Jedoch ist die Verletzung von Grenzen durch Einzelne kein hinreichender Grund, Fundraising insgesamt abzulehnen. Vielmehr kommt es darauf an, eine „Ethik im kirchlichen Fundraising“⁵⁶ zu entwickeln, die u.a. die Freiwilligkeit des Spendens durch Standards sicherstellt. Der mögliche Missbrauch muss kirchlichem Fundraising Ansporn sein, Regeln des Gebrauchs aufzustellen, transparent zu machen und effektiv zu überwachen.

b) Immer wieder werden in Debatten um Fundraising **Zweifel an prognostizierten Erträgen** geäußert. Dass der Spendenmarkt nicht unersättlich ist, scheint mittlerweile klar zu sein.⁵⁷ Aber selbst wenn erwartete Beträge nicht erzielt werden können, was gesichert erst einige Jahre nach Einführung von Fundraising gesagt werden kann, würde ohne Fundraising weniger für Kirchengemeinden und –kreise gespendet. Im übrigen existieren viele NPOs (z.B. die Kindernothilfe) ausschließlich oder in hohem Maße von Geldern, die durch Fundraising eingeworben werden. Erste Projekte im Bereich des Ev.-luth. Kirchenkreises Burgdorf bestätigen die Annahme, dass professionelles Fundraising zu erhöhter Spendenbereitschaft führt. Hinter der geäußerten Kritik steht oftmals

⁵⁵ Das wird in Abschnitt 3.1 genauer darzustellen sein.

⁵⁶ So der Titel eines bislang unveröffentlichten Manuskriptes von Pastor Paul Dalby, Hannover.

⁵⁷ Auch wenn in Folge der Tsunami-Katastrophe neue Dimensionen des Spendens offenkundig geworden sind.

das Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit, das verständlich, aber in finanziell schwierigen Zeiten nicht immer zu befriedigen ist. In der Bergpredigt warnt Jesus nicht umsonst vor übertriebener Sorge gerade im materiellen Bereich.⁵⁸

c) In einer Zeit, in der u.a. Gemeindepfarrstellen abgebaut werden müssen, werden **neue Stellen** für Fundraiser geschaffen. Dies sei Gemeindegliedern und Mitarbeitenden nicht vermittelbar, argumentieren Gegner des Fundraisings. Dieses Problem darf nicht unterschätzt werden, denn es muss selbstkritisch gefragt werden, ob Gemeindegliedern wirklich vermittelt werden kann, dass in ihrer Gemeinde der Pastor gehen muss, wenn auf Kirchenkreisebene ein neuer Mitarbeiter angestellt wird? Außerdem stellt sich die Frage, welche Auswirkung diese Änderungen auf die Spendenbereitschaft der Gemeindeglieder haben? Durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit, die solche Stellenerrichtungen begleitet, muss das Argument verstärkt werden, dass Innovationen stets Investitionen benötigen, die sich bestenfalls nach Jahren amortisieren. Wer mehr Geld verdienen will, muss investieren, dies gilt im kommerziellen Bereich wie im Bereich des Spendensammelns. Professionalisierung ist immer mit Kosten verbunden.

d) Durch die Professionalisierung steigt der **Verwaltungskostenanteil**, der letztlich zu Lasten des Spendenzweckes und damit des –empfängers geht. Dieses Argument ist grundsätzlich nicht von der Hand zu weisen. Jedoch muss bedacht werden, dass auch bei unprofessionellem Fundraising, wie es bspw. in der Kirchengemeinde Uetze in den letzten Jahren betrieben worden ist, Kosten entstehen, die jedoch nie mit der Spende in Verbindung gebracht worden sind. Wenn der Spendenbrief vom Pastor formuliert und von anderen hauptamtlichen Mitarbeitern weiter verarbeitet wird, dann fallen auch bei solchem Spendensammeln Verwaltungskosten an, die bislang nicht von den Spendeinnahmen abgezogen werden. Verwaltungskosten entstehen in jedem Fall. Solange sie sich im ethisch gerechtfertigten Rahmen bewegen, zieht dieses Argument nicht. Derzeit erkennt das Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen, das das sog. Spendensiegel herausgibt, bis zu 35% Verwaltungskosten an.⁵⁹ Im übrigen fallen auch bei der Erhebung von Kirchensteuern in einem nicht unerheblichen Maß Verwaltungskosten an, über die in diesem Zusammenhang nur selten gesprochen wird.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Mt 6,25ff.

⁵⁹ Vgl. www.dzi.de/Was_kommt_von_der_Spende_an.pdf [18.7.05]

⁶⁰ Sowohl für den Einzug der Kirchensteuern durch die staatlichen Finanzämter, als auch für deren Verteilung von der bundesweiten Ebene auf die Ortsebene entstehen erhebliche Verwaltungskosten.

Neben dem Verwaltungskostenanteil darf nicht übersehen werden, dass Fundraising auch Investitionskosten verlangt. Die Errichtung von Stellen wurde oben bereits diskutiert. Dazu gehört aber auch die Anschaffung von Soft- und Hardware in einem nicht unerheblichen Rahmen. Auch hier gilt der Grundsatz, dass Innovationen Investitionen verlangen. Für eine offene und transparente Kommunikation dieser Kosten ist von Seiten der Vorstände der Kirchenkreise bzw. der –gemeinden zu sorgen.

e) Fundraising führt zu einer „**Katholisierung**“ der Kirche. Spender könnten auf den Gedanken kommen, sich durch ihre Spenden das Seelenheil zu erkaufen. Dass ein solches Argument in einer protestantischen Kirche höchste Alarmglocken zum Klingen bringt, leuchtet unmittelbar ein. Ist Fundraising die moderne Form der Ablasspraxis des Hochmittelalters, gegen die die Reformation so vehement argumentiert hat? Bevor man dieses Argument als abwegig abtut, ist zu bedenken, dass Menschen, die nicht (mehr) der Kirche angehören, durchaus für kirchliches Fundraising zugänglich sind. Besonders Gutverdienende lassen sich darauf ein, für kirchliche Zwecke zu spenden, wollen aber wegen der hohen Kirchensteuern nicht in die Kirche eintreten. Sie beruhigen auf diese Weise auch ihr religiöses Gewissen, nicht mehr Mitglied der Kirche zu sein. Soll wegen dieser Gefahr auf Fundraising verzichtet werden? M.E. widerspricht dieses Argument dem protestantischen Gedanken, dass nicht die Mitgliedschaft in einer Kirche das Heil gewährt,⁶¹ sondern vielmehr allein der Glaube und die Gnade heilsvermittelnd sind, die sich in dem Getauftsein des Menschen widerspiegeln. Heilmittel der protestantischen Kirche sind weder Spenden noch die Mitgliedschaft in einer Kirche.

f) Petersen führt in seinem Plädoyer für die Kirchensteuer Argumente an, die gegen die Einführung von Fundraising verwendet werden können. Fundraising fördere **Kirch-turmspolitik**, weil auf die eigene Gemeinde und deren finanzielle Situation vermehrt geschaut werde, statt auf die Gesamtheit von Kirche und Diakonie bzw. Ökumene.⁶² Zweifellos hat Fundraising diese beschriebenen Tendenzen. Sie sind nicht von der Hand zu weisen. Jedoch sollte gefragt werden, ob Fundraising der Auslöser für diese Entwicklungen ist, oder nicht vielmehr die Finanzkrise der Kirchen. Wenn Kirchengemeinden und –kreise immer weniger Mittel zur Verfügung haben, um die eigene Arbeit finanzieren zu können, bleibt mit oder ohne Fundraising eine finanzielle Kirchturnbspoli-

⁶¹ Das wäre geradezu spätmittelalterliches katholisches Denken, das sich in dem Grundsatz „non salus extra ecclesiam“ ausdrückte.

⁶² Vgl. Petersen, 18f.

tik nicht aus. Sie ist nicht Folge von Fundraising, sondern Folge der Finanzkrise und damit notwendige Voraussetzung, sich professionellem Fundraising zuzuwenden.

g) Mit Fundraising begibt sich Kirche in eine **inhaltliche Abhängigkeit von (Groß-) Spendern**. Auch dieses Argument ist nur schwer von der Hand zu weisen. Natürlich haben Spender Erwartungen an die Spenden sammelnde Organisation. Gerade der philanthropische Ansatz von Fundraising setzt bei diesen Erwartungen an. Wenn Fundraising „relationship fundraising“ ist, dann brechen Beziehungen, wenn dem Spender die Personen, für die gesammelt werden oder die Inhalte, die die Organisation vertritt, nicht mehr passen. Dies nährt die Vorbehalte, dass sich Kirchengemeinden in Zukunft (nur noch) an dem Willen einiger weniger Großspender ausrichten. Die Gefahr besteht vor allem, wenn für einzelne konkrete Mitarbeiterstellen Fundraising betrieben wird. Hier muss zu besonderer Vorsicht geraten werden.⁶³

h) Fundraising fördere den **Rückzug des Staates** aus der Verantwortung für den sozialen Bereich.⁶⁴ Wenn sich die amerikanische Philosophie des Fundraisings in Europa etabliert, kann das zu dem befürchteten Rückzug der staatlichen Hand führen. Manche Gesetze sind in diese Richtung zu interpretieren, wenn bspw. in der stationären Hospizarbeit die Eigenbeteiligung von Trägern an den Kosten der Einrichtung in Höhe von 10% vorausgesetzt wird, die durch Spenden, Stiftungen o.ä. aufzubringen ist.

i) Dass es bereits im Neuen Testament Fundraising auf hohem Niveau gibt, widerlegt Einwände, dass Fundraising nicht zur Kirche passe. Der folgende Exkurs belegt das.

⁶³ Das Finanzierungssystem vor allem amerikanischer Freikirchen kennt solche Abhängigkeiten der Pastoren von einzelnen Großspendern in der Gemeinde. Vgl. hierzu Blömer aaO.

⁶⁴ So versteht Haibach Stellungnahmen von Antje Vollmer und den ehemaligen Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker und Roman Herzog, 28 und 32.

Exkurs: Paulus und die Spendensammlung für Jerusalem

Der erste christliche Fundraiser ist der Apostel Paulus. Wer Kapitel 8f. des 2. Korintherbriefs liest, hat ein antikes Mailing per excellence vor sich. Paulus bittet in einem Projekt die Christen in Korinth um eine Geldspende für die „Heiligen in Jerusalem“. Wichtige Grundsätze modernen Fundraisings kommen schon hier zur Anwendung:

- Paulus stiftet zwischen den potentiellen Spendern und den Spendenempfängern eine Beziehung.⁶⁵ Er betreibt relationship fundraising, wenn er den Korinthern von der Dringlichkeit der Spenden schreibt: *„Nicht, dass die anderen gute Tage haben sollen und ihr Not leidet, sondern dass es zu einem Ausgleich komme.“* (2. Kor. 8,13) Das wird auch daran deutlich, dass Paulus in den beiden Kapiteln den Begriff der Gemeinschaft betont (8,4; 9,13).
- Paulus macht den Spendern den Nutzen ihrer Gaben deutlich, in dem er betont: *„Jetzt helfe euer [sc. der Korinther] Überfluss ihrem [sc. der Jerusalemer] Mangel ab, damit danach auch ihr Überfluss eurem Mangel abhelfe und so ein Ausgleich geschehe.“* (2. Kor. 8,14) Außerdem heißt es in Kapitel 9,12: *„Denn der Dienst der Sammlung hilft nicht allein dem Mangel der Heiligen ab, sondern wirkt auch überschwänglich darin, dass viele Gott danken.“*
- Paulus appelliert an die Freude des Spendens, die ihren Ausdruck in dem berühmten Satz findet: *„Ein jeder [sc. gebe] wie er's sich im Herzen vorgenommen hat, nicht mit Unwillen oder aus Zwang; denn einen fröhlichen Geber hat Gott lieb.“* (2. Kor. 9,7) Es geht also nicht um die Mitleidschiene, sondern um die Bereitwilligkeit und Fröhlichkeit der Gaben.
- Paulus stellt Vorbilder des Spendens heraus, wenn er den Korinthern die besuchten Gemeinden Mazedoniens vor Augen führt und urteilt: *„Denn ihre Freude war überschwänglich, als sie durch viel Bedrängnis bewährt wurden, und obwohl sie sehr arm sind, haben sie doch reichlich gegeben in aller Einfalt.“* (2. Kor. 8, 2) und *„Achaja ist schon voriges Jahr bereit gewesen! Und euer Beispiel hat die meisten angespornt!“* (2. Kor. 9,2)
- Paulus schärft seinen Lesern ein, was das Alleinstellungsmerkmal dieser Spende ist, denn er bringt sie mit seiner Theologie in Verbindung. Es geht bei der Kollekte für

⁶⁵ In jener Zeit übrigens ein schwieriges Unterfangen, weil es wie Apostelgeschichte 15 zeigt, erhebliche Uneinigkeit zwischen den Spendern (Heidenchristen) und Spendenempfängern (Judenchristen) gab.

Jerusalem letztlich um die Einheit der damaligen Christenheit, die für Paulus Folge der Rechtfertigung des Menschen allein aus Gnade ist, wie Luther Jahrhunderte später interpretiert. Für Paulus steht mit der sichtbaren Einheit der Heiden- und Judenchristen, die in der Kollekte zum Ausdruck kommt, seine Theologie auf dem Spiel. „Denn ihr kennt die Gnade unseres Herrn Jesus Christus; obwohl er reich ist, wurde er doch arm um eurerwillen, damit ihr durch seine Armut reich würdet.“ (2. Kor. 8,9) Diesen aus Philipper 2 vertrauten christologischen und soterologischen Gedanken des „fröhlichen Wechsels“, wie Luther ihn bezeichnet, wendet Paulus hier geschickt auf Spender und Spendenempfänger an.

Fazit: Trotz bedenkenswerter Einwände ist professionelles Fundraising eine notwendige Ergänzung der Finanzierung kirchlicher Arbeit. Bei den prognostizierten Entwicklungen des Kirchensteueraufkommens brauchen die Kirchen weitere Standbeine der Finanzierung ihrer Arbeit. Auf professionelles Fundraising kann dabei nicht verzichtet werden. Fundraising löst u.a. deshalb (z.T. berechnete) Widerstände in den Kirchengemeinden und –kreisen aus, weil Deutschland historisch betrachtet eine andere Entwicklung genommen hat als die meisten anderen Kirchen auf der Welt. Die Finanzierung kirchlicher Arbeit durch Kirchensteuern in Deutschland ist eine historische und ökumenische Ausnahme. Die meisten anderen Kirchen der weltweiten Ökumene finanzieren sich durch Spenden und (mehr oder weniger) professionellem Fundraising. Auch die Geschichte der Kirchensteuer zeigt dass sich die Kirche auf deutschem Boden die längste Zeit ihrer Existenz ohne Kirchensteuer finanziert hat. Der biblisch-theologische Exkurs belegt, dass Fundraising durchaus mit der christlichen Botschaft vereinbar ist. Somit lässt sich Fundraising historisch, ökumenisch und biblisch – theologisch als angemessene kirchliche Finanzierungsform begründen.

2. Unternehmens- bzw. Organisationskultur

Bevor beschrieben werden kann, wie sich die Einführung von Fundraising auf Kultur von Kirchengemeinden und –kreisen auswirkt, muss dargestellt werden, was darunter zu verstehen ist. Deshalb werden zunächst Aspekte zur Geschichte von Unternehmens- bzw. Organisationskultur zusammentragen (2.1). Anhand der wichtigsten Konzepte werden die wesentlichen Aspekte von Organisationskultur anschließend entfaltet (2.2), bevor kritisch nach dem Ertrag der Konzepte von Organisations- bzw. Unternehmens-

kultur mit Blick auf die Themenstellung dieser Arbeit gefragt (2.3) und schließlich die Frage nach einer kirchlichen Organisationskultur beantwortet wird (2.4).

2.1 Zur Geschichte von Organisationskultur

Zum ersten Mal erscheint das Phänomen der Unternehmens- bzw. Organisationskultur zu Beginn der 80er Jahre als „Company Culture“ in den Studien von Tom J. Peters und Robert H. Waterman.⁶⁶ Drei Gründe hält Gerhard Fatzer für maßgeblich, sich in dieser Zeit mit der Kultur von Organisationen zu befassen. Zum einen gab es eine Bewegung von anthropologisch orientierten Organisationspsychologen, „die Kultur als neue Metapher oder neues mentales Modell von Organisationen vorstellten.“⁶⁷ Zum anderen existierte eine Unzufriedenheit mit den allzu rationalen Modellen von Organisationen. Schließlich war es die Konkurrenz zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen, die zu einer neuen Betrachtungsweise führte. In Folge dieser frühen Phase der Beschäftigung mit Unternehmenskultur wurde sie als ein planmäßig herstellbares, also technisches Phänomen begriffen. Außerdem wurde der Begriff „organizational culture“ mit Begriffen wie „corporate philosophy“ oder „corporate identity“ gleichgesetzt.

Mit Edgar Scheins wegweisenden Publikationen seit Mitte der 80er Jahre wurde eine wissenschaftlich fundierte Diskussion des Ansatzes eröffnet. Auch in Europa begann man, sich mit Unternehmenskultur zu beschäftigen. Es setzte sich der systemische Ansatz, der auch in der Kulturanthropologie vorherrscht, durch. „Hiernach wird Organisationskultur als Konkretisierung nicht-formaler Systemphänomene begriffen, bzw. als prärationales kollektives Sinngebilde.“⁶⁸

Rupert Lays Abhandlung „Über die Kultur des Unternehmens“ (1997) stellt einen wichtigen Beitrag der Beschäftigung mit der Unternehmenskultur dar. Er bemüht sich um eine philosophische, historische und soziologische Bestimmung von Unternehmenskultur. Lay definiert Unternehmen als soziale Systeme, die eine Identität, Philosophie und Kultur entwickeln. Nach Lay begründen sowohl die Unternehmensphilosophie als auch die Kultur des Unternehmens dessen Identität. Gleichwohl sind Philosophie und Kultur nicht identisch. „Offensichtlich muss erst die Sinnfrage abgeklärt sein, ehe die Frage, was denn auf welche Weise wert-kultiviert werden müsse, beantwortet werden

⁶⁶ Vgl. zum ganzen Abschnitt den Artikel von Astrid Schreyögg aaO.

⁶⁷ Fatzer, 50.

⁶⁸ Schreyögg, 17.

kann.“⁶⁹ Damit wird im Gegensatz zu Scheins Ansatz, der die Entstehung von Unternehmenskultur wesentlich mit dem Unternehmensgründer in Verbindung bringt und von daher das Vorhandensein von Kultur behauptet, die Kultur eines Unternehmens bei Lay auf eine breitere Grundlage gestellt. Wo Menschen zusammenleben, -wirken, -arbeiten bzw. ein gemeinsames Ziel verfolgen, gibt es Kultur.

2.2 Aspekte von Organisationskultur

Die Konzepte zur Unternehmens- bzw. Organisationskultur⁷⁰ können auf zweierlei Weise dargestellt werden. Es wäre möglich, die Ausführungen verschiedener Autoren geschlossen darzustellen. Dieses Verfahren bietet den Vorteil, dass der Ansatz der Autoren besser herausgearbeitet und das jeweilige Konzept in seiner Gesamtheit gewürdigt werden kann. Dabei droht allerdings der Bezug zur Fragestellung der vorliegenden Diplomarbeit verloren zu gehen. Ich habe mich deshalb dafür entschieden, Organisationskultur unter verschiedenen Fragestellungen zu beleuchten, die für die Weiterarbeit relevant sind.

2.2.1 Definition von Organisationskultur

Die prägnanteste Definition von Organisationskultur geben Doppler/Lauterburg in ihrem Standardwerk „Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.“ (1994) Demnach ist Kultur „die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln (,To do`s` und ,Not do do`s`), die so gut funktionieren, dass sie zu ,ungeschriebenen Gesetzen` werden und jeder nachfolgenden Generation als die ,richtige` Art des Denkens, Fühlens und Handelns weitergegeben werden.“⁷¹ Für die Autoren ist sie deshalb die „Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen.“⁷²

Auf diese Definition greift bspw. Sackmann zurück, die im ersten Teil ihrer Arbeit „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ (2004) ausführt, dass der Kern von Unternehmenskultur „aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen [sc. besteht], die das Denken,

⁶⁹ Lay aaO., 39.

⁷⁰ Ich unterscheide im Folgenden nicht zwischen Unternehmens- und Organisationskultur, sondern verwende den Begriff der Organisationskultur, weil dies mit Blick auf den Gegenstand dieser Arbeit der angemessenere Ausdruck ist. Kirchengemeinden und Kirchenkreise sind zweifellos Organisationen und keine Unternehmen.

⁷¹ Doppler aaO., 54.

⁷² Ebd., 390.

Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind.“⁷³

Das entspricht der von Edgar Schein in seinen beiden Büchern „Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte“ (1992) und „Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“ (1999) entwickelten Theorie, einer Organisationskultur. Nach Schein besteht die Organisationskultur aus den „gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat.“⁷⁴ Auch wenn sich Kultur in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und in öffentlich propagierten Werten manifestiert, besteht ihre Essenz in unausgesprochenen Annahmen. Diese müssen bei der Analyse einer Organisation aufgedeckt werden. „Entscheidend für die Untersuchung von Kulturen ist die Erkenntnis, dass sich Artefakte zwar leicht beobachten, aber nur schwer entschlüsseln lassen, und dass die Werte unter Umständen nur auf rationale Erklärungen und idealistische Bestrebungen hinweisen.“ Für das Verständnis der Kultur einer Organisation ist es nach Schein aber unabdingbar, die gemeinsamen Grundannahmen der Gruppe und den Lernprozess, in dem sie entstehen, zu erkennen. Diese unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle bilden die dritte und entscheidende Ebene der Kultur einer Organisation.⁷⁵

In Anlehnung an Niklas Luhmann verstehen Frederike Höher und Iris Koall in ihrem Beitrag „Vielfalt als Leitkultur“ Kultur als Gedächtnis der Organisation, „das alle jemals relevanten Erfahrungen der Organisation vorrätig hält.“⁷⁶ Sie definieren Organisationskultur „als vielschichtige Ressource zur Stärkung der Reflexivität und Fähigkeit zur Selbstentwicklung in Organisationen, in der dominante Kulturen in einer permanenten Auseinandersetzung mit Subkulturen stehen.“⁷⁷ An dem Titel und dieser Definition deutet sich an, dass es das Interesse der Autorinnen ist, widerstreitende Kulturen innerhalb eines Unternehmens zu beschreiben.⁷⁸

Schließlich bestimmt Lay die Kultur eines Sozialgebildes und damit auch eines Unternehmens als das, was in besonderer Weise in ihm gepflegt wird, „das definiert seine

⁷³ Sackmann aaO., 24.

⁷⁴ Schein (2003) aaO., 173.

⁷⁵ Schein (1995) aaO., 34 und vgl. Sackmann, 27.

⁷⁶ Höher aaO., 72.

⁷⁷ Ebd., 71.

⁷⁸ Vgl. Dazu Abschnitt 2.2.4.

Kultur mit ihren Werten.“ Diese ist nicht überzeitlich, nicht gesellschaftsinvariant und hat die Fähigkeit, sich zu entwickeln.⁷⁹ In Abgrenzung zur Unternehmensphilosophie hat es die Unternehmenskultur mit Werten zu tun, „welche die Interaktionen der im Unternehmen Tätigen untereinander mit Personen und Institutionen der äußeren Umwelt bestimmen. Die Ideale der Unternehmensphilosophie und die Werte der Unternehmenskultur werden nur praktisch, wenn sie internalisiert werden. ‚Internalisieren‘ meint, sich zunächst fremde Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Werteinstellungen so zu eigen zu machen, dass man sie nicht nur (abstrakt) bejaht, sondern auch konkret übernimmt.“⁸⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es Organisationskultur mit Werten, Regeln und Normen zu tun hat, die sich in Leitbildern, Gebäuden, Verhaltensweisen der Mitarbeiter usw. erkennen lassen. In der Kultur einer Organisation spiegeln sich alle Aspekte der Organisation und ihrer Funktionen wider: Mission, Strategie, eingesetzte Mittel, Messsysteme, Status- und Belohnungssysteme sowie Konzepte von Zeit, Raum, Arbeit und vom Wesen des Menschen.

2.2.2 Faktoren der Organisationskultur

Zu den emotionalen Faktoren der Kultur eines Unternehmens zählen Doppler/Lauterburg die Kommunikation, das Verhalten vor allem der Führung, die Strukturen wie z.B. Organisationsformen und soziale Ereignisse, die es neben der täglichen Arbeit im Unternehmen gibt. „Was man im Management-Jargon als ‚Corporate Identity‘ bezeichnet, ist aufs engste mit der im Unternehmen herrschenden Kultur verbunden.“⁸¹

Dem widerspricht Lay, der in die Debatte um die Unternehmenskultur eine überzeugende Unterscheidung von Unternehmensidentität bzw. Unternehmensphilosophie und -kultur einführt. Damit erfährt die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur eine notwendige Konzentration auf die prägenden Werte und Normen des Unternehmens.

Bernd Schmid wendet allerdings in seinem Aufsatz „Organisationskultur und Professionskultur“ (2002) ein, dass Kultur nicht nur eine Sache der softfacts sei. Auch hardfacts, wie bspw. Belohnungssysteme könnten kulturgestaltend eingesetzt werden. Deshalb entfalten Doppler/Lauterburg fundamentale und nur bedingt beeinflussbare sowie

⁷⁹ Lay, 37f.

⁸⁰ Ebd., 106f.

⁸¹ Doppler, 392.

unternehmensspezifische und damit weitgehend beeinflussbare Faktoren der Unternehmenskultur.

**Fundamentale und unternehmensspezifische Faktoren der Unternehmenskultur
nach Doppler/Lauterburg⁸²**

Fundamentale Faktoren	Unternehmensspezifische Faktoren
Kunden	Verhalten des Managements
Produktionsmittel	Organisationsphilosophie u. –struktur
Personalstruktur	Führungsinstrumentarium
Größe des Unternehmens	Unternehmensziele und –leitbild
Nationalität	Strategie
Geographische Lage	Führungsgrundsätze
Eigentumsstruktur	Personalpolitik
Alter und Geschichte des Unternehmens	Arbeitsplatzgestaltung
Produkte bzw. Dienstleistungen	Belohnungs- und Sanktionsprinzipien
	Regelkommunikation
	Informationspolitik und –medien
	Regelungsdichte
	Architektur und Raumgestaltung
	Corporate Design
	Gestaltung sozialer Ereignisse

Auch für Sackmann gibt es Kontextfaktoren, die für die Unternehmenskultur relevant sind. Dazu zählt sie u.a. Charakteristika der Branche, der Geldgeber, der ökonomischen, politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen wie auch der vorhandenen Technologien.⁸³ Schmid fragt zu Recht: „Ist Organisationskultur nur ein Sammelbegriff für auch anderweitig abgedeckte Perspektiven?“⁸⁴ Dieser Eindruck drängt sich vor allem bei Sackmanns Entwurf auf, denn ihre Beschreibung von Unternehmenskultur ist so weit gefasst, dass letztlich alle wichtigen Segmente einer Managementlehre unter diesem Phänomen subsumiert werden.

⁸² Ebd., 393 und 395.

⁸³ Vgl. Sackmann, 32.

⁸⁴ Schmid aaO., 59.

2.2.3 Funktionen von Organisationskultur

Schein stellt vor allem den Sinn stiftenden Aspekt von Organisationskultur in den Vordergrund.⁸⁵ Die Kultur einer Organisation ist stabil, sie stiftet Sinn und macht das Leben in einer Organisation und das Leben der Organisation selbst berechenbar. Jeder anstehende Wandel in der Kultur einer Organisation löst Verunsicherung aus, damit erscheint Kultur nicht nur als „zweckmäßige Einrichtung, die Stabilität, Sinn und Berechenbarkeit für die Gegenwart erzeugt, sondern auch als Resultat effektiver und erfolgreicher Entscheidungen in der Vergangenheit der Gruppe.“⁸⁶

Doppler/Lauterburg betonen, dass die Kultur von Organisationen dazu dient, Komplexität zu reduzieren. Es muss nicht immer neu darüber nachgedacht werden, was gilt oder was gut ist. Mit der Kultur sind Werte und Normen vermittelt, die unhinterfragt gelten sollen. „Dies zu wissen, hilft dem einzelnen nicht nur, sich an seine Umwelt anzupassen, einigermaßen konfliktfrei zu leben und von seinem Umfeld akzeptiert zu werden. Es gibt ihm auch Orientierung bezüglich des Verhaltens der anderen.“⁸⁷ Über Doppler/Lauterburg hinausgehend, benennt Sackmann koordiniertes Handeln, die Identifikation mit dem Unternehmen und Kontinuität als weitere Funktionen von Unternehmenskultur.⁸⁸

2.2.4 Typen, Charakteristika und Vielfalt von Organisationskultur

Astrid Schreyögg diskutiert in dem Aufsatz „Organisationskulturen von Human Service Organizations“ (1995) Typologien von Organisationskulturen speziell im Bereich sozialer Dienstleistungen. Sie beschreibt die bürokratische Kultur, bei der Mitarbeiter vorgegebenen Regeln folgen, „sie vermeiden Risiken und halten Leitlinien für wichtiger als neue Ideen.“ Ferner unterscheidet sie die unternehmerische Kultur, in der Kreativität und Risikofreude dominieren und die leistungsorientierte Kultur, bei der von der Unternehmensleitung oft unrealistische und unerreichbare Ziele vorgegeben werden. Schließlich spricht Schreyögg von der sozial orientierten Kultur, die sich vorrangig durch intensive Gefühlsphänomene charakterisieren lässt.⁸⁹ Solcher Typologie stehen andere Autoren eher zurückhaltend gegenüber.

⁸⁵ Vgl. Schein (2003), 40.

⁸⁶ Schein (1995), 74.

⁸⁷ Doppler, 390.

⁸⁸ Vgl. Sackmann, 28f.

⁸⁹ Vgl. Schreyögg, 25.

Sackmann spricht nicht von Typen der Organisationskultur, sondern entwickelt zehn Charakteristika einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur:

- „Klare Identität, gemeinsame Zielorientierung und – umsetzung
- Konsequente Ausrichtung auf den Kunden
- Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung
- Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten
- Führungskontinuität
- Unternehmertum im Unternehmen
- Das Selbstverständnis eines Corporate Citizen
- Engagierte, transparente und unabhängige Unternehmensaufsicht
- Orientierung an profitabilem, nachhaltigem Wachstum
- Grundlegende Überzeugungen, Haltungen und gelebte Werte.“⁹⁰

Die Aufzählung verdeutlicht, dass der Begriff der Unternehmenskultur bei Sackmann eine größtmögliche Ausweitung erfahren hat. Schein und auch Doppler/Lauterburg würden den Kern von Unternehmenskultur wesentlich im letzten Charakteristikum wiederfinden. Zugleich wird Sackmanns Kulturbegriff durch die Charakteristika allerdings konkreter und Unternehmenskultur wird nicht nur verstehbar, sondern auch steuerbar.

Verschiedenen Berufsgruppen, die in einer Organisation tätig sind, können unterschiedliche Kulturen entwickeln. So erhellt die Analyse der Kultur einer Organisation subkulturelle dynamische Prozesse innerhalb der Organisation, die zu Störungen führen können. Solche interkulturellen Störungen als Kommunikationsprobleme einer Organisation abzutun, bringt nach übereinstimmender Auffassung der Autoren keine Lösung.

Für Doppler/Lauterburg wird die Unternehmenskultur zum Problem, wenn sie krass widersprüchliche Normen und Werte beinhaltet. Das führt nicht nur zum Verlust an Orientierung, sondern auch zur Erhöhung von Komplexität. Die eigentliche Funktion von Kultur wird somit verfehlt.

Auf das Problem starker Organisationskulturen, die „über hohe Prägnanz mit hoher Begeisterungskraft“ verfügen, „hohe Homogenität“ aufweisen und bei den Organisationsmitgliedern tief verankert sind, weist Schreyögg hin. Solche bieten allerdings nicht nur Vorteile. Vielmehr weisen starke Organisationskulturen „eine Tendenz zur Abschließung gegenüber der Umwelt auf. In ihnen wird die Entwicklung neuer Orientierungs-

⁹⁰ Sackmann, 193.

muster häufig blockiert... So ist bei Systemen mit starken Kulturen immer fraglich, ob sie sich als ausreichend flexibel erweisen, wenn durch veränderte Umweltbedingungen neue Handlungsorientierungen entwickelt werden müssten, um den Bestand des Systems zu wahren.“⁹¹

An dieser Stelle setzen Höher/Koall an. Ihr Interesse besteht darin, eine Kultur so zu entwickeln, dass in ihr eine Vielfalt von Subkulturen Raum gewinnen kann. Diesen Prozess bezeichnen die Autorinnen als Managing Diversity.⁹² Mit ihrem Beitrag machen Höher/Koall zu Recht darauf aufmerksam, dass es niemals nur die eine Kultur in einer Organisation gibt. Die Vielfalt von Kulturen als Bereicherung einer Organisation anzusehen und für die Entwicklung dieser Organisation fruchtbar zu machen, bleibt ein berechtigtes Anliegen.

2.2.5 Analyse von Organisationskultur

Eine der wichtigsten Fragen an das Kulturkonzept von Organisationen ist die Frage der Messbarkeit kultureller Phänomene. Wie lässt sich die Kultur einer Organisation entschlüsseln, damit das Management daraus notwendige Schlussfolgerungen ziehen kann?

Die Analyse der Kultur einer Organisation ist nach Schein unerlässlich für ein Verständnis der Wirkungen von neuen Technologien in den Organisationen. Neue Technologien und Konzepte bringen in der Regel neue Berufskulturen mit sich und sorgen für innerbetriebliche Veränderungen. Eine Kulturanalyse ist außerdem für ein Management über nationale und ethnische Grenzen hinweg notwendig. Schließlich kann die Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation nur mit einem tiefen Verständnis organisationskultureller Prozesse erhalten bleiben.⁹³

Weil die Kultur einer Organisation breit ist, kann ihre Entschlüsselung zu einer unendlichen Geschichte werden. „Wenn Sie Ihre Unternehmenskultur nicht unter einem spezifischen Aspekt oder aus einem besonderen Grund verstehen wollen, werden Sie feststellen, dass es ein grenzenloses und frustrierendes Unterfangen ist.“⁹⁴ Schein wendet sich gegen die ausschließliche Erhebung von Daten mittels Fragebögen und kommt zu dem Schluss: „Man kann die Kultur nicht mit Fragebögen erheben... Kultur ist ein Gruppenphänomen... Deshalb lässt sie sich am besten dadurch erheben, dass man Gruppen zusammenbringt, die auf strukturierte Weise über das Unternehmen sprechen und so die

⁹¹ Schreyögg, 20.

⁹² Vgl. Höher, 73.

⁹³ Vgl. Schein (1995), 307.

⁹⁴ Schein (2003), 40f.

unausgesprochenen Annahmen sichtbar machen.“⁹⁵ Dafür entwickelt er das Konzept einer Erhebung, die mit externer Moderation und auf ein spezifisches Problem der Organisation fokussiert arbeitet. Nach Schein gibt es keine zuverlässige rasche Methode zur Ermittlung kultureller Prämissen. Jedoch verheißt er: „Wer die Essenz einer Kultur und damit das für ihre Angehörigen maßgeblich Paradigma erkennt, dem eröffnet sich ein umfassender Einblick in das Unternehmen. Er erkennt, weshalb die Dinge so und nicht anders laufen, weshalb bestimmte Vorschläge kein Gehör finden, weshalb sich Veränderungen so schwierig gestalten und weshalb manche Leute kündigen.“⁹⁶ Eine Kulturanalyse ist eine große Hilfe, wenn die verantwortliche Führung ganz genau weiß, was und warum sie es tut.

Auch Schreyögg ist sich bewusst, dass es keine perfekte Analyse geben kann. Als komplexes, lebensweltliches Phänomen ist die Organisationskultur „immer nur in Annäherung zu verstehen.“⁹⁷ Scheins klinischem Ansatz unter Einbeziehung von externen Beratern gibt die Autorin ebenfalls den Vorzug. „Grundsätzlich bleibt allerdings fraglich, ob eine Organisationsberatung, die sich in der Analyse kultureller Muster, noch dazu mit nur einzelnen Angehörigen des Systems erschöpft, eine ausreichend breite Basis für die Beratung organisatorischer Systeme ergibt.“⁹⁸

2.2.6 Steuerung von Organisationskulturen

a) Für Schein ist die Kultur das Produkt sozialen Lernens. Sie kann nicht einfach geschaffen werden, allenfalls können neue Denk- und Arbeitsweisen dazu beitragen, dass eine neue Kultur in einer Organisation entsteht. Man soll sich nicht vornehmen, die Kultur zu verändern. Statt dessen verändert sich die Kultur von Organisationen im Laufe ihres Bestehens.⁹⁹ Es gibt für Schein auch keine absolut richtige oder falsche Kultur. Die Kultur ist solange für ein Unternehmen richtig, wie es mit seiner primären Aufgabe Erfolg hat. „Das Kriterium für eine richtige Kultur ist aber ganz pragmatisch alles, was das Unternehmen in seinem primären Bereich erfolgreich macht.“¹⁰⁰ Bei Veränderungsprozessen von Organisationen muss die Kultur zunächst immer als Kraftquelle der Veränderung betrachtet werden. Auf den vorhandenen kulturellen Stärken des Unterneh-

⁹⁵ Ebd., 175.

⁹⁶ Schein (1995), 167.

⁹⁷ Vgl. Schreyögg, 25.

⁹⁸ Ebd., 28.

⁹⁹ Schein (1995), 263.

¹⁰⁰ Schein (2003), 174.

mens soll die Führung einer Organisation aufbauen, statt zu versuchen, die Schwächen zu verändern.

Der Unveränderbarkeit von Organisationskultur widersprechen Doppler/Lauterburg. Nach ihrem Verständnis von Change-Management muss die Kultur verändert werden, wenn eine Organisation den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sein will. Die strategische Neuausrichtung von Organisationen verlangt zwangsläufig veränderte Strukturen und eine Kulturveränderung. „Der Erfolg jeder strategischen Reorganisation ist heute unter anderem davon abhängig, ob die kulturellen Voraussetzungen für das Funktionieren des neuen Strukturmodells gegeben sind oder nicht.“ Die Autoren halten die Unternehmenskultur für das wichtigste Steuerungselement auf dem Weg der Veränderung von hierarchisch geführten Linienorganisationen hin zu netzwerkartigen Organisationen der Zukunft. „Es gibt letztlich keine effizientere Steuerung als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur... Dies ist der Hauptgrund, weshalb ‚Unternehmenskultur‘ mittlerweile die Bedeutung eines zentralen Erfolgsfaktors erlangt hat.“¹⁰¹

Auf die Problematik des Begriffs Kulturentwicklung weist Schmid hin, wenn er sagt: „Der Begriff der Kulturentwicklung kann irreführend sein, weil man Kultur nicht separat entwickeln kann.“¹⁰² Ist eine Veränderung der Kultur eines Unternehmens für Schein nicht vorstellbar und für Doppler/Lauterburg im Rahmen von Veränderungsprozessen notwendig, so sieht Sackmann in der Unternehmenskultur geradezu einen Erfolgsfaktor für Wirtschaftsunternehmen. Peter Ulrich und Edgar Fluri setzen in ihrem Lehrbuch „Management“ (1995) die Arbeit an der Organisationskultur mit Organisationsentwicklung gleich.¹⁰³

b) Für Doppler/Lauterburg ist nicht das Hauptproblem ob, sondern wie „die Kultur des Unternehmens im betrieblichen Alltag verändert werden kann.“¹⁰⁴ Wer die Frage der Steuerbarkeit von Organisationskultur bejaht, muss auch beschreiben, wie ein solcher Prozess aussehen kann. Grundlegend ist hierfür Sackmanns Regelkreis eines Kulturentwicklungsprozesses, den sie analog zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen oder Regelkreisen im Qualitätsmanagement beschreibt. Dazu gehören:

¹⁰¹ Doppler, 391.

¹⁰² Schmid, 59.

¹⁰³ Ulrich, 206.

¹⁰⁴ Doppler, 397.

- Der Anstoß für eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur. Diese wird oftmals durch eine Krise ausgelöst.
- Die kritische Überprüfung der Unternehmenskultur bzw. der Beginn zur erstmaligen Entwicklung einer Unternehmenskultur.
- Die regelmäßige Überprüfung bzw. Anpassung der gelebten Unternehmenskultur und relevanten Umwelt.
- Der kontinuierliche Kulturentwicklungskreislauf mit Pflege, Anpassung und Überprüfung.¹⁰⁵

„Das Resultat dieses in sich geschlossenen Analyse-, Überprüfungs- und Entwicklungsprozesses führt durch die spezifische unternehmenskulturelle Ausgestaltung letztendlich zu einer lernenden Organisation, welche die Fähigkeiten zur Selbsterneuerung als eine Art Kernkompetenz in sich verankert hat... In und durch diesen Prozess haben die Führungskräfte eine Kultursensibilität entwickelt, die es ihnen ermöglicht, im Sinne eines kulturbewussten Managements zu agieren und damit im täglichen Arbeitsprozess ihren Beitrag zu Pflege, Erhalt und Anpassung unternehmenskultureller Prioritäten und den gelebten Werten zu leisten.“¹⁰⁶

Von einer lernenden Organisation spricht auch Ingeborg Bothe in ihrem Aufsatz. „Was Unternehmen tun können, um ihre Kultur zu verändern: zum produktiven Umgang mit Widerständen gegen den Wandel.“ (1997). Hier beschreibt sie ausführlich, dass Kulturveränderung einen kollektiven Lernprozess darstellt. Dabei sollten Kulturveränderungsprojekte sowohl die Stärken als auch die Schwächen der bestehenden Unternehmenskultur systematisch nutzen. Außerdem zeigt sie auf, wie der Widerstand gegen eine Kulturveränderung nutzbar gemacht werden kann.¹⁰⁷

Doppler/Lauterburg beschreiben folgende sieben Schritte zur Veränderung einer Kultur:

- Normen und Werte der bestehenden und zukünftigen Kultur müssen beschrieben werden.
- Die Notwendigkeit der Veränderung muss sorgfältig begründet werden, weil Kultur und deren Veränderung keine Selbstzwecke sind.

¹⁰⁵ Vgl. Sackmann, 182.

¹⁰⁶ Ebd., 190f.

¹⁰⁷ Vgl. Bothe, aaO.

- Normen müssen durch Vorbildfunktion der Führung gesetzt werden. „Wenn es Werte gibt, die die Führung für wichtig hält, dann muss sie dazu stehen, sie benennen - und danach handeln!“¹⁰⁸
- An der Kulturveränderung muss gemeinsam gearbeitet werden.
- Schlüsselpositionen müssen neu besetzt werden, damit ein Umsteuern möglich ist.
- Mittels Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung muss der Führungsprozess gestaltet werden (Belohnung und Sanktion).
- Konsequentes Projekt – Management ist erforderlich.

c) Schein untersucht die Bedeutung der Führung eines Unternehmens bei der Kultur-entwicklung. Obwohl er gegenüber aktiv gestalteten Veränderungsprozessen skeptisch ist, kann er die Führung und Kultur eines Unternehmens für zwei Seiten derselben Medaille halten. „Falls Kulturen jedoch nicht mehr ihrem eigentlich Zweck entsprechend arbeiten, ist es die besondere Aufgabe der Führung, die weiterhin tauglichen Elemente der vorhandenen Kultur von Fehlentwicklungen zu unterscheiden und eine kulturelle Evolution und Veränderung zu steuern, die das Überleben der Gruppe in einem sich wandelnden Umfeld garantiert.“¹⁰⁹ Hier widerspricht Schein seiner fundamentalen Ablehnung jeglicher Steuerbarkeit von Kulturen.

Auch Sackmann bewertet das Führungsverhalten des oberen Managements als eine zentrale Determinante der Unternehmenskultur. Alle Führungskräfte im Unternehmen sind durch ihre spezifische Führungsfunktion als „Repräsentanten der einmal festgelegten Unternehmenskultur.“¹¹⁰

Für Lay ist eine von oben verordnete Unternehmenskultur abstrakt. Statt dessen plädiert der Autor bei der Schaffung bzw. Veränderung von Unternehmenskultur für eine bottom up Methode.¹¹¹ Unternehmenskultur ist gezielt aufbau- bzw. steuerbar. Dies hat aber nur dann eine realistische Chance, „wenn sie einer Keil- oder Bottom-up-Strategie folgt.“¹¹²

2.3 Organisationskultur – eine Zwischenbilanz

Wie ist das Konzept der Organisationskultur zu bewerten und was tragen die verschiedenen Konzepte zur Fragestellung dieser Arbeit bei?

¹⁰⁸ Doppler, 400.

¹⁰⁹ Schein (1995), 28.

¹¹⁰ Sackmann, 37.

¹¹¹ Lay, 128.

¹¹² Ebd., 163.

a) Es leuchtet grundsätzlich ein, dass sich in Organisationen Kulturen entwickeln, die im Sinne der oben dargestellten Konzepte „funktionieren“. Das hinter dem Kulturkonzept stehende systemische Verständnis von Organisationen ist aus meiner Sicht zu bejahen, denn es erlaubt, Veränderungsprozesse in Unternehmen dynamisch und nicht nur technokratisch zu beschreiben. Ferner ist es nachvollziehbar, dass sich Werte und Grundannahmen von Gruppen, die in einer Organisation arbeiten, in sichtbaren Regeln, Gebäuden, Verhaltensweisen und damit Artefakten niederschlagen. In dem viel diskutierten Begriff einer Dienstgemeinschaft kirchlicher Mitarbeiter, der seinen Niederschlag in jedem kirchlichen Arbeitsvertrag findet, drücken sich bspw. Werte und Grundannahmen der Organisation Kirche aus, die aufs engste mit dem theologischen Kirchenverständnis als Norm verbunden sind. Mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit wird noch genauer zu entfalten sein, inwiefern auch das gegenwärtige Finanzierungssystem der Landeskirchen ein Artefakt ist, das Grundannahmen und Werte der Organisation Kirche symbolisiert. Die kulturelle Betrachtungsweise von Organisationen ist dazu geeignet, Veränderungsprozesse besser – im Sinne von erfolgreicher – zu gestalten.

b) An die dargestellten Konzepte lassen sich jedoch eine Reihe von methodenkritischen Fragen stellen, die hier nur angedeutet werden können: Abgesehen von Rupert Lays soziologischen und philosophischen Hinweisen, habe ich in der Literatur keine begründenden Aussagen gefunden. Vielmehr wird von allen Autoren das Vorhandensein von Kultur in Organisationen behauptet, anhand empirischer Untersuchungen dargestellt und mittels nicht weiter hinterfragter Modelle anderer Wissenschaften (z.B. der Kulturanthropologie) erläutert. Eine selbstkritische, im wissenschaftlichen Sinn analytische Auseinandersetzung ist nicht erkennbar. Dazu gehört auch, dass die empirische Datenbasis sehr willkürlich erscheint. Warum Sackmann gerade die dargestellten Unternehmen auswählt, bleibt völlig offen. Ebenso erscheint es doch eher willkürlich, welche – i.d.R. erfolgreichen – Beispiele Schein aus seiner langjährigen Berufserfahrung in sein Konzept einfließen lässt.

c) Kritisch muss auch gefragt werden, ob Kulturarbeit nur etwas für Zeiten der Expansion ist?¹¹³ Natürlich wird immer wieder betont, dass das Kulturkonzept gerade den Umgestaltungsprozess einer Organisation bzw. eines Unternehmens in schwierigen Situationen bereichern soll. Wenn man aber in Betracht zieht, dass Kulturveränderungspro-

¹¹³ Vgl. Hoerner aaO., 50.

zesse Jahre, wenn nicht Jahrzehnte benötigen, bleibt die Frage, ob es sich nicht doch um ein „Gut-Wetter-Konzept“ handelt. Welches in ökonomische Schwierigkeiten geratene Unternehmen hat die Zeit- und Finanzressourcen, in dem beanspruchten Maß Veränderungsprozesse mit kulturellem Hintergrund zu bearbeiten?

d) Unbeantwortet bleibt auch, wie die Kultur eines Unternehmens zu erheben ist.

Schreyögg weist m.E. zu Recht darauf hin, dass der von Schein vorgeschlagene Weg einer Vergegenwärtigung kultureller Aspekte in Gruppen eine nur sehr schmale Datenbasis liefere. Gleichwohl halte ich in kleinen und überschaubaren Organisationen, die es gewohnt sind, in Gruppen zu arbeiten, diesen Weg für gangbar. Es könnte ein erfolgversprechendes Unterfangen sein, in einer Kirchengemeinde oder in einem -kreis in Scheins Sinne die Kultur der Organisation mit Blick auf ein spezifisches Problem zu erheben. Zwingend notwendig finde ich dabei die von Schein postulierte externe Moderation des Prozesses.

e) Dass gravierende Veränderungen (strategischer und struktureller Art), zu denen auch die Einführung neuer Finanzierungsformen in der verfassten Kirche zählt, kulturelle Phänomene berühren und diese berücksichtigt werden müssen, wenn Veränderungen erfolgreich sein sollen, leuchtet ein. Konkret bedeutet dies mit Blick auf den Gegenstand dieser Arbeit: Es muss schlüssig gemacht werden, dass professionelles Fundraising zur Kultur von Kirchengemeinden und -kreisen passt, oder es müssen Veränderungsprozesse initiiert werden, die diesen Organisationen die kulturelle Anpassung ermöglichen. Als Voraussetzung ist dafür allerdings die Erkenntnis notwendig, dass die Einführung von Fundraising Folgen für die Kultur von Kirchengemeinden und -kreisen hat.¹¹⁴ Die Missachtung kultureller Phänomene hätte destruktive Konsequenzen.

f) Festzuhalten ist ferner, dass die Arbeit an der Kultur einer Organisation mit der Führung (top down) beginnt, wenngleich Lay zuzustimmen ist, dass eine Kulturveränderung nicht von oben verordnet werden kann. Kulturveränderung muss top down gelebt, jedoch bottom up entwickelt werden. Es bedarf der Vorbildfunktion von Führung, wenn Haltungen verändert werden sollen. Wenn mit der Einführung von Fundraising bspw. die Veränderung der Kirchengemeinde bzw. des -kreises von einer Institution zu einem Dienstleister verbunden ist,¹¹⁵ dann muss sich zunächst die Leitung von Kirchengemeinde

¹¹⁴ S. Abschnitt 3.1.

¹¹⁵ S. Abschnitt 3.1.

meinden und –kreisen als Dienstleister verstehen und diese Funktion überzeugend leben.

g) Kultur einer Organisation ist nach Doppler/Lauterburg das entscheidende Steuerungselement in einer netzwerkartigen Organisation. Ich halte dieses Erkenntnis auch im Bereich der verfassten Kirche für anwendbar. Bei aller Linienhierarchie, die es zweifellos in Kirchenkreisen und –gemeinden gibt, entspricht der Kirchenkreis dem Typ eines Netzwerkes. Ein Kirchenkreis besteht aus vielen eigenständigen Organisationseinheiten mit ihren jeweiligen Subkulturen. Deshalb ist die Kultursteuerung ein hilfreiches Instrument zur Organisationsentwicklung wie sie von Ulrich/Fluri definiert wird. Zugleich ist es allerdings notwendig, die Vielfalt der Kulturen eines Kirchenkreises als Schatz wahrzunehmen und Kulturentwicklung im Sinne eines Managing Diversity (Höher/Koall) zu verstehen und nicht zu nivellieren. Ein Kirchenkreisvorstand, der in der Vielfalt der Kulturen von Kirchengemeinden, Berufsgruppen, funktionalen Einheiten usw. einen Schatz und nicht eine Gefahr erkennt, wird notwendige Veränderungsprozesse - auch mit Blick auf die Finanzierung kirchlicher Arbeit - besser managen können, weil er im Reichtum der Kulturen unterschiedliche Fähigkeiten entdeckt, die gerade in Veränderungsprozessen zum Tragen kommen.

h) Ein kontinuierlicher Kulturentwicklungsprozess, wie ihn bspw. Sackmann beschreibt, entspricht dem reformatorischen Kirchenverständnis einer *semper ecclesia reformanda*. Kirche ist nach diesem reformatorischen Grundprinzip *per se* lernende Organisation, auch wenn sie diesen Grundsatz manchmal zu vergessen scheint. Der Kultur protestantischer Kirche und ihrer Botschaft (Inkarnationstheologie) entspricht ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, der jedoch oft eher zufällig und nicht systematisch betrieben wird. Hierzu gehört es m.E. auch, die von Doppler/Lauterburg beschriebenen Schritte zur Veränderung einer Organisationskultur anzuwenden. Es wird zu prüfen sein, inwieweit dies mit Blick auf den Gegenstand dieser Arbeit geeignet ist.¹¹⁶

i) Schließlich kann m.E. nur begrüßt werden, dass mit der Fokussierung von Veränderungsprozessen auf die Kultur von Organisationen eine neue Bewertung und Betonung der softfacts gegenüber den harten wirtschaftlichen Faktoren einhergeht. Auch wenn emotionale Faktoren nicht überbewertet werden dürfen und Kirchenkreise und –gemeinden die Wahrnehmung gerade der ökonomischen Fakten mühsam erlernen müs-

¹¹⁶ S. Abschnitt 3.3.

sen, bietet das Konzept der Organisationskultur einen Ansatz, das eigene strategische Handeln nicht nur von ökonomischen Rahmendaten bestimmt sein zu lassen.

2.4 Aspekte einer kirchlichen Organisationskultur

Die Kultur zu erheben, gehört zu dem schwierigsten Teil der Auseinandersetzung mit Organisationskultur. Darauf weisen übereinstimmend alle Autoren hin. Organisationskultur entzieht sich „exakten diagnostischen Beschreibungen.“¹¹⁷ Deshalb maße ich mir im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch nicht an, die Kultur von Kirchengemeinden oder –kreisen erheben zu wollen. Der zeitliche Rahmen der Diplomarbeit erlaubt es mir auch nicht, das von Schein vorgeschlagene Modell zur Erhebung von Kulturen mit externer Moderation anzuwenden.¹¹⁸ Statt dessen beschränke ich mich auf die Darstellung der kulturellen Phänomene, die in der Literatur beschrieben werden,¹¹⁹ und auf Beobachtungen aus der eigenen Praxis.

Eine zweite Einschränkung betrifft die inhaltliche Seite der folgenden Überlegungen. Schein warnt zu Recht davor, die Kultur einer Organisation im Allgemeinen zu untersuchen. Dies führe zu einem uferlosen und letztlich frustrierenden Unterfangen. Stattdessen rät er, die Kultur von Organisationen nur unter einem spezifischen Aspekt zu betrachten.¹²⁰ Ich beschränke mich deshalb im Folgenden auf kulturelle Aspekte der Finanzierung von Kirchengemeinden und -kreisen.

Dabei sind drei kulturprägende Einflussgrößen zu unterscheiden. Innerhalb der Kirche haben wir es mit Gemeindegliedern zu tun, die sich mehr oder weniger intensiv mit dem befassen, was innerhalb der Kirche passiert. Sie nehmen Informationen zur Finanzierung kirchlicher Arbeit eher selektiv wahr, prägen jedoch durch ihre Kommunikationsmöglichkeiten – vor allem in dörflicher Umgebung – die Kultur von Kirchengemeinden erheblich. Zum anderen sind die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen. Sie entwickeln durch Wahrnehmung von gezielten Informationen eigene Aspekte, die für die Kultur der Finanzierung von Kirche wichtig sind. Hinzu kommt die Betroffenheit der Mitarbeitenden, die durch Abhängigkeitsverhältnisse als Arbeitnehmer entstehen. Auch dieser Aspekt ist kulturprägend. Schließlich tragen auch Außens-tehende, bis hin zu kritisch Distanzierten, zur Kultur bei. Wenn Aspekte einer Organisa-

¹¹⁷ Schmidt aaO., 387.

¹¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.5.

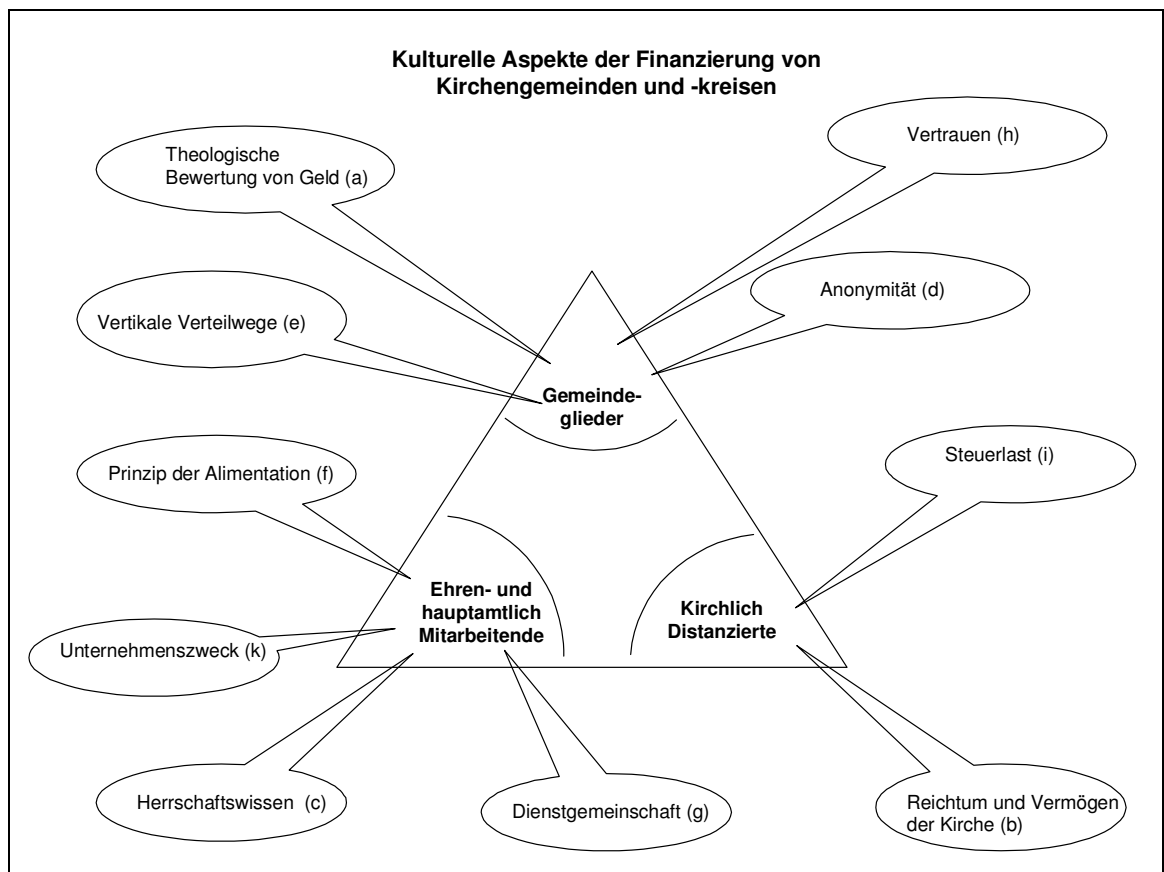
¹¹⁹ Vgl. Hierzu vor allem E. R. Schmidt, 385ff., A. Böhmer aaO., S. Klostermann aaO. und F. Knizia aaO.

¹²⁰ Vgl. Schein (2003), 40f.

tionskultur von Kirche beschrieben werden sollen, dann müssen gerade mit Blick auf deren Finanzierung diese Dimensionen unterschieden werden, denn sie prägen die Kultur in unterschiedlicher aber intensiver Weise.

Was gilt also im „Unternehmen Kirche“ mit Blick auf ihre Finanzierung? Was sind die ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln und vorherrschenden Meinungen? Was ist das „richtige Handeln“ von Kirchengemeinden und –kreisen, das nicht hinterfragt wird, wenn es um die Finanzierung geht? Was sind sichtbare und möglichst zu entschlüsselnde Artefakte, die für die kirchliche Finanzierung relevant sind? Folgende Grafik veranschaulicht die kulturellen Aspekte der Finanzierung von Kirchengemeinden und –kreisen, die im Anschluss näher ausgeführt werden:

Kulturelle Aspekte der Finanzierung von Kirchengemeinden und -kreisen



a) Für die Kultur von Kirchengemeinden und –kreisen ist die theologische Bewertung des Geldes, wie sie sich im Laufe der Theologiegeschichte etabliert hat, ein entscheidender Faktor. Das Wort Jesu aus der Bergpredigt „... ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon“ (Mt 6,24b) weist auf eine kritische Bewertung von Besitz und Geld

hin.¹²¹ Sie schlägt sich u.a. in biblischen Erzählungen nieder. So antwortet bspw. Jesus dem reichen Jüngling auf seine Anfrage nach dem, was er tun soll, um das Reich Gottes zu ererben: „*Willst du vollkommen sein, so geh hin, verkaufe, was du hast, und gib's den Armen, so wirst du einen Schatz im Himmel haben;*...“ (Mt. 19,21) Auch die klassische Erntedankgeschichte vom „Reichen Kornbauer“, der sich irdischen Reichtum anhäuft und nicht Schätze bei Gott (Lk 12,16ff.), ist immer wieder als Kritik an Geldbesitz und Reichtum interpretiert worden. Diese reichtumskritische Interpretationslinie des Neuen Testaments setzt sich kirchen- und dogmengeschichtlich in der Mönchs- und Ordenstradition, in der protestantischen Kritik am Ablasswesen und in der Dogmenbildung der bekennenden Kirche des 20. Jahrhunderts fort.

Daneben gibt es im Neuen Testament auch positive Aussagen zum Thema Reichtum. Sie ermöglichen einen deutlich unbefangeneren Umgang mit Geld.¹²² Durch das Nebeneinander beider Aussagelinien wird die Spannung deutlich, die schon innerhalb der biblischen Tradition zu finden ist. Auf der einen Seite gibt es Kritik am Reichtum, auf der anderen Seite können die Evangelisten Reichtum und Geld unbefangen als Beispiele für christliche Aussagen verwenden. Auf der Grundlage dieser Texte entwickelte sich bspw. die von Max Weber beschriebene protestantische Arbeitsethik, die vor allem in der reformierten Tradition ihren Niederschlag gefunden hat.¹²³

Die lutherische Kirche mit ihren Mitarbeitenden und Gemeindegliedern, ist eher durch eine reichtumskritische Interpretation biblischer Texte geprägt. Die Abhängigkeit von Geld und Besitz wird in Sonntagspredigten oftmals angeprangert. Wenn bei der Beschlussfassung zur Errichtung der Stelle für einen Fundraiser im Kirchenkreis Burgdorf einer der Pastoren für seine Bemerkung Beifall findet: „Fundraising ist vom Teufel!“, dann spiegelt sich hierin - neben theologischer Kurzsichtigkeit – auch die oben beschriebene Kultur von Kirche wider. Sie sieht in Geld und Reichtum zwar ein notwendiges, aber eben ein Übel. Dieses kann in letzter Konsequenz zu dem eigentlichen Auftrag der Kirche in Widerspruch geraten. Tido Janssen schreibt in Auslegung der Judas-perikope (Mt 26f.) zu Recht: „Dreckiges Geld ist das, Geld, auf dem kein Segen liegt, Geld, das nicht glücklich macht... Anders, sinnvoll verwendet aber kann Geld heilsam

¹²¹ Vgl. Drude aaO.

¹²² Vgl. hierzu das Wort Jesu aus Lk 16,9 oder das Gleichnis von den anvertrauten Pfunden (Lk 19,11ff.).

¹²³ Vgl. Böhmer aaO., 288f.

sein. Geld ist kein Teufelszeug. Mit Geld können wir viel bewirken. Verantwortungsvoll umgehen.“¹²⁴

b) Außenstehende und kritisch Distanzierte halten die Kirche häufig völlig undifferenziert für reich.¹²⁵ Der Gebäudebestand der Kirche gehöre zu den sichtbaren Hinweisen auf deren Reichtum. Dass gerade diese Vermögensform zu einer großen finanziellen Belastung der Kirchen geworden ist, wird dabei oft unterschlagen. Außerdem wird übersehen, dass die Kirchen mit dem Erhalt kirchlicher Vermögenswerte in Form von Gebäuden einen kaum zu überschätzenden Beitrag zum kulturellen Erbe des Abendlandes leisten. Vielmehr verfestigt sich in der Bevölkerung das Vorurteil: Die Kirchen sind reich und deshalb benötigen sie keine finanzielle Unterstützung weder als Kirchensteuer noch in Form von Spenden.

Dieser kulturelle Aspekt spiegelt sich auch in den Begründungen für Austritte von überwiegend jungen Menschen wider. In Gesprächen nach dem Austritt aus der Evangelischen Kirche wird erklärt, dass der Austritt mit dem persönlichen Glauben nichts zu tun habe. Es gehe letztlich nur um das Geld, das gespart werden könne. Der Austritt dokumentiert somit, dass die Kirche, die für die „Organisation des Glaubens in der Gesellschaft“ zuständig ist, so reich ist, dass sie auf den Mitgliedsbeitrag des Austretenden verzichten könne.¹²⁶

c) „Über Geld spricht man nicht.“ Diese Redensart gilt auch – und vor allem – in der Kirche. Kirchliche Finanzen sind zwar qua Normgebung öffentlich, jedoch wenig transparent. Das kameralistische Haushaltswesen der Kirchen mit seiner wenig transparenten Darstellung der Mittelverwendung und der Vermögensverhältnisse verhindert externen Betrachtern und interessierten Gemeindegliedern eine Transparenz kirchlicher Finanzen. Haushaltspläne werden zwar öffentlich gemacht, aber sie enthalten nicht alle wesentlichen Posten. So werden bspw. die Gehälter der Pastoren und Diakone in den Haushaltsplänen der Kirchengemeinden nicht ausgewiesen, weil sie landeskirchlich abgerechnet werden. Eine Transparenz der Mittelverwendung würde allerdings die Bereitschaft erhöhen, sich finanziell zu engagieren.

¹²⁴ Janssen aaO., 2.

¹²⁵ Zu den entsprechenden öffentlichkeitswirksamen Berichten vgl. Anmerkung 21.

¹²⁶ Diese fragwürdige Argumentation wenden die gleichen Personen übrigens niemals bei einem Verein an. Dass bspw. ein Sportverein, der für die Organisation sportlicher Aktivitäten im Ort zuständig ist, ohne Mitgliedsbeiträge auskommen könnte, wird niemals behauptet.

Als Folge dieses Umstandes hat es sich eingebürgert, dass über Geld bislang nur unzureichend gesprochen wird. Eva Renate Schmidt zählt im Handbuch für „Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche“ das Thema Geld ausdrücklich zu den Tabus kirchlicher Organisationen.¹²⁷ Da bis vor kurzem Geld genug vorhanden zu sein schien, um die laufende Arbeit einer Kirchengemeinde zu finanzieren, wurde auch nicht dargestellt, was diese Arbeit kostet. In den Gemeinden und Kirchenkreisen beschäftigen sich nur wenige Experten mit dem kirchlichen Haushaltswesen, so dass die Finanzierung kirchlicher Arbeit oft zu einem Herrschaftswissen geworden ist. Die Verantwortlichkeit für die Sache (Fachkompetenz) und für die Finanzierung (Finanzkompetenz) klafft daher bei Kirchengemeinden und -kreisen weit auseinander. Es herrscht somit eine Kultur der eingeschränkten Verantwortlichkeit und der Abhängigkeit von Gremien oder Zuständigen vor, die mit dem finanziellen Argument sachliche Notwendigkeiten ohne ausreichende Transparenz zurückweisen können.

Darüber hinaus gehend sind im Bereich der verfassten Kirche Kostenstellenrechnung, genauere Analysen von Kosten für Veranstaltungen, die Einbeziehung von Personalkosten in die Berechnung von Teilnehmerbeiträgen usw. Neuland. Erst langsam entwickelt sich ein Verständnis dafür, dass Kirchenvorstände eine Controlling-Funktion haben, die auch fachgerecht wahrgenommen werden muss.¹²⁸

d) Auf der Einnahmenseite entspricht diesem kulturellen Aspekt die Anonymität der Kirchensteuern. Die Kirchengemeinden erfahren auf Grund des Steuergeheimnisses nicht, welches Gemeindeglied die Arbeit in welcher Höhe finanziell unterstützt. Es ist noch nicht einmal bekannt, wie hoch das Kirchensteueraufkommen in der jeweiligen Ortsgemeinde ist. Diese auf Grund der Verknüpfung mit der Lohn- und Einkommenssteuer gegebene Anonymität hat als kulturellen Aspekt der Finanzierung kirchlicher Arbeit zur Folge, dass auch eher im Verborgenen gespendet wird. Oftmals mit dem ausdrücklichen Hinweis, dass Höhe der Spende und Name des Spenders nicht veröffentlicht werden dürfen. Kirchliche Finanzierung geschieht im Verborgenen, nicht öffentlich.

e) „Alles Gute kommt von oben.“ So konnte noch bis vor kurzem die finanzielle Situation der Kirchen von Mitarbeitern beschrieben werden. Die kirchliche Finanzierungsform ist an dem öffentlich-rechtlichen Bereich angelehnt. Sie kennt mit ihren Kirchen-

¹²⁷ Vgl. Schmidt, 395.

¹²⁸ Vgl. hierzu Hermes aaO.

steuern und Verteilwegen von oben nach unten¹²⁹ ähnliche Strukturen. Damit wird ein kultureller Aspekt deutlich, der für den Zusammenhang dieser Arbeit entscheidend ist. Das für kirchliche Arbeit notwendige Geld ist in der Vergangenheit immer im wahrsten Sinne des Wortes von oben gekommen, wodurch Eigeninitiative eher verhindert wurde. Dies lässt sich bspw. an der Finanzierung von Baumaßnahmen zeigen. Viele Regelungen und Vorschriften in diesem Bereich übertragen die Finanzverantwortung auf die höhere Ebene.¹³⁰ Der vorherrschende Eindruck kirchlicher Mitarbeiter war in der Vergangenheit: das Geld kommt schon von der nächst höheren Instanz, dort ist genug vorhanden. Es kommt nur darauf an, die richtigen Quellen anzuzapfen. Eine solche Kultur entspricht dem hierarchisch-administrativen Typ von Organisationen, den Annegret Böhmer in ihrem Aufsatz „Arbeitsplatz Evangelische Kirche“ beschreibt.¹³¹

Wenn bei der Einführung von Fundraising hauptamtliche Mitarbeiter klagen, dass man sich zusätzlich zu der bereits zu leistenden (inhaltlichen) Arbeit, jetzt auch noch um deren Finanzierung kümmern müsse, dann ist das auch Ausdruck mangelnder Verantwortlichkeit. Sie hat in dem hier beschriebenen kulturellen Aspekt ihre Ursachen.

f) Das Alimentationsprinzip bei der Besoldung und der Beamtenstatus sind weitere kulturelle Aspekte von Kirche.¹³² Wenn Mitarbeitende nicht nach Leistung, sondern nach dem Vorhandensein von Stellen im Stellenrahmenplan bezahlt werden und wenn Beamte zeitlich nicht nach geleisteter Arbeit, sondern im Voraus entlohnt werden, dann prägt dies eine Haltung, die ein Selbstverständnis von Kirche als Dienstleistungsunternehmen erschwert. Ein Unternehmertum im Unternehmen wird dadurch eher verhindert. Die kulturellen Probleme bei der Umwandlung von staatlichen Organisationen zu Aktiengesellschaften (bspw. bei der Post oder Deutschen Bahn), haben sichtbar werden lassen, was auch in der Kirche gilt:

beamtenähnliche Strukturen verhindern Kundenorientierung und die Bereitschaft, die eigene Arbeit als Dienstleistung zu verstehen. Böhmer bringt diesen Aspekt auf den Punkt: „Ein besonderes Merkmal kirchlicher Arbeitsplätze ist die unklare Bewertung

¹²⁹ Vgl. Abschnitt 1.1.

¹³⁰ Die Landeskirche ermöglicht z.B. durch erhebliche Zuschüsse (ca. 66%) jedem Kirchenkreis pro Jahr die Sanierung eines Sakralgebäudes. Dabei passiert es, dass bspw. eine Kapelle saniert wird, obwohl der langfristige Nutzen dieses Gebäudes in Frage steht und die Folgekosten für die Kirchengemeinde bei der Planung keine Rolle spielen. Allein die Regel der Landeskirche, die eigentlich als Begrenzung dient (nicht mehr als ein Sakralgebäude pro Kirchenkreis und Jahr), motiviert die Ausgabe von Baumitteln.

¹³¹ Vgl. Böhmer, 283f.

¹³² Dies gilt wohl nicht nur für Beamte, sondern ebenso für Mitarbeiter, die nach öffentlich-rechtlichen Tarifstrukturen angestellt und vergütet werden.

von Leistung, in der man eine Auswirkung der Arbeitsethik Luthers sehen kann. Es ist nicht ganz eindeutig, ob man zur Arbeit geht, um zu arbeiten oder um nett miteinander zu sein und am Arbeitsplatz auch Kirchliches zu praktizieren.“¹³³

g) Eine ähnliche Folge hat der Begriff der Dienstgemeinschaft kirchlicher Mitarbeiter. Dieses Verständnis, das gerade in schwierigen finanziellen Zeiten hinterfragt wird, weil es eine Interessensgleichheit von Arbeitnehmern und –gebern nahe legt,¹³⁴ führte in der Vergangenheit nicht dazu, dass sich Mitarbeiter der Kirchengemeinden als Dienstleister gegenüber Gemeindegliedern oder der Bevölkerung am Ort verstehen. Die kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff des Dienens innerhalb der Kirche erhöht die Abwehr gegenüber jedem Verständnis als Dienstleister. Die euphorische Einschätzung von Friedemann Knizia teile ich nicht, der behauptet: „Die Evangelische Kirche verändert sich. Wer sie vor Jahren noch als Glaubensgemeinschaft verstand,... ist erstaunt und nicht selten enttäuscht zugleich, immer öfter einem gut organisierten Dienstleistungsunternehmen gegenüber zu treten.“¹³⁵ Es mag sein, dass die evangelische Kirche auf dem Weg dazu ist, der Aufsatz von Knizia suggeriert allerdings Erfolge, die m.E. nicht der Realität entsprechen.

h) Bei Gemeindegliedern, die mit ihrer Kirchengemeinde verbunden sind, ist ein grundsätzliches Vertrauen spürbar, dass innerhalb der Kirche mit dem durch Kirchensteuer oder Spenden anvertrauten Geld sachgerecht umgegangen wird. Dazu tragen das Berufsethos von Pastoren und der Status der Gemeinnützigkeit bei. Eine Organisation, die vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannt wird, hat per se einen Vertrauensvorschuss, was den Umgang mit Spenden angeht. Dieser wird hin und wieder durch öffentlichkeitswirksame Skandale in Frage gestellt, jedoch scheint das grundsätzliche Vertrauen nicht erschütterbar.

i) Das Einzugsverfahren über die staatlichen Finanzämter und die Bindung an die Lohn- und Einkommenssteuer führen vor allem bei kirchlich Distanzierten zu einer Haltung gegenüber der Kirchensteuer, die eher mit Zwang und Belastung verbunden ist. Dass die Höhe der Kirchensteuer einseitig festgesetzt wird, dass der Betrag vom Gehalt einbehalten, und im Verfahren des Lohn- und Einkommensteuerjahresausgleichs angepasst wird, erleben viele als Umstand, dem nur durch Austritt begegnet werden kann. Das

¹³³ Böhmer, 289.

¹³⁴ Vgl. ebd., 284.

¹³⁵ Knizia, 315.

Phänomen der Kirchensteuer wird somit nicht mit dem paulinischen Gedanken „*Einen fröhlichen Geber hat Gott lieb*“ (2. Kor. 9,7) in Verbindung gebracht, sondern mit Zwang, Abgabe und Phänomenen, wie sie von der Lohn- und Einkommenssteuer bekannt sind. Man ist bemüht, die Steuerlast so niedrig wie möglich zu halten. Finanzierung kirchlicher Arbeit hat somit wenig mit Bindung und positiver Identifikation mit der unterstützten Organisation zu tun.

k) Die langjährige „Unternehmensbiographie“ von Kirche führt dazu, dass der „Unternehmenszweck“ als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Kirchengemeinden und –kreise begründen i.d.R. nicht, weshalb es sie gibt, sondern setzen die Bekanntheit der Gründe und ihre Überzeugungskraft voraus. „Kirche gab es immer schon und wird es immer geben.“ Diese Haltung, die auch mit Confessio Augustana 7 theologisch begründet wird,¹³⁶ führt dazu, dass es in der Vergangenheit kaum Selbstrechtfertigung oder -rechenschaft über kirchliches Handeln und dessen Finanzierung gibt. Dass diese Vergewisserung der eigenen Existenzberechtigung aber notwendig ist und ein wesentlicher Bestandteil von „kirchlicher Unternehmenskultur“ sein muss, zeigt Siegfried Klostermann auf.¹³⁷ Die steuergebundene Finanzierungsform verhindert allerdings die Beschäftigung und offene Kommunikation der kirchlichen Existenzbegründung. Ähnlich wie im staatlichen Bereich ist die Erhebung von Steuern – im Gegensatz zum „freiwilligen“ Mitgliedsbeitrag - Ausdruck (Artefakt) einer nicht hinterfragbaren Existenz der Gesellschaftsform und deren Ausübung hoheitlicher Aufgaben.

3. Organisationskultur und Fundraising

Es bleibt zuletzt die Aufgabe darzustellen, welche konkreten Auswirkungen die Einführung von Fundraising auf die Organisationskultur von Kirchengemeinden und –kreisen hat (3.1), wie sie zu bewerten sind (3.2) und wie der Kulturveränderung begegnet werden kann (3.3).

3.1 Kulturelle Auswirkungen der Einführung von Fundraising

Aus dem Dargestellten wird deutlich, dass Fundraising für die verfasste Kirche einen mehrfachen Paradigmenwechsel darstellt. Die folgende Abbildung verdeutlicht, welche Paradigmen sich auf dem Hintergrund der oben beschriebenen Kultur von Kirchengemeinden und –kreisen herauskristallieren.

¹³⁶ Vgl. Evangelisches Gesangbuch (EG), Nr. 808.

¹³⁷ Vgl. Klostermann, 32f.

meinden und –kreisen sowie des Fundraisingkonzeptes ändern, wenn Fundraising eingeführt wird. Dabei kann analog zu der Beschreibung kultureller Phänomene zwischen Distanzierten, Mitarbeitenden und Gemeindegliedern unterschieden werden.

Kulturelle Auswirkungen von Fundraising

Kulturelle Auswirkungen von Fundraising			
Einführung von Fundraising	Distanzierte	Mitarbeitende	Gemeindeglieder
	„Gute Arbeit muss finanziell unterstützt werden.“ Transparenz von Spenden und Spendern	Finanzkompetenz als Teil des Berufsbildes Alleinstellungsmerkmal Profilierung eigener Angebote Kundenorientierung Unternehmertum Qualitätssicherung kirchlicher Arbeit Transparenz und öffentliche Rechenschaft Dienstleistungscharakter Notwendigkeit der Begründung kirchlicher Existenz	Transparenz von Spenden und Spendern „Gute Arbeit muss finanziell unterstützt werden.“ Beziehung zu Spendern
	Anonymität von Spendern und Spenden „Kirchensteuer reicht aus.“ Reichtum der Kirche	„Jeder weiß Bescheid.“ „Für die Finanzierung ist die nächst höhere Ebene verantwortlich.“ Mitarbeiterorientierung Alimentation Tabuisierung von Geld „Kirchliche Arbeit ist per se gut.“ Selbstverständlichkeit kirchlicher Existenz	Anonymität von Spendern und Spenden

a) Die Einführung erfolgreichen Fundraisings zwingt Mitarbeitende dazu, die Daseinsberechtigung von Kirche offensiv zu begründen und die Angebote gegenüber anderen Anbietern ähnlicher Dienstleistungen abzugrenzen (Alleinstellungsmerkmale). Die Einstellung: „Jeder weiß, was Kirche macht, das muss nicht begründet oder kommuniziert werden.“ reicht nicht, um Fundraising professionell zu betreiben. Wer Fundraising in der Kirchengemeinde einführt, muss sagen können, warum er bspw. mit Kindern und Jugendlichen arbeitet und was er besser bzw. anders macht als Sportvereine oder Jugendfeuerwehr. Darin besteht die Chance der Kirchen, unverwechselbar zu werden. Wenn die kirchlichen Angebote mit denen anderer Vereine oder Organisationen verwechselbar sind, wird dem Spender nicht ersichtlich, warum er für die Kirchengemeinde und nicht für einen Sportverein spenden soll. „Kirchengemeinden sind sowohl durch finanziellen Druck als auch durch Vorgaben der Kirchenleitungen vor die Notwendigkeit und Aufgabe gestellt, ihren Standort zu bestimmen und zu reflektieren und sich so

neu konzeptionell zu strukturieren und im Umfeld zu positionieren.“¹³⁸ Der Perspektiv-ausschuss der Landessynode hat auf diesen Akzent hingewiesen, wenn er das „Evangelische Profil“ kirchlicher Angebote wieder stärker betont. Außerdem wird in dem Strategiepapier von der Umkehrung der Beweislast gesprochen, womit ein ähnlicher Paradigmenwechsel angesprochen ist: „Jede kirchliche Aufgabe ist mit der radikalen Frage zu konfrontieren, was der Landeskirche fehlen würde, wenn es sie nicht mehr gäbe. Damit wird die Begründungspflicht umgekehrt: Nicht mehr die lange oder gute Tradition einer Aufgabe ist maßgebend, sondern ihre herausragende Bedeutung für die Zukunft des Protestantismus in unserem Land.“¹³⁹

b) Mit der Einführung von Fundraising vollzieht sich für die Mitarbeitenden und Gemeindeglieder ein Wandel vom Prinzip der Alimentation zum „Unternehmertum im Unternehmen“.¹⁴⁰ Wer erfolgreich Fundraising betreiben will, muss seine Angebote als Dienstleistung verstehen. Er kann sie nicht als hoheitliche Aufgabe begreifen, deren Leistungserbringung von formalen Regelungen und Bestimmungen abhängt. Wenn für Angebote der Kirchengemeinden auf professionelle Weise Spenden gesammelt werden sollen, muss dem potentiellen Spender klar werden, dass die Leistungserbringung durch die Kirchengemeinde nicht eine Pflichtaufgabe ist, die sowieso schon durch die Kirchensteuer abgegolten ist, sondern ein Angebot, das dem potentiellen Spender so viel bedeutet, dass er dafür zu spenden bereit ist und das er durch seine Spende mitgestalten kann.

c) Mit der Einführung von Fundraising geht eine Kundenorientierung einher.¹⁴¹ Innerhalb der Diakonie hat sich der Kundenbegriff mühsam durchgesetzt. In der verfassten Kirche spielt er bislang noch keine Rolle. Mit der Kundenorientierung ist ein zweifacher Gedanke verbunden: Zum einen verschiebt Fundraising die Blickrichtung weg von dem, was der Mitarbeitende kann, und was aus diesem Grund angeboten wird, hin zu der Frage, was der Bedarf von Menschen ist, die im Einzugsbereich einer Kirchengemeinde leben. Nur wer bedarfsgerechte Angebote macht, kann erwarten, dass dafür Spenden eingeworben werden können. Zum anderen kommt der Spender als Kunde in den Blick.

¹³⁸ Knizia, 326.

¹³⁹ Perspektivpapier, 8 s. Anmerkung 23. Hinzuzufügen ist im Sinne von Fundraising und dem hier zu beschreibenden Paradigmenwechsel lediglich, dass nicht nur zu fragen ist, was der Landeskirche fehlen würde, wenn es die Kirche mit ihrer Aufgabe nicht mehr gäbe, sondern auch – und vor allem – was den Menschen, für die sie da ist, fehlen würde.

¹⁴⁰ Nach Schryöggs Typologie kommt dies einem Wandel von der bürokratischen zur unternehmerischen Kultur gleich, 25.

¹⁴¹ Vgl. Knizia, 320f.

Hier vollzieht sich der wohl gewichtigste Paradigmenwechsel. Gemeindeglieder und Spender wollen auch als Kunden betrachtet werden. Sie wollen wissen, was sie für ihr Geld erhalten. Sie wollen die Möglichkeit haben, sich zu beschweren, wenn eine Leistungserbringung nicht in Ordnung war und sicher sein, dass die Beschwerde genutzt wird, um den Mangel abzustellen. Gemeindeglieder und Spender als Kunden wollen darauf vertrauen, dass die geleistete Arbeit qualitativ hochwertig ist.¹⁴²

d) Die Einführung von Fundraising bedeutet für alle kirchlichen Berufsgruppen die Überwindung der Aufteilung von Fach- und Finanzkompetenz auf verschiedene Personen und Gremien. Fachlichkeit und die Verantwortung für deren Finanzierung gehören im professionellen Fundraising zusammen. Finanzverantwortung wird zu einer Querschnittsfunktion in einer Kirchengemeinde und im Kirchenkreis. Wer Fundraising betreiben will, muss jederzeit in der Lage sein, Auskunft über die Kosten der Angebote und die Einnahmen zu geben.

e) Die Einführung von Fundraising bedeutet für die Gemeindeglieder und kirchlich Distanzierten einen Wandel von der oben beschriebenen Tabuisierung finanzieller Aspekte in der Kirche hin zu einer öffentlichkeitswirksamen Darstellung von Kosten und Spenden bzw. Spendern. Wenn Spendensammeln Beziehungsarbeit ist (relationship fundraising), dann muss der Anbieter von Dienstleistungen, für die gespendet werden soll, die Spender kennen, damit Beziehungen gepflegt werden können. Kosten müssen offen kommuniziert (inklusive Personalkosten) und über die Höhe von Spenden muss informiert werden. Erfolgreiches Fundraising hat auf allen Ebenen (finanzielle) Transparenz zur Folge.

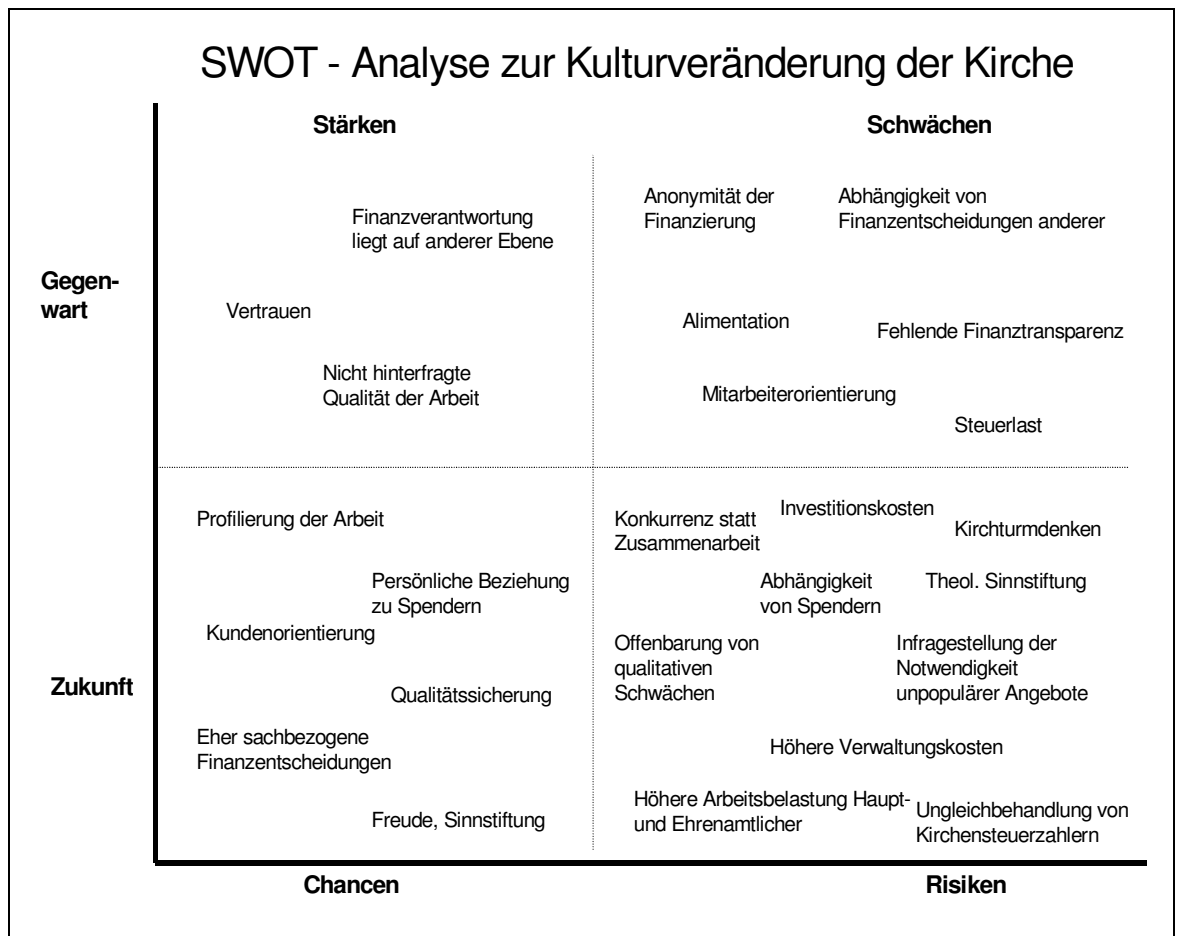
f) Fundraising verändert bei kirchlich Distanzierten die Einstellung, dass Kirchensteuern ausreichen, um die kirchlichen Angebote zu finanzieren. Der Eindruck einer reichen Kirche wird zugunsten der Haltung überwunden, gute Arbeit benötigt finanzielle Unterstützung. Kostenbewusstsein ist die Folge von Kostentransparenz, die mit Fundraising einhergeht.

¹⁴² Die Grenze der Kundenorientierung liegt dort, wo erwartet wird, dass man mit Geld alles kaufen könne. Dem ist mit dem in Abschnitt 1.3.3 beschriebenen protestantischen Argument entgegenzutreten, dass allein Gnade das Heil des Menschen bewirkt. Knizia ist allerdings zuzustimmen, wenn er sagt: „Es bleibt aber die Frage, inwieweit hier die Begrifflichkeiten und sich darin ausdrückende Hermeneutiken übernommen werden, die kulturfremd sind“, 320.

3.2 Bewertung der kulturellen Veränderungen

Bevor darüber nach gedacht werden kann, wie ein Veränderungsprozess aktiv zu gestalten ist, muss die Frage beantwortet werden, ob die Kulturveränderungen gewollt sind. Das Kriterium der Bewertung kann dabei nicht nur organisationstheoretischer, sondern muss auch theologischer Art sein. Dabei ist die folgende Stärken- und Schwächenanalyse hilfreich:

Stärken- und Schwächenanalyse der Kulturveränderung von Kirche



a) Wenn in Abschnitt 2.4 bspw. von dem Vertrauen die Rede ist, das der Kirche grundsätzlich in Finanzangelegenheiten z.Z. entgegengebracht wird, dann ist das eine nicht zu unterschätzende Stärke, die im kulturellen Veränderungsprozess positiv genutzt werden kann und muss.

b) Ebenso kann es eine Stärke sein, dass der theologische oder religionspädagogische Mitarbeiter einer Kirchengemeinde oder eines –kreises für die Finanzierung seiner Arbeit keine Verantwortung trägt. Das Risiko bei der Einführung von Fundraising, dass mit der Finanzverantwortung auch eine höhere Arbeitsbelastung Haupt- und Ehrenamt-

licher einhergeht, darf nicht außer Acht gelassen werden. Gleichwohl muss auch die Chance erkannt werden, dass mit der Einführung von Fundraising die Zusammenführung von Sach- und Fachkompetenz, z.B. in Form der konsequenten Budgetierung, einhergeht. Damit werden i.d.R. sachbezogenere Entscheidungen möglich. Insofern ist den Verfassern des Strategiepapiers des Perspektivausschusses zu widersprechen, wenn sie eine Trennung von ordiniertem Pfarramt und Gemeindeverwaltung fordern.¹⁴³ Sollte damit auch eine Übertragung der Verantwortung einhergehen, ist dies m.E. abzulehnen.

c) Schließlich ist es eine Stärke kirchlicher Arbeit, wenn gegenwärtig die Qualität der Angebote nicht explizit hinterfragt wird. Kirchengemeinden genießen per se erst einmal einen Vertrauensvorschuss, was die Qualität der Arbeit anbelangt. Mit der Einführung von Fundraising werden die Spender jedoch verstärkt fragen, was für das Geld geleistet und mit welcher Qualität die Leistung erbracht wird. Qualitätssicherung trägt dann zu einer kontinuierlichen Verbesserung kirchlicher Arbeit bei, was Chancen eröffnet. Die Abschaffung des Alimentationsprinzips, das als Schwäche des derzeitigen Finanzierungssystems verstanden werden muss, weil es unternehmerisches Denken blockiert, trägt zu einer leistungsbezogeneren Sichtweise der Arbeit bei. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass auch vorhandene qualitative Schwächen offengelegt werden, ohne dass sie sofort abgestellt werden können. Z.B. spendet jemand, weil er ein hohes Interesse an Gottesdienstbesuchen hat. Zugleich ist nun aber ein Kollege in der Gemeinde, dessen Gottesdienstgestaltung nach Auffassung des Spenders qualitative Schwächen aufweist. Diese werden, wenn sie stark personengebunden sind, nicht von heute auf morgen abstellbar sein.

d) Die Mitarbeiterorientierung in der gegenwärtigen kirchlichen Landschaft ist als Schwäche zu werten. Vielfach sind Arbeitsgebiete - auch wegen der gegenwärtigen Finanzierungsform - auf die jeweiligen Mitarbeitenden zugeschnitten und nicht am tatsächlich erhobenen Bedarf orientiert. Hier besteht durch die Einführung von Fundraising, mit seiner konsequenten Kundenorientierung die Chance der Veränderung. Das Gemeindeglied als Kunden zu betrachten, hat eine neue Ausrichtung der Arbeit zur Folge. Die Grenze der Kundenorientierung ist dort zu ziehen, wo die biblische Botschaft inhaltlich manipuliert werden würde und man sich damit in Abhängigkeit von den Spendern begäbe. Eine solche inhaltliche Manipulation hat es bekanntlich unter den „Deutschen Christen“ während des Nationalsozialismus gegeben. Dem ist mit der

¹⁴³ Vgl. Perspektivpapier, 14, Anmerkung 23.

„Barmer Theologischen Erklärung“ entgegenzuhalten: „Jesus Christus, wie er uns in der Heiligen Schrift bezeugt wird, ist das eine Wort Gottes, das wir zu hören, dem wir im Leben und im Sterben zu vertrauen und zu gehorchen haben.“¹⁴⁴ Zu den Risiken der Kundenorientierung gehört allerdings auch, dass Financiers mit ihren Spenden unpopuläre Arbeit der Kirchengemeinden nicht in Frage stellen dürfen. Wenn es dazu käme, dass ein namhafter Spender seine Geldzuwendungen davon abhängig machte, dass die Kirchengemeinde bspw. keine Flüchtlinge unterstützt, dann sind hier Grenzen der Orientierung an dem Spender als Kunden erreicht, die ggf. auch zur Trennung führen müssen.

e) Die gegenwärtige Anonymität kirchlicher Finanzierung und der Spender bzw. Kirchensteuerzahlenden ist insofern eine Schwäche, weil sie andere nicht motiviert, dem guten Beispiel zu folgen. Der Grundsatz: „Tue Gutes und rede darüber!“ kommt somit in seiner positiven Bedeutung nicht zur Anwendung. Konsequentes Fundraising ermöglicht demgegenüber den Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Spender. Diese Beziehung kann gepflegt und ausgebaut werden, worin eine Chance für die Gemeindearbeit besteht. Das Risiko muss allerdings mit bedacht sein. Es besteht darin, dass es auf Grund des bestehenden Steuergeheimnisses zu einer Ungleichbehandlung zwischen Spendern und Kirchensteuerzahlenden kommt. Dem kann nur durch eine Öffentlichkeitsarbeit entgegengewirkt werden, die auch immer wieder den Kirchensteuerzahlenden im Blick behält.

f) Mit dem gegenwärtigen Finanzierungssystem ist der Eindruck verbunden, dass der eigene Beitrag zur Finanzierung der Kirche eine Last sei. Fundraising mit seinem Grundsatz, eine Beziehung zum Spender aufzubauen und nicht über Bedürftigkeit bzw. Mitleid, sondern über Sinnstiftung die Spendenbereitschaft zu erhöhen, bietet die Chance den paulinischen Gedanken der Freude eines Gebers, den Gott liebt, deutlich werden zu lassen. Gleichwohl muss bedacht sein, dass nach protestantischen Verständnis nicht Geld sinnstiftend ist, sondern allein der Glaube, der sich gerade nicht materialisieren lässt.

g) Eine Profilierung der Arbeit von Kirchengemeinden und –kreisen im Zusammenhang mit der Einführung von Fundraising bedeutet eine große Chance, sich zukünftig stärker inhaltlich zu konzentrieren und zu begründen, warum etwas getan bzw. unterlassen wird. Solche Profilierungen, zu denen bspw. Leitbildprozesse oder Zielvereinbarungen

¹⁴⁴ EG, Nr. 810.

beitragen, bergen das Risiko der Konkurrenz zu anderen Anbietern ähnlicher Leistungen, sei es innerkirchlich oder außerhalb von Kirchengemeinden und -kreisen. Die notwendige Zusammenarbeit, die durch Tendenzen der Regionalisierung in Kirchenkreisen angestrebt wird, könnte dadurch erschwert werden. Finanzielles Kirchturmdenken erhöht die Gefahr der Isolierung.

h) Mit der Einführung von Fundraising sind zweifellos Investitions- und höhere laufende Verwaltungskosten verbunden. Das Risiko besteht darin, dass sich diese Kosten nicht amortisieren könnten. Dieses Risiko muss bei der Steuerung der Kulturveränderung offensiv kommuniziert werden.

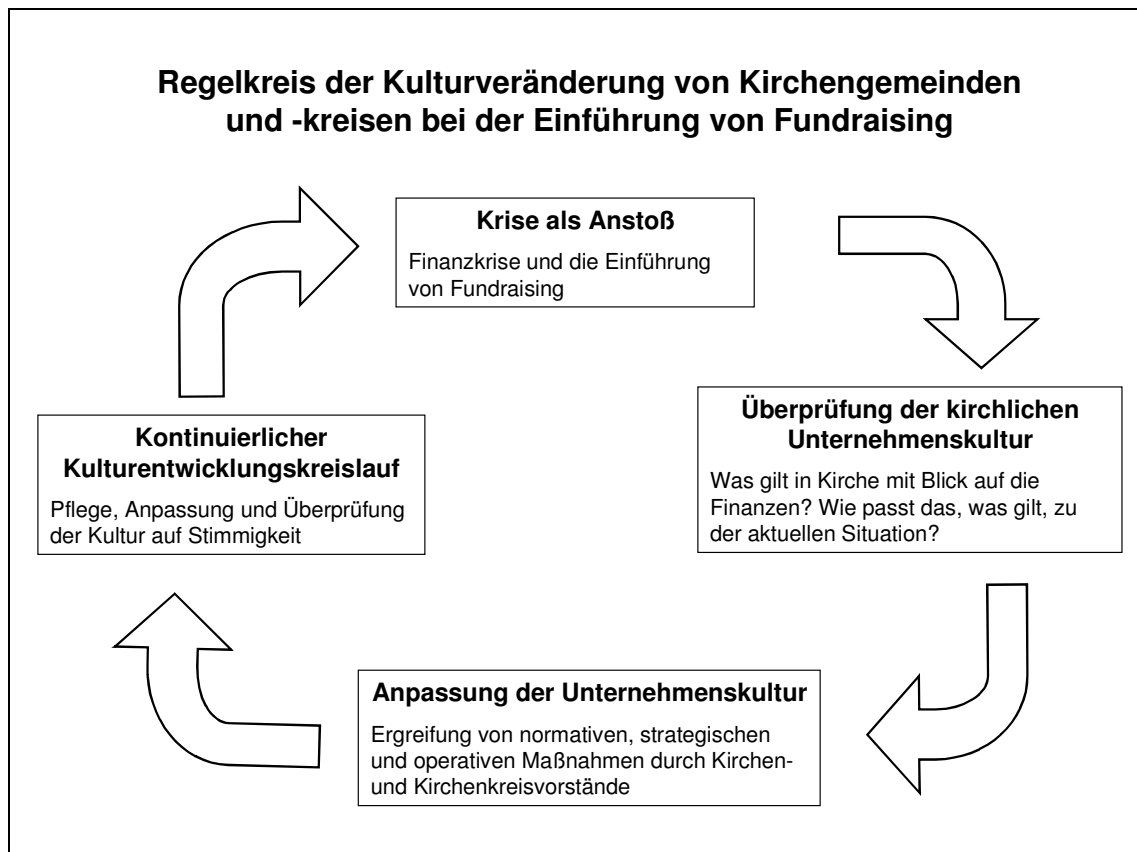
3.3 Management kultureller Veränderungen in Kirchengemeinden und -kreisen

Mit Schmidt kann festgehalten werden: „Änderungsvorhaben gelingen in dem Maße, wie sie von Organisationskulturen gestützt und getragen werden. Neue Projekte, Verfahren, Regeln, Konfliktregelungs-Mechanismen etc. brauchen eine ‚tiefere‘ Verankerung; wenn die Kultur sie ‚abstößt‘ – gleichsam in Form einer Immunreaktion – haben sie keine Chance. Vielmehr müssen sie mit der herrschenden Kultur ‚vermittelt‘ werden...“¹⁴⁵ Was ist aber zu tun, wenn von gravierenden Veränderungen die vorherrschende Organisationskultur betroffen ist? M.E. bedarf es dann einer aktiven Steuerung des Prozesses zur Kulturveränderung. Dafür ist zunächst die grundlegende Einsicht erforderlich, dass sich mit der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und -kreisen Veränderungen vollziehen, die kulturelle Auswirkungen haben. Ferner bedarf es der Annahme, dass diese Veränderungsprozesse durch die Leitung von Kirchengemeinden und -kreisen steuerbar sind. Dabei ist Scheins Warnung ernstzunehmen, dass die Kultur einer Organisation nur in engen Grenzen veränderbar ist. Auch wenn im Folgenden Schritte beschrieben werden, die zur Kulturveränderung beitragen, lässt sich Kultur letztlich nicht machen.

In Anlehnung an Sonja A. Sackmann wurde der folgende Regelkreis entwickelt, der Kulturveränderungen in Kirchengemeinden und -kreisen bei der Einführung von Fundraising verdeutlicht.

Regelkreis der Kulturveränderung von Kirchengemeinden und -kreisen

¹⁴⁵ Schmidt, 388.



Der Anstoß für eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur ist die Finanzkrise und die Entscheidung, Fundraising einzuführen.¹⁴⁶ Daraufhin kommt es zu einer kritischen Überprüfung der entsprechenden Aspekte der Unternehmenskultur kommen.¹⁴⁷ Diese muss ggf. durch normative, strategische und operative Maßnahmen angepasst werden.¹⁴⁸ Dabei muss – wie Doppler/Lauterburg zu Recht betonen - die Notwendigkeit der Veränderung sorgfältig begründet werden, weil Kultur und deren Veränderung keine Selbstzwecke sind.¹⁴⁹ Schließlich bedarf es der Implementierung eines kontinuierlichen Kulturentwicklungskreislaufs mit Pflege, Anpassung und Überprüfung.

Ein solcher mehrfacher und multidimensionaler Paradigmenwechsel kann als Organisationsentwicklungsprozess verstanden werden, der entsprechend strategisch geplant, vorbereitet und begleitet werden muss, wenn er gelingen soll. Dabei gilt, dass die Veränderung bei der Leitung der Organisation bzw. des Unternehmens beginnt. Top down muss sich die Haltung ändern, wenn Veränderung wirken soll, darauf weisen übereinstim-

¹⁴⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 1.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu die Abschnitte 2.4, 3.1 und 3.2 der vorliegenden Arbeit.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu die folgenden Abschnitte 3.3.1, 3.3.2 und 3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

¹⁴⁹ Vgl. Abschnitt 2.2.6.

mend die Autoren hin. Bothe macht deutlich, dass jede Organisation ihren eigenen Weg der Veränderung gehen muss.¹⁵⁰ Was in dem Kirchenkreis gelingt, kann bspw. in der Ortsgemeinde falsch sein. Es gibt nicht den einzig richtigen Lösungsweg zur Anpassung von Organisationskulturen.

Deshalb beschreibt Knizia Anforderungen an gelingende Organisationsentwicklungsprozesse in der Kirche, die auch für die Steuerung von Organisationskulturen von Bedeutung sind. Dazu gehören eine hohe Akzeptanz und sensible Vorgehensweise „hinsichtlich des Gefüges aus Werten und Normen der Ehrenamtlichen... Beratungs- und Veränderungsprozesse können für die Institution nur gelingen, sofern sie beim Einzelnen gelingen.“ Außerdem sind Widerstände gegen Veränderungen sowohl auf der Ebene der Institution wie auch im Einzelnen gegenwärtig. „Die Veränderungsgeschwindigkeit für die Institution wird gekoppelt an die Veränderungsmöglichkeiten, die im Einzelnen statthaben können.“¹⁵¹

Im Anschluss an das von Ulrich/Fluri und Lohmann beschriebene St. Galler Managementkonzept möchte ich ein dreidimensionales Handlungskonzept aufzeigen, das die beschriebene Kulturveränderung von Kirchengemeinden und –kreisen steuern hilft, die sich bei der Einführung von Fundraising vollzieht. Ich unterscheide dabei mit den Autoren die normative, strategische und operative Dimension des Managements.¹⁵² Die von Doppler/Lauterburgs beschriebenen Schritte zur Veränderung von Unternehmenskultur sind hilfreich, die Kulturveränderungen bei der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und –kreisen zu bewältigen. Normen und Werte der bestehenden und zukünftigen Kultur müssen demnach beschrieben und im Rahmen der normativen Dimension des Managements angepasst werden. Dabei spielt die Vorbildfunktion der Kirchen- und Kirchenkreisvorstände eine wichtige Rolle. Im Rahmen der strategischen Dimension des Managements muss mittels Zielvereinbarung der Führungsprozess gestaltet werden. Die operative Dimension des Managements kann durch ein konsequentes Projektmanagement gestaltet werden. Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die anstehenden Aufgaben:

Managementprozess der Kulturveränderung von Kirchengemeinden und -kreisen

¹⁵⁰ Vgl. Bothe.

¹⁵¹ Knizia, 232f.

¹⁵² Vgl. Ulrich/Fluri, 18ff. und Lohmann aaO., 170ff. Sie lehnen sich an Kurt Bleichers Arbeit: „Das Konzept Integriertes Management. St. Galler Management-Konzept Bd. 1.“ Frankfurt/New York 2. Auflage 1992 an.



3.3.1 Normative Dimension

Auf der Ebene des normativen Managements geht es um die Wertfragen unternehmerischen Handelns, „oder genauer um die angemessene Bewältigung von unternehmenspolitischen Wert- und Interessenkonflikten.“¹⁵³ Die normative Dimension bildet für Kirchengemeinden und -kreise gleichsam die Basis, „von der aus die theologischen Ziele des gesamten Handlungsprozesses unter Aufnahme interdisziplinärer Sichtweisen definiert werden.“¹⁵⁴ Mit Blick auf die Einführung von Fundraising muss folgendes geleistet werden:

a) Die theologische Bewertung von Geld muss von einseitigen Vorurteilen befreit werden. Im Zusammenhang mit der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und -kreisen muss das jeweilige Management¹⁵⁵ durch Initiierung entsprechender Workshops, Veranstaltungen, Konferenzen usw. zu einer theologischen und damit normati-

¹⁵³ Ulrich/Fluri, 21.

¹⁵⁴ Lohmann, 173.

¹⁵⁵ Das sind in der Regel die Kirchen- und Kirchenkreisvorstände.

ven Bewertung von Geld beitragen, die Widerstände und Abwehrreaktionen ernst nimmt und bearbeiten hilft. Eine solche Bearbeitung trägt zur Akzeptanz von Fundraising bei.

b) Das Kirchenverständnis muss dahingehend überprüft und ggf. verändert werden, dass in Gemeindegliedern „Kunden“ gesehen werden. Sie dürfen nicht nur nach ihrer Beteiligungsform beurteilt werden (Kerngemeinde, Randgemeinde o.ä.), sondern müssen mit ihrem eigenständigen Anspruch auf Erhalt von Dienstleistungen wahrgenommen werden.¹⁵⁶ Außerdem muss das Verhältnis zu Menschen, die aus der Kirche ausgetreten sind, theologisch neu in den Blick genommen werden. Sie sind nicht zu stigmatisieren, sondern als Menschen zu betrachten, die die Arbeit der Gemeinde finanziell unterstützen können und ggf. wieder eintreten, weil sie durch die neue Form der Transparenz die Arbeit der Kirchengemeinde eher zu würdigen wissen.

c) Eine auf Spenden und erfolgreichem Fundraising angewiesene kirchliche Organisation muss auch im eigenen Leitbild zum Ausdruck bringen, welches Verhältnis zum Geld vorherrscht, wie sie Leistung versteht und was ihr Kundenorientierung bedeutet. Entsprechende Prozesse und Umsetzungsprozesse für Leitbilder – wie sie u.a. im Praxisbericht von Martin Wolff beschrieben werden – sind zu initiieren.¹⁵⁷

3.3.2 Strategische Dimension

Bei der strategischen Dimension des Managements geht es um Steuerungsgrößen qualitativer Art, „nämlich um die erforderlichen Fähigkeiten der Unternehmung, auf den ‚Innovationsdruck‘ und auf ‚strategische Überraschungen‘ seitens ihrer Konkurrenten wie ein guter Schachspieler aus einer Position der Stärke heraus flexibel, wirksam und erfolgsbringend reagieren zu können.“¹⁵⁸ Mit Lohmann kann als Leitfrage strategischen Handelns formuliert werden: „Wie können die Unternehmensstrukturen und –handlungen so gestaltet werden, dass sie das Neue Sein in der Gesellschaft realisieren?“¹⁵⁹

a) Ich halte es für eine strategische Aufgabe des Managements, den oben beschriebenen Regelkreislauf der Kulturveränderungen in Kirchengemeinden und –kreisen systematisch einzuführen. Dies führt zu einer Bewusstmachung kultureller Veränderungen und einer kontinuierlichen Anpassung an die Gegebenheiten.

¹⁵⁶ Zur Grenze der Redeweisen von Gemeindegliedern als Kunden vgl. Anmerkung 142.

¹⁵⁷ Wolff aaO.

¹⁵⁸ Ulrich/Fluri, 21.

¹⁵⁹ Lohmann, 173.

b) Eine weitere Aufgabe der strategischen Dimension des Managements ist es, die Kirchengemeinden und –kreise im Sinne einer Lernenden Organisation zu entwickeln. Kulturwandel, der gemanagt sein will, braucht eine Organisationsform, die sich im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses oder einer lernenden Organisation versteht. Hierzu hat die Projektgruppe Lernende Organisation Kirche in ihren „Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen“ folgende Merkmale erarbeitet: Interesse an Meisterschaft und Professionalität, Teamlernen, mentale Modelle, gemeinsame Visionen, systemisches Denken.¹⁶⁰

Wenn Kirchengemeinden und –kreise den (finanziellen) Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gewachsen sein wollen, müssen sie in diesem Sinne strategisch vorgehen.

3.3.3 Operative Dimension

Beim operativen Management geht es um „die unmittelbare Steuerung des laufenden unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.“¹⁶¹ Die operative Dimension konzentriert sich auf kurzfristige Einflussmaßnahmen innerhalb des Leistungserstellungsprozesses. Die Grundfrage lautet also: „Wie können theologische Sinnmitte, langfristige Unternehmensziele und individuelle Ansprüche der beteiligten Personen im konkreten ... Handeln miteinander vereinigt werden?“¹⁶²

a) Die Schlüsselfunktionen müssen qualifiziert werden. Hauptamtliche, die innerhalb kirchlicher Entscheidungskultur oft Motor des Widerstandes sind, dürfen nicht überredet werden, sondern wollen überzeugt sein. Sie müssen in Veränderungsprozessen sprachfähig sein und nicht von Veränderungsprozessen sprachlos gemacht werden. „Jede so verstandene Veränderung, jeder Wandel kirchlicher Trägerschaft bedarf eines entsprechenden Führungsverhaltens, das in angemessenem Verständnis der Bedeutung kirchlicher Eigenart und ihres Verhältnisses zu moderner Fachlichkeit und Organisation gründet“¹⁶³

b) Die Veränderung der Kultur benötigt eine offene und Kritik ernst nehmende Kommunikation, wie sie Claudia Langer in ihrem Aufsatz: „Wer nicht kommuniziert, wird vom Markt bestraft“ beschreibt.¹⁶⁴ Die Ängste und Bedenken der Betroffenen und Ent-

¹⁶⁰ Vgl. hierzu Projektgruppe Lernende Organisation Kirche aaO., 81ff.

¹⁶¹ Ulrich/Fluri, 20.

¹⁶² Lohmann, 173.

¹⁶³ Klostermann, 127.

¹⁶⁴ Vgl. Langer.

scheidungsträger dürfen nicht abgebügelt werden, sondern sollen genutzt werden, damit der Motor der Veränderung nicht ins Stocken gerät.¹⁶⁵

c) Kommunikationsprozesse müssen initiiert werden, die sich an Zielgruppen orientieren. Dabei sind die unterschiedlichen Rollen von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, von Gemeindegliedern und Distanzierten wahrzunehmen. Die Kirchengemeinde oder der Kirchenkreis als Anbieter der Dienstleistung hat die Aufgabe, für die notwendige Transparenz zu sorgen. Dies geschieht auf der Grundlage von Marketingkonzepten und professioneller Öffentlichkeitsarbeit. „Die Integration neuer Managementansätze in bestehende Organisationskonzepte ... ist in erster Linie Vertrauensarbeit gegenüber den Betroffenen. Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung interdisziplinärer Managementkonzepte ist die Kommunikation mit den Betroffenen.“¹⁶⁶

d) Hauptamtliche müssen vorbildhaft leben, was erfolgreiches Fundraising voraussetzt. Es muss Beziehungsarbeit geleistet werden, damit Spender zu Freunden werden. Dies setzt eine neue Wahrnehmung von Spendern voraus, die sich nicht scheut, den Einzelnen gegenüber der Masse herauszustellen und ggf. in der Zuneigung des Hauptamtlichen zu bevorzugen.

e) Leistungsbezogene Besoldung bzw. Beförderungsstrukturen tragen dazu bei, die Eigenverantwortung auch im finanziellen Bereich zu stärken und die eigene Unternehmung als Dienstleistung zu verstehen. Hier ist eine Veränderung des Bundesangestelltentarifs und der Besamtenbesoldung ein Ziel ersten Ranges. Die Veränderungen müssen darauf abzielen, dass Leistungen stärker honoriert und belohnt werden.

f) Eine outputorientierte Finanzsteuerung ist notwendig, die die klassischen Verteilwege von oben nach unten überwindet. Vielmehr muss das Bewusstsein für Qualitätssicherung und Kundenorientierung durch outputorientierte Finanzierungen erhöht werden.

g) Die Budgetierung der zugewiesenen Finanzmittel von Kirchenkreisen und –gemeinden muss vorangetrieben werden. Denn nur so entwickelt sich das für Fundraising notwendige Bewusstsein dafür, dass Finanz- und Fachkompetenz in eine Hand gehören.

¹⁶⁵ Vgl. zum Umgang mit Widerstand Doppler/Lauterburg, 293ff.

¹⁶⁶ Lohmann, 319f.

Zum Schluss

Es konnte im Rahmen der vorgelegten Arbeit gezeigt werden, dass Fundraising eine historisch, ökumenisch und biblisch-theologisch gerechtfertigte Reaktion auf die Finanzkrise der Kirchen darstellt. Ökonomisch betrachtet verspricht professionelles Fundraising zusätzliche Einnahmen, die dringend gebraucht werden, um die kirchlichen Aufgaben zu meistern. Fundraising wird jedoch kein Allheilmittel gegen zurückgehende Kirchensteuereinnahmen sein, es wird das Kirchensteuersystem auch nicht ersetzen können. Es bietet jedoch Menschen, die nicht (mehr) Kirchensteuern zahlen, eine Möglichkeit der Beteiligung an der kirchlichen Finanzierung.

Das Modell der Organisationskultur halte ich durchaus auf Kirchengemeinden und -kreise anwendbar ist. Auch wenn sich diese von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden (müssen), ist die kulturelle Betrachtungsweise hilfreich, um Veränderungsprozesse zu steuern, denn durch die Einführung von Fundraising verändert sich die Kultur von Kirchengemeinden und -kreisen. Gegenüber dem traditionellen Finanzierungssystem der Kirche in Deutschland bedeutet Fundraising einen mehrfachen und multidimensionalen Paradigmenwechsel. Vor diesem brauchen Kirchengemeinden und -kreise keine Angst zu haben. Sie sollten sich vielmehr das Know-how aneignen, um die notwendigen Veränderungen zu erkennen und zu steuern. Es ist nämlich Führungsaufgabe und damit Sache des Managements von Kirchengemeinden und -kreisen, Kulturveränderungen bewusst zu steuern und sich nicht von ihnen steuern zu lassen. Zur Steuerung der notwendigen Veränderungen, die sich durch die Einführung von Fundraising vollziehen, wurden normative, strategische und operative Dimensionen des Handelns entwickelt, die im Rahmen eines kontinuierlichen Anpassungsprozesses zur Anwendung kommen.

Ich bin mir dabei bewusst, dass die Veränderungen unterschiedliches Gewicht haben. Nicht alles lässt sich von heute auf morgen erreichen. Manches ist in den Kirchenkreisen auch schon auf dem Weg, anderes muss erst noch angeschoben werden. Die vorgelegten Überlegungen zu Fundraising und Organisationskultur sollen dazu einen Beitrag leisten.

Literatur

Bäcker, Uwe: Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuerpflicht.

Würzburg 1980.

Blömer, Michael: Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegewachstumsbewegung.

Hamburger Theologische Studien, 18. Münster, 1998

Böhmer, Annegret: Arbeitsplatz Evangelische Kirche.

In: Bauer, Annemarie ua.: Institutionsgeschichten/Institutionsanalysen, Tübingen.

Bothe, Ingeborg: Was Unternehmen tun können um ihre Kultur zu verändern. Zum produktiven Umgang mit Widerstand gegen Wandel.

In: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 1996/1997, S. 134ff.

www.iatge.de/index.html?aktuell/veroeff/ps/bothe97a.html [25.7.2005]

Brummer, Arnd und Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter?

Hamburg 1997.

Doppler, Klaus und Lauterburg, Christoph: Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten.

Frankfurt/Main u.a. 6. Aufl. 1997.

Drechsler, Jürgen: Wege zur Gemeindefinanzierung. Andere Geldquellen erschließen.

Hannover o.J.

www.evlka.de/media/sonstiges/gemeindefinanzierung-2.pdf [7.7.2005] - Drechsler (Gemeindefinanzierung).

Drechsler, Jürgen (Hg.): Rechtssammlung der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (RS).

Hannover, o.J. – Drechsler (RS).

Drude, Hartwig: Der Mammon.

In: aspekte 4/94, 36f.

EKD (Hg.): Kirchenmitgliederzahlen am 31.12.2003.

www.ekd.de/download/kimi_2003.pdf [30.6.2005].

Dies. (Hg.): Evangelische Kirche in Deutschland. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben.

Hannover 2205. www.ekd.de/download/broschuere_2005_internet.pdf
[30.6.2005]

Dies. (Hg.): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2003.

Hannover, 2005 www.ekd.de/download/kirch_leben_2003.pdf [30.6.2005].

Erzbistum Köln: Eine kurze Geschichte der Kirchensteuer.

www.kirchensteuer-koeln.de/lehrer/geschichte.html [28.6.2005]

Fatzer, Gerhard: Unternehmens- oder Organisationskultur als grundlegendes Konzept von Beratung und Veränderungsprozessen.

In: Profile 4/02, 49ff.

Fetzer, Joachim: Mut zu Entscheidungen. BWL und Kirche: eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln.

In: Brummer/Nethöfel s.o., 51ff.

Gundlach, Thies: Wohin wächst die Kirche?

In: Pastoraltheologie 94. Jg. 2005/6, 217ff.

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/Main 1998.

Hermes, Hans-Joachim: Vom Controlling in der Gemeindeberatung zum Controlling in Kirchengemeinden.

In: OSC 4/03, 338ff.

Höher, Frederike und Koall, Iris: Vielfalt als Leitkultur. Kulturentwicklung durch Managing Diversity.

In: Profile 4/02, 68ff.

Hoerner, Rolf und Vitinius Katharina: Heiße Luft in neuen Schläuchen. Ein kritischer Führer durch die Managementtheorien.

Frankfurt a.M. 1997.

Janssen, Tido: Gott und Geld. Fundraising und Theologie. Angedacht.

In: Fundsache 2. Der Fundraising-Newsletter der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers.

Klostermann, Siegfried: Management im kirchlichen Dienst.
Paderborn, 1997.

Knizia, Friedemann: Zugänge eröffnen, Verstehen ermöglichen. Überlegungen zur Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung evangelischer Kirchengemeinden.
In: OSC 4/03, 315ff.

Krämer, Rolf: Eckpunkte des Haushaltsplans 2005/2006 der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers.
www.evika.de/media/synode/eckpunkte.pdf [30.6.2005]

Kroeger, Matthias: Allein aus Gnade. Gegen den Wahn der Machbarkeit.
In: Brummer/Nethöfel aaO., 43ff.

Langer, Claudia: Wer nicht kommuniziert wird vom Markt bestraft.
In: Brummer/Nethöfel aaO., 73ff.

Lay, Rupert: Über die Kultur des Unternehmens.
Düsseldorf und München 1997

Lohmann, David: Das Bielefelder Diakonie-Managementmodell.
Gütersloh, 1997.

Mintzberg, Henry: Mintzberg über Management. Führung und Organisation - Mythos und Realität.
Wiesbaden 1991.

Petersen, Jens: Die Kirchensteuer – ein kurzer Überblick.
www.ekd.de/download/kirchensteuer_petersen.pdf [28.06.2005]

Piwko, Rudi: Fundraising.
Bonn/Berlin 1999.

Projektgruppe Lernende Organisation Kirche (Hg.): Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen.
Leipzig 2004.

Risch, Gerhard: Die drei Wahrheiten. Personalentwicklung im Unternehmen Kirche.
In: Brummer/Nethöfel aaO., 105ff.

Sackmann, Sonja A.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. – 6 Best Practice-Beispiele.

Wiesbaden 2004.

Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte.

Frankfurt/Main u.a. 1995 - Schein (1995).

Ders.: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide.

Bergisch Gladbach 2003 - Schein (2003).

Ders.: Wie können Sie die Kultur Ihres Unternehmens erheben?

In: Profile 4/02, 3ff - Schein (Profile).

Schmid, Bernd: Organisationskultur und Professionskultur. Überlegungen zu Zeichen am Horizont.

In: Profile 4/02, 58ff.

Schmidt, Eva Renate und Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche – Ein Handbuch.

Offenbach, 1995.

Schreyögg, Astrid: Organisationskulturen von Human Service Organizations. Begriff.

Charakteristika, Einflussvariablen, Implikationen für die Organisationsberatung.

In: OSC 1/1995, 15ff.

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin.

Freiburg, 6. Auflage 1998.

Thüer, Christoph: 200 Jahre ‚Kirchensteuer‘. Zur Geschichte der Kirchensteuer und der Staatstätigkeit im Raum der Kirchen seit 1803.

www.evakre.de/archiv/Thueer.html [28.6.2005]

Ulrich, Peter und Fluri, Edgar: Management. Eine konzentrierte Einführung.

Bern, Stuttgart, Wien 7. Auflage 1995.

Ulrich, Peter: Was ist ‚gute‘ Unternehmensführung? Reflexionen zu den normativen Grundlagen ethisch bewussten Managements.

In: Peter Gomez u.a. (Hg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre. Berlin, Stuttgart, Wien 1999, 225ff.

Wolff, Martin: Leitbildentwicklung in Kirchengemeinde.

In: OSC 4/03, 329ff.

Abbildungsverzeichnis

Laufende Einnahmen der Hannoverschen Landeskirche im Haushaltsjahr 2005.....	5
Kirchensteueraufkommen und Personalausgaben der Hannoverschen Landeskirche	12
Fundamentale und unternehmensspezifische Faktoren der Unternehmenskultur nach Doppler/Lauterburg.....	32
Kulturelle Aspekte der Finanzierung von Kirchengemeinden und -kreisen.....	44
Kulturelle Auswirkungen von Fundraising.....	51
Stärken- und Schwächenanalyse der Kulturveränderung von Kirche.....	54
Regelkreis der Kulturveränderung von Kirchengemeinden und -kreisen.....	57
Managementprozess der Kulturveränderung von Kirchengemeinden und -kreisen	59

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Diplomarbeit selbständig angefertigt, andere als die angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt und sämtliche inhaltlichen und wörtlichen Ausführungen aus der Literatur als solche kenntlich gemacht habe.

Uetze, den 15. August 2005