

## **Mit den Pfunden wuchern - aber über Geld sprechen zuletzt Einige Anmerkungen zur Zielbestimmung und Marketingstrategie in der Kirche**

**Vortrag bei der Fachtagung „faith and funds“  
des Deutschen Fundraising Verband**

**22. September 2016, Heinrich-Pesch-Haus Ludwigshafen**

### **1 Gutes Produkt, schlecht vermarktet?**

Als das international aufgestellte Beratungsunternehmen McKinsey in einer Pro-Bono-Studie Ende der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts das „Evangelisch München Programm (EMP)“ erstellte, ging ein Raunen insbesondere durch die Pfarrer/innenschaft. Kann ein Unternehmen, das den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten des Neoliberalismus folgt, eine Institution wie die Kirche auf den Prüfstand stellen, ohne dass damit das Fundament der Kirche, die Gute Nachricht von Jesus Christus, Schaden leidet? Es gab viele Verrisse der Studie, der man unterstellte, doch nur die Ökonomisierung der Kirche voranzutreiben, die von „Oben“ gesteuert sei. Letztlich wurde das EMP 2004 faktisch begraben und erlitt damit ein ähnliches Schicksal wie zuvor eine PR-Initiative in der Rheinischen Kirche „*Misch dich ein*“ Anfang der 90er Jahre, entwickelt von der Agentur Lauk und Partner.

Auch dem Impulspapier der EKD „Kirche der Freiheit“ aus dem Jahr 2006 wurde ein wirtschaftsaffiner Duktus unterstellt, der der Ökonomisierung der Kirche dienen sollte – eine Kirche, die sich damit von ihren Grundsätzen entfernt und den Marktgesetzen ausliefert, anstatt theologisch fundiert, bekenntniskonform, und gemeindeorientiert bei ihrer Sache zu bleiben. Doch was kaum eine Rolle spielte in den Debatten (aus meiner Sicht bis heute): der ungeheure Veränderungsdruck, dem wir in der Kirche ausgesetzt waren und sind. Erst in meiner Leipziger Tätigkeit wurde mir bewusst, wie fahrlässig wir in Westdeutschland in den 70er und 80er Jahren mit der Frage zukünftigen Gemeindelebens umgegangen sind. Jedes Jahr verloren Großstädte wie Mannheim eine komplette Gemeinde durch Kirchenaustritte. Gleichzeitig nahm die Zahl der Kirchenmitglieder rapide ab, die auch im Alltag in der Glaubenswelt des Christentums beheimatet sind. Und wie haben wir darauf reagiert? Überhaupt nicht – da schließe ich mich ein! Wir haben weiter Stellen geschaffen, Sonderpfarrämter eingerichtet, Gemeinde- und Tagungshäuser gebaut - und nur ganz, ganz wenige haben die damaligen Zahlen hochgerechnet und kamen zu einem Ergebnis, das heute durch die Realität mehr als bestätigt wird: Wenn in den 70er und 80er Jahren Menschen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren die Kirche verlassen haben, dann wird sich das in 30-40 Jahren, also heute, potenziert haben. Denn diese Menschen werden kaum ihre Kinder taufen

lassen. Diese sind inzwischen so alt, dass sie ebenfalls eine Familie gründen ... Mit diesem Exodus ging und geht einher ein Traditionsabbruch, der inzwischen dramatische Ausmaße angenommen hat und bei zu vielen Menschen zu einer beängstigenden Inhaltsleere ihrer Existenz führt. Machen wir uns nichts vor: Das hat nicht nur tief greifende Folgen für die Kirchen (Säkularisierung, Bedeutungsverlust, Überalterung der Mitglieder, Bröckeln der finanziellen Basis, zu großer Gebäudebestand) sondern auch für die Gesellschaft – und mittelbar auch für das Fundraising.

Haben wir uns aber den dramatischen Veränderungen wirklich gestellt? Mein Eindruck ist: Die Säkularisierung ist auch in Westdeutschland weit fortgeschritten, ohne dass es zu einer grundlegenden theologischen Neubesinnung gekommen wäre. Strukturfragen - meist von oben verordnet, weil von unten verschlafen - überlagern die notwendigen Initiativen zur Qualifizierung der kirchgemeindlichen Arbeit vor Ort. Wenn Letzteres zu kurz kommt, ist es kein Wunder, dass Anregungen, Strategien des Wandels und der Erneuerung von außen kommend als Bedrohung abgewehrt werden. Damit wird gleichzeitig von den eigenen Defiziten abgelenkt. Daran wollte ich mich nie beteiligen. Solange ich Gemeindepfarrer war, habe ich auch in dem Bewusstsein gearbeitet, dass ich neben der Kernarbeit mit einer Kirchgemeinde eine Art mittelständisches Unternehmen leite, dass Kirche im besten Sinne ein Dienstleistungsunternehmen ist und natürlich nach wirtschaftlichen Kriterien geführt werden, also auch auf quantitative Schwankungen reagieren muss. Allerdings spielt dieser Aspekt in der Ausbildung von Pfarrer/innen nach wie vor keine Rolle. Nicht dieses nüchtern zu erkennen, gefährdet das Evangelium, sondern die Verleugnung und Vernachlässigung dieses Defizits in der pfarramtlichen Wirklichkeit kommt uns auf Dauer teuer zu stehen.

Wenn ich mich richtig erinnere, war es der damalige Vorstandsvorsitzende von McKinsey Deutschland, Peter Barrenstein, der die McKinsey-Studie trefflich so zusammenfasste: **Die Kirche verfügt über ein gutes Produkt, aber sie vermarktet es schlecht.** Das allerdings ist der Eindruck, den nicht wenige Menschen haben, die einen Gottesdienst besuchen, an einem Schaukasten vorbeigehen oder die Homepage einer Kirchgemeinde besuchen: Geht das nicht qualitativ besser? Warum lässt die Kirchgemeinde nicht einmal einen professionellen Designer ran, wenn es um die Gestaltung des Gemeindenachrichtenblattes oder der Homepage geht? Warum die ideologisch verengten Vorurteile gegenüber denen, die von Organisationsstrukturen, von Marketing, von Management etwas verstehen – einmal abgesehen davon, dass man über die Suche nach Kompetenz die eigene Christen- wie die Bürgergemeinde neu kennenlernt? Warum nicht die Erinnerung an ein ganz normales Verhalten: Gehe ich in eine Gaststätte, in der maximal ein Tisch belegt ist? Wohl kaum. Warum sollte sich ein Mensch auf der Suche nach einem Gottesdienst anders verhalten?

## 2 Persönliche Erfahrung

Vielleicht liegt meine kritische Sicht der Dinge daran, dass ich in einem Elternhaus groß geworden bin, in dem der Dilettantismus in der Kirche Dauerthema war. Mein Vater Kurt Wolff war als Schriftgrafiker und Gestalter Leiter der Paramentenwerkstatt in Düsseldorf-Kaiserswerth. Oft kam er – manchmal empört, manchmal resigniert - von einer Beratung über einen Kirchenneubau zurück, bei dem die Gestaltungsfragen eines Altarbereichs zur Marginalie erklärt wurden, weil doch das Wichtigste die Wortverkündigung und das Evangelium wären. Jesus hätte sich auch nicht darum geschert, ob ein Raum nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltet wird. Schließlich gehe es um Nächstenliebe, Option für die Armen – eben das „Eigentliche“. Da wird dann schnell der richtige Glaube gegen angebliche Nebensächlichkeiten ausgespielt – das Geld gegen das Evangelium. Doch damit tun wir uns keinen Gefallen. Denn dadurch rücken weder die Grundlagen des Glaubens in den Mittelpunkt, noch verfügen wir über das Instrumentarium, Probleme zu lösen. Aber wir vergessen etwas sehr Elementares. Der bedeutende Kalligraph Rudolf Koch bemerkte einmal:

*Der Dienst am Heiligtum fängt immer mit Besen und Scheuerlappen an.*

also mit Ästhetik und Wertschätzung dessen, was uns anvertraut ist.

## 3 Das Gleichnis von den anvertrauten Pfunden

Damit sind wir bei den Pfunden, von denen Jesus im Gleichnis von den anvertrauten Pfunden/Talenten (Matthäus 25,14-30) spricht und mit dem er die Jüngerschaft auffordert: mit diesen zu wuchern, die Gute Nachricht von Jesus Christus wirksam werden zu lassen – in der alltäglichen Arbeit, die natürlich eine andere ist, als Autos zu bauen und zu vermarkten. Da ich mir angewöhnt habe, nichts vorauszusetzen, will ich Ihnen das Gleichnis ganz kurz in Erinnerung rufen: Ein Mann übergibt seinen Sklaven einen Teil seines Besitzes. Dem ersten gab er fünf Zentner Silber, dem nächsten zwei, und einem Dritten einen. Der erste Sklave ließ das Geld arbeiten und verdoppelte den Betrag, der zweite machte dasselbe, der dritte aber vergrub das eine Talent. Nach einiger Zeit kommt der Mann zurück. Stolz präsentieren die beiden Sklaven die verdoppelte Summe – und werden kräftig belobigt. Der dritte Sklave hat nichts vorzuweisen. Er rechtfertigt das Vergraben des Talents damit, dass sein Herr ungerecht ist: Du erntest, wo du nichts gesät hast, so sein Vorwurf. Darum hat er aus Angst das eine Talent vergraben. Nun reagiert der Herr ziemlich barsch: Wenn du mir schon unterstellst, dass ich ernte, wo ich nichts gesät habe, dann hättest du das Geld zur Bank tragen können; dann hätte ich jetzt wenigstens die Zinsen vereinnahmen können. Doch dabei beließ es der Herr nicht. Er befahl, dem dritten Sklaven den einen Zentner Silber abzunehmen und dem zu geben, der am erfolgreichsten gewirtschaftet hatte. Dann fügt der Herr einen Spruch an, dessen Wirklichkeit ich in den langen Jahren der aktiven Spendenakquise immer wieder bestätigt gefunden habe:

*Wer da hat, dem wird gegeben, und er wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden.*

## Matthäus 25,29

Im Verlauf der Kirchengeschichte ist dieses Gleichnis sehr unterschiedlich verstanden worden – von einer Rechtfertigung des Kapitalismus (siehe Bert Brecht in der „Dreigroschenoper“) bis hin zur Aufforderung, mit den Pfunden zu wuchern, also den Schatz, den uns Gott mit der Guten Nachricht von Jesus Christus anvertraut hat, aktiv einzusetzen. Nicht von ungefähr greift Jesus in den Gleichnissen auf das normale Leben, auch auf die Welt der Ökonomie zurück. Darum ist es gut, wenn wir dieses Gleichnis durchaus materialistisch verstehen. Mit dem Evangelium halten wir einen auch materiell sehr wertvollen Schatz in der Hand. Er setzt sich aus den Werten zusammen, die wir dem Glauben verdanken und die sich im Zusammenleben von uns Menschen materialisieren. Dass diese Werte sich vermehren, soll nicht der Beliebigkeit unterworfen sein. Wer sie anvertraut bekommt, soll damit wuchern, einen Mehrwert erzielen – und zwar so, dass sich dadurch das Leben der Menschen verbessert. Der dritte Knecht gehört zu denen, die dem materiellen Charakter der Werte nicht vertrauen, insbesondere nicht der Gerechtigkeit. Sie empfinden das Wirken Gottes als ungerecht. Sie gehen davon aus, niemanden mehr erreichen zu können. Darum vergraben sie den Schatz, dem sie durchaus mit Ehrfurcht gegenüberstehen. Sie sind aber viel zu ängstlich, den Schatz auf dem freien Markt anzubieten. Ja, sie trauen sich auch nicht, ihn anderen in die Hände zu geben (den Banken), damit wenigstens diese einen Zinsertrag erwirtschaften.

### **4 Konsequenzen**

Was ich von diesem Gleichnis lerne?

1. Die Botschaft des Glaubens ist kein Hirngespinnst, sondern schlägt sich materiell nieder und generiert einen Mehrwert. Sie betrifft das ganze Leben, die ganze Wirklichkeit und richtet sich an alle Welt.
2. Wir können uns unbefangen dem Feld der Ökonomie bewegen, wenn wir auf die Frage: Wo ist unser Schatz und wie können wir ihn vermehren? eine Antwort geben können.
3. Es ist absolut legitim, nach dem Mehrwert zu fragen. Also: Welchen Mehrwert hat der Glaube für den Menschen? Welchen Mehrwert hat ein Gottesdienstbesuch? Welchen Mehrwert hat eine Spende für die Orgel? Welchen Mehrwert hat ehrenamtliche Mitarbeit?

Nun höre ich schon den Einspruch: Ist das nicht viel zu vollmundig, dass das Evangelium ein großer Schatz ist? Dürfen wir in einer multireligiösen Gesellschaft unsere Pfunde so offensiv zu Markte tragen? Gegenfrage: Hat der, der so fragt, nicht schon den Spaten in Hand, um den Schatz zu vergraben, zu verstecken? Also sollten wir selbstbewusst vom Angebot des Glaubens sprechen: die Gute Nachricht von der Gerechtigkeit, von der Barmherzigkeit, von der Gewaltlosigkeit, von der Ehrfurcht vor dem Leben. Denn es bleibt für unsere Gesellschaft nicht folgenlos, wenn sich immer mehr Menschen der biblischen Botschaft entfremden und von den

Kirchen abwenden. Dass offen praktizierte Menschenverfeindung - als „*Sorgen und Ängste der Bürger*“ beschönigt - gesellschaftliche Akzeptanz findet, ist eine der alarmierenden Folgen. Schließlich können wir auf den gesellschaftlichen Großversuch zurückblicken, eine Gesellschaft aufzubauen, in der Religion bewusst und gezielt marginalisiert wurde. Die DDR ist an vielem gescheitert, aber auch daran. Wenn ich Menschen begegne, die der Kirche aus welchen Gründen auch immer den Rücken gekehrt haben, dann bitte ich sie, sich eine Stadt vorzustellen ohne Kirchen, ohne Gemeindehäuser, ohne diakonische Einrichtungen, ohne all das, was Kirche ausmacht, und sich dann zu fragen: Möchtest du in einer solchen Stadt leben? Die Antwort ist meistens ein beredtes Schweigen. So haben wir auf zwei wichtige Fragen eine Antwort zu finden:

- Warum muss es Kirche am Ort geben?
- Was fehlt, wenn es sie nicht gibt?

Das Pfund, dass wir mit der biblischen Botschaft von der Gott-Ebenbildlichkeit des Menschen ein großartiges Angebot der unveräußerlichen Menschenwürde besitzen, dass wir über Anknüpfungspunkte an die biblische Tradition verfügen, dass wir mit der Reformation auf die Erneuerungskraft unserer Gesellschaft durch den Glauben hinweisen können – das gilt es zu vermehren, indem wir es selbstbewusst kommunizieren. Nur so werden wir angstfrei und auf Augenhöhe das multireligiöse Zusammenleben gestalten können. Und: Wenn ich in diesem Sinn „*ein tüchtiger und treuer Knecht*“ (Matthäus 25, ) zu sein versuche, dann kann ich mich auch unbefangen einiger Gesetzmäßigkeiten modernen Managements oder einer Marketingstrategie bedienen, ohne Schätze zu vergraben oder aus den Zentnern Silber der Tradition klebrige Zuckerwatte zu machen.

Darum kann es keiner Kirchgemeinde, keinem Förderverein, keiner diakonischen Einrichtung schaden, sich mit fünf Fragen auseinanderzusetzen:

- Wofür stehen wir als Kirchgemeinde? oder: Was wollen wir und warum?
- Was ist unser Ort im Ort? oder: Für wen sind wir da? (Christengemeinde/Bürgergemeinde)
- Was wollen wir in welchem Zeitraum erreichen? (Strategie)
- Wen und was benötigen wir dafür?
- Wer sind unsere Bündnispartner? oder: Wie sprechen wir Menschen an und auf welchem Weg tun wir dies?

Und erst ganz zum Schluss, wenn alle Fragen beantwortet sind, wir also wissen, was wir wollen, wir die Ziele formuliert und inhaltlich bestimmt haben – dann reden wir über Geld. Aber dann sind auch schon mindestens 50 Prozent der Finanzfragen geklärt.

## **5 Leipziger Erfahrungen**

Sie merken hoffentlich: Hinter dem, was ich Ihnen bis jetzt vorgetragen haben, stehen sehr konkrete Erfahrungen.

## 5.1 Säkularisierung konkret

Als ich 1992 nach Leipzig kam, wurde ich täglich damit konfrontiert, was Säkularisierung tatsächlich bedeutet: Leipzig hatte 1930 720.000 Einwohner, davon waren 500.000 evangelisch. Heute sind von 580.000 Bürgerinnen und Bürgern 70.000 Mitglieder der evangelischen Kirche, ca. vier Prozent gehören der römisch-katholischen Kirche an. Also 80 Prozent der Leipziger Bevölkerung sind nicht religiös gebunden. Die Zahlen spiegeln sich auch in der heutigen Kirchengemeinde St. Thomas wider: Hatte die Thomaskirche 1948 knapp 30.000 Mitglieder, zählten sich 2002 3.200 Menschen und nun 4.800 Menschen zur Ev.-Luth. Kirchengemeinde St. Thomas. Die Zeiten der „Volkskirche“ sind vorbei. Das belegt nicht nur die sog. Sinusstudie, die zeigt, dass wir als Kirche nur in bestimmten Milieus vertreten sind. Als Christen leben wir unter sehr vielen Menschen, die nichts vermissen, wenn sie keiner Glaubensgemeinschaft angehören, und bei denen wir auch nicht erwarten sollten, dass sie irgendwann einmal, spätestens auf dem Krankenlager, auf die „Gottesfrage“ stoßen. Sie sind religiösen Fragen gegenüber gleichgültig und setzen sich mit ihnen nicht mehr auseinander – auch weil ihnen die Traditionen nicht mehr bekannt sind. Ein Leipziger Jugendlicher antwortete vor einigen Jahren auf die Frage, ob er religiös sei, trocken: „*Nein, ich bin normal.*“

## 5.2 Lage an der Thomaskirche

Diese Lage zwingt uns als Kirche, klar zu benennen, wofür wir stehen, was unsere Aufgabe in der Stadtgesellschaft ist, aus welchen Quellen wir schöpfen und was bei uns abrufbar ist. Dieser Aufgabe sah ich mich ausgesetzt, als ich 1992 meine Arbeit an der Thomaskirche in Leipzig begann. Wie diese aber entschlossen angehen, wenn der Entscheidungsdruck unerträglich wird? Im Jahr 1996 lief der sog. Hilfsplan II der westdeutschen Landeskirchen aus. Mit ihm wurden nach 1990 zunächst fast 100 dann 60 Prozent der Personalkosten in den ostdeutschen Landeskirchen finanziert. Der Haushalt der Kirchengemeinde St. Thomas rutschte 1997 in ein großes Defizit (nur zur Erläuterung: in Sachsen bildet der Haushalt die gesamten Kosten ab, einschließlich der Gehälter für die Mitarbeiter im Verkündigungsdienst). Wir standen vor der bitteren Alternative: Entweder wir entlassen Beschäftigte und reduzieren deren Deputat oder wir müssen die Gehälter über Kredite finanzieren. Es gab keinerlei Spielraum – weder finanziell noch zeitlich. Ich werde nie die bedrückende Situation in den Dienstbesprechungen und im Kirchenvorstand vergessen, zumal ich mir selbst eine solche Situation bis dahin nicht habe vorstellen können. Es gab keinen landeskirchlichen Topf, in den wir hätten greifen können, geschweige denn einen Sozialplan. Wir haben dann zwei Dinge miteinander verbunden:

- ein straffes Sparprogramm einschließlich Entlassungen und Deputatsreduzierungen. Dazu haben wir gemeindeintern eine Art Sozialplan erarbeitet: die Beschäftigten, einschließlich der Pfarrer, deren Deputat nicht gekürzt wurden, zahlten ca. 10 Prozent ihres Nettoeinkommens regelmäßig in einen Personalstützungsfond ein.

- mit einem Programm des Aufbruchs: Wir haben bei leerer Kasse und einem hohen Schuldenstand beschlossen, die Thomaskirche bis zum Jahr 2000 (250. Todestag von Johann Sebastian Bach, der 27 Jahre als Thomaskantor wirkte) vollständig zu restaurieren und instand zu setzen - mit einem Kostenaufwand von 12,5 Mio Euro, davon mussten fünf Mio Euro privat akquiriert werden.

Hinter dieser Verbindung verbarg sich die Absicht, den Mangel nicht einfach zu verwalten, sondern ihn zu gestalten, also mit dem Pfund zu wuchern, das uns anvertraut ist. Also mussten wir sehr schnell klären:

- Was wollen wir?
- Für wen sind wir da?
- Wen brauchen wir?

Die Antwort auf diese drei Fragen sahen und sehen so aus:

- Glauben leben, Menschen bilden, durch Musik trösten und aufrichten und so das friedliche Zusammenleben in einer sich multikulturell und multireligiös entwickelnden Stadtgesellschaft gestalten.
- Für die Menschen in der Stadt, die mit uns das Leben teilen.
- Menschen, die über Geld verfügen und die Interesse an Kirche in der Stadt haben.

Um diesen Zielen gerecht zu werden und um die notwendigen Maßnahmen umsetzen zu können, haben wir Folgendes initiiert:

- Aufbau eines Fördervereins: „Thomaskirche-Bach 2000 e.V.“, in dem Stadt, Kirche, Unternehmen zusammenwirken. Wir haben nicht den Fehler gemacht (wie leider etliche Kirchengemeinden), den Vorstand des Fördervereins wie einen Unterausschuss des Kirchenvorstands zu führen. Bis heute konnte der Verein über sechs Mio Euro Spendengelder für die Thomaskirche akquirieren. Wichtig für uns: dass mit dem Logo die Thomaskirche als Ort des Glaubens und Johann Sebastian Bach miteinander verbunden werden konnten.
- Eine vom Förderverein als 100-prozentige Tochter gegründete „Thomaskirche-Bach 2000 Marketing GmbH“, die den Thomashop betreibt und über die inzwischen sieben Mitarbeiter/innen beschäftigt werden, deren Dienstleistung wir teilweise als Kirchengemeinde einkaufen.
- Entwicklung eines Logo und eines Leitbildes für die Thomaskirche, das drei Kriterien gerecht wird: Aufmerksamkeit zu erzeugen, nachvollziehbar und erkennbar zu sein.

#### **Thomaskirche – Ort des Glaubens, des Geistes, der Musik**

Dieser Dreiklang vereint den Auftrag der christlichen Gemeinde, die Tradition der Thomaskirche und profiliert die Thomaskirche als zentrales Gebäude der Stadt. Der Empfehlung der Studierenden der Handelshochschule (HHL), die für uns 2001 eine Marketing-Studie erstellt hatten, den Begriff „Glauben“ zurückzunehmen und durch

„Ort der Menschen“ zu ersetzen, sind wir bewusst nicht gefolgt. Auch wenn vielen der Begriff „Glauben“ fremd geworden ist, so gehört er zum Markenkern.

Die Aktivitäten führten dazu, dass in den drei Jahren der vollständigen Renovierung der Thomaskirche der Gemeindeaufbau im Mittelpunkt der kirchgemeindlichen Arbeit stand, die Thomaskirche keinen Schließtag hatte, wir alle Veranstaltungen in der Thomaskirche als gottesdienstliche Verkündigung des Evangeliums qualifizierten, die Kirchgemeinde sich entschuldete und ab dem Jahr 2000 alle entlassenen Beschäftigte wieder eingestellt werden konnten. Vor allem aber konnten und können die Spender/innen den Ertrag ihrer Unterstützung verfolgen. Heute liegt der Kirchensteueranteil der Kirchgemeinde St. Thomas bei unter 25 Prozent. Entscheidend dafür war, dass das notwendige Sparprogramm ergänzt wurde mit der Suche und dem Aufbau neuer Einnahmequellen. Dabei galt es den wichtigsten Grundsatz bei der Spendenakquise zu beachten: **Vertrauen bilden – Glaubwürdigkeit ausstrahlen** (Interesse wecken, Verbindung aufbauen, regelmäßig informieren).

- Eine kirchgemeindliche Stiftung (Stiftung Kirchgemeinde St. Thomas Leipzig), mit der wir ganz bewusst ein Angebot machen für Menschen, die sich überlegen, wie sie ihren Nachlass regeln und mit deren Ertrag wir alle Arbeitsbereiche der Kirchgemeinde einschließlich Personalstellen unterstützen können (Stiftungskapital derzeit 500.000 Euro). 2011 hat die Stiftung der Kirchgemeinde für die Renovierung des Pfarrhauses einen Kredit gegeben zum Zinssatz von vier Prozent. Dieser Ertrag der Stiftung kehrt zur Kirchgemeinde zurück: eine typische win-win-Situation.
- Eine übergemeindliche Kapitalstiftung Chorherren zu St. Thomae (Chorherr bzw. Chordame wird man, wenn man mindestens 50.000 Euro in die Stiftung einlegt), mit der wir die Pflege des Erbes von Johann Sebastian Bach finanzieren. Derzeit haben wir 30 Chorherren und Chordamen, das Stiftungsvermögen beläuft sich auf drei Mio Euro. Ihre Namen sind in der Thomaskirche aufgeführt. Fast alle Chorherren und –damen wurden durch persönliches Erleben der Thomaskirche als Ort des Glaubens, des Geistes, der Musik und direkte Ansprache gewonnen.

Parallel zur Spendenakquise ist Kirchgemeinde St. Thomas bewusst mit dem Anspruch an die Öffentlichkeit getreten, mehr zu werden und sich als wichtigen Teil städtischen Lebens zu verstehen. Darum setzen wir uns für Belange der Bürgergemeinde ein, weil wir davon überzeugt sind, dass wir einen unverzichtbaren Beitrag zum städtischen Leben leisten (natürlich muss auch dieser kommuniziert werden!) – auch dadurch, dass wir uns die Entwicklung jüdischen Lebens tatkräftig gefördert haben und den Bau einer Moschee befürworten. Dabei helfen uns:

- Jede Woche wird in der Dienstbesprechung auch über Zahlen gesprochen: Wie viele Menschen besuchen die Veranstaltungen? Warum sind es nicht mehr, warum



weniger? Was können wir verbessern, wo müssen wir umsteuern, was hat sich bewährt?

- Wir vernetzen die kirchliche Arbeit mit öffentlichen Institutionen, Vereinen, Interessenverbände, anderen Religionsgemeinschaften.

Wer so an die eigene Arbeit herangeht, redet vor allem (selbst)kritisch über die Inhalte, den Aufbau von Gottesdiensten, Konzerte und Veranstaltungen und er reagiert rechtzeitig auf Tendenzen mit dem Pfeil nach unten; er schaut auf das städtische Leben und nimmt aufmerksam wahr, wo Menschennähe auf der Strecke bleibt.

### **5.3 Bildungscampus forum thomanum und 800 Jahre THOMANA**

Nach Abschluss der grundlegenden Renovierung der Thomaskirche sahen wir uns ermutigt, diesen Weg mit einer neuen Initiative fortzusetzen: der Aufbau eines musikalischen Bildungscampus **forum thomanum**, den wir im Blick auf das Jubiläum „800 Jahre THOMANA“ im Jahr 2012 gegründet haben. Er besteht aus einer Kita, einer Grundschule, dem Alumnat des Thomanerchors, der Thomasschule, einer musicaccademia und ist im Bachstraßenviertel angesiedelt. Dort stehen seit 1886 auch die Lutherkirche und das dazu gehörende Gemeindehaus. Beide Gebäude gingen 2002 durch Gemeindevereinigung in den Besitz der Kirchengemeinde St. Thomas über. Mit dem forum thomanum wollen wir nicht nur die Nachwuchsarbeit des Thomanerchors verbessern. Wir verbinden die große Tradition der THOMANA mit einem hochwertigen Bildungsangebot für Kinder und Jugendliche. Außerdem verfügen wir über ein Nutzungskonzept für eine Kirche und ein Gemeindehaus, für die wir als Kirchengemeinde keine Verwendung haben. Inhaltlich geht es darum, mehr zu tun für die religiöse, musikalische, sprachliche Bildung. Denn wir benötigen in unserer Gesellschaft mehr kulturell gebildete, religiös gebundene, sozial kompetente und demokratisch gesinnte Menschen, die in Zukunft Führungsaufgaben übernehmen. 2006 konnten wir durch ein Pro-Bono-Projekt von McKinsey eine Machbarkeitsstudie erstellen lassen. Der damals festgestellte Kostenaufwand von 30 Mio Euro ließ das Projekt zunächst als unerreichbar erscheinen, aber klar war auch: der vorhersehbare Ertrag, die uns mit der Tradition anvertrauten Pfunde ermutigten uns, die Vision in die Wirklichkeit umzusetzen. Inzwischen wurden 24 Millionen Euro investiert, davon vier Mio private Spendengelder. Und so ganz nebenbei ist die Projekt ein gelungenes Beispiel für das, was wir PPP nennen: Public Private Partnership.

Das 800-jährige Jubiläum von Thomaskirche, Thomanerchor und Thomasschule im Jahr 2012 war für uns Anlass, den inhaltlichen Anspruch unserer Arbeit weiter zu profilieren und breit zu kommunizieren. Der Dreiklang „Thomaskirche - Ort des Glaubens, des Geistes, der Musik“ fand im Motto des Jubiläums seine Fortsetzung:

#### **800 Jahre Thomana – glauben, singen, lernen**

Das Jubiläum war ein städtisches und kirchliches Ereignis. Wir waren also auf Kooperation mit der Stadt und anderen säkularen Einrichtungen angewiesen, ohne uns dem Ansinnen zu

beugen, „weltanschaulich neutral“ zu verblässen. Als der damalige Kulturbürgermeister verschlug, den Begriff „glauben“ zu streichen, denn es handele sich auch um ein städtisches Jubiläum, habe ich eingewandt, dass er ja versuchen könne, das Jubiläum ohne Kirche zu feiern. Inzwischen ist dieser Dreiklang zu einer Marke geworden für den Bildungscampus forum thomanum. Mehr noch: Er beschreibt „gültig, vollständig, klar, wahr und konsistent“ die drei Säulen, auf denen nach reformatorischem Verständnis Bildung beruht.

## 6 Woran Anknüpfen

Die inhaltliche Profilierung ist aus meiner Sicht unerlässlich für die Spendenakquise und für den Aufbau einer Marketingstrategie. In einem Gespräch mit der Wochenzeitung DIE ZEIT (Nr. 52 vom 23.12.2015) sagte der Philosoph Wilhelm Schmid:

*Moderne heißt, sich absichtsvoll befreien von Religion, Tradition und Konvention. Das sind die Instrumente, die definieren, wie man zu leben hat. Nur etwas war von vornherein nicht bedacht worden: Was machen wir dann?*

Mit dieser Frage deckt Schmid ein Defizit auf, das dann entsteht, wenn es zu einem ideologischen Vakuum kommt. Heute aber müssen wir uns unter den Bedingungen einer multireligiösen und multikulturellen Gesellschaft mehr denn je der Frage stellen: Worauf wollen wir zurückgreifen, wenn wir Werte in unserer Gesellschaft und für das gesellschaftliche Zusammenleben bestimmen? Wie sollen die Werte aussehen, auf die wir diejenigen verpflichten wollen, die zu Hunderttausenden bei uns Zuflucht suchen und die zu integrieren sind? Wir sind ja in einer ziemlich absurden Situation angekommen: Da vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein neuer Wertekatalog als Verpflichtungsurkunde kreiert wird, die von Flüchtlingen und Asylbewerbern als Voraussetzung für das Bleiberecht zu unterzeichnen ist. Das reicht von der biedereren Kehrordnung über Hygienestandards bis hin zu den Grundrechtsartikeln unserer Verfassung. Aber worin fußen diese? Wie sehen deren Geschichte und Quellen aus? Wie steht es um die Akzeptanz grundlegender Werte unter uns Deutschen? Was vermitteln wir unseren Kindern und Jugendlichen an Grundwerten und Traditionen? Wie steht es um die Demokratiebildung in Schulen, Universitäten, Kirchen - eine der Voraussetzungen für eine Kommunikation, die nicht vernichtet? Darüber ist derzeit kein Konsens vorhanden. So sind wir aufgerufen, unsere durchaus unterschiedlichen Wertvorstellungen, Traditionen und Konventionen freizulegen und klar zu benennen, was wir bewahren und wovon wir uns verabschieden wollen und welchen Platz wir für neue kulturelle und religiöse Einflüsse sehen.

An dieser Stelle kommt den Institutionen, die über eine lange Tradition verfügen, eine besondere Bedeutung zu. Das sind in unseren Kulturkreisen die Kirchen und ihre Einrichtungen, aber auch die Institutionen, die ohne christliche Tradition nicht denkbar sind wie zum Beispiel ein Thomanerchor oder die Franckeschen Anstalten. Hier ist vor allem wichtig, was sich bei allem Selbstversagen und aller Brüchigkeit als tragfähiges Fundament,

aber auch als immerwährender Anknüpfungspunkt erwiesen hat: die Unantastbarkeit der Würde des Menschen, die gegenseitige Rücksichtnahme, der Respekt voreinander, die Ehrfurcht vor dem Leben, die Einsicht in die Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten, ein getröstetes Gottvertrauen als Voraussetzung für die Entwicklung einer eigenständigen Persönlichkeit und eines inneren Krisenmanagements. Das sind die Pfunde, die es im interreligiösen und säkularen Kontext zu vermitteln gilt. Oder meinen wir, dass wir ohne die globale Botschaft von der Menschenfreundlichkeit Gottes Weihnachten feiern und unsere Gesellschaft vor einem Umkippen in völkisch-nationalistisches Denken bewahren können? Darum: Die Kirchen und ihre Institutionen können heute dadurch einen Beitrag zur Integration leisten, indem sie Anknüpfungspunkte anbieten, ihre Quellen offenlegen und diese in einer offenen Kommunikation in den gesellschaftlichen Verständigungsprozess einbringen.

Parlamente auf kommunaler, Landes- und Bundesebene, Institutionen, Wirtschaftsunternehmen, vermögende Bürgerinnen und Bürger aber tun gut daran, jenseits der weltanschaulichen Neutralität oder anderer religiöser Orientierung diese Ansätze nicht exklusiv, aber gezielt zu fördern und auch dadurch die Identität der Kirchen einzuklagen, anstatt die Gesellschaft, auch die Bildungsinstitutionen in einen luftleeren Raum zu führen und dieses mit Freiheit zu verwechseln. Ohne religiös-kulturelle Bildung, die an die Tradition der Reformation anknüpft, sich auf die biblische Botschaft bezieht und anderen Religionen die gleichen Möglichkeiten einräumt, kommen wir im gesellschaftlichen Leben nicht aus. Darum möchte ich den Grundsatz, der mir in den vergangenen 20 Jahren zum wichtigen Leitfaden wurde

**Wir brauchen Geld, aber wir sind nicht käuflich**

mit dem Anspruch ergänzen

**Wer unsere freiheitliche Gesellschaft verteidigen will, der tut gut daran, den inhaltlichen Beitrag der Kirchen auch materiell zu fördern.**

Diese und unsere Alleinstellungsmerkmale wie vor allem der Gottesdienst haben wir zu profilieren. Ich plädiere also dafür, alles, was einer Selbstsäkularisierung der Kirche Vorschub leistet, zu unterlassen und stattdessen mit den Pfunden des Glaubens zu wuchern – auch um das interreligiöse und interkulturelle Zusammenleben aktiv mitzugestalten. Wir sollten das Heil nicht in der Banalisierung des Glaubens sehen, wohl aber die Inhalte der biblischen Botschaft popularisieren. Denn unsere Aufgabe ist, Menschen für ihren Alltag zuzurüsten und sie zu stärken und dabei aus dem Besonderen des Glaubens zu schöpfen.

Was ich konkret meine, möchte ich Ihnen mit einigen kritischen Anmerkungen zur neuen Werbelinie des Dresdner Kreuzchores verdeutlichen. Wie der Thomanerchor befindet sich der Kreuzchor seit der Reformation in städtischer Trägerschaft -mit der Aufgabe, die Kirchenmusik in der Kreuzkirche zu gestalten. Dieser Chor hat sich offensichtlich von einer Agentur überreden lassen, seine Herkunft, seine Verankerung mehr oder weniger zu verleugnen. Sein

800-jähriges Bestehen 2016 stellt er unter das Motto „DAS JUBILÄUM.“ und feierte den Festakt nicht in der Kreuzkirche sondern in der Semperoper. Als der Chor im August einen Sponsorenvertrag mit VW abschloss, stand auf dem Banner nur noch „DER CHOR.“. Im auf der Pressekonferenz gezeigten Image-Film bewegen sich die Chormitglieder ausschließlich auf dem Werksgelände von VW - mit säuselnden Klängen aus der Konserve unterlegt. Die Dresdener Kreuzkirche, die reformatorische Verbindung von Glauben und Bildung, das Kreuz als „Marke“ kommen nicht mehr vor. Das ist ein schlechtes Beispiel dafür, was geschieht, wenn nicht der Inhalt, in diesem Fall die geistliche Musik, das Marketing bestimmt, sondern umgekehrt das Marketing den Inhalt verfälscht. Darum hüte sich jeder vor Agenturen, die nicht eine inhaltliche Antwort auf die Frage einklagen: Was ist euer Pfund, mit dem ihr wuchern wollt; was ist eure Botschaft? Denn Aufgabe des Marketing ist nicht, unsere Pfunde weichzuspülen, sondern uns dabei zu helfen, mit ihnen zu wuchern.

Wenn wir das im Blick haben, dann können wir relativ gelassen, aber auch gefestigt in Zeiten des Umbruchs leben und uns verschiedener Kompetenzen bedienen. Denn in einem bin ich gewiss: Mit dem christlichen Glauben, seinen Traditionen und seinem Hoffnungspotential verfügen wir über ein Pfund, das jeden Menschen am Anfang seiner Existenz als Geschöpf Gottes würdigt und am Ende mit der Aussicht auf Gottes neue Welt versieht und dazwischen in die Verantwortung für den Nächsten und diese Welt ruft. Das zu unterstützen, sollte jedem einen Euro und mehr wert sein.

Christian Wolff, Pfarrer i.R.  
Beratung für Kirche, Politik und Kultur  
[info@wolff-christian.de](mailto:info@wolff-christian.de)  
[www.wolff-christian.de](http://www.wolff-christian.de)