

1. Warum braucht es ein Mission-based Fundraising?

1.1 Wie Spenden eingeworben werden

Spendenwerbung ist heute fast allgegenwärtig: Ob man durch eine Straße fährt oder geht, im Internet surft oder nachts Fernsehen schaut – überall kann man Spendenaufrufen begegnen. Viele dieser Spendenaufrufe folgen einem kommunikativen Muster, das durchaus Erfolg versprechend ist. Das folgende Beispiel ist typisch und soll dazu dienen, dieses Muster zu erklären und die Logik der Kommunikation zu zeigen.



Abb. 2: Spendenaufruf „Aktion gegen den Hunger“

Im Zentrum des Bildes ist ein dunkelhäutiges Kind zu sehen, das traurig oder zumindest ernst schaut. Weder um den Mund noch um die Augen ist ein Lächeln zu sehen. Dieses Bild wird ergänzt durch den Hinweis, dass mit 5 Euro Leben gerettet werden könne. Diese Botschaft ist an die Betrachterin adressiert („Sie können ...“) und der Betrag wird suggestiv verkleinert („nur“). Grafisch herausgehoben durch einen orangefarbenen Hintergrund ist ein indirekter Spendenaufruf („Jetzt spenden“), der allerdings nicht an den Betrachter adressiert ist – es wird nicht direkt aufgefordert zu spenden. Durch die

Verbindung von Bild und Text wird der Eindruck erzeugt, dass mit 5 Euro das Leben dieses Kindes gerettet werden könne – ohne dass dies im Text auch so dargestellt wird.

Die Nutzung eines Kinderfotos in der Spendenwerbung ist funktional und basiert auf einer Reihe bekannter Phänomene:

- Das Gesicht des Kindes entspricht dem Kindchen-Schema und löst damit auf der emotionalen Ebene einen Beschützerinstinkt aus. Dieser ist Teil des menschlichen genetischen Programms und dient dem Schutz der Nachkommen.
- Die Bedürftigkeit drückt sich im ernsten Blick des Kindes aus. Durch die fehlende Freude wird emotionale Betroffenheit ausgelöst, da es kaum erträglich ist, Kinder in einer Notsituation zu sehen. Dies verbindet sich mit der in bürgerlichen Gesellschaften verbreiteten Vorstellung von Kindheit als unbeschwerter Zeit in einem sozialen Schonraum.
- Es wird nur ein Kind auf dem Bild gezeigt. Dadurch fällt es dem Betrachter leichter, sich mit dem Kind zu solidarisieren und sich für eine Spende zu entscheiden. Kognitionspsychologische Untersuchungen (Small, Loewenstein 2003) haben gezeigt, dass durch eine Individualisierung des Opfers die Wahrscheinlichkeit steigt, dass gespendet wird.²

Da das Bild-Text-Element suggeriert, dass das Leben des Kindes gerettet werden muss – das Kind guckt traurig bzw. ernst und der Text weist darauf hin, dass mit 5 Euro Leben gerettet werden können

² Sozialpsychologische Studien zum prosozialem Verhalten haben eine Reihe von Determinanten ermittelt, die bei der Entscheidung wirksam sind, ob Menschen in einer konkreten Situation helfen oder nicht. Diese beziehen sich sowohl auf die Situation selbst als auch auf Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten derjenigen, die Hilfe benötigen. Vgl. zusammenfassend Bierhoff (2010).

–, wird eine Gebe-Logik aktiviert,³ die als „Solidarität“ bezeichnet werden kann. Charakteristisch für diese Gebe-Logik ist, dass sie sich auf ein Opfer bezieht, das sich in einer konkreten Notlage befindet. Diese – in der Regel unverschuldete – Notlage bildet die soziale Basis, von der aus zu Unterstützung aufgefordert werden kann. Die Förder/innen sollen sich mit dem Opfer solidarisch verhalten und mit einer Spende helfen.

Die Besonderheit dieser Gebe-Logik ist die Solidarität mit einem Dritten. Normalerweise verhalten Menschen sich solidarisch zu Mitgliedern der eigenen Gruppe. Dies entspricht auch der ursprünglichen Bedeutung des Wortes sowie der damit gemeinten rechtlichen Praxis: Mitglieder einer Gruppe stehen füreinander ein und haften füreinander.⁴ Im obigen Beispiel gehört das Kind augenscheinlich nicht zur Gruppe der Adressat/innen der Botschaft. Zumindest in Europa weist schon die Hautfarbe es als „anders“ aus.

Trotzdem besteht eine starke soziale Norm, der zufolge auch Dritten Hilfe und Unterstützung gewährt wird. Diese ist als Gebot in allen großen Religionen enthalten.⁵ Im jüdisch-christlichen Kulturkreis ist sie als „Barmherzigkeit“ und „Nächstenliebe“ bekannt. In der Bibel ist dieses Gebot in der Geschichte vom barmherzigen Samariter überliefert: Danach hilft ein Samariter – ein Angehöriger eines sozial tiefergestellten Volksstamms – einem jüdischen Kaufmann, der ausgeraubt und verletzt worden ist, und dem andere Juden zuvor nicht geholfen haben. Der Samariter bringt den Kaufmann in eine Herberge und bezahlt den Wirt für die Pflege. Entscheidend ist nicht nur die (unverschuldete) Notsituation des Kaufmanns, sondern auch die Hilfe und Unterstützung durch einen Menschen, der nicht zur

3 Das Konzept der Gebe-Logiken hat der Autor in seiner Dissertation entwickelt (Fischer 2015). Er beschreibt hiermit unterschiedliche Handlungslogiken, die mit unterschiedlichen Mustern von Beziehungen zu Förder/innen einhergehen. Vgl. auch Fischer 2016a

4 Zu den verschiedenen Bedeutungen des Begriffs „Solidarität“ vgl. Bayertz (1998) und Scholz (2008).

5 Bei Armstrong (2008) finden sich historische Erklärungen hierfür.

gleichen sozialen Gruppe gehört. Dieses Motiv findet sich in dem Spendenaufruf wieder.

Mit diesen Formen der Unterstützung und Gabe ist ein weiterer sozialer Prozess verbunden, der ebenfalls im obigen Spendenaufruf wirksam ist: Die Hilfe und Unterstützung soll in diesem Fall gewährt werden, ohne dass vorgesehen wäre, dass das Kind bzw. andere Empfänger/innen die Hilfe zurückgeben. Werden Gaben – wozu auch Spenden gehören – nicht erwidert bzw. ist die Erwidern wie in diesem Fall ausgeschlossen bzw. nicht vorgesehen, entstehen Unterschiede im sozialen Status: Es entsteht ein asymmetrisches soziales Verhältnis, in welchem einer gibt (der oder die Spender/in) und einer nimmt (das Kind). Da sich dieses Verhältnis nie umkehrt, manifestieren sich hieraus gesellschaftliche Hierarchien von oben und unten: Diejenigen, die sich die Spende leisten können, zeigen ihr Vermögen durch die Spende – diejenigen, die auf die Hilfe angewiesen sind, erfahren in dieser Bedürftigkeit ihre soziale Unterlegenheit. Die Spende, die in der Notsituation notwendig ist, symbolisiert damit immer auch den sozialen Unterschied zwischen den Gebenden und Nehmenden.

Damit zeigt sich in diesem Beispiel, wie erfolgreiche Spendenaufrufe konstruiert werden können:

- Sie basieren auf der Gebe-Logik der Solidarität mit Dritten und nutzen damit eine der ältesten sozialen Normen, die für das Zusammenleben verschiedener Völker und sozialer Gruppen notwendig und in allen großen Religionen als Gebot formuliert ist.
- Durch das Ausschließen des Zurückgebens bzw. der Erwidern der Spende symbolisieren die Spender/innen nicht nur ihr Vermögen und die Möglichkeit zu helfen, sondern erleben auch einen höheren sozialen Status und können sich nach unten abgrenzen.

- Durch den Aufbau der Botschaft werden Beschützerinstinkte aktiviert. Diese sind genetisch verankert und dienen dem Schutz des Nachwuchses.
- Da ein einzelnes Kind abgebildet wird, besteht eine größere Chance auf individuelle Anteilnahme und auf eine Reaktion auf den Spendenaufruf.

Alle diese Kriterien machen diesen Spendenaufruf erfolgreich. Ein Erfolg setzt nicht einmal zwingend voraus, dass ein Kind in einer unmittelbaren Notsituation gezeigt wird. Auch das im obigen Beispiel eingesetzte Bild zeigt ein Kind, dem die Not nicht anzusehen ist. Auch mit lachenden Kindern kann in der beschriebenen Form um Spenden gebeten werden:



Abb. 3: Spendenwerbung von UNICEF

Dieses Beispiel von UNICEF zeigt ein ausgesprochen positives Bild mit einem lachenden dunkelhäutigen Baby. Auch hier geht es um das Retten eines Lebens – mit einem halben Euro pro Tag. Obwohl fast alle oben getroffenen Aussagen auch hier gelten, gibt es einen Unterschied: Das Bild zeigt das Ergebnis der Hilfe – ein lachendes, fröhliches Kind. Damit wird die Zielrichtung der Botschaft vom Bedarf zur Wirkung der Spende verschoben. Das ist durchaus erfolg-

reich. Studien von Keller (2008) zeigen, dass positive Bilder eher zu Spenden führen als negative. Der Grund hierfür liegt in der Reaktion von Menschen auf emotionalen Druck, deren Verlauf als umgekehrte U-Kurve beschrieben werden kann: Emotionaler Druck kann zunächst eine höhere Spendenbereitschaft erzeugen, diese sinkt aber ab einer bestimmten Intensität des Drucks wieder. Die Menschen reagieren dann mit Reaktanz und entziehen sich der als emotional belastend wahrgenommenen Situation (Hibbert et al. 2007; Heidebuchel 2000).

Für den Erfolg einer Spendenwerbung ist das Bild eines Kindes zwar wichtig, da es über das Kindchenschema Beschützerinstinkte aktiviert, aber es gibt durchaus Beispiele dafür, dass auch ohne die Abbildung eines Menschen materielle Not gezeigt und damit an das Gebot der Hilfeleistung für Menschen in Not angeknüpft werden kann. Das Plakat in Abb. 4 zeigt dies beispielhaft.

In diesem Beispiel steht die orangefarbene Reisschale im Zentrum der Kommunikation. In ihr befindet sich ein wenig Reis, vermutlich die Tagesration, die für viele Menschen auf der Welt zur Verfügung steht. Der Slogan „Weniger ist leer.“ hat einen doppelten Effekt:

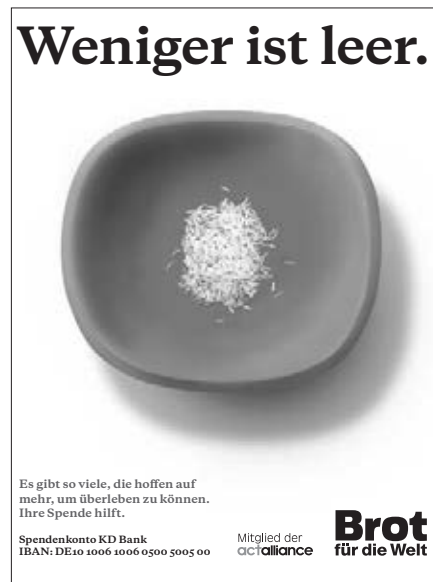


Abb. 4: Spendenwerbung Brot für die Welt

- Die Anspielung auf den Slogan „weniger ist mehr“ erzeugt nicht nur Aufmerksamkeit, sondern macht auch deutlich, dass weniger in diesem Fall nichts wäre und dass Menschen hungern.
- Es zeigt den Menschen, die im Überfluss leben, mit welcher geringen Nahrungsmengen andere Menschen überleben müssen. Die Teller der Adressat/innen dürften in der Regel mehr Nahrung enthalten.

Im Text zu der Anzeige wird auf diesen Aspekt implizit hingewiesen, und damit an die Solidarität appelliert: Es gibt Menschen, die auf mehr hoffen, um überleben zu können. Hiermit wird die Adressatin oder der Adressat in die Rolle des Hoffnungsgebers gesetzt und als solcher angesprochen.

Das Besondere an dieser Anzeige ist, dass die Organisation nicht nur mit ihrem Logo, sondern auch mit einer Funktion auftritt: Sie bekämpft den Hunger; und die Adressat/innen können dies mit ihrer Unterstützung ermöglichen bzw. der Organisation bei der Erfüllung dieser Aufgabe helfen. Während in den anderen Beispielen kommunikativ eine unmittelbare Beziehung zwischen den gezeigten Menschen und den Förder/innen hergestellt wurde – die Förder/innen geben, damit es den Menschen in ihrer Not besser geht – tritt in diesem Beispiel die Organisation selbst auf: Sie bekämpft den Hunger; und die Förder/innen werden zu ihren Helfer/innen. Die Spende ist nicht für die Opfer in ihrer konkreten Not, sondern für die Bekämpfung des Hungers bestimmt. Damit verzichtet Brot für die Welt bei diesem Plakat darauf, den Angesprochenen eine Identifikation mit den Empfänger/innen der Leistung zu ermöglichen. Eine Entscheidung für eine Spende aufgrund dieser Botschaft ist weniger emotional und intuitiv, als logisch und bewusst. Die anderen oben beschriebenen Prinzipien bleiben aber weiterhin gültig und werden auch hier genutzt.

Alle diese Beispiele zeigen, wie Fundraising erfolgreich umgesetzt und Menschen zu einer Spende bewegt werden können. Sie nutzen

eine Reihe von Erkenntnissen aus der Sozial- und Kognitionspsychologie⁶, aber auch aus den Sozialwissenschaften und der Anthropologie⁷, um Spendenaufrufe so zu formulieren und zu gestalten, dass sie Menschen zum Geben bewegen. Sie werden durchaus erfolgreich eingesetzt und bilden eine Basis des Fundraisings.

Trotz aller Erfolge im Einzelfall haben solche Spendenaufrufe vier erhebliche Nachteile:

- Sie lösen keine Begeisterung aus. Spenden wird dabei vielfach als Pflicht zur Solidarität mit Menschen in einer Notsituation erlebt. Die Förder/innen werden auf eine geltende soziale Norm verpflichtet.
- Diese Form des Fundraisings führt nicht zu langfristigen Beziehungen. Denn mit der solidarischen Handlung haben die Förder/innen der Norm entsprochen und entsprechend gehandelt. Es besteht für sie kein Grund, mit der Nonprofit-Organisation in eine langfristige Beziehung einzutreten. Wird eine weitere Spende benötigt, muss erneut an die Solidarität der Adressat/innen appelliert werden. Es entsteht so eine Abfolge von Spendenakten, die jedes Mal neu angestoßen werden müssen, aber nicht zwingend eine Beziehung.
- Die Organisationen spielt in dieser Form der Spendenwerbung kaum eine Rolle. Bei der Betrachtung des Plakats entsteht eine momentane Beziehung zwischen den dargestellten Empfänger/innen und den Förder/innen. Damit bleibt aber die Organisation austauschbar, und es kann kaum eine Marke aufgebaut werden.

6 Zu zusammenfassenden Überblicken über vorliegende Studien und deren Ergebnisse vgl. Sargeant/Woodliffe (2007) und Wiepking/Bekkers (2012). Wichtige Studien sind im Sammelband von Oppenheimer/Oliviola (2011) zusammengestellt.

7 Einen Überblick über die Beiträge verschiedener Wissenschaften zum Fundraising gibt Andrews (2011).

- Es wird keine Gemeinschaft der Förder/innen untereinander und mit der Organisation geschaffen. Damit wird auf eine weitere wesentliche soziale Ressource von Spenden verzichtet.

Hinzu kommt, dass diese Form des Fundraisings voraussetzt, dass es ein Opfer in einer konkreten Notsituation gibt. Das ist natürlich nicht immer der Fall. Organisationen, die sich mit Kultur oder Bildung beschäftigen, fällt es schwerer, eine entsprechende Kommunikation aufzubauen. Auch für viele politisch orientierte Nonprofit-Organisationen ist diese Form des Fundraisings fast unmöglich und aus inhaltlichen Gründen nicht opportun.

Und es gibt noch einen weiteren Aspekt, der sich nicht auf den ersten Blick erschließt: Diese Form des Fundraisings lässt sich im Internet kaum umsetzen. Kommunikation im Internet funktioniert nach anderen Regeln. Das Internet wird ausschließlich aktiv genutzt – um von einem Inhalt zum nächsten zu kommen, muss aktiv geklickt werden. Dies machen Menschen, wenn sie intentional handeln, also einen bestimmten Zweck verfolgen. Von diesem Ziel lassen sie sich weniger leicht ablenken (z. B. durch Spendenaufrufe), als beim passiven Konsum von Medien.

Damit stellt sich die Frage, ob es eine andere Form von Fundraising gibt, und wie Menschen begeistert werden können – so begeistert, dass sie bereit sind, sich zu engagieren, zu spenden und Beziehungen aufzubauen. Wie das gelingen kann, soll im Folgenden beschrieben werden.

1.2 Wie Menschen begeistert werden

Um zu schauen, wie Menschen begeistert werden können, verlassen wir für einen Augenblick das Fundraising. Denn außerhalb des Fundraisings existiert ein interessantes Beispiel dafür, wie Begeisterung ausgelöst werden kann.

Im Frühsommer 2016 stimmten die Briten mehrheitlich für den Austritt aus der EU, obwohl alle ökonomischen Parameter gezeigt hatten, dass dies mit finanziellen Einbußen verbunden sein würde. Wie ist es den Befürworter/innen des Brexit gelungen, die Mehrheit zu erreichen? Schaut man sich ihre Kampagne an, dann war eines der schlagenden Argumente: „Wir holen uns die Kontrolle zurück“. Die Kontrolle über die Wirtschaft und darüber, wer ins Land kommen darf. Die Kontrolle über das eigene Geld und darüber, wofür es ausgegeben werden soll. Die Kontrolle über die Regeln des Zusammenlebens im Land und die Kontrolle darüber, wer Brite ist und wer nicht. Damit stand das Warum im Zentrum der Kampagne: Angesichts des Verlusts an Kontrolle, der erlebten Ohnmacht gegenüber den Veränderungen aufgrund der Globalisierung und der Wahrnehmung geringer eigener Handlungsmöglichkeiten – wurde eine Chance versprochen, die Entwicklung zu beeinflussen.

Im Gegensatz hierzu verwiesen die Befürworter/innen eines Verbleibs in der EU auf die ökonomischen Folgen eines Brexit: Verlust von Arbeitsplätzen, Einbuße an Wohlstand, Verlust der Freizügigkeit und der Möglichkeit, Produkte und Leistungen flächendeckend im Binnenmarkt der EU anzubieten. Damit dominierte in ihren Argumenten eine negative Vision. Was ihrer Kampagne fehlte, war die Antwort auf die Frage: Warum soll man in der EU bleiben?

Die Aussicht, mit dem Brexit die Kontrolle zurückzuerlangen, konnte sich gegen die Befürchtung möglicher negativer Folgen eines Austritts durchsetzen. Obwohl – und das ist besonders interessant – viele der Behauptungen der Brexit-Befürworter/innen falsch waren und

auch schon vor der Abstimmung von der Gegenseite widerlegt worden waren. Die Aussicht, Kontrolle zurückzuerlangen, war für den Großteil der Briten, die sich an der Abstimmung beteiligten, das stärkere Argument. Denn die Befürworter/innen begründeten, warum man austreten sollte, die Gegenseite führte an, was passieren würde, wenn man austräte. Der Unterschied liegt in den Fragen: Auf der einen Seite wurde eine Warum-Frage beantwortet; die andere Seite gab Antwort auf Was-Fragen. Um die unterschiedlichen Wirkungen zu verstehen, ist die Argumentation von Simon Sinek (2009) einschlägig: Er erklärt, warum man mit der Warum-Frage beginnen sollte.

Begeistern und inspirieren lassen sich Menschen – folgt man Simon Sinek (2009) – nur von Antworten auf die Warum-Frage: Warum sollte Großbritannien die EU verlassen? Weil es so die Kontrolle über sein Schicksal zurückerlangt, behaupteten die Befürworter/innen des Brexit. Hierin liegt einer der Gründe dafür, dass sie die Abstimmung gewonnen haben. Die Gegner/innen des Austritts antworteten auf Was-Fragen – was passiert, wenn wir die EU verlassen? –, die viel schwächer wirken und keine Begeisterung erzeugen.

Sinek unterscheidet in seinem „goldenen Zirkel“ drei Ebenen von Antworten: Antworten auf Warum-Fragen, auf Wie-Fragen und auf Was-Fragen. Die meisten Menschen, Unternehmen, Stiftungen und Nonprofit-Organisation beginnen ihm zufolge mit Antworten auf die Was-Frage: Sie beschreiben, was passieren wird, wenn Großbritannien die EU verlässt. Oder – bezogen auf den Dritten Sektor – sie beschreiben, was sie machen: Menschen pflegen, Tiere schützen oder Zuwanderer integrieren. Die Antworten ermöglichen die Einordnung in eine Schublade – Pflegeeinrichtung, Tierschützer, Integrationshelfer. Sie ermöglichen jedoch keinen kommunikativen Anschluss: Was könnte ein Gesprächspartner oder eine Gesprächspartnerin auf diese Information entgegennehmen? Und sie inspirieren auch nicht, denn sie schaffen kein Bild vom Gegenüber.

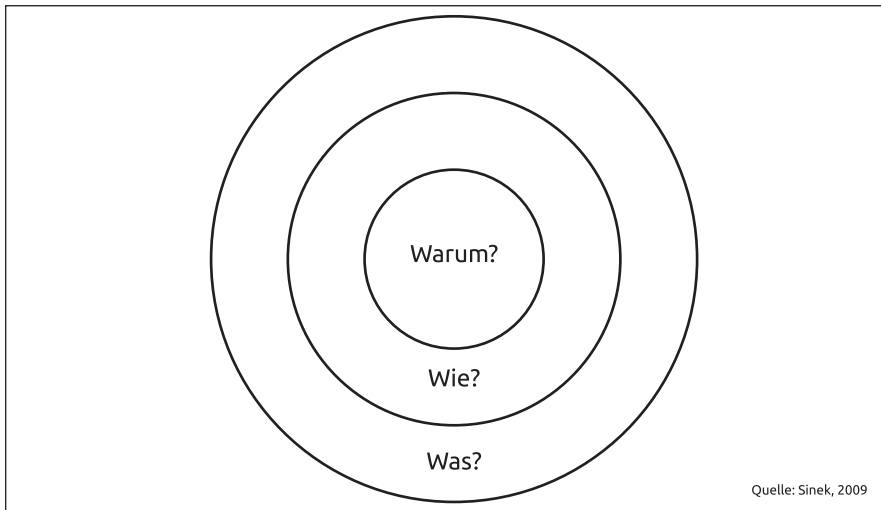


Abb. 5: Goldener Zirkel (Sinek 2009)

Auf der Ebene der Wie-Fragen differenzieren Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen sich über die von ihnen eingesetzten Praktiken aus. Sie erklären, wie sie etwas machen: Sie wenden eine bestimmte Technik an, verwenden einen speziellen Ansatz oder etwas Ähnliches. So können sie ein Alleinstellungsmerkmal bestimmen – eine Unique Selling Proposition (USP) – und sich damit von anderen Anbietern unterscheiden, die die gleichen Antworten auf Was-Fragen geben.

Aber auch Antworten auf die Wie-Fragen begeistern weder, noch können sie Menschen inspirieren. Praktiken, Konzepte und Ansätze können Expert/innen aus dem gleichen oder einem ähnlichen Feld inhaltlich diskutieren. Laien, zu denen viele Förder/innen, Unterstützer/innen und Interessent/innen zählen, können hieraus durchaus Nutzen ziehen. Sie nehmen die Informationen über das Wie auf – aber sie können nicht kommunikativ anschließen und nicht mitreden. Antworten auf Wie-Fragen haben zwar mit den Inhalten der Projekte und Programme, aber nichts mit der Person

der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners zu tun. Inspiration und Begeisterung sind damit in der Regel nicht auszulösen.

Erst durch Antworten auf die Warum-Frage werden Menschen inspiriert und begeistert. Denn dabei geht es um Motive, Werte und Emotionen. Beantworten Menschen die Warum-Frage, dann beschreiben sie, was sie antreibt und warum sie jeden Morgen aufstehen und zur Arbeit gehen. Auf dieser Ebene lagen die Antworten der Brexit-Befürworter/innen: Sie stimmten für den Brexit, weil sie damit die Kontrolle wieder zurückerlangen wollten. Das ist eine Antwort auf die Warum-Frage und diese kann Menschen – das zeigt dieses Beispiel – inspirieren und begeistern.

Für Nonprofit-Organisationen bedeutet dies: Sie müssen erklären, warum sie ein bestimmter Missstand stört und warum dieser dringend abgestellt oder zumindest dessen Folgen gemindert werden müssen. Das inspiriert, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird. Es inspiriert, weil Förder/innen und Unterstützer/innen, aber auch Mitarbeitende und Ehrenamtliche bzw. Freiwillige an solche Antworten kommunikativ anschließen können. Sie können sich diese Gründe zu eigen machen. Sie entscheiden sich für ein Engagement und dafür, gemeinsam eine Herausforderung zu bewältigen.

Entscheidend für den kommunikativen Erfolg ist folglich, dass im „goldenen Zirkel“ von Sinek (2009) von innen nach außen kommuniziert wird:

- Begonnen wird mit der Antwort auf die Warum-Frage. Dies inspiriert Förder/innen, Unterstützer/innen und Mitarbeiter/innen auf Basis geteilter Werte und gemeinsamer Ziele.
- Anschließend werden Wie-Fragen beantwortet. Hierin unterscheidet sich die Organisation von anderen Akteuren und zeigt, worin die wichtigsten inhaltlichen Unterschiede bestehen, welche An-

sätze oder Konzepte verfolgt werden und worauf besonders Wert gelegt wird.

- Den Abschluss bilden Antworten auf Was-Fragen. Hierin beschreiben Nonprofit-Organisationen, was sie machen und mit welchen Projekten und Programmen sie ihre Ziele erreichen wollen.

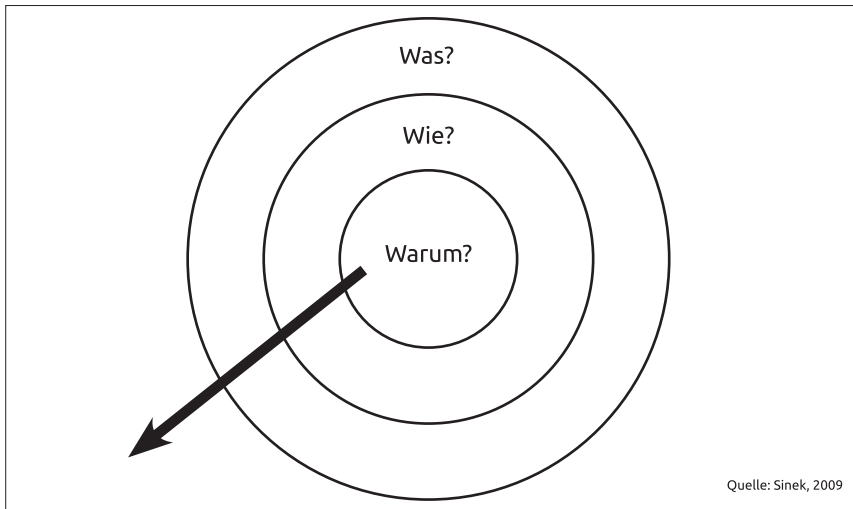


Abb. 6: Kommunikation nach dem „goldenen Zirkel“ nach Sinek (2009).

Wenn es also um die Frage geht, wie Menschen im Fundraising inspiriert und begeistert werden können, stehen Antworten auf Warum-Fragen im Zentrum. Es geht dann nicht mehr um Menschen (oder Tiere), denen in einer konkreten Notsituation geholfen werden muss, sondern um soziale Missstände, die angegangen werden sollen. Das verändert dann die Perspektive – sowohl auf das Fundraising selbst als auch auf das Verständnis von Fundraising.

Nonprofit-Organisationen müssen strategisch entscheiden, ob es ihnen reicht, wenn sie von ihren Förder/innen eine Spende erhalten, oder ob es ihnen um langfristige Beziehungen zu den Förder/innen geht. Aufbauend auf dem goldenen Zirkel, den Sinek 2009 vorgestellt hat, bietet das Mission-based Fundraising einen Ansatz, der bei der Warum-Frage ansetzt, hierüber Förder/innen inspiriert und diesen die Möglichkeit bietet, eine langfristige Beziehung zu der Organisation einzugehen und gemeinsam mit ihr die Welt zu verändern.

1.3 Fundraising: Vom Finanzierungsinstrument zum Gestaltungsprinzip

Entscheidet man sich, Menschen zu inspirieren und sie nicht nur einfach dazu zu bewegen, eine Spende zu geben, verändert sich – wie schon angedeutet – auch das Verständnis von Fundraising. Sollen Menschen zu einer Spende bewegt werden, erscheint Fundraising als Finanzierungsinstrument von Nonprofit-Organisationen: Diese setzen Fundraising ein, um bestehende, vermeintliche oder für die Zukunft antizipierte Einnahmen-Defizite auszugleichen. Zu diesem Verständnis kommt es vor allen Dingen dann, wenn öffentliche Haushalte die Kosten für Projekte und Programme nicht mehr decken bzw. ausgleichen und deshalb zusätzliche Einnahmen erzielt werden müssen. Fundraising impliziert dann das Versprechen, diese fehlenden Ressourcen besorgen zu können.

Auf der anderen Seite kann Fundraising als Gestaltungsprinzip von Zivilgesellschaft verstanden werden: Es werden Menschen inspiriert, gemeinsam mit Nonprofit-Organisationen auf Basis geteilter Werte die Gesellschaft zu gestalten. Denn in den Antworten auf Warum-Fragen werden Werte und Emotionen angesprochen, die nicht nur inspirieren, sondern auch die Basis für gemeinsame Aktivitäten bilden. Auf Basis dieser Werte werden Projekte und Programme ent-

wickelt, über deren Umsetzung Gesellschaft gestaltet wird.⁸ Die gegebenen Ressourcen sind dann dazu bestimmt, gemeinsame Werte zu verwirklichen.

Diesen unterschiedlichen Verständnissen von Fundraising entsprechend unterscheiden sich auch seine Zwecke. Liegt der Fokus auf dem Geld, ist dieses der Zweck des Fundraisings: Nonprofit-Organisationen setzen Fundraising mit dem Ziel ein, Ressourcen zu erhalten, um Defizite auszugleichen. Soll hingegen Zivilgesellschaft gemeinsam gestaltet werden, besteht der Zweck des Fundraisings darin, Unterstützer/innen für die Umsetzung der Ziele der Organisation zu gewinnen. Ressourcen sind das Mittel, mit dessen Hilfe die Ziele erreicht werden sollen. Damit ändert sich ihre Bedeutung: Ressourcen werden vom Zweck des Fundraisings zum Mittel, um gemeinsam Zivilgesellschaft zu gestalten.

Die unterschiedlichen Verständnisse von Fundraising korrespondieren mit entsprechenden Verständnissen von Zivilgesellschaft. Liegt der Fokus auf dem Geld, erscheint Zivilgesellschaft als der Marktplatz, auf dem Nonprofit-Organisationen aktiv sind. Sie konkurrieren um Förder/innen und setzen auf Methoden – in der Regel „Instrumente“ genannt – mit deren Hilfe Ressourcen akquiriert werden sollen. Förder/innen werden auf die Rolle des Geldgebers reduziert. In dieser Rolle sind sie nicht Teil einer gemeinsamen Gestaltung von Gesellschaft.

Liegt der Fokus auf der Gestaltung, haben die Bürger/innen eine aktivere Rolle. Gemeinsam mit Nonprofit-Organisationen gestalten sie die Gesellschaft. Mit ihren Beiträgen sind sie elementarer Bestandteil der Veränderungsprozesse. Geteilte Werte und Normen sowie gemeinsame Ziele bilden den Horizont für gemeinsame Ak-

⁸ Adam (2009) verweist auf eine Reihe von Beispielen, wie durch Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen Gesellschaft gestaltet wird. Hiermit verbunden sind auch Legitimationsprobleme (Reich et al. 2016), denn die gestaltende Wirkung schöpfen Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen aus sich heraus. Siehe hierzu auch das folgende Kapitel.

tivitäten, zu denen auch das Spenden gehört. Dementsprechend ist in diesem Verständnis Zivilgesellschaft als aktive Bürgergesellschaft konzipiert, in welcher Bürger/innen gemeinsam und mit anderen Akteuren wie Unternehmen und Nonprofit-Organisationen die Möglichkeit ergreifen, sich zu organisieren und gestaltend tätig zu sein.

Fokus auf Geld	Fokus auf Gestaltung
Förder/innen zur Spende bewegen	Förder/innen inspirieren
Fundraising als Finanzierungsinstrument	Fundraising als Gestaltungsprinzip von Zivilgesellschaft
Einzuwerbende Ressourcen sind Zweck des Fundraisings	Einzuwerbende Ressourcen sind Mittel, um andere Zwecke zu erreichen
Defizit-Orientierung der Organisationen	Gestaltungsorientierung der Organisationen
Zivilgesellschaft als Marktplatz	Zivilgesellschaft als Ort mündiger Bürger, die sich zur Verwirklichung ihrer Werte selbst organisieren

Abb. 7: Zwei Verständnisse von Fundraising

Die Gegenüberstellung in Abbildung 7 zeigt, dass die oben beschriebenen unterschiedlichen Praktiken im Fundraising mit jeweils spezifischen Verständnissen von Fundraising, von der Rolle der Förder/innen und in der Folge auch von der Zivilgesellschaft einhergehen. Daher kann – und muss – eine strategische Entscheidung getroffen werden: Die Nonprofit-Organisationen bzw. ihre Führungskräfte und Vorstände können prinzipiell entscheiden, welchem der oben

skizzierten Ansätze sie folgen wollen. Beide sind durchaus praktikabel, haben jedoch unterschiedliche Voraussetzungen und sprechen jeweils andere Menschen als Förder/innen und Unterstützer/innen an.

1.4 Der Ansatz des Mission-based Fundraisings

In Deutschland – schaut man sich Veröffentlichungen, Ausbildungsgänge und Fortbildungen an – dominiert ein Fundraising, welches auf einer Defizit-Orientierung der Nonprofit-Organisationen aufbaut und vor allen Dingen Förder/innen und Unterstützer/innen dazu bewegen soll, eine Spende zu geben.

Hier wird ein anderer Ansatz vorgestellt: Mission-based Fundraising setzt bei den Werten von Nonprofit-Organisationen an, die diesen im Gründungsprozess quasi eingeschrieben werden. Auf diesen Werten baut die Mission auf und sie sind gleichzeitig Antworten auf die Warum-Frage. Entsprechend werden sie in der Kommunikation eingesetzt, um Förder/innen zu inspirieren und langfristige Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Dadurch gelingt es, Fundraising nachhaltig aufzusetzen und das Emanzipationspotenzial der Zivilgesellschaft zu nutzen.

Da die Mission die Antwort auf die Warum-Frage darstellt, wird durch ein Mission-based Fundraising Förder/innen gleichzeitig ein Angebot unterbreitet, sich langfristig an Nonprofit-Organisationen zu binden, um eine gemeinsame Mission umzusetzen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Im Grunde kann die Beziehung so lange bestehen bleiben, bis die Mission erfüllt ist. So lange bedarf es der Unterstützung und des gemeinsamen Engagements.

Dies hat für die Förder/innen und Unterstützer/innen den Vorteil, dass sie sich die Mission und die Ziele der Organisationen zu eigen machen können. Damit bilden im Mission-based Fundraising die

Förder/innen und Unterstützer/innen auf der einen Seite und die Nonprofit-Organisation auf der anderen Seite eine Wertegemeinschaft: Spenden werden dann zu einem Akt des Bekenntnisses zu diesen Werten und Zielen, bzw. werden als notwendig anerkannt.

Auf der individuellen Ebene sind Werte Teil der personalen Identität: Unsere Identität speist sich nicht nur aus den verschiedenen Rollen, die wir einnehmen und den hiermit verbundenen Erwartungen, sondern auch aus den Werten und Normen, die wir übernommen haben und die unser Handeln steuern. Darüber hinaus ermöglichen sie eine Einschätzung von „richtig“ und „falsch“ oder auch von „gut“ und „schlecht“, und damit eine Orientierung im sozialen Raum.

Passen die Werte und Normen der Organisation zu den Werten und Normen ihrer Förder/innen, erfahren sie dies als Verstärkung der von ihnen vertretenen Werte und Normen – andere Menschen teilen sie und erkennen sie an. Hierin liegt einer der Gründe dafür, dass Beziehungen, die auf geteilten Werten basieren, langfristig sind, und dass Förder/innen, die die Werte der Organisation teilen und die Mission unterstützen, in der Regel der Nonprofit-Organisation sehr treu sind.

Diese Treue und Loyalität wiederum bilden die Basis für die ökonomische Stabilität der Organisation.⁹ Je länger Beziehungen dauern, desto höher sind die Beträge, die Spender/innen und Förder/innen der Nonprofit-Organisationen zur Verwirklichung der gemeinsamen Ziele zur Verfügung stellen:

- Die Kosten der Gewinnung der Förder/innen können über mehrere Jahre verteilt werden. Damit stehen mit jedem weiteren Jahr höhere Erträge für die Projekte und Programme bzw. zur Finanzierung der Organisation zur Verfügung.

⁹ Weitere Faktoren, die für die Loyalität von Förder/innen von Bedeutung sind, liegen im Verhalten der jeweiligen Organisation. Hierzu gehört z. B., dass schnell gedankt wird, die Wertschätzung der Spenden sowie die Information der Förder/innen über die Verwendung der gegebenen Mittel (vgl. Burk 2003).

- Der Aufwand für die Neuspender/innen-Gewinnung verringert sich, da durch längere, auf Treue und Loyalität basierende Beziehungen der Bedarf an neuen Spender/innen sinkt.
- Fördernde geben im Laufe der Zeit höhere Beträge. Dadurch steigen die Einnahmen zusätzlich.

In der Folge erhöht sich mit der Treue und Loyalität der Förder/innen der Life-Time-Value der Beziehung (Sargeant/Jay 2004). Dieses Maß erfasst alle Beiträge einer Spenderin oder eines Spenders abzüglich der Kosten für deren Gewinnung und die Pflege der Beziehung. Je höher der durchschnittliche Life-Time-Value aller Förderbeziehungen ist, desto stabiler ist die jeweilige Organisation aufgestellt und desto höhere Beträge können in die Projekte und Programme investiert werden.

Damit hat der Ansatz des Mission-based Fundraisings Vorteile sowohl für die Förder/innen und Unterstützer/innen als auch für die Nonprofit-Organisationen, die ihn praktizieren. Die Organisationen gewinnen nicht nur engagierte Unterstützer/innen und Förder/innen, die sich über einen längeren Zeitraum binden, sondern können damit auch ihre ökonomische Stabilität erhöhen. Die Förder/innen und Unterstützer/innen der Nonprofit-Organisationen können sich als Teil einer Mission erleben, die sie inspiriert und der sie sich verbunden fühlen. Sie können die Werte der Nonprofit-Organisationen zu einem Teil ihrer personalen Identität machen.

Im Folgenden wird Mission-based Fundraising auf drei Ebenen betrachtet: Bei der *Positionierung* geht es um Mission-Statements, Themenfelder, Narrative und die jeweilige Theorie des Wandels. Im Teil *Strategie* stehen die Förder/innen und ihre Gebe-Logiken im Zentrum. Hieraus lassen sich unterschiedliche Fundraising-Strategien ableiten. Schließlich werden Möglichkeiten der *Umsetzung* des Mission-based Fundraisings in der Praxis beschrieben.

Es erweist sich, dass der Ansatz des Mission-based Fundraisings eine Reihe von Vorteilen hat:

- Nonprofit-Organisationen können langfristige Beziehungen zu ihren Förder/innen und Unterstützer/innen aufbauen und darüber sowohl Legitimation als auch ökonomische Stabilität gewinnen.
- Förder/innen und Unterstützer/innen werden inspiriert und begeistert. Sie erfahren Sinn und sind deshalb bereit, sich langfristig zu engagieren.
- Gemeinsam gestalten Nonprofit-Organisationen auf der einen Seite und ihre Förder/innen und Unterstützer/innen auf der anderen Seite die Gesellschaft auf Basis geteilter Werte.
- Durch die entstehenden langfristigen Beziehungen wird im Sinne Putnams (2000) Sozialkapital gebildet, welches ein Indikator für den Zusammenhalt der Gesellschaft ist.

1.5 Die Haltung zum Fundraising

Mit dem Mission-based Ansatz geht auch eine veränderte Haltung zum Fundraising einher. Traditionellerweise dominiert ein eher instrumenteller Zugang: Im Zentrum steht die Frage, welche Instrumente wie anzuwenden sind, damit am Ende die Spenden gewonnen werden. Dabei wird diskutiert, wie die Ansprache optimiert werden kann, um wenige Prozent mehr Spenden zu generieren. Oder es dominiert die Frage, wie der Versand von Botschaften technisch optimiert werden muss, damit Förder/innen immer mehr geben. Manchmal ähnelt es der Suche nach dem Knopf, der gedrückt werden muss, damit Spenden sprudeln. Aber diesen Knopf gibt es nicht.

Wo die Problematik liegt, wird deutlich, wenn man sich fragt, welches Bild vom Spendenden hier vorherrscht. In diesem Verständnis sind Fördernde passiv. Es geht nicht um ihre Wünsche und Bedürfnisse. Vielmehr erscheinen sie als quasi passive Masse, die mithilfe von Instrumenten bearbeitet werden soll. Positiv formuliert, entspricht dies vielleicht dem Bild eines Bildhauers, der mithilfe von Hammer und Meißel etwas aus einem Stein herausmodelliert. Ein negatives Bild wäre das des Trickbetrügers, der Taschenspielertricks anwendet, um an das Geld anderer Menschen zu kommen. Beide Haltungen sind gegenüber dem Förder/innen nicht sehr wertschätzend und bergen die Gefahr, dass der Fokus auf die „Instrumente“ gelegt wird und nicht auf den Aufbau der notwendigen langfristigen Beziehungen.

Den negativen Effekt, den diese Haltung erzeugt, kann man sich verdeutlichen, wenn man sich in die Rolle der Förder/innen hineinbegibt. Stellen Sie sich Ihre letzte Spende vor. Wofür haben Sie gespendet und wie haben Sie sich dabei gefühlt? Wenn man diese Frage stellt – ich mache das regelmäßig in Seminaren und Workshops – dann erfährt man, dass Menschen spenden, weil sie jemandem helfen wollen, weil sie die Organisation kennen oder auch aus anderen Gründen. Sie fühlen sich durchgängig positiv, sind aktiv und versprechen sich ein positives Ergebnis. Kommt man anschließend auf Spendenaufrufe zu sprechen, wendet sich das Bild: Von Manipulationen ist dann die Rede, dem Druck, etwas zu geben und von der negativen Wahrnehmung, mit „Instrumenten“ bearbeitet zu werden.

Werden die Förder/innen in das Zentrum des Fundraisings gestellt, verändert sich nicht nur das Fundraising, sondern es verändern sich auch die Anforderungen an Fundraiser/innen und an deren Haltung sowohl zum Fundraising als auch zu den Förder/innen. Es geht dann um den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung, um gemeinsam etwas zu erreichen. Dies setzt voraus, dass Förder/innen als aktive Akteur/innen und nicht als passive Spender/innen wahrgenommen werden. Werden sie als aktive Akteur/innen begriffen, dann liegt es nahe, nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu fra-

gen. Diese zu kennen, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau nachhaltiger Beziehungen.

Förder/innen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen ins Zentrum zu stellen heißt nicht, immer ihren Wünschen zu entsprechen. Vielmehr bedeutet der Aufbau von Beziehungen, dass beide Seite sich ihrer jeweiligen Position bewusst sind und aushandeln, wie eine Beziehung aussehen kann. Fundraiser/innen machen einen entsprechenden Vorschlag, Förder/innen können eigene Ideen einbringen oder sich auch entscheiden, keine Beziehung einzugehen.

Wenn es um gleichberechtigte partnerschaftliche Beziehungen geht, dann ist es auch okay, wenn einer oder beide entscheiden, die Beziehung nicht einzugehen. Die Organisation verliert dabei die Ressourcen, die sie schon in die Anbahnung einer Beziehung investiert hat, und wird keine Einkünfte aus diesem Kontakt realisieren. Langfristig kann das aber auch ökonomisch sinnvoller sein, als immer wieder neu einzelne Spendenakte auslösen zu müssen.

Dies bedeutet auf der anderen Seite aber nicht, dass Freundschaften geschlossen werden, auch wenn manchmal vom „Friendraising“ die Rede ist. Auch das wäre eine Verkürzung. Beziehungen im Fundraising haben immer ein Ziel: die gemeinsame Gestaltung von gesellschaftlicher Veränderung. Was sie ausmacht, ist das Bestreben, die Mission zu erfüllen und Projekte und Programme umzusetzen, mit deren Hilfe das geschehen soll.

Freundschaften haben andere Aufgaben: Sie dienen der emotionalen Stabilisierung und der Selbstvergewisserung. Mit Freunden besprechen wir persönliche Themen, bei ihnen suchen wir Rat und machen uns manchmal auch Luft, indem wir unsere emotionalen Belastungen loswerden. Idealerweise bestätigen uns Freunde auf unserem Weg (oder geben Hinweise, was wir lieber nicht machen sollten), und sind der Resonanzboden unseres Lebens. Das alles leisten Förderbeziehungen nicht.

Förderbeziehungen sind immer intentional. Sie haben ein Ziel – die Verfolgung der Mission. Und wer sich mit einem Fundraiser oder einer Fundraiserin bzw. einer Organisation einlässt, weiß von Anfang an, dass irgendwann die Frage nach Unterstützung kommt. Im Aufbau der Beziehungen ist die Frage nach Unterstützung bzw. nach einer Spende immer schon angelegt. Diese ergibt sich auch logisch aus der Situation: Wenn man gemeinsam etwas machen will, müssen auch beide Seiten hierfür einen Beitrag leisten: Förder/innen stellen Ressourcen zur Verfügung, die Organisationen in ihren Projekten und Programmen einsetzen, um beabsichtigte Wirkungen zu erzielen.

Fundraising wird damit zu einer Einladung, gemeinsam die Mission zu verfolgen. Fundraiser/innen sind dann sowohl die Einladenden als auch die Gastgeber/innen oder besser noch die „Reiseleiter/innen“. Sie begleiten Förder/innen in ihrem Engagement für die Organisation und ihre Mission, ermöglichen ihnen neue Erfahrungen und schaffen Voraussetzungen für eine Unterstützung der Organisation, die nicht nur in Geld erfolgen muss.

Ressourcen, um die im Fundraising gefragt wird, umfassen nicht nur Geld, sondern auch Sachmittel, Dienstleistungen und ehrenamtliche Arbeit. Aber auch Zugang zu Netzwerken, politische Unterstützung, Kenntnisse und Know-how sowie die Einräumung von Rechten (z. B. mietfreie Büros) können Gegenstand des Fundraisings sein. Wenn Sie ein neues Haus für Ihre Organisation bauen wollen, dann können einige Menschen Geld spenden, andere stellen Ihnen das Grundstück kostenfrei oder für eine geringe Pacht zur Verfügung. Lieferanten berechnen nur ihren Einkaufspreis und Handwerker verzichten auf den Gewinn. Die Liste von möglichen weiteren Ressourcen lässt sich noch fortsetzen und alle tragen einen Teil zum Gelingen des Projekts bei. Damit die Unterstützer/innen das tun, müssen sie natürlich begeistert werden und ein Interesse am Erfolg Ihrer Organisation haben.

Das Bild der „Reiseleiterin“ oder des „Reiseleiters“ zeigt auch, dass mit der Spende die Beziehung nicht beendet ist. Vielmehr ist sie der Beginn der gemeinsamen Reise. Denn an diesem Punkt entscheidet sich ein Interessent oder eine Interessentin, auf die Einladung einzugehen und sich mit der Organisation auf den gemeinsamen Weg zu machen. Dann erst beginnt die eigentliche Reise, die in die Zukunft führt. Fundraising beschränkt sich also auch nicht auf die Frage nach Geld bzw. Unterstützung – das ist lediglich ein wichtiger Punkt –, sondern umfasst die gesamte Beziehung bis zu ihrem Ende.

Und wie jede Reise kann auch die Beziehung enden. Auch Förderbeziehungen sind häufig zeitlich begrenzt. Die Lebensumstände oder Interessen von Förder/innen verändern sich oder die geförderten Projekte gehen zu Ende. Aber wie bei jeder Reise kann es Anschlüsse geben und man trifft sich nach einer gewissen Zeit wieder. Auch hierbei gilt: Nach einer positiven gemeinsamen Erfahrung ist es deutlich einfacher, eine Beziehung wieder aufzunehmen.

Der Aufbau von Förderbeziehungen findet natürlich nicht im luftleeren Raum statt. Vielmehr ist Fundraising mit zum Teil erheblichen Kosten verbunden. Deshalb ist es für Fundraiser/innen notwendig, Beziehungen auch unter ökonomischen Abwägungen aufzubauen und zu pflegen. Zum einen sind Beziehungen unterschiedlich ertragreich. Da gibt es Förder/innen, die viel geben könnten, aber nur ein geringes Interesse an Ihrer Organisation haben und deshalb auch nur wenig spenden. Und da gibt es zum anderen die langfristig gut gebundenen Spender/innen, die sich jahrelang mit einer kleineren Spende engagieren, aber am Ende ihres Lebens der Organisation einen größeren Betrag vermachen. Wer aus ökonomischer Sicht die „richtige“ Zielgruppe ist, kann pauschal kaum entschieden werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Kosten, die mit dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen verbunden sind, unterschiedlich hoch sein können. In jedem Fall jedoch ist zu entscheiden, mit welchen Personen Beziehungen aufgebaut werden

sollen. Das ist eine der wichtigsten strategischen Fragen im Fundraising.¹⁰

Damit diese Entscheidung getroffen und auch überprüft werden kann, ist die Berücksichtigung von Aufwendungen – auch pro Förderin oder Förderer – notwendig. Hierfür steht eine Reihe von Indikatoren zur Verfügung, die jedoch nicht alle zielführend sind. Betrachtet man langfristige Beziehungen, dann sind „Retention-Rates“ – wie viele Förder/innen spenden ein weiteres Mal? – und der „Life-Time-Value“ – wie viele Ressourcen stellen Förder/innen über die gesamte Zeit der Beziehung zur Verfügung? – am wichtigsten. Auf Basis dieser Kennzahlen lässt sich am besten bestimmen, in welchen Zielgruppen es für die jeweilige Organisation am lohnendsten ist, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Da die Ressourcen, die ins Fundraising investiert werden können, grundsätzlich begrenzt sind,¹¹ muss entschieden werden, auf welche Gruppen oder Personen sich das Fundraising konzentriert und welche nicht berücksichtigt werden. Dies sagt nichts aus über die Förder/innen, ihre Interessen und die Beiträge, die sie eventuell leisten könnten. Vielmehr ist es eine in der Regel ökonomisch notwendige Beschränkung des Beziehungsangebots.

Darüber hinaus haben Organisationen ein finanzielles Interesse an Fundraising. Sie implementieren Fundraising und setzen es um, um sich Ressourcen zu beschaffen, die für die Umsetzung der Projekte und Programme und damit zur Verfolgung ihrer Mission notwendig sind. Dieses Eigeninteresse schlägt sich auch in den Anforderungen an die Fundraiser/innen nieder: Sie erleben es als Erwartung, finanzielle Ziele zu erfüllen, und werden auch an der Erreichung dieser Ziele gemessen. Werden finanzielle Ziele im Fundraising nicht er-

¹⁰ Die strategischen Fragen stehen im Mittelpunkt von Teil II.

¹¹ Folgt man den Empfehlungen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI), welches das Spendensiegel vergibt, sollen maximal 35 % der Einnahmen einer Organisation für Spendengewinnung und Verwaltung aufgegeben werden.

reicht, können unter Umständen die Gehälter von Mitarbeiter/innen nicht gezahlt werden. Hieraus resultiert ein unmittelbarer sozialer Druck auf die Fundraiser/innen, dafür Sorge zu tragen, dass hinreichend viele Beziehungen aufgebaut werden, mit deren Hilfe die notwendigen Einnahmen erzielt werden können.

Die ökonomischen Anforderungen wirken sich auch auf die Haltung von Fundraiser/innen aus. Die Suche nach „Instrumenten“, mit deren Hilfe Ressourcen beschafft werden können, hat in der Ökonomisierung des Fundraisings seinen Ursprung. Sie kann dazu führen, dass Fundraiser/innen eine Ambivalenz in ihrer Arbeit erleben: Auf der einen Seite gibt es konkrete finanzielle Erwartungen, die im Fundraising erfüllt werden sollen. Auf der anderen Seite sperren sich Beziehungen, die aufgebaut und gepflegt werden sollen, zumindest in Teilen gegen eine Ökonomisierung. Denn für Förder/innen spielen die konkreten ökonomischen Herausforderungen von Organisationen keine Rolle — sie wollen gemeinsam mit den Organisationen die Welt ein Stück besser, gerechter oder auch schöner machen. Kosten, die mit dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen verbunden sind, fallen bei ihnen schnell aus dem Blick, sind aber für Fundraiser/innen essenziell.

Die zentrale Aufgabe im Berufsfeld Fundraising besteht folglich darin, strategisch und systematisch Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, die es dann langfristig gestatten, die notwendigen Ressourcen einzuwerben und damit die Organisation und ihre Projekte und Programme zu finanzieren. Während es auf der einen Seite um die Zuwendung zu Förder/innen und Interessent/innen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen geht, sind auf der anderen Seite Strategie und systematisches Controlling beim Aufbau und der Pflege von Beziehungen unerlässlich. Zahlen, die einen Hinweis auf Potenziale geben, genauso wie ein Controlling, das hilft, den eigenen Arbeitsprozess zu steuern, spielen für Fundraising eine nicht zu unterschätzende Rolle. Eine vermittelnde Haltung zwischen beiden sich tendenziell widersprechenden Anforderungen (Beziehungsarbeit

auf Basis eines strikten Controllings) zu entwickeln ist, eine der entscheidenden Herausforderungen und Schwierigkeiten im Berufsfeld „Fundraising“.

- **Fundraising ist Beziehungsarbeit auf Basis eines strikten Controllings.**