

# Wer mehr will, muss sich ändern

## Fundraising und Organisationskultur in der Kirche

Fundraising gewinnt angesichts der finanziellen Entwicklung der Kirchen zunehmend an Bedeutung. Konkret bedeutet diese Finanzierungsform z.B. die Einführung regelmäßiger Mailingaktionen in Kirchengemeinden und Sponsoring von Projekten. Ferner stellen Kirchenkreise die technischen und personellen Voraussetzungen für die systematische Auswertung des Spenderverhaltens sicher. Schließlich unterstützen Landeskirchen die Gründung von Fördervereinen und Stiftungen und gehen erste Schritte im Erbschaftsmarketing.

Trotz bedenkenswerter Einwände – Einhaltung ethischer Standards, Zweifel an prognostizierten Erträgen, hohe Investitionskosten, Steigerung des Verwaltungsanteils am Spendenaufkommen, Abhängigkeit von Spendern, zunehmende Kirchturnspolitik anstelle solidarischen Finanzausgleichs – genießt Fundraising derzeit im kirchlichen Kontext großen Stellenwert. Professionelles Fundraising setzt sich offensichtlich als Ergänzung zur bisherigen Finanzierung kirchlicher Arbeit durch.

Zugleich löst die Einführung von Fundraising in den Kirchengemeinden und -kreisen Widerstände aus. Manchem kommt Fundraising fremd vor, weil die Kultur der Finanzierung kirchlicher Arbeit in Deutschland durch die Kirchensteuer geprägt ist. Dabei gerät oft aus dem Blick, dass sich die meisten anderen Kirchen der weltweiten Ökumene durch Spenden und (mehr oder weniger) professionellem Fundraising finanzieren. Auch die Geschichte der Kirchensteuer zeigt, dass die Kirchen in Deutschland lange ohne Kirchensteuer ausgekommen sind.<sup>1</sup> Fundraising lässt sich historisch, ökumenisch und biblisch – theologisch<sup>2</sup> als angemessene kirchliche Finanzierungsform begründen.

Bei all der gegenwärtigen Euphorie gegenüber Fundraising bedenken Kirchenkreise und -gemeinden jedoch zu wenig, welche Auswirkungen die Einführung von Fundraising auf ihre Kultur hat. Wenn Fundraising, wie Marita Haibach zu Recht betont, ein Managementprozess ist, der wie andere auch analysiert, geplant, umgesetzt, kontrolliert und evaluiert werden muss,<sup>3</sup> stellt sich die Frage, ob Fundraising zur Kultur von Kirchengemeinden und -kreisen passt. Außerdem muss bedacht werden, was ggf. zu tun ist, um Kirchengemeinden und -kreise eine kulturelle Anpassung zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu [www.kirchensteuer-koeln.de/lehrer/geschichte.html](http://www.kirchensteuer-koeln.de/lehrer/geschichte.html) [28.6.2005]

<sup>2</sup> Wichtige Aspekte modernen Fundraisings wie z.B. relationship-fundraising, Stiftung von Nutzen gegenüber dem Spender, Betonung der Freude am Spenden, Herausstellung des Alleinstellungsmerkmals spendensammelnder Organisationen finden sich schon in dem Spendenbrief des Paulus in 2. Korinther 8f.

<sup>3</sup> Vgl. Marita Haibach: „Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis.“ Frankfurt/Main 1998, S. 76.

Unter der Kultur von Organisationen verstehen Klaus Doppler und Christoph Lauterburg „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.“<sup>4</sup> Ed Schein u.a. haben den Kulturbegriff auf Organisationen und Unternehmen übertragen. Sie gehen davon aus, dass die Steuerung von Organisationskultur eine Managementaufgabe ist, die dazu beiträgt, Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich zu gestalten.<sup>5</sup>

Im Rahmen diese Beitrags sollen zwei Thesen entfaltet werden:

1. Die Einführung von Fundraising in der verfassten Kirche hat Auswirkungen auf die Organisationskultur von Kirchengemeinden und –kreisen, weil Fundraising gegenüber dem traditionellen Kirchensteuerwesen einen mehrfachen Paradigmenwechsel darstellt.
2. Bei der Einführung von Fundraising in der verfassten Kirche ist die Bewusstmachung der Kulturveränderung und die Gestaltung des entsprechenden Prozesses vorrangig Führungs- bzw. Managementaufgabe.

### **1. Kulturelle Aspekte von Kirchengemeinden und –kreisen**

Die folgende Abbildung verdeutlicht die kulturellen Veränderungen, die sich durch die Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und –kreisen ergeben. Dabei ist zwischen Mitarbeitenden, Gemeindegliedern und Distanzierten zu unterscheiden. Alle drei Gruppen sind jedoch kulturprägend.

---

<sup>4</sup> Klaus Doppler und Christoph Lauterburg: „Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten.“ Frankfurt/Main u.a. 6. Aufl. 1997, S. 54.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Edgar H. Schein: „Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte.“ Frankfurt/Main u.a. 1995 (zitiert Schein 1995) und „Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide.“ Bergisch Gladbach 2003 (zitiert Schein 2003) sowie Sonja A. Sackmann: „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. – 6 Best Practice-Beispiele.“ Wiesbaden 2004.

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

1. Für die Kultur von Kirchengemeinden und –kreisen ist die **theologische Bewertung des Geldes** ein entscheidender Faktor. Im Neuen Testament findet sich eine kritische Bewertung von Besitz und Geld (vgl. z.B. Mt 6,24b, Mt 19,21 und Lk 12,16ff.). Diese reichtumskritische Interpretationslinie setzt sich in der Mönchs- und Ordenstradition und in der protestantischen Kritik am Ablasswesen fort. Daneben gibt es aber auch positive Aussagen zum Thema Reichtum. Sie ermöglichen einen deutlich unbefangeneren Umgang mit Geld.<sup>6</sup>

Die Kirchengemeinden mit ihren Mitarbeitenden und Gemeindegliedern, sind eher durch die 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 Pastoren für die Bemerkung „Fundraising ist vom Teufel!“ Beifall bekommen, dann spiegelt sich hierin - neben theologischer Kurzsichtigkeit – auch der reichumskritische Aspekt kirchlicher Organisationskultur wider. Demgegenüber betont Tido Janssen in seiner Auslegung der Judasperikope (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 sein. Geld ist kein Teufelszeug. Mit Geld können wir viel bewirken. Verantwortungsvoll umgehen.“<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. hierzu das Wort Jesu aus Lk 16,9 oder das Gleichnis von den anvertrauten Pfunden (Lk 19,11ff.).

<sup>7</sup> Tido Janssen: „Gott und Geld. Fundraising und Theologie.“ In: Fundsache 2. Der Fundraising-Newsletter der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, S. 2.

Kirchengemeinden und –kreise, die Fundraising erfolgreich einführen wollen, müssen ihre Einstellung zu Geld und Reichtum und damit auch zu „den Reichen“ überprüfen und ggf. verändern. Menschen, die permanent wegen ihres Besitzes kritisiert werden, sind wohl kaum bereit, die kritisierende Organisation finanziell zu unterstützen.

2. Außenstehende und kritisch Distanzierte halten die Kirche häufig für reich. 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. 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.

Durch Fundraising verändert sich bei kirchlich Distanzierten die Einstellung, dass Kirchensteuern ausreichen, um die kirchlichen Angebote zu finanzieren, denn Spendenprojekte machen immer wieder deutlich, dass nicht alles, was wünschenswert ist, auch bezahlbar ist. Der Eindruck einer reichen Kirche wird zugunsten der Haltung überwunden, gute Arbeit benötigt finanzielle Unterstützung. Kostenbewusstsein – auch bei kirchlich Distanzierten - ist Folge von Kostentransparenz, die notwendiger Weise mit Fundraising einhergehen muss.

3. **„Über Geld spricht man nicht.“** Das gilt auch in der Kirche. Kirchliche Finanzen sind zwar öffentlich, jedoch wenig transparent. Das kameralistische Haushaltswesen der Kirchen mit seiner undurchsichtigen Darstellung der Mittelverwendung und der Vermögensverhältnisse verhindert die notwendige Transparenz für externe Betrachter und interessierte Gemeindeglieder. Deshalb wird über Geld bislang nur unzureichend gesprochen. Eva Renate Schmidt zählt das Thema Geld ausdrücklich zu den Tabus kirchlicher Organisationen.<sup>8</sup> Da bis vor kurzem Geld genug vorhanden zu sein schien, um die laufende Arbeit in Kirchengemeinden zu finanzieren, wurde in der Vergangenheit 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.

Wenn nunmehr von Kostenstellenrechnung, genauen Analysen von Kosten für Veranstaltungen, die Einbeziehung von Personalkosten in die Berechnung von Teilnehmerbeiträgen usw. die Rede ist, dann ist das für viele Kirchengemeinden noch Neuland. Erst langsam entwickelt sich ein Verständnis, dass Kirchen- und

---

<sup>8</sup> Vgl. Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg: „Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche – Ein Handbuch.“ Offenbach, 1995, S. 395.

Kirchenkreisvorstände eine Controlling-Funktion haben, die auch fachgerecht wahrgenommen werden muss.<sup>9</sup>

Die Einführung von Fundraising beschleunigt diesen Wandel von der beschriebenen Tabuisierung finanzieller Aspekte in der Kirche hin zu einer öffentlichkeitswirksamen Darstellung von Kosten. Erfolgreiches Fundraising hat auf allen Ebenen finanzielle Transparenz zur Folge. Es birgt damit aber auch das Risiko, dass Ausgaben für bestimmte Arbeitsbereiche öffentlich in Frage gestellt werden.

4. **„Alles Gute kommt von oben.“** So konnten Mitarbeiter bisher die finanzielle Situation der Kirchen beschreiben. Das für kirchliche Arbeit notwendige Geld ist in der Vergangenheit immer im wahrsten Sinne des Wortes von oben gekommen, wodurch Eigeninitiative eher verhindert wurde. Der vorherrschende Eindruck kirchlicher Mitarbeiter ist bis heute: 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 beschreibt.<sup>10</sup>

Eine Folge dieser Kultur kirchlicher Finanzierung ist, dass die Verantwortlichkeit für die Sache (Fachkompetenz) und für die Finanzierung (Finanzkompetenz) auseinander klafft. Es herrscht somit eine Kultur der eingeschränkten Verantwortlichkeit und der Abhängigkeit von Gremien oder Zuständigen vor, die sachliche Notwendigkeiten mit dem finanziellen Argument ohne ausreichende Transparenz zurückweisen können. 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 - neben tatsächlicher Überforderung - auch Ausdruck mangelnder Verantwortlichkeit, die u.a. in dem hier beschriebenen kulturellen Aspekt ihre Ursachen hat.

Die Einführung von Fundraising bedeutet für alle kirchlichen Berufsgruppen die Überwindung der problematischen Aufteilung von Fach- und Finanzkompetenz auf verschiedene Personen und Gremien. Fachlichkeit und 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.

5. Auf der Einnahmenseite entspricht dem die **Anonymität der Kirchensteuer**. Die Kirchengemeinden erfahren nicht, welches Gemeindeglied die Arbeit in wel-

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Hans-Joachim Hermes: „Vom Controlling in der Gemeindeberatung zum Controlling in Kirchengemeinden.“ In: OSC 4/03, S. 338ff.

<sup>10</sup> Vgl. Annegret Böhmer: „Arbeitsplatz Evangelische Kirche.“ In: Annemarie Bauer u.a.: „Institutionsgeschichten/Institutionsanalysen.“, Tübingen, S. 283f.

cher Höhe finanziell unterstützt. Diese auf Grund der Verknüpfung mit der Lohn- und Einkommenssteuer gegebene Anonymität hat 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. Spenden geschieht nicht öffentlich.

Wenn Spendensammeln aber Beziehungsarbeit ist (relationship fundraising),<sup>11</sup> 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. Hier ist vor allem mit Blick auf die Gemeindeglieder viel Kulturarbeit notwendig (s.u.).

6. Das **Alimentationsprinzip** bei der Besoldung und der Beamtenstatus sind weitere kulturelle Aspekte kirchlicher Finanzierung. 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 Dienstleisterin erschwert. Ein Unternehmertum im Unternehmen wird dadurch verhindert. Beamtenähnliche Strukturen erschweren 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 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.“<sup>12</sup>

Mit der Einführung von Fundraising vollzieht sich für die Mitarbeitenden ein Wandel vom Prinzip der Alimentation zum „Unternehmertum im Unternehmen“.<sup>13</sup> 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 nicht eine Pflichtaufgabe der Kirchengemeinde ist, die sowieso schon durch die Kirchensteuer abgegolten ist, sondern ein Angebot, das dem Spender so viel bedeutet, dass er dafür zu spenden bereit ist und das er durch seine Spende mitgestalten kann.

<sup>11</sup> Vgl. Haibach aaO., S. 25.

<sup>12</sup> Böhmer aaO., S. 289.

<sup>13</sup> Dies kommt einem Wandel von der bürokratischen zur unternehmerischen Kultur gleich. Vgl. Astrid Schreyögg: „Organisationskulturen von Human Service Organizations. Begriff. Charakteristika, Einflussvariablen, Implikationen für die Organisationsberatung.“ In: OSC 1/1995, S. 25.

7. Der Begriff der **Dienstgemeinschaft** kirchlicher Mitarbeiter stellt einen weiteren kulturellen Aspekt dar, der sich mit der Einführung von Fundraising verändert. Dieses Verständnis, das gerade in schwierigen finanziellen Zeiten hinterfragt wird, weil es eine Interessensgleichheit von Arbeitnehmern und -gebern nahe legt,<sup>14</sup> führt 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 sogar die Vorbehalte gegenüber jedem Verständnis von Kirche als Dienstleisterin. Friedemann Knizia's Auffassung 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.“<sup>15</sup> Es mag sein, dass die evangelische Kirche auf dem Weg dazu ist, der Aufsatz von Knizia suggeriert allerdings Erfolge, die flächendeckend nicht der Realität entsprechen dürften.

Mit der Einführung von Fundraising geht eine aber Kundenorientierung einher.<sup>16</sup> 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. 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 gut ist.

8. Bei Gemeindegliedern, die mit ihrer Kirchengemeinde verbunden sind, ist ein grundsätzliches **Vertrauen** spürbar, dass 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.

<sup>14</sup> Vgl. Böhmer aaO., S. 284.

<sup>15</sup> Friedemann Knizia: „Zugänge eröffnen, Verstehen ermöglichen. Überlegungen zur Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung evangelischer Kirchengemeinden.“ In: OSC 4/03, S. 315.

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 320f.

Das Einzugsverfahren über die staatlichen Finanzämter und die Bindung an die Lohn- und Einkommenssteuer führen auf der anderen Seite vor allem bei kirchlich Distanzierten zu einer Haltung, 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 Phänomen der Kirchensteuer wird somit nicht mit dem paulinischen Gedanken „*Einen fröhlichen Geber hat Gott lieb*“ (2. Kor. 9,7) in Verbindung gebracht. Man ist vielmehr darum bemüht, die Steuer- und damit auch die Kirchensteuerlast so niedrig wie möglich zu halten. Finanzierung kirchlicher Arbeit hat somit wenig mit positiver Bindung und Identifikation mit der unterstützten Organisation zu tun.

9. Die langjährige „Unternehmensbiografie“ 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. Eine theologisch begründete Haltung, Kirche Jesu Christi wird es immer geben, wo Wort und Sakrament dargereicht werden, führt dazu, dass sich in der Vergangenheit kaum Selbstrechtfertigung oder -rechenschaft über kirchliches Handeln und dessen Finanzierung entwickelt haben. Dass diese Vergewisserung der eigenen Existenzberechtigung aber notwendig ist und ein wesentlicher Bestandteil von „kirchlicher Unternehmenskultur“ sein muss, zeigt Siegfried Klostermann auf.<sup>17</sup> Die steuergebundene Finanzierungsform verhindert die Beschäftigung und offene Kommunikation der kirchlichen Existenzbegründung. Ähnlich wie im staatlichen Bereich ist die Erhebung von Steuern – im Gegensatz zum „freiwilligen“ Mitgliedsbeitrag - Ausdruck einer nicht hinterfragbaren Existenz der Gesellschaftsform und deren Ausübung hoheitlicher Aufgaben.

Die Einführung erfolgreichen Fundraisings zwingt Mitarbeitende dazu, die Daseinsberechtigung von Kirche offensiv zu begründen und die Angebote gegenüber anderen Anbietern ähnlicher Dienstleistungen abzugrenzen. Das Alleinstellungsmerkmal gewinnt an Bedeutung. Wer Fundraising in der Kirchengemeinde erfolgreich einführen will, muss sagen können, warum er bspw. mit Kindern und Jugendlichen arbeitet und was er besser bzw. anders macht als Sportvereine oder Jugendfeuerwehr. 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 Vorga-

---

<sup>17</sup> Vgl. Siegfried Klostermann: „Management im kirchlichen Dienst.“ Paderborn, 1997, S. 32f.



ben 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.“<sup>18</sup>

## **2. Management kultureller Veränderungen in Kirchengemeinden und –kreisen**

### 2.1 Regelkreis der Kulturveränderung

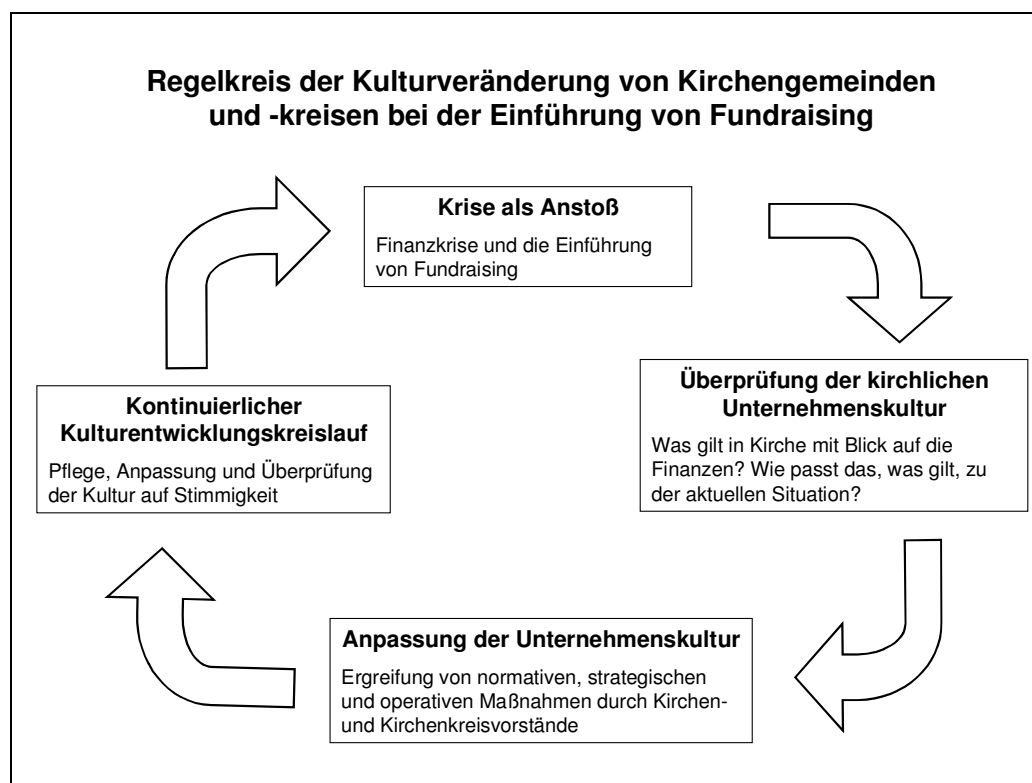
„Änderungsvorhaben gelingen in dem Maße, wie sie von Organisationskulturen gestützt und getragen werden. Neue Projekte, Verfahren, Regeln, Konfliktregelungs-Mechanismen etc. brauchen eine ‚tiefere‘ Verankerung; wenn die Kultur sie ‚abstößt‘ – gleichsam in Form einer Immunreaktion – haben sie keine Chance. Vielmehr müssen sie mit der herrschenden Kultur ‚vermittelt‘ werden...“<sup>19</sup> Es bedarf also 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 Überzeugung, dass diese Veränderungsprozesse durch die Leitung von Kirchengemeinden und -kreisen steuerbar sind. Dabei muss allerdings Edgar Scheins Warnung ernst genommen werden, dass die Kultur einer Organisation nur in engen Grenzen veränderbar ist.<sup>20</sup> Dennoch kann der in Anlehnung an Sonja A. Sackmann entwickelte Regelkreis die Aufgabe der Kulturveränderungen in Kirchengemeinden und –kreisen bei der Einführung von Fundraising verdeutlichen.

---

<sup>18</sup> Knizia aaO., S. 326.

<sup>19</sup> Schmidt aaO., S. 388.

<sup>20</sup> Vgl. Schein (1995), S. 263. und Ingeborg Bothe: „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.



Der Anstoß für eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur ist die Finanzkrise und die Entscheidung, Fundraising einzuführen. Daraufhin kommt es zu einer kritischen Überprüfung entsprechender Aspekte der kirchlichen Organisationskultur.<sup>21</sup> Diese muss ggf. durch normative, strategische und operative Maßnahmen angepasst werden. Die Notwendigkeit der Veränderung muss sorgfältig begründet werden, weil Kultur und deren Veränderung keine Selbstzwecke sind. Schließlich bedarf es der Implementierung eines kontinuierlichen Kulturentwicklungskreislaufs mit Pflege, Anpassung und Überprüfung. Kulturveränderung als Organisationsentwicklung ist also ein kontinuierlicher Prozess, der niemals abgeschlossen ist.

## 2.2 Kulturveränderung als Managementaufgabe

Der Prozess muss strategisch geplant, vorbereitet und begleitet werden, 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. Ingeborg Bothe macht deutlich, dass jede Organisation dabei ihren eigenen Weg der Veränderung gehen muss.<sup>22</sup> Was in dem Kirchenkreis gelingt, kann bspw. in der Ortsgemeinde falsch sein. Es gibt nicht den einzig richtigen Lösungsweg zur Anpassung von Organisationskulturen.

<sup>21</sup> Vgl. zu Methoden und Grenzen der Erhebung von Organisationskultur Schein (2003), S. 40f. und S. 175 sowie Schreyögg aaO., S. 25.

<sup>22</sup> Vgl. Bothe aaO.

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.“<sup>23</sup>

### 2.3 Dimensionen eines Managements von Kulturveränderungen

Im Anschluss an David Lohmann soll ein dreidimensionales Handlungskonzept dargestellt werden, das die beschriebene Kulturveränderung von Kirchengemeinden und -kreisen steuern hilft, die sich mit der Einführung von Fundraising vollzieht.<sup>24</sup> Dabei wird die normative, strategische und operative Dimension des Managements unterschieden. Normen und Werte der bestehenden und zukünftigen Kultur müssen demnach beschrieben und im Rahmen der normativen Dimension des Managements angepasst werden. Im Rahmen der strategischen Dimension des Managements muss mittels Zielvereinbarung der Führungsprozess gestaltet werden. Die operative Dimension des Managements kann durch ein consequentes Projektmanagement gestaltet werden.

---

<sup>23</sup> Knizia aaO., S. 232f.

<sup>24</sup> Vgl. David Lohmann: „Das Bielefelder Diakonie-Managementmodell.“ Gütersloh 1997, S. 170ff.



1. Auf der Ebene des **normativen Managements** geht es um Wertfragen unternehmerischen Handelns, „oder genauer um die angemessene Bewältigung von unternehmungspolitischen Wert- und Interessenkonflikten.“<sup>25</sup> 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.“<sup>26</sup> Mit Blick auf die Einführung von Fundraising muss Folgendes geleistet werden:

a) Die theologische Bewertung von Geld und Besitz muss von einseitigen Vorurteilen befreit werden. Im Zusammenhang mit der Einführung von Fundraising in Kirchengemeinden und -kreisen müssen Workshops, Veranstaltungen, Konferenzen usw. zu einer theologischen und damit normativen Bewertung von Geld beitragen, die Widerstände und Abwehrreaktionen ernst nehmen und bearbeiten helfen. Eine solche Bearbeitung trägt zur größeren Akzeptanz von Fundraising bei.

b) Das Kirchenverständnis muss dahingehend überprüft und ggf. verändert werden, dass in Gemeindegliedern auch „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 Dienst-

<sup>25</sup> Peter Ulrich und Edgar Fluri: „Management. Eine konzentrierte Einführung.“ Bern, Stuttgart, Wien 7. Auflage 1995., S. 21.

<sup>26</sup> Lohmann aaO., S. 173.

leistungen wahrgenommen werden. 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 Menschen, die als Getaufte 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.

2. 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.“<sup>27</sup> 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?“<sup>28</sup>

a) Strategische Aufgabe des Managements ist es, den oben beschriebenen Regelkreislauf der Kulturveränderungen in Kirchengemeinden und –kreisen zu implementieren. Dies führt zu einer Bewusstmachung kultureller Veränderungen und einer kontinuierlichen Anpassung an die Gegebenheiten.

b) Ferner sind 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. Hier gelten folgende Merkmale: Interesse an Meisterschaft und Professionalität, Teamlernen, mentale Modelle, gemeinsame Visionen, systemisches Denken.<sup>29</sup>

3. Beim **operativen Management** geht es um „die unmittelbare Steuerung des laufenden unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.“<sup>30</sup> Die operative Dimension konzentriert sich auf kurzfristige Einflussmaßnahmen innerhalb des Leistungserstellungsprozesses. Die Grundfrage lautet also: „Wie können theolo-

---

<sup>27</sup> Ulrich/Fluri aaO., S. 21.

<sup>28</sup> Lohmann aaO., S. 173.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu Projektgruppe Lernende Organisation Kirche (Hg.): „Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen.“ Leipzig 2004, S. 81ff.

<sup>30</sup> Ulrich/Fluri aaO., S. 20.

gische Sinnmitte, langfristige Unternehmensziele und individuelle Ansprüche der beteiligten Personen im konkreten ... Handeln miteinander vereinigt werden?“<sup>31</sup>

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“<sup>32</sup>

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.<sup>33</sup> Die Ängste und Bedenken der Betroffenen und Entscheidungsträger dürfen nicht abgebugelt werden, sondern sollen genutzt werden, damit der Motor der Veränderung nicht ins Stocken gerät.<sup>34</sup>

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.“<sup>35</sup>

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 die Veränderung des

<sup>31</sup> Lohmann aaO., S. 173.

<sup>32</sup> Klostermann aaO., S. 127.

<sup>33</sup> In: Arnd Brummer und Wolfgang Nethöfel (Hg.): „Vom Klingelbeutel zum Profitcenter?“ Hamburg 1997, S. 73ff.

<sup>34</sup> Vgl. zum Umgang mit Widerstand Doppler/Lauterburg aaO., S. 293ff.

<sup>35</sup> Lohmann aaO., S. 319f.

Bundesangestelltentarifs und der Besamtenbesoldung ein Ziel ersten Ranges. Die Veränderungen müssen darauf abzielen, dass Leistungen stärker 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 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.

### **3. Zum Schluss**

Fundraising ist kein Allheilmittel. Sicher auch nicht zur Finanzierung kirchlicher Arbeit. Aber wer Fundraising einführt, will eine andere Form von Kirche und muss diese auch bewusst gestalten. Nur so kann Fundraising in der Kirche erfolgreich sein. Umgekehrt bietet die finanzielle Krise der Kirchen die Chance, neu über das nachzudenken und ggf. durch Managementstrategien zu verändern, was zu deren geprägter Kultur gehört. Dass es dazu auch immer einer (theologischen) Bewertung bedarf, versteht sich von selbst.

Dass die Steuerung solcher Veränderungsprozesse Aufgabe der Leitungsorgane von Kirchengemeinden und -kreisen ist, sollte ebenfalls selbstverständlich sein. Die Mitglieder von kirchlichen Leitungsorganen zu befähigen, diese Managementaufgabe auch verantwortlich wahrzunehmen, ist Aufgabe der Landeskirchen bzw. Kirchenkreise. Hier bedarf es noch mancher Einsicht, wozu die ausgeführten Überlegungen einen Beitrag leisten können.

Pastor Friedemann Pannen

Dipl. Sozialwirt (Management und Organisationsentwicklung)

Kirchstr. 7

31311 Uetze

Friedemann.Pannen@evlka.de