

## Swissfundraising

# «Fundraising braucht Menschen ohne Angst vor der Führungsetage»

Susanne Reuter, Gründerin und Geschäftsführerin des Zentrums für Systemisches Fundraising, ist Keynote-Referentin am diesjährigen Swiss Fundraising Day, der am 23. Juni in Bern stattfindet. Dabei widmet sie sich dem Thema «Institutional Readiness – fit fürs Fundraising...?». Bereits am Vortag bietet sie auch ein Seminar an, das die Teilnehmenden eingehender mit dieser Frage konfrontiert und sie befähigen soll, sich in der eigenen Institution für die richtige Einstellung aller zum Fundraising einzusetzen.

Interview: Roger Tinner\* Bild: zVg

**Frau Reuter, Sie referieren am diesjährigen Swiss Fundraising Day zum Thema «Institutional Readiness – fit fürs Fundraising...?». Ohne die Inhalte des Referats hier schon zu verraten: Wie können sich NPO fit fürs Fundraising machen?**

Als Erstes, indem die Beteiligten und Verantwortlichen sich selbst prüfen mit einer ganz einfachen Frage: Wer will bei uns Fundraising? Und wer eher nicht? Dahinter steht der Blick aufs Eigene, bevor man sich allzu sehr in Fragen von Massnahmen und Zielgruppen stürzt, also auf den Blick nach aussen. Es bedarf mehr, als die Methoden und Werkzeuge zu kennen und zu wissen, wie man einen Spendenbrief schreibt und wie ein Online-Spendentool aussehen muss. Fundraising kann nur dann nachhaltig erfolgreich werden, wenn sich eine Organisation als Ganzes entschliesst, Fundraising wirklich zu wollen. Das ist zumindest meine Erfahrung in den vielen Jahren, die ich jetzt Organisationen beratend begleite.

**Was sind die entscheidenden, institutionellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fundraising?**

Unserer Meinung nach ist hier vor allem die innere Haltung wesentlich, mit der Beteiligte und Verantwortliche aller Ebenen in fundraisingenden Organisationen an das Thema und dessen Umsetzung herangehen. Und damit meine ich tatsächlich alle! Die innere und äussere Haltung einer Organisation ist der entscheidende Erfolgsfaktor beim Fundraising – und zu

dieser Haltung kommt man nicht durch eine blosser Entscheidung und die Bereitstellung von Geldern. Diese Haltung erreichen Sie nur im Zuge einer Organisationsentwicklung, die alle Mitarbeitenden einbezieht und (neue) Fundraising-Strukturen authentisch verankert. Fundraising wird so nicht an vermeintliche Experten wegdelegiert, sondern die Beteiligten müssen klären, was sie jeweils zum Gelingen des Vorhabens beitragen können. Und müssen.

**Ist es nach Ihrer Erfahrung tatsächlich so, dass den Ehrenamtlichen in den Vorständen oft das Verständnis für die Aufgaben des Fundraisings fehlt?**

Das kann ich so ganz und gar nicht teilen. Ich habe auch viele Hauptamtliche erlebt, bei denen man den Eindruck gewinnen musste, ihnen fehle das Verständnis für die Aufgaben und Herausforderungen des Fundraisings. Also wäre Ihre Aussage in meinen Augen ein Vorurteil, das sogleich gravierende blinde Flecken aufdeckt. Zunächst gilt es ja, ein gemeinsames Verständnis von und für Fundraising zu entwickeln, indem jede und jeder erst einmal seine «Aktien», die er oder sie darin hat (oder auch nicht), erkennen kann! Ich glaube, das ist schon mal der erste und grösste Irrtum, dass entweder per se Einverständnis herrsche oder einige einen grösseren Durchblick hätten als andere. Das mag vielleicht auf den ersten Blick so erscheinen, aber keine Organisation kommt darum herum, sich zu fragen: Und was bedeutet das ganz konkret für uns, für unsere Vision und unsere Ziele, für unsere Werte und Anliegen. Fundraising ist alles andere als ein Patentrezept aus dem Marketing, bei dem es einige gibt, die Experten sind, und andere, die es nicht sind.

**Die angelsächsische Welt scheint dem deutschen Sprachraum im Fundraising immer ein Stück weit voraus. Empfinden nur wir das so, oder können Sie als Expertin diesen Befund auch in Bezug auf die «Institutional Readiness» bestätigen?**

Also: Dass ich Expertin sein soll für zum Beispiel «Institutional Readiness», möchte ich so nicht bestätigen. Sicherlich habe ich nicht wenige Erfahrungen in der Frage, wie sie in Organisationen hergestellt werden kann. Aber das Wissen habe ich nie allein (Expertin), sondern ich bin immer nur zusammen mit den Beteiligten der Organisation schlau! Doch kommen wir zu Ihrer eigentlichen Frage: Ich glaube, das hat viel mit der unterschiedlichen Kultur zu tun. Ich kann vor allem für den deutschen Raum sprechen, wo viele Organisationen, die ihre Arbeit unter anderem auch aus Spenden finanzieren, viele Jahre der Bequemlichkeit in der finanziellen Ausstattung hinter sich haben, sei es durch staatliche Förderungen und Zuschüsse, sei es durch das Kirchensteuersystem. Anders bei Organisationen, die sich und ihre Arbeit schon immer aus Spenden finanzieren mussten: Sie wissen, was das bedeutet und was es braucht!

**Sie sind Gründerin und Geschäftsführerin des Zentrums für Systemisches Fundraising. Was genau machen Sie in diesem Zentrum für NPO?**

Wir unterstützen bei der Implementierung, der internen Verankerung und beim Aufbau von eigenen Kompetenzen für erfolgreiches Fundraising in der Organisation. Das systemische Fundraising ist die komplementäre Verknüpfung der systemischen Organisati-

\* Roger Tinner ist Geschäftsführer von Swissfundraising.



Susanne Reuter referiert am Swiss Fundraising Day vom 23. Juni zum Thema «Institutional Readiness».

---

#### Zur Person

---

**Susanne Reuter**, Jahrgang 1961, ist seit über zwanzig Jahren in Deutschland im Fundraising aktiv und engagiert sich seit nunmehr zehn Jahren als systemische Organisationsberaterin in der Begleitung von Fundraisingaufbau-Prozessen. Anfang 2010 hat sie das Zentrum für Systemisches Fundraising gegründet. Ihr spezielles Implementierungskonzept (Fundraising als Organisationsentwicklung, komplementäres Begleitmodell) führt sie bereits seit 2005 in die deutsche Fundraisinglandschaft ein. Mit einem inzwischen zwölfköpfigen Team setzt Susanne Reuter neue Massstäbe bei der erfolgreichen Umsetzung der – in der Fachwelt bislang überwiegend theoretisch diskutierten – «Institutional Readiness» in die Realität der spendensammelnden Organisationen.

---

onsberatung mit der Fachberatung. Denn wir verstehen Fundraising als Instrument der Organisationsentwicklung und Zukunftsbefähigung.

Wer ein so komplexes Vorhaben wie das Fundraising erfolgreich in einer Organisation verwurzeln möchte, muss sie ganzheitlich betrachten – also das ganze System in den Blick nehmen. Mit der systemischen Beratung erreichen wir, dass sowohl die Zielvorstellungen für das Projekt Fundraising als auch die Wege dorthin im Verlauf des Prozesses aus der Organisation selbst kommen. Nur so wird Fundraising authentisch, nachhaltig und erfolgreich. Dabei warten wir nicht so lange, bis die Organisation dies alles perfekt erreicht hat, sondern starten gleichzeitig mit «Musterprojekten» und bringen die Beteiligten damit sofort ins praktische «Üben» und Ausprobieren.

Schon bei der ersten Supervision und der folgenden Prozessplanung berücksichtigen wir die sogenannten systemischen Schleifen: Immer wieder findet eine Rückkopplung statt, immer wieder nehmen wir uns Zeit für die Reflexion, den Abgleich und die kritische Prüfung der erreichten Ergebnisse. Aus diesen Schleifen entsteht im Ergebnis eine Spirale der Entwicklung nach oben – die Organisation wird zur lernenden Organisation. In der Anfangsphase des Fundraising stehen wir als Berater intensiv zur Seite und unterstützen bei den ersten Schritten. Dabei iden-

tifizieren wir die Potenziale und Ressourcen der Organisation – also die Kompetenz, Erfahrung und Kreativität der Mitarbeitenden – und bringen sie anschliessend so schnell wie möglich selbstentwickelnd und selbststeuernd zur Wirkung. Wir haben unser Ziel erreicht, wenn die Organisation uns nicht mehr braucht.

#### **Seit Jahren engagieren Sie sich auch in der Weiterbildung der Fundraiserinnen und Fundraiser. Was für Menschen sind besonders fürs Fundraising geeignet, und welche Voraussetzungen braucht es konkret für den Fundraising-Erfolg?**

Lassen Sie mich etwas pointiert antworten: Grundsätzlich könnte jede und jeder sich dafür eignen – es kommt am Ende darauf an, welche Rolle oder Aufgabe im Fundraising genau sie oder er übernimmt! Fundraising ist ja keine Zauberei und auch keine Geheimwissenschaft, die nur ausgesuchte Persönlichkeiten beherrschen könnten. Es hat eine handwerkliche Seite, die sich im Prinzip jede und jeder aneignen und für deren Umsetzung jede und jeder Erfahrungen sammeln kann.

Es braucht aber vielmehr die Bereitschaft zu erkennen, dass der Fundraisingauf- und -einbau mehr ist als das kundige Anwenden und Umsetzen der einschlägigen Fundraising-Instrumente und -Massnahmen. Es braucht Bereitschaft zur Reflexion und Selbstreflexion, um Rollen- und Systemklar-

heit herzustellen, und es braucht den Mut, diese Klärungen gleich von Beginn an anzugehen, damit zum Beispiel Auftrag, Mandat und Ziele sowie Möglichkeiten und Grenzen ausgehandelt werden können. So schützt man sich vor unerfüllbaren Erwartungen für den Pegelstand auf dem Spendenkonto und einem zu engen Blick auf Fundraising als Geldbeschaffungsmaschine.

Also braucht es Menschen ohne Angst vor der Führungsetage! Es braucht die Lust dafür, neue, andere Wege zu gehen, neugierig zu sein auf das, was an Schätzen, Ideen, Lösungen und Kompetenzen in der Organisation selbst schlummert. Es braucht einen geweiteten Blick darauf, was Fundraising in der Organisation bewirkt und benötigt. Angehende Fundraiserinnen und Fundraiser sollten erkennen, dass sie im Grunde auch so etwas wie Organisationsentwickler sind, zumindest aber Auslöser dafür, dass Entwicklungsbedarf offenbar wird. Darauf sollten sie vorbereitet sein, ohne gleich selbst das Handwerk der Organisationsentwicklung beherrschen zu müssen. Wie das geht, vermitteln wir in unseren speziellen Fortbildungsformaten, und wir ermutigen die Teilnehmer regelrecht dazu – Instrumente dafür gibts natürlich inklusive. Damit schliessen wir die Lücke, die manche klassische Fundraisingausbildung hinterlässt, wenn die Absolventen versuchen, ihr Wissen in der Praxis des Organisationsalltags umzusetzen.