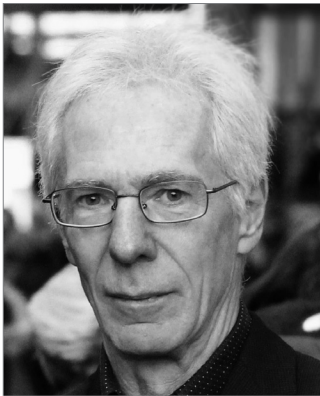


# Vor dem Scheitern



VON JOACHIM DETTMANN

Joachim Dettmann ist selbstständig tätig als Stiftungsberater sowie Berater und Trainer für Fundraising und Organisationsentwicklung. Außerdem ist er Lehrbeauftragter für Soziale Arbeit und Pflegemanagement an der Evangelischen Hochschule Berlin und hier auch Vorstand am Institut für Kultur und Religion e. V.

[www.fundraising-dettmann.de](http://www.fundraising-dettmann.de)

**Das Fundraising einer Non-Profit-Organisation muss von den Führungskräften verantwortet werden. Wenn die Verantwortlichen dafür kein wirkliches Interesse aufbringen und sich nicht die erforderlichen Kompetenzen aneignen wollen, droht ein Versiegen dieser Finanzquelle.**

In meiner Tätigkeit als Berater und Trainer für Fundraising und Organisationsentwicklung habe ich viele Führungskräfte und Fundraiser in unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen kennengelernt, sei es in Kirchen oder Hochschulen, in Vereinen der Sozialen Arbeit oder in Stiftungen zur Förderung des Gesundheitswesens.

Regelmäßig sind es Führungskräfte (Vorstand, Kuratorium, Geschäftsführung), die mich damit beauftragen, das Fundraising ihrer Organisation neu aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Dazu führe ich Interviews mit den relevanten Mitarbeitern und mache eine Organisations- und Potenzialanalyse. Das Ergebnis dessen kann Grundlage sein für einen Workshop zur Ziel- und Strategiefindung, um daraus Maßnahmen für das Fundraising abzuleiten. Auch die Identifizierung, Auswahl, Fortbildung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern im Fundraising gehört mitunter zu meinem Auftrag.

Mit diesem Erfahrungshintergrund will ich behaupten: Fundraising in Deutschland droht zu scheitern! Fundraising ist eine sozial-unternehmerische Aufgabe im Top-Management einer Non-Profit-Organisation. Die Führungskräfte müssen das Fundraising steuern und verantworten, praktisch umzusetzen haben es die Mitarbeiter. Mit diesem Aufruf möchte ich eine Diskussion anregen zur Kompetenz der Führungskräfte im Fundraising-Management und hierzu einige Aspekte benennen, die meines Erachtens zum Scheitern von Fundraising führen

können. Dabei weiß ich sehr wohl, dass es auch vorbildliche Manager gibt.

Viele Non-Profit-Organisationen sind (finanziell notgedrungen) fundraisingwillig, aber deshalb noch lange nicht fundraisingfähig. Voraussetzung für ein effektives und effizientes Fundraising ist einerseits eine stetige, strukturelle und mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung innerhalb der Organisation und andererseits nach außen hin die kontinuierliche Beziehungsarbeit mit (potenziellen) Förderern. Kurzum: Fundraising ist interne Organisationsentwicklung plus externe Beziehungsarbeit mit dem Ziel der Ressourcengewinnung (z. B. Sach-, Geld-, Zeitzuwendung).

Dies ist ein ganzheitlicher Lern- und Sozialisationsprozess aller Beteiligten, sowohl der Mitarbeiter als auch der Förderer, den Führungskräfte systematisch fördern müssen, damit sich die Corporate Identity und Beziehungsfähigkeit der Organisation bestmöglich entwickeln. Hier geht es also um Aspekte wie etwa soziale Vision und Alleinstellungsmerkmal, Werte und Tradition, Transparenz und Kommunikation oder eben die Etablierung einer Kultur des Gebens und Nehmens namens Fundraising. Schon hier wird deutlich: Nachhaltiges Fundraising ist weitaus mehr als nur um Geld zu bitten. Führungskräfte, häufig in den Kirchen, aber auch andernorts, hegen jedoch noch immer den Irrglauben, dass Fundraising nebenbei und kostenlos, zum Beispiel ehrenamtlich oder mit Praktikanten und ohne weiteren Aufwand zu bewerkstelligen ist.

Denn schließlich geht es ja im Kern einer wohltätigen Organisation um die uneigennützigste Rettung von Mensch und Welt! Und wie schnöde dagegen ist schon Fundraising.

Die Erfahrung lehrt jedoch, dass Fundraising sich dann fruchtbar entfalten kann, wenn es hauptamtlich als Stabsstelle und also personell und strukturell fest in der Organisation verortet ist. Nur so erhalten Fundraiser für ihre existenzsichernde Arbeit die gebührende Aufmerksamkeit, Wertschätzung und die erforderliche Zusammenarbeit (Kontakte, Informationen) seitens der Mitarbeiterschaft. Doch Führungskräfte – in kleinen wie großen Non-Profit-Organisation – wollen oder können oftmals nicht wahrhaben, dass Fundraising-Management ebenso aufwendig ist wie etwa Qualitätsmanagement.

In vielen Führungsetagen »herrscht« geradezu die Erwartungshaltung, die Fundraiser mögen bitte sofort möglichst viel Geld beschaffen – so, als ginge es um einen Bankraub. Doch wer derart

## »Im Mittelpunkt von Fundraising steht der Förderer, nicht die Organisation«

denkt, hat Fundraising nicht verstanden, geht es doch vordringlich um die eigene Organisationsentwicklung sowie den Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit (potenziellen) Förderern, ganz im Sinne eines »Friendraisings«. Doch freundschaftliche und vertrauensvolle Beziehungen müssen wachsen, sich bewähren, und das braucht Zeit, oftmals deutlich mehr Zeit, als es den (geldfixierten) Führungskräften recht ist.

So ist es auch unsinnig und geradezu Geldverschwendung, wenn eine Personalstelle im Fundraising auf nur ein Jahr befristet wird. Denn mit einer solchen Aktion ist Fundraising einfach nicht zu machen, jedenfalls nicht mit betriebswirtschaftlichem Erfolg. Eine Mindestvertragslaufzeit von drei Jahren ist angesichts der Komplexität der Aufgaben unabdingbar! Denn schließlich geht es um nicht weniger, als eine Menge Menschen zu gewinnen, die der Organisation wohlgesonnen sind und dies mit ihrem ehrenamtlichen Engagement oder mühsam verdienten Geld zum Ausdruck bringen. Welches Personal hinsichtlich Wissen, Erfahrung, Qualifikation wird im Fund-

raising gebraucht? Diese Frage kann die Führungsebene erst dann beantworten, wenn sie ein qualifiziertes Verständnis von Fundraising sowie die Struktur, Ziele und Aufgaben definiert hat. Doch nur wenige Führungskräfte haben einen Begriff von diesem Prozess – wie auch, wenn sie kaum Erfahrung damit haben, was Fundraising leisten und was es nicht leisten kann.

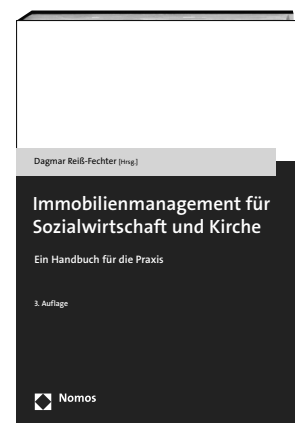
Fundraising kostet Zeit, Mühe und Geld. Wer nicht bereit ist, in Fundraising zu investieren, der wird auch nicht ernten. Fundraising ist also unternehmerisches Denken und Handeln. Und eigens an dieser Managementkompetenz mangelt es allzu vielen Führungskräften. Hier könnten sie von Unternehmen oder Start-ups lernen und mit diesen in den Bereichen Marketing und Management kooperieren. Die Unternehmen wiederum profitierten vom sozialen Engagement der Non-Profit-Organisationen.

Im Mittelpunkt von Fundraising steht nicht die eigene Organisation und schon

gar nicht eine mögliche Zuwendung, sondern stets der Förderer – getreu dem Motto: Der Förderer ist König! Denn tatsächlich ist es ja der Förderer, der mit seiner Zuwendung die Arbeit der Non-Profit-Organisation ermöglicht. Die Organisation selbst ist gleichsam »nur« als Makler tätig, als Vermittler zwischen Förderer und Empfänger einer Ressource (z. B. Geld-, Sachspende).

Qualifiziertes Fundraising denkt und handelt daher immer aus Sicht eines Förderers. Erfolgreich ist, wer den Förderer als ein Wesen mit Ängsten, Hoffnungen und Träumen versteht und ihn nicht – wie so viele Non-Profit-Organisationen – zum materiellen oder finanziellen Lückenbüsser degradiert.

In der Haltung von Führungskräften muss sich also ein Paradigmenwechsel vollziehen: Weg von der selbstzentrierten Darstellung mit Bettelhaltung (»Wir sind ..., wir haben ..., wir brauchen ...«), hin zu einem am Förderer orientierten Sozial-Unternehmen, das sich als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner in Sachen »working for a better world« erweist. ■



### Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche

Ein Handbuch für die Praxis

Herausgegeben von RAin Dagmar Reiß-Fechter, für den ESWiD Evangelischer Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis e.V.

3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2016, 730 S., geb., 98,- €

ISBN 978-3-8487-2214-3

eISBN 978-3-8452-6309-0

[nomos-shop.de/24544](http://nomos-shop.de/24544)

Das Handbuch richtet sich sowohl an Entscheidungsträger der Sozialwirtschaft und Kirche als auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die immobilienrechtlichen und immobilienwirtschaftlichen Fragen in den jeweiligen Organisationen Verantwortung tragen.

Behandelt werden u.a. folgende Themen: Bewertung und Bilanzierung, Portfolioanalyse, Marketing-, Rechts- und Versicherungsfragen, Miet- und Nutzungsverträge, Betriebskosten, Bestandspflege und Erhaltung, Umwelt- und Energiemanagement.

 Nomos  
eLibrary



**Nomos**