

Berichte

Fundraising

FREUNDE DES FUNDRAISINGS TRAFEN SICH IN BERLIN

Bericht über die Fachtagung »Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten für Bibliotheken und Archive: Fundraising, Friendraising, Sponsoring, alternative Betriebsformen« am 28. Juni 2006 an der Freien Universität Berlin.

In Zeiten knapper Kassen ist es für Bibliotheken und Archive notwendig, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen, um weiterhin ihre bisherigen Dienstleistungen anbieten zu können. Haben Bibliothekare und Archivare dazu das nötige Rüstzeug? Über fünfzig Bibliothekare aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken und einige Archivare aus Deutschland folgten der Einladung des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin und der Fachhochschule Potsdam, um sich zum Thema Fundraising auszutauschen. Das Ziel der Tagung war, die Teilnehmer zu ermutigen, aktiv Wege zu finden für alternative Finanzierungs- und Unterstützungsformen und eine erste Grundlage zu schaffen für eine geplante Weiterbildungsreihe Fundraising, die in der Tradition der Bausteinprogramme stehen könnte. Die Veranstaltung gliederte sich in einen Theorieteil am Vormittag, einen anschließenden praxisorientierten Teil sowie drei Workshops, in denen die Tagungsteilnehmer Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch hatten.

Eröffnet wurde die Tagung durch Frau Prof. Dr. Dagmar Jank (Fachhochschule Potsdam) und Herrn Dr. Rolf Busch (Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin). Unter dem Titel »Wozu brauchen wir eine Qualifizierung für die Erschließung von ergänzenden Finanzierungsmöglichkeiten für Bibliotheken und Archive?« zog zunächst **Dr. Rolf Busch** ein kurzes Resümee bisheriger Tagungen und Veröffentlichungen zum Thema Fundraising und stellte fest, dass das Thema nichts von seiner Aktualität verloren habe. Die öffentliche Finanzierung der Bibliotheken und Archive sei auf dem Rückzug, der Druck, sich um ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten zu kümmern, steige weiterhin. Dabei sollten die Bibliotheken sich nicht passiv verhalten, sondern positive Ziele formulieren und neue Wege gehen. Für **Prof. Dagmar Jank** besonders interessant war die Frage, welche Qualifizierung und welches Fortbildungsangebot dafür benötigt wird, und sie stellte kurz dar, welche Inhalte den angehenden Bibliothekaren und Archivaren in ihrem Studium

mit auf den Weg gegeben werden. Insbesondere für Studierende der FH Potsdam am Fachbereich Archiv-Bibliothek-Dokumentation sind die Themen Fundraising, Qualifikation von Fundraisern, Spendermotivation, Finanzplanung sowie Steuer- und Haushaltsrecht Bestandteil der Lehrveranstaltungen. Als eine Essenz daraus erstellten Studierende für die Tagung eine Bibliografie zum Thema.

Im Eingangsvortrag »Marketing-Konzepte für Bibliotheken und Archive: Notwendigkeit und Wege zur Erschließung alternativer Finanzierungsformen« stellte **Uwe Hanf** (Fachhochschule Potsdam, Studiengang Kulturarbeit) eine Definition des Fundraisings vor: »Fundraising ist die kontinuierliche und strategisch geplante Beschaffung von finanziellen Ressourcen, von Sachwerten, Zeit, Know-how und anderen Formen der Unterstützung zur Verwirklichung gemeinnütziger Zwecke unter Verwendung von Marketingprinzipien.«¹ Der Referent verdeutlichte, dass Fundraising in der Regel ein ergänzendes Finanzierungsinstrument ist, das neben anderen Arten wie Zuwendungen der Träger oder selbst erwirtschafteten Mitteln steht. Fundraising ist allerdings auch mehr als Geldbeschaffung, es ist unter dem Aspekt des Friendraisings auch ein Kommunikationsinstrument.

Hanf nannte vier Gründe, die es für Bibliotheken und Archive notwendig machen, alternative Finanzierungsquellen zu suchen: Ressourcenknappheit, mangelnde Legitimation, wachsende Konkurrenz und fehlende Aufmerksamkeit für die Belange der Bibliotheken und Archive, wobei der letzte Grund der wichtigste sei. Die Kernfrage lautete für ihn daher nicht, wie man an Geld gelangt, sondern wie man andere für die eigenen Ziele und Aufgaben interessieren kann, um Unterstützung zu erhalten. In seinem Lösungsvorschlag stützte er sich auf den allgemeinen Marketingmanagement-Prozess mit den Schritten Analyse, Strategie, Aktion und Kontrolle.

- Analyse (1): Blick nach innen: Was sind die Ziele und Aufgaben der Bibliothek/des Archivs? Was sind Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken? Wo bestehen Potenziale?
- Analyse (2): Blick nach außen: Welches Umfeld, welche Konkurrenz, welche Partner stellen sich? Wer sind Nutzer/Kunden? Auf welche Trends muss man sich einstellen? Wer kann unterstützen?
- Entwicklung einer Strategie: Erstellen eines Leitbildes und Umsetzung in ein quantitatives und qualitatives Zielsystem unter Beachtung der konsequenten Nutzerorientierung.
- Aktion: Konkrete operative Umsetzung auf Grundlage der Analyse und Strategie
- Kontrolle/Controlling

Nicht die Art der eingesetzten Mittel und Instrumente sei ausschlaggebend, sondern die grundlegende Denkhaltung. Bibliotheken und Archive sollten sich nicht als Bittsteller sehen, sondern eine aktive Rolle einnehmen und selbstbewusst kommunizieren. Hier müsste noch ein deutlicher Bewusstseinswandel stattfinden. In der abschließenden Diskussion erläuterte Hanf, dass dieser Wandel intern durch die Kommunikation der Notwendigkeit des Fundraisings angestoßen werden müsste.

Dass es beim Fundraising nicht nur um Bewusstseinsänderung geht, sondern auch eine Änderung der Rechtsform neue Wege für andere Finanzierungsarten eröffnen kann, zeigte **Christian Mothes** (Leiter der Abteilung Zentrale Dienste in der Stiftung Stadtmuseum Berlin) in seinem Vortrag »Alternative Organisations- und Rechtsformen als Weg zur Erschließung neuer Finanzierungs- und Handlungsmöglichkeiten?«. Er gab keine allgemeine Übersicht über verschiedene Rechtsformen, sondern versuchte, auf konkrete Möglichkeiten und Probleme hinzuweisen, die sich aus einer anderen Rechtsform ergeben können. So habe beispielsweise eine Stiftung des öffentlichen Rechts grundsätzlich mehr Freiheiten und Selbstständigkeit. Schwierigkeiten ergäben sich jedoch, wenn die Einrichtung nicht auch gleichzeitig von politischer Seite zugebilligt bekomme, selbstständiger agieren zu dürfen, und wenn unsicher sei, ob die erwirtschafteten Gelder auch voll der Einrichtung zugute kämen. Letztendlich habe sie nur so viel Gestaltungsfreiheit, wie sie ihr der Geldgeber zubillige. Ebenso könne es problematisch sein, wenn die Änderung der Rechtsform nicht mit Bedacht und genügend Zeit durchgeführt werde. So braucht es beispielsweise ausreichend Zeit, Kostenleistungsrechnung und Kennzahlen einzuführen. Wichtig sei hier, entsprechende Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter zu finanzieren.

Prof. Frauke Schade (Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg) lenkte den Blick erneut auf Fundraising als Marketinginstrument. In ihrem Vortrag »Corporate Branding – Basis der Finanzierung von öffentlichen Bibliotheken« gab Frau Schade den Einstieg in die Markenwelt. »Strom ist gelb, Kühe lila, und wir wissen, bei wem nichts unmöglich ist, aber wofür stehen Bibliotheken?« Als eine These ihres Vortrags formulierte sie: »Das Markenimage von Bibliotheken ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Das Markenimage entsteht in den Köpfen unserer Zielgruppen. Damit Bibliotheken diese erreichen, müssen sie eine klare Corporate Identity entwickeln, die auf allen Ebenen der Bibliothek kommuniziert wird.«

Für Unternehmen der freien Wirtschaft bilden

Marken in einem gesättigten Markt das einzige eindeutige Merkmal, durch das Produkte und Dienstleistungen für Kunden unterscheidbar werden; Marken unterstützen die Profilierung und die Kundenbindung. Auf der anderen Seite dienen Marken den Konsumenten zur Information und Orientierung, als Chiffre persönlicher Lebensstilorientierung oder erhalten mitunter eine Vertrauens- oder symbolische Funktion.

Ebenso müssen auch Bibliotheken ihr Profil zu einer Corporate Identity verdichten und in immer wiederkehrenden Botschaften nach innen und außen kommunizieren, um schließlich eine eigene Markenidentität zu schaffen und sich in den Köpfen ihrer Kunden und Geldgeber zu verankern. Eine geeignete Strategie dafür ist die Nachfrage- und Konkurrenzanalyse, ebenfalls mit den Schritten Analyse, Strategie, Umsetzung und Kontrolle. Die Daten der Nutzerforschung müssen Bibliotheken und Archiven ebenso geläufig sein wie Nutzertypologien und Kenntnisse der Lebensstile. Konkurrenzanalysen loten die Wettbewerbssituation der Bibliothek aus und liefern Erkenntnisse für eine klare Abgrenzung und Positionierung. Zur Erschließung neuer Kundenpotenziale und zur Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen gewinnen Produktneuentwicklungen in Bibliotheken an Relevanz. Um zu verhindern, dass sie am Markt vorbei geplant werden, müssen Bibliotheken ihre Marktchancen einschätzen. Dabei können Daten der Marktforschung die Daten eigener Erhebungen ergänzen. Bislang fehle den Bibliotheken zumeist eine ganzheitliche Sicht und eine Gesamtstrategie. Ohne diese könnten auch Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising als Teil der Kommunikationspolitik nicht wirken.

In der Diskussion bezeichneten es einige Teilnehmer als problematisch, die Begriffe Marke, Corporate Identity, Image und Branding voneinander abzugrenzen und die eher immateriellen Dienstleistungsprodukte der Bibliothek oder die Bibliothek selbst einer Marke gleichzusetzen. Die Referentin betonte jedoch, das Modell aus dem Wirtschaftsbereich sei auf Non-profitorganisationen anwendbar, auch müsse zwischen Produktmarken und Unternehmensmarken differenziert werden. Unabhängig von Begrifflichkeiten sei es jedoch für eine Bibliothek am wichtigsten, eindeutige Aussagen und ein eindeutiges Profil zu entwickeln.

Danach wurden die eher theoretischen Vorträge um die Sicht von Praktikern ergänzt. **Dr. Manfred Hank** (Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsbibliothek, München) erläuterte, dass bei aller guten Managementtheorie in der Praxis meist die Zeit fehle, zu analysieren, Ziele zu formulieren oder dezidierte Strategien zu entwickeln. Die Ziele der Öf-

Schaffung einer eigenen Markenidentität

Änderung der Rechtsform erschließt neue Finanzierungsarten

öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsbibliothek seien daher eher allgemeiner gehalten, wie z.B. den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, das Aufgabenprofil der Bibliothek bekannt zu machen und langfristig eine Imagekorrektur vom »alten Buchmuseum« zum modernen Informationsdienstleister zu bewirken. Diesen Zielen versuche sie mit klassischen Mitteln wie Pressearbeit, Ausstellungen, Veranstaltungen und Veröffentlichungen nahe zu kommen. Als gute Finanzierungsquelle nannte der Referent die Vermietung von Räumen, mit der die BSB mitunter über 44.000 Euro einnehme. Auch wird die BSB von einem aktiven und prominent besetzten Förderverein unterstützt, der im Rekordjahr 2004 insgesamt knapp 230.000 Euro für die BSB ausgab. Am Ende seines anschaulichen Vortrags hob Hank heraus, dass Öffentlichkeitsarbeit immer eine Zielrichtung haben sollte und dass auch die Kommunikation und Unterstützung im eigenen Haus wichtig sei, denn letztendlich seien alle Mitarbeiter Öffentlichkeitsarbeiter.

Um eine ganz andere Form des Fundraisings ging es im Vortrag »Die Kasseler Friendraising-Projekte zur kreativen Mitarbeiterbeschaffung« von **Dr. Bettina Wischhöfer** (Leiterin des Archivs der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck, Kassel). Die Referentin erläuterte, dass Archive trotz ihrer rechtlich sicheren Grundlage durch Archivgesetze auch die Folgen des Sparkurses der öffentlichen Träger spürten und Öffentlichkeitsarbeit und alternative Finanzierungsquellen daher auch für Archive wichtig seien, jedoch oft eher beiläufig praktiziert würden. Sie äußerte sich zu der Fragestellung, wie Förderer gewonnen werden könnten, die nicht nur Geld spenden, sondern auch ihre Zeit im Ehrenamt zur Verfügung stellen, und erläuterte den Einsatz von Volontären. Seit 1998 wurden im Archiv über neunzig Ehrenamtliche für verschiedene Projekte geschult. Einige Projekte wie Verzeichnisarbeiten, Ausstellungen und Publikationen konnten nur durch das Engagement ehrenamtlicher Kräfte durchgeführt werden. Mehrere Verzeichnisprojekte wurden zudem in Kooperation mit der Archivschule Marburg durchgeführt. Wischhöfer betonte, dass die Unterstützung durch Ehrenamtliche und vor allem die langfristige Bindung von Personen und Institutionen an das Archiv eine gute Möglichkeit biete, Projekte zu realisieren, ohne von Geldgebern und Sponsoren abhängig zu sein.

Der Einsatz von Ehrenamtlichen wurde in der Diskussion kontrovers behandelt. Aus dem Teilnehmerkreis kamen Vorwürfe, ehrenamtliche Kräfte würden ausgebeutet und verhinderten die erfolgreiche Stellensuche von Absolventen der Archivausbildung. Die Referentin hielt entgegen, aus ihrer Erfahrung ergebe

sich eine Win-Win-Situation für alle Seiten. Die ehrenamtlichen Kräfte hätten meist einen starken Bezug zum betreffenden Projekt und seien hoch motiviert. Durch ihre Unterstützung kämen Projekte zustande, die sich das Archiv sonst nicht leisten könne. Die ehrenamtlichen Kräfte initiierten oft eigene Projekte und es entwickelte sich daraus eine gute Zusammenarbeit. Dagmar Jank betonte, dass es beim Aspekt des Friendraisings auch darauf ankomme, auf die Individualität des Unterstützers einzugehen, bei den genannten Projekten hätte Frau Wischhöfer diese Seite sehr ernst genommen.

Es folgte ein motivierender Praxisbericht von **Dr. Hannelore Vogt** (Kulturmanagerin M.A., Leiterin der Stadtbücherei Würzburg). Unter dem Titel »Das Marketing-Konzept der Stadtbücherei Würzburg – Erfahrungen mit alternativen Finanzierungsquellen«² gab sie Einblick in die langjährige Sponsoringarbeit ihrer Einrichtung. Die Stadtbücherei wird von zahlreichen Sponsoren und Förderern finanziell und durch Sachspenden unterstützt. Die Arbeit ist so erfolgreich, dass mittlerweile potenzielle Sponsoren bereits aus eigener Initiative an die Bibliothek herantreten. Grundlage bildet ein Sponsoringkonzept, das wiederum auf Profilbildung und Zielformulierungen basiert. Die Referentin betonte, dass die Aktivitäten besonders erfolgreich seien, wenn eine Affinität zwischen Bibliothek und Sponsor besteht. »Entscheidend ist besonders das positive Image der Bibliothek – eine gute Selbstvermarktung gehört hier mit dazu!« Das eigentliche Geheimnis des Konzepts liege darin, dass die Bibliothek aktiv versuchte, ihre Situation zu verbessern, statt schlechte Zustände zu beklagen. Zwar werden »nur« 3–5 % des Gesamtbudgets eingenommen, jedoch hat die Bibliothek wachsende Anerkennung und Aufmerksamkeit erreicht und ihrem Träger gezeigt, dass sie sich um Einnahmen bemüht, so dass der Träger überzeugt werden konnte, das Budget nicht zu kürzen.

Sponsoring ist in Würzburg aber nicht die einzige alternative Finanzierungsmöglichkeit, sondern es werden zahlreiche andere Einnahmequellen genutzt. Dazu nannte Vogt neben den Einnahmen aus Gebühren die Zusatzeinnahmen durch Neukundengewinnung oder das Zurückholen inaktiver Kunden, Eintrittsgelder bei Veranstaltungen, Raumvermietung, Förderverein bis hin zu selbstfinanzierten Beständen. Frau Vogt schilderte aus ihren Erfahrungen, dass Geldzuwendungen von Spendern und Sponsoren schwieriger zu bekommen seien als Sachmittel und dass sich Sponsoren eher für ein konkretes Projekt gewinnen ließen. Das Wichtigste beim Sponsoring als Form der Öffentlichkeitsarbeit seien eine optimale Selbstdarstellung sowie persönliche Kontakte und Netzwerke. Neben

fachlicher Kompetenz sei eine hohe emotionale Kompetenz der beste Erfolgsgarant. »Es ist Klappern, Klappern, Klappern!«

Die folgenden Workshops der Tagung gaben Raum für Diskussionen und Erfahrungsaustausch. Die Anregungen der Teilnehmer sollten zudem als Skizzierung eines aufzubauenden Qualifizierungsprogramms genutzt werden. Die Workshops fanden unter den drei Schwerpunktthemen Corporate Branding / Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising / Friendraising und alternative Organisations- und Rechtsformen statt. Dabei kristallisierten sich für die Teilnehmer folgende Problemfelder heraus:

— Für ein gutes Funktionieren der Öffentlichkeitsarbeit sind die Akzeptanz im Hause und die interne Kommunikation von Bedeutung. Die Arbeit der Öffentlichkeitsarbeit muss intern bekannt sein und akzeptiert werden, dabei ist eine Zielsetzung wichtig. Ohne Leitbild oder grundlegende Zielrichtung fehlt der Öffentlichkeitsarbeit die Argumentationsgrundlage. Die meisten Bibliotheken betreiben Öffentlichkeitsarbeit zu wenig strategisch.

— Das heterogene Angebotsspektrum gerade größerer Bibliotheken und ein fehlendes klares Profil machen es schwierig, Nutzern und potenziellen Förderern den Wert der Bibliothek zu verdeutlichen oder gar eine Marke aufzubauen. Ein Qualifikationsprogramm sollte daher vermitteln, wie die Bibliothek, die in verschiedene Trägerschaften und Rahmen eingebunden ist, eine eigene Marke, eine eigene Identität und ein Profil aufbauen und vermitteln kann und wie sie ihr komplexes Angebot einfach nach innen und nach außen kommunizieren kann, ohne dabei alle Einzelmaßnahmen zu bewerben.

— Auch die Sponsoringaktivitäten sollten auf Grundlage eines Profils ausgewählt werden. Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit hängen dabei eng zusammen und sind in erster Linie Aufgabe der Leitungsebene. Bibliotheken und Archive, in denen die Führungsebene davon erst überzeugt werden muss, haben einen schweren Stand.

— Als Handwerkszeug für Fundraising wünschten sich die Teilnehmer auch mehr Vermittlung von steuer- und haushaltsrechtlichen Grundlagen.

In der gemeinsamen Abschlussdiskussion mit allen Teilnehmern wurden die wesentlichen Ergebnisse der Workshops vorgestellt.

Fazit – Ziel erreicht?

Insgesamt bot die eintägige Fortbildung ein breites Themenspektrum, Fundraising als Marketinginstru-

ment wurde ebenso vorgestellt wie Aspekte des Friendraisings und motivierende Berichte aus der Praxis. Die Vortragenden kamen aus verschiedenen Bereichen, so dass unterschiedliche Sichtweisen des Themas vertreten waren. Auch die Teilnehmer konnten in den Workshops Erfahrungen aus verschiedenen Blickwinkeln beitragen. Was noch fehlte, war die Sponsorensicht, meinte ein Teilnehmer und schlug vor, bei einer nächsten Tagung doch auch Vertreter der Wirtschaft einzuladen. Kollegen aus den Archiven waren verhältnismäßig wenig vertreten. Hier wurde der Vorschlag gemacht, bei einer weiteren Tagung die Workshops nach Sparten zu trennen (Archiv, Wissenschaftliche Bibliotheken und Öffentliche Bibliotheken). Als Ersatz für das Fehlen einer Fachberatung im Bibliothekswesen zu Themen der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraisings wurde vorgeschlagen, ein Forum im Internet aufzubauen. Erwartet wird das Projekt des Kompetenznetzwerks mit einem Internetangebot zu aktuellen Fachthemen.

Das Thema Fundraising bleibt aktuell, Engagement ist vorhanden, das Know-how in einigen Bereichen fehlt. Ein Weiterbildungsprogramm für bibliothekspezifische Fundraiser dürfte nicht leicht aufzubauen sein, denn die Themen sind vielfältig und entsprechen dem, was die Bibliotheken in den letzten zwanzig Jahren auf ihrer Tagesordnung hatten: Strategisches Management, Entwicklung von Marketingkonzepten und Leitbildern, Projektplanung, zielorientiertes Arbeiten und Kundenorientierung. Neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen steht jedoch auch die Frage, wie man Bibliothekare und Archivare in ihrer sozialen und kommunikativen Kompetenz schulen kann, um selbstbewusst den Wert der eigenen Einrichtung vertreten und Unterstützer für sich gewinnen zu können. Der Entwicklung eines entsprechenden Angebots kann man nur alles Gute wünschen.

¹ Fabisch, Nicole: Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr. München: dtv, 2002

² www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/team/398,991.html

**Akzeptanz im Hause
Voraussetzung für
erfolgreiche Öffent-
lichkeitsarbeit**

DIE VERFASSERIN

Ute Engelkenmeier, M.A. (LIS), Dipl.-Bibl., ist Öffentlichkeitsarbeiterin an der Universitätsbibliothek Dortmund, Vogelpothsweg 76, 44227 Dortmund,
E-Mail: ute.engelkenmeier@ub.uni-dortmund.de