



ZUR DISKUSSION

ÖRK-Strategie zur Einkommensentwicklung 2008-2010

Einleitung

Das Hauptziel der Gemeinschaft der Kirchen im Ökumenischen Rat der Kirchen besteht darin, einander zur sichtbaren Einheit in dem einen Glauben und der einen eucharistischen Gemeinschaft aufzurufen, die ihren Ausdruck im Gottesdienst und im gemeinsamen Leben in Christus findet, durch Zeugnis und Dienst an der Welt, und auf diese Einheit zuzugehen, damit die Welt glaube. (Verfassung des Ökumenischen Rates der Kirchen, Artikel III)

Die ÖRK-Strategie zur Einkommensentwicklung für die Jahre 2008-2010 soll sicherstellen, dass der Rat seinen ökumenischen Auftrag erfüllen kann. Sie ist das Ergebnis von Diskussionen, Beratungen und Brainstorming, ergänzt durch kreative Ideen von Leitungsgremien, Ausschüssen, Beratern/innen und Stabsmitgliedern, und hat Ausdruck in einer Vielfalt von Dokumenten, einschließlich Empfehlungen, Berichten und Referenzdokumenten gefunden, die einen Zeitraum von mehr als 15 Jahren umspannen (*Anhang 1*).

In diesen Dokumenten werden immer wieder Empfehlungen ausgesprochen, die verstärkte Maßnahmen zur Einkommensentwicklung des ÖRK anmahnen. Zusammengefasst werden folgende Einzelmaßnahmen empfohlen:

- mehr Investitionen in die Mittelbeschaffung;
- aktive, breit angelegte Politik der Einführung neuartiger Formen der Mittelbeschaffung;
- Diversifizierung der Einnahmequellen;
- Bemühungen um zusätzliche Einnahmen (hauptsächlich Stiftungen und Vermächtnisse sowie private Spenden);
- attraktivere Programme mit klar definierten Prioritäten;
- funktionierende Rechenschaftspflicht und angemessene Begleitung, Kontrolle und Berichterstattung;
- deutliche Einbindung der Leitungsgremien und der ÖRK-Leitung (d.h. der Zentralausschussmitglieder und des Generalsekretariats) in die Mittelbeschaffung;
- bessere Kommunikation und Interaktion mit der ÖRK-Mitgliedschaft;
- Bekräftigung der Mitgliedschaftskampagne;
- größere Transparenz und stärkere Berücksichtigung der organisationsinternen Abläufe in den kirchlichen Diensten und Werken;
- intensivere Beziehungen zu den kirchlichen Diensten und Werken;
- eine veränderte Einstellung zur Mittelbeschaffung: mehr Offenheit, Schulung und Einbindung aller Mitarbeiter/innen in Mittelbeschaffung und Finanzmittelverwaltung.

Ziel der ÖRK-Einkommensentwicklung für die Zeit von 2008-2010 ist es sicherzustellen, dass genügend Mittel eingeworben werden, um dem ÖRK die Erfüllung seines Auftrags zu ermöglichen.

Daher wird es notwendig sein, die Beitragseinnahmen von 2008-2010 auf dem Niveau von 2007 – d.h. CHF 31 Millionen¹ – zu halten.

Von zentraler Bedeutung für die Verwirklichung dieses Ziels wird es sein, dass neue Formen der Mittelbeschaffung gefunden und die Einnahmequellen diversifiziert werden, und zwar sowohl im Blick auf die Gewinnung neuer Partner als auch die regionale Verbreiterung der Einnahmequellen. In der ganzen Geschichte des ÖRK stellten die Beiträge der traditionellen Geber – vor allem kirchliche Dienste und Werke² sowie Mitgliedskirchen – eine verlässliche Einnahmequelle dar. Sinkende Kirchenmitgliederzahlen, verstärkter Wettbewerb um Finanzmittel, steigende Erwartungen seitens der Geber und viele andere Faktoren machen es riskanter denn je, sich ausschließlich auf traditionelle Finanzquellen zu verlassen. Wenn der ÖRK seine Bestandfähigkeit sichern will, muss er immer dringender in neue Mittelbeschaffungsmaßnahmen investieren. Als aussichtsreichste neue Einnahmequelle sind Stiftungen und private Spender erkannt worden und der ÖRK setzt gegenwärtig auf Mittelbeschaffungsinitiativen, die diese Zielgruppen ansprechen.

Diese Strategie geht von realistischen Erwartungen hinsichtlich der verfügbaren Mittel aus. Sie basiert auf dem nach der 9. Vollversammlung umgesetzten integrierten und interaktiven Ansatz in der Arbeit des ÖRK, der dem Ziel dient, den Auftrag des Rates gemeinsam bestmöglich zu erfüllen. Sie geht ebenfalls davon aus, dass alle Stabsmitglieder das Potenzial – und viele von ihnen bereits die Kompetenz und Erfahrung – haben, an der Einkommensentwicklung mitzuwirken, und de facto auch schon Verantwortung dafür tragen. Die Bemühungen aller ÖRK-Mitarbeiter/innen müssen zu einer ratsübergreifenden Anstrengung werden, die von der Leitung mitgetragen und von dem Team für Einkommenskontrolle und –entwicklung (IMD) angetrieben/koordiniert wird, um das festgelegte Ziel zu erreichen.

Verstärkte Kommunikationsarbeit wird das Profil des ÖRK ganz sicher schärfen und damit auch das Potenzial zur Mittelbeschaffung stärken - zwei Aspekte, die untrennbar miteinander verbunden sind. Gemeinsame Anstrengungen von IMD und Kommunikationsabteilung sind daher von grundlegender Bedeutung. IMD wird auch eng mit Projektmitarbeitern/innen und anderen Teams im Bereich Finanzen, Dienstleistungen und Verwaltung zusammenarbeiten und dabei verschiedene Ansätze verfolgen, um die Strategie zur Einkommensentwicklung voranzutreiben. Der Erfolg der Strategie wird in direktem Zusammenhang mit der Zeit und Energie stehen, die die Mitarbeiter/innen in sie investieren.

Folgende Ansätze sollen zur Verwirklichung des Ziels verfolgt werden:

- 1) Intensivierung der Mitgliedschaftskampagne;
- 2) Stärkung der Beziehungen zu den kirchlichen Diensten und Werken;
- 3) Stärkung der Mittelbeschaffungskompetenz der Mitarbeiter/innen;
- 4) Erschließung von Stiftungsgeldern;
- 5) Gewinnung von privaten Spendern.

Die Erfolge der einzelnen Ansätze werden im zweiten Jahr an folgenden Zielen gemessen werden können:

¹ Dieser Betrag schließt weder die Mittel für multilaterale Solidaritätsprojekte und ACT-Entwicklung, noch für die Veranstaltungen zum 100-jährigen Jubiläum der Weltmissionskonferenz 1910 in Edinburgh (2010), die Internationale Ökumenische Friedenskonvokation (2011) und die 10. Vollversammlung des ÖRK (2013) ein. Für diese Großveranstaltungen werden zusätzliche Mittelbeschaffungsmaßnahmen erforderlich sein, die gut geplant und koordiniert werden müssen und bei denen frühzeitig geklärt sein muss, wer welche Verantwortung trägt. Voraussichtlich werden die für diese Veranstaltungen zuständigen Mitarbeiter/innen - in Konsultation mit dem IMD-Team - auch Verantwortung für die Einwerbung von Mitteln für ihre jeweilige Veranstaltung tragen.

² Kirchliche Dienste und Werke und ökumenische Partnerorganisationen, die am Runden Tisch des ÖRK teilnehmen

- 1) 80% der Kirchen werden Mitgliedsbeiträge entrichten.
- 2) Kirchliche Dienste und Werke unterstützen den Rat wie bisher und die Beziehungen mit ihnen sind verstärkt worden.
- 3) die Mittelbeschaffungskompetenz der Mitarbeiter/innen hat sich bestätigt und wird optimiert.
- 4) Die Einnahmen aus Stiftungen betragen CHF 200 000.
- 5) Die Einnahmen aus privaten Spenden belaufen sich auf CHF 200 000.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die konkreten Summen, die oben als Ziel vorgegeben werden, nur zu Motivationszwecken festgelegt worden sind. Diese Strategie sieht Arbeitsanstrengungen in beispiellosem Umfang vor, doch die Mittel, die dafür effektiv zur Verfügung stehen, sind begrenzt. Es ist daher unmöglich, den künftigen finanziellen Erfolg dieser Strategie zu diesem Zeitpunkt realistisch einzuschätzen.

Im ersten Jahr wird das wichtigste Ergebnis dieser Strategie die Schaffung eines realistisch geplanten, ausgewogenen Mittelbeschaffungsprogramms sein, das angemessen mit Personal ausgestattet ist. In den darauf folgenden Jahren wird das Programm weiter ausgebaut und intensiviert werden, so dass es eine Multiplikation der Erfolge geben wird.

Mit der Verfolgung dieser Einkommensstrategie wird der Rat einerseits das anvisierte Ziel erreichen und andererseits zusätzliche Erfolge verbuchen können, wie z.B.:

- Stärkung der Mittelbeschaffungskompetenz der Mitarbeiter/innen und der Einsicht in die Notwendigkeit dieser Politik;
- aktivere und konsequentere Beteiligung der Mitarbeiter/innen an den Anstrengungen zur Mittelbeschaffung;
- Schaffung eines positiven und tragenden Fundaments für eine neue ratsübergreifende Kultur der Mittelbeschaffung;
- Hinzufügung neuer Dimensionen zur Einkommensstrategie des Rates, einschließlich der Kontaktaufnahme zu Privatpersonen und neuen Stiftungspartnern.

All diese Faktoren werden zur Schaffung einer soliden Basis für eine ausgewogene Einkommensstrategie beitragen, die zu einer Diversifizierung der Einkommensquellen führen wird.

Nachfolgend werden die Strategien für die Umsetzung der einzelnen Ansätze sowie vorgeschlagene Maßnahmen und erwartete Ergebnisse skizziert.

1. Intensivierung der Mitgliedschaftskampagne

Die Mitgliedschaftskampagne verfolgt vor allem zwei Ziele:

- Es soll sichergestellt werden, dass alle ÖRK-Mitgliedskirchen einen jährlichen Mindestbeitrag von CHF 1000 zahlen;
- Die jährlichen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen sollen auf CHF 7 Millionen ansteigen.

Das Ziel, dass alle Kirchen einen Mitgliedsbeitrag zahlen, ist von großer psychologischer Bedeutung: einerseits bringen die Kirchen damit zum Ausdruck, dass sie sich als Teil des ÖRK verstehen, und andererseits würde dadurch das Vertrauen der anderen Partner und ihre Bereitschaft zur Unterstützung des ÖRK gestärkt werden. Zu Beginn der Kampagne zahlten rund 50% der Kirchen einen Mitgliedsbeitrag. Im Jahr 2005 (dem Jahr vor der Vollversammlung) stieg dieser Anteil auf einen Höchststand von 75%, um sich dann in den Jahren 2006 und 2007 wieder bei ca. 70% einzupendeln. Eine weitere Steigerung ist möglich, wird jedoch große Anstrengungen erfordern.

2004 wurde ein System zur Steigerung der Mitgliedsbeiträge eingeführt, mit dem Ziel, die Einnahmen auf CHF 10 Millionen zu erhöhen. Dieses System hat den Anspruch, gerecht und transparent zu sein und die Beiträge nach objektiven Kriterien zu berechnen, nämlich:

- der Zahl der Kirchenmitglieder;
- dem relativen Reichtum³ des Landes oder der Länder, in dem/denen die Kirche ihren Sitz hat.

Das ursprüngliche Ziel von CHF 10 Millionen, das von der 8. Vollversammlung (Harare 1998) festgelegt worden war, hat sich als kurzfristig unrealisierbar erwiesen. In der Zeit von 1999-2006 lagen die Mitgliedsbeiträge zwischen CHF 6,3 und CHF 6,7 Millionen. Daher gab die 9. Vollversammlung (Porto Alegre 2006) für die Zeit von 2007-2009 ein Ziel von CHF 7 Millionen vor, hielt jedoch am ursprünglichen Ziel von CHF 10 Millionen als längerfristiger Perspektive fest. Mehrere Kirchen leisten einen erheblich höheren Beitrag als sie müssten, aber einige finden es zunehmend schwierig, den für sie errechneten Betrag weiter in voller Höhe zu zahlen. Daher muss davon ausgegangen werden, dass es bis zur nächsten Vollversammlung zu einem kumulierten Einnahmefall von CHF 0,8 Millionen kommen wird. Das bedeutet, dass zusätzlich zu den Bemühungen um eine Steigerung des gegenwärtigen Beitragsniveaus vermehrte Anstrengungen unternommen werden müssen, um die zu erwartenden Ausfälle zu kompensieren.

Strategie

Die Anstrengungen zur Verwirklichung der Ziele der Mitgliedschaftskampagne werden fortgesetzt. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang:

- die Zusammenarbeit mit Kirchen, deren gezahlter Mitgliedsbeitrag erheblich unter der für sie berechneten Summe liegt;
- die Stärkung der Beziehungen zu den Mitgliedskirchen, insbesondere jenen, die gar keinen Beitrag leisten, einschließlich „inaktiver“ Mitglieder (Kirchen, die während drei aufeinander folgenden Jahren oder länger keinen Beitrag gezahlt haben);
- die Begleitung von Kirchen bei der Entwicklung kreativer Strategien zur Mittelbeschaffung für die Zahlung ihrer ÖRK-Mitgliedsbeiträge.

Maßnahmen

- a) alle Kirchen über das System der Beitragsberechnung informieren und Fragen beantworten;
- b) mit dem für die Begleitung der Mitgliedschaftskampagne zuständigen Team von Finanzausschussmitgliedern zusammenarbeiten, das ernannt worden ist, um Engagement und Einbindung der Leitungsgremien in die Mitgliedschaftskampagne sicherzustellen;
- c) ÖRK-Mitarbeiter/innen über die Mitgliedschaftskampagne auf dem Laufenden halten und sie anhalten, ihre Dienstreisen zu nutzen, um Kontakt zu den Mitgliedskirchen in den Ländern aufzunehmen, die sie bereisen;
- d) ausführlich über die Erfahrungen der „Lebendigen Briefe“ (die im Rahmen der Dekade zur Überwindung von Gewalt ausgesandt werden) berichten, damit der ÖRK in den Kirchen, die sie besuchen, ein persönliches Gesicht bekommt;
- e) die funktionalen Mitarbeitergruppen für Mittelbeschaffung und Besuche für allgemeine Beratung und Unterstützung nutzen und mit ihrer Hilfe sicherzustellen, dass alle Mitgliedskirchen vor der nächsten Vollversammlung besucht werden;

³ Der relative Reichtum der Länder, in denen es ÖRK-Mitgliedskirchen gibt, wird nach dem Index für menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen berechnet. Dafür wird das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Bevölkerung ermittelt und in die sog. Kaufkraftparität umgerechnet. Dies erlaubt einen länderübergreifenden Vergleich der wirtschaftlichen Statistiken, der die Preisunterschiede zwischen Ländern berücksichtigt und ein Bild vom Lebensstandard der Menschen gibt.

- f) die Mitgliedschaftskampagne durch verstärkte Kommunikationsarbeit, wie Updates und Features auf der Webseite des ÖRK, stärker bekannt machen;
- g) die für die Methode der Beitragsberechnung verwendeten Daten (Zahl der Kirchenmitglieder, nationales BIP und Kaufkraftparität, Beitragsskala) überprüfen, um optimale und realistische Erwartungen zu gewährleisten.

Erwartete Ergebnisse

- bessere Beziehungen mit den Mitgliedskirchen und mehr Verständnis für deren jeweilige Situation;
- verbesserte Kommunikation mit den Mitgliedskirchen und stärkere Selbstverpflichtung der Mitgliedskirchen;
- Steigerung des Anteils der Beitrag zahlenden Mitgliedskirchen auf 80%;
- signifikante Fortschritte auf dem Weg zu dem Ziel von CHF 7 Millionen Mitgliedsbeiträgen.

2. Stärkung der Beziehungen zu den kirchlichen Diensten und Werken

Rund 90 Prozent der programmgebundenen Beiträge, die der ÖRK erhält, stammen von zwanzig kirchlichen Diensten und Werken sowie kirchennahen Organisationen (*Anhang 2*). Deren Bedeutung kann daher nicht genug betont werden und die Pflege und Aufrechterhaltung dieser Beziehungen stellt eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung einer gesunden finanziellen Basis des ÖRK dar. Den Bedürfnissen und Erwartungen der kirchlichen Dienste und Werke zu entsprechen, muss in der Strategie des ÖRK zur Einkommensentwicklung daher ein zentrales Anliegen bleiben. Transparente und proaktive Kommunikationsarbeit, adäquate und zeitgerechte Planung und Berichterstattung unter Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen, Respekt der organisationsinternen Bedingungen, denen die Dienste und Werke unterliegen, all dies muss sichergestellt werden, um diese traditionellen Beziehungen und Finanzierungsquellen auch in Zukunft zu erhalten und weiter zu stärken. Auch der Verzicht auf häufige Umstrukturierungen des ÖRK wird einen Beitrag dazu leisten, solide Beziehungen zu pflegen und zu bewahren

Strategie

Die Beziehungen mit den kirchlichen Diensten und Werken müssen gestärkt werden, und zwar durch:

- den Runden Tisch des ÖRK;
- regelmäßige programmbezogene Besuche;
- eine Straffung des Finanzierungsprozesses.

a) Runder Tisch des ÖRK

Maßnahmen

Die Anstrengungen zur Stärkung des Runden Tisches (RT) des ÖRK, der als Plattform für ökumenische Gespräche über wichtige Anliegen und Entwicklungen in den teilnehmenden Organisationen und für die Intensivierung der ökumenischen Zusammenarbeit und Partnerschaft dient, werden fortgesetzt werden, unterstützt durch verschiedene Mechanismen:

- die Kerngruppe des RT;
- den „Ecumenical Partners' Survey“
- die „Who's Who?“ -Liste
- ein ökumenisches Einführungsseminar

Für die Aufrechterhaltung guter Beziehungen mit den kirchlichen Diensten und Werken ist es von entscheidender Bedeutung, dass das reibungslose Funktionieren dieser Mechanismen sichergestellt wird.

Der RT wird von der Kerngruppe koordiniert, die sich zu gleichen Teilen aus Vertretern/innen der kirchlichen Dienste und Werke und ÖRK-Mitarbeitern/innen zusammensetzt. Diese Gruppe ist u. a. verantwortlich für die Vorbereitung der jährlichen Tagungen des RT, für die Weiterführung der Arbeit zu Grundsatzvereinbarungen des RT, die Umsetzung von Beschlüssen usw. Ferner muss sie sicherstellen, dass zwischen und während RT-Tagungen Finanzierungsinformationen zur Verfügung stehen, und die Arbeit des RT in regelmäßigen Abständen prüfen und auswerten.

Der jährliche „Ecumenical Partners’ Survey“ sammelt, kategorisiert und analysiert Statistiken der RT-Teilnehmenden und ermöglicht es, Trends und Muster zu erkennen und ein umfassendes Bild von der gesamten Arbeit der kirchlichen Dienste und Werke zu zeichnen. Die „Who’s Who?“-Liste ist ein webgestütztes Instrument, das die Mitarbeiter/innen der RT-Partnerorganisationen auflistet, die in vielen verschiedenen Bereichen arbeiten.

Das jährliche ökumenische Einführungsseminar ist besonders wichtig für neue Mitarbeiter/innen der kirchlichen Dienste und Werke. Es handelt sich dabei um ein viertägiges Informationsseminar über den ÖRK und die ökumenische Bewegung, das Gelegenheit zur Begegnung mit Mitarbeitern/innen anderer ökumenischer Organisationen bietet.

Der Akzent muss auf den sinnvollen Einsatz dieser Instrumente gelegt werden. Dies wird dadurch erreicht, dass:

- eine gute Koordination und optimale Beteiligung am RT gewährleistet wird;
- die Rolle der RT-Kerngruppe gestärkt und gefördert wird;
- der „Ecumenical Partners’ Survey“ und „Who’s Who?“ aktiv unterstützt, verwaltet und gefördert wird;
- das ökumenische Einführungsseminar mit anderen koordiniert wird.

Erwartete Ergebnisse

- Durch seine Funktion als zentrale Plattform für den ökumenischen Dialog mit kirchlichen Diensten und Werken und ökumenischen Organisationen wird der RT den ÖRK auch in Zukunft bei der Erfüllung seines Auftrags unterstützen und sowohl im Blick auf Finanzen als auch Programme eine wichtige Rolle spielen.

b) Besuche

Maßnahmen

Regelmäßige programmbezogene Besuche bei den kirchlichen Diensten und Werken und Besuche von deren Leitungsgremien und Stabsmitgliedern beim ÖRK sind wichtig, um sich gegenseitig besser kennenzulernen und Verständnis und Verantwortung füreinander zu stärken. Menschen geben anderen Menschen Geld, und eine gute Mittelbeschaffungsstrategie baut stark auf persönlichen Beziehungen auf. Besuche bieten die beste Möglichkeit für persönliche Begegnungen und ermöglichen so die Pflege und Vertiefung kollegialer Beziehungen. Es ist ein Programm entwickelt worden, das für die Zeit von 2008-2010 zumindest Besuche bei den zwanzig größten Beitragszahlern vorsieht. All diese Besuche werden in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Einrichtungen und geeigneten ÖRK-Mitarbeitern/innen vorbereitet werden. Zusätzlich werden die Leitungsgremien und leitenden Mitarbeiter/innen der zwanzig größten Beitragszahler eingeladen werden, den ÖRK in den kommenden drei Jahren zu besuchen.

Erwartete Ergebnisse

- gegenseitiges Kennenlernen und besseres Verständnis der Situation des jeweils anderen, seiner Stärken und Probleme, der Herausforderungen, vor denen er steht, und seiner Arbeitsweise;
- stärkere Einbindung der kirchlichen Dienste und Werke in die Arbeit des ÖRK.

c) Straffung des Finanzierungsprozesses

Maßnahmen

Den Finanzierungsprozess transparenter, effizienter und kohärenter zu gestalten, stellt ein wichtiges Element im Prozess der verstärkten Zusammenarbeit dar: zu diesem Zweck findet vor den Rundtischgesprächen eine Begegnung mit Mitarbeitern/innen der kirchlichen Dienste und Werke statt, die für die Koordination der Vergabe von Finanzmitteln an den ÖRK zuständig sind. Es sind zeitliche Fristen und Formvorgaben für Planung und Berichterstattung (inhaltliche Erläuterung und Bereitstellung finanzieller Daten) vereinbart worden, an denen weiter gearbeitet wird. Ferner ist eine gemeinsame Rahmenvereinbarung für die ökumenische Partnerschaft (Framework Agreement for Ecumenical Partnership) ausgearbeitet worden. Zu den Anliegen, die weiterer Aufmerksamkeit bedürfen, gehören die Stärkung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Programmpartnern im ÖRK und den kirchlichen Diensten und Werken sowie die kontinuierliche Begleitung der Prozesse der Planung, Kontrolle, Auswertung und Berichterstattung (PMER) im ÖRK durch die Dienste und Werke.

Erwartete Ergebnisse

- besseres gegenseitiges Verständnis für Arbeitsabläufe in den Partnereinrichtungen, das zu verstärkter Zusammenarbeit und realistischeren Erwartungen an den jeweils anderen führen sollte;
- erfolgreichere PMER-Prozesse, die das Vertrauen und die Spendenbereitschaft der Geber stärken werden.

3. Stärkung der Mittelbeschaffungskompetenz der Mitarbeiter/innen

Strategie

Die ÖRK-Leitung hat erklärt, dass alle Stabsmitglieder für die Mittelbeschaffung mitverantwortlich sind. Die Mitarbeiter/innen des ÖRK verfügen über fachliche Kompetenz und Erfahrungen mit der Einwerbung von Mitteln sowie wichtige Beziehungen zu den kirchlichen Diensten und Werken. Ein Eckstein der Einkommensstrategie besteht darin sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter/innen in der Lage sind, sich an der Mittelbeschaffung zu beteiligen, dass ihre Beiträge systematisch und koordiniert berücksichtigt werden, dass sie in ihren Anstrengungen begleitet und konsequent zur Mitwirkung ermutigt werden. Es werden Systeme eingerichtet werden, um die Beiträge von Projektmitarbeitern/innen auf allen Ebenen der Mittelbeschaffung, einschließlich Kontaktaufnahme mit Stiftungen, kirchlichen Diensten und Werken und Privatpersonen, einzubeziehen.

Insbesondere haben viele Projektmitarbeiter/innen Beziehungen zu potenziellen neuen Gebern und/oder Zugang zu Netzwerken, mit deren Hilfe solche neuen Finanzierungspartner gefunden werden könnten. Diese Kontakte sollten systematisch auf ihr Potenzial hin geprüft werden. Zusätzlich sollten Projektmitarbeiter/innen geschult werden, um ein Gespür für mögliche Geber zu entwickeln, den Finanzbedarf für Projekte in ansprechender Weise darzulegen, über Projekte Bericht zu erstatten

und messbare Ergebnisse vorzulegen. Für die Schulung der Mitarbeiter/innen und ihre Begleitung im Mittelbeschaffungsprozess ist somit eine umfassende Strategie erforderlich.

Maßnahmen

- a) Systeme einrichten, die Projektmitarbeiter/innen befähigen und ermutigen, Mittel einzuwerben;
- b) Mitarbeiter/innen schulen und in ihren Mittelbeschaffungsbemühungen begleiten, Ergebnisse prüfen und systematische Verfahren fördern;
- c) In Zusammenarbeit mit dem Kommunikationsteam geeignete Kommunikationswerkzeuge für die Mittelbeschaffung ausarbeiten, einschließlich Werbematerialien für Veranstaltungen und *Annual Review*;
- d) Die Einrichtung von Beratungsgremien für Mittelbeschaffung anregen, denen Vertreter/innen von Leitungsgremien, Mitarbeiter/innen und Freiwillige angehören;
- e) Informationen über Mittelbeschaffungspotenzial, die bei Leitungsgremien, Beratungsgremien und Mitarbeitern/innen eingehen, sammeln, sichten und entsprechende Maßnahmen ergreifen;
- f) Netzwerkmöglichkeiten erkennen und entwickeln und zeitlich abgestimmt mit ÖRK-Veranstaltungen Treffen mit neuen potenziellen Gebern organisieren;
- g) Projektmitarbeiter/innen mit Hilfe des „Funding Handbook“ in Finanzierungsprozessen schulen, einschließlich Klärung der respektiven Rolle.

Erwartete Ergebnisse

- besser zugeworbene Mitarbeiter/innen, die Mittel für ihre eigenen Aktivitäten und für den ÖRK als Ganzem einwerben;
- steigende Mittel aufgrund der Mitarbeiterinitiativen, der intensiveren Werbung neuer Geber und der verbesserten Kontaktaufnahme zu Stiftungen.

4. Erschließung von Stiftungsgeldern

Strategie

Viele ÖRK-Programme haben das Potenzial, von Stiftungen unterstützt zu werden. Eines der Ziele der Einkommensentwicklungsstrategie wird es sein, Stiftungen als neue Geber zu gewinnen, um die Einkommensquellen des ÖRK weiter zu diversifizieren. In enger Zusammenarbeit mit Projektmitarbeitern/innen wird ein System geplant, eingerichtet und intensiv begleitet werden, das dazu dienen soll, Stiftungen als potenzielle Geldgeber zu identifizieren, Finanzierungsanträge an sie zu stellen, ihnen Rückmeldung zu geben, adäquat über den Einsatz der erhaltenen Gelder Bericht zu erstatten und die Beziehungen zu ihnen zu pflegen.

Maßnahmen

- a) Stiftungen als potenzielle Geldgeber ausfindig machen, einschließlich Sichtung von Spendenankündigungen und Identifizierung potenzieller neuer Geber;
- b) neue Geber in Zusammenarbeit mit der ÖRK-Leitung und Mitgliedern von Leitungs- und Beratungsgremien ausfindig machen;
- c) neue Geber in Zusammenarbeit mit Projektmitarbeitern/innen ausfindig machen, die bei der Strategieplanung, der Erstellung von Finanzierungsgesuchen an Stiftungen, der Pflege der Beziehungen, Rückmeldung und Berichterstattung begleitet werden müssen; zusammen mit ihnen sicherstellen, dass die Projektvorschläge zeitgerecht, gut recherchiert, gut formuliert und gut dokumentiert eingereicht werden, dass der ÖRK über die nötigen Kapazitäten für die geforderte Berichterstattung verfügt und dass die Finanzierungsgesuche anschließend weiterverfolgt werden;

- d) Beziehungspflege planen und umsetzen, einschließlich regelmäßiger Kommunikation und Kontakte mit den Stiftungspartnern;
- e) mögliche „Aufforderungen zu Finanzierungsvorschlägen“ (RFPs – „requests for proposals“), die für Auftrag und Projektbedarf des ÖRK relevant sind, aktiv prüfen und recherchieren;
- f) Trends in der Vergabe öffentlicher Mittel untersuchen und für den ÖRK in Frage kommende Finanzierungsmöglichkeiten recherchieren.

Erwartete Ergebnisse

- Diversifizierung der Einnahmequellen durch die Gewinnung neuer Partner;
- Einwerbung von CHF 200 000 bis zum Ende des ersten Jahres nach Einführung dieser Maßnahmen. Dieser Betrag wird in den darauf folgenden Jahren auf CHF 500 000 ansteigen. (Die Einwerbung von Mitteln bei Stiftungen ist ein langfristiger Prozess, der mit der Sondierung potenzieller neuer Geber beginnt und mit Beziehungspflege weitergeht. Die meisten großen Stiftungen leisten nur Beiträge zu sehr spezifischen Projekten mit fester Laufzeit und reagieren nicht auf unaufgefordert eingereichte Finanzierungsvorschläge. Dies zeigt, wie wichtig es ist, Beratungsgruppen von Leitungsgremien und Mitarbeitern/innen einzurichten, die Netzwerkarbeit leisten können, um solide Finanzierungsmöglichkeiten durch Stiftungen zu identifizieren und den Prozess so in Gang zu setzen.)

5. Gewinnung von privaten Spendern

Strategie

Die Gewinnung von privaten Spendern stellt weltweit die am weitesten verbreitete, wichtigste und erfolgreichste Form der Mittelbeschaffung dar. Zusätzlich zu der Erschließung neuer Einnahmequellen bieten Privatspenden konkrete Möglichkeiten, Leben und Programme des ÖRK durch die aktive Mitwirkung der Spender zu bereichern. Egal ob diese als Berater, Ehrenamtliche oder Geber aktiv sind, der ÖRK wird auf jeden Fall davon profitieren, wenn er Privatpersonen in seiner Einkommensstrategie einen wichtigen Platz einräumt. Die Einbeziehung von Programmdirektoren/innen und Projektmitarbeitern/innen wird in diesem Bereich besonders hilfreich sein.

Maßnahmen

Privatpersonen

- a) eine Beratungsgruppe ökumenischer „Veteranen“ zur Unterstützung der ÖRK-Leitung einrichten, mit der besonderen Aufgabe, Netzwerkarbeit zu leisten und neue Finanzierungspartner zu suchen;
- b) eine Beratungsgruppe aus Vertretern/innen von Leitungsgremien zur Unterstützung der ÖRK-Leitung einrichten, mit der besonderen Aufgabe, Netzwerkarbeit zu leisten, neue Finanzierungspartner zu suchen und in Abstimmung mit Mitgliedskirchen und kirchlichen Diensten und Werken eine Politik der Mittelbeschaffung zu konzipieren;
- c) Mittel und Wege zu finden, „ÖRK-Freundeskreise“ einzurichten und den bestehenden „Bossey/ÖRK-Freundekreis“ auszubauen;
- d) ein geplantes Spenderprogramm systematisieren und bekannt machen, das Privatpersonen die Möglichkeit bietet, ihre Vermögensnachfolge zu regeln;
- e) die ÖRK-Datenbank über potenzielle Geber unter Nutzung des Besucherprogramms und ökumenischer Veranstaltungen ausbauen; persönliche Informationen über Besucher/innen und Tagungsteilnehmer/innen erfassen, einschließlich deren Interesse an Programmen und bisheriges Spendenverhalten;
- f) die ÖRK-Datenbank über potenzielle Geber unter Nutzung persönlicher Informationen über alle (ehemalige und gegenwärtige) Mitglieder von Leitungsgremien, Kommissionen und Ausschüssen

- ausbauen, einschließlich Angaben über deren Status, frühere Funktionen, Interesse an Programmen und bisheriges Spendenverhalten;
- g) per e-mail regelmäßige Spendenaufrufe an bestimmte Zielgruppen richten, die in der ÖRK-Datenbank als potenzielle Spender aufgelistet sind;
 - h) Informationsmaterialien versenden, in denen auf die ÖRK-Webseite aufmerksam gemacht wird; zur Registrierung für e-news und e-mail-Nachrichtenbriefe bestimmter Projekte ermutigen; die regelmäßige Versendung ausgesuchter e-mail-Updates an Geber und potenzielle Geber sicherstellen;
 - i) die online-Spendenseite des ÖRK ausbauen;
 - j) die schnelle Bestätigung des Spendeneingangs mit Dank für die geleistete Unterstützung sicherstellen;
 - k) die Raiser's Edge-Datenbank kreativ verwalten und so die Möglichkeiten für eine maximale Gewinnung von Privatspendern, optimale Beziehungspflege und Rückmeldung bei den Spendern voll ausschöpfen.

Ortsgemeinden

- a) Spendenbereite Ortsgemeinden ausfindig machen und in Absprache mit den zuständigen Instanzen (Mitgliedskirchen, kirchliche Dienste und Werke, nationale Kirchenräte usw.) Spendengesuche zu koordinieren;
- b) Gemeinden auf geeignete ÖRK-Projekte aufmerksam machen und zusammen mit ihnen Initiativen zur Mittelbeschaffung für diese Projekte entwickeln, so dass Beziehungen zwischen den beteiligten Gemeinden hergestellt werden und sowohl das Spendenaufkommen als auch das persönliche Engagement steigen;
- c) Strategien entwickeln, wie die Kontaktaufnahme zu Gemeinden und ihre Spendenbereitschaft verstärkt werden können;
- d) zusammen mit nationalen/regionalen Kirchengremien Möglichkeiten für die Durchführung besonderer Spendensammlungen sondieren.

Erwartete Ergebnisse

- wachsende und engagierte Beteiligung von Einzelnen und Gemeinden an Leben und Auftrag des ÖRK.;
- Schaffung der Grundlagen für ein ausgewogenes und vielseitiges Spendenprogramm für Privatspender;
- Ausweitung der Datenbank von primär US-amerikanischen Spendern auf alle Regionen;
- Steigerung der Zahl der Spender von gegenwärtig 400 auf 1000;
- Einwerbung von Privatspenden in Höhe von CHF 200 000 bis zum Ende des zweiten Jahres nach Einführung dieser Maßnahmen.

6. Diskussion in einer Plenarsitzung des Zentralausschusses

Am 14. Februar wird der Zentralausschuss in der Sitzung, die dem Erfahrungsaustausch über Initiativen zur Mittelbeschaffung gewidmet sein wird, Gelegenheit haben, über die zentrale Bedeutung der Einkommensentwicklung für die Verwirklichung der genehmigten Projekte und Aktivitäten des Rates von jetzt bis zur nächsten Vollversammlung zu diskutieren.

Die Ergebnisse der Diskussionen werden in die Arbeit des Finanzausschusses einfließen, der dem Zentralausschuss Empfehlungen zur weiteren Erwägung vorlegen wird.

*Anhang 1***Referenzdokumente** (weitgehend auf Englisch)

- 1992 Bericht an den Zentralausschuss, 1992 – gemäß Auftrag der 7. Vollversammlung in Canberra
- 1992 „Wege zum finanziellen Gleichgewicht – Schlussbericht der Cambridge Associates an den Ökumenischen Rat der Kirchen ”
- 1996 Arbeitsgruppe „Finanzstrategie“ vorbereitet
- 1998 Bericht über die Mitgliedschaftskampagne, 8. Vollversammlung, Harare
- 2000 Mandat und Aufgabenliste der Cluster: Finanzen, Dienstleistungen und Verwaltung – IMD
- 2001 „Der ÖRK plant eine umfassende Strategie zur Einkommensentwicklung, um den finanziellen Herausforderungen der nächsten Jahre zu begegnen”
- 2003 „Einkommensentwicklung 2003 und darüber hinaus”, ÖRK-Zentralausschuss/Finanzausschuss
„Strategie zur Einkommensentwicklung ” – ÖRK-Exekutivausschuss
- 2004 „Auf dem Weg zu einer Strategie des ÖRK zur Einkommensentwicklung, 2006-2008” (2006 aktualisiert)
- 2006 Strategiegruppe des Finanzausschusses

Anhang 2

Einnahmen des ÖRK 2002-2008

1. Einnahmen des ÖRK in 2006 und den vorhergehenden Jahren

Die Gesamteinnahmen des ÖRK beliefen sich 2006 auf CHF 37,1 Millionen - gegenüber dem im Haushalt veranschlagten Betrag von CHF 34,8 Millionen. Somit wurden zum dritten Mal in Folge mehr Beiträge eingenommen als im Haushalt veranschlagt. Das bedeutet jedoch nicht, dass der ÖRK mit der Einkommensentwicklung per se zufrieden wäre, denn es besteht nach wie vor die Tendenz zu sinkenden Einnahmen.

Tabelle 1: ÖRK-Einnahmen aus Beiträgen 2002-2008 (CHF 000s)

Einnahmen	2002 ist	2003 ist	2004 ist	2005 ist	2006 ist	2007 progn.	2008 Haushalt
Beitragseinnahmen							
Einn.aus Mitgliedsbeiträgen	6.537	6.401	6.510	6.426	6.593	6.397	6.400
andere nichtzw.geb. Beiträge	592	627	815	314	366	215	198
Programmbeiträge	28.985	27.376	27.309	26.704	24.908	24.394	24.066
Zwischensumme	36.113	34.404	34.634	33.445	31.867	31.006	30.664
Multilaterales Teilen	5.840	5.141	4.040	4.082	2.745	2.122	1.465
Ök. Forschungszentrum	-	266	457	526	-	-	-
ACT-Entwicklung	-	-	-	200	523	788	689
Vollversammlung	-	435	627	3.004	1.953	113	102
Gesamteinn.aus Beiträgen	41.954	40.246	39.757	41.256	37.088	34.030	32.920

2. Zusammensetzung der ÖRK-Einnahmen

Die Einnahmen des ÖRK setzen sich zusammen aus „Beitragseinnahmen“ und „anderen Einnahmen“.

Beitragseinnahmen:

- Mitgliedsbeiträge der Kirchen;
- Beiträge zu Programmen, Projekten und Aktivitäten;
- Einnahmen für die Vollversammlung.

Andere Einnahmen:

- finanzielle Nettoeinnahmen (einschließlich Anlageerträge);
- Mieteinnahmen und Verkäufe;
- sonstige Einnahmen.

2006 machten die Beitragseinnahmen 83% der Gesamteinnahmen des ÖRK aus (Tabelle 2).

Tabelle 2: ÖRK-Einnahmen 2006

Einkommensart	CHF Mill.	% Gesamt
Beitragseinnahmen		
Mitgliedsbeitr.und andere nichtzw. Einnahmen	7,0	16%
Programmbeiträge	28,2	63%
Vollversammlung	2,0	4%
Andere Einnahmen		
finanzielle Einnahmen/(Ausgaben)	0,4	1%
Mieteinnahmen und Verkäufe	6,0	13%
sonstige Einnahmen	1,1	2%
Gesamt	44,6	100%

3. Programmbeiträge

Viele unterschiedliche Geber leisten Beiträge zu Programmen, Projekten und Aktivitäten. Der weitaus größte Teil der Einnahmen stammt jedoch von einer kleinen Zahl kirchlicher Dienste und Werke und kirchennaher Organisationen. 2006 leisteten fünf von ihnen – der EED, die Kirche von Schweden, ICCO, FinnChurchAid und das Evangelische Missionswerk in Deutschland – 57% und zwanzig von ihnen 91% der Programmbeiträge.

Tabelle 3: Größte ÖRK-Beitragszahler 2006

Beitragszahler	CHF 000s
EED - Evangelischer Entwicklungsdienst	6.010
Kirche von Schweden	3.226
ICCO	2.595
FinnChurchAid	2.266
Evangelisches Missionswerk in Deutschland	2.154
Zwischensumme	16.253
Diakonisches Werk der EKD (BftW, KHK, ESP)	2.047
Kerkinactie/Weltdienst-Prot.Kirche in den Niederlanden	1.367
Vereinigte Kirche v.Kanada+Canadian Intern.Dev.Agency	1.083
Norwegian Church Aid	915
Schwedischer Missionsverband	746
Christian Aid	681
Presbyterianische Kirche (USA)	524
HEKS-EPER	356
Christenrat von Schweden	355
DanChurchAid	337
EKD - Evangelische Kirche in Deutschland	306
Christliche Kirche (Jünger Christi) in den USA	254
Brot für Alle	238
Evangelisch-Lutherische Kirche in den USA	217
Stichting Rotterdam	209
Gesamt	25.888

Progr.beiträge/nichtzw.Beiträge insgesamt (exkl. Vollvers.)	28.542
Anteil der 5 größten Beitragszahler an Progr.beiträgen	57%
Anteil der 20 größten Beitragszahler an Progr.beiträgen	91%

