

# „Erfolg kommt von innen.“

**Mit einiger Weitsicht hat der SKM – Katholischer Verein für soziale Dienste in der Erzdiözese Freiburg schon vor drei Jahren begonnen, Fundraising gründlich und nachhaltig in den komplexen Strukturen seiner Organisation zu implementieren. Dafür nahm er auch externe Beratung in Anspruch. Ein Praxisbericht.**

**Von FRIEDERIKE HOFMANN**

Im Jahr 2007 gab es beim SKM eigentlich noch gar kein echtes Problem: Die Ortsverbände in der Erzdiözese Freiburg standen finanziell recht gut da. Der Geschäftsführer auf Diözesan-Ebene, Michael Karmann, und sein Vorstand erkannten jedoch schon damals: Auf lange Sicht müssen wir uns neue Finanzierungsquellen erschließen und kommen an der systematischen und strategischen Verankerung von Fundraising in unserer Organisation nicht vorbei.

Also beauftragten sie Susanne Reuter, heute geschäftsführende Gesellschafterin des neu gegründeten Zentrums für Systemisches Fundraising. Mit ihrem Ansatz der komplexeren Beratung auf der Grundlage systemischer Organisationsentwicklung hatte die Beraterin sie überzeugt: Ein komplexes Instrument wie Fundraising kann man nur dann in einer Organisation einführen, wenn man sie ganzheitlich betrachtet – also das ganze System in den Blick nimmt. Systemik versteht eine Organisation als „lebendes Wesen“ mit einem Gedächtnis, einer Geschichte und einem natürlichen Widerstand gegen Veränderungen. Umso wichtiger ist es, dass sowohl die Zielvorstellungen für das Projekt Fundraising als auch die Wege dorthin im Verlauf des Prozesses aus der Organisation selbst kommen müssen.

„Erfolg kommt von innen“, sagt Susanne Reuter, „wir haben also keine fertigen Rezepte, wenn wir an eine solche Fundraising-Implementierung herangehen. Wir entdecken die Ressourcen und Potenziale der Organisation und bringen sie – zunächst mit externer Unterstützung – so schnell wie mög-

lich selbstentwickelnd und selbststeuernd zur Wirkung.“ Der Nachteil: Patentrezepte oder vorgefertigte Konzepte gibt es bei diesem Ansatz nicht. Der Vorteil: Es funktioniert, weil die Organisation ihr Fundraising auf diese Weise selbst entwickelt und sich dazu erst einmal mit allen Konsequenzen und der entsprechenden inneren und äußeren Haltung entscheiden muss, wirklich Spenden sammeln zu wollen.

Und wie funktioniert das Ganze dann genau? Beim SKM folgte Susanne Reuter zunächst dem Grundsatz: „Fundraising beginnt von ‚oben‘“. Sie arbeitete regelmäßig mit dem Diözesan-Vorstand, um dort eine klare Haltung zum strategischen Fundraising zu erarbeiten. Die Vorstandsmitglieder sollten Fundraising zur Chefsache und dessen Implementierung zum Programm erklären – und taten dies auch. Anschließend bildete der SKM auf Diözesan-Ebene eine Projektgruppe aus Geschäftsführern und ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern von Ortsverbänden sowie einem Mitglied des Diözesan-Vorstandes. Sie beschäftigte sich mit Fragen der praktischen Umsetzung und diente gleichzeitig als Resonanz- und Dialoggruppe, in der die Beraterin abtasten konnte, wie die Reaktionen in der Breite aussehen würden. Gleichzeitig nutzte der Diözesanverein mit Hilfe von Susanne Reuter die anstehenden Tagungen und Klausuren der örtlichen Entscheider, um über Fundraising, seinen Stellenwert für die Zukunft und Fragen der Umsetzung zu sprechen.

Weiter ging es nach dem Grundsatz Nr. 2: „Fundraising findet ‚unten‘ statt“. Reuter agierte weiter als Beraterin in der Prozessbegleitung, während ihr Kooperationspartner, das Fundraisingbüro Hildesheim, die Fachberatung übernahm. Kunden und Berater entwickelten gemeinsam einen Fundraising-Businessplan für mehrere Jahre – das nüchterne und realistische Herzstück der Entwicklung. Eine Fundraising-Fortbildung für Führungskräfte fand statt, es gab Starter-Workshops in den Ortsverbänden, in denen die Beteiligten erste Fundraisingprojekte mit

Hilfe der Berater aufsetzten, und immer wieder saßen die verschiedenen Arbeitsgruppen zusammen, um Rückkopplung und Reflexion zu betreiben. „Systemische Schleifen“ heißen diese Sitzungen, in denen man das bisher Erreichte betrachtet, Stolpersteine erkennt und aus dem Weg räumt und die Beteiligten sich immer wieder auf die gemeinsamen Ziele verständigen.

„Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen, aber schon jetzt sind deutliche Erfolge sichtbar. Der Vorstand positioniert sich klar, einig und stetig mit der Botschaft: Wir wollen und brauchen strategisches Fundraising“, zieht Karmann Zwischenbilanz. „Gut die Hälfte der Ortsverbände beteiligt sich aktiv an der Umsetzung – die an der Fundraising-Fortbildung beteiligten Geschäftsführer wirken intern als Multiplikatoren.“ Sein Fazit: „Allen war klar, dass unser Vorhaben gelingen kann, wenn eine breite und ergebnisorientierte Beteiligung gewährleistet ist. Mit externer Unterstützung ist der Funke übersprungen, jetzt schreitet die Entwicklung organisch voran. Wir wissen, wie wir konstruktiv mit internen Widerständen arbeiten können und setzen vor allem unsere eigenen Kompetenzen ein – kurz: Wir sind auf einem spannenden Weg.“

**Friederike Hofmann** ist PR-Beraterin (DAPR) und seit 2002 auch in der Fundraising-Beratung tätig. Auf das Studium der Germanistik und Romanistik folgte ein Volontariat bei der Bergmoser + Höller Agentur für Kommunikation und Sozialmarketing. Anschließend beriet sie dort als Projektleiterin zahlreiche Kunden sowohl aus dem Non-Profit-Bereich als auch aus dem Finanzsektor. 2006 gründete sie gemeinsam mit ihrem Bruder Joachim Sina eine Beratung für PR und Kommunikation. Sie ist Kooperationspartnerin des Zentrums für Systemisches Fundraising.

► [www.sina-kommunikation.de](http://www.sina-kommunikation.de)  
 ► [www.systemisches-fundraising.de](http://www.systemisches-fundraising.de)

