

Fundraising in der Praxis

Service



**Eine Anwendungshilfe für Projekte im
Bundesprogramm „VIELFALT TUT GUT.“**

Gefördert im Rahmen des Bundesprogramms
„VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	13
Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising	23
Fundraising – Rahmenbedingungen und Methodik	73
A-Z der Fundraising-Möglichkeiten	215
Sozialmarketing als Grundlage des Fundraisings	243
Grundsätze öffentlicher Förderung	275
Finanzierungshilfen für Mitarbeiter/-innen	305
„Wer spart, der hat!“	313
Projektmanagement im Fundraising	321
Vertrauen ist gut, Controlling ist besser	343
Fundraising als kommunale Aufgabe.....	363
Persönliche Voraussetzungen für das Fundraising	415
Juristische Definition von Fundraising-Begriffen	425
Das Steuerrecht im Fundraising.....	449
Die Autoren.....	481
Best Practice aus der Sicht von	485

Vorwort	9
Einleitung	18

Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising 23

1. Vielfalt tut gut – auch beim Fundraising	23
2. Überzeugender Organisationszweck und klares Profil	
oder: Wer wir sind und was wir wollen.....	32
2.1 Das Selbstverständnis der Organisation	
(Corporate Identity)	35
2.2 Die Vision: Das gleiche Ziel vor aller Augen	37
2.3 Die Mission: Wir sind, was wir tun.....	40
2.4 Gemeinsames Leitbild als Grundlage für Entscheidungen.....	41
2.5 Damit draufsteht, was drin ist: der Name.....	48
3. Klarer Förderbedarf	52
4. Solide Fördererbasis: Das Beteiligtenuniversum	55
5. Fundraising-Positionierung: Leitungsaufgabe	
plus Querschnittsaufgabe.....	59
6. Ausreichendes Fundraisingbudget: Erst säen, dann ernten.....	63
7. Zusammenfassung Rahmenbedingungen:	
Hausaufgaben erledigt?.....	68
8. Neugierig geworden? Weiterbildungsangebote	69
9. Webseiten/Newsletter	70

Fundraising – Rahmenbedingungen und Methodik 73

Einleitung	73
1. Rahmenbedingungen für Fundraising jenseits öffentlicher	
Quellen in Deutschland.....	75
1.1 Der Spendenmarkt.....	76
1.2 Erfolgsfaktoren.....	77
1.3 Spendenmotive in der „Überflussgesellschaft“	79
1.4 Nein-Sager	82
1.5 Ich bin nicht gefragt worden.....	83
1.6 Spendenmotive.....	84
1.7 Empfehlungen	89
1.8 Dank sagen	90
2. Fundraisingmöglichkeiten	95
2.1 Stiftungen als Förderer gewinnen	
oder: fundraising is friendraising.....	95

2.2	Private Förderinnen und Förderer	124
2.3	Veranstaltungen, Aktionen und Events	125
3.	Fundraising und erwirtschaftetes Einkommen:	
	Gespräch mit Ümit Gürkan Buyurucu.....	135
4.	Fundraising und Partizipation: Gespräch mit Dr. Torsten Flüh	138
5.	Kommunikation – Spendenbriefe	141
5.1	Adressen und Ziele	142
5.2	Adressen und Kontakte gewinnen	144
5.3	Ablaufplanung Ihres Spendenbriefs	148
5.4	Datenschutz	152
5.5	Milieus: Die Sinusstudie.....	153
5.6	Datenbank	155
5.7	Verzahnung in der Organisation.....	156
6.	Geldauflagen einwerben	157
6.1	Definition.....	157
6.2	Voraussetzungen.....	159
6.3	Wie gehen Sie bei der Werbung vor?	160
6.4	Verwaltung von Geldauflagen.....	162
6.5	Alternative Wege	163
7.	Sponsoring und Co. – Kooperationen mit der Privatwirtschaft.....	164
7.1	Sponsoring.....	170
7.2	Sponsoring aus Sicht der Sponsoren	172
7.3	Kosten.....	176
7.4	Sponsoring aus Sicht der NPOs.....	176
7.5	Konzeption	179
7.6	Ansprache.....	181
7.7	Durchhalten	184
7.8	Durchführung.....	185
7.9	Kommunikation – Das persönliche Gespräch	186
7.10	CSR und Corporate Citizenship	190
7.11	Beispiele für Kooperationen Wirtschaft-Sozialbereich sowie aus dem Internet	193
7.12	Corporate Citizenship: „Das Verbundnetz der Wärme“	195
7.13	Payroll Giving.....	198
7.14	Matching Fund.....	199
7.15	Beispiele für Fundraisingplattformen im Internet.....	200
7.16	Die Marktplatzmethode	202
7.17	Cause Related-Marketing	203
8.	Zusammenfassung	206
	A-Z der Fundraisingmöglichkeiten	215

Sozialmarketing als Grundlage des Fundraisings	243
1. Einleitung	243
2. Begriffsdefinitionen.....	243
3. Abgrenzung von Sozialmarketing, Fundraising, Sponsoring, Spenden und Werbung	245
4. Die Marketingkonzeption.....	247
4.1 Das Phasenmodell der Marketingkonzeption.....	250
4.2 Die Analyse	250
4.2.1 Externe Analyse	251
4.2.2 Interne Analyse.....	253
4.3 Die Zielsetzung	256
4.3.1 Die Wichtigkeit von Zielen	256
4.3.2 Das Zielsystem.....	257
4.4 Die Planung	258
4.4.1 Die Wichtigkeit der Planung.....	258
4.4.2 Der Marketingmix.....	259
4.5 Die Umsetzung.....	264
4.6 Die Kontrolle.....	265
5. Beispiel für ein Marketingkonzept	263
Grundsätze öffentlicher Förderung	275
1. Wann haben wir Chancen auf öffentliche Förderung?	277
1.1 Passgenauigkeit der Projektidee	277
1.2 Haushaltsplanprinzip.....	279
2. Wer finanziert mein Vorhaben?	280
3. Welche Formen der öffentlichen Förderung kommen in Frage?	283
3.1 Institutionelle Förderung	283
3.2 Projektförderung.....	283
3.3 Finanzierungsarten	284
4. Was müssen wir tun, um öffentliche Fördermittel zu erhalten?	285
5. Worauf achten die Bewilligungsbehörden?	286
6. Worauf müssen wir bei der Erstellung eines Kosten- und Finanzierungsplans achten?	289
7. Wie weisen wir die ordentliche Verwendung der öffentlichen Mittel nach?.....	292
8. Welche Probleme treten regelmäßig im Kontext mit der Beantragung öffentlicher Mittel auf?.....	294
Literaturhinweise und Links	303

Finanzierungshilfen für Mitarbeiter/-innen	305
1. Förderung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM)	306
1.1 Schriftlicher Antrag	306
1.2 Öffentliches Interesse	307
1.3 Das Prinzip der Zusätzlichkeit.....	307
1.4 Finanzierung	308
1.5 Förderdauer	308
2. „Ein-Euro-Job“ – Mehraufwandsentschädigung (MAE).....	309
2.1 Fördergrundlage.....	309
2.2 Beantragung	309
2.3 Finanzierung	310
2.4 Förderdauer und -umfang.....	310
3. Sonstige Formen der Personalkostenförderung	310
„Wer spart, der hat!“ –	
Sparen, die einfachste Form der Vermögensbildung	313
1. Sparmöglichkeiten in der Organisation.....	314
2. Verbrauch	314
3. Dauerschuldverträge.....	315
4. Einkauf	316
5. Ressourcenoptimierung	317
6. Personal	317
Projektmanagement im Fundraising	321
1. Vom strategischen Ziel zur Projektidee (Projektentwicklung).....	323
2. Von der Idee zum Projekt (Konzeptphase).....	325
3. Von der Zielstellung des Projektes zur Projektplanung.....	329
4. Von der Planung in die Umsetzung (Projektrealisierung)	337
5. Vom Abschluss eines Projektes zum Beginn eines neuen.....	339
6. Zusammenfassung	339
Literaturhinweise und Links	340

Vertrauen ist gut, Controlling ist besser	343
1. Die Unterstützungsfunktion des Controlling bei der Zielbildung und im Planungsprozess	345
2. Die Unterstützungsfunktion des Controlling in der Projektrealisierungsphase	351
3. Die Ergebnisbewertung	356
4. Zusammenfassung	359
Literaturhinweise und Links	360

Fundraising als kommunale Aufgabe	363
1. Der Markt der (Fundraising-)Möglichkeiten	366
1.1 Fundraisen in öffentlichen Fördertöpfen	366
1.1.1 Fördertöpfe fördern – auch Fundraising	370
1.2 Private Geldgeber	373
1.2.1 Unternehmenskooperationen oder „Verwaltungssponsoring“	375
1.2.2 Brücken bauen – Tempelhofer und Schöneberger Unternehmen als Partner der Jugend	377
1.2.3 Alles Sponsoring oder was?	381
1.2.4 Und Verwaltung ist doch anders oder: Öffentliches Sponsoring birgt auch Fallstricke	384
2. Was Kommunen für „ihre“ Träger tun können	389
2.1 Die lokale Fundraising-Koordinierungsstelle	391
2.2 Methode Marktplatz	397
2.3 Lokale Sponsoring- und Spendeninitiativen	399
2.4 Netzwerke erweitern und Synergien schaffen	403
2.5 Kommunikation	406
3. Was Fundraising für die Verwaltung tun kann	411

Persönliche Voraussetzungen für das Fundraising oder: Das NEIN ist der erste Schritt zum nächsten JA!	415
1. Einleitung	415
2. Das brennende Herz	416
3. Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit	418
4. Das strategische Denken	419
5. Vom NEIN zum JA	420
6. People give to people	421
7. Schlussbemerkung	423

Juristische Definition von Fundraisingbegriffen.....	425
1. Zuschüsse	425
1.1 Im Allgemeinen	426
1.2 Im Besonderen	427
2. Spenden.....	431
2.1 Im Allgemeinen	431
2.2 Im Besonderen	436
3. Sponsoring.....	440
3.1 Im Allgemeinen	440
3.2 Im Besonderen	441
Das Steuerrecht im Fundraising.....	449
1. Gemeinnützigkeit	449
1.1 Gebot der Ausschließlichkeit.....	451
1.2 Gebot der Selbstlosigkeit.....	452
1.3 Gebot der Unmittelbarkeit	452
2. Geschäftsbereiche gemeinnütziger Träger	453
3. Ertragssteuerrecht	455
3.1 Ertragssteuerrechtliche Behandlung von Zuschüssen.....	456
3.2 Ertragssteuerrechtliche Behandlung von Spenden	457
3.3 Ertragssteuerrechtliche Behandlung von Sponsoring	457
4. Umsatzsteuerrecht	457
4.1 Umsatzsteuerrechtliche Behandlung von Zuschüssen	460
4.2 Umsatzsteuerrechtliche Behandlung von Spenden	464
4.3 Umsatzsteuerrechtliche Behandlung von Sponsoring.....	465
5. Haftung im Steuerrecht.....	467
Literaturhinweise und Links	468
Anhang.....	469
Die Autoren.....	481
Best Practice aus der Sicht von	485
Bildnachweis	494



Vorwort

Google hat über 56 Millionen Einträge zu „Fundraising“. Wenn Sie bei Amazon nach deutschen Büchern zu „Fundraising“ suchen, kommen Sie immerhin auf 160. Warum also noch ein weiteres?

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil Fundraising für demokratische Kultur, für Vielfalt und Toleranz ein ganz spezieller Bereich ist, der nicht gerade mit Ratgebern überflutet wird. Wir haben es geschrieben, weil wir meinen, dass das Programm „VIELFALT TUT GUT.“ per se auf Fundraising ausgelegt ist. In diesem Programm ist das Ziel, eine möglichst breite Schicht an Unterstützer/-innen zu aktivieren. Und das ist es, worum es im Fundraising geht: Menschen zu motivieren, sich für eine bestimmte Sache einzusetzen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln. Das muss nicht immer nur Geld sein. Zugleich haben wir in unserer täglichen Arbeit erfahren, dass für Themen wie Bekämpfung von Rassismus und Rechtsradikalismus oft ganz andere Fundraisingmaßnahmen angewendet werden müssen als bei der Hilfe für hungrige Kinder und Opfer von Naturkatastrophen. Und natürlich haben wir dieses Buch geschrieben, weil wir hoffen, dass Sie als Leserinnen und Leser darin etwas aus Ihrem Arbeitsalltag wieder finden.

Da Fundraising viel mit Projektmanagement zu tun hat (dem deswegen ein ganzes Kapitel gewidmet ist), möchten wir Ihnen nicht verschweigen, wie unser eigenes Projektmanagement im achtköpfigen Team der Autorinnen und Autoren ablief.

Die Ausgangssituation war „wie im richtigen Leben“: Wir hatten eigentlich zu wenig Zeit und außer einigen Rahmenvorgaben schenkte uns unsere Auftraggeberin vollstes Vertrauen. Wir hatten aber wenig Zeit, uns abzustimmen und unterschiedliche Auffassungen zu klären. Wir machten wieder einmal die Erfahrung, wie wichtig gutes Briefing und die Einhaltung von Terminen sind. Als Profis kennen wir zwar die relevante Literatur, mussten aber trotzdem die Flut an Neuerscheinungen der letzten Jahre und die wichtigsten der zahllosen Internetseiten zum Thema ausführlich sichten und bewerten. Wir hätten uns auch die Muße gewünscht, unsere Beiträge mit dem Feedback von noch mehr Testleser/-innen abzurunden. Andererseits hatten wir ein gemeinsames Ziel: Eine brauchbare Praxishilfe zu schreiben. Und weil wir dieses gemeinsame Ziel hatten, hat es auch geklappt, obwohl das Prozedere nicht immer der reinen Managementlehre entsprach.

Wir haben in dieser Zeit sehr viel gelernt über die vielfältigen, erfolgreichen und phantasievollen Fundraisingverfahren zahlreicher Gesprächspartner/-innen. Für die Auskunftsfreude und Offenheit sei an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen.

Unser Dank gilt aber auch der gsub, die uns mit Ihrem Vor-schussvertrauen unterstützt hat. Dem Ministerium, speziell Herrn Dr. Obst sei gedankt, weil der Auftrag überhaupt ergangen ist – ein wichtiger Schritt, um die Projektbedingungen zu flankieren.

Last but not least gilt unser Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von iq consult e.V., die im Hintergrund unermüdlich zum Gelingen beigetragen haben, durch Zuarbeiten und Wegräumen bürokratischer Hürden. Besonders hervorgehoben sei Elmar Langner. Er hat in einer

Nacht-und-Nebel-Aktion die Korrektur übernommen, was angesichts der knappen Zeit eine bravouröse Leistung darstellt.

Ohne Andrea Nienhaus, unsere versierte Layouterin, wäre das Buch nicht stofflich geworden, dafür mehr als Dank. Das ist also unsere Schlussfolgerung: Eine kleine Gruppe von Überzeugungstätern kann allen Unzulänglichkeiten zum Trotz ihr gemeinsames Ziel erreichen. Vielleicht ist das sogar die einzige Möglichkeit, Ziele zu erreichen: Als kleine Gruppe von Menschen, die von etwas überzeugt sind. Zum Beispiel davon, dass einer überwältigenden Mehrheit in unserem Land Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus zuwider ist. Dass die meisten Menschen möchten, dass etwas dagegen getan wird und viele bereit sind, selbst aktiv zu werden. Wenn man sie denn fragt...

Viel Spaß beim Lesen wünschen

*Jirka, André, Thomas, Anne, Kathrin, Friedrich,
Dieter und Norbert*



Einleitung

Von Thomas Heppener

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

in den letzten Wochen haben verschiedene erfahrene Kolleginnen und Kollegen diese Praxishilfe Fundraising erarbeitet. Ich danke Norbert Kunz und Dr. Friedrich Haunert für diese wichtige Initiative und allen (Mit-)Schreiberinnen und Schreibern für ihre Beiträge. Die Literatur zum Thema Fundraising füllt mittlerweile unzählige Regalmeter, aber speziell für die Arbeit gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus gibt es fast keine Materialien¹. Diese Arbeit ist eine große Herausforderung – ihre Finanzierung oft auch.

Es ist ein schwerer Weg, professionelle Arbeit gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus aufzubauen. Diese Arbeit führt oft zu unangenehmen Fragen für alle Beteiligten. Sie ist kaum sichtbar, oft schwer messbar und kann nur gemeinschaftlich gelingen. Die Auseinandersetzung mit rechtsextremen Gruppen bringt keine Freude und ist teilweise gefährlich. Hinzu kommt, dass meistens in den Orten, wo die Arbeit am wichtigsten wäre, engagierte Menschen selten sind, die Kommunen kein Geld haben und dort keine reichen Mäzene leben.

¹ Eine der wenigen Ausnahmen: Amadeu Antonio Stiftung: Fundraising für demokratische Kultur – Mittelbeschaffung für zivilgesellschaftliche Initiativen

Besonders Jugendliche, die sich engagierten und auf die Gefahren des Rechtsextremismus hinwiesen, wurden anfangs oft als Nestbeschmutzer beschimpft, sogar wenn sie selbst zu Opfern rechtsextremer Gewalt wurden. Viele Kommunen waren nicht fähig und bereit, sich mit den Problemen auseinander zu setzen. Häufige Strategien waren Verschweigen oder der Hinweis, dass die Probleme an anderen Orten weitaus größer seien. Glücklicherweise hat in den letzten Jahren eine Sensibilisierung für die Gefahren stattgefunden, die der Rechtsextremismus birgt. Das zeigt sich daran, dass viele Initiativen und Projekte, die in den neunziger Jahren ihre Arbeit begonnen haben, mittlerweile anerkannte und gefragte Spezialisten für Demokratieentwicklung sind. Dabei fingen viele Initiativen klein an. Ich erinnere mich gut an die Initiative einiger weniger Jugendlicher in einer sächsischen Kleinstadt, die bei einem ihrer ersten Feste noch nicht einmal Geld für die selbst gemachten Brötchen wollten. Mittlerweile haben sie ihr eigenes Kultur- und BürgerInnenzentrum erkämpft.

Es ist wunderbar zu sehen, dass sich heute viele Kommunen und Landkreise die Arbeit gegen extreme Rechte auf die Fahnen geschrieben haben. Dabei ist meistens der erste Schritt, Beobachtungen ernst zu nehmen und das Problem beim Namen zu nennen. Es ist sinnvoll, über rechtsextreme Symbolik aufzuklären und die Aktivitäten von Kameradschaften und anderen extrem rechten Gruppen genauer unter die Lupe zu nehmen. Aber dabei darf es nicht belassen werden. Die Arbeit gegen Rechtsextremismus kann nur zum Erfolg führen, wenn sie eingebettet wird in ein Engagement für eine vielfältige, demokratisch lebendige Zivilgesellschaft. Demokratie erklärt sich und funktioniert nicht von alleine. Dazu bedarf es des Einsatzes vieler. Diese Arbeit bedeutet

auch, sich mit drängenden gesellschaftlichen Themen wie Globalisierung, Migration, demografischem Wandel oder sozialer Polarisierung auseinander zu setzen.

Ich möchte an einem Punkt verdeutlichen, was für mich engagierte Arbeit „für Vielfalt, Demokratie und Toleranz“² bedeutet. Zum rechtsextremen Gedankengut gehört der Glaube an eine „einheitliche Volksgemeinschaft“. Dieser zeugt von einem engen, starren Menschenbild, bei dem Menschen auf ihre ethnische oder nationale Herkunft oder auf ihre Religion reduziert werden. Gegen diese vermeintliche Homogenität lässt sich soziokulturelle Heterogenität setzen, die moderne Einwanderungsgesellschaften auszeichnet. Pädagogisch-präventive Arbeit zeigt soziokulturelle Vielfalt und betont Gemeinsamkeiten, ohne Unterschiede zu negieren – aber auch ohne Unterschiede zu konstruieren und Menschen in Schubladen zu stecken. Dazu gilt es spannende und öffentlichkeitswirksame Projekte durchzuführen. Der Jugendbegegnungsstätte Anne Frank in Frankfurt/Main und „Gesicht zeigen! Aktion weltoffenes Deutschland“ ist dies mit ihren Projekten „moderne Zeitzeugen“ gelungen. Migrantinnen und Migranten berichten als Zeitzeugen über ihre Geschichte und Gegenwart. In die Vorbereitung und Durchführung wurden Jugendliche aktiv eingebunden.

Unterstützung für die Projektarbeit zu bekommen ist nur möglich, wenn die eigene Arbeit wirklich durchdacht ist. Der erste Schritt ist dabei die Frage nach den Zielen, der Strategie und den Wegen, die gangbar sind. Ich habe oft erlebt, dass

² Der offizielle Titel des Bundesprogramms. Aus Toleranz muss aus meiner Sicht Akzeptanz und Respekt werden.

an wichtigen Fragen, Interessen und Möglichkeiten vorbei gearbeitet wurde. Mich ärgern unklare Arbeitsaufträge, schlechtes Zeit- und Projektmanagement, unsichere Finanzierungen in dieser so wichtigen Arbeit. Die Qualität der Arbeit misst sich dann nicht nur an der Bedeutung des Themas, sondern auch an Projektmanagement, Marketing, Evaluierung und der Einhaltung von Kosten- und Finanzierungsplänen.

In der Vergangenheit hat es viele interessante und gut organisierte Projekte gegeben. Für diese Projekte ist es gelungen, Unterstützung zu gewinnen. Dabei habe ich einige Projekte begleitet und weiß, dass das Handwerkszeug oft erst im Prozess erworben wurde. Aus eigener Erfahrung kann ich nur die Beratung durch Expert/-innen empfehlen. Es gibt Bankmanager/-innen, Marketingexperten/-innen, Projektcontroller/-innen, Rechtsanwälte/-innen und viele andere, denen nicht gleichgültig ist, was in der Gesellschaft um sie herum passiert.

Dazu habe ich für die inhaltliche Arbeit in den letzten Jahren u.a. viele engagierte Jugendliche, Bürgermeister/-innen, Polizist/-innen, Pfarrer/-innen, Gewerkschaftler/-innen, Lehrer/-innen, Jugend- und Sozialarbeiter/-innen erlebt. Mit deren konkreten Projekten und Geschichten konnte ich vielen Menschen – und auch der Presse und der Politik – die Situation deutlich machen. Dabei sind Freundschaften und Netzwerke entstanden, die gegenseitige Hilfe und Unterstützung bringen. Denn es geht nicht mehr nur um die Frage: Was bedeutet es für eine Kleinstadt, wenn extreme Rechte sich der Alltagskultur bemächtigen? Es geht darum, eine „Gegen“-Kultur zu schaffen, um die Erfahrung eigener (und gemeinsamer) Wirksamkeit.

Die Arbeit gegen demokratiefeindliche Entwicklungen ist eine gemeinsame Aufgabe staatlicher Institutionen und freier Träger. Starke freie Träger sind dabei ein wichtiges Fundament für Demokratie und Pluralismus. Fundraising heißt in diesem Zusammenhang nicht nur Mäzenatentum von Menschen mit viel Geld. Die Arbeit in diesem Themengebiet sollte sich tragen durch eine gesunde Mischung aus Spenden und Stiftungen, freiwilligem Engagement und öffentlicher Förderung. Bürger/-innen sollen und müssen aktiv Anteil nehmen an öffentlichen Angelegenheiten. Es geht um Gemeinsinn. Eine blühende und gestaltende Bürgergesellschaft besteht aus unterschiedlichsten am Gemeinwohl orientierten Vereinigungen wie beispielsweise Vereinen, Gruppen, Stiftungen, Genossenschaften und Initiativen. Sie sind die Orte, an denen Vertrauen gewonnen und Gemeinschaft geübt wird. Dazu kommt der engagierte Einsatz von staatlicher Seite. Wie geht die Polizei mit Opfern um? Wie die Justiz mit Tätern? Wie der Schulleiter mit rechtsextremen Schmierereien an seiner Schule? Es gilt überall und ständig zu prüfen, wie die Arbeit in den Städten und Gemeinden so organisiert werden kann, dass Demokratie lebbar und zivilgesellschaftliches Engagement möglich wird. Es geht um die grundsätzliche Frage: In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Eine demokratische Gesellschaft zeigt sich vor allem an ihrem Umgang mit Minderheiten, daran, dass sie die Möglichkeit bietet, ohne Angst verschieden sein zu können.

Es ist oft nicht leicht, Engagierte zu finden und Projekte zu finanzieren. Dafür stelle ich mir am Anfang jedes Projekts oder Vorhabens die Fragen: Begeistern mich Ziel, Inhalt und Form? Denn nur wenn ich selbst begeistert bin, kann ich andere mitreißen. Dazu ist Partizipation das Schlüsselwort.

Gemeinsames Planen und Visionen entwickeln bringt eine Beteiligung vieler. So fließen von Anfang an die unterschiedlichen Sichtweisen auf Fragen und Probleme mit ein. Mit kleinen Schritten anzufangen und ein Stück Phantasie einzubringen, das bringt bei vielen Themen kreative, oft unerwartete Lösungen. So hat das Anne Frank Zentrum vor einiger Zeit den Wettbewerb „Ein Buch für Anne Frank“ gemeinsam mit dem Deutschen Kinderhilfswerk entwickelt, wir konnten den Fischer-Verlag gewinnen und die Beiträge der Jugendlichen dann als Buch herausgeben.

Zivilgesellschaftliche Arbeit hat vielfältige Wurzeln, auf die man sich beziehen kann. Solidarität und Gerechtigkeit, die Verpflichtung zum Gemeinwohl sind beispielsweise Bestandteile aller großen Religionen. Botschaften, die sich aus der Bibel, der Thora und dem Koran ableiten lassen, lauten: Zu den Hauptaufgaben des Menschen gehört es zu geben, zu helfen, Not zu lindern und wohl tätig zu sein. Diese Werte sind auch in der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung verankert. Humanistische Werte im Bürgertum haben Mäzenatentum, Selbstorganisation und soziale Verantwortung hervor gebracht. Dabei gilt es interkulturelle Chancen zu nutzen. So ist z. B. im Islam die Philosophie des Spendens das kontinuierliche Spenden³.

Die Anforderungen sind hoch: Jede und jeder Einzelne muss sich heute in einer pluralisierten Gesellschaft orientieren und zurechtfinden. Dabei drängen sich folgende Fragen auf: Wie offen bin ich für andere Lebensweisen? Wie weit kann ich meine Perspektive als eine unter vielen begreifen? Was erwarte ich von den anderen und die anderen von mir? Wel-

³ Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Hadayatullah Hübsch „Grundlagen im Islam“, S. 47 ff.

che Regeln, Normen, Werte gelten im Zusammenleben? Differenzen sind dabei unausweichlich. Darüber muss ein Dialog stattfinden und eine gemeinsame Basis geschaffen werden. Oft müssen auch Widersprüche ausgehalten werden. Dazu hilft es, sich die eigene Identität bewusst zu machen und sich mit den eigenen Ängsten und Vorurteilen auseinander zu setzen. Jeder Mensch hat das Recht auf Anerkennung seiner Einzigartigkeit. Soziale und kulturelle Zugehörigkeiten müssen wahrgenommen und respektiert werden. Dies ist nicht ohne Reibung zu haben. Manchmal muss gestritten und gefochten werden, manchmal müssen unterschiedliche Positionen einfach stehen bleiben, ohne jedoch den Fragen nach verbindlichen gemeinsamen Werten und Regeln auszuweichen.

Ohne Dialog geht es nicht. Dabei stellen sich viele Fragen: Wie wird Beteiligung aller im Stadtteil organisiert? Wie sieht die Partizipation in Kindergärten, Schulen oder Jugendzentren aus? Welche Zukunftsvorstellungen haben wir für unsere Region? Wer bestimmt diese? Wer kann welche Ressourcen dazu beitragen?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Firmen und Unternehmen bereit sind, gesellschaftliche Verantwortung mit zu übernehmen. Erfolgreiche Unterstützung von dieser Seite verlangt, die Welt auch aus dem Blickwinkel der Unternehmen zu sehen. Projekte und Initiativen haben dabei etwas zu bieten, denn sie sichern die Attraktivität der Gemeinwesen.

Unternehmen wollen meist konkrete, gut durchdachte Projekte. Hoch im Kurs steht z. B. die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. So reichte beispielsweise ein Brief (10 Minuten Arbeit), damit eine Firma den Fußboden für ein Projekt spen-

dete, in dem bildungsbenachteiligte jugendliche Migrantinnen und Migranten ihre überbetriebliche Ausbildung mit Kursen für Demokratie und Vielfalt verbanden. Material vom Baumarkt, die kostenlose Lizenz zur Software, die unentgeltliche Ausleihe von Veranstaltungstechnik sind oft einfacher zu bekommen als eine reine Geldspende und erweitern den Strauß von Möglichkeiten im Bereich Fundraising.

Geld für die Arbeit ist aus meiner Erfahrung eher durch Spenden von Privatpersonen zu bekommen. Besonders in Frage kommen dabei Menschen, die mit der Arbeit auf irgendeine Art in Berührung gekommen sind. Das hört sich leichter an als es ist: Es kostet Zeit und Kraft, diese Kontakte zu pflegen. Wir informieren z. B. per Newsletter über unsere Arbeit und laden zu Veranstaltungen, Ausstellungen u. a. ein. Weiterhin haben wir einen Freundeskreis aufgebaut und sorgen für eine stets aktuelle Webseite. Wir haben uns in die Listen der Gerichte zur Zuteilung von Bußgeldern eintragen lassen. Des Weiteren ist es uns immer wieder gelungen, größere und kleinere Projekte durch Stiftungen fördern zu lassen.

Dies ist aber nur die eine Seite. Die Arbeit für Demokratie und Vielfalt liegt im Interesse aller Menschen in einem Gemeinwesen, da sie die Grundfragen des Zusammenlebens und des respektvollen Miteinanders berührt. Damit muss sie auch staatlich (mit-)finanziert werden. Gute Jugend- und Sozialarbeit ist eine wichtige Basis. Erfolgreiche Projektarbeit braucht eine Infrastruktur. Oft ist dies ein langer Weg, aber Beispiele wie die Einrichtung einer Koordinierungsstelle gegen Rechtsextremismus im Rems-Murr-Kreis und an anderen Orten zeigen, dass dies möglich ist.

Die Erfolge im Fundraising sind bei strategischem Planen und Handeln am größten. Es ist ein gutes Gefühl, für engagierte Vorhaben Menschen begeistern zu können, das notwendige Geld oder die benötigten Gegenstände „organisiert“ zu haben. Es ist keine Geheimwissenschaft. Am besten, sie fangen einfach heute damit an ...



Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising oder: Fundamente überprüfen

Von Anne Stalfort

1. Vielfalt tut gut – auch beim Fundraising

Womit fängt Fundraising an? Mit dem Schreiben eines Spendenbriefs oder eines Förderantrags? Dem Verkauf von Weihnachtskarten oder T-Shirts? Mit dem Installieren einer Spendensoftware? Dem Telefonanruf bei einem wohlhabenden Vereinsmitglied? Oder mit dem Lesen eines Fundraising-Ratgebers?

Viele kleine Aktionen können dazu beitragen, für Ihre Organisation mit gelegentlichem Erfolg Spenden einzuwerben. Fundraising nach dem Zufallsprinzip, nebenbei und aus dem Bauch heraus erledigt, kann durchaus ab und zu beachtliche Erfolge zeitigen. Aber strategisch geplantes Fundraising fängt früher an – noch vor dem Antragschreiben, dem Würstchenverkauf, der Benefizveranstaltung oder der Tombola. Das alles sind sinnvolle operative Fundraising-Maßnahmen, die Sie unbedingt beibehalten sollten, wenn sie Ihrer Organisation in den letzten Jahren Einnahmen verschafft haben. Strategisches Fundraising ist aber mehr. Es besteht darin, dass Sie einerseits langfristig geplante – statt punktuelle – Fundraising-Maßnahmen durchführen und andererseits alle Aktivitäten Ihrer Organisation daraufhin abklopfen, ob Sie mit Fundraising verbunden werden können.

Wenn in Ihrer Organisation – und auch bei Ihnen persönlich – die Grundlagen für strategisches Fundraising vorhanden sind und die Rahmenbedingungen stimmen, wird Ihnen strategisches Fundraising regelmäßig und planbar bares Geld verschaffen. Es lohnt sich also – in der Regel nicht sofort, aber später umso mehr.

Deshalb ist das Bundesprogramm „VIELFALT TUT GUT.“ aus gutem Grund als Fundraising-Programm angelegt. Wenn Sie für eine Trägerorganisation eines Modellprojektes von „VIELFALT TUT GUT.“ arbeiten, müssen Sie ohnehin zusätzliche Mittel einwerben, um die degressive Bundesfinanzierung auszugleichen. Das ist nicht nur eine lästige Formalität, sondern ein wesentlicher Bestandteil des Programms, denn es geht darum, dass die geförderten Organisationen mittelfristig einen Fundraising-Mix aufbauen und viele verschiedene Finanzierungsquellen erschließen. Nur von einer einzigen fördernden Institution oder Person oder einer einzigen Fördermittelart (z. B. öffentliche Zuwendungen) abhängig zu sein bedeutet, dass Ihre Organisation von wechselnden politischen Trends und Haushaltszwängen der öffentlichen Hand unmittelbar bedroht sein kann. Vielfalt tut also auch beim Fundraising gut.

Die beiden grossen K: Koordination und Kooperation

Wenn Sie bei einer Kommune arbeiten, die als Träger der Lokalen Aktionspläne (LAPs) mehrere mittlere und kleine Projektträger bei der Umsetzung des Bundesprogramms „VIELFALT TUT GUT.“ unterstützt, haben Sie nicht nur administrative Aufgaben. Die Kommune als Träger kann und soll die Einzelprojekte beim Fundraising unterstützen. (Zu die-

sem Thema finden Sie Informationen auch im Kapitel „Fundraising als kommunale Aufgabe“.)

Wie können Sie das leisten? Sie können zum Beispiel die Entwicklung der Fundraisingkonzepte der Projektträger von Anfang an koordinieren und begleiten, indem Sie die Projektträger gemeinsam zu regelmäßigen Arbeitstreffen einladen, in denen nicht nur der Sachstand der Projekte, sondern auch der Stand der Fundraisingaktivitäten erörtert wird. Diese Arbeitstreffen können auch Workshops mit externen Fundraising-Beratern beinhalten, wenn die Projektträger entweder spezielle Kenntnisse oder eine gemeinsame Auftakt-Schulung im Bereich Fundraising benötigen.

Die Abstimmung der Fundraisingaktivitäten aller Beteiligten führt nicht nur dazu, dass die Projektträger voneinander lernen und miteinander kooperieren können, es verhindert auch Doppel- und Dreifachanfragen bei gleichen Förderern oder die Kollision von Terminen. Stellen Sie sich vor, zwei lokale Projektträger planen am gleichen Tag oder in der gleichen Woche eine Veranstaltung – durch mangelnde Abstimmung werden sie sich gegenseitig Publikum und Presse streitig machen statt die Wirkung durch eine gemeinsame Veranstaltung zu steigern.

Partizipation durch Fundraising

Wenn Sie für eine Organisation arbeiten, deren Projekt innerhalb eines der Lokalen Aktionspläne von der Kommune unterstützt wird, sind Sie nicht unmittelbar gezwungen, zusätzliche Mittel einzuwerben. Aber Fundraising kann Ihnen größere Spielräume und langfristig planbare Einnahmen verschaffen. Außerdem, und das ist zum Teil noch wich-

tiger, werden Sie durch Fundraising Unterstützerinnen und Unterstützer, Partnerinnen und Partner für Ihr Netzwerk gewinnen.

Fundraising ist ein Mittel, Ihre Zielgruppen durch Angebote zur Teilhabe zu erreichen. Zum Beispiel können konkrete, niedrighschwellige Beteiligungsmöglichkeiten ehrenamtliches Engagement befördern. Manch eine Skeptikerin, manch ein stiller Beobachter mag kein Interesse an den Diskussionsveranstaltungen oder Seminarangeboten Ihrer Organisation haben, aber durchaus bereit sein, für Sie auf dem Weihnachtsmarkt Waffeln zu verkaufen, Plakate am Computer zu entwerfen oder zu drucken, einen Raum unentgeltlich zu überlassen oder einen Abend als DJ zu arbeiten.

Stille Unterstützung aktivieren

Viele demokratisch gesonnene Menschen haben aus nachvollziehbaren Gründen Bedenken, ihr Gesicht bei öffentlichen Projekten für Demokratie und Toleranz zu zeigen. Die Folgen sind nicht immer abzuschätzen, sie reichen von Gefährdung der eigenen Person, der Familie, des Arbeitsplatzes oder des Geschäfts bis zu unangenehmen Situationen mit Nachbarn und Bekannten. Es ist auch nicht jedermanns (und jeder Frau) Sache, sich als Einzelperson mit einer persönlichen Überzeugung in den Vordergrund und damit ins Rampenlicht zu stellen.

Fundraising bietet hier einen Ausweg, weil Mitmachen und Unterstützen einer guten Sache auf vielen Ebenen möglich ist. Wer keine Unterschriftenliste unterzeichnen will, wird vielleicht anonym einen kleinen Betrag spenden wollen.

Wer keine öffentlichen Reden halten will, wird vielleicht sein Auto für Transporte zur Verfügung stellen. Wer keinen Diskussionsabend zum Rechtsextremismus in der eigenen Region besuchen will, wird vielleicht im Fanclub des Fußballvereins etwas gegen fremdenfeindliche Parolen sagen. Fundraising kann Ihnen daher dabei helfen, die vielen stillen Unterstützerinnen und Unterstützer im lokalen Umfeld zu erkennen und (jede/-n auf eigene Weise) zum Mitmachen und Mithelfen einzuladen.

Fundraising ist Beteiligung, insbesondere dann, wenn es darum geht, nicht nur Geld, sondern Zeit oder Kenntnisse herzuschenken. Die Möglichkeit, Fundraising als Partizipationswerkzeug einzusetzen, ist für Sie vor allem dann interessant, wenn Sie in einer strukturschwachen Region leben und arbeiten, in der auch die zivilgesellschaftlichen Strukturen wenig ausgeprägt sind. Durch niedrigschwellige, passgenaue Fundraising-Angebote können Sie Jugendliche, Seniorinnen und Senioren, Vertreter/innen verschiedener Berufe oder Institutionen zur Mithilfe gewinnen. Voraussetzung ist allerdings, dass Sie die Zeit aufwenden, diese Fundraising-Projekte zu entwickeln und Ihre Zielgruppe dann individuell und mit freundlicher Hartnäckigkeit anzusprechen. Ob sie nun Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine öffentliche „Pilzjagd“ samt Ermittlung der kiloschwersten Beute und anschließendem Verkauf suchen oder jemanden, der in Ihrer Organisation stundenweise das Telefon betreut oder Leinwand und Projektor für ein Open-Air Kino leiht – die persönliche Ansprache ist entscheidend.

Der Wohlfühlfaktor beim Fundraising

Fundraising ist nicht nur eine Technik, die Sie lernen und neben all den anderen Aufgaben, die Sie sonst noch erledigen, anwenden können. Fundraising ist zum großen Teil eine Sache der inneren Einstellung, der passenden Umgebung und der guten Vorbereitung. Wenn Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen sich unwohl dabei fühlen, aktiv nach Förderern für Ihre Demokratie- und Toleranzprojekte zu suchen, nützt Ihnen diese Fundraising-Handreichung und auch die beste Fundraising-Ausbildung nichts. Finden Sie es peinlich, über Geld zu reden, werden Sie sich schwer tun, mit Förderern über die Finanzierung Ihrer Projekte zu verhandeln, und noch schwerer damit, Fördergeld anzunehmen. Wenn Sie der Meinung sind, die öffentliche Hand sollte Ihre wichtige Arbeit gefälligst langfristig voll finanzieren, werden Sie andere Unterstützer immer nur als Lückenbüßer behandeln. Agieren Sie als Fundraising-Einzelkämpferin oder Einzelkämpfer allein auf weiter Flur und werden selten oder nie für Ihre Arbeit anerkannt, werden Sie irgendwann die Lust verlieren. Sollten Sie der Meinung sein, besser als alle anderen zu wissen, welche konkreten Projekte funktionieren und welche nicht, werden Sie mögliche Förderinnen und Förderer, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner verprellen, die nicht nur Geld und Zeit geben, sondern auch mitgestalten wollen.

Die Voraussetzungen für strategisches Fundraising reichen deshalb von der Tiefe der Geschichte und der Strukturen Ihrer Organisation bis hoch hinauf zu den kühnen Träumen von einer besseren Welt, in der Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus keine Rolle mehr spielen. Auf dem Weg dahin wird Ihre Organisation noch einiges

an Geld brauchen, um sich in vielfältigen Projekten für Toleranz und Demokratie einzusetzen. An strategischem Fundraising führt also kein Weg vorbei.

Erst säen, dann ernten: Fundraising gibt's nicht umsonst

Die gute Nachricht ist: Fundraising bringt Geld. Die schlechte ist: Fundraising kostet Geld. Und Zeit. Strategisches Fundraising funktioniert nicht auf Knopfdruck, sie müssen erst investieren. Je nachdem, wie gut Ihre Organisation aufgestellt ist, werden drei Jahre oder mehr vergehen, bevor Sie die Ernte einfahren können. Das heißt natürlich nicht, dass Sie in diesen drei Jahren keine Einnahmen erwirtschaften, denn Sie machen ja die ganze Zeit mit den Fundraisingmaßnahmen weiter, die sich bei Ihnen schon bewährt haben. Das eine nicht lassen und trotzdem das andere tun, das ist hier die goldene Regel.

Womit fängt Fundraising also an? Auf jeden Fall mit der Entscheidung, Fundraising zur Chef/-innensache zu machen und Geld und Zeit in die Mitteleinwerbung zu investieren. Wenn das in Ihrer Organisation schon der Fall ist – Gratulation!

Wenn Sie nicht sicher sind, ob bei Ihnen die Rahmenbedingungen schon vorhanden sind, machen Sie doch schnell einen Test und beantworten Sie die folgenden Fragen:

Test: Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising

1. Der *Zweck* Ihrer Organisation muss andere Menschen überzeugen. Das können Sie einfach überprüfen: Erzählen Sie drei fremden Personen von den Zielen Ihrer Orga-

nisation und aktuellen Projekten. Zeigen mindestens zwei Testpersonen Interesse und bewerten Ihre Tätigkeit positiv? Gut.

2. Ihre Organisation braucht ein klares *Profil*, um sich von anderen mit dem gleichen Zweck abzugrenzen. Erklären Sie Ihren drei Testpersonen, warum und wie Ihre Organisation sich von ähnlichen Institutionen unterscheidet, die gleiche Ziele verfolgen. Haben mindestens zwei Testpersonen den Unterschied verstanden?
3. Es muss einen tatsächlichen *Förderbedarf* geben, das heißt konkrete Projekte mit konkreten Kosten. Beschreiben Sie Ihren Testpersonen kurz ein aktuelles Projekt und sagen Sie ihnen genau, was wie viel kostet. Können Sie das? Prima.
4. Es muss eine *Basis von Förderer/-innen* geben, die schon Zeit, Wissen, Dinge oder Geld spenden. Nennen Sie Ihren Testpersonen mindestens fünf Beispiele von Menschen, die Ihrer Organisation schon etwas geschenkt haben. Diese Fördererbasis gibt es bei Ihnen noch nicht? Dann müssen Sie mit sich selbst anfangen. Spenden Sie selbst, überzeugen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen davon, und blättern Sie gemeinsam Ihre Adressbücher durch, ob es dort nicht noch weitere Unterstützerinnen und Unterstützer geben könnte, die Sie nur noch nicht gefragt haben.
5. Fundraising ist eine *Leitungs- und Querschnittsaufgabe*. Es muss auf allen Ebenen Ihrer Organisation Menschen geben, die Fundraising machen wollen und können. Es braucht sowohl engagierte Führungskräfte als auch

kennnisreiches Fundraising-„Bodenpersonal“ und Ehrenamtliche. Fragen Sie sich selbst: Ist Fundraising in Ihrer Organisation Cheffinnen- und Chefsache? Ist mindestens die Hälfte Ihrer Kolleginnen und Kollegen bereit, sich auf Fundraising einzulassen und sich von Förderern und Förderinnen „in den Topf“ gucken zu lassen? Haben Sie zumindest einige ehrenamtliche Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die sich wohl dabei fühlen, andere Menschen zum Mitdenken, Mithelfen oder Mitspenden zu bewegen?

6. Es muss ein realistisches *Budget für Fundraising* geben, das Zeit und Geld umfasst. Können Sie es berechnen und Ihren Testpersonen erklären?

Bonusfrage

Würden Sie einem guten Freund oder einer Freundin diesen Fundraising-Job bei Ihrer Organisation zu diesen Bedingungen empfehlen?

Wenn Sie die Fragen in allen sechs Bereichen mit einem klaren „Ja“ beantworten konnten, ist Ihre Organisation erstklassig für Fundraising aufgestellt. Wenn Sie die meisten Fragen mit „ein bisschen“ oder „ansatzweise“ beantworten, sind Sie auf einem guten Weg. Aber wenn Sie bei einer oder sogar mehr Fragen „Nein, überhaupt nicht“ antworten müssen, dann fehlt Ihnen noch ein wichtiges Stück auf dem Weg zu regelmäßigen, planbaren Einkünften für Ihre Organisation.

In den folgenden Kapiteln 2. bis 6. geht es darum, wie Sie in den sechs grundlegenden Bereichen (Zweck Ihrer Organisation, Profil, Förderbedarf, Fördererbasis, Fundraising-Positionierung, Fundraisingressourcen) solide Fundamente schaf-

fen können, die Ihnen regelmäßige und planbare Einkünfte durch strategisches Fundraising ermöglichen.

2. Überzeugender Organisationszweck und klares Profil oder: Wer wir sind und was wir wollen

„Als wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

(Mark Twain)

Warum braucht die Welt Ihre Organisation?

Warum braucht die Welt Ihre konkreten Projekte?

Was macht Ihre Organisation unverwechselbar und unverzichtbar?

Sind Sie in der Lage, diese Fragen zu beantworten und in 30 Sekunden überzeugend darzustellen, wofür Ihre Organisation steht und was sie tut? Hört Ihr Gegenüber Ihnen zu, macht ein interessiertes Gesicht und stellt vielleicht hinterher sogar eine Frage? Versuchen Sie es mal. Diese „Kurzsprache“ bildet die Grundlage für jeden Kontakt zu Außenstehenden.

Die Botschaft überbringen in 30 Sekunden

Warum 30 Sekunden? Die schlechte Nachricht ist: Länger hört Ihnen kaum jemand zu – probieren Sie’s mal bei sich selbst aus. Nach 30 Sekunden haben Sie entschieden, ob Sie einer Person weiter gern und freiwillig zuhören oder sich doch lieber mit der Nachbarin unterhalten, nur noch höflich nicken, aus dem Fenster schauen oder sich Gedanken über das Brillengestell Ihres Gegenübers machen. Andererseits ist die gute Nachricht, dass Ihnen diese 30 Sekunden gehören,

um Interesse zu erwecken, Nachfragen zu provozieren und aus den 30 Sekunden vielleicht 3 oder 30 Minuten werden zu lassen.

Das machen Sie doch ständig? Wunderbar. Überprüfen Sie es trotzdem noch einmal in den drei nächsten Kaffeepausen, bei Stehempfangen oder bei der neugierigen Frage Ihrer Patentante, Ihres Nachbarn, Ihres Neffen, Ihrer Laufpartnerin: „Was ist eigentlich ... (Ihre Organisation)?“ Wenn Sie sich bei dieser Frage pudelwohl fühlen und dann meistens eine lange Geschichte erzählen müssen, überspringen Sie bitte die nächste Übung.

Die Kurzauskunft: „Was ist eigentlich ... (Ihre Organisation)?“

Übung für alle, die bei dieser Frage lange überlegen, sich verhaspeln oder formelhaften (und langweiligen) Text abspulen. Auch für jene, deren Herzschlag sich beschleunigt, wenn sie sich und ihre Organisation vorstellen sollen und die das lieber schnell hinter sich bringen.

Stellen Sie sich vor den Spiegel, lächeln Sie Ihr Gegenüber an und fragen Sie

„Was ist eigentlich ... (Ihre Organisation)?“

Antworten Sie Ihrem Spiegelbild in 15 Sekunden (etwa drei Sätze).

Probieren Sie auch mal

„Was machen Sie eigentlich bei ... (Ihrer Organisation)?“

oder

„Was tut eigentlich ... (Ihre Organisation)?“

Wenn Sie bei diesem Selbstgespräch locker bleiben, probieren Sie dasselbe in allen sich bietenden Situationen. Sie werden sich wundern, wie viele es davon gibt:

- bei Vorstellungsrunden auf Arbeitstreffen, Seminaren usw.
- in der Kaffeepause, wenn Ihr Gegenüber interessiert das Namensschild an Ihrem Pullover betrachtet
- am Telefon, wenn Sie einen Kontakt anbahnen: „Darf ich Ihnen kurz beschreiben, wer genau wir sind und warum ich anrufe?“
- beim Smalltalk, wenn jemand Sie fragt: „Und Sie, was machen Sie so?“ Oder: „Hm, was ist (Ihre Organisation) denn?“
- beim Gespräch mit Journalisten und Journalistinnen: „Erzählen Sie doch noch einmal ganz kurz, was (Ihre Organisation) besonders macht.“

Wenn Sie das schaffen, haben Sie den größten und wichtigsten Teil Ihrer Öffentlichkeitsarbeit gemeistert. Wenn Sie die Kurzansprache „aus dem Effeff“ beherrschen (und Ihre Kolleginnen und Kollegen auch), können Sie viel Geld für PR-Beratung, schicke Broschüren und Kampagnen sparen, zumindest dann, wenn Sie lokal aktiv sind. Wenn Sie das Geld für teure PR sowieso nicht haben, ist diese Kurzansprache umso wichtiger.

Mit einer entspannten Kurzauskunft können Sie Menschen für Ihre Organisation interessieren. Natürlich können Sie auch stumm bleiben und darauf warten, dass man schon sehen wird, welche gute Arbeit Sie leisten. Wenn das wirklich zu sehen ist, gut. Aber wo es nicht zu sehen ist (bei der Vorstellungsrunde, am Telefon, bei einer gemeinsamen Fahrt im

Aufzug oder im Auto) sollten Sie es überzeugend darstellen können.

2.1 Das Selbstverständnis der Organisation (Corporate Identity)

Die so genannte „Identität“ Ihrer Organisation, das sind das innere Selbstverständnis und das äußere Image, die Grundwerte Ihrer Organisation und die konkreten Aktivitäten – egal ob diese gemeinsame Identität nun ausformuliert oder nur in allen Köpfen vorhanden ist. Die Identität einer Organisation drückt sich nicht nur im Namen der Organisation aus, sondern auch in der verwendeten Bildsprache, dem Logo und der Gestaltung der Kommunikationsmittel, der äußeren Erscheinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Büroeinrichtung usw. (Der Fachbegriff dafür ist „Corporate Design“).

Eine wahrnehmbare Übereinstimmung von Geschäftstätigkeit, Verhalten, Produkten und beteiligten Menschen ist für die Außen- und Innenwirkung Ihrer Organisation ungeheuer positiv: Sie vermittelt das Gefühl von Glaubwürdigkeit und Klarheit, sie bindet alle Beteiligten nicht nur rational, sondern auch gefühlsmäßig, sie fördert ihr Engagement. Und natürlich wird auch schneller klar, wer und was eventuell gar nicht zu Ihrer Organisation passt.

Anspruch und Wirklichkeit

„Corporate Identity“ bedeutet, dass Sie sich Ihre Organisation als Person vorstellen, mit Ecken und Kanten und mit einer ausgeprägten Persönlichkeit – denn die Organisation soll ja etwas Besonderes sein und sich von anderen unter-

scheiden. Dazu gehört natürlich auch, dass Sie nach innen das tun, was Sie nach außen fordern, also nicht „Wasser predigen und Wein trinken“.

Wenn Ihre Organisation lokal gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus agiert, wenn Sie Projekte für Vielfalt, Toleranz und Demokratie verwirklichen wollen und Demokratie nicht nur als politisches System, sondern auch als Lebens- und Gesellschaftsform propagieren wollen, dann müssen Sie natürlich auch intern so handeln. Wer einen gewissen „Alltagsrassismus“ in der eigenen Organisation toleriert, hat ein Glaubwürdigkeitsproblem. Wenn Sie Vielfalt und Teilhabe gesellschaftlich marginalisierter Gruppen fordern, aber Ihr gesamtes Team oder die Führungsränge aus weißen, männlichen, heterosexuellen Akademikern ohne Migrationshintergrund besteht, laufen Sie Gefahr, nicht ernst genommen zu werden.

Schatzsuche: Die Juwelen einer Organisation

Die Methode des so genannten „Wertschätzenden Erkundens“ kann Ihnen dabei helfen, die „Juwelen“ Ihrer Organisation zu erkennen. Dabei handelt es sich einfach um eine Interviewtechnik, bei der sich zwei Personen jeweils 15 Minuten befragen, und zwar nicht zu Schwächen, Misserfolgen, Problemen und Ängsten bei der Arbeit, sondern zu den Stärken, den Sternstunden, den Potenzialen und Erfolgen. Nachdem die Interviews in Zweiergruppen gelaufen sind, können sich (je nach Größe Ihres Teams) zwei Zweiergruppen zusammenfinden und sich gegenseitig von den gefundenen „Juwelen“ berichten, danach zwei Vierergruppen und so weiter in sich vergrößernden Kreisen.

Ein Gesprächsleitfaden für ein solches Interview kann zum Beispiel so lauten:

- Was war dein bestes Erlebnis in deiner Organisation oder bei deinem Projekt? In welcher Situation hast du dich besonders wohl, engagiert und lebendig gefühlt? Woran lag das?
- Ohne bescheiden zu sein, was schätzt du an dir selbst in deiner Arbeit für deine Organisation oder dein Projekt?
- Was macht deine Organisation oder dein Projekt so wertvoll und besonders?
- Wenn dir eine gute Fee drei Wünsche erfüllen würde, damit die Organisation oder dein Projekt besonders stark und leistungsfähig wird – welche drei Wünsche wären das?

Was bringen solche Interviews? Sie bringen das Beste Ihrer Organisation zum Vorschein, sie liefern Impulse für Veränderungen, die vom Team engagiert mitgetragen werden, sie stärken die Verbundenheit im Team und mit der Organisation. Nicht Negatives beleuchten, sondern Positives zum Strahlen bringen ist die Devise.

2.2 Die Vision: Das gleiche Ziel vor aller Augen

Für die Schärfung des Profils Ihrer Organisation und zur eigenen Motivation ist es hilfreich, die so genannte „Vision“ einer Organisation zu benennen. Wie soll die Welt (oder ein Teilbereich der Welt) aussehen, in der Ihre Organisation Ihren Zweck erfüllt hat, also überflüssig geworden ist? Visionen können sehr langfristig und umfassend sein, zum Beispiel:

- „Alle politischen Parteien in unserem Landkreis stehen für die demokratische Grundordnung ein. Statt Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus als Wahlkampfthemen zu gebrauchen, engagieren sich Politiker und Politikerinnen für ein von Chancengleichheit und Weltoffenheit geprägtes Gemeinwesen.“
- „Antisemitische und fremdenfeindliche Äußerungen bleiben in unserer Gemeinde in der Öffentlichkeit nicht unwidersprochen. Die Bürgerinnen und Bürger zeigen Zivilcourage und sind stolz darauf, dass alle demokratisch gesinnten Menschen hier in Frieden und gegenseitigem Respekt miteinander leben können.“
- „Alle Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt beteiligen sich aktiv an den gemeinsamen kommunalen Entscheidungen und Aufgaben.“
- „Unsere kommunalen Gremien sind entsprechend der Einwohnerschaft gleichmäßig mit Vertretern aller sozialen Schichten, Religionen, kulturellen und ethnischen Hintergründe besetzt, so dass die Stimmen aller gesellschaftlichen Gruppen unserer Kommune gehört werden und Einfluss haben.“

Visionen formulieren in der Regel etwas Positives, denn das Zukunftsbild soll attraktiv sein und zum Mitmachen motivieren. Gerade im Themenbereich des Bundesprogramms „VIELFALT TUT GUT.“ kann eine Vision aber auch einmal negativ formuliert sein („etwas soll verschwinden, bekämpft, zurückgedrängt werden“), wobei dann klar werden muss, wodurch dieser Rückgang bewirkt werden soll. Visionen müssen glaubhaft sein, was heißt, im Einzelfall durchaus sehr bescheiden und lokal sehr begrenzt.

- „Öffentliche Veranstaltungen rechtsradikaler Gruppen in unserem Landkreis finden nicht statt.“

- „Es gibt keine fremdenfeindliche Gewalt mehr an unserer Schule.“
- „Alle Jugendlichen in unserem Sportverein lösen Konflikte friedlich.“

Die Hauptsache ist, dass Sie und Ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter an diese Vision glauben und sie Ihnen als eine Art Leitstern im Alltagsgeschäft dienen kann.

Vielleicht ist die Vision Ihrer Organisation Ihren Kolleginnen und Kollegen schon völlig klar, vielleicht sind Sie durch die tägliche praktische Arbeit aber auch so ausgelastet, dass Sie sich schon lange keine Gedanken mehr machen konnten, warum es die Organisation überhaupt gibt. Vielleicht sind Sie durch die Arbeit so überlastet, dass Sie nicht bemerken, dass einige Maßnahmen vielleicht Fördergelder einbringen oder aus Gefälligkeit erledigt werden, aber nicht dazu beitragen, der Vision Ihrer Organisation wirklich näher zu kommen.

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, eine Vision zu formulieren, die von allen Kolleginnen und Kollegen geteilt wird, könnte das folgende Gründe haben:

- Einige Teammitglieder haben keine Hoffnung mehr, dass sie der Vision zumindest einige Schritte näher kommen können (wenn Sie zum Beispiel jedes Jahr mit immer mehr statt weniger fremdenfeindlichen Gewalttaten konfrontiert werden).
- Es gibt keine gemeinsame Vision, nur Einigkeit über einige konkrete Projekte (wenn zum Beispiel zwar Jugendexkursionen, Konfliktrainings oder Sprachkurse durchgeführt werden sollen, aber keine gemeinsame Vision dahinter steht).

- Die Vision ist reine Theorie, weil nicht einmal die Mitglieder der Organisation selbst sie leben (wenn zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen verschiedener Hierarchiestufen im Umgang miteinander selbst undemokratisch, ausgrenzend, rassistisch oder sexistisch agieren).

2.3 Die Mission: Wir sind, was wir tun

Ein bisschen pragmatischer und weniger visionär ist die sogenannte „Mission“, die Aufgabenbeschreibung Ihrer Organisation. Sie beschreibt nicht die Welt der Zukunft, nicht das hohe Ziel, sondern die gegenwärtige Situation. Warum existiert Ihre Organisation und was tut sie jetzt?

Ein Beispiel für eine ausformulierte Mission/Aufgabenbeschreibung:

„Gesicht Zeigen! Aktion weltoffenes Deutschland e. V. ist ein bundesweit arbeitender Verein, der Menschen ermutigen möchte, aktiv zu werden gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, Antisemitismus und jede Form rechter Gewalt. Ziel ist die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements. Gesicht Zeigen! entwickelt und fördert zusammen mit verschiedenen Kooperationspartnern Projekte und Aktionen zu den Themen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, Zivilcourage, Migration, interkulturelles Lernen. Gesicht Zeigen! initiiert öffentliche Kampagnen gegen Fremdenfeindlichkeit, Rechtsextremismus, Rassismus und ruft in Form von Kinowerbung, TV- und Radio-Spots sowie Anzeigen und Plakataktionen zu mehr Zivilcourage auf. Der Verein ist zur Anlaufstelle geworden für Menschen, die sich gegen Fremdenfeindlichkeit und Ras-

sismus engagieren wollen und dabei Unterstützung brauchen. Gesicht Zeigen! hilft, prominente Persönlichkeiten für Gesprächsrunden und Podiumsdiskussionen zu vermitteln, ist Mitveranstalter bei Demonstrationen, organisiert Zeitzeugengespräche an Schulen und stellt Knowhow und Informationsmaterial für Aktionstage gegen rechte Gewalt zur Verfügung.“

2.4 Gemeinsames Leitbild als Grundlage für Entscheidungen

Idealerweise ist das Selbstbild Ihrer Organisation (das, was Sie und Ihr Team über die Organisation sagen) deckungsgleich mit dem Fremdbild (dem, was die Welt da draußen über Ihre Organisation sagt). Wenn Selbst- und Fremdbild auseinander klaffen, entstehen Missverständnisse in der Kommunikation nach außen. Noch verwirrender wird es, wenn sich nicht einmal die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derselben Organisation über Ziele, Maßnahmen und Umsetzung einig sind. Was genau wollten die Gründerinnen und Gründer Ihrer Organisation erreichen – und wollen Sie selbst und Ihr Team heute noch dasselbe?

Ein Leitbild mit von allen geteilten Zielen und Vereinbarungen zu entwickeln, kann die Lösung sein, wenn es in Ihrer Organisation viele verschiedene Meinungen über das Warum und Wohin gibt. Ein Leitbild ist keine Bibel und kein Dogma. Es stellt eher den kleinsten, aber verlässlichen gemeinsamen Nenner in Bezug auf Ziele, Selbsteinschätzung, Maßnahmen, Umsetzung und Erfolgskriterien dar. Ein Leitbild hilft, in konkreten Arbeitssituationen Entscheidungen zu treffen und die einmal vereinbarte Richtung beizubehalten.

Der Leitbild-Check: ziehen wir noch am gleichen Strang?

Machen Sie den Leitbild-Check: Schreiben Sie die folgenden zehn Fragen in zehn Spalten auf ein großes Blatt Papier oder oben auf eine Moderationswand. Geben Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen einen Stapel Moderationskarten und bitten Sie sie um individuelle Antworten, die Sie im Anschluss unter die Fragen heften. Gibt es widersprüchliche Antworten?

Fragebogen zum Leitbild der Organisation

Fragen zu Zielen

1. Was wollen wir mit unserer Arbeit erreichen?
2. Was sind die wichtigsten Ziele, die wir in den nächsten drei Jahren erreichen wollen?

Fragen zur Selbsteinschätzung

3. Welche konkreten Bedürfnisse befriedigen wir mit unserer Arbeit, welche gesellschaftlichen Aufgaben übernehmen wir?
4. Wer ist unsere Zielgruppe, wer sind die Menschen, die wir fördern oder unterstützen?
5. Wodurch unterscheiden wir uns von Organisationen mit ähnlichen Zielen?
6. Worauf sind wir stolz?

Fragen zur Umsetzung

7. Wie gehen wir innerhalb der Organisation miteinander um?
8. Wie gehen wir mit unseren Kunden/-innen, Kooperationspartner/-innen und Förderern/-innen um?

Fragen zur Qualität

9. Welche Maßstäbe haben wir für den Erfolg und die Qualität unserer Arbeit entwickelt?
10. Wer ist dafür verantwortlich, Qualitätsstandards zu entwickeln und zu überprüfen?

Die Antworten, auf die Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen sich einigen können, ergeben das derzeitige Leitbild der Organisation. Vielleicht wird es sich um ein sehr ambitioniert-dynamisches Leitbild handeln oder auch um ein bodenständig-unspektakuläres. Das macht nichts, denn das Leitbild ist kein Werbetext für Externe. Es ist ein internes Dokument, das innerhalb der Organisation Entscheidungsfindung, Orientierung und effizientes Arbeiten ermöglicht. Hauptsache ist, im Hinblick auf die im Leitbild formulierten Grundprinzipien herrscht tatsächlich Einigkeit.

Vorurteile gegen Leitbild-Entwicklung

- „Was ist das überhaupt? Schon wieder so eine neue Managementmethode?“
- „Das sind doch bloß leere Worte. Der Alltag sieht ganz anders aus.“
- „Was wir wollen, das ist nicht so einfach zu beschreiben.“
- „Bei Leitbild denke ich sofort an Leitkultur. Nein danke.“
- „Wir haben sowieso schon zu viele Teamsitzungen.“
- „So ein Leitbild bremst unsere Kreativität.“
- „Wir sind doch keine Sekte.“
- „Ist doch überflüssig. Wir sind uns doch alle einig.“

Wenn bei der Leitbildentwicklung Unbequemes ausgeblendet wird, Widersprüche ignoriert oder Konflikte verschwiegen werden, bleibt das Ergebnis in der Tat nur ein mühsam formulierter theoretischer Text auf einem Blatt Papier. Dann ist es im Arbeitsalltag zu nichts nütze und wird schnell in einem Aktenordner verschwinden als eines der vielen sinnlosen Ergebnisse sinnloser Teamsitzungen.

Interview mit Christopher Schumann, Vorstand bei MitOst e. V., Berlin

Thema: Leitbildentwicklung

Wofür steht MitOst?

Unser Name steht für unseren Wunsch, Begegnungen zwischen Menschen der Länder Mittel-, Ost- und Südosteuropas zu ermöglichen. MitOst ist ein Verein mit 1700 Mitgliedern in über 40 Ländern. Neben dem Interesse an Mittel- und Osteuropa eint uns die Vorliebe für Projektarbeit. Jedes Mitglied kann bei uns Geld beantragen, um ehrenamtlich ein Vorhaben im Bereich Völkerverständigung, Kultur und Bildung zu verwirklichen. Dabei arbeiten wir mit verschiedenen Partnern zusammen. Im Laufe der Jahre wurden von länderübergreifenden Lesereisen über internationale Seminare bis hin zu Film- und Theaterfestivals zahlreiche Projektideen verwirklicht. Außerdem haben uns verschiedene Stiftungen mit der Durchführung von Programmen im Bereich Mittel- und Osteuropa beauftragt.

Was waren die Gründe, eine Leitbildentwicklung bei MitOst zu starten?

Selbstvergewisserung, Stärkung der eigenen Identität, nach außen vermitteln können, wer wir sind. Die Wirkung nach innen war uns allerdings wichtiger. Durch das sehr schnelle Wachstum des Vereins wurde die Mitgliedschaft immer heterogener, so dass nicht mehr klar war, wofür MitOst eigentlich steht. Uns ging es darum, dass möglichst viele Mitglieder mitdiskutieren und sich mit der Frage konfrontieren, warum sie eigentlich bei MitOst sind. Das Ergebnis war völlig offen, es ging uns darum, die ganze Breite des Vereins und das Spektrum seiner Mitglieder darzustellen.

Aus welchen Schritten bestand der Leitbildprozess?

Der Wunsch nach einem Leitbild ging vom Vorstand aus. Wir hatten drei sehr unterschiedliche Vorlagen zur Anregung. Auf der Mitgliederversammlung 2004 haben wir dann eine AG Leitbild angeregt, an der 15 – 20 Mitglieder teilnahmen. Dann sollten über E-Mail möglichst viele Mitglieder mitdiskutieren, was nur bedingt geklappt hat. Das Ergebnis war ein aus Vorstandssicht viel zu langes und unbrauchbares Leitbild, das wir dann stark gekürzt und verändert haben. Dieses neue Leitbild haben wir an alle Mitglieder verschickt, mit geringem Echo.

Auf der nächsten Mitgliederversammlung 2005 sollte dieses überarbeitete Leitbild verabschiedet werden. Erst hier gab es dann die breite Diskussion unter den Mitgliedern mit dem Ergebnis, dass das Leitbild nicht verabschiedet, sondern eine neue Arbeitsgruppe gebildet wurde.

Noch ein Jahr später, auf der Versammlung 2006, wurde es dann verabschiedet.

Wo lagen die Hürden in diesem Prozess?

Vor allem in der Heterogenität der Meinungen. Nicht, was den Sinn und Zweck eines Leitbilds angeht, sondern über die Inhalte des Vereins.

Eine zweite Hürde war die sinnvolle Kanalisierung des Diskussionsprozesses. Neben denen, die kontinuierlich „dranblieben“, gab es auch Mitglieder, die das Leitbild erst dann komplett in Frage stellten, als alles schon fast gelaufen war.

Wie lange hat die Leitbildentwicklung gedauert?

Gut zwei Jahre, von der Idee und der Gründung der ersten AG bis zur Verabschiedung.

Lässt sich berechnen, wie viel Zeit und Geld sie gekostet hat?

Geld hat sie nicht gekostet, weil alles von den ehrenamtlichen Vorständen und Mitgliedern geleistet wurde. Aber relativ viel Zeit, auch auf den drei beteiligten Mitgliederversammlungen (jeweils zwei Stunden) und mindestens sechs Vorstandssitzungen (jeweils zwei Stunden).

Wie lautet das Leitbild?

MitOst begeistert, bewegt und verbindet.

MitOst ist ein Verein für Sprach- und Kulturaustausch in Mittel-, Ost- und Südosteuropa. Seine Mitglieder sind

Alumni aus Programmen mehrerer Stiftungen sowie interkulturell Interessierte aus über 30 Ländern. MitOst engagiert sich im Bereich der Völkerverständigung und Bildung und führt internationale Projekte und Programme im Bereich Bildung, Kultur und Zivilgesellschaft durch.

Das Selbstverständnis von MitOst:

- Wir wirken mit an einer lebendigen und offenen Bürgergesellschaft über kulturelle, sprachliche und politische Grenzen hinweg.
- Wir verknüpfen engagierte Menschen zu einem vielfältigen und für alle offenen Netzwerk in Mittel-, Ost- und Südosteuropa.
- Wir schaffen über innovative Projekte im kulturellen und gesellschaftlichen Bereich für Menschen aus Ost und West Zugang zu anderen Sprachen und Kulturen.
- Wir bieten ein Forum für Begegnung und Dialog, Kontakte und Informationen.
- Wir arbeiten mit offenen Beteiligungsstrukturen und -formen und kooperieren mit den verschiedensten Partnern aus dem staatlichen und zivilgesellschaftlichen Bereich.
- Wir beraten und qualifizieren eigene Mitglieder und externe Partner, entwickeln Wettbewerbe und Programme und übernehmen Trägerschaften von Programmen.

MitOst finanziert sich über Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Fördergelder und Kooperationsprojekte. Die Tätigkeit des Vereins ist gemeinnützig, das Engagement der Mitglieder ist ehrenamtlich. Die Arbeitssprache ist Deutsch.

Was hat sich geändert, seit es das Leitbild gibt?

Das lässt sich schwer messen. Am Verein Interessierte können sich über das Leitbild schnell ein Bild machen, wofür MitOst steht. Und auch die Gremien können es bei grundlegenden und neuen Entscheidungen immer wieder heranziehen, um sich selbst zu vergewissern. Fraglich ist, inwieweit sich das einzelne Mitglied damit auseinandersetzt. Aber auch der Weg war das Ziel. Das Leitbild wurde vor einem Jahr verabschiedet. Es war vielleicht wichtiger als messbare Wirkungen, dass sich einige Mitglieder sehr engagiert an dieser Diskussion beteiligt haben.

Leitbildentwicklung ist ein langer und zeitaufwendiger Prozess. Die Ergebnisse sind schwer in Zahlen messbar. Aber ein Leitbild kann intern sehr verbindend wirken und ist extern ein gutes Kommunikationsmedium. Ob Ihr mühsam entwickeltes Leitbild im echten Leben etwas taugt, können Sie schnell feststellen, wenn Sie gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen konkrete Instrumente entwickeln, um die Vereinbarungen des Leitbildes auch im Arbeitsalltag umzusetzen.

2.5 Damit draufsteht, was drin ist: der Name

Zum Profil einer Organisation gehört auch der Name. Manche Organisationen oder Projekte haben den Vorteil eines selbsterklärenden, sprechenden Namens, zum Beispiel:

- „Kölner Appell gegen Rassismus“
- „Kreuzberger Initiative gegen Antisemitismus“

Andere Namen sind nicht ganz so eindeutig, haben sich aber als „Marken“ eingepreßt:

- „Berliner Tafel“
- „Amnesty International“
- „Ärzte ohne Grenzen“

Wieder andere verbinden einen kurzen Namen mit einem eindeutigeren Untertitel:

- „Gesicht Zeigen! Aktion weltoffenes Deutschland e. V.“
- „VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“

Wenn die Gründungsphase einer Organisation vorbei ist, ist es sehr aufwändig und teuer, einen einmal gewählten Namen zu ändern. Gerade die enthusiastische Gründergeneration denkt bei der „Taufe“ der Organisation nicht immer an die nächsten fünf Jahrzehnte und die breite Öffentlichkeit. Der Wunsch, kreativ, originell oder trendy zu sein, kann dazu führen, dass ein Organisationsname zehn Jahre später altmodisch, uneindeutig oder sogar (für manche Zielgruppen) eher abstoßend wirkt.

Was können Sie also tun, wenn Ihre Organisation einen schwierigen Namen hat, der es Außenstehenden nicht einfach macht zu erkennen, was Sie wollen und tun? Wenn Sie befürchten, dass die „Welt da draußen“ das Profil Ihrer Organisation nicht versteht, weil ihr Name zu uneindeutig ist, können Sie durch Untertitel, Slogans, Projekte mit eigenen Namen und „Markenbildung“ gegensteuern.

Interview mit Antje Scheidler, Programmdirektorin bei Humanity in Action Deutschland e. V., Berlin

Thema „Selbstbild der Organisation - Fremdwahrnehmung der Organisation“

Wofür steht der Name „Humanity in Action“?

Humanity in Action steht für eine transatlantische Organisation, die sich den Themen Menschen- und Minderheitenrechte aus einer gegenwärtigen und historischen Perspektive widmet. Historischer Ausgangspunkt ist der Holocaust. Wir bieten Bildungsprogramme für zukünftige Entscheidungsträger an und sind in Deutschland, mehreren europäischen Ländern und den USA aktiv. Unsere Zielgruppe sind engagierte Studierende, die sich mit Menschen- und Minderheitenrechten auseinandersetzen und selbständig Projekte dazu umsetzen. Der Fokus liegt auf „in Action“ – wir erwarten von unseren Teilnehmern aktiven Einsatz.

Wodurch unterscheidet sich Humanity in Action von anderen Organisationen mit ähnlichen Zielen?

Die Teilnehmer unserer Bildungsprojekte sind US-Amerikaner/-innen, Westeuropäer/-innen und Ostmitteleuropäer/-innen. Hierdurch entwickelt sich eine einzigartige Diskussionsdynamik. Eine weitere Besonderheit ist, dass der inhaltliche Schwerpunkt unserer Themen „vor der eigenen Haustür“ liegt (das heißt, bei den in Berlin tätigen Akteuren im Bereich Menschen- und Minderheitenrechte) und nicht in fernen Ländern. Unsere Sommerseminare haben ein besonderes pädagogisches Konzept, dass glei-

chermaßen auf peer-to-peer-education und auf Begegnungen mit bereits beruflich engagierten Akteuren setzt.

Was denken Ihrer Erfahrung nach die meisten Leute, wenn sie „Humanity in Action“ hören oder lesen? Gibt es „klassische“ Missverständnisse?

In der Regel können sich die Leute unter dem Namen nicht viel vorstellen (außer unter „in Action“, wenn auch sehr diffus). Manche denken, wir machen klassische Entwicklungshilfe, wieder andere halten uns für eine Aktivistschmiede im NGO-Bereich. Das sind wir aber nicht.

„Humanity in Action“ - das erklärt sich als Name offensichtlich nicht von selbst. Was tun Sie, um dafür zu sorgen, dass die Organisation von außen korrekt wahrgenommen wird?

Wir verwenden Untertitel wie zum Beispiel auf dem Briefpapier „aktiv für Menschen- und Minderheitenrechte“ oder in der Korrespondenz den Zusatz „ein transatlantisches Bildungsnetzwerk“. Wir verwenden auf der Homepage und in Publikationen kurze Selbstbeschreibungen, so genannte Mission Statements. Wir feiern im kommenden Jahr unser 10-jähriges Bestehen und profitieren natürlich auch davon, dass durch unsere vielen Alumni und Kooperationspartner die „Marke“ Humanity in Action bekannter wird.

Sie arbeiten in der deutschen Tochterorganisation eines internationalen Netzwerks. Gibt es besondere Herausforderungen, die die Formulierung des Selbstbildes in englischer oder in deutscher Sprache betreffen?

In der Regel können wir wichtige Texte wie das Mission Statement oder Jahresberichte nicht 1:1 ins Deutsche übersetzen. Ein Beispiel: Der Slogan unserer US-amerikanischen Partnerorganisation ist „Building Global Leadership“. Das ist im amerikanischen Kontext durchaus üblich und wird sofort verstanden. In Deutschland sind Begriffe wie „Führer“ und „Führung“ historisch belastet und daher nur mit Vorsicht zu gebrauchen.

3. Klarer Förderbedarf

Wofür genau brauchen Sie Unterstützung? Die konkreten Aktivitäten Ihrer Organisation und auch die Verwaltungskosten lassen sich immer herunterrechnen – entweder auf Arbeitsstunden, fixe Honorare oder Sachkosten. Sie brauchen ja nicht einfach Geld, sondern:

- Sie brauchen 20.000 Euro, um eine pädagogische Fachkraft zu bezahlen, die 20 Stunden in der Woche mit Jugendgruppen Konflikttraining macht.
- Sie brauchen 150 Euro, um fünf jugendlichen Multiplikatoren die Fahrtkosten zu einem Seminar zu finanzieren, bei dem sie Kenntnisse der interkulturellen Kommunikation erwerben, die sie für ihre ehrenamtliche Arbeit als Jugendgruppenleiter brauchen.
- Sie benötigen 2.400 Euro, um zwölf Monatsmieten für Ihr Büro zu zahlen, das sie nutzen, um dort jeden Tag Beratungen oder administrative Arbeit durchzuführen.
- Sie brauchen 500 Euro, um ein Umzugsunternehmen zu bezahlen, weil Ihre Organisation in ein anderes Büro umzieht.
- Sie benötigen 120 Euro, um jemanden drei bis vier Stunden lang Ihren Computer reparieren zu lassen, weil Sie einen funktionsfähigen PC brauchen, um Ihr Vereinsziel

zu kommunizieren, die Öffentlichkeit per E-Mail und Webseite zu informieren und um per E-Mail ansprechbar zu sein.

- Sie brauchen 600 Euro, um die Steuerberaterin zu bezahlen, die den Jahresabschluss für Ihren Verein macht.

Bei den letzten drei Punkten sollten Sie sich allerdings fragen, ob Sie wirklich das Geld brauchen, oder ob Ihnen nicht auch jemand diese Dienstleistung ganz oder teilweise spenden würde. Das wäre dann Fundraising durch Sparen. Strategisches Fundraising wäre es, wenn Sie nicht nur punktuell und isoliert versuchen, Geld-, Zeit- und Knowhow-Geschenke für Ihre Organisation zu bekommen, sondern wenn Sie sich bei jeder Ausgabe fragen, ob sich diese Kostenart nicht irgendwie für Fundraising nutzen lässt. Ob Sie dadurch Adressen potenzieller Unterstützerinnen und Unterstützer gewinnen können, ob Sie dadurch öffentliche Aufmerksamkeit bekommen können, ob Sie mit jeder einzelnen Ausgabe die Ziele Ihrer Organisation verfolgen, soweit das nur möglich ist.

Bleiben wir bei dem Beispiel der Umzugskosten: 500 Euro, die Sie ausgeben, ohne dem Ziel Ihrer Organisation auch nur einen Schritt näher gekommen zu sein. Wenn Sie aber 20 Freiwillige zusammentrommeln, sich 60 gebrauchte Kisten schenken lassen, diese Kisten gut lesbar mit Ihrer Botschaft beschriften und den Umzug dann per „Eimerkette“, Fahrrad-gepäckträger oder U-Bahn machen, haben Sie mit dem Umzug Ihr Organisationsziel verwirklicht, Geld gespart, die Öffentlichkeit erreicht – und vielleicht sogar zusätzliche Unterstützerinnen und Unterstützer gewonnen. Außerdem haben Sie etwas für das Image Ihrer Organisation getan, bei den Verwaltungskosten zu sparen.

Wunschlisten statt Geldsummen

Den konkreten Förderbedarf (eine Stunde Kletterwand, eine Fahrkarte von x nach y) können Sie viel besser kommunizieren als einen allgemeinen Bedarf („30.000 Euro pro Jahr“) oder „Wir brauchen, was immer Sie uns geben können, es ist sowieso jedes Jahr zu wenig.“

Für den Finanzplan eines Förderantrags werden Sie eine solche Berechnung der konkreten Kosten Ihres Projekts ohnehin erstellen müssen. Auch wenn Sie eine Finanzprognose für das nächste Jahr erstellen, werden Sie mit konkreten Kostenarten arbeiten. Aus diesen Zahlen können Sie ganz konkrete Angebote für potentielle Förderer machen. Zum Beispiel „100 Plakate“ statt „200 Euro Druckkosten“. Oder „drei Stunden Kletterwand“ statt „75 Euro Honorarkosten Betreuer“.

Es fällt vielen Menschen (und auch fördernden Institutionen) leichter, für Konkretes als für Abstraktes zu geben. Für Ihre potentiellen Unterstützer können Sie ganz konkrete Wunschlisten erstellen statt eine abstrakte Geldsumme zu fordern. So eine Wunschliste kann folgendermaßen aussehen:

- Für 10 Euro fährt unser rollendes Kampagnenauto 40 Kilometer weit.
- Für 300 Euro kann unsere Jugendgruppe ein Seminarwochenende in der Jugendherberge wohnen.
- Für 2.000 Euro können wir einen Monat lang den Jugendsozialarbeiter bezahlen.

4. Solide Fördererbasis: Das Beteiligtenuniversum

Menschen geben Menschen. Eine Ausnahme sind oft öffentliche Zuwendungen, da geben Institutionen anderen Institutionen und der Prozess ist eher anonym und sehr formal. Aber sogar bei öffentlichen Geldern ist der Kontakt von Mensch zu Mensch wichtig, zum Beispiel um eventuell Internetaufträge zu erfahren, die nicht in den Ausschreibungen publiziert werden, um Förderchancen bestimmter Projekte zu gewichten oder bei der Abrechnung einen größeren Spielraum zu haben.

Warme und kalte Kontakte

Bei fast allen anderen Fundraisingstrategien steht der Kontakt von Mensch zu Mensch an erster Stelle. Es geht erst im zweiten oder dritten Schritt um Geld, es geht zunächst darum, Vertrauen herzustellen. Deshalb sollten Sie mit den Kontakten anfangen, die Sie schon haben, statt ganz neue Kontakte zu Unbekannten aufzubauen.

Vielleicht sagen Sie jetzt: „Ich kenne aber keine reichen Leute, keine Stiftungen, keine Unternehmerinnen und Unternehmer.“ „Bei uns gibt es keine wohlhabenden Menschenfreunde, die gern Projekte für Vielfalt und Demokratie unterstützen.“

Was können Sie tun? Konzentrieren Sie sich auf die bisherigen Geberinnen und Geber, nicht auf die unbekanntes Geberinnen und Geber!

- Wer unterstützt Ihre gemeinnützige Organisation bereits?

- Haben Sie weitere Kontakte zu Verwandten, Freundinnen und Freunden, Lieferanten, Dienstleistern ...
- Zu wem kann durch Vorstand, Bekannte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bisherige Förderinnen und Förderer ein persönlicher Kontakt hergestellt werden? Öffnen und durchforsten Sie Ihre Adressbücher!

Das Beteiligtenuniversum

Stellen Sie sich vor: Vielleicht kennen Sie schon jetzt alle Menschen, die Sie brauchen, um alle nötigen Fördermittel einzuwerben. Denn eins ist klar: Die meisten Menschen, die geben würden, werden entweder gar nicht gefragt – oder nicht von den Menschen gefragt, denen sie geben würden. Oder ihnen wird nicht das richtige Angebot gemacht.

Diese Übung hilft Ihnen, das Beteiligtenuniversum Ihrer Organisation zu erkennen. Wahrscheinlich ist es wesentlich größer, als Sie sich vorstellen können.

1. Treffen Sie sich mit einer ca. sechsköpfigen Gruppe aus Ihrer Organisation und nehmen Sie sich einen halben Tag Zeit. Die Beteiligten sollten Ihre Organisation sehr gut kennen. Legen Sie mehrere hundert Moderationskarten (Karteikarten, Notizzettel gehen auch) und dicke Stifte bereit; außerdem brauchen Sie viel freie Wandfläche oder mehrere Moderationswände zum Anpinnen sowie Tesafilm bzw. Pinwandnadeln.
2. Die Aufgabe lautet nun: Alle Anwesenden schreiben pro Karte jeweils einen Namen von Personen oder Institutionen auf, die etwas mit Ihrer Organisation zu tun haben. Dabei kommen schnell 100 und mehr Karten zusammen.

3. Wenn niemandem mehr etwas einfällt, werden alle Karten aufgehängt und anschließend können sie „geclustert“ werden, d. h. in Kategorien geordnet. Die Ordnungskategorien können Sie vorher festlegen oder im Prozess entwickeln. Da es hier um Fundraising geht, kommen zum Beispiel folgende Kategorien in Frage: Spenderinnen und Spender, Sponsorfirmen, öffentliche Geldgeber, Stiftungen, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ämtern, Eltern, Gäste, Kinder, Klientinnen und Klienten, Vorstand, Vereinsmitglieder, Freiwillige, Ehemalige, Besucher und Besucherinnen, Konkurrenten, Freunde und Freundinnen, Interessenten und Interessentinnen usw.
4. Sie können im nächsten Schritt mit den Kategorien „spielen“. Wer ist in mehreren Kategorien vertreten? Wie behandeln Sie sie oder ihn bisher? Wofür brauchen Sie sie oder ihn? Auf wen können Sie keinesfalls verzichten? Sind manche Personen nur selten genannt worden, stellen sich in der Bewertung aber als wichtig heraus?
5. Sie können sich jetzt auch die Frage beantworten, wie und mit welchen Zielen Sie mit den verschiedenen Beteiligten in Austausch treten und kommunizieren. Diese Beteiligten (oder in der Management-Fachsprache „Stakeholder“) sind diejenigen Anspruchsberechtigten und Personen, auf die Ihre Organisation Einfluss ausübt oder die ihrerseits Ihre Organisation beeinflussen. Der Grundanspruch des Sozialmarketings kommt hierbei zum Tragen: Ihre Organisation will die Verhaltensweisen bestimmter Menschen bzw. deren Vorstellungen verändern und benutzt dafür Instrumente, die alle aus dem kommerzi-

ellen Marketing kennen, wie Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Publikationen oder Internetseiten.

Sie selbst verfügen im Idealfall über unterschiedliche Strategien, wie Sie mit Ihren diversen Stakeholdern und Stakeholdergruppen (den Clustern) umgehen. Sollten Sie bisher keine bewussten Strategien einsetzen, sehen Sie in diesem Analyseschritt, wie Sie sich real verhalten. (Wenn Sie nicht wissen, was Sie wollen, schauen Sie sich an, was Sie tun.) Andererseits – und das macht die Sache kompliziert – haben zumindest manche Ihrer Stakeholder eigene Strategien. Die Strategien der anderen können Ihre Vereinsarbeit stark beeinflussen. Stellen Sie sich einfach nur den Ärger vor, der daraus resultiert, dass eine andere Initiative, die ebenfalls Geld aus dem Programm „VIELFALT TUT GUT.“ erhält, eine Benefizveranstaltung plant, die eine Woche vor Ihrer eigenen Feier stattfinden wird, aber Sie wussten nichts davon. In Zukunft würden Sie sicherlich versuchen, rechtzeitig Informationen über die Aktivitäten in Ihrer Region zu sammeln.

6. Am Ende steht ein aufwändiger Arbeitsschritt, der vielleicht weniger Spaß macht, jedoch für Ihre Systematik entscheidende Bedeutung hat: Sie müssen alle genannten Personen mit Daten versehen und mit bestehenden Datenbanken Ihrer Organisation abgleichen. Wahrscheinlich betreiben Sie keine professionelle Spenderdatenbank. Ihre Softwarelösungen sind vermutlich „von der Stange“ und Ihre Daten sind vielleicht nicht immer gut gepflegt. Dazu fehlt Ihnen oft die Zeit. Verschiedene Projekte Ihrer Organisation haben eigene Datenbanken und die fehlenden Schnittstellen zur Buch-

haltung machen Ihnen das Leben schwer. Trotzdem, und auch wenn Sie diese Probleme nicht so bald beseitigen können, basiert der Erfolg Ihres Fundraisings ganz entscheidend auf Ihren gepflegten Adressen und Namenszusätzen.

Was Sie unbedingt wissen und ständig aktuell halten müssen, sind folgende Unterscheidungsmerkmale, die Ihnen auch schon fundamentale Auswertungsmöglichkeiten liefern:

- Name, Namenszusatz
- vollständige Adresse, Telefon, E-Mail-Adresse; berufliche Erreichbarkeit; wie am besten, am liebsten und wie nicht erreichbar
- Anlass Ihrer Kontakte, Kontakthistorie (wer hatte wann, wie oft, warum und mit welchem Ergebnis Kontakt)
- Spendentätigkeit (Geld, Zeit, Sachspenden, Sponsor/-in; Mitarbeiter/-in bei Gericht, in einer Stiftung, in der Verwaltung; in einem Unternehmen; in einer anderen NGO)
- Notizen zur Person

5. Fundraising-Positionierung: Leitungsaufgabe plus Querschnittsaufgabe

„Man müsste mal anfangen, auf dem Sommerfest Spenden zu sammeln.“ „Die Geschäftsführung könnte doch Fördergelder aus Brüssel besorgen.“ „Der Vorstand soll mal ein paar Firmen ansprechen.“ „Die Praktikantin soll alle Stiftungen recherchieren.“

Das ist alles gut und wichtig. Aber es kann nicht dabei bleiben, dass nur wenige Personen – und immer die anderen – punktuell und isoliert Fundraising betreiben. Strategisches Fundraising ist Mannschaftssport!

Fundraising als Querschnitts- und Führungsaufgabe

Natürlich ist Fundraising zuerst einmal Cheffinnen- oder Chefsache. Zum Beispiel müssen die Chefs und Cheffinnen wie alle anderen Beteiligten ihre Kontakte preisgeben, attraktive Projekte entwickeln, Fördertrends erkennen, zu Terminen gehen, Anfragen unterschreiben, die Organisation „gut verkaufen“ und aktiv Förderer-Akquise betreiben – all das, was in den Unterkapiteln 2. – w4. erwähnt ist. Konkrete einzelne Fundraising-Aufgaben können Sie zwar auch „outsourcen“, also gegen Bezahlung an Externe abgeben (zum Beispiel Teile der Öffentlichkeitsarbeit, der Recherche oder der Abrechnung), aber die Koordinierung und die strategische Planung müssen dennoch auf der Leitungsebene Ihrer Organisation bleiben.

Wenn Sie die Möglichkeit haben, spezielle Fachkräfte für Fundraising einzustellen, docken Sie das Fundraising direkt als Stabsstelle bei der Geschäftsführung an, und schieben Sie es nicht als Unterabteilung in die Finanzen, die Buchhaltung, die Projektsachbearbeitung oder die Öffentlichkeitsarbeit. Fundraising betrifft fast jeden Bereich Ihrer Organisation, deswegen brauchen die Fundraiserinnen und Fundraiser Rückendeckung und einen direkten Draht zur Leitungsebene ebenso sehr wie Unterstützung, Zuarbeit und nicht zuletzt Innovationsvorschläge aus allen anderen Abteilungen der Organisation.

**Interview mit Dr. Anne von Oswald,
Vorstand Netzwerk Migration in Europa e. V., Berlin**

Thema „Positionierung des Fundraisings in der Organisation“

Was ist das „Netzwerk Migration in Europa“?

Das Netzwerk Migration ist ein interdisziplinäres Kompetenzforum von Expertinnen und Experten in den Bereichen Migration, Integration und interkultureller Dialog. Durch unsere Bildungs- und Kulturprojekte schlagen wir eine Brücke zwischen Wissenschaft und allgemeiner Öffentlichkeit, zwischen akademischer Forschung und Alltagspraxis.

Welche Bedeutung hat Fundraising für das Netzwerk Migration?

Fundraising ist für uns zentral, weil das Netzwerk keine dauerhaften Einnahmen hat, sondern sich über konkrete Projekte finanziert. Ohne Fundraising gäbe es uns nicht.

Wer ist beim Netzwerk Migration am Fundraising beteiligt?

Alle! Vier von fünf Vorstandsmitgliedern betreiben aktiv Fundraising, der fünfte ist ebenfalls sehr interessiert daran. Angestellte haben wir nicht, die Vorstände sind gleichzeitig Projektmanager. Unsere Vereinsmitglieder sind eingeladen, unter dem Dach des Netzwerks Migration für eigene Projektideen Förderung einzuwerben, aber das hat bisher noch nicht geklappt.

Was läuft gut, was weniger gut?

Gut läuft es immer dann, wenn wir – mit unseren Ideen und Inhalten – und ein Fördertopf, zum Beispiel eine Stiftung oder ein EU-Programm, wirklich zusammenpassen, wenn Kompetenzen, Ziele und die langfristige Richtung stimmen. Wir finden, dass unsere Projekte und ihre Ergebnisse letztlich „Produkte“ sind, die die Förderer erst einmal interessieren müssen und die auch langfristig weiterleben sollen. Wir versuchen deshalb, bei Projekten Eintagsfliegen zu vermeiden und auf langfristige Weiternutzung oder Weiterentwicklung zu setzen.

Weniger zufrieden sind wir, wenn wir Absagen bekommen und nicht wissen warum. Meistens gelingt es auch durch Nachfragen nicht, eine Erklärung zu bekommen.

Werden die am Fundraising-Beteiligten für die Fundraising-Arbeit bezahlt?

Leider nein, nur indirekt. Wir hatten bei Projekten noch nie die Möglichkeit, Förderung für die Vor- und Nacharbeit zu beantragen, also zum Beispiel für Fundraising. In wenigen Fällen ist es uns gelungen, kleine Betriebskostenzuschüsse oder Zuschüsse für Projektentwicklung zu bekommen, die wir dann auch zum Teil für Fundraising verwenden konnten.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Eigenschaften einer Fundraiserin oder eines Fundraisers?

Die Fähigkeit, den Überblick über alle Fördermöglichkeiten und -quellen zu behalten und dieses Wissen zu systematisieren und weiterzugeben, damit nicht alle bei

jeder Projektentwicklung wieder von vorne anfangen müssen. Wenn man als externe Person für andere Fundraising macht, muss man natürlich auch inhaltlich bei den Projekten den Durchblick haben. Sensibilität und Offenheit für die Wünsche und die „Unternehmensphilosophie“ der Förderer und Förderinnen schaden nicht. Auf der persönlichen Ebene muss man gut und gerne kommunizieren können und das Talent haben, Vertrauen zu erwecken.

6. Ausreichendes Fundraisingbudget:

Erst säen, dann ernten

Strategisches Fundraising bringt zwar mittel- und langfristig Geld, aber vorher kostet es Geld und Zeit. Sie müssen also investieren.

Beschließen Sie also nicht einfach: „Ab heute wird bei uns Fundraising gemacht. Person X soll es neben ihren sonstigen Aufgaben noch miterledigen. Bezahlt wird diese Person erst dann, wenn Einnahmen reinkommen.“ Das ist unfair und unrealistisch. Fundraising macht Arbeit, verursacht Mehraufwand und Mehrkosten. Sie können nicht erwarten, dass alles ehrenamtlich erledigt wird – es sei denn, Sie selbst möchten und können das alles ehrenamtlich erledigen.

Wie können Sie Fundraising bezahlen? Wenn Ihnen keine regulären Personalmittel zur Verfügung stehen, brauchen Sie „freies“, das heißt projektungebundenes Geld. Verwenden Sie Ihre Einsparungen dafür (siehe weiter unten), verwenden Sie Mitgliedsbeiträge und projektungebundene Spenden. Akquirieren Sie mehr freie Spenden durch Fördermitgliedschaften, eigenwirtschaftliche Tätigkeiten oder Anlassspenden. Betreiben Sie Bußgeldmarketing.

Beantragen Sie die Umwidmung von Projektüberschüssen. Schichten Sie Personalmittel um. Arbeiten sie mit Studierenden aus Studiengängen zum NGO-Management zusammen, die im Kapitel 8. erwähnt werden. Die Agenturen für Arbeit übernehmen für Erwerbssuchende in Einzelfällen immer wieder Fundraising-Fortbildungskosten – gibt es in Ihrem Umkreis eine geeignete Person?

Grenzen projektgebundener Förderung

Wenn Sie mit Förderern kommunizieren, sollten Sie außerdem immer wieder Lobbyarbeit in eigener Sache betreiben und betonen, dass Sie Geld und Zeit für Fundraising brauchen. Projektgebundene Förderung ist schön und gut, aber Ihre Organisation braucht auch Geld für Projektentwicklung, Drittmittelakquise, Öffentlichkeitsarbeit usw., weil Ihre Organisation nicht nur aus Projekten besteht, sondern wachsen und gedeihen soll. Häufig werden solche Anfragen abgelehnt, aber Sie sollten trotzdem immer wieder betonen, dass diese Kosten bei Ihnen anfallen (oder anfallen sollten, um Ihre Organisation langfristig finanziell zu sichern). Projektgebundene Förderung ist wichtig und menschlich verständlich, aber ausschließlich projektgebunden zu fördern, hat etwas Parasitäres, weil es auf Strukturen aufsattelt, die auch erhalten werden müssen. Stellen Sie sich vor, Sie würden immer nur die Veranstaltungen in einem Haus fördern, aber nie die Reparatur des Dachs, die Reinigung des Gebäudes oder die Hausratversicherung. Wer soll dann diese ignorierten Nebenkosten zahlen?

Fundraising gegen Provision?

Eine scheinbare Lösung ist Provisions-Fundraising auf Erfolgswahrscheinlichkeit: Sie versuchen, eine Expertin oder einen Experten damit zu ködern (oder einzustellen oder als Honorarkraft anzuheuern), dass Sie als Bezahlung zehn oder fünfzehn Prozent der eingeworbenen Mittel in Aussicht stellen. Das sollten Sie besser nicht tun, denn erstens funktioniert es nicht, zweitens werden Sie so keine gute Fachkraft bekommen und drittens ist es moralisch nicht in Ordnung. Warum?

- Es funktioniert nicht, weil Ihre Spenderinnen und Spender in der Regel 100 Euro direkt für Ihr Jugendcamp spenden wollen, und nicht 85 Euro für das Jugendcamp und 15 Euro direkt in die Tasche des Spenderwerbers oder der Spenderwerberin. Außerdem müssen Sie mit dem „Staubsauger-Vertreter-Effekt“ rechnen: Man wird der Fundraiserin oder dem Fundraiser nicht glauben, dass das Projekt wirklich so gut ist, sondern unterstellen, dass sie oder er das Projekt nur „verkaufen“ will, um die Provision einzustreichen.
- Sie werden keine gute Leute bekommen, denn man muss schon ziemlich verzweifelt sein, um sich auf einen Job einzulassen, für den man keinen Cent Festhonorar bekommt, sondern nur im Erfolgsfall mit einer Provision entlohnt wird. Wären Sie selbst dazu bereit?
- Es ist moralisch zweifelhaft, weil Sie damit das unternehmerische Risiko Ihrer Organisation zu hundert Prozent auf einen externen Dienstleister abwälzen. Sie selbst tragen kein zusätzliches Risiko mehr – wollen aber von den Erfolgen zu 85 oder 90 Prozent profitieren.

Wie können Sie den Zeit- und Finanzbedarf für Fundraising berechnen? Am besten mit allen Personen zusammen, für die Fundraising zusätzliche Arbeit bedeutet und zusätzliche Kosten verursacht. Wer auch immer bei Ihnen die Fundraising-Aktivitäten koordiniert oder künftig koordinieren soll, muss sich mit allen am Fundraising Beteiligten abstimmen und einen Konsens darüber erzielen, welche Aktivitäten geplant sind, wie viel Zeit und welche Sachkosten dafür nötig sind und wer das bezahlen soll.

Wenn Sie eine Fachkraft oder mehrere Fachkräfte für Fundraising beschäftigen, können diese natürlich den Fundraising-Maßnahmenplan für die nächsten drei Jahre entwerfen. Aber zustimmen müssen diesem Plan alle Beteiligten. Sie können den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Mehraufwand nicht einfach aufzwingen. Weil Fundraising Mannschaftssport ist, würde sich das später rächen – und Sie merken es unter Umständen nur indirekt.

Ein Beispiel:

Eine potentielle Unterstützerin, die Sie bei einer Veranstaltung kennen gelernt haben, ruft Sie tatsächlich am nächsten Tag an. Sie sind nicht da. Die Unterstützerin wird am Telefon unfreundlich abgefertigt, weil Ihr Mitarbeiter am Telefon nicht den Auftrag hat, nett zu Anrufern zu sein, sondern nur sagt: „Rufen Sie morgen noch einmal an oder schicken Sie uns Ihr Anliegen schriftlich.“ Die Unterstützerin ruft natürlich nie wieder an. Ihr Mitarbeiter notiert auch keinen Namen und keine Rückrufnummer. Sie selbst erfahren nie davon und wundern sich, warum von all den Interessenten, mit denen Sie so angeregt über Ihr Projekt gesprochen haben, nie jemand anruft.

Die Lösung für dieses Dilemma sind interne Kommunikationsregeln, also Vereinbarungen darüber, wer welche Anrufe wann und wie annimmt, welche Fragen Anruferinnen und Anrufern gestellt werden und in welcher Form Gespräche dokumentiert werden.

Fundraising durch Sparen

Wenn Sie, wie im Kapitel 3. beschrieben, eine Spenden-Wunschliste erstellen, vergessen Sie die Sachspenden und die Zeitspenden nicht. Schauen Sie mal auf Ihre Ausgaben der letzten Jahre: Gibt es bestimmte Kosten, zum Beispiel für Dienstleistungen, die immer wiederkehren? Gibt es die Möglichkeit, diese Leistungen umsonst oder günstiger zu bekommen? Haben Sie schon einmal danach gefragt? Probieren Sie das mit Dienstleisterinnen und Dienstleistern aus, die Sie persönlich kennen. Einige werden wahrscheinlich positiv reagieren.

Auch Sachspenden können eine große Erleichterung in Zeiten knapper Kassen sein. Prüfen Sie auch hier die regelmäßigen Einkäufe Ihrer Organisation: Technische Gerätetun's auch gebraucht. Was Sie selten benötigen, können Sie vielleicht besser ab und zu mieten. Das 50er-Pack Briefumschläge aus dem Versandhandel ist günstiger als der 10er-Pack aus der Postfiliale.

Darüber hinaus lohnt es sich, nach Einsparungen in den internen Betriebsabläufen zu suchen. Haben Sie wirklich den günstigsten Telefon- und Internettarif? Lassen sich Ihre Büronebenkosten senken, wenn Sie die Heizung nur dann anstellen, wenn auch jemand im Büro ist? Muss Ihr Büro wirklich jeden Tag gereinigt werden? Können Sie bei Veran-

staltungen nicht einen günstigeren Lieferanten für die Verpflegung finden?

7. Zusammenfassung Rahmenbedingungen:

Hausaufgaben erledigt?

In den letzten fünf Kapiteln 2. – 6. haben Sie die Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising kennen gelernt. Diese Rahmenbedingungen sind im Grunde einfach Hausaufgaben, die Sie erledigen sollten, bevor Sie mit dem Fundraising loslegen.

Checkliste Rahmenbedingungen

- Fundraising ist in der Organisation gewollt und solide positioniert. Alle fühlen sich fürs Fundraising zuständig, sobald es in ihren Arbeitsbereich hereingreift. Es herrscht Konsens darüber, dass Geld nicht vom Himmel fällt und der Laden ohne Geld sehr schnell nicht mehr läuft.
- Alle Teammitglieder können die Organisation und die wichtigsten Projekte entspannt in 30 Sekunden darstellen. Diese Beschreibungen sind zwar individuell verschieden, aber in den Grundzügen gleich und keinesfalls widersprüchlich. Auch in schriftlicher Form gibt es eine gut zu lesende Kurzdarstellung. Es gibt einen schriftlichen Dreizeiler „Wer wir sind und was wir tun“, der von allen als Textvorlage für E-Mails, Briefe usw. verwendet und evtl. leicht abgeändert wird.
- Attraktive Projekte für Förderer sind mit konkretem Förderbedarf definiert. Alle Beteiligten haben die traurige Wahrheit verstanden und verkraftet, dass Stellenerhalt als solcher kein Fundraisingziel sein kann, sondern dass es um den Erhalt der Leistungen dieser Stelle geht, die Sie

brauchen, um die Ziele Ihrer Organisation zu verwirklichen.

- Finanzielle und zeitliche Ressourcen, für Fundraisingaktivitäten, sind für drei Jahre zusammen mit allen Fundraising-Beteiligten geplant worden. Zumindest für das erste Jahr ist ein konkretes und realistisches Budget an Zeit und Geld schon vorhanden. Niemand fühlt sich mit diesem Budget „über den Tisch gezogen“.
- Alle am Fundraising Beteiligten haben eine grundsätzlich positive Einstellung zur eigenen Organisation und sind prinzipiell guter Hoffnung, dass Fundraising Einnahmen bringen wird. Sie verfügen über ausreichende Kenntnisse auf ihrem Fundraisinggebiet. Fortbildungsmaßnahmen und regelmäßiger kollegialer Austausch sind selbstverständlich, werden gern gesehen und in jeder möglichen Form unterstützt.

8. Neugierig geworden? Weiterbildungsangebote

Eine einheitliche Ausbildung oder staatlich anerkannte Abschlüsse im Bereich Fundraising gibt es in Deutschland nicht. „Learning by doing“ heißt das Prinzip. Wenn Ihnen das nicht reicht, können Sie zum Beispiel einen zweijährigen berufsbegleitenden Lehrgang der Fundraising-Akademie in Frankfurt besuchen, zu deren Trägern auch der Deutsche Fundraisingverband zählt (www.fundraising-akademie.de, www.fundraisingverband.de).

Ein zweijähriger berufsbegleitender Masterstudiengang „Nonprofit-Management“ wird auch an der Universität Münster angeboten (www.npm-studium.de);

eine strukturähnliche zweijährige Fortbildung von der Universität Bremen (www.philantrophie.uni-bremen.de/veranstaltungen)

In Berlin wird man in Sachen Fundraising-Kurse auch bei der Akademie für Ehrenamt (www.ehrenamt.de) und den Volkshochschulen der einzelnen Bezirke fündig (www.vhs.berlin.de). Weitere Anbieter sind die Organisationsberatung Socius gGmbH (www.socius.de), der Bildungsträger Hiba Impulse, der sich unter anderem auf Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter von Nonprofit-Organisationen spezialisiert hat (www.hiba-impulse.de), und das Forum Berufsbildung (www.forum-berufsbildung.de). Einen dreitägigen Kurs „Fundraising für gemeinnützige Organisationen“ hat das Weiterbildungszentrum der Alice-Salomon-Fachhochschule im Programm (www.asfh-berlin.de). EU-Fördermittelakquise können Sie in Wochenendseminaren oder einjährigen berufsbegleitenden Fortbildungen bei EMCRA Europäische Fördermittel lernen (www.emcra.de). Auch in den Fortbildungsverzeichnissen der Paritätischen Akademie (www.paritaet-berlin.de), der Bank für Sozialwirtschaft (www.sozialbank.de) und der AWO Bundesakademie (www.awo.org) werden Sie regelmäßig Seminarangebote finden.

9. Webseiten/Newsletter

- Webseite zu den wichtigsten Fundraisingstrategien und -grundlagen: www.wegweiser-buergergesellschaft.de/praxishilfen/fundraising/
- Akquisos-Newsletter mit Tipps und Terminen rund um das Fundraising. Abo unter: www.bpb.de/newsletter

- Webseite und Newsletter „Aktive Bürgerschaft“:
www.aktive-buergerschaft.de/vab/informationen/abaktuell/
- Wikipedia-Artikel zu Fundraising und Einzelthemen wie Sponsoring
- *www.fundraising.de*
- *www.fundraisingpraxis.de*
- *www.social-times.de*
- demnächst: Fundraising-Wiki im Internet:
www.fundraising-wiki.de