

04.17



# &Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



## Fundraising: Von der Kür zur Pflicht

**Rote Seiten:** Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL.  
Ein Überblick über die wesentlichen stiftungs- und steuerrechtlichen  
Grundzüge in Deutschland, der Schweiz, Österreich und Liechtenstein

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Unsere Stiftung ist bereit für Fundraising ...

... die ganze Stiftung?

von Susanne Reuter (Aachen)

**Fundraising in Stiftungen und anderen Organisationen, die bislang nicht darauf angewiesen waren, erfährt eine seltsame Hassliebe: Der offene, unverblümete Umgang mit Geld erscheint vielen anrühlich. Erst wurde Geld nicht gebraucht, weil es einfach da war. Und jetzt, da es dringend gebraucht und deshalb Fundraising oftmals laut gefordert wird, ist kleiner und großer Unmut damit verbunden – wie wäre alles so schön, wenn es nicht an Geld mangelte.**

Warum ist das so? Wenn sich Verantwortliche für die Einführung oder den Ausbau von Fundraising entscheiden, dann leitet sie meist die Vorstellung erheblicher Einnahmen. Die Notwendigkeit eines komplementären Finanzierungssegments für gemeinnützige und karitative Organisationen ist aber für viele eine ernsthafte Herausforderung. Denn die klassische Fundraising-Entwicklung in Organisationen setzt auf Maßnahmen und Tools und gipfelt oft in der Einstellung einer Fundraising-Fachkraft. Doch: Was genau soll – oder besser: darf – diese Kraft jetzt tun?

## Fundraiser\_innen im Dilemma

Unmittelbar mit der Einstellung wird klar, welche Heilerwartungen und wie viel Erfolgsdruck auf dieser Person lasten: Fundraising soll aus der existenziellen Bedrohung retten. Der Pegel auf dem Konto möge schnell und spürbar ansteigen. Eigentlich schon gestern ...

Die Fachkraft hingegen stellt schnell fest, dass die Kompetenz für Entscheidungen und der Wille, Veränderungen durchzuführen zwar notwendig, aber nicht bei ihr angesiedelt sind. Häufig fehlt das erforderliche tiefergehende Know-how für die Implementierung oder Optimierung von Fundraising in einer Organisation. Vor allem aber stehen organisationsinterne Widerstände den anstehenden Veränderungen entgegen. Dann sind die nächsten Schritte schwierig und die anfänglich positive Dynamik stagniert, erste Desillusionierungen machen sich bemerkbar – auf allen Seiten. Genau hier offenbart sich die eigentliche Frage: Ist die Organisation bereit für Fundraising?

## Bereit für Fundraising?

In Fundraising-Fachwelt wird von „Institutional Readiness“ als Bedingung für erfolgreiches Fundraising gesprochen. Dieser etwas sperrige und sehr abstrakte Begriff bedeutet (innere) Bereitschaft. Das meint: Ohne die „emotionale und kognitive Bereitschaft“ der Organisation und ihrer Handelnden, sich – im Idealfall voll und ganz – auf die Bedingungen und Voraussetzungen des Fundraisings einzulassen und sie zu schaffen, kann Fundraising nicht gelingen.



Susanne Reuter bei einem Workshop auf dem Fundraising-Kongress 2017 in Kassel

Zwei Aspekte sind dabei wesentlich:

1. die Veränderungsbereitschaft und
2. die innere Haltung für oder gegen Fundraising.

Beide betreffen sowohl die Organisation als Ganzes, wie auch die in ihr agierenden Menschen. Es geht also nicht nur um ein abstraktes Gebilde, das in seinen Strukturen oder Abläufen irgendwie Fundraising hervorbringt. Es handelt sich vielmehr um ein komplexes Vorhaben, das mehr ist als ein mechanistischer Prozess der Abwicklung von Fundraising-Maßnahmen. Aus der Beratungspraxis heraus haben sich folgende zentrale Erfahrungen herauskristallisiert:

## Der Aufbau von Fundraising erfolgt in zwei Phasen

Die erste Phase der Implementierung legt den Fokus auf die systemische Entwicklung der Organisation: ein „integriertes Fundraising“ wird erzeugt. Dabei werden als „Übungsfelder“ überschaubare Fundraising-Musterprojekte eingesetzt, die professionell in den Maßnahmen unterstützt werden. Eine Organisation muss also nicht alle Maßnahmen selbst umsetzen können: die Tools kann sie sich zunächst von externen Experten bereitstellen lassen.

## Fundraisingaufbau ist Organisationsentwicklung

Wenn die Ziele erkannt und formuliert sind, die Rollen geklärt, die Strukturen geschaffen und die Stolpersteine erkannt und aus dem Weg geräumt sind, setzt die zweite Phase ein: die Organisation eignet sich Zug um Zug die Maßnahmenkompetenzen selbst an, die ex-

ternen Experten ziehen sich zurück. Am Ende steht eine Organisation, die messbar immer erfolgreicher kommuniziert (€!) und ihre Fähigkeiten zur Selbstoptimierung erheblich gesteigert hat. Welches Fundraising dabei herauskommt? Das ist höchst individuell und nicht vorhersagbar.

### Die Wirkung des „Ja, aber ...“: Bedenkenträger, Gegner und Unterstützer

Die wesentliche Herausforderung ist der Einbau des Fundraisings in die Organisationsstrukturen und die Organisationskultur. Die tragende „Elemente“ sind allerdings fühlende, denkende und handelnde Personen. Deren Interessen, Bedürfnisse, Wünsche, Ängste, Motive gestalten die Dynamik in der Organisation – und die sind nicht automatisch dieselben. Deshalb steht am Anfang des Fundraisingaufbaus der Blick nach innen. Im Zentrum steht hierbei die Frage, welchen Einfluss die wesentlichen Beteiligten in der Organisation (Schlüsselpersonen) auf den Erfolg oder Misserfolg von Fundraising haben und was das für das weitere Vorgehen bedeutet.

### Abschied vom landläufigen Mythos der schnellen Erfolge

Bei der Entwicklung von Fundraising in Stiftungen und anderen Organisationen geben sich Führungskräfte oft einem landläufigen Mythos vom Fundraising hin, in dem sich mangelnde Erfahrung, unerfüllte Wünsche und die Vorstellung einer auf Anhieb funktionierenden Technik zu einer schnellen, glückverheißenden Zukunftsvision verdichten. Die hat allerdings keinen Bezug zu der herausfordernden Aufgabe, Fundraising in einer Organisation zum Erfolg zu bringen, die bisher nur selten außerhalb ihrer Kernzielgruppe erfolgsorientiert kommunizieren musste. Dieser Status ist besonders in Organisationen, die keine reinen Spendenorganisationen sind, die Regel. Deshalb bedeutet der Fundraisingaufbau generell und im Besonderen hier, die Organisation zu verändern. Und nicht nur das, sondern vor allem gilt es, die bestehenden Bilder von Fundraising und die innere Haltung der Beteiligten zu wandeln.

### Sich selbst vergewissern – eine Entdeckungsreise

Das bedeutet, dass die Organisation zunächst über sich selbst herausfinden muss,

- in welcher Weise,
- mit welchen Menschen und Gruppen – intern wie extern,
- mit welchem Ziel und
- vor Allem: mit welchen Botschaften und Inhalten sie überhaupt erfolgsorientiert kommunizieren kann. In aller Regel wurde dies bisher noch nicht systematisch angegangen und ausprobiert.

### Fundraisingaufbau ist ein Projekt

Eine Stiftung oder Organisation braucht für die Fundraisingentwicklung eine Versuchsordnung, das heißt einen bewusst gestalteten Prozess, mit dem sie innerhalb eines mittleren bis längeren Zeitraums herausfinden kann, wie ihre Methoden und Botschaften mit und bei

wem so wirken, dass die angestrebten Ziele erreicht werden können. Oder ob die Methoden überhaupt funktionieren und die Ziele der Realität standhalten können. Insgesamt, begeben sich die Verantwortlichen in einen zwar absichtsvoll gestalteten, aber vom Ergebnis her immer relativ ungewissen Prozess. Diesen Prozess kann man durch externe Expertise in mehrfacher Hinsicht verdichten und vermeidbare Fehler, gravierende Irrtümer oder massive Abweichungen einschränken.

### Kurz & knapp

Bei der Entwicklung von Fundraising geben sich vor allem die Entscheider einem landläufigen Mythos vom Fundraising hin, in dem sich mangelnde Erfahrung und die Vorstellung einer auf Anhieb funktionierenden Technik zu einer glückverheißenden Zukunftsvision verdichten. Deshalb bedeutet der Fundraisingaufbau generell, die bestehenden Bilder von Fundraising und die innere Haltung der Beteiligten zu wandeln. Dazu braucht es die Bereitschaft und die Mitwirkung der betreffenden Beteiligten oder anders formuliert: Erkenntnis durch Handeln

Eine Organisation braucht für die Fundraisingentwicklung eine Versuchsordnung, also einen bewusst gestalteten, iterativen Prozess, mit dem sie innerhalb eines mittleren bis längeren Zeitraums herausfinden kann, welche Methoden überhaupt funktionieren und ob die Ziele der Realität standhalten können. Insgesamt gesehen, begeben sich die Verantwortlichen in einen zwar absichtsvoll gestalteten, aber vom Ergebnis her immer relativ ungewissen Prozess. An dessen Ende steht die organisch gewachsene „Institutional Readiness“ der Organisation. ■

---

### Zum Thema

Reuter, Susanne: Fundraising macht nicht alle glücklich–Umgang mit Widerstand, in: ngo:dialog professionell, 07/2013 [kostenfrei abrufbar unter [ngo-dialog.de/index.php/newsletter-artikel-lesen/items/praxis-07-2013.html](http://ngo-dialog.de/index.php/newsletter-artikel-lesen/items/praxis-07-2013.html)]

Reuter, Susanne (Hrsg.): Erbschaftsfundraising. Mit Herzblut und Fingerspitzengefühl, 2016

Schulz, Lothar: Institutional Readiness, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): „Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden“, 3. Aufl. 2006, S. 97 – 100

### im Internet

[blog.systemisches-fundraising.de/anfangen/](http://blog.systemisches-fundraising.de/anfangen/)

[blog.systemisches-fundraising.de/schulung-allein-macht-noch-keinen-fundraisingaufbau/](http://blog.systemisches-fundraising.de/schulung-allein-macht-noch-keinen-fundraisingaufbau/)

[www.systemisches-fundraising.de/referenzen/veroeffentlichungen.php](http://www.systemisches-fundraising.de/referenzen/veroeffentlichungen.php)

### in Stiftung&Sponsoring

Kreuzer, Thomas / Alken, Ingrid: Institutional Readiness. Sind Sie bereit für ein strategisches Erbschafts-Fundraising?, S&S 3/2017, S. 24 – 25, [www.susdigital.de/SuS.03.2017.024](http://www.susdigital.de/SuS.03.2017.024)



**Susanne Reuter** ist geschäftsführende Gesellschafterin der Zentrum für Systemisches Fundraising GmbH, Aachen.  
[reuter@systemisches-fundraising.de](mailto:reuter@systemisches-fundraising.de),  
[www.systemisches-fundraising.de](http://www.systemisches-fundraising.de)