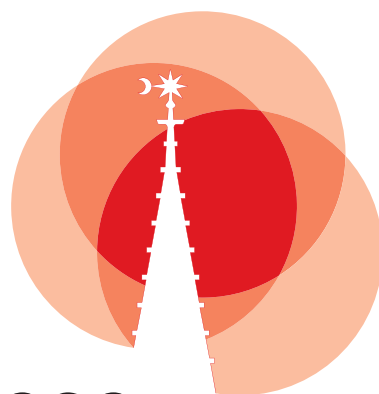


Fundraising in der Erzdiözese Freiburg



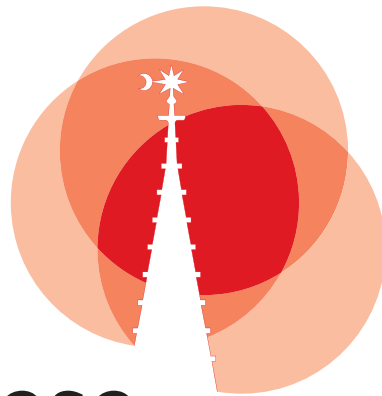
Erzdiözese
Freiburg

Den Aufbruch gestalten



Skizzen zum Thema

Fundraising



Erzdiözese
Freiburg

Erzbischöfliches Ordinariat
Stabstelle Fundraising
Schoferstraße 2
79098 Freiburg
Telefon: +49 (0)761 2188-401
Fax: +49 (0)761 2188-76401
eMail: fundraising@ordinariat-freiburg.de

Vorwort des Herrn Erzbischof



Liebe Mitbrüder im priesterlichen und diakonalen Dienst, liebe hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den pastoralen Berufen,

für das hier vorgestellte Anliegen der Einführung des Fundraisings in unserer Erzdiözese Freiburg brauche ich in ganz besonderer Weise Ihre aktive Mitarbeit und Unterstützung! Sie können die ersten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren dieses Anliegens sein, in dem ich mich in meiner bischöflichen Verantwortung auch persönlich engagieren will. Die Sorge um verlässliche materielle Voraussetzungen unseres Dienstes ist ein gemeinsames Anliegen. Über viele Jahre hinweg waren wir von der Sorge um die finanzielle Absicherung unseres pastoralen Handelns befreit: günstige Umstände und die umsichtige Finanzpolitik der zurückliegenden Jahrzehnte haben unser Bistum vor Entwicklungen bewahrt, die wir in der letzten Zeit mit Erschrecken aus anderen Bistümern erfahren haben.

Dass aber unsere Erzdiözese Freiburg zumindest in finanzieller Hinsicht keine „Insel der Seligen“ ist, darauf haben unsere Finanzfachleute in den letzten Jahren immer wieder hingewiesen. Und es zeichnet sich ab, dass wir uns in Zukunft nicht mehr ausschließlich auf die tragende Säule der Kirchensteuer verlassen können, so unverzichtbar sie auch ist und sein wird. Ich denke dabei weniger an innenpolitische Veränderungen; den Politikern in der Bundes- und den Landesregierungen ist sehr wohl bewusst, dass eine einschneidende Änderung im System der Kirchensteuer nicht mehr zu steuernde Auswirkungen auf das soziale Gefüge unserer Gesellschaft haben könnte, angefangen von den Kindergärten bis hin zur Bildungslandschaft, den Krankenhäusern und Pflegeheimen. Nein, meine Sorge gilt dem Schwund an Mitgliedern unserer Kirche, der nicht zuerst von Kirchengaustritten beeinflusst wird, sondern von der demographischen Entwicklung in unserer Gesellschaft.

Die hier zutage tretenden familienpolitischen Fehler der Vergangenheit lassen sich nicht von heute auf morgen ausmerzen. Es ist wie bei einem Supertanker, der in seiner Trägheit und Masse nur ganz langsam umgesteuert werden kann. In der Zwischenzeit ist es an uns, nach einfallsreichen Ideen Ausschau zu halten und Instrumente in die Hand zu nehmen, um die wir bisher aus manchen berechtigten Gründen eher einen großen Bogen gemacht haben.

Ich gebe deswegen die hier vorgestellten Überlegungen in Ihre Hand und bitte Sie, diese zu beherzigen und bei einem sehr wichtigen Anliegen mitzuhelfen.

Mit besten Wünschen, Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Robert Zollitsch". The signature is written in a cursive style and is positioned on a light yellow rectangular background.

Erzbischof von Freiburg

Hinführung

*„Bei [derart] zurückgehenden Mitteln wird es künftig noch mehr darauf ankommen, auf den richtigen Einsatz der Mittel zu achten. Die Verantwortung für die nachfolgenden Generationen und die Erkenntnisse über die Begrenztheit der Mittel erfordern es, dass wir heute nicht mehr Geld ausgeben, als uns zur Verfügung steht. **Zugleich gilt es, auch nach neuen Einnahmemöglichkeiten Ausschau zu halten.** (PLL 4.1.2)“*

Mandat aus den Pastoralen Leitlinien

Wenn auch nicht im unmittelbaren Gebrauch des Wortes, wohl aber dem Sinn nach lenken die Pastoralen Leitlinien des Erzbistums Freiburg (2005) den Blick auf das, was inzwischen unter dem Begriff „Fundraising“ (d.h. professionelle alternative Beschaffung von Geld-, Zeitspenden und Sachmitteln) in den modernen Sprachschatz eingegangen ist. Angesichts der demographischen Entwicklung ist geradezu zwangsläufig damit zu rechnen, dass das Kirchensteueraufkommen in den nächsten Jahrzehnten deutlich rückläufig sein wird, auch bei optimistischen Szenarien. Auch wenn die Bundesländer im Süden, also Baden-Württemberg und Bayern, in Folge der deutschen Binnenmigration klassische Zuzugsgebiete sind, wird sich dies nicht automatisch in erhöhtem Kirchensteueraufkommen niederschlagen. Die meisten Bundesbürger, die aus Nord- oder Ostdeutschland im Süden Arbeit suchen und finden, sind im Blick auf ihre Religions- oder Konfessionszugehörigkeit keine Kirchenmitglieder, sondern zuerst Zielgruppen der Evangelisierung. Bis sich ein Erfolg auf diesem Gebiet auf die Kirchensteuer auswirken kann, werden Jahrzehnte vergehen. So lange darf im Interesse einer verantwortungsvollen Finanzpolitik des Bistums nicht zugewartet werden.

Strategische Entscheidungen des Bistums

„Zentrales“ und „dezentrales“ Fundraising

Die Erzdiözese Freiburg wird das Fundraising in zwei Varianten realisieren. Einmal als „zentrales Fundraising“, also diözesanweite Aktionen für bestimmte Finanzierungsziele und bei entsprechenden Anlässen. Mehr als diese Form soll allerdings das „dezentrale Fundraising“ in den Blick genom-

men und vorrangig eingeführt werden. Gemeint ist damit, dass in den Seelsorgeeinheiten und Pfarreien, also „vor Ort“, professionelle Hilfen angeboten werden, um das Einwerben von Spenden zu optimieren. Es wird nicht verkannt, dass es in unserem Bistum hervorragende Initiativen gibt, in gewisser Hinsicht von „Naturtalenten“ durchgeführt, die zu großartigen Sammelergebnissen geführt haben (Erwerb einer neuen Orgel, [Um-]Baumaßnahmen u.a.). Im Unterschied zu diesen wenn auch gelungenen Aktionen will professionelles Fundraising zu einer aktionsunabhängigen Spendenbereitschaft motivieren und die entsprechenden Veränderungen im Bewusstsein der Beteiligten initiieren. Eine solche selbstverständliche Kultur der Spendenbereitschaft freilich Bedarf gezielter Prozesse der Einführung und der nachhaltigen Pflege von Kontakten. Nicht zuerst die objektbezogene Hochherzigkeit, sondern ein Paradigmenwechsel im Denken aller Beteiligten ist angezielt: neben der Kirchensteuerabgabe soll es selbstverständlich werden, das Leben der Kirche vor Ort ideell und materiell zu unterstützen: sozusagen als „Ehrensache“ der Kirchenmitglieder. Methoden dieser Art haben in der Katholischen Kirche in Deutschland noch keine besondere Verbreitung gefunden. Viele, die auf dem Gebiet erfolgreich sind, lassen sich nur ungern in die Karten schauen.

**Paradigmen-
wechsel im
Denken aller
Beteiligten**

Die klare Entscheidung der Erzdiözese ist also, prioritär den Gemeinden vor Ort Hilfestellung zu geben. Es soll und darf nicht der Eindruck entstehen, dass eine übermächtig empfundene „Zentrale“ mit der Einführung des Fundraisings an Geldtöpfe kommen will, die bisher dem Zugriff entzogen waren. Im Gegenteil! Nur wenn es der sprichwörtlichen „Basis“ finanziell gut geht, können auch die Verantwortlichen im Ordinariat zufrieden sein. - Dass mit der Einführung des Fundraisings auch Impulse der größeren Selbstverantwortung gesetzt werden sollen, leuchtet ein. Mit dem Fundraising geht auch ein gesunder Wettbewerb einher, zugleich soll eine träge gewordene Versorgungsmentalität überwunden werden.

Begreifliche Einwände und Widerstände

**Ein altes
Thema:
„Kirche
und Geld“**

Was im Blick auf die Einführung des neuen Instruments zunächst abschrecken könnte, ist die finanztechnische Begrifflichkeit. Von Marketing - und dazu gehört Fundraising - war bisher innerhalb der Kirche kaum die Rede, schon gar nicht im Zusammenhang von Verkündigung und Pastoral. Sprache und Methodik der Geldbeschaffung unter dem Paradigma des Fundraisings scheinen im Widerspruch zum Evangelium zu stehen und mehr „den Kindern dieser Welt“ zuzuordnen als „den Kindern des Lichtes“, die zuerst das Reich Gottes suchen sollten, weil ihnen bekanntlich alles andere hinzugegeben würde. Was hier vielleicht etwas spitz formuliert wird, weist auf ein grundlegendes Problem hin. Verlässt eine Kirche, die sich auf den (schnöden) Mammon einlässt, nicht das ihr vom Herrn der Kirche zugewiesene Terrain? Natürlich ist die Kirche seit ihren Anfängen, spätestens mit dem Abklingen der unmittelbaren Parusieerwartung, nicht darum herumgekommen, sich institutionell zu organisieren und damit auch die zeitlichen Güter nüchtern und sachgerecht in den Blick zu nehmen. Andererseits gehört es zur bleibenden historischen Erinnerung der Kirche, dass die Gefahren des Reichtums, vor denen Jesus immer wieder warnte, die Botschaft verdunkeln und die Glaubwürdigkeit der Kirche schwer in Mitleidenschaft ziehen können. Das geistreiche Philosophieren über eine arme Kirche, in Ledersesseln und bei erlesenem Wein, hat ein unverdächtigter Anwalt wie Bischof Franz Kamphaus wiederholt gegeißelt. Das Evangelium ist dem Thema Armut und Reichtum gegenüber nicht indifferent.

**Es gibt doch
die Kirchen-
steuer!**

Ein zweiter Einwand, der einer sich auf den Weg des aktiven Fundraisings begebenden Kirche immer wieder entgegengehalten wird, ist zumindest in Deutschland der Verweis auf die fast weltweit einzigartige Alimentation durch die Kirchensteuer. Was über Jahrzehnte hinweg dazu geführt hat, dass man sich hierzulande kaum Gedanken über das Geld machen musste, und unter der Hand vielleicht zu einer saturierten Kirche führte, ist nun auch der Hemmschuh, sich mutig auf neue Herausforderungen einzulassen und das Koordinatensystem der Selbstfinanzierung auszuweiten oder gar neu zu ordnen.

Gerade weil allenthalben betont wird, dass zusätzliche, durch Fundraising eingeworbene finanzielle Mittel, keinesfalls ausreichen würden, die durch Kirchensteuer garantierte Ökonomie zu ersetzen, weder mittel- noch langfristig, zweifeln manche grundsätzlich an der Sinnhaftigkeit neuer Methoden der Geldbeschaffung. Ob nicht für ein letztlich als „quantité négligable“ zu qualifizierendes Ergebnis ein allzu hoher Aufwand betrieben und eine gefährliche Kontamination mit dem Faktor Geld in Kauf genommen würde?

Beide in gebotener Kürze dargestellten Argumente, die man eventuell noch durch das Sprichwort „Schuster, bleib' bei Deinen Leisten“ ergänzen könnte, sind zu gewichtig, als dass man sie einfach von der Hand weisen könnte. Wahrscheinlich bleiben Sie ein Stachel im Fleisch jedes kirchlichen Fundraisers und gehören zu dem, was das II. Vatikanische Konzil mit der „komplexen Realität“ der Kirche beschrieben hat. Praktische und vor allem spirituelle Spannungen in der hier behandelten Materie wird es immer geben. Die befreiende Wahrheit liegt wahrscheinlich dort, wo das Fundraising kein Selbstzweck wird und das Vertrauen auf das tägliche Manna vom Himmel keine spiritualistische Ideologie.

**Fundraising
ist kein
Selbstzweck**

Zwischen Simonie und Gratuität

Es steht außer Frage, dass die geistlichen Güter, die von der Kirche in die Welt hinein vermittelt werden, etwas von jener „Kostenlosigkeit“ reflektieren müssen, die der Gnade Gottes eigen ist. Dass kirchliches Fundraising deswegen niemals den Geschmack des „erkauften Himmels“ haben darf, ist ein unverrückbares Datum. Es ist zweifellos ein großer Vorteil des Kirchensteuersystems, dass dadurch „Unmittelbarkeiten“ und damit verbundenen Abhängigkeiten a limine vermieden werden können. Die Anonymisierung des Geldes durch das Instrument „Steuer“ ist ein nicht hoch genug zu schätzender Vorteil.

Auf der anderen Seite sieht sich die Kirche in der konkreten Evangelisierung der Gesellschaft zunehmend auch Menschen gegenüber, die sich darüber wundern, dass die Kirche den Zusammenhang von Geld und durch sie erbrachten Leis-

Tu Gutes und rede davon!

tungen nur verschämt zur Sprache bringt: „Über Geld redet man nicht“. Dem gegenüber steht die Formel „Tu Gutes und rede davon!“. Denn: „Was nichts kostet, taugt nichts“. Es gibt Ortskirchen in anderen Ländern, man denke an die USA oder Korea, in denen es der Kirche und den Kirchen gelingt, in einer selbstverständlichen Weise auch die Notwendigkeit der finanziellen und existentiellen Selbstsicherung zur Sprache zu bringen, ohne sich dabei in ihrer metaphysischen Glaubwürdigkeit zu desavouieren. Dies gelingt wohl immer dann am besten, wenn die Kirche mit ihren spirituellen und sozialen Leistungen evident gute Arbeit leistet, sich dadurch in einem höchstmöglichen Maß befreit von dem Verdacht der bloßen Selbstbedienung. „Jeder Arbeiter ist seines Lohnes wert“ (1 Tim. 5,18). Worauf es ankommt, ist der sorgfältig eingehaltene Kurs zwischen simonistischem Gnadenschacher und blauäugiger absoluter Gratuität.

Missionarische Dimension des Fundraising

„Einwerbung“ als missionarisches Geschehen

Wenn nicht alles trügt, ist die Hauptaufgabe bei der Einführung des aktiven Fundraisings hierzulande ein Mentalitätswechsel in den Reihen der kirchlichen Funktionsträger. Hauptamtliche mit garantierten Gehaltsbezügen, ob Priester oder Laien, tun sich begreiflicherweise schwer damit, aktiv in die Strategien mit einbezogen zu werden, die bisher nur in den oberen Verantwortungsebenen des Ordinariats überlegt wurden. Dass der Bischof, gleichsam als der „pater familias“ sich um die irdischen Ressourcen zu kümmern habe, während sein Personal vor Ort im Dienst der Evangelisierung aufgehen soll, ist ein althergebrachtes und gängiges Denkmuster. Was dabei leicht übersehen wird ist die Tatsache, dass auch das Werben um ökonomische Unterstützung ein **missionarischer Vorgang** sein kann, weil damit Schichten und Kreise erreicht werden, die der verfassten Kirche aus verschiedensten Gründen reserviert gegenüber stehen. Gelingt es, sie anzusprechen und ihnen ohne Verschweigen der finanziellen Erwartungen auch die genuin geistlichen Leistungen anzubieten, ist eine wesentliche Dimension missionarischen Kircheseins in den Blick genommen. Dass die Botschaft und die Gemeinschaft des Glaubens, für die unsere Kirche steht, den Menschen

„etwas wert“ ist, zeigt sich allenthalben. Freilich: es wird dann auch Leistung erwartet, gute Kost und die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen. Die sprichwörtlichen und so bedeutsamen Nikodemusgespräche lassen sich in dem Timetable der in unseren Anrufbeantwortern angesagten Bürozeiten nicht unterbringen. Wenn der Hinweis des Evangeliums stimmt, wird der Suche des Reiches Gottes, die im unmittelbaren missionarischen Dialog geschieht, all das hinzugegeben, was an immanenten Ressourcen nötig ist. Man ahnt, dass dies das Geheimnis der großen Seelsorgergestalten ist, die ohne Engpässe mit der Linken ausgeben konnten, was sie mit der Rechten hereinbekamen.

Kirche muss sich „etwas wert“ sein

Fundraising als Entscheidung für verantwortliche Zukunftsgestaltung

Neben einem ungewohnten, aber dem richtig verstandenen Fundraising (man darf bei „marketing“ ruhig auch an Paulus auf dem Areopag in Athen denken – war es doch die bewundernswerte Stärke der jungen Kirche, auf den Marktplätzen der damaligen Welt präsent zu sein!) innewohnenden missionarischen, neue Mitglieder erschließenden Aspekt, wäre dann wohl noch eine Dimension der **Verantwortung für die Zukunft** zu benennen. So unbestritten es ist, dass sich ein Bistum bei sparsamer Haushaltsführung derzeit ausschließlich durch die Mittel aus der Kirchensteuer tragen kann, so fraglich ist dies im Blick auf die Zukunft. Die fortschreitende Säkularisierung und demographische Entwicklung wird spätestens mittelfristig zu einem eklatanten Mitgliederschwund führen, der –wenn man eins und eins zusammenzählt– notwendigerweise zu einer gravierenden Schwächung des „Standbeins Kirchensteuer“ führen wird. Wenn Kirche sich der Verantwortung für die künftigen Generationen bewusst ist, sollte sie sich finanziell neu positionieren, und zwar rechtzeitig: solange noch „Spielraum“ dafür gegeben ist. Ähnlich, wie wir in anderen Zusammenhängen dankbar auf die Leistungen und zukunftsichernden Anstrengungen unserer Vorfahren schauen können, sollen auch die Gläubigen kommender Jahrzehnte mit jenen Talenten wirtschaften können, die wir heute nicht vergraben, sondern in zeitgemäßer Kreativität erschlossen haben. Man

Aufbruch in eine neue Verantwortung

kann in der ständigen Rede von der Verantwortung gegenüber den künftigen Generationen die materielle Existenzsicherung nicht ausklammern, auch nicht in der Kirche.

Schlussbetrachtung

**Von der
Hoffnung
Rechenschaft
geben.**

Stimmen die hier vorgetragenen Überlegungen wenigstens in ihrer Grobausrichtung, dann ist „Fundraising“ nicht nur und nicht zuerst das clevere Erschließen neuer finanzieller Ressourcen. Dann ist es der Aufbruch zu einer missionarischen Kirche, die von ihrer Hoffnung Rechenschaft gibt und sich darüber im Klaren ist, dass der eigentliche „fund“, also der Schatz, den es zu bergen (raise) und und das Pfund, mit dem es zu wuchern gilt, der Mensch selbst ist. Um Gottes Willen muss es der Kirche um den Menschen gehen. Dass dessen Herz bereit ist, sich auch mit dem Einsatz zeitlicher Güter, konkret also im Teilen und Schenken, eine Probe der Ernsthaftigkeit seiner ewigen Erwartung zu geben, wird jeder einsehen, der Matthäus 25, also die jesuanische Rede vom Endgericht, verstanden hat.

„Den Aufbruch gestalten,
Möglichkeiten entdecken,
die Zukunft sichern“.

Anhang: Zum Begriff des Fundraising

Das Internetlexikon „Wikipedia“ unterrichtet in ausführlicher Weise über „Fundraising“. Im folgenden die zentralen Aussagen:

„Nach Urselmann ist **Fundraising** die *systematische* Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer Nonprofit-Organisation (NPO), welche darauf abzielen, alle für die Erfüllung des Satzungszwecks benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller ohne marktadäquate materielle Gegenleistung zu beschaffen.

Informationen
zum Begriff
„Fundraising“

Auch wenn die etymologischen Wurzeln des Begriffs auf die Beschaffung von Kapital (engl. *fund* – Kapital, *to raise* – beschaffen) weisen, geht es dem Fundraising nicht nur um die Beschaffung von (Spenden-) Geldern. Vielmehr versucht Fundraising *alle* von einer Organisation für die Erfüllung ihres gemeinnützigen Satzungszweckes benötigten Ressourcen zu beschaffen. Neben Geldleistungen können dies auch Sachleistungen (z.B. eine Sachspende in Form eines Fahrzeugs) oder Dienstleistungen (z.B. eine Zeitspende in Form ehrenamtlichen Engagements) sein. Entsprechend ist eine Übersetzung des Anglizismus „Fundraising“ mit dem deutschen Begriff „Mittelbeschaffung“ dann zulässig, wenn unter „Mittel“ *alle* benötigten Ressourcen verstanden werden.

Eine Übersetzung des Fundraising-Begriffs mit „Spendenwerbung“ greift jedoch zu kurz. Sie suggeriert, dass es sich beim Fundraising lediglich um eine werbliche bzw. kommunikative Aufgabe handelt. Fundraising ist jedoch eine umfassende Marketing-Aufgabe. Sämtliche Fundraising-Aktivitäten werden *systematisch* analysiert, geplant, durchgeführt und kontrolliert. In die Marketing-Systematik ist das Fundraising als Beschaffungsmarketing einer Nonprofit-Organisation einzuordnen. So wie eine Reduzierung des Marketings auf Werbung unzulässig ist, kann auch Fundraising nicht auf Spendenwerbung reduziert werden.

Ressourcenbereitsteller können Privatpersonen („individual giving“) ebenso sein wie Unternehmen („corporate giving“), Stiftungen („foundation support“) oder der Staat („public giving“). Von Fundraising kann jedoch nur gesprochen werden, wenn eine gemeinnützige Organisation die von ihr benötigten Ressourcen *ohne marktadäquate materielle Gegenleistung* beschafft. Dies heißt nicht, dass sie gar keine Gegenleistung für die erhaltenen Ressourcen geben darf. Im

Gegenteil erwarten viele Spender beispielsweise zu Recht immaterielle Formen der Gegenleistung wie Dank und Information über die Mittelverwendung. Und an diesen Erwartungen bzw. Bedürfnissen der Spender will sich das Fundraising ja gerade ausrichten.

Wird jedoch einem Unternehmen im Rahmen des corporate giving eine marktadäquate, materielle Gegenleistung für eine Firmenspende gegeben, so handelt es sich nicht mehr um Fundraising sondern Sponsoring. Unter bestimmten Voraussetzungen (siehe Sponsoring-Erlass) bedeutet dies für die empfangende Organisation, dass sie den steuerlichen Bereich der Gemeinnützigkeit verlässt und (u.U. ohne dies zu wissen oder wollen) den Bereich des Wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs betritt. Dies kann bedeuten, dass die eingeworbenen Ressourcen zu versteuern sind. Die begriffliche Abgrenzung von Fundraising und Sponsoring ist also keine definitorische Haarspalterei sondern kann ganz unterschiedliche steuerliche Behandlung nach sich ziehen.“

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herrn Erzbischof.....	2
Hinführung	4
Strategische Entscheidungen des Bistums	4
Begreifliche Einwände und Widerstände.....	6
Zwischen Simonie und Gratuität.....	7
Missionarische Dimension des Fundraising	8
Fundraising als Entscheidung für verantwortliche Zukunftsgestaltung	9
Schlussbetrachtung	10
Anhang: Zum Begriff des Fundraising	11