

Aufbau und Entwicklung von Fundraising mit systemischer Organisationsberatung

# Systemisches Fundraising - vom Spendensammeln zum Fundraising

Ein Beitrag von Susanne Reuter und Klaus Heil

# FUNDRAISING

Fundraising hat im deutschsprachigen Raum eine dynamische, fast rasante Entwicklung genommen. Das ist gut an der Berufsorganisation des Fundraisings zu erkennen: der Deutsche Fundraisingverband wird in diesem Jahr 15 Jahre alt, die Fundraisingakademie, deren Gesellschafter der Fundraisingverband ist, zehn Jahre alt. Der Deutsche Fundraisingkongress als weithin wahrnehmbares Zeichen dieser Entwicklung mit über 500 Teilnehmern feiert ebenfalls seinen 15. Geburtstag.

Gleichzeitig haben sich in den letzten Jahren vielerlei lokale Veranstaltungsforen als kleine, dezentrale und auch dauerhafte Formate entwickelt, die das wachsende Interesse an dem Thema dokumentieren. Die Fundraisingakademie bietet seit Ende der 90er Jahre die berufs begleitende Ausbildung zum Fundraising-Manager an, mehr als 600 Kolleginnen und Kollegen haben diese Ausbildung bereits abgeschlossen, viele davon arbeiten als FundraiserInnen in ihren Organisationen. Schließlich sehen wir eine Entwicklung des Fundraisings „in die Fläche“ hinein: war zu Anfang das Fundraising eher Angelegenheit von Spendenorganisationen von oft bundesweiter oder internationaler Ausdehnung, die sich im „Spendensammeln“ weiter professionalisieren wollten, kommen heute immer mehr Organisationen aus dem sozialen, kirchlichen, kulturellen und dem Bildungsbereich zum Fundraising, wenn auch zunächst unter dem akuten Schmerz des Geldmangels. Und diese komplexen Organisationen, deren vordringlicher Zweck nicht das Sammeln von Spenden ist, bieten für den Aufbau von Fundraising neue und sehr viel schwierigere Herausforderungen, als klassische Spendenorganisationen. Wobei bereits viele schon begriffen haben, dass Fundraising mehr mit der Entwicklung von



Fundraising ist mehr als Spendensammeln

Abb.: uni-com, PHOTOCASE

Kommunikation zu tun hat, als mit dem einfachen Einsatz von Werkzeugen.

## Fundraising als Organisationsentwicklung

So erleben wir heute oft die paradoxe Situation, dass eine Organisation sich einen gut geschulten und methodisch sattelfesten Fundraiser leistet, dafür ein passendes Budget mit einer angemessenen Laufzeit bereitstellt, aber dennoch die Beteiligten nach einiger Zeit feststellen, dass das Projekt nicht funktioniert. Und dies, obwohl vordergründig goodwill da ist und eine Investitionsentscheidung getroffen wurde. Viele dieser gut gemeinten Projekte scheitern oder trocknen langsam aus, oft bleiben frustrierte Fundraiser und das Gefühl der Verantwortlichen zurück, dass Fundraising für sie ja doch nichts bringt. Dabei haben sie einzig und allein die Komplexität der Aufgabe unterschätzt. Und sind im Wesentlichen auf eine Selbsttäuschung hereingefallen, die im Zeitalter der Organisationsberatung schnell und wohlfeil entsteht, weil dies auch gerne und gut verkauft wird: nämlich ein so-

genanntes „Knopfdruck“-Konzept, wie wir die masterplanfreudigen Expertenkonzepte gerne nennen. Auch damit hat Fundraising eine Geschichte, landläufig werden wir ja sofort an unserem Handwerk erkannt. Ein aktionistisches Herangehen auch für die eigene Profession als Problem zu erkennen bedeutet eine wesentliche Weiterentwicklung des Fundraisings: dass nämlich jegliches Wissen über Methoden und Werkzeuge, also über die richtige Gestaltung des Spendenbriefes, den Einsatz der passenden Spender-Datenbank u.v.m. allein wenig nützt, wenn die Organisation nicht bereit ist, Fundraising wirklich zu wollen.

Inzwischen sprechen wir im Fundraising seit einigen Jahren von der „institutional readiness“, die für gutes Fundraising unabdingbar ist. Konzeptionell begreifen wir Fundraising mehr und mehr als Bestandteil, ja oft sogar als Auslöser von Organisationsentwicklung. Aber die Meinungen sind sehr geteilt darüber, wie weit denn Fundraising hier gehen darf. Und bei den potentiellen Auftraggebern und Verantwortlichen ist noch lange

nicht angekommen, wie sehr sie beim Einbau von Fundraising in eine komplexe Organisation Veränderungen auslösen müssen. Und sich genau dafür, nämlich für das Management von Veränderungen, aufzustellen haben.

### Die Organisation weiß am Besten, was sie braucht

Im „Systemischen Fundraising“ gehen wir gleich zwei Schritte weiter: wir bekennen uns kompromisslos dazu, den Aufbau und Einbau von Fundraising als Organisationsentwicklung zu sehen. Und wir gehen an die Aufgaben mit einer bestimmten Haltung heran, nicht mit fertigen Rezepten. Und das Zentrum dieser Haltung, der inneren Einstellung zur Beratung und Unterstützung von Organisationen ist: das entscheidende Wissen für die notwendigen Veränderungen ist in der Organisation bereits vorhanden. Systemische Berater setzen deshalb genau da an: die inneren Kräfte und Ressourcen der Organisation zu entdecken, und diese zwar mit externer Unterstützung, aber so rasch wie möglich selbstentwickelnd und selbststeuernd zur Wirkung zu bringen. Die Erfolge des systemischen Ansatzes sind bestechend, aber er hat einen großen Nachteil: systemische Beratung ist ausgesprochen individuell und es gibt daher, anders als bei herkömmlichen Expertenmodellen, keine Muster und Handlungsfolien, die mit „wenigen Handgriffen“ übertragen werden können. Die Fähigkeit der Experten liegt darin, die dynamischen Prozesse der Veränderung positiv wirksam zu machen. Jede Entscheidergruppe, jeder Mitarbeiterzirkel hat dabei eigene Formen von Bewegung und Reaktion.

Die Systemik versteht eine Organisation als „lebendes Wesen“ mit einem Gedächtnis, einer Geschichte und einer hohen Stabilität gegen Veränderungen, und so behandeln wir Organisationen auch. Die „typische Reaktion“ gegen Veränderungen, die in der obenstehenden Grafik musterhaft gezeigt wird, gilt deshalb sowohl für Organisationen wie auch für die Menschen, die sie jeweils ausmachen. Natürlich gibt es neben den geschulten Fertigkeiten der Berater, mit den Dynamiken von Organisationen zu arbeiten, Handwerkszeug und typische Herangehensweisen. Im Aufbau eines Veränderungsprojektes sprechen wir in einem Dreierschritt von Prozessarchitektur, Prozessdesigns und Werkzeugen die in etwa einem Projektplanungsmodell entsprechen, in dem bestimmte Gruppen in abgesprochenen Funktionen agieren. Neben funktionellen Unterschieden zu bekannten Beratungsansätzen, die hier nicht gezeigt werden können, gibt es einen grundsätzlichen Unterschied, der in dem Respekt der Berater vor den Fähigkeiten der Organisation liegt: Der Beratungsprozess entwickelt sich in sogenannten „systemischen Schleifen“: Am Anfang stehen immer das gemeinsame Sammeln und Gewichten von Informationen und das Bilden von Hypothesen. Vorschläge werden gemacht, Vereinbarungen getroffen, konkrete Maßnahmen umgesetzt und ausgewertet. Diese Rückkopplungs- und Reflexionsschleifen begleiten permanent den Prozess: so lernt die Organisation.

Schon dieses Herangehen ist für viele Organisationen anfangs schwer auszuhalten: alle Beteiligten werden ständig auf sich selbst zurückgeworfen und dazu veranlasst, ihre eigenen Kräfte wahrzunehmen und zu nutzen. Gegenüber der Umsetzung glatter „Knopfdruck-Modelle“, die man schön zerreden kann, eine völlig andere Vorgehensweise. Dass der Prozess dennoch zielgerichtet läuft und die Rückkopplungs-Schleifen zu-

Weiter auf der  
nächsten Seite. 

www.iwb-e.de



## Ihre Kirchen – alle Informationen aus einer Hand.

### BESTANDSERFASSUNG

- Erprobte Datentiefe für kirchliche Immobilien
- Vor-Ort-Erfassung mit einheitlichen Standards schafft Vergleichbarkeit
- Technische Bewertung sakraler und profaner Gebäude
- Fotodokumentation

### ERGEBNISSE ALS DATENBANK

- Zentraler Zugriff auf Auswertungen, Reporte und Fotos
- Schnelle Ergebnisse per Mausclick
- Ergebnisdarstellung in digitalen Karten

### UNTERSTÜTZUNG DER GREMIEN

- Einheitlicher Informationsstand
- Fotos und digitale Karten zur visuellen Unterstützung

iwb Entwicklungsgesellschaft mbH  
Schleinitzstraße 16  
38106 Braunschweig  
Tel.: 0531/23808-0  
Fax: 0531/23808-99  
www.iwb-e.de · info@iwb-e.de



Die Gesamtlösung  
muss stimmen.

# FUNDRAISING

sammengesetzt eine Spirale der Entwicklung nach oben ergeben, ist das Ziel eines gesteuerten Prozesses. Und damit wird die Organisation zur lernenden Organisation.

## Systemisches Fundraising: am Ende die große schwarze Zahl

Fundraising hat, neben vielen anderen interessanten Effekten auf handelnde Personen und Organisationen, einen großen Charme: wir messen das Ergebnis an einer großen schwarzen Zahl, die an einer bestimmten Stelle des organisierten Fundraisings entsteht und weiter wächst: die Eigenmittel der Organisation werden durch das vielfältige Engagement von Menschen, Spendern, Sponsoren, Vermächtnisgebern, Zeitspendern gestärkt und erhöht. Und das ist natürlich messbar, in Zahlen. Systemisches Fundraising mündet deshalb als Organisationsentwicklung in konkreten Maßnahmen des Fundraisings, die im Lauf der Implementierung von Fundraising Zug um Zug aufgebaut werden. Immer mit dem Focus darauf, dass die Haltung der handelnden Personen stimmt: dann gelingt Kommunikation, und dann gelingen auch vereinbarte Abläufe. Letztlich sind das die Voraussetzungen, um die handwerklichen Bestandteile des Fundraisings zum Gelingen zu bringen. Aus dieser Erfahrung heraus entstand unser Projekt „systemisches Fundraising“ als Zwei-Phasen-Modell: wir unterscheiden grundsätzlich die Implementierung von Fundraising in eine Organisation von der Weiterentwicklung des Fundraisings in all seinen differenzierten Maßnahmen, dem Aufbau der Spenderbeziehungen, der Frage wann ich welches Instrument einsetze usw.

## Zwei Phasen des Aufbaus von Fundraising

Die erste Phase, die der Implementierung von Fundraising, legt den Focus vor allem auf die systemische Entwicklung der Organisation zum Fundraising hin, wir erzeugen ein „integriertes Fundraising“. Dabei setzen wir als „Übungsfelder“ kleine und überschaubare Fundraisingprojekte ein, die professionell in den Maßnahmen unterstützt werden. Das heißt, eine Organisation muss selbst nicht gleich alle Maßnahmen, die notwendig sind, umsetzen können, vom Mailing bis zur Datenbank: die tools können zunächst extern vorgehalten werden, bis die Organisation so weit ist. Wenn die Ziele erkannt und formuliert sind, Rollen geklärt und die Abläufe trainiert sind und bei allem Aufbau die Stolpersteine erkannt und aus dem Weg geräumt sind, dann..

...setzt die zweite Phase ein, unmerklich im Übergang aus der ersten: die Organisation eignet sich Zug um Zug die Werkzeuge und Maßnahmenkompetenzen selbst an, die Berater ziehen sich Schritt für Schritt aus dem Prozess heraus.

Am Ende steht eine Organisation, die sich weiter auf den Weg macht, messbar (!) erfolgreich zu kommunizieren und ihre Fähigkeiten zur

Selbstwahrnehmung und Veränderung erheblich gesteigert hat. Welches Fundraising dabei genau herauskommt das ist höchst individuell. Aber eines ist ganz sicher: es funktioniert: auf allen Ebenen **Für Interessierte:**

*Workshop beim 3. KVI-Kongress*

Sie hören vom systemischen Fundraising, explizit als Aufgabe für Führungskräfte, beim 3. KVI-Kongress am 04.06.2008 in Mainz: Klaus Heil und Susanne Reuter mit dem Thema „Fundraising von oben“, 14:45 bis 15:45 Uhr.

*Systemisches Fundraising für Führungskräfte entwickelt von Klaus Heil und Susanne Reuter*

Was brauchen Führungskräfte, um Fundraising in ihrer Organisation richtig aufzubauen?

3x3 Tage Fortbildung in den zentralen Kompetenzen von Fundraising und Implementierung. In Zusammenarbeit mit der Fundraising-Akademie Frankfurt und mit den Dozenten der Fundraising-Akademie. Die Fortbildung läuft über etwa ein halbes Jahr an verschiedenen Orten in Deutschland, auch als in-house-Veranstaltung zu buchen. Nähere Informationen bei den Autoren.



Susanne Reuter war bei der Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. (JUH) tätig mit der Aufgabe, die regionalen Gliederungen im Sozialmarketing und Erbschaftsfundraising zu beraten. Sie hat zudem langjährige Erfahrungen in Agenturen für Fundraising und Kommunikation und ist seit einigen Jahren selbstständig tätig als systemische Organisationsberaterin. Ihr Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Prozessen zur Optimierung oder Implementierung des Fundraisings in seinem gesamten Spektrum.



Klaus Heil war bis Juli 2007 zuständig für Fundraising und Verbandsentwicklung im Caritasverband Frankfurt und hat dort Fundraising aufgebaut. Er ist darüber hinaus tätig in der Beratung für Strategieentwicklung und implementierung und als Dozent und Prüfer in der Fundraising Akademie. Gemeinsam mit Paul Dalby (Ev. luth. Landeskirche Hannover) ist er Vorsitzender der Fachgruppe Kirche, Diakonie, Caritas und Mission im DFV. Seit August 2007 leitet er das Fundraisingbüro des Bistums Hildesheim.

### Zum Nach- und Weiterlesen

Reuter, Susanne (Hrsg.): Erbschaftsfundraising. Mit Herzblut und Fingerspitzengefühl, Düsseldorf 2007

Die Königsdisziplin des Fundraisings wird hier differenziert mit den Mitteln des systemischen Fundraisings betrachtet, die Praxis der Implementierung von vielen Beteiligten beleuchtet und reflektiert.

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2005

Eine sehr kompakte Einführung in die systemische Organisationsberatung von zwei ausgewiesenen, hoch renommierten Vertretern dieser Beratungsrichtung.