

CONVERSIO INSTITUT



Innovation • Führung • Coaching

# Fünf Denkmodelle für Fundraising

## - Kurzfassung -

Forschungsergebnisse der Studie

„Bilder von Fundraising  
bei Vorständen und GeschäftsführerInnen  
diakonischer Einrichtungen“

Beate Haverkamp und Wiebke Doktor

## I. Forschungsanlass und Kontext der Studie

Seit in Deutschland vor 20–25 Jahren der Begriff Fundraising aufkam, beschäftigt dieses Thema – angetrieben durch die großen Veränderungen auf dem Sozialmarkt – auch die diakonischen Einrichtungen. Je nach Wirkungsradius, Lage, Größe, Thema und verantwortlichen Personen agieren die diakonischen Träger (wie auch die anderen Wohlfahrtsverbände) bis heute sehr unterschiedlich. Manche stehen mit ihrem Spendenanliegen prominent in der Öffentlichkeit, dahinter steht inzwischen oft eine klare strategische Ausrichtung mit zum Teil erheblichen Investitionen. Andere sind deutlich verhaltener, denn ihnen ist es wichtig, unauffälliger um Spenden zu werben und sie investieren vergleichsweise wenig in Fundraising. Dazwischen gibt es zahlreiche weitere Ausprägungen, die sich in den vergangenen Jahren entwickelt haben.

Die Vielfalt der verschiedenen Ansätze von Fundraising, die sich in Unternehmen von verschiedenem Aufbau zeigen, hat uns dazu inspiriert, einen Forschungsbeitrag zu leisten, der die Systematisierung der Branche vorantreiben könnte. Wir hoffen, mit der vorliegenden Studie einen Beitrag zum Forschungsdialog geleistet zu haben, der zur weiteren Erarbeitung anregt und der als erster Schritt zur Erschaffung eines Bezugssystems gelten kann, mit dessen Hilfe begründete Fundraising-Entscheidungen getroffen werden können.

Im Rahmen dieser Studie wurden 15 Personen aus dem Vorstand oder der Geschäftsführung diakonischer Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen im Rahmen von jeweils etwa einstündigen leitfadenzentrierten ExpertInneninterviews befragt. Aus diesen Gesprächen haben wir in Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Bettina Hohn und Dr. Kai Fischer aus dem Forschungsverbund für Fundraising und Zivilgesellschaft fünf Denkmodelle entwickelt, wie Fundraising in diakonischen Einrichtungen gesehen und umgesetzt werden kann. Auf Grundlage dieser Modelle, in die sich Institutionen selbst einordnen sollen, können gute Entscheidungen zum Fundraising-Vorhaben getroffen werden und Gespräche über Fundraising auf einer gemeinsamen Ebene geführt werden.

Diese Kurzfassung der Studie dient Interessierten dazu, sich einen ersten Überblick über Thematik, Fragestellungen, Vorgehen und Ergebnisse der durchgeführten Befragung zu verschaffen. Sie ist zu diesem Zweck absichtlich kurzgehalten und gibt die Ergebnisse teilweise nur auf einer Meta-Ebene wieder. Sie erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann die Lektüre der vollständigen Studie nicht ersetzen, in der die fünf Denkmodelle in nachvollziehbarer Weise aus den Befragungen abgeleitet werden.

## II. Vorgehen

Da der Weg zum Fundraising in Diakonischen Einrichtungen zumeist durch Führungspersonen gesteuert wird, haben wir für unsere Befragung 15 GeschäftsführerInnen und Vorstandsmitglieder ausgewählt und jeweils im Rahmen eines etwa einstündigen geleiteten ExpertInneninterviews befragt. Aus Gründen der Praktikabilität haben wir uns auf Nordrhein-Westfalen beschränkt, glauben aber, dass unsere Ergebnisse auf Deutschland übertragen werden können, da keine regionalspezifischen Fragen gestellt wurden. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen war es uns wichtig, einen möglichst repräsentativen Querschnitt von Diakonischen Einrichtungen zu erreichen. Es wurden also 40 Einrichtungen ausgewählt, von denen so viele kontaktiert wurden, bis 15 Interviewtermine vereinbart werden konnten, die Auswahl erfolgte dabei zufällig.

Die tatsächliche Zusammensetzung der Interviewten bestätigt den Ansatz der Zufälligkeit, da wir eine zufriedenstellende Repräsentation erreichen konnten: Von den 15 Interviews wurden neun mit Vorständen und sechs mit GeschäftsführerInnen durchgeführt, um beide Perspektiven zu erhalten. Dass nur vier der Interviewten weiblich waren, ist der prozentualen Stellenverteilung in deutschen Führungsebenen geschuldet. Der Anteil weiblicher Geschäftsführer in Deutschland betrug im Jahr 2010 16,8%<sup>1</sup>, weswegen wir glauben, auch diese Kohorte ausreichend repräsentiert zu haben. Dass bei der Berufsgruppe der Befragten kirchliche Berufe dominieren (sieben von 15), ist auf den Bereich der Forschung zurückzuführen. Ein Punkt, der uns wichtig war, um die Güte unserer Ergebnisse voraussetzen zu können, war die Erfahrung der Befragten in der diakonischen Geschäftsführung: Zwei Drittel der Interviewten sind bereits seit zehn Jahren oder länger in einer Führungsposition.<sup>2</sup>

Die Interviews wurden in den Einrichtungen und in der Methode des halbstandardisierten Experteninterviews mit Leitfaden durchgeführt, um die Vergleichbarkeit zu erhöhen und den thematischen Rahmen des Gesprächs zu steuern, jedoch die Befragten als ExpertInnen ihrer Branche in den Vordergrund zu stellen. Die Interviews waren in folgende Phasen unterteilt: Eröffnung/*Warming Up*, eine erste thematische Phase zur Diakonie im Kontext wirtschaftlichen Handelns, eine zweite thematische Phase zum Fundraising und Erfahrungen mit Fundraising und eine offene Endphase.<sup>3</sup>

Die gesprächsrekonstruierenden Transkriptionen, die aus den Interviewprotokollen erarbeitet worden sind, wurden in einer Forschungskooperation mit dem Forschungsverbund Fundraising und Zivilgesellschaft ausgewertet und durch Verdichtungsprozesse die zwei Inhaltsteile und die fünf Denkmodelle entwickelt, die sich als zentrales Ergebnis dieser Studie verstehen.

---

<sup>1</sup> BÜRCEL (2018): Anteil weiblicher Geschäftsführer in Deutschland im Jahr 2010 nach Altersgruppen. Statista. Online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182539/umfrage/anteil-weiblicher-geschaeftsfuehrer-nach-altersgruppen/> (Letzter Zugriff: 14.02.18).

<sup>2</sup> Eine genaue Auflistung der befragten Personen findet sich im Anhang der vollständigen Studie (Anhang III).

<sup>3</sup> Der Interview-Leitfaden findet sich im Anhang der vollständigen Studie (Anhang I).

### III. Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch den Aufbau des Leitfadens verliefen alle Gespräche in einer vergleichbaren Weise, aus der sich zwei Ergebnisteile ergeben: Diakonie im Kontext wirtschaftlichen Handelns und Diakonie im Kontext von Fundraising. Aus den Ergebnissen dieser beiden Teile wurden die im dritten Teil vorgestellten Denkmolelle gebildet. In dieser Zusammenfassung werden die Ergebnisse auf einer Meta-Ebene beschrieben. Für die genauere Ableitung der Ergebnisse aus den Interviewprotokollen verweisen wir auf die vollständige Studie.

#### A. Diakonie im Kontext wirtschaftlichen Handelns

In diesem Abschnitt werden diejenigen Passagen zusammengefasst, in denen die befragten Führungspersonen von der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Finanzierung diakonischer Einrichtungen berichten und in diesem Zuge einerseits den Einfluss des Marktes und der Politik und andererseits die Potenziale einer zentralen Position der Diakonie in der Gesellschaft aufzeigen.

Die Interviewten sind sich einig, dass die finanziellen Mittel der Diakonischen Einrichtungen Nordrhein-Westfalens in der Vergangenheit stetig zurückgegangen sind und erwarten für die Zukunft, dass sich dieser Trend fortsetzt. Als wichtigste Gründe dieser Entwicklung werden die sinkende Kirchensteuer und die Erhöhung der Eigenbeteiligung genannt. Außerdem steige die Zahl der Menschen, die Hilfe von der Diakonie benötigen, wodurch die vorhandenen Mittel auf mehr Fälle aufgeteilt werden müssten. Die Befragten heben jedoch hervor, dass es bisher in keiner der ihnen bekannten Einrichtungen zu Verkleinerungen oder zur Schließung von Abteilungen gekommen sei.

Als wichtige Änderung in der Arbeit der Diakonie wird die Öffnung des Marktes in den Bereich der sozialen Leistungen gesehen. Sie habe zu einer Erhöhung der Konkurrenz geführt, die sich in einem Preisdruck und teilweise sogar in einem ‚Preisdumping‘ zeigten. Als Folge dieser Entwicklungen ergibt sich für die Einrichtungen die Herausforderung, als wirtschaftliches Unternehmen zu handeln und dabei die Qualität der Leistungen der Wohlfahrtspflege nicht zu gefährden. Um diese Qualität trotz eines erkennbaren Fachkräftemangels zu gewährleisten, wollen die Einrichtungen am Tariflohn festhalten. Hinzu kommt, dass die Diakonie nicht darauf bedacht ist, gewinnmaximierend zu wirtschaften, wodurch sie in Teilen nicht wettbewerbsfähig sein kann und will. Die Befragten plädieren hier vor allem für die Handlung im Sinne der Maxime einer sozialen Einrichtung, die Teil des Sozialstaatsystems ist. Durch die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung dieses Systems und des Subsidiaritätsprinzips zur Erhaltung der Diakonie zeige sich auch die Bedeutung und Abhängigkeit von der Politik und aktuellen Gesetzeslagen.

Zuletzt gehen die Befragten noch auf die Rolle der Diakonie in der Gesellschaft ein und auch hier zeigt sich der Konflikt zwischen ökonomischem Handeln und der Wichtigkeit des diakonischen Profils. Die Interviewten heben hervor, dass die Bewahrung einer qualitativ hochwertigen Wohlfahrtspflege vor allem vom Stellenwert abhängt, die diakonischem Handeln in der Gesellschaft zugemessen wird. Die Qualität der Leistungen dürfe nicht unter einem Preiskampf zwischen privaten und öffentlichen AnbieterInnen leiden.

## B. Diakonie im Kontext von Fundraising

In diesem, zweiten Ergebnisteil werden die Einstellungen zum und die Erfahrungen mit Fundraising der Befragten zusammengefasst und die Möglichkeiten aufgezeigt, die die Befragten für Fundraising im diakonischen Bereich sehen.

Solange das Sozialstaatsprinzip in Deutschland intakt sei, darin sind sich die Befragte einig, gelte die Finanzierung der Diakonischen Einrichtungen als gesichert, weswegen Fundraising nicht zur Existenzsicherung eingesetzt werde, sondern – wenn überhaupt – projektgebunden und zeitlich begrenzt.

Die Befragten nehmen das Sammeln von Spenden im diakonischen Bereich nicht als unangemessen wahr, sondern bezeichnen die Spendenakquise als eine Selbstverständlichkeit, die im Wesen von Diakonie und Kirche schon angelegt sei. Fundraising könne hier nicht nur als Mittel, sondern vor allem als Gelegenheit für Beteiligung und Teilhabe eingesetzt werden. Die gezielte Finanzierung wichtiger Projekte über Fundraising könne so eine partizipatorische Funktion erfüllen, die das Gesamtanliegen der Diakonie in die Gesellschaft transportieren würde. Um diese Einstellung zum Fundraising nach außen hin sichtbar zu machen, müsse es schon im Leitbild der Diakonie auftauchen. Auch wenn die Geldspende über die Projektorientierung zur Finanzierung von Sonderleistungen und/oder besonderen Projekten beitragen kann, heben einige der Befragten an dieser Stelle hervor, dass neben ihr die Sach- und Zeitspenden noch wichtigere Elemente der Beteiligung am diakonischen Auftrag darstellten, auch weil die Fundraising-Ergebnisse sich meist nur im Bereich von einem bis maximal drei Prozent des monetären Gesamtvolumens bewegen. Fundraising lohne sich nur dann, wenn über den bloßen finanziellen Ertrag hinausgeschaut werde, dann könne es zum Anlass zur Partizipation und zum Ausdruck des gesellschaftlichen Auftrags werden.

Die Befragten sehen im Fundraising die Möglichkeit, die Wirkung von Spendenakquise nach innen und außen zu kontrollieren. Innerhalb der Diakonie habe die Beschäftigung mit Fundraising das Potenzial, die *Corporate Identity* zu schärfen und ein Bewusstsein für gemeinsame Ziele zu schaffen. Dabei müsse das Fundraising-Vorhaben immer auf die Organisation ausgerichtet sein und die dezentralen Einrichtungen berücksichtigt werden. Führungskräfte spielen bei der Einführung von Fundraising eine zentrale Rolle, sie werden in der Regel als ‚AnstoßerInnen‘ gesehen und sollten daher eine positive Einstellung zum Fundraising haben und für eine gute Steuerung sorgen. Nach außen kann Fundraising wirken, indem die diakonischen Einrichtungen über projektzentrierte und transparente Kommunikation über das Ziel von Spendensammlung eine positive Reputation erlangen und so langfristig dafür sorgen, dass die Diakonie sich über das Vorurteil der reichen Kirchen hinwegsetzt und zum beliebten und vertrauenswürdigen Spendenakquisiteur wird. Beliebtheit und Ansehen der Diakonie steigen durch die transparente Kommunikation des Spendenanliegens (auch wenn das Volumen der Spenden überschaubar bleibt).

Auf die Nachfrage, welche Erfahrungen bereits mit bestimmten Fundraising-Methoden und Instrumenten gemacht worden seien, nennen die Befragten eine Vielzahl von Projekten und Themen (z.B. Sozialkaufhaus, Menschen mit Behinderung/Kinder), aber auch konkrete Veranstaltungsmuster und Verfahren (z.B. Tandemaktionen mit der Presse, Kabarettabende und Pflege der SpenderInnenschaft).

Der Neuaufbau von Fundraising in einer großen Institution ist ein langfristiger und schwieriger Prozess, der durch eine professionelle Anpassung der Organisationsstruktur und Koordinierung der Abläufe vereinfacht werden kann. Das ganze System der Institution müsse auf das Fundraising ausgelegt sein, damit

die vier Ebenen des Fachlichen, des Menschlichen, der Führungsebene und des Fundraisings selbst mit seinen Abläufen nebeneinander und kooperativ funktionieren können. Als wichtige Maßnahme wird hierbei die gut funktionierende Fundraising-Verwaltung benannt. Die Person des Fundraisers/ der Fundraiserin solle hierbei einerseits stets gut über aktuelle Themen informiert sein und an allen Leitungskonferenzen teilnehmen, müsse andererseits aber auch durch die Einrichtungen gestärkt und unterstützt werden, damit das Fundraising reibungslos funktionieren kann. Für die Planung der Maßnahmen zum Aufbau von Fundraising sind anderthalb Jahre geplant, erst danach können erste Maßnahmen umgesetzt werden. Auch unter den Befragten herrscht Einigkeit darüber, dass der professionelle und nachhaltige Aufbau von Fundraising wohl länger als fünf Jahre dauere.

### C. Fünf Bilder von Fundraising in Denkmodellen (Studienergebnis)

Im dritten Teil der Studie wird das präsentiert, was im ursprünglichen Titel der Studie (Bilder von Fundraising bei Vorständen und GeschäftsführerInnen) als ‚Bilder‘ bezeichnet wurde. Während der Interviews und der Analyse hat es sich angeboten, diese Bilder in Denkmodellen zusammenzufassen, die wir an dieser Stelle als Studienergebnis präsentieren. Sie stellen dar, wie Fundraising in diakonischen Organisationen gesehen und umgesetzt werden kann und beschreiben grundlegende Wirkungsformen, die Fundraising entfalten kann. Die Ergebnisse sind auf andere Organisationsformen übertragbar, die überwiegend refinanzierte Leistungen anbieten.

Jedes Bild von Fundraising hat seine Berechtigung und wird nicht als besser oder schlechter bewertet als die anderen. Jedes löst andere Aufgaben und passt zu verschiedenen Situationen. Die Denkmodelle stellen die Handlungslogik in der jeweiligen Situation dar und zeigen, wie sich mit ihnen neue Ziel- und Anspruchsgruppen erreichen lassen. Jedes Modell kann für sich stehen und umgesetzt werden, sie lassen sich aber auch kombinieren und in Facetten umsetzen. Das fünfte Denkmodell ist im Grunde die Zusammenführung der vier ersten Modelle und beschreibt die Chance, dass Fundraising zum Treiber gesellschaftlicher Entwicklung und Partizipation werden kann.

Die Denkmodelle heißen:

1. **Fundraising zur Existenzsicherung**
2. **Fundraising als ‚Sahnehäubchen‘**
3. **Fundraising als Anlass zur Kommunikation nach innen und außen**
4. **Fundraising als Ausdruck der Mission**
5. **Fundraising als partizipatorischer und gesellschaftsentwickelnder Prozess**

## 1. Denkmodell: Fundraising zur Existenzsicherung

Fundraising kann eine Lösungsstrategie sein, wenn infolge veränderter Bedingungen oder Voraussetzungen die Finanzierung eines bestimmten Bereichs nicht mehr gewährleistet werden kann. Die Dimension des bedrohten Bereichs ist dabei entscheidend und reicht von einzelnen Zusatzleistungen über bestimmte Projekte und Bereiche bis hin zur gesamten Organisation, die von der Schließung bedroht ist. Für die einzelnen Szenarien unterscheiden sich die Herangehensweisen grundlegend, weswegen sie in der vollständigen Studie einzeln betrachtet werden.

Sind nur einzelne Leistungen bedroht, biete sich demnach oft die Möglichkeit, eine interne Spendenaktion zu organisieren. MitarbeiterInnen werden häufig selbst aktiv, um das Weiterbestehen einer Leistung durch eine zeitlich begrenzte Spendenakquisition mit festem Spendenziel zu ermöglichen. Die Hilfe durch externe Fundraising-ExpertInnen ist auf dieser Ebene in der Regel nicht vonnöten. Geht es um die Bedrohung eines Bereichs oder eines Projekts innerhalb einer Organisation (z.B. hervorgerufen durch rückgängige Nachfrage oder veränderte Finanzierung), muss individuell entschieden werden, ob eine externe Unterstützung notwendig ist. Es sollten realistische Spendenziele mit zeitlichem Rahmen gesetzt werden, die für die Schließung der finanziellen Lücke ausreichen würden. Im Erfolgsfall hat eine Spendenaktion das Potenzial, die MitarbeiterInnen in ihrer Position und Tätigkeit zu bestärken. Für die Abwendung der Schließung einer kompletten Organisation reichen die zuvor beschriebenen Maßnahmen zumeist nicht aus, da in kurzer Zeit hohe Spendeneinnahmen generiert werden müssen. In diesem Fall können externe Fachleute engagiert werden, die den Aufwand der Umsetzung von Maßnahmen übernehmen. Es ist jedoch zu bemerken, dass die Beauftragung von Fundraising-Fachleuten in einer kurzen Zeitspanne keine Erfolgsgarantie ist. Der nachhaltige Aufbau von Fundraising ist zeitaufwendig und sollte nur im Notfall als spontanes Mittel eingesetzt werden.

## 2. Denkmodell: Fundraising als ‚Sahnehäubchen‘

MitarbeiterInnen, die in ihrem Alltag sehen, was in der Pflege und in anderen Praxisbereichen fehlt, entwickeln mitunter Ideen für neue Verfahren und Angebote, die die Betreuung von und Fürsorge für Menschen/Tiere/Umwelt verbessern könnten. Obwohl diese Angebote häufig in doppelter Weise sinnvoll sind, weil sie einerseits das Leben der KlientInnen verbessern und andererseits das Ansehen der Organisation steigern, kann die Finanzierung nur selten über die regulären Kostenträger laufen. In diesem Fall können sowohl Ehrenamtliche als auch GeldspenderInnen geworben werden. Diese beiden Maßnahmen können nebeneinander funktionieren. Für die Werbung von Ehrenamtlichen ist es wichtig, eine langfristige Strategie zu entwickeln, um die neu gewonnenen Kräfte zu pflegen und zu halten. Nebenher kann die SpenderInnenakquise durch Fundraising eine Möglichkeit sein, die durch die Projekte entstehenden Kosten zu finanzieren und das mit einem erheblich geringeren Erfolgsdruck als im ersten Modell. Das ‚Sahnehäubchen‘, das die Zusatzleistung ist, lässt einen nachhaltigen (weil langfristigeren) Aufbau von Fundraising zu. Die Finanzierung des ‚Sahnehäubchens‘ kann der Einstieg in ein strategisches Fundraising sein, das auf Dauer umfangreicher und für andere Bereiche nutzbar wird.

## 3. Denkmodell: Fundraising als Anlass zur Kommunikation nach innen und außen

Im Zuge des Aufbaus von strategischem Fundraising bietet sich immer auch die Gelegenheit, die innere Haltung zu überprüfen und die Schaffung eines ‚Wir-Gefühls‘ (*Corporate Identity*) voranzutreiben. Die Fundraising-Strategie soll langfristig in die Organisation implementiert werden und setzt dafür bei den Kernwerten der Institution an, um das ‚Warum‘ der Aktivitäten kennenzulernen. Fundraising bietet hier auf zwei Ebenen die Chance, die interne und die externe Kommunikation zu stärken: Zum ersten dient



es einer internen Rückversicherung über die Kernbotschaften und den Wert des institutionellen Engagements. Die interne Ermittlung und Formulierung der wesentlichen Werte kann bei den MitarbeiterInnen die Leidenschaft an der Arbeit (wieder) aufleben lassen und die Planung mit Spendenzielen und Projekten lässt Vorfriede und Hoffnung entstehen. Zum zweiten können die Kernbotschaften, Spendenziele und Projekte im Anschluss durch eine gute Kommunikation nach außen getragen werden und so Gelegenheiten zur Interaktion mit neuen Gruppen, zum Netzwerken, zur Steigerung der Bekanntheit und letztendlich zur SpenderInnenakquise geschaffen werden. Über die Kommunikation des Spendenbedarfs sollten dabei insbesondere der Nutzen der Organisation für die Gesellschaft und die Anteile jedes Einzelnen daran in den Fokus genommen werden. In diesem Fall hat das strategische Fundraising über den monetären Einfluss hinaus einen großen Nutzen für die Organisation.

#### **4. Denkmodell: Fundraising als Ausdruck der Mission**

Seit den 90er-Jahren verändert sich die Wohlfahrtspflege in Deutschland und neue Angebote und größere Konkurrenz erhöhen den Preisdruck und rücken die Wirtschaftlichkeit der Diakonie in den Vordergrund. Hierbei besteht das Risiko, das eigentliche Ziel der Mission aus den Augen zu verlieren: Das Handeln aus dem Verständnis von Nächstenliebe heraus. Dieses Spannungsfeld von unternehmerischem und sozialem Nutzen erschwert die Vermittlung der eigenen Grundwerte im Alltag der Diakonie.

Ein Fundraising, das in enger Zusammenarbeit mit den diakonischen Einrichtungen aufgebaut wird, hat das Potenzial, den Gedanken der Nächstenliebe über die Geldspende und/oder das Ehrenamt zu transportieren und so eine Teilhabe an der christlichen Welt und den Werten der Diakonie zu schaffen. Über den Aufruf ‚Wir brauchen Spenden, Engagement, Hilfe, Ehrenamt!‘ und die Einbindung von Menschen in die Gestaltung der Gesellschaft eröffnen das Fundraising und die individuelle Gabe Gelegenheiten für Sinnstiftung durch die GeberInnen im Sinne der christlichen Maxime der Nächstenliebe. Diese Botschaft kann durch den Fundraiser/die Fundraiserin über das Netzwerk an zahlreiche neue Ziel- und Anspruchsgruppen vermittelt werden.

#### **5. Denkmodell: Fundraising als partizipatorischer und gesellschaftsentwickelnder Prozess**

Das letzte Denkmodell, das wir aus den Interviews mit GeschäftsführerInnen und Vorständen der Diakonie entwickeln konnten, stellt das Fundraising als partizipatorischen Prozess und Grundstein zur Entwicklung der Gesellschaft dar. Es steht absichtlich an letzter Position, da es die vorangegangenen Modelle auf sich vereint. Dieses Denkmodell ist als ein hypothetisches Modell für den Idealzustand des Fundraising in refinanzierten Organisationen zu verstehen. In dem Modell besteht die Hoffnung darin, dass der Umbau der Wohlfahrtspflege neben der Wirtschaftlichkeit auch die Menschlichkeit und die christlichen Werte einbindet. Unsere Hypothese lautet dementsprechend:

**In Zukunft sind Staat und Gesellschaft für die Finanzierung und Umsetzung des sozialstaatlichen Konsenses gemeinsam verantwortlich.**

Um zu verstehen, inwiefern das strategische Fundraising das Potenzial hat, den gesellschaftlichen Teil dieser Verantwortung zu tragen, gilt es zunächst, die wesentlichen Problematiken der diakonischen Arbeit zu benennen. Sie lauten: Konkurrenz, Mangel an Ressourcen und Verlust der Bedeutung des Sozialstaates.





Die hohe Konkurrenz ist die Folge der Öffnung des Marktes in diesem Bereich, die dazu geführt hat, dass Marketing, Preiskampf und Marktanteile ihren Weg in den Alltag der Diakonie gefunden haben und den Arbeitsalltag mitbestimmen. Unter diesen Einflüssen leidet auf lange Sicht die Qualität der diakonischen Leistungsangebote. In den 90er-Jahren wurden die gesetzlichen Grundlagen der Wohlfahrtspflege in Deutschland geändert. Ein wesentlicher Aspekt dieser Änderung ist die Neuverteilung der Finanzierung, die je nach Sparte zum Rückgang der finanziellen Mittel geführt hat. ‚Mangel an Ressourcen‘ beinhaltet neben monetären Mitteln auch den Mangel an Fachkräften und Zeit für den Patienten/Klienten, sowie die internen Ressourcen, die durch Veränderungen und die neuen Herausforderungen des Marktes besonders gefordert sind. Der Sozialstaat verliert dann an Bedeutung, wenn der Preis für eine Leistung über die Qualität oder Haltung gestellt wird. Das führt seitens der Einrichtungen zu dem Gefühl, dass die eigene Arbeit nicht gewürdigt wird. Durch das veränderte politische Verständnis von Wohlfahrtspflege wird die Diakonie zu einem sozialen Unternehmen.

Als weitere Reaktion auf die beschriebenen Veränderung wurde Fundraising mit den zuvor beschriebenen Denkmodellen eingeführt. Die Erfahrungen mit Fundraising zeigen Bestandteile, die für den Erfolg von großer Bedeutung sind: Grundlegende Konzeptentwicklung mit Analysen, Strategien und Personalentwicklung, die Bewusstmachung von und Festlegung auf Kernbotschaften und Werte, die den Nutzen der Arbeit zusammenführen, die *Corporate Identity* nach innen steigern und nach außen eine höhere Strahlkraft als Arbeitgeber und Anbieter von sozialen Dienstleistungen zur Folge hat. So wirkt Fundraising deutlich über den monetären Effekt hinaus, es wird zum Baustein der Organisationsentwicklung, ein Motor für Innovation und ein Mittel der Kommunikation mit der Gesellschaft und der Politik.

Auf lange Sicht kann der Umbau des sozialen Sektors ein nachhaltiges Gefühl von individueller Verantwortlichkeit vermitteln und die Arbeit für Bedürftige als Gemeinschaftswerk neu definieren. In diesem Fall wäre Fundraising mehr als nur ein Instrument zur Spendenakquise, sondern würde zur Exekutive der sozialstaatlichen Verantwortlichkeit und zur direkten Möglichkeit der Partizipation. Es wäre in diesem Fall ein Wert an sich, der nach innen und außen in die Zivilgesellschaft und die Politik Anliegen und Werte plausibel kommuniziert.

März 2019

Beate Haverkamp und Wiebke Doktor  
Geschäftsführerinnen, Conversio Institut

info@conversio-institut.de

0203-485777-0

Wissenschaftliche und Inhaltliche Begleitung durch:

Prof. Dr. Bettina Hohn, Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)

Dr. Kai Fischer, Mission-Based Consulting

