

Marita Haibach

HANDBUCH FUNDRAISING

**Spenden, Sponsoring,
Stiftungen in der Praxis**

4., aktualisierte und erweiterte Auflage

Inhalt

Vorwort	9
-------------------	---

Teil I

Grundlagen und Rahmenbedingungen	15
--	----

1 Was ist Fundraising?	16
---	----

1.1 Marketingprinzip	17
1.2 Beziehungs- und Freundschaftspflege	20
1.3 Philanthropie, Fundraising und Staatsverständnis	22
1.4 Fundraising und die Freude am Spenden	25
1.5 Der Nonprofit-Sektor, seine Finanzquellen und das Fundraising	26
1.6 Fundraising und die Erhöhung des Philanthropie-Volumens	32
1.7 Ansehen und Stellenwert des Fundraisings	33
1.8 Fundraising und die Konkurrenz der Spendenzwecke	35

2 Ethik im Fundraising	38
---	----

2.1 Ethik-Regeln der Fundraising-Verbände	38
2.2 Persönliche Integrität	43
2.3 Darstellung von Spendenanliegen	44
2.4 Verwaltung und Verwendung der Mittel	44
2.5 Umgang mit Spenderdaten	47
2.6 Herkunft der Mittel	48

3 Orientierung für Förderer und geprüfte Transparenz	49
---	----

3.1 Öffentliche Rechenschaftspflicht	50
3.2 Der Jahresbericht – ein Muss für Spendenorganisationen	51
3.3 Spenderwächter-Organisationen und Transparenzinitiativen	53
3.4 Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)	54
3.5 Mündige Förderer	60

4 Das rechtliche Umfeld des Fundraisings	63
---	----

4.1 Rechtsformen und steuerliche Sphären	64
4.2 Spendenabzug	66
4.3 Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring	68
4.4 Erbschaftsteuerrecht	71
4.5 Datenschutzrecht	71
4.6 Wettbewerbsrecht	73

Teil II

Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising 75

5 Vom Zufallsprinzip zum Managementprozess 76

5.1 Das komplexe Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren . . . 76

5.2 Die Managementfunktionen 77

6 Institutional Readiness: die Bereitschaft der Organisation . . . 80

6.1 Überzeugender Organisationszweck, öffentliches
Ansehen und Profil 80

6.2 Fundraising-Zielbild (*case for support*) 83

6.3 Bedarf und Förderprojekte 85

6.4 Die Stakeholder einer Organisation 86

6.5 Kommunikationsstrategie 88

**7 Professionalisierung – ein zentraler Erfolgsfaktor
im Fundraising 91**

7.1 Fundraising in den USA: Kulturtechnik und
angesehenes Berufsfeld 91

7.2 Die gewachsene Professionalisierung des Fundraisings
in Deutschland 94

7.3 Aufgabenbereiche in den Organisationen –
organisationsinterne Strukturen 97

7.4 Qualifikationsanforderungen an die FundraiserInnen 106

7.5 Die Zusammenarbeit mit BeraterInnen und Agenturen 118

7.6 Kooperationsmodelle zur Unterstützung kleiner
Nonprofit-Organisationen 120

8 Digitales Informations- und Kontaktmanagement 124

8.1 Fundraising-Software 124

8.2 Aufbau und Pflege einer Fördererdatenbank 129

8.3 Database-Marketing und CRM 135

8.4 Zahlungsverkehr 141

Teil III

Private Finanzquellen für gemeinnützige Zwecke 147

9 Philanthropie im Aufwind 148

9.1 Der Nonprofit-Sektor in Zahlen 149

9.2 Das Fördervolumen 151

9.3 Die spendensammelnden Organisationen 153

10 Privatpersonen – das wichtigste Segment des Spendenmarktes	157
10.1 Spendenzwecke, Spendenzielgruppen	159
10.2 Tabu Reichtum	162
10.3 Spendenmotive	164
10.4 Der Einfluss soziodemografischer Faktoren	166
11 Stiftungen – Neubelebung einer alten Rechtsform	173
11.1 Die deutsche Stiftungswelt im Überblick	174
11.2 Rechtsformen, Steuerbefreiung, Spendenabzug	179
11.3 Stifter und Stifterinnen	182
11.4 Kritische Diskussionen über Stiftungen	190
12 Wirtschaftsunternehmen als Förderer und Partner	192
12.1 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship	193
12.2 Corporate Citizenship in Zahlen	197
12.3 Unternehmenskooperationen – Glaubwürdigkeitsfalle oder Einflussmöglichkeit?	207
 Teil IV	
Fundraising in der Praxis: Privatpersonen	213
13 Wege zu Privatpersonen	214
13.1 Fundraising-Grundregeln	215
13.2 Spenderpyramide und Segmentierung der Förderer	219
13.3 Recherchen über die (potenziellen) Förderer	222
14 Fundraising-Kanäle, -Instrumente und -Methoden	227
14.1 Gewinnung von Neuspendern und Dauerförderern	230
14.2 Das Fundraising-Gespräch	258
14.3 Der Spendenbrief – das Mailing	263
14.4 Telefon-Fundraising	292
14.5 Online-Fundraising	300
14.6 Fundraising-Events	320
14.7 Testamentspenden und Erbschaftsmarketing	326
14.8 Großspenden-Fundraising	334
14.9 Weitere Fundraising-Methoden im Überblick	358
15 Fördererbetreuung, Fördererbindung	370
15.1 Dauerförderer, Mitglieder, Spendenclubs	371
15.2 Dankstrategien	375
15.3 Regelmäßige Informationen	379
15.4 Die Kommunikation mit der Zielgruppe Frauen	381

Teil V

Fundraising in der Praxis: Stiftungen und Unternehmen 385

16 Wege zu Stiftungen 386

16.1 Was Stiftungen fördern 386

16.2 Die passende Stiftung 390

16.3 Von der Kontaktaufnahme zur Förderung 392

16.4 Stiftungen als Fundraising-Instrument 396

17 Wege zu Unternehmen 409

17.1 Formen von Unternehmenskooperationen 409

17.2 Partnerschaften kompetent managen 427

17.3 Den passenden Partner finden 430

17.4 Konzeption und Projektskizze 434

17.5 Kontaktaufnahme 441

17.6 Kooperationsvereinbarung, Umsetzung, Reporting 442

Teil VI

Fundraising in Österreich und der Schweiz 445

18 Philanthropie und Fundraising im internationalen Vergleich . . 446

19 Österreich 449

20 Schweiz 452

Schlussbetrachtung: Perspektiven und Chancen 455

Anhang 463

Fachgespräche 463

Abkürzungen 464

Fachverbände und Netzwerke 467

Literatur 472

Register 482

1 Was ist Fundraising?

Der Begriff *Fundraising*¹ kommt aus den USA. Er setzt sich zusammen aus dem Substantiv *fund* und dem Verb *to raise*. *Fund* bedeutet *Geld, Kapital*; *to raise* heißt *etwas aufbringen* (zum Beispiel Geld). *Fundraising* bedeutet demnach wörtlich *Kapitalbeschaffung*.

Fundraising wird verstanden als die umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation. Dies umfasst Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt. Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen.

Für den Begriff Fundraising gibt es kein treffendes Wort im Deutschen, Begriffe wie Finanzmittelakquisition oder Geldbeschaffung greifen zu kurz. Aus diesem Grunde wird im deutschen Sprachgebrauch meist der amerikanische Begriff verwendet, zumal auch bei uns Methoden und Verhaltensweisen eingesetzt werden, die sich an Vorbildern in den USA orientieren. Im Jahr 2004 wurde der Ausdruck Fundraising sogar in den Duden aufgenommen. Die Erläuterung »Spendensammeln für wohltätige Zwecke« greift allerdings zu kurz, denn zu den Fundraising-Methoden gehören beispielsweise auch Anträge an Stiftungen sowie die Gewinnung von Sponsoren.

Fundraising richtet sich an private und staatliche Geldgeber, um die Förderung sehr verschiedener Zwecke zu erreichen. Es kann ehrenamtlich und hauptberuflich ausgeübt werden. Fundraising betreiben können Einzelpersonen (wie beispielsweise KünstlerInnen) oder auch PolitikerInnen. In den USA ist das Fundraising in der Politik ein eigenständiger Zweig der Branche. Von besonderer Bedeutung aber ist das Fundraising für gemeinnützige Zwecke, denn Nonprofit-Organisationen sind in der Regel finanziell nicht autark, es sei denn, es handelt sich um Stiftungen (doch selbst diese müssen oft Fundraising betreiben).

1 Im Englischen wird der Begriff *fundraising* gelegentlich auch in zwei Wörtern *fund raising*, manchmal sogar mit Bindestrich, *fund-raising*, geschrieben. Im Deutschen werden Substantive, die sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzen, meist zu einem Wort verschmolzen. Beim Dudeneintrag *Fundraising* wurde ebenso verfahren.

Die benötigten Finanzmittel müssen aus externen Quellen beschafft werden. Und dies funktioniert am besten, wenn sich Personen gezielt und kompetent darum kümmern. Mittlerweile betreiben aber auch öffentliche Einrichtungen, zum Beispiel Schulen, Hochschulen oder Museen, Fundraising. Im Zentrum dieses Buches steht das Fundraising für Nonprofit-Organisationen, doch die beschriebenen Grundsätze und Techniken lassen sich auch von anderen Geldsuchenden, ob Einzelpersonen oder staatliche Stellen, anwenden.

Wenn es um private Förderer geht, wird oft auch der Begriff *Sponsoring* verwandt. *Fundraising* und *Sponsoring* sind allerdings nicht identisch, obwohl die Worte aus der Begriffsfamilie Sponsor in der Umgangssprache oft undifferenziert für jegliche Form der privaten Förderung verwendet werden.

Das Wort Sponsor kommt aus dem Englischen und bedeutet Förderer, Gönner, Schirmherr, Geldgeber. Das daraus abgeleitete Wort Sponsoring bedeutet Förderung, etwas als Sponsor finanzieren oder veranstalten. Das Sponsoring ist eines von unterschiedlichen Fundraising-Instrumenten, wenn auch ein ganz besonderes, da – anders als bei den anderen Methoden – der Gesponserte eine Gegenleistung erbringen muss.

In der Praxis sind die MitarbeiterInnen im Fundraising meist sowohl für Spenden als auch für Sponsoring zuständig. Aus Fundraising-Sicht ist es notwendig, alle möglichen Unterstützungsformen – ob Spende, Sponsoring, Stiftungsförderung und andere mehr – im Blick zu haben und je nach Projekt zu klären, welche am besten passt.

1.1 Marketingprinzip

Fundraising is the principle of asking, asking again and asking for more.

Kim Klein

»Fundraising ist das Prinzip, zu bitten², wiederholt zu bitten und um mehr zu bitten.« Dieser Satz von Kim Klein, einer erfolgreichen Fun-

2 Das englische Verb *ask* hat mehrere Grundbedeutungen: *fragen, bitten, fordern*. Fundraising in dem von Kim Klein gemeinten Sinne beinhaltet das Fragen und das Bitten, wobei die Grenzen fließend sein können.

draiserin und Buchautorin in den USA, bringt den zentralen Aspekt von Fundraising auf den Punkt.

Fundraising ist eine Art von Marketing. Die eigene Leistung beziehungsweise das Produkt muss immer wieder gegenwärtigen und potenziellen Kunden (= Förderern) nahegebracht werden, und zwar auf eine Weise, die diese verstehen.

Ziel ist, diese zu wiederholter Unterstützung zu bewegen und sie außerdem zu motivieren, ihren Spendenbetrag zu erhöhen.

Schätzungen zufolge ist ein Mensch pro Tag zwischen 560 und 1800 Kommunikationsbotschaften ausgesetzt. Informationen müssen drei- bis zehnmal wiederholt und bestärkt werden, bevor sie zu einer Handlung führen. Um eine Zielgruppe zu erreichen, muss in einer Botschaft zum Ausdruck kommen, worin die Vorteile für den Empfänger beziehungsweise die Empfängerin liegen. Sie muss in einer Sprache formuliert sein, die diese/r erfassen kann beziehungsweise in der er/sie seine/ihre Interessen und Gefühle wiedererkennt. Hilfreich dabei sind auch Bilder oder bildhafte Beschreibungen. Die Information muss außerdem über Wege transportiert werden, welche die Zielgruppe nutzt. Schließlich ist es wichtig, dass die Kommunikation die Wertorientierung einer Organisation widerspiegelt.

Selbst wenn genügend Menschen gefragt werden, lautet die häufigste Antwort im Fundraising »Nein«. Dies ist normal. Leider reagieren viele gemeinnützige Organisationen falsch: Sie geben ihre Bemühungen um private UnterstützerInnen auf oder setzen diese nur auf Sparflamme fort. Die Aktiven empfinden ablehnende Reaktionen als persönliche Kränkung und sehen sich in ihrer Einschätzung bestätigt, dass sie wenige Chancen auf dem privaten Fundraising-Markt besitzen.

Beim Fundraising handelt es sich um eine besondere Variante des Beschaffungsmarketings: Um auf dem Absatzmarkt Leistungen ohne beziehungsweise ohne kostendeckendes Entgelt anbieten zu können, müssen Nonprofit-Organisationen Förderer (= Kunden) finden, die bereit und in der Lage sind, ihre Arbeit zu unterstützen. Bei Wirtschaftsunternehmen kommt das Geld in der Regel dadurch ins Haus, dass Kunden für die Produkte bezahlen. Bei Nonprofit-Organisationen hingegen sind die Geldgeber (= Kunden) selten identisch mit den Nutznießern (= Klienten) der Leistungen. Das Auseinanderfallen von Kunden und Klienten bedeu-

tet, dass versucht werden muss, die Bedürfnisse dieser unterschiedlichen Zielmärkte auf differenzierte Art und Weise zu befriedigen.

Alle potenziellen Geldgeber von Nonprofit-Organisationen – ob öffentlich oder privat – stellen Märkte dar, auf denen eine Vielfalt von Ideen und Anliegen um Fördermittel konkurrieren. Bei der Bereitstellung von Finanzmitteln durch private Geldgeber besitzen Marktgesetze eine besondere Bedeutung. Private Förderer können Unterstützung leisten, sind allerdings weder durch Gesetze dazu verpflichtet noch müssen sie Prinzipien der Gleichbehandlung einhalten. Damit sind wir wieder bei dem Begriff Marketing. Der Zweck von Marketing besteht in der Herbeiführung von Austauschvorgängen auf freiwilliger Basis. Privatpersonen, Unternehmen oder Stiftungen stellen gemeinnützigen Organisationen ihre Leistungen freiwillig zur Verfügung. Sie sind im Austausch für ihre Leistung jedoch nicht Nutznießer der eigentlichen Produkte, vielmehr besteht der Austauschprozess darin, dass sie durch ihre Spende an eine Nonprofit-Organisation dazu beitragen, Menschen in Not zu helfen, Zukunft in ihrem Sinne zu gestalten oder durch Sponsoring ihr eigenes Image zu verbessern. Fundraising verlangt konkret das Erstellen einer Marketingkonzeption für die Einwerbung von Fördermitteln. Es geht darum, das Konzept der Kundenorientierung auf die Förderer anzuwenden und sich zu bemühen, deren Fördermotive und Kommunikationswünsche zu ermitteln und diese wirksamer als die Wettbewerber (= andere gemeinnützige Organisationen beziehungsweise im Falle von Privatpersonen auch Konsum- oder Investitionsangebote) zu befriedigen.

Fundraising verlangt Kundenorientierung im Hinblick auf die Förderer. Es gilt, deren Motive und Erwartungen herauszufinden und möglichst individualisierte Kommunikationspläne zu entwickeln.

Erfolgreiches Fundraising setzt die Erstellung einer langfristig angelegten Kommunikationsstrategie (drei bis fünf Jahre) für die Beschaffung von Ressourcen voraus. Die wesentlichen Bestandteile einer Fundraising-Strategie sind: Organisationsanalyse, Marktanalyse, Maßnahmenplanung (insbesondere Profilentwicklung und zielgruppenspezifische Vorgehensweise). Fundraising ist eine Investition in die Zukunft einer gemeinnützigen Organisation und erfordert, wie alle Investitionen, den Einsatz von Ressourcen (Geld, Zeit).

1.2 Beziehungs- und Freundschaftspflege

Relationship Fundraising is where
people matter most.

Ken Burnett

»Man kann dann von *relationship fundraising* sprechen«, so der britische Fundraising-Experte und Autor Ken Burnett (2002), »wenn es Menschen sind, die am meisten zählen.« Fundraising als Marketingprinzip darf nicht in der Weise missverstanden werden, dass es darum geht, Förderern etwas zu »verkaufen«. Zwischen Geschäften in der Wirtschaft und »Fundraising-Geschäften« besteht ein Riesenunterschied. Wenn jemand sich mit einer Spende für ein Anliegen engagiert, so geschieht dies auf der Grundlage von ganz persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen. Wenn jemand beispielsweise 100 Euro für ein Frauenhaus spendet, werden ganz andere Schichten der Persönlichkeit angesprochen, als wenn sie oder er diese 100 Euro für ein Kleidungsstück ausgibt. Jede Fundraising-Aktivität sollte, so die amerikanische Fundraising-Expertin Joan Flanagan, *value-based* sein, auf Werten beruhen, für die eine Organisation und allen voran deren Führungskräfte eintreten (Flanagan 1996, 4). Dies sieht auch einer der Pioniere des *relationship fundraising* in Deutschland, Lothar Schulz, langjähriger Fundraiser der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, so: »Aus dem Fundraising muss hervorgehen, mit welchen Wertvorstellungen die Einrichtung sich in die Öffentlichkeit begibt. Das hat etwas damit zu tun, wo Menschen dann ihre Prioritäten setzen. Ich will sie nicht über eine Mitleidsschiene oder mit meinen Briefen überrumpeln. Ich möchte, dass die Menschen aus vollem Herzen geben.«

FundraiserInnen können viel von kommerziellen Marketingtechniken lernen, doch alle ihre Aktivitäten sollten darauf abzielen, dass sich Förderer wichtig, geschätzt und beachtet fühlen.

Burnett, der den Begriff des *relationship fundraising* prägte, rät, kommerzielle Marketingmethoden zu adaptieren, nicht zu adoptieren. Seine Definition lautet: »*Relationship fundraising* ist ein Ansatz für das Marketing eines Anliegens, in dessen Mittelpunkt nicht das bloße Auftreiben von Geld steht, sondern die Entwicklung des vollen Potenzials einer speziellen

Beziehung, die zwischen einer gemeinnützigen Organisation und ihrem Unterstützer besteht. Welche Strategien und Techniken auch immer eingesetzt werden, um die Einnahmen zu steigern, die entscheidende Grundüberlegung beim *relationship fundraising* ist, diese besondere Bindung zu pflegen und zu entwickeln und nichts zu tun, was diese in Gefahr bringt. Auf diese Weise sorgt *relationship fundraising* auf lange Sicht für mehr Einnahmen pro Spender.« (Burnett 2002, Übersetzung MH)

In der Privatwirtschaft hat bereits vor einer ganzen Reihe von Jahren die Erkenntnis Einzug gehalten, dass Kundenzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für Kundenbindung ist. Kunden sind nur dann zufrieden, wenn sie gut behandelt, ihre Bedürfnisse befriedigt und ihre Erwartungen erfüllt werden. Im Mittelpunkt des Konzepts der Kundenorientierung steht nicht das Unternehmen, sondern der Mensch Kunde (Bruhn 2003). Kundenorientierung darf, so der Marketingexperte Edgar Geoffroy (2005), nicht als Einbahnstraße verstanden werden, bei der lediglich das Unternehmen agiert. Vielmehr geht es darum, *clienting* zu betreiben, den »systematischen Aufbau einer Verschmelzung mit dem Kunden durch Beziehungsnetzwerke und persönliche sowie elektronische Informationsnetzwerke«. Von diesen Konzepten aus der Privatwirtschaft können Spendenorganisationen einiges lernen.

Spender und Spenderinnen werden von ihrer Hausbank oft besser behandelt als von Organisationen, die sie mit Spenden unterstützen. Sie werden, von einigen unrühmlichen Ausnahmen abgesehen, am Schalter freundlich bedient, häufig kennt man sich persönlich. Die erste Reaktion auf eine Frage ist nicht die Gegenfrage: »Warum wollen Sie das denn wissen?« Informationen über die laufende Arbeit kommen automatisch in Form von Kontoauszügen, Beschwerden werden nicht mit Empörung abgewehrt, sondern es wird versucht, die Sachverhalte aufzuklären. Die Bank weiß, dass die Konkurrenz groß ist und dass ihre Kunden abwandern, wenn sie diese nicht gut behandelt.

Lothar Schulz macht deutlich: »Wir müssen uns auf die Freundschaftsarbeit konzentrieren. Der Spender steht im Mittelpunkt für mich, nicht die Spende. Das ist ein Paradigmenwechsel. Früher stand die Spende im Vordergrund und die Einrichtungen wollten immer Geld haben. Der Spender möchte etwas tun. Ich muss herausfinden, welche Träume er hat.«

1.3 Philanthropie, Fundraising und Staatsverständnis

Das Wort *Philanthropie* kommt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich Menschenliebe.

Unter Philanthropie wird das freiwillige, nicht gewinnorientierte Geben von Zeit oder Wertgegenständen (Geld, Wertpapiere, Sachgüter) für öffentliche Zwecke verstanden.

Philanthropie ist eine Grundhaltung, eine Tradition und eine Institution in den USA. In der Praxis bedeutet dies: Alle, ob arm oder reich, ob Individuum, Stiftung oder Unternehmen, verstehen es als soziale Verpflichtung, ihren freiwilligen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, ob in Form von Spenden oder ehrenamtlicher Arbeit. Philanthropie steht in Amerika für Werte wie Eigenverantwortlichkeit, Solidarität, Selbsthilfe und stärkt die zivile Gesellschaft quasi von unten her. Dies bedeutet allerdings auch, dass das Netz des Sozialstaates nicht so umfassend ist wie bei uns. In Deutschland hingegen ist der Begriff Philanthropie nach wie vor weitgehend unbekannt. Ehrenamtliche Arbeit und Spenden gerieten lange Zeit schnell in Verruf, denn es galt der Grundsatz: »Eigentlich müsste ja der Staat ...«

Apart from the ballot box, philanthropy presents the one opportunity the individual has to express his meaningful choice over the direction in which society will progress.

George Kirstein

»Abgesehen von der Wahlurne bietet Philanthropie die einzige Möglichkeit, die das Individuum hat, um zum Ausdruck zu bringen, in welcher Richtung sich die Gesellschaft entwickeln soll.« Dieses Zitat von George Kirstein, dem 1986 verstorbenen Herausgeber der renommierten US-Wochenzeitschrift *The Nation*, bringt etwas Grundlegendes zum Ausdruck:

Philanthropie stellt eine wichtige Möglichkeit für die einzelnen Menschen dar, die Entwicklung der Gesellschaft zu beeinflussen.

Die Rolle der Philanthropie in einer Gesellschaft hängt eng mit dem jeweils vorherrschenden Staatsverständnis zusammen. Fundraising ist in den USA eine »Kulturtechnik« ohne jeden Makel. In Europa wird die Verantwortung für das Gemeinwohl in starkem Maße an den Staat

delegiert, sind die Erwartungen an den Staat hoch. In Amerika hingegen wird dem Prinzip des freiwilligen Handelns für das Gemeinwohl Vorrang eingeräumt gegenüber staatlicher Tätigkeit. Die Erwartungen an den Staat sind geringer. Staatsferne sowie die Begrenzung und Kontrolle staatlicher Macht sind Grundwerte; die zivile Verantwortung der BürgerInnen für das Gemeinwohl hat einen hohen Stellenwert. Das andere Staatsverständnis in den USA findet seinen Ausdruck auch in der Tatsache, dass dort Philanthropie ein positiver Wert ist und hohes Ansehen genießt.

Der zitierte Satz von George Kirstein macht deutlich, dass die Bürger und Bürgerinnen neben der Abstimmung in Wahlen mittels Philanthropie die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Entwicklung der Gesellschaft zu nehmen. Dies belegen auch die Erfahrungen von Greenpeace, einer Organisation, die zweifelsohne eine große Wirkung auf die Entwicklung des Umweltbewusstseins ausgeübt hat und weiter ausübt. Die Arbeit der Organisation ist nur möglich, weil viele Tausende von Einzelpersonen diese mit Spenden unterstützen. »Der Scheck fungiert«, so Gerhard Wallmeyer, Leiter der Fundraising-Abteilung von Greenpeace, »quasi als Stimmzettel.«

Der Publizist Warnfried Dettling schreibt, dass der deutsche Sozialstaat in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts in seine dritte formative Periode eintritt. Als erste Phase bezeichnet er die Achtzigerjahre des 19. Jahrhunderts, als Bismarck den Sozialstaat begründete, um das Reich von innen her zu befrieden. In den Fünfziger- und Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts folgte der Ausbau des westdeutschen Sozialstaates, nicht nur, um soziale Not zu lindern, sondern auch, um der jungen Demokratie Legitimation zu verschaffen. Doch nun, so Dettling, gehe es um die Schaffung einer neuen Form von Solidarität, denn: »Der Sozialstaat dient vielen und bedient viele, darunter auch, gewiss doch, den ursprünglichen Zielen und jenen, die ihn brauchen, aber er passt in seiner herkömmlichen Verfassung nicht mehr zu den Menschen und Zeiten und, dies vor allem, er ist, so wie er ist, nicht mehr in der Lage, jene Solidarität nachhaltig zu schaffen, die gerade in einer veränderten Welt nötig und auch möglich wäre.« (*Wirtschaftswoche* 16.11.2000) Wesentliches Merkmal der *neuen Solidarität* sei, so Warnfried Dettling, eine »andere Balance zwischen staatlichem Schutz, gesellschaftlicher (betrieblicher) und individueller Verantwortung.«

Seit Mitte der 1990er Jahre zeichnet sich in Deutschland ein Einstellungswandel ab. Stichworte wie aktive Bürgergesellschaft, Revitalisierung

der Demokratie, Zivilgesellschaft, bürgerschaftliche Partizipation und Gemeinsinn machen die Runde. Begriffe und Konzepte, die lange Zeit als verstaubt und konservativ galten, erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Ehrenamtliche Tätigkeit, inzwischen auch als Freiwilligenarbeit bezeichnet, gilt längst nicht mehr als eine Domäne der unbezahlten Frauenarbeit. Freiwilliges Engagement wird in immer mehr Bereichen der Gesellschaft sichtbar. Neben die traditionellen Motive wie »Pflichterfüllung« und »Helfen« sind die neueren wie »Gestaltungswille« und »Selbstverwirklichung« getreten. Zahlreiche Freiwilligenagenturen haben sich gebildet, die den Menschen, die sich ehrenamtlich für das Gemeinwohl einsetzen wollen, als Anlauf- und Vermittlungsstelle dienen.

Das Stiftungswesen befindet sich im Aufwärtstrend. Dies belegt nicht nur die stetig wachsende Zahl der Neugründungen. In den 1990er Jahren wurden jährlich durchschnittlich etwa 300 neue Stiftungen gegründet, seit dem Jahr 2000 stieg die Zahl der jährlichen Neugründungen auf 800 und in einigen Jahren sogar auf über 1000. Besonders der wachsende Trend zur Gründung von lokalen Bürgerstiftungen belegt: Es gibt ein starkes Bedürfnis der Menschen, sich für das Gemeinwohl zu engagieren, sofern sich Möglichkeiten auftun, die ihr Interesse wecken.

Auch die Politik hat sich inzwischen der Neubestimmung des Verhältnisses zwischen BürgerInnen und Staat angenommen. Ausgehend vom Engagement der früheren Bundestagsvizepräsidentin Antje Vollmer für die Reform des Stiftungsrechts Mitte der Neunzigerjahre hat die Thematik des bürgerschaftlichen Engagements und der Wiederbelebung des Stiftungswesens inzwischen Anklang in allen Parteien gefunden. Die rot-grüne Koalition (1998–2005) trat, so der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder in seiner Regierungserklärung vom 10. November 1998, für »eine Politik, die die Eigenverantwortlichkeit der Menschen fördert und sie stärkt« ein. Die schwarz-rote Bundesregierung, so Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Regierungserklärung vom 30. November 2005, sichere Initiativen der Bürgergesellschaft ihre volle Unterstützung zu. Sie hob besonders die Bedeutung der ehrenamtlichen Tätigkeit hervor: »Das ehrenamtliche Engagement ist ein unersetzbarer Bestandteil dieser Bürgergesellschaft. Wo immer es geht, wollen wir dieses ehrenamtliche Engagement stärken.« Im Koalitionsvertrag von CDU, CSU und FDP vom 10. Oktober 2009 werden ehrenamtlich tätige Bürgerinnen und Bürger als die Grundlage einer freien Bürgergesellschaft beschrieben und erneut der Wille bekundet, auf die bessere Erschließung der Potenziale

hinzuarbeiten: »Wir wollen eine lebendige Zivilkultur in Deutschland.« Joachim Gauck hob in der Rede nach seiner Vereidigung zum Bundespräsidenten am 23. März 2012 die Bedeutung der aktiven Bürgergesellschaft »als aktive Stütze unserer Demokratie« hervor.

Ein Meilenstein war die Enquete-Kommission zur »Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements«, die der Deutsche Bundestag 1999 einsetzte und die 2002 ihren Abschlussbericht vorlegte. Ein wichtiges Ergebnis der Arbeit besteht darin, dass das Konzept des ermöglichenen Staates bejaht wird. Bürgerschaftliches Engagement, ob in Form von ehrenamtlicher Arbeit, Spenden oder Stiften, lässt sich in der Tat nicht durch Gesetze oder Aktionsprogramme verordnen. Die Aufgabe von Parlamenten, Regierungen und öffentlichen Verwaltungen sollte sich darauf beschränken, Hindernisse zu beseitigen und lediglich in Bereichen, wo es notwendig ist, einfache handhabbare Regelungen zu schaffen. Innerhalb der Bundesregierung ist die Thematik »Bürgerschaftliches Engagement« inzwischen in einem Referat des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verankert.

1.4 Fundraising und die Freude am Spenden

Fundraising is the gentle art of teaching the joy of giving.

Henry A. Rosso

»Fundraising ist die sanfte Kunst, die Freude am Spenden zu lehren.« Dieser Satz von Henry A. Rosso, dem Gründer der Fund Raising School, der renommierten Fundraising-Fortbildungseinrichtung in den USA, macht deutlich, wie eng Fundraising und Philanthropie zusammenhängen.

Philanthropisches Engagement kann dem eigenen Leben einen neuen Sinn geben und wirkt identitätsstiftend – und dies kann eine große persönliche Bereicherung bedeuten.

Karl Ludwig Schweisfurth, der Stifter der Schweisfurth-Stiftung in München (Förderung von naturgemäßer Ernährung und umweltfreundlichem Landbau), brachte dies auf einem Stiftungssymposium der Bertelsmann Stiftung zum Ausdruck, als er über die Anregungen, das Vergnügen und den Stolz, die er aus der Errichtung der Stiftung bezieht,

berichtete: »Wie kann ich das nur den vielen Menschen in Deutschland und überall auf der Welt, die unendlich viel Geld haben und die gar nicht wissen, was sie damit machen sollen, plausibel machen, wie persönlich bereichernd, wie beglückend und wunderbar das ist, wenn man etwas für einen guten Zweck gibt, wenn man das als sinnvoll empfindet und man das Glück hat, etwas bewirken zu können?« (Bertelsmann 1997, 101) Nur wenige Menschen sind so wohlhabend wie Karl Ludwig Schweisfurth, doch das Beispiel Greenpeace zeigt, dass auch viele kleine Spenden eine große Wirkung haben können.

Bedürftigkeit und Bedürfnisse manifestieren sich heutzutage in einer verwirrenden Vielfalt unterschiedlicher Problembereiche und gemeinnütziger Organisationen, die oft sogar in Konkurrenz zueinander stehen. Es ist eine zentrale Herausforderung für Nonprofit-Organisationen, ihre Anliegen potenziellen Förderern gegenüber erfolgreich zu veranschaulichen, was angesichts der Kommunikationsflut, der wir alle ausgesetzt sind, ein schwieriges Unterfangen ist.

Potenzielle SpenderInnen haben die Qual der Wahl und sind oft – bewusst oder unbewusst – auf der Suche nach Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer individuellen philanthropischen Neigungen. Dem Fundraising kommt eine zentrale Mittlerfunktion zwischen Gemeinwohlanliegen auf der einen und Förderern auf der anderen Seite zu.

Ein Problem in Deutschland ist allerdings, dass bei uns viele derjenigen, die Fundraising betreiben (wollen), sich nicht selbst mit einer Spende für die von ihnen propagierte Sache engagieren. Gerlinda Melchiori, eine aus Deutschland stammende Fundraising-Beraterin in den USA, bringt dies auf den Punkt: »Ein wesentlicher Unterschied zwischen USA und Deutschland ist, dass hier so wenige Menschen selber spenden und sich die Freude am Spenden eigentlich gar nicht vorstellen können. Die Spender sind immer jemand anders, nur nicht sie selber! Am liebsten eine Firma, damit alles schön gesichtslos bleibt.«

1.5 Der Nonprofit-Sektor, seine Finanzquellen und das Fundraising

Weitere, ebenfalls aus den USA stammende Begriffe, in deren Kontext sich das Fundraising bewegt, finden seit den 1980er Jahren auch im

deutschsprachigen Raum Verwendung: Dritter Sektor (Third Sector), Nonprofit-Organisationen (NPOs) und Nonprofit-Sektor, Non-Governmental Organizations (NGOs) beziehungsweise Nichtregierungsorganisationen (NROs). Seit etwa dem Jahr 2000 wird *Zivilgesellschaft* (Civil Society) zunehmend als Oberbegriff verwendet.

Der Begriff *Zivilgesellschaft* bezeichnet den öffentlichen Raum innerhalb einer Gesellschaft, der zwischen wirtschaftlicher, staatlicher und privater Sphäre entstanden ist. Der Begriff *Nonprofit-Sektor* (auch *Dritter Sektor*) dient als Sammelbezeichnung für diejenigen Organisationen, die sich dort angesiedelt haben und die weder den Bereichen Privatwirtschaft oder Staat noch der informellen Privatsphäre zugeordnet werden können.

Nach der Definition der Initiatoren eines groß angelegten, an der Johns Hopkins University in Baltimore, USA, angesiedelten internationalen vergleichenden Forschungsprojektes zum Nonprofit-Sektor, Lester M. Salamon und Helmut Anheier (1999), sind zum Nonprofit-Sektor alle diejenigen Organisationen zu rechnen, die formell strukturiert, organisatorisch vom Staat unabhängig und nicht gewinnorientiert sind, die eigenständig verwaltet sowie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden und keine Zwangsverbände darstellen.

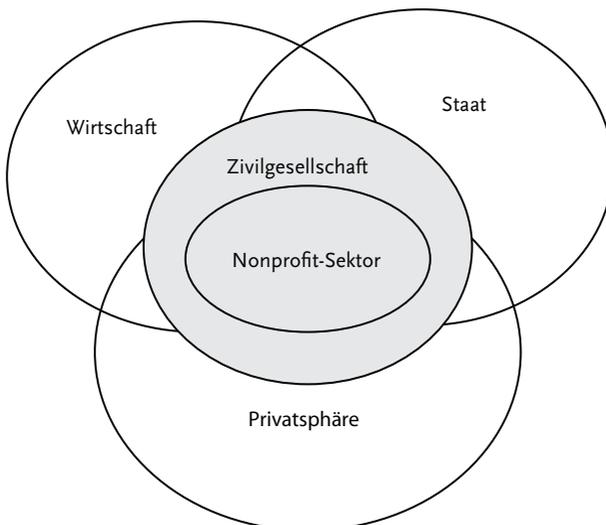


Abb. 1: Der Nonprofit-Sektor zwischen Wirtschaft, Staat und Privatbereich

Der Zweck von NPOs ist nicht das Erzielen von Gewinnen; sie dienen dem Wohl der Allgemeinheit beziehungsweise Teilen derselben. Es gibt unterschiedliche Formen von Nonprofit-Organisationen: Vereine, Verbände, Stiftungen, Genossenschaften. Ein wesentliches Merkmal des Nonprofit-Sektors ist seine heterogene Zusammensetzung. Das inhaltliche Spektrum umfasst unter anderem die Bereiche Soziales, Gesundheit, Kultur, Umwelt, Tierschutz, Sport. Charakteristisch für den Nonprofit-Sektor in Deutschland ist die Dominanz großer, etablierter Wohlfahrtsverbände (Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Diakonisches Werk, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz). Seit den 1970er Jahren sind vor dem Hintergrund der sozialen Bewegungen (allen voran die Frauenbewegung und die Umweltbewegung) neue, kleinere Vereine entstanden, deren Arbeit Themenbereichen gewidmet ist, die bislang vernachlässigt wurden oder aber noch keine Anerkennung als öffentliche Anliegen besaßen (zum Beispiel Abrüstung, Frauendiskriminierung, Rassismus, Umwelt, Probleme der Entwicklungsländer). Nach der Vereinigung entstand auch in den neuen Bundesländern ein Nonprofit-Sektor, der in seinen Grundstrukturen stark seinem westdeutschen Pendant ähnelt.

Die Begriffe »Non-Governmental Organization (NGO)« beziehungsweise dessen deutsches Pendant »Nichtregierungsorganisation (NRO)« werden in der Umgangssprache oft als in gleicher Weise verwandt wie der Begriff Nonprofit-Organisation. Am häufigsten findet der Begriff Verwendung im Kontext von international tätigen Organisationen.

Da Nonprofit-Organisationen in der Regel nicht von den Einnahmen leben können, die sie für ihre Leistungen erhalten, sind sie darauf angewiesen, Finanzmittel aus externen Quellen zu beschaffen. Folgende Finanzierungsmöglichkeiten lassen sich unterscheiden:

- Öffentliche Förderung (Kommune, Land, Bund, Europäische Union)
- Spenden (Privatpersonen, Firmen)
- »Bußgelder« und andere öffentliche »Spenden« (zum Beispiel Lottomittel)
- Stiftungen
- Förderung über Kooperation mit Verbänden und Institutionen (zum Beispiel Kirchen, Gewerkschaften, Parteien)
- Selbst erwirtschaftete Mittel (Leistungsentgelte, unter anderem Sponsoring)

Aus der Philanthropie-Tradition leitet sich ab, dass in den USA, im Unterschied zur Bundesrepublik und zu anderen europäischen Ländern, private Geldgeber (Individuen, Stiftungen, Unternehmen) eine größere Bedeutung bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen haben. Dies hat mit der Entstehungsgeschichte des dortigen Nonprofit-Sektors zu tun. Die frühen Gemeinwesen in Amerika waren auf freiwilliger Basis organisiert. Der Staat trat erst viel später in Aktion. Er füllte traditionell nur Lücken, welche die Philanthropie ließ. Wohltätigkeit ist in den USA eine öffentliche Tugend. In Deutschland und Europa hingegen ist Philanthropie eine private Tugend, die, auch historisch gesehen, nur die Lücken füllt, welche der Staat lässt.

Die starke Staatsorientierung bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen in Deutschland hat dazu geführt, dass der gemeinnützige Sektor lange nicht als eigenständige gesellschaftliche Kraft wahrgenommen worden ist.

Im Unterschied zu Amerika, aber auch zu anderen Ländern wie etwa Großbritannien, spielen private Spenden, aber auch Gebühren von Nutzern der Leistungen eine geringere Rolle. Wolfgang Seibel, Professor an der Universität Konstanz, machte bereits 1994 in seinem Buch *Funktionaler Dilettantismus* deutlich, dass die staatliche Finanzierung viele gemeinnützige Träger lange Zeit dazu verführt hat, nicht gerade verantwortlich mit den finanziellen Ressourcen umzugehen. Die Konsequenzen der Staatsabhängigkeit beschreibt er wie folgt: »Der deutsche Nonprofit-Sektor erwies sich jedoch als ein derart fest integrierter Bestandteil des wohlfahrtsstaatlichen Systems, dass Spielräume für eine nennenswerte Aufgabenverlagerung vom Staat auf den Nonprofit-Sektor gar nicht mehr vorhanden waren. Innovationen im Nonprofit-Sektor ereigneten sich dort, wo sie am wenigsten in das ideologische Konzept der Regierung passten, nämlich in der Selbsthilfebewegung.« (Seibel 1996, 32)

Inzwischen aber begeben sich auch hierzulande Nonprofit-Organisationen vermehrt auf die Suche nach staatsunabhängigen Finanziers. Auslöser waren Kürzungen der öffentlichen Finanzmittel in diesem Bereich.

Die Sparzwänge der öffentlichen Haushalte eröffnen, so negativ sie sich auch im Einzelfall auswirken mögen, viele Möglichkeiten der Weiterentwicklung für Nonprofit-Organisationen und Zivilgesellschaft.

Nonprofit-Organisationen müssen sich fragen lassen, was die von ihnen angebotenen Leistungen tatsächlich bewirken, ob die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis stehen und ob die Leistungen tatsächlich noch zeitgemäß sind. Sie müssen für ihre Aktivitäten und deren Finanzierung Marketing betreiben, denn auf dem Markt der Gemeinnützigkeit konkurrieren viele Wettbewerber. Sie kommen nicht umhin, kontinuierlich öffentlich Rechenschaft über ihre Arbeit abzulegen, diese für die Gesellschaft transparent zu machen und ihre Notwendigkeit zu begründen. Im Gegensatz zu früher reicht es nicht mehr aus, an das schlechte Gewissen der Verantwortlichen und der potenziellen Förderer zu appellieren. Vielmehr kommt es darauf an, die eigene Leistung gegenüber der Leistung anderer, die ebenfalls um die Ressourcen konkurrieren, zu profilieren.

Bei dem weitverbreiteten Lamento über die Kürzung öffentlicher Mittel ist die Tatsache in den Hintergrund gerückt, dass es Zeiten gab, in denen besonders in der alternativen Szene die Frage »Staatsknete ja oder nein?« heftig diskutiert wurde. Noch immer lässt sich eine ganze Reihe von Nachteilen auflisten, welche die staatliche Förderung mit sich bringt: Die tatsächlichen Gegebenheiten in Nonprofit-Organisationen sind oft nur schwer mit den bürokratischen Zwängen staatlicher Haushaltsordnungen in Einklang zu bringen. Öffentliche Mittel wirken entpolitisiert, denn wer seine Geldgeber zu lautstark kritisiert, begibt sich in die Gefahr, diese zu verlieren. Die Realisierung von neuen, kontroversen Projektideen ist meist abhängig von den politischen Mehrheitsverhältnissen. Freiwillige Aktive neigen dazu, sich zurückzuziehen, wenn mittels staatlicher Förderung bezahlte Stellen geschaffen werden.

Die Verantwortung für die Finanzierung von öffentlichen Anliegen sollte, auch im Interesse der gemeinnützigen Organisationen selbst, nicht nahezu ausschließlich dem Staat zugeschoben werden.

Untersuchungen aus den USA belegen, dass Nonprofit-Organisationen generell die Tendenz aufweisen, ihre Strukturen und Ziele an die Vorgaben ihrer Geldgeber anzupassen. Die Organisationen mit der größten Vielfalt an Geldgebern haben nicht nur die besten Überlebenschancen, sie besitzen auch bezüglich ihrer inhaltlichen Arbeit eine größere Manövriertfähigkeit als Organisationen, die sich auf nur einen oder wenige Förderer verlassen.

Der häufigste Einwand gegen die Erschließung privater Spenden und das Gewinnen von Sponsoren lautet, dass damit dem Rückzug des Staates aus der Verantwortung für das Gemeinwohl Vorschub geleistet würde. Mir geht es nicht darum, dem Abbau sozialstaatlicher Errungenschaften das Wort zu reden und das »Modell USA« insgesamt als Vorbild darzustellen. Aber es sollte nicht vergessen werden: Fundraising und Philanthropie gehören nicht zu den Ursachen der öffentlichen Haushaltsmisere, sondern bieten neue Chancen und Möglichkeiten. Gemeinnützige Organisationen müssen sich damit auseinandersetzen, dass sich der bundesdeutsche Sozialstaat in einer Umbruchsituation befindet. Die öffentlichen Schuldenberge und die Notwendigkeit, Einsparungen vorzunehmen, sind Tatsachen, vor denen niemand die Augen verschließen kann. Die Grenzen der staatlichen Finanzierungsmöglichkeiten erfordern ein Umdenken; ein »Weiter so!« ist nicht möglich.

Es ist an der Zeit, dass Philanthropie hierzulande eine größere und öffentliche Rolle spielt. Es geht um die Verankerung des Nonprofit-Sektors nicht nur im staatlichen, sondern auch im zivilgesellschaftlichen Raum.

Die Demokratie lebt vom Willen und der Kraft ihrer Bürgerinnen und Bürger zur persönlichen Mitverantwortung. Philanthropie ist Ausdruck der Mitverantwortung von privaten Geldgebern für das Gemeinwohl. Sie sollte in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht mehr lediglich die Rolle des Notbehelfs beim Schließen von Lücken staatlichen Handelns zugeschoben bekommen, sondern als positiver Wert begriffen werden.

Es geht allerdings nicht darum, den Staat aus der Verantwortung für das Gemeinwohl zu entlassen. Private Förderer bieten sich als zusätzliche Standbeine bei der Finanzierung des Nonprofit-Sektors an, doch selbst in den USA ist der Anteil der staatlichen Zuschüsse an der Nonprofit-Finanzierung größer als derjenige der privaten Spenden. Weder Privatpersonen noch Unternehmen oder Stiftungen sind, was das Volumen der Fördermöglichkeiten angeht, in der Lage, die soziale Grundversorgung einer Gesellschaft sicherzustellen.

Ein Problem, mit dem sich eine ganze Reihe von gemeinnützigen Vereinen konfrontiert sieht, ist allerdings, dass einige öffentliche Zuwendungsgeber die vermehrten Fundraising-Aktivitäten und -Erfolge direkt dazu benutzen, sich selbst zu entlasten, und infolgedessen ihre Zuschüsse reduzieren. Dies ist besonders dann relevant, wenn es sich

um eine Fehlbedarfsfinanzierung handelt, bei der die fehlenden Mittel für eine Aufgabe oder Anschaffung vom Staat übernommen werden. Werden Spendeneinnahmen gegen den angemeldeten Fehlbedarf aufgerechnet, so werden Organisationen quasi für erfolgreiches Fundraising bestraft. Die Arbeitsstelle Fundraising in Berlin schlägt als Ausweg vor, zweckgebundene Spenden einzuwerben, also Mittel für ganz bestimmte, nicht mit staatlichen Zuwendungen finanzierte Dinge. Außerdem wird empfohlen, sich gegebenenfalls mit der zuwendenden Fachverwaltung in Verbindung zu setzen und eine Vereinbarung darüber zu erzielen, bis zu welcher Höhe die zusätzlich eingeworbenen Mittel nicht auf die öffentlichen Zuschüsse angerechnet werden. Ein anderer Ausweg ist die Vereinbarung einer Festbetragsfinanzierung.

1.6 Fundraising und die Erhöhung des Philanthropie-Volumens

If you want money, you have to ask for it. If you ask enough people, you will get your money.

Kim Klein

»Wenn du Geld haben willst, musst du darum bitten. Wenn du eine ausreichende Zahl von Menschen bittest, wirst du dein Geld bekommen.« Dieser Satz von Kim Klein mag wie eine Binsenweisheit klingen. Doch die Erfahrungen aus den USA belegen:

Eine wichtige Voraussetzung für die Vergrößerung des Philanthropie-Volumens ist das kontinuierliche Bitten um Unterstützung, was meist nur möglich ist, wenn das Fundraising professionalisiert wird.

Mit dem Wachsen der Fundraising-Branche in den USA ging eine enorme Steigerung des Spendenaufkommens einher. Dass Menschen nicht spenden, liegt häufig daran, dass sie nicht darum gebeten werden. Dies belegen die Untersuchungen von *Independent Sector* (1999). Auf die Frage, warum sie nicht spendeten, antwortete ein Viertel der Befragten: »Niemand, den ich kenne, hat mich um eine Spende gebeten.« Eine wissenschaftliche Studie von Virginia Hodgkinson und Murray Weitzman bereits im Jahre 1992 ergab: Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand

spendet, ist doppelt so hoch, wenn er oder sie darum gebeten wird. Diese Ergebnisse werden auch wieder und wieder von US-FundraiserInnen für die Gegenwart bestätigt.

1.7 Ansehen und Stellenwert des Fundraisings

Fundraisers are the heroes, in America and all around the world, because we challenge, without apology, people to give more and to risk more. We fund organizations that save lives and transform communities.

Joan Flanagan

»Fundraiser sind die Helden, in Amerika und auf der ganzen Welt, weil wir, ohne uns dafür zu entschuldigen, Menschen auffordern, mehr zu spenden und mehr zu riskieren. Wir finanzieren Organisationen, die Leben retten und Veränderungen in der Gemeinschaft bewirken.« Diese Feststellung von Joan Flanagan, einer amerikanischen Fundraiserin und Buchautorin (1996, 3) teilen hierzulande auch nach über zwei Jahrzehnten der Professionalisierung des Fundraisings nur wenige Menschen. Trotz der Tatsache, dass sich das Image des Fundraisings verbessert hat, besitzt professionelles Spendensammeln noch immer den Makel des Anrühigen, den Touch des Bettelns. Spenden, so das Idealbild, das in den Köpfen herumgeistert, sollten am besten möglichst spontan als direkte Reaktion auf die Hilfsbedürftigkeit anderer erfolgen und vor allen Dingen sollte Fundraising keine Kosten verursachen.

Selbst innerhalb vieler spendensammelnder Organisationen genießen FundraiserInnen, sofern überhaupt welche vorhanden sind, oft nicht das beste Ansehen. In vielen Nonprofit-Organisationen in Deutschland gilt weiterhin der Grundsatz: Die inhaltliche Arbeit ist die eigentliche Arbeit, Organisations- und Managementfragen werden als unangenehme Nebensächlichkeiten betrachtet. Insbesondere die Beschaffung von Geld gilt als lästig. Auch wenn viele Organisationen ihr Fundraising professionalisiert haben, so ist die Ausstattung mit Personalstellen meist gering. Ein Grund dafür ist, dass die Basisfinanzierung vieler – meist etablierter – Nonprofit-Organisationen auf einer institutionellen Förderung oder aber einer gesetzlichen Grundlage beruht und daher die direkte Einwerbung von Unterstützung in der Vergangenheit nicht notwendig

war. Selbstverständlich gibt es Personen, die damit beschäftigt sind, die Anträge an öffentliche Geldgeber oder gelegentlich auch an Stiftungen zu formulieren, doch dies wird meist nebenbei erledigt. Oft sind es die Projektverantwortlichen, die sich vor Beginn eines neuen Vorhabens darum kümmern. Insbesondere in kleineren Organisationen werden Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Spenden- und Sponsoreneinwerbung stehen, nach dem Zufallsprinzip erledigt, oft dann, wenn sich eine Krisensituation abzeichnet oder wenn jemandem einfällt, man müsste doch mal wieder einen Spendenaufruf schreiben.

Trotz der zentralen Bedeutung der inhaltlichen Arbeit von gemeinnützigen Organisationen sollte auch das Fundraising einen hohen Stellenwert erhalten, denn ohne finanzielle Mittel ist die inhaltliche Arbeit nicht möglich.

Dies kann Gerhard Wallmeyer, Leiter der Fundraising-Abteilung von Greenpeace, aus seiner eigenen Erfahrung bestätigen: »Das Entscheidende für eine Organisation ist, dass eine Person da ist, die sagt: Ich kümmere mich nicht nur um das Problemfeld der Organisation, im Greenpeace-Fall also Umweltfragen, sondern ich kümmere mich vornehmlich darum, dass die Organisation zu Geld kommt. Häufig wird der Fehler begangen, dass eine Person nebenbei Fundraising machen soll, die sich sehr stark für die Problemfelder interessiert, aber sich nie anstrengt, richtig Fundraising zu machen.« Wallmeyer gehörte zu den Personen der ersten Stunde bei Greenpeace Deutschland und war zu Anfang, bevor er sich auf das Fundraising konzentrierte, auch für inhaltliche Aufgaben zuständig. Gemeinnützige Organisationen müssen erkennen, dass das Fundraising ein wesentlicher Bestandteil der alltäglichen Arbeit ist. Die Zeiten, in denen man sich auf den Staat verlassen konnte und höchstens bei außergewöhnlichen Dingen an das Ansprechen privater Förderer denken musste, sind vorbei.

We fundraisers know it is much more difficult to raise the money than to do the program.

Joan Flanagan

»Wir Fundraiser und Fundraiserinnen wissen, dass die Einwerbung des Geldes sehr viel schwieriger ist als die Durchführung des Programms.«

(Flanagan 1996, 1) Diesen Satz untermauerte Joan Flanagan anlässlich ihres Vortrages im niederländischen Noordwijkerhout auf der großen internationalen Fundraising-Konferenz, dem *International Fund Raising Congress*, mit folgendem Beispiel: Für sie ist Christoph Kolumbus der Vater des Fundraisings. Bevor ihm die spanische Königin Isabella die Mittel für die Reise nach »Indien« gab, musste er die Ablehnung zweier anderer Könige einstecken. Selbst Isabella schlug seine Bitte siebenmal ab. Aber er blieb hartnäckig, bis er die Zusage erhielt. Kolumbus brauchte acht Jahre, um das Geld aufzutreiben. Die eigentliche Reise, bei der er »die Neue Welt« entdeckte, nahm weniger als drei Monate in Anspruch.

Joan Flanagan hat recht. Es gibt viele gute Ideen und Pläne, doch sie können nur dann realisiert werden, wenn es gelingt, andere davon zu überzeugen und sie zu motivieren, mitzumachen, indem sie sich mit ihrer Zeit und/oder ihren finanziellen Ressourcen dafür einsetzen. Voraussetzung ist oft ein langer Atem. Vor allen Dingen aber muss man selbst an die Sache glauben.

Ohne Fundraising lässt sich die Existenz vieler gemeinnützigen Organisationen nicht langfristig sicherstellen und es fehlen die Ressourcen für viele wichtige gesellschaftliche Aufgaben.

1.8 Fundraising und die Konkurrenz der Spendenzwecke

Fundraising kann für sehr unterschiedliche Zwecke betrieben werden. Grundsätzlich sind den Spendenzwecken keine Grenzen gesetzt. Lediglich für die steuerliche Abzugsfähigkeit der Spende ist es notwendig, dass es sich um einen als gemeinnützig anerkannten Zweck handelt. Jedes Anliegen und jede Organisation steht in Konkurrenz zu vielen anderen Anliegen und Organisationen. Fundraising per se dient keiner gesellschaftspolitischen Richtung. Konservative Organisationen können ebenso Fundraising betreiben wie gesellschaftskritische Organisationen. Die Entscheidung, wohin eine Spende fließt, liegt einzig und allein bei den SpenderInnen. Dies ist zu respektieren, gleichzeitig aber ist es notwendig, darüber nachzudenken, für welche konkreten Ziele die privaten Fördermittel am sinnvollsten eingesetzt werden sollten, denn die Organisationen und FundraiserInnen müssen den potenziellen Förderern Projekte »anbieten«, die diese für sinnvoll halten.

Die im Vergleich zu den öffentlichen Mitteln doch bescheidenen privaten Fördergelder haben in denjenigen Bereichen die größte Wirkung, in denen keinerlei staatliche Mittel fließen oder diese bestimmte Erfordernisse nicht abdecken.

In den USA gab es in den 1960er und 1970er Jahren heftige Kritik an der Institution Philanthropie. Sie wurde meist ausschließlich mit den Reichen und Mächtigen identifiziert. Die Vorwürfe lauteten: soziale Kontrolle der Armen durch die Wohlhabenden; Geld, das in die Hände der Öffentlichkeit gehört, wird von den Reichen der Kontrolle demokratischer Institutionen entzogen; Bestimmung öffentlicher Politik durch private Gruppen; Waschen schmutzigen Geldes; Bevorzugung von Eliteinstitutionen. Dieser schlechte Ruf hat seinen Ursprung in den historischen Erfahrungen mit der Philanthropie in den USA. Seit der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten üben soziale Eliten mittels Wohltätigkeit einen deutlichen Einfluss auf das öffentliche Geschehen in Amerika aus. Bis Ende der Sechzigerjahre ließ sich die US-amerikanische Philanthropie als Institution charakterisieren, die der Stabilisierung der bestehenden gesellschaftlichen und politischen Machtverhältnisse dient. Ein kleiner Kreis von Personen nutzte die Finanzmacht von Stiftungen, um – steuerbegünstigt – jenseits demokratischer Kontrolle die Formulierung von Politik und die Bereitstellung von Dienstleistungsangeboten (in den Bereichen Forschung, Bildung, Gesundheitswesen, Kunst und Kultur) zu beeinflussen.

Auch wenn es nach wie vor kritische Stimmen gibt, so hat sich der Ruf der Institution Philanthropie in den USA doch inzwischen erheblich verbessert. Sie befindet sich seit Anfang der 1970er Jahre in einem weiterhin anhaltenden Demokratisierungsprozess. Ausgangspunkt der Umgestaltung der Philanthropie war die Institutionenkritik, die von den großen sozialen Bewegungen (insbesondere von Bürgerrechtsbewegung und Frauenbewegung) ausging. Aus dem früheren »Geheimzirkel« Philanthropie ist eine öffentliche Institution geworden.

Der Demokratisierungsprozess, in dem sich die Institution Philanthropie befindet, umfasst nicht nur die Faktoren Transparenz und personelle Umgestaltung. Nonprofit-Organisationen aus dem gesellschaftskritischen Spektrum (wie beispielsweise die National Organization for Women) haben mittels neuer Fundraising-Methoden dazu beigetragen,

dass die Bedeutung von individuellen Kleinspenden zugenommen hat. Alternative Fundraising-Zusammenschlüsse sind entstanden. Einzelne Großstiftungen besitzen längst nicht mehr den gleichen Einfluss auf das politische Geschehen wie früher. Die Stiftungslandschaft ist vielfältiger und heterogener geworden, öffentliche Stiftungen und Unternehmensphilanthropie haben gegenüber Privatstiftungen an Gewicht gewonnen.

Philanthropische Mittel dienen nicht mehr länger nur der Festigung des gesellschaftlichen Status quo (auch wenn der Großteil nach wie vor dieser Kategorie zuzuordnen ist). Aus den sozialen Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre entwickelte sich ein Netzwerk von *progressive social change funders*, Geldgeber, die sich mit ihren Spenden für grundlegende Gesellschaftsveränderungen einsetzen und sich aktiv für politisch kontroverse Themenbereiche – wie Frauen, Umwelt, Frieden – engagieren. Ihr Leitmotiv lautet *Change, not Charity* (Veränderung, nicht Wohltätigkeit). Sie werfen der traditionellen Philanthropie vor, sie diene lediglich der Abmilderung von gesellschaftlichen Problemen, ohne sich um die Ursachen zu kümmern. Im Gegensatz dazu wollen die *social change funders* durch ihre Förderprogramme Menschen, die sich in einer machtlosen Situation befinden, in die Lage versetzen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und sich selbst zu organisieren. Ihr Ziel ist die Abschaffung aller Vorurteilsstrukturen, wie Rassismus, Sexismus, Heterosexismus, Diskriminierung aufgrund von Alter oder Behinderung, und die Schaffung einer Welt, in der soziale Gerechtigkeit herrscht. Teil der *social change philanthropy* sind auch die weit über 100 *women's funds* (Frauenstiftungen). Die Arbeit der *social change funders* hat den Legitimationsdruck für die traditionelle Philanthropie erhöht und auch dort ein Klima der Veränderung erzeugt. Trotz der Tatsache, dass nach wie vor Eliteuniversitäten und Forschungseinrichtungen unterstützt werden, hat sich das Spektrum der Förderinhalte erheblich verbreitert.

Bei uns werden bislang kaum öffentliche Diskussionen darüber geführt, welchen Zwecken die private Philanthropie nützt und was sie bewirkt, obwohl sich mittlerweile auch ein Netzwerk von Wandelstiftungen gebildet hat, Stiftungen, die sich explizit für den gesellschaftlichen Fortschritt und sozialen Wandel engagieren (www.wandelstiften.de). Mit der wachsenden Bedeutung der Philanthropie wird auch hier künftig mit Diskussionen über deren Rolle in der Gesellschaft zu rechnen sein.