

## 1.3 Fundraising und Gemeindeaufbau

Wo Mitarbeiter gemeinsam überlegen, wie sie neue Einnahmequellen erschließen können, passiert über das Finanzielle hinaus einiges. Es stellen sich Fragen wie: „Was ist mir Kirche wert?“, „Wie kann ich potenzielle Spender für meine Anliegen begeistern?“ oder „Erfüllen wir überhaupt die Voraussetzungen, um zielgerichtet Spenden einzuwerben?“. Über diese Fragen kommt man schnell vom Fundraising zu grundlegenden Überlegungen des Gemeindeaufbaus. Und beides kann sich wechselseitig bereichern ...

»Ich gebe lieber für das Tierheim. Da weiß ich, was mit dem Geld geschieht.«  
(Verkäuferin, 57 Jahre)

»Die Kirche kommt immer nur dann zu mir, wenn sie was will. Sonst bin ich denen egal.«  
(Kaufmann, 61 Jahre)

»Ich habe mein Leben lang Kirchensteuer gezahlt. Jetzt sind andere dran, die Kirche zu finanzieren!«  
(ehemalige leitende Angestellte, 75 Jahre)

Wer sich im kirchlichen Bereich um Geld- oder Sachspenden bemüht, begegnet häufig diesen und ähnlichen Äußerungen. Es gibt zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Die erste ist, sich enttäuscht zu zeigen, sich eventuell sogar über Ignoranz oder Fehlinformation aufzuregen. Eine durchaus verständliche Reaktion, zumal bei Menschen, die sich selbst zeitlich und finanziell stark für die Kirche engagieren. Aber sie hilft nicht weiter und führt im schlimmsten Fall beim Gegenüber zu Verärgerung oder Bestätigung der vorhandenen (Vor-)Urteile. Die zweite Möglichkeit, auf solche Äußerungen zu reagieren, besteht darin, die Fragen ernst zu nehmen und als Chance zum Gesprächseinstieg wahrzunehmen.

Ob am Ende ein „Erfolg“ im Sinne einer Spendenzusage steht, ist nicht das allein Entscheidende. Denn „Fundraising“ im kirchlichen Bereich ist kein Selbstzweck und geht weit über das Erschließen neuer Einnahmequellen hinaus. Es will auch die Talente der Mitarbeiter und übrigen Kirchenmitglieder nutzen, sie zum Dienst in der Gemeinde und an der Welt

befähigen und das von Gott in jedem Menschen angelegte Glaubenspotenzial ansprechen. Wo Mitarbeiter untereinander und mit anderen über Spenden zur Finanzierung der Gemeindegemeinschaft ins Gespräch kommen, gerät über das Finanzielle hinaus einiges in Bewegung und es kommen Fragen auf wie: „Was ist mir Kirche wert?“, „Warum reicht die Kirchensteuer nicht?“ oder „Wofür gebe ich Geld aus und wie setze ich Prioritäten in meinem Leben?“. Wo

daraus ein regelmäßiger Gedankenaustausch wird, wächst Verbindlichkeit unter den Mitarbeitern und die Fähigkeit, für Kirche und Glauben einzustehen. In spendenfinanzierten Projekten, Fördervereinen und Stiftungen entstehen neue Möglichkeiten zur Mitarbeit. Schließlich wird bei manchen Kirchenfernen die Kirchenmitgliedschaft stabilisiert, wenn Gemeinde durch Öffentlichkeitsarbeit und Besuche wahrnehmbar wird und Informationsdefizite abgebaut werden.

Damit dies gelingt, muss Fundraising als integraler Bestandteil des Gemeindeaufbaus verstanden werden.



Gemeinde ins Gespräch bringen ...

Bildrechte beim Autor des Artikels

Dabei sind verschiedene Aspekte zu bedenken, die sich wechselseitig bedingen. An welchem Punkt Veränderungsprozesse ansetzen, ist weniger entscheidend. Manchmal ist es ein großer Traum, für dessen Umsetzung die nötigen Finanzmittel fehlen. Manchmal ist es der Geldmangel, der Schwerpunktsetzungen der eigenen Arbeit erfordert. Aber wenn Entwicklungen in Gang gesetzt werden, müssen sie in eine umfassende

Dynamik einmünden. Sonst wird es auf Dauer auch in Teilbereichen keine Erfolge geben.

## 1. Visionen

Die grundlegende Frage ist zunächst die nach den tragenden Visionen. Visionen wecken Begeisterung. Visionen setzen in Bewegung. Visionen geben Auskunft über die Richtung. Wer keine Vision hat, verliert sich in der Vielfalt der alltäglichen Anforderungen und Herausforderungen, die auf einen einströmen.

Rick Warren schreibt (Kirche mit Vision, S. 194): „Menschen geben für eine Vision und nicht für die Notwendigkeit. Wenn die Notwendigkeit Menschen motivieren würde zu geben, dann hätte jede Gemeinde Geld im Überfluss. Es sind nicht die bedürftigsten Institutionen, die Unterstützung anziehen, sondern diejenigen mit der größten Vision.“



Bildrechte beim Autor des Artikels

*Attraktive Projekte sind Voraussetzung für Fundraising und Gemeindeaufbau!*

## 2. Ziele, Konzepte und Strategien

Leider bleiben viele bei den Visionen stehen. Das ist im Ergebnis noch fataler als ein Mangel an Visionen: Man entfacht Begeisterungstürme und enttäuscht anschließend Erwartungen. Spätestens beim dritten Mal sagen alle: „Es lohnt sich gar nicht, da mitzudenken. Hinterher passiert ja sowieso nichts!“ Deshalb braucht es klare Zielformulierungen, die aus den Visionen abgeleitet sind. Außerdem Konzepte und Strategien, die Wege beschreiben, um diese Ziele zu erreichen. Ganz wichtig dabei ist, Veränderungsprozesse so anzulegen, dass Ergebnisse zeitnah erfahrbar sind. Solche Erfahrungen motivieren für den weiteren Weg!

Zielformulierungen werden häufig als einengend und Kontrollinstrument empfunden. Aber sie können auch entlasten, indem sie Anforderungen begrenzen oder unrealistische Erwartungen als solche entlarven. Trotzdem ist natürlich grundsätzlich die Bereitschaft erforderlich, sich in diesem Zusammenhang auch mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen.

## 3. Attraktive Projekte

Die meisten Menschen interessieren sich nicht für Ziele, Konzepte und Strategien. Deshalb müssen Vi-

sionen und Ziele in attraktiven Projekten anschaulich erfahrbar werden.

## 4. Motivierte Mitarbeiter

Mitarbeiter sind die wichtigsten „Botschafter“ jeder Institution. Mitarbeiterpflege ist damit auch für das Fundraising eine wichtige Herausforderung:

- Erfahren Mitarbeiter Wertschätzung – als Personen und für ihre Arbeit?
- Sind Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden?
- Werden sie zu kritischen Rückmeldungen ermutigt?
- Herrscht ein Klima, in dem Veränderungen positiv bewertet werden?
- Wird auf Teamgeist und Teamentwicklung Wert gelegt?

## 5. Öffentliches Erscheinungsbild

Die Gebäude halten die erste „Predigt“! Sind sie einladend und vermitteln „Herzlich willkommen! Fühlen Sie sich bei uns wohl! Wir sind aufgeschlossen und auf der Höhe der Zeit!“? Oder ist der erste Eindruck: „Hier ist seit zwanzig Jahren Stillstand und es passiert nichts mehr!“? Mit einfachen Mitteln kann man da manchmal viel erreichen. Schon eine Entrümpelungsaktion kann verdeutlichen: Hier tut sich etwas!

Und weiter: Ist die Organisation durch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen wahrnehmbar? Sind Logo und Schriftzüge ansprechend? Sind Flyer, Prospekte und Websites von dem unbedingten Willen geprägt, Menschen anzusprechen und einzuladen? Spender gewinnen wir am ehesten unter den Menschen, die wir vorher für unsere Arbeit interessiert haben!

## 6. Interne Kommunikation über Gelder

Über Jahrzehnte hinweg hat sich eine Mentalität verfestigt, wonach mit den Kirchensteuermitteln umfassende Angebote für alle Bedürfnisse finanziert werden können. Aber die Mitgliederzahlen gehen zurück und die Gelder werden weniger. Im Ergebnis wird von jedem Einzelnen größere Opferbereitschaft erwartet: finanziell und/oder im Blick auf ehrenamtliches Engagement. Um diesbezüglich einen Bewusstseinswandel zu erreichen und die Bereitschaft zu finanziellem und persönlichem Engagement zu erhöhen, müssen die Informationen über die finanzielle Situation und die anstehenden Herausforderungen häufiger und an verschiedenen gemeindlichen Orten kommuniziert werden.

Noch immer ist es schwierig, in unserer Kirche über Geld zu reden. Entziehen kann man sich dem am einfachsten mit pauschalen Aussagen und Abwehrreaktionen („Jetzt wird auch in der Kirche nur noch über Geld geredet!“ und vermeintlich „geistlichen“ Einwüfen („Man muss nur Gottvertrauen haben!“). Aber wenn man die Krise als Krise erkennt und benennt, eröffnen sich neue Chancen. Dann hat bei der Lösung auch Fundraising einen Platz. Sie werden feststellen: Je offener und selbstverständlicher über Geld geredet wird, desto stärker kommen die Inhalte und Visionen wieder in den Blick, denn diese sollen schließlich finanziert werden.

## 7. Positionierung von Fundraising

Fundraising ist kein in sich abgeschlossenes System. Der Erfolg hängt entscheidend von seiner institutionellen Verankerung und seiner Akzeptanz innerhalb der Organisation ab. Deshalb lohnt es sich, der Frage nach der „Institutional Readiness“ ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Im vorliegenden Ordner wird sie in Kapitel 2 „Voraussetzungen“ behandelt (siehe insb. Kap. 2.4). Im Übrigen gibt die Arbeitshilfe „Fundraising in Kirchengemeinden. Ein Leitfaden

für Qualitätsentwicklung“ der Fundraising Akademie (Frankfurt/Main 2011) wertvolle Hilfestellungen. Anhand der Checklisten und Erläuterungen wird schnell klar, wie eng Fundraising und Gemeindeentwicklung aufeinander bezogen sind.

Umgekehrt können von einer durchdachten Fundraisingkonzeption auch Impulse für die Organisationsentwicklung oder den Gemeindeaufbau überhaupt ausgehen. Wie das Wechselspiel von Fundraising und Gemeindeaufbau im Einzelnen ausgestaltet ist, lässt sich allerdings nicht allgemeingültig darstellen. Man muss die Ansatzpunkte finden, die zum jeweiligen Ort und in der jeweiligen Situation passen.

Zu vermeiden ist blinder Aktivismus, der obendrein häufig mit Leistungsdruck gepaart ist. Bei allem Bemühen um neue finanzielle Ressourcen sollten Gelassenheit und Gottvertrauen mitschwingen. Gelassenheit heißt nicht Unverbindlichkeit, aber niemand sollte durch zu hohe Ziele verschlissen werden.

Beim Gemeindeaufbau ist es wichtig, kleine Teilschritte auf dem Weg zur Verwirklichung einer großen Vision zu definieren. Diese sind so zu gestalten, dass Ergebnisse konkret sichtbar werden. Fundraising kann als Teil des Gemeindeaufbaus hier einen wichtigen Beitrag leisten. Es gibt Ziele wie „Stärkung der Verbindlichkeit der Mitarbeit“ oder „Wachstum im Glauben“, deren Erreichen nur schwer in konkreten Zahlen fassbar ist. Mitgliederzahlen in Fördervereinen oder Spendeneinnahmen sind klar zu benennen, die Verwendung von Spendengeldern oder Zinserträgen aus Stiftungen ist einfach darzustellen. Und es gibt schließlich einen großen Spielraum, Projekte so zu definieren, dass die gesteckten Ziele kurzfristig und mit bescheidenen Mitteln oder mit großen Beträgen und über einen längeren Zeitraum hinweg zu erreichen sind.

Nicht zuletzt gibt die Ausrichtung und der Umfang des Fundraising-Engagements Auskunft über Prioritätenbildung in der Gemeindegemeinschaft, die auch aufgrund der knapper werdenden finanziellen Mittel unabdingbar ist.

Gemeindeaufbau ist – hier schließt sich der Kreis – ohne die Erschließung zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen kaum denkbar.

#### Worauf Sie achten sollten:

- Visionen sind Voraussetzung für Gemeindeaufbau und Fundraising.
- Definieren Sie klare Ziele, Konzepte und Strategien.
- Zwischenschritte lassen zeitnah die Ergebnisse Ihrer Bemühungen sichtbar werden.
- Die Projekte müssen begeisterungsfähig und anschaulich sein.

#### Was Sie vermeiden sollten:

- Eine ungenügende Verankerung des Fundraisings in den Organisationsstrukturen.
- Beim Fundraising den größeren Zusammenhang aus dem Blick zu verlieren.
- Verallgemeinerungen (nicht alles passt an jedem Ort).
- Leistungsdruck in jeder erdenklichen Form.

#### Weiterführende Links:

Anregungen zu unterschiedlichen Themenfeldern an der Schnittstelle von Fundraising und Gemeindeaufbau finden Sie auf:  
[www.t-sternberg.de](http://www.t-sternberg.de)

