

## **JÖRN ZIEGLER**

### **GLAUBEN GESTALTEN – DAZU BRAUCHT MAN AUCH GELD**

#### **Einleitung**

Vielfältig und schon fast unüberschaubar sind die Zwecke, für die wir Geld brauchen, wenn wir unseren Glauben gestalten wollen. Manche davon sind Teil unseres Alltags und erscheinen uns nahezu selbstverständlich, andere mögen eine ferne Vision sein, deren Realisierung an der offenbar unerreichbaren Finanzierung scheitert. Für die Kirche insgesamt mögen Pfarrstellenfinanzierungen und Vorsorge für die Ruhestandsbezüge von Pfarrern im Mittelpunkt ihrer 'Finanzpolitik' stehen; Gemeinden und ihre Rendanten haben mit der Bezahlung von Baumaßnahmen oder Förderwünschen von Jugendarbeit und Kirchenmusik zu tun; die Schatzmeister etlicher Werke im Umfeld der Kirche hoffen ständig auf genügend Einnahmen für die jeweiligen Zwecke ihres Vereins. Kollekten oder übergeordnete Initiativen wie die Bausteinsammlung oder die Spendenbitten von Diasporawerk oder Mission sind normaler Bestandteil unseres kirchlichen Lebens. Fast immer ist allen aktiv Beteiligten eine Erkenntnis gemeinsam: Es dürfte mehr sein! Oft reicht das Geld, das vertrauensvoll gegeben wird, nicht aus. Stellen müssen gestrichen werden, sinnvolle Initiativen werden unterlassen, Wünsche bleiben unerfüllt. Muss in all diesen Fällen Glaubensgestaltung zu kurz kommen?

#### **Beispiel: Freundeskreis der Hochschule**

Im Freundeskreis der Lutherischen Theologischen Hochschule Oberursel haben wir uns aus solcher Not heraus der Erfahrungen bedient, die die Profession der „Schatzheber“ in ihrer Branche – dem 'Fundraising' - gesammelt und zu bieten hat. Vieles haben wir dabei gelernt: Manche Spenden kommen von *allein*, aber das werden ständig weniger. *Mehr* Spenden kommen, wenn man um sie bittet. Noch mehr und auch *höhere* Spenden kommen, wenn man auf richtige Weise um sie bittet und zugleich die Beziehung zum Spender systematisch pflegt. Beziehungspflege beginnt mit zugewandtem Danken, stellt eine angemessene Information des Spenders sicher, setzt sich über gelegentliche persönliche Grüße fort und kann auch in Form einer Ansprache geschehen, die den Spender regelrecht und angenehm überrascht. Der Spender weiß sich wahrgenommen; er ist wichtiger Helfer! – All das macht Arbeit, unter Umständen sogar viel Arbeit. Es ist anstrengend, Schätze zu heben. Diese Arbeit muss jemand tun,

und wenn sich dafür geeignete ehrenamtliche Täter nicht finden lassen, dann kann es sehr sinnvoll sein, solches Tun auch zu entlohnen.

Der Freundeskreis ist diesen Weg bewusst gegangen, und die Investition hat sich ausgezahlt: Binnen weniger Jahre konnte das Spendenaufkommen mehr als verdoppelt und auf vergleichsweise hohem Niveau stabilisiert werden. Unterwegs haben wir auf diesem Weg auch gelernt, uns ganz neu mit unserem Verein und dem Zweck, für den er da ist, auseinander zu setzen. Das ist nicht ohne Folgen für die Lutherische Theologische Hochschule selbst geblieben, und das nicht nur in finanzieller Form. Zum Schatzheben gehört nicht nur die Muskelkraft – auch Fragen und Denken sind erforderlich! Wenn wir nicht uns, unser Tun und seinen Zweck hinterfragen, wie sollen wir ihn dann in überzeugender Weise möglichen Spendern vorstellen? Wenn wir nicht möglichst viele Menschen, um die es geht, ins Boot holen, wie sollen wir sie dann als Botschafter einsetzen, die vielleicht neue Spender für uns finden? Wie soll dann überhaupt der Kurs in stürmischer Zeit gehalten werden?

Der Freundeskreis arbeitet wie viele andere Vereine mit einem ehrenamtlichen Vorstand, vielen verstreuten Mitgliedern, von denen sich wenige auf der Jahresversammlung einfinden, und seit der Trendwende mit einer Unterstützung im Büro (Minijob).

Unserer Kirche, ihren Gemeinden und vielen wichtigen glaubensgestaltenden Werken und Initiativen wünsche ich, dass sie sich auf ähnliche Weise Erfahrungen aus dem Fundraising für ihre Arbeit erschließen und so auch dazu beitragen, ihr Tun zu hinterfragen, um es bewusster annehmen zu können. Dann werden sie und wir gemeinsam mehr Menschen finden und binden, die zur Glaubensgestaltung aktiv beitragen – und dann wird mehr Geld für unsere guten Zwecke zusammen kommen.

In diesem Sinn möchte dieser Text eine erste vertiefende Begegnung mit dem Fundraising ermöglichen und Mut machen, sich näher damit zu beschäftigen und praktische Anwendungen zu erproben! Er kann und will weder praktische Handreichung für einzelne Aktionen sein noch eines der gängigen Fundraising-Handbücher ersetzen. In ihm spiegeln sich die Erfahrungen aus vielen Jahren praktischer Fundraising-Arbeit – teils für den Freundeskreis der LThH Oberursel, vor allem aber aus langjährigem beruflichen Einsatz für verschiedene Organisationen, die auf Fundraising angewiesen waren, um ihre Arbeit überhaupt finanzieren zu

können. Zugleich möchte der Text Anstöße geben, bestimmte Üblichkeiten im Umgang der Gemeinden mit Beiträgen und Spenden zu hinterfragen.

## **Begriffsklärung**

*Fundraising* = Schatzhebung = Spendenarbeit und mehr

Spendenarbeit gehört seit Paulus´ Zeiten zur christlichen Glaubens- und Lebensgestaltung. Im Lauf der Jahrhunderte hat sie viele Veränderungen und Ausformungen erlebt – als ‘Fundraising’ begegnet sie uns in der Gegenwart. Schnell fallen uns Namen wie Friedrich von Bodelschwingh oder Werenfried van Straaten ein – Pfarrer, die in ihrer Zeit und für ihren Zweck mit außerordentlichem Erfolg Fundraising betrieben und damit nicht nur unmittelbar Gutes bewirkt, sondern Bleibendes geschaffen haben. Gemeinsam war ihnen ihre Leidenschaft für den Nächsten und eine unerschöpfliche Kraft, immer wieder neu um Unterstützung für ihre gute Sache zu bitten. In den letzten drei Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts konnten wir das Entstehen und rasante Wachstum vieler Spendenorganisationen beobachten, begünstigt durch den wirtschaftlichen Wohlstand in vielen Ländern und die zunehmende Tendenz, die Lösung wesentlicher Aufgaben im Gemeinwesen in ‘Privatinitiative’ - durch die ‘Zivilgesellschaft’ - anzugehen und sie nicht dem Staat zu überlassen. Seit der Jahrhundertwende ist Fundraising für viele Kirchen, Hochschulen, kulturelle Einrichtungen und sogar Krankenhäuser ein bestimmendes Element ihres Daseins geworden; selbst staatliche Stellen haben mittlerweile begonnen, zur Bewältigung bestimmter Aufgaben Stiftungen zu gründen und für diese Fundraising zu betreiben.

## **Fundraising ist Beziehungsmanagement**

Vor diesem Hintergrund könnte Fundraising sehr umfassend definiert werden als Einwerben von Mitteln für den guten Zweck, nicht nur von Geldmitteln, sondern auch von Sachmitteln oder sogar der Ressource Zeit: der Einsatz von Ehrenamtlichen wird in einer schnelllebigen und von vielfältigen Beanspruchungen geprägten Gegenwart immer wichtiger und kostbarer. Fundraising ist also entschieden mehr als ein hochtrabendes Modewort für das bloße Schreiben von Spenden- oder „Bettel“-briefen – eine abschätzig und ärgerliche Schnellinterpretation, die im ersten Gespräch viel zu oft begegnet. Fundraising ist vielmehr umfassendes Beziehungsmanagement. Dabei sind beide Bestandteile des Begriffes sehr wichtig. Eine

‘Beziehung’ zwischen Menschen ist bekanntlich keine einfache Sache, wenn sie erfolgreich, für beide Seiten erfüllend und langlebig gelingen soll. Und das ‘Management’ weist darauf hin, dass es hier um mehr als bloße Beziehungsgestaltung zwischen einzelnen Menschen geht – es geht um aktive und systematische Pflege der Beziehung eines institutionalisierten ‘guten Zwecks’ zu möglichst vielen einzelnen und sehr verschiedenartigen Menschen.

### **Beziehungsmanagement braucht Kommunikation**

Fundraising hat im Rahmen des Beziehungsmanagements für verlässliche Kommunikation zu sorgen. Das beginnt beim zügigen Dank für eine Spende und hört beim Berichten über die Verwendung anvertrauter Spenden noch nicht auf. Kommunikation im Fundraising sorgt vielmehr auch dafür, dass eine Institution über sich und ihren Zweck kurz und klar Auskunft geben kann und Auskunft gibt, dass Kritik und Beschwerden aufgefangen, angenommen, beantwortet und nötigenfalls auch von der inhaltlichen Substanz her bearbeitet werden. Kommunikation als zentrales Element im Beziehungsmanagement bedarf vor dem Hintergrund jeder Fundraisingsituation einer gründlichen und differenzierenden Betrachtung, um dann gestaltet werden zu können.

### **Fundraising braucht Identität**

Fundraising hat ganz grundlegend und wesentlich mit der Identität, dem Profil, den Werten, Zielen und Visionen – und damit auch der Strategie – einer Institution zu tun. An dieser Stelle sollten Werke und Gemeinden der Selbständigen Evangelischen Lutherischen Kirche es etwas einfacher als andere fundraisende Institutionen haben: ihr Fundament, ihre Identität und ihre Werte sollten klar sein! Bei ihrem Profil hingegen mag es schon eher Handlungsbedarf geben: die Außenwahrnehmung der SELK oder ihrer Gemeinden enthüllt bei näherer Beleuchtung oft große Unkenntnis und betrübliche Defizite; viel zu oft ist sie weit vom Eigenbild vieler Gemeinden und Kirchglieder entfernt. Dabei geht es nicht darum, am Profilbild zu polieren und sich möglicherweise zeitgeistigen Sichtweisen anzupassen; vielmehr vermag gerade ein auf feste Identität sich gründendes Profil klar und positiv sein – nur will es entsprechend ermittelt, deutlich gemacht, gelebt und vermittelt sein.

## **Fundraising praktisch**

In der praktischen Anwendung umfasst Fundraising eine Fülle inhaltlicher Bereiche und Instrumentarien. Das beginnt beim allgemeinen – und in der Regel nicht mehr sonderlich erfolgreichen – Spendenaufruf beispielsweise im Gemeindebrief, führt über Spendenbriefe, die – mit unterschiedlichem Erfolg – meist eher von Vereinen und Werken als von Gemeinden eingesetzt werden, bis hin zu oft erstaunlich erfolgreichen Anlassspenden (z.B. Spendenaufrufe aus Anlass von Geburtstagen, Jubiläen u.dgl.) und aufwändigen Benefizveranstaltungen aller Art, bei denen die Mobilisierung und Stärkung des dabei erlebbaren Gemeinschaftsgefühls oft wichtiger ist als der eigentliche Spendenertrag. Persönliche Ansprachen zum Zweck der Spendeneinwerbung – unter Fundraisenden in all ihren verschiedenartigen Erscheinungsformen „Face to Face“, kurz „F2F“, genannt – sind im kirchlichen Bereich noch eher unüblich, während sie sonst im Fundraising zu Recht große Bedeutung gewonnen haben. Schließlich ist die persönliche Ansprache die Krönung jeden Beziehungsmanagements! Gleiches gilt für das so genannte Großspenden-Fundraising, das allerdings ein gründliches Beobachten und Analysieren des Spenderverhaltens über einen längeren Zeitraum voraussetzt – nur so entstehen Erkenntnisse, anhand derer das Ansprechen bestimmter Spender als sinnvoll eingeschätzt werden kann, sei es, dass es dabei um das Anheben einer Dauerspende oder eines Gemeindebeitrags geht, sei es, dass für ein außergewöhnliches Vorhaben Gaben auch außergewöhnlicher Größenordnung erbeten werden sollen.

Oft überschätzt wird hingegen die Ertragskraft von Fundraising über heutige Kommunikationstechnologien (Webseiten, E-Mail-Newsletter) oder auch soziale Netzwerke (z.B. Facebook). Die Nutzung entsprechender Technologien und Präsenz in solchen Netzwerken mag – je nach Situation und Umständen – für die Außendarstellung und Kommunikationsqualität einer Institution unverzichtbar sein, trägt aber zum unmittelbaren Spendenertrag in aller Regel viel weniger bei, als gemeinhin angenommen wird.

Durchaus näherer Betrachtung wert sind - durchaus auch für Gemeinden oder kirchliche Werke – Nischen wie das Bußgeld- oder das Vermächtnis-Fundraising, ohne jetzt hier näher auf dabei zu beachtende Voraussetzungen und Umstände einzugehen. Im Verhältnis zum zu betreibenden Aufwand meist wenig erfolgreich ist hingegen der Versuch, bei nicht näher bekannten Stiftungen Mittel für bestimmte Zwecke erhalten zu wollen – so verlockend die Zah-

len der Förderbeträge auch klingen mögen, die diese als Ausweis ihrer Bedeutung jährlich neu veröffentlichen.

### **Sonderfall: Stiftungen**

Die Errichtung einer eigenen Stiftung ist grundsätzlich etwas sehr Positives, zumal das Stiftungsvermögen nicht nur dauerhaft den guten Zweck fördert, sondern bei entsprechender Handhabung auch zum Einwerben von Zustiftungen und Spenden genutzt werden kann. Zugleich ist die Errichtung einer Stiftung allerdings auch eine besondere Herausforderung. Eine Stiftungserrichtung setzt entweder ein dafür verfügbares, beträchtliches Kapitalvermögen oder aber ein belastbares Konzept voraus, in nicht zu langer Zeit zu einem solchen Kapitalvermögen zu kommen. Waren Sinn und Erfolg von Stiftungserrichtungen schon in früheren Jahren in besonderem Maße vom Stiftungszweck, von bestimmten Erfahrungen und Kenntnissen der Initiatoren ebenso wie von dem Volumen des verfügbaren Kapitalstocks abhängig, ist in jüngster Zeit die aktuell kaum aufzulösende Schwierigkeit hinzu gekommen, angesichts des anhaltenden Niedrigzinsniveaus und instabiler Verhältnisse bei vielen Geldanlagen überhaupt noch einen sinnvollen Ertrag zu generieren, aus dem die Stiftungszwecke dann gefördert werden könnten – und zugleich den Vermögenserhalt des Kapitalstocks jenseits der Inflationsrate zu sichern, wie es bei Stiftungen nun einmal geboten ist. Die Errichtung von Stiftungen ist vor diesem Hintergrund – bei grundsätzlich durchaus gebliebener Sinnhaftigkeit – zu einer sehr schwierigen Frage geworden, die nur fallweise geprüft und beantwortet werden kann, und in deren Prüfung jedenfalls Menschen mit Erfahrung im Stiftungsfundraising einbezogen werden sollten.

### **Fundraising kostet**

Wie auch immer Fundraising umgesetzt wird, welche Form von Fundraising zur Anwendung kommt – Fundraising kostet! Fundraising kostet Arbeit und damit Arbeitszeit, und oft auch Geld. Vielfache Gaben und Talente werden benötigt und kommen zum Einsatz – in bestimmten Situationen jedoch reichen ehrenamtliche Ressourcen nicht aus. Effektives Denken und Handeln ist für Fundraising gefragt, im Kleinen wie im Großen.

Oft wird leider viel Energie sinnlos vertan, indem Methoden und Werkzeuge mehrfach ausprobiert und so Erfahrungen immer wieder neu gemacht werden, die andernorts schon ge-

macht wurden. Vernetzung und Informationsaustausch finden in unserer Kirche zu wenig statt, obwohl sie in Grenzen ehrenamtlich herstellbar wären, effektiver natürlich an hauptamtlicher Stelle gebündelt werden könnten. Da gäbe es Verbesserungsmöglichkeiten!

Angewandtes Fundraising braucht nicht nur die Menschen, die für die Sache brennen, für die sie Unterstützung und Spenden suchen, und die damit – ganz wichtig! – auf besondere Weise authentisch sind – es braucht genauso Menschen, die das Wesen von Fundraising verstehen und umzusetzen vermögen und zugleich bereit sind, immer wieder neu zu testen, welche Wege zum gewünschten Ziel führen könnten – systematisches Fundraising ist auch ständiges Ausprobieren, welche Methoden, Werkzeuge und Wege probat sein mögen.

### **Bereit fürs Fundraising? Zuständigkeiten**

Meist stark unterschätzt wird die Bedeutung der so genannten 'institutional readiness' für das Fundraising einer Institution. Sind zum Beispiel organisatorische Abläufe, relevante personelle Ressourcen, eine auf die Diskrepanz von Eigen- und Fremdbild bewusst achtende und aktiv eingehende Öffentlichkeitsarbeit einer Institution nicht genügend oder gar nicht vorhanden, hat Fundraising es sehr schwer – bis hin zur Unmöglichkeit, für diese Institution oder ihre Zwecke dauerhaft ein erfolgreiches Fundraising zu etablieren. Besonders problematisch kann es sich mit der 'institutional readiness' dann verhalten, wenn die fundraisende Institution sich nicht selbst um mehr Mittel bemüht, sondern das durch eine andere Institution erledigen lässt. Einerseits kann eine solche Aufgaben- und Lastenteilung sehr sinnvoll sein, andererseits führt sie oft zu beträchtlichen Verlusten an Authentizität und Wirksamkeit. Die Arbeit des Freundeskreises für die Lutherische Theologische Hochschule Oberursel ist – ganz grundsätzlich – ein Beispiel für eine solche Zweigleisigkeit. Begegnen dem Freundeskreis in seiner Fundraising-Arbeit beispielsweise Fragen und Anliegen von Spendern, die die Hochschule unmittelbar betreffen, kann der Freundeskreis sich um deren Bearbeitung und Erledigung nicht unmittelbar kümmern, sondern sie nur weiterreichen und das Wirken der Hochschule allenfalls mit entsprechenden Impulsen begleiten. In dieser Hinsicht sind Spendenorganisationen, die Anregungen und Beschwerden ihrer Spender aufnehmen und unmittelbar in das Handeln und die Strategien ihrer Organisation einbringen können, wesentlich besser aufgestellt.

Zum Verständnis der 'institutional readiness' gehört auch das Bewusstsein darum, dass Fundraising immer 'Chefsache' sein muss – nicht in dem Sinn, dass ein 'Chef' die Arbeit er-

ledigt, aber unbedingt in dem Sinn, dass der Chef versteht, worum es beim Fundraising geht, und dass der Chef hinter dem Fundraising und dessen Initiativen und Aktionen steht. Gegebenfalls hat der Chef dem Fundraising auch proaktiv den Rücken frei zu machen oder frei zu halten. Ohne solche Rückendeckung wird Fundraising viel zu oft zerredet und durch Kritik und Gegenrede derer, die nicht genug von Fundraising verstehen – aber viel davon zu verstehen meinen –, in seiner Wirksamkeit geschwächt. Ein enges Miteinander von Chef und Fundraising sorgt im Übrigen auch dafür, dass Fundraising in seiner ihm oft eigenen Dynamik und Unternehmensfreude sich nicht versehentlich zu sehr verselbständigt, sondern in gebotener Dichte mit Wesen und Kurs der Institution verzahnt bleibt. Dabei steht 'Chef' im kirchlichen Kontext für sehr irdische Dimensionen – ob Kirchenleitung und Bischof, ob Gemeindevorstand oder Pfarrer, sie alle sind – je nach Umständen – 'Chef'.

## **Anstöße**

Die bisherigen Hinweise und Informationen sind nun sicher nicht als Handlungsanweisung nutzbar, sondern allenfalls als Richtschnur, wo – je nach Situation – Prioritäten gesetzt werden können, wo es besonderen Handlungsbedarf geben mag, wo Defizite oder Risiken erkennbar werden, die es zu durchdenken und denen es zu begegnen gilt. Über ihre Umsetzung sollten Menschen, die in Gemeinden und Werken der SELK Fundraising betreiben, arbeiten und ins Gespräch kommen. Auch Fortbildungsmöglichkeiten gab es bisher in der SELK nur für individuell Engagierte, und auch das meist nur außerhalb der Kirche – das ließe sich mit Hilfe der LThH ändern.

Fraglos findet in der SELK schon vieles an Fundraising statt, ohne dass es so genannt würde, und oft auch ohne das Bewusstsein darum, dass es sich um Fundraising handelt, dessen Potential noch wesentlich umfassender ausgeschöpft werden könnte. Erst in den letzten zwei Jahren hat eine vertiefte innerkirchliche Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit und ihren Inhalten oder der Thematik 'Geist und Geld' begonnen; noch fehlt ihr die Systematik, die unerlässlich ist, um dauerhaft und ertragreich wirken zu können.

Sowohl meine persönliche Erfahrung aus drei Jahrzehnten Zugehörigkeit zu verschiedenen Gemeinden der SELK als auch die Gespräche mit Spendern oder Mitgliedern des Freundeskreises lassen einige Üblichkeiten erkennen, von denen selten abgewichen wird – die jedoch aus Fundraising-Perspektive durchweg hinderlich oder sogar schädlich sind, wenn es darum



geht, mehr Mittel für den guten Zweck erhalten zu wollen. Das beginnt damit, dass Fundraising in den Gemeinden meist eben nicht 'Chefsache' ist, weil sich der Pfarrer in der Zuständigkeit für Verkündigung und Seelsorge sieht und zudem – verständlicherweise – die Verstrickung fürchtet, die sich daraus ergeben mag, dass letztlich sein Gehalt aus Fundraising-Ergebnissen finanziert wird: die Geldbeschaffung sei Sache Anderer. Noch einmal: Es ist nicht gefordert, dass der Pfarrer selbst Fundraising betreibt. Aber das Verstehen des Fundraising, die Rückendeckung und Begleitung derer, die es tun, sollte seine Sache sein. Auch könnte er dabei mithelfen, Menschen zu finden, denen die Mittelbeschaffung Freude macht. Die Rendanten, die mit der Kassenführung schon ein großes Aufgabengebiet übernommen haben, müssen nicht automatisch auch die Fundraisingarbeit übernehmen. Abgesehen von der kaum zumutbaren Doppelbelastung, die daraus entstünde, gibt es sicher auch unter den Rendanten sehr unterschiedlich ausgeprägte Begabungen.

Die Üblichkeiten finden ihre Fortsetzung darin, dass Spenden- oder Beitragsappelle im Gemeindebrief veröffentlicht oder bei Gemeindeversammlungen vorgetragen, eher selten aber einmal im persönlichen Gespräch an die Frau oder den Mann gebracht werden. Jeder Fundraising-erfahrene weiß zudem, wie enorm wichtig der Dank für eine geleistete Spende ist. Er würde auch da verstärkend nützen, wo Beiträge aus Treue zur Gemeinde und Kirche gegeben werden – wird aber kaum je individuell ausgesprochen. Familienväter, die Jahrzehnte lang treu Gemeindebeiträge zahlen, ohne dafür ein einziges Mal einen persönlichen oder mündlichen Dank zu erfahren, stehen offenbar auf einem starken geistlichen Fundament. Wie viel mehr wären sie zu geben bereit, wenn ihre Spendenbereitschaft durch ein gelegentliches persönliches Dankwort verstärkt würde?

Gemeindeversammlungen haben oft ihre eigene Dynamik. Zu oft fehlen Mutmacher, wenn es ums Geld geht. Wird über ein finanziell anspruchsvolles Projekt oder Ziel diskutiert, finden sich immer ein paar Stimmen, die das Ziel herunter reden – statt Mut zu machen und seine Umsetzung ausprobieren zu wollen. Auch das Argument, dass 'die Menschen doch schon zahlen' und deswegen nicht mehr zahlen könnten, ist beliebt – trifft aber nicht die Wirklichkeitserfahrung von Fundraising. Fundraising-erfahrung ist vielmehr, dass viele Menschen, die schon spenden, noch mehr spenden könnten und oft auch noch mehr spenden, wenn sie auf angemessene Weise darum gebeten werden und vom Zweck der Gabe überzeugt sind.

## Fallbeispiel Freundeskreis der Hochschule

Im Freundeskreis der LThH Oberursel ist es vor einigen Jahren mit bestimmten Maßnahmen gelungen, einen mehrjährigen Trend zu abnehmenden Spenden umzukehren und die Einnahmen beständig auf mehr als das Doppelte zu erhöhen. Im Wesentlichen ging es um die folgenden Schritte:

- 1) Die Datenbasis war zu klären: Wer ist Mitglied, wer ist Spender, wo sind Adressen zu aktualisieren, wo fehlen Telefonnummern? Erst eine bereinigte Datenbasis schuf die Voraussetzung, Menschen gezielt und zu vertretbarem Aufwand anzusprechen. Dazu gehört eine passende Software, die bei fortschreitendem Fundraising auch eine Analyse des Spendenverhaltens erlaubt.
- 2) Die Kommunikation mit Mitgliedern und Spendern wurde systematisch geplant. Wer wann welche Post vom Freundeskreis bekommt oder anderweitig angesprochen wird, bleibt nicht dem Zufall oder der Freizeit der Vorstandsmitglieder überlassen, sondern wurde konzeptionell festgelegt.
- 3) Zentraler Bestandteil dieser Kommunikation ist der Dank. Spenden werden zeitnah und persönlich verdankt, in besonderen Fällen sogar – wenn möglich – telefonisch.
- 4) In der Gestaltung der Kommunikation wird besonders darauf geachtet, dass Informationen über die Institution (LThH) vermittelt und Transparenz über die Verwendung der Spenden hergestellt wird.

Natürlich stößt auch die (Fundraising-)Arbeit des Freundeskreises weiterhin an bestimmte Grenzen, die durch 'Üblichkeiten' gesetzt werden. Muss beispielsweise der Kontakt zu einzelnen Spendern auf dem Umweg über Pfarrämter oder Rendanten gehalten werden, leidet darunter die Kommunikation mit den Spendern – oft schon deswegen, weil die Spenderadressen nicht für unmittelbaren Kontakt zur Verfügung stehen. In Ermangelung einer Fundraising-Koordination in der SELK verzichtete der Freundeskreis bisher beispielsweise bewusst auf bestimmte Großspendenaktionen, um nicht anderen mutmaßlich interessierten Stellen – beispielsweise einer Gemeinde oder der Gesamtkirche – in die zu vermutende Quere zu kommen. Dabei sollte es gerade in einer so überschaubaren und eigentlich 'einigen' Institution wie der SELK, die ausgleichende Solidarität zum Beispiel über die Allgemeine Kirchenkasse seit jeher pflegt, möglich sein, eine aufeinander Rücksicht nehmende Fundraising-

Koordination einzurichten. Andere Institutionen, deren Untergliederungen zueinander im Wettbewerb stehen, haben es da wesentlich schwerer.

### **Und wie weiter? Literatur und Quellen**

In diesem Text stecken viele Anfragen und Anregungen, die auf Antworten und Umsetzung warten. In vielen Fällen wird es weiterer – und vor allem laufend zu erneuernder – Information zu Themen des Fundraisings bedürfen.

Dafür gibt es praxisorientierte Literatur, beispielsweise die günstigen Büchlein

Arndt E. Schnepfer / Andreas A. Junge, „Geld für Gott“, Das Fundraising-Buch für Kirche und Gemeinde, Verlag SCM R. Brockhaus

Helmut Liebs, „Damit die Kirche im Dorf bleibt: Fundraising“, Evangelisches Medienhaus Stuttgart

oder für wissensbegierigere Menschen umfassende Fachliteratur, beispielsweise

Marita Haibach, „Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis“, Campus Verlag

Michael Urselmann, „Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen“, Haupt Verlag Bern und Stuttgart

Fundraising Akademie (Hrsg.), „Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

Wer sich eher aus theologischer Warte dem Fundraising nähern möchte, findet lesenswerte Anstöße in

„Theologische Perspektiven für eine Ethik evangelischen Fundraisings“, epd Dokumentation Nr. 38 vom 12. September 2006

„Fundraising - ´Herzen gewinnen““, epd Dokumentation Nr. 36 vom 28. August 2007

„Fundraising-Forum Hessen und Nassau 2012“ - epd Dokumentation 40/2012

Unverzichtbar geworden sind natürlich Informationsquellen im Internet:

[www.fundraising-evangelisch.info](http://www.fundraising-evangelisch.info) bietet ständig aktualisierte Information, Beschäftigung mit einzelnen Fundraising-Themen, Literaturhinweise, sogar den Bezug eines Newsletters.

[www.landeskirchenstiftung.de](http://www.landeskirchenstiftung.de) bietet am Beispiel von Stiftungsaktivitäten der Evangelischen Landeskirche in Württemberg interessanten Einblick in ein Segment des Fundraisings.

[www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de) ist eine Webseite, deren Inhalte eine Fülle weiterer Anregungen und Anstöße geben; allerdings haben auf die internen Seiten nur Verbandsmitglieder Zugriff.

Noch ein Tipp: Googeln Sie nach der Kombination von „Fundraising“ oder „Fundraisingtag“ mit dem Namen des Bundeslandes, in dem Sie leben. In den meisten Ländern gibt es inzwischen regionale Fundraisingnetzwerke – so, wie es im Deutschen Fundraisingverband übrigens eine ´Fachgruppe Kirche´ gibt – , die informelle Vernetzungen ebenso wie lohnende Fortbildungsangebote ermöglichen.

Jörn Ziegler

### **Theologisches Nachwort:**

Um eine biblische und christliche Grundlage für die Umverteilung von Gütern zugunsten Aller zu erhalten, muss man nicht lange suchen. In der gemeinschaftlich orientierten Gesellschaft der Israeliten gibt es Belege dafür, dass Güterverteilung zu mehr Gerechtigkeit und Versöhnung führt, so z.B. mit der arrangierten Verwandtenehe für Witwen und deren Halbwaisen, nachzulesen im Buch Rut. Die dazugehörigen Gesetze sind dazu da, Ausgleich zu schaffen und die Gesellschaft trotz persönlicher Krisen weiter funktionieren zu lassen.

Im Alten Testament gibt es weiterhin ausgefeilte Systeme von Entschuldung, die ebenfalls dazu da sind, Gerechtigkeit und Ausgleich herzustellen. Schon damals war klar, „der Markt“ regelt das nicht, und: eine Gesellschaft driftet tendenziell auseinander und nicht aufeinander zu.

Der Individualismus war noch nicht „erfunden“, und Geld und Gut hatte man nicht in erster Linie zur eigenen Bereicherung.

Sehr viel konkreter gibt es dann auch einen Auftrag zum Spendensammeln und Anweisungen für die „Kirchensteuer“ (s.u.a. 2. Mose 25, 1-9; 2. Chr. 24, 4-13).

Peter Bartmann unterscheidet drei Prinzipien religiöser Geber-Motivation (Peter Bartmann, in: Geben, Schenken, Stiften – theologische und philosophische Perspektiven. Claudia Andrews, Paul Dalby, Thomas Kreuzer (Hg.) Münster 2005):

1. In Anlehnung an das oben Gesagte: der freiwillige Ausgleich von Überfluss und Mangel;
2. die Motivation, sich „irdischer“ Schätze zugunsten „himmlischer“ zu entledigen, bzw. eine asketische, antimaterialistische Grundhaltung anzunehmen, und
3. die selbstlose Motivation, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Nächstenliebe zu praktizieren.

Man kann das auch plastischer denken: horizontal der freiwillige Ausgleich der Güter, vertikal die Sammlung himmlischer Schätze.

Es gibt Theologen, die machen z.B. die Kap. 8+9 des 2. Korintherbriefes sehr deutlich fruchtbar für die Diskussion um den Umgang mit Geld in der Kirche (z.B. Dieter Georgi). Im Korintherbrief lesen wir Paulus´ sehr konkrete Anweisungen und Verknüpfungen von Theologie und Rechtfertigung, ebenso wie ökonomische Überlegungen. Man kann bemängeln, dass Geldthemen und unsere Ökonomie zu wenig mit biblischen Aussagen behandelt werden und manche schlagen vor, hier sehr viel genauer hinzusehen.

Die Diskussionen um ethisch gebotenen Schuldenerlass, die kirchlichen Kampagnen dazu und die Wiederbelebung der alttestamentlichen Prinzipien um das Jubeljahr wurden besonders zur Jahrtausendwende populär, können aber auch darüber hinaus Wegweiser sein für die konkrete Umsetzung ökonomischer Prinzipien im Alltag bzw. dazu anleiten, anders mit Geld umzugehen als vielleicht die „Welt“ drum herum. Bei der Dominanz der Wirtschaft in unserer Welt wird das allerdings immer schwieriger. Wer wagt schon noch einen wirklich alternativen Lebensstil?

Paulus war vertraut mit marktwirtschaftlichen Strukturen in einer pluralen Wirtschaft, die von verschiedenen Einflüssen lebte.

Er verknüpft ganz selbstverständlich ökonomische Fragen mit rechtlichen und gesellschaftlichen, ethischen und religiösen. Im Grunde geht es hier um eine ganzheitliche Sicht der Dinge, in der Erlösung und Erlös nicht voneinander getrennt werden, in der Gerechtigkeit nicht nur im Sinne von Rechtfertigung vor Gott, sondern auch gesellschaftlich interpretiert wird.

Es geht um einen solidarischen Ausgleich, der perspektivisch beiden Seiten zugute kommt, es geht nicht um Reiche und Arme oder um paternalistisches Helfen, sondern um das Aufeinander-Bezogensein.

Kann das dazu führen, dass wir auch in der Kirche offener darüber reden, dass wir unser Privatvermögen miteinander teilen und mit unserem Vermögen zur gesellschaftlichen Gerechtigkeit beitragen? Geld soll zum Wachstum beitragen, aber nicht im handelsüblichen Sinne und nicht nur für den Besitzer, sondern für den universalen Gottesdienst, für die Mission, für die Sache Gottes. Reichtum verpflichtet – vielleicht lässt sich durch die Texte der Bibel die Vorläufigkeit unseres Besitzes wieder ins Gedächtnis rufen, und dass wir alle Gaben nur als Leihgabe haben.

Dr. Silja Joneleit-Oesch

Nachbemerkung:

Der vorstehende Text „Glauben gestalten – dazu braucht man auch Geld“ ist auf Veranlassung der Synodalkommission für Haushalts- und Finanzfragen (SynKoHaFi) der SELK von mir verfasst worden. Dr. Silja Joneleit-Oesch, mit der mich viele Jahre gemeinsamer Arbeit im Vorstand des Freundeskreises der LThH verbinden, und Professor Dr. Christoph Barnbrock danke ich für die kritische Durchsicht des Textes, Frau Dr. Joneleit-Oesch zudem für das ‚Theologische Nachwort‘. Wenn in diesem Text wiederholt von „Fundraisern“ die Rede ist, so ist das der einfachen Lesbarkeit wegen geschehen und nicht etwa deswegen, weil Fundraiserinnen nicht der Erwähnung Wert wären – im Gegenteil: im praktischen Fundraising sind Frauen stark im Kommen; Sozialkompetenz und Beziehungsmanagement sind bei ihnen offenbar gut aufgehoben!

Jörn Ziegler