

„Erbschaftsfundraising. Mit Herzblut und Fingerspitzengefühl“ ist ein Handbuch, das sich anspruchsvolle Ziele setzt:

Es wendet den systemischen Ansatz auf allen Ebenen der Fundraisingpraxis an. Schon in der Implementierungsphase geht systemisches Denken davon aus, dass die Werte und Ziele einer Organisation, die Fundraising betreibt, in den Herzen und Köpfen aller Mitarbeiter verankert werden müssen, dass jeder Mitarbeiter die Visionen seines Unternehmens kennt. Aber nicht jeder muss sie teilen! Widerspruch belebt die Arbeit, auch die der Fundraiser.

Erbschaftsfundraising hilft aber auch bei den strategischen Planungen einer Non-Profit-Organisation, bei der Analyse ihrer Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken oder bei der Stakeholder-Analyse. Es zeigt, wie Ziele aus dem systemischen Blickwinkel entwickelt und operationalisiert werden.

Erbschaftsfundraising zeigt, warum die Überzeugungskraft der Anliegen, die innere Haltung und Glaubwürdigkeit der Handelnden und die Werteorientierung der fundraisenden Organisation die entscheidenden Voraussetzungen für den Erfolg sind.

Was aber **Erbschaftsfundraising** zu einem sehr ungewöhnlichen Buch macht, sind die klugen Analysen zur ethisch-moralischen Orientierung des Fundraisings. Fünf Theologen, die auch auf eigene praktische Erfahrungen zurückgreifen können, entwickeln Elemente einer Theologie des Erbschaftsfundraisings: Das Liebesgebot, die Funktion des Dankes, die über das eigene Leben hinausreichende Verantwortung, unsere Pflicht als Erben der Menschheitsgeschichte, selbst Erblasser zu sein, das und mehr sind Themen dieser tiefgründigen Untersuchungen. Sie geben Orientierung!

Susanne Reuter (Hrsg.)



Erbschafts
fundraising

medienverband
der Evangelischen Kirche im Rheinland gGmbH

Susanne Reuter (Hrsg.)

Erbschafts fundraising

MIT HERZBLUT UND
FINGERSPITZENGEFÜHL

ISBN 978-3-87645-176-3



www.medienverband.de

In Zusammenarbeit mit der
fundraising
akademie 
Erfolg lernen.

medienverband
der Evangelischen Kirche im Rheinland gGmbH

5.4 Kommentar aus der Praxis

»Es war einmal ein Jubiläum. Vom möglichen Anfang einer langen Geschichte«¹¹

Wolfgang Nethöfel, Philipps-Universität Marburg

»**Der Schweinehirt und die Prinzessin:** Es war einmal ein an Wirtschaft und Technik ziemlich interessierter Theologieprofessor, den erreichte die Anfrage, ob er zu einem Firmenjubiläum eine Rede halten könne. Es war nur eine kleine Firma und sie war gerade einmal zwanzig Jahre alt, ich kannte niemanden dort und hatte keine Ahnung von der Branche. Aber ich erfuhr, das deutsche Maschinenbau-Unternehmen war in seiner Marktnische weltweit Technologieführer. Da dachte ich mir, diese Leute magst du, und ein paar Euro für Drittmittelprojekte werden allemal dabei herauspringen. Und so sagte ich zu.

Wir sind erzählende Tiere. Wenn wir Geschichten erzählen, aber auch wenn wir berichten, selbst wenn wir ein Experiment beschreiben, stellen wir einen Zusammenhang her. Der erste Satz eröffnet einen Spannungsbogen, den der letzte schließt – auch wenn er von Abbruch und Scheitern berichtet. Die Zahl der Aktanten ist begrenzt (das können mehrere Akteure sein, darunter auch deren Eigenschaften oder Ressourcen), die Zahl der möglichen Beziehungen zwischen ihnen ist es auch. Sie sind alle zugleich festgehalten und verborgen in jedem einigermaßen vollständigen Projektschema, in dem wir festhalten, wer was bis wann braucht, damit er oder sie für irgendjemanden etwas machen kann. Viel schöner lernt man das im Märchen vom Aschenputtel oder vom Schweinehirten, die am Ende ihren Prinzen beziehungsweise ihre Prinzessin kriegen.

Zu schön, um wahr zu sein? In jedem Fall ist es hilfreich, beim Erbschaftsfundraising wie bei anderen Projekten die Positionen im Auge zu behalten, zu wissen, wo man sich gerade befindet, und auf Leerstel-

¹¹ Zum Technischen vgl. Theologische Hermeneutik. Vom Mythos zu den Medien. – Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag 1991 (= Neukirchener Beiträge zur Systematischen Theologie 9) – auf dem Dokumenten-Server der Universitätsbibliothek Marburg online abrufbar unter <http://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2007/0001>; sowie Daniel Chandler, Semiotic for Beginners (<http://www.aber.ac.uk/media/Documents/S4B/semiotic.html>).

len beziehungsweise auf die Konsistenz unseres Handelns zu achten. In großen Unternehmen erzählt man sich neuerdings lieber Projektgeschichten, als noch eine neue Managementtechnik zu pauken. Man weiß, dass damit unersetzbares implizites Wissen weitergegeben wird. Auch im Gruppenrahmen erfundene alternative Schlusszenen enthalten viel Potenzial. Und auch aus realem Scheitern kann man lernen. Ich bin froh, das Schema aller möglichen Geschichten zu kennen, die sich überhaupt erzählen lassen. Es enthält eine Art Kreativitätsformel, die märchenhaft hilft, wenn man in einem Projekt unterwegs ist. Man kann sie erschließen, wenn man gut zuhört.

Der Aufbruch: So wie der Schweinehirt am Anfang, bedrängt von seiner Stiefmutter, aber wohlgemut auf seiner kleinen Flöte seine Melodie spielend wie alle Tage zum Schlossgraben zieht – er weiß noch gar nicht, dass die schöne Prinzessin gerade von ihrem Vater dem versprochen worden ist, der das Königreich vom schrecklichen Drachen befreit und dass von überall her starke, schöne, reiche Prinzen ihre Lanzen und Fahnen ergreifen, sodass sie so gut wie sicher einen von ihnen heiraten muss:¹² So habe ich damals zum Telefonhörer gegriffen und gesagt, dass ich es machen werde. Voll Vertrauen auf meine Grundsympathie für diese mittelständischen Unternehmer, die einen Betrieb aufgebaut haben, sich an der Spitze des technischen Fortschritts halten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland zu Spitzenleistungen motivieren, krisenfeste Arbeitsplätze schaffen und – da war ich sicher – hervorragend eingebunden sein würden in ihr lokales Umfeld.

So war es auch. Ich erfuhr, was mich nicht sonderlich überraschte, dass dem Gründer-Unternehmer Ökologie ein wirkliches Herzensanliegen war. Wir verstanden uns auf Anhieb, und den Rest sagte mir die Website: hervorragendes klares Design, auch hier das ökologische Engagement, das neue Firmengebäude, der Exporterfolg bis nach China. Ich hörte aber auch die Frage heraus, die sich in all diesen Firmen stellt:

¹² Aus den Märchen kennen wir folgende Rollen oder Positionen: Schweinehirt = Subjekt (Innovator, Projektleiter), Stiefmutter = Opponent (Eigenschaften, Ressourcen, Rahmenbedingungen), Prinzessin/Königstochter = Objekt (Innovationsziel), Vater/König = Adressant (Kunde, Spender), Drache/Freier = Adressat (Interner Auftraggeber), Helfer/Königsson = Adjuvant (Team, Projektgruppe, Unterstützer).

Wie geht es weiter in der nächsten Generation, wer wird, wer soll erben? So machte ich mich an die Arbeit, neben all den guten Freunden, den Vertretern der beschenkten Vereine, den routinierten Grußwortrednern aus Politik und Wirtschaftsverbänden als völlig Fremder, als überhaupt weltfremder Theologe vor diesen praxiserprobten Menschen, denen allen das Unternehmen wichtig geworden war, die große Jubiläumsrede zu halten.

Der qualifizierende Test: Der Schweinehirt hat seine erste Bewährung hinter sich. Weil er reinen Herzens war und weil eine mitleidige Fee erkannte, dass er in der Gewalt einer wirklichen Hexe war, schenkte sie ihm eine Zauberflöte. Die Hexe rannte knurrend davon, wenn sie sie hörte, aber die meisten Menschen freuten sich an ihrem Spiel. Die Tiere aber waren von den Melodien wie verzaubert und liefen ihm nach. So folgen ihm auch an diesem Morgen fröhlich seine Schweine, als er wieder einmal zum Graben unter der Schlossmauer zieht. Aber er kann diesmal die Prinzessin nicht mehr erheitern, die sonst heimlich in der Frühe kommt und ihm zuhört. Weinend erzählt sie ihm vom Versprechen des Vaters. Da sagt er ihr, sie möge ruhig sein, er werde das schon richten, und bricht auf zur Höhle des Drachen.

Ich sitze zu Hause an meiner Rede, das Märchenschema vor Augen. Wer ist der König, vom wem kommt letztlich der Jubiläumsauftrag, wer beauftragt den Gründer? Wer ist die Prinzessin, um was geht es ihm – und an wen wendet er sich eigentlich: an das Publikum, an seine alten Freunde, an seinen Sohn, der, wie ich höre, die ihm zuge dachte Rolle noch gar nicht richtig wahrnimmt? Was hilft mir, was ihm bei der Arbeit, was hindert ihn, was hemmt mich? Und schließlich: Wie wird es weitergehen, nachdem wir nun beide unterwegs sind, was muss jetzt geschehen, damit wir dem glücklichen Ende näher kommen?

Es gibt auf alle diese Fragen erste Antworten. Wenn ich mein Vorwissen in das Schema einbaue, beginnen die wenigen Detailinformationen, eine ganze Geschichte zu erzählen. So weiß ich, was es bedeutet, dass dieser Gründer selbst Tüftler und Erfinder ist: So hat er sich bewährt, so bewährt er sich immer wieder. Der Weltmarktführer setzt auf Qualitätssicherung und Umweltmanagement, lässt sich zertifizieren nach ISO 9001, nach ISO 14001. Das ökologische Engagement deu-

tet vielleicht den Rahmen an, in dem die zu erschließenden Trennungen und Verzichte ebenso ihren Platz finden werden wie die ganz offensichtlichen Anlässe zu Freude und Dankbarkeit und wo sich vielleicht abzeichnet, wohin die Reise gehen soll. Hieran muss ich noch arbeiten, aber zu Beginn werde ich das Publikum damit überraschen, dass ich Details aus der Firmengeschichte erzähle, die ich als Fremder eigentlich gar nicht den wenigen Informationen entnommen haben kann, die ich erhalten habe. Ich lese sie aus den notwendigen Beziehungen zwischen den rekonstruierbaren Akteuren ab und frage mich an diesem Raster entlang ins Material hinein. Besonders eindrucksvoll werden sich mögliche Bedrohungen und Potenziale benennen lassen, über die das Unternehmen verfügen müsste, um die Krisen zu überwinden, die mir absehbar zu sein scheinen. Die Gnade des Beobachters.

Der glorifizierende Test: Der Schweinehirt nähert sich ein wenig beklommen der Drachenhöhle. Zerrissene Fahnen, zerbrochene Lanzen und abgenagte Gerippe weisen ihm den Weg. Er weiß, dass er für die Prinzessin sterben würde, aber er weiß nicht, was er tun wird, wenn das Untier vor ihm steht. Als er es plötzlich über sich sieht, greift er zur Zauberflöte, noch ehe ihm eine Stimme sagt: »Ein Drache ist auch nur ein Tier.« Er spielt seine schönste Melodie, da erstarrt der Drache, und dann beginnt sich der schuppige Leib im Takt hin und her zu wiegen. Am Ende folgt ihm das Tier kleine Rauchwölkchen blasend gehorsam auf dem Rückweg zu Stadt und Schloss, als wäre es eines seiner Schweinchen.

Das Jubiläum ist selbst ein Stück Firmengeschichte; der Gründer und ich sind jetzt durch dieselbe Geschichte verbunden. Die Kreativitätsformel meines Schemas sagt mir, dass sich für ihn wie für mich der große Auftraggeber durch so etwas wie durch unsere ganz andere Möglichkeit offenbaren muss. Nachts wache ich auf. Kreativität für andere! ISO 9001 richtet letztlich alle Unternehmensprozesse auf Kundenwünsche aus. Das erfordert, sich so auf Außenstehende einzulassen, dass dies die eigene Organisation infrage stellt und die eigene Position im Unternehmen immer wieder einmal gefährden kann. ISO 14001 sichert die Nachhaltigkeit aller Unternehmensprozesse. Letztlich stabilisiert das alle Veränderungsprozesse im Unternehmen entlang von Naturkonstanten. Hier gibt es einen Zusammenhang! Dass

der Gründer Stabilität als Wert strategisch verankert, macht nicht nur ihn, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei, aus der Routine herauszuspringen und – ausgerichtet an den Kundenwünschen – Neues ins Unternehmen hineinzutragen. Dies war das Erfolgsgeheimnis des Gründers: Es kann zum Erfolgsgeheimnis des Unternehmens werden. Es greift die Vergangenheit auf als Traditionslinie, die in die Zukunft führt. Das wird die Pointe meiner Jubiläumsrede sein.

Die Verwandlung: Es wurde ein voller Erfolg. Während der Begrüßungsgespräche und beim Rundgang durch Werkhallen und Firmengebäude am Jubiläumstag hatte sich gezeigt, dass mein Vorschussvertrauen und meine vorausseilende Sympathie gerechtfertigt waren. Dann traten der Reihe nach die Wegbegleiter auf, es wurden die Lob- und Dankesworte gesprochen, die ich in meinem Manuskript prognostiziert hatte, und man nahm mit Bewunderung zur Kenntnis, dass ich die entsprechenden Passagen gleich auf die vorangegangenen Beiträge beziehen konnte. Vor diesem Hintergrund konnte ich dann das Erfolgsgeheimnis des Unternehmens offenbaren – jene tiefe Verankerung im Nachhaltigkeitsgedanken als Grundlage permanenter Kreativität –, um dann den Blick nach vorne zu wagen: Weil durch die doppelte Zertifizierung die Werte des Gründers bereits institutionalisiert sind, lässt sich im Prinzip auch der Unternehmenserfolg auf Dauer stellen. Man kann die Frage nach dem Erbe so angehen, wie man auch bisher die permanente Revolution als Daueraufgabe gemeinsam bewältigt hat. Im dankbaren Vertrauen darauf, so schloss ich, dass es auch so etwas wie einen Urgrund der Kreativität gebe, dem man sich dankbar überlassen könne. Für mich sei das, wie bekannt, nicht eine anonyme Kraft, sondern jemand, der einen als Person anrede und zur Verantwortung befähige. Ich hätte ja richtig vorausgesagt, dass man auch für die lokale Kirche spende (ein Kirchenvorstand hatte Gruß und Dank übermittelt): Da habe man ja auch gleich die richtige Adresse.

Danksagung durch den Chef: Diese Rede sei tatsächlich der Höhepunkt des Jubiläums gewesen. Die Vertreter der zertifizierenden und beratenden Agentur hätten ununterbrochen mitgeschrieben. Ich lerne dann noch den inzwischen ausbezahlten, aber noch engagiert mitarbeitenden Gründungspartner, die Ehefrau des Gründers und seinen

gelegentlich hospitierenden potenziellen Erben kennen, der in jedem Fall noch sein Designstudium abschließen will. Dann werden mir stolz fünf Mitarbeiter mit Prokura vorgestellt: aus allen Bereichen, darunter zwei Frauen und ein Akademiker, der formal noch Lehrling ist.

Als der Schweinehirt sich mit seinem seltsamen Begleiter dem Schloss nähert, kommt ihm der ganze Hofstaat entgegen, die Bürger stehen auf der Stadtmauer und winken. Der König erschrickt, als er den falschen Prinzen erkennt, aber die Prinzessin läuft an ihrem Vater vorbei und fällt dem Schweinehirten um den Hals. Als der König rot anläuft, speit der Drache ein wenig Feuer. Da gibt der das Zeichen, die Fanfaren ertönen, ein prachtvolles Gewand wird gebracht, und man rüstet zur Hochzeit.

Und wenn sie nicht gestorben sind ... : Die Prinzessin und ihr Prinz stehen oft abends auf der Mauer und sehen der alten Hexe zu, die noch eine ganze Weile die Schweine hüten muss – was ein mühsames Geschäft ist mit finstern Herzen und ohne Zauberflöte. Wenn das die beiden aber anficht oder wenn eines der Kinder das wünscht oder wenn es der Königin sehr danach ist, dann spielt der König auf wie früher, als er Schweinehirt war, und wie zu der Zeit, als der Drache noch lebte, ehe er friedlich starb, vielleicht als letzter seiner Art. So wurden sie älter, und er spielte die Flöte seltener. Schließlich spielten die Kinder damit, die gar nicht mehr wussten, was man damit alles anfangen konnte. Da schauten sich die beiden an, sagten aber nichts. Und wenn sie nicht gestorben sind ...

Ich war glücklich zu Hause angekommen. Einige Hilfskraftmonate waren finanziert, der Fortbestand der Arbeitsgruppe ein wenig wahrscheinlicher geworden. Mir ging noch nach, dass wirksame Kreativität im Unternehmen (jedes Jahr mindestens ein Patent) immer mit Miniaturisierung zu tun hatte. Das war die Domäne der Nanowissenschaftler, mit denen ich an der Marburger Uni »Integral Innovation«-Konzeptionen entwickelte. Sie suchten nach Anwendungen ihrer neuen Entdeckungen, während meine Maschinen- und Werkzeugbauer an scheinbar prinzipielle Grenzen von Materialeigenschaften und Oberflächen gestoßen waren. Einige E-Mails und Anrufe später stand der Besuch der Firmenvertreter bei den Marburgern. Er findet jetzt lei-

der ohne mich statt. Wenn ich auch gerade diese Geschichte aufschreibe, so bin ich eigentlich doch schon weit weg im Urlaub. Ich bin aber sicher, dass diese Beziehungsgeschichte dennoch weitergeht. Wüsste ich mehr von dem, was in diesem Buch steht, könnte sie mit einem Erbschaftsfundraising enden. Eine Geschichte, die so endet, das weiß ich hingegen, darf nicht sehr viel anders anfangen. Mit Wertschätzung, mit Freude an der Arbeit, mit dem Ankoppeln der eigenen an die fremde Geschichte der Personen und Institutionen. Und sie muss so enden wie jetzt bei mir: in völliger Freiheit vom Ergebnis. Ich bin schon beschenkt wie ein Erbe. Das Erbe selbst würde ich empfangen wie ein Geschenk, das ich nicht verdient habe und das ich selbst jedenfalls gar nicht brauche. Aber ich würde mich verpflichtet fühlen, damit so sorgsam, so kreativ und so verantwortlich der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft gegenüber umzugehen wie ein Eigentümer.«



Wolfgang Nethöfel, Jahrgang 1946, Prof. Dr. theol.; Studium der Theologie, Philosophie, Literatur und Sprachwissenschaft; berufsbegleitende Ausbildung zum Gestalttherapeuten. Seit 1983 lehrt er Sozialethik am Fachbereich Evangelische Theologie der Philipps-Universität Marburg. Er ist Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS), Kirchenvorstand der Evangelischen Hoffnungsgemeinde und Moderator der »Werkstatt Bahnhofsviertel« in Frankfurt. Sprecher des Kirchenreform-Netzwerkes »Gemeinde und funktionale Dienste«.

Der gedankliche Weg, den wir mit Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, durch unser Buch zurücklegen, folgt demselben Prinzip: Alle Beiträge, die Gedankenanstöße, die fachlichen Hinweise und die Erfahrungsberichte aus der Praxis bilden einen Rahmen zur Orientierung ähnlich einer Landkarte. Sie können sie ausbreiten und mit dem Finger hierhin oder dorthin wandern, sich die Details näher anschauen oder darüber hinweggehen. Sie können sich eine Linie von Punkt zu Punkt denken und abschätzen, wie groß die Entfernung sein mag oder wie viel Zeit und Energie es braucht, um diese Strecke zu bewältigen. Sie könnten auch den einen oder anderen unbekanntes Pfad ausprobieren.

Dieses Buch entfaltet seine Wirkung in der Verbindung zwischen den Ausführungen der Autoren und der gedanklichen bzw. praktischen Verarbeitung durch seine Leserinnen und Leser. Dabei setzen wir auch auf intuitives Verständnis. Und erst dann, wenn das Wissen und die Erfahrung, die hier weitergegeben werden, sich mit dem Wissen, den Erfahrungen und den Intuitionen der Leserinnen und Leser verknüpfen, wird das Vorhaben zu einem Ganzen, das in der Tat mehr ist als die Summe seiner Teile. So erging es mir auch bei der Zusammenstellung der einzelnen Beiträge: Ich selbst lernte viel Neues – zum Beispiel was Märchen mit Projekten zu tun haben oder wie tief die Frage nach Sinn und Sinnstiftung reichen kann –, obwohl ich doch den Autoren die jeweiligen inhaltlichen Ansätze »vorgegeben« hatte. In dem Maße, wie die Querbezüge zwischen den verschiedenen Themen an Kontur gewannen, erhielt das Buch einen »Mehrwert«, der sich für mich aus genau dieser Zusammenstellung erst erschließt.

Die Reise durch die Kapitel zeigt meines Erachtens, dass alle beteiligten Autoren eine grundlegende Überzeugung teilen: Die Persönlichkeit des Fundraisers und der anderen Beteiligten (der Stakeholder), ihre Einstellungen und ihre innere Haltung sind grundlegende Faktoren für das erfolgreiche Agieren im Fundraising. Dieser Aspekt wird in den einzelnen Kapiteln aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und zeigt uns so seine schillernde Vielschichtigkeit: Einerseits ganz praktisch, wenn es darum geht, im internen Umfeld Überzeugungsarbeit zu leisten und die Identifikation mit dem Erbschaftsfundraising zu erzielen. Andererseits grundsätzlich, wenn es gilt, sich neuem oder unkonventionellem Denken zu öffnen.

Unsere Reise führt uns möglicherweise zu diesem neuen Denken, das neue Räume öffnet und Handlungsoptionen aufzeigt, die mehr sind als mechanistisches Handwerk. Sie will dazu ermutigen, gerade wegen der unberechenbaren, unvorhersehbaren und nicht steuerbaren Wegabschnitte, das Abenteuer zu wagen, weil es eine wertvolle Chance für das Lernen und die Weiterentwicklung ist. Sie lehrt uns, unsere Handlungen in einem komplexen Zusammenhang zu sehen und dadurch besser zu verstehen, aus welchem Grund etwas geschieht oder nicht geschieht.

Auf der Reise erfahren wir noch ein Weiteres: Nehmen wir das Erbschaftsfundraising »persönlich«, dann können wir Begegnungen in einer neuen Qualität erleben – sowohl in unserem sozialen System »Organisation« als auch bei den Spenderinnen und potenziellen Erblässern. Das systemische Denken ist wie eine Aufforderung oder Möglichkeit, den beteiligten Menschen als Persönlichkeiten und Individuen näher zu kommen, also ihre Geschichten, Beweggründe und Verhaltensweisen anders und besser zu verstehen. Wenden wir diese Erkenntnisse auf das Erbschaftsfundraising an, treten neue, unvermutete und vielleicht erfolgreichere Handlungsoptionen ins Blickfeld. Wir werden offener und bewusster – auf eine andere, vielleicht neue Weise.

6.2 Dann leben sie noch heute Eine kleine Geschichte vom großen Erbe²

Wolfgang Nethöfel

Wir sind Erben, das ist wahr. Ob wir nun ererbtes Vermögen erfolgreich eingeworben haben oder nicht, wir blicken zurück auf das Wissen Verstorbener und blicken gleichzeitig weiter nach vorn als sie, weil wir als Zwerge auf den Schultern von Riesen sitzen. Was wir selbst können, was wir im Rahmen unserer Organisation bewirken und was wir unseren Organisationen an zusätzlichen Ressourcen erschließen, verdankt sich der akkumulierten Arbeit und den gebündelten Erfahrungen vieler Generationen. Dass wir Erben sind, verbindet uns mit

² Vgl. zum Folgenden: Wolfgang Nethöfel: Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt, Neukirchen-Vluyn 2001 (bes. 240 – 258: Veränderung als Vernetzung); sowie ders.: Ethik zwischen Medien und Mächten. Theologische Orientierung im Übergang zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, Neukirchen-Vluyn 1999.

> Das Ende
der Großen
Erzählungen

denen, von denen wir erben und Erbe erwerben. Dass wir Erbe hinterlassen werden, auch. Früher hätte es Sinn gemacht, unsere mehr oder minder erfolgreichen Fundraising-Geschichten in den großen Kontext der Geschichte unseres Kulturkreises zu stellen. Wir helfen zu helfen, damit es gut und möglichst besser als bisher weitergeht.

Damit es überhaupt gut weitergeht, ist ein großer Abschied fällig. Wir leben und arbeiten heute in einer Zeit nach dem Ende der Großen Erzählungen. Indem wir gut zuhörten, haben wir früher die Menschen, die sich uns anvertrauten, eingebunden in eine Erzählgemeinschaft, in der wir gemeinsam »Geschichte machten«. Das Happy End brachte da entweder der wissenschaftlich-technische oder der gesellschaftliche Fortschritt.³ Diese Erzählungen sind nicht deshalb unglaubwürdig geworden, weil sie sich immer wieder an der Wirklichkeit blamiert haben, sondern weil das neuzeitliche Weltbild versunken ist, dem sie sich verdanken. Der Schauplatz der Großen Erzählungen war die Weltgeschichte als verweltlichte Heilsgeschichte, und ihre Akteure waren Persönlichkeiten, Organisationen und Nationalstaaten, die im Wettbewerb miteinander ihre eigenen Erfolgs- oder doch Bewährungsgeschichten gestalteten: auf einsamem Ritt zu diesen oder jenen Leitsternen individueller oder gemeinschaftlicher Selbstverwirklichung. Den Erfolg konnte man am sichersten ablesen an dem, was man den Erben, der Nachwelt hinterließ.

Diese Geschichten sind sinnlos geworden in unserer gegenwärtigen Epoche. Wir leben nicht mehr in der Gutenberggalaxis gedruckter Leitdiskurse, sondern im Weltmediendorf – genauer: Wir leben gemeinsam im Raumschiff Erde, in einem System, in dem jene Erfolgsgeschichten leerlaufen, ganz unabhängig von unseren individuellen Überzeugungen und ganz unabhängig von dem noch einmal größeren Rahmen, in den nach dem Ende der linken und rechten Fortschrittsideologien die verbleibenden großen Religionen und Weltanschauungen jene Geschichten zu stellen scheinen. Was auf diesem Planeten global jetzt und hier der Fall ist, wird sich als Wirklichkeit durchsetzen. Versprechen auf geschichtliche Sinnerfüllung durch Besitz, sei er geistig oder materiell, seien die Erben Personen, Institutionen oder Ge-

³ »Was für eine Philosophie man wähle, hängt... davon ab, was für ein Mensch man ist.« (Fichte)

meinschaften, werden sich als unglaubwürdig erweisen. Und sie lassen uns als unglaubwürdig erscheinen, wenn wir Akteure solcher verlängerten Erfolgsgeschichten werden. Jene neuerliche Verschiebung des Weltbildes nach der Säkularisierung der Heilsgeschichte zu Beginn der Neuzeit stellt alle Personen und Organisationen, die bisher Sinn vermittelt haben, vor epochale Herausforderungen. Und die großen Kirchen profitieren nicht automatisch davon. Sie sind gerade erst in der Neuzeit angekommen, wollen selbst erfolgreiche Organisationsentwicklung betreiben und entwickeln ihr Fundraising in dieser spätneuzeitlichen Erfolgsperspektive.

Vor mir liegt der neue »Spiegel«. »Die Retter der Welt«, heißt es da. »Der Feldzug der Reichen gegen Armut, Aids und Klimawandel«. Man kann Kirchenvertretern und Politikern nur raten, ihn aufmerksam zu lesen. Vom Ende der Epoche der Nationalstaaten ist da die Rede, von einer jetzt und hier Gestalt annehmenden globalen Verantwortung, die religiöse Züge trägt. Und von Machern, die nicht mehr Sinn stiften wollen, indem sie als Präsidenten oder Firmengründer Weltgeschichte schreiben, sondern indem sie als Stiftungsvorsitzende im »doing business« jetzt und hier ein sinnerfülltes Leben führen. Fundraiserinnen und Fundraiser, die sich in der Perspektive dieses Buches einlassen auf eine eigene, vom Tagesgeschäft entkoppelte strategische Perspektive, sollten auf solche Signale achten. Auch sie können neu aufbrechen und dort ankommen, wo ihre künftigen Gesprächspartner sein werden. Aber das geht leichter, wenn wir uns zuvor an die Geschichte unseres gemeinsamen Erbes erinnern und erkennen, was wir für merkwürdige Erben sind.

Wir sind mit der Neuzeit in die Jahre gekommen. Es wird Zeit, dass wir uns hinsetzen, uns besinnen und unser Testament machen. Woher kommen wir? Wohin gehen wir? Wofür wollen wir gelebt haben? Wer diese Frage nicht beantworten kann, sollte anderen nicht ans Erbe gehen.

Die tragenden Traditionsmuster der großen Weltreligionen und der antiken Philosophie verdanken sich einem ebenso großen Kultureinschnitt, wie er sich gegenwärtig vollzieht. Was heute die global vernetzte Kommunikationstechnik bewirkt, was am Anfang der Neuzeit die mechanische Vervielfältigung der aufgezeichneten Kulturmuster

> Woher wir
kommen:
Einwanderer

in Gang setzte, war damals die Erfindung der Schrift. Das mündlich überlieferte Wissen: Der Wert dessen, was die Alten weitergeben konnten, wurde danach durch jene bohrenden Entscheidungsfragen erschüttert, die wir von den Philosophen Griechenlands ebenso wie von den Propheten in Israel kennen. In merkwürdiger Übereinstimmung haben die Antworten auch letztlich dieselbe Konsequenz. Sie machen den Einzelnen zu Hause heimatlos und lassen ihn sich fremd fühlen unter den Menschen, mit denen er zusammengelebt hat. Die Radikalen verzichteten auf Erbschaft und Besitz und ziehen mit in die Fremde. Mindestens wollen sie neu erwerben, was sie besitzen.

Oder sie träumen davon. Im Ursprung unserer Hochreligionen ist ziemlich viel Romantik. Man lebte in den Städten und ließ sich von denen begeistern, die in Tonnen lebten oder als »wilde Männer« in der Wüste vor den Toren der Stadt. Bald nervten deren Anhänger als alternative Gruppen in der Stadt oder sie zogen draußen bettelnd umher, immer abhängig von denen, die zu Hause blieben und weiter arbeiteten. Gelegentlich – wenn der Tempel nicht genügte – zog man zu ihnen hinaus, um den faszinierenden Predigern zuzuhören. Diesen vielen Hörerinnen und Hörern galt die eigentliche Botschaft. Wir stammen nicht von der ersten Frau des Patriarchen ab, sondern von der zweiten. In unserer Erblinie sind Ehebrecherinnen und Verführte, Huren und Ausländerinnen. Und Betrüger, die den anderen um sein rechtmäßiges Erbe bringen. Wir sind nicht die Nachkommen des ältesten Bruders, der das Erbrecht hat, sondern die Nachkommen des jüngeren Bruders, den der Vater geliebt hat. Eigentlich sind wir alle Illegale, stammen von Fremden und Rechtlosen ab. Wir kommen von weit her und sind eingewandert. Wir sind nicht die immer schon hier siedelnde Sippe mit ihren verpflichtenden Traditionen.

> Als wer wir unterwegs sind: Erbschleicher

Das ist die Ideologie der Stadt. Der Verwirklichungsort dieser Tradition des Traditionsbruchs ist zwar die Peripherie. Aber der Weg der Alternativen führt zielsicher ins Zentrum. Die galiläische Vision, die in Jerusalem endete, ließ Paulus über Athen bis nach Rom gelangen. Dorthin gerichtet waren auch die späteren Aufbrüche: in Assisi oder in Wittenberg. Entscheidend ist, was diese bewirkten. Jesus wollte Israel durch den Blick auf die unten und draußen erneuern – weil das den Blick auf den mit ausgebreiteten Armen seiner Schöpfung entgegeneilenden

Vater öffnet. Paulus sah in Jesu Geschick ein Zeichen, dass Israels Geschichte sich nun in größerem Rahmen fortsetzte: Nun waren die Heiden in der Position des jüngeren Bruders und wirklichen Erben. Franz und Domenikus, die wieder in Jesu Tradition aufbrachen, konnten die Ketzerbewegungen noch einmal in die Kirchen integrieren, aber sie verhinderten zugleich deren Erneuerung. Bei Luthers Aufbruch gelang das nicht mehr. Die katholische Kirche, wie wir sie heute kennen, definiert sich bis heute durch die Negation seiner Thesen. Aber beide Kirchen stehen heute gemeinsam da als Inbegriff eines geistigen Erbes, das nach dem Horror des Dreißigjährigen Krieges nicht mehr unmittelbar als »Wahrheit«, sondern zunächst einmal historisch auf »Sinn« hin interpretiert wird, über den man gewaltfrei streiten kann. Was der Fall ist, stellen bei dieser Aufgabenteilung die Naturwissenschaften fest. Dazwischen richtet sich der Bürger ein, der sonntags in die Kirche und alltags seinen Geschäften nachgeht. Schlau definiert er sich gegenüber dem Adel mit ererbtem Besitz und Privilegien durch das Recht, frei Verträge abzuschließen, die Eigentum begründen und die es ihrerseits ermöglichen, etwas zu vererben.

Ein Recht, das zunächst ohne Frauen, Kinder und Kolonisierte zu funktionieren schien und an dem uns jetzt erst auffällt, dass zukünftige Generationen, Tiere und die unbelebte Natur darin nicht vorkommen. Aber auch jener Grundgegensatz: Die neuzeitliche Koexistenz von Geistes- und Naturwissenschaften ist Schnee von gestern. Gerade werden die Karten neu gemischt. Dabei zeigt sich, dass unser aller Erbe auf dem Spiel steht. Nichts von dem, was wir heute haben, war ursprünglich für uns bestimmt; keiner wusste, wer wir sein würden. Keiner von denen, die nichts haben, ist gefragt worden, ob er uns etwas überlassen wollte. Was wir sind, sind wir durch Revolutionen des Bestehenden geworden und als Erbschleicher. Und dabei war die Übereignung von Besitz noch harmlos. Nach der Wende wird sowieso alles neu bewertet. Da zählt das neue Wissen.

Die Radikalen unter uns hat es einst wirklich hinausgetrieben in die Wüste. Sie wollten mit ihrem Gott allein sein. Andere zog es hinterher zu den Gurus, die alle sagten, dass sie keine sein wollten, und wurden besitzlose Brüder und Schwestern. Die meisten blieben in den Städten, feierten ihre Laubhüttenfeste, bei denen man auf dem Balkon

> Wo wir uns rumgetrieben haben: Stadtlüchter und Stadstreicher

vom Wüstenleben träumt, und gingen dann weiter ihren Geschäften nach. Aber irgendwie anders. Im Ehrenamt der untereinander vernetzten christlichen Gemeinden überwinden über Klassen- und Volksgrenzen hinweg kooperierende Bekannte jene antike Hauswirtschaft unter Verwandten, denen Sklaven zuarbeiteten. Diese neu entstandene Firmenmentalität ergänzten die betenden und arbeitenden Mönche in den Klöstern durch Arbeitsteilung und Zeiteinteilung und, da sie das Erwirtschaftete kaum verbrauchen, wohl aber schreiben konnten, durch kalkulierte Reinvestition. Aber immer, wenn die Abteien reich, Mönche und Nonnen fett wurden, besannen sich die Jungen auf die alten Regeln, spalteten sich ab und zogen tiefer in die Wildnis, »unbeschuht«.

Als Europa besiedelt war bis zu den einsamsten Klippen Irlands, kamen sie zurück in die Städte, in die Slums, sparsam an den Stadtmauern bauend. Und als die Städte reich wurden, brachten sie den Kaufleuten bei, das Risiko zu berechnen, als »Wucherer« zu sterben, ohne das durch Kapitalertrag erworbene Vermögen denen zurückgegeben zu haben, denen es »gestohlen« wurde. Weil man ohne diese tätige Reue nicht zu Gott kam, weil man außerdem vermutete, dass der Teufel Gott nachäffte, wenn er aus Geld mehr Geld machte, weil aber schließlich kein gutes Geschäft mehr ohne Kapitalertrag blieb, entwickelte sich die Lehre vom Fegefeuer für diejenigen, die zwar gerettet waren, deren Seelen aber noch geläutert werden mussten: Zeit und Motiv genug für die Erben zu stiften, zu schenken und Seelenmessen lesen zu lassen, um die läuternde Seelenpein zu verkürzen und das eigene Risiko zu verringern. Fundraising schien wie von selbst zu laufen – bis das System im Ablasshandel heißblief. Es erwies sich als gigantische Fehlkalkulation kirchlicher Organisationen im Übergang zur Neuzeit, weil damals die Verschiebung der Sinnsysteme nicht erkannt und den Vererbenden wie den Erben leere Versprechungen gemacht wurden. Die Unsicherheit kam von innen, und sie konnte nur durch Rechenschaft vor Gott überwunden werden. Als dann die Zeichen der neuen Zeit unübersehbar wurden, war, wie Max Weber notierte, auch der »Geist der Rechenhaftigkeit« nach innen geschlagen. Die durchorganisierte Einzelbeichte stabilisierte zwar das Innenleben in den katholischen Gebieten, entkoppelte sie aber von der technisch-ökonomischen Entwicklung und entließ die Kinder der neuen Zeit in die

Fremde der Säkularisierung. Aus der Berufung des Mönchs wurde der Beruf, aus seiner Profess der Profi.

Was waren das für Zeiten, in denen wir als Indianer schmausend ums Feuer saßen und gemeinsam vom Lachs aßen, der so reichlich gekommen war, dass man auf seinem Rücken von einem Ufer des Nass River zum anderen laufen konnte. Es wäre eine Schande gewesen, diese reiche Beute nicht zu teilen, genauso, wie es eine Schande gewesen wäre, die Gräten anschließend nicht mit einer Danksagung wieder dem Fluss anzuvertrauen, damit die alten Fische den neuen sagen konnten, sie seien mit Respekt behandelt worden und sie dürften wiederkommen. Wer sich so verhielt, konnte auf der Lichtung zwischen den üppigen Beerenbüschen das Glucksen hören, mit dem Property Woman, Dame Reichtum, ihren wohlgenährten Säugling stillte. Denn reich waren wir. Wir waren in die Nähe der Handelsgesellschaft gezogen, in denen man getrockneten Fisch und Felle gegen Töpfe, Mehl und vieles mehr tauschte. Die Frauen hatten viel Zeit, schöne Decken zu machen, die wir einander zu Geschenken machten, wenn wir uns besuchten, um gemeinsam zu feiern. Würdevoll nahmen wir dann die Geschenke entgegen und gaben mit unbewegtem Gesicht Gegengeschenke, die mehr wert waren. Natur ging uns über alles, und Reichtum bedeutete uns nichts.⁴

In Wirklichkeit waren wir natürlich eher die anderen: protestantische Missionare und pflichtbewusste Regierungsbeamte, verantwortungsvolle Lehrerinnen und Sozialarbeiterinnen, die nicht ertragen konnten, dass bei steigendem Überfluss Berge von Waren und Geschenken verbrannt wurden, dass man sich beim Potlatch mit derselben Konsequenz ruinierte wie beim Saufen. Später sahen wir, dass auch die Sozialhilfe und die Entschädigungszahlungen nie gespart und investiert wurden, dass die kanadischen Indianer die Wälder genauso gleichmütig mit der Motorsäge ruinierten, wie dies die europäischen Bergbauern getan hatten, sobald sie es konnten. Wir haben die Wecker aus den Zelten entfernt, ehe wir die ersten »authentischen« Fotos machten. Wir haben die Geschichten gereinigt, die uns erzählt wurden, bis wir sie die übernäch-

> Wohin es uns
verschlagen hat:
Auswanderer

⁴ Vgl. zum Folgenden Wolfgang Nethöfel/ Viola Schmid, Rabe fliegt nach Osten. Die indianische Alternative? Christliche und indianische Spiritualität, München, 1987.

ste Generation studieren ließen, damit sie in den Reservationen die alte Kultur »wiederentdecken«: am besten gleich als die Schamanen und Heiler, die wir sehen wollten. Und den schönen Satz von Chief Seattle, dass man Geld nicht essen kann, wenn man die Natur zerstört hat – den hat einer von uns für einen Ökofilm geschrieben.

Zeit erwachsen zu werden.

In Heiligendamm standen wir auf beiden Seiten des Zauns. Wir haben die neuzeitliche Naturzerstörung bewirkt und die Ökologiebewegung erschaffen, Massentierhaltung und Tierschutz. Der Unternehmer als »schöpferischer Zerstörer« und der Ökofreak, der sich ihm entgegenstellt: das sind beides wir. In anderen Kulturkreisen und zu anderen Zeiten gab es weder das eine noch das andere. Aber man war nahe dran. Wer auf der Schwelle zum Nirwana kehrtmacht, weil hinter ihm noch einer unerlöst ist, der hat es. Wer den Wert seiner Gemeinschaft immer an denen misst, die an ihrem Rand gerade draußen und unten sind, wer genau hinschaut und keine Angst vor religiösen, kulturellen, sozialen und Gendergrenzen hat, wenn er diese Gemeinschaft erweitert, der vertieft das überlieferte Wissen in einer Weise, die nicht umkehrbar ist: deren Folgen freilich nicht beherrschbar sind, auch nicht für diese Gemeinschaft selbst.

So sind nicht nur unsere jüngeren Brüder und Schwestern an uns vorbeigezogen in die Laboratorien, Werkhallen und Agenturen, in die Hauslehrerstuben, wo sie die Welt neu erfanden, in die Parteibüros und Regierungszentralen. Sie schufen das Neue als Entdecker und Erfinder, als Künstler und Forscher, und unsere Söhne und Töchter werden vielleicht gar nicht mehr haben wollen, was wir zu vererben haben. Wir stehen dazwischen auf der Zeitenwende und schauen zu: Profis in freien Berufen, tätig im Dritten Sektor, Fundraiser und Fundraiserinnen als Erben. Wohin sollen wir uns wenden?

Wir waren immer schon Schweinehirten und Aschenputtel, jüngere Schwestern und Brüder, die zu spät und zu kurz gekommen sind und die nun ums Erbe kämpfen müssen. Wir konnten uns noch nie darauf verlassen, dass wir die Ältesten waren und mit Sicherheit erben würden. Wir wussten aber, dass wir keine Angst haben mussten und dass

wir mächtige Helfer hatten, wenn wir nachts einschliefen: eine gute Fee, die uns gegen den Drachen hilft und uns eine Zauberflöte schenkt, ein sprechender Jaguar, der uns hilft, die Arafeder aus dem Nest zu holen und dem Stamm das Feuer zu bringen ... Aber das ist eine andere Geschichte für matriachale Gesellschaften. Fest umklammern die Kinder, was ihnen im Schlaf Sicherheit gibt.

Als Erwachsene am Tage sollten wir aufmerksam durch die Stadt gehen, als wären wir gerade angekommen. Als hätten wir keine starken verwandtschaftlichen Bindungen, würden aber wie diejenigen, deren Erbinnen und Erben wir wirklich sind, ganz auf die »Stärke schwacher Bindungen« vertrauen.

Wir sind Fremde, das ist wahr, aber wir haben viel gesehen. Gott sprach aus Busch und Baum zu uns, er donnerte zornig vom Berg und sprach als Allvater im Sphärenklang des Kosmos. Dann erklärte er vom Himmel blasser Ideen herab die Weltgeschichte zum Weltgericht und zog als Fortschritt vor uns her wie einst in Wolken- und Feuersäulen. Er verschwand in der Tiefe des Seins und will sich jetzt vielleicht finden lassen zwischen den Maschen des Netzes. Was einst außerhalb von Zeit- und Raumbeschränkungen erst bei ihm sich realisierte, ist jetzt virtuell präsent. Es wird real, wenn wir Möglichkeiten der Vernetzung ergreifen und tragfähige Brücken schlagen zu Menschen, die wir treffen. Gerade wenn wir die Ausgeschlossenen einschließen, das Gescheiterte mit dem Sinnvollen verknüpfen, das Unabgegoltene erinnern lassen, erweitern wir unsere Gemeinschaft so, dass sich etwas Neues ereignen kann. Aus Verwandten, die erwerben und vererben, werden vielleicht Bekannte, die Innovation ermöglichen.⁵ Er könnte es wohl selbst tun, sagt eine Stimme, er will es aber durch dich tun.

Sobald Sie das Buch schließen, beginnt eine ganz neue Geschichte.

> Wohin wir gekommen sind und warum wir es noch weit bringen werden: von der Stärke schwacher Bindungen

⁵ Mark Granovetter, The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology 78, 1973, 1360 – 1380.; ders., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology 91, 1985, 481 – 510, und dazu: Thorsten Petry, Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden 2006.