



Finanzierungshilfen für Mitarbeiter/-innen

von Norbert Kunz

Die Förderung von Lohnkosten durch die Bundesagentur für Arbeit gehörte noch vor wenigen Jahren zu den zentralen Finanzierungsinstrumenten gemeinnütziger Organisationen – insbesondere in den neuen Bundesländern. Obwohl es offiziell immer um die individuelle, personenbezogene Förderung zur Verbesserung der Eingliederung von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt ging, konnten sich die gemeinnützigen Träger vielfach darauf verlassen, dass ihre ABM- oder SAM-Anträge genehmigt wurden. Bestand ein gutes Verhältnis zur örtlichen Agentur, konnte man auch Einfluss auf die Zuweisungspraxis nehmen und seine Wunschkandidaten fördern lassen.

Mit den Neuregelungen im Sozialgesetzbuch SGB II und SGB III und der Aufgabenteilung zwischen der Bundesagentur für Arbeit und den Trägern der Grundsicherung (ARGen), also den im allgemeinen Sprachgebrauch „Hartz IV“ genannten Gesetzen, haben sich grundlegende Veränderungen ergeben.

Die SAM-Maßnahmen (Strukturanpassungsmaßnahmen) wurden 2004 komplett aus dem Katalog der Fördermaßnahmen gestrichen und durch die Einführung des ALG II verloren auch die ABM-Maßnahmen an Bedeutung, da die günstigeren „Arbeitsgelegenheiten“ (Ein-Euro-Jobs) von den örtlichen ARGen bevorzugt werden. Hinzu kommt, dass auch das Interesse von Arbeitslosen an einer ABM-Beschäfti-

gung nachgelassen hat. Denn durch eine ABM-Beschäftigung wird kein neuer Anspruch auf Arbeitslosengeld mehr erworben und auch die Vergütungsregelungen haben sich geändert.

Dennoch kann es für gemeinnützige Organisationen interessant sein, sich z. B. im Zuge neuer Projekte oder der Ausweitung des Tätigkeitsfeldes mit den Möglichkeiten der Beschäftigungsförderung auseinander zu setzen.

1. Förderung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM)

Zunächst sollten Sie sich wirklich bewusst machen, dass ABM-Maßnahmen der Erhaltung oder Wiedererlangung der Beschäftigungsfähigkeit arbeitsloser Arbeitnehmer/-innen dienen und nicht der Förderung einer gemeinnützigen Organisation.

Es ist legitim, dass Sie sich durch den Einsatz von ABM-Kräften einen Vorteil für die Organisation erhoffen. Aber Sie sollten nicht davon ausgehen, dass die Agentur oder ARGe Ihnen Arbeitskräfte vermittelt, die ein vollwertiger Ersatz für reguläre Mitarbeiter/-innen sind und die für sie unmittelbar verwertbare Kompetenzen mitbringen.

Deshalb sollten Sie direkt nach Dienstantritt der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters ein Personalgespräch führen, in dem die wechselseitigen Wünsche, Erwartungen und Anforderungen geklärt werden: Bauen Sie Vertrauen auf und schenken Sie Vertrauen!

1.1 Schriftlicher Antrag

Wenn Sie eine ABM-Stelle schaffen wollen, müssen Sie sich an ihre zuständige Arbeitsagentur oder ARGe wenden und

dort einen schriftlichen Antrag stellen. Natürlich macht es Sinn, bereits im Vorfeld zu klären, ob überhaupt eine Chance auf Gewährung einer Förderung besteht.

1.2 Öffentliches Interesse

In Ihrem Antrag müssen Sie darstellen, dass an dem Einsatz der ABM-Kraft ein öffentliches Interesse besteht.

Gemäß § 261 Abs. (3) SGB III liegen Arbeiten im öffentlichen Interesse, wenn das Arbeitsergebnis der Allgemeinheit dient.

Bei gemeinnützigen Organisationen kann dies wohl grundsätzlich unterstellt werden, sofern die Arbeitskräfte nicht im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb eingesetzt werden. Es muss also in Ihrem Antrag deutlich werden, dass in Folge der Personalkostenförderung keine Beeinträchtigung der gewerblichen Wirtschaft zu befürchten ist. Dies wäre z. B. der Fall, wenn Sie ABM-Kräfte im gastronomischen Bereich ihrer Organisation beschäftigen würden.

1.3 Das Prinzip der Zusätzlichkeit

Aus Ihrem Antrag muss ersichtlich werden, dass die ABM-Kräfte zusätzliche Arbeit verrichten. Zusätzlich sind Arbeiten gemäß § 261 (2) SGB III dann, „wenn sie ohne die Förderung nicht, nicht in diesem Umfang oder erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden können.“

Sie können also keine ABM-Kraft beantragen, die z. B. Ihre Buchhaltung oder Ihre Öffentlichkeitsarbeit organisieren soll. Beide Tätigkeiten gehören zu den Kern- und Pflichtleistungen Ihrer Organisation und müssen fortlaufend erledigt werden. „Später“ bedeutet in diesem Kontext: „erst nach zwei Jahren“.

1.4 Finanzierung

Wenn Sie eine/-n ABM-Mitarbeiter/-in beschäftigen, erhalten Sie pauschalierte Zuschüsse zu den Lohnkosten. Die Höhe der Zuschüsse ist abhängig von der Art der Tätigkeit und dem Ausbildungsgrad des/der Mitarbeitenden.

Für Mitarbeiter/-innen

- mit einer Hochschul- oder Fachhochschulausbildung sind dies höchstens 1.300 Euro,
- mit einer Aufstiegsfortbildung höchstens 1.200 Euro,
- mit einer Ausbildung in einem Ausbildungsberuf, höchstens 1.100 Euro und
- ohne Ausbildung höchstens 900 Euro monatlich.

Darüber hinaus können Sie Sachkosten – für Arbeitgeberanteile an der Sozialversicherung oder für Qualifizierungsmaßnahmen – beantragen. Die pauschalierte Förderung hierfür beläuft sich auf 300 Euro pro Monat.

Diese Sachkostenförderung kann dann gewährt werden, wenn die Finanzierung der Maßnahme anderweitig nicht gewährleistet werden kann oder wenn ein besonderes arbeitsmarktpolitisches Interesse besteht.

1.5 Förderdauer

Gemäß den gesetzlichen Grundlagen darf die Förderung in der Regel nur zwölf Monate dauern. Nur wenn ein besonderes arbeitsmarktpolitisches Interesse besteht oder wenn Sie sich verpflichten, den/die Mitarbeiter/-in in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis zu übernehmen, kann die Förderung auf 24 Monate ausgedehnt werden. Für ältere Menschen, die das 55. Lebensjahr abgeschlossen haben, kann die Förderung auch 36 Monate betragen.

Viele Agenturen und ARGen genehmigen ABM nur für die Dauer von 6 Monaten und verlängern diese dann auf maximal 12 Monate.

2. „Ein-Euro-Job“ – Mehraufwandsentschädigung (MAE)

Der wesentliche Unterschied zwischen einer ABM und einem „Ein-Euro-Job“ besteht darin, dass die „Ein-Euro-Jobber/-innen“ mit dem Träger, bei dem sie tätig werden, kein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis eingehen.

2.1 Fördergrundlage

Gemäß § 16 SGB II sind ARGen angehalten, für erwerbsfähige Personen, die keine Arbeit finden, Arbeitsgelegenheiten zu schaffen. Diese Arbeiten sollen im öffentlichen Interesse und zusätzlich sein. Außerdem darf die gewerbliche Wirtschaft nicht negativ beeinträchtigt werden, ihr darf also keine Konkurrenz entstehen.

2.2 Beantragung

Ein konkretes Verfahren ist nicht vorgeschrieben. Wenn Sie eine Arbeitsgelegenheit für Menschen, die ALG II beziehen, schaffen wollen, sollten Sie sich an Ihre zuständige ARGe wenden und das Verfahren abstimmen. In einigen Landkreisen und Kommunen werden „Ein-Euro-Jobber/-innen“ auch über Beschäftigungsgesellschaften vermittelt.

2.3 Finanzierung

Der/die „Ein-Euro-Jobber/-in“ erhält als Mehraufwandsentschädigung einen Zuschuss zum Arbeitslosengeld II. Dieser Zuschuss beläuft sich auf ein bis zwei Euro pro Stunde. Die konkrete Höhe wird von der zuständigen ARGe festgelegt. Die Auszahlung der Mehraufwandsentschädigung erfolgt durch den Träger. Sozialversicherungsleistungen fallen nicht an. Diese werden weiterhin von der ARGe geleistet. Sie müssen lediglich eine Unfallversicherung für den/die Teilnehmer/-in abschließen.

Für Regieleistungen, Verwaltungsaufwendungen und für die Qualifizierung der geförderten Mitarbeiter/-innen können Sie eine Sachkostenpauschale bei der ARGe beantragen. Die Höhe dieser Pauschale ist im Gesetz nicht geregelt und wird ebenfalls von den ARGen festgelegt. Sie beläuft sich auf zwischen 100 und 500 Euro pro Monat.

2.4 Förderdauer und -umfang

Die wöchentliche Arbeitszeit wird von der ARGe vorgegeben und beträgt in der Regel 20–30 Std. pro Woche. Der Förderzeitraum beträgt 6–9 Monate.

3. Sonstige Formen der Personalkostenförderung

Neben ABM- und MAE-Förderung, die nur von gemeinnützigen Organisationen in Anspruch genommen werden können, existieren noch eine Vielzahl anderer Formen der Personalkostenförderung. Zu nennen sind hier z. B. Eingliederungszuschüsse für ältere oder behinderte Arbeitnehmer/-innen. Bevor Sie eine/-n Mitarbeiter/-in einstellen, sollten Sie sich bei Ihrer zuständigen Arbeitsagentur und/oder ARGe

erkundigen. Einen guten Überblick gibt Ihnen die Webseite der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de).



„Wer spart, der hat!“ – Sparen, die einfachste Form der Vermögensbildung

Von Dieter Salzmann

Verantwortliche Kostenreduzierung und transparentes Kostenmanagement sind wichtige Kriterien für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Das gilt aber zunehmend auch für gemeinnützige Organisationen. Gerade sie sind durch den Rückgang der Zuwendungen der öffentlichen Hand auf die Sicherung ihrer Vermögenswerte besonders angewiesen. Und nicht zuletzt legen ihre Spender und Sponsoren Wert auf einen kostenbewussten Umgang mit den Mitteln. Für ein privates Unternehmen, das bereit ist, einen Teil seines erwirtschafteten Gewinns dem Gemeinnutz zur Verfügung zu stellen, ist neben dem eigentlichen Zweck der Spende die möglichst effiziente Verwendung des Geldes ein wichtiges Kriterium. Auch hiernach wird entschieden, welche Organisation als Empfänger in Frage kommt. Unternehmen wollen ihre Sponsorengelder nicht buchstäblich verheißt sehen, sondern erwarten, dass ein möglichst hoher Prozentsatz der Summe dem eigentlichen Spendenzweck zugute kommt.

Effizientes Wirtschaften, Kostenbewusstsein und gewissenhafter Umgang mit dem Geld lohnen sich doppelt: Es werden spürbare Beträge für die Bewältigung der eigentlichen Aufgaben frei und die Organisation empfiehlt sich potenziellen Geldgebern als kompetenter Partner, der mit dem ihm anvertrauten Geld sorgsam umzugehen weiß.

1. Sparmöglichkeiten in der Organisation

Sparmöglichkeiten ergeben sich auf fünf verschiedenen Gebieten: Beim täglichen Verbrauch, bei so genannten Dauerschuldvereinbarungen (z. B. Telefon, Versicherungen), beim Einkauf sowie im Umgang mit den eigenen Ressourcen und beim Personal.

Unabdingbare Voraussetzung aller Sparbemühungen ist jedoch, bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bewusstsein zu schärfen, dass Sparen kein Selbstzweck ist, sondern hilft, die Aufgaben der Organisation besser zu bewältigen. Kein/-e Mitarbeiter/-in würde bei sich zu Hause die Heizung weiterlaufen lassen, wenn er oder sie seine Wohnung übers Wochenende verlässt. Im Büro ist das jedoch keine Selbstverständlichkeit.

Die zweite wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Einsparungen ist die Ausgaben-Transparenz. Bevor Sie mit dem Sparen beginnen, müssen Sie wissen, wofür Sie ihr Geld ausgeben. Klarheit verschafft der Blick in den Jahresabschluss. In diesem sind alle Ausgaben aufgelistet.

2. Verbrauch

Ausgaben für Strom und Heizung oder Klimatisierung machen zusammen mit der Miete einen großen Anteil der monatlichen Fixkosten aus. Der verantwortungsvolle Umgang mit Energie führt zu einer erheblichen Reduzierung der Ausgaben – das macht also nicht nur für den Klimaschutz Sinn! Die am Wochenende weiterlaufende Heizung

erhöht den Wochenverbrauch um ein knappes Drittel, jedes offen gelassene Fenster treibt die Heizkostenabrechnung weiter in die Höhe.

Die Stromrechnung lässt sich allein schon dadurch deutlich reduzieren, wenn alle Geräte am Ende eines Arbeitstages komplett ausgeschaltet werden. Mitarbeiter/-innen lassen ihre Computer und Bildschirme nach Feierabend häufig im Stand-by-Modus, was bedeutet, dass die Geräte auch dann Strom verbrauchen, wenn nicht an ihnen gearbeitet wird.

3. Dauerschuldverträge

Ausgaben, die durch so genannte Dauerschuldverträge – Telefon, Versicherungen, Strom, Gas, Postanbieter – entstehen, gehören mindestens einmal pro Jahr auf den Prüfstand. Denn die Tarife der Anbieter sind in ständiger Bewegung. Davon profitieren die Verbraucher. Holen Sie wenigstens vier Wochen vor dem Ende der Kündigungsfrist für den jeweiligen Vertrag Angebote anderer Anbieter ein. Gegebenenfalls gibt Ihr derzeitiger Vertragspartner auch bessere Konditionen, wenn Sie ihn auf das günstigere Angebot eines Konkurrenten hinweisen.

Erhebliches Einsparpotenzial besteht bei den Funktelefonen der Mitarbeiter/-innen. Eine gängige Praxis ist, dass Mitarbeiter/-innen ihre privaten Mobiltelefone dienstlich nutzen und die Kosten dann gegenüber der Organisation abrechnen. Da die Mitarbeiter/-innen in der Regel Einzelkunden unterschiedlicher Mobilfunknetz-Betreiber sind, entstehen in mehrfacher Hinsicht erhöhte Kosten: Durch die vergleichsweise hohen Gebühren des Normaltarifs der einzelnen Mitarbeiter/-innen und die teuren Gespräche in andere Netze. Selbst für kleinere Organisationen lohnt es sich, die

Mobiltelefone ihrer Mitarbeiter/-innen auf einen einzigen Netzbetreiber umzumelden. So kann die Organisation mit dem Betreiber über Preisnachlässe verhandeln, die den Mitarbeitenden auch bei der privaten Nutzung der Funktelefone zugute kommen. Die Kosten für Gespräche der Mitarbeiter/-innen untereinander sind bei einem einheitlichen Netzbetreiber wesentlich niedriger als bei Gesprächen zwischen unterschiedlichen Anbietern.

4. Einkauf

In vielen Büros wird Material nach tagesaktuellem Bedarf eingekauft. Dabei wird häufig nicht berücksichtigt, auf welche beachtliche Menge sich die Einkäufe im Laufe eines Jahres summieren. Ob die Jahressumme einen Rabatt rechtfertigt, lässt sich durch ein Gespräch mit dem Händler klären. Möglich ist auch eine Bonusregel, bei dem der Händler einen Preisnachlass gewährt, wenn ein bestimmter Umsatz überschritten wird.

Günstigere Einkaufspreise werden oft auch erzielt, wenn sich mehrere Organisationen zu Einkaufsgemeinschaften zusammenschließen und so Mengenrabatte aushandeln können. Dies gilt im Übrigen auch für die Bereiche Telefon, Strom, Gas, Post und Versicherungen.

Bei der Anschaffung langlebiger Produkte wie Autos, Computern oder Beamern empfiehlt es sich zu prüfen, ob es nicht lohnender ist, die Geräte zu leasen. Leasingangebote sind zum Teil günstiger als der Kauf, der Organisation bleibt Liquidität erhalten und das Wiederverkaufsrisiko entfällt.

5. Ressourcen-Optimierung

Ein kurzer Gang durch das Büro offenbart: Werden alle Räume optimal genutzt? Oder stehen einzelne Schreibtische leer, bleiben gar komplette Zimmer ungenutzt? Sollte dies der Fall sein, könnte die Organisation die nicht genutzten Arbeitsplätze oder Räume untervermieten und so die Mietkosten reduzieren.

6. Personal

Nicht immer sind alle Mitarbeiter/-innen gleichermaßen beschäftigt. Sollte sich der Eindruck manifestieren, dass manche Beschäftigte nicht ausreichend zu tun haben, könnte die Organisation zusätzliche Aufgaben von anderen Organisationen übernehmen oder Mitarbeiter/-innen an andere Organisationen ausleihen.

Eine weitere Möglichkeit ist, dass sich mehrere Organisationen Personal teilen. Buchhalter/-in, Web-Designer/-in und Pressesprecher/-in sind Spezialisten, die zwar in jeder Organisation gebraucht werden, deren Beschäftigung sich gerade kleinere Organisationen jedoch nicht leisten können. Deswegen werden deren Aufgaben an externe Unternehmen vergeben, die Buchhaltung übernimmt ein/e Steuerberater/-in, Pressemitteilungen werden von einer PR-Agentur verfasst, die Wartung und Reparatur der EDV-Anlage übernimmt der Computerladen um die Ecke. Die externe Vergabe von Aufträgen ist jedoch häufig teurer. Die geldsparende Alternative auch für kleinere Organisationen, die sich selbst keine eigenen Spezialisten leisten können, ist, sich Mitarbeiter/-innen zu teilen: Der/die System-Administrator/-in, der/die Anlagen in mehreren Büros betreut, ein/e

Veranstaltungsmanager/-in, die Kongresse und Seminare für eine ganze Reihe von Organisationen auf die Beine stellt. In einem solchen Fall würde dann eine Organisation die Rolle des Arbeitgebers übernehmen und gegenüber den anderen Organisationen Dienstleistungen abrechnen.

Sparen lässt sich auf unterschiedlichen Wegen und sparen hat gegenüber anderen Fundraising-Formen einen wesentlichen Vorteil: Es kostet nichts!



Projektmanagement im Fundraising

Von Norbert Kunz

Betrachten Sie vor Ihrem geistigen Auge den Aufbau Ihrer Organisation: Sie werden vermutlich (hoffentlich) feststellen, dass

- alle Leistungsfelder und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind,
- die Schnittstellen zwischen den Bereichen definiert sind,
- alle Mitarbeiter/-innen wissen, was sie zu tun haben und
- Vorstandsmitglieder und/oder Geschäftsführung sich auf die Fortentwicklung der Organisation und die Akquise neuer Projekte konzentrieren können.

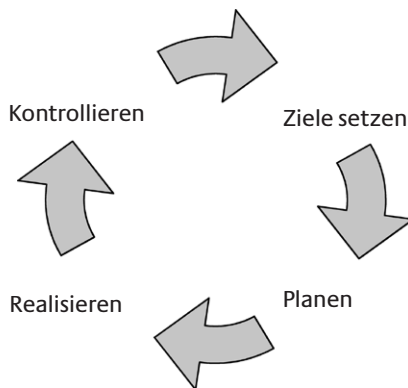
Aber was machen Sie, wenn ein neues Projekt oder eine neue Aufgabe auf Sie zukommt, insbesondere wenn diese nur von vorübergehender Dauer ist? Wem übertragen Sie die Verantwortung? Wer soll mitarbeiten? Werden externe Mitarbeiter/-innen eingebunden? Hier beginnt das Projektmanagement.

Begriffsbestimmung

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, um in einer bestimmten Zeitspanne ein konkretes Ziel zu erreichen. Betriebswirtschaftlich definiert ist es ein befristetes und gegenüber den sonstigen Leistungsprozessen des Betriebes inhaltlich abgegrenztes Vorhaben. Um das systematische Zusammenwirken zwischen den gewöhn-

lichen betrieblichen Leistungsprozessen und den Anforderungen an das Projekt sicherzustellen, sollte ein Projektmanagement installiert werden. Dieses definiert die projektspezifischen Abläufe, die Zuständigkeiten, die Schnittstellen zu den betrieblichen Leistungsstellen und sichert das Projektergebnis hinsichtlich der inhaltlichen und zeitlichen Zielstellungen.

Auch für das Projektmanagement gilt der in der Marketingkonzeption von Jirka Wirth vorgestellte Management-Regelkreis von Planung, Koordination und Kontrolle.



Im Unterschied zum normalen Organisationsmanagement existiert im Projektmanagement jedoch ein definierter Anfangs- und Endzeitpunkt. Während die klassische Managementaufgabe darin besteht, den Prozess ständig am Leben zu halten – also die Organisationsprozesse zu stimulieren, auszuwerten und an veränderte Anforderungen und Zielstellungen anzupassen –, wird beim Projektmanagement von einem einmaligen Vorgang ausgegangen. Mithin sind

die Anforderungen an Planungssicherheit sowie an die zeitliche und inhaltliche Präzision der Aufgabenerfüllung nicht niedriger, sondern viel höher als im normalen Tagesgeschäft.

Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Benefizveranstaltung und die Einladungskarten sind nicht rechtzeitig fertig. Ihre Veranstaltung könnte zum Desaster werden.

Erfolg oder Misserfolg eines Projektes hängen oft an Kleinigkeiten. Zeit um Fehler zu korrigieren bleibt häufig nicht!

Bei Fundraising-Aktionen handelt es sich fast immer um Projekte. Nicht etwa deshalb, weil im Fundraising nur kurzfristig gehandelt wird, sondern weil der Spannungsbogen zur Aktivierung externer Potentiale nicht dauerhaft mit der gleichen Ansprache und den gleichen Methoden aufrechterhalten bleiben kann, sprich, zur Akquise neuer finanzieller Mittel müssen immer wieder neue Maßnahmen ergriffen werden.

1. Vom strategischen Ziel zur Projektidee (Projektentwicklung)

Das Ziel von Fundraising ist, die Vermögensposition der Organisation zu verbessern. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden, z. B. durch Einsparungen in den betrieblichen Abläufen, durch Erhöhung der Spendeneinnahmen, durch Sponsoring, durch den Aufbau von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, der Akquise von Fördermitteln usw. Mit welchen Strategien welche Zielgruppen systematisch angesprochen werden können, wird im Rahmen des strategischen Fundraising definiert. Diese Über-

legungen müssen sich in die Marketingstrategie der Organisation einpassen.

Diese Vorüberlegungen reichen jedoch nicht aus, um ein Projekt zu definieren. Sie stecken lediglich den Rahmen für die Projektentwicklung ab. Die Projektentwicklung selbst beginnt mit konkreten Maßnahmeüberlegungen z. B. für folgende Zielstellungen:

1. Wie können neue Stakeholder gefunden werden?
2. Wie kann eine Organisation ihre Spendeneinnahmen erhöhen?
3. Wie können weitere Fördermittel erschlossen werden?
4. Wie kann die eigene Finanzierungssituation verbessert werden?

Derartige Überlegungen können durch die Geschäftsführung oder den Vorstand, einzelne Abteilungen oder auch im kollektiven Prozess mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen. In diesem Prozess entsteht schließlich eine konkrete Projektidee.

Gerade in gemeinnützigen Organisationen sollten Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter/innen und Mitglieder nutzen und sie aktiv in die Ideenentwicklung und Entscheidungsfindung einbinden.

Zur kollektiven Ideengewinnung eignen sich z. B. eine „Zukunftswerkstatt“ oder andere Kreativitäts-Methoden für Gruppen. Diese Formen dienen nicht nur der Stärkung der Motivation und Partizipation der Mitarbeiter/-innen sondern im Ergebnis entstehen auch eine Vielzahl von Ideen und interessante Hinweise, die für die Projektplanung und für die Sicherung des Projekterfolges von Bedeutung sein könnten.

Interessante Links zum Thema Kreativitätstechniken:

www.soft-skills.com

www.creajour.de

www.ideenzentrale.de

Dort finden sie auch vielfältige Literaturhinweise.

2. Von der Idee zum Projekt (Konzeptphase)

Nicht jede gute Idee ergibt ein gutes Konzept.

Jede Projektidee muss auf ihre Machbarkeit und Passgenauigkeit geprüft werden, bevor sie zur Umsetzung freigegeben wird.

Insbesondere müssen Sie dazu klären, ob

- Ihre Organisation die notwendigen personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen zur Projektdurchführung zur Verfügung stellen kann (so kann die Vorfinanzierung einer Benefizveranstaltung z. B. zu einer enormen finanziellen Belastung führen, die ohne entsprechende Vorkehrungen nicht immer aufgefangen werden kann).
- die Zielstellungen des Projektes womöglich in Konkurrenz zu anderen organisatorischen Zielstellungen stehen und sich unter Umständen sogar negativ auf die Gesamtorganisation auswirken könnte (z. B. Sponsoring im Verhältnis zu bestehendem ehrenamtlichen Engagement).
- die Zielstellungen auch tatsächlich erreicht werden können. Die diesbezügliche Prüfung muss sowohl die potenziellen Reaktionen der Adressaten als auch die Aktivitäten von „Wettbewerbern“ berücksichtigen. (Wenn Sie z. B.

wissen, dass andere Organisationen zur gleichen Zeit ähnliche Aktionen planen, müssen Sie davon ausgehen, dass die Aufmerksamkeit der Adressaten geteilt ist.)

In dieser Phase gilt es Daten zu sammeln, Ressourcen einzuschätzen, Alternativen zu identifizieren und ein erstes Projektscenario zu entwerfen.

Zur Beurteilung der Projektidee können Sie – insbesondere wenn mehrere Projektideen miteinander konkurrieren – auf das hilfreiche Instrument der SWOT-Analyse zurückgreifen.

SWOT steht für

- S – Strengths (Stärken)
- W – Weaknesses (Schwächen)
- O – Opportunities (Chancen)
- T – Threats (Risiken).

Mit dieser Analyse können Sie die Erfolgchancen von Projekten insbesondere im Hinblick auf die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation bewerten. Voraussetzung ist eine eindeutige Zieldefinition des Projektes

Stellen Sie sich vor, Sie möchten Sponsoring-Partner für Ihre Organisation gewinnen.

Eine SWOT-Analyse könnte wie folgt aussehen:

Stärken

- hoher Bekanntheitsgrad der Organisation
- innovative Projektidee
- Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, neue Wege zu gehen

- hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen

Schwächen

- keine professionelle Öffentlichkeitsarbeit
- keine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen
- die Organisations- und Kommunikationsstrukturen entsprechen nicht den Anforderungen privatwirtschaftlicher Unternehmen

Chancen

- Thema des geplanten Projektes ist zur Zeit aktuell und medienrelevant
- Bürgerschaftliches Engagement oder Public Private Partnership (PPP) werden gefördert
- neue passende Zielsetzungen z. B. der Landesregierung oder der EU

Risiken

- Sponsoringpartner neigen zur Vereinnahmung
- Spender/-innen und Mitglieder haben Vorbehalte gegenüber privatwirtschaftlichem Engagement
- die Zusammenarbeit mit Sponsoren könnte zu Verschiebungen in den Prioritätensetzungen der Organisation führen
- Zielgruppen fühlen sich womöglich funktionalisiert

Wenn Sie nun die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation in Relation zu den externen Chancen und Risiken setzen, erhalten Sie ein klares Bild zu den konkreten Handlungsanforderungen und damit eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

SWOT-Analyse		Interne Faktoren	
		Stärken	Schwächen
Externe Faktoren	Chancen	Welche Stärken und Chancen ergänzen einander? Wo können Stärken am sinnvollsten eingesetzt werden?	Wo lohnt es, bestimmter Chancen wegen Schwächen zu Stärken zu entwickeln? Wo ergeben sich aus Schwächen (zukünftig) Chancen?
	Risiken	Welchen Bedrohungen können wir mit welchen Stärken offensiv begegnen? Können wir Stärken präventiv einsetzen?	Wo sind wir am verwundbarsten? Wie können wir uns dagegen schützen?

Bei der im vorigen Beispiel beschriebenen Überlegung, Sponsoren zu gewinnen, kämen Sie nach der Betrachtung der Stärken und Schwächen sicherlich – wie auch wir – zu dem Ergebnis, dass

- es sich lohnen würde, den Gedanken fortzuspinnen, aber
- zunächst noch einmal die Reaktionen der Mitglieder und anderer Stakeholder überprüft werden sollten, z. B. begleitende Maßnahmen zur Sensibilisierung und Vermittlung implementiert werden müssten,
- die zuständigen Mitarbeiter/-innen entsprechend vorbereitet werden müssten, bevor Unternehmen angesprochen werden,
- der Bereich Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden muss und es sich evtl. empfehlen würde, eine/n Experten/-in für Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring-Projekte zu engagieren.

3. Von der Zielstellung des Projektes zur Projektplanung

Wenn die Zielstellung klar ist, können Sie mit der Projektplanung beginnen.

Nun Hand aufs Herz: Wie oft haben Sie ein Projekt systematisch geplant und

wie oft haben Sie sich darüber geärgert, dass Sie bestimmte Aspekte nicht rechtzeitig berücksichtigt haben?

Planung lohnt sich, gerade wenn Sie unter Zeitdruck stehen!

Folgender Fahrplan soll Ihnen bei der Strukturierung der Planungsschritte helfen:

Schritt 1: Operationalisierung der Zielstellungen

Zunächst gilt es, als Voraussetzung für die weiteren Planungsprozesse die Zielstellung des Projektes zu präzisieren und zwar in Bezug auf

- die inhaltliche Dimension (was soll erreicht werden? wie soll das Ergebnis aussehen? welche Qualitätsanforderungen werden gestellt?),
- die finanzielle Dimension (was darf die Projektdurchführung kosten? welche Erträge werden erwartet?) und
- die zeitliche Dimension (wie lange soll das Projekt dauern? wann muss es beendet sein?).

Die Zielklärung fällt in der Regel der Geschäftsführung oder dem Vorstand einer Organisation zu. Häufig bedarf es zudem der Abstimmung mit dem Auftraggeber oder Förderer.

Sofern der Vorstand oder die Geschäftsleitung nicht selbst die Projektverantwortung übernehmen und eine Projektleitung einsetzen, ist eine wie oben beschriebene Präzisierung der Zielstellungen eine essentielle Grundlage für die Aufga-

benübertragung und für eine Zielvereinbarung mit der Projektleitung.

Schritt 2: Festlegung von Verantwortlichkeiten

Neben der Projektleitung muss nun auch das Team gebildet werden. Außerdem müssen die Zuständigkeiten untereinander und im Verhältnis zur Gesamtorganisation geklärt werden.

Wer mit wem?

Wer gehört zum Projektteam? Wie sind die Zuständigkeiten im Projektteam geregelt? Wie sind die Schnittstellen zur Gesamtorganisation definiert? Welche Unterstützung erhält das Team aus der Organisation? Wie sind dort die Zuständigkeiten geregelt?

Gehen wir nun davon aus, Sie haben Ihr Team zusammengestellt, Sie haben sich einen Überblick über die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder verschaffen können, die Aufgaben sind klar verteilt. Nun kann der Projektablauf vorbereitet werden.

Schritt 3: Festlegung der Vorgehensweise

Um den Projektablauf bestimmen zu können, müssen Sie zunächst alle notwendigen Arbeitsvorgänge definieren.

Was und wann?

Der Gesamtprozess wird in einzelne Vorgänge zerlegt und es wird geregelt, wie die einzelnen Prozesse ineinander greifen, welche Abhängigkeiten bestehen und bis

wann einzelne Vorgänge abgeschlossen sein müssen, damit das Projekt nicht gefährdet wird.

Danach müssen Sie verschiedene Vorgänge in Arbeitspakete zusammenfassen und diese einzelnen Mitarbeiter/-innen zuweisen.

Wer und wann?

Die Zuständigkeiten für die Arbeitspakete werden geregelt und es wird ein verbindlicher Terminplan erstellt.

Dieser Terminplan ist Ihre „Meilensteinliste“.

Am Beispiel dieser „Praxishilfe Fundraising“ wollen wir Ihnen die Erstellung einer Meilensteinliste deutlich machen. Auch dieses Projekt musste unter Zeitdruck realisiert werden. Erst Mitte Oktober erhielten wir die Zusage für die Finanzierung; bis 31.12. musste das Projekt abgeschlossen sein. Wir standen also unter einem enormen Zeitdruck, alles musste ineinander greifen.

Zunächst definierten wir die Projektleitung: Diese nahmen gleichberechtigt Herr Kunz und Herr Haunert wahr. Herr Haunert oblag die redaktionelle und mir die kaufmännische Steuerung. Als weitere Teammitglieder wurden gewonnen: Frau Anderson, Frau Nienhaus und Herr Spiegler.

Im weiteren Fortgang haben wir die Schnittstellen zur Gesamtorganisation definiert und die Unterstützung von weiteren Mitarbeiter/-innen aus dem iq consult Team – insbesondere durch unseren Juristen Herrn Lindebaum – geklärt. Klar war auch, dass wir weitere externe Autoren

engagieren mussten, um das Projekt auch in der Kürze der Zeit realisieren zu können.

Nachdem wir uns im Rahmen einer Teamsitzung alle Arbeitsschritte und Vorgänge vergegenwärtigt hatten, wurden die Zuständigkeiten für folgende Arbeitspakete definiert:

Kaufmännische Steuerung: Herr Kunz

Arbeitspakete:

- Prüfung des Zuwendungsbescheides
- Budgetplanung und -überwachung
- Vertragsverhandlungen mit Externen
- Schnittstellenmanagement zur Gesamtorganisation
- Autorentätigkeit

Redaktionsleitung: Herr Haurert

Arbeitspakete:

- Inhaltliche Vorarbeiten
- Auswahl und Betreuung der Autoren
- Autorentätigkeit
- Endredaktion
- Sicherstellung des Produktergebnisses

Journalistische Leitung: Frau Anderson

Arbeitspakete :

- Unterstützung der Fachautoren mit „Originalstimmen“
- Sicherstellung der Fachbeiträge zum Programm
„VIELFALT TUT GUT.“

Fertigstellung: Frau Nienhaus

Arbeitspakete:

- Sicherstellung der Endproduktion (Layout, Text, Druck)

Verwaltung: Herr Spiegler

Arbeitspakete:

- Mittelverwaltung
- Finanzplanung und Abrechnung

Hiernach wurde die Meilensteinliste erstellt:

Meilensteinliste für die Praxishilfe

Arbeitspakete	Zuständigkeit	Meilenstein	Plantermin bis	Ist-Termin
Zuwendungsbescheid	Herr Kunz	Prüfung des Zuwendungsbescheids / Rechtsmittelverzicht	16.10.2007	
Budgetplanung	Herr Kunz	Planbudget gegliedert nach Honoraren, Sachausgaben etc. / Abstimmung mit der Redaktionsleitung	18.10.2007	
Mittelverwaltung	Herr Spiegler	Mittelabruf	20.10.2007	
Inhaltliche Vorarbeiten	Herr Haurert	Erstellung des Konzeptes und der Grobgliederung	20.10.2007	
Auswahl der Autoren	Herr Haurert	Auswahl potenzieller Autoren, Einladung zu einem Vorbereitungs-Workshop und Vorbereitung des Workshops	22.10.2007	
Auswahl der Autoren	Herrn Haurert	Durchführung Workshop: Briefing der potenziellen Autoren	1.11. 2007	

Journalistische Leitung	Frau Anderson	Hintergrundinformationen zum Projekt recherchieren, Interviews mit Programmteilnehmern/-innen führen, Zuarbeit für die Redaktion	Fortlaufend bis Ende November
Betreuung der Autoren	Herr Hauernert	Abstimmung der Autorenbeiträge	3.11.2007
Vertragsverhandlungen	Herr Kunz	Vertragsausgestaltung mit freien Autoren	5.11. 2007
Fertigstellung	Frau Nienhaus	Angebote einholen (Grafikerin, Korrektor und Druckerei), Termine abstimmen	10.11.2007
Vertragsverhandlungen	Herr Kunz	Vertragsgestaltung mit Grafikerin etc.	12.11. 2007
Finanzplanung	Herr Spiegler	Liquiditätsplanung	15.11.2007
Mittelverwaltung	Herr Spiegler	Letzter Termin, die Fördermittel abzurufen	30.11.2007
Betreuung der Autoren	Herr Hauernert	Inhaltliche Beurteilung der eingereichten Beiträge (Abnahme)	Fortlaufend bis Ende November
Endredaktion	Herr Hauernert	Redaktionelle Zusammenstellung der Fach- und der Interviewbeiträge sowie sonstiger relevanter Informationen	4.12.2007
Sicherstellung des Ergebnisses	Herr Hauernert	Abgabe der Beiträge an Grafikerin u. Korrektorat	5.12. 2007
Betreuung der Autoren	Herr Hauernert/ Herr Spiegler	Vorbereitung der Abrechnung mit den Autoren	10.12.2007

Endredaktion	Herr Haunert	Ansprechpartner für Grafikerin u. Korrektorat	18.12.2007
Fertigstellung	Frau Nienhaus	Abstimmung zwischen Redaktionsleitung, Grafikerin u. Korrektorat	18.12.2007
Fertigstellung	Frau Nienhaus	Druckbetreuung und Auslieferung	28.12.2007
Abrechnung	Herr Spiegler	Abrechnung und Bezahlung aller Leistungen	31.12.2007
Abrechnung	Herr Spiegler	Verwendungsnachweis	30.01.2008

Diese – noch immer etwas verkürzte Meilensteinliste – für ein relativ einfaches Projekt verdeutlicht, wie komplex die Planung größerer Projekte werden kann, vor allem, wenn es zu berücksichtigen gilt, dass zwischen den verschiedenen Vorgängen Abhängigkeiten bestehen. Diese kann man transparent machen, indem man die Meilensteinliste in Form eines Balkendiagramms oder eines Netzplanes darstellt.

Bei größeren Projekten ist die Nutzung einer Projektmanagementsoftware zu empfehlen, die zahlreich und in unterschiedlicher Ausstattung, z. T. auch kostenfrei, am Markt verfügbar sind.

Unter nachfolgendem Link erhalten Sie einen Überblick über am Markt befindliche Projektmanagementsoftware-Lösungen:

www.softguide.de/software/projektmanagement.htm

Für einen besseren Überblick: Visualisieren Sie den Projektablauf!

Wenn Sie ein spezielles Projekt zum ersten Mal durchführen, sollten Sie sich mit ihren Teammitgliedern zusammensetzen und im Rahmen eines kollektiven Brainstormings oder Brainwritings jeden projektrelevanten Vorgang erfassen. Diese schreiben Sie jeweils einzeln auf eine Moderations- oder Karteikarte. Ordnen Sie anschließend die Karten in eine logische Abfolge und kleben oder heften Sie sie in dieser Reihenfolge auf einen großen beschriftbaren Untergrund. Anschließend nehmen Sie einen dicken Faserstift und verbinden alle Vorgänge miteinander, die in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen.

Diskutieren Sie ihren Projektablaufplan mit Expertinnen und Experten und prüfen Sie ihn auf Vollständigkeit.

Schritt 4: Planung des Ressourceneinsatzes

Neben der Klärung der zeitlichen Abfolge bedarf es natürlich auch der Abstimmung der Ressourcen. Die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen müssen wissen, über welches Budget sie verfügen dürfen. In unserem Beispiel muss natürlich Frau Nienhaus wissen, wie viel sie maximal für Grafiker/-in oder Korrektor/-in verausgaben darf.

Wer und wieviel?

Mit jedem/r Mitarbeiter/-in wird geklärt, welche Ressourcen für ihn/sie zur Verfügung stehen und welcher Beitrag von ihm/ihr erwartet wird.

Wenn Sie Bedarf und Einsatz zusammenfassen, können sie auch den Gesamtressourceneinsatz einschätzen. Hier bedarf es der Abstimmung mit den zuständigen Stellen in der Gesamtorganisation. Um den Projekterfolg sicherzustellen, muss Ihre Organisation die entsprechenden Ressourcen zeit- und sachgerecht zur Verfügung stellen.

Wie viel und wann?

In Abhängigkeit von der Projektabfolge wird der finanzielle Ressourceneinsatz geplant – hierzu gehört auch die Liquiditätsplanung.

4. Von der Planung in die Umsetzung (Projektrealisierung)

Dies ist die Hauptphase des Projektes. Jetzt zeigen sich die Güte Ihrer Planung und die Arbeitsfähigkeit Ihres Teams. Letztere entsteht nicht von allein.

Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Projektleitung, das Team zu steuern, die Teilergebnisse aufeinander abzustimmen, den Kommunikations- und Informationsprozess zwischen den Projektbeteiligten zu strukturieren und ggf. auch Konflikte zu lösen.

Wichtig in dieser Phase ist zudem eine laufende und zeitnahe Projektsteuerung. Grundlage hierfür sind die im Projektplan und in den Zeitplänen festgelegten Soll-Werte. Stellen sich bei der Erledigung einzelner Arbeitsschritte Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten heraus, müssen Sie prüfen, inwiefern sich dies auf den Projektfortschritt oder gar auf das Ergebnis auswirkt und welche Interventionen geeignet sind, um den Projekterfolg zu sichern. Auf diese Aspekte werden wir im Kapitel „Vertrauen ist gut, Controlling ist besser“ näher eingehen.

Der Projektverlauf sollte darüber hinaus ausreichend und aussagefähig dokumentiert werden, was Angaben zur Ausgangssituation, zu den Zielstellungen, zum Ablauf, zu den Ergebnissen, zur Wirtschaftlichkeit und ein auf die Zukunft gerichtetes Fazit einschließt. Dies dient nicht nur der Kontrolle der Leistungsprozesse, sondern auch der Erfahrungssicherung über die Projektzeit hinaus.

5. Vom Abschluss eines Projektes zum Beginn eines neuen

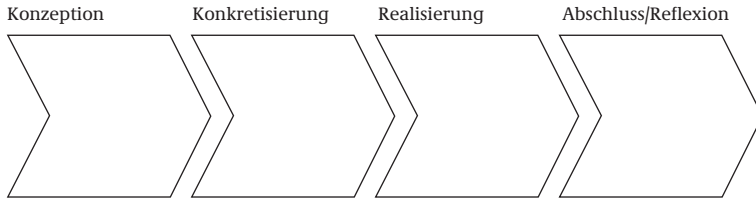
In vielen gemeinnützigen Einrichtungen folgt ein Projekt dem anderen. Dennoch sollten Sie nicht darauf verzichten, das Projekt vernünftig abzuschließen. Hierzu gehören die vollständige Abrechnung, die Zusammenfassung der Projektergebnisse und die Würdigung der Projektmitarbeiter/-innen. Besonders wichtig ist die Prüfung, ob die ursprünglich definierten Projektziele erreicht wurden und was ggf. zu Abweichungen von den ursprünglichen Zielstellungen geführt hat (Ergebniskontrolle).

Reflektieren Sie ihre eigenen Fehler und Versäumnisse. Dies ist der erste Schritt für den nächsten Projekterfolg.

6. Zusammenfassung

Projekte sind inhaltlich abgrenzbare und zeitlich begrenzte Tätigkeitsbereiche einer Organisation mit klar definierter Zielstellung. Die Projektrealisierung durchläuft vier Phasen, wie im nachfolgenden Schaubild dargestellt. Auf Basis zumeist „unkonkreter“ Wünsche und Zielvorstellungen wird eine Projektkonzeption erstellt, die in erster Linie dazu dienen sollte, die Chancen und Risiken einer Projektrealisie-

zung zu prüfen. Der konkrete Projektplan (Ablauf, Zuständigkeiten, Ressourcen) wird erst in der zweiten Phase erstellt.



Zur Realisierung eines Projektes werden Teams gebildet. Für jedes Teammitglied werden Arbeitspakete definiert, die innerhalb abgestimmter zeitlicher Vorgaben zu erledigen sind. Ein laufendes Projektcontrolling (Soll-Ist-Abgleich) gehört zu den zentralen Aufgaben der Projektleitung. Nur so kann der Projekterfolg gewährleistet werden. Zur Sicherung der Erkenntnisse und Erfahrungen sollte der Projektverlauf dokumentiert werden. Am Ende eines jeden Projektes steht eine aussagefähige Auswertung.

Literaturhinweise und Links

Bohinc, Thomas: Projektmanagement: Soft Skills für Projektleiter, Gabal Verlag 2006

Knorr, Friedhelm: Projektmanagement für soziale Dienstleister, Walhalla Verlag 2003

Gaida, Petra/Hörtling Hermann: Mit Projekten zukunftsfähig 2007, ejw-Service 2004

Hemrich, Angela/Harrant, Horst: Projektmanagement – In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Verlag 2007

www.socialnet.de/materialien/0404henn_projektmanagement.html

www.projektmanagen.de/index_html?top=2&left=11&sub=54

[www.competence-site.de/projektmanagement.nsf/cc/WEBR-5XHLQN](http://www.competence-site.de/projektmanagement.nsf/cc/WEBR-5XHLQN*)*

www.nonprofit.de/projektmanagement/

www.sozialmarketing.de/



Vertrauen ist gut, Controlling ist besser: Steuerung von Fundraisingprozessen

Von Norbert Kunz

Schon der Begriff „Management“ weckt in vielen gemeinnützigen Organisationen Aversionen – und mit Controlling hat man erst recht nichts am Hut. Dies liegt allerdings häufig daran, dass Controlling oftmals mit Kontrolle gleichgesetzt wird und Kontrolle nicht selten eine Vorstufe von Sanktionen darstellt.

Auf die Frage, ob eine Controllingstruktur in der Organisation existiert, lauten die Standardantworten:

- Wir haben eine Buchhaltung und alles wird ordentlich erfasst!
- Unsere Buchhaltung wird von einem Steuerberater übernommen, damit belasten wir uns nicht!
- Wir müssen regelmäßig die Mittelverwendung nachweisen, und es gab noch nie Probleme!

Die ordentliche belegmäßige Erfassung von Geschäftsvorfällen (Buchhaltung) und deren Auswertung ist jedoch nur ein Aspekt des Controlling.

Stellen Sie sich vor, zu Ihrer Benefizveranstaltung kommen nur 20 Gäste und alle beschwerten sich über die schräge Musik. Aus der Buchhaltung erfahren Sie, dass Sie nur 150 Euro eingenommen, aber 10.000 Euro verausgabt haben.

Welche Folgerungen ziehen Sie hieraus, außer dass Sie in Zukunft andere Musiker engagieren?

Die Ergebniskontrolle allein hilft Ihnen nicht wirklich weiter! Deshalb begeben Sie sich auf Ursachenforschung und stellen fest, dass

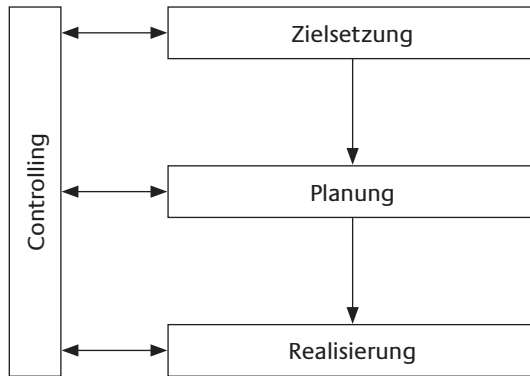
- schon die Zieldefinition auf falschen Annahmen beruhte,
- eine Reihe von Planungsfehlern unterlaufen sind,
- ein zu großer Vorbereitungsaufwand betrieben wurde und
- Warnsignale nicht ernst genommen wurden.

Stellen Sie sich vor, Sie würden bereits während der einzelnen Entwicklungsschritte des Projektes parallel eine solche Ursachenanalyse vornehmen. Das ist der Kern des Controlling.

Controlling (von englisch: to control für „steuern“, „regeln“, „kontrollieren“) ist ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsleitung und der führungsverantwortlichen Stellen bei der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung unternehmerischer Aktivitäten.

(Wikipedia)

Betrachten wir an dieser Stelle noch einmal den bereits im Kapitel „Projektmanagement“ beschriebenen Management-Kreislauf, dann verändert sich das Bild unter Einbeziehung von Controlling wie folgt:



Man kann Controlling also als eine Dienstleistung sehen, die alle Phasen der Projektentwicklung und -umsetzung begleitet. Im Folgenden werden die Instrumente des Controlling für Zielbildung und Planungsprozess, Realisationsphase und Ergebnisbewertung erläutert.

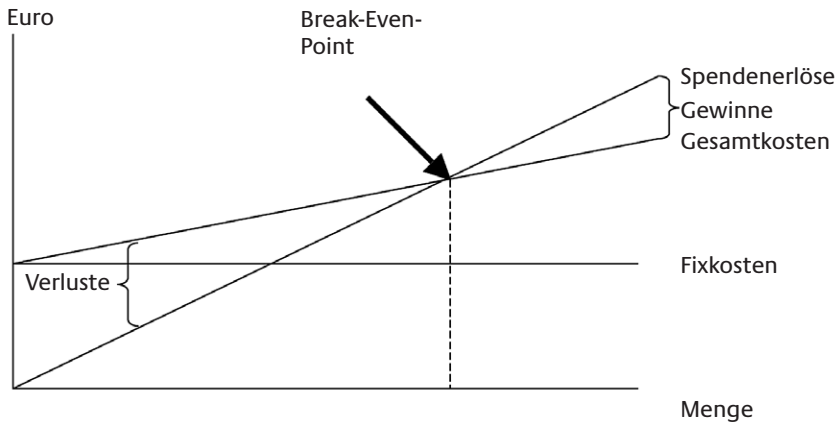
1. Die Unterstützungsfunktion des Controlling bei der Zielbildung und im Planungsprozess

Im Rahmen der Zielbildung und Planung dient das Controlling dazu,

- Daten und Informationen zu sammeln und systematisch aufzubereiten sowie
- die Effizienz – im Sinne von Wirtschaftlichkeit - und Effektivität – im Bezug auf die Zielstellung – von potenziellen Maßnahmen und Vorhaben zu bewerten und zwar im Hinblick auf die Verbesserung der Vermögensposition der Organisation.

So kann z. B. die Effizienz einer geplanten Spendenkampagne anhand einer Break-Even-Point-Analyse ermittelt werden. Der Break-Even-Point bezeichnet die Gewinnschwelle.

Break-Even-Point-Analyse



Die Kosten der Spendenkampagne setzen sich zusammen aus fixen Kosten – dies sind Kosten für das Personal, die anteilige Raummiete usw. – und den variablen Kosten – dies sind die Kosten für Werbung, Prospektmaterial etc.

Der Break-Even-Point ist erreicht, wenn die Kurve der Mehreinnahmen aus Spenden die Gesamtkostenkurve schneidet, d. h. an dem Punkt, an dem die Erlöskurve auf die Kostenkurve trifft.

Mittels der Break-Even-Point-Analyse können wir nicht exakt vorhersagen, ob die Spendenkampagne erfolgreich sein wird, aber sie kann helfen festzustellen,

- ob sich eine Maßnahme rentieren könnte,
- ab wann sich eine Maßnahme rentieren könnte und

- welche Maßnahme sich im Vergleich zu anderen Maßnahmen am meisten rentieren könnte.

Lassen Sie uns den Break-Even-Point an einem vereinfachten Beispiel ermitteln:

Sie planen eine Mailingaktion, um das Spendenaufkommen zu verbessern.

Beabsichtigt ist die Ansprache von 2.000 potenziellen Spendern. Dabei sollen 1.000 Altspender und 1.000 neue Adressaten erreicht werden. Zur Ermittlung des Break-Even-Points müssen Sie Annahmen zum Spendenverhalten bilden. Hier kann man sich auf allgemeine Erfahrungen beziehen oder besser noch auf Analysen vorausgegangener Kampagnen. Aus der Dokumentation vergangener Kampagnen wissen Sie, dass

- von den Altspendern ungefähr ein Drittel auf eine Mailingaktion reagiert und diese im Durchschnitt 50 Euro gespendet haben
- die Resonanz bei „Neukunden“ wesentlich bescheidener ausfällt und nur fünf Prozent auf ein Anschreiben reagieren. Die durchschnittliche Spende beläuft sich dann auf 10 Euro.

Die Anfrage bei Ihrer Agentur hat ergeben, dass die Erstellung (Grafik, Layout und Druck) des Prospektmaterials ca. 3.000 Euro kosten wird. Hinzu kommen die Kosten für den Versand und die Telefongebühren, um nachzutelefonieren. Für die Vorbereitung und Durchführung der Aktion geben Sie sich zwei Monate Zeit.

Zunächst ermitteln wir die Fixkosten:

Fixe Kosten	pro Monat	2 Monate
Personalkosten (incl. AG-Anteil SV)	3.000,00 €	6.000,00 €
anteilige Raumkosten incl. Nebenkosten	500,00 €	1.000,00 €
anteilige Bürokosten incl. Abschreibungen	300,00 €	600,00 €
	3.800,00 €	7.600,00 €

Fixkosten sind solche Kosten, die in konstanter Höhe anfallen, unabhängig davon, wie viele potenzielle Spender Sie ansprechen.

Danach ermitteln wir die variablen Kosten:

Variable Kosten	pro Monat
Prospektmaterial pro Adressat/-in	1,50 €
Kosten Kommunikation pro Adressat/-in	2,00 €
Dankesbrief pro Spender/-in	1,20 €

Variable Kosten sind Kosten, die in Abhängigkeit von der Produktionsmenge, in unserem Fall in Abhängigkeit von der Anzahl der Adressaten/-innen anfallen.

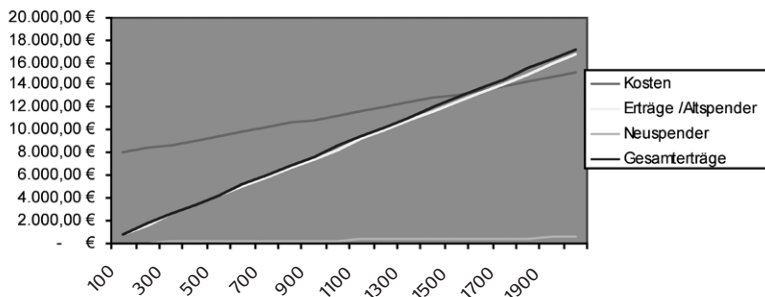
Da wir einen Dankesbrief nur an tatsächliche Spender verschicken, erhöht sich die Anzahl der variablen Kosten nicht proportional zu den sonstigen variablen Kosten. Wir gehen jedoch davon aus, dass von den Altspendern ca. ein Drittel und von den Neuspendern 5 Prozent spenden werden. Mithin können wir auch die diesbezüglichen variablen Kosten ermitteln. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir einen Dankbrief versenden werden, liegt – unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Responsequote bzw. der Reaktions- und Antworthäufigkeit – bei 19,2 Prozent.

Nun können wir die Kosten und die Erträge ermitteln:

Briefe	Kosten	Erträge/ Altspender	Neuspender	Gesamterträge
100	7.973,04 €	833,25 €	25,00 €	858,25 €
200	8.346,08 €	1.666,50 €	50,00 €	1.716,50 €
300	8.719,12 €	2.499,75 €	75,00 €	2.574,75 €
400	9.092,16 €	3.333,00 €	100,00 €	3.433,00 €
500	9.465,20 €	4.166,25 €	125,00 €	4.291,25 €
600	9.838,24 €	4.999,50 €	150,00 €	5.149,50 €
700	10.211,28 €	5.832,75 €	175,00 €	6.007,75 €
800	10.584,32 €	6.666,00 €	200,00 €	6.866,00 €
900	10.957,36 €	7.499,25 €	225,00 €	7.724,25 €
1000	11.330,40 €	8.332,50 €	250,00 €	8.582,50 €
1100	11.703,44 €	9.165,75 €	275,00 €	9.440,75 €

1200	12.076,48 €	9.999,00 €	300,00 €	10.299,00 €
1300	12.449,52 €	10.832,25 €	325,00 €	11.157,25 €
1400	12.822,56 €	11.665,50 €	350,00 €	12.015,50 €
1500	13.195,60 €	12.498,75 €	375,00 €	12.873,75 €
1566	13.441,81 €	13.048,70 €	391,50 €	13.440,20 €
1567	13.445,54 €	13.057,03 €	391,75 €	13.448,78 €
1600	13.568,64 €	13.332,00 €	400,00 €	13.732,00 €
1700	13.941,68 €	14.165,25 €	425,00 €	14.590,25 €
1800	14.314,72 €	14.998,50 €	450,00 €	15.448,50 €
1900	14.687,76 €	15.831,75 €	475,00 €	16.306,75 €
2000	15.060,80 €	16.665,00 €	500,00 €	17.165,00 €

Der zu erwartende Gesamtertrag der Spendenkampagne beläuft sich auf 2.104,20 Euro. Der Break-Even-Point wird bei einem Versand von 1.567 Briefen erreicht.



Sie können nun entscheiden, ob Sie das Risiko eines Spendenmailings auf sich nehmen wollen oder zunächst noch andere Maßnahmen prüfen. Ein/e Controller/in würde Ihnen auf jeden Fall noch zwei oder drei Alternativen vorlegen und Sie dann erst entscheiden lassen.

Die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen ist für jede Organisation ein Muss – gerade auch für Gemeinnützige.

2. Die Unterstützungsfunktion des Controlling in der Projektrealisierungsphase

Die zentrale Aufgabe des Controlling in der Realisierungsphase besteht darin,

- den Prozessfortschritt zu beobachten,
- Planabweichungen zu identifizieren,
- die Ursachen und potenziellen Auswirkungen von Abweichungen zu analysieren und
- Vorschläge zu erarbeiten, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um den Projekterfolg zu sichern.

Die Überwachung der Projektabläufe setzt voraus, dass Sie im Rahmen der Projektplanung eine Konkretisierung auch der periodischen Ziele vorgenommen haben. Mithin müssen Sie nicht nur, wie im Kapitel „Projektmanagement“ beschrieben, die Arbeitspakete und Meilensteine definieren, sondern auch Messgrößen und Indikatoren bestimmen, anhand derer Sie den Projektfortschritt überprüfen können. Wenn Sie sich an das Beispiel der Benefiz-Veranstaltung ebenfalls aus dem Kapitel „Projektmanagement“ erinnern, würde es also nicht ausreichen, nur festzulegen, wer sich um die Sponsoren oder um das Rahmenprogramm kümmert,

sondern es müsste z. B. definiert werden, wie viele potenzielle Sponsoren in welchem Zeitraum angesprochen werden müssen.

Nachfolgendes Schaubild zeigt den Zusammenhang zwischen Planungs- und Realisierungsprozess:



Um die Abweichungen erfassen zu können, bedarf es also für jedes Arbeitspaket und für jede Periode eindeutiger Zielvorgaben, so wie im nachfolgenden Beispiel dargestellt.

Arbeitspaket	Einführung einer Spendendatenbank
Ziel	Bis zum 30.06. soll der Verein über eine funktionsfähige Spendendatenbank verfügen.
Dauer	4 Monate
Zuständigkeit:	Frau Muster
Planziele	<ul style="list-style-type: none"> · Bis zum 20.03. müssen von mindestens acht befreundeten Organisationen und vom Verband Referenzen und Empfehlungen zu verschiedenen Datenbanken eingeholt und eine erste Synopse erstellt werden. · Bis zum 30.03. muss ein Pflichtenheft zu den speziellen Anforderungen an die Datenbank erstellt werden. · Bis zum 30.04. müssen vergleichbare Angebote von mindestens drei Anbietern vorliegen. · Bis zum 05.05. muss dem Vorstand eine Entscheidungsvorlage präsentiert werden. · Bis zum 20.05. muss der Vertrag mit dem Anbieter abgeschlossen und ein Zeitplan zur Installation und zur Einarbeitung der Mitarbeiter/-innen vorliegen. · Bis zum 01.06. muss die Einarbeitung mit den betroffenen Mitarbeiter/-innen abgestimmt sein. · Bis zum 30.06. muss die Datenbank einsatzfähig sein.

Ein weiterer wichtiger Bereich des operativen Controlling ist die Kosten(verlaufs)kontrolle. Auch hier ist eine Voraussetzung, dass die Projektleitung sowohl die Höhe der Kosten als auch die Kostenarten definiert und periodisch strukturiert hat. Dessen nicht genug müssen Sie natürlich auch dafür

Sorge tragen, dass die Ausgaben für einzelne Projekte separat erfasst und die Gemeinkosten ursachengerecht zugeordnet werden.

Gemeinkosten sind Kosten, die einem Produkt oder einem Projekt nicht direkt zugeordnet werden können (Verwaltungskosten, Steuerberatungskosten).

Für Organisationen, die über eine eigene Buchhaltung und eine Kostenstellenrechnung verfügen, ist dies kein großes Problem. In anderen Einrichtungen muss man sich mit wiederkehrenden Nachkalkulationen behelfen.

Kostencontrolling dient der Überwachung der Kosten. Durch einen systematischen Abgleich der Soll- und der Ist-Kosten können Abweichungen erfasst werden, die bei Einnahmen und Ausgaben sowie den in Anspruch genommenen Gemeinkosten auftreten. Dadurch sind Sie in der Lage, Gefahren zu erkennen, frühzeitig gegenzusteuern und Kostenrisiken zu reduzieren.

Dies klingt komplizierter als es ist: Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Werbekampagne, um neue Mitglieder zu gewinnen. Als Maßnahmen haben Sie regelmäßig stattfindende Infoveranstaltungen und Werbeanzeigen geplant.

Sie haben den Ressourceneinsatz systematisch geplant. Sie wissen, wie viel Arbeitskraft im Projekt gebunden ist und wie viele freiberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden sollen. Darüber hinaus haben Sie eine Werbeplanung erstellt (wann, wo und wie häufig werden Anzeigen geschaltet). Die Kosten für die Gesamtmaßnahme haben

Sie nun auf die Monate verteilt und den entsprechenden Kostenarten zugeordnet:

- Ausgaben für direkt im Projekt eingesetztes Personal
- Ausgaben für Festangestellte
- Ausgaben für Honorarkräfte
- Ausgaben für Werbung pro Monat
- Annoncen
- Reisekosten pro Monat
- u. a. m.

Sofern es direkte Kosten sind, ist die Aufteilung nicht sonderlich schwierig. Etwas komplizierter wird es bei den Gemeinkosten. Diese müssen ursachengerecht zugeordnet werden. Sie müssen sich also im Vorfeld überlegen,

- wie viel Zeit der Verwaltungsmitarbeiter/innen für das Projekt in Anspruch genommen wird,
- wie hoch der proportionale Anteil an den Raumkosten ist, u. a. m.

Um dies zu planen, hilft Ihnen der Blick in den vergangenen Jahresabschluss. Wenn Ihr geplantes Projekt zehn Prozent des gesamten Jahresbudgets ausmacht, so könnten Sie ggf. unterstellen, dass auch zehn Prozent der Gemeinkosten auf das Projekt entfallen.

Parallel zu den Ausgaben muss natürlich auch die Einnahmeseite kalkuliert werden. Sie müssen allerdings davon ausgehen, dass sich die erwarteten Einnahmen durch Neueintritte von Mitgliedern nicht gleichmäßig auf die Monate verteilen. Durch die periodengerechte Gegenüberstellung der erwarteten Einnahmen mit den erwarteten Ausgaben erhalten Sie ihr Soll-Budget.

Nun gilt es dieses Soll monatlich mit den Ist-Werten abzugleichen. Auch hier sind wieder die Gemeinkosten besonders aufmerksam zu betrachten. Es muss anhand von Indikatoren überprüft werden, ob diese tatsächlich nur zehn Prozent ausmachen. Nachvollziehen lässt sich dies z. B. durch Arbeitsprotokolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch einfacher durch Selbsteinschätzungen der Beteiligten.

Stellen sich erhebliche Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten heraus, insbesondere, wenn sich diese auch noch in unterschiedliche Richtungen bewegen (die Ausgaben sind höher und die Einnahmen niedriger als erwartet), muss dringend interveniert werden.

Es ist Aufgabe des Controllings,

- einerseits die Situation zu analysieren und die zu erwartenden Auswirkungen für die Organisation – bei ausbleibender Intervention – aufzuzeigen und andererseits
- Vorschläge zu entwickeln, wie Risiken reduziert und ggf. die Projektziele noch erreicht werden können.

3. Die Ergebnisbewertung

Zu jedem Projekt gehört die Erfolgskontrolle. So kommt in der Endbetrachtung eines Vorhabens der Kontrollaspekt des Controlling besonders zum Tragen. Doch auch hier beschränkt es sich nicht nur auf eine Überprüfung, um Erfolg oder Misserfolg zu konstatieren.

Vielmehr geht es zum einen um eine systematische Auswertung der Prozessabläufe. Wir wollen wissen:

- Was hat gut und was hat weniger gut funktioniert?
- Wo hat es gehakt?
- Worauf sollten wir beim nächsten Mal mehr achten?
- Wo könnten Kosten eingespart werden?
- Wo gab es Schnittstellenprobleme?
- U. a. m.

Diese Erkenntnisse werden dokumentiert und dienen als Informationsgrundlage für die nächste Projektplanung.

Zum anderen geht es um einen Vergleich der eigenen Ergebnisse mit denen anderer Organisationen. Nur so können wir unsere eigene Position auch bewerten. Hierbei helfen uns Kennzahlen und Indikatoren.

Kennzahlen dienen als Messgrößen, um komplexe ökonomische Sachverhalte zu erfassen. Da das System der Kennzahlen in der klassischen Betriebswirtschaftslehre für Unternehmen entwickelt wurde, beziehen sich alle Kennzahlen auf Geldwerte. Wichtige Kennzahlen sind:

- Kapitalumschlag
- Personalintensität
- Return on Investment
- Umsatzrendite

Viele Kennzahlen lassen sich nicht auf gemeinnützige Organisationen übertragen. So sagt z. B. der Kapitalumschlag nichts über den Erfolg einer gemeinnützigen Organisation aus. Andere Kennzahlen lassen sich jedoch verwenden. Zum Beispiel kann man anhand der „Return on Investment (ROI)-Berechnung“ feststellen, wie sich der Erfolg zur Investition verhält.

Schauen wir noch einmal auf unsere Break-Even-Point-Analyse und unterstellen, dass Soll- und Ist-Werte übereinstimmen.

Wir würden folgende Kennzahl für den ROI erhalten:

$$\text{ROI} = (\text{Gewinn} : \text{Gesamtkapital}) \times 100 \text{ Prozent}$$

$$\text{ROI} = (2.104,20 : 15.060,80) \times 100 \text{ Prozent}$$

$$\text{ROI} = 0,14$$

Diese Kennzahl sagt uns allerdings nur etwas, wenn wir sie mit den Kennzahlen anderer Fundraising-Maßnahmen vergleichen oder mit dem Ergebnis von Spendenkampagnen anderer Organisationen. Da die ROI-Berechnung in vielen gemeinnützigen Organisationen zur Beurteilung von Maßnahmen dient, kann man mit ihr tatsächlich Vergleiche anstellen.

Wenn uns die klassische Betriebswirtschaftslehre nicht weiter hilft, können wir zur Messung von Erfolgen und Verläufen auch Kennzahlen oder Indikatoren selbst bestimmen. So könnten Sie z. B. zur Erfassung der Werbewirksamkeit einer Kampagne folgende Kennzahl bilden:

- Werbewirksamkeit der Kampagne = Mehreinnahmen durch Spenden und Sponsoring : Werbeausgaben

Vielfach lassen sich Zielgrößen nicht in Geldwerten darstellen. Um trotzdem Erfolgsmessungen vornehmen zu können, müssen wir Indikatoren bestimmen.

Indikatoren sind Hilfsgrößen der Informationsgewinnung. Sie zeigen das Erreichen eines Zustandes an.

Zur Beurteilung einer Kampagne eignen sich folgende Indikatoren:

- Medienkontakte
(Berichte in welcher Art von Medien, Auflage und Reichweite dieser Medien)
- Mitgliederentwicklung
- Bekanntheitsgrad der Organisation
(wiederkehrende Befragungen)

Die Ergebnisbewertung dient in erster Linie dazu, Informationen für zukünftige Prozesse zu sammeln. Insofern ist der Endpunkt eines Projektes der Ausgangspunkt für neue Entwicklungen.

4. Zusammenfassung

Controlling von Fundraisingprozessen ist ein MUSS, um die Effizienz und Effektivität geplanter Vorhaben sicherzustellen. Die Aufgaben des Controlling ziehen sich durch alle Projektphasen. Sie umfassen:

- im Zielbildungs- und Planungsprozess
 - die Informationsbereitstellung sowie
 - die qualitative und quantitative Bewertung von potenziellen Vorhaben,
- im Realisierungsprozess
 - die systematische Verfolgung und Analyse von Planabweichungen sowie

- die Entwicklung von Vorschlägen zur Projekt-sicherung und
- in der Abschlussphase
- die Analyse und Bewertung der Projektergebnisse.

Controlling ist nicht nur eine „Aufgabe“ von größeren Organisationen, sondern Controlling ist auch eine „Einstellung“, die gleichermaßen für Organisationen aller Größenordnungen gelten sollte. Wer auf eine sorgfältige Analyse verzichtet, läuft Gefahr Chancen zu verkennen und unnötige Risiken auf sich zu nehmen.

Literaturhinweise und Links

Hatem Imran: Fundraising. Grundlagen. Data-Base-Marketing, Financial Controlling, VDM-Verlag, 2006

Maria L. Bono: NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen, Schäffer-Poeschel Verlag, 2006

Jürgen Weber/Utz Schäffer: Einführung in das Controlling , Schäffer-Poeschel Verlag, 2006

Ursula Kück: Schnelleinstieg Controlling, Haufe-Verlag, 2005

Interessante Informationen zum Thema finden Sie auch unter:

<http://www.controllingportal.de/>



Fundraising als kommunale Aufgabe

von Kathrin Anderson

Im Fokus: Die interne Koordinierungsstelle

Im Vorfeld dieser Praxishilfe haben wir mit einigen von Ihnen gesprochen. Um nicht an Ihren Bedürfnissen vorbei zu arbeiten, wollten wir einschätzen können, wie aktiv und in welchen Facetten kommunale Ämter und Einrichtungen bereits im Fundraising aktiv sind. Zunächst waren wir überrascht, wie bereitwillig und umfangreich Sie uns trotz der starken, oft zusätzlichen Arbeitsbelastung durch den Lokalen Aktionsplan Auskunft gegeben haben. Tief beeindruckt hat uns das große Engagement und die Kreativität, mit der in Ämtern und Einrichtungen von Berlin über Suhl bis Münster – um nur einige wenige zu nennen – soziale Arbeit gemacht wird. „Oberste Priorität hat bei uns, dass die vorhandenen Ressourcen den Bürgerinnen und Bürgern zugute kommen“, das haben wir so oder anders ausgedrückt mehrfach gehört. Ihre Einstellung, die Begeisterung für Ihre Arbeit und die Verbundenheit mit Ihrer Region sind allerbeste Voraussetzungen für Fundraising!

Wir haben den Eindruck gewonnen, dass in den internen Koordinierungsstellen grundsätzlich die Notwendigkeit gesehen wird, jenseits der zur Verfügung stehenden regulären Haushaltsmittel weitere Geldquellen „anzuzapfen“. So sagt die Leiterin eines Jugendamtes in Thüringen: „Ohne Drittmittel-Einwerbung kann man soziale Arbeit gar nicht machen.“ Gleichwohl ist, von Ausnahmen abgesehen, die

Erfahrung mit dem Akquirieren von privaten Sach- und Geldspenden, von Stiftungsmitteln oder Sponsoren offenbar noch vergleichsweise gering. Exemplarisch scheint die Aussage eines Mitarbeiters in einem Berliner Jugendamt: „Wenn mit Fundraising allgemein Drittmittel-Akquisition gemeint ist, machen wir das ständig. Wenn sich das auf die Beschaffung privater Mittel bezieht, haben wir ein paar Versuche gemacht, es aber wieder gelassen.“

In vielen Verwaltungen, insbesondere in den Bereichen Kultur, Jugend, Soziales und Sport, ist die Aufnahme von Aktivitäten zur Akquirierung privater Mittel erwünscht oder sogar beschlossen worden. Häufig hat sich das aber offenbar darauf beschränkt, eine/-n Mitarbeiter/-in auf eine Fortbildung zu schicken und mit einem Viertel der Personalstelle dem Fundraising zuzuordnen. Doch ein/-e Einzelkämpfer/-in kann mit wenigen Wochenstunden nicht weit kommen. Wenn außerdem der oder die Bereichsleiter/-in wichtigeres zu tun hat, der Amtsleiter grundsätzliche Bedenken hat und der Bürgermeister nicht die entsprechenden Hände schüttelt, setzt so manches mit Anfangsbegeisterung geschriebene Fundraisingkonzept im Schreibtisch Staub an.

Denn erfolgreiches Fundraising braucht die Kreativität und das Engagement eines ganzen Teams. Egal ob dieses in einer Verwaltung sitzt oder in einer Nonprofit-Organisation. Die im Kapitel „Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising“ genannten Anforderungen an die Organisation, wie Zweck- und Profilbestimmung oder ein Leitbild, sind die gleichen. Es gibt die gleichen Befindlichkeiten und es werden die gleichen Instrumente eingesetzt. Die Behauptung, Verwaltung sei nicht vergleichbar und etwas besonderes, weil es um hoheitliche Aufgaben ginge, ist wohl vor allem ein

funktionales Argument, das bestens geeignet ist, den notwendigen internen Veränderungsprozess zu verhindern. Denn Verwaltungen, die erfolgreich Mittel einwerben und umsetzen möchten, müssen auch ihre Strukturen danach ausrichten. Bürokratische Strukturen und hierarchische Führungsformen entsprechen nicht den Anforderungen im Fundraising. Hier müssen die Mitarbeiter/-innen schnell und flexibel – kundenorientiert – reagieren können. Müssen Absprachen erst das eine Abteilungstreppe hinauf und das andere wieder hinunter getroffen werden, ist es häufig sogar schwierig, den Anforderungen mancher Förderprogramme gerecht zu werden und insbesondere die sinnvolle Koordination von mehreren zu gewährleisten. Aus diesem Grunde haben einige Kommunen, z. B. um nationale und EU-Fördermittel optimal ausschöpfen und auch einsetzen zu können, ressortübergreifende Teams gebildet. Deren Mitglieder arbeiten weniger in der traditionellen Säulenhierarchie, sondern eher im Sinne einer Querschnittsaufgabe. Ziel ist eine direkte und enge Kommunikation zwischen einzelnen Fachabteilungen und Ämtern, die es ermöglicht, Projekte sinnvoll zu koordinieren und aus verschiedenen Töpfen zu finanzieren.

Uns ist bewusst, dass viele Koordinierungsstellen bereits am Rande ihrer Kapazitäten arbeiten und dass aufgrund der personellen Ausstattung nicht damit zu rechnen ist, dass Sie in großem Umfang loslegen, um neben öffentlichen auch private Drittmittel einzuwerben. Dennoch hoffen wir, Ihnen einige praktikable Anregungen geben zu können, wie Sie Fundraising bei Ihren Aktivitäten und Projekten mitdenken und umsetzen können. Und nicht zuletzt Ihre Träger ermutigen und befähigen können, alternative Finanzierungsquel-

len zu suchen und Mehreinnahmen zu „erwirtschaften“ statt Eateinsparungen nur hinzunehmen und Leistungen einzuschränken.

1. Der Markt der (Fundraising-)Möglichkeiten

1.1 Fundraisen in öffentlichen Fördertöpfen

In der Regel sind Kommunen und Gemeinden bereits sehr aktive Fundraiser – sie nennen es nur nicht so. Sie lachen? Wenn beim Land, dem Bund oder der EU Mittel aus Förderprogrammen beantragt, Schulen im Zuge einer Bundesinitiative von der Telekom ans Netz gebracht, Projekte durch die Gewinnung verschiedener Kooperationspartner wie Arbeitsagentur und Schulamt möglich gemacht werden, dann ist dies sicher nichts, was einem als erstes zu „Fundraising“ einfällt. Sie bitten jedoch um Drittmittel für einen dem Gemeinwohl dienenden Zweck. Und nichts anderes ist Fundraising – Beschaffung von Mitteln. Also von Spenden, Sponsoring, Stiftungserträgen und ja - öffentlichen Zuwendungen. Machen wir uns hierzu noch einmal klar: auch für die Fundraiser/-innen vieler gemeinnütziger Organisationen und Vereine steht die Beschaffung von Mitteln der öffentlichen Hand ganz oben auf ihrer „To-Do-Liste“. Sie selbst sind ja vermutlich ständig Adressat/-in von Förderanträgen freier Träger.

Überlegen Sie einmal, angefangen mit dem Bundesprogramm „VIELFALT TUT GUT.“, wie viel Geld Sie oder Ihre Kollegen/-innen im vergangenen Jahr mit erfolgreichen Förderanträgen eingeworben haben. Das dürfte eine beachtliche Bilanz Ihres kommunalen Fundraisings sein. Ohne Marketingkonzept, SWOT- und Umfeldanalyse, Zielgruppen-Defi-

nition, Leitbild und all die anderen grundlegenden Instrumente und Methoden, die man für erfolgreiches Fundraising braucht, haben Sie für die Arbeit in ihren Gemeinden vermutlich nicht unerhebliche Summen beschafft. Ob die Mittel dabei von Bund oder Ländern, der EU, der Agentur für Arbeit oder z. B. aus Stiftungen kommen, mag in der verwaltungstechnischen Umsetzung relevant sein, nicht jedoch für die Projekte an sich bzw. für die, die von ihnen profitieren.

Und ganz sicher werden Sie auch in Zukunft nicht versäumen, nach geeigneten Fördertöpfen Ausschau zu halten und in den entsprechenden Datenbanken zu recherchieren. Da wir von Ihnen auch mehrfach gehört haben, dass eine Flut von Anträgen auf den Schreibtischen landet, die offenbar nach dem Gießkannenprinzip teilweise quer über die Republik verteilt werden, doch noch dieser Hinweis: Machen Sie sich und anderen keine unnötige Arbeit und vermeiden Sie, sich für Förderprogramme zu bewerben, die Sie oder Ihre Träger gar nicht umsetzen können. Entwickeln Sie Anträge gemeinsam mit denen, die das Programm durchführen und abrechnen werden. Ein von irgendjemandem, der gerade Zeit hat, eilig aus ein paar Textbausteinen zusammengesetzter Antrag kann in Ausnahmefällen zwar trotzdem zu einem positiven Bescheid führen, doch im Zweifel können Sie die Mittel, die anderswo sinnvoll eingesetzt worden wären, gar nicht abrufen.

Viele von Ihnen haben uns gesagt: „Aufwand und Nutzen müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen“. Wie jede/-r Fundraiser/-in auch, schauen Sie also sinnvollerweise darauf, dass Sie den bestmöglichen „Return on Investment“ erzielen. Und die beste Investition insbesondere von Arbeitszeit ist ohne Zweifel noch immer, Fördermittel bei Bund,

Ländern oder der EU zu beantragen. Komplizierte Ausschreibungsverfahren machen jedoch den Zugang insbesondere zu EU-Förderquellen schwierig. Offenbar so schwierig, dass es bereits eine Weiterbildung zum „EU-Fundraiser“ gibt.¹ Ebenfalls haben wir von Ihnen teilweise gehört, dass administrative Hürden, undurchschaubare Bewerbungsvoraussetzungen und unrealistische Fristen nicht selten verhindern, dass Kommunen sich in Brüssel um abrufbare Mittel bewerben. „Wenn man bei der Generaldirektion ein transnationales Projekt beantragt, muss man schon mal mit 80 Seiten rechnen, die in mehreren Amtssprachen der Europäischen Union ausgefüllt werden müssen“, erklärt ein Mitarbeiter vom Bezirksamt Berlin Mitte. Er verweist jedoch zugleich darauf, dass z. B. Mikroprojekte im Programm „Lokales Kapital für soziale Zwecke – LOS“ bei weitem kein so kompliziertes Antragsverfahren haben. Insofern könnte es – wenn nicht bereits geschehen – sinnvoll sein, sich mit der Förderpraxis der EU vertrauter zu machen, nicht zuletzt, um Träger diesbezüglich zu beraten. Für das EU-Programm „JUGEND IN AKTION“, mit dem die EU bis einschließlich 2013 insgesamt 885 Millionen Euro für die Jugendarbeit in 31 Ländern zur Verfügung stellt, steht beispielsweise auch die deutsche Agentur „Jugend für Europa“ mit Rat und Tat zur Verfügung. (Mehr zu Förderprogrammen finden Sie im Kapitel „Grundsätze öffentlicher Förderung“.)

Im Rahmen von öffentlichen Förderprogrammen gibt es zudem gute Voraussetzungen für die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Stiftungen. Insbesondere auf Bundes- und Landesebene haben sich solche Kooperationen schon vielfach bewährt. Vielfach werden Stiftungen jedoch ange-

¹ www.kommunalweb.de/termine/107/112/

sprochen, wenn ein Projekt bereits steht und nur noch die Finanzierung klemmt. Die besseren Chancen auf eine Kooperation haben Sie jedoch, wenn Sie Projekte mit einer Stiftung gemeinsam entwickeln. Als eines von vielen Beispielen gelungener Zusammenarbeit sei das gemeinsame Projekt des Hessischen Kultusministeriums und der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung „Deutsch & PC“² genannt. Auch mit deutlich kleineren, operativ arbeitenden Stiftungen lassen sich evtl. gemeinsame Projekte verwirklichen. Ohne außerordentliches Engagement und ausführliche Recherche geht jedoch nichts. Lohnenswert kann z. B. sein, sich die Partner von Organisationen anzuschauen, die ähnliche Ziele wie Sie verfolgen, z. B. die Initiativen wie „Engagement macht stark“, „Gesicht Zeigen!“ etc. (Siehe Kapitel „Stiftungen als Förderer gewinnen“)

Was zu beachten ist

- Hat in ihrer Verwaltung immer jemand den Überblick über öffentliche Förderprogramme?
- Gibt es in Ihrer Verwaltung kurze Wege, die schnelle Absprachen möglich machen?
- Werden Förderanträge von denen entwickelt, die sie auch umsetzen?
- Lassen Sie sich regelmäßig von Stiftungen informieren?
- Ist bei Ihnen jemand fit in der EU-Förderpraxis?
- Werden in Ihrer Region Seminare und Weiterbildungen zum Thema Drittmittel angeboten?

² <http://www.ghst.de>

Literaturinweise und Links

- Maecenata Stiftungsführer 2005, Maecenata Verlag (1.500 Stiftungen, vor allem jüngere, seit dem Jahr 2000 gegründete, werden vorgestellt, mit Angaben zu Namen, Anschrift, Stiftungszweck und Fördermöglichkeiten)

www.foerderdatenbank.de

(Datenbank mit allen Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU mit übersichtlicher Recherchemöglichkeit)

www.jugendfuereuropa.de

(Hier sind eine Vielzahl von Publikationen abrufbar, die sich in erster Linie an Fachkräfte in der internationalen Jugendarbeit richten. Ein Newsletter hält über Termine und Ausschreibungen auf dem Laufenden)

www.stiftungen.org/index.php?strg=87_124&baseID=129

(Stiftungssuche leicht gemacht, nach PLZ, Förderschwerpunkt, Förderart)

1.1.1 Fördertöpfe fördern – auch Fundraising

Öffentliche Fördermittel sind, wie Sie sicher leidvoll wissen, nichts, mit dem man auf Dauer fest rechnen kann. Außerdem sind sie auch noch taktisch. „Fördern und Fordern“ ist eine eigentlich aus einem anderen Zusammenhang bekannte Devise, aber für viele Aktions- und Modellprogramme ebenfalls zutreffend. Von Ländern, Kommunen, Gemeinden oder Projektträgern wird – auch im Bundesprogramm „VIELFALT TUT GUT.“ – eine Kofinanzierung fast immer gewünscht, wenn nicht gar gefordert. In manchen Programmen ist auch eine degressive Förderung vorgesehen, die wegfallende staatliche Finanzierung soll dann durch anderweitige Mittelherwirtschaftung kompensiert

werden. Und dies sicherlich nicht nur, um Mittel einzusparen. Wo entweder die nächst kleineren Einheiten, also z. B. Kommune oder Land, oder andere öffentliche Einrichtungen sich ebenfalls engagieren, so das Kalkül, besteht eine größere Chance auf Nachhaltigkeit. Bezogen auf „VIELFALT TUT GUT.“ könnte es auch lauten: Wo anderweitig Ressourcen aufgetan werden müssen, wird nicht nur die öffentliche Hand entlastet, sondern werden Kontakte geknüpft, entstehen Netzwerke, werden viele verschiedene gesellschaftliche Kräfte eingebunden, wird mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet – und das politische Ziel besser erreicht.

Verhindert werden soll zudem, dass sinnvolle Projekte nach dem Auslaufen einer Förderung zum Erliegen kommen oder Einrichtungen schließen müssen, weil sie z. B. ihr Personal ausschließlich über eine Programmförderung finanziert haben. Im Idealfall soll es also gelingen, bereits während der Förderzeit Projekte bzw. Einrichtungen in der Region soweit zu etablieren, dass ihr Fortbestand durch die Einbindung anderer gesellschaftlicher Gruppen gesichert ist. So lesen wir im Konzeptpapier zum Programm „VIELFALT TUT GUT.“ etwa: „Rechtsextremismus ist kein ‚Jugendproblem‘, sondern als Problem der politischen Kultur in allen Bevölkerungsgruppen vorzufinden. Von daher gilt es, die Zielgruppe der lokalen ‚Meinungsträger‘ aus den Kirchen, Vereinen, politischen Parteien, kulturellen Einrichtungen, Verwaltungen und lokalen Wirtschaftsunternehmen verstärkt anzusprechen und für die Themen des Bundesprogramms zu aktivieren.“³

Fundraising als kommunale Aufgabe bedeutet also nicht allein Geld besorgen, das die öffentliche Hand nicht mehr

³ www.vielfalt-tut-gut.de/content/e3947/Konzeptpapier_Stand_15.12.2006.pdf

hat, für bestimmte Zwecke nicht mehr bereitstellen will oder das sie für andere, ebenso drängende Probleme ausgeben muss. Fundraising als kommunale Aufgabe ist vielmehr ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, ein Mittel zur Einbeziehung und Gewinnung ideeller Unterstützer, zum Aufbau eines Netzwerkes von Leistungsgebern und nicht zuletzt einer Öffnung der Verwaltungen für Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Es kann nicht darum gehen, Pflichtaufgaben der sozialen Arbeit auf Private und Sponsoren abzuwälzen, sondern nur um das „Icing on the cake“, den Zuckerguss, d.h. zusätzliche und nichtsdestotrotz wünschenswerte und notwendige Leistungen. „Es wäre auch illusorisch anzunehmen,“ sagt „Vielfalt“-Coach Jörg Ernst vom Centrum für Bürgerschaftliches Engagement „dass die von der Bundesregierung zur Verfügung gestellten Programm-Mittel in drei Jahren durch Fundraising erwirtschaftet werden können. Vielmehr ist Fundraising ein Instrument, das im kommunalen Zusammenhang das Zusammenwirken verschiedenster zivilgesellschaftlicher Kräfte befördern kann.“ Der Leiter einer Jugendeinrichtung in Nordrhein-Westfalen, die schon länger im Fundraising aktiv ist, beschreibt es so: „Uns geht es nicht nur um die Frage, wo man Geld her bekommen kann, sondern auch, wie wir Unternehmen und Privatpersonen für eine ideelle Unterstützung gewinnen können. Menschen, die als Mentoren/-innen wirken und sich mit ihrem Namen hinter ein Projekt stellen. Wir möchten letztlich bürgerschaftliches Engagement anregen und eine möglichst breite Beteiligung finden.“ Es geht also nicht nur um eine Lastenabwälzung, sondern um eine Kultur, in der Bürgerinnen und Bürger sich freiwillig engagieren, Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und das Amt im Idealfall der Partner ist, bei dem die Fäden zusammenlaufen.

Literaturhinweise und Links

- Deutscher Bundestag (2002), Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bundestags-Drucksache 14/8900
- Gradinger, Sebastian (2006), Service Clubs - zur Institutionalisierung von Solidarität und Sozialkapital, Universität Trier (Download unter: www.ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2006/374/)

www.b-b-e.de

(Bundesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement)

www.cbe-mh.de/139.html

(Studie zum Thema „Netzwerke der Engagementförderung“)

www.webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/parlament/gremien/kommissionen/archiv14/enga/enga_schr/index.htm

(Schriftenreihe der Enquete-Kommission zum Bürgerschaftlichen Engagement)

1.2 Private Geldgeber

Kommen wir zu dem Punkt, den die meisten von Ihnen vermutlich eher unter Fundraising verstehen als das Einwerben öffentlicher Gelder, nämlich die Herzen und Schatullen von Privatpersonen und Unternehmen für das Gemeinwohl zu öffnen. Die Kulturverwaltungen machen es ja schon seit längerem vor, hier gehört die Einbeziehung von Fundraising zum Tagesgeschäft. Wenn Unternehmen oder Privatpersonen nicht in die Bresche gesprungen wären, wäre manches Museum um das eine oder andere Exponat ärmer, wür-

den viele Veranstaltungen nicht stattfinden, wären Theater wegen Baufälligkeit geschlossen, Bibliotheken verwaist, würden Denkmäler verfallen usw. Meldungen wie „Hamburgs neue Polizeiuniformen werden gesponsert“ klingen vielleicht noch immer etwas ungewöhnlich, doch gibt es kaum ein Ressort, das nicht darüber nachdenkt, wie Vorhaben realisiert werden können, ohne den Haushalt zu stark zu belasten.

Auch auf Bundesebene ist Sponsoring längst selbstverständlich. So haben sich die Ministerien und obersten Bundesbehörden dem zweiten Sponsoring-Bericht der Bundesregierung zufolge in den Jahren 2005/6 mit rund 80,3 Millionen Euro von der Wirtschaft unter die Arme greifen lassen. Firmen haben Empfänge, Bälle, Essen oder Tage der Offenen Tür unterstützt, flächendeckende Kampagnen der Bundesregierung wie die zur Aids-Prävention wurden durch Sponsoring überhaupt erst möglich. Hier geht es natürlich um Summen, von denen man auf kommunaler Ebene und dann auch noch im Bereich „Soziales“ nur träumen kann. Dennoch ist auch im Kleinen „fast immer etwas drin.“ Mal sponsern Firmen ein Fahrzeug, um Freizeiten von Seniorinnen und Senioren und Jugendgruppen zu ermöglichen, mal ein paar Geräte für einen Spielplatz, mal ein paar Häppchen und Getränke für eine Theaterpremiere.

Das Gesamtvolumen, mit dem öffentliche Aufgaben in Deutschland durch private Mittel finanziert werden, ist seriös nicht schätzbar. Denn viele dieser Mittel fließen nicht in den Haushalt ein, sondern werden, z. B. durch Fördervereine, direkt eingeworben und von der Verwaltung nicht erfasst. Gleichwohl ist festzuhalten, dass private Zuwendungen, gemessen am Gesamtetat der öffentlichen Haus-

halte, nicht wesentlich ins Gewicht fallen. Außerdem kann man wohl davon ausgehen, dass Sponsoring, also werbewirksame Zuwendungen durch Unternehmen, den Löwenanteil der privaten Finanzspritzen für die öffentliche Hand ausmacht.

1.2.1 Unternehmenskooperationen oder „Verwaltungssponsoring“

Sponsoring oder vornehmer ausgedrückt „Unternehmenskooperationen“ sind für Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen also die wichtigste Einnahmequellen privater Zuwendungen. Gleichwohl sollten Sie die Erwartungen in den monetären Erfolg solcher Kooperationen nicht zu hoch ansetzen. Mit der in so manchem Rathaus bei Engpässen schnell gefassten Überlegung „dann lassen wir uns das eben sponsern“ werden Sie in der Regel nicht weit kommen. Die im Beitrag „Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising“ beschriebenen internen Voraussetzungen müssen auch in Verwaltungen erfüllt sein, damit Fundraising erfolgreich ist. Nicht wenige von Ihnen dürften vor einem ähnlichen Problemen stehen wie diese ungenannte Jugendamt-Mitarbeiterin: „Einerseits ist gewünscht, dass wir Fundraising machen, andererseits gibt es bei uns einfach noch nicht das entsprechende Denken. Man stößt in der eigenen Institution auf die größten Widerstände. Vor allem die Presseabteilung spielt oft nicht mit.“

In vielen Verwaltungen werden alternative Finanzierungsformen nur als Mittel zum Stopfen von Finanzlöchern verstanden. Das mag hin und wieder funktionieren. Wenn es darum geht, einen Empfang beim Bürgermeister oder der Bürgermeisterin zu sponsern, lassen sich manche Unterneh-

mer nicht zweimal bitten. Doch für einen großen weniger attraktiven Rest mit einer weniger großen Nähe zur Politik sieht es meist düsterer aus. Hier gelten für öffentliche Einrichtungen und Behörden alle auch für Nonprofit-Organisationen im Kapitel „Fundraising-Möglichkeiten“ für Sponsoring genannten Regeln und Voraussetzungen. Sie brauchen ein gutes Projekt, eine gute Öffentlichkeitsarbeit, einen langen Atem usw. Möglicherweise erscheinen Sie als kommunales Amt oder öffentliche Einrichtung ein wenig glaubwürdiger oder seriöser als eine NPO oder haben negativ gesehen ein etwas angestaubtes Image. Doch für erfolgreiches Sponsoring sind die Unterschiede eher marginal und wenn Ihr einziges Ziel ist, Geld aufzutreiben, werden Sie nicht anders als jede NPO mit Ihren Bemühungen, Sponsoren zu gewinnen, vermutlich wenig Freude haben. Ist Ihr Ziel jedoch vorrangig, Kooperationspartner zu finden und langfristige Beziehungen aufzubauen und sind Sie bereit, erst einmal auch kleine Brötchen zu backen – oder backen zu lassen –, werden Sie feststellen, wie sich Beziehungen und Strukturen auch innerhalb Ihrer Verwaltung verändern. Es werden sich Freundschaften ergeben, die Ihren Einrichtungen und Trägern einen reichen, auch ideellen Ertrag erbringen.

Viele kleine Träger und manchmal auch kommunale Einrichtungen haben das Gefühl, „Bittsteller“ zu sein, wenn sie nach privaten Fördermitteln fragen. Ich denke, jenseits des Werbegedankens bei Sponsoring-Vereinbarungen sollte man sich bewusst machen, dass gerade die Wirtschaft so wenig Regulierung wie möglich anstrebt. D. h., sie möchte so wenig wie möglich über Steuern und Abgaben gezwungen werden, nicht selbst zu bestimmende Zwecke zu fördern, sondern sie möglichst selbst entscheiden, wohin ihre gemeinwohlorientierte Unterstützung fließt. Dennoch

beklagt der Bundesfinanzminister in regelmäßigen Abständen das noch immer viel zu dürftige gesellschaftliche Engagement der Unternehmen. Insofern gibt es neben all den anderen guten Argumenten, warum auch die Unternehmen von Ihrem Tun profitieren, allen Grund, selbstbewusst das eigene Anliegen zu vertreten.

1.2.2 Brücken bauen – Tempelhofer und Schöneberger Unternehmen als Partner der Jugend

Was ein „Fundraising-Alleinunterhalter“ mit anderen bewirken kann: Fred Tille vom Jugendamt Tempelhof-Schöneberg in Berlin

Herr Tille, 1999 hat das Jugendamt Tempelhof ein Fundraising- bzw. „Kooperationskonzept zur Entwicklung von Fundraising- und Sponsoringaktivitäten“ verfasst. Was war denn der Anlass?

Wir befanden uns an einem Wendepunkt. Für den Jugendbereich standen immer weniger Haushaltsmittel zur Verfügung. Präventive Maßnahmen und alles jenseits der Grundversorgung waren teilweise nicht mehr finanzierbar. Deshalb gab es die Überlegung, zum Erhalt von Angeboten zusätzliche Mittel zu beschaffen. Vor dem Hintergrund, dass in unserem Bezirk sehr viele Unternehmen ansässig sind, konzentrierten wir uns dabei auf Unterstützung durch die Wirtschaft und nicht durch Privatpersonen.

Wer war denn an diesen Überlegungen beteiligt?

Von Anfang an war die Abteilungsleitung beteiligt, auch der Stadtrat für Familie, Jugend und Sport hat die Überlegungen unterstützt. Er hat meinem Vorschlag zugestimmt, dass ich ein Gesamtkonzept für Fundraising und Sozial-Sponsoring erarbeite. Im gesamten Prozess habe ich immer ein offenes Ohr bei der Abteilungsleitung gefunden, und später haben die Nachfolger/-innen des damaligen Stadtrates das Konzept unterstützt.

Wie war das weitere Vorgehen?

Zunächst haben wir das Konzept innerhalb des Hauses kommuniziert. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendamtes wurden zu einem Fachtag eingeladen, an dem der Stadtrat, der Jugendamtsdirektor und ich das Vorhaben vorgestellt haben. Dabei wurden auch einige grundsätzliche Vorbehalte gegen Sponsoring deutlich, die aber entkräftet werden konnten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viele Anregungen gegeben. Dabei hielten sich Vorschläge für Kooperationsmöglichkeiten und Bedarfsanfragen etwa die Waage.

Erst nachdem wir die Planung intern vorgestellt hatten, sind wir mit dem Konzept an Firmen herangetreten. Hierzu haben wir eine Zukunftskonferenz veranstaltet, zu der wir 250 große und kleine Unternehmen eingeladen haben. 30 Entscheidungsträger aus Betrieben sind dieser Einladung gefolgt. Wir konnten sofort erste Erfolge verbuchen und haben auf Anhieb den so genannten „Return on Investment“ erreicht.

Was waren das für Erfolge?

Zum Beispiel benötigten wir ein Transportfahrzeug für Personen und Güter. Das bekamen wir zu einem sehr günstigen Kaufpreis angeboten, den wir durch eine Sponsoring-Vereinbarung über die Anbringung von Logos auf dem Fahrzeug finanzieren konnten. Außerdem konnten wir einen Jugendfond auflegen, in den Unternehmen projektungebundene Spenden einzahlen, über deren Verwendung dann ein Gremium entscheidet. Diesen Fond gibt es bis heute. Viele hatten gedacht, es käme mehr Geld zusammen, doch das ist ein langsamer Prozess, für den man einen langen Atem braucht.

Wie ist es nach dem erfolgreichen Auftakt bei Ihnen weiter gegangen?

Nach 1999 haben wir die schlechte gesamtwirtschaftliche Lage zu spüren bekommen. Der Nachteil am Sponsoring ist, dass es konjunkturabhängig ist. Als deutlich wurde, dass sich der Aufwand nicht mehr lohnt, haben wir das Konzept nicht mehr so aktiv weiterverfolgt. Wir haben unsere Kontaktpflege auf treue Spender beschränkt, haben Kräfte gebündelt, gezielt Projekte entwickelt, an der Grundlagenentwicklung weitergearbeitet und eine Stiftungsgründung geprüft. Hinzu kamen Stelleneinsparungen, auch mein Arbeitsbereich hatte sich verändert, und ich konnte Fundraising nur noch in geringerem Umfang verfolgen. Mittlerweile ist Fundraising jedoch auf mehrere Schultern verteilt. Neben mir, der ich mich um Unternehmenskooperationen kümmerte, gibt es ein bis zwei Mitarbeiter, die sich ebenfalls mit Mittel-Akquise befassen, darunter auch im Rahmen von „VIELFALT TUT GUT.“.

Ist mit Mittelakquise auch Einwerben öffentlicher Gelder gemeint? Fällt das bei Ihnen unter Fundraising?

Natürlich. Entscheidend ist doch nicht, woher die Mittel kommen. Entscheidend ist, dass es sich um zusätzliche Mittel handelt, die wir sonst nicht hätten. Mittel vom Bund oder der EU sind zusätzliche Gelder, die erst einmal beantragt werden müssen. Bei „VIELFALT TUT GUT.“ muss hierfür z. B. der Lokale Aktionsplan entwickelt werden, das ist Fundraising – Drittmittelbeschaffung. Auch wenn in diesem Fall lediglich freie Träger anspruchsberechtigt sind und das Jugendamt nur steuernd wirkt.

Wenn Sie anderen, die in Ämtern Fundraising-Aktivitäten aufnehmen möchten, Empfehlungen geben sollten, wie würden die lauten?

Erstens, dass es von der Abteilungsspitze gewollt und unterstützt werden muss. Zweitens, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Initiative kennen und mittragen. Drittens müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden sein, die das Konzept umsetzen. Viertens muss die Kommunikation klappen und alle müssen an einem Strang ziehen. Die Aktivitäten sollten auf die Region abgestimmt sein. Wenn man nicht wie wir an einem Industriestandort angesiedelt ist, kann es sinnvoller sein, sich auf Stiftungen, EU- und Bundesförderungen zu konzentrieren. Sind jedoch ausreichend Wirtschaftsunternehmen vor Ort ansässig, sollte man vor allem den regionalen Mittelstand ansprechen. Unserer Erfahrung nach unterstützen große, internationale Unternehmen nicht in der Region. Mittelständische Industrie, Handwerk, Handel und Innungsbetriebe sind dagegen offen für lokale Initiativen, die Firmeninhaber sind näher am

Menschen, sie bilden auch aus, sie kennen die Probleme vor Ort und sind eher bereit, sich zu engagieren.

Ganz wichtig ist zudem, dass man das, was man tut, bekannt macht. Wir geben z. B. in unregelmäßigen Abständen unsere „Profi-News“ heraus. Damit sprechen wir direkt Wirtschaftsunternehmen an, denen wir über Schwerpunkte unserer Arbeit, wie z. B. mobile Jugendarbeit oder Freizeiteinrichtungen, berichten.

Würden Sie insgesamt eine bis jetzt positive Bilanz Ihrer Fundraising-Aktivitäten ziehen?

Auf jeden Fall. Wenn man den monetären Erfolg sieht, würden manche vielleicht sagen ‚das ist ja nicht so viel‘. Doch es geht nicht nur ums Geld, wir lernen Menschen kennen, die uns Sachspenden und Know-how zur Verfügung stellen, die uns benötigte Dinge ausleihen, die man anrufen und um bestimmte Unterstützung bitten kann. Dieses Kontaktnetzwerk wird oft völlig unterschätzt, denn viele sehen ausschließlich das Geld.

1.2.3 Alles Sponsoring oder was?

Beispiel

In Suhl veranstaltet das Jugend- und Sportamt gemeinsam mit freien Trägern seit Jahren am ersten Weihnachtsferienwochenende ein „Weihnachtsfußball-Turnier“. Unter großem persönlichen Einsatz gelingt es Jahr für Jahr, eine für jugendliche Weihnachtsmuffel attraktive Veranstaltung auf die Beine zu stellen. Statt Familienstress unterm Tannenbaum wird also gekickt. „Ein weiterer wichtiger Punkt an unserem Weihnachtsfußball ist,“ erklärt Sabine Schmidt, die Leiterin des Sachgebietes Jugendarbeit des

Suhler Jugend- und Sportamtes, „dass hier Jugendliche aus wirklich allen Ecken und allen Gruppen zusammenkommen. Aussiedler, Rechte, Linke – alle spielen einen Tag lang miteinander Fußball. Die Veranstaltung findet in einer großen Sporthalle statt, auf den Tribünen sitzen die Zuschauerinnen und Zuschauer, die einzelnen Mannschaften bringen ihre Fanclubs mit, im Foyer gibt es Stände und manchmal ein Begleitprogramm.“

Weihnachtsfußball hat also bereits Tradition in Suhl, die Veranstaltung wird von den Jugendlichen und Familien gut angenommen, sie trägt zu einem friedlichen Miteinander bei, macht Spaß und sorgt für Aufsehen. Nur das Geld ist leider immer knapp, so konnten in den letzten Jahren z. B. die Sieger nicht mehr mit Sachpreisen belohnt werden.

Nun möchte die örtliche Sparkasse die Veranstaltung mit einigen hundert Euro unterstützen. Und zwar über mehrere Jahre. Außerdem wird sie Sachpreise spenden, die Siegermannschaft soll z. B. einen ganzen Satz Trikots bekommen. „Was ihre Nennung als Sponsor betrifft,“ sagt Sabine Schmidt, „ist die Sparkasse zurückhaltend. Das liegt zum einen daran, dass die Presse die Förderer meist nicht erwähnt. Aber ein Sparkassen-Banner wird in der Sporthalle aufgehängt, und bei der Siegerehrung wird ein Vertreter oder eine Vertreterin des Unternehmens dabei sein.“

Handelt es sich bei unserem guten Beispiel aus Suhl nun um eine Spende oder um Sponsoring? Oder gar um beides? Wir haben nicht nachgefragt, ob es zwischen Verwaltung und Sparkasse eine klare Vereinbarung über Leistung und Gegenleistung gibt und ob der Geber mit seinem Engage-

ment eine deutliche kommunikative Absicht – also Eigenwerbung – verfolgt. Wenn dem so wäre, handelte es sich eindeutig um Sponsoring; gibt die Firma dagegen Geld ohne wesentliche Gegenleistung, handelt es sich um eine Spende. (Siehe auch Kapitel „Juristische Definition von Fundraising-Begriffen“)

Gerade bei kleineren Fördersummen gibt es häufig eine Unschärfe zwischen Sponsoring und Spenden, häufig wird nicht geklärt, ob oder welche Gegenleistung erwartet wird. Zudem herrscht hier oft Begriffsverwirrung. Wer etwas gibt, sei es der Bäcker ein paar Brötchen, der Handwerksmeister ein paar Euro oder die Unternehmensberatung kostenlose Tipps, wird oft als Sponsor bezeichnet. Dabei handelt es sich meist um Spenden, um freiwillige Geschenke oder freiwilliges Engagement. Nun könnte man einwenden, es ist doch egal, wie man es nennt, Hauptsache, es gibt Unterstützung für einen guten Zweck. Das ist natürlich richtig, aber dennoch sollten Sie wissen, ob Sie „ein Geschäft“ abschließen oder eine Spende entgegennehmen. Eine Spende können Sie unter der entsprechenden Haushaltsstelle verbuchen, sich bedanken und freuen. Geschäfte dagegen sollten gut durchdacht und vorbereitet sein. Auch das Finanzamt interessiert sich für den Unterschied. (Siehe auch Kapitel „Fundraising – Rahmenbedingungen und Methodik“)

Was zu beachten ist:

- Klären Sie, ob es sich um eine Spende handelt oder um ein Sponsoring.
- Spenden sind einfacher zu handhaben als Sponsoring, die Summe muss dabei nicht zwangsläufig niedriger sein.

**1.2.4 Und Verwaltung ist doch anders
oder: Öffentliches Sponsoring birgt auch Fallstricke**

So manches Sponsoring findet sicherlich auch im „stillen Kämmerlein“ statt. Fünf Prozent der Sponsoren der öffentlichen Hand, so das Ergebnis einer empirischen Untersuchung der Ruhr-Universität über Verwaltungssponsoring in Niedersachsen, erwarteten keinerlei Gegenleistung⁴. Genau genommen handelt es sich dann aber gar nicht um Sponsoring. So zwingt das Steuerrecht die Sponsoren ja nachherade, ihre gute Tat weithin kundzutun, denn nur bei einer nachweislichen Werbewirkung ist das Geld als Betriebsausgabe absetzbar. Für 80 Prozent war o. g. Untersuchung zufolge denn auch die Namensnennung in der Öffentlichkeit die entscheidende Motivation.

Diese Zahlen unterscheiden sich nicht wesentlich von Erhebungen für den NPO-Bereich. Dennoch lassen sich die Grundsätze des privatwirtschaftlichen Sponsorings nicht in *allen* Punkten auf das Sponsoring öffentlicher Leistungen übertragen. Das betrifft nicht nur die so genannten hoheitlichen Aufgaben, sondern auch die Notwendigkeit einer Abgrenzung zu privatem oder privatwirtschaftlichen Interesse.

⁴ www.ruhr-uni-bochum.de/fvv/workshop/empirie.pdf

Neben „Gutes tun und drüber reden lassen“ liegt die Motivation eines wichtigen Teils von Verwaltungssponsoring unter anderem auch „in der Attraktivität der Nutzbarmachung von Beziehungsgeflechten“, sagt der Sozialwissenschaftler Andres Friedrichsmeier.⁵ Im Klartext heißt das, hier besteht die Gefahr der Vetternwirtschaft. Das Bundesinnenministerium erließ 2003 eine „Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Förderung von Tätigkeiten des Bundes durch Leistungen Privater“. Darin heißt es: „Sponsoring trägt in geeigneten Fällen dazu bei, Verwaltungsziele zu erreichen. Gleichwohl muss die öffentliche Verwaltung schon jeden Anschein fremder Einflussnahme vermeiden, um die Integrität und die Neutralität des Staates zu wahren.“ Fast alle Bundesländer haben ähnliche Verwaltungsvorschriften erlassen oder Sponsoring gar gesetzlich geregelt (Baden-Württemberg). Zu finden sind diese Vorschriften häufig in der Rubrik „Korruptionsbekämpfung“, was deutlich macht, wo die Gefahren im Wesentlichen gesehen werden.

Sponsoren können mit ihrem Engagement z. B. die Erwartungshaltung verknüpfen, bei der Auftragsvergabe bevorzugt zu werden oder bestimmte Leistungen für eine Stadt exklusiv zu erbringen. Diese in der Privatwirtschaft durchaus übliche Praxis ist durch die öffentliche Hand naturgemäß nicht zu erfüllen. Sie können weder der Installations- noch der Gebäudereinigungsfirma zusagen, dass sie im Gegenzug für ein soziales finanzielles Engagement künftige Aufträge erhält, sondern müssen sich an die geltende Ausschreibungspflicht und die Vergaberichtlinien halten.

⁵ Andres Friedrichsmeier in „Empirische Untersuchung des Forschungsprojektes Verwaltungssponsoring“, Ruhr-Universität Bochum,

Betrachtet man die öffentliche Debatte, so scheint zudem eine Gratwanderung, inwieweit unter Firmen-Engagement die „Einbeziehung der Gesellschaft“ oder eine die Neutralität gefährdende Einflussnahme auf das Verwaltungshandeln zu verstehen ist. Andres Friedrichsmeier sagt dazu: „Meiner Auffassung nach gibt es zwei wesentliche Blickwinkel auf das Sponsoring von öffentlichen Einrichtungen, nämlich die Fundraisingperspektive und die Perspektive der neutralen Verwaltungsführung. Für sich genommen sind beide Perspektiven ausführlich beschrieben. Tatsächlich interessant und wertvoll ist aber, beide zusammen zu bringen und zwischen ihnen zu vermitteln.“ Aus Sponsoring-Gesichtspunkten muss ein Projekt ggf. so umgestrickt werden, dass es für ein Unternehmen wie maßgeschneidert passt. Möglicherweise entspricht es dann nicht mehr in allen Punkten dem, was z. B. im Jugendhilfeausschuss beschlossen wurde. Andererseits wäre es kontraproduktiv, die Wirtschaft aus Angst vor einer möglichen Einflussnahme grundsätzlich auszuschließen.

Damit aus den für die soziale Arbeit wünschenswerten, in alle Bereiche der Gesellschaft geknüpften Beziehungsgeflechten kein „Fitz“ wird, ist sicher ein gutes Augenmaß, viel Umsicht und der langsame Aufbau von Vertrauensverhältnissen notwendig.

Sehr hilfreich kann die Erarbeitung interner Leitlinien sein, die moralische Kriterien, wesentliche Ziele und das Gebot der Offenlegung beinhalten. So kann die Einbeziehung von Fundraising letztlich sogar dazu beitragen, dass die Transparenz interner Abläufe erhöht wird. „Insgesamt hat sich gezeigt,“ so Andres Friedrichsmeier, „dass die Mitarbeiter/-innen Leitlinien für Sponsoring nicht als Reglementierung

empfinden, sondern sehr zufrieden damit sind. Wo es keine Leitlinien gibt, steht man Fundraising-Aktivitäten und Sponsoring-Bemühungen sehr viel kritischer gegenüber.“

Klare Regeln vereinfachen und beschleunigen zudem Entscheidungsprozesse und geben Mitarbeiter/-innen einen Handlungsrahmen, in dem sie sich sicher bewegen können. Immer wieder zur Weihnachtszeit haben Unternehmen z. B. die Spendierhosen an und tragen Jugendämtern oder kommunalen Einrichtungen von sich aus eine Unterstützung an. Wenn sich damit jedes Jahr auf neue erst der Jugendhilfeausschuss befassen muss und ein großes Gremium nicht nur berät, was gefördert werden soll, sondern auch, ob dieses bestimmte Unternehmen überhaupt fördern soll usw., wird die Sache unnötig kompliziert und für den potentiellen Sponsor letztlich unattraktiv. Insofern können schriftliche die Praxis bestimmende Maßgaben für alle eine Erleichterung darstellen. Allerdings sollten sich die Regeln an den tatsächlichen Abläufen und Problemen orientieren. Sie sollten klar benennen, was erlaubt und was unerwünscht ist, und nicht nur in einem wolkigen Rahmen allgemeiner Grundsätze bleiben.

Zum Beispiel:

Nicht nur: „... sollte die kommunikative Absicht des Sponsors nicht schwerpunktmäßig auf die jugendliche Klientel abzielen...“

Sondern: „In Jugendeinrichtungen dürfen weder Werbeplakate aufgehängt werden noch Werbeprospekte an Jugendliche verteilt werden...“

Oder: „... sollte die Glaubwürdigkeit nicht gefährden und die Neutralität künftiger Beschaffungsmaßnahmen nicht bestimmen...“

Sondern: „... darf das Sponsoring nicht an einen Verkauf von Dienstleistungen und Waren gekoppelt sein.“

Was zu beachten ist:

- Ist Sponsoring bei Ihnen verwaltungsrechtlich geregelt?
- Gibt es Leitlinien?
- Erwartet der Sponsor mehr als die vereinbarte Gegenleistung?
- Ist der ganze Vorgang transparent und der Öffentlichkeit kommunizierbar?

Links

<http://www.bmi.bund.de>

(Verwaltungsvorschrift des Bundes zu Sponsoring und Spenden)

www.ruhr-uni-bochum.de/fvv/workshop/empirie.pdf

(empirische Untersuchung zum Verwaltungssponsoring in Niedersachsen)

2. Was Kommunen für „ihre“ Träger tun können

Unser Eindruck ist, dass für die meisten von Ihnen die Verantwortung für „Ihre“ Träger nicht mit einem positiven oder negativen Zuwendungsbescheid endet. Ihnen ist bewusst, in welchem Maße freie Träger die soziale Arbeit in Ihrer Region sicherstellen und welche Anstrengungen sie in Zeiten knapper Kassen und der immer häufiger anzutreffenden Fehlbearbeitungsfinanzierung unternehmen müssen, um die notwendigen eigenen Leistungen zu erbringen. Nicht wenige von Ihnen stehen vor dem Problem, dass auch im Rahmen der Lokalen Aktionspläne weit mehr Projekte beantragt werden, als gefördert werden können – darunter auch solche, deren Bezug zum Bundesprogramm eher konstruiert erscheint. So haben wir aus einer ostdeutschen Koordinierungsstelle z. B. gehört: „In zunehmenden Notlagen, in denen immer mehr Finanzströme weg brechen, gibt es das Problem, dass alle auf der Matte stehen, wenn es etwas zu verteilen gibt. Das ist ja auch berechtigt, denn die Träger brauchen Geld. Das darf aber nicht dazu führen, dass der Begleitausschuss nur noch ein Fördermittelvergabe-Gremium wird und wir zur Behörde, die den Zuwendungsbescheid erteilt.“

Immer wieder stehen Sie vor der Situation, dass Gelder benötigt werden, die aufgrund des geringen Spielraums im kommunalen Haushalt beim besten Willen nicht zu verteilen sind. Oder dass kleine Träger und Vereine, die etwas für Ihre Region sinnvolles leisten könnten, überhaupt erst einmal befähigt werden müssen, Förderanträge zu stellen und Zuwendungen ordnungsgemäß abzurechnen. Sie beraten, Sie koordinieren, Sie entwickeln Strategien und Projekte, Sie haben und knüpfen Netzwerke, Sie vermitteln zwischen den Akteuren, Sie sind eine wichtige Schnittstelle.

Können Sie sich vorstellen, für Ihre Träger nicht nur die Schnittstelle zu öffentlichen Geldgebern zu sein, sondern auch zu privaten Unterstützern? Nicht nur zu überlegen, welches Programm passt denn zu einem Vorhaben, sondern auch, welche Firma, welche Institution „welche Organisation?“ Gerade ein Programm wie „VIELFALT TUT GUT.“, das die Einbindung aller gesellschaftlichen Akteure zum Ziel hat und ein Problem angeht, das Bürgerinnen und Bürger wie Wirtschaft gleichermaßen tangiert, lädt ja nachgerade dazu ein, Unterstützung auf allen Ebenen zu suchen! So muss sich der Beteiligungsaufruf keineswegs nur auf das Einreichen von Projektanträgen beschränken, sondern könnte ebenso gut die Suche nach den passenden Partnern zur Umsetzung der Projekte beinhalten.

Für kommunale Ämter, die bereits im Fundraising aktiv sind, ist ein wichtiges Instrument die Kontaktpflege in die Privatwirtschaft. Dabei geht es weniger um die eventuell in der Region ansässigen Großunternehmen, sondern vielmehr um die zahlreichen Firmen, mit denen man automatisch Kontakt hat. Firmen, die Reparaturen durchführen, Anlagen und Gebäude warten, Waren liefern usw. In jedem Rathaus werden unzählige externe Aufträge erteilt. Das heißt, die Ämter verfügen über diese vielen Kontakte, die Frage ist, ob und wie man sie nutzt.

Wenn Sie sich zunächst einmal überhaupt für den Fundraising-Gedanken erwärmen können, fangen Sie doch einmal ganz klein an. In Münster heißt ein Projekt im Rahmen von „VIELFALT TUT GUT.“ „Bauen gegen rechts“. Können Sie sich vorstellen, bei einer Baufirma hierfür um Materialien zu bitten? Oder vielleicht Ihre Kolleginnen und Kollegen nach entsprechenden Kontakten zu fragen? Überlegen Sie, was pas-

siert, wenn Sie einen konkreten Bedarf an Sachmitteln oder Know-how am Schwarzen Brett oder in der Kantine aushängen oder übers Intranet bekannt geben. Wenn Sie sagen, „das bringt doch eh nichts“ oder sich nicht trauen oder meinen, dass das nicht Ihrer Position entspricht, gehören Sie zu der Mehrzahl derjenigen, die meinen: „Fundraising – ja schon, aber nicht ich.“ Wenn Sie dagegen sagen: „klar, kein Problem“, sind Sie ein/e Kandidat/-in für den Aufbau einer der ersten kommunalen Fundraising-Koordinierungsstellen.

2.1 Die lokale Fundraising-Koordinierungsstelle

Wie in dieser Praxishilfe bereits immer wieder betont wurde, bedeutet Fundraising viel Arbeit, setzt eine bestimmte Einstellung und Spezialkenntnisse voraus und ist auch noch ein langwieriger Prozess. Man muss ständig innovative Ideen entwickeln und umsetzen, eine gute Öffentlichkeitsarbeit leisten und und und. Bei Ihnen im Amt fehlen dafür oft die Kapazitäten, kleine Träger können Fundraising ebenfalls nur in geringem Maße leisten und dennoch sind alle immer irgendwie auf der Suche nach Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen, Freiwilligen oder Knowhow. Manche sind professioneller aufgestellt und erfolgreicher als andere, insofern gibt es nicht selten auch Konkurrenz um rare Förder-, Spenden- und Sponsorengelder. So haben wir von internen Koordinierungsstellen z. B. gehört, dass sie sich als Amt mit Anfragen bei Firmen zurückhalten, weil dort die Träger schon oft genug anklopfen.

Auch Firmen empfinden die ständigen „Kleinanfragen“ teilweise als lästig. Eine für die CSR-Aktivitäten zuständige Mitarbeiterin eines großen Wirtschaftsprüfungsunternehmens hat mir erst jüngst erklärt, dass sie häufig weit mehr als 50

Sponsoring-Anfragen pro Woche erhält. Aus diesem Grund und um in der Übernahme von „gesellschaftlichen Verantwortung“ ihr Profil zu schärfen, sind immer mehr Unternehmen dazu übergegangen, ihre Unterstützung auf einen bestimmten Bereich einzugrenzen, z. B. Sport oder Bildung. Das macht Fundraising für die Projektträger nicht leichter. Denn auch eine noch so überzeugende Ansprache, ein attraktives Projekt, die einleuchtendsten regionalen oder inhaltlichen Bezüge stoßen häufig auf einen bereits vorgefassten Firmenentscheid. „Zusätzlich schwierig wird es häufig,“ sagt außerdem Coach Jörg Ernst, „wenn Politik mit reinspielt. Insofern werden Projekte in der politischen Bildung von Sponsoren oft stiefmütterlich behandelt. Es ist also immer besser mit ‚Jugend‘ und ‚Zukunft‘ zu werben als mit politischen Inhalten, denn da haben manche Unternehmen Sorge, sich die Finger zu verbrennen.“

Auch jenseits des Programms „VIELFALT TUT GUT.“ könnte es überlegenswert sein, diese gemeinsamen Interessen und unterschiedlichen Kompetenzen in Ihrem bestehenden Netzwerk zu bündeln. So wie in der Koordinierungsstelle die Fäden für Ihren Lokalen Aktionsplan zusammenlaufen wäre es denkbar, eine Stelle oder eine Arbeitsgemeinschaft für die Koordinierung von Fundraising-Aktivitäten und die Beratung der Träger einzurichten. Diese könnte im Blick haben, welche Firmen für welches Thema besonders aufgeschlossen sind oder bereits übermäßig angefragt wurden, bei wem man sich mal in aller Form bedanken sollte oder wen man ganz vergessen hat zu fragen. Hier nur eine kleine Ideensammlung, was eine solche Fundraising-Stelle leisten könnte:

- Das notwendige Knowhow und Ansprechpartner zur Verfügung stellen
- Sponsoring-Regeln erarbeiten
- Fördermöglichkeiten recherchieren
- Vernetzung fördern
- Konkurrenz vermeiden
- Kontaktabbauungen und Beziehungspflege zu Vereinigungen, Journalisten/-innen, Wirtschaftsverbänden, Stiftungen, anderen Ämtern
- Regionale Firmen für das Thema sensibilisieren
- Die „deutungsmächtigen“ Akteure mobilisieren
- Öffentlichkeitsarbeit organisieren
- Argumentationshilfen erarbeiten
- Materialien, Informationen und Erfahrungen zum Thema Fundraising sammeln, aufbereiten und weitergeben

Eine Ansiedelung im Amt würde sich hierfür anbieten, denn Sie stehen nicht nur ohnehin immer in einer engen Abstimmung mit Ihren freien Trägern, sondern „fundraisen“ bereits immer wieder auch für diese. Beispielsweise fließen die Mittel aus dem Programm „VIELFALT TUT GUT.“ ausschließlich an freie, gemeinnützige Organisationen, und Sie haben sich, hart formuliert, letztlich damit nur Arbeit aufgehalst. Und nun machen wir Ihnen Vorschläge für noch mehr Arbeit? Neben der zusätzlichen Belastung und der Personalknappheit kann es viele gute Argumente geben, die Koordinierung lokaler Fundraising-Aktivitäten extern anzusiedeln, z. B. bei einer möglicherweise bereits existierenden Freiwilligen-Agentur. Eventuell besteht die Möglichkeit einer Kooperation mit einer Fundraising-Beratung, die zum Service vieler Wohlfahrtsverbände für ihre Mitgliedsorganisationen gehört.

Eine Fundraising-Koordinierungsstelle muss nicht das für Ihre Region passende sein, aber sicher scheint: Um neben den staatlichen und kommunalen Zuwendungen weitere Finanzquellen zu erschließen, um Unterstützer zu gewinnen und auch in Zukunft erfolgreich arbeiten zu können, sind in jedem Fall innovative Ideen gefragt. Dabei ist eine wichtige Frage, ob jeder einzelne Träger dies alleine meistern muss und kann oder ob statt Konkurrenz nicht gemeinsames Vorgehen viel effektiver und gewinnbringender ist.

Nehmen wir zur Veranschaulichung das simpelste Instrument des Fundraisings überhaupt: Die Spendendose. Einem einzelnen Träger wird es kaum gelingen, dass viele örtliche Geschäfte Spendendosen neben die Kasse stellen. Ein Lokaler Aktionsplan dagegen kann sicher ausreichend Überzeugungsarbeit leisten. Besonders einfach sollte das sein, wenn es eine/-n prominente/-n Schirmherr/-in gibt. Der monetäre Gewinn durch solche Spendendosen mag nach Abzug der anfallenden Kosten und gemessen am Arbeitsaufwand gering sein. Betrachtet man jedoch den Aspekt der öffentlichen Wirkung, den solche z. B. mit einem Logo des LAP versehenen Sammelbüchsen leisten, fällt die Rechnung schon anders aus. Je weiter das Logo oder der Slogan verbreitet wird, desto stärker setzt es oder er sich in den Köpfen der Menschen fest und wird zu einem bekannten Markenzeichen. Zudem setzen sich die Geschäftsinhaber mit der Zustimmung zur Aufstellung einer Spendendose mit dem Programm auseinander. Sie bekommen eine einfache Möglichkeit der Beteiligung, die ihnen möglicherweise sinnvoller erscheint, als sich z. B. durch einen Aufkleber im Schaufenster zu positionieren. Statt für diese Markenbildung zu zahlen, nehmen Sie auch noch ein paar Cent Wechselgeld ein.

Jede/-r für sich oder alle gemeinsam? Interview zu Best Practice: Kooperation zwischen Amt und Trägern.
Sabine Schmidt, Leiterin des Sachgebietes Jugendarbeit des Suhler Jugend- und Sportamtes

Wie wichtig sind Fundraising-Aktivitäten für Ihre Arbeit?

Damit kann man mal für das eine oder andere Projekt bei Stiftungen, Firmen oder kommunalen Partnern etwas Geld aufreiben. Damit lassen sich kleine Geschichten realisieren, lässt sich einmal für einen Träger etwas ermöglichen, aber das Alltägliche kann man damit nicht abdecken. Über Sponsoring kann ich nichts finanzieren, was dauerhaft wirken soll. Sponsoring gewährleistet keine Nachhaltigkeit. Zum Beispiel werde ich dadurch keine Personalkosten finanziert bekommen. Das ist eher ein Zubrot. Meist geht es doch nur um 500 oder 1.000 Euro. Es sind Geschichten, die jede/-r macht auf kommunaler Ebene. In unserer Region ist die wirtschaftliche Lage aber auch nicht sehr gut. Andererseits geht es aber auch nicht nur ums Geld.

Wem kommen denn solche zusätzlichen Mittel zugute? Freien Trägern oder dem Jugendamt?

Wir arbeiten so eng mit unseren Trägern zusammen, dass man das gar nicht so scharf trennen kann. Unser oberstes Prinzip ist, dass es den Menschen in der Stadt zugute kommt. Wir haben ein sehr gutes und enges Netzwerk. In einer Arbeitsgemeinschaft sitzen z. B. Vertreter der Einrichtungen der Stadt und der Träger zusammen. Dort werden Erfahrungen ausgetauscht, Projekte entwickelt, gemeinsam Veranstaltungen geplant. Wir übernehmen

z. B. für den freien Träger, die notwendigen Genehmigungen einzuholen, oder wir treten selbst als Veranstalter auf, weil dann z. B. die Raummiete entfällt. Wir als Amt hängen sowieso überall mit drin, bei uns laufen die Fäden zusammen, wir sitzen immer mit im Boot.

Gibt es manchmal auch Abgrenzungsschwierigkeiten?

Natürlich. Wir müssen z. B. darauf achten, dass Förderrichtlinien eingehalten werden, es kann vorkommen, dass wir Gelder rückfordern müssen. Aber wir lassen sicherlich nicht den Amtsträger raushängen. Ich bin schon sehr lange dabei, habe vieles mitinitiiert, ich bemühe mich um eine enge Kooperation mit den Trägern. Ich versuche andere zu unterstützen, strategisch mitzudenken, mitzusteuern. Nach langjähriger Zusammenarbeit kennt man sich.

Unterstützen Sie die Träger auch bei der Einwerbung von Drittmitteln?

Ich versuche Dinge für andere anzugraben. Ich schaue z. B. welche Programme es in der internationalen Jugendarbeit gibt, welche Stiftungen was fördern und gebe das an die Träger weiter. Ich komme häufig mit Unternehmen in Kontakt, z. B. wenn Jugendliche mit ihnen in Konflikt geraten sind. Dann sage ich diesen Unternehmen, ‚Ihr könnt auch etwas tun und uns unterstützen‘. Wobei ich nicht unterscheide, ob es uns als Amt oder den freien Trägern zugute kommt.

2.2 Methode Marktplatz

Ob „Gute Geschäfte“ in Frankfurt, der „Ruhrdax“ in Mülheim oder „Gute Tat“ in Berlin: Nach dem erfolgreichen niederländischen Vorbild werden in vielen Städten und Gemeinden „Marktplätze“ organisiert, teilweise ausgerichtet von den Kommunen. Gehandelt werden, nicht Waren oder Dienstleistungen, sondern freiwilliges Engagement, Sachmittel oder Beratungsleistungen. Wie Jörg Ernst, einer der Initiatoren des Ruhrdax berichtet, sind bei der jüngsten Veranstaltung in anderthalb Stunden 120 Vereinbarungen auf dem Parkett unterzeichnet worden, mit einem ungefähren Gegenwert von 150.000 Euro. „Auch im Rahmen von „VIELFALT TUT GUT.“, sagt Jörg Ernst „scheint es in Bezug auf Fundraising am sinnvollsten, auf CSR, also freiwilliges Engagement, zu setzen. Denn die meisten Firmen möchten nicht einfach nur so Geld geben, sondern verkoppeln ihre Unterstützung mit Personal-Entwicklungsmaßnahmen. Zum Beispiel macht die Belegschaft einer Firma mit einer Gruppe Jugendlicher verschiedener Herkunft eine Exkursion, hilft bei Baumaßen, renoviert eine Einrichtung. Im Wesentlichen geht es also um Zeitspenden, die häufig mit Sachspenden verbunden sind.“ Der monetäre „Benefit“ für die jeweilige Organisation mag auf den ersten Blick oft nicht besonders groß sein. Doch wenn wir uns noch einmal in Erinnerung rufen, dass eine wichtige Zielsetzung ist, ideelle Unterstützer zu gewinnen, scheint der Gewinn an Multiplikatoren bei solchen Aktionen außerordentlich. Engagieren sich z. B. zehn Mitarbeiter/-innen einen Tag lang für eine Sache, werden sie in der Folge immer aufmerksam sein, wenn es um dieses bestimmte Thema geht, mit dem sie sich normalerweise vielleicht nie auseinandersetzen würden. Sie berichten Freunden, Verwandten und Kollegen davon. Das hat möglicher-

weise einen nachhaltigeren Effekt als ein Vortrag, zu dem vor allem all jene kommen, die sich ohnehin auf dem Gebiet engagieren.

So sehr wir Ihnen die Methode Marktplatz empfehlen möchten – sie ist in der Vorbereitung und Durchführung sehr arbeitsintensiv. Dass ein Marktplatz allein im Rahmen eines LAP organisiert werden kann, scheint fast illusorisch. Denkbar ist jedoch, dass sich LAP-Projekte auf einem bereits bestehenden Marktplatz präsentieren oder dass Sie grundsätzlich darüber nachdenken, das Erfolgsmodell auch in Ihrer Region zu etablieren. So gibt es in Brandenburg z. B. bereits viele kleine lokale Marktplätze. Vielleicht können Sie sich auch vorstellen, sich selbst mit Ihren Projekten und Einrichtungen auf einer solchen Veranstaltung zu präsentieren? Bedarf an helfenden Händen gibt es auch in Kommunalverwaltungen wohl genug. Und man könnte sich vorstellen, dass ein in einer „Amtsstube“ gemeinsam verbrachter Tag sowohl für Firmen- wie Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen einen nicht unerheblichen Erkenntnisgewinn bedeuten würde.

Links

www.gute-geschaefte.org

www.ruhrdax.de

www.charity-label.de

(viele Beispiele von Unternehmens-Engagement)

2.3 Lokale Sponsoring- und Spendeninitiativen

Vom Entenrennen bis zum Spendenlauf: Bei einigen der von Friedrich Haunert vorgestellten Fundraising-Möglichkeiten sind in der Praxis nicht selten auch Kommunen beteiligt, sei es als Mitorganisatoren oder als wichtige Unterstützer. Solche Events sind meist einmalige Veranstaltungen zugunsten einer oder mehrerer Organisationen. Kosten und Spendeneinnahmen sind leicht gegeneinander aufzurechnen und die Wiederholung einer solchen Aktion kann vom finanziellen Vorjahresergebnis und z. B. auch von der Zahl der Teilnehmenden abhängig gemacht werden.

Darüber hinaus beginnen Städte jedoch auch, gemeinnützige Träger mit längerfristig angelegten Aktionen und Aufrufen zu unterstützen. Mit der Sponsoring-Aktion „Meine Stadt. Darum geb’ ich was.“ hat die Stadt Iserlohn z. B. im Jahr 2005 ein bis dahin in Deutschland einzigartiges Projekt gestartet. Sie rief Bürger/-innen, Unternehmen und Institutionen auf, örtlichen gemeinnützigen Organisationen zu helfen, und gab hierzu eine Broschüre mit 130 zu fördernden Projekten heraus. Die eingenommenen Spendengelder wurden durch die Stadt bis zu einer Summe von 25.000 Euro verdoppelt. (siehe „Fundraising-Möglichkeiten/Matching-Fund“) Die Aktion wurde insgesamt als großer Erfolg gewertet und wird 2007 erneut aufgelegt.⁶

Im oben genannten Fall ist Initiatorin der Fundraising-Aktion die Stadt selbst. Häufiger dagegen geht die Initiative

⁶ Von Mai bis Ende November 2006 konnten insgesamt rund 140.000 Euro für die beteiligten Projekte eingenommen und weitergeleitet werden. <http://www.meine-stadt-iserlohn.de/sponsoringaktion>

von einem Zusammenschluss freier Träger aus und die Stadt unterstützt die entsprechende Aktion dann z. B. durch gezielte PR und eine prominente Schirmherrschaft (meist der/die Bürgermeister/-in). Ziel ist meist, die beiden Seiten „Soziales“ und „Wirtschaft“ möglichst unkompliziert und durch gemeinsames Vorgehen zusammen zu bringen. Dahinter steckt der Gedanke, dass manch gemeinnütziger Projektträger im Fundraising ebenso unbeholfen ist wie manche Firma im Spenden. So gibt es in mehreren Städten beispielsweise ein gemeinsames Markenzeichen für soziales Engagement. Für eine jährliche Pacht erwerben Unternehmen dabei das Recht, das Logo „Sozialsponsor Stadt XY“ als Werbung zu verwenden. Das Modell wird unter anderem in Aachen, Pforzheim, Ravensburg und Wuppertal praktiziert. Das Logo dient als Gütesiegel, es macht z. B. auf Briefpapier, Schaufenstern, Autos etc. die besondere Leistung der „Sozialsponsoren“ sichtbar. Außerdem soll Unternehmerinnen und Unternehmern die nicht immer leichte Entscheidung abgenommen werden, ob, wann, womit und in welcher Höhe sie eine soziale Einrichtung unterstützen. Sie können auf einfache Weise nach außen kommunizieren, dass sie sich engagieren. Außerdem soll in diesem Modell, ähnlich wie bei den Spendenparlamenten, soll auch für eine gerechte Verteilung der Mittel gesorgt werden. Vereine und Initiativen, die z. B. eine gute, aber nicht so öffentlichkeitswirksame Arbeit machen, sollen also ebenso profitieren wie bekanntere, sponsorenfreundlichere Projekte. Somit wird der Gefahr entgegengetreten, dass Sponsoring ein Gefälle zwischen attraktiveren Einrichtungen, z. B. in guten Wohnlagen, und weniger interessanten in benachteiligten Gebieten noch verstärkt. Ein weiterer Vorteil für die gemeinnützigen Vereine und Einrichtungen ist, dass die „Sozialsponsoren“ in

den meisten Fällen nicht nur für ein Jahr gewonnen werden, sondern in der Regel für ein dauerhafteres Engagement.

Allerdings ist bei diesem Modell zu berücksichtigen, dass die Etablierung eines solchen Markenzeichens zeit- und kostenintensiv ist und ggf. sogar die Einnahmen zunächst fast vollständig verschlingen kann. So sollte bei einem entsprechenden Vorhaben z. B., wie im Kapitel „Finanzierungshilfen für Mitarbeiter/-innen“ beschrieben, geprüft werden, inwieweit durch öffentliche Förderung eine Reduzierung der Personalkosten möglich ist. Ein guter „Return on Investment“ liegt nicht nur im Interesse der Organisatoren, Projekte und Sponsoren. Auch die Kommune, die sich z. B. mit kostenlosen Werbeflächen, einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit des kommunalen Presseamtes etc. engagiert, muss der Akzeptanz und dem Gelingen große Bedeutung beimessen. Denn anders als bei einmaligen Veranstaltungen besteht hier nicht die Möglichkeit, jedes Jahr etwas Neues auszuprobieren.

Bezogen auf „VIELFALT TUT GUT.“ sei ein weiterer Nachteil erwähnt: Der Sponsor bleibt in gewisser Weise anonym, seine Rolle beschränkt sich möglicherweise darauf, seinen Obolus zu entrichten, ansonsten „lässt er andere machen.“ So begrüßenswert es ist, dass Spender und Sponsoren sich im Hintergrund halten und die eigentliche Arbeit den Experten überlassen, so wünschenswert ist es, dass Förderer das, was sie fördern, auch als „ihr Baby“ begreifen. Und dies lässt sich vor allem über Beteiligung, über ein bestimmtes Projekt oder über bestimmte Personen erreichen. Man denke z. B. an Kinderpatenschaften, deren Erfolg nicht zuletzt auf dem

einen bestimmten Kind beruht, auch wenn klar und transparent ist, dass Patenschaften nicht nur ein einzelnes Kind, sondern auch eine ganze Dorfgemeinschaft fördern.

Gerade kleine und mittelständische Betriebe möchten sich meist vor allem in ihrer Stadt oder Region engagieren, deshalb kommen die großen, allgemein bekannten Einrichtungen und Organisationen für sie weniger in Frage. Auf diesem Gedanken basiert z. B. auch „Sponsoren für Hamburg“. Dies ist ein Internetportal, in dem sich gemeinnützige Projekte kostenlos präsentieren und Sponsoren fündig werden können.

Nicht unterschätzt werden sollte auch die Spendenbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger. Häufig wird davon ausgegangen, dass diese aufgrund der Steuerbelastung nicht gewillt sind, insbesondere für kommunale Einrichtungen private Mittel zur Verfügung zu stellen. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass Bürger/-innen, sofern ihre Beteiligung gewährleistet ist und ihnen ein Mitspracherecht eingeräumt wird, sehr wohl bereit sind, etwas für den Erhalt ihrer Freizeit-, Kultur- oder Jugendeinrichtungen zu tun. Häufig ist es auch erst ihr Einsatz, der Firmen bewegt, sich ebenfalls zu engagieren.

Allerdings: Ob von Bürger/-innen, Trägern oder Kommune organisiert, entscheidend für den Erfolg jeder Spendenkampagne ist, dass wirklich das für das Vorhaben am besten geeignete Fundraising-Instrument gewählt wird (siehe Kapi-

⁷ Die 2005 von der Initiative interaktive Demokratie „iDemokratie“ durchgeführte Aktion „1 Euro für Berlin“ hat 2.414,44 Euro Spenden für Berlin gebracht.

tel „A-Z der Fundraising-Möglichkeiten“), das Projekt gut geplant ist (siehe Kapitel „Projektmanagement“) und seine Steuerung gewährleistet werden kann (siehe Kapitel „Vertrauen ist gut, Controlling ist besser“). Ein allgemein gehaltenen Spendenaufruf für die Stadt oder die Region, z. B. damit diese ihrem Schuldendienst nachkommen kann, wird sicher ein großes Medienecho finden, aber wenig Spender.⁷

Links

www.sozialsponsor.org

www.sozialsponsoring-pforzheim.de

www.sozialsponsoring-mainz.de

www.sponsoren-fuer-hamburg.de

www.meine-stadt-iserlohn.de

2.4 Netzwerke erweitern und Synergien schaffen

Die bisher genannten Beispiele „guter Praxis“ sind nur eine Auswahl von Möglichkeiten des systematischen Versuchs der Beteiligung insbesondere von Wirtschaftsakteuren. Erste Ansprechpartner zur notwendigen Beschaffung zusätzlicher Mittel sind für die Träger im Rahmen des Lokalen Aktionsplanes jedoch vermutlich das Ämternetzwerk, die lokale Koordinierungsstelle und der Begleitausschuss. Insofern sollten alle Personen und Gremien, die am LAP beteiligt sind, frühzeitig in das Fundraising mit einbezogen werden. Es sollte geklärt werden, ob und in welchem Maße Fundraising in den geplanten Projekten ein strategisches

⁷ Die 2005 von der Initiative interaktive Demokratie „iDemokratie“ durchgeführte Aktion „1 Euro für Berlin“ hat 2.414,44 Euro Spenden für Berlin gebracht.

Mittel sein sollte. So kann das Fundraising-Potential z. B. ein guter Indikator für die gewünschte Breitenwirkung und Nachhaltigkeit eines Projektes sein und damit ein Kriterium bei Bewertung und Auswahl. Denn im Programm „VIELFALT TUT GUT.“ geht es ja nicht nur darum, das Potential bereits engagierter Bürger und Initiativen zu nutzen, sondern auch Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu aktivieren.

Wenn der Fundraising-Gedanke in den Gremien mitgetragen wird, sollten dort die Unterstützungsmöglichkeiten und ihr Nutzen immer mit besprochen werden. Planen Sie in den Sitzungen des Begleitausschusses z. B. regelmäßig einen Tagesordnungspunkt ein, in dem benannt wird, welches Projekt noch welchen konkreten Bedarf hat. Häufig bleiben vorhandene Ressourcen ungenutzt, weil nur dorthin geschickt wird, wo das große Geld vermutet wird, und nicht geschaut wird, wo Unterstützung im Wortsinne am nächsten liegt. So können Ihre „lokalen, einflussreichen und deutungsmächtigen Akteursgruppen“ Geld, Kontakte, Zeitspenden, Know-how, Ideen und Öffentlichkeitsarbeit für den LAP beisteuern. Sie müssen jedoch gefragt und eingebunden werden.

Warum nicht einmal den Verband der mittelständischen Unternehmer ansprechen oder den regionalen Vertreter der Wirtschaftsunioren, die sich CSR groß auf die Fahne geschrieben haben? Mit „ansprechen“, ist wirklich „ansprechen“ gemeint, also zunächst ins Gespräch kommen. Projekte vorstellen, feststellen, wo es gemeinsame Interessen gibt, gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz finden und nicht eine Wunschliste präsentieren, wo welches Geld benötigt wird. Nicht anders ist es mit den Mitarbeiter/-innen innerhalb der Verwaltung, die direkt nichts mit dem LAP zu tun haben. Machen Sie auf das Programm aufmerksam, nut-

zen Sie Synergieeffekte mit anderen Fachressorts und anderen Programmen in regionaler Förderung, z. B. „Freiwilligen-Engagement“ oder „Soziale Stadt“. In den Bedürfnissen und Anliegen gibt es viele Überschneidungen, die, einmal erkannt und benannt, einen leichteren Zugang zu wichtigen Zielgruppen ermöglichen.

Über die Implementierung von Fundraising können sich längerfristig neue Finanzquellen auftun, doch bereits kurzfristig können neue Unterstützer gewonnen werden und was besonders wichtig ist: Es kann erreicht werden, dass die, die das Programm in Ihrer Region verantworten, sich tatsächlich hinter die Ziele stellen. Denn wer immer es ist, ob Sie, der Amtsleiter oder die Bürgermeisterin, ganz sicher wird nur um Unterstützung werben, wer von dem Nutzen in der Sache überzeugt ist.

Was zu beachten ist:

- Einbindung aller am LAP beteiligten Partner in das Fundraising
- Kann das Fundraising-Potential ein Bewertungs- und Auswahlkriterium für die Projekte sein?
- Welche persönlichen Kontakte können die Mitglieder des Begleitausschusses beisteuern?
- Können mit anderen Fachressorts, Netzwerken und Arbeitsgruppen Synergieeffekte geschaffen werden?
- Wird das Programm isoliert in einer bestimmten Abteilung „abgearbeitet“ oder steht die gesamte Behörde dahinter?

2.5 Kommunikation

Eingangs haben wir erwähnt, wie offen uns Mitarbeiter/-innen aus kommunalen Koordinierungsstellen über ihre Arbeit berichtet haben. Gleichwohl konnten einige Interviews in diesem Beitrag nicht berücksichtigt werden, einige Aussagen mussten anonymisiert werden, auch einige Beispiele gelungener Kooperationen mussten auf Wunsch unserer Gesprächspartner/-innen wieder entfallen. „Wir möchten den Trägern keinen Einblick in unsere Praxis geben“, „mein Vorgesetzter meint, unsere Sponsoring-Aktivitäten sollten nicht öffentlich werden“, „unsere Fördermittel-Akquise geht niemanden etwas an“, so oder ähnlich lauteten die überraschenden Absagen. Es ging lediglich um spannende Projekte, unkonventionelle Herangehensweisen, gute Ideen – nichts davon bot aus unserer Sicht auch nur ansatzweise einen Grund, es zu verbergen.

Ein solches Abschotten ist die denkbar schlechteste Voraussetzung für Fundraising! Insbesondere im Sponsoring ist der Sinn der Partnerschaft auch und gerade, dass sich die Partner offen und deutlich zueinander bekennen. Nicht zuletzt durch die öffentliche Wirkung werden die Nachhaltigkeit der Projekte und der gewünschte Erfahrungstransfer gesichert. Und ganz gleich, um was für eine Organisation es sich handelt, NPO oder Verwaltung: Wenn sie nicht offen, ehrlich und transparent ist, wird sie keine Akzeptanz schaffen und auf diesem „Spendermarkt“ nicht bestehen. Spender/-innen und Sponsoren möchten wissen, was mit ihrem Geld geschieht. Sie schenken ihr Vertrauen, und dieses Vertrauen kann nur mit Offenheit bestätigt werden. Selbst wenn ein Projekt einmal nicht erfolgreich war, ist das schlimmste, was Sie tun können, das zu vertuschen.

Kommunikation und Verwaltung, das scheint oft ein Widerspruch in sich. Hierarchie und Bürokratie verhindern häufig eine offene interne Diskussion, es ist dem Amtsleiter vorbehalten, was thematisiert wird. So gilt Verschwiegenheit nach außen in vielen Behörden immer noch als große Tugend, die Kommunikation beschränkt sich auf amtliche Verlautbarungen. Dialog? Oft unerwünscht. Symptomatisch sind die meisten Internetauftritte von Stadtverwaltungen. Sie sind nicht mehr als ein mit Texten aus der Schublade bestücktes virtuelles Branchenbuch. Das mag zweckmäßig sein, ist aber eine kommunikative Einbahnstraße, in der die Einbindung der Bürger/-innen nicht vorgesehen ist.

Zwar hat über das Verhältnis von Verwaltung und Bürger/-innen in den vergangenen Jahren zweifellos ein Umdenken stattgefunden, in der Kommunikation ist von der propagierten „Kundenorientierung“ jedoch meist wenig zu spüren. Die Transparenz, die die Verwaltung von Bürger/-innen und Unternehmen fordert, scheint für sie selbst nur bedingt zu gelten. Doch keine Organisation, ob öffentlich oder privat, kann verhindern, dass man über sie redet. Das Internet macht das endgültig unmöglich. Insofern scheint es klüger, dass man *mit* der Organisation redet als nur *über* sie. Aus dieser Erkenntnis ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen und auch gemeinnützigen Einrichtungen zunehmend dialogorientiert. Man ist dazu übergegangen, Lob, Tadel und Anregungen gleichermaßen ernst zu nehmen und sich selbst im Krisenfall tagesaktuell in den Medien zu äußern. Wenn man als Journalist/-in dagegen über die Arbeit öffentlicher Einrichtungen berichten möchte, gibt es meist ungleich größere Hürden. So werden Interviews teils gar nicht erst gegeben oder im Nachhinein nicht autorisiert oder so umgeschrieben, dass der Inhalt kaum noch verständ-

lich ist. Ein gewisses Misstrauen mag berechtigt sein, denn zugegebenermaßen kommt die Verwaltung bei den Medien oft nicht besonders gut weg. Ob das nun an Vorurteilen der Journalisten oder an der Verwaltung selbst liegt, lassen wir einmal dahingestellt.

Doch „typisch Beamtendeutsch“ ist ja schon sprichwörtlich und für viele Bürger ein ständiges Ärgernis. Es mag sein, dass in der Politik bei der Formulierung eines Förderprogramms um jedes einzelne Wort gerungen wurde. Aber sind die Worte dadurch so sakrosankt geworden, dass sie von denen, die das Programm dann umsetzen, gebetsmühlenartig wortwörtlich wiederholt werden müssen? Ist es nicht eher so, dass die Formulierung, nicht anders als die Ziele, von einer bundes- auf eine landesweite und schließlich kommunale Ebene herunter gebrochen und damit immer konkreter werden muss? Die Formelhaftigkeit und Unpersönlichkeit der Verwaltungssprache mag intern ihre Berechtigung haben, denn mit ihr lassen sich viele individuelle Einzelfälle abdecken. Aber sie ist z. B. im Programm „Jugend für Vielfalt“ ganz sicher nicht geeignet, um Zielgruppen wie Jugendliche oder kleinere Migranten-Organisationen zu erreichen.

Zumindest wenn Sie nach außen kommunizieren, sollten Sie beherzigen: „Keep it short and simple“. Der Ausdruck klingt vielleicht nach neumodischem Marketing-Jargon – das Prinzip dahinter ist jedoch uralte: „In der Kürze liegt die Würze.“ Angesichts der ach so präzisen, aber leider auch genauso verquasteten Amtssprache müsste die oder der kommunalen Fundraiser/-in nicht nur Kommunikations-Spezialist/-in sein, sondern auch Übersetzer/-in.

Amts- und Projektleiter fürchten oft um die politische Korrektheit oder Beteiligte haben den Eindruck, Inhalte würden, wenn den Fundraising-Bedürfnissen entsprochen würde, verflacht und in einem reißerischen Boulevardzeitungs-Stil vermarktet. Die Sorge ist verständlich. Aber wenn man arm ist, sollte man bekanntermaßen wenigstens sexy sein. Wenn Sie ein komplexes Thema einer breiteren Öffentlichkeit nahe bringen möchten, müssen Sie die unterschiedlichen Interessen, den unterschiedlichen Kenntnis- und Bildungsstand akzeptieren. Und nach Ansicht der Autorin zeugt es von Respekt, wenn man die Dinge so formuliert, dass Menschen mit anderer Vorbildung oder anderer sprachlicher Herkunft sie verstehen können. Es ist wie beim Arzt. Er mag fachlich noch so gut sein, aber wenn er einem nur Fremdworte an den Kopf wirft, fühlt man sich nicht ernst genommen.

Seien Sie mutig. Klammern Sie sich nicht an episch lange komplizierte Texte, entrümpeln Sie sie, bis nur noch die Kernaussagen stehen. Versuchen Sie, den Inhalt in eigenen Worten wiederzugeben. Wenn Sie z. B. nicht nur potentielle Sponsoren, sondern auch Erzieher/-innen und Eltern ermutigen möchten, sich für Gewaltprävention im Kindergarten zu engagieren, nennen Sie das Projekt nicht „Soziales Lernen und Förderung sozialer Integration in der frühkindlichen Bildung.“ Sie bauen damit eine völlig unnötige Hemmschwelle auf. In Halle steht ein entsprechendes Projekt z. B. unter dem Titel „Immun von Anfang an.“ Das ist verständlich, macht neugierig und lädt zum Mitmachen ein.

Zum Programm „VIELFALT TUT GUT.“ wird es ein spezielles Handbuch für die Öffentlichkeitsarbeit geben. Dem möchten wir nicht vorgreifen. Doch in Bezug auf Fundraising

bleibt zu sagen: Eine gelungene Kommunikation ist unerlässlich. Denn Fundraising, also die Gewinnung von Unterstützern, *ist* Kommunikation. Ohne Kommunikation gibt es kein Fundraising. Ohne Zielgruppenansprache gibt es weder eine Spende noch sonstige Resonanz! Nicht nur für Ehen und Partnerschaften gilt: Je besser und intensiver man kommuniziert, desto stabiler werden die Beziehungen. Und ein wesentlicher Teil von Fundraising ist, wie in anderen Beiträgen bereits ausgeführt wurde, Aufbau und Pflege von Beziehungen. Manche Beziehungen scheitern jedoch bereits bei der ersten Kontaktaufnahme! Erwarten Sie nicht, dass der Spender und Sponsor dreimal klingelt.

Was zu beachten ist:

- Offenheit und Transparenz sind für Fundraising unerlässlich.
- Kommen Sie auf den Punkt, vermeiden Sie Verwaltungssprache.
- Denken Sie daran, dass auch Nicht-Fachleute, Nicht-Deutsche, Jugendliche verstehen müssen, was gemeint ist!
- Können Sie in eigenen Worten beschreiben, was Sie machen und warum das gesellschaftlich wichtig ist?
- Formulieren Sie motivierend, nicht abschreckend.

Literaturhinweise

- Schmidbauer, Klaus/Knödler-Bunte, Eberhard: Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. University press UMC Potsdam, 2004
- „Kommunikationswege in der öffentlichen Verwaltung“, Bertelsmann Stiftung 2002

3. Was Fundraising für die Verwaltung tun kann

Die ganze Debatte um moderne Verwaltungsführung, den Funktionswandel der Ämter, ein zeitgemäßes Rechnungswesen, die Entwicklung vom obrigkeitlichen Stadtregiment zur bürgerlichen Kommunalpolitik usw. kennen Sie besser als die Autorin. Möglicherweise bewegen Sie sich tagtäglich in dem Spannungsfeld, das entstehen kann, wenn eine Kommune einerseits effektiv und kostenbewusst wie ein Betrieb gemanagt und andererseits bürgerliches Engagement befördert werden soll.

Wird in diesen Prozess der Verwaltungsmodernisierung Fundraising mit einbezogen, bedeutet das nicht nur, wie zuvor beschrieben, eine Herausforderung an die Neutralität. Erforderlich sind vielmehr grundlegende Veränderungen. Und zwar nicht nur verordnete Umgestaltungen in der Verwaltungsstruktur, z. B. zur Effizienzsteigerung oder zum vordergründigen Erreichen größerer Bürgernähe. Notwendig ist ein innerer Umbruch. Wenn Sie etwas an den Mann oder die Frau bringen, für etwas werben möchten, geht die Scheu vor der Öffentlichkeit, die Berührungsangst mit der Wirtschaft automatisch verloren. Wenn Verwaltung selbst zum „Leistungsempfänger“, oder moderner zum „Klienten“ wird, muss sie sich, wie jede Organisation, über ihren Daseinszweck und ihre Ziele klar werden. Dann muss eine offene interne und externe Kommunikation stattfinden, müssen Inhalte das Verwaltungshandeln bestimmen und nicht umgekehrt. Insofern kann Fundraising insbesondere für Kommunen, die sich der Herausforderung eines neuen Staatsverständnisses stellen, einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten. Es kann einen Aufbruch

bedeuten, eine neue Kultur des Umgangs innerhalb und außerhalb der Organisation schaffen.

Auch wenn viele unter „Aufnahme von Fundraising-Aktivitäten“ etwas anderes verstehen: Was sie auf kommunaler Ebene nicht leisten kann und soll, ist die Sicherung originärer Staatsaufgaben durch Fremdfinanzierung.

„Die Zivilgesellschaft kann nicht in die Pflicht genommen werden, Prozesse des Sozialabbaus zu kompensieren. Die Aufgabe, die Zugangschancen zu materiellen Ressourcen neu zu organisieren, bleibt dem Staat (bzw. den Ländern und Kommunen) und der Wirtschaft überlassen. Neue Wege der Partizipation, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zu schaffen, müssen indes alle drei Sektoren – Staat (Länder, Kommunen), Wirtschaft und Zivilgesellschaft – gemeinsam beschreiten. Dies ist die Kernidee einer integrierten Strategie für Vielfalt, Demokratie und Toleranz und somit auch gegen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit.“

(Ludger Klein, Nur auf den Staat setzen hilft nicht, „Für eine integrierte Strategie gegen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit“, BpB 2007⁸)

Es ist eine Frage des Selbstverständnisses, der (personellen) Kapazitäten, vor allem aber eine Frage von Personen, welche Rolle kommunale Ämter in der Neuverteilung der Aufgaben einnehmen. Ob sie aktiv Einfluss nehmen oder angesichts der zunehmenden und nicht zu verhindernden Einmischung der Bürger/-innen eher in Deckung gehen und letztlich nur noch für die verwaltungstechnische Umsetzung und

⁸ http://www.bpb.de/themen/JCAWW3,1,0,Nur_auf_den_Staat_setzen_hilft_nicht.html

Abrechnung politischer Vorhaben zuständig sind. Der Leiter einer internen Koordinierungsstelle in Berlin sagt: „Bürgerschaftliches Engagement braucht professionelle Begleitung. Und das ist unsere Aufgabe.“ Und bürgerschaftliches Engagement und Fundraising sind nicht zu trennen. Das ist unsere Auffassung.