

Fundraising in Kirche und Diakonie

Gebrauchsanleitung

Gehören Sie auch zu den Menschen, die das Lesen von Gebrauchsanleitungen fürchten? Weil sie oft schrecklich kompliziert und unverständlich sind und nicht zwangsläufig zum sicheren Gebrauch führen. Das brauchen Sie hier nicht. Was wir Ihnen mitteilen wollen, ist in wenigen und einfachen Sätzen gesagt.

Mit diesem Ordner wird Ihnen eine Systematik geliefert, die es Ihnen erleichtern soll, Ihre Fundraising-Ideen, Handouts von Seminaren, Tagungsunterlagen, Workshop-Ergebnisse und vieles mehr sinnvoll und systematisch einzuordnen. Um ständig auf dem neusten Stand zu sein, haben wir die Loseblattsammlung gewählt.

Darüber hinaus bietet der Ordner einen praktischen Nutzen für die Arbeit der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter in Ihrer Kirchengemeinde oder diakonischen Einrichtung. Die Beiträge vermitteln Zusammenhänge und Methoden und geben praktische Hinweise für Ihr Fundraising. Literaturhinweise und Internetadressen geben nützliche Hilfestellungen zur Vertiefung der Materie und können bei der Erschließung zusätzlicher Ressourcen hilfreich sein.

Nutzen Sie den Ordner als ergänzende Arbeitshilfe für Ihre Fundraising-Projekte und halten Sie sich im Internet unter www.fundraising-evangelisch.de über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden.

Um eine gute Lesbarkeit zu erreichen, haben wir uns für die Verwendung des neutralen generischen Maskulinums (es sind weibliche wie männliche Personen gemeint) entschieden.

Unseren Sponsoren danken wir sehr herzlich für ihre freundliche Unterstützung und möchten Sie an dieser Stelle auf ihre Aktivitäten und Angebote hinweisen (Kapitel 10 „Unsere Sponsoren“):

BKK Diakonie - die Krankenkasse für soziale Berufe

cross-effect

ECKD

EKK - Ihre Bank mit christlichen Werten

KD-Bank - Bank für Diakonie und Kirche

KIGST

Plansecur - die Finanzplaner

VRK - Versicherer im Raum der Kirche

Wort im Bild

Allen Lesern wünschen wir vom Redaktionsteam viel Freude mit dem Fundraising-Ordner.


Ingrid Alken


Christian Eitmann


Bernd Kreh


Joachim Pothmann


Angelika Vasold

Impressum

Herausgeber

Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen,
Fundraising Akademie Frankfurt am Main

Redaktionsleitung

Christian Eitmann, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern

Redaktionsteam

Ingrid Alken, Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen
Christian Eitmann, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern
Bernd Kreh, Diakonie Hessen
Joachim Pothmann, Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck
Angelika Vasold, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau

Lektorat

Caroline Gutberlet, Berlin

Satz und Gestaltung

Reinhard Jungwirth, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern

Druck und Verarbeitung

Crosseffekt, Ingelheim, Mainz

Bezug

Dieser Ordner kann über Ihre Landeskirche oder über die Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen bezogen werden (www.fundraising-evangelisch.de).

1. Auflage, Mai 2013, 3.500 Exemplare

Titelbild: © bigfoot - Fotolia.com

Inhalt

Kapitel 1 Fundraisingstrategien

1.1 Theologische Perspektiven des Gebens

1. Das Leben als Gabe
2. Die Gerechtigkeit als Gabe
3. Die Gnade als Gabe
4. Historischer Ausblick

1.2 Ethik im Fundraising

1. Was ist Ethik im Fundraising?
2. Verallgemeinerungsfähige Regeln in der Fundraising-Praxis

1.3 Fundraising und Gemeindeaufbau

1. Visionen
2. Ziele, Konzepte und Strategien
3. Attraktive Projekte
4. Motivierte Mitarbeiter
5. Öffentliches Erscheinungsbild
6. Interne Kommunikation über Gelder
7. Positionierung von Fundraising

1.4 Fundraising in der Evangelischen Kirche

1. Entwicklung
2. Besonderheiten kirchlichen Fundraisings
3. Fundraising in den Gliedkirchen
 - 3.1 Strukturelle Anbindung und personelle Ausstattung
 - 3.2 Aus- und Fortbildung
 - 3.3 Fundraising-Software
 - 3.4 Stiftungswesen
 - 3.5 EU-Fördermittel
4. Die Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen
 - 4.1 Informations- und Materialdienst

- 4.2 Fundraising-Beratung und Grundlagenarbeit
- 4.3 Koordinations-, Vernetzungs- und Serviceleistungen
- 4.4 Operative Begleitung bei der Umsetzung von Fundraisingmaßnahmen
5. Trends und Entwicklungen des kirchlichen Fundraisings

1.5 Trends auf dem deutschen Spendenmarkt

1. Allgemeine Daten und Fakten
2. Spenderverhalten

Kapitel 2 Voraussetzungen

2.1 Aller Anfang ist gar nicht so schwer

2.2 Vision, Mission, Leitbild

1. Begriffserklärungen
2. Mehr als nur Worte
3. Eine Vision für kirchliches Fundraising
4. Selbstverständlich?!

2.3 Fundraising als Querschnittsaufgabe in Kirche und Diakonie

1. Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation
2. Verwaltung
3. Teamarbeit
4. Aus- und Weiterbildung

2.4 Erkenne Dich selbst – Die SWOT-Analyse-Bilanz als Grundlage einer Fundraising-Konzeption

1. Wozu dient die SWOT-Analyse-Bilanz?
2. Stärken und Schwächen
3. Chancen und Risiken
4. Die Folgen der SWOT-Analyse-Bilanz

Anhang: Mustervorlage für eine SWOT-Analyse-Bilanz

2.5 Das Fundraisingteam

1. Erforderliche Kompetenzen
2. Zielgruppen
3. Ideale Zusammensetzung
 - Hinweis
- Achtung

2.6 Grundstein für den Erfolg: Interne Kommunikation schafft Wirgefühle und Zufriedenheit

1. Bei der Kommunikation kommt es auf Wissen und systematisches Handeln an
2. Interne Kommunikation kommt vor externer Kommunikation!
3. Kommunikations-hindernisse entdecken und ausräumen
4. Kommunikation hat eine Hol- und eine Bringschuld
5. Übersicht schaffen
6. Danken, bevor die Sonne untergeht – auch bei der internen Kommunikation

2.7 Einmalig! Was macht meine Organisation unverwechselbar?

1. Und was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?
2. Ein Beispiel aus der Praxis
 - Tipp

2.8 Finanzen und Buchhaltung

1. Transparente Buchung
2. Opfergeld
3. Zielgenauer Spendeneingang
4. Faktor Zeit
 - Fazit

2.9 Adress- und Spendenverwaltung

1. Funktionen einer Adress- und Spendenverwaltung
2. Vorteile und Nachteile
3. Einführung einer Adress- und Spendenverwaltung
 - Fazit

2.10 Nach der Spende ist vor der Spende – vom Danken bis zur Bindung von treuen Förderern und Freunden

1. Treue Spender (er)hält man nicht nur mit einem Kontakt
2. Danke und nochmals danke
 - 2.1 Möglichkeiten des Dankes
 - 2.2 Voraussetzungen für Danksagungen
 - 2.3 Varianten des Dankes
 - 2.4 Der Fundraising-Kerngedanke
3. Spenderbindung
4. Anforderungen an ein Fundraisingteam
5. Relationship-Fundraising
6. Bindungsdeterminanten
 - 6.1 Vertrauen
 - 6.2 Zufriedenheit
 - 6.3 Qualitative Indikatoren
 - 6.4 Involvement
 - 6.5 Bindung
7. Bindungsstrategien
8. Spenderrechte
9. Die Erwartungen der wichtigsten Interessensgruppen im Fundraising
 - 9.1 Spender
 - 9.2 Fundraising-Mitarbeiter
 - 9.3 Öffentlichkeit

Kapitel 3

Beteiligte und Zielgruppen

3.1 Mitgliederorientierung – die Reichweite der Gemeinde erkunden und verbessern

1. Der Begriff Mitgliedschaft
2. Mitgliederorientierung – ein Prozess
3. Mitgliederorientierung – eine Auszeit im Alltag der Kirchengemeinde
4. Mitgliederorientierung – verschiedene Techniken
 - 4.1 Ankommen
 - 4.2 Ansprechen
 - 4.3 Ankündigen
 - 4.4 Anteilnahme
5. Mitgliederorientierung – ein Selbstverständnis

3.2 Ehrenamtliche als Zeitspender gewinnen

1. Das Ehrenamt – bürgerschaftliches Engagement
 2. Engagiert und Engagierte
 3. Wie gewinnt man Ehrenamtliche?
 - 3.1 Leitsätze
 - 3.2 Standards
 - 3.3 Teilhabe ermöglichen
 4. Wo gewinnt man Ehrenamtliche?
 - 4.1 In der Einrichtung
 - 4.2 Durch Öffentlichkeitsarbeit
 - 4.3 Zusammenarbeit mit Freiwilligenbörsen
 - 4.4 Zusammenarbeit mit Firmen
- Fazit

Anhang: Checkliste: Ehrenamtliche Arbeit

3.3 Fundraisingmärkte

3.3.1 Spenden ist Privatsache – Förderung durch Privatpersonen

1. Daten und Fakten
2. Herangehensweise
3. Typologie der privaten Spender

3.3.2 Förderung durch Unternehmen

1. Voraussetzungen seitens der Organisation
 2. Aus welchen Motiven engagieren sich Unternehmen?
 3. Welche Motive sprechen für die Förderung durch Unternehmen?
 4. Interne Vorbereitung
 5. Was ist bei der Kommunikation mit Unternehmen zu beachten?
 6. Möglichkeiten der Unterstützung
 - 6.1 Geldspenden
 - 6.2 Weihnachtsspenden, Spenden statt Geschenke
 - 6.3 Werbeflächen für die Organisation zur Verfügung stellen („Platzspenden“)
 - 6.4 Unterstützung durch Mitarbeiter
 - 6.5 Entwicklung gemeinsamer Projekte
 - 6.6 Sachspenden
- Fazit

3.3.3 Förderung durch Stiftungen

1. Fördernde und operative Stiftungen
3. Überregionale Stiftungen
4. Definieren Sie Ihr Projekt
5. Der erste Kontakt
6. Antragsverfahren
7. Vergabeturnus
8. Formen und Fristen
9. In Verbindung bleiben

Anhang: Checkliste: Förderantrag an eine Stiftung

3.3.4 Öffentliche Förderungen

1. Strategische Bedeutung für das Fundraising
2. Der Begriff „öffentliche Fördermittel“
3. Förderebenen
 - 3.1 Fördermittel verschiedener Verwaltungsebenen
 - 3.2 Fördermittel über Schnittstellen zwischen kirchlicher und öffentlicher Verwaltung
4. Beziehungen zur politischen und zur Verwaltungsebene aufbauen
 - 4.1 Kommunale Gebietskörperschaften
 - 4.2 Landes- und Bundesverwaltungen

5. EU-Fördermittel
 - 5.1 Durch die EU zentral verwaltete Förderprogramme
 - 5.2 Auf nationaler oder regionaler Ebene verwaltete EU-Programme

3.3.5 Kirchliche Förderung

1. Suchen und Entdecken
2. Mögliche kirchliche Finanzierungsquellen
3. Entlastung der Spender

3.4 Zusammenarbeit mit Dienstleistern

1. Fundraising kostet zunächst Geld!
2. Welche Dienstleister sind sinnvoll?
 - 2.1 Druckerei
 - 2.2 Grafiker
 - 2.3 Fotograf
 - 2.4 Internetagentur
 - 2.5 Werbeagentur/PR-Agentur
 - 2.6 Lettershop
 - 2.7 Fundraising-Software und Datenbank-Hersteller
 - 2.8 Adressanbieter
3. Wie finde ich den richtigen Dienstleister?
4. Und wenn der Auftrag fertig ist?

3.5 Moderne Umgangsformen als Erfolgsfaktor – Etikette als Türöffner

1. Die Selbstvorstellung
2. Grüßen – Begrüßen – Empfangen – Vorstellen – Anrede – Titel
 - 2.1 Treppen und Aufzüge
 - 2.2 Wer reicht die Hand?
 - 2.3 Andere einander vorstellen
 - 2.4 Zusammenfassung
 - 2.5 Die Anrede
3. Smalltalk

Kapitel 4

Fundraisingstrategien

4.1 Fundraisingkonzeption

1. Begriffsklärung
2. Erster Schritt: Fundraisingziel
3. Zweiter Schritt: Fundraisingstrategie
4. Dritter Schritt: Zielgruppen-definition
 - 4.1 Zielgruppenmerkmale bestimmen
 - 4.2 Informations- und Entscheidungsverhalten recherchieren
 - 4.3 Kommunikationsziel definieren
5. Vierter Schritt: Fundraising-kampagne
6. Fünfter Schritt: Maßnahmenplanung

4.2 Projektmanagement im Fundraising. Ansbacher Beratungsmodell zur Kampagnenplanung

1. Ein Modell zur Planung und Durchführung einer Spendenkampagne
2. Ist-Situation
 - 2.1 Organisation
 - 2.2 Umfeld
 - 2.3 Finanzierung
 - 2.4 Projektbezogene Informationen
3. Projektrahmenplan
4. Aufgabenplan
5. Jahresplan
6. Evaluation

Anhang: Ist-Bestimmung – Beschreibung der Ist-Situation

Anhang: Ist-Bestimmung für Kirchengemeinde Musterstadt

Anhang: Fundraising-Projektrahmenplan

Anhang: Fundraising-Aufgabenplan

Anhang: Fundraising-Aufgabenplan: Beispiel

Anhang: Fundraising-Jahresplan

4.3 Analyse und Auswertung von Spendenaktionen

1. Worum geht es?
2. Analyse der Ergebnisse
 - 2.1 Durchschnittsspende
 - 2.2 Return on Investment (ROI)
 - 2.3 Responsequote (RQ)
 - 2.4 Aufwand des ehrenamtlichen Engagements

3. Argumente für eine gezielte Ergebnisanalyse

■ Fazit

Anhang: Messtabelle

Anhang: Auswertung einer Spendenaktion I

Anhang: Auswertung einer Spendenaktion II

4.4 Öffentlichkeitsarbeit in der Kirchengemeinde: Tu Gutes und rede darüber.

1. „Warum eigentlich kirchliche Öffentlichkeitsarbeit?“
2. Menschen interessieren sich für Menschen
3. Dreiklang: Was in der Gemeindekommunikation zusammenpassen muss
 - 3.1 Erscheinungsbild: nach außen erkennbar
 - 3.2 Kommunikation: nach innen verbunden
 - 3.3 Verhalten: mit gemeinsamen Fundamenten
4. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit
 - 4.1 Gemeindebrief
 - 4.2 Internet
 - 4.3 Soziale Netzwerke
 - 4.4 E-Mail-Newsletter
 - 4.5 Andere Onlineforen
 - 4.6 Pressearbeit
 - 4.7 Werbemedien
 - 4.8 Der Schaukasten, ein dreidimensionales Plakat
5. Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit – zwei Seiten einer Medaille
 - 5.1 Werbung um Spenden braucht Öffentlichkeit

- 5.2 Gemeinnützige Einrichtungen brauchen Profil
 - 5.3 Öffentlichkeitsarbeit ist oft die einzige Form der „Gegenleistung“ und Unterstützung
6. Weiterführende Hinweise

4.5 Erzählkunst im Fundraising

1. Was ist eine Geschichte?
2. Was ist eine Fundraisinggeschichte?
3. Wie finden Sie die für Ihren Spender bedeutungsvolle Fundraisinggeschichte?
4. Welche Geschichten wollen wir Menschen hören?
5. Wie erzählen Sie anschaulich?
6. Das Märchen-Erzählschema als Ihre Arbeitshilfe schlechthin
7. Ihr Erzählschema anhand von sieben Sätzen
8. Legen Sie Ihr Geschichtenarchiv an

Kapitel 5 Fundraisinginstrumente

5.1 Anlassspenden

1. Anlässe
2. Motive
3. (Kirchliche) Zielgruppen
 - 3.1 Sonderfall 1: Kranzspende
 - 3.2 Sonderfall 2: Weihnachtsspende von Unternehmen
4. Vorgehensweise
5. Arbeitsschritte der Gemeinde/Organisation nach einer erfolgten Anlassspende
 - Fazit

5.2 Erbschaftsfundraising in Kirchengemeinden

1. Ist Erbschaftsfundraising ethisch und moralisch vertretbar?
2. Zahlen, Daten, Fakten zum Erbschaftsmarkt

3. Chancen und Risiken des kirchlichen Erbschaftsfundraisings
 4. Wann ist Erbschaftsfundraising für Kirchengemeinden sinnvoll?
 5. Erste Schritte
 - 5.1 Informationen für Menschen in der dritten Lebensphase
 - 5.2 Kultur des Gebens
 6. Welches Fachwissen braucht die Kirchengemeinde?
 - 6.1 Rechtsanwalt oder Notar
 - 6.2 Steuerberater
 - 6.3 Arbeitsstelle Fundraising der Landeskirchen
 - 6.4 Vernetzung
 7. Ausschlagung eines Testaments
 8. Ansprüche von potenziellen Erblässern
- **Fazit**

5.3 Das Event: ein unvergessliches Erlebnis

1. Brauchen Sie überhaupt Events?
 2. Exkurs: Lernen durch Erleben
 3. Weitere Kennzeichen von Events
 4. Planung und Durchführung eines Events
 5. Arten von Events
 - 5.1 Sponsoren-/Spenden-/ Patenschaftslauf
 - 5.2 Schrottsammlung
 - 5.3 Wunschkonzert/Musikauktion
 - 5.4 Benefizdinner
 - 5.5 Wein und Wort
 - 5.6 Der Kirche Gewicht geben
 - 5.7 Wetten, dass ...
 - 5.8 Kuh-Bingo
 - 5.9 Überraschende Kombinationen
 - 5.10 Sonstige Events
- **Fazit**

5.4 Förderkreise und Fördervereine

1. Was spricht für die Gründung eines Fördervereins – und was vielleicht dagegen?
2. Tipps für Gründer
 - 2.1 Visionen und attraktive Projekte als Grundvoraussetzung
 - 2.2 Team-Building

- 2.3 Hohes zeitliches Engagement am Anfang
- 2.4 Ziele formulieren
- 2.5 Satzung und andere Vereinbarungen erstellen
- 2.6 Formalia
- 2.7 Mitgliedsbeiträge und sonstige Einnahmen
- 2.8 Werbung um Mitglieder und Spenden
- 2.9 Mitgliederversammlung
- 2.10 Sonderfall Stellenfinanzierung

■ **Fazit und Ausblick**

Anhang: Schritte zur Gründung eines Fördervereins

Anhang: Mustersatzung für einen Förderverein

Anhang: Mustersatzung für einen Förderkreis

Anhang: Vereinbarung zur Personalstellenfinanzierung und Geldanlage zwischen Landeskirche und Kirchengemeinde

5.5 Geldauflagen-Marketing für kirchliche und diakonische Einrichtungen

1. Begriff
2. Das richtige Projekt
 - 2.1 Justizbezug
 - 2.2 Regionale Verortung
 - 2.3 Beträge „leveln“
 - 2.4 Zuverlässigkeit
3. Ein zuverlässiger Partner für die Justizbehörden
 - 3.1 Trennung von Spenden und Geldauflagen
 - 3.2 Erfolgte und nicht erfolgte Zahlungen melden
4. So werben Sie erfolgreich Geldauflagen
5. Wie dankt man einem Richter?

5.6 Haus- und Straßensammlungen

1. Gesetzlicher Rahmen
2. Vorgaben für die Durchführung von Sammlungen
3. Verhaltensregeln für Sammler

■ Fazit

5.7 Kollekten: besser bitten – mehr bekommen

1. Wer im Gottesdienst eine Kollekte gibt
2. Folgerungen für die Kollektenbitte
3. Beispiel einer Kollektenbitte
4. Warum Menschen dennoch nicht mehr als sonst oder gar nichts geben
5. Was zu tun ist
(AIDA = Attention, Interest, Desire, Action)
6. Was außerdem sinnvoll ist
7. Was niemand erwartet
 - 7.1 Ideen, die niemand erwartet
 - 7.2 Humor, den niemand erwartet

5.8 Merchandising

1. Was passt zu mir, warum, und wie will ich das umsetzen?
2. Kalkulation
3. Verkaufspreis
4. Stückzahl
5. Probleme
 - 5.1 Sponsoren suchen
 - 5.2 Günstigeren Anbieter suchen
 - 5.3 Geniale Verkaufsmöglichkeit/ Vertriebsweg suchen
 - 5.4 Gewinnerwartung senken
 - 5.5 Projekt (in dieser Form) fallen lassen
6. Partnerschaften eingehen
7. Steuern
 - 7.1 Körperschaft-/Gewerbesteuer
 - 7.2 Umsatzsteuer
8. Rechnungsstellung

■ Fazit

5.9 Spendenbriefe und Freiwilliges Kirchgeld

1. Einführung von Freiwilligem Kirchgeld: Voraussetzungen
 2. Planungsschritte für die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld
- Fazit

Anhang: Planungsschritte für die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld

Anhang: Tipps zum Verfassen eines

Spendenbriefes

5.10 Spendergespräche

1. Tipps zur Gesprächsführung
 - 1.1 Gründliche Vorbereitung
 - 1.2 Gesprächseinstieg
 - 1.3 Vorstellung (Person, Institution)
 - 1.4 Spendenbitte
 - 1.5 Gesprächsabschluss
 - 1.6 Zuhören ist so wichtig wie reden!
 - 1.7 Offene und geschlossene Fragen
 - 1.8 Körpersprache und mehr ...
 - 1.9 Schließlich: Frustrationstoleranz bewahren!
 2. Schritte zum Erfolg
 - 2.1 Grundvoraussetzung: ein attraktives Projekt
 - 2.2 Marketingkonzept erstellen
 - 2.3 Mitarbeiterschulung
 - 2.4 Vorgehen in „konzentrischen Kreisen“
 - 2.5 Begleitende Maßnahmen
- Fazit und Ausblick

Anhang: Checkliste für die persönliche Ansprache von Spendern

Anhang: Argumentationshilfe für Spendergespräche

5.11 Sponsoring in der Kirche

1. Definition
2. Sponsoring: Das richtige Fundraising-instrument?
3. Imagetransfer beachten
4. Wie gewinne ich einen Sponsor?
5. Kontaktaufbau
6. Steuerliche Aspekte

Kapitel 6 Stiftungen

6.1 Die Errichtung einer Stiftung als Fundraisingmaßnahme für kirchliche Einrichtungen

1. Stiftungstypen

2. Planungsphase
 - 2.1 Benennung der Fundraisingziele
 - 2.2 Bestandsaufnahme durch Umfeld- und SWOT-Analyse
3. Organisatorische Umsetzung
 - 3.1 Organisationsteam und -plan
 - 3.2 Ausgestaltung der Satzung
4. Formalien
5. Erstellen von Dokumentationsmaterial
6. Stiftungsvermögen
7. Festlegung von Anerkennungsstrukturen für Stifter
8. Startveranstaltung
- Fazit

Anhang: Organisationsplan

6.2 Stiftungsentwicklung oder „O Gott, wir haben 'ne Stiftung“ – ein möglicher Lösungsansatz

1. Problemstellung
2. Die Wurzel des Problems
3. Ein möglicher Lösungsansatz
- Fazit

Kapitel 7 Recht und Steuern

7.1 Urheberrecht

1. Urheberrechtsgesetz
2. Pauschalverträge der EKD mit den Verwertungsgesellschaften
 - 2.1 Pauschalverträge mit der GEMA
 - 2.2 Pauschalverträge mit der VG Musikedition
 - 2.3 Pauschalvertrag mit der VG Wort
 - 2.4 Verwendung von Bildern und Fotografien
3. Weitergehende Informationen

7.2 Kirchlicher Datenschutz

1. Grundlagen für den Datenschutz im kirchlichen Raum
2. Kirchlicher Datenschutz

3. Berechtigung zum Umgang mit kirchlichen Daten
4. Datenschutz im kirchlichen Fundraising
 - 4.1 Sperrvermerke und Seelsorgedaten
 - 4.2 Datensparsamkeit
5. Datennutzung durch andere Stellen

Anhang: Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung

Anhang: Hinweise zur Erstellung einer Anlage zur Vereinbarung nach § 11 DSGVO

7.3 Erbrecht

1. Erben und Vererben
2. Vorüberlegungen zur Nachlassgestaltung
 - 2.1 Was habe ich zu vererben? – Vermögensstatus
 - 2.2 In welcher familiären Situation lebt der Nachlassgeber? – Gesetzliche Erbfolge und Pflichtteilsrecht
 - 2.3 Soll das Vermögen zu Lebzeiten oder nach dem Tod weitergegeben werden? – Vermögensnachfolgestrategien
 - 2.4 Wie soll man damit umgehen? – Herangehensweise
3. Typische Familienkonstellationen
 - 3.1 Erbrecht des Ehegatten
 - 3.2 Erbfolge nach Ordnungen
 - 3.3 Pflichtteilsrechte
4. Wie gestaltet man ein Testament? Welche Formalien sind zu beachten?
5. Wenn der Erbfall eintritt
- Hinweise

Anhang: Muster einer Vermögensaufstellung

Anhang: Muster einer Aufstellung über die Angehörigen bzw. Erbberechtigten

7.4 Gemeinnützigkeitsrecht

1. Steuerbegünstigte Zwecke
2. Förderung der Allgemeinheit
3. Vermögensbindung
4. Zeitnahe Mittelverwendung
5. Wirtschaftliche Betätigung
6. Steuerbegünstigte Zuwendungen
7. Zuwendungen

8. Zuwendungsbestätigung
9. Aufzeichnungspflichten
10. Haftung
11. Besonderheiten bei Körperschaften
des öffentlichen Rechts

Kapitel 8

Autoren und Literaturhinweise

8.1 Autorinnen und Autoren

8.2 Literaturhinweise

Kapitel 9

Begriffserklärungen

Kapitel 10

Unsere Sponsoren

Kapitel 1

Fundraisingstrategien

Inhalt

- 1.1 Theologische Perspektiven des Gebens
- 1.2 Ethik im Fundraising
- 1.3 Fundraising und Gemeindeaufbau
- 1.4 Fundraising in der Evangelischen Kirche
- 1.5 Trends auf dem deutschen Spendenmarkt

1.1 Theologische Perspektiven des Gebens

In den vergangenen Jahren haben sich das Fundraising wie auch das Stiftungswesen in Deutschland rasant entwickelt. Gerade die Kirchen waren und sind Schrittmacher in diesem Bereich. Und wohl in keinen anderen Organisationen wurde jüngst so viel in den Aufbau von Fundraisingstrukturen investiert wie in der Kirche. Das Eigentümliche ist, dass dieser boomenden Praxis ein Theoriedefizit gegenübersteht. Zwar existieren in den angelsächsischen Ländern und auch in Frankreich ausführliche Debatten zur Theorie der Gabe. In Deutschland werden diese Schriften aber erst allmählich rezipiert. So sind auch die theologischen Publikationen zum Gabehandeln im deutschsprachigen Raum noch immer überschaubar. Erst allmählich formieren sich Personen, Institutionen und Orte, die diesen Diskurs vorantreiben.

Im Folgenden soll es darum gehen, grundlegende theologische Schneisen in das Debattendickicht zu schlagen. Ich orientiere mich dabei vor allem an den Forschungserträgen von Frank Adloff, Dieter Georgi, Magdalene L. Frettlöh, Gury Schneider-Ludorff und Fritz Rüdiger Volz.

in diese geschaffene und schon vorhandene Welt einzugreifen und sie zu gestalten.

Die biblische Tradition wirbt anhaltend um die Auffassung, die gute Schöpfung Gottes zu loben und anzuerkennen. Psalm 104 ist ein einziger Lobgesang auf diese reiche Fülle, die die Menschen aus Gottes Hand empfangen. Psalm 36 lobt die Güte Gottes, die so weit reicht, wie der Himmel ist; und weist darauf hin, dass Menschenkinder unter dem Schatten seiner Flügel Zuflucht haben und die Menschen satt werden von den reichen Gütern seines Hauses. Auch das Vaterunser nimmt den Gedanken des Empfangens auf, wenn um das tägliche Brot gebeten wird.

Prominent hat Martin Luther diesen Gedanken des geschenkten und empfangenen Lebens im Kleinen Katechismus in seiner Erklärung zum ersten

Artikel des Glaubensbekenntnisses ausgeführt. Dort schreibt er: „Ich glaube, dass mich Gott geschaffen hat samt allen Kreaturen, mir Leib und Seele, Augen und Ohren und alle Glieder, Vernunft und alle Sinne gegeben hat und noch erhält; dazu Kleider und Schuh, Essen und Trinken, Haus und Hof, Weib und Kind, Acker, Vieh und alle Güter; mit allem, was not tut für Leib und Leben, mich reichlich versorgt, in allen Gefahren beschirmt und vor allem Übel behütet und bewahrt; und das alles aus lauter väterlicher, göttlicher Güte und Barmherzigkeit, ohn all mein Verdienst und Würdigkeit: für all das ich ihm zu danken und zu loben und dafür zu dienen und gehorsam zu sein schuldig bin. Das ist gewisslich wahr.“ (Kleiner Katechismus, Der erste Artikel von der Schöpfung)

Luther bezieht in das empfangene Leben die gesamte Wirklichkeit ein: das eigene Leben, die Sozialität, die Voraussetzungen für den Erhalt des Lebens und auch die Kultur. Entsprechend ist die Antwort auf die großzügige Vorgabe Gottes eine Haltung der Dankbarkeit.

In den biblischen Schriften wird Gott deshalb als der Ursprung aller Gaben gelobt; und er tritt in Erscheinung als der, der das Wesentliche für ein gutes menschliches Leben und ausreichende Versorgung gibt und gewährleistet. Dieser zuvorkommenden Anerkennung, wie sie sich in Gnade, Liebe und Erbarmen erweist, kann das Handeln der Menschen

1. Das Leben als Gabe

Menschen haben das Leben nicht aus sich selbst. Sie verdanken das Leben nicht sich selbst, sondern haben es empfangen. Die Psalmen und die Weisheitsliteratur loben an vielen Stellen der Hebräischen Bibel diesen Aspekt des empfangenen Lebens. Gott gibt großzügig seine Gaben, das Leben, die Menschen, die Natur und die Tiere – und die Menschen erleben diese Schöpfungsgabe als unverdientes Geschenk, das von Gott kommt. „Der Satz ‚niemand kann sich das Leben selbst geben‘ findet seine theologische Korrespondenz in dem Bekenntnis zu Gott als dem Schöpfer des Lebens.“ (Trutz Rendorff, Ethik, Bd. 1, S. 69)

Viele theologische Ansätze gehen von dem schöpfungstheologischen Aspekt aus, dass das Leben den Menschen gegeben ist; ebenso viele ethische Ansätze. Dabei wird der Gedanke in den Vordergrund gestellt, dass die Welt schon da ist, schon vorhanden ist – und der Mensch in diesem Kontext der Schöpfung immer schon situiert ist. Es gibt schon Familien, Gemeinschaften, Nationen, Ethnien, Werte und Normen, kurzum: Kontexte, in die wir hineingeboren werden, die also schon vor uns „da“ sind, die wir nicht geschaffen haben, die uns aber zunächst prägen. Dieses „Gegebenheit des Lebens“ ist eine Gottesgabe, die wir als Gläubige annehmen, bevor wir damit beginnen,

angemessen nur mit einer Ethik und einem Handeln der Großzügigkeit entsprechen. Nach theologischem Verständnis kommt nicht zuerst die Moral und nicht erst die richtige Gesinnung, sondern das Zuvorkommen und die zuvorkommende Gabe Gottes, die rechtfertigt und anerkennt. Die Menschen können diesem Zuvorkommen Gottes mit ihrer eigenen Großzügigkeit entsprechen.

2. Die Gerechtigkeit als Gabe

In modernen Ansätzen der Sozialphilosophie ist es üblich geworden, zwischen „Athen“ und „Jerusalem“ bzw. zwischen dem Athener und Jerusalemer Modell zu unterscheiden. Die Differenzierung bezieht sich auf das Menschenbild, aber auch auf die Beziehungen zwischen den Akteuren. Während es „in Athen“ eher um den schönen, athletischen, ästhetischen und politisch aktiven Mann geht, hat „Jerusalem“ stärker den Fokus auf den Schwachen, Ausgegrenzten und Unterdrückten als Teil der Gemeinschaft. Während, verallgemeinert gesprochen, Athen die symmetrische Beziehung zwischen starken Gleichen hervorhebt, geht es in „Jerusalem“ mehr um die asymmetrischen Beziehungen zwischen Menschen und Kollektiven. Während Athen eher den starken Einzelnen in den Blick nimmt, schaut Jerusalem mehr auf die Integration der Gemeinschaft.

Dieser besondere Blick auf menschliche Ungleichheiten nimmt in den Traditionen der Hebräischen Bibel und auch im Neuen Testament eine besondere Rolle ein: der Blick auf die unterdrückten Israeliten in Ägypten, die ihm Exodus ihre Befreiung erleben; die umfangreiche Sozialkritik der Propheten an Ausbeutung und Entrechtung der Armen durch die Mächtigen und Wohlhabenden; aber auch in den Gesetzgebungen der Thora, die vermutlich auch auf eine vorhandene Ungleichheit in der Gesellschaft reagieren.

In diesem Zusammenhang wird das Gabehandeln immer wieder als angemessener Ausdruck der Gerechtigkeit Gottes eingeführt, um die an den Rand Geratenen wieder in die Gemeinschaft zu integrieren und ihnen durch großzügiges Abgeben und Teilen die Existenz zu sichern. Gerade in den Gesetzen der Thora finden sich immer wieder Weisungen, wie bei Missernten oder in Dürrezeiten ein gerechter Ausgleich in der Gemeinschaft möglich werden soll. Und die Propheten nehmen in ihrer Gesellschaftskritik Bezug auf diese Form einer ausgleichenden Gerechtigkeit durch geregelte Gaben an die Armen und Ausgegrenzten. „Für den Zusammenhang von Gabehandeln, Gottes

Willen und Beziehungen zwischen den Menschen und insbesondere den hochgradig asymmetrischen Beziehungen zwischen den Reichen und Armen ist es für das Modell ‚Jerusalem‘ schlechterdings konstitutiv, dass Gott gerade als Geber Subjekt der Wirklichkeit ist. Er ist dies in mehrfacher Hinsicht: als Schöpfer, dem die Menschen die ‚Welt‘ als Gabe verdanken, als Befreier im Exodus, als Stifter des Bundes mit seinem Volk und als Schenkender seiner Thora und ihrer Gebote.“ (F. R. Volz, Sozialanthropologische und ethische Grundlagen des Gabehandeln, in: Fundraising Akademie [Hg.], Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl. 2008, S. 49)

3. Die Gnade als Gabe

Die Sammlung für die Armen in Jerusalem ist nicht nur ein Herzensanliegen, sondern auch eines der Lebensprojekte des Paulus. Auf dem Apostelkonzil war es vereinbart worden, und für Paulus ist die Kollekte selbst Gradmesser für die Wirksamkeit des Evangeliums in der Welt. Durchgehend in seinen Briefen, aber vor allem im achten und neunten Kapitel des zweiten Korintherbriefes wirbt er leidenschaftlich, rhetorisch brillant und mit einem hinreißenden Charme für diese Sache. Die Kollekte muss ihre Bewährungsprobe bestehen, aus freien Stücken erfolgen und nicht unter Zwang, also ohne aus den Werken des Gesetzes zu kommen.

Ich möchte im Anschluss an die Arbeiten von Dieter Georgi und Magdalene L. Frettlöh vier Kriterien benennen, die für die Gabe der Kollekte bezeichnend sind:

- a. Sie teilt und verteilt die Charis, die Gnade Gottes.
- b. Sie ist der Gradmesser für die Glaubwürdigkeit der christlichen Koinonia (Gemeinschaft).
- c. Sie zielt auf einen guten und gerechten Ausgleich zwischen den Gemeinden.
- d. Das Geben in der Kollekte bezeichnet Paulus als Leiturgia, als Gottesdienst.

„Charis ist das Leitmotiv der paulinischen Werbekampagne für die Jerusalemer Kollekte.“ (Frettlöh, Der Charme der gerechten Gabe, in: Leget Anmut in das Geben, hg. v. Jürgen Ebach u. a., 2001, S. 141)

Und in der Kollekte kommt die Charis Gottes zum Ausdruck. Mehr noch, indem Paulus für beides, für das göttliche Geben und Nehmen und für das

menschliche Geben und Nehmen, denselben Begriff der Charis gebraucht, verschränkt er die göttliche Gerechtigkeit und das menschliche Tun in einer nahezu ununterscheidbaren Weise. Zudem gebraucht er für Gnade, Gabe, Kollekte und Dank dasselbe Wort: die Charis.

Gott gibt: reichlich und großzügig, üppig und überschwänglich, aus der Fülle und begabt überreich; Gott macht in Christus eine „Vorgabe“, und dieser „Überfluss“ der Charis wird zwischen den Gemeinden weitergegeben. Die Gaben werden nicht gehortet und akkumuliert, sondern frei flottierend, freiwillig und ohne Zwang verteilt und weitergegeben. Und bei alledem gilt: Die Gaben sind nicht verfügbar, können nicht befohlen oder angeordnet werden. Sie erfolgen aus freien Stücken.

Ich möchte besonders auf die Vorstellung von der Gnade und auf die Vorstellung des Gottes, der diese Gnade zukommen lässt, hinweisen: Paulus gebraucht Motive des Überflusses, des Überströmens, des Überreichseins und verstärkt dies durch andere Worte und Begriffe, die den Reichtum und die Fülle des Vorgangs zum Ausdruck bringen. Der Gott der Charis ist ein großzügiger Gott. Und die Ethik, die dieser Charis entspricht, ist eine Ethik der Großzügigkeit.

Die Kollekte für die Jerusalemer Gemeinde ist für Paulus keine isolierte Spendenaktion und keine einmalige solidarische Hilfe für die armen Judenchristen in Palästina. Es geht um das Selbstverständnis der einzelnen Gemeinden und um das Selbstverständnis der christlichen Gemeinschaft als Ganzes. Und Paulus plädiert für einen Ausgleich als Ziel der Gabe. Nicht in einer asymmetrischen Weise, dass die reicheren Gemeinden den weniger wohlhabenden etwas von ihrem Hab und Gut abgeben. Nein, als Ausdruck der „diakonia“ ist das Geben und Nehmen ein wechselseitiges, reziprokes Gebeereignis (vgl. Frettlöh, S. 147). Die Gemeinden bedürfen sich gegenseitig und profitieren von den unterschiedlichen Charismen, die in den Einzelgemeinden vertreten sind.

Die Kollekte symbolisiert somit nicht einen einseitigen Gütertausch oder eine einseitige Güterverschiebung von den Reichen hin zu den Armen im Sinne der „milden Gabe“, sondern konstituiert ein Austauschverhältnis. „Die vor Gott gleich sind, sollen es auch untereinander werden“ (Frettlöh, S. 147). Nicht Scham und Demütigung sind die Gefühlslagen der Beschenkten, sondern das selbstbewusste Wissen, selbst Katalysator der göttlichen Gnade zu sein.

Damit wird die Kollekte zum einigenden sozialen Band der Gemeinden untereinander. Sie stiftet Beziehung und ist als freiwillige Gabe Antwort auf die „überschwängliche Charis Gottes“ (2. Kor 9,15); sie

ist Ausdruck der Solidarität, des Bundes und der Gemeinschaft (Koinonia). Paulus bezeichnet die Kollekte selbst als Koinonia, als gemeinschaftsstiftende und -symbolisierende Integration christlichen Lebens. Zugleich setzt Paulus mit eleganten rhetorischen Mitteln darauf, den Wettbewerb der Gemeinden untereinander anzusporen. Es geht auch um Ruhm, um Prestige und Image der jeweiligen Gemeinde. Die jungen Gemeinden in Makedonien, Achaia und Korinth sollen konkurrieren in der Bereitwilligkeit, Freude und Lust, mit der sie sich auf die Kollekte einlassen, und in der Höhe ihrer Spenden.

Die Kollekte repräsentiert als Koinonia die Einheit der Gemeinden. Sie ist Ausdruck des gemeinsamen Glaubens und damit das sichtbare gemeinsame Band, dem eine integrierende und integrative Funktion zukommt. Damit wird das Geben selbst „Leiturgia“, ein angemessener Gottesdienst als Antwort auf Gottes großzügiges zuvorkommendes Geben. Gott der Geber aller Gaben verausgabt sich, und ihm wird durch das Entsprechungsverhältnis des Weiter-Gebens dafür gedankt. Die Gabe ist alltäglicher Gottesdienst, in ihr wird Gott für seinen Reichtum gedankt, und in ihr verschränken sich die Gnade, die Gerechtigkeit und wohl auch Schönheit und Charme des Gebens und Nehmens.

4. Historischer Ausblick

Es ist bemerkenswert, dass wir gerade im Protestantismus und interessanterweise nach der Reformation ausführliche Stiftungsgründungen haben: Kirchen, in denen sich Stifterinnen und Stifter durch das Stiften von Orgeln, Bildern, Altären, liturgischen Gegenständen und Kirchenbänken engagierten, die Arnenpflege in den Gemeinden unterstützten oder mit Stipendienstiftungen den theologischen Nachwuchs förderten. Entgegen der lange vertretenen Meinung, das Stiftungswesen sei mit der Reformation in die Krise geraten, sehen wir heute wieder deutlich, wie das freiwillige Geben, Schenken und Stiften nach der Reformation nicht abbrach, sondern nur anders gedeutet wurde. Dem evangelischen Geben, Schenken und Stiften ging es immer um Weltgestaltung.

Neuere historische Arbeiten belegen, dass das, was wir heute als „Dritten Sektor“ beschreiben, über Jahrhunderte vom freiwilligen, privaten Engagement der Bürgerinnen und Bürger getragen wurde. Und es ist interessant zu sehen, wie sich gerade im evangelischen Bereich ein ausführliches Mäzenatentum gerade auch nach der Reformation entwickelt hat.

Landgraf Philipp von Hessen ist in der Reformation mit seinen Landesherrlichen Stiftungen der vier Landeshospitäler vorangegangen und hat die Klöster in kostenlose Hospitäler umgewandelt, damit sie seinem neuen reformatorischen Konzept des „gemeinen Nutzens“ zugute kommen konnten. Drei davon existieren noch heute. Aber nicht nur diese Form fürstlicher, evangelischer Armenfürsorge finden wir im Protestantismus. In den evangelischen Reichsstädten insgesamt finden wir eine ausgeprägte Mentalität, der Stadt Bestes zu suchen. Konstitutiv war dabei die Beförderung der gesellschaftlichen Belange im Sinne eines neuen protestantischen Selbstverständnisses. So haben sich gerade nach der Reformation die Evangelischen für die städtische Armenfürsorge mit ihren privaten Mitteln eingesetzt und den Bau von Kirchen finanziert, die dem neuen evangelischen Raumkonzept entsprachen, samt Innenausstattung mit Orgeln, Altären, Kanzeln und liturgischen Gegenständen. Auch die künstlerisch wertvollen, neuen evangelischen Bildprogramme an den Emporen – oder sonstige Kunst im Kirchenraum – standen im Interesse der Stifterinnen und Stifter.

Zudem wurde durch großzügige Gaben das gesamte Bildungssystem im evangelischen Bereich strukturiert. Heute entdecken wir das umfassende Stipendienwesen in den evangelischen Reichsstädten Nürnberg oder Ulm, aber auch in den landesherrlichen Universitätsstädten wie Tübingen, Marburg oder Jena neu. Auch hier haben solvente Geber und Stifter, darunter übrigens auch viele Frauen, das Bildungssystem – vor allem die Ausbildung der Theologiestudenten – finanziert und gesichert.

Für den evangelischen Kontext kann man also mindestens drei Bereiche benennen, in denen nach der Reformation das großzügige Geben, Spenden und Stiften eine Rolle spielt: erstens in Fortführung der mittelalterlichen Tradition der Pfründestiftungen in der Finanzierung der Pfarrstellen in den Gemeinden samt der Stiftungen für protestantischen Kirchenbau, zweitens in der Armenfürsorge im Sinne des Gemeinen Nutzens (heute würden wir sagen: die diakonische Arbeit) und drittens in Anschubfinanzierungen, um ein innovatives Bildungssystem auf den Weg zu bringen.

Wir haben es also im protestantischen Geben und Stiften nach der Reformation sehr stark mit einem Gestaltungsmoment zu tun. Diejenigen, die gaben, wollten gestalten – Kirche und Gesellschaft gestalten. Damit bringt die Reformation eine entscheidende Wende im Blick auf die Motivation des mittelalterlichen Gabehandeln: Der mittelalterliche Mensch stiftete, um „irdische Güter gegen himmlische einzutau-

schen“ (Berndt Hamm), also um für sein Seelenheil nach dem Tode zu sorgen, die Zeit im Fegefeuer zu verkürzen und seine guten Taten von Gott angerechnet zu bekommen. Den evangelischen Stifterinnen und Stiftern ging es um die Gestaltung der Gegenwart als Dank für die von Gott – ohne eigene Werke – erhaltene großzügige Gnade.

Es gab also schon die Pfründestiftungen zur Finanzierung von Pfarrstellen. Es gab früher schon fromme Protestantinnen, denen das Bildungswesen am Herz lag und die dafür spendeten. Und es gab schon konzertierte Aktionen von Fürst und Bürgern, das Krankenhauswesen wie in Hessen durch großzügiges Geben zu sichern. Von diesen Formen der Kreativität können wir viel lernen, und in dieser Tradition stehen wir, wenn wir Stiftungen errichten und Fundraising betreiben.

1.2 Ethik im Fundraising

Ethik ist eine Krisentheorie. Ethische Fragen treten dann auf, wenn Gewohntes unklar oder fragwürdig geworden ist; oder wenn die Handlungsoptionen neu ausgelotet werden müssen, wie Einzelne oder Gemeinschaften in bestimmten Fällen verfahren sollen.

Grundsätzlich kann man in der Ethik zwei Ansätze unterscheiden: eine an Aristoteles orientierte Sichtweise, die sehr stark die Kontexte mit ihren vorhandenen Werten und Überlieferungen in den Blick nimmt. Man nennt dies den Ansatz der „Ethos-Ethiken“. Diese Ethiken schauen nach spezifischen Werten in konkreten Zusammenhängen. Davon unterscheidet man in der ethischen Wissenschaft die „Prinzipienethiken“, die sich an dem modernen Philosophen Immanuel Kant orientieren und versuchen, allgemeingültige Normen für alle Kontexte zu formulieren. Man nennt diesen Ansatz auch universalistisch, weil es um verallgemeinerungsfähige Normen geht.

In der Fundraising-Ethik brauchen wir beides: normative Standards, die immer und überall Gültigkeit besitzen und bei jeder Fundraisingaktion in jeder Kirchengemeinde zu berücksichtigen sind (im Anschluss an Kant), und kontextuelle Ethiken, die die pluralen Geprägtheiten unterschiedlicher Kirchengemeinden in den Blick nehmen (im Anschluss an Aristoteles). Geht es im Anschluss an Kant eher um Allgemeingültigkeit, geht es im Anschluss an Aristoteles eher um die Betonung der Differenz und um die Unterschiede.

In diesem Artikel soll ein Verständnis von Ethik vertreten werden, dem es sehr stark um die Wahrnehmung der kirchengemeindlichen Kontexte für das Fundraising geht.

Damit ist die Gesamtheit der Üblichkeiten und Gewohnheiten gemeint, die in einem Zusammenleben kulturell in Geltung sind; wie man herkömmlicherweise in einem spezifischen Kontext handelt.

Auch Kirche und Kirchengemeinde sind solche geprägten Zusammenhänge, ohne dass es uns zunächst bewusst ist. Sie funktionieren „irgendwie“. Sie haben ihr eigenes Ethos, ihre eigenen Gewohnheiten und Abläufe, und dieses Ethos ist von Kirchengemeinde zu Kirchengemeinde meist unterschiedlich. In manchen Gemeinden gehört die Orientierung an der Kerngemeinde zu ihrem Selbstverständnis; das Ethos einer solchen Gemeinde gleicht eher einem Verein. Eine andere Gemeinde ist stark am Stadtteil oder an der Region orientiert; das Ethos einer solchen Gemeinde ist es, sich eher als Teil des Gemeinwesens zu verstehen.

Im vorliegenden Ordner soll eine Auffassung von Ethik vertreten werden, der es zunächst um das Ethos geht. Was ist in der Gemeinde üblich? Was ist ihre spezifische Prägung? Wer sind wir, und was macht uns aus? Wie verstehen wir uns als Gemeinde selbst im örtlichen oder städtischen Zusammenhang? Wo-

bei klar ist, dass dieses Ethos einer Kirchengemeinde nicht statisch ist, sondern sich anhaltend weiterentwickelt, weil das Umfeld sich ändert, Menschen zuziehen oder wegziehen; Hauptamtliche kommen und gehen; kurzum: die Welt sich verändert. Das Ethos einer Kirchengemeinde selbst ist also immer schon dynamisch und im Wandel begriffen – und dies vor jeder Ethik.

Dieses Ethos einer Gemeinde gilt es, gerade für die Fundraising-Praxis, wahrzunehmen. Weil das Fundraising in einer evangelikalen Gemeinde anders aussieht als in einer politischen; weil Fundraising in einem wohlhabenden Umfeld anders aufgestellt ist als in einem sozialen Brennpunkt; oder weil das Fundraising für eine Jugendkirche anders gedacht werden muss als in einer Gemeinde mit dem Schwerpunkt auf Seniorenarbeit.

Was aber ist dann Ethik? Die Ethik ist die Reflexion auf das Ethos. Oder vereinfacht gesagt: Die Ethik ist die Theorie, das Ethos die Praxis. Die Ethik

1. Was ist Ethik im Fundraising?

Menschliches Zusammenleben funktioniert immer schon nach impliziten Regeln, die den Personen bewusst oder unbewusst sind. Immer schon existieren Gewohnheiten oder Üblichkeiten, die längst in Geltung sind, ohne dass eine Ethik dies vorgeschrieben hätte. Das gilt für Alltagsrituale, ob man zur Begrüßung – wie eher im Norden – „Moin, Moin“ oder – wie eher im Süden – „Grüß Gott“ sagt. Das gilt für moralische Grundhaltungen wie die der Gewaltfreiheit. Oder dass man Versprechen hält. Das gilt auch für sogenannte Sekundärtugenden, sich pünktlich wie verabredet an einem bestimmten Ort einzufinden.

Wir leben immer schon in moralisch und kulturell geprägten Zusammenhängen – vor jeder ethischen Reflexion. Diese geprägten Kontexte, in denen Menschen existieren, nennt man seit Aristoteles „Ethos“.

ist die Wissenschaft, das Ethos das, was „schon da“, was jeweils üblich und in Geltung ist. Die erste Aufgabe der Ethik nun ist es nicht, Vorschreibungen oder Vorschriften zum Handeln zu artikulieren, sondern sie muss hinsehen und verstehen. Die Ethik muss die Kontexte wahrnehmen in ihrer spezifischen Gestalt; muss die vorhandene Geschichte und die Werte einer Gemeinde rekonstruieren; muss sehen und analysieren, was ist. Ihre Aufgabe ist also zunächst eine wahrnehmende, analysierende und verstehende – nicht eine vorschreibende.

In der ethischen Theorie nennt man eine solche Auffassung von Ethik „hermeneutisch“. Der hermeneutischen Ethik geht es zunächst ums Verstehen, danach erst um das Vorschreibende („Normative“). Die Ethik ist also die Wissenschaft vom Ethos, und sie schaut zuerst hin, was „da“ ist und was der Fall ist. Erst in einem zweiten Schritt, nachdem sie rekonstruiert, analysiert, wahrgenommen und verstanden hat, wird sie sich vorschreibend („normativ“) auf das Wahrgenommene beziehen.

Dementsprechend ist die Ethik auch nicht allgemeingültig („universalistisch“) für jede Gemeinde, jeden Kirchenkreis und jede Landeskirche gleich, sondern kontextuell und plural. Wie auch das Fundraising für eine Kirchengemeinde nicht allgemeingültig sein kann, sondern stets anschließen muss an spezifische Prägungen einer konkreten Gemeinde und Situation.

Die Ethik hat also eine doppelte Aufgabe: Erstens: Sie versteht und rekonstruiert, das ist ihre hermeneutische und kritische Dimension. Zweitens: Sie schreibt vor, das ist ihre normative Funktion. Die Ethik ist dementsprechend die „kritische und normative Theorie des Ethos“ (Fritz Rüdiger Volz).

Deshalb lautet dann aber auch die vornehmste Frage einer Ethik im Fundraising nicht „Wie wollen wir handeln?“, sondern „Wer wollen wir sein?“. Die ethische Frage wird damit rückgebunden an die Frage nach dem Selbstverständnis und nach der Identität. Es geht also darum, wer wir mit unseren Fundraisingaktivitäten als Kirchengemeinde sein wollen. Was unsere Visionen und Werte sind. Was unser Leitbild ist, was unsere theologische Überzeugung. Was für ein Verständnis wir von uns selbst, von unserem Glauben und von unserer Gemeinde haben. Und was wir mit unseren Fundraisingaktionen bewegen wollen. Und das variiert von Gemeinde zu Gemeinde. Deshalb ist der Ansatz der Ethik von vornherein pluralistisch angelegt, weil häufig die Gemeinde A andere Ziele verfolgt als die Gemeinde B.

Wir fassen bis hierher zusammen:

1. Es existiert vor jeder Fundraisingaktivität ein geprägtes Ethos einer Kirchengemeinde mit impliziten Vorstellungen und Werten.
2. Ethik ist die kritische und normative Theorie des Ethos. Ihre Aufgabe ist es zunächst, die vorhandenen Werte des Ethos einer Kirchengemeinde freizulegen. In diesem Sinne ist die Ethik eine hermeneutische Wissenschaft.
3. In einem zweiten Schritt erst ist die Aufgabe der Ethik, sich normativ, also vorschreibend auf das Ethos einer Gemeinde zu beziehen. In diesem Sinne ist die Ethik eine normative Wissenschaft.
4. Die Grundfrage der Ethik im kirchlichen Fundraising lautet nicht „Wie sollen wir handeln?“, sondern „Wer wollen wir sein?“. Damit geht es in der Ethik zunächst nicht um das Handeln, sondern um die Selbstdeutung und um das Selbstverständnis der Akteure, in unserem Fall: von Kirchengemeinden, die Fundraisingaktivitäten planen.
5. Der Ansatz dieser Auffassung von Ethik ist nicht universalistisch (verallgemeinerungsfähig) – indem die Ethik allgemeine Standards vorgibt und damit von den Kontexten abstrahiert –, sondern kontextuell. Sie bezieht sich auf plurale Wertvorstellungen pluraler gemeindlicher Kontexte.

Dennoch brauchen wir in unserem Miteinander Regeln und Vorschriften, die nicht kontextabhängig gelten, sondern verallgemeinerungsfähig sind, also für alle gelten, egal, wo sie leben und welche Wertvorstellungen sie haben. Die Menschenrechte sind das prominenteste Beispiel für einen solchen „universalistischen“ Ethik-Ansatz. Aber auch im Fundraising haben sich Regeln durchgesetzt, an die sich alle halten sollen. Um diese soll es im nächsten Schritt gehen.

2. Verallgemeinerungsfähige Regeln in der Fundraising-Praxis

Ethische Standards im kirchlichen Fundraising unterscheiden sich von denen anderer Organisationen, weil sie sich aus dem christlichen Menschenbild ergeben und weil über allem Handeln im Fundraising der kirchliche Auftrag steht. Darüber hinaus ist die

wichtigste Grundlage natürlich das geltende Recht (z. B. Abgabenordnung, Datenschutzgesetz, Gemeinnützigkeitsrecht, Bildrechte), dem jeder Fundraiser selbstverständlich verpflichtet ist. Die Erwähnung der Rechtsgrundlagen in ethischen Standards verdeutlicht, dass jedes seriöse Fundraising auf der Basis geltenden Rechts gründet.

Ein ganz entscheidender Aspekt ist die Würde des Menschen, wie sie im Grundgesetz verankert ist. Und zwar geht es sowohl um die Würde von Unterstützern, die nicht bedrängt oder manipuliert werden dürfen, als auch um die Würde von Leistungsempfängern. Hier werden die ethischen Ansprüche einer diakonischen Einrichtung für Menschen mit Behinderungen andere sein als bei einer Umweltschutzorganisation. Fundraising braucht also eine spezifische, ethisch-moralische Richtschnur, an der wir uns orientieren können. Dabei geht es nicht um das Durchsetzen von Prinzipien, sondern um Orientierung und Selbstregulierung.

Diesem Grundsatz folgt auch der Ethik-Ausschuss des Deutschen Fundraising Verbandes mit den „19 Grundregeln für eine gute, ethische Fundraising-Praxis“. Im Bestreben um einen Konsens aller Mitglieder mit ihren unterschiedlichen Interessen und Arbeitsfeldern wurde deutlich, dass allgemeingültige ethische Gesichtspunkte schwer festzulegen sind. Es zeigt sich, dass gemeinnützige Organisationen an einigen Stellen anderen Richtlinien folgen als Dienstleister, die in deren Auftrag handeln (z. B. Fundraising-Agenturen oder Lettershops). Der Deutsche Fundraising Verband setzt auf Überzeugung und Aufklärung. Er möchte seinen Mitgliedern, die sich durch Unterschrift zur Einhaltung der 19 Grundregeln verpflichten, verständlich machen, was eine „gute, ethische Fundraising-Praxis“ ist, damit sie aus Überzeugung dem entsprechend handeln. Zu diesem Zweck wurde ein Best-Practice-Katalog erstellt, der auf Überzeugung und Aufklärung setzt. Hier werden praktische Fälle unter ethischen Gesichtspunkten betrachtet und Lösungsvorschläge aus der Praxis gemacht.

Ethisch-moralisch einwandfreies Handeln ist eine selbstverständliche Voraussetzung für erfolgreiches und dauerhaftes Fundraising. Wie sollte es gelingen, wenn Förderer sich überrumpelt fühlen, wenn sie kein Vertrauen in die Organisation haben, die sie um Unterstützung bittet? Damit ist schon das zweite wichtige Erfolgskriterium genannt: Vertrauen. Eine Einrichtung, die kein Vertrauen genießt, wird schwerlich Unterstützer gewinnen können. Vertrauen aber muss wachsen. Dabei geht es zum einen um das Vertrauen von Unterstützern, zum anderen aber auch um das öffentliche Vertrauen der Gesellschaft. Um dieses Vertrauen zu erlangen, braucht es zum einen eine ver-

lässliche Projektarbeit und eine offene und ehrliche Spenderkommunikation sowie zum anderen eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Regelmäßige, aussagekräftige und verständliche Berichte geben Auskunft darüber, in welcher Höhe Mittel eingenommen und wie sie verwendet wurden. Spender verstehen, dass für Fundraising auch Kosten entstehen. Sie dürfen daher nicht verschwiegen werden. Gerade die Kirche, die doch ohnehin schon „Kirchensteuern kassiert“, steht hier besonders auf dem Prüfstand.

Spätestens, wenn Sie sich in Ihrer Gemeinde oder Einrichtung mit Sponsoring, Großspender- oder Erbschaftsfundraising beschäftigen, kommen ethische Fragen in den Blick: Welche Werbeleistungen können Sie einem Sponsor anbieten und wo sind ihre Grenzen? Wie lassen sich der Umgang mit Großspendern und der kirchliche Auftrag in Einklang bringen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um Fundraising und Seelsorge klar voneinander zu trennen? Eigene ethisch fundierte Handlungsgrundlagen geben hier Orientierung und sollten als Gebote Ihres Handelns gefasst werden. Ziel ist es, auf ethisch reflektierter Basis Fundraising zu ermöglichen (z. B. Erbschaftsfundraising) und seriös und verlässlich umzusetzen.

Beim Nachdenken über ethische Standards sollte der Blick auch auf die eigene Einrichtung gerichtet werden. Wer wollen wir sein? Wie steht es mit der eigenen Vorbildfunktion? Wie behandeln wir unsere haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden? Wie gehen wir mit Mitbewerbern um? Die ethischen Standards lassen sich am ehesten an den eigenen Verhaltensweisen überprüfen.

Es empfiehlt sich, Ihren ethischen Verhaltenskodex als Basis Ihres Fundraisings auch Ihren Unterstützern zum Beispiel auf Ihrer Internetseite zugänglich zu machen.

Einige EKD-Gliedkirchen haben bereits spezielle ethische Standards entwickelt, zum Beispiel Hannover oder Bayern. Sie können diese Ethik-Regelwerke auf dem Internetportal fundraising-evangelisch nachlesen.

Fassen wir die Vorteile ethischer Standards für das Handeln im Fundraising kurz zusammen:

- Sie bieten Orientierung für alles Handeln im kirchlichen Fundraising.
- Sie stärken das Vertrauen der Unterstützer.
- Sie dienen als Qualitätskriterium für Professionalität.
- Sie dienen der gesellschaftlichen Anerkennung des Fundraisings.

Zur Entwicklung eines ethisch begründeten Verhaltenskodex für Ihre Gemeinde oder Einrichtung können Sie sich an den „19 Grundregeln“ des Deutschen Fundraising Verbandes, vielleicht auch an einem Regelwerk Ihrer Landeskirche oder diakonischen Werkes orientieren. Wir möchten an dieser Stelle kein allgemeines Regelwerk für das kirchliche Fundraising aufstellen, sondern Sie auf die wichtigsten Punkte hinweisen, die Sie beachten und in Ihre Regelungen aufnehmen sollten:

- Schutz der Würde von Unterstützern und Empfängern
- Einhalten der geltenden Bundes-, Landes- und Kirchengesetze
- Wahrheitsgemäße Darstellung von Spendenzwecken bzw. Stiftungsanliegen
- Freiwilligkeit der Unterstützung
- Einhaltung der Zweckbindung von Spenden und Stiftungsmitteln
- Ordnungsgemäße Buchführung, Rechnungslegung und Berichterstattung
- Vergütungsregelungen für die Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird kirchliches Fundraising künftig unverzichtbarer Bestandteil bei der Finanzierung kirchlicher Aufgaben sein. Dem zunehmenden Wettbewerb auf dem deutschen Spendenmarkt und neuen, kritischen Spendergenerationen werden künftig nur Organisationen und Einrichtungen begegnen können, die sich durch Qualität und Professionalität in ihrem Fundraising auszeichnen. Dafür sind ethische Standards eine wichtige Voraussetzung.

Weiterführende Links:

„19 Grundregeln für eine gute, ethische Fundraising-Praxis“:
www.fundraisingverband.de/verband/ethische-grundsätze/19-grundregeln.html



Best-Practice-Katalog:
www.fundraisingverband.de/verband/ethische-grundsätze/ethik-tipps-für-die-praxis.html



Ethik-Regeln Bayern, Gemeinsam Gutes tun:
www.fundraising-evangelisch.info/sites/default/files/images/Gemeinsam%20Gutes%20tun_0.pdf



Ethik-Regeln Hannover:
www.fundraising-evangelisch.info/sites/default/files/images/ethik%20im%20kirchlichen%20fundraising%203_0.pdf



1.3 Fundraising und Gemeindeaufbau

Wo Mitarbeiter gemeinsam überlegen, wie sie neue Einnahmequellen erschließen können, passiert über das Finanzielle hinaus einiges. Es stellen sich Fragen wie: „Was ist mir Kirche wert?“, „Wie kann ich potenzielle Spender für meine Anliegen begeistern?“ oder „Erfüllen wir überhaupt die Voraussetzungen, um zielgerichtet Spenden einzuwerben?“. Über diese Fragen kommt man schnell vom Fundraising zu grundlegenden Überlegungen des Gemeindeaufbaus. Und beides kann sich wechselseitig bereichern ...

»Ich gebe lieber für das Tierheim. Da weiß ich, was mit dem Geld geschieht.«

(Verkäuferin, 57 Jahre)

»Die Kirche kommt immer nur dann zu mir, wenn sie was will. Sonst bin ich denen egal.«

(Kaufmann, 61 Jahre)

»Ich habe mein Leben lang Kirchensteuer gezahlt. Jetzt sind andere dran, die Kirche zu finanzieren!«

(ehemalige leitende Angestellte, 75 Jahre)

Wer sich im kirchlichen Bereich um Geld- oder Sachspenden bemüht, begegnet häufig diesen und ähnlichen Äußerungen. Es gibt zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Die erste ist, sich enttäuscht zu zeigen, sich eventuell sogar über Ignoranz oder Fehlinformation aufzuregen. Eine durchaus verständliche Reaktion, zumal bei Menschen, die sich selbst zeitlich und finanziell stark für die Kirche engagieren. Aber sie hilft nicht weiter und führt im schlimmsten Fall beim Gegenüber zu Verärgerung oder Bestätigung der vorhandenen (Vor-)Urteile. Die zweite Möglichkeit, auf solche Äußerungen zu reagieren, besteht darin, die Fragen ernst zu nehmen und als Chance zum Gesprächseinstieg wahrzunehmen.

Ob am Ende ein „Erfolg“ im Sinne einer Spendenzusage steht, ist nicht das allein Entscheidende. Denn „Fundraising“ im kirchlichen Bereich ist kein Selbstzweck und geht weit über das Erschließen neuer Einnahmequellen hinaus. Es will auch die Talente der Mitarbeiter und übrigen Kirchenmitglieder nutzen, sie zum Dienst in der Gemeinde und an der Welt

befähigen und das von Gott in jedem Menschen angelegte Glaubenspotenzial ansprechen. Wo Mitarbeiter untereinander und mit anderen über Spenden zur Finanzierung der Gemeindegarbeit ins Gespräch kommen, gerät über das Finanzielle hinaus einiges in Bewegung und es kommen Fragen auf wie: „Was ist mir Kirche wert?“, „Warum reicht die Kirchensteuer nicht?“ oder „Wofür gebe ich Geld aus und wie setze ich Prioritäten in meinem Leben?“. Wo

daraus ein regelmäßiger Gedankenaustausch wird, wächst Verbindlichkeit unter den Mitarbeitern und die Fähigkeit, für Kirche und Glauben einzustehen. In spendenfinanzierten Projekten, Fördervereinen und Stiftungen entstehen neue Möglichkeiten zur Mitarbeit. Schließlich wird bei manchen Kirchenfernen die Kirchenmitgliedschaft stabilisiert, wenn Gemeinde durch Öffentlichkeitsarbeit und Besuche wahrnehmbar wird und Informationsdefizite abgebaut werden.

Damit dies gelingt, muss Fundraising als integraler Bestandteil des Gemeindeaufbaus verstanden werden.



Gemeinde ins Gespräch bringen ...

Bildrechte beim Autor des Artikels

Dabei sind verschiedene Aspekte zu bedenken, die sich wechselseitig bedingen. An welchem Punkt Veränderungsprozesse ansetzen, ist weniger entscheidend. Manchmal ist es ein großer Traum, für dessen Umsetzung die nötigen Finanzmittel fehlen. Manchmal ist es der Geldmangel, der Schwerpunktsetzungen der eigenen Arbeit erfordert. Aber wenn Entwicklungen in Gang gesetzt werden, müssen sie in eine umfassende

Dynamik einmünden. Sonst wird es auf Dauer auch in Teilbereichen keine Erfolge geben.

1. Visionen

Die grundlegende Frage ist zunächst die nach den tragenden Visionen. Visionen wecken Begeisterung. Visionen setzen in Bewegung. Visionen geben Auskunft über die Richtung. Wer keine Vision hat, verliert sich in der Vielfalt der alltäglichen Anforderungen und Herausforderungen, die auf einen einströmen.

Rick Warren schreibt (Kirche mit Vision, S. 194): „Menschen geben für eine Vision und nicht für die Notwendigkeit. Wenn die Notwendigkeit Menschen motivieren würde zu geben, dann hätte jede Gemeinde Geld im Überfluss. Es sind nicht die bedürftigsten Institutionen, die Unterstützung anziehen, sondern diejenigen mit der größten Vision.“



Bildrechte beim Autor des Artikels

Attraktive Projekte sind Voraussetzung für Fundraising und Gemeindeaufbau!

2. Ziele, Konzepte und Strategien

Leider bleiben viele bei den Visionen stehen. Das ist im Ergebnis noch fataler als ein Mangel an Visionen: Man entfacht Begeisterungstürme und enttäuscht anschließend Erwartungen. Spätestens beim dritten Mal sagen alle: „Es lohnt sich gar nicht, da mitzudenken. Hinterher passiert ja sowieso nichts!“ Deshalb braucht es klare Zielformulierungen, die aus den Visionen abgeleitet sind. Außerdem Konzepte und Strategien, die Wege beschreiben, um diese Ziele zu erreichen. Ganz wichtig dabei ist, Veränderungsprozesse so anzulegen, dass Ergebnisse zeitnah erfahrbar sind. Solche Erfahrungen motivieren für den weiteren Weg!

Zielformulierungen werden häufig als einengend und Kontrollinstrument empfunden. Aber sie können auch entlasten, indem sie Anforderungen begrenzen oder unrealistische Erwartungen als solche entlarven. Trotzdem ist natürlich grundsätzlich die Bereitschaft erforderlich, sich in diesem Zusammenhang auch mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen.

3. Attraktive Projekte

Die meisten Menschen interessieren sich nicht für Ziele, Konzepte und Strategien. Deshalb müssen Vi-

sionen und Ziele in attraktiven Projekten anschaulich erfahrbar werden.

4. Motivierte Mitarbeiter

Mitarbeiter sind die wichtigsten „Botschafter“ jeder Institution. Mitarbeiterpflege ist damit auch für das Fundraising eine wichtige Herausforderung:

- Erfahren Mitarbeiter Wertschätzung – als Personen und für ihre Arbeit?
- Sind Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden?
- Werden sie zu kritischen Rückmeldungen ermutigt?
- Herrscht ein Klima, in dem Veränderungen positiv bewertet werden?
- Wird auf Teamgeist und Teamentwicklung Wert gelegt?

5. Öffentliches Erscheinungsbild

Die Gebäude halten die erste „Predigt“! Sind sie einladend und vermitteln „Herzlich willkommen! Fühlen Sie sich bei uns wohl! Wir sind aufgeschlossen und auf der Höhe der Zeit!“? Oder ist der erste Eindruck: „Hier ist seit zwanzig Jahren Stillstand und es passiert nichts mehr!“? Mit einfachen Mitteln kann man da manchmal viel erreichen. Schon eine Entrümpelungsaktion kann verdeutlichen: Hier tut sich etwas!

Und weiter: Ist die Organisation durch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen wahrnehmbar? Sind Logo und Schriftzüge ansprechend? Sind Flyer, Prospekte und Websites von dem unbedingten Willen geprägt, Menschen anzusprechen und einzuladen? Spender gewinnen wir am ehesten unter den Menschen, die wir vorher für unsere Arbeit interessiert haben!

6. Interne Kommunikation über Gelder

Über Jahrzehnte hinweg hat sich eine Mentalität verfestigt, wonach mit den Kirchensteuermitteln umfassende Angebote für alle Bedürfnisse finanziert werden können. Aber die Mitgliederzahlen gehen zurück und die Gelder werden weniger. Im Ergebnis wird von jedem Einzelnen größere Opferbereitschaft erwartet: finanziell und/oder im Blick auf ehrenamtliches Engagement. Um diesbezüglich einen Bewusstseinswandel zu erreichen und die Bereitschaft zu finanziellem und persönlichem Engagement zu erhöhen, müssen die Informationen über die finanzielle Situation und die anstehenden Herausforderungen häufiger und an verschiedenen gemeindlichen Orten kommuniziert werden.

Noch immer ist es schwierig, in unserer Kirche über Geld zu reden. Entziehen kann man sich dem am einfachsten mit pauschalen Aussagen und Abwehrreaktionen („Jetzt wird auch in der Kirche nur noch über Geld geredet!“ und vermeintlich „geistlichen“ Einwüfen („Man muss nur Gottvertrauen haben!“). Aber wenn man die Krise als Krise erkennt und benennt, eröffnen sich neue Chancen. Dann hat bei der Lösung auch Fundraising einen Platz. Sie werden feststellen: Je offener und selbstverständlicher über Geld geredet wird, desto stärker kommen die Inhalte und Visionen wieder in den Blick, denn diese sollen schließlich finanziert werden.

7. Positionierung von Fundraising

Fundraising ist kein in sich abgeschlossenes System. Der Erfolg hängt entscheidend von seiner institutionellen Verankerung und seiner Akzeptanz innerhalb der Organisation ab. Deshalb lohnt es sich, der Frage nach der „Institutional Readiness“ ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Im vorliegenden Ordner wird sie in Kapitel 2 „Voraussetzungen“ behandelt (siehe insb. Kap. 2.4). Im Übrigen gibt die Arbeitshilfe „Fundraising in Kirchengemeinden. Ein Leitfaden

für Qualitätsentwicklung“ der Fundraising Akademie (Frankfurt/Main 2011) wertvolle Hilfestellungen. Anhand der Checklisten und Erläuterungen wird schnell klar, wie eng Fundraising und Gemeindeentwicklung aufeinander bezogen sind.

Umgekehrt können von einer durchdachten Fundraisingkonzeption auch Impulse für die Organisationsentwicklung oder den Gemeindeaufbau überhaupt ausgehen. Wie das Wechselspiel von Fundraising und Gemeindeaufbau im Einzelnen ausgestaltet ist, lässt sich allerdings nicht allgemeingültig darstellen. Man muss die Ansatzpunkte finden, die zum jeweiligen Ort und in der jeweiligen Situation passen.

Zu vermeiden ist blinder Aktivismus, der obendrein häufig mit Leistungsdruck gepaart ist. Bei allem Bemühen um neue finanzielle Ressourcen sollten Gelassenheit und Gottvertrauen mitschwingen. Gelassenheit heißt nicht Unverbindlichkeit, aber niemand sollte durch zu hohe Ziele verschlissen werden.

Beim Gemeindeaufbau ist es wichtig, kleine Teilschritte auf dem Weg zur Verwirklichung einer großen Vision zu definieren. Diese sind so zu gestalten, dass Ergebnisse konkret sichtbar werden. Fundraising kann als Teil des Gemeindeaufbaus hier einen wichtigen Beitrag leisten. Es gibt Ziele wie „Stärkung der Verbindlichkeit der Mitarbeit“ oder „Wachstum im Glauben“, deren Erreichen nur schwer in konkreten Zahlen fassbar ist. Mitgliederzahlen in Fördervereinen oder Spendeneinnahmen sind klar zu benennen, die Verwendung von Spendengeldern oder Zinserträgen aus Stiftungen ist einfach darzustellen. Und es gibt schließlich einen großen Spielraum, Projekte so zu definieren, dass die gesteckten Ziele kurzfristig und mit bescheidenen Mitteln oder mit großen Beträgen und über einen längeren Zeitraum hinweg zu erreichen sind.

Nicht zuletzt gibt die Ausrichtung und der Umfang des Fundraising-Engagements Auskunft über Prioritätenbildung in der Gemeindegemeinschaft, die auch aufgrund der knappen werdenden finanziellen Mittel unabdingbar ist.

Gemeindeaufbau ist – hier schließt sich der Kreis – ohne die Erschließung zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen kaum denkbar.

Worauf Sie achten sollten:

- Visionen sind Voraussetzung für Gemeindeaufbau und Fundraising.
- Definieren Sie klare Ziele, Konzepte und Strategien.
- Zwischenschritte lassen zeitnah die Ergebnisse Ihrer Bemühungen sichtbar werden.
- Die Projekte müssen begeisterungsfähig und anschaulich sein.

Was Sie vermeiden sollten:

- Eine ungenügende Verankerung des Fundraisings in den Organisationsstrukturen.
- Beim Fundraising den größeren Zusammenhang aus dem Blick zu verlieren.
- Verallgemeinerungen (nicht alles passt an jedem Ort).
- Leistungsdruck in jeder erdenklichen Form.

Weiterführende Links:

Anregungen zu unterschiedlichen Themenfeldern an der Schnittstelle von Fundraising und Gemeindeaufbau finden Sie auf:
www.t-sternberg.de



1.4 Fundraising in der Evangelischen Kirche

Seit Ende der 1990er Jahre hat das Fundraising in den Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) eine rasante Entwicklung genommen. In Hessen-Nassau, Baden, Hannover, Bayern, Westfalen und Nordelbien war Fundraising Thema, lange bevor es von den offiziellen Stellen der EKD wahrgenommen wurde. Der Zugang erfolgte meist über die Stiftungsarbeit, Gemeindeberatung oder auch Öffentlichkeitsarbeit.

wahrzunehmen und zu würdigen. Als Unterstützer kirchlicher Arbeit sind folglich nicht nur Spender, sondern auch Kirchensteuerzahler wertzuschätzen.

Seitdem hat sich das Fundraising in den EKD-Gliedkirchen mit großer Dynamik entwickelt. Eine zweite Studie „Fundraising im Aufbruch“ (epd-Dokumentation Nr. 42/2009) wurde in Auftrag gegeben, um die Entwicklung

1. Entwicklung

Der Grundstein für das kirchliche Fundraising wurde 1999 mit der Gründung der Fundraising Akademie aus Mitteln des Medienfonds der EKD gelegt. Etwa zeitgleich richtete die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau 1999 eine Stelle für einen Fundraising-Beauftragten ein. Eine vergleichende Studie aus dem Jahr 2005 (epd-Dokumentation Nr. 49/2005) lieferte eine erste Bestandsaufnahme zur Positionierung des Fundraisings in den EKD-Gliedkirchen. Auskunft geben konnten für die Studie acht landeskirchliche Fundraising-Beauftragte. Neben den reinen Fakten des Arbeitsbereiches Fundraising enthält die Studie auch die Einschätzung der Befragten im Blick auf Chancen und Risiken kirchlichen Fundraisings, Empfehlungen für Fundraising-Neueinsteiger und die Wünsche an die EKD.

Im EKD-Impulspapier „Kirche der Freiheit“ fand Fundraising 2006 erstmals Erwähnung auf EKD-Ebene. Das Leuchtfeld 10 spricht von der Etablierung ergänzender Finanzierungssysteme und formuliert ambitionierte Ziele. Danach sollen „im Jahr 2030 die Einnahmen aus zusätzlich eingeworbenen Mitteln 20 Prozent aller Mittel der evangelischen Kirche ausmachen. Die Zahl der Kirchenmitglieder, die sich je nach ihrer Leistungskraft an der Mitfinanzierung der kirchlichen Arbeit beteiligen, sollte im Jahr 2030 verdoppelt sein (von ca. 30 Prozent auf ca. 60 Prozent). Ziele und Formen, in denen in der evangelischen Kirche diese Mittel eingeworben werden, müssen ständig weiterentwickelt und optimiert werden.“ Ferner ist von einer „besonderen Kultur der Würdigung“ die Rede. Es geht also darum, die Zahl derer, die sich an der Finanzierung kirchlicher Arbeit beteiligen, zu verdoppeln, die Einnahmen aus freiwilligen Gaben deutlich zu steigern und die Menschen, die durch ihren Beitrag die kirchliche Arbeit unterstützen, besonders

aufzuzeigen und die Fragen nach Perspektiven und Erfordernissen aufzunehmen. An der Befragung nahmen jetzt 16 von 20 Gliedkirchen teil. Ausgehend von der unterschiedlichen strukturellen Anbindung, personellen und finanziellen Ausstattung und Erfahrung, stellt die Studie die wachsende Professionalisierung des Fundraisings in den Gliedkirchen dar. Daneben zeigt sie Perspektiven des kirchlichen Fundraisings auf und lässt den geforderten Unterstützungsbedarf sowie die institutionellen Voraussetzungen für die Positionierung des Fundraisings in den Gliedkirchen erkennen. Deutlich wird an dieser Stelle der Wunsch nach einem Dienstleistungszentrum für Fundraising und Stiftungswesen für Beratungs-, Koordinations- und Informationsdienste auf EKD-Ebene geäußert. Dieser Wunsch wurde von der EKD aufgenommen.

Im Herbst 2009 ging das Serviceportal Fundraising evangelisch online und ein Jahr später wurde im Auftrag der EKD die Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen bei der Fundraising Akademie angesiedelt und personell verstärkt. Die Servicestelle ist nach einer ersten Evaluation bis Ende 2017 eingerichtet worden. Trotz intensiver Bemühungen konnte keine Kooperation mit dem Diakonischen Werk der EKD erreicht werden. Insofern sind die Angebote des Internetportals vor allem auf Kirchengemeinden ausgerichtet.

2. Besonderheiten kirchlichen Fundraisings

Aufgrund der Finanzsituation der Kirche ist die Einwerbung von Drittmitteln bereits jetzt unverzichtbar für die Zukunftsfähigkeit kirchlicher Arbeit. Kirche bewegt sich hier auf einem ihr bisher unbekanntem Konkurrenzfeld. Etablierte Nonprofit-Organisationen und zunehmend Universitäten, Schulen und Krankenhäuser werben erfolgreich Mittel ein. Diesem Wettbewerb muss sich auch die Evangelische Kirche

stellen. Kirchliches Fundraising steht hier sogar besonders auf dem Prüfstand, da auf dem Hintergrund der Kirchensteuer die Notwendigkeit der Einwerbung zusätzlicher Mittel begründet und ihr sinnvoller Einsatz nachgewiesen werden müssen. Kirchenmitglieder und Unterstützer erwarten zunehmend mehr Transparenz der kirchlichen Finanzen und legen Wert auf Effizienz und Effektivität bei der Mitteleinwerbung und -verwendung.

Noch befinden wir uns in den „fetten“ Kirchensteuerjahren, aber magere Zeiten stehen uns bevor. Die Kirche des 21. Jahrhunderts steht vor großen Herausforderungen. Lange Zeit spielte aufgrund der kontinuierlich fließenden Kirchensteuer das konkrete Einwerben finanzieller Gaben nur eine untergeordnete Rolle. In Preußen wurde die Kirchensteuer bereits 1875 und im Königreich Bayern 1912 eingeführt. Landesweit wurde für alle Religionsgemeinschaften im Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechts die Kirchensteuer 1919 fest in der Weimarer Verfassung verankert. Seit 1949 ist die Kirchensteuer Bestandteil des Grundgesetzes.

Mit einem Anteil von ca. 70 Prozent an den Gesamteinnahmen bilden die Einnahmen aus der Kirchensteuer die unersetzliche finanzielle Grundlage unserer Kirchengemeinden, Einrichtungen und Dienste. Jedoch ist die Kirchensteuer durch die Koppelung an Lohn- und Einkommensteuer gebunden an wirtschaftliche Schwankungen und politische Gegebenheiten. Unweigerlich führen Kirchenaustritte und die demografische Entwicklung der Bevölkerung mittelfristig zu einem erheblichen Rückgang der Kirchensteuereinnahmen. Noch gehören gut 60 Prozent der Menschen in Deutschland einer der beiden großen Konfessionen an. Der Anteil derer, die keiner Kirche angehören, ist aber bereits höher als der jeweils evangelische oder katholische Anteil der Bevölkerung.

Der Anspruch, Volkskirche zu sein, erfordert die Präsenz in der Fläche. Die Finanzierung der hierfür benötigten Infrastruktur, wie beispielsweise Gebäude und Personal, wird mittelfristig eine große Aufgabe und der Aufbau von flankierenden Finanzierungssäulen für alle EKD-Gliedkirchen unerlässlich sein. Fundraising – das systematische Werben um Unterstützung, die Bindung unserer Mitglieder, die Pflege unserer Förderer und Unterstützer – kann und wird die Kirchensteuer nicht ersetzen, aber als flankierende Maßnahmen zukünftig einen immer größeren Stellenwert einnehmen.

3. Fundraising in den Gliedkirchen

3.1 Strukturelle Anbindung und personelle Ausstattung

Die EKD-Gliedkirchen haben in den letzten zehn Jahren erheblich ins Fundraising investiert. Fundraising wurde idealerweise als Stabsstelle eingerichtet, zum Teil aber auch der Finanzverwaltung oder Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet. Personalstellen wurden vor allem auf der oberen (Landeskirche) und mittleren Ebene (Kirchenkreis, Dekanat, Kirchenbezirk) geschaffen. Die personelle Ausstattung ist dabei sehr unterschiedlich. Fast alle Gliedkirchen haben auf landeskirchlicher Ebene einen Fundraising-Beauftragten benannt, in einigen Fällen sind Fundraising-Abteilungen, Referate oder Kompetenzzentren mit mehr als zwei Fundraisern eingerichtet worden. In verschiedenen Gliedkirchen wurden daneben Fundraiserstellen auf der mittleren Strukturebene eingerichtet. Dabei handelt es sich überwiegend um zunächst befristete halbe oder ganze Stellen. Teilweise wird hier auch auf ehrenamtliches Engagement gesetzt.

Erste Gliedkirchen haben nach Laufzeiten von drei bis sechs Jahren das Fundraising auf landeskirchlicher (Bayern, Württemberg) oder Kirchenbezirks-/Dekanats-/Kirchenkreisebene (Baden) evaluieren lassen, um eine Einschätzung für das weitere Vorgehen zu bekommen.

3.2 Aus- und Fortbildung

Die flächendeckende Implementierung von Fundraising auf den verschiedenen Strukturebenen setzt umfassende Qualifizierungsmaßnahmen voraus. Fast alle Gliedkirchen fördern die Aus- und Fortbildung zur Professionalisierung der im Fundraising Tätigen. Das reicht vom zweijährigen Studiengang der Fundraising Akademie über Inhouse-Seminare, den Ausbildungsgang „Regionalreferent Fundraising“ bis hin zu Kompaktseminaren und speziellen Basiskursen für ehrenamtlich im Fundraising Tätige. Zunehmend findet Fundraising seit einigen Jahren auch Eingang in die theologische Aus- und Fortbildung (Vikarsausbildung und Fortbildung in den ersten Amtsjahren – FEA). Bei Bedarf erkundigen Sie sich bitte in Ihrer Landeskirche, welche Angebote dort bestehen.

Viele Gliedkirchen bieten inzwischen eigene Fundraising-Tage oder -Foren an (z. B. Hessen-Nassau, Hannover, Kurhessen-Waldeck) oder kooperieren diesbezüglich mit anderen Partnern (z. B. Mitteldeutschland). Diese Foren können als wichtige Motoren der Fortbildung und Vernetzung angesehen werden. Alle kirchlichen Foren inklusive der Kollekte, die von der Fachgruppe Kirche im Deutschen Fundraising Verband und der Fundraising Akademie veranstaltet wird, erfreuen sich wachsender Teilnehmerzahlen. Hier ist in den letzten zehn Jahren ein bedeutendes Netzwerk kirchlich-diakonischer Fundraiser gewachsen.

3.3 Fundraising-Software

Ein wichtiges Investitionsfeld betrifft die technischen Ressourcen. Erhebliche Mittel sind in die Auswahl und Anpassung von Fundraising-Software für den kirchlichen Bereich geflossen. Teilweise wird Unterstützung durch die landeskirchliche Fundraisingstelle geboten, in manchen Gliedkirchen ist die Anwendung der Software verbunden mit der Fundraiserstelle auf Kirchenkreis-/Dekanats- oder Kirchenbezirksebene. In einigen Gliedkirchen arbeiten die Kirchengemeinden direkt mit einer Fundraising-Software. Erläuterungen zur Arbeit mit einer speziellen Fundraising-Software finden Sie unter 2.9 Adress- und Spendenverwaltung. Vom Ansprechpartner in Ihrer Landeskirche erhalten Sie Auskunft darüber, welches System angewendet und welche Unterstützung Sie bekommen können.

3.4 Stiftungswesen

Die rasante Entwicklung des kirchlichen Stiftungswesens in den letzten zehn Jahren kommt nicht von ungefähr. Dazu haben Stiftungsinitiativen und Bonifizierungsaktionen der Kirchen einen erheblichen Beitrag geleistet. Hinter diesen Initiativen steht der Wille nach einer langfristigen Absicherung kirchlicher Arbeit, die aufgrund der demografischen Entwicklung und damit einhergehender rückläufiger Kirchensteuereinnahmen zunehmend auf verlässliche Drittmittelfinanzierung angewiesen ist.

Einige Gliedkirchen haben auf der oberen oder mittleren Strukturebene Dachstiftungen gegründet, unter denen Themen- oder Namenfonds angelegt und unselbstständige Stiftungen verwaltet werden (Württemberg, Baden). Zum Teil werden die kirchlichen Stiftungen einer Landeskirche in einem Buch vorgestellt und beschrieben (z. B. Württemberg).

Fast alle Gliedkirchen bieten neben der Stiftungsaufsicht auch umfassende und kompetente Stiftungsberatung an (z. B. Bayern oder Hannover). Bei Ihrem Ansprechpartner für Fundraising erhalten Sie auch über den Stand und die Möglichkeiten des Stiftungswesens in Ihrer Landeskirche Auskunft.

3.5 EU-Fördermittel

Zunehmend geraten die Möglichkeiten von EU-Förderungen auch in den Blick kirchlicher Mittelakquise. Die Beantragung von EU-Fördermitteln ist aufwendig. Wenn aber eine Aussicht auf Förderung besteht, sollte dieser Aufwand nicht gescheut werden, weil hierdurch der binnenkirchliche Wettbewerb entschärft und Kirchenmitglieder „verschont“ werden. Im Kompetenzzentrum Fundraising der bayrischen Landeskirche, in der Nordkirche, in der Bremischen Evangelischen Kirche, in der Lippischen Landeskirche und in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland stehen Experten für den Bereich EU Fördermittel zu Verfügung. Auch die Diakonie verfügt über einen reichen Erfahrungsschatz, da hier schon seit Jahren EU-Fördermittel zum festen Bestandteil der Finanzierungsquellen gehören. Bei Bedarf erkundigen Sie sich bei Ihrem Ansprechpartner in der Diakonie.

Darüber hinaus bietet die EKD-Dienststelle Brüssel für alle Gliedkirchen und diakonischen Einrichtungen Schulungen, Beratung und Unterstützung für den Bereich EU-Förderpolitik. Der kostenlose Newsletter „Förderinfo Aktuell“ informiert über neue Programmausschreibungen und Veranstaltungen. Projektbeispiele helfen, die Erfolgsaussichten eigener Projekte einzuschätzen.

4. Die Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen

Die Tätigkeitsfelder der Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen gliedern sich in vier Aufgabenbereiche.

4.1 Informations- und Materialdienst

Der Informations- und Materialdienst findet überwiegend über die Internetplattform fundraising-evangelisch statt. Diese bietet auf über 400 Seiten Informationen zum strategischen Fundraisingaufbau und liefert Beispiele, Tipps, Muster und Checklisten für die tägliche Fundraisingarbeit. Der Menüpunkt „Grundlagen und Theologie“ nimmt sich theologischen und ethi-

schon Fragen des kirchlichen Fundraisings an. Stiftungen und Rechtsthemen haben ebenfalls einen eigenen Bereich. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis und ein Auszug speziell für Kirchengemeinden geeigneter Literatur runden das Angebot ab. Ein kostenloser Newsletter (4- bis 5-mal jährlich) widmet sich einem Fundraisingthema und lässt dabei die Fundraiser- und Geberseite zu Wort kommen.

4.2 Fundraising-Beratung und Grundlagenarbeit

Die Fundraising-Beratung richtet sich vor allem an die Ebene der Landeskirchen. Hier geht es um Strukturberatungen bei Aufbau und Weiterentwicklung des Fundraisings. Daneben werden zunehmend Evaluationen für Landeskirchen und diakonische Einrichtungen durchgeführt und Gutachten erstellt. Weitere Angebote betreffen Projektberatung und die Entwicklung individueller Konzepte (z. B. für die Weiterentwicklung von Stiftungen). Daneben werden Seminare und Themen-Workshops (z. B. Erbschaftsfundraising im kirchlichen Kontext) auch für Kirchenkreise und kirchliche Einrichtungen durchgeführt.

Es ist erforderlich, kirchliches Fundraising als Querschnittsaufgabe ins Bewusstsein von Kirchengemeinden zu rücken und seine Verknüpfung mit dem kirchlichen Auftrag deutlich zu machen. Dazu beitragen soll die theologische Grundlagenarbeit, die auf die Stärkung des evangelischen Profils und die theologische Akzeptanz des Fundraisings abzielt. Theologische Studien- und Fachtage sowie die Publikationsreihe „Fundraising Studien“ (Lit-Verlag) greifen Fragestellungen zur Theologie der Gabe auf.

4.3 Koordinations-, Vernetzungs- und Serviceleistungen

Die Servicestelle koordiniert die Netzwerktreffen der Fundraising-Beauftragten der EKD-Gliedkirchen, ist beteiligt an Fundraising-Foren und an der Organisation und inhaltlichen Gestaltung der Kollektas, einer Fundraising-Tagung für Kirche und Diakonie. Hier werden gemeinsame Auftritte der Fundraising-Beauftragten beim Kirchentag geplant und organisiert. Die Servicestelle hält über die Fachgruppe Kirche und den Ethikausschuss Kontakt zum Deutschen Fundraising Verband sowie zum Deutschen Spendenrat. Regelmäßig wird ein Artikel zum Fundraising im Magazin und Onlineportal „Gemeindebrief“ veröffentlicht. Eine

enge Kooperation besteht zur Relaisstation Öffentlichkeitsarbeit.

4.4 Operative Begleitung bei der Umsetzung von Fundraisingmaßnahmen

Infolge der hohen Professionalisierung des Fundraisings in den Gliedkirchen besteht wenig Bedarf an der Begleitung operativer Fundraisingmaßnahmen. Derzeit plant und organisiert die Servicestelle eine Spendenkampagne zur Generalsanierung der Stadtkirche in Wittenberg zum Reformationsjubiläum 2017.

5. Trends und Entwicklungen des kirchlichen Fundraisings

Durch die regelmäßigen Treffen der Fundraising-Beauftragten der Gliedkirchen konnte ein Netzwerk aufgebaut werden, das positive Auswirkungen auf das gesamte evangelische Fundraising hat. Beim Kirchentag 2013 in Hamburg finden sich erstmals die Fundraiser aus den Gliedkirchen unter dem Label „Fundraising evangelisch“ an einem großen Kooperationsstand auf dem Markt der Möglichkeiten zusammen. Auch der vorliegende Arbeitsordner ist ein Ergebnis gelungener Kooperation.

Durch zunehmende Professionalisierung und Erfahrung wird kirchliches Fundraising verstärkt als Querschnittsaufgabe wahrgenommen. Das zeigt sich auch in strukturellen Veränderungen. In Hannover und Württemberg ist das Fundraising mit der Öffentlichkeitsarbeit verbunden. Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau hat ein Referat Fundraising und Mitgliederorientierung eingerichtet. In Kurhessen-Waldeck und Baden liegt die Anbindung beim Finanzwesen. Das Kompetenzzentrum Fundraising der bayrischen Landeskirche sieht sich in enger Verknüpfung mit dem Bereich Gemeindeaufbau. Aus solchen unterschiedlichen strukturellen Anbindungen mögen sich in Zukunft auch unterschiedliche Ausrichtungen des Fundraisings ergeben.

Weiterführende Links:

www.fundraising-evangelisch.de



Ansprechpartner in den EKD-
Gliederkirchen:
[www.fundraising-evangelisch.info/
partner-in-ihrer-naeche](http://www.fundraising-evangelisch.info/partner-in-ihrer-naeche)



Informationen zum Softwarestand
in den EKD-Gliederkirchen:
[http://www.fundraising-
evangelisch.info/praxistipps/
database-fundraising](http://www.fundraising-evangelisch.info/praxistipps/database-fundraising)



Servicestelle EU-Förderpolitik und
-projekte von EKD und Diakonie:
christoph.schnabel@ekd.eu



Beispiele erfolgreicher
EU-Projekte:
[www.ekd.de/bevollmaechtigter/
bruessel/foerderservice/
projektbeispiele.php](http://www.ekd.de/bevollmaechtigter/bruessel/foerderservice/projektbeispiele.php)



1.5 Trends auf dem deutschen Spendenmarkt

Um eine grundsätzliche Einschätzung für eigene Fundraisingaktionen zu erhalten, ist es sinnvoll, den Spendenmarkt zu beobachten und Trends wahrzunehmen. Wichtige Anregungen gibt es auch durch die Berücksichtigung der Aktivitäten der (direkten) Konkurrenz. Dabei sollten wesentliche Erfolgsfaktoren in ihrem Kontext ermittelt werden, um nicht auf falsche Spuren zu gelangen.

Spender bei über 60 Prozent. Allerdings spenden sie nicht nur für kirchliche Zwecke. Während die Gesamtzahl der Spendenden eher rückläufig ist, erhöht sich die Pro-Kopf-Spende seit vielen Jahren kontinuierlich. Wer spendet, tut dies zunehmend häufiger. Über ein Drittel aller Spender spendet mindestens an zwei Organisationen. Die Spendenbereitschaft erhöht sich signifikant

bei Katastrophen, die durch das Fernsehen vielfältig und emotional vermittelt werden.

Die Spendenbereitschaft bei verheirateten Menschen aus den alten Bundesländern über 65 Jahren und einem Jahreseinkommen über 50.000 Euro ist am größten. Frauen spenden eher als Männer. Wer regelmäßig spendet, gibt auch höhere Beträge.

Den größten Anteil des gesamten Spendenvolumens erbringen Menschen, die älter als 60 Jahre sind. Ältere Menschen werden aber zunehmend zurückhaltender beim Spenden, da sie mit größeren Aufwendungen für ihre Altersversorgung und besonders für intensive Pflegesituationen rechnen. Von den jungen Menschen zwischen 14 und 29 Jahren spendet jeder fünfte.

Menschen, die Zeit spenden, sind auch auf finanzielle Zuwendungen ansprechbar. Abgesehen von der Katastrophenhilfe spenden die meisten Menschen für kirchliche und soziale Projekte. Etwa 80 Prozent der Spenden werden für Menschen gegeben. Kunst und Bildung profitieren stärker von Großspenden. Der Tierschutz und der Umweltschutz legen bei den Spenden zu.

Mehr als die Hälfte der Spenden werden durch Spendenbriefe (Mailings) eingeworben. Danach kommen kirchliche Spendenaufrufe und Spenden-Galas im Fernsehen. Sehr beliebt sind Anlassspenden. Noch immer wird das größte Spendenaufkommen im November/Dezember erzielt. In diesen Monaten wird rund ein Fünftel des gesamten Spendenaufkommens erreicht.

Bei Onlinespenden liegt der Durchschnittsbetrag bei etwa 50 Euro. Allerdings wird diese Möglichkeit bisher wenig genutzt. Der Anteil der online gespendeten Beträge macht lediglich 1 bis 2 Prozent des gesamten Spendenvolumens aus. Online-Fundraising ist vor allem in der Katastrophenhilfe erfolgreich. Bei der Einbindung von Sozialen Netzwerken in Fundraisingaktivitäten gibt es neben der Skepsis in einigen Zielgruppen auch datenschutzrechtliche Probleme.

1. Allgemeine Daten und Fakten

Das Netto-Geldvermögen der Bundesbürger beträgt ca. 4 bis 5 Billionen Euro. Pro Jahr werden etwa 4 Milliarden Euro von Privatpersonen gespendet. Bei den Steuererklärungen wird im Durchschnitt 1 Prozent des Einkommens als Spende abgesetzt. Damit bleiben die Steuervergünstigungen des Staates weitgehend ungenutzt, denn 20 Prozent des Einkommens können steuerlich geltend gemacht werden. Zuwendungen an Stiftungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die durchschnittliche Höhe einer Erbschaft hat sich auf ca. 300.000 Euro entwickelt.

Jährlich werden in Deutschland rund 800 selbstständige Stiftungen gegründet. Hinzu kommt noch eine unbekannte Anzahl von nichtselbstständigen Stiftungen. Eine Großzahl der Stiftungen wird inzwischen von Nonprofit-Organisationen gegründet, um ein zusätzliches Fundraisinginstrument und ein Auffangbecken für Erbschaften im Angebot zu haben. Erbschaften und Vermächtnisse werden gerne in Stiftungen gegeben.

Die Förderungen aus Stiftungserträgen, Fonds und staatlichen Sonderfördermitteln belaufen sich jährlich auf über 20 Milliarden Euro.

2. Spenderverhalten

Bisher konnten wenige große spendensammelnde Organisationen ca. 80 Prozent der Spenden einwerben. Der Trend geht jedoch zu lokal und regional agierenden Organisationen und Einrichtungen. Darin liegen große Chancen des kirchlichen Fundraisings. Gleichzeitig hat der Wettbewerb um die Gunst der Spender deutlich zugenommen.

Pro Jahr spenden 35 bis 40 Prozent der Menschen in Deutschland für gemeinnützige Projekte. Bei konfessionell gebundenen Menschen liegt der Anteil der

Entgegen früherer Vermutungen ist die Bereitschaft zur Zahlung von Mitgliedsbeiträgen in der Bevölkerung bisher nicht rückläufig. Aber auch hier ist durch zahlreiche Fördervereine (Kindergärten, Schulen, Sport, Kultur) die Konkurrenz wesentlich größer geworden.

Menschen geben gerne, wenn der Zweck anschaulich vermittelt wird. Dies trifft auch für die Kollekten in Gottesdiensten zu. Durch abnehmende Zahlen bei den Kirchenmitgliedern ist in Zukunft eher mit geringeren Kollektenerträgen zu rechnen. Menschen spenden für Menschen. Es ist sinnvoll, bei der Darstellung von Spendenprojekten die begünstigten Personen in den Vordergrund zu stellen. Wer eine inspirierende Vision hat und diese vermitteln kann, bekommt auch die nötige Unterstützung.

Fundraisingaktivitäten müssen auf dauerhafte Spenderbeziehungen ausgerichtet sein. Fundraising wird in den kommenden Jahren bei vielen kirchlichen und diakonischen Einrichtungen weiter an Bedeutung gewinnen, aber aufgrund der vorhandenen Kirchensteuereinnahmen keine zentrale Rolle spielen.

Daten zu Entwicklungen auf dem Spendenmarkt werden jährlich von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und TNS Infratest erhoben und teilweise veröffentlicht. Bei Erhebungen von Agenturen ist Vorsicht geboten, da sie oftmals interessegeleitet sind.

Weiterführende Links:

CharityScope:
www.gfkps.com



Sozialmarketing:
www.tns-infratest.com



Kapitel 2

Voraussetzungen

Inhalt

- 2.1 **Aller Anfang ist gar nicht so schwer**
- 2.2 **Vision, Mission, Leitbild**
- 2.3 **Fundraising als Querschnittsaufgabe in Kirche und Diakonie**
- 2.4 **Erkenne Dich selbst – Die SWOT-Analyse-Bilanz als Grundlage einer Fundraising-Konzeption**
- 2.5 **Das Fundraisingteam**
- 2.6 **Grundstein für den Erfolg: Interne Kommunikation schafft Wirgefühle und Zufriedenheit**
- 2.7 **Einmalig! Was macht meine Organisation unverwechselbar?**
- 2.8 **Finanzen und Buchhaltung**
- 2.9 **Adress- und Spendenverwaltung**
- 2.10 **Nach der Spende ist vor der Spende – vom Danken bis zur Bindung von treuen Förderern und Freunden**

2.1 Aller Anfang ist gar nicht so schwer

Wenn wir an Fundraising denken, denken wir zuallererst an das Nehmen. Wir stürzen uns auf das Geld, das Material oder das Angebot der ehrenamtlichen Mitarbeit und sammeln all diese Spenden ein. Das ist kein Fundraising, das ist das Einwerben von Spenden.

Betrachten Sie das Fundraising als eine Möglichkeit, neue Ressourcen und neue Kraft zu finden, um auf die Herausforderungen unserer Zeit zu reagieren. Fundraising beginnt mit FUN! Diese Arbeit soll Ihnen Spaß machen. Denn nur so können Sie Freude verbreiten und Optimismus stiften.

Fundraising ist viel mehr als Spendeneinsammeln. Es ist ein Entwicklungsprozess, es ist nachhaltig, es respektiert die Vorstellungen und Wünsche der Spender und es hat etwas mit Geben zu tun. Fundraising motiviert und überzeugt Menschen, es weckt die Bereitschaft zum solidarischen Handeln. Der Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen und gemeinsamen Werten sowie gegenseitiges Vertrauen sind ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit.

Wer Erfolg haben will, sollte wissen, dass nicht der Kopf, sondern das Herz entscheidet. Oft genug sind es die Emotionen und nicht die Tatsachen, die zu einer Unterstützung führen. Deshalb stehen im Fundraising die Visionen, die Ziele, die Identität und die Arbeit der Organisation an erster Stelle, nicht das Geld.

Wenn Sie Fundraising erfolgreich in Kirche und Diakonie gestalten wollen, sollten Sie sich an folgende Voraussetzungen halten, die Lothar Schulz, der erfahrene Fundraiser der ersten Stunde, empfiehlt:

- Fundraising braucht eine neue Kultur des Gebens
- Fundraising ist ein Entwicklungsprozess
- Fundraising braucht eine Struktur
- Fundraising ist Teamarbeit
- Fundraising lebt von menschlichen Beziehungen
- Fundraising braucht einen Plan
- Fundraising braucht Fürsprecher
- Fundraising braucht Finanzquellen
- Fundraising braucht gute Projekte
- Fundraising ist abhängig von Zeit und Gelegenheiten

Die Beiträge in diesem Ordner beziehen sich auch auf die hier genannten Voraussetzungen und vermitteln Ihnen Zusammenhänge, Methoden und praktische Hinweise für das Fundraising in Kirchengemeinden sowie in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen.

2.2 Vision, Mission, Leitbild

Eine Vision und Leitziele sind für jede Organisation und für jedes Projekt notwendig. Denn wer nicht weiß, weshalb er wohin möchte, kommt nie zum Ziel.

»Wer keinen Hafen hat, nach dem er segelt, dem ist kein Wind nütze.«

Jede Organisation, die gesellschaftlich oder öffentlich wirkt, benötigt einen authentischen und glaubhaften Kern, eine klar verständliche Vision und Mission, kurz: eine Identität. Diese Identität einer Organisation wurzelt in ihrem geschichtlich verankerten Leitbild, das die Mission und die Werte der Organisation aufzeigt.

1. Begriffserklärungen

Eine Vision drückt aus, wie sich eine Organisation in ihrer Idealvorstellung sieht. Sie beschreibt, wo die Kirchengemeinde bzw. diakonische Einrichtung stehen wird, wenn sie ihre Ziele erreicht hat. Sie verdeutlicht – in einem Satz oder wenigen Sätzen – das angestrebte Idealbild der Organisation. Obwohl die Vision in die Zukunft weist, wird sie in der Gegenwartsform formuliert.

Aus der Vision leitet sich die Mission ab, die im Fundraising oft auch mit dem Fachbegriff „Mission Statement“ bezeichnet wird. Mit Mission ist der konkrete Auftrag einer Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung gemeint. Das Mission Statement beantwortet die Frage: Was tun wir, um unsere Vision zu erreichen? Auch die Mission wird schriftlich formuliert und umfasst nur wenige Sätze.

Das Leitbild beschreibt das Selbstverständnis einer Organisation, die Aufgaben und Grundwerte einer Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung. Es gibt Antwort auf die Fragen: Wer sind wir? Was tun wir? Wie – mit welcher Geisteshaltung – wollen wir arbeiten und miteinander umgehen? Das Leitbild dient Mitarbeitern als Richtschnur für die tägliche Arbeit und gibt Außenstehenden Orientierung darüber, was sie von der Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung erwarten dürfen.

Leitbildprozesse gab es bereits in vielen kirchlichen und diakonischen Einrichtungen. Oft standen am Ende, nach einem zeitaufwendigen und nicht immer leidfreien Prozess, vielsagende Worte auf dem Papier,

deren Sinn sich nur wenigen Beteiligten offenbarte. Sinn und Tun sind für Mitarbeiter in Kirche und Diakonie meist selbstverständlich. Doch das Tun und den Sinn in einer verständlichen Sprache zu artikulieren, fällt vielen

schwer, und nur selten bekommen Fragende auch befriedigende Antworten. Denn es ist äußerst schwierig, Selbstverständliches in Worte zu fassen. Wenn es einer Organisation aber nicht gelingt, zufriedenstellende Antworten zu geben, führt das zwangsläufig zu einer Sprachlosigkeit, die in Unverständnis und Ablehnung mündet. Deshalb sollten Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen sich hierüber ausreichend Gedanken machen und gemeinschaftlich mit Leitungspersonen, Mitarbeitern und Ehrenamtlichen ein Leitbild entwickeln.

2. Mehr als nur Worte

Wenn man mit Fundraising beginnt, fällt der Blick zuallererst auf einen selbst. Wer sind wir? Was tun wir? Warum tun wir es? Was unterscheidet uns von anderen? Warum ist es gut und wichtig, gerade uns zu unterstützen? Dies sind essentielle Fragen, die jede Kirchengemeinde oder diakonische Einrichtung für sich beantworten muss. Und weiter: Was wollen wir mit diesem oder jenem Projekt erreichen? Wie kommunizieren wir unsere Anliegen? Wie erreichen wir die Menschen, die wir gewinnen möchten, um unsere Sache zu unterstützen?

Wenn man Menschen erreichen möchte, muss man mit ihnen in Kontakt treten und sie in einer Sprache ansprechen, die ihnen zugänglich ist. Junge Menschen sprechen eine andere Sprache als Ältere und verwenden auch andere Medien. Familien bewegen andere Themen als Alleinstehende. Kirchenferne haben andere Netzwerke als Kirchnahe. Das macht nicht unbedingt eine Differenzierung der kirchlichen bzw. diakonischen Angebote und Dienstleistungen oder gar der Inhalte erforderlich, sondern vor allem der Kommunikationsprozesse. Wir sollten mit Paulus sagen, den Juden ein Jude, den Griechen ein Grieche und den Heiden ein Heide, um so möglichst viele Menschen für den Glauben zu gewinnen. Das Fundraising einer Organisation kann nie besser sein als die Organisation, für die das Fundraising betrieben wird.

Wer Fundraising betreiben möchte, muss nicht nur authentisch sein. Er muss tun, was er sagt, und sagen,

was er von anderen erwartet. Er muss auch von seinen Visionen erzählen, von seinen Vorstellungen, wie er diese Welt gestalten und verbessern will und welchen Werten er sich verpflichtet fühlt. Denn Ziel des Fundraisings ist es, Menschen zu finden, die diese Visionen und die daraus abgeleiteten Ziele teilen. Gemeinsame Werte sind die Ausgangsbasis für eine dauerhafte Beziehung. Die Attraktivität von Projekten beruht auf Visionen, Werten, Hoffnungen und Träumen, die die Menschen, die sich dafür einsetzen, damit verbinden können. Fakten, Zahlen und ausgefeilte Texte sind bestenfalls ergänzendes Beiwerk.

3. Eine Vision für kirchliches Fundraising

Fundraising in der Kirche ist so alt wie die Kirche selbst. Das aktive Werben um Unterstützung, Kollekten, Spenden, Schenkungen und Stiftungen, privates Engagement und ehrenamtliche Arbeit fördern kirchliches Leben seit Jahrhunderten. Und auch heute wäre Kirche ohne diese personelle, ideelle und finanzielle Unterstützung undenkbar.

Weder die Sanierung von Gebäuden noch die Errichtung von Tafeln oder die Finanzierung von Stellen haben einen Selbstzweck – in Gebäuden, an Tafeln und mit hauptamtlichen Personal werden Ziele erfüllt, die auf Werten beruhen und der Vorstellung, die Welt, in der wir leben, im christlichen Sinn zu gestalten und zu verbessern. Ausgangspunkt und zentrale Basis, um Menschen für die Anliegen von Kirche und Diakonie zu begeistern, kann immer nur die Vision sein, die eigentliche Botschaft des Evangeliums. Fundraising ist eine Strategie, um Teilhabe, Mitarbeit, Freunde und Förderer für die Aufgaben der Kirche zu gewinnen.

Die wichtigste Methode ist die Beziehungsarbeit. Ein geplantes, systematisches Werben um Unterstützung, bei dem die Botschaft und der Mensch im Mittelpunkt stehen. Oder anders ausgedrückt: Wir sammeln keine Spenden, sondern Spender und Spenderinnen für ein gemeinsames Ziel. Fundraising kann Menschen wieder für den Auftrag und die Aufgaben von Kirche und Diakonie begeistern und hat die Kraft, diakonische und kirchliche Arbeit oder Projekte nachhaltig zu stärken und anstehende Veränderungen positiv zu beeinflussen. Kirchliches und diakonisches Fundraising dient immer der Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat und somit dem Gemeinde- bzw. Organisationsaufbau sowie der Mission – oder theologisch gesprochen, der Mitarbeit am Reich Gottes.

4. Selbstverständlich?!

Zum Selbstverständnis von Fundraising gehört, Menschen für die Erfüllung gemeinsamer Ziele zu gewinnen und mit möglichst vielen Menschen in Kontakt zu kommen, Beziehungen aufzubauen, diese zielgruppenspezifisch persönlich oder medial zu gestalten und evaluierbare Maßnahmen durchzuführen. Seit Jahren sind die Zahlen bei Taufen, Konfirmationen, Hochzeiten und Beerdigungen rückläufig. Ein Großteil unserer eigenen Mitglieder hat ein distanziertes Verhältnis zu Kirche und Diakonie. Gemessen an den Mitgliederzahlen liegt die aktive Beteiligung in unseren Gemeinden unter 5 Prozent. Rechnet man Kasualien und besondere Feiertage wie Weihnachten hinzu, kommt man vielleicht auf eine Zahl von 20 Prozent.

Wie und ob überhaupt die anderen 80 Prozent unserer eigenen Mitglieder erreicht werden, wissen wir nicht, da wir keinen direkten Kontakt zu diesen Menschen haben. Das aber wird dem Auftrag und dem Anspruch der Kirche nicht gerecht. Eine Kultur des Willkommenheißen, des gegenseitigen Verständnisses und der Wertschätzung – auch von distanzierten Mitgliedern – sollte christliche Selbstverständlichkeit sein. Egal, wie oder was man unter Kirche versteht, losgelöst von parochialen und überparochialen Organisationsstrukturen und -vorstellungen, unabhängig von Konfession, Glaubens- und Frömmigkeitsstilen: Kirche ist und bleibt der Ort der Kommunikation des Evangeliums.

Doch selbst die beste Botschaft ist nutzlos, wenn sie nicht beim Empfänger ankommt. Deshalb ist es die Aufgabe der Kirche, dass die Gute Nachricht zu den Menschen kommt. Anlässe, unsere Mitglieder zu kontaktieren, gibt es viele, von Tauf- bis Todestagen. Worte der Schrift können in vielen Lebenssituationen wie Geschenke sein, denn der Geist weht, wo er will. Daher ist es eine kirchliche Aufgabe und wäre auch das effektivste Fundraising für Kirche und Diakonie, baldmöglichst die Kommunikation mit allen Mitgliedern zu starten.

„Und er sprach zu ihnen: Gehet hin in alle Welt und verkündigt das Evangelium allen Menschen.“ (Markus 16,15)

Checkliste: Vision, Mission, Leitbild

Folgende Fragen sollte jede Kirchengemeinde oder diakonische Einrichtung für sich beantworten können:

- Wer sind wir als Organisation?
(Was ist unsere Vision und unser Selbstverständnis? Für was stehen wir?)
- Was sind unsere Aufgaben und Ziele?
(Wie und auf welche Art und Weise erfüllen wir unsere Aufgaben und Ziele? Was haben wir für konkrete Angebote, was wollen wir damit erreichen?)
- Was sind unsere wesentlichen Werte und was ist unsere Philosophie?
(Was leitet unser Tun und welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet? Was ist uns besonders wichtig?)
- Wer sind unsere Bezugs-, Ziel- und Interessengruppen?
(Welche Menschen und Gruppierungen sprechen wir an bzw. wollen wir ansprechen?)
- Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Bezugs-, Ziel- und Interessengruppen?
- Wie genau erreichen wir sie? Wie haben wir Kontakt und gestalten unsere Beziehungen?
- Warum ist es wichtig, dass es uns gibt – was macht uns unverwechselbar?
- Was unterscheidet uns von anderen Organisationen? Weshalb ist es gut und wichtig, gerade uns zu unterstützen?

Das Selbstverständnis einer Kirchengemeinde oder diakonischen Einrichtung, ihre Einmaligkeit, die in Wort, Tat und Erscheinung manifestierte Organisationsphilosophie – das sind die unabdingbaren Voraussetzungen für jede Tätigkeit und jedes Projekt.

Überprüfen Sie Ihre Kirchengemeinde bzw. diakonische Einrichtung:

- Die Vision Ihrer Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung ist schriftlich formuliert und liegt allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern vor.
- Die Mission Ihrer Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung ist schriftlich formuliert und liegt allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern vor.
- Das Leitbild ist aus der Vision abgeleitet und verständlich formuliert. Es bringt sowohl die Einzigartigkeit und Stärken Ihrer Kirchengemeinde bzw. diakonischen Einrichtung als auch den „Nutzen“ für Ihre Mitglieder, Freunde und Förderer zum Ausdruck.
- Das Leitbild ist gemeinschaftlich – von Leitungspersonen, Mitarbeitern und Gemeindegliedern – entwickelt worden.
- Das Leitbild liegt allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern vor und ist der Öffentlichkeit zugänglich.
- Das Leitbild wird durch die Leitungspersonen vorbildlich gelebt.
- Kenntnis und Einhaltung des Leitbilds durch alle Führungskräfte und Mitarbeiter werden regelmäßig gemeinsam überprüft.

2.3 Fundraising als Querschnittsaufgabe in Kirche und Diakonie

Die Kirchensteuereinnahmen sinken – bis 2030 wird ein Rückgang der Einnahmen um etwa ein Drittel erwartet – und auch die staatliche Förderung im sozialen Sektor geht seit Jahren zurück. Künftig wird sich deshalb nicht mehr die Frage stellen, ob eine Kirchengemeinde oder diakonische Einrichtung Fundraising betreibt, sondern wie gut, wie professionell sie dies tut.

Damit sich professionelles Fundraising als elementare Aufgabe dauerhaft in Kirche und Diakonie etabliert und zu einer neuen Finanzierungssäule kirchlich-diakonischer Arbeit entwickeln kann, ist eine breite Implementierung in der Organisationsstruktur unabdingbar.

Womit fängt Fundraising in Kirche und Diakonie an? Zunächst einmal mit der Entscheidung, es machen zu wollen! Wenn dann noch erkannt wird, dass Fundraising Chefsache ist und Geld und Zeit in die Mitteleinwerbung investiert werden müssen, dann ist bereits eine wichtige Hürde genommen.

Fundraising ist eine Leitungs- und eine Querschnittsaufgabe! Was bedeutet das? In den kirchlichen und diakonischen Einrichtungen muss es Menschen geben, die Fundraising machen wollen und können. Neben den engagierten Führungskräften braucht es gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter an der Basis und ergänzend auch eine ehrenamtliche Unterstützung. Ohne eine positive Einstellung der Mitarbeiter zum Thema Fundraising wird die Arbeit in diesem Bereich nur mühsam gelingen und wenig Erfolg aufweisen.

Vergleichbar mit der Öffentlichkeitsarbeit betrifft Fundraising die gesamte Organisation und sollte daher in einer Stabsstelle auf der jeweiligen Leitungsebene verortet sein. Es genügt jedoch nicht, eine Person als „Fundraising-Beauftragten“ zu benennen oder lediglich eine neue Abteilung mit der Bezeichnung „Fundraising“ einzurichten. Um Erfolg zu haben, braucht Fundraising die Zusammenarbeit ganz unterschiedlicher Arbeitsbereiche innerhalb einer Gemeinde oder Organisation!

1. Öffentlichkeitsarbeit/ Kommunikation

Fundraising ist ein ständiger Kommunikationsprozess: Es werden die Anliegen von Kirche bzw. Diakonie gegenüber Mitgliedern, Interessierten und der Öffentlichkeit kommuniziert. Aus

diesem Grund arbeiten Fundraiser Hand in Hand mit den Kollegen aus der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Beide Bereiche unterstützen sich wechselseitig. Gute Öffentlichkeitsarbeit, also die offene und ehrliche Kommunikation nach außen, ist eine grundsätzliche Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising, denn sie dient der Vertrauensbildung bei den Mitgliedern und Unterstützern von Kirche und Diakonie.

Mindestens genauso wichtig ist auch die interne Kommunikation, weil Fundraising als Querschnittsaufgabe alle Bereiche einer Organisation betrifft. Fundraiser sind in allen Organisationen im hohen Maß auf die Kooperation der anderen Abteilungen, Einrichtungen oder Referate angewiesen. Um zu erfahren, für welches Arbeitsfeld und aus welchem Grund Spenden benötigt werden, ist ein enger Kontakt zur eigenen Gemeinde und den eigenen Einrichtungen notwendig. Erst auf Basis dieser Informationen können Fundraisingmaßnahmen geplant und durchgeführt und Spenden eingeworben werden.

Besonders wichtig ist die regelmäßige Information der Mitarbeiter zum aktuellen Stand des Fundraisings: Welche Maßnahmen finden gerade statt, was ist kurz- und mittelfristig geplant, welche Projekte wurden schon abgeschlossen. Nur wenn alle Mitarbeiter wissen, dass beispielsweise gerade ein Spendenmailing für die Teestube durchgeführt wird, sind sie nach außen auch auskunftsfähig und können die Kampagne nach Kräften unterstützen. Es ist Aufgabe der Leitungsebene, alle Arbeitsbereiche, alle Abteilungen – auch diejenigen, für die in der Regel keine Spenden erbeten werden können (z. B. Personalabteilung) – für das Thema Fundraising zu sensibilisieren und um Mitwirkung zu bitten. Letztendlich helfen die Spendeneinnahmen für eine Teestube, den Gesamthaushalt der Organisation zu entlasten und damit die Finanzierung aller anderen Aufgaben zu sichern. Das müssen die Mitarbeiter wissen!

Zu einer guten Öffentlichkeitsarbeit und internen Kommunikation gehört außerdem, dass der Fundraiser über die Erfolge oder auch Misserfolge der durchgeführten Spendenkampagne berichtet. Je besser die interne Kommunikation und Vernetzung ist, desto breiter wird die Akzeptanz für das Fundraising in Kirche und Diakonie sein.

2. Verwaltung

Wo „Fundraising“ sinnvoll eingebunden wird und wer es operativ umsetzt, ist in erster Linie eine Frage der Personal- und Organisationsstruktur. Für die Einführung von Fundraising vor Ort sollte die Führungsebene die Initiative ergreifen. Bewährt hat sich, wie bereits erwähnt, die Anbindung als Stabsstelle auf Ebene der Kirchengemeinde- bzw. Geschäftsleitung.

Fundraising selbst benötigt Mittel (für Personal- und Sachkosten) und ist auf eine enge Zusammenarbeit mit der Finanzbuchhaltung angewiesen. Außer zur Überwachung des eigenen Budgets ist die Kooperation mit der Finanzbuchhaltung und dem Controlling notwendig, um Spendeneingänge korrekt zu bearbeiten und zu verwalten. Oftmals bedarf es hier der Abstimmung: Soll ein separates Spendenkonto eingerichtet werden? Wie erfolgt die Auswertung des Spendenwesens? Soll eine Fundraising-Software angeschafft werden? Und vieles mehr. Nur durch eine gute und hinreichende Kommunikation kann ein Verständnis für den Arbeitsbereich Fundraising entwickelt werden, der zum Erfolg führt.

3. Teamarbeit

Weil Fundraising eine Querschnittsaufgabe ist, ist es durchaus sinnvoll, unter Leitung des Fundraisers ein Team vor Ort zu bilden, das sich in den Gemeinden, Kirchenkreisen, kirchlichen und diakonischen Einrichtungen um das Fundraising kümmert. Es stellt den Bedarf vor Ort fest, entwickelt Fundraisingkonzepte, sammelt Informationen, erarbeitet Kampagnen und plant die Kontaktaufnahme mit Menschen und Einrichtungen. Daneben berichtet es den leitenden Personen und Gremien über die Aktivitäten.

4. Aus- und Weiterbildung

Fundraising braucht als Querschnittsaufgabe nicht nur gut ausgebildete Fundraiser, sondern muss auch einen Platz in der Ausbildung von Haupt- und Eh-

renamtlichen finden – unabhängig vom jeweiligen Betätigungsfeld. Die Mitarbeiter im Dienst von Kirche und Diakonie benötigen ein Grundverständnis von Fundraising. Nur so kann Fundraising nachhaltig als Finanzierungssäule neben der Kirchensteuer auf- bzw. ausgebaut werden. Aus diesem Grund müssen für das Thema Fundraising gemeinsam mit der Leitungsebene und dem Personalwesen geeignete Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter entwickelt und umgesetzt werden.

Fundraising ist keine „Einzelkämpferaufgabe“, sondern kann nur in der Zusammenarbeit vieler gelingen. Die Verantwortung für die Planung und Umsetzung des Fundraisings für kirchliche und diakonische Aufgaben liegt nicht allein bei den Fundraisern und der Leitungsebene. Vielmehr trägt jede Einrichtung, jeder Mitarbeiter ein kleines Stück der Verantwortung mit. Wenn das verstanden, akzeptiert und im Alltag gelebt wird, wird Fundraising Früchte tragen.

2.4 Erkenne Dich selbst – Die SWOT-Analyse-Bilanz als Grundlage einer Fundraising-Konzeption

Je genauer man die Ausgangssituation der eigenen Gemeinde kennt, desto besser kann das Fundraising geplant werden. Es ist darum wichtig, sowohl die eigene Gemeinde mit ihren Strukturen als auch das Umfeld genau zu betrachten. Für die Auswertung der Ergebnisse eignet sich die SWOT-Analyse-Bilanz besonders gut.

Die Abkürzung SWOT steht für die englischen Begriffe Strength, Weakness, Opportunities und Threats. Man versteht darunter eine sachliche und nüchterne Aufnahme des Status quo einer Organisation – oft vor dem Hintergrund eines konkreten Projektes.

Bei der SWOT-Analyse-Bilanz richtet sich der Blick auf die internen Stärken und Schwächen und auf die externen Umweltfaktoren mit ihren Chancen und Risiken für die Organisation. Davon ausgehend kann eine erfolgreiche Strategie für das Fundraising in der Organisation oder das anstehende Projekt entwickelt werden.

stadt, musste in einem relativ kurzen Zeitraum einen größeren fünfstelligen Betrag an Spenden einwerben, um zumindest den Umfang und die Qualität ihrer Arbeit weiterhin aufrechterhalten zu können. Vor dem Hintergrund dieses „großen“ Fundraisingziels machte die nüchterne SWOT-Analyse-Bilanz deutlich, dass als weitere Fundraising-Teilziele erreicht werden mussten:

- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auszubauen, um die Bürger der Stadt, in der die Organisation angesiedelt war, auf die gute Arbeit und den Bedarf der Organisation aufmerksam zu machen und
- das durchaus vorhandene, aber bislang nicht aktivierte Potenzial an ehrenamtlichen Helfern für die Durchführung der Fundraisingmaßnahmen zu nutzen.

1. Wozu dient die SWOT-Analyse-Bilanz?

Um eine Aufgabenstellung im Bereich Fundraising systematisch strukturiert und vor allem zielgerichtet angehen zu können, ist es empfehlenswert, sich vor dem Hintergrund des allgemeinen Fundraisingziels der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken der eigenen Organisation im Blick auf das Projekt bewusst zu werden. Man spricht hier von einer SWOT-Analyse-Bilanz; das Kürzel SWOT ergibt sich aus den ersten Buchstaben von Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken).

Vor dem Hintergrund einer solchen SWOT-Analyse-Bilanz werden meist unvermutete Fundraising-Teilziele deutlich, die zunächst angegangen werden müssen, um überhaupt das „große“ Fundraisingziel erreichen zu können.

Wenn Sie eine SWOT-Analyse-Bilanz erstellen, sollten Sie selbstkritisch, ehrlich und sachlich arbeiten. Es empfiehlt sich, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einem Koordinatenkreuz darzustellen.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Eine kleine soziale Organisation, angesiedelt in einer Klein-

Nachdem diese Teilziele in den Blick genommen und umgesetzt worden waren, wurde es wesentlich leichter, das vorher nahezu unerreichbar scheinende „große“ Fundraisingziel zu erreichen.

2. Stärken und Schwächen

Wenn Sie eine SWOT-Analyse-Bilanz erstellen wollen, konzentrieren Sie sich zunächst auf die eigene Organisation (Selbstanalyse), indem Sie vor dem Hintergrund des Projektes die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation sammeln. Bei den Stärken und Schwächen handelt es sich in der Regel um Gegebenheiten, die von der Organisation selbst produziert wurden, um Eigenschaften der Organisation und/oder organisationsbedingte Prozesse.

Konzentrieren Sie sich dabei wirklich auf die Stärken und Schwächen, die es im direkten Zusammenhang mit der eigenen Organisation zu berücksichtigen



Die SWOT-Analyse als Matrix

gilt, und schauen Sie noch nicht über den Tellerrand nach draußen.

Interne Stärken können beispielsweise eine vorhandene Institutional Readiness (d. h. die wirkliche Bereitschaft zum Fundraising), ein engagiertes Fundraisingteam, erste Erfolge, eine sehr gute Datenlage potenzieller Unterstützer, ein sehr gut vermittelbares Projekt oder auch ein ausreichendes Budget für die Implementierung von Fundraisingmaßnahmen sein.

Interne Schwächen wären beispielsweise grundsätzliche Widerstände gegen das Fundraising innerhalb der Organisation, die unzureichende Vernetzung mit potenziellen Partnern, sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was das Projekt erfüllen soll, oder auch ganz grundlegend eine fehlende gemeinsame Identität (Corporate Identity).

3. Chancen und Risiken

In einem nächsten Schritt wenden Sie sich vor dem Hintergrund des Projektes und Ihrer Organisation den Chancen und Risiken zu. Hier sind Sie dann in der Umfeldanalyse. Sie blicken also über den Tellerrand Ihrer eigenen Organisation hinaus auf die möglichen Chancen, die Sie mit dem Projekt haben, und die damit verbundenen Risiken.

Chancen und Risiken sind daher in der Regel bestimmte Umweltfaktoren, die von der Fundraising betreibenden oder planenden Organisation nicht zu beeinflussen sind und die man deswegen beobachten und bei der Ausrichtung der eigenen Strategie berücksichtigen muss.

Wenn Sie beispielsweise mit einem regionalen Projekt ein gewisses Alleinstellungsmerkmal (USP) besitzen, weil sich keine andere Organisation in Ihrem Einzugsbereich mit Ihrem Thema befasst, und Sie nicht mit konkurrierenden Angeboten rechnen müssen, ist das eine Chance. Eine externe Chance wäre auch, wenn Ihr Angebot

auf Nachfrage trifft, also in der Öffentlichkeit und bei Ihren potenziellen Unterstützern ein tatsächlicher Bedarf an der Realisierung Ihres Projektes konstatiert werden kann – das klingt zwar banal, ist aber häufig genug bei vielen Projekten nicht notwendigerweise gegeben. Nicht zuletzt bietet sich für Sie eine Chance, wenn Sie bereits im Vorfeld Fördermittel für Ihr Projekt gewinnen könnten, denn einerseits reduziert sich dadurch die Summe, die Sie durch das Fundraising einspielen müssen, und andererseits wird den potenziellen Unterstützern signalisiert, dass Ihr Projekt von den Fördermittelgebern als förderungswürdig erachtet wurde.

Ein externes Risiko – häufig auch als Herausforderung bezeichnet – kann darin bestehen, dass Sie mit konkurrierenden Organisationen in Wettbewerb treten müssen, die mit ähnlichen Projekten um die gleichen Zielgruppen werben. Ebenfalls als Risiko wäre einzuschätzen, wenn Ihr Projekt so hohe Finanzmittel benötigt, dass die Einwerbung nahezu unmöglich erscheint. Und natürlich ist es riskant, wenn die Förderungswürdigkeit Ihres Projektes in der Öffentlichkeit nur schwer vermittelbar ist.

4. Die Folgen der SWOT-Analyse-Bilanz

Wenn Sie mit der Aufstellung Ihrer gesamten SWOT-Analyse-Bilanz fertig sind, arbeiten Sie mit Ihrem Fundraisingteam gemeinsam an folgenden Fragen:

1. Wie nutzen wir unsere (internen) Stärken, um die (externen) Chancen zu ergreifen, die sich bieten?
2. Wie überwinden wir die (internen) Schwächen, die uns daran hindern, die sich bietenden (externen) Chancen zu ergreifen?
3. Aus welchen (internen) Schwächen können wir (interne) Stärken oder (externe) Chancen machen?
4. Wie nutzen wir unsere (internen) Stärken, um die (externen) Risiken zu minimieren bzw. welche (internen) Stärken können wir gegebenenfalls nutzen, um welche (externen) Risiken abzuwehren?
5. Wie überwinden wir (interne) Schwächen, damit (externe) Risiken nicht Realität werden?

Aus den Antworten auf diese Fragestellungen werden sich unmittelbar die Fundraising-Teilziele ergeben, die Sie erst erreichen müssen, bevor Sie das eigentliche Fundraisingziel angehen können.

Worauf Sie achten sollten:

- Achten Sie bei der SWOT-Analyse-Bilanz darauf, die Stärken und Schwächen Ihrer Gemeinde/Einrichtung, die Sie im Regelfall verändern können, nicht mit den umweltbedingten Chancen und Risiken zu verwechseln, die im Regelfall vorgegeben und nicht veränderbar sind.
- Arbeiten Sie im Team und nutzen Sie die unterschiedlichen Blickwinkel sowie die durch die Teamarbeit entstehenden Synergieeffekte.

Was Sie vermeiden sollten:

- Fangen Sie bei Ihrem Fundraising nicht mit den Instrumenten an, sondern führen Sie zunächst eine Analyse Ihrer Stärken und Schwächen (Selbstanalyse), Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) durch; diese Analysen werden Ihre Fundraisingziele und Ihre Zielgruppen wahrscheinlich verändern und treffsicherer machen.
- Versuchen Sie sich bei Ihren Stärken und den Chancen selbstkritisch und bei Ihren Schwächen und den Risiken ehrlich und mit Weitblick einzuschätzen.

Mustervorlage für eine SWOT-Analyse-Bilanz

extern (vorgegeben, nahezu unbeeinflussbar)	intern (die Organisation selbst betreffend: in der Regel beeinflussbar)	Stärken (Strength) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Schwächen (Weaknesses) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
	Chancen (Opportunities) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Setzen Sie Ihre Stärken ein, um die Chancen zu nutzen <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Überwinden Sie Ihre Schwächen durch die Nutzung von Chancen <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
Risiken (Threats) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Setzen Sie Ihre Stärken ein, um Risiken abzuwehren <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Reduzieren Sie Ihre Schwächen und vermeiden Sie Risiken <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	

2.5 Das Fundraisingteam

Eine einzelne Person ist mit den vielfältigen Aufgaben und Anforderungen im Fundraising überfordert. Sicherlich kann sie ein paar gelungene Spendenbriefe schreiben oder einen aussichtsreichen Stiftungsantrag stellen. Aber das ist kein Fundraising, das ist einmaliges Spendeneinsammeln. Fundraising ist keine Sache, die man so nebenbei erledigen kann, und es ist auch nicht der Griff nach dem schnellen Geld. Fundraising ist langfristige Beziehungsarbeit, es ist Mannschaftssport und erfordert Teamgeist. Es ist eine Haltung, die sich wie ein roter Faden durch die Organisation zieht.

Zu einem Fundraisingprojekt einer Kirchengemeinde/ Organisation gehört ein engagiertes Fundraisingteam. Hierbei ist darauf zu achten, dass das Team nicht zu groß ist, da sonst mehr diskutiert als entschieden wird. Halten Sie Ausschau nach Menschen, die nicht nur die erforderlichen Fähigkeiten mitbringen, sondern auch Spaß und Freude an dieser Aufgabe haben. „Wir brauchen Dich für die nächsten zwei bis drei Jahre für ein neues innovatives Projekt. Bist Du bereit, Dich mit drei bis vier Stunden in der Woche fürs Gemeinwohl mit einzusetzen? Wir brauchen Dich, weil Du dazu beitragen kannst, dass unser Fundraisingziel mit Deinem Einsatz und Talent Erfolg haben wird.“

Bedenken Sie aber, nicht jeder kann gleich viel Ehrenamt in Form von Zeit und Engagement einbringen. Sprechen Sie dies offen in der Gruppe an und bitten von Anfang an um gegenseitige Anerkennung, egal ob der eine mehr oder die andere weniger leisten kann. Somit ersparen Sie sich im Nachhinein unnötige Diskussionen, es nimmt den Druck vom Einzelnen, eventuell nicht genügend getan zu haben, und stärkt die Freude am Fundraising. Denn Fundraising fängt ja bekanntlich mit FUN an.

Binden Sie den Vorstand mit ein, indem Sie das Fundraisingkonzept durch ihn beschließen lassen. Bitten Sie um ein Budget (ca. 10 % der einzuwerbenden Summe), um handlungsfähig zu sein. Informieren Sie Ihren Vorstand regelmäßig über Ihre nächsten Schritte und die Ergebnisse. Ein Fundraisingteam braucht klare Zuständigkeiten und Freiheiten, es muss zeitnah und schnell handeln können. Ein Fundraisingteam darf auch Fehler machen.

Ist das Team komplett, veröffentlichen Sie es im Gemeindebrief bzw. auf der Projekt-Homepage namentlich und mit Bild. Das macht die Mitarbeitenden bekannt, untermauert noch einmal die Beauftragung

fürs Fundraising und autorisiert sie, auf potenzielle Spender zuzugehen.

Idealerweise benötigt das Team eine Vorlaufphase, um sein Basiswissen im Fundraising schulen zu lassen und das Projekt strategisch zu konzipieren. Es braucht Zeit, um eine Machbarkeitsstudie zu entwickeln, eine Stärken- und Schwächen-Analyse zu erarbeiten und einen Zeit- und Budgetplan aufzustellen, um dann Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu klären und zu organisieren.

Reizen Sie Ihr Team in den Anforderungen nicht komplett aus. Lassen Sie bei der Planung genug Luft, um etwaige Ausfälle/Krankheit/Wegzug kompensieren zu können. Sie haben immer einen Plan B bzw. einen Ersatzkandidaten in der Hinterhand.

1. Erforderliche Kompetenzen

Es gibt unterschiedliche Faktoren, die ein gutes Fundraisingteam ausmachen. Zum einen braucht es viele engagierte Menschen, die sich im Interesse der guten Sache beteiligen wollen. Zum anderen sind Fachkompetenzen und Soft Skills mit die wichtigsten Indikatoren, um ein gutes Team zusammenzustellen. Gefragt sind:

- **Persönlichkeitskompetenz:** Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Neugier, Belastbarkeit, Frustrationstoleranz
- **Sozialkompetenz:** Kommunikationsfähigkeit, Taktgefühl, Aufmerksamkeit, Gefühl für Nähe und Distanz
- **Sachkompetenz:** Wissen um die Organisation

Darüber hinaus ist auch darauf zu achten, dass es einen guten Mix zwischen Menschen mit Köpfchen und zupackenden Menschen gibt (wobei das eine das andere nicht ausschließen muss). Ich habe schon Teams erlebt, die völlig kreativ und clever ihr Projekt entwickelt haben, aber dann in der praktischen Umsetzung beim Organisieren einer Tombola oder beim Aufbau und Betrieb eines Getränkestandes kläglich gescheitert sind.

Bei der Teamfindung muss von Anfang an deutlich kommuniziert werden, wie viel Arbeit in dem Projekt

steckt und dass von den ehrenamtlichen Mitgliedern erfahrungsgemäß im Durchschnitt drei bis vier Stunden pro Woche (in der heißen Phase oft auch mehr) eingebracht werden sollten. Grundsätzlich geschieht kirchliches Ehrenamt unentgeltlich. Persönliche Ausgaben für Fahrtkosten, Telefongebühren und Eigenmaterial sollten aber selbstverständlich aus dem Fundraisingbudget (investive Mittel) beglichen werden. Selbstredend ist auch, dass das Team bei einer Fundraising-Tagesveranstaltung auf Kosten der Gemeinde verköstigt und dem Aktiven ein jährlicher Dank zu Teil wird.

2. Zielgruppen

Ebenso hilfreich ist es, über folgende Zielgruppen nachzudenken und sie eventuell mit einzubeziehen:

- Betroffene/zukünftige Nutzer identifizieren und beteiligen. Wer Spenden für ein Jugendprojekt sammelt, sollte auch die Jugend beteiligen. Das macht das Projekt glaubwürdiger und verleiht ihm ein Gesicht.
- Kritiker/Widerständler identifizieren und bestenfalls beteiligen. Erfahrungen aus dem (unbedingt durchzuführenden) Beschwerdemanagement von Fundraisingkampagnen haben oftmals gezeigt, dass gerade kritische Leute nach einer ernst genommenen und konstruktiven Auseinandersetzung in der Folge am meisten Herzblut ins Fundraising eingebracht haben.
- Außenstehende – vermeiden Sie, nur Menschen aus dem unmittelbaren Umfeld der Gemeinde zum Team zu holen. Sie agieren dann nur wieder im eigenen kirchlichen Raum. Gewinnen Sie Menschen von außerhalb: den Wehrführer der freiwilligen Feuerwehr, die Schulleiterin, den Förster, die Bäckermeisterin. Menschen mit Ansehen in ihrem Beruf. Schaffen Sie Synergien – diese Spendenidee für unsere Kirche/Organisation geht uns alle etwas an.

3. Ideale Zusammensetzung

Zu einem idealen Fundraisingteam in einer Kirchengemeinde/Organisation gehören:

- Projektleiter – hier ist eine Person gefragt, die Entscheidungen treffen kann und Freude am Planen, Strukturieren und Überwachen der Fundraisingstrategie hat.
- Gestalter – hier ist eine kreative Person gefragt, die sich um Produkte wie Flyer, Plakat, Homepage, Einladungskarten, Dankkarten kümmert.
- Controller – hier ist eine kreative Person gefragt, die gerne mit Zahlen umgeht und das Projekt von der wirtschaftlichen Seite her von Anfang bis Ende überwacht.
- Öffentlichkeitsarbeiter – hier ist eine Person gefragt, die das Projekt nach außen gut „vermarktet“, Kontakt zur örtlichen Presse hält, zu Pressekonferenzen einlädt, text- und stilsicher ist und Freude am Schreiben hat.
- IT-Verantwortlicher – hier ist eine Person gefragt, für die der Umgang mit dem PC und das Einrichten einer Datenbank keine große Hürde bedeuten. Eine Datenbank benötigen Sie spätestens dann, wenn Sie mehr als drei Spender haben.
- Kontaktmann – hier ist eine Person gefragt, die die Kontakte zu Unternehmen, Spendern, Geschäftsleuten usw. herstellt, aufbaut und hält. Das können auch die Pfarrerin oder der Geschäftsführer sein. Sollten zeitliche oder andere Gründe verhindern, dass die genannten Personen diese Aufgabe übernehmen, so sollten sie trotzdem unbedingt als „Türöffner“ fungieren. Häufig verfügt diese Personengruppe bereits über gute Kontakte.

Sie werden merken, dass Sie über das Fundraisingteam hinaus noch weitere Helferinnen und Helfer benötigen, etwa:

- Fürsprecher zur Ansprache von Organisationen, Firmen, Stadt-, Land- oder Ortsvertretungen,
- möglichst viele ehrenamtliche Helferinnen und Helfer,
- möglichst viele Botschafter und Multiplikatoren, die das Projekt gut finden und (begeistert, offen und oft) darüber reden.

Hinweis

Es ist möglich, dass (bei kleineren Projekten) eine Person mehrere Aufgabengebiete übernimmt.

Je größer die Gruppe, umso konkreter müssen die Absprachen und Zuständigkeiten sein und eingehalten werden.

Wie meine dreijährige Erfahrung aus dem Evangelisch-lutherischen Kirchenkreis Hamburg-Ost gezeigt hat, waren die Fundraisingteams im Schnitt mit fünf bis sechs Personen besetzt. Jedes Team war recht optimal aufgestellt, somit durchaus erfolgreich, so dass sie alle ihr anvisiertes Ziel erreichten, zwischen 30.000 und 450.000 Euro für ihre Einrichtung/Gemeinde ehrenamtlich zu akquirieren.

Achtung

Das beste Fundraisingteam kann noch so professionell aufgestellt sein, es wird scheitern, wenn es nicht vorher der gesamten Organisation/Kirchengemeinde gelungen ist, die Fundraisingidee in den leitenden Köpfe zu verankern, in das Gemeinde-Leitbild zu integrieren sowie alle hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Erfolgreiches Fundraising fängt in der Leitung an und muss von allen aktiv mitgetragen werden.

»In Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen sind Teamfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kooperation unerlässlich. Als teamorientiert gilt, wer nicht nur effektiv im Team arbeiten kann, sondern seine ganze Denk- und Arbeitsweise am Team ausrichtet. Gleichzeitig brauchen Sie Führungsqualitäten wie Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Konsequenz im Handeln, Vorbildfunktion und die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren. Hinter diesen gegensätzlichen Anforderungen steht die alltägliche Realität, dass wir im Fundraising sowohl eine Führungsrolle als auch eine Teamrolle einnehmen – und uns diskret und ohne Murren zurücknehmen, wenn unsere Leitung in der Öffentlichkeit ‚Ruhm und Ehre‘ für unsere Arbeit entgegennimmt.«

Quelle: Irmgard Ehlers, Personenbezogene Kompetenzen (Soft Skills), in: Fundraising Akademie (Hg.), Fundraising, 4., aktualisierte Aufl., 2008, S. 571–584, hier: S. 580

2.6 Grundstein für den Erfolg: Interne Kommunikation schafft Wirgefühle und Zufriedenheit

„Ich dachte, Frau Müller wusste, dass wir den Termin umgestellt haben“, sagte der Projektverantwortliche ganz verblüfft. „Ich glaube schon, dass alle Bescheid wissen“, hofft der Mitarbeiter kurz vor dem entscheidenden Start der Kampagne. Kennen Sie das?

eine Internetplattform, sei es über freigegebene Ordner.

3. Kommunikationshindernisse entdecken und ausräumen

1. Bei der Kommunikation kommt es auf Wissen und systematisches Handeln an

Klare und systematische Kommunikation ist essenziell für das Gelingen eines Projektes – und für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Wer zufrieden ist, identifiziert sich mit seinem Projekt, kann andere begeistern, ist seltener frustriert und wird seltener krank. Jeder Mitarbeiter muss die Informationen bekommen, die er braucht, um gut arbeiten zu können. Es gilt nicht die „Schwarze-Brett-Theorie“, dass sich „jeder hätte informieren können, wenn er hingeschaut hätte“. Deshalb müssen zu Beginn eines jeden Projektes die notwendigen Kommunikationswege festgehalten und dann systematisch aufgebaut und bedient werden.

Die wichtigen informellen „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche“ können auch zu Kommunikationsstörungen führen. Oft wissen die Betroffenen nicht mehr genau, wem man was in welcher Breite erzählt hat. Die einen erfahren etwas drei- oder viermal mit allen Details, während die anderen ganz verduzt aus der Wäsche schauen, wenn sie plötzlich erfahren, dass sich etwas beim Projekt geändert hat.

Missverständnisse entstehen auch dann, wenn nicht genau feststeht, wer für welche Bereiche und Abläufe zuständig bzw. verantwortlich ist. Das schriftliche Festhalten mit Zeitangaben (wer muss was mit wem bis wann erledigt haben) in Protokollen und Organigrammen hilft hier weiter.

Wenn Projektbeteiligte sich nicht gut informiert fühlen, muss das Team klären, wo die Kommunikationshindernisse sind, und diese ausräumen.

2. Interne Kommunikation kommt vor externer Kommunikation!

Die Kommunikationswege müssen ausgewählt und konkret benannt werden: Postfächer, Mail, Online-Projekttagbücher o. Ä. Welche Kommunikationswege man wählt, hängt stark von den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Projektbeteiligten ab. Zudem ist eine Priorisierung von Informationen unbedingt nötig, um wichtige und weniger wichtige Informationen auseinanderhalten zu können. Es ist zum Beispiel nicht ratsam, jede noch so kleine Information über den großen E-Mail-Verteiler zu senden.

Bewährt haben sich auf jeden Fall regelmäßige Treffen (Jour fixe) mit Protokollen. Wenn die Situation es erfordert, muss es auch Ad-hoc-Treffen geben. Alle Dokumente, Protokolle und Entwürfe müssen für die Beteiligten stets zugänglich sein, sei es über

4. Kommunikation hat eine Hol- und eine Bringschuld

Vorab sollte im Team geklärt werden, welche Informationen man sich holen muss (z. B. weitergehende Informationen, Berichte aus anderen Arbeitsgruppen, Zuständigkeiten) und welche man direkt bekommt (z. B. Protokolle, Entscheidungen, Meinungsbildungsprozesse). Dazu gehört auch, festzulegen, in welchen Zeiträumen die Projektbeteiligten Informationen einstellen oder abrufen müssen.

5. Übersicht schaffen

Erstellen Sie gleich zu Beginn ein Organigramm, das aufzeigt, wer zum Projekt gehört, wer welche Aufgaben übernimmt und wer Entscheidungsbefugnis hat. Das gibt dem Ganzen eine Struktur und macht die

Arbeits- und Entscheidungsabläufe nachvollziehbar. Die Entscheidungswege müssen kurz und transparent dargestellt werden. Klare Botschaften verhindern, dass Gerüchte oder Vermutungen und damit verbunden Unzufriedenheit aufkommen.

6. Danken, bevor die Sonne untergeht – auch bei der internen Kommunikation

Dank brauchen die Menschen wie Wasser zum Leben. Schaffen Sie Räume des Dankens und eine Lobkultur. Zeigen Sie Interesse an der Arbeit der anderen Mitarbeiter und Gruppen. Dazu gehört auch das Angebot von Schulungen und Qualifizierungen.

Nutzen Sie Möglichkeiten zur Teambildung: informelle Treffen, Betriebsausflüge, kleinere Unternehmungen, die entspannen, Spaß machen und die am Projekt Beteiligten stärker verbinden.

Immer wieder: Kontrollieren Sie, ob das, was Sie tun, zu dem passt, was Sie ursprünglich wollten.

Zu Beginn stand eine Herausforderung, daraus entwickelte sich eine Motivation, dann das Projekt. Es gilt, das Ziel immer wieder in den Blick zu nehmen. Warum machen wir das? Was hindert mich im Moment, mich aus ganzer Seele zu engagieren? Dieses „sich vor Augen führen“ ist enorm wichtig, weil persönliche Präferenzen, Ideen oder auch ein unbewusstes Verschieben des Zieles öfter vorkommt, als man meint. Bauen Sie deshalb regelmäßige „Erfolgskontrollen“ in den Kommunikationsprozess ein.

Grundvoraussetzungen einer gelingenden internen Kommunikation:

- Transparenz – von Informationen, Strukturen, Entscheidungen und Vorgängen
- Kommunikation – klare Strukturen, klare Kommunikationswege; Abbau von Kommunikationshindernissen
- Informationsaustausch – passiv und aktiv; Hol- und Bringschuld; jeder verfügt über die Informationen, die er zum Arbeiten braucht
- Arbeitsklima – Arbeitszufriedenheit durch angenehme Arbeitsatmosphäre; Möglichkeit des selbstverantwortlichen Handelns, Möglichkeit der Optimierung von Arbeitsabläufen
- Abbau von Vorurteilen, Ängsten oder Vorbehalten

Wie man Kommunikation wirkungsvoll verhindert:

- Kommunizieren Sie niemals das Ziel des Projektes und streuen Sie falsche Gründe und Hinweise für Entscheidungen aus.
- Informieren Sie immer nur einen eingeschworenen Kreis unter Geheimhaltungsaufgabe über Gründe und Motive Ihrer Entscheidungen.
- Wenn Sie gezwungen werden zu kommunizieren, wählen Sie die Methode der „stillen Post“.
- Kommunizieren Sie niemals den Nutzen Ihrer Handlungen oder gar den des Projektes.
- Geben Sie niemandem jemals ein konstruktives Feedback. Dadurch ersticken Sie eventuelle Lernerfahrungen und Veränderungsprozesse bereits im Keim.

2.7 Einmalig!

Was macht meine Organisation unverwechselbar?

Nur wer eine gewisse Einzigartigkeit besitzt, kann sich erfolgreich positionieren und damit von der Konkurrenz absetzen. Bringen Sie es auf den Punkt, was Sie von anderen unterscheidet und was Sie besser machen. Haben Sie Ihre „Marke“ positioniert, fällt es auch dem potenziellen Unterstützer leichter, sich für Ihre Organisation zu entscheiden.

Ansatzpunkte für die Positionierung sind beispielsweise Zielgruppenmerkmale wie Frauen, Männer, Senioren oder Jugendliche, das gute Image, die Produkt- und Servicepolitik oder das Ziel, den Wert für den potenziellen Unterstützer auf den Punkt zu bringen und die hohe Nutzenbefriedigung (Benefit) in seinem Bewusstsein zu verankern.

1. Und was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?

„Was ist das Besondere an Ihrer Organisation, dass gerade ich für Sie spenden soll?“, fragt ein Interessierter am Infostand. „Wir setzen uns für die sozial Schwachen ein“, lautet die Antwort. „Das tun andere doch auch“, wird erwidert. „Ja, aber wir ...“ – An dieser Stelle müssen Sie passen, weil Ihnen ausgerechnet jetzt kein schlagendes Argument einfällt, durch das sich Ihre Organisation von vielen anderen, die um Spendenmittel konkurrieren, unterscheidet.

Was Ihnen als Argument gefehlt hat, ist Ihr Alleinstellungsmerkmal (USP = Unique Selling Proposition). Sich von der Menge abzuheben, bedeutet, nicht unsichtbar in einer Vielzahl von Organisationen unterzugehen. Eine grundlegende Aufgabe besteht darin, das besondere Profil Ihrer Organisation herauszuarbeiten. Was macht Ihre Organisation einmalig, außergewöhnlich, großartig, hervorragend, mustergültig, einzigartig, auffallend, beeindruckend oder unverwechselbar? Dieses unverkennbare Profil wird immer notwendiger, da die Angebote auf dem Markt immer vergleichbarer werden.

Der potenzielle Unterstützer muss den Vorteil Ihrer Organisation auf den ersten Blick erkennen. Was hat sie zu bieten? Wofür steht sie und was will sie erreichen? Wen will die Organisation ansprechen, und wer soll sich mit ihr identifizieren? Ein unverkennbares Profil und die damit verbundene eindeutige Positionierung sollten angestrebt werden. Das bedeutet: Position beziehen und nicht heute so und morgen so entscheiden. Die Wege zur Positionierung müssen eine stimmige Linie zeigen. Entscheidend hierbei ist auch eine reibungslose Kommunikation nach innen und außen.

Über eine Mischung aus diesen Ansatzpunkten gelangt man zum sogenannten Alleinstellungsmerkmal.

Der USP ist das besondere, unverwechselbare, unvergleichliche und außergewöhnliche Profil Ihrer Organisation. Es ist das Leistungsmerkmal, mit dem sich Ihr Spendenangebot deutlich von dem Ihrer Mitbewerber abhebt. Diese herausragende Eigenschaft kann die hohe Transparenz, die gute Qualität oder der herausragende Service gegenüber den Spendenden sein. Die Botschaft der Einzigartigkeit braucht Unterstützung durch flankierende Maßnahmen wie den Slogan und das Logo. Das Alleinstellungsmerkmal sollte in Worten und Taten, gedruckt, gesprochen und visualisiert als Erkennungszeichen auftreten.

2. Ein Beispiel aus der Praxis

Die Kindertagesstätte Sonnenschein hat ihr Konzept erweitert und bietet folgende Ergänzungen an:

- flexiblere Öffnungszeiten am Morgen und am Abend
- ausgewogenes und bedarfsgerechtes Mittagessen
- zusätzlich zwei weitere Betreuungsangebote
- Elternabende am frühen Abend mit Kinderbetreuung
- einmal im Monat einen „kinderfreien Abend“ für Eltern: 25 Kindergartenkinder inkl. Geschwisterkinder ab drei Jahren können in der Kita übernachten
- betreute Ferienfreizeit für zehn Tage in den Sommerferien
- Öffnung in den Stadtteil durch mehr Präsenz bei Festen und Aktionen

Die Mitarbeitenden der Kindertagesstätte haben sehr schnell herausgefunden, dass ihr größter Vorteil für Eltern und Angehörige ihr überdurchschnittliches Engagement ist. Durch diese Zusatzleistungen unterscheiden sie sich von den anderen Kindertagesstätten im Stadtteil. Die meisten Eltern wenden sich eher an eine Einrichtung, die ihnen vom Angebot entspricht und der sie ihr Kind gut anvertrauen können.

Der wahrnehmbare „Kundennutzen“ sowohl bei den Kindern wie auch bei den Eltern ist das Alleinstellungsmerkmal der Kindertagesstätte Sonnenschein und sollte in der Kommunikation mit potenziellen Spendern besonders betont werden.

Aber Achtung: Überprüfen Sie Ihre Aussagen. Sie sollten auch in die Praxis umgesetzt werden können. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können, und beobachten Sie den Markt und Ihre Wettbewerber. Alleinstellungsmerkmale bleiben nicht für die Ewigkeit! Sie sollten regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden.

Prüfen Sie das „besondere Merkmal“ der Angebote Ihrer Organisation im Hinblick auf Eigenschaften wie: unverwechselbar, spezifisch, einzigartig, einmalig, auffallend, ausgezeichnet, hervorragend, außergewöhnlich, unvergleichlich.

Achten Sie bei der Beschreibung des Benefits auf die Gefühle. Der Mensch entscheidet zu 1/7 mit dem Verstand, aber zu 6/7 mit dem Gefühl. Setzen Sie auf die 6/7. Sie erreichen so die Alleinstellung über die emotionalen Erlebniswerte.

Seien Sie in Ihrer Beschreibung überzeugend, stark, kurz, anregend, ansprechend, prägnant, bringen Sie es auf den Punkt und holen Sie den Menschen ab. So erreichen Sie, dass aus „Interessierten“ „Unterstützer“ werden. Durch das besondere Profil kann sich Ihre Organisation von Mitbewerbern abheben oder als einziger Anbieter erkannt werden und auf diese Weise neue Unterstützer gewinnen.

Tipp

Das Alleinstellungsmerkmal kann als Ergebnis einer umfassenden SWOT-Analyse (siehe Kapitel 2.4) Ihrer Organisation hervorgehen.

Auch Sie sind einmalig und einzigartig! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Suche nach dem USP Ihrer Organisation.

Worauf Sie achten sollten:

- Bauen Sie auf die eigenen Stärken und setzen Sie dort an, wo die Konkurrenz schwach ist.
- Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse Ihrer Unterstützer.
- Das Alleinstellungsmerkmal muss als solches für den potenziellen Unterstützer wichtig sein.
- Der potenzielle Unterstützer muss es als solches bemerken, erfassen und begreifen.
- Das Alleinstellungsmerkmal muss nachhaltig und dauerhaft sein, das heißt, der Vorteil darf vom Konkurrenten nicht schnell einholbar sein.
- Es darf nicht leicht nachzuahmen oder zu ersetzen sein.
- Konzentrieren Sie sich auf wenige Merkmale, über die Sie den Wettbewerbsvorteil definieren wollen.
- Formulieren Sie einfach und mit gängigen Begriffen.

2.8 Finanzen und Buchhaltung

Diesem Beitrag liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Verwaltung, speziell die Finanzabteilungen und dort insbesondere die Buchhaltung, für Fundraiser durchaus eine Rolle spielen. Darüber hinaus werden die häufigsten Schwachstellen in den bestehenden Systemen beschrieben und Möglichkeiten der Optimierung aufgezeigt.

Die Implementierung des Themas Fundraising in der Fläche wurde in der pfälzischen Landeskirche vornehmlich durch die Ausbildung von Gemeindepfarrern zu Fundraising-Beauftragten ihres jeweiligen Kirchenbezirks (Kirchenkreises) realisiert. In beiden Ausbildungskursen stellte sich sehr rasch die Zusammenarbeit mit den Verwaltungsämtern (in anderen Landeskirchen auch „Kirchenkreisämter“ oder „Verwaltungs- und Serviceämter“ genannt) als eines der Hemmnisse für erfolgreiches Fundraising heraus. Die Reibungspunkte, die sich aus den geschilderten Erfahrungen ergeben, sind wesentlich vielfältiger, als sich von außen betrachtet vermuten lässt. Die Situation als „Aufeinandertreffen verschiedener Welten“ zu beschreiben, ist sicherlich nicht übertrieben. Die nachstehenden Ausführungen sollen dies verdeutlichen.

Es gilt im Fundraising bekanntlich das Prinzip der Glaubwürdigkeit. Dafür müssen die agierenden Personen auf Rückfrage in der Lage sein, die wirtschaftliche Gesamtsituation der Organisation, für die sie werben, darzustellen. Das wiederum setzt voraus, dass diese Informationen transparent zugänglich sind. Da Kirchengemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts gesetzlich dazu verpflichtet sind, ihre Haushalte und Jahresrechnungen offenzulegen, sollte dies eigentlich kein Problem darstellen. Doch wer kann schon einen nach kamerale Grundsätzen, wie sie in der pfälzischen Landeskirche noch gelten, aufgestellten Haushaltsplan einer Großstadtgemeinde mit mehreren diakonischen Einrichtungen, womöglich wie in der Vergangenheit noch untergliedert in einen Verwaltungs- und Vermögensteil, wirklich lesen, verstehen und die richtigen Schlüsse ziehen? (Und ob sich das nach einer Umstellung zur Doppik ändert, wird sich zeigen.) Deshalb fällt der Verwaltung die Rolle eines Beraters zu, der den Gemeinde-Fundraisern und damit letzten Endes auch sich selbst die Arbeit erleichtern kann.

Selbstverständlich gilt, dass die Presbyterien (Kirchengemeinderäte/-vorstände) beschließen, das geschäftsführende Pfarramt anordnet und die Verwal-

tung ausführt. Aber nicht immer deckt sich das Geltende mit der Praxis vor Ort. Deshalb wird dringend empfohlen, dass Fundraiser rechtzeitig zusammen mit der Verwaltung in jeder Haushaltsperiode den Haushalt nach seinen Kernaussagen durchleuchten, Szenarien der Chancen und Risiken entwickeln und gemeinsam Möglichkeiten einer sinnvollen Buchung von geplanten Projekten und Fundraisingmaßnahmen vorsehen.

1. Transparente Buchung

Das kirchliche Finanzwesen ermöglicht häufig mehr Transparenz, als tatsächlich zugelassen wird. So ist es beispielsweise nicht zwingend notwendig, dass Spenden für mehrere Fundraisingprojekte zugunsten des gleichen Handlungsfelds in einer einzelnen Haushaltsstelle mit der Gruppierung „Spenden“ gesammelt werden. Vielmehr ist es durch die Verwendung sogenannter Objektziffern möglich, die Projekte getrennt voneinander sowohl im Haushaltsplan als auch später in der Jahresrechnung abzubilden. So sorgt man nicht nur für die korrekte Zuordnung der Mittel, sondern erleichtert auch die Beobachtung und Evaluation der Fundraisingmaßnahmen.

2. Opfergeld

Erfahrungsgemäß erhöhen sich die Einnahmen beim Opfergeld (Gottesdienstkollekte für die eigene Gemeinde), wenn bei der Ankündigung ein konkretes Projekt genannt wird. Das führte in der Vergangenheit zu Diskussionen, weil seitens der Verwaltung die Auffassung vertreten wurde, ein solches Vorgehen sei nicht zulässig, weil Opfergelder stets unter der Gliederung „Gottesdienst“ zu verbuchen seien. Doch inzwischen konnte geklärt werden, dass diese Einnahmen unter Verwendung der Gruppierung „Opfergeld“ auch unter jeder anderen Gliederung, je nach Verwendungszweck, im Haushaltsplan veranschlagt und später gebucht werden dürfen. Das führte in einzelnen Kirchengemeinden zu einer deutlichen Steigerung der Einnahmen aus dem Opfergeld.

3. Zielgenauer Spendeneingang

Die Verwaltungsstrukturen von Kirchengemeinden und Landeskirchen sind häufig noch nicht auf das systematische Einwerben von Spenden eingestellt. Das zeigt sich besonders in der Praxis der Kontoführung. Im Sinne des Prinzips der Einheitskasse wird meist der gesamte Zahlungsverkehr aller verwalteten Kirchengemeinden über ein einziges Bankkonto abgewickelt, das durch das Verwaltungsamt eingerichtet ist. Erscheinen nun auf einem Kontoauszug die Informationen „500,00 Euro/Kirchenrenovierung/Max Meier“, dann beginnen die Recherchen, welcher Kirchengemeinde diese Spende zuzuordnen ist. Das ist nicht nur teuer, sondern auch zeitraubend. In Kombination mit etwaigen Buchungsrückständen kann das sogar dazu führen, dass die Information über den Eingang einer Zuwendung oder gar die Zuwendung selbst den Empfänger nicht rechtzeitig oder gar nicht erreicht. Man kann sich vorstellen, welche Folgen das für das Bild einer seriösen, spendensammelnden Organisation hat! Jeder Gemeinde-Fundraiser sollte daher im Gespräch mit dem zuständigen Verwaltungsamt nach Möglichkeiten zur Optimierung dieses Verfahrens suchen.

Die Lösung dieses Problems liegt in mehreren flankierenden Maßnahmen. Bereits die Verwendung vorgedruckter Überweisungsbelege ermöglicht in der Regel die einfache Zuordnung der Zahlungen, die auf diesem Wege stattfinden. Voraussetzung ist jedoch, dass das Geldinstitut den vollständigen Text des Überweisungsträgers übernimmt. Häufig gibt es hier Probleme, die gegebenenfalls von der Verwaltung dem zuständigen Partner beim Geldinstitut vorgetragen werden können.

Auch ist es nicht zwingend, dass nur ein Bankkonto zur Verfügung steht. Unabhängig von der Gebührenfrage ist es möglich, dass das Verwaltungsamt weitere (Spenden-)Konten führt. Außerdem verfügen Banken in der Regel über die Möglichkeit, sogenannte virtuelle Konten einzurichten, die sozusagen unterhalb des „Hauptkontos“ differenzierte Buchungen auf vorher definierten „Unterkonten“ mit eigenen Kontonummern ermöglichen, während die Guthaben nach Tagesschluss dem Hauptkonto zugeführt werden.

4. Faktor Zeit

Für ein erfolgreiches Fundraising elementar ist die zeitnahe Information über eingegangene Zuwendungen. Der möglichst umgehende Dank samt Zuwendungsbestätigung gehören zum „Einmaleins“ jeder

Fundraisingausbildung. Doch wie so oft klaffen hier Theorie und Praxis weit auseinander.

Ist eine Spende eingegangen und der richtigen Kirchengemeinde zugeordnet, kommt es darauf an, diese Information dem Fundraiser der Kirchengemeinde auch möglichst schnell zur Verfügung zu stellen. Idealerweise hat die Kirchengemeinde die Möglichkeit, die Kontobewegungen selbst einzusehen, andernfalls kann das Gewünschte auch durch die Übermittlung einer Datei, beispielsweise im csv-Format, geliefert werden. So ist eine schnelle Übermittlung von Dank und Zuwendungsbestätigung möglich. Steht schließlich eine leistungsfähige Fundraising-Software zur Verfügung, so kann dieser Vorgang weitgehend automatisiert werden, noch bevor die Information über eine Schnittstelle in die Software des Finanzwesens übermittelt wird. Das automatisierte Erstellen eines Dankschreibens und der Zuwendungsbestätigung stellt eine weitere Erleichterung in der Praxis des Fundraisings dar.

Fazit

Eine gute, frühzeitig aufgebaute und auf gegenseitigem Verständnis basierende Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Mitarbeitern in der Verwaltung und den Fundraisern stellt eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Gemeinde-Fundraising dar.

2.9 Adress- und Spendenverwaltung

Eine Adress- und Spendenverwaltung mit einer Datenbank ist für modernes professionelles Fundraising unabdingbar. Datenbanken erlauben es, die Fülle der vorhandenen Daten sinnvoll und zeitsparend zu verarbeiten und enthaltene Informationen nutzbar zu machen. Dabei geht es nicht nur um Gewinnung neuer Spender und Bindung bestehender Unterstützer. Die Datenbank hilft auch beim Dankmanagement, in der Finanzbuchhaltung, bei der Erstellung von Zuwendungsbestätigungen und bei der Einhaltung des Datenschutzes. Außerdem erlaubt sie ein Controlling der im Fundraising ergriffenen Maßnahmen.

Mit Adressen, Spendenbuchungen und auch weiteren Daten aus dem Meldewesen verfügen kirchliche und diakonische Einrichtungen über eine große Menge an Informationen über Spender, Interessenten und Spendenverhalten. Um diese Daten nutzbar zu machen, bedarf es einer elektronischen Adress- und Spendenverwaltung. Diese Datenbank, im Fundraising Database genannt, unterstützt die Arbeit, erleichtert die Verarbeitung von Spenden und das Danken und hilft den Ertrag im Fundraising zu steigern.

Am wirkungsvollsten zeigt eine Database ihre Vorteile im Bereich der personalisierten Spendenbriefe, der sogenannten Mailings. Laut Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) werden im Fundraising 30 Prozent der Einnahmen über Spendenbriefe erzielt. Im verfasst-kirchlichen Bereich dürfte dieser Anteil sogar höher noch sein, wie die Erfahrungen in verschiedenen EKD-Gliedkirchen zeigen.

Der Erfolg der Adress- und Spendenverwaltung mit einer Datenbank liegt allerdings nicht allein in der Software, sondern auch in den eingesetzten Ressourcen (einschließlich des Personals) und Akzeptanz der Database in der jeweiligen Einrichtung.

1. Funktionen einer Adress- und Spendenverwaltung

Mit einer Datenbank ist es möglich, die Adressen der Spender, zusätzliche Informationen über Spender und Interessenten sowie Angaben zu den Spenden zu speichern, zu sortieren und zu nutzen. Namen, Titel, Anschrift, Urlaubsanschriften, Geburtsdaten, Verwandtschaftsverhältnisse, Aktivitäten und Vorlieben lassen sich in gute Datenbanken eintragen. Auch aus dem kirchlichen Meldewesen, soweit dies der Einrich-

tung erlaubt ist, können Daten für das Fundraising in die Datenbank einfließen. Bei diesem Umgang mit persönlichen Daten sind selbstverständlich die Richtlinien des Datenschutzes (Bundesdatenschutz und kirchlicher Datenschutz – DSchG-EKD) zu beachten. Die Datenbank kann Dubletten und fehlerhafte Adressen erkennen und für weitere Mailings ausschließen.

Mit den zur Verfügung stehenden Daten lassen sich Zielgruppen für das Fundraising ermitteln, optimieren und für den Druck personalisierter Spendenbriefe exportieren. So können etwa in einem Spendenbrief an alle Mitglieder die Familien und Ehepaare mit der korrekten Einzelanrede angesprochen werden. Mit in der Database festgelegten Werbecodes können anschließend Spendeneingänge, auch von mehreren Spendenaktionen parallel, elektronisch verbucht werden. Damit wird ein schnelles Aussenden von Dankbriefen und Zuwendungsbestätigungen möglich.

Im Anschluss oder schon während einer Spendenaktion können Auswertungen helfen, den Erfolg zu steigern. Auch Fehler in der Planung und Ausführung von Spendenaktionen können so erkannt und korrigiert werden. Alle diese Vorgänge lassen sich mit einer Database zentral auf Kirchenkreis- oder Dekanatsebene oder dezentral in den Gemeinden oder Einrichtungen vor Ort durchführen.

Im Anschluss oder schon während einer Spendenaktion können Auswertungen helfen, den Erfolg zu steigern. Auch Fehler in der Planung und Ausführung von Spendenaktionen können so erkannt und korrigiert werden. Alle diese Vorgänge lassen sich mit einer Database zentral auf Kirchenkreis- oder Dekanatsebene oder dezentral in den Gemeinden oder Einrichtungen vor Ort durchführen.

2. Vorteile und Nachteile

Die wichtigsten Vorteile für den Einsatz einer Database sind die Geschwindigkeit beim Dankmanagement, die Kostenersparnis, die Erschließung neuer und Optimierung alter Zielgruppen und letztlich natürlich die Steigerung der Einnahmen.

Mit einer Datenbank können Spenden täglich mit wenig Aufwand bedankt und quittiert werden. Dabei spielt es bei elektronischer Verbuchung der Spenden keine Rolle, ob eine oder zwanzig verschiedene Spendenaktionen über die Datenbank abgewickelt werden. So lassen sich mit einem zentralen Spendenkonto auf Kirchenkreis- oder Dekanatsebene auch in der spendenträchtigen Vorweihnachtszeit alle Spenden innerhalb von 24 Stunden mit individuellen Briefen bedanken. Das wird z.B. in den Kirchenkreisen Burg-

dorf und Burgwedel-Langenhagen in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers so praktiziert.

Die Database verringert die Fundraisingkosten in bestimmten Bereichen beträchtlich. Durch elektronische Verbuchung von Spendenaktionen wird Arbeitszeit gespart. Besonders wenn mehrere Kirchengemeinden eine zentrale Datenbank auf Kirchenkreis- oder Dekanatssebene verwenden, lassen sich viele Vorgänge einsparen, die auf beiden Ebenen parallel und damit doppelt getätigt wurden. Dies ist eines der überzeugendsten Argumente, um die Verwaltung für die Einführung einer Datenbank zu gewinnen. Durch Dublettenabgleich, Aussortieren von fehlerhaften Adressen und Optimierung der Zielgruppen lassen sich auch bei einzelnen Mailings und Aktionen die Kosten senken.

Da man davon ausgehen kann, dass Einrichtungen durchschnittlich zehn Prozent der Spenderadressen pro Jahr durch Wegzug, Versterben oder andere Umstände verlieren, ist der sorgfältige Umgang mit Adressdaten und Zielgruppen äußerst wichtig. Durch Adressgewinnung, neue Aktionen zur Gewinnung von Neuspendern oder das erneute Ansprechen bestimmter Zielgruppen in der Datenbank lassen sich neue Spenden gewinnen. Erfahrungen im kirchlichen Bereich zeigen, dass Auswertungen von Spendenaktionen und das Aufzeigen von Erfolgen die Verantwortlichen durchaus motivieren können, die Anzahl der Mailings im Jahr zu steigern.

Letzten Endes führt eine richtig eingesetzte Adress- und Spendenverwaltung zur Steigerung der Einnahmen und sichert Organisationen für die Zukunft ab.

Ein Nachteil von Datenbanken ist der hohe Einsatz von Ressourcen bei der Einführung. Bis zum Routineeinsatz in einer Einrichtung dürfte eine Datenbank einen höheren Arbeitsaufwand als bei den laufenden Abläufen ohne Datenbank bedeuten. Auch der Kostenfaktor für eine Software, für deren Installation und für die notwendigen Schulungen kann zunächst als Nachteil gesehen werden. Der Einsatz einer solchen Software rechnet sich erst ab einer gewissen Größe einer Einrichtung.

3. Einführung einer Adress- und Spendenverwaltung

Zum Start in eine professionelle Adress- und Spendenverwaltung sollten die Verwaltungsabläufe in einer Organisation geklärt sein. Wo wird gebucht? Wo werden Zuwendungsbestätigungen ausgestellt? Wer arbeitet zu welchem Zeitpunkt an der Spendenverwaltung? Es sollte geplant werden, wie die Abläufe zukünftig aussehen und welche Ziele mit dem Einsatz der Soft-

ware erreicht werden sollen (z. B. höhere Einnahmen, Spenderbindung, Neuspendergewinnung). Auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden an diesem Projekt muss geklärt werden. Dann sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden, die anhand eines Kriterienkatalogs Softwareanbieter und Software prüft. Vor der endgültigen Entscheidung sollte die ausgewählte Datenbank unbedingt bei einem Nutzer im Echteininsatz geprüft werden. Für die Einführung der Software und Schulung der Mitarbeitenden müssen genügend Ressourcen eingeplant werden. Es ist ratsam, mit dem Anbieter eine Testphase zu vereinbaren.

In verschiedenen EKD-Gliedkirchen wird mit unterschiedlichen Datenbanken gearbeitet. Erkundigen Sie sich beim Fundraising-Beauftragten Ihrer Landeskirche, ob und mit welcher Software gearbeitet wird und ob bestimmte Regelungen eingehalten werden müssen. Vielleicht gibt es in Ihrer Landeskirche bereits einen Anforderungskatalog. Daran können Sie ablesen, welche Aufgaben die Software erfüllen muss.

Fazit

Trotz des anfänglichen Aufwands zahlt sich der Einsatz einer Adress- und Spendenverwaltung im professionellen Fundraising aus. Im kirchlichen und auch im diakonischen Fundraising ist eine sinnvolle Verarbeitung von Daten ohne Datenbank nicht möglich. Dabei sollte die Adress- und Spendenverwaltung nicht auf die Anschaffung einer Database reduziert werden. Die Einbindung der Datenbank in die Verwaltungsabläufe und der notwendige Einsatz von Mitarbeitenden muss mit eingeplant werden. Nur so wird es Einrichtungen zukünftig noch möglich sein, sich gegen die immer stärker werdende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt zu behaupten.

Worauf Sie achten sollten:

- Klären Sie die langfristigen Ziele Ihrer Einrichtung. Die Entscheidung, eine Adress- und Spendenverwaltung einzuführen, wirkt sich auf die Arbeit der kommenden Jahre aus.
- Klären Sie zunächst die jetzigen und zukünftig geplanten Arbeitsabläufe in Ihrer Organisation, bevor Sie sich auf die Suche nach einer für Sie geeigneten Software machen.
- Planen Sie Zeit und Mittel für die Inbetriebnahme der Software ein.
- Die Person oder Personen, die zukünftig die Datenbank pflegen und bedienen, sollten über entsprechende Kompetenzen verfügen und auf der Software geschult werden.
- Die einzuführende Software muss nicht nur jetzigen Ansprüchen genügen, sondern auch dem zukünftigen Fundraising in der Einrichtung.

Was Sie vermeiden sollten:

- Kaufen Sie keine Database nur aufgrund der Präsentation einer Softwarefirma.
- Vermeiden Sie es, sowohl Verwaltung als auch haupt- und ehrenamtliche Fundraiser nicht richtig in die Einführung einer Datenbank einzubeziehen. Gegen den Widerstand der Verwaltung wird ein solches Projekt immer scheitern.
- Lassen Sie sich nicht durch den anfänglichen Aufwand vom Einsatz einer professionellen Adress- und Spendenverwaltung abbringen.

Weiterführende Literatur:**Zur Einführung einer Database:**

Kriterienkatalog für Datenbanken auf der Internetseite des Deutschen Fundraisingverbands unter www.fundraisingverband.de

Database im kirchlichen Bereich:

Ingrid Alken, Database Fundraising in kirchlichen Strukturen am Beispiel der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, in: Ingrid Alken/Paul Dalby/Lothar Schulz (Hg.), Kirche und Fundraising – Konzepte, Projekte und Impulse, Fundraising Studien 3, 2007, S. 303–337

Grundlagen zum Database-Fundraising:

Hans Rossegger/Helga Schneider/Hans-Josef Hönig, Database Fundraising, wie Sie Ihr Fundraising zum Erfolg führen, 2000

Reinhard Detering, Database, in: Fundraising Akademie (Hg.), Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 3. aktualisierte Auflage, 2006, S. 585–599

2.10 Nach der Spende ist vor der Spende – vom Danken bis zur Bindung von treuen Förderern und Freunden

Der Spendendank und die Spenderbetreuung sollten in der konzeptionellen Ausrichtung eines Fundraisingprojekts einen wichtigen Stellenwert bekommen. Der Dank und die Betreuung sind geprägt von Wertschätzung und Dankbarkeit. Dem Freund und Förderer wird angeboten, als Partner in das Projekt mit einzusteigen. Seine Spendenmotivation der Spende und das damit verbundene Eigeninteresse, Mitverantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen, werden ernst genommen, Sachverstand wird erfragt, und idealerweise wird alles mit in die Konzeptidee integriert.

In diesem Artikel werden Wege für eine intensive Kommunikation durch Dank und Information aufgezeigt.

»Wir sind für nichts so dankbar wie für Dankbarkeit.«
Marie von Ebner-Eschenbach

»Dankbarkeit ist eine Tugend. Wer dir Gutes getan hat, den ehre. Danke ihm nicht nur mit Worten, die ihm die Wärme deiner Erkenntnis zeigen, sondern ergreife auch jede Gelegenheit, wo du ihm wieder dienen und nützlich werden kannst.«

Adolph Freiherr von Knigge

1. Treue Spender (er)hält man nicht nur mit einem Kontakt

- Einen Neuspender von Anfang an als regelmäßigen Spender via Bankeinzug, aufzunehmen, ist zwar eine ausgezeichnete Basis für eine lange Spenderbindung und damit für einen hohen Spendenbeitrag, aber treue Spender erhält man selten durch einen einzigen Kontakt.
- Treuen Spendern sollte man nicht nur regelmäßig danken, um ihre Motivation aufrechtzuerhalten, sondern auf eine Art und Weise mit ihnen kommunizieren, die für sie attraktiv ist.
- Treue Spender, die über Jahre mehrere hundert Euro spenden, sind einer besonderen Betreuung wert – und Spender, die über ein persönliches Gespräch gewonnen wurden, erwarten oft eine individuelle Betreuung.

- Ein Spender, der sich gut behandelt fühlt, wird – soweit ihn ein neues Projekt interessiert – in aller Regel wieder spenden.
- Es ist wesentlich einfacher, einen vorhandenen Spender zu weiteren Zuwendungen zu bewegen, als einen neuen Spender zu gewinnen.

2. Danke und nochmals danke

- Die Danksagung ist das wichtigste Fundraisinginstrument überhaupt.
- Sie ist die Basis dafür, einen Menschen langfristig an eine Organisation zu binden und die Stufen der Fundraisingpyramide nach oben zu begleiten.

2.1 Möglichkeiten des Dankes

- Vorweg benötigt man eine Bedankungsstrategie.
- Wer bedankt sich: Vorstand, Geschäftsführung, Fundraiser oder Schirmherr?
- Wie wird bedankt: mit einem Dankbrief, einem Anruf, einem Besuch?
- Prinzip: Wer den Spendenbrief unterschreibt, unterschreibt auch den Dankbrief.
- Wer es organisatorisch schnell umzusetzen vermag, der sollte die Zuwendungsbescheinigung dem Dankbrief beilegen.
- Die meisten Organisationen staffeln ihre Dankesvarianten nach Höhe der Spendensummen. Das heißt, ein Erstspender der 20 Euro überweist, wird anders behandelt als ein Dauer- oder Großspender.
- Langjährige ehrenamtliche Unterstützer dürfen wiederum eine andere Anerkennung erwarten.

- Eine Staffelung für ein Kirchenprojekt könnte z. B. folgendermaßen durchgeführt werden:
 - 10–99 Euro: Dankschreiben
 - ab 100 Euro: persönlicher Anruf
 - ab 300 Euro: persönlicher Besuch mit Blumenstrauß
- Das Danken sollte systematisch erfolgen und nicht dem Zufall überlassen werden.

Wichtig: Jede Spende hat einen Dank verdient. 10 Euro, die von der Rente abgezackt wurden, haben ebenso Anspruch auf Anerkennung wie die 1.000 Euro einer Firmenspende.

2.2 Voraussetzungen für Danksagungen

- Eine konsequente Systematik, die vom ganzen Fundraisingteam mitgetragen wird.
- Ein gutes Verhältnis zwischen Bank (Spendeneingang), Buchhaltung (Spendenverbuchung) und Fundraisingteam (Dank).
- Schnelle Verfügbarkeit der Spenderdaten (Database-Adresse, Spendenanlass, Kontakt- und Spendenhistorie).

Ein professionelles Fundraisingteam entwickelt eine Dankstrategie, die ein Dankkonzept vorhält.

Dankkonzept bzw. Danksystematik

	Kein Dank	Dankschreiben	Telefonischer Dank	Persönlicher Dank	Sonderformen
Anonyme Spende	✓				
Erstspende		✓ Willkommenspaket und Infobroschüre			
Zweitspende (je nach Spendenhöhe)		✓	✓	✓	
Dauerauftrag Einzugsermächtigung (je nach Laufzeit)		✓ Jährliches Dankschreiben und Jahresbericht	✓ nach Anlass	✓ nach Anlass	✓ nach Anlass
Großspenden				✓	✓
Besondere Anlässe Jubiläum, Geburtstag etc.			✓	✓	✓

2.3 Varianten des Dankes

- Dankschreiben (persönlicher Brief, hochwertiges Briefpapier, Briefmarke, handschriftliche Unterschrift mit Füller)
- Telefonischer Dank (überlegen, wann ein Anruf angebracht ist)
- Persönliche Besuche (Besuch vereinbaren, Infobroschüre und gegebenenfalls Blumen mitbringen)
- Veröffentlichung des Spendernamens (vorherige Absprache, Gemeindebrief, Homepage, Presse, Danktafeln)
- Kleine Geschenke und Einladungen zu Veranstaltungen (Konzerte, Gemeindefeiern, keine überbewerteten Geschenke, Kreatives oder Selbstgemachtes hat Mehrwert)
- Verleihung von Dankurkunden oder Ehrentiteln

Hinweis: Jede Variante muss glaubwürdig sein. Reizüberflutung vermeiden.

2.4 Der Fundraising-Kerngedanke

- Jede Spende wird bedankt. Die Statistik lehrt: Jede dritte bedankte Erstspende zieht eine Folgespende nach sich.
- Wenn die Spende eingeht, muss die Danksagung erfolgen, „solange die Sonne noch nicht untergegangen ist“. Mit anderen Worten, man sollte sich mit der Danksagung nicht zu viel Zeit lassen. Innerhalb einer Woche ist immer noch ein aktueller Bezug beim Spender da. Der hat die Sicherheit, dass die Zuwendung eingegangen ist und erhält unmittelbar eine Wertschätzung seines sozialen Engagements.

3. Spenderbindung

- 40 bis 50 % der Erstspender leisten keine Folgespende.
- Durchschnittlich stellen bis zu 30 % der Spender pro Jahr ihre finanzielle Unterstützung ein.
- Der Spender von morgen hat ein verstärktes Bedürfnis nach Mitbestimmung und Transparenz.
- Der Mehrfachspender sieht sich als Partner und erwartet Informationen und Integration.
- Spender sind selbstbewusster geworden.
- Viele fühlen sich als aktive Investoren und fördernde Käufer.
- Spender fluktuieren.

4. Anforderungen an ein Fundraisingteam

- Fundraiser: Sie lieben Menschen, können gut zuhören, sind authentisch, kontaktfreudig, begeisterungsfähig, flexibel, spontan, diszipliniert und immer im Dienst.
- Mitarbeiter: Sie nehmen exakt die Adressen auf, beantworten mit aktuellen Texten innerhalb einer Woche alle Anfragen und Wünsche, sind freundlich, verbindlich, effizient am Telefon und halten den Datenschutz ein.

»Förderer bleiben einer Organisation meist nur auf Dauer treu, wenn sie eine emotionale Bindung zu dieser haben beziehungsweise aufbauen. Fundraising ist daher Beziehungsarbeit. Es gilt, den Förderer zu hegen und zu pflegen.« (Ken Burnett)

5. Relationship-Fundraising

- Im Fundraising muss es gelingen, eine möglichst individuelle Beziehung zu jedem unserer Spender aufzubauen und zu pflegen.
- Ohne Dialog keine Beziehung. Daher gilt: Kein Fundraising ohne Dialog.
- Fundraising braucht darüber hinaus die persönliche, individualisierte Ansprache. Die ist letztendlich nur möglich, wenn wir eine gut gepflegte Datenbank haben.



Kreislauf der Spenderbindung nach Lothar Schulz

6. Bindungsdeterminanten

6.1 Vertrauen

- Glaube an die Erfüllung der Spendenabsicht
- Erfahrungen aus der Vergangenheit
- Zutrauen und Verlass in die Organisation und ihre Mitarbeiter
- Christlicher Auftrag, der eine gottgewollte Welt mitgestaltet und Zukunft verantwortlich gestaltet

6.2 Zufriedenheit

Wenn im Fundraising Geld gegeben wird, ist es eine Handlung des Herzens, nicht des Kopfes. Eine Spende ist Ausdruck eines inneren Bedürfnisses, ein Anliegen zu unterstützen, welches man teilt. Somit ist es

wichtig, die tatsächliche Zufriedenheit der Spender und Unterstützer messen zu können.

6.3 Qualitative Indikatoren

- Tatsächliche Effektivität der Projekte bzw. deren Auswirkungen
- Intensität der Einbindung in die Organisation bzw. in die Mission (Auftrag)
- Nutzungsintensität von Angeboten an Unterstützer
- Anzahl und Häufigkeit von Beschwerden – und wie schnell diese gelöst werden
- Anzahl der Interaktionen
- Häufigkeit der Empfehlung

Die Spenderzufriedenheit wächst mit der dauerhaften Erfüllung der Spendererwartungen.

6.4 Involvement

- Dauerhaftes Interesse an der Organisation
- Die wahrgenommene persönliche Relevanz der Organisation
- Emotionale Aktivierung und Motivation
- Commitment
- Wertschätzung der Beziehung
- Wille zur kontinuierlichen Beziehung zur Organisation

6.5 Bindung

- Eine Spenderbindung liegt vor, wenn innerhalb eines definierten Zeitraums ein Spender freiwillig wiederholt im Sinne der Organisation gehandelt hat und beabsichtigt, dies in Zukunft fortzusetzen.
- Es wird das bisherige Spendenverhalten analysiert und dann die Wieder-Spende-Absicht bzw. die Zusatz-Spende-Absicht ermittelt.
- Ebenso analysiert man das Empfehlungsverhalten.

7. Bindungsstrategien

- Bindungsarbeit durch Mitgliedschaften
- Mitgliederzeitungen, E-Mail-Newsletter, Jahresbericht

- Förderverein
- Förderkreis
- Upgrading (Höherstufung) – Daueraufträge und Einzugsermächtigungen
- Patenschaften
- Spendenclub (Club des 10ten)
- Zeitnahe Zusendungen von Zuwendungsbescheinigungen
- Dankstrategie
- Reaktivierungsbriefe

8. Spenderrechte

Beachten Sie bei aller Spenderbindung und Ihren konzeptionellen Bindungsstrategien, dass Spender Rechte besitzen, die es zu beachten und zu respektieren gilt. Sie sollten

1. über die Ziele der Organisation informiert werden, über die Art der Mittelverwendung und die vorhandenen Ressourcen, um die Spenden effektiv ihrer Zweckbestimmung zuzuführen,
2. über die Personen informiert werden, die in einer Organisation leitende Funktionen einnehmen, und vom Vorstand erwarten können, dass er seine Aufgaben verantwortlich und mit Umsicht wahrnimmt,
3. Zugang zu den jeweils jüngsten Rechenschaftsberichten einer Organisation bekommen,
4. sicher sein, dass ihre Spenden dem gedachten Zweck zugeführt werden,
5. angemessene Beachtung und Anerkennung (für ihre Spenden) erhalten,
6. sich darauf verlassen können, dass alle datenschutzrechtlichen Bestimmungen eingehalten werden,
7. darüber in Kenntnis gesetzt werden, ob es sich bei Spendensammlern um Ehrenamtliche, Angestellte der Organisation oder um bezahlte Spendensammler handelt,
8. Fragen stellen können und eine schnelle und wahrheitsgemäße Antwort erhalten.

9. Die Erwartungen der wichtigsten Interessensgruppen im Fundraising

9.1 Spender

Sie vertrauen uns ihre Ressourcen an und erwarten, dass wir sie treuhänderisch, effektiv und effizient im Sinne der Zielsetzung der Organisation einsetzen. Qualität im Fundraising bedeutet, einen möglichst hohen Erfüllungsgrad der Spendererwartungen und eine möglichst hohe Spenderzufriedenheit zu erreichen.

9.2 Fundraising-Mitarbeiter

Sie stehen im direkten Kontakt zu den Spendern und beeinflussen dadurch unmittelbar die von den Spendern erlebte Qualität. Das setzt einen möglichst hohen Erfüllungsgrad der Erwartungen der Mitarbeiter im Fundraising bzw. eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit in der Organisation voraus.

9.3 Öffentlichkeit

Ihr schuldet eine Organisation ihre Gemeinnützigkeitsanerkennung und die damit verbundene Steuerbefreiung. Es ist in ihrem existenziellen Interesse, den Erwartungen der Öffentlichkeit an Transparenz, Effektivität und Effizienz gerecht zu werden.

Kapitel 3

Beteiligte und Zielgruppen

Inhalt

- 3.1 Mitgliederorientierung – die Reichweite der Gemeinde erkunden und verbessern
- 3.2 Ehrenamtliche als Zeitspender gewinnen
- 3.3 Fundraisingmärkte
- 3.4 Zusammenarbeit mit Dienstleistern
- 3.5 Moderne Umgangsformen als Erfolgsfaktor – Etikette als Türöffner

3.1 Mitgliederorientierung – die Reichweite der Gemeinde erkunden und verbessern

Wir kennen das aus dem Urlaub: Wenn wir besondere Häuser und Gebäude, Museen und Schlösser entdecken, erschließen wir uns die Kultur und Mentalität eines Ortes. Zu den „sehenswerten Zielen“ gehören auch die Kirchen und Kapellen einer Stadt oder Region. Wir bewahren dann die Erinnerungen in uns wie Fotos auf der Festplatte oder im Album: Der Weg führt über einen Platz zur Kirche; während eines lässigen Bummels durch die Altstadt drücken wir die schwere Klinke der Portaltür, die in eine Fassade eingelassen ist und sich erst auf den zweiten Blick aus der Häuserzeile hervorhebt.

Manchmal ist die Kirchentür offen; ein anderes Mal müssen wir den Eingang erst finden. Nun treten wir in einen dunklen kühlen gewölbeartigen großen Vorraum. Ein ganz eigener Geruch von Weihrauch, Kerzen und altem Gemäuer kommt uns entgegen. Auf dem Platz draußen schien die Sonne, jetzt brauchen wir einen Moment, bis sich die Augen an das dämmerige Licht gewöhnen. Wir gehen an einem Schriftenstisch vorbei, auf dem Postkarten, Gemeindebriefe, Zeitschriften, Flyer und ein Kirchenführer in verschiedenen Sprachen liegen. Ein alter Holzstuhl mit einem plüschigen Kissen steht daneben, hier scheint jemand eine Funktion zu haben. Ob es wohl die alte Frau mit den Blumen ist? Sie steht seitlich an einem Altar und nimmt gerade Blumen aus einer Vase und tauscht sie gegen frische aus. In dem Raum vor dem Hauptschiff ist eine kleine Ausstellung mit Aufnahmen und Plänen einer anstehenden Renovierung des Kirchturms zu besichtigen. Hier und da sitzen Besucherpaare in den Bänken und schauen still zum Altar oder interessiert auf die Kirchenfenster.

Später treten wir aus der Kühle der Kirche ins Freie, die Sonne blendet uns und wir müssen uns erst wieder an den Straßenlärm gewöhnen. In der Hand halten wir Postkarten, Flyer und bunte Zettel mit Veranstaltungshinweisen. Ob die Verantwortlichen wissen, wie schwer es war, den richtigen Eingang zu finden? Dass wir extra noch einmal vorbeigekommen sind, weil die Kirche beim ersten Versuch geschlossen war und uns niemand sagen konnte, wann sie geöffnet ist? Und dass wir erst beim Lesen des Kirchenführers entdeckten, dass die Kirche St. Ursula heißt und der katholischen Gemeinde gehört? Gerne hätten wir die

Zeit genutzt, um zu verweilen – auch im Gebet, vielleicht in einem ruhigeren Teil der Kirche, um Gott zu danken für die freie Zeit und dafür, dass wir wohlbehalten am Urlaubsort angekommen sind.

Im kirchlichen Alltag ist es umgekehrt. Wir sind diejenigen, die drinnen sind. Die mit dem Leben der Kirchengemeinde und des Kirchengebäudes vertraut sind. Wir kennen seine Geschichte. Wir wissen, wann die Kirche offen ist und wann welche Gottesdienste stattfinden. Wir wissen, wer die Ausstellung zur Renovierung gemacht hat und wo die Gesangbücher stehen. Wie ein Besucher unsere Kirche, unsere Häuser und die Mitarbeiter erlebt, erfahren wir kaum. Dabei wäre er so wertvoll, dieser Blick des Unbekannten. Die Perspektive eines Fremden könnte uns für einige Dinge die Augen öffnen, die wir selbst nicht sehen.

Mitgliederorientierung möchte helfen, dass sich Gemeinden den Menschen ihres Ortes, ihrer Region nähern – eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Fundraising. Dafür gibt es zwei Schwerpunkte: Wer sind die Menschen, die in unserer Gemeinde leben, und in welchen Welten leben sie? Und zum anderen: Wie werden die Kirchengemeinde und das kirchliche Leben gesehen und wahrgenommen? Aus beiden Sichtweisen entsteht Beziehungsarbeit.

1. Der Begriff Mitgliedschaft

Schauen wir uns kirchliche Stellungnahmen und Äußerungen an, stellen wir fest, dass wir mit unterschiedlichen Begriffen über die Zugehörigkeit zur evangelischen Kirche reden. Da ist von „Mitgliedern“ die Rede, oder es wird von den „Kirchenmitgliedern“ gesprochen. In offiziellen Texten geht es um „Gemeindeglieder“. So heißt es beispielsweise in der Kirchenordnung der EKHN: „Glieder der Kirchengemeinde sind alle getauften evangelischen Christen eines örtlich oder anderweitig begrenzten Bereichs, die an den Gaben des Evangeliums Anteil haben.“

Hinter diesen verschiedenen Redeweisen stehen unterschiedliche Vorstellungen. In einem Verein ver-

stehen sich zum Beispiel diejenigen als Mitglieder, die sich aus gleichem Interesse zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zusammengeschlossen haben. Der Vereinszweck ist in der Regel recht eindeutig. Wer Fußball spielen will, tritt nicht bei der Freiwilligen Feuerwehr ein. Die Mitgliedschaft in einem Verein ist kündbar, wenn ich an der Sache kein Interesse mehr habe oder wenn ich einen anderen Verein finde, der meinen Bedürfnissen eher gerecht wird. Die in Anspruch genommene Leistung bezahle ich mit meinem Vereinsbeitrag.

Wenn von „Kirchenmitgliedern“ geredet wird, ist die Zugehörigkeit zur Institution Kirche im Sinne einer Körperschaft gemeint. Eine übergeordnete Größe, welche die Gesamtheit aller kirchlichen Ebenen bezeichnet. Kirchenmitglied bin ich von der Kirchengemeinde über die Landeskirche hinaus bis hin zur EKD.

Die Kirche aber ist mehr als ein Verein. Jeder Getaufte gehört zu ihr. Für diese Gnadengabe der Taufe gibt es im Neuen Testament ein Bild. Wie in einem lebendigen Organismus, vergleichbar mit einem menschlichem Körper, sind wir mit Christus und untereinander verbunden. Jeder hat seinen Platz, seine Aufgabe und seinen Wert. Christus wird in diesem Bild als das Haupt bezeichnet. Teil dieses besonderen Leibes werden wir durch die Taufe.

Wenn wir die Landschaft unserer Mitglieder erkunden, dann sind die Menschen gemeint, die evangelisch getauft sind und – formal gesehen – aufgrund ihres Wohnsitzes zur Kirchengemeinde gehören. Zum Lebensraum einer Gemeinde gehören aber natürlich auch diejenigen, die einer anderen Religion oder Konfession zugehören, die Nichtgetauften, die Ausgetretenen und so weiter.

2. Mitgliederorientierung – ein Prozess

Die Mitgliederorientierung beginnt mit einer Erkundung. Danach ist sie aber mehr als das bloße Anwenden von Techniken oder Einsatz von Materialien. Die Mitgliederorientierung ist eine Haltung: Wir wollen offen sein für neue Menschen und Begegnungen. Eine Kirchengemeinde und die in ihr Engagierten möchten sich öffnen. Und schon mit diesem Vorsatz verändert sich ihre Ausrichtung. Mitgliederorientierung ist ein prozesshaftes Geschehen.

Zu Beginn dieses Geschehens stehen zunächst einmal Fragen. Es geht um die Entdeckung der Wirklichkeit der Gemeinde.

Leitfragen sind zum Beispiel:

- Wie viele Menschen in welchen Altersgruppen leben hier?
- Wo arbeiten die Menschen?
- Wo gehen die Kinder und Jugendlichen zur Schule?
- Wie lange leben sie hier? Hat unsere Gemeinde eine hohe Fluktuation?
- Was machen die Menschen hier am Sonntagmorgen?
- Welche Freizeitangebote bietet der Ort?
- Wie wird unser Ort / unser Stadtteil in zwanzig Jahren aussehen?
- Wo begegnen sich die Menschen?
- Wer wohnt wo? Im Hochhaus, in der Einfamilienhaus-Siedlung, im Neubaugebiet?
- Wie ist das Verhältnis „Einheimische“ / „Neuzugezogene“?
- Mit wie vielen Menschen hat unsere Kirchengemeinde jeden Tag Kontakt?

Mit den Antworten auf solche Leitfragen erschließt sich, wie vielschichtig der Lebensraum einer Kirchengemeinde ist. Es geht um einen neuen Blick auf die Lebenssituation der Gemeinde. Wir können neu entdecken, welche Menschen welche Lebensstile pflegen. Wir sehen, ob und wo die Menschen verwurzelt sind. Wir lernen ihre Interessen kennen. Und wir sehen Veränderungen und neue Möglichkeiten für die kirchliche Arbeit.

3. Mitgliederorientierung – eine Auszeit im Alltag der Kirchengemeinde

In einem nächsten Schritt kommen wir wieder in unserem Gemeindehaus an. Nach der Erkundung des Lebensraumes der Gemeinde werfen wir einen Blick auf uns selbst. Lassen wir die alltäglichen Anforderungen und Aufgaben einer Kirchengemeinde einmal beiseite und schauen in den Spiegel.

„Sag mal, wie sehe ich aus?“ – So lautet die Leitfrage zur Selbstwahrnehmung. Konkreter:

- Wie wirken wir auf andere?
- Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild unserer Gemeinde, und zwar vom Gemeindebrief über den Schaukasten bis zu unseren Gebäuden?

- Sind wir gut erkennbar und können Menschen gut zu uns finden?
- Wie sieht unser Gemeindebrief aus? (modern / seit 20 Jahren unverändert / wie die Mitteilungen des Bürgervereins usw.)
- Wenn die Gemeinde eine Homepage hat: Wissen wir, wer sie nutzt? Und wie?
- Wie erfahren Menschen von unseren Gottesdiensten und Angeboten?
- Was sind besondere, erkennbare Schwerpunkte unserer Arbeit?
- Wer kommt zu uns, bei welchen Anlässen und warum?
- Wann bekommen unsere Gemeindeglieder ein „Lebenszeichen“ von uns?
- Wie begegnen wir und die Gemeinde den Besuchern unserer Gottesdienste und Veranstaltungen?
- Wen erleben Menschen, wenn sie bei den im Gemeindebrief, auf der Homepage oder im Telefonbuch angegebenen Telefonnummern anrufen?

Mit den Antworten auf solche Fragen machen wir eine Bestandsaufnahme über unsere Außenwirkung. Dabei wird schnell klar, wo unsere Stärken und Schwächen liegen. Hilfreich ist es bei einer solchen Bilanz, einen Moderator zu haben. Er kann helfen, dass eine reale Aufnahme der Ist-Situation gemacht wird, statt dass unser Wunschbild dominiert.

4. Mitgliederorientierung – verschiedene Techniken

Aus den Ergebnissen der Selbstbefragung lassen sich ganz praktische Rückschlüsse ziehen. Im Bereich der Mitgliederorientierung sind in der EKHN in letzter Zeit konkrete, positive Erfahrungen gemacht worden.

4.1 Ankommen

Ein kleiner Ausflug in den Nachbarort demonstriert, was umgesetzt werden kann.

Wir fahren mit dem Auto zur Kirchengemeinde Jungacker. Nach der Ortseinfahrt sehen wir an der Hauptstraße ein grünes Schild in Pfeilform. In gelber Schrift steht darauf: „Ev. Martin-Luther-Kirche“, und neben dem Schriftzug das Facettenkreuz der EKHN. Wir folgen dem Wegweiser und stehen kurz darauf auf dem Parkplatz vor der Kirche.

Am Ende der Parkbuchten finden wir einen größeren Metallschaukasten. In der Oberzeile steht gut und deutlich zu lesen „Ev. Kirchengemeinde Jungacker“. Und auch hier finden wir das Facettenkreuz wieder, ebenso wie ein größeres Signet mit diesem Zeichen neben der Kirchentür. Im Schaukasten können wir lesen, was in der Gemeinde los ist. Eine übersichtliche Aufstellung zeigt, wer in der Kirchengemeinde mitarbeitet. Ein grafisch ansprechend gestaltetes Bibelwort gibt uns einen guten Gedanken mit auf den Weg. Alles ist übersichtlich und in professionellem Design gehalten.

Der Fußweg zur Kirche ist breit, hell und einladend. Eine Abzweigung lenkt den Blick auf ein weiteres Gebäude neben der Kirche. Über dem klar gestalteten Glaseingang steht in großer Schrift „Martin-Niemöller-Haus“. Das Facettenkreuz zeigt an, dass dieses Haus zum Ensemble der Kirche gehört. Bereits von außen können wir in freundliche helle Räume hineinschauen. Im Eingangsbereich befinden sich ein gut sortierter Informationsstand und ein Schild „Herzlich willkommen in unserem Gemeindehaus!“. In der großen Eingangslobby sehen wir Mütter mit Kindern, einige Jugendliche, Männer und Frauen unterschiedlichen Alters.

Mit wenigen praktischen Mitteln vermittelt die Gemeinde eine klare Botschaft: Wer zu uns kommen möchte, soll keinen unnötigen Mühen ausgesetzt werden. Die Wege und Gebäude sind klar und übersichtlich gestaltet. Dass man hier richtig ist, wird rechtzeitig durch bekannte Zeichen signalisiert und trägt zur Entspannung des Gastes bei. Dass er sehen kann, was ihn erwartet, wenn er durch die Tür tritt, sorgt für eine positive Grundstimmung. So sind alle Vorzeichen für eine gute Begegnung und einen guten Aufenthalt in den Räumen der Gemeinde gesetzt.

4.2 Ansprechen

Kirchen und Gemeindehäuser sind Begegnungsorte. Wenn wir den Kirchraum oder das Gemeindehaus betreten, werden wir bald Menschen begegnen. Wie wird der Gast begrüßt? Woran erkennt der nicht der Gemeinde zugehörige Besucher am Sonntagmorgen in der Kirche, wer was ist? Die Kunst, Menschen freundlich zu begrüßen, ohne sie gleich überschwänglich zu vereinnahmen, lässt sich lernen und üben.

Bei größeren Veranstaltungen oder Gottesdiensten ist es eine deutliche Hilfe für die Besucher, wenn Mitarbeitende und Mitarbeiter ein Namensschild tragen. So lässt sich gut erkennen, wer eine Aufgabe innehat und wen man mit einer Frage ansprechen kann.

Gesprochen wird nicht nur in der unmittelbaren Begegnung. Eine Kontaktaufnahme mit der Kirchengemeinde geschieht oft über Telefon. Jemand möchte gerne den Pfarrer sprechen, ein anderer benötigt einen Patenschein. Wen erreicht der Anrufer? Die Pfarramtssekretärin, den Pfarrer, einen Anrufbeantworter? Für alles gilt die Regel: Auf den Ton kommt es an! Freundlich und kompetent sollte die Stimme am anderen Ende sein. Der Anrufer wird den Telefonkontakt mit seiner Kirchengemeinde positiv erleben, wenn er das Gefühl hat, dass er mit seinem Anliegen auf Verständnis stößt und sich jemand darum kümmert.

4.3 Ankündigen

Ein wichtiger Baustein in der Mitgliederorientierung ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Versuchen Sie herauszubekommen, wie die Menschen in Ihrem Ort, Ihrem Stadtteil von den Aktivitäten der Kirchengemeinde erfahren.

In vielen Gemeinden genießt der Gemeindebrief einen hohen Stellenwert. Machen Sie in bestimmten Intervallen eine Standortbestimmung über die Reichweite des Gemeindebriefes. Das gleiche gilt auch für die Gestaltung und das Layout.

Viele Gemeinden informieren über die lokalen Zeitungen. Und in den Zeitungen wird über kirchliche Themen und Veranstaltungen berichtet. Aus verschiedenen Untersuchungen wissen wir jedoch, dass bestimmte Altersgruppen ihre Informationen immer mehr über das Internet beziehen. Der Internetauftritt einer Gemeinde kann eine gute Schnittstelle zu den Mitgliedern der Kirchengemeinde sein.

Öffentlichkeitsarbeit heißt aber auch, zu bedenken, ob und wie die Kirchengemeinde an den Orten des öffentlichen Lebens präsent ist. Gibt es am Bahnhof einen Schaukasten der Gemeinde? In vielen Einkaufszentren und Supermärkten gibt es ein Schwarzes Brett, an dem alle möglichen Dinge aushängen. Hier könnten auch einmal Informationen der Kirchengemeinde auftauchen. Das sind nur zwei Beispiele für verschiedene Möglichkeiten, Nachrichten und Angebote unter die Menschen zu bringen.

4.4 Anteilnahme

Sinnvoll ist es, diesen Prozess auf eine breite Basis zu stellen. Diese Basis sind die vielen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter. Jeder Einzelne ist ein lebendiger Stein des Gemeinde-Hauses. Je mehr

auf diesem Weg zusammen unterwegs sind, desto besser für das Projekt. In regelmäßigen Abständen vergewissern sich die Beteiligten, an welcher Stelle man angekommen ist, und verständigen sich über die weitere Gestaltung und Inhalte.

5. Mitgliederorientierung – ein Selbstverständnis

Im Prozess der Mitgliederorientierung blickt man analytisch auf den Lebensraum einer Gemeinde oder kirchlichen Einrichtung. Danach erfolgt die Selbstwahrnehmung des kirchlichen Handelns und seiner Außenwirkung. Bei dieser Selbstwahrnehmung werden Befindlichkeiten, Traditionen, Abläufe, Strukturen und Arbeitsweisen befragt und hinterfragt. Dieser Prozess geschieht mit einem Ziel, das die Beteiligten am Beginn dieses Weges klar formulieren sollten.

Ein möglicher Wunsch kann beispielsweise lauten: „Die Gemeinde möchte mehr Menschen erreichen!“ Versuchen Sie, diesen Wunsch weiter zu präzisieren. Wer möchte das eigentlich und warum? Woran soll das Ergebnis festgemacht werden: Wollen wir mehr Besucher im Sonntagsgottesdienst? Oder brauchen wir mehr ehrenamtliche Mitarbeiter oder Spender? Oder wünschen wir uns mehr Gruppen in der Gemeinde? Wen möchten wir erreichen? Bestimmte Altersgruppen, bestimmte Lebensstile? Je klarer das Ziel eines mitgliederorientierten Prozesses benannt wird, desto konsequenter und transparenter kann der Weg beschritten werden.

Wer sich auf diesen Weg der Mitgliederorientierung einlässt, wird bald merken, wie wichtig es ist, dass sich die Akteure über das gemeinsame Leitbild der Kirchengemeinde verständigen. Wie verstehen wir uns als evangelische Kirchengemeinde in diesem Ort, in diesem Stadtteil? Was ist unser Anliegen, unser Profil? Wollen wir alle das gleiche?

Zur Klärung des Selbstverständnisses der Kirchengemeinde oder des Arbeitsfeldes gehört neben der Zielsetzung auch die Grundlegung. Möchten wir die Beziehung auch zu denen, die nicht eng mit der Gemeinde verbunden sind, verbessern? Möchten wir den Kirchensteuerzahlern eine Dienstleistung anbieten? Oder soll ihre aktive Teilhabe am Gemeindeleben gesteigert werden? Soll die Bindung an die Gemeinde vor Ort, an die Institution Kirche, an Jesus Christus gestärkt werden? Welche Bedeutung hat für uns die Taufe als „Eingliederung“ in den Leib Christi?

Wird die Mitgliederorientierung als ein Wachstumsprozess verstanden, sollten sich die Mitwirkenden darüber verständigen, was ihr eigentlicher Beweg-

grund ist. An diesem Punkt sehen sich die Beteiligten im Spannungsfeld von „Auftrag und Bedürfnisorientierung“. Hier geht es darum, dass Kirche nicht um ihrer selbst willen existiert, sondern dem Auftrag nachkommt: „Gott, unser Heiland, will, dass allen Menschen geholfen werde und sie zur Erkenntnis der Wahrheit kommen.“ (1. Timotheusbrief 2,4)

Weiterführende Literatur:

Wolfgang Huber/Johannes Friedrich/Peter Steinacker (Hg.), Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge, 2006

Claudia Schulz/Eberhardt Hauschildt/Eike Kohler (Hg.), Milieus praktisch, 2008

Ksenija Auksutat, Gemeinde nah am Menschen, 2009

3.2 Ehrenamtliche als Zeitspender gewinnen

So vielfältig wie die kirchlichen Aufgabenbereiche sind, so unterschiedlich sind auch die Gaben, mit denen sich Menschen ehrenamtlich in die Kirche einbringen. Diese „Schätze“ zu finden und professionell zu begleiten, ist eine spannende Aufgabe.

- Sie wollen solidarisch mit anderen sein, Sinnvolles tun, Gesellschaft im Kleinen und Großen verändern.
- Ehrenamtliche verstehen sich als gleichwertige Mitarbeiter und erwarten entsprechende Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten.

1. Das Ehrenamt – bürgerschaftliches Engagement

Eine bürgerliche Gesellschaft lebt von und durch Menschen, die ihre Verantwortung in freiwilligem Engagement wahrnehmen und sich in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft einbringen. Rund 23 Millionen Bürgerinnen und Bürger aller Altersklassen sind laut Freiwilligensurvey aktiv. Die Bezeichnung des Engagements lautet sowohl „freiwilliges“, „ehrenamtliches“ oder „bürgerschaftliches“ Engagement; der Begriff „Laie“, gerade im kirchlichen Umfeld, hat ausgedient. Nicht nur die Bezeichnungen, sondern auch die Ausgestaltungsformen haben sich in unserer Gesellschaft gewandelt: „einmal Ehrenamt – immer Ehrenamt“ gilt heute nur noch bedingt. Es wird immer mehr abgelöst durch neue Formen des kurzfristigen Engagements.

Das bringt für Organisationen wie die Kirche neue Herausforderungen mit sich. Die „Allround-Ehrenamtlichen“, wie sie in Kirchengemeinden besonders geschätzt wurden (immer dort einzuspringen, wo gerade Bedarf war, wie Kuchen backen, Blumenschmuck herrichten, Gemeindebriefe verteilen und so weiter), entspricht nicht mehr den Ansprüchen, die heute ans Ehrenamt gestellt werden, sei es aus Sicht der Engagierten als auch der Organisationen.

2. Engagiert und Engagierte

Menschen, die sich freiwillig mit ihren Kompetenzen einbringen, haben vor allem folgende Motivationen:

- Das Engagement soll Freude bereiten und im Tun für andere einen Gewinn bieten für sich selbst.
- Sie wollen andere Menschen kennenlernen und sind an einer Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit interessiert.

Die Grundhaltung einer Organisation und ihrer hauptamtlichen Mitarbeiter ist ein entscheidender Faktor. „Dabei sind ehrenamtlich Engagierte nicht als Helfer oder Ersatz für hauptamtliche Kräfte zu betrachten. Vielmehr nehmen sie ihre Aufgaben in eigenständiger Verantwortung wahr.“ (EKD, Kirche der Freiheit 2007)

Mit den Ehrenamtlichen kommen neue Blickwinkel in die Arbeit der Organisation, neue Gedanken und Anregungen bringen für beide Seiten einen Gewinn. Die ehrenamtlich Tätigen bringen Vielfalt durch ihre unterschiedlichen Kompetenzen und ermöglichen dadurch auch ein breiteres Angebotsspektrum. Und sie tragen mit dazu bei, dass sich das gute Image der Einrichtung in der Region verbreitet.

3. Wie gewinnt man Ehrenamtliche?

Um den veränderten Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Mitarbeitern und der Organisation mit ihren hauptamtlichen Mitarbeitern gerecht zu werden, sollten Sie in Ihrer Organisation eine entsprechende Basis dafür schaffen. Klären Sie, was ehrenamtliche Mitarbeit für Sie bedeutet. Überlegen Sie auch aus dem Blickwinkel der Engagierten: Was macht es attraktiv, sich bei uns ehrenamtlich zu engagieren?

Für die Begleitung der ehrenamtlich Engagierten sollte eine qualifizierte, mit entsprechendem Zeitbudget ausgestattete Ansprechperson berufen werden. Das können sowohl haupt- als auch ehrenamtlich Tätige sein. Sie sollten kommunikative Menschen sein, die planen können und über organisatorische Kompetenzen verfügen. Ihre Aufgaben umfassen beispielsweise: Führen von Erstgesprächen, Begleitung und Beratung der Ehrenamtlichen, Kontaktperson zwischen haupt- und ehrenamtlich Tätigen.

3.1 Leitsätze

Formulieren Sie Leitsätze für die gemeinsame Arbeit, zum Beispiel:

- Das ehrenamtliche Engagement hat in unserer Einrichtung einen hohen Stellenwert.
- Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen geschieht partnerschaftlich.

3.2 Standards

Gute Arbeitsbedingungen, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, Mitspracherechte, Auslagererstattung, Nachweise ehrenamtlicher Tätigkeit, Beratung und Fortbildung sind eine grundlegende Form der Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements. Um sich und den ehrenamtlichen Mitarbeitern dies zu vergegenwärtigen, halten Sie die Standards schriftlich fest.

3.2.1 Aufgabenprofile für die Aufgabenfelder

Gerade in den veränderten Formen des Engagements ist eine konkrete, detaillierte Aufgabenbeschreibung wichtig. Beschreiben Sie hier die Aufgaben bzw. das Projekt, die gewünschten Kompetenzen, den Zeitumfang des Engagements und die Kontaktdaten der Ansprechperson (siehe Checkliste „Ehrenamtliche Arbeit“).

3.2.2 Erstgespräch

Hat sich ein Interessierter gefunden, sollte ein Erstgespräch stattfinden. Für dieses Gespräch ist eine angenehme Atmosphäre wichtig. Ein passender Raum, ein Getränkeangebot und vor allem eine störungsfreie Zeit sollten gewährleistet sein. Der Interessierte bekommt das Gefühl, willkommen zu sein und ernst genommen zu werden. Die Ansprechperson stellt sich und die Organisation vor, erläutert die Tätigkeiten und die Standards ehrenamtlicher Arbeit. Bei der persönlichen Vorstellung des Interessierten geht es um seine Motivation und persönlichen Fähigkeiten.

Es gibt keine eindeutige Definition, die der Vielfalt der ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Tätigkeiten gerecht werden kann. Das Engagement umfasst ein weites Spektrum von freiwilligem Dienst, von Zuarbeit und Mithilfe, von verantwortlicher Gruppenleitung und selbstständig gestalteten Aufgaben sowie von Leitungstätigkeiten. Die passende Form des Engagements anhand der Aufgabenprofile herauszufinden, ist Ziel dieses Gesprächs. Sollte sich das Interesse vertieft und beide Partner das Gefühl haben, zueinander zu

passen, gilt es, eine Schnupperphase mit einem anschließenden Gespräch zu verabreden.

3.2.3 Schnupperphase

In einem abgesprochenen Zeitrahmen kann der Interessierte in die ausgewählten Arbeitsbereiche Einblick nehmen, sich mit eigenen Ideen einbringen und durch die Begleitung der Ansprechperson tiefere Einblicke in die Einrichtung gewinnen. Bei der Zwischenbilanz können noch offene Fragen geklärt, positive und negative Eindrücke benannt und besprochen und vor allem eine Entscheidung über den zukünftigen Einsatz getroffen werden.

3.2.4 Vereinbarung

Ist die Schnupperphase im gegenseitigen Einvernehmen gut gelaufen, sollte für die weitere Tätigkeit eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden. Sie sollte folgende Punkte enthalten:

Der Ehrenamtliche ist bereit ...

- die Ziele, Einstellungen und Haltungen der Organisation mitzutragen,
- die getroffenen Vereinbarungen über Einsatzzeiten und Aufgaben einzuhalten und sich im Verhinderungsfall rechtzeitig zu melden,
- die Schweigepflicht gemäß der Schweigepflichtserklärung zu wahren,
- an Ehrenamtlichen-Treffen/ Erfahrungsaustausch und angebotenen Fortbildungen teilzunehmen.

Die Organisation ist bereit ...

- den Ehrenamtlichen ausreichend zu unterstützen,
- angeleiteten Erfahrungsaustausch zu organisieren,
- Mitbestimmung und Meinungsäußerung zuzulassen,
- Feedback zu geben,
- bei Fragen und Schwierigkeiten ein Gespräch in vertraulicher Atmosphäre anzubieten,
- Versicherungsschutz und Fahrtkostenerstattung zu gewährleisten.

3.2.5 Versicherungsschutz

Durch landeskirchliche Sammelversicherungsverträge haben Kirchen und mitversicherte Gliederungen, Verbände usw. sowie alle haupt-, neben- und ehrenamtlich Tätigen automatisch Versicherungsschutz – zum

Beispiel in den Bereichen Haftpflichtversicherung und Unfallversicherung.

3.2.6 Auslagenerstattung

Ehrenamtliche haben Anspruch auf Erstattung ihrer Auslagen, die ihnen im Rahmen ihres Engagements entstanden sind. Dazu gehören Fahrt- und Portokosten sowie Telefon- und andere Aufwendungen nach Absprache.

3.2.7 Fortbildung

Ehrenamtlichen ist bei Bedarf die notwendige Hilfestellung für ihre Arbeit durch Fortbildung zu geben, zum Beispiel: Gesprächsführung im Seniorenkreis und in der Besuchsdienstarbeit. Die Fortbildung dient der Qualifizierung für ihre Aufgaben und stärkt die Kompetenz. Zugleich ist sie ein Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung ehrenamtlicher Arbeit.

3.2.8 Interne Kommunikation

Um die Zusammenarbeit auf Augenhöhe auch praktisch zu gestalten, können einzelne ehrenamtliche Mitarbeiter zu Dienstbesprechungen eingeladen werden. Dabei sollte man bei der Terminauswahl darauf achten, dass berufstätige Ehrenamtliche auch wirklich daran teilnehmen können.

3.2.9 Dank und Anerkennung

Ehrenamtliche engagieren sich, um sich und ihre Kompetenzen einzubringen, Gutes zu tun und etwas zu bewirken. Um die Motivation aufrechtzuerhalten, bedarf es der Bindung an die Organisation und einer kontinuierlichen, ehrlichen Anerkennung.

Für Ehrenamtliche, die sich im aktiven Berufsleben befinden oder eine Ausbildung anstreben, ist eine Zertifizierung eine gute Form der Anerkennung. Hier kann die ehrenamtliche Tätigkeit mit den eingebrachten Kompetenzen und der Zeitspende gut ausgedrückt werden. Gerade im Hinblick auf die gesellschaftspolitische Bedeutung, die ehrenamtlicher Arbeit heute zukommt, ist eine Zertifizierung wichtiger Bestandteil eines persönlichen Portfolios.

Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch regelmäßige Gespräche, aber auch Einladungen zu besonderen Veranstaltungen, Presseartikel in Gemeinde- und Stadtteilzeitungen, Jahresempfänge und Grüße zu Geburtstagen und Weihnachten gehören zur Anerkennungskultur einer Einrichtung. Möglich ist es ebenfalls, den Ehrenamtlichen eine finanzielle Anerkennung auszuzahlen, die sogenannte Ehrenamtspauschale gemäß § 3 Nr. 26a EStG. Dies muss korrekt dokumentiert werden.

In den meisten Bundesländern ist die Ehrenamts-card eine weitere Form der Anerkennung. Über den Nachweis für geleistete Stunden und Dauer des Engagements erhalten Ehrenamtliche Vergünstigungen bei kulturellen Trägern, Sport- und Wellnessangeboten und einiges mehr. Erkundigen Sie sich bei der nächsten Freiwilligenagentur oder der Sozialbehörde in Ihrer Region.

3.2.10 Beginn und Ende

Sowohl der Beginn einer ehrenamtlichen Tätigkeit als auch die Beendigung sollten offiziell gewürdigt werden. Dies kann ebenfalls mit Artikeln in entsprechenden Veröffentlichungen erfolgen. In kirchlichen Einrichtungen sollten Sie die ehrenamtlich Engagierten im Gottesdienst begrüßen und verabschieden.

3.3 Teilhabe ermöglichen

Ehrenamtlich Engagierte stammen zumeist aus Kreisen, die familiär gebunden und finanziell abgesichert sind. Um Menschen den Zugang zum Ehrenamt zu ermöglichen, die durch ihre Herkunft oder finanzielle Situation nicht genügend Kenntnisse oder Möglichkeiten sehen, sich zu engagieren, ist ein zusätzliches Engagement der Einrichtungen nötig. Auslagenerstattung und Fortbildungen können dies unterstützen.

4. Wo gewinnt man Ehrenamtliche?

Mit gut vorbereiteten Standards und genauen Beschreibungen der Aufgaben geht es nun daran, konkret Menschen dazu anzusprechen. Zur Unterstützung der Suche bietet sich ein Flyer über das ehrenamtliche Engagement in Ihrer Einrichtung an. Oder Sie erstellen mit den unterschiedlichen Aufgabenprofilen eine kleine „Ehrenamtsbroschüre“.

4.1 In der Einrichtung

Ein möglicher Schritt ist das direkte Gespräch mit Menschen, die sich bereits in der Einrichtung bewegen (seien es Eltern von Kindergartenkindern oder Konfirmanden, Erwachsene, die ihre Eltern zu Senioren-Veranstaltungen begleiten). Diese Menschen kennen die Einrichtung zumindest in Ansätzen. Die persönliche Ansprache und Kontaktaufnahme ist immer noch der erfolgreichste Weg. Sie können aber auch Veranstaltungen der Einrichtung wie Feste, Basare, Tage der offenen

Tür nutzen, um für das ehrenamtliche Engagement zu werben. Legen Sie bei Veranstaltungen Listen für Interessenten aus, so dass Sie auch später Kontakt aufnehmen können. Ein weiterer Tipp: Gestalten Sie Ihren Schaukasten gelegentlich zum Thema Ehrenamt.

4.2 Durch Öffentlichkeitsarbeit

In den Gemeindebriefen bieten sich Artikel über Projekte und das mögliche ehrenamtliche Engagement vielleicht sogar als feste Rubrik an. Diese „Ausschreibungen“ können auch entsprechend auf der Internetseite der Einrichtung erscheinen. Nutzen Sie Ihre Kontakte zur Stadtteilpresse und berichten Sie über Ihre Projekte und die Einsatzmöglichkeiten.

4.3 Zusammenarbeit mit Freiwilligenbörsen

In vielen Städten gibt es inzwischen Freiwilligenbörsen in unterschiedlicher Trägerschaft. Dort können Sie Ihre Suche nach Ehrenamtlichen mit den entsprechenden Aufgabenprofilen veröffentlichen. Manche Börsen veranstalten auch „Freiwilligenmessen“, auf denen Sie konkret mit Interessierten in Kontakt treten und Ihr Projekt vorstellen können.

4.4 Zusammenarbeit mit Firmen

Immer mehr Wirtschaftsunternehmen engagieren sich in Deutschland zum Beispiel im Bereich der sozialen oder ökologischen Verantwortung für die Gesellschaft. Dies eröffnet neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen. Wichtig ist, im Vorfeld die eigenen Interessen und Probleme zu klären und dementsprechend auch die des möglichen Partners.

Im Bereich des ehrenamtlichen Engagements unterstützen einige Firmen ihre Belegschaft durch persönliche Zeitkontingente. Manche gestalten mit ihren Mitarbeitern Aktionstage, sogenannte „Day of Caring“, streichen beispielsweise Räume oder gestalten einen Spielplatz neu. Die Vermittlung von Firmen zu Einrichtungen geschieht in einigen Städten über Freiwilligenagenturen.

Fazit

Die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ist ein Gewinn – für beide Seiten. Neue Sichtweisen eröffnen

sich. Viele Aktivitäten wären sonst gar nicht möglich. Nutzen Sie in Ihrer Einrichtung die Möglichkeit, sich mit dem Bereich ehrenamtlicher Arbeit auseinanderzusetzen, und gestalten Sie Standards. Die Neugewinnung von Ehrenamtlichen gelingt leichter, wo Organisation und Engagierte mehr voneinander wissen, klare Absprachen treffen und gemeinsam an der guten Sache arbeiten.

Worauf Sie achten sollten:

- Klären Sie die Basis der Zusammenarbeit und schaffen Sie entsprechende Standards.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Erstgespräche und Schnupperphasen.
- Achten Sie auf die Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- Gönnen Sie sich gemeinsam kleine Auszeiten.

Was Sie vermeiden sollten:

- Über- und unterfordern Sie die Ehrenamtlichen nicht.
- Erwarten Sie keinen Einsatz über die abgesprochenen Tätigkeiten hinaus.

Weiterführende Literatur:

Hans-Werner Frantzmann/Karen Sommer-Loeffen/Ursula Wolter, Ehrenamt. Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement am Beispiel von Diakonie und Kirche, 2007

Karen Sommer-Loeffen, Handbuch Systematische Ehrenamtsarbeit, 2009

Evangelische Fachstelle für Arbeits- und Gesundheitsschutz (Hg.), Ehrenamtlich – aber sicher! Gesetzlicher Unfallschutz für Ehrenamtliche in der Kirche, 2005

Checkliste: Ehrenamtliche Arbeit

Einrichtung	
Aufgabenprofil	
Projektbeschreibung	
Was ist zu tun?	
Gewünschte Fähigkeiten und Kenntnisse	
Zeiteinsatz	
Gewünschtes Alter	
Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich
Auslagerstattung	
Einarbeitung	ja
Begleitung/Fortbildung	ja / nach Bedarf
Versicherungsschutz	ja (Unfall- und Haftpflichtversicherung)
Zertifikat/Praxisbescheinigung	Ja
Ansprechpartner	

3.3 Fundraisingmärkte

Sowohl bei größeren Projekten als auch bei nachhaltigem Fundraising ist es wichtig zu überlegen, an welchen Orten Unterstützung zu finden ist. Denn diese Orte oder vielmehr die Teilnehmer an diesen Orten haben ihre eigenen Interessen und ihre eigene Logik. Mit dem Begriff „Fundraisingmärkte“ wird demonstriert, dass es unterschiedliche Orte für Fördermöglichkeiten gibt. Jeder Markt erfordert eine eigene Herangehensweise. Um nicht unnötig Zeit und manchmal auch Geld zu verschwenden, ist es sinnvoll, sich die unterschiedlichen Interessen zu vergegenwärtigen. Nur dann ist eine strategische Vorgehensweise möglich.

Auf einigen Märkten haben Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen bereits Erfahrungen gesammelt. Bestimmt haben Sie schon Unterstützer vor Ort gefunden. Jede Kirchengemeinde hat einmal Spenden für das eine oder andere Projekt sammeln müssen – doch wie sahen die Erfahrungen genau aus? Wie haben Sie das durchgeführt und mit welchem Erfolg? Wie haben Sie sich bedankt? Welche Erfahrungen können Sie auf Ihre nächsten Projekte oder vielleicht sogar auf Ihren Gemeindeaufbau übertragen?

Wie Sie von Privatpersonen Unterstützung erhalten, finden Sie in Kapitel 3.3.1.

Unternehmer können wie Privatpersonen auftreten, wenn sie von einem Projekt oder von Ihrer Kirchengemeinde überzeugt sind. Dann ist mit ihnen wie mit Privatspendern zu verfahren. Unternehmer haben allerdings als Verantwortliche für ihr Unternehmen andere Interessen: Sie wollen ihre Produkte an den Mann bekommen, für ihr Unternehmen werben oder ihren Ruf/ihr Image verbessern. Dann basiert die Förderung auf der Logik von Leistung und Gegenleistung. Die Herangehensweise, um Unternehmen als Förderer zu gewinnen, unterscheidet sich somit nicht nur rechtlich, sondern auch inhaltlich von der Herangehensweise an Privatpersonen.

Wie Sie von Unternehmen Unterstützung erhalten, finden Sie in Kapitel 3.3.2.

Mit dem Begriff „Stiftung“ werden verschiedene Rechtsformen bezeichnet, eine gesetzliche Definition gibt es nicht. Gemeinsam ist ihnen, dass es sich im Kern um eine Vermögensmasse handelt, die auf Dauer einem bestimmten Zweck gewidmet ist. Grund-

sätzlich unterscheidet man zwischen operativen und fördernden Stiftungen. Nur fördernde Stiftungen sind relevant, wenn es darum geht, Mittel für die Durchführung eigener Projekte zu erhalten. Fördernde Stiftungen sind an ihren Zweck, also an ihren Auftrag gebunden und suchen ihrerseits immer wieder Projekte, um diesen Zweck zu erfüllen. Daher könnte es sein, dass Sie als Kirchengemeinde bzw. kirchliche Institution einer fördernden Stiftung dazu verhelfen können, ihren Zweck zu erfüllen, indem Sie einen entsprechenden

Projektantrag schreiben. Die Stiftung wiederum kann dann Ihr Projekt zu realisieren helfen.

Wie Sie von Stiftungen Unterstützung erhalten, finden Sie in Kapitel 3.3.3.

Als Kirchengemeinde oder diakonische Einrichtung erhalten Sie immer wieder finanzielle und ideelle Unterstützung vonseiten der öffentlichen Hand. Die Kommune unterstützt möglicherweise den Bau des neuen Gemeindehauses, da ein kommunales Interesse besteht. Der Kreis unterstützt den Bau des Mehrgenerationenhauses, da ein überregionales Interesse besteht. Möglicherweise erhalten Sie Förderungen aus Brüssel ...

Die Frage ist, haben sich diese Kontakte durch Zufall ergeben oder haben Sie eine Strategie, um öffentliche Fördermittel zu erhalten? Wissen Sie um die aktuellen Fördermöglichkeiten? In welche politischen Kreise hinein sind Sie vernetzt?

Wie Sie öffentliche Förderungen erhalten, finden Sie in Kapitel 3.3.4.

Ecclesia semper reformanda, die Kirche ist einem steten Erneuerungsprozess unterworfen. Dieses geflügelte Wort trifft nicht nur auf die Arbeits- und Organisationsformen, sondern auch auf die Ziele und damit Förderungen seitens der Gliedkirchen zu. Die Entscheidungsgremien der Kirche beschließen auf Synoden und in ihren Abteilungen, welche Ausrichtung die künftige kirchliche Arbeit haben soll und welche Förderschwerpunkte gesetzt werden. Das bedeutet, dass immer wieder neue Förderbudgets seitens Ihrer Landeskirche eingerichtet werden, um kirchliche Arbeit zukunftsfähig zu machen.

**Wie Sie kirchliche Förderung erhalten,
finden Sie in Kapitel 3.3.5.**

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die unterschiedlichen Herangehensweisen auf den verschiedenen Märkten. Das wird Ihnen helfen, eine nachhaltige Strategie für Ihr Fundraising zu entwickeln.

3.3.1 Spenden ist Privatsache – Förderung durch Privatpersonen

Auch wenn in den letzten Jahren Unternehmen, Sponsoren und andere Quellen zur Mittelbeschaffung verstärkt in den Fokus geraten, machen in Deutschland, sowohl was die Zahl der Förderungen als auch das Finanzvolumen betrifft, vor allem die Zuwendungen von realen – privaten – Personen das Gros der beschafften Mittel aus. Es lohnt sich also durchaus, sich „Otto und Frieda Normalverbraucher“ ausführlicher zu widmen.

- Räumlich: Wer lebt nahe am Ort, an dem der Zweck umgesetzt wird? Hat der Zweck eine lokale/regionale Komponente, die zur Identifizierung einlädt?
- Inhaltlich: Wer ist an meinem Vorhaben beruflich oder persönlich besonders interessiert, bringt vielleicht Kompetenzen mit, die bei der Spendenwerbung beachtet werden müssen, oder kann sich über Geldspenden hinaus mit einer Zeit- oder Sachspende engagieren?
- Institutionell: Wer kennt mich und meine Einrichtung besonders gut, ist vielleicht sogar Mitglied, Ehemaliger oder hat zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal gespendet?
- Biografisch: Wer ist aufgrund von Geschlecht, Alter und sozialer Stellung besonders geneigt, zu spenden, gehört beispielsweise zur Gruppe der älteren, wohlhabenden weiblichen Personen mit guter Bildung und ehrenamtlichem Engagement?

1. Daten und Fakten

Im Jahr 2011 kam es in Deutschland zu Spendeneinnahmen von geschätzten 4,3 Millionen Euro. Etwa 23 Millionen Privatpersonen gaben dabei ca. 2,9 Milliarden Euro an gemeinnützige Organisationen. Die durchschnittliche Jahresspende ist dabei verhältnismäßig niedrig: Nur etwa ein Viertel der Spender spendet über 130 Euro im Jahr, fast die Hälfte der Spenderinnen und Spender zwischen 25 und 50 Euro. Die Jahresspende liegt im Durchschnitt bei 128 Euro. Die Zahl der Spender nimmt leicht ab. So spenden nach eigenen Aussagen etwa 35 % der Bundesbürger über 14 Jahren: mehr Wessis als Osis, mehr Frauen als Männer, mehr Ältere als Jüngere, mehr Hochqualifizierte als einfache Arbeitnehmer. Jeder Spender gibt dabei über das Jahr verteilt im Schnitt 6,7 Mal und meistens für mehr als zwei verschiedene Zwecke. 74,4 % aller Spenden gingen an humanitäre Zwecke. Danach folgen 7,5 % für Kultur- und Denkmalpflege, 5,2 % für den Tierschutz, 3,7 % für den Umweltschutz und 9,4 % für Sonstiges. Hilfe zur Selbsthilfe ist das entscheidende Argument, um einen Spender zu motivieren.

2. Herangehensweise

Um Privatpersonen zu finden, die bereit sind, für die Zwecke meiner Organisation zu spenden, sollte ich in konzentrischen Kreisen vorgehen – vom Nahen zum Fernen. Dabei ist Nähe in mehreren Bedeutungen zu verstehen:

3. Typologie der privaten Spender

Um wirkungsvoll an jemanden heranzutreten, der meine Organisation finanziell unterstützen soll, muss ich die Person sehr genau kennen: Wie denkt sie? Auf was ist sie ansprechbar? Was sind ihre Ziele, Wünsche, Hoffnungen? Wo liegen ihre Frustrationen und Verärgerungen? Wie alt ist sie? Aus welchem sozialen Kontext stammt sie? Welche Vorgeschichte hat sie mit meiner Organisation? Denn nur, wer merkt, dass er verstanden wird, will auch verstehen, dass er gebraucht wird, dass seine Mithilfe entscheidend ist. Es lohnt sich also, sich Gedanken über den Spender zu machen, bevor man mit einer Bitte auf ihn zugeht. Dabei ist jede Person natürlich ein Individuum. Dennoch haben die meisten Spenderinnen und Spender einige Eigenschaften gemeinsam:

1. Der Spender wartet nicht sehnsüchtig auf mein Angebot, spenden zu „dürfen“. Er macht vielmehr die Erfahrung, dass sich sehr viele

- Spendenorganisationen um ihn bemühen. Er kann aus einer breiten Palette von Anfragen auswählen und hat es zugleich sehr leicht, sich zurückzuziehen. Ein Überangebot der guten Zwecke macht ihn stumpf. Vielleicht spendet er gar nicht mehr, weil ja doch alles keinen Sinn hat – oder gedankenlos aus Gewohnheit. Da der „Spendenkuchen“ seit Jahren einigermaßen konstant bleibt, die Zahl der Spender sinkt, die Zahl der spendensammelnden Organisationen aber wächst, herrscht ein Verdrängungswettbewerb um den Spender, dem man sich stellen muss.
2. Die Spenderin ist bequem! Natürlich nicht im eigentlichen Sinn. Aber häufig hat sie gar nicht die Zeit oder die Muße, sich mit einem Problem lange und intensiv auseinanderzusetzen. Es fällt ihr schwer, sich in eine komplexe Materie hineinzudenken und sorgfältig das Für und Wider abzuwägen. Sie braucht daher eine klare Problemdarstellung und vor allem auch ein klares, einfaches Angebot, wie sie dazu beitragen kann, das Problem zu lösen. Die Bitte zu spenden sollte also eine Einladung sein, mit den Mitteln, die sie als Spenderin hat, einfach und wirkungsvoll zur Lösung beizutragen. Dazu gehört auch, dass man den Weg zur Spende so kurz und leicht wie möglich gestaltet. Etwa, in dem man der Spenderin mit weitgehend vorausgefülltem Überweisungsträger Arbeit abnimmt, bequemes Online-Spenden ermöglicht oder das Geben von Bargeld durch aktives Sammeln erleichtert.
 3. Der Spender ist „verspielt“. Das ist eine Chance! Schafft man es, den Spender dazu zu bringen, sich spielerisch länger mit dem Spendenanliegen zu beschäftigen, gewinnt man zu seinem Verstand auch seine Emotionen. Man gibt ihm die Chance, fast nebenbei tiefer in die Materie einzusteigen und sie sich zu eigen zu machen. Lassen Sie ihn ein Rätsel lösen, wenn er verstanden hat, worum es bei Ihrem Anliegen geht. Oder helfen Sie ihm, den zu renovierenden Kirchturm aus Papier nachzubasteln. Veranstalten Sie einen Spieleabend, lassen Sie ihn bei einem Sponsorenlauf mitlaufen und mit einem originellen Spendenbarometer am Erfolg teilhaben. Nicht nur Kinder, auch Erwachsene lernen spielend! Spielerische Elemente werden ihm helfen, sich positiv an Sie zu erinnern – er weiß dann schon bei der nächsten Begegnung: „Das sind die, mit denen ich schon einmal eine gute Zeit hatte!“
 4. Die Spenderin will als Person wahrgenommen werden. Spenderinnen sind mehr als ihre Geldbeutel. Sie sind unsere Verbündete – wir haben ein gemeinsames Ziel. Zeigen Sie daher deutlich, dass Sie in ihr keine „Cash Cow“, keine Milchkuh, sehen und von ihr „nur das eine“ wollen. Es kann sein, dass die Spenderin Sie als Gegenüber fordert. Dass sie schreibt oder anruft. Dass sie erkannt und gewürdigt werden will, wenn Sie sie treffen. Dass sie mit ihren Sorgen und Problemen zu Ihnen kommt. Nehmen Sie sie ernst, auch in dem, was sie umtreibt. Sie will Ihr Partner sein, mit ihren Möglichkeiten, aber auch mit ihren Schwierigkeiten.
 5. Der Spender will sich freuen. Er will von den Erfolgen erfahren, die Sie gemeinsam mit ihm erzielen konnten. Wie sich eine Situation zum Guten wandelt. Wie es Menschen durch seine Hilfe besser geht. Wie etwas möglich wird, das er sich gewünscht hat – weil er dazu beigetragen hat. Stellen Sie nicht nur Ihre Probleme in den Vordergrund. Zeigen Sie, wie weit Sie schon gekommen sind. Zeigen Sie Perspektiven. Teilen Sie seine Hoffnung. Feiern Sie echte Lösungen. Das motiviert ihn, weiterzumachen.
 6. Die Spenderin will Anerkennung und Bestätigung. Sie will erfahren, dass es gut und richtig ist, was sie tut. Dass es nicht übersehen, als selbstverständlich genommen oder gering geschätzt wird. Würdigen Sie sie und ihre Leistung durch einen schnellen, herzlich gemeinten und angemessenen Dank. Eine Geste, ein kleines Erinnerungsgeschenk, ein Anruf, eine persönliche Karte, freundliche Zeilen beim Versenden der Zuwendungsbestätigung ... Und denken Sie daran: Ein Dank ist keine Bitte! Vielmehr ist er die Voraussetzung, erneut zu bitten – dann, wenn es angemessen ist. Alles hat seine Zeit.
 7. Der Spender will eine Beziehung. Er gibt mit seiner Spende quasi einen Teil seiner selbst. Zeit, die er aufgebracht hat, um das Geld zu verdienen. Möglichkeiten, auf die er verzichtet, indem er etwas von seinem „Vermögen“ hergibt. Dafür will er auch „dazugehören“ – Teil der Hilfe sein – Teil des Teams. Machen Sie ihm Angebote, wie er sich mit Ihnen identifizieren kann. In einem Förderverein oder mit Veranstaltungen, auf

denen sich Helfende und Spender begegnen und austauschen. Halten Sie ihn auf dem Laufenden. Laden Sie ihn ein, bei Ihnen zu bleiben, lange – und treu.

8. Die Spenderin ist vergesslich. Andere Probleme und Anliegen schieben sich ständig in ihr Bewusstsein. Berufliche oder private Angelegenheiten, andere Spendenorganisationen und Anliegen. Sie bekommt von allen Seiten neue Informationen, aus denen sie ständig auswählen und Prioritäten setzen muss. Zeigen Sie ihr anhaltend ihre Relevanz und Bedeutung für Sie und für die gesamte Gesellschaft. Helfen Sie ihr durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit, dass Sie auf positive Weise in ihrem Gedächtnis, noch besser: im Gespräch bleiben. Nicht nur, wenn es um Ihr Spendenprojekt geht, sondern auch, wenn sich in anderen Bereichen bei Ihnen etwas tut. Sorgen Sie dafür, dass die Assoziationen mit Ihnen durchweg positiv sind, indem Sie auch in Krisen offen kommunizieren.
9. Der Spender will Rechenschaft. Der Verdacht, dass Spenden in falsche Kanäle geraten könnten, ist tödlich für jedes Fundraising. Ein einwandfreier Ruf im Umgang mit Geld ist unabdingbar. Ein Spender braucht vor allem die Gewissheit, dass das, was mit seinem Geld geschieht, auch in seinem Sinne ist. Er braucht Transparenz und Offenheit von Ihrer Seite. Schnelle Rückmeldungen nach dem Eingang einer Spende sind selbstverständlich. Ebenso der einfache Zugang zu Zahlen und Fakten sowie das aktive Kommunizieren der wichtigsten Daten. Wenn er weiß, dass alles mit rechten Dingen zugeht, kann ihn das motivieren, Ihnen auch weiterhin sein Geld anzuvertrauen.
10. Die Spenderin ist ein Mensch wie du und ich. Auch Fundraiser sind Spender. Auch sie haben ein Gespür dafür, was sie selbst anspricht, langweilt oder abstößt. Nutzen Sie das! Überlegen Sie genau, warum und wann Sie selbst spenden – und wichtiger noch: warum und wann Sie dies nicht tun! Und tauschen Sie sich darüber untereinander aus. So können Sie Ihre persönlichen Vorlieben zugleich relativieren und dazu einsetzen, erfolgreiches, weil zu Ihnen passendes Fundraising zu betreiben.

Quellen:

Bilanz des Helfens, Deutscher Spendenrat e.V.
tns Infratest, Deutscher Spendenmonitor

Weiterführende Links:

www.fundraisingverband.de/information/grundlagen-und-zahlen/glossar.html



www.tns-infratest.com



www.marketing-boerse.de/News/details/Deutscher-Spendenmonitor-2011-Weniger-Deutsche-spenden-mehr-Geld



www.tns-infratest.com/presse/pdf/presse/tns_infratest_deutscher_spendenmonitor_2011.pdf



www.spendenrat.de/filearchive/51f5cc7df589a49c7a7e07dcc149b13d.pdf



Weiterführende Literatur:

Monika Bär u. a. (Hg.), Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung, 2010

Peter-Claus Burens, Die Kunst des Bettelns. Tips für erfolgreiches Fundraising, 2000

Barbara Crole/Christiane Fine, Erfolgreiches Fundraising – auch für kleine Organisationen, 2003.

Volker Erbacher u. a. (Hg.), „Wenn das Geld im Kasten klingt ...“. Die Kirche und das Geld, 2003

Kai Fischer/Ehrenfried Conta Gromberg, Die 10 Mythen im Fundraising. Warum regionale Fundraiser nicht alles glauben sollten, 2009

Udo Hahn u. a. (Hg.), Geben und Gestalten. Brauchen wir eine neue Kultur der Gabe?, 2008

Kerstin Plehwe, Das Pinocchio-Paradox. Warum Glaubwürdigkeit zu wirtschaftlichem Erfolg führt, 2008

3.3.2 Förderung durch Unternehmen

Unternehmen können eine wichtige Zielgruppe im Fundraising-Mix einer Organisation sein, deren Potenzial nicht ungenutzt bleiben sollte. Dieser Text befasst sich mit den internen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Förderung durch Unternehmen. Es werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen sich engagieren können, und es wird der Frage nachgegangen, welche Aspekte aufseiten der Organisation kritisch zu sehen sind.

Die ersten beiden Fragen beschäftigen sich wesentlich mit der Ethik im Fundraising. Jede Organisation sollte für sich ethische Leitlinien verfasst haben, die unter anderem die Branchen klar benennen, von denen keine Spenden angenommen werden. In der Regel werden es Unternehmen sein, die sich in der Rüstungs-, Tabak-, Alkohol- und Pornoindustrie betätigen und/oder Kinderarbeit dulden.

Bei den meisten Organisationen zählen ortansässige Geschäfte, Handwerksbetriebe, Banken oder Sparkassen zu den „immer mal wieder“ Spendenden. Das reicht vom Verzicht auf Bezahlung für erbrachte handwerkliche Leistungen, wenn dafür im Gegenzug eine Zuwendungsbestätigung ausgestellt wird, bis hin zur Spende für den jährlichen Kindergartenausflug. Doch wie kann es einer Organisation gelingen, die Zuwendungen durch Unternehmen einer gewissen Regelmäßigkeit zuzuführen und eine langfristige Beziehung zu ihnen aufzubauen?

Die „Gegenleistungen“ dürfen nicht die Grenzen zum Sponsoring überschreiten. Vielmehr geht es darum, geeignete Wege der Wertschätzung zu finden, die auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können. Denn Unternehmen haben immer auch ein Eigeninteresse an der Förderung. Allerdings darf dieses nicht so weit gehen, dass die Möglichkeit, Werbung in eigener Sache zu machen, im Mittelpunkt steht. Idealerweise stimmen die Werte, die die Organisation und das fördernde Unternehmen leiten, größtenteils überein. Bereiten Sie sich trotzdem auf eventuelle Beschwerden sowohl vonseiten der Unternehmen als auch von Mitgliedern und Spendern vor.

1. Voraussetzungen seitens der Organisation

Voraussetzung für eine langfristige Beziehung ist ein geplantes, strategisches Vorgehen. Hat sich eine Organisation im Rahmen ihres Fundraisings dafür entschieden, die Zielgruppe Unternehmen (aktiv) anzusprechen, gilt es, für diese ein eigenes Kommunikationskonzept zu erstellen, das eng mit dem allgemeinen Fundraisingkonzept verknüpft ist.

Folgende Fragen sollte sich eine Organisation beantworten können:

- Welche Unternehmen wollen wir ansprechen?
- Von welchen Unternehmen nehmen wir keine Unterstützung an?
- Welche Form der Unterstützung wollen wir?
- Für welche Projekte benötigen wir diese Unterstützung?
- Was können und wollen wir als „Gegenleistung“ bieten?
- Wer ist verantwortliche Ansprechperson für (das jeweilige) Unternehmen?
- Wo liegen die Grenzen unserer Organisation?

2. Aus welchen Motiven engagieren sich Unternehmen?

Neben den steuerlichen Vorteilen gibt es eine Reihe von Gründen, warum sich Unternehmen engagieren. Oft wird es so sein, dass der Chef aus persönlicher Überzeugung als Gemeindeglied handelt, also aus ähnlichen Motiven wie bei Privatspendern. Häufig unterstützen Unternehmen bevorzugt Organisationen bzw. Projekte, die mit ihrem Kerngeschäft zu tun haben. Eine Landschaftsgärtnerei wird eher bereit sein, die Neugestaltung des Gartens der Kindertagesstätte zu unterstützen, als eine Druckerei. Darüber hinaus sind Unternehmen auch an der Verbesserung ihres Images interessiert und möchten zunehmend zum Ausdruck bringen, dass sie sozial verantwortlich und nachhaltig handeln.

3. Welche Motive sprechen für die Förderung durch Unternehmen?

Ziel der Organisationen ist es, Geld- und Sachspenden oder ehrenamtliche Hilfe zu gewinnen. Außerdem bieten Unternehmen durch ihre Kommunikationswege (Homepage oder Mitarbeiterzeitschrift) die Möglichkeit, die eigene Arbeit einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Dies kann auch bedeuten, dass kirchenferne Menschen angesprochen werden, die sonst nur schwer zu erreichen sind. Je nach Form der Unterstützung und Berichterstattung werden sich „Nachahmer“ finden, die Ihre Organisation auch gern unterstützen möchten.

4. Interne Vorbereitung

- Versuchen Sie sich in die Rolle des Unternehmens zu versetzen. Nutzen Sie die Erfahrung von befreundeten Unternehmern, um zu klären, was für eine erfolgreiche Kommunikation wichtig ist.
- Entscheiden Sie, für welchen Arbeitsbereich, für welches Projekt Sie welche Form der Unterstützung benötigen.
- Suchen Sie nach passenden Unternehmen. Analysieren Sie, welche Unternehmen Sie bisher unterstützt haben. Welche davon können Sie aktiv ansprechen? Gibt es in Ihrer Organisation Mitglieder, die in Unternehmen tätig sind und den Kontakt für Sie herstellen können?
- Recherchieren Sie ausführlich über die Aktivitäten des Unternehmens; gibt es negative Aspekte, die auf Ihre Organisation zurückfallen könnten?
- Welche Organisationen wurden bisher von dem Unternehmen unterstützt? Wie passen Sie dazu?
- Formulieren Sie Argumente, warum Sie genau dieses Unternehmen um Unterstützung bitten. Das bedeutet nicht, dass Sie verschweigen müssen/sollen, dass gegebenenfalls auch andere Unternehmen angefragt werden.
- Finden Sie heraus, wer die richtige Ansprechperson für Sie ist.
- Entscheiden Sie, in welcher Form Sie Kontakt aufnehmen wollen. Vielleicht kann es sogar sinnvoll sein, telefonisch „vorzufühlen“, ob Ihr

Anliegen Aussicht auf Erfolg hat und wie Sie es vorstellen können.

- Bereiten Sie sich sehr gut auf Gesprächstermine vor. Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken darüber, welche Fragen gestellt werden können, und überlegen Sie sich die Antworten hierauf.

5. Was ist bei der Kommunikation mit Unternehmen zu beachten?

- Seien Sie in der Lage, Ihrem Ansprechpartner den konkreten Bedarf zu veranschaulichen – kurz und knapp, egal ob im Gespräch oder schriftlich.
- Entwickeln Sie ein Bild von Ihrem Vorhaben, dem die Angesprochenen folgen können, und lassen Sie Raum für gemeinsame Visionen. Eventuell hat ein gemeinsames Brainstorming Sinn.
- Idealerweise gelingt Ihnen der Spagat zwischen der Aussage, dass das Projekt starten kann, sobald die Förderung fließt, und dem Signal, dass das Unternehmen sich noch gestalterisch einbringen kann.
- Arbeiten Sie mit einem Beispielkatalog:
 - mit 500 Euro können wir einen neuen Sandkastenbauen
 - 1.000 Euro benötigen wir für ein Klettergerüst
 - 10.000 Euro sind für eine rollstuhlgerechte Rampe notwendig
- Übernehmen Sie den aktiven Part, um regelmäßig in Kontakt zu bleiben, ohne die Mitarbeiter in den Unternehmen mit Ihrer Leidenschaft für das Projekt zu überfordern.

6. Möglichkeiten der Unterstützung

6.1 Geldspenden

Das eine oder andere Unternehmen wird sicherlich auf einen Spendenbrief, der in hoher Auflage versendet wurde, oder einen Aufruf zum (freiwilligen) Ortskirchengeld positiv reagieren. Wollen Sie jedoch, dass sich das Unternehmen mit einer „höheren“ Summe in Ihr Projekt einbringt, lohnt sich die individuelle Ansprache. Wenn ein Brief der richtige Einstieg ist, stellen Sie Ihr Projekt kurz mit einem einseitigen Brief und eventuell beigefügtem Flyer oder Zeitungsartikeln vor. Bieten Sie an, Ihr Anliegen gern persönlich

vorzustellen. Bleiben Sie dabei in der aktiven Rolle, indem Sie einen Anruf ankündigen, um gegebenenfalls Terminabsprachen zu treffen.

Kommt es zu einem persönlichen Treffen, stellen Sie sich darauf ein, dass es vermutlich kurz sein wird. Seien Sie darauf vorbereitet, Ihr Projekt präzise vorzustellen, und seien Sie mutig, eine konkrete Fördersumme zu nennen. Überreichen Sie zum Abschluss eine kleine Präsentationsmappe des Projektes – mit dem Geplanten, dem Erreichten und eventuell Fotos –, so dass die Möglichkeit zum Nachlesen besteht bzw. Sie Informationen, die nicht zur Sprache gekommen sind, weitergeben können.

Geldspenden können auch mit einer Aktion verbunden sein. Das älteste Friseurgeschäft im Ort feiert Jubiläum und schneidet die Haare zu Preisen von vor 100 Jahren. Die Differenz zu den heutigen Preisen geht als Spende der Inhaberin an Ihre Organisation.

6.2 Weihnachtsspenden, Spenden statt Geschenke

Immer mehr Unternehmen distanzieren sich von Geschenken an ihre Kunden zugunsten von Spenden für gute Zwecke. Warum sollten diese Spenden nicht an Ihre Organisation gehen? Der Mehrwert für die Unternehmen liegt klar auf der Hand: Sie engagieren sich sozial und nachhaltig und können dies in der Weihnachtspost an Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter kommunizieren.

Gut ist, wenn es einen „Slogan“ gibt, der mit Ihrer Organisation in Verbindung gebracht wird und in der Weihnachtspost des Unternehmens aufgenommen wird. Die Unterstützung durch das Unternehmen kann an dieser Stelle sogar soweit gehen, dass die Empfänger der Weihnachtspost eingeladen werden, auch für Sie zu spenden. Oder dass zumindest Ihre Homepage angegeben ist, wo Informationen zum Spendenzweck zu finden sind.

Sie haben die Möglichkeit, Unternehmen aktiv um „Weihnachtsspenden“ zu bitten, oder Sie bewerben diese Möglichkeit der Förderung auf Ihrer Homepage und im Gemeindebrief. Schön, wenn Sie ein Unternehmen zitieren können, das Sie in dieser Form bereits unterstützt hat. So kann der doppelte Effekt dieser Art von Hilfe in einem oder zwei Sätzen anklingen.

6.3 Werbeflächen für die Organisation zur Verfügung stellen („Platzspenden“)

Diese Form der Unterstützung konzentriert sich auf die Kommunikationswege, die Unternehmen nutzen, um mit Ihren Kunden und Geschäftspartnern in Kontakt zu treten. Verfügt ein Unternehmen über eine ansprechende Webseite, fragen Sie, ob Ihnen Platz für einen Banner zur Verfügung gestellt wird, der dann auf Ihre Homepage bzw. die Seite mit dem konkreten Projekt verlinkt ist.

Wenn ein Unternehmen Sie bereits finanziell unterstützt, regen Sie an, einen Satz hierüber in der E-Mail-Signatur aufzunehmen. Zum Beispiel: „Unsere Firma unterstützt das Projekt Mehr Freiraum für Kinder der Kirchengemeinde Oldenburg. Mehr erfahren Sie unter www.IhreHomepage.de“. Ebenso kann bei Papierpost verfahren werden.

6.4 Unterstützung durch Mitarbeiter

Im Rahmen des „Day of Caring“ stellen Unternehmen ihre Mitarbeiter frei, um für eine gute Sache zu arbeiten (z. B. <http://www.freiwilligen-agentur-bremen.de/projekt/1/day-of-caring/>). Sei es, dass die Räume des Gemeindehauses zu renovieren sind oder der Keller entrümpelt werden muss. Fragen Sie in Unternehmen nach, ob Sie an diesem Tag eine gemeinsame Aktion starten wollen, und machen Sie konkrete Vorschläge. Berichten Sie darüber auf Ihrer Homepage und in Ihren Veröffentlichungen, eventuell auch in Pressemitteilungen.

Sie haben erkannt, dass ein Bewerbungstraining für die Jugendgruppe Ihrer Gemeinde sinnvoll sein kann? Stellen Sie Ihren Bedarf dar und bitten Sie um Unterstützung aus der Praxis. Die Fachleute aus Ihrer Region können den Jugendlichen gut vermitteln, worauf sie bei einer Bewerbung achten sollen, und wertvolle Tipps geben. Bieten Sie Menschen die Möglichkeit, ihr Fachwissen zum Wohle anderer einzubringen.

Eine Möglichkeit für die finanzielle Unterstützung durch Mitarbeiter ist das sogenannte Payroll-Giving. Mitarbeiter erklären sich bereit, nachdem das Unternehmen zugestimmt hat, auf die Cent-Beträge ihres Gehalts zugunsten einer guten Sache zu verzichten. Die Beträge werden automatisch einbehalten und überwiesen, und sie können als Spende geltend gemacht werden. Regen Sie ruhig dazu an, dass das jeweilige Unternehmen sich auch finanziell beteiligt, indem der von der Belegschaft gespendete Betrag aufgerundet wird.

Wichtig bei der Unterstützung durch Mitarbeiter ist, dass Sie Ihren Dank und Ihre Wertschätzung nicht allein an die Unternehmensleitung richten, sondern dass alle Beteiligten angesprochen werden. Machen Sie deutlich, wie wertvoll die jeweilige Hilfe ist und was auch mit kleinen Beträgen erreicht werden kann. Oft berichten Mitarbeiter begeistert im privaten Kreis über das, was umgesetzt wird, wodurch potenzielle neue Spender angesprochen werden.

6.5 Entwicklung gemeinsamer Projekte

Der Gemeindegarten ist pflegeleicht angelegt, aber kein gutes Aushängeschild für die bestehende bunte Vielfalt der Gemeinde und auch nicht für die ortsansässige Gärtnerei. Laden Sie die Geschäftsführung zu einem Gespräch ein und schlagen Sie vor, den Garten in einem gemeinsamen Projekt schöner zu gestalten. Hier können alle Gruppen und Generationen in der Gemeinde aktiv einbezogen werden. Im Nachgang berichten beide Seiten über verschiedene Medien über das Projekt.

Ähnliche Aktionen können mit Bäckereien, Handwerksbetrieben, Stoffhandlungen, Druckereien, Restaurants usw. entwickelt werden. Schauen Sie sich Ihren realen Bedarf an und entwickeln Sie daraus kreative Ideen, die mit dem jeweiligen Unternehmen weiterentwickelt werden. Wichtig ist, dass Sie sich dabei auf das Kerngeschäft des Unternehmens beziehen.

6.6 Sachspenden

Statt Gelder einzuwerben, mit denen zum Beispiel Computer angeschafft werden sollen, können Sie eine IT-Firma direkt um die Spende der Computer bitten. Ebenso kann eine Tischlerei Holz für einen Abenteuerspielplatz bereitstellen. In diesen Fällen handelt es sich um einen Spendenvorgang, für den Sachspendenbestätigungen ausgestellt werden können.

Bei der Förderung mit Sachspenden kann die Grenze zum Sponsoring allerdings leicht überschritten werden, wodurch unter Umständen eine Steuerpflicht für die Organisation entsteht. Errichtet beispielsweise ein Baumarkt eine Kletterwand am Gemeindehaus, ist dies erst einmal ein Spendenvorgang. Bringt das Unternehmen nun aber gut sichtbar das Firmenlogo an, um so zum Kauf einer Kletterwand für den Privatgebrauch zu werben, und erwartet zudem, dass die Gemeinde ihre Dankbarkeit zeigt, indem sie im Gemeindebrief Unternehmen und Gerät lobend (werbend) erwähnt, liegt Sponsoring vor. Beachten Sie hierzu

Kapitel 5.11 „Sponsoring in der Kirche“ in diesem Ordner.

Fazit

Die Förderung durch Unternehmen ist für Organisationen positiv zu sehen. Voraussetzung hierfür ist, dass die hier genannten Aspekte berücksichtigt werden.

Die im Rahmen der internen Vorbereitung geführte Auseinandersetzung mit den Zielen und Anliegen der Organisation führt zur Stärkung der eigenen Position und verschafft Klarheit. Neben den eingeworbenen Ressourcen sind als zusätzlicher Gewinn die Lobbyarbeit durch Unternehmensangehörige und die (mögliche) Berichterstattung über gemeinsame, kreative Projekte in diversen Medien zu sehen. Wenn beide Seiten zufrieden sind und einen Mehrwert erfahren, kann sich eine langfristige Zusammenarbeit entwickeln. Das ist effektiver, als dasselbe Unternehmen jedes Jahr erneut für eine Förderung gewinnen zu müssen.

Was Sie beachten sollten:

- Akzeptieren Sie, dass Unternehmen in der Regel nicht vollkommen uneigennützig handeln.
- Schaffen Sie Möglichkeiten für Unternehmen, sich sozial zu engagieren. Regen Sie deren Kreativität an, indem Sie sie aktiv ansprechen, aber auch passiv über die diversen Wege berichten, wie Unternehmen Ihre Organisation fördern können.
- Bedanken Sie sich für die Förderung kurzfristig und konkret. Senden Sie die Zuwendungsbestätigung schnell zu.
- Klären Sie im Vorfeld, ob eine Berichterstattung gewünscht ist. Es gibt Unternehmen, die lieber im Verborgenen agieren.
- Nehmen Sie ein „Nein“ nicht persönlich. Versuchen Sie zu erfahren, was der Grund dafür ist, dass das Unternehmen Ihre Organisation nicht fördern möchte. Wenn es das falsche Projekt oder der falsche Zeitpunkt war, dürfen Sie vielleicht später einen anderen Vorschlag machen. Bringen Sie dafür in Erfahrung, welche Projekte das Unternehmen bevorzugen würde.

Was Sie vermeiden sollten:

- Initiieren Sie keine Projekte, für die kein realer Bedarf besteht, nur weil ein Unternehmen sich damit profilieren möchte oder Sie meinen, ein Angebot annehmen zu müssen.
- Vermeiden Sie schwammige Aussagen über die Ziele und den Sinn Ihrer Projekte.
- Lassen Sie angestoßene Projekte nicht im Sande verlaufen.
- Vermeiden Sie den Eindruck der Abhängigkeit von einem Unternehmen.

Weiterführende Links:

Thomas Marschall, 5 Schritte zur nachhaltigen Partnerschaft, in: Wohlfahrt intern, 04.2009
www.wohlfahrtintern.de



www.marschallwernecke.com/dl/pub/wohlfahrt-intern-04_09-seite_20.pdf



Grundausrüstung Servicestelle: „Unternehmen als Partner und Förderer“ unter
www.fundraising-evangelisch.info/praxistipps/kooperationen-mit-unternehmen



3.3.3 Förderung durch Stiftungen

Wie überall im Fundraising kommt es darauf an, für die zu fördernden Projekte die passenden Unterstützer – hier die passenden fördernden Stiftungen – zu finden und sie richtig anzusprechen. Dies ist umso erfolgreicher, je individueller und zielgenauer die Ansprache erfolgt. Vergleichen kann man es mit dem Umgang mit (potenziellen) Großspendern.

1. Fördernde und operative Stiftungen

Man könnte denken, die Chance auf eine Förderung sei umso größer, je mehr Kapital eine Stiftung hat. Gerade im gemeinnützigen Bereich ist es aber verbreitet, Betriebsvermögen, Grundstücke, Gebäude und Inventar in Form einer Stiftung zu betreiben. Diese Stiftungen sind gemeinnützig, aber sie schütten keine Gelder für Dritte aus, weil sie die Erträge ihres Stiftungskapitals für die eigene Arbeit einsetzen. Solche operativen Stiftungen sind beispielsweise in der Diakonie öfter anzutreffen. Wir wollen sie hier nicht betrachten, da sie in der Regel keine Förderungen an Dritte ausschütten.

Bei den fördernden Stiftungen ist ein Stiftungsvermögen vorhanden, dessen Kapitalerträge nach dem Willen des Stifters oder der Stifter nach einem Abzug für den Kapitalerhalt und für die Verwaltungskosten einem oder mehreren gemeinnützigen Zwecken zuzuführen ist. Diese Zwecke sind in der Stiftungssatzung beschrieben, meistens regeln Vergabebestimmungen das Nähere. Ein Stiftungsvorstand oder ein Kuratorium entscheidet über die Vergabe der Mittel. Ein deutlicher Unterschied zu Spendern besteht darin: Stiftungen sind durch das Gemeinnützigkeitsrecht gehalten, ihre Erträge dem Stiftungszweck zuzuführen, die Verwalter haben einen entsprechenden Auftrag. Sie müssen allerdings streng auf Übereinstimmung mit dem Stiftungszweck achten. Wenn Sie mit Ihrem Anliegen dazu passen, ist beiden Seiten gedient.

Es kommt also immer darauf an, die Stiftung mit dem passenden Förderzweck zu finden und dann zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zu fragen. Wie aber findet man überhaupt die passende Stiftung?

2. Regionale Stiftungen

Leider gibt es für Deutschland kein zentrales Stiftungsverzeichnis. Darunter leidet besonders die Recherche

möglichkeit für den regionalen Bereich, denn hier ist die Stiftungslandschaft besonders vielfältig. Es bleibt die Suche bei der zuständigen Stiftungsaufsicht, die in der Regel bei den Regierungsbezirken, größeren Kommunen oder Landkreisen, teilweise auch den Innenministerien der Länder angesiedelt ist. Entsprechendes gilt für kirchliche Stiftungen. Eine

hilfreiche Zusammenfassung aller Aufsichtsbehörden findet sich beim Bundesverband Deutscher Stiftungen (unter www.stiftungen.org/de/news-wissen/recht-steuern-finanzen/aufsichtsbehoerden.html). Einige Stiftungsbehörden betreiben auch eigene Portalseiten im Internet, zum Beispiel www.stiftung-hessen.de der Hessischen Staatskanzlei. Die jeweiligen Stiftungsverzeichnisse enthalten die Kontaktdaten der Stiftungen und eine Kurzfassung der Stiftungszwecke. Nicht überall gibt es die Möglichkeit der Online-Recherche, dann muss man die betreffende Behörde kontaktieren. Es gibt eine grundsätzliche Auskunftspflicht.

3. Überregionale Stiftungen

Auch für regionale Projekte kann es sich lohnen, überregional tätige Stiftungen anzufragen. Auch diese Stiftungen sind bei ihren Aufsichtsbehörden registriert, aber hier empfiehlt sich die Recherche über die beiden großen Stiftungsregister in Deutschland: Bundesverband Deutscher Stiftungen – www.stiftungen.org (kostenfreie Internetrecherche, allerdings nur Mitglieds-Stiftungen); Maecenata-Verlag – www.verlag.maecenata.eu (gibt den kostenpflichtigen „Maecenata Stiftungsführer“ heraus).

4. Definieren Sie Ihr Projekt

- Machen Sie sich ganz klar, worin Ihr Ziel besteht!
- Definieren Sie Ihr Projekt von Anfang bis Ende.
- Tragen Sie alle Fakten und Informationen zusammen, die Sie bekommen können.
- Wem wird das Projekt nutzen?
- Wie soll es durchgeführt werden?
- Wie hoch werden die Kosten sein?
- Bei großen Projekten, z. B. Baumaßnahmen wie die Renovierung eines Kirchengebäudes,

ist es zumeist sinnvoll, eine Aufteilung in verschiedene Bauabschnitte und über einen längeren Zeitraum vorzunehmen. Damit setzen Sie überschaubare und erreichbare Zwischenziele und schaffen sich die Möglichkeit, die Finanzierung auf mehrere Abschnitte aufzuteilen, so dass Sie für jeden Abschnitt auch neue Finanzierungsanträge stellen können.

5. Der erste Kontakt

Übersenden Sie keinesfalls „auf Verdacht“ irgendwelche Projektpräsentationen, Antragsmappen oder formlose Anträge, wenn Sie meinen, dass Sie eine passende Stiftung für Ihr Anliegen gefunden haben. Der erste Schritt ist das gegenseitige Kennenlernen. Definieren Sie dafür, wer jetzt und in Zukunft Ansprechpartner für die jeweilige Stiftung ist. Nicht alle Stiftungen haben eine Online-Präsenz, aber nahezu alle sind telefonisch erreichbar. Aber auch Sie als Ansprechpartner sollten für die Stiftung erreichbar sein.

Ermitteln Sie zuerst, ob Förderanliegen der Stiftung, ihre Fördermöglichkeiten (Höhe der Ausschüttungen, bestimmte Zweckbindungen) und die geplanten zeitlichen Abläufe einen Förderantrag sinnvoll erscheinen lassen. Informieren Sie sich über die Stiftung, vielleicht gibt es einen Jahresbericht per Post oder zum Download. Werden Ihre Ziele konkreter, so kann es auch helfen, sich mit den Vertretern bereits geförderter Projekte der anvisierten Stiftung über ihre Erfahrungen auszutauschen. Hier geben die Jahresberichte oft Anhaltspunkte.

6. Antragsverfahren

Die meisten Stiftungen haben ein geregeltes Antragsverfahren, das Sie als Antragsteller unbedingt einhalten müssen. Oft gibt es ein auszufüllendes Formular, oder es gibt zumindest Richtlinien, welche Informationen ein Antrag enthalten muss. Bedenken Sie, dass sich das Vergabegremium mit jedem einzelnen Antrag wird befassen müssen – liefern Sie ohne Abstriche alle geforderten Informationen, aber so knapp und so übersichtlich wie möglich. Stellen Sie keine formlosen Anträge, wenn ein Antragsverfahren vorgegeben ist, es sei denn, dies ist mit der Stiftung so abgesprochen. Beachten Sie Fristen. Bedenken Sie, dass im Normalfall bereits begonnene Projekte nicht mehr gefördert werden. Hier kann die passende Einteilung in mehrere Abschnitte weiterhelfen, die man aber vorher vornehmen muss.

7. Vergabeturnus

Ermitteln Sie, in welchem Turnus und für welche Zeiträume die Mittelvergabe erfolgt. Dies muss mit Ihrer Projektplanung zusammenpassen. Viele Stiftungen vergeben ihre Mittel nur ein Mal jährlich, in der Regel dann für Maßnahmen im kommenden Jahr. Zusammen mit dem Vorlauf für die Antragstellung ergibt das Vorläufe von bis zu 12 Monaten, mit denen Sie rechnen müssen. Bei Großprojekten müssen Sie noch viel früher mit der Planung beginnen.

8. Formen und Fristen

Die von der Stiftung vorgegebenen Formen und Fristen müssen Sie einhalten. Wegen der terminierten Zusammenkünfte der Vergabegremien gibt es hier zumeist wenig Spielraum; Nichteinhaltung von formalen Vorgaben führt in der Regel zum Ausschluss aus dem Verfahren.

Die meisten Stiftungen verlangen Verwendungsnachweise und verbinden auch das mit mehr oder weniger genauen Anforderungen. Wenn Sie berücksichtigt worden sind, halten Sie die Bedingungen für Verwendungsnachweis und damit verbundene Termine ganz genau ein. Vermeiden Sie die Situation, dass seitens der Stiftung erinnert oder gemahnt werden muss. Erweisen Sie sich als zuverlässiger Partner.

9. In Verbindung bleiben

Wenn Sie bedenken, dass nahezu alle fördernden Stiftungen nur einen Teil der gestellten Anträge berücksichtigen können, dann sollten Sie einen „Plan B“ haben, wenn es zu der beabsichtigten Förderung nicht kommen sollte. Auch wenn Sie alles richtig gemacht haben, reichen die auszuschüttenden Mittel oft nicht für alle aus. Einen Vorteil haben Sie trotzdem: Sie haben sich kennengelernt und können die Verbindung weiter pflegen.

Natürlich gilt das ebenso und erst recht, wenn Sie gefördert worden sind. Letztlich entscheiden auch in Stiftungen Menschen, und diese werden eine gute Zusammenarbeit in der Vergangenheit zu würdigen wissen. Pflegen Sie also den Kontakt zu „Ihren“ Stiftungen sorgfältig, es lohnt sich auf lange Sicht immer.

Checkliste: Förderantrag an eine Stiftung

- Projekt mit allen Zielen und Inhalten definieren
- Projekt ausführlich beschreiben
- Projektplan erstellen, ggf. über mehrere Abschnitte
- Finanzierungsplan für jeden Abschnitt des Projektplans (Muster):

Finanzquelle	Bedarf	davon gesichert	Bemerkung
Eigenmittel	115.000	115.000	enthält Darlehen 55.000
Stiftung 1	45.000		
Ortsgemeinde	25.000	25.000	Zugesagt am ...
Toto-Lotto	95.800	95.800	Zugesagt am ...
Gesamt	280.800	235.800	

- Finanzierungspartner auswählen
- Regionale Stiftungen, die in Frage kommen
- Überregionale Stiftungen, die in Frage kommen

1.1 Für jede in Frage kommende Stiftung

- Ansprechpartner definieren
- Erstkontakt herstellen, Kontaktdaten
- Internetrecherche möglich? (Adresse)
- Fördervolumen: insgesamt: _____ Euro pro Jahr
- Fördervolumen je gefördertem Projekt (Durchschnittswert, z. B. lt. Jahresbericht)
- Welche Fördersumme kann realistisch beantragt werden?
(an anderen Förderprojekten dieser Stiftung orientieren)
- Passen Antrags- und Förderzeitpunkt zum Projektplan oder zum beantragten Abschnitt?
- Antragsverfahren klären, Antragsunterlagen anfordern
- Antrag vollständig, frist- und termingerecht stellen

1.2 Bei Bewilligung

- Bericht über die Durchführung
- Verwendungsnachweis gemäß Anforderungen der Stiftung termin- und formgerecht (!)

3.3.4 Öffentliche Förderungen

Die Bundesrepublik Deutschland ist ein föderal aufgebauter Bundestaat. Der Bund und die Länder besitzen im Rahmen ihrer verfassungsgemäß festgelegten Kompetenzen eigene Zuständigkeitsbereiche. Die deutschen Bundesländer verfügen über umfassende Legislativbefugnisse und können somit verschiedene Politikbereiche eigenständig und unabhängig gestalten. Sowohl der Bund und die Bundesländer als auch die Bundesländer untereinander unterscheiden sich daher im Aufbau der öffentlichen Verwaltung, im Hinblick auf die Gesetzgebung, aber auch hinsichtlich der eingerichteten Förderprogramme.

Des Weiteren hat die kommunale Ebene in Deutschland durch die verfassungsrechtliche Garantie der kommunalen Selbstverwaltung das Recht, alle örtlichen Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Daher werden seitens der Kommunen ebenfalls verschiedene Förderprogramme initiiert und Einzelprojekte gefördert. Zielgruppe sind hier ausschließlich lokale Akteure vor Ort.

Zusätzlich wird die vielschichtige öffentliche Förderlandschaft in Deutschland durch eine Reihe von EU-Programmen ergänzt.

Der folgende Überblick ist die Kurzfassung eines Artikels, den Sie unter <http://www.fundraising-evangelisch.info/artikel/eu-foerdermittel-eine-chance-auch-fuer-die-kirche> finden (Stand: Mai 2013).

1. Strategische Bedeutung für das Fundraising

Nach Schätzungen gibt es bis zu 2.000 verschiedene Förderprogramme. Das gesamte jährliche Fördervolumen öffentlicher Haushalte liegt in Deutschland im Milliardenbereich. Nahezu auf allen Gebieten staatlichen Handelns gibt es Förderprogramme (Bildung, Kultur, Umwelt, Jugend, Familie, Soziales, Gesundheit, Arbeit usw.). Trotz einer vom Wandel geprägten Zeit ist Kirche heute nach wie vor ein bedeutsamer zivilgesellschaftlicher Akteur. Das christliche Engagement, sei es ehren- oder hauptamtlich, erstreckt sich dabei auf weite Teile öffentlicher Handlungsfelder. Für kirchliche Einrichtungen liegt eine Unterstützung durch öffentliche Fördermittel deshalb nahe. Ein Grund mehr, dass Fundraising auch auf diesem Gebiet aktiv wird, um die Finanzierung gemeinnütziger kirchlicher Arbeit zu optimieren.

2. Der Begriff „öffentliche Fördermittel“

Öffentlich bedeutet, dass die Fördermittel durch einen öffentlich-rechtlichen Haushalt (EU, Bund, Bundesland, Kommune) bereitgestellt werden. Öffentliche Fördermittel werden in Deutschland im verwaltungsrechtlichen Sprachgebrauch als Zuwendungen bezeichnet. In den Haushaltsordnungen des Bundes und der Länder werden Zuwendungen definiert als Geldleistungen an Stellen außerhalb der Staatsverwaltung zur Erfüllung bestimmter Zwecke.

Es handelt sich deshalb keinesfalls um Geschenke, sondern der Staat reagiert mit der Förderung auf bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen und verfolgt bestimmte politische Ziele. Insofern sind öffentliche Fördermittel stets zweckgebunden und an die Erfüllung konkreter Bedingungen (Förder Voraussetzungen) gebunden. Es handelt sich um freiwillige Geldleistungen, auf die kein Rechtsanspruch besteht (Ermessensentscheidungen).

Projekträger, die diese gesellschaftlichen Herausforderungen kennen, mit ihren Projekten an die politischen Ziele anknüpfen, die aktuellen Begrifflichkeiten in ihrer Projektbeschreibung benutzen und die Fördervoraussetzungen erfüllen, haben größere Förderchancen. Das gilt uneingeschränkt für die Ebene der EU, des Bundes und der Länder sowie ihrer nachgeordneten Behörden. Das gilt eingeschränkt für die Ebene der politischen Gemeinden. Dort finden Anliegen bestimmter Interessengruppen (wie Kirchengemeinden) auch über direkte politische Ziele hinaus Gehör und Unterstützung.

3. Förderebenen

3.1 Fördermittel verschiedener Verwaltungsebenen

Öffentliche Förderungen umfassen Förderungen auf folgenden Ebenen von Politik und Verwaltung:

- (politische) Gemeinde, (politische) Gemeindeverbände
- Landkreis, kreisfreie Stadt (untere Landesbehörde)
- Regierungsbezirk (mittlere Landesbehörde)
- Bundesland, Stadtstaat (obere Landesbehörde)
- Bund
- EU

Die verschiedenen Politikbereiche (z. B. allgemeine Bildung, Erwachsenenbildung), ihre entsprechenden Verwaltungen und ausgeschriebenen Förderungen setzen auf unterschiedlichen Ebenen von Politik und Verwaltung an. Oftmals gibt es nachgeordnete Behörden oder Körperschaften des öffentlichen Rechts, die für Gutachten, Genehmigungen und auch Förderungen zuständig sind. Bei den ausgeschriebenen Förderungen finden Sie Förderrichtlinien, Antragsunterlagen und Kontaktpersonen.

3.2 Fördermittel über Schnittstellen zwischen kirchlicher und öffentlicher Verwaltung

Einige Politikbereiche (z. B. Jugend) können über eine Verwaltungsstruktur verfügen, die mit der entsprechenden Verwaltungsstruktur innerhalb der Gliedkirchen/EKD verzahnt ist bzw. Schnittstellen bildet. Über diese Verzahnungs- und Schnittstellen gibt es Regel- und Projektförderungen direkt in die kirchliche Arbeit hinein. Aus diesem Grunde ist es für den Projektträger wichtig, die kirchliche Verwaltungsstruktur und die damit verzahnte öffentliche Verwaltungsstruktur gut zu kennen.

4. Beziehungen zur politischen und zur Verwaltungsebene aufbauen

Kirche hat über zwei Jahrtausende hinweg kulturelle und gesellschaftliche Entwicklungen entscheidend mitgeprägt. Kirche lebt den Anspruch, diese Entwicklungen weiterhin kritisch zu begleiten und konstruktiv zu gestalten. Begleitung und Gestaltung dieser Entwicklungen sind Ziele, die weit über das bloße Fundraising hinausgehen. Entwickelt Kirche jedoch gesellschaftsrelevante Projekte und wird sie in diesem Engagement wahrgenommen, dann ist die Chance hoch, dass diese Projekte öffentliche Fördermittel erhalten.

Entscheiden Sie sich, staatliche Fördermittel zu beantragen, dann treten Sie mit einer oder mehreren staatlichen Ebenen in Kontakt. Dies geschieht mittels eines Projektantrags, den Sie bei einer Behörde einreichen. Dem Einreichen eines Projektantrags gehen häufig Gespräche mit Vertretern aus Politik und öffentlicher Verwaltung und eine aufwendige Lobbyarbeit voraus.

Das kann dazu führen, dass eine Kirchengemeinde oder eine kirchliche Einrichtung beschließt, dauerhafte Beziehungen zu Politik und öffentlicher Verwaltung wie dem Gemeinderat, dem Kreistag oder der Bezirksregierung aufzubauen und zu pflegen. Zum einen, um gesellschaftliche Entwicklungen und politische Entscheidungen zu begleiten und zu gestalten. Zum anderen, um sich somit auch langfristig Projektmittel zu sichern. In beiden Fällen müssen entsprechende personelle ehren- oder hauptamtliche Ressourcen zur Verfügung stehen.

4.1 Kommunale Gebietskörperschaften

Kirche ist ein aktiver Teil der Zivilgesellschaft. In manchen politischen Teilgemeinden ist die Kirche der letzte Akteur. Das macht sie in einer Zeit, in der zivilgesellschaftliches Engagement an strategischer Bedeutung gewinnt, zu einem wichtigen Partner für Politik und öffentliche Verwaltung.

Aufgrund ihres zivilgesellschaftlichen Engagements stellen kommunale Gebietskörperschaften (kreisangehörige Gemeinden, Landkreise und kreisfreie Städte) kirchlichen Projektträgern Fördermittel und Beratung zur Verfügung.

4.1.1 Fördermittel

Kommunalen Gebietskörperschaften stehen zwei Arten von Mitteln zur Verfügung, die sie kirchlichen Projektträgern bewilligen können:

- Kommunale Gebietskörperschaften verfügen über Kommunalfinanzen, die sich aus Spenden, Schenkungen und ähnlichen Zuwendungen, Gebühren und Beiträgen, Steuern und Krediten speisen. Auf Antrag und auf Beschluss der Vertreter der jeweiligen Gebietskörperschaft kann die kommunale Gebietskörperschaft Projektmittel gewähren.
- Kommunale Gebietskörperschaften können ihrerseits Zuwendungen aus Landes-, Bundes- oder EU-Mitteln empfangen. Die Gemeinden können diese Fördermittel zusammen mit ihrem Eigenanteil an

Dritte weiterbewilligen. Als Beispiele seien das Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt“ und das Instrument der ländlichen Entwicklung „Dorferneuerung“ genannt. Beide Förderinstrumente stehen ausgewiesenen Maßnahmengebieten zur Verfügung. Die Ziele und Projekte für den Einsatz dieser Mittel werden häufig in Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft erarbeitet und gemeinsam umgesetzt. Durch ihre Mitarbeit an der Erarbeitung von Zielen und Projekten sind kirchliche Organisationen auch in der günstigen Ausgangsposition, entsprechende Projekte umzusetzen und öffentliche Zuschüsse zu generieren.

4.1.2 Beratung

Kommunalen Gebietskörperschaften stehen Experten zur Verfügung, die Projektträger beraten, die Projekte mit gesellschaftlicher Relevanz für Gemeinde, Stadt oder Region durchführen. Bürgermeister, Stadt- und Gemeinderäte, Landrat und Kreisräte sowie Mitarbeiter der entsprechenden Verwaltungen verfügen über weitreichende Kenntnisse in bestimmten Förderbereichen. Außerdem sind sie heute mehr denn je auf die Partizipation der Zivilgesellschaft bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Gemeinden, Städte und Regionen angewiesen. Vertretern von Projekten, die einen entsprechenden Mehrwert bilden bzw. den Entwicklungszielen der jeweiligen Gebietskörperschaft dienen, stellen sie dieses Wissen erfahrungsgemäß zur Verfügung und engagieren sich auch weit darüber hinaus.

Entscheidend sind dabei die gesellschaftliche Relevanz und Sichtbarkeit des zivilgesellschaftlichen Engagements der Kirchengemeinde/der kirchlichen Einrichtung, ihre Bereitschaft, mit anderen Organisationen zu kooperieren, sowie die Pflege der Beziehungen mit Vertretern kommunaler Gebietskörperschaften.

4.1.3 Aufbau und Pflege von Beziehungen

Um Fördermittel zu erhalten, sind projektbezogene oder dauerhafte Beziehungen zwischen kirchlichen Projektträgern sowie Politik und Verwaltung von Vorteil. In den Kirchengemeinden sieht die Situation häufig wie folgt aus:

- Die Beziehung zwischen kommunalen Gebietskörperschaften und Kirchengemeinden ist gegeben: Der Pfarrer hat eine gute Beziehung zum Bürgermeister, ein Kirchenvorstandsmitglied ist im Kreisrat tätig

und tritt dort aktiv für die Belange der Kirche ein. Über Beziehungen und Austausch von Wissen können Projekte unter Umständen schneller eine Finanzierung finden.

- Die Beziehung zwischen kommunalen Gebietskörperschaften und Kirchengemeinden ist nicht gegeben: Pfarrer, Kirchenvorstand und Kirchengemeinde können sich ganz bewusst dazu entschließen, diese Beziehung systematisch aufzubauen und zu pflegen, um in Gesellschaft, Verwaltung und Politik vor Ort präsenter zu sein und um langfristig Mittel und Hilfe zu akquirieren.

4.2 Landes- und Bundesverwaltungen

Je nach Bedeutung des Projekts und des Projektträgers ist es für eine kirchliche Einrichtung sinnvoll, Kontakte auch mit Vertretern der Landes- und Bundesbehörden aufzubauen und diese zu pflegen.

5. EU-Fördermittel

Oft wird verheißungsvoll von den Fördertöpfen der EU gesprochen. Gleichzeitig besteht eine große Unwissenheit und Unsicherheit über diese komplexe Materie. EU-Mittel stellen einen besonderen Bereich der öffentlichen Förderlandschaft dar und sollen deshalb in Grundzügen vorgestellt werden. Fakt ist: Es gibt tatsächlich eine Vielzahl von Förderprogrammen, die entweder ganz oder teilweise mit EU-Mitteln finanziert werden. Diese Programme haben inzwischen eine an den mehrjährigen Finanzrahmen der EU angepasste Laufzeit von sieben Jahren, so dass in diesem Zusammenhang oft auch von Förderperioden gesprochen wird (z. B. Förderperiode 2007–2013, Förderperiode 2014–2020). Bezogen auf die strukturelle Verankerung lassen sich EU-Fördermittel in zwei Gruppen einteilen.

5.1 Durch die EU zentral verwaltete Förderprogramme

Diese Gruppe von Förderprogrammen wird zentral verwaltet: entweder direkt durch die Kommission oder indirekt durch von ihr beauftragte Exekutivagenturen am Sitz der Europäischen Kommission bzw. durch Nationale Agenturen in den Mitgliedstaaten.

In der Regel sind bei diesen Förderprogrammen Projektpartner aus mehreren europäischen Ländern

erforderlich, weil die Vorhaben prinzipiell eine „europäische Dimension“ aufweisen müssen. Insofern ist die Phase der Antragstellung vergleichsweise arbeitsaufwendig. Denn Partner müssen gefunden und vernetzt sowie in die Phasen der Projektformulierung und -durchführung partizipativ eingebunden werden.

Die Einreichung von Projektvorschlägen erfolgt meist über themen- bzw. programmspezifische Aufforderungen („Calls“ bzw. „Calls for Proposals“), die stets mit Fristen („Deadlines“) verbunden sind.

Zur Unterstützung der Antragsteller haben Exekutiv- und Nationalagenturen für jedes dieser Förderprogramme spezielle Internetseiten eingerichtet, auf denen die grundlegenden Informationen zum Förderspektrum, zu aktuellen Ausschreibungen und zum jeweiligen Verfahren hinterlegt sind. Diese Informationen werden inzwischen überwiegend in Deutsch angeboten. Es muss aber nach wie vor damit gerechnet werden, dass Dokumente wie Leitfäden („Guidelines“) oder Programmhandbücher („Guidance for Applicants“) ausschließlich in Englisch vorliegen. Die Exekutiv- und Nationalagenturen beraten auch und bieten regelmäßig Informationsveranstaltungen an. Es ist zusätzlich empfehlenswert, Kontakt zu entsprechenden Beratungsstellen aufzunehmen (z. B. EKD Servicestelle EU-Förderpolitik/-projekte in Brüssel oder vergleichbare Stellen und Erfahrungsträger in den Gliedkirchen).

Wegen des relativ hohen Zeit- und Verwaltungsaufwandes sollte eine Antragstellung im Vorfeld mit allen Beteiligten gut abgestimmt und vor allem intensiv vorbereitet sein. Das Auswahlverfahren für alle form- und fristgerecht eingegangenen Anträge besteht in der Regel in einer Bewertung durch unabhängige externe Gutachter. Danach wird anhand vergebener Bewertungspunkte eine Liste der förderfähigen Anträge erstellt („Ranking List“) und das entsprechende Votum dem Antragsteller mitgeteilt.

Exemplarisch seien hier einige dieser Programme, die zum Teil auch als EU-Aktionsprogramme bezeichnet werden, genannt: Programm für Lebenslanges Lernen mit den sektoriellen Programmen Comenius (allgemeine Bildung), Erasmus (Hochschulbildung), Leonardo da Vinci (berufliche Bildung), Grundtvig (Erwachsenenbildung); oder auch die Programme Jugend in Aktion, Europa für Bürgerinnen und Bürger, Progress, Kultur, Daphne, Gesundheit, Drogenprävention und -aufklärung, Life+, Grundrechte und Unionsbürgerschaft.

5.2 Auf nationaler oder regionaler Ebene verwaltete EU-Programme

Bei dieser Gruppe von EU-Förderprogrammen hat die Kommission die Ausführung an die Mitgliedstaaten delegiert (sogenannte geteilte Mittelverwaltung).

Der deutlich überwiegende Teil des EU-Haushalts unterliegt der geteilten Mittelverwaltung und wird auf diese Weise von den nationalen und regionalen Behörden selbst verwaltet. Der gesamte Strukturfondsbereich fällt zum Beispiel in diese Kategorie. So werden in Deutschland auf Bundes- und/oder Landesebene auf der Grundlage sogenannter Operationeller Programme (strategische Umsetzungsdokumente für eine Förderperiode) Förderschwerpunkte und Ziele festgelegt, die von der Kommission genehmigt werden müssen. Auf dieser Grundlage erarbeiten die fachlich zuständigen Ministerien Fördergegenstände und erlassen entsprechende Förderrichtlinien. Die Beantragung, Bewilligung, Auszahlung und Verwendungsnachweisprüfung erfolgt jeweils in Anwendung des deutschen Zuwendungsrechts, ergänzt um gesonderte Auflagen aufgrund bestehender EU-Vorschriften (z. B. Publikationspflichten, Aufstellen von Hinweistafeln bei Bauprojekten, die durch EU-Mittel finanziert werden).

Für kirchliches Fundraising interessant sein dürften vor allem:

- ESF, Europäischer Sozialfonds
- EFRE, Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
- ELER, Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes

Die Bereitstellung von Strukturfondsmitteln (ESF und EFRE) durch die EU ist vor dem Hintergrund der sogenannten Kohäsionspolitik der Europäischen Union zu verstehen. Ziel dieser Politik ist es, die Unterschiede zwischen ärmeren und reicheren Regionen innerhalb der EU auszugleichen sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu stärken. Hierfür stellt die EU Mittel in erheblichem Umfang zur Verfügung. Dabei sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, die ihnen zugewiesenen Mittel ausschließlich für zusätzliche Maßnahmen einzusetzen (Additionalitätsprinzip), das heißt, bestehende nationale Förderprogramme dürfen nicht durch EU-Mittel ersetzt werden. Zur Einschätzung der „Bedürftigkeit“ zieht die EU für die Verteilung der Mittel das regionale BIP pro Einwohner im Vergleich zum EU-Durchschnitt heran. Deshalb profitieren nicht alle Mitgliedstaaten und ihre Regionen gleichermaßen von dieser Förderung.

Doch nicht nur die Höhe der den einzelnen Regionen insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel ist verschieden, sondern auch die thematischen Förderschwerpunkte unterscheiden sich regional. Das gilt auch für die sogenannte zweite Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP), die die Entwicklung des ländlichen Raumes zum Gegenstand hat und für die seitens der EU über den ELER Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Für die Dauer einer Förderperiode (z. B. 2014–2020) legt die EU für die verschiedenen Förderbereiche und den Einsatz der entsprechenden Fonds (z. B. ESF, EFRE, ELER) jeweils Rahmenvorgaben und einheitliche Durchführungsbestimmungen fest. Jedoch obliegt es den Mitgliedstaaten und ihren Regionen, innerhalb dieses Rahmens für die individuellen Bedürfnisse vor Ort eigenständige Förderprogramme zu entwickeln und Förderrichtlinien zu erlassen (Subsidiaritätsprinzip). So gibt es beispielsweise in Deutschland neben einem Bundes-ESF auch in jedem der 16 Bundesländer ein separates ESF-Programm, in Niedersachsen sogar zwei (Stand: Förderperiode 2007–2013).

Kontaktstellen für weitere Informationen:

Servicestelle EU-Förderpolitik/
-projekte der EKD und Diakonie
Deutschland
Christoph Schnabel
Referent EU-Förderpolitik/-projekte
Tel.: +32-(0)2-2821050
christoph.schnabel@ekd.eu



Ev.-Luth. Kirche in Bayern
Peter Kratzer
Referent für EU-Projektentwick-
lung und EU-Fundraising
Tel.: 09 81-96 991-183
peter.kratzer@elkb.de



Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens
Reiko Müller
Fördermittelbeauftragter
Tel.: 03 51-46 92-113
reiko.mueller@evlks.de



Ev.-Luth. Kirche in Nord-
deutschland
Anke Jensen
EU-Fundraiserin
Tel.: 04 31-97 97-923
anke.jensen@lka.nordkirche.de



3.3.5 Kirchliche Förderung

Gerade wenn es um größere Projekte und langfristige Spendenkampagnen geht, sollten alle Fördermöglichkeiten in den Blick genommen werden. Suchen und entdecken Sie auch die eigenen kirchlichen Fördertöpfe. Fast jede Gliedkirche hat solche Fördertöpfe. In jeder EKD-Gliedkirche wird es andere geben, und sie werden auch sehr unterschiedlich gefüllt sein. Dieser Artikel kann darum keine umfassende Auflistung kirchlicher Fördermöglichkeiten bieten, er möchte Ihnen aber den Blick dafür öffnen und Sie ermutigen, auch nach solchen Möglichkeiten Ausschau zu halten.

- Haushaltstitel zur Förderung des Ehrenamtes

3. Entlastung der Spender

Wenn Sie den Fundraisingplan für Ihr Projekt oder Ihre Kampagne erstellen, prüfen Sie auch, welche Möglichkeiten es in der eigenen Kirche gibt. Denken Sie daran: Jeder Euro, den Sie aus anderen Quellen erhalten, entlastet die eigenen Spender! Und deren Unterstützung werden Sie in Zukunft immer wieder brauchen.

1. Suchen und Entdecken

Es ist Kirchengemeinden in der Regel bekannt, dass sie für kirchliche Bauprojekte und beispielsweise Orgelreparaturen auch Mittel der Landeskirche und/oder des Kirchenkreises erhalten. Diese Mittel sind feste Bestandteile des Finanzierungsplans. Wie sieht es aber aus, wenn es um ein Projekt der Kindertagesstätte, der Altenarbeit oder vielleicht um Integrations- oder Inklusionsprojekte geht?

Unter Umständen stehen hierfür Kollektenmittel zur Verfügung. Es lohnt sich daher, in den entsprechenden Abteilungen Ihrer Kirchenverwaltung nachzufragen. Gute (persönliche) Kontakte zu den Mitarbeitern, die solche Haushaltstitel verwalten, werden sich auszahlen.

In manchen Gliedkirchen gibt es landeskirchliche oder Kirchenkreis-Stiftungen, die auf Projektfinanzierungen angesprochen werden können. Und lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn Sie einmal eine Absage erhalten haben. Fragen Sie nach den Gründen und beachten Sie beim nächsten Antrag genau die Punkte, die zur Ablehnung geführt haben.

2. Mögliche kirchliche Finanzierungsquellen

- Überregional agierende kirchliche Stiftungen, z. B. Stiftung KiBa, Stiftung Orgelklang
- Kirchliche Stiftungen der eigenen Landeskirche oder des Kirchenkreises/Dekanats, z. B. Kirchbaustiftungen
- Kollektenmittel der Landeskirche, z. B. Ausländerkollekte

3.4 Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Zeitliche Engpässe, fehlende Spezialkenntnisse oder technische Ausstattung können Gründe sein, warum eine Zusammenarbeit mit Dienstleistern sinnvoll ist. Dies gilt insbesondere für größere Fundraisingaktionen.

nach Relevanz sortiert, wobei im Einzelfall die Gewichtung natürlich ganz anders ausfallen kann.

1. Fundraising kostet zunächst Geld!

Bevor Spenden eingehen, kostet Fundraising Geld. Besonders bei der Kooperation mit Dienstleistern ist das nicht zu übersehen, auch wenn es – gerade für Einsteiger – oft schwer zu akzeptieren ist.

Mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz soll Fundraising Unterstützer gewinnen, die sich mit Geld, Zeit oder anderen Ressourcen für die jeweilige Sache engagieren. Auf den ersten Blick widerspricht die Zusammenarbeit mit Dienstleistern gegen Bezahlung diesem Grundsatz. Und trotzdem: es gibt gute Gründe, Profis mit bestimmten Arbeiten zu beauftragen. Ihr professionelles Know-how und ihre technische Ausstattung tragen oftmals dazu bei, dass sich die Kosten für die Dienstleister auszahlen.

Im Idealfall findet man diese Profis in den eigenen Reihen: eine Grafikerin in der Gemeinde, die ehrenamtlich den Flyer gestaltet; ein Drucker in der Nachbarschaft, der gegen Spendenbescheinigung Karten druckt. Es kann lohnend sein, sich umzuhören. Aber bedenken Sie bitte auch: Nur weil es für einen guten Zweck ist, können Dienstleister und Freiberufler nicht immer ohne Bezahlung arbeiten. Auch sie müssen ihren Mitarbeitern ein angemessenes Gehalt bezahlen und ihre Miete bestreiten. Als „zahlender Kunde“ sind Sie zudem in einer besseren Position, wenn es um die Einhaltung von Fristen und um die Auftragsabwicklung geht.

Daher sollte insbesondere bei großen Vorhaben bereits in der Planungsphase genau überlegt werden, welche klar abgegrenzten Aufgaben sinnvoll an einen externen Dienstleister vergeben werden können.

2. Welche Dienstleister sind sinnvoll?

Gemessen am durchschnittlichen Fundraisingprojekt einer Gemeinde oder gemeinnützigen Einrichtung kommen folgende Dienstleister in Frage. Sie sind

2.1 Druckerei

Wofür: Drucksachen aller Art wie Karten, Faltblätter, Plakate, Broschüren, von denen man größere Stückzahlen (ab ca. 500 Exemplare) benötigt. Ab dieser Menge empfiehlt sich der externe Druck anstelle von Fotokopien. Die Druckdatei wird (meist als PDF) per E-Mail an die Druckerei geschickt. Druckereien können drucken, wie es mit dem eigenen PC-Drucker oder im Copyshop nicht geht: randlos, matt oder glänzend, gestanzt usw. Preislich gibt es große Unterschiede zwischen sehr günstigen Online-Druckereien, die Sie im Internet finden, und ortsansässigen Druckereien in der Nähe. Der Vorteil der Online-Druckereien ist der Preis, der Vorteil einer Druckerei in der Nähe ist die fachliche Beratung und gegebenenfalls Überarbeitung Ihrer Druckvorlage.

Fazit: Die Zusammenarbeit mit einer Druckerei ist fast immer sinnvoll.

Tipp: Günstige Online-Druckereien sind nur dann sinnvoll, wenn Sie sehr versiert in der Erstellung von Druckvorlagen sind. Ansonsten empfiehlt sich eine Druckerei in der Nähe, die Sie persönlich berät und Ihre Vorlage nach Ihren Anforderungen überarbeitet.

2.2 Grafiker

Wofür: ansprechende Gestaltung von Karten, Faltblättern, Plakaten; Entwicklung von Logos oder Schriftzügen. Grafiker arbeiten nach einem Stundenhonorar.

Fazit: Die Zusammenarbeit mit einem professionellen Grafiker macht Sinn, wenn z. B. ein größeres Projekt einen eigenen Schriftzug bekommen soll oder wenn eine ganze Produkt-Linie ansprechend gestaltet werden soll. Wenn Ihr Außenauftritt professioneller wirken soll als beispielsweise eine Schülerzeitung, gehört die Gestaltungsarbeit in fachliche Hände!

Tipp: Fragen Sie herum, ob es in Ihrem Umfeld einen Grafiker gibt – vielleicht unter den Kita-Eltern oder in der Nachbarschaft? Überlegen Sie sich vorher, wie Sie nach außen wirken möchten. Nur wenn Sie klar definieren können, was Sie möchten, kann es der Grafiker so gestalten, dass das Ergebnis zu Ihnen passt. Gibt es

zum Beispiel schon ein Logo oder andere Elemente, die man mit Ihnen verbindet?

2.3 Fotograf

Wofür: technisch gute und ansprechende Fotos, die Sie für Faltblätter, Karten, Broschüren benötigen. Fotografen haben sehr unterschiedliche Stunden- bzw. Tagessätze.

Fazit: Gute Drucksachen brauchen klare Fotos mit gut gewählten Perspektiven in hoher Auflösung. Motivaufteilung und Bildausschnitt sind ebenso wichtig wie die Belichtung – das kann nicht jeder mit „Bordmitteln“ leisten.

Tipp: Oft gibt es erstaunlich gute Hobbyfotografen mit guter Ausrüstung. Vielleicht auch in Ihrem Umfeld? Selbstverständlich muss der Name des Fotografen unter den Fotos genannt werden. Klären Sie auf jeden Fall die Abbildungsrechte. Wenn Menschen auf den Fotos zu erkennen sind, müssen diese der Verwendung zustimmen.

2.4 Internetagentur

Wofür: eine Internetseite mit pfiffigen Ideen, die eine Fundraisingkampagne ergänzen soll.

Fazit: Eine Agentur kann bei entsprechend guten Ideen sehr hilfreich sein, jedoch nur, wenn der Auftritt regelmäßig aktualisiert und gepflegt werden kann! Nichts ist schlimmer auf einer Webseite als die Ankündigung von Terminen, die schon drei Wochen her sind! Facebook, Twitter & Co. leben von regelmäßigen, aktuellen News. Wenn Sie das nicht leisten können, bleiben Sie lieber bei einer guten, informativen „Standardseite“. Hierfür gibt es gute Baukastensysteme, mit denen man recht einfach eine ansprechende Internetseite gestalten kann.

Tipp: Die Erfahrung zeigt, dass pfiffige Ideen im Internet zwar die Bekanntheit einer Kampagne erhöhen, Spenden in nennenswerter Höhe bringen sie aber meist nicht. Bitte beachten Sie auch, dass Ihre „neue Spendenseite“ in einen bestehenden Internetauftritt integriert ist.

2.5 Werbeagentur/PR-Agentur

Wofür: Konzept und Umsetzung einer größeren Kampagne. Agenturen entwickeln kreative Ideen, erstellen einen Projektplan, kümmern sich um die Umsetzung. Oft begleiten sie auch die Pressearbeit. Für die Zu-

sammenarbeit mit einer Werbeagentur braucht man das entsprechende Budget in Höhe von mindestens einigen tausend Euro.

Fazit: Meist nur sinnvoll für echte Großprojekte, die über einen längeren Zeitraum laufen sollen. Bedenken Sie, dass Agenturen Zeit brauchen, sich in Ihre Vorstellungen hineinzudenken.

Tipp: Geht es bei Ihrer Fundraisingkampagne um etwas mit sehr positivem Image und hoher Reichweite, könnte es für eine größere Werbeagentur interessant sein, kostenlos für Sie zu arbeiten. Manchmal haben Agenturen Interesse an Sozialkampagnen, um an entsprechenden Wettbewerben teilzunehmen. Alternativ: Entwickeln Sie doch selbst Ideen, zum Beispiel indem Sie geeignete Menschen aus Ihrem Umfeld zu einem „kreativen Abend“ einladen.

2.6 Lettershop

Wofür: Das Geschäft von Lettershops ist die komplette Abwicklung von Spendenbriefen in großer Stückzahl: Drucken der Briefe und Beilagen, Adressieren, Kuvertieren und zur Post bringen.

Fazit: Die Dienstleistung eines Lettershops ist erst ab sehr großen Stückzahlen sinnvoll (ca. 50.000 Sendungen). Möchten Sie kleinere Stückzahlen versenden, können viele Druckereien diese Dienstleistung übernehmen.

Tipp: Werkstätten für Menschen mit Behinderung helfen preisgünstig beim Kuvertieren, auch bereits bei kleineren Mengen.

2.7 Fundraising-Software und Datenbank-Hersteller

Wofür: Für die Adress- und Spendenverwaltung braucht man eine Datenbank. Häufig reicht zum Anfang eine Datensammlung in Excel aus. Sehr hilfreich sind Softwarelösungen (z. B. Vereinssoftware), die man in der Basisvariante auch als kostenlose Freeware aus dem Internet herunterladen kann. Wenn das Projekt umfangreicher wird: Viele Landeskirchen und Diakonische Werke haben ausbaufähige und sehr leistungsfähige Softwaresysteme, die Sie als Gemeinde oder kleinere Einrichtung ebenfalls nutzen können. Sie kaufen dafür eine Lizenz, der Zugriff auf Ihre Daten erfolgt über das Internet. Diese Fundraising-Software kann zum Beispiel automatisch Spendenbescheinigungen erstellen und ermöglicht verschiedene Selektionen, z. B. nach Spendenhöhe oder Spendenprojekt, für eine gezielte Spenderpflege.

Fazit: Fundraising-Software kann sehr große Datenmengen verarbeiten und unterstützt die Spenderbetreuung. Die kostenpflichtige Anschaffung von Systemlösungen ist aber nur für wirklich große Einheiten sinnvoll.

Tipp: Erkundigen Sie sich bei Ihrer Landeskirche oder beim Diakonischen Werk, ob es dort ausbaufähige Systeme gibt. Oder fragen Sie bei Ihrer Bank bzw. recherchieren im Internet nach kostenloser Vereinssoftware. Denken Sie bei jeder Form der Datenverwaltung daran, dass alle gesetzlichen Datenschutzbestimmungen eingehalten werden müssen. Dazu gehört auch die Sicherstellung, dass keine Unbefugten Zugriff auf die Daten erhalten!

2.8 Adressanbieter

Wofür: Adressanbieter oder Adressbroker handeln mit Adressen. Sie beziehen diese aus dem Telefonbuch, von Versandhändlern oder Verlagen. Meist mietet man die Adressen zur einmaligen Nutzung, die Mindestabnahme beträgt 5.000 Adressen. Datenschutzrechtlich ist das erlaubt: Für die Spendenwerbung per Post ist kein vorheriges Einverständnis der Empfänger erforderlich. Die Adressen erhält man als Excel-Datei zum einmaligen Gebrauch und zahlt dafür einen Betrag. Eine nochmalige Nutzung der gleichen Adressen ohne entsprechende Vereinbarung mit dem Adressanbieter ist illegal und strafbar!

Ein Adressanbieter kommt nur in Frage

- für Großprojekte! Für Adressmiete, Druck der Spendenbriefe und Versand muss man mit mindestens 1.500 Euro veranschlagen.
- wenn ein Spendenbrief an eine größere Zielgruppe verschickt werden soll, man aber nicht genügend eigene Adressen hat. (Achtung: Kirchengemeinden können zum Teil die Meldedaten nutzen, in den jeweiligen Landeskirchen wird das jedoch unterschiedlich gehandhabt – bitte erkundigen.)
- wenn die Zielgruppe gut zu definieren und postalisch – oder durch andere Merkmale – einzugrenzen ist (z. B. alle Bewohner eines Stadtteils oder im Umkreis von 2 km).

Fazit: Im Einzelfall kann die Adressmiete durchaus zielführend sein.

Tipp: Tun Sie sich mit anderen zusammen, um die Mindestmenge von 5.000 Adressen zu erreichen. Bei

einigen Anbietern kann man die Mindestmenge in Teilmengen à 2 x 2.500 Stück splitten.

3. Wie finde ich den richtigen Dienstleister?

Fünf Schritte helfen dabei, den passenden Dienstleister zu finden.

1. Auftragsdefinition: Überlegen Sie sich genau, wie Ihr Auftrag aussieht: Was ist der Kern? Was daran ist besonders wichtig? Bis wann muss es fertig sein?
2. Recherche: Wer bietet das, was Sie suchen? Fragen Sie in Ihrem Umfeld, schauen Sie ins Internet oder ins Branchenbuch.
3. Ausschreibung: Fragen Sie für Ihren konkreten Auftrag bei den Dienstleistern an, die Ihnen besonders gut erscheinen. Bitten Sie gegebenenfalls um Referenzen.
4. Entscheidungsphase: Nicht nur der Preis sollte den Ausschlag geben. Wie fühlen Sie sich beraten? Stimmt die persönliche Chemie? Ist der Dienstleister in der Nähe? Können Sie noch ein wenig verhandeln? Aber denken Sie daran, dass eine gute Dienstleistung auch ihr Geld wert ist.
5. Auftragsvergabe: Jetzt sind Sie Kunde. Denken Sie daran: Sie zahlen für die Arbeit! Aber bedenken Sie auch: Damit der Dienstleister gut arbeiten kann, braucht er klare Informationen Ihrerseits und einen zuverlässigen Ansprechpartner.

4. Und wenn der Auftrag fertig ist?

Denken Sie daran, den Dienstleister schnell zu bezahlen (Skonto!).

Tipp: Ein Dienstleister, der regelmäßig für Sie arbeitet, kann Sie gegebenenfalls auch in der Öffentlichkeitsarbeit und im Fundraising unterstützen, indem zum Beispiel Ihre Faltblätter bei ihm ausliegen oder Sie ihn zu Weihnachten nach einer „Spende statt Geschenk“ fragen.

3.5 Moderne Umgangsformen als Erfolgsfaktor – Etikette als Türöffner

Eine wichtige Voraussetzung, um erfolgreich Fundraising betreiben zu können, ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen und eine gute Beziehung aufzubauen. Diese Beziehungsebene macht 80 Prozent des Erfolgs aus, die Sachebene erreicht lediglich 20 Prozent. Sichere Umgangsformen, souveränes und angemessenes Auftreten auf jedem Parkett, Freundlichkeit, die von Herzen kommt, Ehrlichkeit und Authentizität sind dabei die wesentlichen Bausteine. Das richtige Verhalten, die Etikette, ist dabei nicht nur kurzfristige Fassadenpflege, sondern zielorientiertes, wertschätzendes und selbstbewusstes Verhalten.

Schon Freiherr Knigge (1752–1796) maß in seinem berühmten Buch „Über den Umgang mit Menschen“ (1788) dem Interesse an anderen Menschen einen erheblichen Stellenwert zu: „Interessiere dich für andere Menschen, wenn du willst, dass andere Menschen sich für dich interessieren“. Echtes und aufrichtiges Interesse, zuhören können, im richtigen Moment die richtigen Fragen stellen, Respekt und Taktgefühl sind damals wie heute die Grundkompetenzen.

1. Die Selbstvorstellung

Am Anfang eines Kontakts steht oftmals die Selbstvorstellung, bei der Sie am besten nach der „T-N-H-H-A-Methode“ vorgehen.

T = Tagesgruß
N = Name
H = Haltung
H = Höflichkeitsform
A = Anknüpfung

Bei der Vorstellung selbst nennen Sie am besten Ihren vollständigen Namen. Und das mit gutem Grund:

- Der Vorname vervollständigt das Bild, das sich Ihr Gegenüber von Ihnen als Gesamtperson macht, und reduziert bei gängigen Nachnamen die Verwechslungsgefahr.
- Wer Ihren Vornamen hört, kann sich – kurz, aber effektiv – an Ihre Stimme gewöhnen. Er bekommt einen Eindruck von Ihrer Artikulation, kann sich auf die Lautstärke und

auf Ihre Aussprache einstellen. So kann er sich gut auf Ihren Nachnamen konzentrieren.

- Diesen Gewöhnungseffekt verstärken Sie, wenn Sie einen vollständigen Satz aus Ihrer Vorstellung machen. „Frau“ oder auch „Herr“ gehört als Anrede nicht in die Nennung des eigenen Namens hinein. „Ich bin der ...“ ist doppelt verpönt, weil Sie mit dem Wörtchen „der“ auch noch in die Umgangssprache hineinrutschen.
- International ist das Nennen des Vor- und Nachnamens üblich. Amerikaner beschränken sich häufig auf den Vornamen: „I’m Helen. Nice to meet you“. Das heißt aber längst nicht, dass Sie nun miteinander auf „Du und Du“ wären und jovial miteinander umgehen könnten.
- Diese Reihenfolge gilt übrigens auch bei der Meldeformel am Telefon: Tagesgruß – Gemeinde/Institution – (Mein Name ist) Vor- und Nachname.
- Akademische Grade und Titel werden nicht genannt.
- H = Körperhaltung: keine Hände in den Hosentaschen, aufrechter Stand.
- H = Höflichkeitsform: „Ich freue mich, Sie kennenzulernen.“
- A = Anknüpfung: Informationen zu Ihrer Person, Ihrem Projekt etc.

2. Grüßen – Begrüßen – Empfangen – Vorstellen – Anrede – Titel

Ihr Besucher schließt unbewusst von der Strecke, die Sie ihm entgegenkommen, auf Ihr Entgegenkommen im wörtlichen Sinne. Für die Begleitung beim Verabschieden gilt natürlich das Entsprechende. Je weiter ein Besucher fremdes Territorium an der Seite des Gastgebers durchschreitet, desto besser fühlt er sich

bei ihm aufgehoben. Je mehr er sich aber allein und möglicherweise auch noch ohne Orientierung bewegen muss, desto größer wird seine Verunsicherung.

Haben Sie nur eine kurze, überschaubare Strecke vor sich, etwa fünf Meter ohne Hindernis, lassen Sie dem Besucher den Vortritt. Sobald aber das Terrain unübersichtlich wird, Sie um Ecken, durch Menschen- oder Möbelgruppen hindurchgehen müssen, übernehmen Sie selbstverständlich die Leitung, damit Ihr Besucher weiß, wo es langgeht.

Alle Türen, die Sie auf Ihrem Weg durchschreiten, werden von Ihnen geöffnet, egal ob Sie eine Dame oder einen Herrn begleiten. Das bedeutet logischerweise, dass Sie Ihren Besuch überholen müssen, wenn Sie ihm kurzfristig den Vortritt gelassen haben. Das tun Sie an seiner linken Seite, ohne ihm lange den Blick auf Ihren Rücken aufzudrängen. Durch die Tür geht der Besucher zuerst, Sie schließen die Tür hinter ihm.

2.1 Treppen und Aufzüge

Heute gilt das Beschützerprinzip. Hinauf geht die Dame zuerst, hinunter der Herr. Dann kann sie gestrost fallen. Ein umsichtiger Herr geht daher auch auf einer breiten Treppe nicht neben der Dame, sondern leicht versetzt hinter bzw. vor ihr. Auch das Verhalten beim Benutzen eines Aufzugs ist unter den Gesichtspunkten von Schutz und Komfort zu sehen: Vor dem Betreten öffnen Sie die Aufzugstür für Ihren Gast, dann überblicken Sie die Lage, lassen den Gast eintreten, blockieren dabei die Lichtschranke, folgen ihm, schließen die Tür und wenden ihm Ihre Vorderseite zu bzw. bleiben im Schulterchluss stehen. Ist beim Verlassen des Aufzugs genügend Platz vorhanden, halten Sie die Tür auf und lassen Ihren Besucher den Aufzug als Erster verlassen. Andernfalls steigen Sie zuerst aus und halten so lange wie nötig die Tür fest.

2.2 Wer reicht die Hand?

Auf dem europäischen Festland wird der Händedruck nach wie vor als Ausdruck von Höflichkeit verstanden, weil er ein größeres persönliches Interesse am anderen signalisiert als das distanzierte Sich-Gegenüberstehen.

Folgende Regeln gilt es also zu beachten:

- Die Hand zum Gruß wird grundsätzlich von dem/der Ranghöheren dem/der Rangniedrigeren gereicht. Innerhalb eines Unternehmens gilt also: erstens der

Rang, zweitens der Rang und drittens der Rang! Das heißt in der Praxis, dass ein 27-jähriger Geschäftsführer der 63-jährigen Sachbearbeiterin die Hand reicht und nicht umgekehrt.

- Bei gleicher Hierarchieebene reicht die Dame dem Herrn, die ältere Person der jüngeren die Hand, wobei der geschlechtsspezifische Brauch im Geschäftsleben allmählich verschwindet.
- Eine Dame ist – unabhängig von ihrem Alter – in privater Gesellschaft grundsätzlich die Ranghöhere; es ist also stets die Dame, die ihrem Gegenüber zuerst die Hand reicht – wenn sie es denn möchte!
- Der Gastgeber reicht dem Gast die Hand und nimmt ihn dabei in sein Terrain auf. In diesem Fall strecken Sie unabhängig von Ihrem Rang oder Ihrer Funktion einem Besucher die Hand zur Begrüßung entgegen. Sind Sie der Gast, dann warten Sie, bis Sie Ihr Gastgeber per Handschlag in seine Umgebung aufnimmt.
- Es ist unerlässlich, sich beim Handschlag gegenseitig in die Augen zu blicken, und nicht etwa auf das Ohr des Gegenübers oder auf dessen Krawatte oder bereits in die Richtung des nächsten zu Begrüßenden, wie es die unfeine Art mancher Politiker ist.

Tabus:

- Die Hand des anderen mehrere Sekunden festzuhalten und kräftig zu schütteln.
- Obwohl man es häufig beobachten kann, gehört es nach wie vor in die Kategorie der peinlichen Fettnäpfchen, wenn ein Herr einer Dame die Hand zum Gruß hinstreckt oder ein Rangniedriger einem Ranghöheren.
- Selbstverständlich haben bei der Begrüßung weder die Dame noch der Herr die Hand in der Hosentasche.
- Personal wird grundsätzlich nicht mit Handschlag begrüßt.

2.3 Andere einander vorstellen

- Sorgen Sie dafür, dass die wichtigste Person alle Informationen zuerst erhält. Die oder der Ranghöhere hat also zuerst den Namen der/des Rangniedrigeren zu erfahren, das heißt, der oder dem Ranghöheren wird die/der andere zuerst vorgestellt.
- In privater und offizieller Gesellschaft ist jede Dame höherrangig als jeder anwesende Herr.

- Im Gegensatz zum Privatleben ist im geschäftlichen Umgang ausschließlich die Hierarchiestufe entscheidend für die Reihenfolge der Namensnennung. Unabhängig von Alter und Geschlecht wird immer demjenigen, der auf der Karriereleiter eine Stufe höher steht, jemand anders vorgestellt.
- Bei zwei oder mehr gleichrangigen Herren wird der Rang von dem – augenscheinlichen – Alter bestimmt: Der ältere Herr hat gegenüber dem jüngeren den höheren Rang. Das gleiche gilt für mehrere Damen unter sich.
- Akademische Titel werden bei der Vorstellung durch andere immer genannt – zusammen mit dem Namen.
- Wollen Sie mehrere Menschen miteinander bekannt machen, gilt das gleiche Prinzip wie bei Einzelpersonen: Einen Einzelnen stellen Sie mehreren Gleich- oder Höherrangigen zuerst vor, dann erst erfährt er, wer die Gruppenmitglieder sind. Dabei beginnen Sie beim Höchstrangigen und verfahren dann der Reihe nach.

Tabus:

- Bei der Begrüßung sitzen bleiben.
- Begrüßungsfloskeln wie „angenehm“ oder „sehr angenehm“ gehören in die „Mottenkiste“.
- Seine Frau als „meine Gattin“ vorzustellen ebenso.

2.4 Zusammenfassung

grüßen und vorstellen

Ranghöherer	←	Rangniedrigerer
älter	←	jünger
Mann	→	Frau
Gast	→	Gastgeber

begrüßen

Ranghöherer	→	Rangniedrigerer
älter	→	jünger
Mann	←	Frau
Gast	←	Gastgeber

Der Gastgeber hat bei Empfangssituationen immer den Joker!

- grüßen** = ohne Körperberührung
- begrüßen** = mit Körperberührung (Händedruck, Wangenkuss, Handkuss)

- vorstellen:** immer in beide Richtungen, außer bei VIP
- beruflich:** Rang ist ausschlaggebend, dann Altersregel (mindestens eine Generation Unterschied, sonst Fettnäpfchengefahr!), dann Geschlecht
- privat:** keine Unterscheidung nach Rang

2.5 Die Anrede

- Hat man den Namen bei der Vorstellung nicht richtig verstanden, so fragt man höflich noch einmal nach, etwa so: „Können Sie bitte Ihren Namen nochmals wiederholen, ich habe ihn eben nicht richtig verstanden.“ Das ist absolut korrekt und macht einen souveränen Eindruck.
- Doppelnamen werden vollständig genannt.
- Auch unverheiratete Frauen werden mit „Frau“ angeredet. Besteht jedoch eine Dame auf die Anrede „Fräulein“, tun Sie ihr den Gefallen.
- Akademische Grade werden genannt, und zwar stets im Zusammenhang mit dem Namen, Berufsbezeichnungen wie Rechtsanwalt oder Diplom-Ingenieur hingegen nicht. Bei Titelhäufungen wird in der Anrede (schriftlich und mündlich) nur der höchste Titel erwähnt, also zum Beispiel „Professor“. Der Doktorgrad wird dann nicht genannt.
- Weglassen können Sie Grade und Titel nur nach Erlaubnis durch den Träger.
- Träger politischer und religiöser Ämter und Mandate werden in der Regel mit ihrer Amtsbezeichnung angesprochen: „Herr Oberbürgermeister“, „Frau Landrätin“.
- Heutzutage ist es nicht mehr üblich, die Ehegatten von promovierten Personen ebenfalls mit „Doktor“ anzureden.

3. Smalltalk

Smalltalk ist ein wichtiges Instrument zur Beziehungspflege und sollte daher nicht als „leeres Geschwätz“ oder „sinnloses Blabla“ abgetan werden.

- Das Wetter ist immer ein Thema, es kommt nur darauf an, was man daraus macht! Keine banalen Sätze wie „schönes Wetter heute“, sondern spezifischer Bezug: trockene Schuhe trotz strömenden Regens etc. Das gleiche gilt für die Anreise und Unterbringung.

- Keine vorschnelle Bezugnahme auf Persönliches. Solange Sie also die Reaktionen Ihres Gegenübers noch nicht einschätzen können, keine Fragen über Beziehungen und Familienstand. Werden Sie mit derartigen Fragen konfrontiert, halten Sie es mit der Devise „Wehret den Anfängen“ – und die anderen auf Distanz.
- Wenn Sie ein Kompliment machen, dann gestalten Sie es so spezifisch und konkret, dass es dem Adressaten leicht fällt, es bei einem lächelnden „Danke“ zu belassen oder sich ihr/ihm die Möglichkeit eröffnet, Ihnen einen weiteren Einstieg in die Thematik zu bieten.
- Die Frage nach den Kindern kann je nach Verhalten und Alter der guten Stimmung zu- oder abträglich sein. Fragen nach kleineren Kindern sind unverfänglich und ein guter Einstieg, da hier im Familienalltag meist Freude angesagt ist. Werden die Kinder größer, ist das dann nicht mehr so eindeutig. Gehen Sie also behutsam vor. Wird Ihnen dagegen ein Thema wie das Abitur der Tochter angeboten, gehen Sie ruhig darauf ein.
- Politik, Religion und Wertvorstellungen sind keine Themen für die Aufwärmphase. Hingegen später, und wenn es sich ergibt und es passt, kann man durchaus in eine interessante und für beide Seiten spannende und oft auch gewinnbringende Diskussion einsteigen.
- Finger weg von Klatsch und Tratsch! Nicht nur, weil Sie niemals sichergehen können, wer wem was von dem, was Sie ausgesprochen haben, wiederholen wird, sondern vor allem, weil sich beim Zuhörer im Laufe der Zeit die Erinnerung an den Gehalt des Gesagten mit der an den Sprecher vermischt: Das Negative, das Sie sagen, färbt letztendlich auf Sie ab.
- Finger weg auch vom lieben Geld, besonders bei uns in Deutschland, wo viele den Zurschaustellungen von Reichtum und Luxus mit Misstrauen begegnen.
- Krankheiten sind an sich kein Smalltalk-Tabu, aber gerade wenn Sie es mit älteren Spendern oder Gemeindemitgliedern zu tun haben, sollten Sie hier teilnahmsvoll zuhören.
- Sport und Hobbys, Reisen, Essen und Trinken, Musik, Kunst, Literatur, darüber redet fast jeder gern.
- Nutzen Sie aktuelle und gerade auch regionale Themen und halten Sie sich mit Zeitungen,

Magazinen, Zeitschriften und Fernsehen auf dem Laufenden.

Auch beim Smalltalk ist Einfühlungsvermögen gefragt. Geben Sie Ihren Gemeindemitgliedern und Spendern das Gefühl, dass Sie ehrlich an ihnen interessiert sind, sie wertschätzen, dankbar sind und sich persönlich um sie kümmern. Eine handgeschriebene Dankeskarte, ein Glückwunsch zum Geburtstag, Informationen über laufende Projekte oder Aktionen gehören selbstverständlich dazu. Wenn Sie immer den Menschen als Erstes im Blick haben und nicht nur sein Bankkonto, werden Ihre Engagementberatung und Ihre ehrenamtliche Tätigkeit zum dauerhaften Erfolg.

Weiterführende Literatur:

Asfa-Wossen Assef, Manieren, 2005

Elisabeth Binder, Wer sich in Gesellschaft begibt.
Kleines Regelwerk für Individualisten, 2003

Elisabeth Bonneau, Stilvoll zum Erfolg, 2004

Lis Droste/Monika Hillemacher, Stil und Etikette in
unserer Zeit, 2005

Stefan Einhorn, Die Kunst, ein freundlicher Mensch
zu sein, 2007

Alexander Freiherr von Fircks, Anreden und An-
schriften, 1997

Freiherr Adolph von Knigge, Über den Umgang mit
Menschen, 2001

Doris Märtin, Smart Talk – Sag es richtig!, 2006

Nandine Meyden, Lexikon der Benimm-Irrtümer,
2009

Frank Naumann, Die Kunst der Sympathie, 2007

Andreas Odenwald/Günter Schöneis, Lexikon der
Lebensart, 2006

Salka Schwarz, Renaissance der Höflichkeit. Fragen
zur Etikette im 21. Jahrhundert, 2008

Stefan Spies, Authentische Körpersprache, 2004

Kapitel 4

Fundraisingstrategien

Inhalt

- 4.1 Fundraisingkonzeption
- 4.2 Projektmanagement im Fundraising.
Ansbacher Beratungsmodell zur
Kampagnenplanung
- 4.3 Analyse und Auswertung von Spendenaktionen
- 4.4 Öffentlichkeitsarbeit in der Kirchengemeinde:
Tu Gutes und rede darüber.
- 4.5 Erzählkunst im Fundraising

T

4.1 Fundraisingkonzeption

Kennen Sie das? In der Kirchenvorstandssitzung wird ein tolles Projekt aus einer anderen Gemeinde vorgestellt und alle würden am liebsten sofort 1:1 mit der Umsetzung in der eigenen Gemeinde anfangen. Oder Ihre Kirchengemeinde will die Orgel renovieren, Mitarbeitende für die Jugendarbeit engagieren oder den Kirchturm erneuern. Es werden Kostenschätzungen eingeholt und schnell wird klar, dass die vorhandenen Mittel nicht ausreichen. Dann wird der Ruf nach einem Flyer laut, mit dem die fehlenden Gelder eingeworben werden sollen. Sie sind mit solchen oder ähnlichen Aufgaben beauftragt? Dann sollten Sie Ihr Projekt für ein paar Minuten beiseitelegen und hier weiterlesen.

Wir alle neigen dazu, aus der Aufgabenstellung heraus direkt mit der Umsetzung konkreter Aktivitäten, wie der Gestaltung eines Flyers, zu beginnen. Leider ähnelt diese Vorgehensweise häufig einem Strohhalm und ist nur in seltenen Fällen langfristig erfolgreich. Die Erfahrung zeigt, dass es sicherer ist, zu Beginn einige strategische Überlegungen anzustellen, bevor wir losziehen und unser Fundraisingprojekt bewerben.



Planung

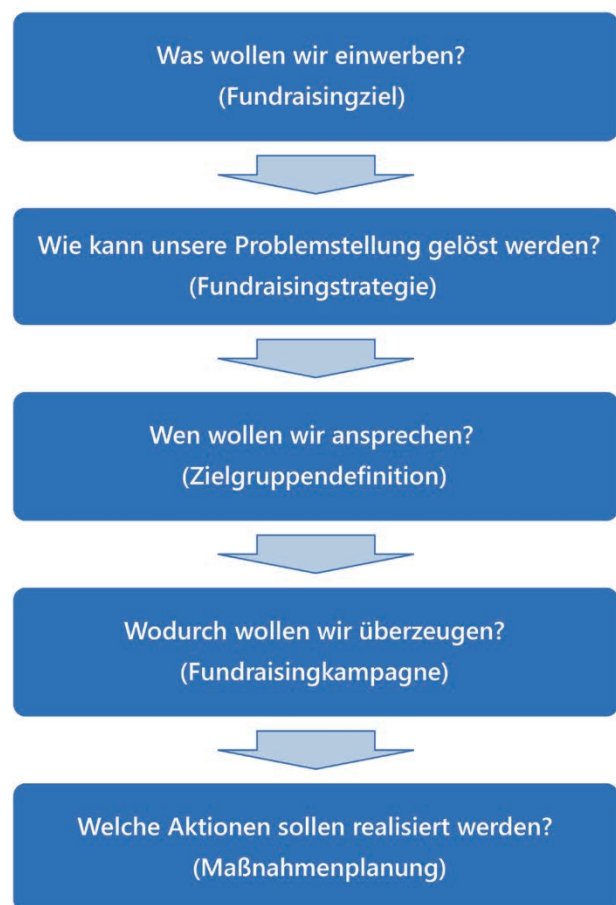
Zur Lösung der komplexen Aufgaben im Fundraising bietet sich die Struktur des Planungsprozesses an. Ausgehend von einer Situationsanalyse befasst sich der Planungsprozess mit Zielhierarchie, den relevanten Zielgruppen, den Kernbotschaften und ihren Wirkungen sowie mit Budget und Kontrollmöglichkeiten. Eine ausführliche Beschreibung des Planungsprozesses für die Fundraisingkonzeption hat der Marketingexperte Wolfgang Kroeber unter dem Titel „Das Sieben-Phasen-Modell systematischer Kommunikation“ verfasst und kontinuierlich weiterentwickelt. Sie finden diese im „Handbuch Fundraising“ der Fundraising Akademie.

Auf den folgenden Seiten erwartet Sie eine Kurzfassung zur Entwicklung von Fundraisingkonzeptionen in Kirchengemeinden.

1. Begriffsklärung

Eine Konzeption ist ein gedanklicher Entwurf, der sich an einer Leitidee bzw. an bestimmten Zielen orientiert und grundlegende Strategien sowie notwendige Instrumente definiert und alles in einem Plan zusammenfasst.

Grundsätzlich gilt: Mit diesen fünf Fragen und ihrer Beantwortung kommen Sie in der Entwicklung einer Fundraisingkonzeption sowie der Planung konkreter Fundraisingmaßnahmen immer gut voran. Ganz gleich, ob Sie ehrenamtliche Mitglieder gewinnen, Spenden sammeln oder Zustiftungen einwerben wollen.



Konzeption

2. Erster Schritt: Fundraisingziel

Was genau wollen wir einwerben? Oder: Was soll in welchem Umfang bis wann in welchem Gebiet erreicht werden?

Bevor wir mit der (Ein-)Werbung beginnen, muss klar sein, was genau benötigt wird. Fragen Sie alle Beteiligten, und zwar so genau wie möglich. Was sollen wir (das Fundraisingteam) beschaffen: Finanzmittel, Sachmittel, Rechte, Informationen, Arbeitsleistungen, Dienstleistungen?

Welchen genauen Betrag benötigen wir? Bis wann? Einmalig oder wiederkehrend, in welchem Turnus? Oder brauchen wir Kleider- oder Lebensmittelspenden? Wie viel davon? Was genau? Oder benötigen wir ehrenamtlich Mitarbeitende? Regelmäßig, in welchem Turnus oder projektbezogen? Welche Fähigkeiten müssen diese haben? Wollen wir pro bono Dienstleistungen wie Rechts- oder Steuerberatung, Grafik und Programmierung einwerben?

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, operationalisieren Sie Ihr Fundraisingziel. Das heißt, Sie machen es messbar! Nur dann können Sie am Ende der Maßnahme überprüfen, ob das gesetzte Ziel erreicht wurde.

Operationalisiertes Fundraisingziel: Was soll bis wann, wo (räumliches Gebiet) und mit welchen verfügbaren Mitteln (Finanz- und Personalressourcen) erreicht werden?

Eine Beispielformulierung: Erhöhung der Mitgliederzahl des Förderkreises für Kirchenmusik auf 100 voll zahlende Personen bis 31.12.2015 durch die Entwicklung eines Mitgliedergewinnungsprogramms durch das Fundraisingteam des Kirchenvorstands. Für die Realisierung steht ein Budget von 2.000 Euro zur Verfügung. Die neuen Mitglieder sollen aus dem gesamten Stadtgebiet sowie allen angrenzenden Gemeinden im Umkreis von 15 Kilometern gewonnen werden.

Mit der Beantwortung dieser Fragen definieren Sie Ihr Fundraisingziel. Formulieren Sie Ihr Ziel in einem Satz schriftlich aus und dokumentieren Sie es. Alle weiteren Schritte in der Konzeption beziehen sich auf diese Zieldefinition.

3. Zweiter Schritt: Fundraisingstrategie

Wie kann unsere spezifische Fundraising-Problemstellung gelöst werden? Oder: Welcher Weg soll langfristig zur Zielerreichung eingeschlagen werden

Nachdem das konkrete Ziel klar ist, sollten wir uns fragen, auf welche Weise wir dieses Ziel im gegebenen Zeitraum erreichen können. Das heißt, wir entwickeln eine Fundraisingstrategie, die mittel- bis langfristig ausgerichtet ist (3–5 Jahre) und sich grundsätzlich mit unserem Thema befasst. Diese Strategie definiert, wie wir unseren Fundraisingmarkt bearbeiten wollen und welches Verhalten wir zukünftig bei unseren potenziellen Spendern, Multiplikatoren und Unterstützern auslösen wollen. Ziel der Strategie muss sein, unsere ganz spezielle Fundraising-Problemstellung zu lösen.

Die Grundlage der Strategieentwicklung bildet eine gründliche Analyse der speziellen Gegebenheiten in unserem „Fundraisingmarkt“. Das heißt dem räumlichen Gebiet, in dem wir werben wollen, und dem inhaltlichen Bereich, auf den sich unser „Fundraisingprodukt“ bezieht. Ein Beispiel: Wenn Ihr „Fundraisingprodukt“ die Zustiftung zu einer bestehenden Stiftung ist, bewegen Sie sich auf dem Stiftungsmarkt. Damit konkurrieren Sie mit allen anderen Stiftungen und Großspendenaktionen, welche die potenziell Spendenden Ihrer Kirchengemeinde betreffen. Das können regionale Stiftungen oder auch internationale Organisationen sein, die Großspenden einwerben. Ist Ihr „Fundraisingprodukt“ hingegen eine Kleinspende bis 5 Euro, dann bewegen Sie sich auf dem Kleinspendenmarkt und konkurrieren mit jeder Spendendose, die auf den Theken des Einzelhandels zu finden ist.

Wenn Sie Zeitspenden einwerben wollen, konkurrieren Sie mit allen unvorhersehbaren Veränderungen im Lebensumfeld Ihrer Zeitspendenden. So kann die schwere Erkrankung eines Familienmitgliedes zu Ihrem Wettbewerber werden, gegen den Sie verlieren, weil sich Ihr Zeitspender für die Familie entscheidet und aus Ihrem Projekt aussteigt. Wenn Sie also Zeitspenden einwerben, betrachten Sie im Vorfeld die Lebensumstände der Menschen, die Sie ansprechen wollen, und rechnen Sie Ausfälle in Ihre Planung ein. Das heißt, werben Sie mehr Zeitspendende an, als Sie akut brauchen, und planen Sie das permanente erneute Anwerben mit ein.

Die gedankliche Ordnung des Fundraisingmarktes in Teilmärkte und die Zuordnung eines Teilmarktes zu Ihrem konkreten Projekt stellt die Grundlage einer differenzierten Marktbearbeitung dar. Was heißt das? Jedes Marktsegment wird anders behandelt. Mit anderen Fundraising-„Produkten“, anderen Preisen

(Spendenvolumen), anderer Kommunikation, anderen Medien. Nehmen wir als Beispiele Stiftungsmarkt, Onlinespendenmarkt und Patenschaftsmarkt.

Der „Preis“ für eine Zustiftung muss wesentlich höher liegen als der „Preis“ für eine Patenschaft oder eine Onlinespende. Denn die Zustiftung ist eine einmalige Gabe, die ins Stiftungsvermögen fließt und dort für immer verbleibt, so dass nur von den Zinsen Projekte finanziert werden. Der Entscheidungsprozess zu einer großen Zustiftung entspricht, je nach Größenordnung, dem eines Auto- oder Hauskaufs. Das heißt, Großspender informieren sich ausführlich und über einen sehr langen Zeitraum. Sie verlangen nach einem persönlichen Ansprechpartner im Fundraising.

Eine Patenschaft dagegen stellt eine Dauerspende dar, die monatlich oder jährlich erbracht wird und einen wesentlich geringeren „Preis“ haben muss. Bei der Preisgestaltung sind Vergleiche hilfreich. Der Verzicht auf einen Restaurantbesuch pro Monat ermöglicht einem Kind im Beispielland Schulbesuch, Unterkunft und warmes Essen für einen bestimmten Zeitraum.

Onlinespenden können einen sehr geringen „Preis“ unter einem Euro haben, weil über die Masse der angesprochenen Personen größere Summen eingeworben werden können.

Onlinespender erwarten aber eine sofortige Dankesmail und empfinden aufgrund der Kleinstspenden jeden Brief als unangemessen. Patenschaftsspender bauen eine sehr persönliche Bindung zum Projekt auf und erwarten persönliche Berichte mit vielen (Menschen-)Bildern aus „ihrem“ Projekt. Zustifter dagegen wollen transparent und professionell über die Mittelverwendung der Stiftung informiert werden.

Überprüfen Sie daher sehr genau, auf welchem „Fundraisingmarkt“ Sie sich mit Ihrem Projekt bewegen, und finden Sie die spezielle Konstellation, die es nur bei Ihnen gibt. Vergleichen Sie Ihre Situation mit der in anderen Gemeinden. Oder fragen Sie Besucher und Bewohner, was sie als das ganz Besondere an Ihrer Kirche oder Ihrem Projekt wahrnehmen. Die spezifische Problemstellung ergibt sich aus den örtlichen Besonderheiten in Bezug auf Gebäude, Stellung im Gemeinwesen, Historie, Zusammensetzung der Bevölkerung, Lage im Ort, Traditionen usw.

Das kann zum Beispiel die Tatsache sein, dass Kirche und Gemeindezentrum den Mittelpunkt eines ganzen Stadtteils bilden und von den Bewohnern in erster Linie als Stadtteiltreffpunkt und weniger als religiöser Ort wahrgenommen werden. Daraus ergeben sich ganz besondere Herausforderungen an die Fundraisingaktivitäten, die Sie vielleicht für die Sanierung von Kirche und Vorplatz planen. Insbesondere die Gewinnung potenzieller Spender, die zu Ihrer Kirche

keinen religiösen Bezug haben, stellt in diesem Beispiel die kommunikative Problemstellung dar.

Die Suche nach der spezifischen Problemstellung hat sich für die Entwicklung einer Fundraisingstrategie als sehr hilfreich erwiesen. Denn eine Fundraisingstrategie kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie die spezifische Problemstellung des Fundraisingprojektes löst. Eine andere spezifische Problemstellung kann sein, dass Ihre Kirchengemeinde nicht nur finanzielle Mittel für die Renovierung des Kirchturms einwerben, sondern auch Naturschutzbelange berücksichtigen muss und dadurch erhebliche Mehraufwände hat, weil in ihrem Kirchturm eine seltene Fledermausart heimisch geworden ist. Welchen Weg können Sie in einem solchen Fall einschlagen, um Ihr Ziel zu erreichen?

Eine Fundraisingstrategie könnte sein, die Mausohrfledermäuse in der Fundraisingkommunikation in den Mittelpunkt zu stellen. Sie könnten diese besondere „Kirchenmaus“ als Sympathieträgerin und personifizierte Fürsprecherin einsetzen, um eine Kooperation mit den lokal aktiven Naturschutzorganisationen zu ermöglichen und so den Kreis der potenziell Spendenden zu erweitern. Das Gefühl der Sympathie kann eine gezeichnete Fledermaus als Maskottchen auslösen, das für den Erhalt des Kirchturms wirbt und damit nicht nur die Kirchengemeinde anspricht, sondern auch viele andere Bürger. Ein Maskottchen eröffnet weitere Aktionsmöglichkeiten vom Verkauf von Plüschfledermäusen über eine nächtliche Fledermauswanderung bis hin zum Kirchenfledermaus-Fest. Wenn Lösungsidee und spezifische Problemstellung zusammenpassen, entwickeln sich die Maßnahmen „wie von selbst“.

4. Dritter Schritt: Zielgruppen-definition

Wen wollen wir ansprechen? Oder: Welche Zielgruppen wollen wir erreichen?

Durch die Beantwortung der beiden ersten Fragen kennen wir die Marktsituation unseres Fundraisingprojektes: Wir haben das Fundraisingziel definiert, der Zielzeitraum ist klar und im besten Fall haben wir auch die spezifische Problemstellung geklärt. Jetzt stellt sich die Frage, an wen wir herantreten können, um für unser Projekt zu werben. Wir müssen uns allerdings nicht nur fragen, bei wem wir das, was wir benötigen, beschaffen wollen, sondern auch, ob diese Personen überhaupt das haben, was wir brauchen.

Das klingt banal, ist aber sehr wichtig und wird häufig übersehen.

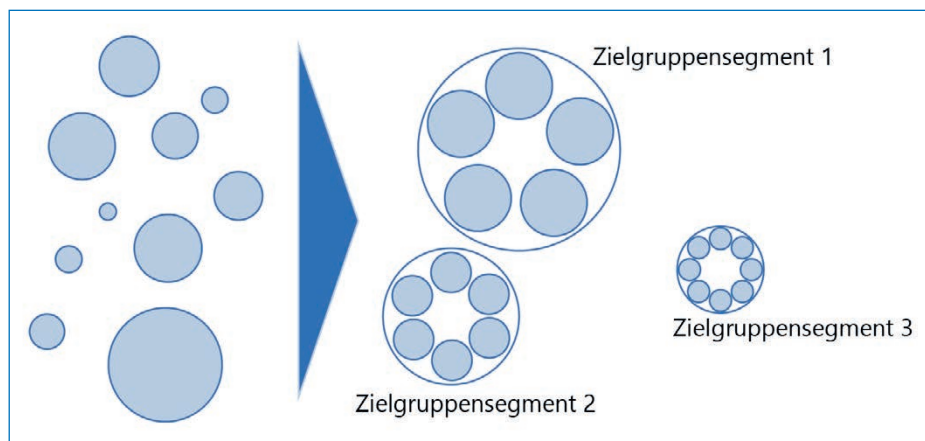
Die Spenderinnen und Spender sind Menschen mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Unser Ziel ist es, möglichst viele von ihnen für unser Projekt zu gewinnen, ohne ganz Deutschland flächendeckend mit Flyern zu versorgen. Wir müssen also eine genaue Zielgruppenbestimmung vornehmen.

Wenn wir „alle“ ansprechen, zum Beispiel alle Einwohner Deutschlands, sind Aufwand und Kosten für diese Ansprache hoch, die Trefferquote dagegen sehr

Lebensumstände und Gabe-Motive zu beschreiben und zu verallgemeinern. Diese Zielgruppenbeschreibung passt dann auch für potenzielle Interessenten, die ähnlich leben, denken und handeln wie unsere bisherigen Spender und die wir daher auch für unser Projekt begeistern können. Wir kennen diese Interessenten zwar nicht persönlich, wir machen sie uns aber über die Zielgruppenbeschreibung vertrauter und erleichtern somit eine erfolgreiche Kontaktaufnahme.

Erleichtern Sie es sich zu Beginn, denn es ist immer einfacher, Ihre bisherigen Unterstützer zu weiteren

Gaben zu bewegen oder um Empfehlung zu bitten, als ganz „kalt“ in eine fremde Zielgruppe einzusteigen. Mit den Erfolgen aus dem eigenen Unterstützerkreis fällt die Ansprache von neuen Zielgruppen und potenziellen Interessenten wesentlich leichter.



Zielgruppensegmentierung

gering. Denn Menschen, die unsere Stadt, unseren Ort und unsere Kirchengemeinde nicht kennen, werden nicht für unser Projekt spenden. Auch dann nicht, wenn wir ihnen den schönsten Brief zuschicken. Die Segmentierung von „alle“ in Zielgruppen hilft gegen den Streuverlust unserer Werbemaßnahmen und erhöht die Trefferquote.

Wenn wir Spenderinnen und Spender erreichen, interessieren, immer wieder aktivieren und langfristig binden wollen, müssen wir sie möglichst genau kennen und verstehen lernen! Es geht darum, aus einer Ansammlung von sehr unterschiedlichen Menschen in einer Stadt oder einer Gemeinde kleinere Teilgruppen zu bilden, die möglichst viele Gemeinsamkeiten haben. Das ist eine rein gedankliche Sortieraufgabe, die den Zielpersonen nie bekannt werden wird. Diese Vorbereitung erleichtert uns jedoch den kommunikativen Zugang zu diesen Personen und ermöglicht uns, passgenaue Botschaften zu entwickeln und die Medien auszuwählen, mit denen wir die Zielpersonen tatsächlich erreichen können.

Der beste Weg, Zielgruppen zu finden, die zu unserem Projekt passen, ist, unsere bisherigen Spenderinnen und Spender genauer zu betrachten und ihre

Lebensumstände und Gabe-Motive zu beschreiben und zu verallgemeinern. Diese Zielgruppenbeschreibung passt dann auch für potenzielle Interessenten, die ähnlich leben, denken und handeln wie unsere bisherigen Spender und die wir daher auch für unser Projekt begeistern können. Wir kennen diese Interessenten zwar nicht persönlich, wir machen sie uns aber über die Zielgruppenbeschreibung vertrauter und erleichtern somit eine erfolgreiche Kontaktaufnahme.

4.1 Zielgruppenmerkmale bestimmen

- Gehören die Personen in eine gemeinsame Altersgruppe?
- Handelt es sich überwiegend um Männer oder Frauen?
- Haben alle einen ähnlichen Bildungsstand?
- Haben sie ähnliche Interessen und Hobbys?
- Wohnen die Personen alle in einem Stadt- oder Ortsteil oder in einer Straße?
- Befinden sie sich in ähnlichen Lebenssituationen? Haben sie ähnliche Motive und Einstellungen?
- Was ist das Kernmotiv, das sie mit unserem Projekt oder unserer Gemeinde verbindet?

Bilden Sie gedanklich kleinere Teilgruppen. Sehr hilfreich ist es, fiktive Personen als Stellvertreter für die

Teilgruppen zu kreieren, ihnen typische Vornamen zu geben, ihre Lebenssituation zu beschreiben und ihre Verbindung zum Projekt zu klären.

4.2 Informations- und Entscheidungsverhalten recherchieren

- Welches Informationsverhalten haben die Teilgruppen?
- Was sind ihre bevorzugten Medien?
- Lesen sie die lokale Tageszeitung, den Gemeindebrief oder sind sie in virtuellen Communities vernetzt?
- Woher erfahren sie Neuigkeiten?
- Welche Kommunikationsmedien nutzen die Personen? Tageszeitung, Schaukasten, Gemeindebrief, Facebook.

Wo trifft man die Zielpersonen als „Gruppe“ an? Im Gottesdienst, in der Kindertagesstätte, im Frauenkreis, im Männertreff, beim Gemeindefest, auf dem Wochenmarkt, im Wartezimmer der Ärzte, im Lebensmittelgeschäft, im Baumarkt usw.

Wer beeinflusst die Entscheidungen in den Teilgruppen? Wer sind die Meinungsführer? Gibt es Multiplikatoren wie Journalisten oder geachtete lokale Persönlichkeiten, die mit ihrem Verhalten eine ganze Gruppe beeinflussen?

Recherchieren Sie das Informationsverhalten für jede Ihrer Zielgruppen, denn das ist die Grundlage für die Auswahl der Kommunikationsmedien, die genau zu Ihren Zielgruppen passen. Jede Zielgruppe bevorzugt eigene Kommunikationskanäle. Wer seine Community auf Facebook trifft, den erreicht unser Aushang im Wartezimmer des Allgemeinarztes nicht unbedingt. Und umgekehrt.

4.3 Kommunikationsziel definieren

An dieser Stelle müssen wir uns fragen, was wir ganz konkret bei der Zielgruppe erreichen wollen. Wollen wir informieren, überzeugen oder unterhalten? Wenn die Zielgruppe bislang nichts von unserem Projekt weiß, müssen wir über unser Projekt informieren. Wenn nicht nur unser Projekt, sondern auch unsere Kirchengemeinde unbekannt ist, müssen wir auch die Gemeinde vorstellen.

Grundsätzlich gilt, ein Informationsziel erfordert eine eher rationale Kommunikation, das heißt Zahlen und Text, benötigt eine große Streuung und dafür den Einsatz von Massenmedien. Für eine Stadt oder

eine Region kann das die regionale Tageszeitung sein. Damit erreichen Sie viele Menschen und können Interesse für Ihr Projekt wecken. Aber Achtung, über ein solches Medium informieren Sie nur oder erinnern an das vielleicht schon bekannte Projekt. Aktionen lösen Sie über Tageszeitungen nur aus, wenn Sie Ihre Anzeige zum Beispiel mit einem Gewinnspiel verbinden.

Falls die Zielgruppe das Projekt bereits kennt und wir erreichen wollen, dass die Personen aktiv werden, das heißt für uns spenden und nicht für eine andere Organisation, dann wollen wir in erster Linie überzeugen und eine Präferenz schaffen oder verstärken. Solche Einstellungsziele erfordern eine eher emotionale Kommunikation, das heißt Bilder und Geschichten von Menschen, und dafür eine zielgenaue, direkte Ansprache der Zielpersonen. Das erreichen Sie zum Beispiel mit einem personalisierten Spendenbrief, der den persönlichen Namen enthält, aber je nach Zielgruppe unterschiedlich formuliert sein kann.

5. Vierter Schritt: Fundraising-kampagne

Wodurch wollen wir die Zielpersonen überzeugen? Oder: Welche Kommunikationsstrategie verfolgen wir? Wie lautet unsere Kernbotschaft?

Die Kommunikationsstrategie definiert die Schwerpunkte unserer kommunikativen Aktivitäten, und zwar sowohl inhaltlich als auch medial. Welche Botschaften sollen an welche Zielgruppen gerichtet werden, um bestimmte Handlungsweisen auszulösen? Wir legen inhaltlich fest, a) wie sich unser Projekt von anderen Projekten, insbesondere denen unserer Wettbewerber, unterscheidet (USP/Alleinstellungsmerkmal), b) wie die Spenderinnen und Spender uns sehen sollen (Positionierung) und c) was unsere Kernbotschaft (Argumentationsziel) für die jeweilige Zielgruppe sein soll. Wichtig ist dabei, dass sich diese grundsätzlichen Aussagen und die Kernbotschaft mit dem Leitbild der Organisation decken.

Wodurch können wir überzeugen? Was erzeugt eine hohe Werbewirkung bei den Empfängern? Zunächst gilt es, die Aufmerksamkeit der Betrachter zu erregen, sei es durch eine auffällige Gestaltung, berührende Bilder oder eine ungewöhnliche, unerwartete Aktion. Wenn die Betrachter auf unser Werbemittel aufmerksam geworden sind, gilt es, ihr Interesse zu wecken. Das erreichen wir, indem wir Nähe erzeugen: mit einem Thema, mit einem Bild, das den Zielpersonen vertraut ist.

Menschen, die sich für klassische Musik interessieren, werden einen Flyer mit dem Konterfei von Johann

Sebastian Bach eher in die Hand nehmen, weil (Kirchen-)Musik ihr Thema ist. Wenn wir also für die finanzielle Unterstützung bei der Sanierung der Kirchenorgel werben wollen, müssen wir mit unserem Projekt etwas bieten, das für die Zielperson von Nutzen ist. Wir haben in der Vorbereitung die Zielgruppen aufmerksam beobachtet, kennen ihre Einstellungen und wissen, was der relevante Nutzen ist, den wir bedienen können. Das heißt, wir wissen, was nur wir ihnen bieten können. Das kann gelebte Nächstenliebe sein, Anerkennung und Wertschätzung im Ehrenamt, Dankbarkeit für ein gutes Leben, Teilenwollen mit anderen, die weniger Glück hatten, Entspannung und Erbauung durch Kirchenmusik usw. Wichtig ist, dass wir diesen Nutzen nicht nur kennen, sondern als Vorteil schlüssig darstellen können.

In unserem Beispiel mit der Kirchenorgel müsste der Flyer den Verlust, der durch fehlende Kirchenmusik entsteht, spürbar machen und das Gefühl erzeugen, dass der eigene finanzielle Beitrag der Leserin/des Lesers zum Erhalt der Kirchenmusik in der Gemeinde beiträgt. Die Kernbotschaft wäre, dass allen Freunden der Kirchenmusik ein wesentliches Element zur Erbauung fehlen würde, wenn keine Orgelkonzerte mehr an diesem Ort stattfinden könnten. Die Kernbotschaft wird nicht unbedingt wortwörtlich kommuniziert, muss sich aber sinngemäß in jedem Werbemittel der Kampagne wiederfinden. Sie wird an jede Zielgruppe angepasst und entsprechend dem Nutzen verändert. Die Zielgruppe der an klassischer Musik Interessierten wird das Fehlen der Orgelkonzerte als Mangel empfinden, die Zielgruppe der Gottesdienstbesucher eher das Fehlen der Liedbegleitung beim gemeinsamen Singen der Gottesdienstlieder.

Nachdem die inhaltliche Kommunikationsstrategie klar ist, gilt es, für die mediale Ansprache unserer Zielgruppen Werbemittel festzulegen und die Medien/Werbeträger zu bestimmen. Werbemittel – Flyer, Anzeige, Bericht, SMS-Nachricht, Facebook-Nachricht, Vortrag, persönliches Gespräch, Plakat, Aufkleber, Postkarte, persönlicher Brief usw. – stellen die wortwörtliche Verkörperung der gedanklichen Werbebotschaft dar. Das heißt, sie sind real oder virtuell greifbar. Als Werbeträger werden „Medien“ bezeichnet, die genutzt werden, um die Werbebotschaft zum Empfänger zu transportieren, also Fernsehen, Radio, Gemeindebrief, Lokalzeitung, soziale Netzwerke wie Facebook, Besuchsdienst, Vorträge, Gottesdienst, Ge-



6. Fünfter Schritt: Maßnahmenplanung

Welche Aktionen sollen wann realisiert werden? Oder: Wie viel Zeit, Geld und Personal brauchen wir, um auf dem gewählten Weg unser Ziel zu erreichen?

Der Maßnahmenplan oder auch Kommunikationsmix ist die Antwort auf die Frage: Welche Aktionen benötigen wir in welcher Kombination, und wie viel Zeit, Geld und Personal brauchen wir, um auf dem gewählten Weg unser Ziel zu erreichen?

Die Antworten ergeben sich einerseits aus der Bekanntheit, denn wenn unser Projekt noch nicht bekannt ist, müssen wir zuerst eine breite Öffentlichkeit dafür schaffen, um dann immer genauer auf die Zielpersonen zuzugehen, bis hin zum persönlichen Gespräch mit einer einzelnen Zielperson. Ein ganz wichtiger Faktor ist dabei, dass sich mit einem Kommunikationsmittel nur ein Kommunikationsziel erreichen lässt. Wir können also entweder informieren oder unterhalten oder eine Einstellung ändern. Natürlich lässt ein Werbemittel alle Möglichkeiten gleichzeitig zu, aber die Betrachter werden nur eine Botschaft wahrnehmen und erinnern.

Der Kommunikationstrichter ist eine verlässliche Hilfe für die Anspracheplanung. Wenn wir uns vorstellen, dass an der Spitze des Trichters das gewünschte Ziel oder die gewünschte Handlung, etwa die Überweisung eines Geldbetrages, steht, dann muss bei jeder einzelnen Fundraisingmaßnahme die Zielperson oben in den Trichter fallen und mit jeder Stufe weiter in Richtung Ziel geführt werden. Die Zahl der Ziel-

personen wird zur Trichterspitze hin immer geringer, die Zielaffinität immer höher.

Wenn zum Beispiel Ihre Organisation oder Kirchengemeinde in der Zielgruppe nicht bekannt ist, müssen erst alle über die Gemeinde und ihr Projekt informiert werden, indem sie davon in der Lokalpresse lesen. Wenn das Projekt ein positives Image in der Zielgruppe erhalten soll, müssten danach alle Zielpersonen auf dem Wochenmarkt, den sie regelmäßig besuchen, einen Informationsstand vorfinden, an dem Mitarbeiter über das Projekt informieren und eventuell Name und Anschrift entgegennehmen, um die Interessenten auf dem Laufenden zu halten. Wenn sich die Zielpersonen für das Projekt und gegen ein anderes entscheiden sollen, müssten sie danach einen persönlich adressierten Brief erhalten, der ihnen den persönlichen Nutzen – zum Beispiel die Erbauung durch Orgelkonzerte – darlegt und sie um Unterstützung bittet.

Die zeitliche Aufeinanderfolge der unterschiedlichen Maßnahmen lässt sich am besten in einer Planungsmatrix darstellen. Nehmen Sie sich die Zeit, alle Aktionen, Kosten, Beteiligten und Ihren Arbeitsaufwand in Form einer Matrix in einer Tabelle einzutragen. Ihre Aktionen ergeben sich aus Ihrem Kommunikationsmix, und daraus wiederum resultieren der Arbeitsaufwand für das Fundraisingteam, die Kosten für Werbemittel und der Personalbedarf sowie eine Aufgabenliste für die Beteiligten. Es hat sich bewährt, die Planungsmatrix im Vorfeld zu erstellen, allen Beteiligten zugänglich zu machen und immer wieder zu überprüfen und zu aktualisieren.

Checkliste Fundraisingkonzeption

- Fundraisingziel messbar machen und fest-schreiben (operationalisieren)
- Spezifische Problemstellung klären und darstellen
- Fundraisingstrategie zur Zielerreichung und Problemlösung entwickeln
- Bestehende Zielpersonen beschreiben und neue Zielgruppen definieren
- Einzigartige Projektidee entwickeln und kommunikativ umsetzen
- Detaillierte Planungsmatrix und konkreten Maßnahmenplan erstellen
- Maßnahmen umsetzen und Ergebnisse kontrollieren

4.2 Projektmanagement im Fundraising. Ansbacher Beratungsmodell zur Kampagnenplanung

Professionelles Fundraising wurde in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern zu einer Zeit eingeführt, als sich die Landeskirche in einem Prozess zur Konsolidierung des Haushalts befand und sämtliche Zuweisungen an Kirchengemeinden reduziert wurden. Das Kompetenzzentrum Fundraising war von Anfang an damit beauftragt, Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen bei der Akquise von zusätzlichen Mitteln – Spenden und Sponsoren, Stiftungen, öffentliche Mittel und Erlöse aus eigenwirtschaftlichen Tätigkeiten – zu unterstützen.

Da die Anfrage nach Beratung groß ist, wurde eine Systematik entwickelt, um möglichst effizient mit wenigen Beratungsterminen vor Ort für das jeweilige Projekt ein konkretes Fundraisingkonzept zu erarbeiten. Nach spätestens vier Sitzungen steht in der Regel ein Fundraisingkonzept, das alle relevanten Fundraisingaspekte beinhaltet und dann vor Ort umgesetzt und mit weiteren Fundraisingmethoden erweitert werden kann. Je nach quantitativem und zeitlichem Umfang des Projekts gibt es bei Bedarf entsprechend weitere Treffen und Begleitung. Das Ansbacher Beratungsmodell ist für Kirchengemeinden und Einrichtungen bei mehrjährigen Fundraisingkampagnen hilfreich.

1. Ein Modell zur Planung und Durchführung einer Spendenkampagne

Die Beschäftigung mit Fundraising beginnt für Kirchengemeinden oftmals dann, wenn sie unmittelbar vor einem größeren Projekt stehen. Sei es, dass neue Glocken finanziert werden müssen, die Orgel nur noch aus dem letzten Loch pfeift oder das Gemeindehaus erneuert werden muss. Nicht die strategische Entscheidung, sich erreichbare und messbare Ziele zu setzen, sondern der Druck von außen bewegt die meisten Kirchengemeinden dazu, sich mit dem Thema Fundraising auseinanderzusetzen. Einer der Schwerpunkte des Kompetenzzentrums Fundraising in Ansbach liegt in der Beratung von Kirchengemeinden zum Thema Spendenakquise, allerdings immer

in der Hoffnung, dass nach der Durchführung eines erfolgreichen Spendenprojekts auch nachhaltig Fundraising betrieben wird.

Die Entwicklung einer Spendenkampagne geschieht, ähnlich wie beim Sieben-Phasen-Modell (siehe Kap. 4.1), zunächst durch eine grobe Analyse der Kirchengemeinde (Ist-Situation), durch die Benennung von Zielen und Verantwortlichkeiten im Projektrahmenplan, die Klärung der einzelnen Aufgaben im Aufgabenplan und den Übertrag in einen Jahres- bzw. Mehrjahresplan. Diese einzelnen Schritte sollen im Folgenden dargestellt werden. Nehmen Sie bitte dazu die Checklisten im Anhang zur Hand.

2. Ist-Situation

Kirchengemeinden befinden sich in einem gewissen regionalen, demografischen, ökonomischen und historischen Kontext. Die Fragen zur Ist-Situation helfen dem Berater, vor allem aber der Kirchengemeinde, sich ihrer selbst, ihres Umfelds und ihres Ursprungs und der finanziellen Situation gewahr zu werden. Der Erhebungsbogen gliedert sich in vier Teile: Organisation, Umfeld, Finanzierung und projektbezogene Informationen.

2.1 Organisation

Dieser Abschnitt gibt Auskunft über Mitarbeiter in der Kirchengemeinde, Ziele und Zielgruppen, zu denen Kontakt besteht, die Tätigkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und im Idealfall auch über die Aktivitäten der Kirchengemeinde im Laufe des Jahres.

Vor allem die Fragen nach den Zielen und Aufgaben (1.2) und den Zielgruppen (1.3) werden meistens schlecht oder nicht aussagekräftig beantwortet. Das Denken in Zielen und Zielgruppen ist den meisten Kirchengemeinden fremd, doch bei einer Spendenkampagne sind in der Regel Ziele vorgegeben, nämlich die fehlenden Ressourcen.

2.2 Umfeld

Der zweite Fragenkomplex gibt Auskunft über das Umfeld der Kirchengemeinde. In welcher Beziehung steht die Kirchengemeinde zum verantwortlichen Dekanat und zur Verwaltungsstelle, wie ist der Stadtteil gegliedert, wo leben die Wohlhabenden und wo die Bedürftigen? Vor allem die Frage nach Konkurrenz (2.5) stößt oftmals auf Nachfragen und Kritik. Hat der örtliche Sportverein sein Vereinshaus neu renoviert? Dann hat das möglicherweise Auswirkungen auf die Spendenkampagne der Kirchengemeinde.

Auch die Frage nach Kooperationen (2.4) wird oftmals mit einem Verweis auf gute Ökumene beantwortet. Kooperationspartner können auch die örtlichen Schulen sein, die im Kirchengebäude ihre Schulgottesdienste halten, oder örtliche Unternehmen, die die Räume des Gemeindezentrums für Veranstaltungen nutzen.

2.3 Finanzierung

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der finanziellen Situation der Kirchengemeinde. Besonderes Interesse ist hier auf bereits laufende Spendenaktionen zu richten. Wie oft werden Menschen vonseiten der Kirchengemeinde zum Spenden aufgerufen und wofür? Gibt es sowohl einen Förderverein des Kindergartens als auch einen Förderverein für Kirchenmusik und dann noch ein Projekt in Tansania, das jährlich Spenden erhält? Oder ist das avisierte Projekt das einzige, für das geworben wird?

2.4 Projektbezogene Informationen

Der vierte Punkt ist vor allem für die zeitliche Planung der Kampagne wichtig und für die Mitglieder im Fundraisingteam, die nicht Teil des Kirchenvorstands sind. Welche zeitlichen Abläufe gibt es, wie hoch ist der Finanzierungsbedarf und was wurde bislang dafür unternommen?

Die Erhebung der Ist-Situation ist die Grundlage für einen ersten Besuch, um den Beratungsprozess zu initiieren.

3. Projektrahmenplan

Die erste Sitzung des Fundraisingteams wird in der Regel von einem Berater begleitet. Hier werden die Verfahrensabläufe der einzelnen Sitzungen geklärt

und die Teilnehmer über den Stand des Projekts informiert.

Oft herrscht bei der ersten Sitzung eine sehr dynamische Atmosphäre – „man müsste eine Haussammlung machen“ oder „einen Basar“ oder „der Sportverein hat doch letztes Jahr Schuhbeck zur Einweihung der Küche eingeladen“. Diese Vorschläge sollten gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt in das Fundraisingkonzept aufgenommen werden. Um die Rahmenbedingungen des Projekts für alle Mitarbeiter nachvollziehbar festzuhalten, wird der Projektrahmenplan ausgefüllt.

Der Projektrahmenplan ist untergliedert in Ziele – Zeitrahmen – Investitionen/Einsatz – Zuständigkeiten. Die Frage nach den Zielen ist absichtlich zweigeteilt, da für die Verwirklichung des Projekts zwar Geld benötigt wird, aber das Projekt selbst ein inhaltliches Ziel hat. Was sind die Ziele quantitativ (also wie viel Geld wird benötigt) und was sind die Ziele qualitativ (welche Ziele werden mit der Umsetzung des Projekts verfolgt)? Gerade die Klärung der qualitativen Ziele stärkt das Selbstbewusstsein des Fundraisingteams und erleichtert die Bitte um Beteiligung.

Die Frage nach den Investitionen ist für Kirchengemeinden oft neu. Doch Fundraising verursacht Kosten – personell und finanziell. Wenn beispielsweise ein Spendenbrief versendet werden soll, dann müssen Briefe und Flyer gedruckt und die Briefe verschickt werden, und im Anschluss erhalten die Spender selbstverständlich einen Dank. All das kostet Zeit und Geld und ist vorab einzuplanen. Damit das Fundraisingteam ein gewisses Budget eigenständig verantworten kann, benötigt es die Zustimmung des Kirchenvorstands.

Die Frage nach den Zuständigkeiten ist eine zentrale. Gute Fundraisingteams sind dynamisch und kreativ, doch wer leistet die Arbeit? Eine Liste mit Aufgaben ist nach einer Fundraisingsitzung nur hilfreich, wenn diese Liste auch mit Verantwortlichkeiten und Zeitpunkten ergänzt ist. Daher werden bereits hier grundsätzliche Verantwortlichkeiten geklärt und niedergeschrieben, wer für die einzelnen Elemente des Fundraising-Aufgabenplans zuständig ist.

4. Aufgabenplan

Der Aufgabenplan ist das Herzstück der Fundraising-Kampagne. Er unterteilt sich in Grundvoraussetzungen – Fördererbetreuung/Beziehungspflege – Methoden. Grundvoraussetzung jeder Spendenkampagne ist, dass potenzielle Spender von dem Projekt wissen. Öffentlichkeitsarbeit bildet hierfür die Grundlage.

Für finanzielle Löcher werden Sie kaum Spender finden. Allerdings werden Sie Spender dann begeistern, wenn Sie eine kraftvolle Vision davon haben, was Ihr Projekt Positives leistet. Diese Vision sollte der Ausgangspunkt für einen Slogan sein, der für Wiedererkennung und dadurch Sympathie sorgt. Dann werden die einzelnen Kommunikationswege dargestellt und aus verschiedenen Vorschlägen übernommen. Viele Kirchengemeinden stehen mit der regionalen Presse in Kontakt und haben bereits Presseverteiler. Ist das noch nicht der Fall, dann bietet die begleitete Spendenkampagne einen guten Anlass für die Erstellung eines Presseverteilers und die Kontaktaufnahme zur Presse. Die Bedeutung und Größe des Projekts entscheiden über die entsprechenden Kommunikationsmedien.

Die Gestaltung der Beziehungspflege oder Fördererbetreuung unterscheidet Fundraising grundsätzlich vom klassischen Spendensammeln. Wie informiere ich die Personen und Institutionen, die Interesse an meinem Projekt haben? Wie halte ich zu diesen Verbindung und wie sage ich danke? Vor allem diese letzte Frage wird in Kirchengemeinden häufig nicht gestellt, unter anderem weil im Umgang damit immer wieder theologische Fragen aufgeworfen werden. Soll jedem gleich gedankt werden? Sowohl der Person, die fünf Euro gibt, als auch der Person, die 5.000 Euro gibt? Wie geht man mit Personen um, die mehr als einmal spenden? Soll Spendern möglicherweise öffentlich durch Nennung auf der Homepage oder durch Anbringung von Plaketten gedankt werden? Der Dank und die Ausgestaltung des Danks ist ein zentrales Thema.

Unter Fördererbetreuung oder -pflege ist zu verstehen, dass die Kirchengemeinde nicht vergisst, wer wofür (für welches Projekt) und woraufhin (z. B. Spendenbrief, Geburtstagsbesuch etc.) gespendet hat. Die Nutzung einer Fundraising-Software wird daher für eine gute und langfristige Spendenkampagne und vor allem für nachhaltiges Fundraising unumgänglich (siehe Kap. 2.9). Einige Landeskirchen haben hier bereits gute Softwarelösungen. Hinweise und Informationen hierzu finden Sie über das Internetportal www.fundraising-evangelisch.de.

Welche Methoden sollen nun eigentlich genutzt werden, um Spenden zu akquirieren? In den einzelnen Sitzungen sollten die spontanen Vorschläge aufgenommen und dann in die Spalte Methoden eingetragen werden. Aus allen fünf Fundraisingmärkten (siehe Kap. 3.3) werden nun geeignete Maßnahmen/Instrumente ausgesucht. Allerdings ist hier immer die Relation zwischen Aufwand und Ertrag zu beachten. Soll nun tatsächlich Alfons Schubeck angefragt oder erneut ein Basar durchgeführt werden? Oder ist der

neue Kantor so gut, dass ein Orgelkonzert für das Gemeindehaus bedeutend weniger aufwendig, aber mindestens ebenso erfolgversprechend erscheint? Nach der Auswahl der Maßnahmen werden die einzelnen Aufgaben terminiert und in den Jahresplan übertragen.

5. Jahresplan

Bereits in der Ist-Situation wurde ein Jahresplan der jeweiligen Kirchengemeinde abgefragt. Wenn dieser vorliegt, wird es leichter, die Terminierung einzelner Maßnahmen/Instrumente und Aufgaben vorzunehmen. Die Aufgaben und Maßnahmen werden in den Jahres- bzw. Mehrjahresplan eingetragen. Nun sind alle relevanten Punkte geklärt: Wer übernimmt wann welche Aufgabe?

6. Evaluation

Eine Evaluation sollte nach Meilensteinen (z. B. Abschluss erster Bauabschnitt) oder nach einem festgelegten Zeitintervall (alle sechs Monate) durchgeführt werden. Waren die geplanten und durchgeführten Maßnahmen so erfolgreich wie erhofft? Wurden die Spender bedankt und erfasst und die vorab geplanten Maßnahmen durchgeführt? Wo hat es gehakt? Wo waren die Erfolge größer als erhofft? Welche nächsten Schritte sind sinnvoll? Ist die geplante Reihenfolge noch richtig? Müssen noch weitere Maßnahmen durchgeführt werden oder haben sich Maßnahmen wegen der Projektentwicklung verschoben? Die Kernfrage dieser „Zwischenevaluation“ ist, was noch getan werden muss, damit das Projekt abschließend sicher gestellt werden kann.

Am Ende jeder Spendenkampagne – und damit vonseiten des Kompetenzzentrums Fundraising zunächst auch am Ende der Beratung – ist es sinnvoll, mit dem Fundraisingteam Rückschau auf die geleistete Arbeit zu halten. Jede geplante Spendenkampagne bedeutet für Kirchengemeinden einen Erkenntnisgewinn, und zwar häufig einen Erkenntnisgewinn, der vorher eben nicht planbar war. Gibt es Maßnahmen oder Methoden, die in den Jahresplan der Kirchengemeinde mit aufgenommen werden können und damit nachhaltig zur Entlastung des Haushalts führen? Wie soll künftig mit den neu entstandenen Kontakten umgegangen werden? Wird ein Spenderdankfest eingeführt?

Schließlich sollten Sie das Ende einer Kampagne mit allen Beteiligten feiern – und vielleicht mit einem Glas Sekt anstoßen.

Weiterführende Links:

Informationen zu Fundraising-Software:

<http://www.fundraising-evangelisch.info/praxistipps/database-fundraising>



Ist-Bestimmung – Beschreibung der Ist-Situation

1. Organisation (Kirchengemeinde, Einrichtung, Werk)

- 1.1 Mitglieder, Mitarbeiter (haupt-/ehrenamtliche), Teilnehmer
- 1.2 Ziele und Aufgaben
- 1.3 Zielgruppen
- 1.4 Arbeitsfelder
- 1.5 Kommunikation (Corporate Identity, Öffentlichkeitsarbeit)
- 1.6 Termine (Kirchgeld, Gemeindefest, Mitarbeiterfest, Kirchweih, Weihnachtsmarkt, außergewöhnliche Gottesdienste, sonstige wichtige [lokale] Termine)

2. Umfeld

- 2.1 Dekanatsbezirk
- 2.2 Gemeinde, Stadt, Stadtteil
- 2.3 Wirtschaftsstruktur und Unternehmenslandschaft
- 2.4 Kooperationen, Kontakte
- 2.5 Konkurrenz

3. Finanzierung

- 3.1 Kirchliche Mittel
- 3.2 Öffentliche Zuschüsse
- 3.3 Spenden und Kirchgeld
- 3.4 Eigenwirtschaftliche Erträge
- 3.5 Sonstige Förderungen/Einnahmen
- 3.6 Vermögen

4. Projektbezogene Informationen

- 4.1 Projektdarstellung
- 4.2 Zeitplan
- 4.3 Finanzierungsplan
- 4.4 Bisherige Maßnahmen (Materialien, Erträge, Aktionen etc.)

Ist-Bestimmung für Kirchengemeinde Musterstadt

1. Die Evang.-Luth. Kirchengemeinde Musterstadt

Gründung Anfang des 20. Jahrhunderts aufgrund des Arbeiterzuzugs (evangelischer Landbevölkerung). Musterstadt wird Ende des 19. Jahrhunderts zum Zentrum der bayrischen Schuhindustrie (Gründung der ersten Schuhfabrik 1888). 1935 wird die Kirche gebaut, finanziert durch einen Geselligkeitsverein.

1.1 Mitglieder, Mitarbeiter, Teilnehmer

- ca. 1.740 Gemeindeglieder (inkl. der Dörfer Mond und Sonne), dies entspricht etwa 33 % der Einwohnerzahl (der Anteil von Evangelischen liegt insgesamt bei ca. 38 % – 52 % sind katholisch)
- 1 Pfarrstelle
- Kirchenvorstand (8 gewählte Mitglieder + 1 Pfarrer sowie 8 Ehrenamtliche im erweiterten KV, die ebenfalls tagen und beschließen)
- Ausschüsse: KIGA (beschließend), Bauausschuss (bei Bedarf), Fundraisingteam
- Mitarbeiter:
 - » 15 haupt- und nebenamtliche: 1 Pfarrer, 1 Pfarramtsekretär, 1 Messner, 2 Hausmeister, 1 Chorleiter, 1 Jugendreferent, 8 Kiga-Erzieherinnen/Kinderpflegerinnen
 - » Ehrenamtliche: ca. 50 sowie etwa 70 Chormitglieder in verschiedenen Chören
- Teilnehmer:
 - » Gottesdienst: zwischen 70 und 400 – durchschnittlich ca. 100
 - » Gruppen & Kreise: 2 bis 70 – Veranstaltungen: 200 bis 600

Pro Woche werden etwa 500 Menschen erreicht. Es nimmt auch eine große Anzahl katholischer und evangelischer Christen anderer Gemeinden Angebote der Kirchengemeinde wahr und zum Teil arbeiten sie auch in der Gemeinde mit.

1.2 Ziele und Aufgaben

- Gottesdienst
- Gemeinschaft
- Nächstenliebe leben
- Glaube gründen und entwickeln

1.3 Zielgruppen

- Gemeindeglieder
- Kirchenferne

1.4 Arbeitsfelder

Kleinkinder- (Kindergarten, Krabbelgruppe), Kinder- und Jugendarbeit (mit Schule und Konfirmanden), Ehe, Frauen, Männer, Senioren, Besuchsdienst Altenheim, Musik, Kunst

Hiervon sind am stärksten ausgeprägt die Musikarbeit (5 Gruppen mit ca. 100 Mitgliedern) und die Jugendarbeit (6 Gruppen mit ca. 70 Mitgliedern ohne Konfirmanden)

Anhang I

1.5 Kommunikation (Corporate Identity, Öffentlichkeitsarbeit)

Kommunikationswege

- Gemeindebrief (4 pro Jahr, Auflage 1.800)
- 2 Schaukästen (1 am Gemeindezentrum, 1 in der Unteren Stadt)
- Lokale Presse (Musterstadt Anzeiger, Musterstadt Tagblatt, Musterstadt Nachrichten)
- Internet (seit 97/98, gepflegt, aktuell, professionell seit 2004)
- Briefe an Neuzugezogene und alle „runden“ und „halbrunden“ Geburtstage ab 20
- Info-Stände (z. B. Weihnachtsmarkt, Gemeindefest)

1.6 Termine

Januar

2. Samstag: Mitarbeiter-Neujahrsempfang

Februar

März

April

Mitte des Monats: Versand Kirchgeldbrief

Mai

Himmelfahrt: Gottesdienst im Grünen mit Kindergarten

Juni

2. Wochenende: Leistungsshow des Gewerbevereins
spätestens am Monatsende: Versand Erinnerungsschreiben Kirchgeldbrief

Juli

2. Wochenende: Stadtfest (mit Losbude der Kirchengemeinde)

letztes Wochenende: Gemeindefest

August

September

3. Wochenende: Kirchweih

Oktober

November

11.11. Martinsmarkt mit Stand des Kindergartens

Dezember

2. Adventswochenende: Weihnachtsmarkt (mit Glühweinstand der Kirchengemeinde)

2. Umfeld

2.1 Dekanatsbezirk

Musterstadt liegt im Osten des Dekanats Musterland (20 Kirchengemeinden, 27.500 Gemeindeglieder, ca. 15 Pfarrstellen)

2.2 Stadt

Die Stadt Musterstadt hat insgesamt 7.231 Einwohner mit Eingemeindungen (7 Dörfer in der Umgebung), hiervon sind 261 Zweitwohnsitze. Die Kernstadt selbst hat 4.458 Einwohner.

Altersstruktur: bis 29 Jahre 31 %, 30 bis 59 Jahre 43 %, über 60 Jahre 26 %

Hauptsächlich unteres und mittleres Bürgertum

Ausländeranteil gering (1,9 %); Aussiedleranteil gering (nur in Altmusterdorf groß)

Die regionale Lage und die Infrastruktur sind relativ attraktiv (gute Anbindung an Musterburg, Musterbach und Musterberg, was vorteilhaft für Familien ist).

2.3 Wirtschaftsstruktur und Unternehmenslandschaft

Früher: Schuhindustrie. Aus dem Schuhversand entwickelte sich der WELT-Versand, daneben HerzfürAlle (Behinderteneinrichtung), Müller-Maschinenbau sowie eine Anzahl von Klein- und Dienstleistungsbetrieben, Handwerker und Einzelhändler. Insgesamt gibt es 167 Betriebe.

Es gibt 2.758 Beschäftigte (Sozialversicherungspflichtige) in Musterstadt, hiervon leben 2.338 auch in der Stadt. 293 Menschen sind arbeitslos. Die Arbeitslosenquote im Landkreis Musterland liegt bei 9,1 % (Stand 02/10).

Für Firmenneuansiedlungen ist der Ausbau und Anschluss an den Frankenschnellweg wichtig.

2.4 Kooperation, Kontakte

Kooperation in der Jugendarbeit gibt es mit den Gemeinden Beispieldorf, Altmusterstadt, Exampel und Vorzeigeberg.

Kooperation und finanzielle Unterstützung durch örtliche Unternehmen, durch Werbeanzeigen im Gemeindebrief, Werbung beim Public-Viewing und Sponsorenlauf.

2.5 Konkurrenz

Keine „inhaltliche“ Konkurrenz, aber Konkurrenz in Bezug auf den Zeitplan unserer Kinder und Jugendlichen durch Vereine wie Sportverein (Fußball, Handball), Musikschule etc.

Das Verhältnis zur katholischen Kirche ist vernünftig – die Zusammenarbeit, außer mit der Behinderteneinrichtung HerzfürAlle, ist gering. Die katholische Kirche hat momentan einen begonnenen Restrukturierungsprozess (Kürzung von 4 auf 2,5 Stellen) zu bewältigen.

3. Finanzierung

3.1 Kirchliche Mittel

Schlüsselzuweisung 2010: _____ Euro

Schuldendienst 2010: _____ Euro

3.2 Öffentliche Zuschüsse

Öffentliche Zuschüsse gibt es für die Kirchengemeinde Musterstadt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen für den Kindergarten.

Anhang I

3.3 Spenden und Kirchgeld

Saldo 2010: _____ Euro

ca. _____ Tsd. für die Jugendarbeit, ca. _____ Tsd. für die Kirchenheizung,

hiervon stammen _____ Tsd. aus einer sich auflösenden Stiftung.

Kirchgeld 2010 _____ Euro

Kollekte eigene Gemeinde _____ Euro

Klingelbeutel _____ Euro

Opferstock _____ Euro

3.4 Eigenwirtschaftliche Erträge

Miete/Pacht _____ Euro

Inserate im Gemeindebrief _____ Euro

Weihnachtsmarkt _____ Euro

Kirchweih _____ Euro

Gemeindefest _____ Euro

3.5 Sonstige Förderungen/Einnahmen

- Stiftungsgelder der WELT-Stiftung, diese wird regelmäßig angefragt, ca. _____ € p. a.
- 30 % vom Erlös des jährlichen Golfturniers des Lionclub, ca. _____ € zweckgebunden für die Partnergemeinde in Tansania

3.6 Vermögen

Saldo 11.04.2010 _____ Euro

Gemeindehaus-Darlehen _____ Euro

Sanierung Kirchenheizung _____ Euro

Umbau Jugendcafé _____ Euro

Gesamt: _____ **Euro**

4. Projektbezogene Informationen

4.1 Projektdarstellung

Die Kirchengemeinde Musterstadt ist seit ihrer Gründung um mehr als das Doppelte gewachsen, von ca. 735 Mitgliedern auf ca. 1.740 Mitglieder. Die räumlichen Gegebenheiten entsprechen bei weitem nicht mehr dem benötigten Raumbedarf und sind außerdem in einem bautechnisch mangelhaften Zustand. Daher hat der KV der KG Musterstadt beschlossen, das alte Gemeindehaus abzureißen und ein neues zu bauen, das der Bewahrung der Schöpfung und den heutigen Bedürfnissen der KG entspricht.

Schon seit einigen Jahren existiert ein Verein zur Unterstützung des Gemeindehausneubaus. Dieser Verein hatte bislang 30 Mitglieder mit einem Jahresbeitrag von jeweils 120 Euro.

4.2 Zeitplan

01.06.2011	Auslobung des Architekten
Mitte September	Fertigstellung der Baupläne und Ausschreibung der Gewerke
Mitte Oktober	Entscheidung über die Baufirmen
1. Quartal 2012	Abriss bestehendes Gebäude und Baubeginn neues Gebäude
3. Quartal 2012	Einweihung

4.3 Finanzierungsplan

Zuschuss der ELKB	420.000 €	zugesagt
Stadt Musterstadt	300.000 €	zugesagt
Rücklagen des Fördervereins (siehe unten)	48.000 €	zugesagt
Rotarier	22.000 €	zugesagt
Sparkasse	30.000 €	zugesagt
Kirchengemeinde	680.000 €	davon vorhanden, ca. 130.000 €
Summe	1.500.000 €	
Offen	550.000 €	zu finanzieren aus Darlehen und Fundraising-Maßnahmen.

4.4 Bisherige Maßnahmen

Förderverein: Mitgliedschaften (seit 5 Jahren)	18.000 €
Losbude und Glühweinstand beim Adventsmarkt (seit 5 Jahren)	30.000 €
Benefizkonzert:	2.500 €

Anhang II

Fundraising-Projektrahmenplan

Datum: _____

Ziele

- Allgemein: _____
- Qualitativ: _____
- Quantitativ: _____

Zeitraumen

- bis zum: _____

Investitionen/Einsatz

- Mitarbeiter: _____
- Finanziell: _____

Zuständigkeiten

- Leitbild/Vision: _____
- Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit: _____
- Systematisches Vorgehen: _____
- Fördererbetreuung/Beziehungspflege: _____
- Methoden: _____

Ergebniskontrolle

am: _____

durch: _____

Fundraising-Aufgabenplan

Datum: _____

Grundvoraussetzungen	Leitbild/Vision	
	Kommunikation	
	Systematische Vorgehensweise	
Umsetzung	Fördererbetreuung / Beziehungspflege	
	Methoden	

Fundraising-Aufgabenplan: Beispiel

Datum: _____

Grundvoraussetzungen	Leitbild/Vision	Entwurf eines Slogans und Logos für das Projekt Erarbeitung eines Faltblattes mit Informationen über das Projekt Erarbeitung eines Faltblattes mit Informationen über das Projekt
	Kommunikation	lfd. Berichterstattung vor, während und nach der Aktion (Berichte, Information, Interviews, Spendenbarometer etc.) Intern: persönliche Ansprache der Gruppen/Kreise, im Gemeindebrief, in Schaukästen, im Internet, durch Abkündigungen, Flyer/Handzettel/Plakate, Schautafel, Spendenbarometer Extern (nach Möglichkeit und Bedarf): Presseverteiler aufbauen (lokale Presse, Radio, Anzeigenblätter, Amtsblätter etc.), kirchliche Medien (Sonntagsblätter, epd, Nachrichten etc.)
	Systematische Vorgehensweise	Gründung eines Fundraisingteams Erarbeitung eines Fundraisingplans, Zeitplan Auswahl, Planung, Durchführung und Kontrolle der beschlossenen Maßnahmen
Umsetzung	Fördererbetreuung / Beziehungspflege	Adressensammlung (Aufzeichnung Kontakthistorie) Entwurf eines Dankkonzepts und einer -systematik regelmäßige Information der Spender über den Stand des Projekts Einführung eines Spenderdankfestes
	Methoden	Entscheiden, welche Methoden genutzt werden sollen, um Mittel zu akquirieren: <ul style="list-style-type: none"> • öffentliche/kirchliche Zuschüsse • Mittel von Stiftungen (Beantragung von Stiftungsgeldern) • Unterstützung von privater Seite (Spendenaufrufe, Spendenbriefe, persönliche Ansprachen) • Mittel von Unternehmen (Spenden/Sponsoring) • eigenwirtschaftliche Tätigkeiten (Veranstaltungen, Verkauf von Waren, Aktionen etc.)

Fundraising-Jahresplan

Jahr: _____

Januar	
Februar	
März	
April	
Mai	
Juni	
Juli	
August	
September	
Oktober	
November	
Dezember	

4.3 Analyse und Auswertung von Spendenaktionen

Die Planung und Durchführung einer qualifizierten Analyse und Auswertung von Spendenaktionen ist grundlegender Bestandteil einer guten Spendenstrategie. Spendeneinnahmen, Kosten und weitere Daten werden erfasst und übersichtlich dargestellt, damit sie Aufschluss über das Ergebnis einer Spendenaktion geben. Die Ergebnisbewertung dient vor allem auch dazu, Informationen für Prozesse während einer künftigen Spendenaktion zu sammeln. Insofern ist das Ende eines Spendenprojektes zugleich der Ausgangspunkt für neue Planungen.

Die Analysen und Auswertungen von Spendenaktionen sind deshalb sinnvoll, weil sie Ihnen bei der Einschätzung des Erfolgs Ihrer Aktivitäten helfen. Den etwas erhöhten Aufwand für die Dokumentation der Spenderdaten macht der Erkenntnisgewinn wieder wett, den Sie für Ihre nächsten Spendenaktionen durch Optimierung weiterer Handlungsschritte zu Ihrem Vorteil nutzen können.

1. Worum geht es?

Es geht um die systematische Auswertung der Abläufe in Spendenprojekten und das Finden von Antworten auf die Fragen:

- Was hat gut und was hat weniger gut funktioniert?
- Wo hat es geklemmt?
- Worauf ist bei der nächsten Spendenaktion mehr zu achten?
- Wo können Kosten eingespart werden?
- Wo kann das Ergebnis verbessert werden?

Die so gewonnenen Erkenntnisse werden festgehalten und dienen als Grundlage für die Planung weiterer Spendenaktionen. Zudem ermöglicht eine systematische Auswertung und Analyse einen Vergleich der eigenen Ergebnisse mit denen anderer Kirchengemeinden und Organisationen. Nur so können Sie Ihre eigene Position auch bewerten. Dabei helfen Ihnen Kennzahlen als Messgrößen, mit denen Sie schnell und relativ einfach Informationen über einen Vorgang während Ihrer Spendenaktion erhalten. Den etwas erhöhten Aufwand für die Dokumentation der Spenderdaten macht der Erkenntnisgewinn wieder wett, den Sie für Ihre nächsten Spendenaktionen durch Optimierung weiterer Handlungsschritte zu Ihrem Vorteil nutzen können.

Nachfolgend können nur einige wichtige Kennziffern zur operativen Auswertung von Fundraisingmaßnahmen dargestellt werden in Kenntnis dessen, dass es weitere strategischere Analysen gibt. Wichtige Kennziffern sind: Durchschnittsspende, Return on Investment (ROI) und Responsequote.

2. Analyse der Ergebnisse

Vor einer Analyse und Auswertung sind zunächst einige Daten zu erheben, wie z. B. die Anzahl der Auswendungen, das Spendenaufkommen, die Anzahl der Spender und die Gesamtkosten einer Spendenaktion. Anstelle eines komplexen Daten-Analyseverfahrens hat sich im kirchlichen Bereich eine Art Standardauswertung bewährt, bei der die Daten nur in erforderlichem Umfang erhoben werden. Dabei stellt sich die Frage, welche Kennzahlen wichtig, welche Kontrollen am Ende einer Spendenaktion notwendig bzw. welche detaillierten Analysen und Auswertungen wünschenswert und sinnvoll erscheinen.

Durch eine kontinuierliche Verbesserung der Spendenaktionen kann das langfristige Ziel erreicht werden, Spender auf Dauer zu gewinnen. Je höher die Durchschnittsspende, umso erfolgreicher war das Spendenprojekt.

Zur Sicherstellung einer korrekten Erfolgskontrolle und zur operativen Auswertung von Fundraisingmaßnahmen haben sich folgende Kennzahlen als hilfreich erwiesen:

2.1 Durchschnittsspende

Der durchschnittliche Spendenbetrag wird ermittelt, indem die Gesamteinnahmen einer Spendenaktion durch die Anzahl der Spender geteilt wird:

$$\frac{\text{Spendenaufkommen}}{\text{Anzahl der Spender}} = \varnothing \text{ Spendenbetrag}$$

Doch Achtung, sollten Sie mit dem durchschnittlichen Spendenbetrag Berechnungen für zukünftige Einnahmen aufstellen wollen, müssen Sie berücksichtigen, dass Sie (zum Beispiel aufgrund eines Mailings) einige wenige außergewöhnlich hohe Spenden erhalten haben. Mit diesen können Sie bei der nächsten Spendenaktion nicht wieder rechnen. Eine einfache und praktikable, wenngleich nicht ganz exakte Art, eine realistische Durchschnittsspende zu berechnen, scheint daher zu sein: Von den Gesamteinnahmen werden die ein bis drei höchsten Spenden abgezogen und die durchschnittliche Spende erneut berechnet.

Berechnungsgrundlage:

$$\frac{\text{Bereinigtes Spendenaufkommen}}{\text{bereinigte Anzahl der Spender}} = \text{realistischer } \varnothing \text{ Spendenbetrag}$$

2.2 Return on Investment (ROI)

Der „Return on Investment“ (ROI) ist die meistgenutzte Kennziffer in der Auswertung von Fundraisingmaßnahmen und beschreibt, wie viel Euro Spendengelder mit einem Euro investiertem Kapital (nur variable Kosten) erwirtschaftet wurden.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bereinigtes Spendenaufkommen}}{\text{bereinigte Anzahl der Spender}}$$

Ab $\text{ROI} \geq 1$ erwirtschaftet eine Fundraisingmaßnahme einen positiven Deckungsbeitrag. Unrentable Aktionen werden damit auf einen Blick erkannt. Der ROI sollte durchschnittlich bei 3,5 oder höher liegen, damit eine Spendenaktion rentabel ist. Ein ROI von 5 bedeutet einen Kostenaufwand von 20 %. Das ist die untere Kostengrenze, die nach dem Deutschen Spendensiegel „angemessen“ ist.

Tipp: Um einen realistischen ROI zu erhalten, sollten auch hier wieder die höchsten ein bis drei Spenden von den Gesamteinnahmen abgezogen werden.

Beispiel:

Variable Kosten	Betrag
Druckkosten der Mailingbestandteile (Spendenbrief, Überweisungs-träger, Umschläge, ggf. Faltblatt, Dankbrief)	
Porto Spendenbriefe	
Porto Dankbriefe (Anzahl Spender x 0,58 €)	
Fahrtkosten	
Materialkosten (Literatur, Moderati-onsmaterialien usw.)	
Sonstige Vorbereitungskosten (Te-lefon, Internet, allgemeine Verwal-tung, ggf. Kirchenkreis-Umlage)	
Einmalige Kosten	
Konzeption, Satz, Layout, Textver-arbeitung, Produktion, Bewirtungs-aufwand (Getränke für Arbeitssit-zungen usw.)	
Gesamtausgaben	

2.3 Responsequote (RQ)

Die Responsequote ist eine der drei wichtigen Messgrößen, mit denen sich der Erfolg einer Spendenbriefaktion ermitteln lässt. Es gibt zwei Möglichkeiten, den Rücklauf zu zählen. Entweder man berücksichtigt nur den Rücklauf an Spenden, oder man nimmt zusätzlich noch den Rücklauf in Form von Anfragen u. Ä. in Betracht. In der praktischen Arbeit sollte man stets angeben, welche der beiden Methoden verwendet wurde.

Die Responsequote wird in Prozent (%) angegeben und wie folgt berechnet:

$$\text{Responsequote} = \frac{\text{Anzahl des Rücklaufs}}{\text{Anzahl der Aussendungen}} \times 100$$

Der Rücklauf schwankt von Spendenbrief zu Spendenbrief, was am Inhalt des Schreibens (Art des Spendenbegrüßers) und teilweise auch an nicht bestimmbar äußeren Faktoren liegen kann. Im Schnitt liegt er zwischen 5 und 15 Prozent, kann aber aufgrund guter Zielgruppenauswahl auf bis zu 25 oder 30 Prozent gesteigert werden. Die Responsequote steht in Zusammenhang mit der Spenderbindung. Kirchengemeinden, die ihre Spendenbitte an Mitglieder richten, erzielen erfahrungsgemäß eine relativ hohe Responsequote.

2.4 Aufwand des ehrenamtlichen Engagements

Ehrenamtlich Engagierte investieren sehr viel Zeit in ihre Tätigkeit. Ihre Tätigkeit dient dem Wohle der Gemeinschaft und dem Zweck der Solidarität. Die Leistungen von Ehrenamtlichen sollten nicht nur gewürdigt und ihre Auslagen erstattet werden, zudem sollte auch der durchschnittliche Zeitaufwand pro Spendenprojekt festgehalten werden.

Das Engagement in einem Förderkreis beispielsweise wird wie folgt berechnet:

$$\begin{aligned} & \emptyset \text{ geleistete Stunden} \\ & \times \text{Anzahl der Förderkreisarbeitssitzungen} \\ & \times \emptyset \text{ Anzahl der Teilnehmenden} \\ & = \text{Zeitaufwand} \end{aligned}$$

Beispiel: 2 Stunden \times 6 Sitzungen \times 9 Teilnehmende = Zeitaufwand von ca. 108 Stunden.

Auch der Zeitaufwand an ehrenamtlich geleisteten Stunden bei der Zustellung von Spendenbriefen an die gemeindlichen Haushalte sollte einigermaßen realistisch abgebildet werden: Anzahl Briefe \times durchschnittliche Zustellungszeit pro Brief = Stunden ehrenamtliches Engagement.

3. Argumente für eine gezielte Ergebnisanalyse

- Sie lernen die Spender besser und differenzierter kennen.
- Sie erhalten einen Überblick über die finanzielle Entwicklung in Ihrer Kirchengemeinde.
- Sie finden Verbesserungspotenziale und erhöhen Ihr Spendenergebnis.

- Sie können Ihre Fundraisingstrategie überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.
- Sie verfügen über detailliertere Informationen für Ihre Gemeindeglieder.
- Sie werden Gemeindeglieder interessieren und zielgerichteter zur Mitwirkung einladen.
- Sie steuern Fundraisingaktivitäten optimaler und erreichen eine höhere Planungssicherheit bei der Finanzierung der kirchengemeindlichen Aufgaben und Ziele.
- Sie können die Fundraising-Fortschritte mit Gelassenheit, Humor und Empathie betrachten.

Fazit

In der Abschlussphase sollten Sie die Ergebnisse Ihrer Spendenbriefaktion im Einzelnen analysieren und auswerten, daraus lernen und die Effizienz und Effektivität geplanter Fundraisingmaßnahmen sichern. Mit Kennzahlen können Sie einen Überblick über die finanzielle Entwicklung in Ihrer Kirchengemeinde sowie Hinweise auf Optimierungspotenziale erhalten und Fundraisingaktivitäten steuern. Wenn Sie die Kennzahlen im Zeitablauf betrachten, sie in Beziehung setzen und richtig interpretieren, werden Sie das Ergebnis Ihrer Spendenaktion gewiss verbessern. Wer hingegen auf eine sorgfältige Analyse und Auswertung der Ergebnisse verzichtet, läuft Gefahr, Chancen zu verkennen und unnötige Risiken auf sich zu nehmen.

Kennzahlen im kirchlichen Spendenwesen ermöglichen auch die Vergleichbarkeit von Ergebnissen, wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg gleichartig ermittelt werden. Dadurch lässt sich eine Erfolgsverbesserung bei künftigen Spendenaktivitäten erzielen, weil Sie auf konkrete Erfahrungen zurückgreifen und die jeweiligen Entscheidungen besser steuern können.

Worauf Sie achten sollten:

- Sie sollten die täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Spendeneingänge kontinuierlich verfolgen und gewissenhaft aufzeichnen.
- Überlegen Sie im Team, welche relevanten Daten erfasst werden müssen und wer diese Aufgabe übernimmt, auch wenn Sie nicht auf Fundraising-Software zugreifen können.
- Die Kosten einer Spendenaktion sollten Sie immer exakt ermitteln (siehe Tabelle).
- Bei jeder Spendenaktion sollten Sie den durchschnittlichen Spendenbetrag, den Return on Investment (ROI) und die Responsequote (RQ) ermitteln, damit Sie die Ergebnisse mit anderen vergleichen können und damit eine Orientierung über Ihren Erfolg erhalten.
- Geben Sie Ihre Erfolgswerte bekannt und informieren Sie über die Verwendung der Spendengelder. Die Spender wollen zunehmend genau wissen, wofür Sie die finanziellen Mittel verwandt haben.
- Sorgen Sie mit geeigneten Maßnahmen für eine gute Spenderbindung: Sprechen Sie Ihre Spender individuell an und informieren Sie sie regelmäßig.

Was Sie vermeiden sollten:

- Verhindern Sie Ungenauigkeiten bei Analyse und Auswertung.
- Verlassen Sie sich bei Fundraisingmaßnahmen nicht auf Ihr „Bauchgefühl“.
- Verlieren Sie nicht den Kontakt zu Ihren Freunden und Förderern.
- Vergessen Sie nicht, zeitnah „danke“ zu sagen.
- Beugen Sie Gerüchten mit der Veröffentlichung von Sachinformationen vor.
- Vermeiden Sie das Nachlassen der Begeisterung für Ihr Spendenprojekt.

Weiterführende Literatur:

Robert Bachert (Hg.), Controlling in der Nonprofit-Organisation, 2010

Hatem Imran, Fundraising. Grundlagen. Data-Base-Marketing, Financial Controlling, 2006

Arne Kasten, Qualitätsmanagement und Controlling im Fundraising, in: Fundraising Akademie (Hg.), Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. aktualisierte Auflage, 2008, S. 192 ff.

Maria L. Bono, NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen, 2006

Weiterführende Links:

Interessante Informationen zum Thema finden Sie auch unter www.controllingportal.de



und im Controlling-Wiki de www.controlling-wiki.com



Messtabelle

Messgröße	Betrag / Wert / Stunden
Gesamteinnahmen	
Gesamtausgaben	
Anzahl der Spender	
Return on Investment (ROI)	
Realistischer ROI	
Rücklaufquote / Responsequote (RQ)	
Durchschnittsspende	
Realistische Durchschnittsspende	
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Förderkreis)	
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Briefzustellung)	
Spendenverlustquote (ggf.)	
RFM-Analyse (ggf.)	
Einnahmen pro versandtem Brief (ggf.)	

Auswertung einer Spendenaktion I

Am Beispiel der Turmsanierung in Hessisch Lichtenau 2012 (Stand: 10.01.2013)

Die Zahlenergebnisse sollten mit anderen besprochen werden, damit die richtigen Rückschlüsse gezogen werden können. Dieser Zuwachs an Erfahrungen ist grundlegend für das nächste, dann noch erfolgreichere Spendenprojekt. Durch eine kontinuierliche Verbesserung der Spendenaktion kann das langfristige Ziel erreicht werden, nämlich Spender auf Dauer zu gewinnen. Je höher die Durchschnittsspende, umso erfolgreicher war das Spendenprojekt. Zur Sicherstellung einer korrekten Erfolgskontrolle sind nachfolgende Aspekte und Formeln hilfreich.

1. Spendenbeträge

1.1 Durchschnittlicher Spendenbetrag

Spendenaufkommen	/	Anzahl der Spender	=	durchschnittlicher Spendenbetrag
35.765,09 €	/	484	=	73,89 €

1.2 Realistischer durchschnittlicher Spendenbetrag

Wer mit dem durchschnittlichen Spendenbetrag Berechnungen für zukünftige Einnahmen aufstellen will, hat zu berücksichtigen, dass er bei einem Mailing eventuell einige wenige, außergewöhnlich hohe Spenden erhalten hat. Mit diesen kann bei der nächsten Spendenaktion nicht wieder gerechnet werden. Eine zwar nicht ganz exakte, aber einfache und praktikable Art zur Berechnung einer realistischen Durchschnittsspende ist Folgende: Von den Gesamteinnahmen werden die drei höchsten Spenden abgezogen und die durchschnittliche Spende erneut berechnet.

Gesamtes Spendenaufkommen:	35.765,09 €
Höchste Spende:	1.500,00 €
Zweithöchste Spende:	1.000,00 €
Dritthöchste Spende:	1.000,00 €

Neue Berechnungsgrundlage: 32.265,09 €

Die neu berechnete Zahl ist die Berechnungsgrundlage der realistischen Durchschnittsspende, die durch die Zahl der eingegangenen Spenden zu teilen ist.

Berechnungsgrundlage	/	Anzahl der Spender	=	realistischer durchschnittlicher Spendenbetrag
32.265,09 €	/	481	=	67,08 €

2. Return on Investment (ROI)

Der „Return on Investment“ (ROI) ist die meistgenutzte Erfolgskennziffer in der Auswertung von Fundraisingmaßnahmen und beschreibt, wie viel Euro Spendengelder mit einem Euro investiertem Kapital (nur variable Kosten) erwirtschaftet wurden: $ROI = \Sigma \text{Einnahmen} / \Sigma \text{Kosten}$. Ab einem $ROI \geq 1$ erwirtschaftet eine Fundraisingmaßnahme einen positiven Deckungsbeitrag. Unrentable Aktionen werden damit auf einen Blick erkannt. Der ROI sollte durchschnittlich bei 3,5 oder höher liegen.

Anhang II

Bei der Mailingaktion in der Evangelischen Kirchengemeinde Hessisch Lichtenau beträgt der ROI 14,97 (Gesamteinnahmen in Höhe von 35.765,09 € : Gesamtausgaben in Höhe von 2.388,66 €).

Die Mailingkosten ergeben sich wie folgt:

Variable Kosten	Betrag
Druckkosten Mailingbestandteile (Spendenbrief) KGRZ	entfällt
Druckkosten Mailingbestandteile (Überweisungsträger) Druckerei Haus der Kirche	187,50 €
Druckkosten Mailingbestandteile (Umschläge, Faltblatt) Druckereien P + L	936,53 €
Kuvertierung und Porto Spendenbriefe (Info-Post), Poststelle Haus der Kirche	1.210,07 €
Porto Dankbriefe (30 x 0,55 €)	54,54 €
Fahrtkosten	-
Materialkosten (Literatur, Moderationsmaterialien etc.)	-
Sonstige Vorbereitungskosten (Telefon, Internet, allgemeine Verwaltung, ggf. Kirchenkreisumlage)	-
Einmalige Kosten (Konzeption, Satz, Layout, Textverarbeitung, Produktion, Bewirtungsaufwand – Getränke für Arbeitssitzungen etc.)	-
Gesamtausgaben	2.388,66 €

Bei der Mailingaktion 2012 in der Evangelischen Kirchengemeinde Hessisch Lichtenau beträgt der realistische ROI 13,50 (Neue Berechnungsgrundlage: Gesamteinnahmen in Höhe von 32.265,09 € : Gesamtausgaben in Höhe von 2.388,66 €).

Wer mit dem Return on Investment (ROI) Berechnungen für zukünftige Einnahmen aufstellen will, hat zu berücksichtigen, dass er bei einem Mailing eventuell einige wenige, außergewöhnlich hohe Spenden erhalten hat. Mit diesen kann bei der nächsten Spendenaktion nicht wieder gerechnet werden. Eine zwar nicht ganz exakte, aber einfache und praktikable Art zur Berechnung eines realistischen Return on Investment ist Folgende: Von den Gesamteinnahmen werden die drei höchsten Spenden abgezogen und der ROI erneut berechnet.

3. Berechnung der Rücklaufquote

Die Rücklaufquote, auch „Responsequote“ genannt, ist eine der drei typischen Messgrößen, mit denen sich der Erfolg einer Spendenbriefaktion ermitteln lässt. Es gibt zwei Möglichkeiten, den Rücklauf zu zählen. Entweder man legt nur den Rücklauf an Spenden zugrunde oder man berücksichtigt zusätzlich zum Rücklauf an Spenden auch den sonstigen Rücklauf in Form von Anfragen etc. In der praktischen Arbeit sollte man stets angeben, welche der beiden beschriebenen Möglichkeiten verwendet wurde.

Der Rücklauf schwankt dabei von Spendenbrief zu Spendenbrief, was am Inhalt des Schreibens (Art des Spendenbegehrs), aber auch an teilweise nicht bestimmbar äußeren Faktoren liegen kann. Bei Spendenorganisationen liegt er erfahrungsgemäß zwischen 5 und 10 Prozent, kann aber aufgrund guter Zielgruppenauswahl auf bis zu 25 bis 30 Prozent gesteigert werden.

Wie auch bei den anderen beiden Messgrößen darf man sich aber nicht darauf beschränken, sie in isolierter Betrachtung abschließend zu bewerten. Für sich gesehen ist die Rücklaufquote nicht aussagekräftig genug. Auch die anderen Messgrößen und weitere Faktoren müssen hierbei miteinbezogen werden. Im Zusam-

menhang mit Mailings an Fremdadressen ist beispielsweise auch die Ermittlung der Neuspenderkosten aufschlussreich.

Die Rücklaufquote wird in Prozent angegeben. Sie ergibt sich aus der Anzahl des Rücklaufs dividiert durch die Anzahl der Aussendungen, was danach mit 100 multipliziert wird:

Rücklaufquote = Anzahl des Rücklaufs / Anzahl der Aussendungen x 100

Die Kirchengemeinde Hessisch Lichtenau verschickte 2012 ein Mailing an 3.933 Adressen in der Gemeinde. Es reagierten 484 Empfänger.

Rücklaufquote (%) = $484 / 3.933 * 100 = 12,30 \%$

3.1 Berechnung der Einnahmen pro versandtem Brief

Diese Berechnung ist bei der Auswertung von Tests und einem Vergleich verschiedener Briefaktionen sinnvoll.

Für eine erste Berechnung der Einnahmen pro Mailing ist hauptsächlich der Bruttoertrag interessant, das heißt die Gesamteinnahmen aus der Briefaktion. Die Einnahmen pro versandtem Brief erhält man, indem man das Spendenaufkommen aus einem Mailing durch die Anzahl der versandten Briefe teilt:

Bei der Mailingaktion 2012 in der Evangelischen Kirchengemeinde Hessisch Lichtenau beträgt der realistische ROI 13,50 (Neue Berechnungsgrundlage: Gesamteinnahmen in Höhe von 32.265,09 € : Gesamtausgaben in Höhe von 2.388,66 €).

3.2 Berechnung der Kosten pro versandtem Brief

Die Kosten pro versandtem Brief erhält man, indem man die Kosten der Spendenbrief-Aktion durch die Anzahl der versandten Briefe teilt:

Gesamtausgaben / Anzahl der Briefe = Kosten pro versandtem Brief
 $2.388,66 \text{ €} / 3.933 = 0,60 \text{ €}$

3.3 Berechnung der Kosten pro gespendetem Euro

Die Kosten pro gespendetem Euro ergeben einen Vergleichswert für das Verhältnis der Kosten zu den Einnahmen. Entstandene Kosten werden durch die gesamten Spendeneinnahmen aus dem Mailing geteilt:

Mailing-Gesamtkosten / Spendenaufkommen = Kosten pro gespendetem Euro
 $2.388,66 \text{ €} / 35.765,09 \text{ €} = 0,06 \text{ €}$
Je niedriger die Kosten, desto höher das Netto-Ergebnis und also der finanzielle Erfolg.

3.4 Berechnung der Kosten pro neuem Spender

Die Kosten pro neuem Spender veranschaulichen, wie hoch der Preis für die Gewinnung eines neuen Spenders liegt. Die für ein Mailing angefallenen Gesamtkosten werden durch die Anzahl der neu gewonnenen Spender geteilt:

Anhang II

Mailing-Gesamtkosten	/	Anzahl neu gewonnener Spender	=	Kosten pro neuem Spender
2.388,66 €	/	484	=	4,93 €

4. Aufwand ehrenamtliches Engagement (Förderkreis)

Ehrenamtlich Engagierte investieren sehr viel Zeit in ihre Tätigkeit. Ihre Tätigkeit dient dem Wohle der Gemeinschaft und dem Zweck der Solidarität. Die Leistungen von Ehrenamtlichen sollten nicht nur gewürdigt und ihre Auslagen erstattet, sondern auch der durchschnittliche zeitliche Aufwand eines Engagements in einem Förderkreis pro Spendenprojekt festgehalten werden. Dafür sind die durchschnittlich geleisteten Stunden der Ehrenamtlichen mit der Anzahl der Arbeitssitzungen des Spendenprojektes und mit der durchschnittlichen Anzahl der Teilnehmer zu multiplizieren:

Durchschnittlich geleistete Stunden x Anzahl der Förderkreis-Arbeitssitzungen x durchschnittliche Anzahl der Teilnehmer = Aufwand
2 Stunden x 8 Sitzungen x 9 Teilnehmer = Aufwand von ca. 144 Std.

5. Die Auswertung der Spendenaktion Kirchturm 2012 im Überblick

Messgröße	Betrag / Wert / Stunden	Betrag / Wert / Stunden	Betrag / Wert / Stunden
Datum (Stichtag Spendeneingänge)	12.06.2012	14.08.2012	23.01.2013
Gesamteinnahmen	13.714,63 €	27.055,60 €	35.765,09 €
Gesamtausgaben	2.388,66 €	2.388,66 €	2.388,66 €
Anzahl der Spender	203	429	484
Durchschnittsspende	67,55 €	63,06 €	73,89 €
Realistische Durchschnittsspende	52,78 €	54,90 €	67,08 €
Return on Investment (ROI)	5,74	11,32	14,97
Realistischer ROI	4,48	9,86	13,50
Rücklaufquote / Responsequote (RQ)	5,16 %	10,90 %	12,30 %
Einnahmen pro versandtem Brief	3,48 €	6,88 €	9,09 €
Kosten pro versandtem Brief	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Kosten pro gespendetem Euro	0,17 €	0,08 €	0,06 €
Kosten pro neuem Spender	11,76 €	5,56 €	4,93 €
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Förderkreis)	108 Stunden	126 Stunden	144 Stunden
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Briefzustellung)	entfällt	entfällt	entfällt

Auswertung einer Spendenaktion II

Vergleich (Stand: 08.02.2013)

Messgröße	EKG A ¹ 03/2011 (11)	Kirchenna- her Verein ² 10/2012 (1)	EKG B ³ 03/2012 (13)	EKG Hess. Lichtenau ⁴ 05/2012 (4)	Durch- schnitts- werte
Datum (Stichtag Spendeneingänge)	21.02.2012	07.02.2013	29.01.2013	10.01.2013	
Gesamteinnahmen	40.772,80 €	7.785,00 €	9.212,36 €	35.765,09 €	23.383,81 €
Gesamtausgaben	459,12 €	1.149,00 €	500,00 €	2.388,66 €	1.124,19 €
Anzahl der Spender	184	62	125	484	214
Return on Investment (ROI)	88,80	6,98	18,42	14,97	32,29
Realistischer ROI	53,95	1,90	15,82	13,50	21,29
Rücklaufquote / Responsequote (RQ)	14,07 %	5,62 %	9,81 %	12,30 %	10,45 %
Durchschnittsspende ⁵	221,59 €	125,56 €	73,69 €	73,89 €	123,68 €
Realistische Durch- schnittsspende	136,86 €	35,24 €	64,85 €	67,08 €	76,00 €
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Förder- kreis)	255 Std.	32 Std.	20 Std.	144 Std.	113 Std.
Aufwand ehrenamtliches Engagement (Briefzustellung)	45 Std.	entfällt	45 Std.	entfällt	23 Std.
Spendenverlustquote (ggf.)	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst
RFM-Analyse (ggf.)	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst	nicht erfasst
Einnahmen pro versand- tem Brief (ggf.)	31,19 €	7,05 €	7,23 €	8,40 €	13,46 €

1. Die Evangelische Kirchengemeinde hat nur einer anonymisierten Veröffentlichung ihrer Daten zugestimmt.
2. Der kirchennahe Verein hat nur einer anonymisierten Veröffentlichung seiner Daten zugestimmt.
3. Die Evangelische Kirchengemeinde hat nur einer anonymisierten Veröffentlichung ihrer Daten zugestimmt.
4. Die Evangelische Kirchengemeinde Hess. Lichtenau bat um Spenden für die Sanierung des Kirchturms (Wahrzeichen der Stadt).
5. Die durchschnittliche Einzelspende pro Mailingaktion lag 2012 in Deutschland (lt. GfK) bei 26 Euro. Die durchschnittliche Jahresspende beträgt laut tns-Infratest Deutscher Spendenmonitor über 105 Euro.

4.4 Öffentlichkeitsarbeit in der Kirchengemeinde: Tu Gutes und rede darüber.

Public Relations, kurz: PR, ist das englische Synonym für das, was im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ verstanden wird – also die Gesamtheit aller Maßnahmen der internen und externen Kommunikation von Organisationen.

Was so furchtbar nüchtern daherkommt, hat der deutsche Unternehmer und Bankier Heinrich Alwin Münchmeyer (1908–1990) wie folgt erklärt:

„Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennenlernt und ihr erzählt, was für ein großartiger Kerl er ist, dann ist das Reklame. Wenn er ihr erzählt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Wenn sie sich aber für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, er sei ein feiner Kerl, so sind das Public Relations.“

Kurzum, eine gute Öffentlichkeitsarbeit bringt Identität und Profil einer Organisation in Einklang, kommuniziert ihre Ziele ehrlich, verständlich und klar und sorgt durch Angebote, ihre Kommunikation und das öffentliche Auftreten für einen guten Leumund bei ihren Dialoggruppen. Das gilt für Weltkonzerne und internationale Hilfsorganisationen ebenso wie für eine Kirchengemeinde.

Paulus nutzte – wie auch Luther – stets modernste Kommunikationsmittel.

Jesus wusste sehr wohl zu unterscheiden, wann Öffentlichkeit und wann Abgeschiedenheit angesagt war. Er fordert auch Gemeinden heute dazu auf, „ihr Licht nicht unter einen Scheffel zu stellen, sondern auf einen Leuchter, dass es allen leuchtet, die im Hause sind“ (Mt. 5,14–16). Und auch heute noch taufen wir Kinder, weil wir als christliche Gemeinden hinaus in die Welt gehen und begeistert von der Frohen Botschaft erzählen sollen (Mt. 28,19).

Das Christentum ist also eine öffentliche Religion, und Verkündigung ist die Kommunikation des Evangeliums von Jesus Christus. Verkündigung findet nicht nur im Gottesdienst statt, sondern auch in den Gruppen und Kreisen, Veranstaltungen und Projekten, die wir in der Presse, in Gemeindebrief und Internet, mit Flyern und Plakaten be-

werben. Verkündigung ist das Wesensmerkmal einer christlichen Gemeinde schlechthin. Öffentlichkeitsarbeit als eines ihrer wichtigsten Instrumente folglich auch.

Alle unsere Kommunikationsmittel sind unsere Brücken und Kanäle in die Lebenswelt unserer Dialoggruppen, Mitglieder, Freunde und Förderer. Am aktuellen Beispiel der Diskussion um die Präsenz unserer Einrichtungen in den sozialen Netzwerken wie Facebook und Co. zeigt es sich: Kirche sollte da sein, wo Menschen sich versammeln. Auch in der digitalen Welt. Mittendrin statt nur dabei.

1. „Warum eigentlich kirchliche Öffentlichkeitsarbeit?“

Diese Frage hört man zuweilen, wenn Kirchengemeinden um Rat in Sachen Public Relations und Kommunikation bitten. Denn, so meinen die Skeptiker: Zum einen leuchtet das Evangelium doch aus sich heraus und braucht keine schnöde Werbung; zum anderen wäre „das viele Geld, das wir in teure Kampagnen stecken sollen, in unseren Projekten und Angeboten doch viel besser aufgehoben“.

Wer so argumentiert, sollte aber auch bedenken: Das Christentum mit seinen jüdischen Wurzeln ist seit jeher eine öffentliche Religion. Die Propheten im Alten Testament haben sich öffentlich eingemischt für Gerechtigkeit, Wahrheit und Zukunft. Auch heute noch soll die Kirche „den Mund auf tun für die Stummen und Schwachen“ (Spr. 31,8). Der Apostel Paulus predigte auch nicht in den Hinterhöfen, sondern mitten auf dem Athener Marktplatz, und die Apostelgeschichte berichtet, dass er sich dabei die Neugier seiner Zuhörer zunutze machte (Apg. 17,16 ff.). Schon

2. Menschen interessieren sich für Menschen

Es menscht überall – die alte schwäbische Weisheit macht sich auch die Öffentlichkeitsarbeit zunutze. Jede Kommunikation hat einen Absender und einen Empfänger. Auf der Absenderseite sind die Menschen, die sich engagieren, das beste Aushängeschild der Gemeindefarbeit. Hier hängt viel von der internen Kommunikation in der Gemeinde ab. Fühlen sich ihre be-

ruflich und freiwillig Mitarbeitenden gut informiert, eingebunden, gefragt und gebraucht? Dann wird das die Ausstrahlung der Aktiven verändern und sich auch auf die Attraktivität und Akzeptanz ihrer Gottesdienste und Veranstaltungen auswirken.

Auch wenn wir von Ziel- oder Dialoggruppen sprechen, geht es dabei um Menschen. Zielgruppen sind ein Marketing-Konstrukt, das uns dabei hilft zu erkennen, dass wir am Ende niemanden erreichen, wenn wir stets alles für alle anbieten. Zielgruppen helfen uns dabei zu überlegen, wer welches Angebot benötigt und wie wir es kommunizieren müssen, damit möglichst viele davon erfahren, es verinnerlichen und nutzen.

Wie gesagt, Zielgruppen sind nur die „Krücke“ auf dem Weg in die Köpfe und Herzen der Menschen, die wir erreichen wollen. Entscheidend für den Erfolg ist die persönliche Ansprache, die Botschaft „Wir meinen Dich“. In der systematischen Kommunikation sollten die „Lieben Mitglieder“ und „sehr geehrten Damen und Herren“ der Vergangenheit angehören. Zum Fundraising wie zur Öffentlichkeitsarbeit gehört es, persönliche Beziehungen zwischen dem Einzelnen und der Institution aufzubauen. Auch die schönste Broschüre verfehlt ihr Ziel, wenn sie nicht persönlich übergeben wird, sondern im Schriftenständer vergilbt.

3. Dreiklang: Was in der Gemeindekommunikation zusammenpassen muss

Wer sich zu einer Organisation wie einer Kirchengemeinde bekennen will, muss sich mit ihren Werten und Zielen identifizieren können. Er/Sie muss also in der Identität der Gemeinde (Corporate Identity) eine Schnittmenge mit den eigenen, individuellen Wertvorstellungen, Zielen und Vorhaben finden.

Das muss auf einer praktischen Ebene funktionieren (Informationsübermittlung), aber auch die Gefühlsebene und das Wertesystem der Dialogpartner wollen erreicht werden. Das funktioniert, wenn das Erscheinungsbild der Gemeinde, ihr Verhalten und ihre Kommunikation stimmig sind.

Wer daran arbeiten will, sollte aus zwei Richtungen nachdenken: Was erwarten wir von uns als Kirchengemeinde, und was erwarten zum Beispiel unsere Mitglieder, Freunde und Förderer? (Mission/Vision) Wie sehen wir uns, und wie wirken wir auf andere? (Selbst- und Fremdwahrnehmung)

Das Bild, das Firmen und Institutionen, aber auch wir als Individuen abgeben bzw. das andere sich von uns machen, hängt maßgeblich davon ab, wie wir aus-

sehen, wie wir reden und wie wir uns verhalten. Nicht anders geht es auch der Kirchengemeinde.

3.1 Erscheinungsbild: nach außen erkennbar

Beim Erscheinungsbild setzen wir vor allem auf konsequente Verwendung und Wiedererkennbarkeit. Ein eindeutiger Name und ein einheitliches Logo mit wiederkehrenden Farben, Formen und Schriften, das vielleicht sogar das Leitbild Ihrer Gemeinde aufgreift, sorgen mit der Zeit dafür, dass Ihre Gemeinde als Anbieterin auf den ersten Blick erkannt wird.

3.2 Kommunikation: nach innen verbunden

Die Kommunikation muss nach außen und nach innen stimmen. Auch hier hilft ein Leitbild, ein Bewusstsein für Gemeinsames zu schaffen, dieses authentisch zu leben und nach außen zu tragen. Im Idealfall benennt es Konkretionen, die festlegen, wie die hehren Ziele umgesetzt werden, zum Beispiel in den Entscheidungs-, Kommunikations- und Informationsstrukturen der Gemeinde.

3.3 Verhalten: mit gemeinsamen Fundamenten

Im Dreiklang der Identität Ihrer Gemeinde fehlt nun noch das authentische Verhalten. Dabei hilft die konkrete Frage: Welche (christlichen) Werte liegen uns besonders am Herzen, und wie leben wir sie – im persönlichen Alltag, in der Zusammenarbeit und im Umgang miteinander in der Gemeinde und in den Angeboten, die die Gemeinde macht?

4. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Werbung erzielt ihre Wirkung nie durch einen Flyer oder ein Plakat; eine Pressemitteilung allein füllt weder Veranstaltungssäle noch Klingelbeutel. Vielmehr geht es um die richtige Kombination: der Presseartikel in der Zeitung, das Mailing mit dem Spenden-Faltblatt im Briefkasten, das Plakat beim Bäcker, das Banner am Kirchturm – und das alles optisch aufeinander abgestimmt.

Dabei hat jedes Medium seine eigenen Zielgruppen und erfüllt individuelle Kommunikationsziele.

Plakate und Banner erhaschen die Aufmerksamkeit und informieren nur über die „Basics“, während die Internetseite ausführlich von Ihrem Vorhaben erzählen kann. Die Presseankündigung wird breit gestreut, während das Projektfaltblatt nur persönlich verschickt oder übergeben werden sollte.

4.1 Gemeindebrief

Der Gemeindebrief gilt als der „heimliche Riese“ unter den kirchlichen Medien. Zwischen 60 und 75 Prozent unserer Mitglieder lesen ihn zumindest in Auszügen und bewahren die aktuelle Ausgabe zu Hause auf. Er ist oftmals das letzte Bindeglied zur Gemeinde. Nicht alle unsere Mitglieder verfolgen das Gemeindeleben aktiv und interessiert. Viele sind damit zufrieden, wollen aber dennoch regelmäßig informiert werden.

- Mit dem Gemeindebrief ist die Kirche in jedem Haushalt präsent und „greifbar“.
- Der Gemeindebrief ist Anknüpfungspunkt, wenn Kirche „gebraucht wird“ – zum Beispiel, wenn wegen veränderter Lebenssituationen das Interesse daran wieder wächst.
- Der Gemeindebrief ist Telefonbuch, wenn ein kirchlicher Familienanlass ansteht oder jemand dringend seelsorgerlichen Rat braucht.

Fragen rund um den Gemeindebrief:

- Ist der Gemeindebrief zur Zeit eine Mitglieder- oder eher eine Mitarbeiterzeitung? Für wen wird er tatsächlich gemacht? Wer wird von den Inhalten angesprochen?
- Wie lässt sich der Gemeindebrief für Fundraisingbelange nutzen? Werden Spendenprojekte beworben? Veranstaltungen angekündigt? Wird das Spendenbarometer veröffentlicht? Gibt es eine regelmäßige Rubrik „Gutes tun“? Gibt es Hinweise auf die Möglichkeiten, die Kirchengemeinde zu unterstützen (aktuelle Projekte, Spendenkonto, Möglichkeit der Anlassspende, Hinweise auf aktuelle Bedarfe auch im Bereich Sachspenden oder freiwillige Mitarbeit)?
- Wie erreicht der Gemeindebrief seine Mitglieder? Verteilung an alle Haushalte? Auslage in Hotels, Geschäften, Arztpraxen, öffentlichen Einrichtungen? Können interessierte Nichtmitglieder sich in Verteillisten eintragen lassen? Wird er bei persönlichen Kontakten mit Nichtmitgliedern verteilt (Neubürger, Sponsoren etc.)?

4.2 Internet

Ein Internetauftritt ist mittlerweile für jede Kirchengemeinde obligatorisch. Über 80 Prozent der Deutschen sind im Netz unterwegs – die Hälfte davon regelmäßig in einem sozialen Netzwerk wie Facebook. Internetnutzer haben direkte Vergleichsmöglichkeiten, eine Internetseite sollte sich daher aufgeräumt präsentieren, sich den Gewohnheiten des Nutzers anpassen und alle relevanten Informationen gut sortiert und schnell erreichbar bereithalten. Damit kommt der Startseite („Homepage“) eine zentrale Bedeutung zu. Sie ist der Wegweiser in die Arbeitsbereiche der Gemeinde.

Mindestanforderung sind die Kontaktdaten der Gemeinde, Nachrichten und Hinweise auf Veranstaltungen, der Wochenplan, eine Übersicht über die Gruppen und Kreise mit Ansprechpartnern, Telefonnummern und möglichst Mailadressen, regelmäßige theologische Betrachtungen. Wünschenswert für das Fundraising sind:

- Kurze Vorstellung aller Spendenprojekte mit Bankverbindung und Spendenbarometer, möglichst aus verschiedenen Bereichen des Gemeindelebens, und Kontaktdaten von Menschen, die darüber Auskunft geben können.
- Werbung für Mitgliedschaft und freiwillige Mitarbeit
- Verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung vorstellen (Überweisungsspende, Kollektenplan, Anlassspende, Firmenspenden etc.)
- Veranstaltungsankündigungen im Terminkalender der Gemeinde
- Kurze und aussagekräftige Dokumentation des Erreichten (knackige Texte, gute Fotos)
- Im Internet kann die Gemeinde Offenheit zeigen, z. B. ihren Haushalt und ihre Statistik veröffentlichen (Verständlichkeit beachten!).

4.3 Soziale Netzwerke

Es sind bei weitem nicht mehr nur Jugendliche, die sich in sozialen Netzwerken wie Facebook tummeln. Statt auf der eigenen Internetseite Foren zu betreiben, die niemand betritt, sollten Kirchengemeinden (wie Paulus auf dem Athener Marktplatz) eher dort vertreten sein, wo die Menschen sich aufhalten, Gemeindegruppen bilden, anregende Inhalte einstellen, Menschen einladen.

4.4 E-Mail-Newsletter

Im Gegensatz zum Gemeindebrief bietet der Newsletter die Möglichkeit, aktueller und dezidierter auf anstehende Termine und aktuelle Themen aufmerksam zu machen. Mit einer gut gepflegten Internetseite ist der monatliche Versand eines Newsletters – zum Beispiel mit der Software „Supermailer“ – keine große Sache mehr. Die Newsletter-Meldungen werden „angeteasert“ (Titel/Headline und zwei Sätze zum Inhalt, um den „Appetit“ anzuregen); wer mehr wissen will, folgt dem Link zur Internetseite der Gemeinde.

4.5 Andere Onlineforen

Menschen, die nicht weiter kirchlich verbunden sind, kommen in der Regel nicht auf die Idee, interessante Inhalte auf der Internetseite einer Kirchengemeinde zu suchen. Wer bestimmte Angebote sucht (zum Beispiel Konzerte, Mutter-Kind-Treffs oder Kita-Plätze), setzt auch bei Google nicht „evangelisch“ mit ins Eingabefeld. Deswegen ist es erforderlich, dass Kirchengemeinden mit ihren Angeboten auch in nichtkirchlichen lokalen und regionalen Onlineforen vertreten sind. Veröffentlichen Sie Ihre Veranstaltungen auch in den Onlinekalendern der Kommunen, der Tageszeitungen, der Dekanate oder anderen regionalen Onlineforen.

4.6 Pressearbeit

Das ist ein weites Feld, mit dem sich ganze Schulungswochenenden befassen. Hier nur zum Überblick und um Ihren Appetit anzuregen, einige wesentliche Punkte:

- Präsenz in den Medien gibt ihren Projekten einen anderen Status: „Was man Schwarz auf Weiß besitzt, kann man getrost nach Hause tragen.“ Was die Zeitung veröffentlicht, gilt als verlässliche, geprüfte und für wichtig befundene Information.
- Zeitungsleser sind eine für das Fundraising relevante Zielgruppe: Sie sind finanziell einigermaßen solvent, interessieren sich für gesellschaftliche Zusammenhänge, haben Interesse an den Vorgängen in ihrer Stadt.
- Pflegen Sie gute, persönliche Kontakte zur lokalen Presse. Das betrifft die reibungslose Betreuung bei Terminen ebenso wie die persönliche Präsenz in den Redaktionen. Das

ist eine Form der Lobbyarbeit, die bei örtlichen Parteien und Vereinen üblich ist.

- Liefern Sie Qualität ab. Journalistisch brauchbare Texte und Fotos sind das A und O, um ins Blatt zu kommen. Erleichtern Sie dem Redakteur die Arbeit: ausformulierte Texte, klare Anliegen, Erreichbarkeit für Rückfragen.
- Eine Zeitungsredaktion orientiert sich nicht an Ihren Wünschen, sondern an den Maßgaben der journalistischen Sorgfaltspflicht: „Was bringt es dem Leser?“ ist die entscheidende Frage, Sachlichkeit oberstes Gebot.
- „Keep it short and simple“ (KISS): Für ellenlange philanthropische Essays ist in der Tageszeitung kein Platz. Kurze und prägnante Botschaften sind gefragt, die leicht verständlich sind und schnell „ins Hirn gehen“. Verzichten Sie deshalb auf komplizierte Formulierungen und Schachtelsätze. Das Wichtigste gehört immer an den Anfang.

4.7 Werbemedien

Flyer, Faltblätter, Plakate, Banner etc.

- sollen vor allem Aufmerksamkeit erregen,
- greifen ineinander und sollten ein einheitliches Erscheinungsbild haben, damit der Empfänger Ihrer Botschaft Zusammenhänge erkennen kann,
- sind die beste Gelegenheit, Ihr Projekt „schön“ darzustellen,
- kosten ein bisschen Geld, wenn sie entsprechende Qualität bieten sollen.

Wenn Sie auf Werbemedien setzen wollen, sollten Sie an der Qualität nicht knausern. Wenn Sie selbst kein Händchen dafür haben, gibt es in Ihrer Gemeinde vielleicht einen Grafiker, der Ihnen ein Logo oder ein Eindruckplakat pro bono oder zum Selbstkostenpreis entwickelt.

Für das Layout von Flyern und Plakaten reicht oftmals schon die Software „Publisher“, die teilweise in Microsoft-Office-Paketen enthalten ist oder relativ günstig erworben werden kann. Nachteil: Druckereien können mit Publisher-Dateien häufig nicht arbeiten. Für Profianwendungen, für Medien, die in einer Druckerei produziert werden sollen, oder für großflächigen Druck (Banner) benötigen Sie spezielle Layoutsoftware, die aber bei kirchlichen Anbietern deutlich günstiger zu haben ist als auf dem freien Markt.

Wer sich in der Anwendung weiterbilden möchte, kann sich an die Volkshochschule wenden.

Und ist der Flyer endlich erstellt, dann wird leider viel zu häufig die Distribution vernachlässigt. Prospektständer im Gemeindehaus und in der Kirche erreichen nicht die avisierten Zielgruppen.

4.8 Der Schaukasten, ein dreidimensionales Plakat

Der Schaukasten gilt als „Schaufenster der Kirchengemeinde“. Entsprechend bedacht sollte er bestückt, gestaltet und gepflegt werden: sauber, attraktiv und aktuell.

Stellen Sie zuerst die Position Ihres Schaukastens auf den Prüfstand. Kommen viele Passanten daran vorbei? Fällt er an seinem Standort auf? Ist er gut erkennbar? Auch Schaukästen, die jahrelang einen guten Standort hatten, können – zum Beispiel durch Neubaugebiete oder den Bau von Umgehungsstraßen oder Radwegen – im wahrsten Sinne des Wortes ins Abseits geraten.

Die Anmutung: Ist die Kirchengemeinde als Absender auf den ersten Blick erkennbar? Ist der Schaukasten gut gepflegt oder rostig, vermoost und von Gestrüpp überwuchert? Ist die Glasscheibe noch wirklich transparent? Sind die Zettel geknickt, rissig, wellig oder vergilbt? Denken Sie darüber nach, was die Anmutung über die Gemeinde sagt.

Der Inhalt: Auch der Schaukasten ist ein Medium, das vorwiegend im Vorbeigehen gelesen wird. „Möglichst viel an Information, am besten in Schriftgröße 8, damit viel reingeht“, das ist hier (und auch sonst) fehl am Platze. Der Schaukasten ist im Prinzip ein dreidimensionales Plakat. Bewährt hat sich die Aufteilung 1/3 Info, 2/3 kreative Gestaltung. Wesentliche Informationen sind die Gottesdienstzeiten, Kontaktdaten von Gemeindebüro und Pfarramt, Werbung für eine besondere Veranstaltung im Monat, Bestelladresse für den Gemeindebrief und Internetadresse.

Bei der kreativen Gestaltung der restlichen zwei Drittel sind vorherige Planung und Phantasie gefragt. Soll der Inhalt zum Beispiel monatlich wechseln, überlegen Sie sich zu den Monaten des Jahres passende Themen: Januar: Jahreslosung, Kälte, Obdachlosigkeit ...; Juni: Konfirmation, Erwachsenwerden, Lebensabschnitte, Glaubensspuren ...; Dezember: Advent (Warten), Weihnachten (Ankunft), Jahreswechsel (Neuanfang). Die Themen können kreativ, auch mit ungewöhnlichen Materialien, umgesetzt werden.

Technik: Mit Styropor, Farbe, Stoffen und einer Heißklebepistole ist schon viel gewonnen. Wer den Schaukasten pflegt, darf seiner Kreativität freien Raum lassen und sollte sich den Schaukasten nicht als (zweidimensionale) Fläche, sondern als (dreidimensionalen) Raum vorstellen. Verwenden Sie dabei möglichst temperatur- und lichtbeständige Materialien.

5. Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit – zwei Seiten einer Medaille

Wenn wir zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“ ein Fazit ziehen wollten, sollten wir drei Thesen festhalten:

5.1 Werbung um Spenden braucht Öffentlichkeit

Was nützt uns das lobenswerte Projekt, wenn die meisten Menschen nichts davon erfahren und letztlich wieder nur die mitarbeiten oder zahlen, die das sowieso immer tun. Wir sollten also als Gemeinde und Kirche alle uns zur Verfügung stehenden Mittel nutzen, um Menschen zu erreichen, mit ihnen in einen Dialog zu treten und sie von unseren Anliegen zu überzeugen.

Hinzu kommt, dass potente Unterstützer qualitativ hochwertige Kommunikation erwarten – auch das ist für sie ein Anzeichen dafür, dass hier Profis am Werk sind. Große Spendenorganisationen wenden bis zu 20 Prozent ihres Etats für Öffentlichkeitsarbeit auf. Und auch hier geht vieles nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“. Niemand kann von vornherein sagen, was funktionieren wird und was nicht.

Auch bei den Profis sind Spendenkampagnen anfangs Zuschussgeschäfte, und es kostet auch professionelle Fundraiser Zeit und Mühe, Vorstände und Vorgesetzte davon zu überzeugen, dass jede Form der PR vor allem Zeit braucht, um ihre Wirkung entfalten zu können.

5.2 Gemeinnützige Einrichtungen brauchen Profil

Menschen brauchen ein konkretes Profil, an dem sie sich wahlweise reiben oder mit dem sie sich identifizieren wollen. Sauer verdientes Geld oder erübrigte Zeit zu investieren, erfordert Vertrauen. Und Vertrauen wächst dort, wo sich meine Interessen widerspiegeln, wo mir ein authentisches, wahrnehmbares Ge-

genüber begegnet, mit dessen Zielen und Inhalten ich mich identifizieren kann.

Geben Sie Ihren Zielgruppen die Gelegenheit, Gemeinsamkeiten zu entdecken und vertrauensvoll Wege miteinander zu gehen.

5.3 Öffentlichkeitsarbeit ist oft die einzige Form der „Gegenleistung“ und Unterstützung

Es müssen nicht unbedingt die Egozentriker unter unseren Spendern sein, die mit ihrer Zuwendung in der Presse oder auf einer Spendentafel auftauchen wollen. Für Unternehmen gehört Spenden zum Geschäft und zur Unternehmensidentität. Beides sind gute Gründe, geleistete Unterstützung in der Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Zudem ist die Öffentlichkeitsarbeit neben der direkten Kommunikation mit den Spendern ein guter Weg, Rechenschaft abzulegen, Geleistetes zu dokumentieren und auf neue Projekte aufmerksam zu machen. Damit erreichen Sie möglicherweise auch Menschen, die von Ihren bisherigen Projekten noch nicht angesprochen wurden.

Vor allem machen Sie sich durch gute Arbeit und durch gute Öffentlichkeitsarbeit einen guten Namen – und das ist der beste Kredit, den man bei Zeit-, Geld- und Sachspendern haben kann.

6. Weiterführende Hinweise

Foto-Tauschbörsen

Qualitativ hochwertige Fotos zu günstigen Preisen finden Interessierte in Internet-Tauschbörsen. Wer selbst keine Fotos zum Tauschen hat, kann zum Beispiel auf www.photocase.de sogenannte „Credits“ kaufen und damit Fotos herunterladen. Bedingung für die Verwendung ist der Nachweis des Urhebers und der Quelle auf der Publikation. Zudem freuen sich die Fotografen, wenn sie Belegexemplare der Publikation bekommen. Weitere Bilddatenbanken: www.flickr.com und www.pixelio.de.

Personalisierte Newsletter

Für den Versand personalisierter E-Mails (z. B. Newsletter, Terminticker etc.) bietet sich „Supermailer“ als kostengünstiges Massenmail-Programm an. Ähnlich wie die Serienbrieffunktion in Word ermöglicht es, jeden E-Mail-Adressaten persönlich anzusprechen. Außerdem lässt sich mit vergleichsweise geringem Aufwand ein ansprechendes Layout erstellen. Gerin-

ge Grundkenntnisse in Webprogrammierung sind jedoch erforderlich. Wer einen ansprechenden Header (Seitenkopf) möchte, sollte sich ein bisschen mit Layout und digitaler Bildbearbeitung auskennen (oder jemanden kennen, der das kann). Test-Download, Kauf und weitere Infos unter www.supermailer.de.

Software für digitale Bildbearbeitung, Grafik und Layout

Die Firma „logiway“ hat Rahmenverträge mit großen Software-Häusern abgeschlossen, zum Beispiel mit Adobe (Acrobat, Photoshop, InDesign, Illustrator, Dreamweaver). Programme für Anwendungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit sind hier zu einem Bruchteil des marktüblichen Preises erhältlich (leider keine Microsoft-Produkte mehr). Weitere Info: www.logiway.de.

Fortbildungen im Bereich Software-Anwendungen für Öffentlichkeitsarbeit

Die größeren Volkshochschulen (z. B. www.vhs-frankfurt.de), aber auch das Evangelische Medienhaus in Frankfurt (www.ev-medienhaus.de) bieten Fortbildungen an zu:

- Digitalfotografie und digitale Bildbearbeitung mit Photoshop oder Photoshop Elements,
- Grafik und Layoutanwendungen, z. B. mit Photoshop, Adobe InDesign & Illustrator,
- Erstellen von Internetseiten mit HTML oder Redaktionssystemen.

Weiterführende Literatur:

Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizistik (gep), Der Gemeindebrief – Magazin für Öffentlichkeitsarbeit

Ksenija Auksutat, Gemeinde nah am Menschen. Das Praxisbuch Mitgliederorientierung, 2009

Ksenija Auksutat, Gastgeberin Kirche, 2005

Joachim Gerhardt/Karsten Matthis, Öffentlichkeitsarbeit praktisch in Kirche und Gemeinde, 2009

Andreas Junge/Arndt Schnepfer, Für Gott werben. Das Buch für Öffentlichkeitsarbeit in Kirche und Gemeinde, 2004

Arndt Schnepfer/Andreas Junge, Geld für Gott. Das Fundraising-Buch für Kirche und Gemeinde, 2008

Walter von la Roche, Einführung in den praktischen Journalismus, 2008

Wolf Schneider, Deutsch für Profis: Wege zu gutem Stil, 2001

Wolf Schneider, Wörter machen Leute: Magie und Macht der Sprache, 2007

Henriette Löwisch, Journalismus für Dummies, 2008

Oliver Erens, Pressearbeit für Dummies, 2008

Andreas Lutz/Isabel Nitzsche von Linde, Praxisbuch Pressearbeit: Für Selbstständige, Gründer, kleine Organisationen und Verbände, 2007

4.5 Erzählkunst im Fundraising

Erzählkunst, muss das sein?

O man, Geschichten erzählen, muss das sein? Ist das nicht eher eine Kompetenz für den Kindergarten? Oder für seltene Kaminabende beim Wintersturm draußen? Schauen wir auf Jesus, so werden wir auch hier eines Besseren belehrt. Jesus sprach in Gleichnissen. Er erzählte Geschichten. Landauf, landab. Mit Geschichten wandte er sich an Pharisäer und Fischer, an Reiche, Arme, Gebildete und Ungebildete, Frauen und Männer, Alte und Junge. Jesus lagen (und liegen) wir Menschen am Herzen. Er wollte uns erreichen und uns seine Botschaft von der Liebe Gottes verständlich machen. Dazu nutzte er Geschichten, denn die verstehen wir nun mal besser und somit tiefer als reine Fakten.

Die Hirnforschung der letzten Jahre bestätigt, was viele von uns bereits intuitiv und durch eigene Lebenserfahrungen wussten: Wir Menschen denken, träumen und erinnern uns in Geschichten. Über Geschichten transportieren wir Erkenntnisse, mit denen wir unser Leben bewältigen. Geschichten, die wir für uns als bindend annehmen und weitererzählen, begründen unsere Identität. So begründet die Geschichte von Jesu Auferstehung unsere Identität als Christen. Sie ist für uns wahr. Über Geschichten bauen wir Brücken zum anderen und finden Gefährten.

Erst Geschichten kleiden unsere Gefühle in Worte, Bilder oder Gesten. Sie bringen das Unterbewusste unseres seelischen Kapitals an die Oberfläche unseres Bewusstseins, so dass wir gezielt damit umgehen und sie mit anderen teilen können.

Doch wir leben in einer Zeit, die die Ratio als Deutungsprinzip höher schätzt als ihr Gegenwicht, den Mythos. Das war nicht immer so. Für die Griechen des Altertums galten Ratio und Mythos als gleichberechtigt. Die Ratio, die Vernunft, half ihnen, in der Welt zu wirken, Schiffe zu bauen, Tempel zu errichten und Schwerter zu schmieden. Die Ratio hatte klare Grenzen. Sie versagte dabei, Leid zu lindern oder Trost zu spenden. Das war die Aufgabe des Mythos. Er brachte Orientierung in eine verwirrende Welt. Er stellte Zusammenhänge von Ereignissen her und erklärte die Welt über Geschichten von Göttern und Helden.

Mit der Revitalisierung der Erzählkunst knüpfen wir an diese alte Balance zwischen Ratio und Mythos an.

1. Was ist eine Geschichte?

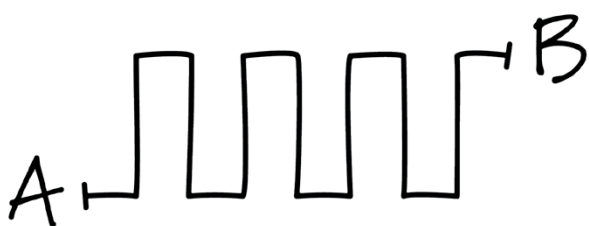
Für die Definition greifen wir auf die Bibel zurück. Wir alle kennen die Weihnachtsgeschichte. Sie erzählt von Jesu Geburt, von Maria und Josef, den Hirten auf dem Felde, dem Engel und der Menge der himmlischen Heerscharen. Sie bewegt seit über 2.000 Jahren Menschen auf der ganzen Welt. Sie transportiert die Aussage „Der Heiland ist geboren“.

Doch Tatsachen allein sind tot. Sie erreichen uns nicht. Sie sind für uns kaum zu fassen. Bezogen auf die Weihnachtsgeschichte heißt das: Wir sollen glauben, dass der Erlöser gekommen ist? Gott soll Mensch geworden sein? Das soll stimmen? Wir bleiben zurückhaltend.

Erst die Geschichte dazu haucht dieser Information über Jesu Geburt Leben ein und zeigt ihre Bedeutung auf. Die Engel kommen zu den Hirten aufs Feld. Die Hirten zittern vor Angst, als sie auftauchen. Dann spricht einer sogar zu ihnen, und schließlich stimmen sie alle in den Lobgesang Gottes ein. Das können wir uns schon eher vorstellen, auch wenn Engel an sich durchaus etwas Ungewöhnliches sind. Daraufhin ziehen die Hirten los, knien nieder vor dem Kind und beten es an. Wir erfassen, dass dieses Kind anders ist.

Damit veranschaulicht die Weihnachtsgeschichte sehr eindrücklich, was eine Geschichte ist. Eine Geschichte ist die Abfolge von verbundenen Ereignissen, die zu einer Schlussfolgerung führen. Auf die Schlussfolgerung und damit die Botschaft kommt es an. Haben wir keine Botschaft, so haben wir nur schöne Worte oder reine Unterhaltung. Geschichten hingegen sind mächtig.

Die Grafik auf der nächsten Seite illustriert unsere Definition. Wir starten an einem Punkt A, erleben und probieren Diverses, das mit den Peaks dargestellt wird, können uns auf dieser oberen Ebene allerdings noch nicht halten und stürzen wieder ab. Schlussendlich gelangen wir aber an den Punkt B, an dem wir uns zugleich auf einer höheren Erkenntnisebene bewegen.



Aufbau einer Geschichte, nach Nancy Duarte, Resonate, 2010 © Alexandra Ripken

2. Was ist eine Fundraisinggeschichte?

Fundraisinggeschichten im engen Sinne haben die Aufgabe, eine zuvor von uns Fundraisern überlegte Handlung beim Spender auszulösen. Der Spender soll zu einer Spende von Geld, Zeit, Kompetenz oder Sachmitteln bewegt werden. Und genau das unterscheidet die Fundraisinggeschichte von der Fallgeschichte, die oft als „Human Touch Story“ oder Herzschmerz-Geschichte bezeichnet wird.

Eine reine Human-Touch-Story kann wunderbar erklären und erzieherisch wirken. Sie illustriert unsere Wirkung und unser Anliegen. Sie weckt leicht unser Interesse und belebt sachlich richtige, aber öde Statistik. Doch das heißt noch lange nicht, dass sie unser Gegenüber auch zum Handeln bewegt. Leider. Als Zuhörer oder Leser emotional bewegt zu sein, zieht nicht zwangsläufig die von uns Fundraisern beabsichtigte Handlung nach sich. Das erreichen wir eher, wenn wir eine Geschichte erzählen, in der es an unserem Gegenüber liegt, ob die präsentierte Geschichte einen guten Verlauf nimmt. Der Leser muss offen für den Ausgang der erzählten Geschichte sein. Er bestimmt ihren endgültigen Verlauf.

Das wichtigste Kennzeichen der Fundraisinggeschichte ist somit, dass sie dem Leser die Chance eröffnet, seine eigene Geschichte zu schreiben und zugleich an einer anderen Geschichte teilzuhaben. Das gelingt, indem der Leser der Held der Geschichte ist. Durch seine Handlung verändert er den Verlauf der Geschichte in einem besonderen Moment. Dieser zugespitzte Moment zwingt den Leser bzw. Spender, sich zu seinem Profil zu bekennen, und gibt ihm die Chance, sich einer Gruppe anzuschließen. Ist er ein Bürgerrechtsaktivist? Ein Konservativer? Nett? Wichtig? Der Leser entscheidet und handelt selbst. Er kann intervenieren oder es lassen. Eins bleibt: Seine Handlung hat klare Konsequenzen.

Wenn wir an dieser Stelle für den Spender den Begriff des Helden einführen, haben wir nicht einen

muskelstrotzenden Supermann wie Batman oder eine überirdische Superfrau wie Catwoman vor Augen. Nein. Ein Held ist für uns ein Mensch aus Fleisch und Blut, der das Leben liebt und deswegen trotz aller Ungewissheiten Entscheidungen für das Leben trifft. An seinen Entscheidungen können sich dann andere, die etwas ängstlicher sind als er, orientieren.

Ungewissheit besteht für unseren Spender immer, denn wir Fundraiser können ihm ja nicht garantieren, dass seine Spende auch 100%ig zu dem von uns aufgeführten Erfolg führen wird. Doch unser Spender handelt trotzdem. Er handelt im Nebel. Aus Liebe zum Leben. Aus Vertrauen zu uns. Er riskiert es. Und damit unternimmt er eine Probestandlung, die wegweisend für andere werden kann.

3. Wie finden Sie die für Ihren Spender bedeutungsvolle Fundraisinggeschichte?

Um die kraftvollste Frequenz für Ihre Botschaft zu finden, schlagen wir vor, die Brille Ihres Empfängers aufzusetzen. Welche Eindrücke und Gefühle leitet Ihr Gegenüber? Welche Erfahrungen haben Ihre Zuhörer bzw. Spender gemacht? Wonach sehnt sich Ihr Publikum? Mit diesen Fragen konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihr Gegenüber, sondern auf Veränderung. Sie selbst wandeln sich vom „Verkäufer“ zum „Kommunikator“. Sie suchen aktiv nach Möglichkeiten der Verbindung und somit nach der Schnittmenge zwischen dem Bedürfnis Ihres Spenders und Ihrem eigenen.

Haben Sie einen triftigen Grund, gerade diese Geschichte mit Ihrem Spender zu teilen? Denn wir erzählen Geschichten ja, um zu überleben. Niemand muss lernen, gute Zeiten zu verkraften. Also: Welches Problem haben Sie wie gelöst bzw. wollen Sie heute mit Hilfe des Spenders knacken? Finden Sie genau den Punkt, der Ihr großes universelles Thema im Kleinen zeigt. Konzentrieren Sie sich nur auf einen Aspekt. Womit möchten Sie den Blick Ihres Spenders auf unsere gemeinsame Welt verändern? Über welches Erlebnis spürt Ihr Spender, um welches Gefühl es geht?

In der Erzählkunst sind dies die elementaren Vorüberlegungen dafür, unseren Zuhörern eine bedeutungsvolle Geschichte zu erzählen. Eine bedeutungsvolle Geschichte zu erzählen heißt, dass wir unsere Zuhörer inspirieren, zu denselben Schlussfolgerungen wie wir zu gelangen und es als eigene Erkenntnis wahrzunehmen (A. Simmons, The Story Factor, 2006). Denn wir Menschen schätzen unsere persönlichen Schlussfolgerungen in der Regel mehr als dieje-

nigen, die uns Dritte vorlegen. Wir vertrauen nur den Geschichten, die wir auch für uns selbst annehmen.

4. Welche Geschichten wollen wir Menschen hören?

Nehmen wir beispielsweise die fürs Kino produzierten Filme und schauen, welche in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder nachgefragt wurden, so stellen wir fest, dass insbesondere Filme beliebt sind, die um die Themen Veränderung und Erlösung kreisen (B. Buster, www.qideas.org/viedo/the-arc-of-storytelling.aspx). Sie vermitteln uns Lebenskompetenz und Zuversicht.

Unter Veränderung verstehen wir eine tiefgreifende Persönlichkeitsveränderung: Ein Mensch stellt sich seiner Angst, fasst den Entschluss, diese Angst zu besiegen, und wird dadurch ganz und gar lebendig. Dieser so veränderte Mensch ermutigt wiederum uns Zuschauer, für uns selbst zu hoffen. Soweit, so gut und doch nicht simpel. Denn entscheidend ist, dass wir als Zuschauer den Protagonisten auch ins Herz schließen. Das ist zum Beispiel dem Film „Ziemlich beste Freunde“ wunderbar gelungen. Darin entscheidet sich ein schwerreicher querschnittsgelähmter Mann in Paris für einen kleinkriminellen Pfleger aus der Vorstadt, der kein Mitleid für ihn hat, ihn aber mit seinem Lebenshunger zurück ins pralle Leben führt.

5. Wie erzählen Sie anschaulich?

Überprüfen Sie für Ihre Geschichte die Details, die Sie in Ihre Geschichte aufnehmen, auf ihre Relevanz für den weiteren Verlauf Ihrer Geschichte. Streichen Sie alles Dekorative. Es verwirrt Ihren Zuschauer, Ihren möglichen Unterstützer.

Ihre Sprache selbst darf einfach sein. Einfach ist kein Synonym für ordinär, sondern für verständlich. Also ersetzen Sie Adjektive durch die Beschreibung dessen, was tatsächlich zu sehen ist. Der „bärtige Mann“ wird zum „Mann mit Oberlippenbart“. Diesen Effekt unterstützen Sie, wenn Sie „Szenen zu Wörtern finden“ (K. Frenzel/M. Müller/H. Sottong, Storytelling. Das Praxisbuch, 2006). „Er war enttäuscht“ wird zu „Ihm schossen die Tränen in die Augen“ oder „Ich freute mich“ wird zu „Ich sprang in die Luft vor Freude“. So führen Sie Ihrem Publikum das Geschehen vor und ziehen es in die Handlung hinein. Sie überlassen Ihrem Publikum die Bewertung der Ereignisse.

6. Das Märchen-Erzählschema als Ihre Arbeitshilfe schlechthin

Für uns Fundraiser ist das einfachste und zugleich wirkungsvollste Erzählschema das Märchen. Denn das Märchen beschreibt, wie ein Protagonist einen Konflikt löst, so dass wir Menschen daraus Lebenskompetenz ziehen können. Es ist Infotainment in Reinform, wie wir es im Fundraising benötigen.

Das Märchen besteht aus den drei Elementen Problem, Lösungssuche und Heimweg. Die Konfliktbewältigung ist sein und somit Ihr Hauptthema, sonst haben wir als Zuhörer keine Geschichte, sondern eine schnöde Zustandsbeschreibung. Anders ausgedrückt: Am Anfang ist unsere Hauptfigur im Zustand A, am Ende hingegen in Zustand B. Wie bereits die Grafik gezeigt hat oder etwa das Märchen „Von einem, der auszog, das Fürchten zu lernen“ veranschaulicht: Da meint einer, der sich selbst für einen Dummbart und Taugenichts hält, als Gegenbeweis und zum Broterwerb doch wenigstens die Kunst des Gruselns lernen zu müssen, verlässt sein Vaterhaus, bändigt Geister in einem verwunschenen Schloss, so dass er ihren Schatz aus dem Schloss erhält, heiratet noch die Tochter des Königs, die ihn nachts im Bett mit kalten Fischen erschrickt und ihn so zu seiner großen Erleichterung doch endlich das Fürchten lehrt. Selbst unsere großen Epen wie die Ilias mit Odysseus und seiner ewig langen Fahrt von Troja zurück zu seiner Heimatinsel Ithaka oder die Erzählung von Moses, der das Volk Israel erst durch das Rote Meer und dann durch die Wüste in das versprochene Land führen muss, folgen dieser Struktur.

7. Ihr Erzählschema anhand von sieben Sätzen

Überlegen Sie zuerst, welchen Spendern Sie Ihre Geschichte erzählen wollen. Speziell für diesen Menschen entwickeln Sie Ihre Geschichte. Sie muss dem Erwartungshorizont Ihres Gegenübers entsprechen und seine Bedürfnisse befriedigen.

Vergegenwärtigen Sie sich den Konflikt, den Sie mit seiner Hilfe bewältigen wollen.

Satz 1: Es war einmal ...

Unter diesen Vorzeichen führen Sie die Hauptfigur Ihrer Geschichte ein und setzen den Rahmen Ihrer Geschichte. Ihr Protagonist kann ein Leistungsempfänger Ihrer Organisation oder Kirchengemeinde sein, einer Ihrer Hauptamtlichen oder Freiwilligen. Entscheidend ist, dass er die Werte Ihrer Organisation

repräsentiert und Ihren Spendern sympathisch ist. Die müssen ihn mögen. Überstrapazieren Sie die Gefühle des Spenders hier nicht zu sehr.

Bleiben Sie bei einer Hauptperson. Aus der Verhaltensforschung wissen wir, dass unser Mitgefühl mit der Zunahme des Leides abnimmt. Der entsetzlich zynische Satz von Joseph Stalin „Ein toter Mensch ist eine Tragödie, eine Million eine Statistik“ spitzt diese Beobachtung zu. Für uns Fundraiser und unsere zu erzählenden Geschichten heißt diese Erkenntnis, uns auf eine Einzelperson zu konzentrieren, so dass der Spender seine eigene Ohnmacht überwinden und seine Stärke spüren kann. Zeigen wir unseren Spendern, was sie machen können, und unterlassen wir es, ihnen zu zeigen, was sie nicht machen können. Sie werden es uns mit Engagement zurückzahlen. Sagen Sie, um wen es wo und wann geht.

Satz 2: Und jeden Tag ...

Sie skizzieren das Alltagsleben Ihres Protagonisten. Wie macht er tagein, tagaus?

Satz 3: Bis eines Tages ...

Es kommt zum Wendepunkt. Welches Ereignis stürzt das Leben Ihres Protagonisten um?

Satz 4: Und deswegen ...

Ihr Protagonist nimmt die Fäden selbst in die Hand und bewahrt sich damit seine Würde. Wie sieht seine Lösung für einen wünschenswerten Zustand aus?

Satz 5: Und deswegen ...

Ihr Protagonist gerät ins Stocken, er braucht Hilfe, wie jeder Mensch irgendwann irgendwie. Ihr Spender taucht auf. Er ist das Zünglein an der Waage. Was muss Ihr Spender tun, damit Ihr Protagonist die letzte Hürde überwinden kann? Was braucht Ihr Protagonist? Was kostet es?

Satz 6: Bis endlich ...

Sie läuten die Schlussphase Ihrer Geschichte ein. Wie wird sich der Alltag Ihres Protagonisten verändern? Was bewirkt Ihr Spender mit seiner Handlung für Ihren Protagonisten?

Satz 7: Und seitdem ...

Sie bestätigen Ihren Spender in seiner Handlung, indem Sie die übergeordnete Bedeutung Ihrer Geschichte aufzeigen. In welchem gesellschaftlichen Kontext befinden sich Ihr Protagonist und Ihr Spender?

Zu guter Letzt: Geben Sie Ihrer Fundraisinggeschichte eine Überschrift. Worum geht es? Ihre Überschrift

ist Ihr Schlagwort im Fundraisinggespräch oder Ihre Betreffzeile im Spendenbrief.

Mal ist Ihre Geschichte kurz, mal lang. Das variiert sowohl mit der Situation, in der Sie Ihre Geschichte erzählen, als auch mit Ihrem Publikum. Passen Sie sich immer kurzfristig an. Die Annahmen, unter denen Sie Ihre Geschichte entwickelt bzw. das letzte Mal erzählt haben, können sich radikal geändert haben. Eins bleibt jedoch immer: Erzählen Sie straff und bleiben Sie beim Kern.

8. Legen Sie Ihr Geschichtenarchiv an

Für Ihr Fundraising brauchen Sie nicht nur eine Vielzahl von Fundraisinggeschichten, sondern insgesamt viele verschiedene Geschichten. Denn Ihre Geschichten machen sowohl Sie als auch Ihre Organisation interessant. Deswegen zeigen wir Ihnen hier, wie Sie nun an organisationale Geschichten herankommen, sie strukturieren und einsetzen können.

Um Geschichten Ihrer Organisation zu erhalten, müssen Sie sie sammeln. Auch bei Ihrem Geschichtenarchiv gilt unsere goldene Fundraisingregel: „Wer fragt, gewinnt“.

Kümmern Sie sich zuerst um die „niedrig hängenden Früchte“. Halten Sie die lange schon bekannten Geschichten, die bei Ihren Kollegen oder Spendern kursieren, einfach schriftlich fest.

Dann, in einem zweiten Schritt, bitten Sie aktiv um Geschichten. Dazu sollten Sie wissen, wofür Sie die Geschichten einsetzen wollen. Für eine Rede, Ihren Webauftritt, Ihren Newsletter, Ihre Spendenbriefe, Spendergespräche, Ihr Jubiläum usw. Wenn Sie wissen, wofür Sie etwas suchen, finden und erhalten Sie schneller das Gesuchte. Wenden Sie sich nun an Ihre Kollegen und Unterstützer. Wenn Sie sich mit Ihrer Bitte um Geschichten an Ihre Spender, Geschäftspartner oder Ehrenamtliche wenden, so signalisieren Sie Ihr existentielles Interesse und benennen Ihren spezifischen Bedarf.

Ob per Dekret, Bitte oder durch einen Service, entscheidend ist, dass Sie das Geschichtensammeln in den Alltagsroutinen Ihrer Organisation verankern.

Ihr Geschichtenarchiv entspricht einer Bibliothek. Also benötigen Sie eine zentrale Sammelstelle für Ihre Geschichten. Halten Sie sich nicht zu lange mit der Frage auf, wie die Sammelstelle aussehen sollte. Das kann wachsen. Haben Sie erst einmal nur einen Schuhkarton oder Sammelkasten, ist das ok. Hauptsache, Ihre Kollegen haben einfachen Zugang dazu

und die Geschichten kommen überhaupt zusammen. Später können Sie auch über so etwas wie eine Cloud-Lösung nachdenken, zu der alle Zugriff haben.

Ihr Archiv muss regelmäßig neu bestückt werden. All die darin gesammelten Geschichten müssen für Ihre Organisation frei verfügbar sein. Denn nur erzählte, sprich lebendige Geschichten können wirken.

Geschichten sind konkret. Ihre Wirkung hängt nicht nur vom Inhalt, sondern auch vom Erzähler selbst ab. Deshalb sollten Sie notieren, wo und wann Sie die Geschichte archiviert haben. Schreiben Sie auf, wer Ihnen die Geschichte erzählt hat. Ein Kollege, der gerade zu Ihrer Organisation gewechselt hat? Ein kleines Mädchen? Ein langjähriger Spender? Diese Hintergrundinformationen zur Genese einer Geschichte erleichtern Ihnen die Suche nach der passgenauen Story für Ihren späteren Bedarf.

Die Rubriken Ihres Geschichtenarchivs entsprechen den Etappen eines Märchens. Denn mit Ihren gesammelten Geschichten erzählen Sie in einem großen Spannungsbogen, wie Ihre Organisation den ihr zugrunde liegenden Konflikt löst. Für beispielsweise eine diakonische Werkstatt könnte der Konflikt die Diskriminierung von Menschen mit Behinderung sein. All Ihre gesammelten Geschichten illustrieren dann, wie die Werkstatt die Integration von Menschen mit Behinderung bewerkstelligt.

Die sieben Sätze für Ihre Fundraising-Geschichte

**Es war einmal + Und jeden Tag:
Ihre Gründung**

Erzählen Sie, wo Sie begonnen haben.

**Bis eines Tages:
Ihr Konflikt**

Zeigen Sie auf, welches Problem gelöst werden muss. Welche gesellschaftliche Herausforderung wollen Sie meistern?

**Und deswegen:
Ihr spezifischer Lösungsansatz zur Konfliktbewältigung**

Veranschaulichen Sie Ihre ureigene Handschrift.

**Und deswegen:
Lernen**

Dokumentieren Sie, wie Sie aus Fehlern und Erfolgen gelernt haben.

**Bis endlich:
Erfolg Ihrer Organisation**

Präsentieren Sie, was Sie schon erreicht haben. Wer ist alles dabei?

**Und seitdem:
Zukunft**

Skizzieren Sie, wie die Welt durch Sie zukünftig aussehen wird. Was bringen Sie in die Welt?

Kapitel 5

Fundraisinginstrumente

Inhalt

- 5.1 Anlassspenden
- 5.2 Erbschaftsfundraising in Kirchengemeinden
- 5.3 Das Event: ein unvergessliches Erlebnis
- 5.4 Förderkreise und Fördervereine
- 5.5 Geldauflagen-Marketing für kirchliche und diakonische Einrichtungen
- 5.6 Haus- und Straßensammlungen
- 5.7 Kollekten: besser bitten – mehr bekommen
- 5.8 Merchandising
- 5.9 Spendenbriefe und Freiwilliges Kirchgeld
- 5.10 Spendergespräche
- 5.11 Sponsoring in der Kirche

5.1 Anlassspenden

Anlassspenden sind Spenden, die im Zusammenhang von privaten, beruflichen, organisationalen oder betrieblichen Anlässen von den Anlassgebern für eine gemeinnützige/kirchliche Organisation erbeten und von deren Gästen bzw. Anspruchsgruppen gegeben werden.

Der systematische Einsatz von Anlassspenden im Rahmen des Fundraisingmix umfasst nicht allein die handwerklich und juristisch saubere Abwicklung, sondern auch eine kontinuierliche Kommunikationsstrategie.

- Organisationsanlässe/
Eigenanlässe
 - runde und halbrunde Jubiläen zum Bestehen der Organisation (z. B. Kirchengemeinde bzw. Kirchengebäude, diakonische Einrichtung, Schule, andere pädagogische Einrichtungen)
 - runde und halbrunde Jubiläen zum Bestehen von Kirchenchören etc.

1. Anlässe

Die Anlässe, in deren Zusammenhang um Spenden gebeten werden kann, können zunächst in individuelle und korporative Anlässe unterschieden werden.

Zu den individuellen Anlässen zählen insbesondere:

- Lebensfeste/private Jubiläen
 - runde und halbrunde Geburtstage (50., 65., 70., 75. etc.)
 - Hochzeitsjubiläen (silberne, goldene, diamantene etc.)
 - Hochzeiten
 - Kindstufen
 - Konfirmationen
 - Jubelkonfirmationen
- berufliche Anlässe
 - Verabschiedung von einer Arbeitsstelle/aus einem Amt
 - Einführung in ein neues öffentliches oder kirchliches Amt
 - Verabschiedung in den Ruhestand

- Trauerfälle

Zu den korporativen Anlässen können gezählt werden:

- Firmenanlässe
 - Neueröffnungen von Firmen oder Niederlassungen
 - Firmenjubiläen
 - Weihnachtsspenden

Es gibt darüber hinaus insbesondere im kirchlichen Zusammenhang Mischformen von privaten und organisationalen Anlässen. Ein (halb-)runder Geburtstag eines Pfarrers, Dekans, Bischofs oder Kantors bietet sich für die Werbung um Anlassspenden an, wenn der Anlass auch in der kirchlichen Öffentlichkeit begangen wird und die betreffenden Personen über eine gute Reputation verfügen. Gleiches gilt für (halb-)runde Geburtstage von Inhabern lokaler Unternehmen, sofern diese öffentlich oder zusammen mit Geschäftspartnern gefeiert werden.

2. Motive

Idealerweise funktionieren Anlassspenden, weil sie eine Win-win-Situation herstellen. Der Motivation vieler Jubilare bzw. Anlassgeber, ihre Gäste um eine Anlassspende zu bitten, liegt das Gefühl zugrunde, materiell ausreichend oder gar reich versorgt zu sein. Materielle Geschenke erfreuen sie nur noch bedingt. Auf überflüssige Geschenke oder Dinge, die sie sich problemlos selbst besorgen können, verzichten sie gerne. Vielmehr sind andere Werte für sie wichtig geworden: die eigene Gesundheit, gelingende familiäre und freundschaftliche Beziehungen sowie ein funktionierendes soziales und gesellschaftliches Umfeld. Zu Letzterem etwas beitragen zu können, erfüllt sie mit Freude und Sinn. Die Anlassspende bietet Jubilaren/Anlassgebern die Möglichkeit, diese immateriellen Werte praktisch zu fördern. Wenn die Gäste für das vom Anlassgeber ausgesuchte und selbst unterstützte Projekt spenden, machen sie ihm eine Freude.

Wissen die Gäste bzw. Spender um den persönlichen Bezug des Anlassgebers zum Spendenprojekt, dann kommen sie seiner Bitte gerne nach. Auch Gäste leiden oft unter dem Problem, einem Menschen,

dem es materiell gut geht, ein sinnvolles Geschenk zu machen. Etwas Passendes zu finden, ist zeitaufwendig und schwierig. Gelingt dies nicht, hält sich auch beim Schenkenden die Freude über das Präsent in Grenzen. Die Bitte um eine Anlassspende befreit den Gast aus diesem Dilemma. Er darf sich der Freude des Gastgebers über die Spende sicher sein.

Die Organisation, die mit der Anlassspende bedacht wird, profitiert in doppelter Hinsicht. Zum einen erhält sie Geld. Zum anderen wird ihre Arbeit bzw. ihr konkretes Projekt durch den Anlassgeber in seinem Verwandten- und Bekanntenkreis bzw. bei seinen Geschäftspartnern bekannt gemacht. Anlassgeber werden durch ihre Spende zu Fürsprechern der Organisation bzw. Einrichtung.

3. (Kirchliche) Zielgruppen

Zielgruppen für das Einwerben von Anlassspenden sind primär bereits bekannte Unterstützer bzw. Sympathisanten (auch Alumni und Angehörige) der Organisation, die über eine gewisse wirtschaftliche Sicherheit verfügen. Als überzeugte Unterstützer sind sie auch bereit, ihr Engagement ihren Gästen und Geschäftspartnern gegenüber öffentlich zu machen.

Speziell mit Blick auf Kirchengemeinden bietet sich das Instrument von Anlassspenden für Gruppen in der Kerngemeinde an, unter denen besonders die Chöre herausgehoben werden sollen. Wenn Anlassgeber aus diesen kerngemeindlichen Gruppen stammen, gehören oftmals die Mitglieder der jeweiligen Gruppe zu seinen Gästen bzw. gibt es Gelegenheiten, im Rahmen der Gruppe gesondert zu feiern. So besteht auch aufseiten der Gäste, die zu Spendern werden, eine hohe Affinität zu den Zwecken, die durch die Spende gefördert werden sollen (Chorarbeit, Kirchenbau, Seniorenarbeit etc.).

Im Rahmen von kirchlichen Amtshandlungen/Kasualien (Taufe, Trauung, Bestattung) oder Jubiläen (Hochzeits- und Konfirmationsjubiläen) kann leicht um Anlassspenden geworben werden. Zum einen kann das durch die Sammlung im entsprechenden Gottesdienst erfolgen, zum anderen können die Anlassgeber (Brautpaar, Taufeltern, Hinterbliebene, Jubilare etc.) ihre Gäste bereits mit der Einladung um eine entsprechende Spende bitten. Voraussetzung für solche Kasualspenden ist, dass von Seiten der Gemeinde im Rahmen der Vorbereitungen für den jeweiligen Gottesdienst mit den Anlassgebern über den Verwendungszweck der Kollekte gesprochen wird. Idealerweise nennen die Anlassgeber ihren Gästen den Zweck der Kollekte bereits in der Einladung.

3.1 Sonderfall 1: Kranzspende

Die sogenannte Kranzspende ist ein Sonderfall der Anlassspende. Um Sie wird anlässlich einer Bestattung gebeten. Die Trauergemeinde wird entweder im Namen des Verstorbenen oder auf Wunsch der Hinterbliebenen gebeten, auf Blumen und Kränze am Grab zu verzichten und stattdessen zugunsten einer von ihnen benannten kirchlichen oder gemeinnützigen Organisation zu spenden. Entsprechende Willensbekundungen können zu Lebzeiten im Rahmen von Vorsorgevollmachten bzw. in Patientenverfügungen oder auch bei Bestattern festgelegt werden.

Die Bitte um die Kranzspende wird durch einen entsprechenden Satz in den Todesanzeigen kommuniziert, die an Verwandte und Bekannte geschickt oder in Tageszeitungen geschaltet werden: „Anstelle von Blumen und Kränzen bitten wir um eine Spende zugunsten ..., Konto-Nr. ..., Name der Bank, BLZ ..., Stichwort: Vor- und Zuname des Verstorbenen“.

3.2 Sonderfall 2: Weihnachtsspende von Unternehmen

Im Geschäftsbetrieb hat sich eingebürgert, Geschäftspartnern und Kunden in der Weihnachtszeit neben der üblichen Grußkarte mehr oder minder kleine Präsente (Kugelschreiber, Kalender, Delikatessen etc.) zukommen zu lassen. Dafür haben Unternehmen eigene Budgets. Immer mehr Unternehmen stellen dieses Vorgehen jedoch in Frage. Zum einen sind auch hier sinnvolle Geschenke schwer zu finden, zum anderen können Mitarbeiter des Unternehmens und der Geschäftspartner gleichermaßen in Konflikt mit den Compliance- bzw. Anti-Korruptions-Richtlinien ihres Unternehmens geraten. So entschließen sich mehr und mehr Unternehmen, einer gemeinnützigen oder kirchlichen Organisation anlässlich des Weihnachtsfests eine Spende zukommen zu lassen. Dieses Engagement kommunizieren die Unternehmen in den Grußkarten an ihre Geschäftspartner. Auf diesem Weg bitten sie diese, ebenfalls anstelle eines Geschenks der genannten Organisation eine Spende zukommen zu lassen („Wir unterstützen in diesem Jahr die Organisation ... / Konto-Nr. ...; Bankleitzahl ...“). Häufig erfolgt die Bekanntgabe des Gesamterlöses der Aktion bei einem gemeinsamen Pressetermin von Unternehmen und Gemeinde/Organisation.

4. Vorgehensweise

Die Grundlage für die systematische Einwerbung von Anlassspenden ist eine gezielte und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit zum Thema. Wie auch bei anderen Spendenmöglichkeiten müssen Anlassspenden den relevanten Zielgruppen als Option bekannt sein, der Gemeinde/Einrichtung eine Spende zukommen zu lassen. Hierzu eignen sich insbesondere:

- Berichte über erfolgte Anlassspenden im Gemeinde-/Freundesbrief
- Interview mit einem Jubilar im Gemeinde-/Freundesbrief
- Öffentlicher Dank beim Anlassgeber
- Redaktionelle Artikel zum Thema im Gemeinde-/Freundesbrief
- Handzettel für Auslage bei eigenen Veranstaltungen
- Handzettel als Beilage zu den (Jahres-) Spendenquittungen
- Freianzeigen in Tageszeitungen und Amtsblättern, die um Anlassspenden werben
- Handzettel/Informationsmaterial zum Thema Kranzspenden bei Bestattungsunternehmen hinterlegen

Die Gemeinde/Organisation hält verschiedene Materialien vor, mit denen sie die Anlassgeber bei der Durchführung ihrer Spendenaktion unterstützen kann. Das sind vor allem:

- eine repräsentative Spendenbox (z. B. Plexiglaswürfel, Modelle des Kirchgebäudes, umgebaute Orgelpfeifen)
- gegebenenfalls Spendenkuverts/-tüten für Barspenden, die verschlossen und mit den Adressdaten des Spenders versehen werden können, damit dieser eine Zuwendungsbescheinigung erhalten kann
- Info-Material zu den unterstützten Projekten, das den Einladungen beigelegt werden kann
- vorbereitete Überweisungsträger, die den Einladungen beigelegt werden können
- Mustertexte für die Annoncierung der Spende in der Einladung bzw. im Gottesdienst

Mit dem Anlassgeber sind im Vorfeld verschiedene organisatorische Punkte abzusprechen:

1. Welches Projekt soll unterstützt werden?
2. Werden die Spenden direkt auf das Konto der Gemeinde/Organisation überwiesen oder bei der Feier bar gesammelt?
3. Legen Sie für die Überweisungen den Verwendungszweck und ein Kennwort fest, damit die Spenden und der Anlass identifiziert werden können (z. B. Spende Geburtstag Mustermann)
4. Welche Materialien werden vom Anlassgeber benötigt?
5. Wünscht der Anlassgeber bei der Feier das Erscheinen bzw. eine Mitwirkung eines Vertreters der Gemeinde/Organisation?
6. Ist der Anlassgeber mit einem Bericht über sein Engagement einverstanden?
7. Wann erhält der Anlassgeber die Liste mit den Namen der Spender und der Gesamtsumme der eingegangenen Spenden?
8. Dankt der Anlassgeber seinen Gästen gesondert oder erfolgt der Dank durch die Gemeinde/Organisation auch in seinem Namen?

Sollen die Gäste eine Zuwendungsbestätigung für ihre Spende erhalten, gibt es zwei Wege, auf denen dies erfolgen kann:

1. Die Gäste überweisen ihre Spende direkt auf das Konto der Gemeinde/Organisation.
2. Beim Fest werden Barspenden in Spendentüten/-kuverts der Gemeinde/Organisation gegeben. Der Anlassgeber übergibt die verschlossenen und mit den Adressdaten der Gäste versehenen Kuverts der Gemeinde, die die Spenden verbucht.

Für Spenden, die auf das Privatkonto des Anlassgebers eingezahlt oder die ohne Spendenkuvert/-tüte übergeben wurden, dürfen die Gemeinden/Organisationen keine Zuwendungsbestätigungen ausstellen. Vom Anlassgeber selbst erstellte oder beim Fest ausgelegte Listen, auf denen die Spender mit Adresse und der gespendeten Summe aufgeführt werden, reichen den Finanzämtern als Nachweis nicht aus. Die Zahlung der Spende an die Gemeinde/Organisation muss für Dritte klar nachverfolgbar sein, also vom Spender an die empfangende Organisation erfolgen. Dieser Umstand ist vielen Anlassgebern nicht bekannt und muss ihnen deshalb im Vorfeld der Spendenaktion mitgeteilt werden. Auseinandersetzungen über dieses Thema im Zusammenhang einer erfolgten Spende können zu ei-

ner ernsthaften Belastung zwischen Anlassgeber und Gemeinde/Organisation werden.

5. Arbeitsschritte der Gemeinde/Organisation nach einer erfolgten Anlassspende

1. Erstellung der Liste mit den Namen der Spender und der Gesamtsumme
2. Recherche fehlender Adressen von Spendern zusammen mit dem Anlassgeber
3. Erstellung des Dankschreibens an die Spender
4. Ausstellung der Zuwendungsbestätigungen
5. Versand von Dankschreiben und Zuwendungsbestätigungen
6. Dank an die Anlassgeber

Damit es nach der erfolgten Spendenaktion nicht zu Streitigkeiten kommt, sollte die Gemeinde/Organisation den Anlassgeber im Vorfeld auf einen datenschutzrechtlichen Sachverhalt hinweisen. Die Gemeinde/Organisation darf dem Anlassgeber mitteilen, welche Gäste/Geschäftspartner aufgrund seiner Bitte gespendet haben und wie hoch die Gesamtsumme der Spenden ist, sie darf ihm jedoch nicht mitteilen, wie hoch die Beträge der einzelnen Personen gewesen sind. Hierfür benötigt die Gemeinde/Organisation die ausdrückliche Einwilligung des Spenders, die jedoch aus praktischen Gründen meist nicht vorliegt. Die naheliegende Annahme, dass der Spender mit der Offenlegung dieser Information aufgrund seiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zum Anlassgeber einverstanden ist, reicht nicht aus.

Folglich findet der Versand der Zuwendungsbestätigungen und der Dankbriefe der Gemeinde/Organisation vollständig durch deren Verwaltung statt. Andernfalls kann die geforderte Verschwiegenheit nicht eingehalten werden. Sollte der Anlassgeber etwa aus Krankheitsgründen darauf verzichten, sich selbst bei den Spendern zu bedanken, können in das Dankschreiben Formulierungen aufgenommen werden, die auch den Dank im Namen des Anlassgebers ausdrücken.

Anlassgeber und Spender sehen in der Spende – trotz der angesprochenen (finanz- und datenschutz-) rechtlichen Beziehungen – einen privaten Vorgang. Dem entspricht, dass die Gemeinde/Organisation auf die fraglose Weiterverwendung der ihr durch diese Beziehung zugekommenen Adressen verzichtet. Meist würde eine entsprechende Kontaktaufnahme seitens der Organisation auch zu Irritationen bei Spendern und Anlassgebern führen. Personen, die nur aufgrund

der Bitte um eine Anlassspende für die Gemeinde/Organisation gespendet haben, sollten in der Spenderliste bzw. Fundraising-Datenbank daher als reine Anlassspender gekennzeichnet werden. So wird gewährleistet, dass sie im Rahmen nachfolgender Spendenaktionen nicht automatisch kontaktiert werden.

Fazit

Anlassspenden sind im gemeindlichen, diakonischen und schulischen Kontext ein sinnvoller Teil des Fundraisingmix, da viele Menschen als Mitglieder, Patienten, Schüler oder Angehörige eine intensive Beziehung zu den entsprechenden Einrichtungen aufbauen.

Das Einwerben von Anlassspenden muss als kontinuierliche Kommunikationsaufgabe begriffen werden, dann wird dieses Mittel gute Spendenergebnisse bewirken.

Wichtig ist, dass die Gemeinden und Einrichtungen den Anlassgeber mit Material und mit ihrer Logistik weitestgehend unterstützen und ihn rechtzeitig sowie verbindlich auf die angesprochenen rechtlichen Besonderheiten hinweisen.

5.2 Erbschaftsfundraising in Kirchengemeinden

Kleine, ortsnahe und aktive Gemeinden und kirchliche Einrichtungen haben gute Chancen, Erbschaften zu erhalten. Dabei gibt es einiges zu beachten. Dieser Artikel soll Ihnen helfen, sich mit Erbschaftsfundraising vertraut zu machen. Informationen zum Erbrecht finden Sie in Kapitel 7.3 „Erbrecht“.

In Kirchengemeinden, kirchlichen und diakonischen Einrichtungen stellt sich nicht selten die Frage, ob das gezielte Zugehen auf potenzielle Erblasser mit dem kirchlichen Auftrag vereinbar und ethisch vertretbar ist. Diese Problematik wird hier ebenfalls angerissen.

1. Ist Erbschaftsfundraising ethisch und moralisch vertretbar?

Oft wird die Frage gestellt: Können und dürfen wir als Christen eigentlich um Erbschaften bitten? Diese Frage sollten Sie in Ihrem Kirchenvorstand erörtern und alle Bedenken ernst nehmen. Versuchen Sie dabei die eigenen Bedenken, aber auch die Interessen und Wünsche Ihrer Gemeindemitglieder in den Blick zu nehmen.

Für denjenigen, der sich mit seinem Nachlass beschäftigt, ist die Frage, was mit dem ererbten oder erworbenen Vermögen nach dem Ableben geschieht, sehr wichtig. Es kann als große Erleichterung empfunden werden, den Nachlass geregelt zu haben und zu wissen, dass alles wohlgeordnet ist. Dazu kann auch gehören, dass ein Teil des Erbes einem Zweck zugute kommt, der dem Erblasser im Leben wichtig war. Er kann so seinen Dank ausdrücken für das, was er empfangen hat, etwas zurückgeben und so wiederum Lebendigkeit fördern.

In einem Gespräch sollten stets die Interessen der zu Beratenden im Vordergrund stehen. Niemals dürfen Seelsorge und das Gespräch über Testament und Vermächtnis miteinander verquickt werden.

Lassen Sie sich Zeit, Fragen und Bedenken vor dem Einstieg ins Erbschaftsfundraising zu klären. Hilfreiche Literaturhinweise hierzu finden Sie am Ende des Ordners (Kap. 8.2).

2. Zahlen, Daten, Fakten zum Erbschaftsmarkt

- 260.000.000.000 Euro werden zurzeit in Deutschland pro Jahr vererbt. Die Zahl der Erbschaften mit höheren Werten nimmt vor allem aufgrund von vererbten Immobilien tendenziell zu, die von kleineren unter 25.000 Euro nimmt ab.
- Die Bereitschaft, eine gemeinnützige Organisation im Testament zu bedenken, steigt mit dem Bildungsstand.
- Weniger als die Hälfte der Bundesbürger machen ein Testament.

Das geht aus der Postbank-Erbschaftsstudie 2012 hervor. Weitere Hinweise zum Erbschaftsmarkt finden Sie unter www.fr-online.de/fotostrecken-wirtschaft/1473648,16141614.html.

3. Chancen und Risiken des kirchlichen Erbschaftsfundraisings

Alle großen und bekannten Organisationen werben aufwendig um Erbschaften. Wenn Sie bei Brot für die Welt, Aktion Medeor oder Greenpeace Informationen über Erbschaften anfordern, werden Sie erstaunt sein, welch umfangreiches Material Sie erhalten und wie Sie als potenzieller Erblasser umworben werden. Das ist einer Kirchengemeinde kaum möglich. Dafür hat sie andere Vorteile:

- Die Kirchengemeinde genießt einen Vertrauensvorschuss.
- Die handelnden Personen sind bekannt, häufig bestehen persönliche Kontakte.
- Erfolge der Arbeit sind vor Ort sichtbar und erlebbar.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter sind mit der Arbeit vertraut und berichten darüber in ihrem Freundes- bzw. Bekanntenkreis.
- Vor Ort wird einschätzbar, ob sinnvoll ist, was mit dem Geld geschieht.

- Der Erblasser kann seinen Namen mit einem Projekt vor Ort verbinden. Sein Tun wird sichtbar und kommt allen zugute.

Wegen der größeren Nähe zu den Menschen haben Kirchengemeinden gute Chancen, Erbschaften zu erhalten, wenn sie auf die Möglichkeit hinweisen, auch die eigene Kirchengemeinde oder Stiftung in einem Testament zu bedenken.

Dass diese Nähe sich schnell zum Nachteil wandeln kann, wenn nicht sorgsam mit den Gemeindegliedern umgegangen wird, sich diese nicht ernst genommen fühlen oder die Arbeit der Gemeinde von außen als ineffektiv gewertet wird, liegt auf der Hand.

Die Schnittpunkte von Seelsorge und Erbschaftsfundraising bilden eine Problematik, die nur Kirchengemeinden betrifft. Diese Doppelrolle ist schwierig für alle, die als Seelsorger arbeiten und zugleich für die Verwaltung und die Finanzen der Gemeinde verantwortlich sind. Wenn irgend möglich, sollte ein Ansprechpartner für das Erbschaftsfundraising benannt werden, der keine seelsorgerlichen Aufgaben hat. Wenn das nicht möglich ist, sollten Sie sehr darauf achten, dass beide Ebenen – das seelsorgerliche Gesprächsangebot und die eventuelle Zuwendung einer größeren Summe oder eines Testaments für die Gemeinde – in keinem Zusammenhang stehen. Wenn bei einer konkreten Anfrage Zweifel aufkommen, sollten diese angesprochen und gegebenenfalls außenstehende Fachleute hinzugezogen werden. Falls in einem Seelsorgegespräch die Grenze zum Fundraising überschritten wird, gibt es nur einen Rat: „Besser eine Gelegenheit verpassen als dilettieren, manipulieren und Menschen enttäuschen“ (Paul Dalby, in: Erbschaftsfundraising, hg. v. Susanne Reuter, 2007).

Andererseits spricht nichts dagegen, wenn jemand seine Dankbarkeit durch eine Zuwendung zum Ausdruck bringt.

4. Wann ist Erbschaftsfundraising für Kirchengemeinden sinnvoll?

Wichtigste Voraussetzung ist die gute Arbeit der Gemeinde, das heißt, dass sie

- klar benennbare, überzeugende Ziele hat, die auch außerhalb der Kerngemeinde anerkannt werden,
- diese Ziele kommuniziert und
- zur Finanzierung ihrer Arbeit schon unterschiedliche Fundraising-Instrumente erfolgreich eingesetzt hat.

Wenn in der Gemeinde bereits so etwas wie eine Kultur der Gabe aufgebaut ist, ist es für Menschen auch eher naheliegend, die Gemeinde bzw. Einrichtung oder Stiftung im Testament zu bedenken. Der Aufwand für die Einführung von Erbschaftsfundraising ist dann auch für eine kleine Kirchengemeinde leistbar.

5. Erste Schritte

Wer Erbschaften empfangen möchte, muss das bekannt machen, auch wenn es ein sensibles Thema ist. Im Gemeindebrief, in der regionalen Presse und durch die Auslage eines Flyers kann auf die Möglichkeit hingewiesen werden, die Gemeinde im Testament zu bedenken. Darüber hinaus muss der potenzielle Erblasser das Gefühl bekommen, dass sein Erbe oder Teile davon bei der Gemeinde gut aufgehoben sind. Er wird beobachten, wie die Gemeinde mit ihrem Geld umgeht. Informationen über ihre Finanzen stärken das Vertrauen.

Darüber hinaus sollte die Gemeinde einen klar benennbaren Bedarf haben und diesen kommunizieren. Es muss attraktive Lücken im Angebot der Gemeinde geben, die zum Spenden größerer Summen anregen.

5.1 Informationen für Menschen in der dritten Lebensphase

Viele Menschen sind mit der Situation und den Herausforderungen des dritten Lebensabschnitts überfordert, angefangen bei der Wohnsituation und Fragen der Pflege über Testament und Erbrecht bis hin zur Bestattungsvorsorge. Zu all diesen Fragen können Informationsveranstaltungen angeboten werden, zum Beispiel über Formen und Bedingungen eines gültigen Testaments und Erbfolgen.

Als Referent kann ein örtlicher Fachanwalt gebeten werden. Weitere Themen einer Veranstaltungsreihe könnten sein: Patientenverfügung, Gesundheit im Alter, Wohnen im Seniorenheim. Auch ein Informationsabend über Stiftungen wäre denkbar, denn durch die Gründung einer Stiftung lässt sich ein Bereich der Gemeinde dauerhaft fördern, der dem potenziellen Erblasser wichtig ist.

Es bietet sich an, solche Veranstaltungen gemeinsam mit anderen Gemeinden, Stiftungen und Einrichtungen – vielleicht auch auf Kirchenkreis- oder Dekanats Ebene – anzubieten. Meist fühlen sich potenzielle Geber Ihrer Gemeinde treu verbunden, so-

dass Konkurrenz nicht gefürchtet werden muss und Synergieeffekte genutzt werden können.

5.2 Kultur des Gebens

Die Chance auf eine Erbschaft steigt, wenn auch bei anderen Anlässen für die Gemeinde gesammelt wird, wenn also das Geben zur Kultur in der Gemeinde gehört.

Es kann bei Begräbnissen statt Blumen und Kränzen um Spenden gebeten, bei Geburtstagen für ein Projekt der Gemeinde gesammelt, eine jährliche Gemeindespende beschlossen werden und vieles mehr. Das Vermächtnis ist oft nur der letzte Schritt. Allerdings kommt es auch vor, dass der Erblasser bisher nie in Erscheinung getreten ist.

6. Welches Fachwissen braucht die Kirchengemeinde?

Es stimmt, Erbschaftsfundraising ist ein komplexes Thema. Deshalb schrecken viele davor zurück. Auch wenn die Kirchengemeinde keine Rechtsberatung anbieten darf, sollte der Ansprechpartner für Erbschaften doch die Grundlagen des Erbrechts kennen: Erbfolge, gesetzliches Erbteil, Pflichtteil und die gängigsten Testamentsmodelle sollten bekannt sein. Es ist hilfreich zu wissen, wie ein gültiges Testament aussehen muss, und Sie sollten den Unterschied zwischen einer Erbschaft und einem Vermächtnis kennen.

Jeder Erbfall stellt Sie vor individuelle Herausforderungen. Von daher ist es gerade für diejenigen, die selten mit diesem Thema zu tun haben, unerlässlich, frühzeitig Experten hinzuzuziehen. Diese Kontakte sollten soweit eingefädelt sein, dass die entsprechenden Personen im Erbschaftsfall schnell zur Hilfe gerufen werden können.

6.1 Rechtsanwalt oder Notar

Sie sollten mit mindestens einem Rechtsanwalt oder Notar vereinbaren, dass Sie ihn bei aufkommenden Fragen um Unterstützung bitten können. Wenn sie eine Beziehung zur Gemeinde haben, sind dazu viele auch kostenlos bereit. Vielleicht können Sie auch erreichen, dass sie für Ihre Sache werben, zum Beispiel einen Flyer oder den Gemeindebrief im Wartezimmer auslegen.

6.2 Steuerberater

Bei den Überlegungen des Erblassers zur Gestaltung seines Testaments können die Steuern, die von den Erben zu zahlen sind, eine Rolle spielen. Bei größeren Vermögen ist es sinnvoll, einen Steuerberater zurate zu ziehen. Gemeinnützig anerkannte Organisationen sind von der Erbschaftssteuer befreit – für viele Erblasser ist das ein Grund, sie im Erbe zu berücksichtigen.

6.3 Arbeitsstelle Fundraising der Landeskirchen

Wenn Sie Fragen haben, setzen Sie sich mit den Beauftragten für Fundraising Ihrer Landeskirche oder des Kirchenkreises in Verbindung. Manche Landeskirchen haben auch Materialien herausgegeben, die an potenzielle Erblasser weitergegeben werden können.

6.4 Vernetzung

Es ist gut, in der Region Personen zu kennen, die an diesem Thema arbeiten und mit denen man sich austauschen kann. Ein jährliches Treffen kann schon viel bringen. Oft besteht eine unbegründete Scheu davor, mit anderen Gemeinden zusammenzuarbeiten. Die potenziellen Erblasser fühlen sich nämlich fast immer innerlich einer bestimmten Gemeinde verbunden und verpflichtet. Es ist gut für das Thema, wenn es häufiger zum Beispiel in der Tageszeitung, im Gemeindebrief oder in Veranstaltungshinweisen vorkommt. Es geht darum, ein Klima zu schaffen, in dem es selbstverständlich ist, auch darüber zu reden, wie mit dem Lebensertrag umgegangen wird.

7. Ausschlagung eines Testaments

In vielen Testamenten wird einer Organisation ein Geldbetrag oder eine bestimmte Immobilie vermacht. Dabei handelt es sich um ein Vermächtnis. Dessen Annahme ist unproblematisch. Anders sieht es aus, wenn Ihre Gemeinde eine Erbschaft macht (auch gemeinsam mit mehreren Parteien). Damit tritt sie die Rechtsnachfolge des Erblassers an. Mit der Annahme des Testaments erben Sie das gesamte Vermögen und alle Verpflichtungen – also auch Schulden. Sie sind außerdem dafür verantwortlich, dass weitere Verfügungen aus dem Testament umgesetzt werden. Sie haben nach der Zustellung des Erbscheines durch das Amtsgericht vier Wochen Zeit, das Testament auszu-

schlagen. Wichtig dafür ist, dass die Post auch in den Ferien regelmäßig bearbeitet wird.

Falls Sie ein solches Testament erhalten, verschaffen Sie sich einen Überblick über die finanzielle Situation. Wenn ein Testamentsvollstrecker benannt wurde, fordern Sie bei ihm eine Auskunft über die Höhe der Erbschaft an und darüber, ob Schulden vorliegen. Anhand dieser Auskunft entscheiden Sie, ob Sie die Erbschaft annehmen oder nicht. Kompliziert wird es, wenn Sie das alleine bewerkstelligen müssen. Holen Sie sich dann kurzfristig Hilfe bei einem Rechtsanwalt oder Fundraisern, die Erfahrung in diesem Bereich haben. Diese kennen die rechtlichen Bestimmungen und wissen, wer als Testamentsvollstrecker eingesetzt werden kann, wer Haushaltsauflösungen günstig organisiert oder wer Immobilien schnell und fair verkauft.

8. Ansprüche von potenziellen Erblässern

Nicht selten hat ein potenzieller Erblasser auch Wünsche oder Ansprüche an den Empfänger seines Nachlasses. Damit sollte immer sorgsam umgegangen werden.

Bei Äußerungen wie „Sorgen Sie dann für meinen Hund?“ – „Räumt jemand den Schnee vor dem Haus, wenn ich Sie im Testament berücksichtige?“ – „Übernehmen Sie die Notargebühren für das Schreiben und die Hinterlegung des Testaments?“ – „Wenn ich Ihnen jetzt die Häuser überschreibe, sorgen Sie dann für mich in Alter?“ ist zweierlei zu berücksichtigen. Zum einen kann das Testament vom Erblasser jederzeit wieder geändert werden, zum anderen kann sich die Situation desjenigen, der eine Verpflichtung übernimmt (z. B. den Hund betreuen), ändern.

Generell sollten Zusagen sehr sorgfältig geprüft und im Kirchenvorstand beschlossen werden. Außerdem sollte bei den potenziellen Erblässern immer auch das Interesse deutlich werden, dass sie ihr Geld in Ihrer Organisation untergebracht wissen wollen. Sehen Sie es einmal so: Sie tun dem Erblasser etwas Gutes, wenn Sie das Geld annehmen und für einen Zweck einsetzen, der dem Erblasser viel bedeutet.

Fazit

- Für die Gemeinden, die Fundraisingmaßnahmen anbieten, ist Erbschaftsfundraising eine sinnvolle Ergänzung.

- Eine effektive Öffentlichkeitsarbeit (für die gesamte Gemeindeförderung) unterstützt das Werben um Erbschaften sehr.
- Kirchengemeinden brauchen Fachwissen. Das kann auch durch externe Experten zur Verfügung gestellt werden.
- Im Erbfall müssen Sie gegebenenfalls schnell entscheiden, ob Sie ein Testament annehmen oder ablehnen. Sie müssen dann zeitnah wissen, wo Sie fachliche Unterstützung in Anspruch nehmen können.

Gemeinden, die bisher wenig Erfahrung im Bereich Fundraising haben, sollten zunächst Erfahrungen mit anderen Fundraisinginstrumenten sammeln.

Weiterführende Literatur:

Viva Volkmann/Harald Gerke: Erben und Vererben, 2012

Weiterführende Links:

<http://www.fr-online.de/fotostrecken-wirtschaft/1473648,16141614.html> (Stand: 1.2.2013)



5.3 Das Event: ein unvergessliches Erlebnis

Events sind inszenierte Ereignisse. Hier erleben Menschen die veranstaltende Organisation und die darin handelnden Menschen. Dieses Erleben beeinflusst ihre Beziehung zur Organisation. Die Kunst besteht darin, Events so zu gestalten, dass sie ursächlich dazu beitragen, dass Menschen eine Beziehung zur veranstaltenden Organisation beginnen oder ihre bestehende Beziehung positiv bestätigt sehen, sie fortführen, gegebenenfalls intensivieren und sogar andere Menschen dazu animieren. Events sollen tendenziell unterhaltsam, auf jeden Fall eindrücklich und möglichst unvergesslich sein.

- gemeinsam mit den teilnehmenden Menschen Zusammengehörigkeit erlebt
- sich mit ihren „Leistungen“ positioniert
- bisher Erreichtes mit anderen zusammen feiert
- Menschen einen emotionalen Zugang eröffnet
- etwas nicht Alltägliches bietet
- in Erinnerung bleibt
- attraktiv für Eventpartner, -spender, -sponsoren ist

1. Brauchen Sie überhaupt Events?

Diese Frage mag verwundern, da man in einem Text über Events ein uneingeschränktes Plädoyer für dieselben vermuten könnte. Doch halten wir uns Folgendes vor Augen: Die oben beschriebene Wirkung von Events kann auch durch andere Maßnahmen erreicht werden, etwa durch ein Mailing, das zudem in der Regel mehr Menschen erreicht als ein Event. Zumindest auf den ersten Blick. Beim zweiten Blick wird deutlich, dass ein Mailing beispielsweise kein Echo in den Medien erzeugt, ein Event sehr wohl. Auch durch ein persönliches Gespräch lässt sich eine spendenförderliche Wirkung erzielen, möglicherweise sogar mit der Aussicht auf ein größeres Spendenvolumen als ein Event. Zumindest auf den ersten Blick. Beim zweiten Blick wird deutlich, dass das Spendergespräch (Face to Face) kein Zusammengehörigkeitsgefühl vieler Menschen erzielt, ein Event sehr wohl. Wozu braucht es also Events? Was sind die Vorzüge? Und vor allem: Was sind die Wirkungen? Denn auf die Wirkungen kommt es an.

Events sind sinnvoll, wenn eine Organisation will, dass sie

- unmittelbar erlebt wird
- viele Menschen zugleich erreicht
- sich kommunikativ, offen, persönlich zeigt
- zu unmittelbaren Kontakten mit bekannten und/oder fremden Menschen kommt
- Bindung zu Menschen aufbaut und/oder vertieft

- interessant für die Medien ist und dadurch ihre Reichweite vergrößert
- Einnahmen erzielt.

Wer diese Ergebnisse erreichen will, ist gut beraten, Events zu veranstalten. Laut dem State of Not-for-Profit Industry Survey 2011 gelten Events unter den US-amerikanischen Spendenorganisationen nach der individuellen Großspenderbetreuung als effektivste Methode der Spendenwerbung. In Deutschland rangieren sie bei der summierten Bewertung von „sehr effektiv“ und „ziemlich effektiv“ ebenfalls auf dem zweiten Platz.

2. Exkurs: Lernen durch Erleben

Hauptkennzeichen von Events ist die Erlebbarkeit der Organisation. Erlebnisse nimmt der Mensch mit allen Sinnen und deshalb nachhaltig auf. Erlebnisse sind starke Lern- und Handlungsimpulse. Pestalozzis Maxime vom Lernen mit Kopf, Herz und Hand ist mittlerweile neurologisch belegt. Im ganzheitlichen Erleben nehmen Menschen die Organisation en passant wahr und lernen, wofür sie steht, was sie auszeichnet, was sie erreicht hat oder erreichen will und dass viele Menschen sich dafür engagieren. In dem Maße, in dem ein Mensch Teil eines Events wird, wird das Event Teil des Menschen.

Wenn durch emotional positive Erlebnisse das Glückszentrum im Gehirn aktiviert wird, lernen wir besonders gerne und schnell, erklärt der Ulmer Hirnforscher Prof. Manfred Spitzer (siehe www.wissens-transfer-blog.de/allgemein/lernen-macht-gluecklich.html). Und was macht glücklich? „Was den Menschen umtreibt, sind nicht Fakten und Daten, sondern Gefühle, Geschichten und vor allem andere Menschen.“

(Manfred Spitzer, Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, 2002) Das gilt es bei der Gestaltung von Events zu beachten. Und noch eines: Der Mensch lernt am liebsten, was für ihn anschlussfähig ist, sprich: wenn man ihn dort abholt, wo er steht und wie er ist.

3. Weitere Kennzeichen von Events

Es wurden bereits einige Merkmale genannt. Events umfassen aber noch viel mehr. Sie

- sind Teil der Marketingstrategie der Organisation
- sind also eingebettet in andere Maßnahmen (Mailings, Besuche, Öffentlichkeitsarbeit)
- wenden sich in der Regel an eine breite Öffentlichkeit
- müssen Teilnehmenden mit unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden
- haben messbare Ziele (Teilnehmer, Einnahmen, Rückmeldungen, Medienecho)
- konzentrieren sich in der Regel auf ein konkretes (meistens aktuelles) Thema
- ermöglichen Kooperationen mit anderen Organisationen
- ermöglichen Auftritte von Schirmherren und Fürsprechern
- ermöglichen die Sammlung von Adressen (z. B. per Gewinnspiel)
- können auch als Dank an bisherige Förderer konzipiert werden
- eignen sich zur Werbung für weitere Veranstaltungen
- bedürfen eines Budgets
- tragen das Risiko eines Verlusts in sich
- erzielen Einnahmen, die gegebenenfalls steuerpflichtig sind.

Events machen Arbeit, oftmals viel Arbeit. Arbeit, die präzise geplant, durchgeführt und nachbereitet sein will. Arbeit, die klugerweise auf mehrere Schultern – den jeweiligen Kompetenzen entsprechend – verteilt werden muss. Und da im Eventteam bei noch so gutem Austausch keiner in den Kopf des anderen schauen kann, ist es hilfreich, alle Absprachen und Schritte schriftlich zu dokumentieren und den Event auf dieser Grundlage durchzuführen.

4. Planung und Durchführung eines Events

1. Situation analysieren: Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Grenzen der Organisation zum aktuellen Zeitpunkt.
2. Marketingziele formulieren: Bis (Datum) sollen ... Euro für ... gesammelt sein, oder: Bis (Datum) soll der Förderverein ... möglichst ... (konkrete Zahl) neue Mitglieder haben.
3. Zielgruppen bestimmen: bisherige Förderer, Honoratioren der Stadt, Familien, Senioren usw.
4. Kommunikationsziele definieren: Menschen sollen wissen (Kopf), schätzen (Herz) und unterstützen (Hand), dass unsere Organisation einen wesentlichen Beitrag zum selbstständigen Leben im Alter leistet.
5. Konkrete Aufgabe formulieren: Um diese Ziele zu erreichen, sollen seitherige und potenzielle Förderer sowie Multiplikatoren unsere Organisation so erleben, dass sie unseren neuen Besuchsservice fördern.
6. Art des passenden Events (er)finden und Eventteam bilden.
7. Event planen: Motto, Termin, Ort, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Sponsoren, Dekoration, Beschilderung, Technik, Catering, Kosten, Einnahmenziel und -arten (Eintritt, Spendenbox/-tüte, Tombola), Werbung.
8. Event kommunizieren, durchführen, danken, auswerten.

5. Arten von Events

Im Folgenden wird eine Reihe von Events dargestellt und jeweils hinsichtlich ihrer Wirkungen bewertet. Die Wirkungen sollten ein Kriterium sein, welches Event sinnvollerweise veranstaltet werden soll. Daneben ist zu klären, welcher Event zur Organisation bzw. zur örtlichen Situation passt (Anschlussfähigkeit) und vom Aufwand her durchführbar ist.

5.1 Sponsoren-/Spenden-/Patenschaftslauf

Menschen suchen, die bereit sind zu laufen, sofern Sie einen Sponsor, Spender oder Paten haben, der schriftlich zusagt hat, eine bestimmte Summe je Runde bzw. Strecke zu zahlen. Wenn der Lauf im öffentlichen Raum stattfindet, sind Genehmigungen einzuholen.

Eventuell mit Sportverein oder Schule kooperieren. Prominente Läufer machen die Sache interessanter. Zu organisieren sind: Mitarbeiter, Werbung um Läufer (die wiederum selbst ihre Sponsoren/Spender/Paten suchen), Teilnehmerlisten, Teilnehmerurkunden, Auszeichnung der Laufstrecke, Streckenordner, Erste Hilfe, Getränke, Infomaterial, Preise. Die Sponsoren/Spender/Paten zahlen bzw. überweisen nach dem Lauf gemäß der Rundenzahl oder Streckenlänge und können dafür eine Zuwendungsbestätigung erhalten. Ist der Lauf abgeschlossen, wird zum geselligen Imbiss eingeladen.

Wirkungen: Gemeinschaftserlebnis, mittlere Beteiligungszahl, hohe Aufmerksamkeit, geringe Kosten, mittlerer bis hoher Ertrag.

5.2 Schrottsammlung

Im ländlichen Raum geeignet, etwas für Jungen und Männer. Man braucht einen kommerziellen Schrotthändler, der Sammelbehälter liefert, einen Ladekran stellt und vor allem am Ende den Schrott bezahlt. Bevor

worben wird die Schrottsammlung mit der Botschaft: „Wir nehmen Ihren Schrott; bitte stellen Sie diesen am ... (Tag) ab ... Uhr vor Ihrem Haus an die Straße!“ Am festgelegten Tag fahren 50 Jungen und Männer mit ladefähigen Fahrzeugen durch den Ort, sammeln den Schrott ein und schaffen ihn in die Behälter.

Wirkungen: Gemeinschaftserlebnis, große Beteiligungszahl (der Schrottgeber), geringe Kosten, hoher Ertrag.

5.3 Wunschkonzert/Musikauktion

Sechs Musikgruppen (der Organisation und darüber hinaus) werden gewonnen, je sechs Musikstücke auführungsreif zu proben. Die Bevölkerung wird zum Konzert eingeladen. Bevor die Besucher den Konzertraum betreten, erhalten sie im Eingangsbereich (der Kirche, Konzerthalle) eine Liste der 36 Musikstücke und werden gebeten, in 36 Gläser oder Scha-

len, die jeweils mit dem Namen eines Musikstücks beschriftet sind, je zwei Euro oder mehr für ihr(e) Lieblingsstück(e) einzulegen. Sind alle Besucher im Konzertraum, werden die meistgewählten Musikstücke schnell identifiziert. Die Musikgruppen bekommen jeweils die drei beliebtesten Stücke genannt und spielen sie.

Wirkungen: Viele Musizierende bringen automatisch viele Besucher, Spannung (wird mein Lieblingsstück gespielt?), geringe Kosten, mittlerer Ertrag.



Der Kirche Gewicht geben

Foto: privat

5.4 Benefizdinner

Ein gutes Lokal stellt Ort und Personal für ein Dinner zur Verfügung und bekommt den Wareneinsatz bezahlt. Die Teilnehmer bezahlen 30 Euro Eintritt/Kostenbeitrag plus eine Spende in mindestens gleicher Höhe; für Letztere erhalten sie eine Zuwendungsbestätigung. Es empfiehlt sich, einen konkreten Zweck zu definieren, für den gespeist wird. Werbung erfolgt durch einen ansprechenden Flyer, der nicht nur breit gestreut, sondern auch an ausgewählte Personen versandt wird. Ein prominenter Tischredner und Musik machen das Dinner noch attraktiver.

Wirkungen: ein Angebot für eher Vermögende, kleine bis mittlere Beteiligungszahl, geringe Kosten, mittlerer bis hoher Ertrag.

5.5 Wein und Wort

Im Prinzip eine klassische Weinverkostung beim örtlichen Winzer oder Weinhändler gegen Teilnahmegebühr. Die Besonderheit besteht darin, dass im Rahmen der Verkostung ein tendenziell launiges Gespräch über das Thema „Wein in der Bibel“ geführt wird. Das wird zuvor zwischen den beiden Dialogpartnern ausgearbeitet (Moderationskarten). Literatur: Deutsche Bibelgesellschaft, Wein- und Festgeschichten der Bibel.

Wirkungen: Geselligkeit, kleine bis mittlere Beteiligungszahl, geringe Kosten, geringer bis mittlerer Ertrag.

5.6 Der Kirche Gewicht geben

Während eines Gemeinde- oder Stadtfestes oder im Rahmen eines Tages der offenen Tür werden die Pfarrerin, der Bürgermeister oder die Vorsitzende der Organisation auf einer Balkenwaage gegen Münzgeld aufgewogen. Damit das erfolgreich ist (80 Kilogramm Münzen haben einen Wert zwischen 500 und 1.000 Euro), muss der Ort zuvor intensiv animiert werden, Münzgeld mitzubringen. Sollte das beim Wiegen abgegebene Münzgeld nicht ausreichen, wird spontan ein Tausch angeboten: Steine gegen Scheine. Sprich: Es liegen kiloschwere Steine bereit, die gegen Scheine getauscht und dann von den Spendern auf die Waage gelegt werden.

Wirkungen: Freude über doppelsinniges Motto, Spannung, hohe Beteiligungszahl (jeder hat Kleinstgeld übrig), geringe Kosten, mittlerer Ertrag.



Kuh-Bingo

Foto: privat

5.7 Wetten, dass ...

„Ich wette, dass Sie es nicht schaffen, dass 333 Menschen jeweils 222 Euro innerhalb von 111 Tagen spenden!“ Mit diesen Worten wettet ein Mensch gegen die Organisation. Sein Wetteinsatz könnte lauten: „Falls doch, wiege ich den Pfarrer/die Vereinsvorsitzende mit Blumenzwiebeln auf.“ Gegeneinsatz: „Falls nicht, kocht der Pfarrer/die Vereinsvorsitzende für alle

Chili con Carne.“ Die Wette funktioniert nur, wenn sie permanente mediale Beachtung bekommt. Nach 111 Tagen wird entweder gewogen oder gekocht. Die leicht merkbaren Zahlen sind den örtlichen Verhältnissen anzupassen; z. B. dass 222 Menschen innerhalb von 333 Tagen 111 Euro spenden – oder auch nicht. **Wirkungen:** monatelange Spannung und Medienresonanz, hohe Beteiligungszahl, geringe Kosten, hoher Ertrag.

5.8 Kuh-Bingo

Ein Event im ländlichen Raum. Eine Kuh wird auf eine mit Kreide in Quadrate geteilte Wiese geführt. Die Spielteilnehmer setzen bzw. spenden 20 Euro auf Felder ihrer Wahl. Einen Preis bekommt, auf dessen Feld die Kuh den ersten – nun ja – Fladen setzt. Achtung: Es handelt sich um eine Spende plus Tipp! Kein Wetteinsatz, kein Glücksspiel.

Wirkungen: hoher Spaßfaktor, mittlere Beteiligungszahl, geringe Kosten, geringer bis mittlerer Ertrag.

5.9 Überraschende Kombinationen

Lieder & Lyrik über die Liebe: im Steinbruch. Gedichte & Gebete zum Glauben: am Fluss. Hymnen & Heiteres über die Hoffnung: im Park. Idee: Statt Eintritt legen Sie auf jeden Platz ein Spendentütchen. Wer dieses mit Name und Adresse beschriftet abgibt, erhält eine Zuwendungsbestätigung.



Foto: privat

Überraschende Kombination

5.10 Sonstige Events

Tanz, Theater, Ausstellung, Auktion (mit örtlichem Auktionshaus), Basar, Barbecue, Back- oder Koch-Wochenende, Kriminal-Dinner, Blumenfeld für Selbstpflücker, Entenrennen, Büchermarkt, Lesenacht, Tannenbaumsammlung, Tombola (genehmigungspflichtig), Gewinnspiel/Verlosung (genehmigungspflichtig; eine Möglichkeit, Adressen zu erhalten).

Fazit

Events sind etwas für Menschen, die ideenreich sind. Denn aus fast jeder Idee, die anfänglich verrückt erscheint, lässt sich ein Event machen. Aber nicht unter dem Motto: Machen wir mal ein Event. Sondern: Würde uns ein Event helfen, bestimmte Wirkungen zu erzielen? Mit einem Event kreierte man die Ursache für bestimmte Wirkungen. Allgemein gesagt: Je fulminanter und deshalb aufmerksamkeitsstärker die Ursache (Event), desto größer die Wirkung (Beteiligung, Begeisterung, Gemeinschaftserlebnis, Medienecho, Spende, Sponsoring usw.).

Darauf sollten Sie unbedingt achten:

- Einbindung in die gesamte Fundraisingstrategie
- Anschlussfähigkeit an die Zielgruppen und an die eigene Organisation
- klare Zieldefinition: mehr Geld und/oder mehr Bekanntheit und/oder mehr Beteiligung
- langfristige Planung, ausreichende Zahl Mitarbeiter
- ausreichendes Budget
- Unternehmen als Sponsoren bzw. Spender gewinnen
- Risikokalkulation, denn ein Event kann mehr kosten, als es finanziell bringt
- Schlechtwetteroption
- Werbung auf allen Kanälen
- die Freude des gemeinsamen Erlebens steht im Vordergrund
- die meisten Events brauchen einen Moderator
- Reden kurz halten
- Fotos machen und anschließend ausstellen oder auf die Website setzen
- allen Mitarbeitern, Teilnehmern, Partnern und Förderern danken
- Auswertung und Folgerungen nach Abschluss des Events
- Was einmal geht, geht auch zweimal: Wenn das Event gelungen ist, lässt sich damit eine Tradition begründen.

Weiterführende Literatur:

Peter-Claus Burens, Events, in: Fundraising Akademie (Hg.), Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4., aktualisierte Aufl., 2008, S. 536–547

Martin Gries, Vom Sommerfest zum Fundraising-Event, 2002

Helmut Liebs, Damit die Kirche im Dorf bleibt: Fundraising. 55 beste Beispiele aus Württemberg, 2010

Weiterführende Links:

[www.wissenstransfer-blog.de/
allgemein/lernen-macht-gluecklich.
html](http://www.wissenstransfer-blog.de/allgemein/lernen-macht-gluecklich.html)



5.4 Förderkreise und Fördervereine

Wenn Kirchensteuermittel weiter sinken und mittelfristig nur noch zur Sicherung einer „pfarramtlichen Grundversorgung“ reichen, werden Bemühungen um nachhaltiges Fundraising wichtiger. Die Gründung eines Förderkreises oder Fördervereins kann in diesem Zusammenhang ein hilfreiches Instrument sein. Bei der Gründung sind konzeptionell und organisatorisch viele Dinge zu beachten. Das gilt besonders, wenn es um Stellenfinanzierungen geht. Und der dauerhafte Erfolg stellt sich nicht von alleine ein ...

In den letzten Jahren sind überall Förderkreise und Fördervereine entstanden: Jede Schule hat einen, viele Sportvereine ebenfalls. Im kirchlichen Bereich gibt es schon lange Förderkreise zur Unterstützung der Kirchenmusik oder der Jugendarbeit. In jüngster Zeit sind vermehrt Fördervereine zur Finanzierung von Pfarrstellen, Gemeindediakoninnen und anderen Mitarbeitern hinzugekommen. In Zukunft werden solche Bemühungen um nachhaltiges Fundraising, das über einzelne Spendensammelprojekte hinausführt, immer wichtiger.

Ein Förderverein zeichnet sich dabei vor allem durch das Mitgliedschaftsprinzip aus (mindestens sieben Personen). Eine Satzung regelt die Zweckbestimmung und Verfahrensweisen wie z. B. Wahlen. Mitgliederversammlung und Vorstand sind zwingend vorgeschrieben. Die Einnahmen müssen zeitnah für satzungskonforme Zwecke ausgegeben werden. Das Finanzamt kontrolliert die Gemeinnützigkeit (siehe Anhang „Mustersatzung für einen Förderverein“).

Förderkreise engagieren sich häufig für einen bestimmten Zweck wie Jugendarbeit oder Kirchenmusik. Als unselbstständige Einrichtungen der Kirchengemeinde oder einer anderen Organisation haben sie einen geringeren Verwaltungsaufwand, aber die Mitsprachemöglichkeiten sind auch eingeschränkt. Letztlich stehen die Gelder als zweckgebundenes

Vermögen der Organisation und ihren Leitungsgremien zur Verfügung (siehe Anhang „Mustersatzung für einen Förderkreis“).

Beim Bemühen um Nachhaltigkeit können Überlegungen zur Gründung eines Fördervereins oder eines Förderkreises eine Rolle spielen, insbesondere wenn es um die Finanzierung von Personalstellen geht. Dabei gibt es Grundeinstellungen, welche das Gelingen eines solchen Projektes begünstigen:

Wir erkennen die begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Landeskirche oder des Staates an und sind bereit, den zusätzlichen Bedarf durch Eigeninitiative zu finanzieren.

Wir sind mit einer „Grundversorgung“ nicht zufrieden. Unsere Gemeinde hat attraktive Angebote, die erhalten bleiben sollen.

Ehrenamt braucht Hauptamt zur Entlastung und Unterstützung. Deshalb hat beim Einsatz der Finanzen das Personal Vorrang vor Sachausgaben oder Investitionen in Gebäude.

Solche oder ähnliche Aussagen machen den engen Zusammenhang mit der Gesamtkonzeption von Gemeindeentwicklung deutlich. Die konkrete Ausformulierung entsprechender Begründungszusammenhänge ist dann abhängig von den jeweiligen Herausforderungen, denen durch die Gründung eines Fördervereins oder Förderkreises begegnet werden soll.

Zusätzliches Personal für mehr Lebendigkeit!



Foto: privat

1. Was spricht für die Gründung eines Fördervereins – und was vielleicht dagegen?

Ein Förderverein hilft, die Spendenwerbung zu konzentrieren und Spendeneinnahmen zu verstetigen. Es müssen nicht immer neue Fundraisingmaßnahmen für einzelne Zwecke gestartet werden. Stattdessen wird ein Grundanliegen (z. B. „Wir wollen eine lebendige Gemeindearbeit!“) breit kommuniziert. Dieses fächert sich dann in unterschiedliche Einzelprojekte auf.

Durch die Mitgliedsbeiträge gibt es regelmäßige Einnahmen, die auch längerfristig planbar sind. Mit geringem Aufwand können die Mitglieder auf dem Laufenden gehalten werden. Das ist allerdings auch Voraussetzung dafür, dass sich eine Spenderbindung entwickeln kann.

Während den Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen über die Kirchensteuer immer noch ein Großteil der finanziellen Mittel gestellt wird, ist es evident, dass ein Verein auf freiwillige Unterstützung angewiesen ist. Diesen Sachverhalt kann man bei der Mitgliederwerbung nutzen. Außerdem bietet ein Förderverein zusätzliche Identifikationsmöglichkeiten und ein neues Betätigungsfeld für potenzielle Mitarbeitende. Im dörflichen Kontext bekommt die

Kirchengemeinde darüber hinaus auch einen Platz im Vereinsleben.

Wenn eine unselbstständige Pfarrgemeinde Teil einer Gesamtkirchengemeinde ist, gewinnt sie mit einem Förderverein ein Stück Finanzautonomie. Ausgaben müssen nicht im Kirchengemeinderat beschlossen werden, Maßnahmen können kurzfristig und unabhängig von den Vorgaben des Haushaltsplans umgesetzt werden. In dieser Autonomie liegt aber auch einer der möglichen Nachteile begründet. Es besteht die Gefahr von Parallelstrukturen zwischen Gemeindeleitung und Vorstand des Fördervereins. Gerade in Zeiten knapper Kassen kann über die Mittelvergabe die Ausrichtung der Gemeindearbeit wesentlich mitbestimmt werden. Deshalb sollte die Satzung des Fördervereins eine enge Anbindung an den Kirchengemeinderat oder das entsprechende Leitungsgremium enthalten.

Ebenfalls zu bedenken ist der Aufwand für die Erstellung von Infomaterialien und die Mitgliederwerbung in der Gründungsphase. Ferner ist ein zusätzlicher Zeitbedarf für die Regularien des Vereinslebens und die Mitgliederpflege dauerhaft einzukalkulieren.

Für unselbstständige Förderkreise gilt im Wesentlichen dasselbe wie für die Fördervereine. Der organisatorische Aufwand sowie die Gefahr von Parallelstrukturen zwischen Gemeindeleitung und Vorstand des Förderkreises sind jedoch geringer. Allerdings

Visionen und attraktive Projekte als Grundvoraussetzung



Foto: privat

entfällt die Finanzautonomie. Und die positive Eigendynamik, die sich aus dem Vereinsleben entfalten kann, ist weniger gegeben.

Fördervereine sind ein geeignetes Instrument, wenn aktuell oder in absehbarer Zeit ein Finanzierungsbedarf besteht und dafür regelmäßig über einen längeren Zeitraum hinweg Einnahmen generiert werden sollen. Da die Gelder zeitnah für satzungsgemäße Zwecke ausgegeben werden müssen, ist Rücklagenbildung

nur in begrenztem Rahmen möglich. Wenn es um eine längerfristige Sicherung von Gemeindearbeit geht, empfiehlt sich unter Umständen alternativ oder ergänzend die Gründung einer Stiftung (siehe Kapitel 6).

2. Tipps für Gründer

Die Vereinsgründung kann sich an den „Schritten zur Gründung eines Fördervereins“ orientieren (siehe Anhang I). Grundsätzlich sollte Folgendes berücksichtigt werden:

2.1 Visionen und attraktive Projekte als Grundvoraussetzung

Nur wenn Menschen etwas vor Augen haben, wofür es sich zu geben lohnt, sind sie auch bereit, dafür Gelder zu geben. Rick Warren schreibt: Bedenken Sie, „dass Menschen für eine Vision geben, und nicht für die Notwendigkeit. Wenn die Notwendigkeit Menschen motivieren würde zu geben, dann hätte jede Gemeinde Geld im Überfluss. Es sind nicht die bedürftigsten Institutionen, die Unterstützung anziehen, sondern diejenigen mit der größten Vision.“ (Kirche mit Vision, 1998)

Visionen dürfen dann aber keine abstrakten Formulierungen bleiben, sondern müssen in attraktiven Projekten konkret erfahrbar werden.



Foto: privat

Start mit einem kleinen Kreis Engagierter (Förderverein Büchenbronn)

2.2 Team-Building

Die Vereinsgründung sollte gezielt in einem kleinen Kreis überzeugter und engagierter Menschen vorbereitet werden. Wenn man im ersten Schritt an die breite (Gemeinde-)Öffentlichkeit geht, verliert man sich leicht in langen Grundsatzdebatten. Dann bekommen unter Umständen die Skeptiker zu großes Gewicht und bremsen den Anfangs-Elan.

2.3 Hohes zeitliches Engagement am Anfang

Der Zeitbedarf für die Vereinsgründung mit Ausarbeitung von Konzeption, Zielen und Satzung darf ebenso wenig unterschätzt werden wie der Aufwand für die Mitgliederwerbung. Das lässt sich reduzieren, wenn man Erfahrungen und Materialien anderer nutzt! Und wenn die Satzung eine enge Verbindung zu den Gremien der Gemeindeleitung vorsieht, kann man organisatorisch viel im Umfeld der regulären Sitzungen regeln.

2.4 Ziele formulieren

Wichtig sind klare Zielvorgaben: Welche Mitgliederzahlen sind anzustreben? Wie viel Geld soll in welcher Zeit und auf welchen Wegen für welchen Zweck gesammelt werden? Dabei sollten die Spendenzwecke personalisiert werden und herausstellen, was mit den Mitgliedsbeiträgen konkret bewirkt werden soll.

Denn Menschen spenden primär für Menschen oder Projekte – nicht für Planstellen oder Organisationen!

Ganz wichtig ist es, besonders bei großen Projekten „Zwischenziele“ und „Unterziele“ zu definieren. Also zum Beispiel zu sagen: „Auch wenn es mit der Anstellung einer Gemeindediakonin nicht gleich klappt, können wir zunächst eine Teilzeitkraft auf 400-Euro-Basis anstellen!“

2.5 Satzung und andere Vereinbarungen erstellen

Bei den Entwürfen sollte man sich am besten an schon bestehenden Satzungen und Verträgen orientieren (siehe Mustersatzungen im Anhang). Es ist außerdem ratsam, im Vorfeld der Genehmigungsanträge Vorprüfungen bei Finanzamt und Amtsgericht für „eingetragene Vereine“ durchzuführen: Manchmal hat das Finanzamt andere Kriterien als das Amtsgericht und umgekehrt.

Beim Entwurf der Satzung ist das Wichtigste die Zweckbindung des Vermögens an die eigene Gemeinde oder den konkreten Zweck. Diesbezüglich haben potenzielle Vereinsmitglieder und Spender immer den größten Klärungsbedarf.

2.6 Formalia

Der Förderverein konstituiert sich in der Gründungsversammlung mit der Wahl des Vorstands. Danach müssen die Unterschriften des Vorstands notariell beglaubigt werden. Mit ihnen, der Satzung und dem Protokoll der Gründungsversammlung wird beim Amtsgericht der Eintrag in das Vereinsregister beantragt. Als „eingetragener Verein“ kann man anschließend beim Finanzamt unter Vorlage der Satzung die Gemeinnützigkeit beantragen. Diese wird zunächst vorläufig für ein Jahr, später immer für drei Jahre erteilt. Sie ist erforderlich, um Zuwendungsbestätigungen für Spenden ausstellen zu können.

Ein „eingetragener Verein“ muss einmal im Jahr eine Mitgliederversammlung einberufen, die Kasse prüfen und den Vorstand entlasten lassen. Wahlen sind nach dem festgelegten Modus abzuhalten.

2.7 Mitgliedsbeiträge und sonstige Einnahmen

Als Alternative zu einem festgelegten Mitgliedsbeitrag empfiehlt es sich unter Umständen, den Vereins-

mitgliedern die Höhe der Zuwendung freizustellen. Auf diese Weise ergeben sich einerseits Zusagen über Kleinbeträge (10 bis 50 Euro/Jahr), andererseits verpflichten sich viele Mitglieder zu deutlich höheren Beträgen (25 bis 50 Euro/Monat).

Wenn sich gerade ältere Menschen nicht durch eine Vereinsmitgliedschaft festlegen wollen, können Einzelspenden als ergänzende Unterstützungsmöglichkeit ins Spiel gebracht werden. Darüber hinaus sind natürlich zahlreiche weitere Einzelmaßnahmen unter dem Dach des Fördervereins denkbar: Sommerfest, Basar, Bußgelder für die offene Jugendarbeit, öffentliche Zuschüsse, Sponsoren für musikalische Projekte usw.

2.8 Werbung um Mitglieder und Spenden

Zum Einsatz kommen die üblichen Materialien wie Mailings, Flyer usw. Besonders erfolgversprechend ist das Konzept einer „Face to Face-Werbung“ in konzentrischen Kreisen (siehe dazu die Erläuterungen in Kap. 5.10 „Spendergespräche“). Begleitet wird diese persönliche Werbung durch Öffentlichkeitsarbeit. Presseberichte, Artikel im Gemeindebrief, thematische Gottesdienste, Gemeindeversammlungen und Rundbriefe für die Vereinsmitglieder streuen das Anliegen.

2.9 Mitgliederpflege

Sie ist als Form des Spenderdanks unerlässlich. Wo es gelingt, über regelmäßige Informationen die Identifikation mit dem Verein zu stärken, ist zugleich eine gute Basis geschaffen, um aus dem Kreis der regelmäßigen Unterstützer zusätzlich Anlassspenden oder Vermächtnisse zu gewinnen.

2.10 Sonderfall Stellenfinanzierung

Viele Fördervereine haben den Zweck der (Mit-) Finanzierung von Pfarrstellen oder Deputaten für Kirchenmusik, Jugendarbeit und Ähnliches. Dabei besteht ein Spannungsverhältnis zwischen einer soliden Finanzkonzeption durch eine vorauslaufende Rücklagenbildung und einem möglichst frühzeitigen Tätigkeitsbeginn, die auch aus Sicht des Fundraising wünschenswert ist, denn: Für die Tätigkeit einer bestimmten Person sammelt es sich leichter als für eine abstrakte Stelle!

Als Mittelweg empfiehlt sich der Einstieg mit Teildeputaten, für deren Finanzierung die zugesagten Mit-

gliedsbeiträge ausreichen. Parallel dazu wird mit allen zusätzlich eingehenden Einzelspenden eine Rücklage aufgebaut, die mindestens ein Jahr Personalkosten abdecken kann. Mit steigenden Rücklagen und Mitgliederzahlen wird die Stelle sukzessive aufgestockt. Auf diese Weise wird für Fundraiser und Beschäftigte eine belastende Unsicherheit vermieden.

Um eigenfinanzierte Pfarr- und Gemeindediakonstellen zu fördern, bietet die Evangelische Landeskirche in Baden ihren Gemeinden die Möglichkeit der Rücklagenbildung beim Personalstellenfonds. Dort wird zweckgebunden und vertraglich abgesichert eine höhere Verzinsung gewährt (siehe Anhang „Vereinbarung zur Personalstellenfinanzierung“). Kapital- und Personalverwaltung erfolgen in einem vereinfachten Verfahren bei der Landeskirche: Am Jahresende werden die Zinsen gutgeschrieben und Personalkostenanteile vom Kapital abgezogen. Sollten einzelne Finanzierungen nicht tragfähig sein, übernimmt die Landeskirche zeitlich befristet Personalkosten, um Stelleninhabern eine Frist zur Neuorientierung zu geben. Ein nachahmenswertes Modell, das Eigeninitiative vor Ort strukturell unterstützt und fördert!

Fazit und Ausblick

Bei der Gründung von Fördervereinen oder Förderkreisen geht es vordergründig meistens um Personalstellenfinanzierung oder Gemeindefinanzierung allgemein. Allerdings gibt es in diesem Zusammenhang oft grundsätzliche Gespräche über die Frage: „Was bedeuten mir Kirche und Glauben und was ist mir Kirche wert?“. So stellt sich der größte Ertrag im nicht eindeutig messbaren Bereich ein:

- Es entstehen eine stärkere Verbindlichkeit und ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl im Kreis der Mitarbeiter und der Gemeindeglieder.
- Mitarbeiter lernen, Kirche nach außen zu vertreten.
- Es findet ein vermehrtes Nachdenken über die Bedeutung der Kirche statt, auch bei sogenannten Kirchendistanzierten.
- In manchen Fällen wird dadurch Kirchenmitgliedschaft stabilisiert.
- Weite Bevölkerungskreise werden für die schwierige finanzielle Situation der Kirchengemeinde und der Kirche insgesamt sensibilisiert.

Bei allem Bemühen um Gewinnung zusätzlicher Finanzmittel durch die Gründung von Fördervereinen oder Förderkreisen darf nicht aus dem Blick geraten, dass die Menschen, die uns nicht nur ihr Geld, sondern auch ihre Zeit zur Verfügung stellen, nach wie vor unser wichtigstes „Kapital“ sind.

Worauf Sie achten sollten:

- Im Vorfeld sorgfältig abwägen, ob Förderkreis, Förderverein oder Stiftung das geeignete Instrument ist.
- Eine enge Verzahnung zwischen den regulären Leitungsgremien der Kirchengemeinde und dem Vorstand des Fördervereins anstreben.
- Mitgliederwerbung in persönlichen Gesprächen und Vorgehen in konzentrischen Kreisen als effektive Strategien einsetzen.
- Mitgliederpflege als Grundlage für Großspenden, Vermächnisse und Erbschaften im Blick haben.

Was Sie vermeiden sollten:

- Den Aufwand unterschätzen – ein Verein ist kein Selbstläufer.
- Bei Personalstellen ohne ausreichende Rücklagen und ein belastbares mittelfristiges Finanzierungskonzept starten.

Weiterführende Links:

Bundesministerium der Justiz
(Hg.), Leitfaden zum Vereinsrecht
[www.bvnr.de/wp-content/
uploads/2011/02/Leitfaden_
Vereinsrecht.pdf](http://www.bvnr.de/wp-content/uploads/2011/02/Leitfaden_Vereinsrecht.pdf)



Justizministerium Baden-Württemberg
(Hg.), Rechtswegweiser zum
Vereinsrecht
[www.justiz-bw.de/servlet/PB/
show/1142618/Wegweiser%2520V
ereinsrecht%25202004.pdf](http://www.justiz-bw.de/servlet/PB/show/1142618/Wegweiser%2520Vereinsrecht%25202004.pdf)



Finanzministerium Baden-Württemberg
(Hg.), Steuertipps für
gemeinnützige Vereine
[www.mfw.baden-wuerttemberg.de/
fm7/1106/Vereine_ov.pdf](http://www.mfw.baden-wuerttemberg.de/fm7/1106/Vereine_ov.pdf)



Auf www.t-sternberg.de finden sich
zahlreiche Mustersatzungen und
andere Anschauungsmaterialien
zum Download.



Schritte zur Gründung eines Fördervereins

Diese Schritte geben eine grobe Orientierung. Je nach kirchlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen kann das Vorgehen im Detail andere oder zusätzliche Schritte erfordern (Stand: Oktober 2012).

Tätigkeit	Wer	bis	Sonstiges
Die Errichtung eines Fördervereins ist vor allem dann sinnvoll, wenn Sie a) ein Projekt, für das keine ausreichenden Haushaltsmittel zur Verfügung stehen, längerfristig finanziell unterstützen, oder b) eine Kirchengemeinde oder Einrichtung nachhaltig finanziell sichern wollen. Sie bauen damit neben Kirchensteuer, Ersatzleistungen von Staat/Kommune und Spenden/Opfern eine vierte, kontinuierliche Finanzierungssäule auf.			
1 Gründung einer Initiativgruppe: Suchen Sie Menschen, die von dem Anliegen überzeugt sind. Formulieren Sie Ihre gemeinsame Vision und beschreiben Sie möglichst konkret, was Sie mit einer möglichen Vereinsgründung bewirken wollen. Achten Sie von Anfang an auf eine enge Verzahnung mit den regulären Leitungsgremien Ihrer Kirchengemeinde oder Einrichtung.	Initiatoren		
2 Ziele formulieren: Welche Mitgliederzahlen wollen Sie mit welchen Jahresbeiträgen und bis wann erreichen? Welche Gelder brauchen Sie bis wann und auf welchem Weg für welchen Zweck? Definieren Sie Zwischenziele und Unterziele. Das schafft Erfolgserlebnisse und gibt eine Realisierungsperspektive, auf die man hinarbeiten kann.	Initiativgruppe		Zwecke personalisieren: Menschen spenden für Menschen oder Projekte, nicht für Planstellen und Organisationen
3 Ausformulieren der Vereinssatzung (siehe Mustersatzungen), Pflichtbestandteile: <ul style="list-style-type: none"> • Zweck • Name und Sitz • Ein- und Austritt der Mitglieder • Beitragsregelung • Gremien (Vorstand, Ausschüsse usw.) • Mitgliederversammlung • Beurkundung der Beschlüsse Vorentwurf möglichst mit Finanzamt (auch bei unselbstständigen kirchlichen Vereinen/Sondervermögen) und Amtsgericht abstimmen, damit deren etwaige Einwände gleich berücksichtigt werden können.	Initiativgruppe		Wenn der Förderverein ein umfassendes Fundraisinginstrument sein soll, müssen auch die Beiträge des Vorstandes geregelt werden. Unter Umständen kann dieser von der Zahlung von Mitgliedsbeiträgen freigestellt werden und sich durch eine Selbstverpflichtung zu einer monatlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Zahlung verpflichten. Bei Vereinen mit kirchlichen oder mildtätigen Zwecken kann auch für Mitgliedsbeiträge eine Spendenbescheinigung ausgestellt werden!

	Tätigkeit	Wer	bis	Sonstiges
4	Marketingstrategie entwerfen: Wer spricht wen auf welche Weise und mit welchem Ziel an?	Initiativgruppe		Bewährt haben sich die Mitgliederwerbung im persönlichen Gespräch (Face to Face) und das Vorgehen in „konzentrischen Kreisen“ (beginnend bei Menschen mit großem Bezug zu Ihrer Arbeit und hoher Spendenbereitschaft hin zu den „Rändern“).
5a	Werbematerialien erstellen: Homepage, Info-Flyer, evtl. eigenes Logo und Slogan usw. Gutes Bildmaterial ist sehr wichtig, denn Bilder sagen mehr als Worte, und: Bildern kann man nicht widersprechen.	Initiativgruppe, evtl. mit Unterstützung eines Grafikers oder einer Agentur		Die Schritte 5a/b kann man auch nach der Vereinsgründung ansetzen. Es hängt davon ab, wie schnell man Finanzmittel zur Verfügung haben will und ob aus der Initiativgruppe heraus die Strukturen des künftigen Vereins schon vorgezeichnet sind (z. B. möglicher Vorstand).
5b	Versuchen Sie prominente Fürsprecher zu gewinnen, deren Bild und Votum Sie zu Werbezwecken (Broschüre, Homepage, Pressearbeit) einsetzen können.			
6	Gründungsversammlung vorbereiten: <ul style="list-style-type: none"> • Ort und Termin festlegen • Einladung mit Tagesordnung formulieren • öffentlich einladen • Vorschläge für Versammlungsleitung, Protokollführung und Wahlleitung eruieren • Satzungstext und Beitrittserklärungen als Kopien verteilen 			
7	Gründungsversammlung: <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung der Anwesenden durch die Initiativgruppe • Wahl von Versammlungsleitung und Schriftführung • Einvernehmen über die Tagesordnung herstellen • Aufgaben und Ziele vermitteln • Beratung und Abstimmung über den Satzungsentwurf • Beschlussfassung und Konstituierung des Vereins durch Unterzeichnung des Gründungsprotokolls von mindestens sieben Anwesenden • Wahl der Vorstandsmitglieder, Beisitzer und Rechnungsprüfer 			Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre!
8	Notarielle Beglaubigung der Unterschriften der Vorstandsmitglieder	Vorstand		Die notarielle Beglaubigung kann u. U. beim Amtsgericht erfolgen.

Anhang I

	Tätigkeit	Wer	bis	Sonstiges
9	Eintrag in das Vereinsregister: Anmeldung beim Amtsgericht unter Vorlage der Satzung und des Protokolls der Gründungsversammlung	Vorstand		
10	Antrag beim Finanzamt auf Anerkennung der Gemeinnützigkeit unter Vorlage der Satzung	Vorstand		Das ist erforderlich, um Zuwendungsbestätigungen für Spenden ausstellen zu können.
11	Begleitend: kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit Versuchen Sie, den Förderverein im Info-Flyer, im Gemeindebrief, in der Presse und im Internet möglichst einzigartig und unverwechselbar darzustellen. „Punkten“ Sie mit den Aspekten der Innovation (erster Förderverein für Gemeindearbeit in der Region), Verlässlichkeit (kalkulierbare Einnahmen für Stellenfinanzierung), Teilhabemöglichkeit (jeder und jede kann am Erfolg mitwirken), Unerlässlichkeit (Zukunftssicherung von Kirche).	Zuständiger für Öffentlichkeitsarbeit		Vergessen Sie nicht die interne Kommunikation in die Gremien und Gruppen der Gemeinde hinein.
12	Den Info-Flyer samt einem Anschreiben an alle evangelischen Haushalte verteilen. Das sichert in der Anfangsphase größere Aufmerksamkeit und unterstützt die Mitgliederwerbung im persönlichen Gespräch. Bemühen Sie sich darum, dass der Info-Flyer an öffentlichen Orten und in Geschäften und Banken ausgelegt wird.			
13	Mitgliederpflege: Halten Sie die Mitglieder durch einen Newsletter oder Infobrief auf dem Laufenden. Geben Sie ihnen das Gefühl, früher und besser informiert zu sein als andere. Kommunizieren Sie alle Ergebnisse als Erfolge der Mitglieder. Weisen Sie bei Veranstaltungen oder Anschaffungen, die durch Mittel des Fördervereins möglich wurden, verbal und grafisch darauf hin. Gute inhaltliche Arbeit ist die beste Werbung für den Verein.	Vorstand		
14	Machen Sie für alle beschriebenen Schritte einen Zeitplan und vereinbaren Sie, wer sich um was kümmert.			
15	Nicht zuletzt brauchen Sie ein Budget, denn das alles kostet Geld.	Vorstand		

Argumentationshilfe

Mitarbeitende sollten gut auf Gespräche mit potenziellen Vereinsmitgliedern und Spendern vorbereitet werden. Das geschieht am besten mit Rollenspielen und im regelmäßigen Erfahrungsaustausch. Eine Argumentationshilfe kann die wesentlichen Aspekte zusammenfassen und als Gedächtnisstütze dienen. Wie so etwas aussehen kann, wird am Beispiel eines Fördervereins zur Pfarrstellenfinanzierung gezeigt, siehe „Argumentationshilfe für Spendergespräche“ unter 5.10 „Spendergespräche“ (Anhang II).

Mustersatzung für einen Förderverein

Die folgende Mustersatzung für einen Förderverein kann leicht auf die eigenen Zwecke und Strukturen hin angepasst werden.

Satzung Förderverein Paulus-Gemeinde Staufenberg

§ 1 Name und Sitz

- (1) Der Verein trägt den Namen „Förderverein der Paulus-Gemeinde Staufenberg“.
- (2) Er hat seinen Sitz in Gernsbach-Staufenberg. Er ist im Vereinsregister eingetragen.

§ 2 Zweck des Vereins

- (1) Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinn des Abschnittes „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung. Der Verein ist selbstlos tätig. Er verfolgt in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
- (2) Zweck des Vereins ist, die Verkündigung der kirchlichen Botschaft und die Seelsorge in Staufenberg zu fördern.
- (3) Dies wird durchgeführt unter anderem durch
 - Finanzierung von Sonderveranstaltungen der kirchlichen Gemeindegemeinschaft,
 - Rücklagenbildung für die künftige Eigenfinanzierung der Pfarrstelle,
 - Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit.
- (4) Die Dauer des Vereins ist nicht begrenzt. Sein Bestand wird durch das Ausscheiden einzelner Mitglieder nicht begrenzt.

§ 3 Vermögensbindung

- (1) Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins.
- (2) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütung begünstigt werden.

§ 4 Mitgliedschaft

- (1) Mitglieder sind die Gründer des Vereins.
- (2) Weitere Mitglieder des Vereins können werden
 - a) mit Stimmrecht jede Person, die einer der in der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen (ACK) vertretenen Kirchen angehört,
 - b) ohne Stimmrecht als Fördermitglieder auch andere natürliche oder juristische Personen.
- (3) Über die Aufnahme entscheidet der Vorstand. Der Antrag auf Mitgliedschaft bzw. Fördermitgliedschaft kann ohne Angaben von Gründen abgelehnt werden.
- (4) Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung an den Vorstand.
- (5) Mitglieder, die den Interessen des Vereins zuwiderhandeln, können durch Beschluss des Vorstands ausgeschlossen werden.
- (6) Gegen die Entscheidung der Ablehnung der Aufnahme und des Ausschlusses kann Berufung bei der nächsten Mitgliederversammlung eingelegt werden.

§ 5 Mitgliedsbeitrag

Von den Mitgliedern werden keine Beiträge erhoben. Der Verein finanziert sich ausschließlich über Spenden.

§ 6 Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr des Vereins ist das Kalenderjahr.

§ 7 Organe des Vereins

Organe des Vereins sind: a) die Mitgliederversammlung, b) der Vorstand.

§ 8 Mitgliederversammlung

- (1) Jährlich einmal findet eine ordentliche Mitgliederversammlung für die stimmberechtigten Mitglieder statt. Die Einladung erfolgt schriftlich mindestens 14 Tage vor der Versammlung unter Angabe von Ort, Zeitpunkt und Tagesordnung. Die Versammlung wird vom ersten Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung vom zweiten Vorsitzenden einberufen und geleitet. Die Fördermitglieder erhalten einen Tätigkeitsbericht.
- (2) Außerordentliche Mitgliederversammlungen sind einzuberufen, wenn es das Interesse des Vereins erfordert oder 1/3 der Mitglieder das unter schriftlicher Angabe von Zweck und Gründen fordert.
- (3) Anträge an die Mitgliederversammlung müssen mindestens eine Woche vorher schriftlich beim Vorstand eingereicht werden.
- (4) Der Mitgliederversammlung obliegen:
 - a) Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung und des Haushaltsplans;
 - b) Entlastung des Vorstands;
 - c) Wahl des Vorstands;
 - d) Wahl der beiden Rechnungsprüfer;
 - e) Beratung und Beschlussfassung über ordnungsgemäß gestellte Anträge;
 - f) Beratung und Beschlussfassung über die Aufnahme neuer Aufgaben gemäß § 2 der Satzung;
 - g) Beschlussfassung über die Berufung gegen die Ablehnung der Aufnahme oder den Ausschluss von Mitgliedern durch den Vorstand;
 - h) Beschlussfassung über Satzungsänderungen;
 - i) Beschlussfassung über die Auflösung des Vereins.
- (5) Beschlüsse
 - a) werden mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Stimmenthaltungen werden nicht mitgezählt. Bei Stimmengleichheit gilt der Antrag als abgelehnt;
 - b) die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Mitglieder beschlussfähig.
- (6) Die Auflösung des Vereins erfolgt durch Beschluss der Mitgliederversammlung mit mindestens 3/4 der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder und kann nur nach fristgerechter Ankündigung (30 Tage) in der Einladung zur Mitgliederversammlung gefasst werden.
- (7) Abstimmungs- und wahlberechtigt sind alle Mitglieder des Vereins nach § 4 Abs. 1 und 2a. Eine Vertretung der Mitglieder ist nicht zulässig.

§ 9 Vorstand

- (1) Der Vorstand besteht aus
 - a) dem ersten Vorsitzenden (Hans Maier)
 - b) dem zweiten Vorsitzenden (Ulrike Schmeiser)
 - c) dem Kassierer (Marion Fischer)
 - d) dem Schriftführer (Helga Zeller)
 - e) den Ältesten und Pfarrer(n) der Paulusgemeinde
 - f) ggf. bis zu zwei weiteren Mitgliedern mit beratender Stimme.

Vorstand im Sinne des § 26 BGB sind der 1. und 2. Vorsitzende. Jedes Vorstandsmitglied ist je einzeln zur Vertretung berechtigt.

Anhang III

- (2) Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von 3 Jahren gewählt. Wiederwahl ist zulässig. Der Vorstand oder einzelne Mitglieder können durch Beschluss der Mitgliederversammlung mit 2/3 Mehrheit abberufen werden.
- (3) Der Vorstand kann durch Beschluss höchstens zwei weitere Mitglieder zu ständigen Vorstandsmitgliedern berufen.
- (4) Der Vorstand setzt die allgemeinen Grundzüge der Vereinstätigkeit fest und berät und entscheidet über alle wichtigen Angelegenheiten des Vereins, soweit sie nicht der Mitgliederversammlung vorbehalten sind. Bei Ausscheiden eines seiner Mitglieder während der Amtsdauer ergänzt sich der Vorstand für den Rest der Wahlperiode selbst.
- (5) Der Vorstand tritt im Bedarfsfall, mindestens aber zweimal jährlich, oder auf Antrag von mindestens zwei Vorstandsmitgliedern unter Angabe von Zweck und Gründen zusammen. Der Vorstand wird vom ersten Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung vom zweiten Vorsitzenden einberufen und geleitet.
- (6) Der Vorsitzende und sein Stellvertreter werden vom Vorstand aus seiner Mitte gewählt. Sie bleiben danach so lange im Amt, bis ein eventueller neuer Nachfolger gewählt ist.
- (7) Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Stimmenthaltungen werden nicht mitgezählt. Bei Stimmgleichheit gilt der Antrag als abgelehnt. Zur Beschlussfassung ist die Anwesenheit von mindestens der Hälfte der Vorstandsmitglieder notwendig.

§ 10 Beurkundung der Beschlüsse

Die Beschlüsse des Vorstands und der Mitgliederversammlung werden in einem Protokoll niedergelegt. Die Niederschrift wird vom ersten Vorsitzenden oder seinem Stellvertreter und einem weiteren Vorstandsmitglied unterzeichnet.

§ 11 Anfallberechtigung

Bei Auflösung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke ist das Vermögen zu steuerbegünstigten oder kirchlichen Zwecken innerhalb der Gemeinde Staufenberg zu verwenden.

Liquidator ist der erste Vorsitzende. Beschlüsse über die künftige Verwendung des Vermögens dürfen erst nach Einwilligung des Finanzamtes ausgeführt werden.

Staufenberg, 2012

Die Urfassung der Satzung wurde während der Gründerversammlung des Vereins am 7. Mai in Staufenberg beschlossen und von den Gründungsmitgliedern unterschrieben. Die Eintragung ins Vereinsregister beim Amtsgericht Gernsbach erfolgte am ... unter Nr. ...

Der Verein ist mit Bescheid vom 15. Mai als gemeinnützig wegen Förderung der Religion durch das Finanzamt Rastatt anerkannt. Die Körperschaft ist berechtigt, für Spenden, die ihr zur Verfolgung religiöser Satzungszwecke gegeben werden, Spendenbescheinigungen auszustellen.

Mustersatzung für einen Förderkreis

Bei der folgenden Mustersatzung für einen Förderkreis kann der Zweck entsprechend angepasst werden. Handelt sich um einen bezirklichen Förderkreis, wird aus dem Kirchengemeinderat der Bezirkskirchenrat, die Kirchengemeinde wird dann durch den Kirchenbezirk ersetzt. Statt eines Genehmigungsvorbehaltes könnte man auch festlegen, dass Änderungen dem Evangelischen Oberkirchenrat anzuzeigen sind.

Da es sich nicht um einen Verein im vereinsrechtlichen Sinne handelt, sondern um eine unselbstständige Einrichtung der Kirchengemeinde (Sondervermögen), wurde die Bezeichnung „Förderkreis“ gewählt.

Satzung für den Förderkreis der Evangelischen Kirchengemeinde

Die Evangelische Landeskirche in Baden bekennt sich mit allen ihren Gliedern und Gemeinden als Kirche Jesu Christi. In der Gemeinschaft der gesamten Christenheit bezeugt sie das Evangelium allen Menschen dadurch, dass sie das Wort Gottes verkündigt, die Sakramente verwaltet und mit der Tat der Liebe dient.

Zur Erfüllung dieses Auftrages tragen die Kirchengemeinden Sorge dafür, dass

Zur Unterstützung der Evangelischen Kirchengemeinde _____ bei der Wahrnehmung dieses Auftrages wurde der Förderkreis _____ gegründet.

Der Evangelische Kirchengemeinderat _____ hat am _____ folgende Satzung beschlossen:

§ 1 Zweck des Förderkreises

- (1) Zur Förderung der Aktivitäten im Bereich _____ (z. B. der Jugendarbeit) der Evangelischen Kirchengemeinde _____, im Folgenden „Kirchengemeinde“ genannt, wird ein Förderkreis gebildet.
- (2) Dieser trägt den Namen „Förderkreis der Evang. Kirchengemeinde _____“. Im Einzelnen werden gemäß Abs. 1 gefördert:

-
- (3) Der Förderkreis ist eine rechtlich unselbstständige Einrichtung der Kirchengemeinde.
 - (4) Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

§ 2 Mittel des Förderkreises

- (1) Alle Einwohnerinnen und Einwohner im Bereich der Kirchengemeinde können einen von dem Kirchengemeinderat in der Höhe festgesetzten Jahresbeitrag in den Förderkreis einzahlen.

Anhang IV

- (2) Die Beitragszahlungen an den Förderkreis sind jährlich im Voraus bis spätestens 31. Januar des Jahres zu leisten.
- (3) Auch bei einer Zahlung im Laufe eines Kalenderjahres ist der gesamte Jahresbeitrag zu zahlen.
- (4) Gezahlte Beiträge können nicht zurückgefordert werden.

§ 3 Leistungen des Förderkreises

Das zuständige Organ der Kirchengemeinde bestimmt die Verteilung der Mittel des Förderkreises auf die in § 1 Abs. 2 genannten Zwecke.

§ 4 Rücklagen

Übersteigen die Mittel des Förderkreises am Ende eines Kalenderjahres den Betrag, der für die vorgesehenen Aufgaben erforderlich war, so ist der verbleibende Überschuss einer zweckbestimmten Rücklage gemäß § 1 zuzuführen.

§ 5 Versammlung der Beitragszahlerinnen und -zahler

- (1) Der Kirchengemeinderat beruft einmal jährlich eine Versammlung der Beitragszahlerinnen und -zahler ein. Die Einladung erfolgt mindestens zwei Wochen vor dem Termin durch die ortsübliche Bekanntgabe kirchlicher Angelegenheiten.
- (2) Die Versammlung hat die Aufgabe, den Kirchengemeinderat in Angelegenheiten des Förderkreises zu beraten und einen Jahresbericht des Kirchengemeinderats entgegenzunehmen.

§ 6 Verwaltung

Die Mittel des Förderkreises sind ein zweckgebundenes Sondervermögen der Kirchengemeinde. Sie sind getrennt vom sonstigen Vermögen der Kirchengemeinde zu verwalten. Auf die Vermögensverwaltung einschließlich der Rechnungsprüfung finden die für die Kirchengemeinde geltenden Bestimmungen des kirchlichen Haushaltsrechts Anwendung.

§ 7 Verbindlichkeit der Satzung

Bei der ersten Beitragszahlung ist diese Satzung den Beitragszahlerinnen und -zahlern zur Kenntnis zu geben. Die Anerkennung der Satzung ist schriftlich zu bestätigen.

§ 8 Genehmigung

Diese Satzung, spätere Änderungen sowie der Beschluss zur Auflösung des Förderkreises bedürfen der Genehmigung des Evangelischen Oberkirchenrates.

_____, den _____

Person im Vorsitzendenamt bzw.
Stellvertretendenamt

(Dienstsiegel)

Kirchengemeinderatsmitglied

Erläuterungen

Zu § 1 Abs. 2: Die Förderzwecke sind entsprechend der Situation in der Kirchengemeinde hier konkret zu benennen.

Zu § 3: Dies ist entweder der Kirchengemeinderat oder ein gemäß § 28 der Grundordnung der Evangelischen Landeskirche in Baden i. V. m. § 25 Leitungs- und Wahlgesetz mittels Satzung beauftragter ständiger Ausschuss, Ältestenkreis oder beauftragtes Kirchengemeindeamt.

Das zuständige Organ legt fest, welche Anteile der Mittel des Förderkreises für die verschiedenen Zwecke im Rahmen des § 1 aufgewendet werden sollen (prozentual oder betragsmäßig). Innerhalb der einzelnen Zwecke kann auch im Einzelfall und im Rahmen der vorhandenen Mittel entschieden werden.

Zu § 5: Wird die ausdrückliche Einberufung einer Versammlung für nicht erforderlich erachtet oder werden die Aufgaben gemäß Abs. 2 in der Gemeindeversammlung behandelt, kann auf diese Vorschrift verzichtet werden. Die nachfolgende Paragraphennummerierung ändert sich dann entsprechend.

Zu § 7 Satz 2: Falls eine schriftliche Bestätigung nicht für erforderlich erachtet wird, kann dieser Satz gestrichen werden. Es ist auch denkbar, die Möglichkeit der Einsichtnahme in die Satzung im Pfarramt festzulegen.

Zu § 8: Weicht die vom Kirchengemeinderat beschlossene Satzung nicht von der vom Evangelischen Oberkirchenrat herausgegebenen Mustersatzung ab, so gilt die Genehmigung als erteilt. In diesem Fall ist ein unterzeichnetes und gesiegeltes Exemplar der beschlossenen Satzung dem Evangelischen Oberkirchenrat zu übersenden.

Vereinbarung zur Personalstellenfinanzierung und Geldanlage zwischen Landeskirche und Kirchengemeinde

Mit einer solchen Vereinbarung wird in der Evangelischen Landeskirche in Baden die gemeindliche Finanzierung von Pfarr- und Diakonstellen geregelt. Sie ist zum einen erforderlich, um die Zweckbindung der Gelder sicherzustellen (für Personalstellenfinanzierungen wird ein höherer Zinssatz gezahlt als für allgemeine Rücklagen!). Zum anderen wird damit das vereinfachte Abrechnungsverfahren gewährleistet: Am Jahresende werden vom Bestand die Personalkosten abgebucht und die Zinserträge gutgeschrieben.

Vereinbarung

zwischen der Evangelischen Kirchengemeinde Pforzheim (nachstehend Einlegerin genannt) und der Evangelischen Landeskirche in Baden, vertreten durch den Evangelischen Oberkirchenrat, Blumenstraße 1-7, 76133 Karlsruhe (nachstehend Verwalter genannt)

§ 1 Gegenstand

Die Einlegerin kann zum Zweck einer Diakonstellenfinanzierung beim Verwalter Geldmittel hinterlegen, die dieser verzinst.

§ 2 Zins

- (1) Der Zinssatz ist variabel. Bei Abschluss dieser Vereinbarung beträgt er 5 v. H. per anno.
- (2) Der Zins wird am Jahresende dem Kapital zugeführt.

§ 3 Mittelverwendung

- (1) Die Einlegerin stimmt zu, dass der mit dem Verwalter vereinbarte Diakonstellenfinanzierungsbetrag, soweit dieser über die Hinterlegung abzuwickeln ist, jeweils direkt durch entsprechende Verrechnungsbuchungen beim Einleger zu Lasten des Hinterlegungskontos vorgenommen wird.
- (2) Ruft die Einlegerin abweichend von Abs. 1 die Hinterlegung ganz oder teilweise ab, wird die Zinsdifferenz zwischen dem jeweiligen GRF-Zinssatz und dem der Hinterlegung einbehalten und dem Verwalter zugeleitet.

§ 4 Einzahlungen / Auszahlungen

- (1) Einzahlungen sind jederzeit in mindestens durch 2,5 TEUR teilbaren Beträgen möglich.
- (2) Auszahlungen zur Verwendung im Sinne der §§ 1 und 3 erfolgen gemäß der mit dem Verwalter getroffenen Absprache.
- (3) Andere Auszahlungen bedürfen der schriftlichen Anforderung mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten.
- (4) Die Einlegerin kann bei Veränderungen des Zinssatzes (§ 2 Abs. 1) innerhalb einer Frist von drei Monaten die Hinterlegung zinsunschädlich abrufen, wenn sie bestätigt, dass die Mittel nach wie vor für den Verwendungszweck gemäß § 1 eingesetzt werden. Sollte im Rahmen einer Rechnungsprüfung festgestellt werden, dass die Mittel anderweitig verwendet wurden, ist der Zinsvorteil gemäß § 3 Abs. 2 an den Verwalter zurückzuzahlen.

Karlsruhe, den _____
Evangelischer Oberkirchenrat

Pforzheim, den _____
Evangelische Kirchengemeinde

Geschäftsleitende Oberkirchenrätin

Vorsitzende(r)

stellvertretende(r) Vorsitzende(r)

5.5 Geldauflagen-Marketing für kirchliche und diakonische Einrichtungen

Geschätzte 100 bis 120 Millionen Euro werden Jahr für Jahr als Geldauflagen gemeinnützigen Einrichtungen zugewiesen. Da kann es sich auch für kirchliche und diakonische Einrichtungen lohnen, „Geldauflagen-Marketing“ zu betreiben.

gen bedacht werden kann, sind manche Maßnahmen mehr oder weniger stark prädestiniert. Wann aber ist ein Projekt für Geldauflagen-Marketing interessant?

1. Begriff

Geldauflagen-Marketing – gern auch „Bußgeldmarketing“ genannt – umfasst sämtliche Maßnahmen einer Nonprofit-Organisation, Gelder zugewiesen zu bekommen, die im Zuge der Einstellung von Strafverfahren und Ordnungswidrigkeiten von Gerichten über juristische oder natürliche Personen verhängt werden. Richter und Staatsanwälte dürfen Verfahren einstellen, wenn der Beschuldigte eine „Geldbuße“ leistet. Es ist eine deutsche Besonderheit, dass die Justizbeamten frei wählen dürfen, ob sie eine solche Zuweisung der Staatskasse zusprechen oder einer gemeinnützigen Organisation.

Aus Fundraising-Sicht verbirgt sich hinter diesem Instrument eine wichtige Besonderheit: Im Gegensatz zu einer Spende erfolgt eine Geldauflage nicht freiwillig. Der Beschuldigte wird vielmehr gerichtlich dazu verpflichtet. Deshalb kann eine solche Zahlung auch nicht mit einer Zweckbindung wie bei einer Spende versehen werden. Dieser Umstand räumt dem Zuweisungsempfänger einen gewissen Spielraum in der Mittelverwendung ein.

Formaljuristisch ist es sogar möglich, Zuweisungen zweckgebunden zu werben und zweckungebunden dem Organisations-Haushalt zuzuordnen – was aus ethischer Sicht eindeutig nicht zu empfehlen ist. Wird aber beispielhaft mit konkreten, bußgeldrelevanten Projekten geworben, kann im Rahmen eines verantwortungsvollen Fundraising „Geldauflagen-Marketing“ in besonderer Weise dazu beitragen, jene Strukturen aufrechtzuerhalten, die die kirchlich-soziale Arbeit Ihrer Einrichtung erst ermöglichen.

2. Das richtige Projekt

Auch beim Geldauflagen-Marketing gilt der Grundsatz: Keine Zuwendung ohne Projekt. Auch wenn grundsätzlich fast jedes Vorhaben durch Geldauf-

2.1 Justizbezug

Das deutsche Strafrecht hat immer auch erziehenden Charakter. Deshalb wünschen sich Richter und Staatsanwälte gern einen konkreten Bezug zwischen der Straftat bzw. Ordnungswidrigkeit des Beschuldigten und dem Projekt, dem eine Zuweisung zugute kommen soll. Demnach passen z. B. Projekte im Bereich der Verkehrserziehung und Verstöße im Verkehrsrecht besonders gut zusammen. Selbstredend ist die sozialpädagogische Arbeit mit straffällig gewordenen Jugendlichen oder die Hilfe für Opfer von Gewalt grundsätzlich ebenfalls sehr gut geeignet. Aber auch die präventive Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wie etwa die christliche Werteerziehung gelten bei den Justizbehörden oft als unterstützenswert. Wichtig ist, dass Sie dann den Zusammenhang zwischen Ihrem Projekt und der Vermeidung künftiger Straftaten deutlich darstellen können.

2.2 Regionale Verortung

Vielen Richtern ist darüber hinaus ein regionaler Bezug wichtig. Die Juristen wollen, dass das Geld in der Region bleibt. Außerdem wird davon ausgegangen, dass der erzieherische Effekt sich umso höher gestaltet, desto größer die Nähe zwischen dem Zahlenden und der bedachten Einrichtung ist. Hierin liegt ein Vorteil gerade für kleinere, lokal agierende Einrichtungen oder auch für die Vorhaben von Kirchengemeinden. Größere Institutionen sollten deutlich machen, inwiefern sie auch im Einzugsbereich des angesprochenen Richters bzw. Staatsanwalts aktiv sind.

2.3 Beträge „leveln“

Hilfreich ist außerdem, wenn Sie darstellen können, mit welchen Beträgen welche konkreten Beiträge für Ihr Projekt geleistet werden können („leveln“). Wenn

Sie zeigen können, dass z. B. mit 100 Euro ein Verkehrserziehungstag im Kindergarten, mit 500 Euro ein Anti-Gewalttraining in der Jugendsozialarbeit und für 1.000 Euro ein bestimmtes, zur Vermeidung künftiger Straftaten wichtiges pädagogisches Arbeitsmaterial gekauft werden kann, hilft das sowohl dem Richter oder Staatsanwalt als auch dem Beschuldigten, sich unter der Geldzahlung etwas Konkretes vorzustellen.

2.4 Zuverlässigkeit

Schließlich ist Richtern und Staatsanwälten wichtig, mit verlässlichen Partnern zusammenzuarbeiten. Dass Sie zuverlässig und professionell sind, müssen Sie zunächst beweisen. Nicht selten sind deshalb die einzelnen Zuweisungen zu Beginn Ihrer Aktivitäten im Geldauflagen-Marketing kleiner. Die Einzelbeträge wachsen, wenn Sie sich als guter Partner erwiesen haben. Im Erstkontakt aber können Sie die Zuweiser darauf hinweisen, welche Vorkehrungen Sie getroffen haben, um eingehende Zahlungen korrekt zu verbuchen und nicht eingegangene Überweisungen zügig zu melden.

Hinweis: Ein Projekt ist dann besonders gut für die Werbung von Geldauflagen geeignet, wenn es einen Justizbezug aufweist, regional verortet ist und sich daraus Beträge „leveln“ lassen.

3. Ein zuverlässiger Partner für die Justizbehörden

3.1 Trennung von Spenden und Geldauflagen

Geldauflagen sind keine Spenden. Das heißt vor allem auch, dass es Ihnen nicht passieren darf, für eine Geldauflage eine Zuwendungsbestätigung zu erstellen. Es ist nicht im Sinne des Erziehungsgedankens unseres Strafrechts, dass eine Auflage von der Steuer abgesetzt werden kann.

Was zunächst einleuchtend klingt, ist in der Praxis mitunter gar nicht so leicht umzusetzen. Nicht immer erhalten Sie den Gerichtsbeschluss mit dem Namen des Beschuldigten und dem angestrebten Zahlungsdatum rechtzeitig zugeschickt. Nur selten tragen die Zahlungspflichtigen das Aktenzeichen ein. Mitunter sind der tatsächliche Absender der Zahlung und der Beschuldigte gar nicht identisch. Es kommt sogar vor, dass der zu einer Geldauflage Verurteilte im Verwen-

dungszweck das Stichwort „Spende“ angibt. All das erschwert die korrekte Zuordnung.

Deshalb wird empfohlen, für Geldauflagen ein eigenes physisches Konto einzurichten, das ausschließlich gegenüber Gerichten und Staatsanwaltschaften kommuniziert wird. Da Ihre Spender dieses Konto nicht kennen, können Sie sicher gehen, dass die hier eingehenden Zahlungen Geldauflagen sind – egal was im Verwendungszweck steht. Jetzt können Sie zuverlässig vermeiden, dass Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden und – fast ebenso wichtig – dass Sie diese Adressen nicht für Ihre künftigen Spendenbriefe verwenden.

3.2 Erfolgte und nicht erfolgte Zahlungen melden

Ihre Zuverlässigkeit gegenüber den Justizbehörden beweisen Sie auch, indem Sie eingehende Zahlungen schnell und korrekt melden. Wird die Geldauflage in mehreren Raten gezahlt, sind mitunter unterschiedliche Vorgehensweisen erwünscht. Manche Richter wollen über jede Zahlung einzeln informiert werden. Anderen genügt eine Mitteilung über die erste und die letzte Zahlung. Wenn Sie nicht für jeden Richter ein anderes Procedere umsetzen können, empfiehlt es sich, dem zuweisenden Richter (ggf. auch allen Richtern und Staatsanwälten) in einem Schreiben mitzuteilen, wie Sie verfahren werden. Das ist im Sinne eines guten Beziehungsmarketings zugegebenermaßen nur die zweitbeste Lösung, aber die Information über Ihr geplantes Vorgehen gibt Ihren Partnern Sicherheit. Das ist allemal besser, als sie mit der Nichterfüllung ihrer Wünsche zu enttäuschen.

Melden müssen Sie auch jene Zahlungen, die nicht zu dem im Gerichtsbeschluss festgesetzten Zeitpunkt erfolgt sind. Das ist wichtig, weil das Gericht dann unter Umständen weitere Schritte einleiten muss. Bei wiederholten Verstößen gegen die Auflage muss das Verfahren mitunter neu aufgenommen werden. Ihre Buchhaltung muss also ein Ereignis abbilden, das nicht eintritt. Hier ist es im Vorfeld nötig, einen entsprechenden Prozess zu definieren.

Hinweis: Bei der Ansprache von Richtern und Staatsanwälten sollten Sie auf den Umstand hinweisen (z. B. in der PS-Zeile Ihres Anschreibens), dass Geldauflagen auf ein eigenes Konto eingehen, dass Sie die Eingänge regelmäßig überprüfen und eingehende ebenso wie nicht eingehende Zahlungen unverzüglich melden.

4. So werben Sie erfolgreich Geldauflagen

Haben Sie geeignete Projekte identifiziert, ein eigenes Geldauflagen-Konto eingerichtet und die Melde-Prozesse geplant, können Sie mit der Werbung von Geldauflagen beginnen.

Dafür ist es zunächst wichtig, sich in die „Liste zuwendungsberechtigter Organisationen“ bei Ihrem zuständigen Oberlandesgericht eintragen zu lassen. Das Vorgehen ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Meist gibt es Formulare, die ausgefüllt werden müssen. Am besten erkundigen Sie sich telefonisch. Dem Oberlandesgericht müssen Sie auch regelmäßig melden, welche Gelder Ihnen zugewiesen und welche Sie erhalten haben. Auch hierauf bezogen sind die Regelungen verschieden.

Dem Antrag beigefügt werden muss in der Regel ein Freistellungsbescheid des zuständigen Finanzamts als Nachweis über die Gemeinnützigkeit. Kirchengemeinden haben mit dieser Aufgabe regelmäßig ihre Schwierigkeiten. Als öffentlich-rechtliche Körperschaft verfügen sie nämlich oftmals nicht über einen solchen Bescheid. Hier genügt es häufig, dem Oberlandesgericht mitzuteilen, dass Ihre Kirchengemeinde als öffentlich-rechtliche Körperschaft per Gesetz kirchlichen Zwecken dient und somit den Kriterien der Gemeinnützigkeit im Sinne der Abgabenordnung entspricht. Sollte wider Erwarten eine solche Information nicht ausreichen, wenden Sie sich einfach an Ihr Finanzamt und bitten Sie es, Ihnen ein entsprechendes Schreiben zukommen zu lassen.

Hinweis: Weisen Sie in Ihren Schreiben am besten unter Angabe des Aktenzeichens darauf hin, dass Ihre Einrichtung zum Empfang von Geldauflagen berechtigt ist!

Der erfolgreiche Eintrag in die „Liste zuwendungsberechtigter Organisationen“ ist lediglich eine verwaltungstechnische Notwendigkeit. Sie bringt noch keine Geldauflage. Dazu müssen Sie den Kontakt zu Richtern und Staatsanwälten aktiv suchen. Grundsätzlich steht Ihnen ein breites Feld von Fundraisingformen zur Verfügung: Sie können Briefe schreiben, persönliche Gespräche führen oder den telefonischen Kontakt suchen. Bedenken Sie aber, dass Richter und Staatsanwälte in der Regel nicht allzu viel Zeit in die Vergabe von Geldauflagen investieren wollen. Empfehlenswert ist daher eine gute Mischung.

Grundlage jeder Kontaktaufnahme bildet auch beim Geldauflagen-Marketing die korrekte Adresse. Es gibt Fundraisingagenturen, bei denen Sie die

entsprechenden Kontaktdaten erwerben können. Ist Ihr Wirkungskreis auf ein oder zwei Kirchenkreise begrenzt oder wollen Sie die Wirksamkeit von Geldauflagen-Marketing für Ihre Einrichtung erst einmal testen, kann es unter Umständen günstiger sein, die Amts- und Landgerichte selbst anzurufen und sich an der jeweiligen Telefonzentrale nach den Namen der für Straftaten und Ordnungswidrigkeiten zuständigen Richter und Staatsanwälte zu erkundigen.

Von unschätzbarem Wert sind persönliche Kontakte. Prüfen Sie, wer in Ihrer Organisation mit welchem Justizbeamten persönlich bekannt ist. Überlegen Sie, welche Informationen und welche Kommunikationswege sinnvoll und erfolgversprechend sind.

Egal ob schriftlich oder im persönlichen Gespräch: mindestens drei, besser viermal jährlich sollten Sie sich bei Ihren Richtern und Staatsanwälten mit konkreten Projektanfragen in Erinnerung bringen. Sie beschreiben greifbare Projekte und wie Sie mit Ihren Vorhaben Opfern zur Seite stehen, Straftaten vermeiden oder jungen Menschen zu verstehen helfen, zwischen Recht und Unrecht zu unterscheiden.

Wenn Sie schriftlich kommunizieren, empfiehlt es sich, ein bis drei vorgefertigte Überweisungsträger in den Briefumschlag zu legen. Der Justizbeamte wird sie an den Beschuldigten weiterreichen. Lassen Sie Kontonummer und Bankleitzahl Ihres Geldauflagenkontos eindrucken und fügen im Verwendungszweck ein „AZ“ für Aktenzeichen ein.

Als nützlich erwiesen haben sich auch kleine Adressaufkleber, auf denen Name und Anschrift Ihrer Einrichtung und Ihr Geldauflagenkonto vermerkt sind. Richter und Staatsanwälte nutzen diese Aufkleber, um die darin enthaltenen Daten in ihre Akten zu übernehmen. Das spart Schreibarbeit. Vorlagen für Adressaufkleber gibt es in jedem Schreibwarengeschäft.

5. Wie dankt man einem Richter?

Auch Richter und Staatsanwälte wollen mit ihrem Engagement für Ihre Einrichtung gesehen und geachtet werden. Anders als bei Spendern sollten Sie aber mit Ihren Danksagungen zurückhaltender sein. Die Justizbeamten wollen und müssen unabhängig bleiben. Zu starke „Umarmungen“ wirken da mitunter sogar gegenteilig.

Mehr als ein Dankesbrief bedeutet einem Richter die verlässliche Mitteilung über eingehende und vor allem nicht eingehende Zahlungen. Auf die zuverlässige Erfüllung dieser „Dienstleistung“ sollten Sie Ihr Hauptaugenmerk richten. Darüber hinaus ist es wich-

tig, dass Sie den zuweisenden Richtern verdeutlichen, was mit Hilfe der Zuweisungen Wichtiges erreicht werden kann. Hier ist es beispielsweise empfehlenswert, zu Beginn jeden Jahres darzustellen, wie viele Geldauflagen im vergangenen Jahr eingegangen sind und welche Aktionen Sie aufgrund dessen umsetzen konnten. Sie können dabei auf Ihre „gelevelten“ Beiträge zurückgreifen. Oder beschreiben Sie das Schicksal eines Menschen, dem Sie mit Ihren Vorhaben helfen konnten.

Checkliste Geldauflagen-Marketing:

- Sie haben sich in die „Liste zuwendungsberechtigter Organisationen“ beim zuständigen Oberlandesgericht eintragen lassen.
- Sie haben ein eigenes Konto eingerichtet, um Spenden und Geldauflagen sicher voneinander trennen zu können.
Wichtig: Geldauflagen sind keine Spenden. Es dürfen keine Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden.
- Sie haben die Namen der Richter und Staatsanwälte, die Adressen, ggf. auch die Durchwahlnummern und die Aufgabengebiete recherchiert.
- Sie haben ein Projekt ausgewählt, das einen Justizbezug aufweist, regional verortet ist und das Sie „leveln“ können.
- Sie haben innerhalb Ihrer Organisation geklärt, wer die eingehenden Zahlungen bestätigt und vor allem wie nicht eingehende Geldauflagen bemerkt und gemeldet werden können.
- In den Schreiben an Richter und Staatsanwälte sowie möglichst auch in persönlichen Gesprächen achten Sie auf den Hinweis, dass Sie zum Empfang von Geldauflagen berechtigt sind (Aktenzeichen angeben), dass Geldauflagen auf einem gesonderten Konto eingehen und dass eingehende bzw. nicht eingehende Zahlungen innerhalb von 14 Tagen gemeldet werden.
- Sie überprüfen kontinuierlich Ihr Geldauflagenkonto und melden Eingänge und nicht eingehende Zahlungen innerhalb von 14 Tagen an den zuständigen Richter bzw. Staatsanwalt.

- Sie informieren die Richter und Staatsanwälte mindestens einmal jährlich darüber, was Sie dank der Geldauflagenzuweisungen an wichtigen Projekten und Vorhaben umsetzen konnten.

Beachten Sie: Zuwendungen können von den Amtsgerichten, den Landgerichten, den Wirtschaftsstrafkammern, den Staatsanwaltschaften, aber auch von einigen Finanzämtern, Hauptzollämtern sowie von den Gnadenbeauftragten der Justizbehörden vergeben werden.

5.6 Haus- und Straßensammlungen

Unter Haussammlungen versteht man das Sammeln von Haus zu Haus. Straßensammlungen sind Sammlungen auf Straßen und Plätzen, in Gast- und Schankwirtschaften oder anderen jedermann zugänglichen Räumen.

Sammlungen gibt es bereits seit mehreren Jahrhunderten. Trotz neuer Sammlungsformen in den letzten Jahrzehnten über Rundfunk, Telefon und Internet sind Haussammlungen für Kirche und Diakonie immer noch eine wichtige Einnahmequelle, insbesondere für die Unterstützung örtlicher Hilfsangebote.

Durch den Wegfall der Sammlungsgesetze tauchen vermehrt unseriöse Sammler auf, was einen enormen Einfluss auf das Vertrauen der Spender zur Folge hat. Deshalb ist es für Organisationen umso wichtiger, Transparenz zu schaffen. Der Spender muss die Möglichkeit haben, sich zu informieren. Das Informationsmaterial der Organisation sollte so gestaltet sein, dass der potenzielle Spender schnell erkennen kann, für welchen Zweck die Sammlung ist.

1. Gesetzlicher Rahmen

Diese Art von Sammlungen, bei denen eine Person unmittelbar angesprochen und zum Spenden aufgefordert wird, sind bzw. waren unter anderem in den Sammlungsgesetzen der Bundesländer geregelt, die ab Ende der 1960er Jahre eingeführt wurden. Die Sammlungsgesetze sollen den Bürger vor „schwarzen Schafen“ schützen und eine korrekte Verwendung der Spenden sicherstellen. Außerdem erlauben sie den Behörden, die Sammlungstermine so zu steuern, dass eine Belästigung der Bürger aufgrund zeitlich parallel laufender Sammlungen ausgeschlossen werden kann. Haus- und Straßensammlungen sowie teilweise auch Sammlungen von Sachmitteln sind bzw. waren somit genehmigungspflichtig und können von den Behörden auf die korrekte Abwicklung hin geprüft werden.

Nicht genehmigungspflichtig sind hingegen Sammlungen:

- die eine Organisation unter ihren Mitgliedern durchführt,
- die in räumlichem und zeitlichem Zusammenhang mit einer Veranstaltung in geschlossenen Räumen unter den Teilnehmern durchgeführt werden sowie
- Spendenbriefe, Beilagen oder Aufrufe in Publikationen.

Aufgrund einer fortschreitenden Entbürokratisierung wurden die Sammlungsgesetze in den meisten Bundesländern nach und nach abgeschafft. Ende 2012 gab es sie nur noch in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Saarland und Thüringen.

2. Vorgaben für die Durchführung von Sammlungen

In Anlehnung an die abgeschafften Sammlungsgesetze sollte man sich als seriöse Organisation an bestimmte Vorgaben halten.

- Genehmigung der Sammlung und des Sammlungszeitraums durch den Vorstand der Organisation.
- Bekanntmachung der Sammlung durch Aushänge und Sammlungsaufrufe in der Presse und im Internet.
- Jugendliche sammeln erst ab dem vollendeten 12. Lebensjahr. Sie benötigen die Erlaubnis eines Erziehungsberechtigten, sollten nicht alleine unterwegs sein und müssen die Sammlung bei Einbruch der Dunkelheit beenden. Sie dürfen nicht in Gast- und Vergnügungsstätten sammeln.
- Jeder Sammler muss einen vom Veranstalter der Sammlung auf seinen Namen ausgestellten und abgestempelten Sammelausweis mit sich führen, außerdem sollte er sich zusätzlich ausweisen können durch Personalausweis, Reisepass oder Schülerausweis. Auf dem Sammelausweis stehen Name, Anschrift und Telefonnummer des Veranstalters (für Rückfragen) sowie Angaben über Zweck, Art, Zeit und Ort der Sammlung.
- Verwendete Sammeldosen müssen verplombt oder verschweißt sein. Der Name des Veranstalters muss deutlich sichtbar auf der Büchse aufgebracht sein.
- Haussammlungen können statt mit Dosen auch mit fortlaufend nummerierten Sammelisten durchgeführt werden. Auf den Listen sind die gleichen Angaben zu Veranstalter, Sammlungsort

und -zeit aufzudrucken wie auf die Ausweise. Die Listen enthalten Spalten für Name und eventuell Adresse des Spenders, Spendenbetrag und Unterschrift. Name und Adresse des Spenders werden nur mit seiner ausdrücklichen Genehmigung eingetragen (diese Daten sind jedoch erforderlich, wenn er eine Zuwendungsbestätigung wünscht). Auch die Unterschrift ist keine Pflicht. Der gespendete Betrag ist aber in jedem Fall einzutragen, um sicherzustellen, dass der Sammler das Geld in voller Höhe abliefern kann.

- Grundsätzlich sollte der Ertrag der Sammlung von zwei vorab bestimmten Personen gezählt werden. Das Ergebnis ist schriftlich festzuhalten und von diesen Personen schriftlich zu bestätigen.
- Die Unterlagen der Sammlung (Listen und Ausweise) müssen mindestens drei Jahre lang nach der Sammlung archiviert werden.
- Die Kosten der Sammlung sollten nicht mehr als 5 bis 10 % des Bruttoergebnisses betragen (die Sammlungsgesetze geben hierbei klare Vorgaben).

Sammelt man in einem Bundesland mit noch bestehendem Sammlungsgesetz, muss man sich unbedingt an die dortigen Vorgaben halten.

Generell gilt, dass der Sammlungszweck eingehalten werden muss. Eine Nichteinhaltung ist eine Ordnungswidrigkeit, die zugleich einen Straftatbestand erfüllt (z. B. Betrug, Unterschlagung, Untreue) und entsprechend geahndet werden kann.

In den Bundesländern, in denen das Sammlungsgesetz abgeschafft wurde, empfiehlt es sich, die Sammlungstermine mit anderen Organisationen abzustimmen. Häufen sich Sammlungen in einem Gebiet, werden potenzielle Spender verärgert.

3. Verhaltensregeln für Sammler

Haus- und Straßensammlungen bedürfen einer guten Vorbereitung. Es ist wichtig, dass die Sammler ausreichend über Sammlungszweck und -ablauf informiert sind. Folgende Vorgehensweise hat sich bewährt:

- Gehen Sie zu zweit. Gegenseitige Unterstützung kann bei Gesprächen sehr hilfreich sein. Außerdem ist es aus rechtlichen Gründen ein möglicher Schutz, falls Sie Zeugen brauchen.
- Stellen Sie sich persönlich vor. Sagen Sie, in wessen Auftrag Sie kommen, und bitten Sie um eine Spende (Spendenzweck angeben).

- Sprechen Sie klar und deutlich. Treten Sie freundlich und überzeugt auf. Verlegenes Verhalten kann den Eindruck erwecken, dass etwas nicht in Ordnung ist.
- Stellen Sie sich so an die Wohnungstür, dass man Sie vor und nach dem Öffnen gut sehen kann.
- Nehmen Sie den Hinweis, nichts geben zu wollen, schon beim ersten Mal ernst. Lassen Sie sich nicht entmutigen und beziehen Sie ein „Nein“ nicht auf sich persönlich.
- Halten Sie den Sammelausweis bereit, damit Sie ihn vorzeigen können.
- Halten Sie für Fragen, die Sie nicht beantworten können, einen Info-Flyer, eine Kontaktadresse oder Telefonnummer bereit. Personen, die Sie nicht antreffen, können Sie auch einen geeigneten Spende-Flyer, gegebenenfalls mit einem Gruß versehen, in den Briefkasten werfen.
- Einige Personen spenden nicht an der Haustür, sind aber generell bereit, eine seriöse Organisation zu unterstützen. Halten Sie bei einer lokalen Sammlung daher auch Spendentüten bzw. -umschläge mit der Adresse des Gemeindebüros oder Überweisungsträger mit eingedruckter Adresse und Kontonummer Ihrer Organisation bereit.
- Gespräche sollten nicht zu lange dauern. Bieten Sie gegebenenfalls einen weiteren Besuch an, der dann aber nicht vergessen werden darf.
- Fragen Sie, ob eine Zuwendungsbestätigung gewünscht wird. Wenn ja, müssen Vor- und Zuname, die vollständige Anschrift, das Datum und der gespendete Betrag notiert werden.
- Bedanken Sie sich. Unabhängig davon, ob Sie eine Spende erhalten haben oder nicht.

Fazit

Sammlungen erfordern zwar einen gewissen Organisationsaufwand, dabei sollte man aber nicht vergessen, dass sie neben dem Sammlungsertrag eine sehr gute Öffentlichkeitsarbeit darstellen. Die Sammler kommen mit den Bürgerinnen und Bürgern direkt ins Gespräch. Haussammlungen erfüllen zugleich einen Besuchsdienst in der Gemeinde.

In den ethischen Leitlinien der Diakonie wurde festgehalten, dass bei Haustürsammlungen nur Personen aus dem jeweiligen Gemeinwesen eingesetzt werden sollen, um in Verbindung mit den dargestellten Verhaltensregeln Vertrauen aufzubauen.

5.7 Kollekten: besser bitten – mehr bekommen

Die Ordnungen für Kollekten (lat. colligere: sammeln), Opfer, Sammlungen sind je nach Landeskirche unterschiedlich und die Gepflogenheiten je nach Kirchengemeinde vielfältig. Mal wird eingangs des Gottesdienstes gegeben, mal vor dem Abendmahl, mal zwischen Predigt und Fürbitten, mal ausgangs des Gottesdienstes. In manchen Landeskirchen gibt es eine Kollekte während des Gottesdienstes, in anderen zwei oder gar drei, nämlich die landeskirchliche, die diakonische und die gemeindliche Kollekte. Stets jedoch – ausgesprochen oder un-ausgesprochen – wird die Gottesdienstgemeinde gebeten, etwas für einen mehr oder weniger näher bestimmten Zweck zu geben. Und so fällt die Kollekte mal mehr oder weniger üppig aus. Mehr wäre besser. Schauen wir also, ob wir die Ergebnisse der Kollekten verbessern können, indem wir besser bitten.

- Sie reihen die Sätze nach folgender Logik: Dank für die Kollekte vom Vorsonntag, Nennung des aktuellen Kollektenzwecks, Notwendigkeit des Zwecks, Nutzen der Realisierung des Zwecks, Kosten, vorhandene Mittel, fehlende Mittel, Zeitziel für die Realisierung (wenn möglich), Einladung zur Besichtigung (wenn möglich), Quelle für weitere Informationen (wenn vorhanden), Bitte um die Kollekte, herzlicher Dank im Voraus.

1. Wer im Gottesdienst eine Kollekte gibt

Ohne einer Gemeinde zu nahe treten zu wollen: Die Gottesdienstbesucher und somit Kollektengeber sind vermutlich mehrheitlich ...

- älter als 60 Jahre,
- weiblich,
- kennen die Gemeinde seit Jahrzehnten,
- besuchen die Gottesdienste seit Jahrzehnten,
- geben ihre Kollekte durchaus gerne,
- geben ihre Kollekte – weil häufig – in maßvoller Höhe,
- geben nur selten keine Kollekte, nämlich wenn ihnen der Zweck missfällt,
- bekommen den Kollektenzweck in der Regel im Gottesdienst erstmals zu hören.

2. Folgerungen für die Kollektenbitte

- Sie geben sich große Mühe mit den Formulierungen.
- Sie verwenden keine Fremdwörter, denn die mögen ältere Menschen nicht.
- Sie sprechen in kurzen und klaren Sätzen, die bei einmaligem Hören erfassbar sind.
- Sie verwenden Verben (keine Substantivierungen), damit das Gesagte anschaulich wird.

3. Beispiel einer Kollektenbitte

„Herzlich danke ich Ihnen für die Kollekte vom vergangenen Sonntag. Für neue Gesangbücher wurden 174 Euro gespendet. Gemeinsam mit früheren Kollekten haben wir nun das Geld beisammen, um 25 neue Gesangbücher zu kaufen; in zwei Wochen werden Sie daraus singen können.“

Heute erbitte ich Ihre Kollekte für einen neuen Schaukasten vor dem Gemeindehaus. Den müssen wir neu anschaffen, weil der seitherige Schaukasten erstens heruntergekommen und zweitens zu klein ist. Wir haben oft so schöne Plakate für Konzerte oder die Kinderbibelwoche. Aber der Platz reicht meistens nur für ein Plakat. Das ist schade, denn es gehen sehr viele Menschen an dem Schaukasten vorbei und lesen, was dort angezeigt wird. Der neue Schaukasten kostet 750 Euro. 500 Euro haben wir im Haushalt dafür vorgesehen. Wenn Sie heute großzügig opfern, so dass 250 Euro zusammenkommen, können wir den Schaukasten bereits in drei Wochen aufstellen. Andernfalls müssten wir die Anschaffung auf das nächste Jahr verschieben, und das wäre schade. Denn wir haben viele Veranstaltungen im Advent, für die wir im Schaukasten werben könnten. Ich bitte Sie also um Ihre Gabe für den neuen Schaukasten und danke Ihnen schon im Voraus sehr herzlich.“

4. Warum Menschen dennoch nicht mehr als sonst oder gar nichts geben

- Der Gottesdienstbesucher hat ein fixes Opfer-Budget, das er von zuhause mitnimmt – und fertig, mehr gibt's nicht.
- Der Gottesdienstbesucher hört bei der Kollektenbitte nicht mehr genau hin; schließlich besucht er seit Jahrzehnten den Gottesdienst – die Bitte rauscht vorbei, weil selten Neues zu hören ist.
- Der Gottesdienstbesucher hat zwar zugehört, fühlt sich aber von dem neuen Schaukasten emotional nicht besonders ergriffen; er sieht auch nicht, was er persönlich von dem Schaukasten hat, denn er liest den Gemeindebrief genau und ist daher auch ohne den Schaukasten gut informiert – da kann man nichts machen.
- Der Gottesdienstbesucher findet, dass es viel wichtiger wäre, Christen in Afrika Bibeln zu schicken – aber das ist halt heute nicht der Kollektenzweck.

5. Was zu tun ist (AIDA = Attention, Interest, Desire, Action)

- Sie erzielen erhöhte Aufmerksamkeit (Attention) durch überraschende Formulierungen in der Kollektenbitte. Zum Beispiel: „Einen Spezialauftrag hatten unsere Konfirmanden vergangene Woche. Jeder musste eine Stunde lang unseren Schaukasten vor dem Gemeindehaus beobachten. Dabei haben sie erstens notiert, wie viele Menschen davor stehen blieben, um etwas im Schaukasten zu lesen. Und sie haben zweitens diese Menschen gefragt, wie wichtig ihnen der Schaukasten ist. Das Ergebnis war erstaunlich: Durchschnittlich acht Menschen pro Stunde sind stehen geblieben und sieben von acht haben gesagt, sie fänden den Schaukasten sehr wichtig. Das hätte ich kaum erwartet; Sie vermutlich auch nicht ...“ (Es folgt die eigentliche Kollektenbitte.)
- Sie nutzen die so erzielte Aufmerksamkeit dafür, dass die Gottesdienstbesucher sich weiter für das Thema interessieren (Interest). Zum Beispiel: „Die Ergebnisse der Schaukasten-

Befragung können Sie nach dem Gottesdienst im Kirchenvorraum auf Plakaten lesen.“ Oder (wenn Geld für die neue Heizung fehlt): „Genauere Informationen zu unserer Energiebilanz liegen im Kirchenvorraum aus.“

- Sie erzeugen den Wunsch bzw. entsprechen dem Wunsch (Desire), an dem Missstand des alten und zu kleinen Schaukastens etwas ändern zu wollen. Zum Beispiel: „Sicher finden auch Sie es gut und wollen dabei helfen, dass wir künftig noch mehr von unserer Gemeindegemeinschaft im Schaukasten veröffentlichen.“
- Sie machen ein niederschwelliges Handlungsangebot (Action) durch die Möglichkeit, sogleich im Gottesdienst eine großzügige Kollekte zu geben. Alternativangebot: Spende per Überweisungsträger, der bei den Konfirmanden-Plakaten aufliegt. Zusatznutzen: Die Spende ist steuerlich absetzbar.

6. Was außerdem sinnvoll ist

Der Gottesdienstbesucher gibt im Prinzip für fast jeden abgekündigten Zweck. Aber es gibt auch Menschen, die nur geben, wenn ihnen das Projekt nahe ist, wenn es zu ihnen passt, wenn es ihnen von Nutzen ist. Von daher ist es sinnvoll, die Kollektenzwecke mit den jeweiligen Gottesdienststarten oder -themen zu verbinden. Denn je nach Gottesdienst haben wir andere Besucher. Die Interessen- und Nutzergruppen sind dann spezifischer fassbar. Oder wir platzieren die Bitten in zeitliche Nähe zu äußeren Anlässen. Zum Beispiel sammeln wir:

- für die Energiekosten am Umweltsonntag
- für den Kindergarten am Erntedankfest, bei dem Kinder mitwirken
- für die Jungschar am Taufsonntag
- für den Gemeindebrief oder die Konfirmandenbibeln um den 23. April (UNESCO-Welttag des Buches)
- für die vielen Gruppen und Kreise an Pfingsten („Geburtstag“ der Kirche).

7. Was niemand erwartet

Wenn Sie im Zusammenhang mit der Kollektenbitte etwas tun, das niemand erwartet, verstärken Sie dadurch die Bitte, denn Sie

- machen deutlich, wie wichtig Ihnen der Zweck ist,
- lösen Gefühle wie Anerkennung, Zustimmung, Freude, Begeisterung aus,
- machen Ihre unerwartete Art der Bitte zum Gesprächsstoff in der Gemeinde.

7.1 Ideen, die niemand erwartet

- Nicht Sie, sondern die Konfirmanden erzählen, was sie gemacht haben und warum.
- Sie haben den Schaukasten – in zuversichtlicher Hoffnung auf die großzügigen Geber – bereits besorgt, enthüllen ihn im Gottesdienst und würden ihn morgen aufstellen lassen, aber noch ist die Rechnung nicht bezahlt ...
- Sie geben ausgangs des Gottesdienstes jedem Besucher eine kleine farbige Glasperle mit als Zeichen des Dankes für die Schaukasten-Kollekte.
- Sie geben solche Zeichen des Dankes nicht nur einmal mit, sondern immer wieder; aber nicht jedes Mal, sonst wird es berechenbar; es soll stets unerwartet sein, aber eben doch so häufig, dass die Gottesdienstbesucher sich jeden Sonntag gespannt fragen, was Sie sich dieses Mal ausgedacht haben. Also:
 - von der Jugendgruppe originell bemalte, alte Glühbirnen, wenn für neue Strahler gesammelt wird,
 - ein Foto der Partnerkirche in Tansania, wenn für die dortige Gemeinde gesammelt wird,
 - ein Pappumschlag/eine Sichthülle (allerdings leer), in dem/der die Materialien für die Fortbildung der Jugendmitarbeiter drin sein könnten,
 - eine Feder, wenn Sie ein Projekt haben, bei dem man sich ausnahmsweise mit „fremden Federn schmücken“ darf, z. B. bei der Kollekte für die Weltmission, in der ja andere stellvertretend für uns tätig sind,
 - eine Blume (die meisten Menschen im Gottesdienst sind weiblich!), wenn für den Mesner/Küstervertretungsdienst gesammelt wird, weil der Altarblumenschmuck

- wichtiger Teil der Tätigkeit des Mesners/Küsters ist,
- ein Tütchen Blumensamen, wenn die Saat der Erzieherinnen aufgehen soll,
- ein aus Lebkuchenteig gebackener Notenschlüssel, wenn für den Kirchen- oder Posaunenchor gesammelt wird.

Gewiss, so etwas ist jedes Mal eine kleine finanzielle und zeitliche Investition. Aber nur wer sie wagt, der weiß, ob sie sich lohnt. Was den Kommunikationswert dieser Charme-Offensive anbelangt, lohnt es auf jeden Fall. Allerdings: Wenn man so etwas beginnt, muss man es auch weiter betreiben, also übers Jahr verteilt zwischen zehn und fünfzehn Mal.

7.2 Humor, den niemand erwartet

Humor in der Kirche, zumal im Gottesdienst, ist selten. Aber wenn die Sache, für die um eine Gabe gebeten wird, überzeugend ist, und wenn es zur Person passt, die die Kollekte ankündigt, kann Humor viel bewirken. Hier ein paar Versuche (vgl. auch Hans-Hermann Pompes Buch „Gerne geben“):

- „Sicher fragen Sie sich, was nun eine angemessene Gabe wäre. Vielleicht hilft Ihnen Folgendes: Wenn jeder den Betrag, den er zu geben gedenkt, verdoppelt – dann sind wir bei der Hälfte dessen, was wir tatsächlich brauchen.“
- „Fragt ein Mensch den Pfarrer: Wenn ich 20.000 Euro spende, verhilft mir das zu einem Platz im Himmel? – Versprechen kann ich es nicht, aber einen Versuch wäre es wert.“
- „Als die DM nach ihrer Abschaffung in den Himmel kam, wo Petrus den Einlass überwachte, machte Petrus bei den 20-Mark-Scheinen ein nachdenkliches Gesicht: ‚Wer seid denn ihr? Euch kenne ich gar nicht.‘ – Na, an unserer Gemeinde kann das nicht gelegen haben. Aber sicherheitshalber bitte ich Sie heute, etwas dafür zu tun, damit es den 20-Euro-Scheinen eines fernen Tages nicht genauso geht.“
- „Ach, und machen Sie sich keine Sorgen, wenn Sie gerade kein Kleingeld dabei haben. Steht nicht irgendwo geschrieben: Wer ohne Münze ist, der werfe den ersten Schein.“

Und wenn der Gottesdienstbesucher dennoch lieber für Bibeln nach Afrika spendet statt für den Schaukasten, dann sind wir so frei und freuen uns auch darüber.

Weiterführende Literatur und Links:

Andrews/Dalby/Kreuzer (Hg.), Geben, Schenken, Stiften – theologische und philosophische Perspektiven, 2005

Ebach/Gutmann/Frettlöh/Weinrich (Hg.), Leget Anmut in das Geben, 2001

Thomas Kreuzer, Grundzüge einer Theologie der Gabe, in: www.fundraising-evangelisch.info/seite/grundlagen-und-theologie

Hans-Hermann Pompe, Gerne geben. Mit Humor zu Kollekten und Spenden motivieren, 2007

Die Erfindung des Opferstocks, in:
2. Buch der Könige, Kapitel 12, Verse 5 bis 17

Die Erfindung der allsonntäglichen Gabe, in:
1. Brief an die Korinther, Kapitel 16, Vers 2

Kollekten-Praxishilfe,
als Download unter www.gemeinde-leiten.de

5.8 Merchandising

Neben Geldspenden sind Verkaufsprodukte eine weitere Einnahmequelle von Kirchengemeinden und kirchlichen bzw. diakonischen Einrichtungen. Hierzu zählen zum Beispiel selbstaufgenommene CDs, Tassen, T-Shirts, Wein oder Bier, alte Orgelpfeifen, Dachziegel. Aber auch an anderer Stelle werden Produkte eingesetzt: Mitarbeitergeschenke, Verteilsachen (Give-aways) auf Ausstellungen, Spenderdank.

Bei Verkaufsprodukten kommen neben den Fragen, die Sie auch im Rahmen von Geldspenden beantworten müssen (Zielgruppe, Zeitplan usw.), betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Aspekte hinzu.

teuren Qualitätswein für über 15 Euro oder sind sie Discounter-Weinpreise gewöhnt? Vergleichen sie die CD mit Billigangeboten im Internet oder mit dem Fachgeschäft für Klassik?

Tappen Sie nicht in die „Logofalle“: Als hoch engagierte Mitarbeiter neigen wir dazu, Produkte mit dem eigenen Logo als „hochwertiger“ und dadurch teurer verkäuflich einzuschätzen.

1. Was passt zu mir, warum, und wie will ich das umsetzen?

Das ist die wichtigste Frage. Hilfreich ist hier das Sieben-Phasen-Modell (siehe Kap. 4.1), um sich Klarheit darüber zu verschaffen, wer meine Zielgruppe ist (welche potenziellen Käufer kann ich wo ansprechen?) und über welche personellen und finanziellen Ressourcen ich verfüge (habe ich Kontakte zu einem Weingut, das mir kostenlos oder kostengünstig unseren „Kirchenwein“ bereitstellen könnte?).

2. Kalkulation

Im Rahmen meiner Planung muss ich mein Produkt kalkulieren. Neben den reinen Materialkosten fallen Betriebskosten an. Auch die ironisch sogenannten „Sodakosten“ muss man berücksichtigen: Die Pfarramtssekretärin, die unsere CDs verschicken soll, kostet auch etwas – und nicht nur deswegen nichts, weil sie „Sowieso DA“ ist. Schließlich müssen noch Porto oder Verpackungsmaterial eingerechnet werden.

Materialkosten und Betriebskosten ergeben die Selbstkosten. Billiger darf ich nicht verkaufen, ohne Verlust mit dem Merchandising zu machen.

3. Verkaufspreis

Aber wie teuer darf ich ein Produkt verkaufen? Hier hilft die Schaufensterkalkulation: Wie viel kostet ein vergleichbares Produkt? Wichtig ist, dass Sie wirklich ein vergleichbares Produkt für die Zielgruppe wählen. Kaufen meine Gemeindeglieder tatsächlich

4. Stückzahl

Oft ist es schwierig abzuschätzen, wie viel man von einer Sache produzieren lassen soll. Meistens sind die Fixkosten bei der Produktion hoch (z. B. das Herstellen von Druckvorlagen), die Stückkosten selbst aber niedrig. Hier empfiehlt sich folgende Vorgehensweise: Selbstkosten geteilt durch Verkaufspreis ergibt die Stückzahl meines Produktes, die ich verkaufen muss, um zumindest die Selbstkosten zu erwirtschaften. Fachleute sprechen hier vom „Break-Even“. Fragen Sie sich: Traue ich mir wirklich zu, X Stück (Selbstkosten : Verkaufspreis) innerhalb einer überschaubaren Zeit zu verkaufen? Hier empfiehlt sich, die Stückzahl konkret auf die einzelnen Zielgruppen aufzuteilen: X Stück kauft die Zielgruppe A, Y Stück die Zielgruppe B usw.

5. Probleme

Was ist zu tun, wenn ich beim Preis oder bei der Stückzahl Probleme habe und der Gewinn für mein Projekt geringer ausfällt als erwartet?

5.1 Sponsoren suchen

Vielleicht gibt es eine Firma, die im Booklet meiner CD eine Werbeanzeige schaltet. Oder die örtliche Sparkasse nimmt mir eine Mindeststückzahl ab, um die CD an Kunden zu verschenken (Achtung: auf Zielgruppenüberschneidungen achten!).

5.2 Günstigeren Anbieter suchen

Wie kann ich eventuell meine Materialkosten senken?

5.3 Geniale Verkaufsmöglichkeit/ Vertriebsweg suchen

Auf dem Gemeindefest vergleicht keiner den Preis vom Wein mit einem entsprechenden Angebot im Geschäft. Machen Sie zum Beispiel folgendes Angebot: „Wenn Sie heute fünf Flaschen Wein kaufen, schenken wir Ihnen die sechste Flasche dazu und liefern Ihnen den Karton in der nächste Woche mit der Rechnung nach Hause. Nur trinken müssen Sie unseren leckeren Kirchenwein noch selber.“

5.4 Gewinnerwartung senken

Möglicherweise bringt Ihnen der Verkauf nicht so viel, wie Sie erhofft hatten. Andererseits machen Sie Verlust, wenn Sie auf Ihren Produkten sitzen bleiben, weil der Preis zu hoch ist. Versuchen Sie, mit Ihrem Produkt eine andere Zielgruppe zu erreichen oder so für Ihr Projekt zu werben.

5.5 Projekt (in dieser Form) fallen lassen

Es ist keine Schande, eine gute Idee, die sich bei der endgültigen Planung als problematisch erweist, fallen zu lassen. Aber wenn Sie erst eine CD für 15 Euro verkaufen wollen, ein Jahr später den Preis auf 10 Euro senken und wieder ein Jahr später die Restbestände zu Weihnachten an die Mitarbeiter verschenken (die bereits eine CD für 15 Euro gekauft hatten), dann haben Sie unter Umständen nicht nur Geld verloren, sondern auch Ihr Produkt entwertet und Ihre Mitarbeiter verärgert.

6. Partnerschaften eingehen

Manche Verkaufsprodukte müssen Sie weder selbst herstellen noch selbst verkaufen. Dafür können Sie Partnerschaften eingehen. Der Bäcker könnte angesprochen werden, ob er nicht ein spezielles Orgelbrot bäckt, von dessen Verkaufspreis 50 Cent an Ihr Orgelprojekt gehen. Ein anderer Bäcker hat „Kirchenmäuse“ aus Hefeteig gebacken und den gesamten Erlös für die Kirchensanierung gespendet. Diese Form des lokalen Sponsorings ist eine Win-Win-Situation: Der Handwerker kann seine Handwerksleistung in den Mittelpunkt stellen und Sie bekommen zusätzliche Öffentlichkeit, da die Verkäuferinnen mit jedem verkauften Produkt für Ihr Projekt „werben“ und Sie die Einnahmen haben.

Achten Sie darauf, dass Sie sowohl den Sponsoringpartner genügend öffentlich würdigen als auch dessen Personal. Wenn Sie zum Beispiel den Verkäuferinnen der Bäckerei als Dankeschön Freikarten für ein Orgelkonzert schenken und am Schluss des Konzerts das Kirchenbrot „vorstellen“ und den Verkäuferinnen danken, haben Sie wertvolle Multiplikatoren für Ihre Sache gewonnen.

Achtung: Lassen Sie sich nicht als Vertrieb missbrauchen und prüfen Sie Angebote, die an Sie herangetragen werden, genau. Im schlechtesten Fall sollen Sie für jemand anderes nur den Verkauf und das Marketing übernehmen: „Sie bekommen 10 selbstgemalte Bilder von mir, zahlen mir jeweils 100 Euro, verkaufen sie für 150 Euro und können die 50 Euro für Ihr Projekt behalten.“

7. Steuern

„Steuern zu zahlen ist keine Schande, vorsätzlich keine Steuern zu zahlen ist eine Straftat.“ So könnte ein Merksatz für das Merchandising lauten. Dass und ob im gegebenen Fall Steuern zu zahlen sind, hat nichts mit Gemeinnützigkeit zu tun. Es gibt zwei Arten von Steuern, die beim Merchandising anfallen können: Körperschaft-/Gewerbsteuer und Umsatzsteuer.

7.1 Körperschaft-/Gewerbsteuer

Verkaufsaktivitäten, die nicht unmittelbar mit dem gemeinnützigen Zweck zu tun haben, sind häufig ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bzw. Betrieb gewerblicher Art. Es ist nicht eigentliche Aufgabe einer Kirchengemeinde, einen Bücherflohmarkt durchzuführen, auch wenn der Erlös zu 100 % in die Arbeit der Kirchengemeinde fließt. Manchmal ist die Unterscheidung haarfein: Wenn das Gemeindefest nur eine interne Gemeindeveranstaltung ist, zählt das in der Regel zur (eigentlichen) Arbeit der Kirchengemeinde (Mitgliederpflege). Wenn allerdings die Kirchengemeinde öffentlich Plakate zum Beispiel in der Bäckerei und Metzgerei aufhängt und zu dem Fest einlädt, ist es wahrscheinlich zunächst eine steuerpflichtige Veranstaltung. Hier handelt die Kirchengemeinde wie ein kommerzieller Betrieb, der Feste mit Gewinnabsicht veranstaltet.

Es gilt jedoch eine Freigrenze. Wenn die Gesamteinnahmen (nicht nur der Gewinn!) aus allen Aktivitäten nicht 30.678 Euro (Stand 2012) übersteigt, fallen keine Körperschaft-/Gewerbsteuern an.

7.2 Umsatzsteuer

Umsatzsteuer fällt auf Lieferungen und Leistungen an: vom Bratwürstchen, das auf dem Gemeindefest verkauft wird, über die CD oder den Kirchenwein bis zum Basar. Diese muss allerdings nicht ans Finanzamt abgeführt werden, wenn die Umsätze eine bestimmte Freigrenze (16.620 Euro, Stand 2012) unterschreiten. Eine Besonderheit ist hier zu beachten: Das Überschreiten der Freigrenze führt im Jahr danach zu einer Steuerpflicht, das Jahr selber ist noch steuerfrei.

Bei Überschreitung der Freigrenze (z. B. durch Basareinnahmen) wird auf die gesamten Umsätze die Umsatzsteuer erhoben. Das Steuerrecht ist hier sehr komplex. Bei höheren Einnahmen lohnt es sich, mit den Fachberatungen in den Landeskirchenämtern oder einem Steuerberater Kontakt aufzunehmen. Gut allgemeinverständlich ist auch der Steuerwegweiser des Hessischen Ministeriums der Finanzen für Vereine und Übungsleiterinnen, der jährlich neu erscheint und kostenlos über www.hmdf.hessen.de heruntergeladen bzw. bestellt werden kann. Hier finden Sie auch die aktuellen Freigrenzen.

8. Rechnungsstellung

Auch für Rechnungen gibt es Vorschriften. Nach § 14 Abs. 4 UStG (Umsatzsteuergesetz) gehören in eine Rechnung Name und vollständige Anschrift von Aussteller und Empfänger, Steuernummer oder Umsatzsteuer-Identifikationsnummer, das Ausstellungsdatum, eine fortlaufende Nummer, die nur einmal vergeben wird (Rechnungsnummer), Menge und Art der gelieferten Gegenstände, der Zeitpunkt der Lieferung (wenn er nicht mit dem Rechnungsdatum zusammenfällt), das Entgelt und die enthaltene Steuer aufgeschlüsselt nach dem angewendeten Steuersatz.

Sollten Sie unter der Freigrenze liegen (vgl. oben), müssen Sie den Hinweis aufführen, dass die Umsatzsteuer nicht extra ausgewiesen wird: „Die Umsatzsteuer wird nicht gesondert ausgewiesen, da ich/wir nach § 19 UStG die Besteuerung als Kleinunternehmer in Anspruch nehme(n)“.

Für Kleinbeträge (bis 100 Euro) reichen der Name und die vollständige Anschrift des Ausstellers, das Ausstellungsdatum, die Menge und Art der gelieferten Gegenstände, das Entgelt und der darauf entfallende Steuerbetrag in einer Summe bzw. der Hinweis auf Steuerbefreiung.

Fazit

Merchandising kann vorteilhaft sein. Sie können damit neue Zielgruppen erschließen (unter den Ehrenamtlichen und den Kunden), zusätzliche Einnahmen generieren, den Werbeeffect nutzen und strategische Partnerschaften mit Firmen/Handwerkern eingehen. Wichtig ist beim Merchandising jedoch, dass Sie genau kalkulieren und die steuerrechtlichen Vorgaben beachten.

5.9 Spendenbriefe und Freiwilliges Kirchgeld

„Der Spendenbrief ist tot. Lang lebe der Spendenbrief!“ Das stimmt – auch wenn es manchmal kaum zu glauben ist –, aber der Spendenbrief ist noch immer der „König“ unter den Fundraisinginstrumenten. Bis heute werden 80 Prozent aller Spenden über Spendenbriefe generiert. Und das gilt ganz besonders für Kirchengemeinden.

enormen Schatz. Und ein personalisierter Spendenbrief ist nach dem persönlichen Gespräch die direkteste Möglichkeit, mit einem (potenziellen) Spender in Kontakt zu treten. Deswegen sind bei Kirchengemeinden oftmals auch schon die ersten Spendenbriefe ein voller Erfolg.

Was macht den Spendenbrief so erfolgreich?
Hier einige Gründe:

- Mit einem Spendenbrief können viele Menschen gleichzeitig und zudem gezielt angesprochen werden.
- Die Stärke eines Spendenbriefs liegt darin, dass das Verhältnis von Aufwand/Kosten und Ertrag gegenüber vielen anderen Fundraisinginstrumenten für Kirchengemeinden günstig ist, vor allem wenn die Spendenbriefe ehrenamtlich verteilt und nicht per Post verschickt werden.
- Die Kirchengemeinde als Absender ist vertraut und vertrauensvoll, deshalb wird der Spendenbrief zumindest geöffnet.
- Sie können Ihren Spendenbrief nach Ihren eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen Ihrer Adressaten gestalten: kurz und bündig oder ausführlich, beispielsweise mit einem beigelegten Flyer.
- Ein Spendenbrief „verbrieff“ Ihr Anliegen: Es sind keine mal eben schnell gesprochenen Worte, auf die sich ein Spender nicht berufen könnte.
- Der Spendenbrief „überrumpelt“ weder Ihre Adressaten noch stört er sie in einer unpassenden Situation – es klingelt nicht plötzlich an der Tür oder am Telefon. Jeder kann für sich entscheiden, ob und wann er den Brief öffnet, ob er ihn noch einmal zur Seite legt und ob und wann er auf den Spendenbrief reagieren will.
- Durch das Meldewesen besitzen Kirchengemeinden topaktuelle Adressen – und zwar von Menschen, die zu ihnen gehören und die sich für ihre Kirchengemeinde auch interessieren. Da persönlich adressierte Briefe eine wesentlich höhere Resonanz finden als Briefe, die nur allgemein „alle“ ansprechen wollen, besitzen Kirchengemeinden einen

Es kommt noch ein wichtiger Grund dazu: Für Sie selbst ist der Spendenbrief ein wohlbekanntes Instrument, denn auch Sie erhalten von vielen Organisationen diese Form der Spendenwerbung. Nutzen Sie diese Briefe ab jetzt auch als „kostenloses Schulungsmaterial“ und fragen Sie sich: Möchte ich diesen Umschlag öffnen und erkenne ich den Absender? Ist die richtige Menge an Material im Brief enthalten oder erschlägt mich der Inhalt, auch weil mir zu viel Text zugemutet wird? Werde ich wirklich angesprochen, wird mir der Nutzen meiner Spende glaubwürdig vermittelt, oder fühle ich mich schlicht moralisch unter Druck gesetzt? Kann ich ohne großen Aufwand aktiv werden – zum Beispiel durch einen beigelegten und bereits vorausgefüllten Überweisungsträger? So werden Sie nach und nach auch Ihre eigenen Spendenbriefe analysieren und den Brief entwickeln können, der zu Ihnen und Ihren potenziellen Spendern passt (Tipps zum Verfassen eines Spendenbriefes finden Sie im Anhang).

Doch der Spendenbrief ist noch kein Fundraising. Erst wenn Sie Ihren Spendenbrief bei Ihren Empfängern etabliert haben und die Spendenbitte nur einen Teil einer gewachsenen Spenderbeziehung ausmacht, haben Sie die Möglichkeiten eines solchen Briefes voll ausgeschöpft. Eine Möglichkeit des ritualisierten bzw. etablierten Spendenbriefes ist das sogenannte „Freiwillige Kirchgeld“, von dem wir im Folgenden pars pro toto für sich wiederholende Spendenbriefe sprechen werden.

Freiwilliges Kirchgeld – systematisch eingeführt – ist die große Chance, durch zusätzliche Spenden die vielfältigen Angebote des Gemeindelebens zu halten oder sogar auszubauen. Dabei werden die Menschen – wie bei jedem Spendenbrief – persönlich und emotional angesprochen und inhaltlich überzeugend um eine Spende gebeten. Die besondere Stärke des Freiwilligen Kirchgeldes liegt in der Ritualisierung des Spendenaufrufs und dem damit verbundenen kontinuierlichen Ausbau der Reichweite. In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck wurde das Freiwillige

Kirchgeld in zwei Kirchenkreisen flächendeckend eingeführt und über fünf Jahre ausgewertet. In diesem Zeitraum konnte das Spendenaufkommen im Vergleich zum ersten Spendenbrief um über 80 Prozent gesteigert werden, außerdem verdoppelte sich die Anzahl der Spender in beiden Kirchenkreisen. Auch außerhalb von Kirchengemeinden – z. B. bei einem Hospizverein – konnte beobachtet werden, dass im Verlauf von mehreren Jahren sowohl die Reichweite als auch das Spendenaufkommen deutlich vergrößert werden konnten.

1. Einführung von Freiwilligem Kirchgeld: Voraussetzungen

Freiwilliges Kirchgeld ist in diesem Zusammenhang ein Arbeitstitel, der die Einführung einer kontinuierlich wiederkehrenden (z. B. jährlichen) Spendenbitte – zumeist als Spendenbrief – beschreibt. Eine konkrete Bezeichnung sollte vor Ort erarbeitet werden, man kann es dann „Gemeindegroschen“ oder „Freiwilliger Gemeindebeitrag“ nennen.

Es hat sich gezeigt, dass drei verschiedene Briefformen eine gute Akzeptanz erzielt haben:

1. „Der Blumenstraußbrief“: Hier wird das vielfältige Gemeindeleben wie ein Blumenstrauß präsentiert und jedes Jahr exemplarisch eine Blume vorgestellt. Die Spenden werden aber allgemein für den „Blumenstrauß“ – also für die Kirchengemeinde – erbeten.
2. Das konkrete Projekt: Die Kirchengemeinde bewirbt (ggf. auch zeitlich begrenzt) ein konkretes Projekt oder einen Arbeitsbereich.
3. Der Multiple-Choice-Brief: Die Gemeinde bietet dem Spender die Möglichkeit, sich ein Spendenziel aus einer Vorschlagsliste auszusuchen.

Aus den Formulierungen wird eine wichtige Grundregel deutlich: Je gemeinde- bzw. ortsbezogener und je konkreter, desto erfolgreicher. Dazu ein paar (positive) Vorurteile – die aber auch oftmals die Wirklichkeit in Kirchengemeinden widerspiegeln: Kirche ist vor Ort präsent. Sie ist den Menschen mit Gottes Wort und der Botschaft von seiner Liebe nahe. Kirche erfährt vielfältige Unterstützung: durch Kirchensteuern, Kirchgeld, Spenden, Kollekten und Gaben sowie durch persönlichen Einsatz von Menschen. Es gibt reichlich Kreativität und Schwung in der Kirche:

Pfarrerinnen und Pfarrer, Mitglieder der Kirchenvorstände und von Förderkreisen lassen sich viel einfallen, um die Arbeit der Kirche vor Ort zu unterstützen und neue Zielgruppen zu gewinnen.

Das sind gute Voraussetzungen für ein ordentliches Stück Arbeit, das auf die Gemeinden zukommt, die sich auf das Freiwillige Kirchgeld einlassen. Denn damit verbunden ist der Aufbau eines langfristigen Spendenmanagements mit dem Ziel, Mehrfach- bzw. Dauerspender zu gewinnen. Informationen über die gelungene Arbeit in den Kirchengemeinden und/oder im Kirchenkreis sowie die Freude am Geben stehen bei einer guten Spenderbindung und Spenderpflege im Vordergrund.

Gemeindeglieder, die um ein Freiwilliges Kirchgeld gebeten werden, unterstützen ihre Kirche finanziell meistens schon auf verschiedenen Wegen oder haben dies getan, solange sie berufstätig waren und Kirchensteuer gezahlt haben. Das ist zu beachten, auch wenn nur ca. ein Drittel aller Kirchenmitglieder aktuell Kirchensteuerzahlungen leisten und nur ca. ein Viertel spenden. Warum also – trotz der guten Voraussetzungen – Freiwilliges Kirchgeld?

- Für die Menschen vor Ort bietet das Freiwillige Kirchgeld die Möglichkeit, ihre eigene Kirchengemeinde gezielt zu unterstützen. Es bietet zudem die Chance, mitzubestimmen, wohin Gelder fließen bzw. welche Projekte besonders gefördert werden sollen. Das bedeutet für die Kirchengemeinden und die Kirchenkreise: Sie müssen absolut transparent machen, wohin die Mittel aus dem Freiwilligen Kirchgeld fließen sollen bzw. geflossen sind, und sie müssen von sich aus darüber Auskunft geben.
- Das Freiwillige Kirchgeld eröffnet Kirchengemeinden die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsschwerpunkte und Stärken besser kennenzulernen und anschließend auch anderen zu vermitteln: Kein Spendenaufruf, ohne vorher genau überlegt zu haben, warum wir diese Aufgabe wahrnehmen oder jenes Projekt anbieten und was das alles mit Kirche zu tun hat. Auf diese Fragen wollen Spender, aber auch eigentlich alle unsere Kirchenmitglieder, eine Antwort haben.
- Damit ermöglicht das Freiwillige Kirchgeld den Kirchengemeinden, den Wert und die Bandbreite ihrer Arbeit in die Öffentlichkeit zu tragen – denn ein guter Spendenbrief ist ein ebenso guter Informationsbrief.

- Das Freiwillige Kirchgeld bzw. jede Spende kann die Identifikation der Gemeindeglieder mit ihrer Kirchengemeinde erhöhen, wenn durch eine gelungene Aktion beispielsweise aus dem Kirchturm, der Orgel etc. „unser“ Kirchturm und „unsere“ Orgel werden.
- Das Freiwillige Kirchgeld ist eine Möglichkeit, eine dauerhafte Beziehung zu Menschen zu pflegen (mittels regelmäßiger Kontakte durch Anschreiben, Dank etc.).

Um diese Chancen nutzen zu können, müssen jedoch – noch vor den konkreten Planungsschritten für die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld – verschiedene Grundvoraussetzungen in den Gemeinden gegeben sein:

- Akzeptanz, dass Haushaltsmittel über Spenden eingeworben werden müssen,
- Prioritäten- und Profilbildung,
- Transparenz der Finanzen,
- spenderorientierte Sprache bei der Darstellung von Visionen und Zielen,
- spenderorientierte Öffentlichkeitsarbeit.

2. Planungsschritte für die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld

Die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld wird dann gut gelingen, wenn die durch das beworbene Projekt ausgedrückten Werte und Visionen – zum Beispiel „Erhalt der Dorfkirche“ – weitgehend deckungsgleich mit den Werten und Visionen der potenziellen Förderer sind. Geber sind daran interessiert, mit ihrer Unterstützung Veränderungen bzw. Verbesserungen in der Kirche zu bewirken, die ihnen besonders am Herzen liegen. Kommen noch (wie bei Kirchengemeinden) ein regionaler Bezug und eine unmittelbare, positive Auswirkung auf das gemeindliche Leben vor Ort hinzu, steigt die Wahrscheinlichkeit, Unterstützung zu finden, nochmals an.

Voraussetzung ist die emotionale und kognitive Bereitschaft, sich mit den Bedingungen für eine erfolgreiche Einführung von Freiwilligem Kirchgeld auseinanderzusetzen. Am erfolgreichsten werden die Kirchengemeinden sein, die ständig ihren Horizont nach neuen Möglichkeiten absuchen und sie schnell in Strategien und Maßnahmen umsetzen können.

Freiwilliges Kirchgeld kann erfolgreich in einer Kirchengemeinde eingeführt werden, wenn es strategisch

aufgebaut, systematisch eingebunden und den Eigenheiten der Kirchengemeinde angepasst ist. Folgende Schritte bei der Einführung von Freiwilligem Kirchgeld bieten sich an (siehe auch Anhang I):

1. Ein Spendenteam ist aufzubauen (siehe dazu Kap. 2.5 „Fundraisingteam“).
2. Spendenziele sind konkret zu beschreiben. Es sollten parallel höchstens drei Ziele festgelegt werden, was mit dem Freiwilligen Kirchgeld erreicht werden soll. Bei der Zielformulierung sollte auch beschrieben werden, wie diese Ziele erreicht werden und bis wann sie umgesetzt sein sollen.
3. Ein Zeitplan ist zu erstellen. Der sollte realistisch sein und genügend Zeit für die anstehenden Planungen zur Einführung von Freiwilligem Kirchgeld berücksichtigen. Wer solch ein Projekt vorhat und leiten will, muss zunächst wissen, welches Ziel er verfolgt und mit welchen Arbeitsschritten er es erreichen will.
4. Ein Finanzplan ist aufzustellen. Eine Spendenaktion und ein Spendenbrief kosten erst einmal Geld. Damit ein Spendenteam arbeiten kann, braucht es Budgetvorgaben, an denen es seine Arbeit und seine Möglichkeiten ausrichten kann.
5. Organisatorische Abläufe sind zu planen (z. B. Spenden- und Dankmanagement).
6. Geeignetes Material (Texte, Fotos etc.) ist zu sammeln. Nutzen Sie hierbei auch die Erfahrungen, die Sie selbst als umworbener Spender sammeln konnten. Jeder Spendenaufwurf, der Sie erreicht, ist von nun an auch willkommenes Beispielmaterial für Ihre Arbeit.
7. Bisherige Spenderdaten sind auszuwerten und das Spendenverhalten ist zu untersuchen.
8. Die Zielgruppen (Mitglieder, Nichtmitglieder, Ausgetretene, Jubiläumskonfirmanden, die nicht mehr am Ort wohnen etc.) sind festzulegen.
9. Spenden- und auch gleich die Dankesbriefe sind zu formulieren.
10. Daten sind zu selektieren (z. B.: Ab welchem Alter sollen potenzielle Spender angesprochen werden?).
11. Daten sind mit den Meldedaten abzugleichen und gründlich zu kontrollieren (sind z. B. alle Verstorbenen erfasst?). Dabei sind alle staatlichen und kirchlichen Datenschutzbestimmungen einzuhalten.

12. Der Druck der Materialien (Brief, Flyer, Umschlag) ist zu veranlassen.
13. Das Spendenteam und alle darüber hinaus Beteiligten (z. B. der Kirchenvorstand) müssen über das Versanddatum und über den Inhalt des Mailings informiert werden, um eventuell auftretende Rückfragen beantworten zu können.
14. Der Versand bzw. die Verteilung des Mailings ist zu organisieren.
15. Im Spendenteam ist der Informationsfluss über die eingehenden Spenden sicherzustellen.
16. Bedanken Sie sich zeitnah bei Ihren Spendern (siehe dazu auch Kap. 2.10 „Spenderdank“).
17. Eine Auswertung der Spendenaktion kann wertvolle Hinweise für zukünftige Aktionen liefern.
18. Die Ergebnisse sind in geeigneter Weise zu veröffentlichen (z. B. im Gemeindebrief, auf der Website oder bei Veranstaltungen).
19. Bleiben Sie mit Ihren Spendern in Kontakt – wenn die nächste Ansprache wieder eine Bitte ist, werden Sie langfristig Ihre Spender verlieren.

Neben diesen einzelnen Planungsschritten sind noch folgende Aspekte von Vorteil:

- Der Kirchenkreis unterstützt die Aktion im Vorfeld durch die Entwicklung eines schlüssigen Gesamtkonzeptes, einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit (Interview in der Lokalzeitung, Einbeziehung weiterer Medien) sowie die begleitende Auswertung und Fortentwicklung.
- Das Projekt „Freiwilliges Kirchgeld“ wird jährlich evaluiert, Erfahrungen aus dem Kirchenkreis und aus den Kirchengemeinden werden aufgenommen.
- Ziel des Freiwilligen Kirchgeldes ist die kontinuierliche Beteiligung der Gemeinden und der Spender; es soll keine Konkurrenz zu anderen kirchlichen Spendenaktionen aufgebaut werden, sondern eine langfristig tragfähige Grundfinanzierung von gemeindlichen und Kirchenkreisaufgaben; deshalb muss das Freiwillige Kirchgeld hohen ethischen Standards entsprechen und jederzeit als Angebot dargestellt und publiziert werden.
- Das Freiwillige Kirchgeld muss zum Ort passen – es lebt davon, dass es aus den Gemeinden heraus gewollt ist. Das gilt für die Grundform des Freiwilligen Kirchgeldes

wie auch für die einzelnen Punkte der Durchführung.

- Die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld profitiert von der regelmäßigen Durchführung von Aktionen bzw. Wiederholung. Damit baut sich über viele Jahre ein Stamm von zuverlässigen Förderern auf. Auch wirtschaftlich ist die Arbeit mit Förderern, die der Kirchengemeinde schon verbunden sind, viel günstiger, da bei wiederholter Durchführung einer Aktion zum Freiwilligen Kirchgeld die Kosten pro Förderer langfristig abnehmen und sich die Effizienz der Durchführung durch die Verarbeitung der Vorjahreserfahrungen erhöht.

Fazit

Die Einführung eines Freiwilligen Kirchgeldes ist ein zukunftsfähiges Fundraisinginstrument für die Gewinnung von Mehrfachspenden bzw. langfristig von Dauerspenden. Zum einen trägt es zu einer Ritualisierung des Gebens bei, zum anderen sind ausreichend Themen der Gemeindegemeinschaft vorhanden, um auch überkonfessionell oder bei Ausgetretenen dafür zu werben. Hinzu kommt, dass es individualisiert für jede Gemeinde angepasst werden kann und somit genügend Spielraum lässt.

Diese Spendenstrategie versucht, gegenüber potenziellen Spendern eine langfristige und wiederkehrende Spendenbereitschaft zu wecken. Damit ist das Freiwillige Kirchgeld ein ideales Instrument, um benötigte kirchengemeindliche Haushaltsmittel zu stärken.

Planungsschritte für die Einführung von Freiwilligem Kirchgeld

	Kirchengemeinde / Fundraisingteam	Kirchenkreis / Kirchenkreisamt	Wer?	Bis wann?
Fundraisingteam festlegen				
Fundraisingziele festlegen		Haushalt aufstellen		
Fundraisingprojekt(e) festlegen				
Zeitplan erstellen		mit Kirchenkreis abstimmen		
Finanzplan erstellen		Haushalt aufstellen		
ggf. Verfügbarkeit Software sicherstellen, Schulung der Anwender, ggf. Testaktion durchführen				
Organisatorische Abläufe planen (z. B. Bankkonto, Verbuchung in der Software)				
Material: Texte, Fotos sammeln				
Bisherige Spenderdaten auswerten		Daten bereitstellen		
Zielgruppen (ZG) festlegen:				
ZG Mitglieder				
ZG Nichtmitglieder				
ZG Ausgetretene				
Spendenbriefe formulieren (ggf. in Software einpflegen)				
Dankbriefe formulieren (ggf. in Software einpflegen)				
Adressdaten selektieren				
Adressdaten mit Meldedaten abgleichen				
Drucken	Lettershop oder Hausdruckerei			
Konfektionieren, Kuvertieren, Kontrollieren (stichprobenartig, z. B. Todesfälle der letzten drei Wochen berücksichtigen)				
Versenden				
Buchen	intern abstimmen			

	Kirchengemein- de / Fundraising- team	Kirchenkreis / Kirchenkreis- amt	Wer?	Bis wann?
Bedanken	intern abstimmen			
Auswerten		Daten bereit- stellen		
Ergebnisse bekanntgeben:				
– im Gemeindebrief				
– auf der Website				
– bei Veranstaltungen				
– durch Infobrief an Spender				

Tipps zum Verfassen eines Spendenbriefes

Das klingt vermutlich ziemlich banal, aber: Der Spendenbrief ist ein Brief. Form und Sprache richten sich danach (z. B. persönliche Anrede, Grußformel, kein Blocksatz, kein Steno-Stil wie bei einer Postkarte oder gar SMS etc.). Im Folgenden soll auf einige Besonderheiten hingewiesen werden, die auch für das Texten von Spendenbriefen von Bedeutung sind.

1. Vorbereitungen

Die Vorbereitungen zu einem Spendenbrief beginnen lange vor dem eigentlichen Verfassen. Es ist einem Spendenbrief sehr schnell anzumerken, ob er einen Beratungs- und Entscheidungsprozess einer Kirchengemeinde bzw. eines Kirchenvorstandes widerspiegelt oder ob ein Spendenziel für diesen Brief formuliert wurde.

Aber nehmen Sie sich auch für das Schreiben des Briefes Zeit für einige Vorbereitungen – emotional und kognitiv! Sie sind wichtig für den Erfolg Ihres Briefes. Der Spendenbrief lebt von reizstarken Bildern, die die Vorstellungskraft der Leser wecken, er lebt von Informationen, die zukunftsgerichtet mit angenehmen Emotionen verbunden sind. Er lebt von einer lebendigen Botschaft, die „Lust auf Beschäftigung“ mit dem Spendenzweck macht. Der Spendenbrief hat die Aufgabe, den Empfänger zu einer „Erfolgsgeschichte“ einzuladen, und nicht die, ihn nicht moralisch unter Druck zu setzen.

Die wichtigsten Punkte Ihrer Vorbereitung sind (in Anlehnung an „Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente“):

1. Sie sollten umfassend über den Grund Ihres Spendenbriefes und das Projekt, für das Sie um Unterstützung bitten, informiert sein.
2. Machen Sie sich klar, wie Sie selbst gefühlsmäßig zu dem Spendenzweck stehen, für den Sie um Unterstützung bitten. Klären Sie Ihre Gefühle zur Wortwahl und zum Thema. Sie schreiben keinen Bettelbrief, Sie schreiben einen Spendenbrief. Es geht darum, dass Ihr Brief die Menschen elektrisiert, fasziniert und sie somit Ihre Spendenbitte nicht als Bettelei, sondern als persönliche Bereicherung empfinden. Das funktioniert nur, wenn Sie einen Brief schreiben, der für das Gemeindeleben selbst dann noch einen Sinn ergeben würde, wenn es zu keinen Spenden käme.
3. Wichtig ist, sich die Menschen vor Augen zu führen, die Ihren Spendenbrief erhalten und Ihr Projekt unterstützen sollen. Passen Spender und Projekt zusammen? Erarbeiten Sie sich Spenderprofile, damit Sie sich vorstellen können, wem Sie schreiben, welche Visionen, Träume und Hoffnungen die Menschen haben, die Ihre Bilder und Worte verstehen sollen. (Im Gegensatz zu den großen Spendenorganisationen können Sie nicht – je nach Spenderprofil – eine hohe Anzahl unterschiedlicher zielgruppenspezifischer Briefe formulieren und verschicken. Haben Sie also keine Angst davor, dass der Brief am Schluss auch immer einen Kompromiss darstellt.)
4. Gute Kommunikation ist immer aktionsorientiert. Versuchen Sie Geschichten „auszugraben“ (nicht zu erfinden), die Ihr Projekt lebendig illustrieren.
5. Arbeiten Sie den Gewinn bzw. den Nutzen (sowohl für das Gemeindeleben als auch für den Spender) heraus, der mit der Spende erreicht werden kann bzw. soll.
6. Nehmen Sie sich als Person wieder etwas zurück, damit der Brief keine Ich-Lastigkeit des Absenders bekommt – vor allem, wenn der Pfarrer der Verfasser ist. Manchmal ist es

sinnvoller, wenn der positive Nutzen eines Projektes in Form eines Testimonials durch ein Gemeindeglied in dessen Worten beschrieben wird. Solch eine Stimme hilft, den Erfolg eines Spendenbriefes zu steigern.

7. Beachten Sie auch das deutsche Spenden- und Steuerrecht. Eine Spende, die projektbezogen erbeten wurde, muss auch exakt für dieses Projekt eingesetzt werden – und das zeitnah! Bei einer Überspendung für ein konkretes Projekt können Sie die überschüssigen Gelder nicht in eine Rücklage stecken oder gar für einen anderen Zweck verwenden. Bei der Formulierung von Projekten, die einen finanziellen Rahmen haben, der möglicherweise geringer ist als das zu erwartende Spendenaufkommen, ist daher immer ein Kompromiss zwischen „so konkret wie möglich“ und „so allgemein wie nötig“ zu finden.

2. Warten auf die Muse

Je besser Sie sich vorbereitet haben, desto leichter wird Ihnen das Texten Ihres Spendenbriefes fallen. Beachten Sie zusätzlich noch folgende Regeln:

1. Schreiben Sie so, dass es ein Zwölfjähriger versteht, bzw. jemand, der mit dem beschriebenen Projekt nicht so vertraut ist wie Sie.
2. Stellen Sie das Bild eines Spenders auf Ihren Schreibtisch. Schreiben Sie ihm.
3. Ziehen Sie den Leser in die Geschichte hinein.
4. Helfen Sie dem „Schnell-Leser“ (es sind 80 %) dadurch, dass der Anfang Ihres Briefes und das PS eine Kurzform Ihres Spendenbriefes darstellen.
5. Halten Sie Ihren Spendenbrief möglichst frei von Jargon, Fachwörtern, Abkürzungen und einem nicht eindeutigen „Wir“. Das mächtigste Wort in der deutschen Sprache ist „Sie“.
6. Gewinnen Sie das Herz Ihres Lesers: Was das Herz nicht will, geht in den Kopf nicht hinein.
7. Denken Sie an die Worte von Mark Twain: Der Kampf um das richtige Wort ist eine Entscheidung zwischen Blitz und Glühwürmchen.

3. Die Irrtümer der Spendenbriefschreiber

Die Verfasser von Spendenbriefen glauben häufig:

1. Der Brief muss genial, peppig und knackig sein. Falsch: Das lähmt bloß. Der Brief muss zum Absender, zum Projekt und zum Empfänger passen. Den idealen Spendenbrief gibt es nicht – aber viele gute Briefe, von denen sich die Leser angesprochen fühlen können und bei denen sie den Absender wiedererkennen.
2. Kurze Briefe sind die besten. Falsch: Leser lesen, was sie interessiert. Lange Spendenbriefe sind immer erfolgreicher, vorausgesetzt, sie sind spannend geschrieben und der Leser findet sich darin wieder.
3. So viele Informationen wie möglich. Falsch: Vertrauen entsteht durch Reduktion von Komplexität, die Wesentliches nicht verheimlicht oder in die Irre führt.

Anhang II

4. Ich finde den Brief gut und verständlich, den „Reality Check“ kann ich mir sparen. Falsch: Nur der „Reality Check“ gibt Sicherheit.
5. Zweimaliges lautes Korrekturlesen kann ich mir sparen. Falsch: Nur ein fehlerfreier Brief weist auf die Sorgfalt des Schreibers hin.
6. Text und Gestaltung des Briefes garantieren den Erfolg. Falsch: Wie sieht eigentlich Ihr Umschlag aus? Wird der Brief so auch geöffnet? Außerdem ist der Spendenbrief nur ein Baustein zur Spendermotivation und -bindung. Wird Ihr Brief durch eine entsprechende Öffentlichkeitskampagne von den Empfängern erwartet? Welche Instrumente der Berichterstattung und Information nutzen Sie neben dem Spendenbrief?

4. „Reality Check“ – Fragenraster zur Kontrolle eines Mailings oder Flyers

Vor der Produktion und dem Versand eines Spendenaufrufs sollte das Material von mindestens zwei Personen, die aus dem Kreis der Beworbenen kommen und *nicht* an der Produktion beteiligt waren, gegengelesen und bewertet werden. Dabei können folgende Fragen helfen:

Umschlag

- Ist der Absender klar zu identifizieren?
- Ist die Gestaltung ansprechend und animiert sie zum Öffnen des Umschlags?
- (bei allgemeiner Anrede [Johnson-Box]): Ist die Anrede passend und freundlich?

Brief

- Ist der Absender klar zu identifizieren?
- Die persönliche Ansprache ist immer die beste Wahl. Sollten Sie Ihren Spendenbrief jedoch an alle Bewohner des Ortes senden, dann sollte die allgemeinen Anrede (z. B. „Sehr geehrte Mitbürgerinnen und Mitbürger ... Liebe Hundshäuser“ etc.) passend und freundlich sein.
- Lockt der erste Satz zum Weiterlesen?
- Wird das Ansinnen des Briefes schnell und deutlich benannt?
- Ist der Brief (Sprache, Gestaltung, Schriftart, Länge der Textblöcke) lesefreundlich?
- Stimmt die Haptik (Papierqualität)?
- Passen Spendenziel, Inhalt, Sprache und Aufmachung zueinander?
- Gibt es Formulierungen, die Fragen aufwerfen oder die mich gar verärgern?
- Fühle ich mich durch den Brief gut informiert?
- Erzeugt der Brief bei mir die Bereitschaft zu spenden? (Wird der Spendenzweck deutlich? Erkenne ich, was mein Beitrag zum Projekt sein kann? etc.)
- Erhalte ich einen klaren Handlungsauftrag? (Sind Materialien [z. B. Überweisungsträger] so beigefügt, dass ich ohne Probleme oder großen Aufwand agieren kann?)

Flyer

- Ist der Absender klar zu identifizieren?
- Fühle ich mich angesprochen?
- Lockt die Titelseite / die gesamte Aufmachung zum Weiterlesen?

- Stimmt die Haptik (Papierqualität)?
- Wird das Ansinnen des Flyers schnell und deutlich benannt?
- Ist der Flyer (Sprache, Gestaltung, Überschriften, Rubriken, Bilder, Schriftart, Länge der Textblöcke) lesefreundlich?
- Passen Spendenziel, Inhalt, Sprache und Aufmachung zueinander?
- Gibt es Formulierungen, die Fragen aufwerfen oder die mich gar verärgern?
- Fühle ich mich durch den Flyer gut informiert?
- Erzeugt der Flyer bei mir die Bereitschaft zu spenden? (Wird der Spendenzweck deutlich? Erkenne ich, was mein Beitrag zum Projekt sein kann? etc.)
- Erhalte ich einen klaren Handlungsauftrag? (Sind Materialien [z. B. Überweisungsträger] so beigefügt, dass ich ohne Probleme oder großen Aufwand agieren kann?)

Gesamtpaket

- Stimmt die Anzahl der Beilagen, oder wirkt alles überfrachtet?
- Kommt das Gefühl auf, „das Geld dafür hätte man besser investieren können!“, oder empfinde ich mich ordentlich beworben?
- Vermisse ich etwas?

5.10 Spendergespräche

Wer von Fundraising spricht, denkt zunächst an Spendenmailings, Sponsoring und ähnliche Dinge. Aber häufig ist der Aufwand hoch, um dabei überhaupt mit potenziellen Spendern in Beziehung zu treten. Kirchengemeinden haben den unschätzbaren Wettbewerbsvorteil, dass sie im unmittelbaren Kontakt mit Menschen sind, die sie im persönlichen Gespräch um Unterstützung bitten können. Die folgenden Ausführungen zeigen, was dabei zu beachten ist, wie man dies einübt und wie Spendergespräche systematisch eingesetzt werden können.

Während viele Nonprofit-Organisationen erst mühsam über Mailings und andere Wege Kontakte zu potenziellen Spendern aufbauen müssen, begegnen Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen Menschen bei Taufen und Beerdigungen, in der Konfirmandenarbeit und in der Seelsorge, bei Veranstaltungen und in Beratungsgesprächen. Mit der Spendenbitte im persönlichen Gespräch haben sie deshalb einen Wettbewerbsvorteil beim Einwerben von Spenden. Außerdem bringen viele kirchlich Engagierte aus dem privaten, beruflichen oder ehrenamtlichen Bereich schon Fähigkeiten zur Gesprächsführung mit: zum Beispiel als Lehrerin, Pfarrer oder Mitarbeitende im Besuchsdienst.

Dennoch gibt es zunächst häufig eine große Scheu vor dieser Form des Fundraising. Die einen artikulieren zum Beispiel das Gefühl mangelnder Kompetenz, andere empfinden das Bitten um Spenden als „Betteln“. Um Spendergespräche als Fundraisinginstrument erfolgreich zu implementieren, muss über methodische Hinweise zur Gesprächsführung hinaus ein Weg aufgezeigt werden, wie diese Vorbehalte wahrgenommen und abgebaut werden können.

1. Tipps zur Gesprächsführung

Für Spendergespräche gelten grundsätzlich allgemeine Regeln der Gesprächsführung, wie sie vielen Mitarbeitern aus anderen Zusammenhängen vertraut sind. Darüber hinaus sind einige wesentliche Dinge zu beachten.

1.1 Gründliche Vorbereitung

Die Weichen für den Erfolg eines Gesprächs werden oft im Vorfeld gestellt. Einige Dinge, die zu bedenken sind:

- Wer ist mein Gegenüber? Bei welchem Thema kann ich eine persönliche Beziehung zu ihm herstellen? Wo liegen seine Interessen?
- Bin ich ausreichend informiert? Kann ich bei Rückfragen kompetent Auskunft geben?
- Habe ich Werbematerialien, die ich überreichen kann?
- Was will ich erreichen? Möchte ich nur allgemein ein Projekt vorstellen oder eine konkrete Spendenzusage erhalten?
- Wie gehe ich vor? Komme ich gleich auf das Projekt zu sprechen oder suche ich einen persönlichen Einstieg?
- Habe ich weniger oder mehr Zeit zur Verfügung?

Der konkrete Verlauf ist im Letzten nicht planbar, wenn man sein Gegenüber als Dialogpartner ernst nimmt. Aber eine eigene Strategie hilft, sich nicht im Gespräch zu verlieren, sondern immer wieder auf das Wesentliche zurückzukommen.

1.2 Gesprächseinstieg

Die ersten Minuten entscheiden häufig über den gesamten Gesprächsverlauf. Hier geht es primär um die wertschätzende Wahrnehmung des Gegenübers auf der Beziehungsebene. Dazu gehören:

- der Dank für den Gesprächstermin (wenn es kein zufällig entstandenes Gespräch ist),
- das Herstellen eines persönlichen Bezuges. Die Beziehungsebene ist wichtig, weil Menschen

Entscheidungen eher aufgrund emotionaler Stimmungen treffen als aufgrund rationaler Überlegungen. Dies muss aber von echtem Interesse am Gegenüber getragen sein. Menschen haben ein gutes Gespür, wo sie mit einer „Verkaufsmasche“ manipuliert werden sollen.

1.3 Vorstellung (Person, Institution)

Unvorbereitet verliert man sich leicht in Interna und Details. Deshalb im Vorfeld bereits eine informative Kurzvorstellung mit folgenden Aspekten zusammenstellen:

- eigene Funktion in der Institution (falls dem Gegenüber nicht bereits bekannt),
- Arbeitsgebiete der Institution,
- Kompetenzen und Besonderheiten,
- Anzahl der Menschen, denen geholfen wird.

Die Darstellung soll knapp und klar sein. Sie muss den Blickwinkel des Außenstehenden beachten, der kein Insiderwissen hat und mit Namen, Organisationsformen usw. nicht vertraut ist.

1.4 Spendenbitte

Auch hier hilft gute Vorbereitung. Je konkreter und präziser, desto besser:

- Anliegen der Spendenbitte und ihr Bezug zum Gesprächspartner.
- Was soll erreicht werden?
- Wie kann es erreicht werden?
- Welchen Beitrag kann der Gesprächspartner dazu leisten?

Auch wenn es um finanzielle Unterstützung geht, sollte man das Gespräch nicht nur auf das Finanzielle konzentrieren, sondern inhaltlich argumentieren. Es geht immer darum, was mit Hilfe des Geldes für Menschen bewirkt werden kann!

1.5 Gesprächsabschluss

Darauf läuft alles zu. Es gilt:

- eine verbindliche Zusage anzustreben bzw.
- Ausweichziele zu definieren, zum Beispiel einen nächsten Schritt zu vereinbaren.

Wichtig ist, dass man selbst die aktive Rolle behält („Ich frage in zwei Wochen noch einmal nach“). Dann kann man zum vereinbarten Zeitpunkt nachhaken, ohne ständig darüber nachdenken zu müssen, ob es zu früh oder zu spät ist und man also entweder als aufdringlich oder als desinteressiert erscheint.

1.6 Zuhören ist so wichtig wie reden!

Es ist eine große Herausforderung, die eigene Begeisterung für ein Projekt zu zähmen, um dem Gegenüber Raum zu geben. Damit erreicht man zwei Dinge: Man erhält Informationen über den Gesprächspartner (Präferenzen, mögliche Anknüpfungspunkte usw.) und man vermittelt ihm das Gefühl, dass er als Person in einem echten Gespräch vorkommt.

1.7 Offene und geschlossene Fragen

Beide haben im Gesprächsverlauf ihre Berechtigung. Zu Beginn sollte man eher offene Fragen stellen („Was ist Ihre Meinung zu ...?“ oder „Was denken Sie von ...?“). Sie geben dem Gegenüber Raum, um sich in das Gespräch einzubringen. Gegen Gesprächsende kann man mit eher geschlossenen Fragen Verbindlichkeit erzielen, zum Beispiel: „Können Sie sich vorstellen, dass unsere Initiative für die Betroffenen eine sinnvolle Hilfe ist?“ oder „Sind Sie bereit, unser Projekt zu unterstützen?“.

1.8 Körpersprache und mehr ...

Wichtig sind unter anderem die Balance zwischen Nähe und Distanz, ein freundlicher Blickkontakt, eine „offene“ Körperhaltung und ein passendes „Setting“: Getränke, geeignete Kleidung, kein Telefonklingeln usw.

1.9 Schließlich: Frustrationstoleranz bewahren!

Gerade Menschen, die sich ehrenamtlich für ein Projekt engagieren, sind auch persönlich leicht enttäuscht, wenn das Gegenüber nicht wie erhofft reagiert. Deshalb gilt:

- Nicht ungeduldig werden, wenn man Dinge immer wieder erklären und kommunizieren muss!
- Keinen Druck ausüben!
- Ein „Nein“ freundlich akzeptieren!

Niemand lehnt gerne eine Spendenbitte ab. Wer dabei auf Verständnis stößt, ist nachweislich eher bereit, zu einem späteren Zeitpunkt einer weiteren Spendenbitte zu entsprechen!

2. Schritte zum Erfolg

Über die Hinweise zur Gesprächsführung im engeren Sinn hinaus sind weitere Dinge zu beachten.

2.1 Grundvoraussetzung: ein attraktives Projekt

Leute spenden nicht dort, wo Geld benötigt wird, sondern wo sie sich für etwas begeistern können. Ein erstes Kriterium ist, ob die eigenen Mitarbeiter von dem Projekt überzeugt sind und selbst gerne Werbung dafür machen. Hilfreich sind Dinge, mit denen sich Gesichter verbinden lassen: Menschen spenden für Menschen und Projekte, nicht für Organisationen und Planstellen!

2.2 Marketingkonzept erstellen

Konzeptionell müssen im Vorfeld wesentlichen Aspekte geklärt sein: Finanzbedarf, Spendenhöhe, Argumentationsmuster, Ansprechpersonen usw. Im Anhang findet sich eine „Checkliste für die persönliche Ansprache von Spendern“, die bei der Klärung der anstehenden Fragen hilfreich sein kann.

2.3 Mitarbeiterschulung

Entscheidend für den Erfolg ist die Schulung der engeren Mitarbeiter. Dabei erhalten sie

- Informationen zur Institution und zum Projekt,
- genaue Angaben über die Projektkosten, den Spendenanteil, die Höhe der erwünschten Einzelspenden usw.,
- Argumente für den Fall von Einwänden und Rückfragen,
- Tipps zur Gesprächsführung.

Um Gesprächsführungskompetenzen zu erweitern und Argumentationsmuster gemeinsam weiterzuentwickeln, können Mitarbeiter in Vierergruppen Spendergespräche mit verteilten Rollen führen: einer trägt eine Spendenbitte vor, ein anderer ist der potenzielle Spender, zwei beobachten (Körperhaltung, Blickkontakt usw.). Neben den Erkenntnisgewinn tritt die Erfahrung, dass es gar nicht so schwierig ist, im Gespräch um Spenden zu bitten.

2.4 Vorgehen in „konzentrischen Kreisen“

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es, die ersten Spendergespräche im inneren Kreis der Organisation zu führen und von dort allmählich nach außen zu gehen. Fangen Sie also mit denjenigen Personen aus ihrem Leitungsgremium an (Ältestenkreis, Vereinsvorstand usw.), die

- vom Anliegen überzeugt sind,
- sich nicht schwer tun mit Spendensammeln,
- selbst bereit sind, zu geben.

Auch hier ist es ganz wichtig, dass kein Druck ausgeübt wird und niemand gegen seine innere Überzeugung aktiv werden muss.

Für diesen Kreis von „Werbern“ gibt es eine gründliche Schulung.



Bildrechte beim Autor

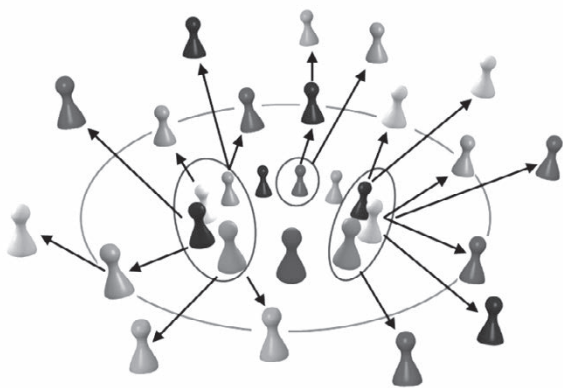
Dann werden für einen ersten Zeitraum von zwei oder vier Wochen die ersten Ansprechpersonen festgelegt. Überlegen Sie gemeinsam, wer für wen der beste Gesprächspartner ist (Geschäftskollegen, Verwandte, Freunde, Nachbarn usw.). Suchen Sie für die erste Werberunde nur Menschen aus, die der Arbeit Ihrer Gemeinde/Einrichtung sehr verbunden sind (z. B. Mitarbeiter, „Kunden“, Besucher von Veranstaltungen und Teilnehmer von Gruppenangeboten) und bei denen Aufgeschlossenheit für das betreffende Projekt zu erwarten ist. Ein „Erfolgslebnis“ ist hier wahrscheinlicher und kritische Rückfragen grundsätzlicher Art sind noch nicht zu erwarten. Auf diese Weise werden das vorhandene Mitarbeiterpotenzial und die anfängliche Begeisterung zugunsten einer guten Grundlage effektiv eingesetzt und nicht in ergebnislosen Diskussionen mit notorischen Skeptikern verschlissen.



Bildrechte beim Autor

Im Anschluss daran werden die ersten Gespräche gemeinsam ausgewertet und die weiteren Ansprechpersonen bestimmt: zunächst die mit größerer Nähe zur Institution, am Schluss die mit mehr Abstand. Unter Umständen kommen im Verlauf der Kampagne noch Personen dazu, die sich selbst als Werbende einbringen wollen.

Regelmäßige Auswertungstreffen dienen dem Erfahrungsaustausch. Dabei lernen alle Mitarbeiter voneinander, so dass sowohl die Auskunftsfähigkeit über die Belange der Institution als auch die argumentative Kompetenz sich kontinuierlich verbessern. Das ist auch erforderlich, denn die Gespräche werden immer schwieriger, weil das Verständnis für die Belange der Organisation abnimmt.



Bildrechte beim Autor

2.5 Begleitende Maßnahmen

Eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit, bei der das Projekt (und nicht die Spendenbitte) im Mittelpunkt steht, sollte selbstverständlich sein. Den Mitarbeitern sollte ein attraktiver Werbeflyer oder ähnliches Informationsmaterial zur Verfügung stehen. Er kann den Gesprächseinstieg erleichtern, entlastet von der Befürchtung, Wesentliches unter Umständen nicht gesagt zu haben, und kann beim Gesprächspartner als

Gedächtnisstütze dienen. Vor allem ehrenamtliche Spendenwerbende sind dankbar für eine kurzgefasste Argumentationshilfe (siehe Anhang).

Fazit und Ausblick

Spendergespräche sind eine Form, die hohen persönlichen Einsatz und Sachkenntnis erfordern. Die Kosten sind gering, aber der zeitliche Aufwand ist vor allem in der Anfangsphase groß. Sie sind jedoch ein effizientes Fundraisinginstrument, dessen Gewinn weit über das Finanzielle hinausgeht, denn:

- Im Kreis der Mitarbeiter und Unterstützer entstehen eine stärkere Verbindlichkeit und ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl.
- Mitarbeiter werden mit Blick auf die Institution „sprachfähig“ und lernen, sie nach außen zu vertreten.
- Menschen wird bewusster, inwiefern sie von einer Organisation profitieren und was mit Spendenmitteln finanziert wird.

Im kirchlichen Bereich stellen sich Fragen wie „Was ist mir Kirche wert?“, „Warum reicht die Kirchensteuer nicht?“, „Gehört Geben zum Christsein dazu?“. Wo Gemeinde durch Gespräche und Besuche wahrnehmbar wird und Informationsdefizite abgebaut werden, kann eine solche Aktion gerade bei sogenannten „kirchentreuen Kirchenfernen“ ein wichtiger Beitrag zur Stabilisierung der Kirchenmitgliedschaft sein.

Ein Bewusstseinswandel über die Notwendigkeit der Spendenfinanzierung braucht im Raum der Kirche lange Zeit. Um die Bereitschaft zu größerem finanziellem Engagement zu erhöhen, müssen die Informationen über die finanzielle Situation und die anstehenden Herausforderungen häufig und an verschiedenen Orten kommuniziert werden. Spendergespräche können dabei ein wichtiger Baustein sein.

Worauf Sie achten sollten:

- Schulung der Mitarbeiter
- Argumentationshilfen und attraktive Werbematerialien zur Unterstützung
- Vorgehen in konzentrischen Kreisen
- begleitende Öffentlichkeitsarbeit

Was Sie vermeiden sollten:

- planloses Vorgehen
- mangelnde Konkretion (Spendenziel, Spendenbedarf, Spendenhöhe)
- unverbindlicher Gesprächsabschluss
- Druck auszuüben

Weiterführende Links:

Detaillierte Ausführungen und Materialien unter <http://www.t-sternberg.de/downloads.html> (Stichwort face_to_face-...)



Anhang I

Checkliste für die persönliche Ansprache von Spendern

Um in persönlichen Gesprächen erfolgreich Spendenmittel einzuwerben, sind gründliche Vorüberlegungen und eine Schulung der Mitarbeiter nötig. Die folgende Checkliste will bei den ersten Schritten helfen.

Unsere Vision:

Unser Projekt / unsere Projekte:

(Eine klare Vision und attraktive Projekte sind für den Erfolg unabdingbar!)

Weitere anstehende Maßnahmen, die durch Fundraising zu finanzieren sind:

(Unterschiedliche Projekte dürfen nicht miteinander konkurrieren, sondern müssen aufeinander abgestimmt sein. Eventuell ist eine zeitliche Abfolge nach Prioritätensetzung festzulegen.)

Finanzbedarf: einmalig _____ € dauerhaft _____ € pro Monat/Jahr

darunter: Personalkosten in Höhe von _____ € jährlich/monatlich
(Tipp: Ein regelmäßig wiederkehrender Finanzbedarf spricht in besonderer Weise für die Gründung eines Vereins/einer Stiftung.)

Vorschläge für ein Projekt-Team:

#	Name	besondere Kompetenz	zeitl. Ressource in Stunden
1			
2			
3			
4			

(Versuchen Sie, zusätzliche Mitarbeiter zu gewinnen! Zugleich liegt hier auch eine Chance, dass sich Menschen mit ihren speziellen Begabungen neu einbringen.)

In welchen Schritten und bis wann soll das Ziel erreicht werden?

(Zwischenschritte helfen bei Erfolgskontrolle und ermöglichen Feinjustierungen!)

Werbung durch persönliche Ansprache

Zielgruppe	besonderer Fokus der Argumentation
Rentner	
Geschäfte	
Selbstständige	
andere Konfessionen	
Konfirmandeneltern	
Mitarbeiter	
Freundeskreis	
Verwandte	

(Die Werbenden brauchen verschiedene Argumentationsschwerpunkte für unterschiedliche Zielgruppen, z. B. Wettbewerb für Geschäfte, bei Rentnern Ausgleich für die früheren Kirchensteuerbeiträge. Diese Argumente sollten gemeinsam erarbeitet werden.)

Wer wirbt und spricht den für ihn bestimmten Personenkreis an?

Werbende	Personen/Zielgruppe
Pfarrer/in	
Kirchenälteste	
Fundraisingteam	
Mitarbeiter	

(Die systematische Auswahl und Zuordnung der potenziellen Spender ist entscheidend. Wichtig ist bei denen zu beginnen, die einen hohen Bezug zur Institution und/oder zum Projekt haben!)

Anhang I

Zeitplan für die ersten Gesprächs- und Auswertungsrunden

(Es ist wichtig, einen Zeitpunkt festzulegen, zu dem eine bestimmte Anzahl an Besuchen und Gesprächen erfolgt ist, um notwendige Erkenntnisse über Reaktionen zu gewinnen und eine allgemeine Zwischenbilanz ziehen zu können!)

Förderern bieten wir folgende Gegenleistung(en) an:

Den Spenderinnen und Spendern wollen wir auf folgende Weise danken:

Den Kontakt zu den Spenderinnen und Spendern wollen wir auf folgende Weise pflegen:

(Attraktive Gegenleistungen für Sponsoren, Spenderdank und Spenderpflege sind die Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Fundraising.)

Weitere Erkenntnisse:

(Alles festhalten, auch wenn es im Zusammenhang mit Fundraising oder kurzfristig betrachtet nicht relevant erscheint!)

Zu klärende Fragen:

(Unvorhergesehenes geschieht immer wieder. Aber manches lässt sich durch sorgfältige Vorüberlegungen ausschließen.)

Argumentationshilfe für Spendergespräche

Die folgende Übersicht zeigt am Beispiel der Mitgliederwerbung eines Fördervereins zur Pfarrstellenfinanzierung, wie die Inhalte der Mitarbeiterschulung kurz zusammengefasst werden können. Als DIN-A5-Faltblatt formatiert, diente es den Mitarbeitern als Gedächtnisstütze bei der Vorbereitung der Gespräche. Nach jeder Auswertungsrunde wurde die Übersicht aktualisiert.

1. Argumente für den Förderverein

1.1 Bei Rentnern und Pensionären

1. Wir sind auf die Unterstützung durch unsere Rentner angewiesen, die keine Kirchensteuer mehr zahlen. Deshalb schlägt der Oberkirchenrat die Einführung eines „Kirchgeldes“ für Gemeindeglieder vor, die keine Kirchensteuer zahlen. Wir halten diese „freiwillige Zwangsabgabe“ für keine gute Lösung. Mit einem starken Förderverein können wir das Kirchgeld vermeiden.
2. Um Pfarrehepaar N. ein sinnvolles Arbeiten in Staufenberg zu ermöglichen, muss die Paulus-Gemeinde weiterhin mindestens eine halbe Stelle bleiben. Sonst sind die dienstlichen Beanspruchungen außerhalb Staufenbergs so stark, dass für die Paulus-Gemeinde zu wenig Zeit und Energie zur Verfügung stehen.
3. Die Pfarrstelle kann langfristig bei sinkenden Mitgliedszahlen nur gesichert werden, wenn sich die Mitglieder der Paulus-Gemeinde an ihrer Finanzierung beteiligen. Nach den Sparplänen hätten wir maximal noch Anspruch auf 30 % einer Pfarrstelle. Unter dem derzeitigen Stand von 50 % ist aber ein sinnvolles Arbeiten nicht möglich. 20 % der Pfarrstelle wollen und müssen wir also künftig selbst finanzieren.
4. Nach der Steuerreform werden die Kirchengemeinden von der Landeskirche noch weniger Gelder zur Verfügung gestellt bekommen. Aktivitäten wie Jugendarbeit oder Kirchenmusik müssen dann teilweise selbst finanziert werden. Ohne den Förderverein kann unsere Gemeinde nur noch eine „pfarramtliche Grundversorgung“ bieten, d. h. Taufen, Trauungen, Konfirmation, Beerdigungen, einige Besuche und ganz gewöhnliche Gottesdienste.

1.2 Bei Erwerbstätigen

1. Um Pfarrehepaar N. ein sinnvolles Arbeiten in Staufenberg zu ermöglichen, muss die Paulus-Gemeinde weiterhin mindestens eine halbe Stelle bleiben. Sonst sind die dienstlichen Beanspruchungen außerhalb Staufenbergs so stark, dass für die Paulus-Gemeinde zu wenig Zeit und Energie zur Verfügung stehen.
2. Die Pfarrstelle kann langfristig bei sinkenden Mitgliedszahlen nur gesichert werden, wenn sich die Gemeindeglieder an ihrer Finanzierung beteiligen: Nach den Sparplänen hätten wir maximal noch Anspruch auf 30 % einer Pfarrstelle. Unter dem derzeitigen Stand von 50 % ist aber ein sinnvolles Arbeiten nicht möglich. 20 % der Pfarrstelle wollen und müssen wir also künftig selbst finanzieren.
3. Nach der Steuerreform werden die Kirchengemeinden von der Landeskirche noch weniger Gelder zur Verfügung gestellt bekommen. Aktivitäten wie Jugendarbeit oder Kirchenmusik müssen dann teilweise selbst finanziert werden. Ohne den Förderverein kann unsere

Anhang II

Gemeinde nur noch eine „pfarramtliche Grundversorgung“ bieten, d. h. Taufen, Trauungen, Konfirmation, Beerdigungen, einige Besuche und ganz gewöhnliche Gottesdienste.

4. Die Spenden sind steuerlich abzugsfähig.
5. Schon kleine Beträge helfen. So ergibt z. B. ein halber Euro pro Tag im Jahr 180 Euro. Das ist bei einer vierköpfigen Familie schon mehr als der angestrebte Minimalbetrag von 40 Euro pro Person und Jahr.
6. Auch einmalige Spenden helfen, das Grundkapital zusammenzubekommen.

1.3 Geschäfte, Selbstständige, Institutionen (Banken), Vereine

1. Die Spenden sind steuerlich abzugsfähig.
2. Eine intakte Dorfgemeinschaft braucht eine Pfarrerin/einen Pfarrer vor Ort.
3. Als neutraler Ansprechpartner kann er zwischen verschiedenen Interessen vermitteln und die Zusammenarbeit zwischen Vereinen und verschiedenen Bevölkerungsgruppen fördern.

1.4 Sonstige (andere Konfessionen, Auswärtige)

1. Viele Aktivitäten der Paulus-Gemeinde kommen auch Nichtmitgliedern zugute, z. B. die Musical-Arbeit, die Gemeindefeste, die besonderen Gottesdienste, der Kirchenchor, die Jugendarbeit und die Altennachmittage. Dafür brauchen wir künftig die Unterstützung von Menschen, denen diese Arbeit am Herzen liegt.
2. Die Spenden sind steuerlich abzugsfähig.
3. Die Vereinsmitglieder können über die Mittelvergabe mitentscheiden.
4. Die Mitglieder werden zwei Mal jährlich über die Mittelverwendung informiert.

2. Typische Einwände und mögliche Antworten

„Wozu braucht Staufenberg zwei Pfarrer?“

Staufenberg hat zwar mit Ehepaar N.N. zwei ausgebildete Pfarrer in der Gemeinde. Für die Arbeit in der Paulus-Gemeinde haben sie aber zusammen nur eine halbe Stelle (und ein halbes Gehalt). Das meiste Engagement ist freiwillig.

„Die Kirche hat doch mehr als genug Geld!“

1. Die Evangelische Landeskirche muss drastisch sparen – und zwar auf allen Ebenen. In der Kirchenleitung wird noch mehr gekürzt als in den Gemeinden.
2. Nur noch 30 % der Kirchenmitglieder zahlen Kirchensteuer. Die anderen sind Kinder, Schüler, Auszubildende, Rentner, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger oder Geringverdiener.

„Was passiert mit dem Geld? Bleibt es in Staufenberg?“

1. Der Förderverein kann eigenständig und unabhängig von kirchlichen Strukturen über die Verwendung seiner Mittel entscheiden.
2. Die Mittel sind durch die Satzung für die Verwendung in Staufenberg zweckgebunden.

„Ich möchte mich nicht durch eine regelmäßige Unterstützung oder gar eine Vereinsmitgliedschaft festlegen.“

1. Sie können den Förderverein auch anders unterstützen:
 - durch Einzelspenden,
 - indem Sie weitere Mitglieder werben, denen die Paulus-Gemeinde Staufenberg am Herzen liegt oder die allgemein ein Zeichen dagegen setzen wollen, dass kleinere Gemeinden keinen eigenen Pfarrer mehr bekommen,
 - indem Sie bei besonderen Anlässen eine Spende zugunsten des Fördervereins anstelle von Geschenken oder Blumen erbitten.
2. Die Mitgliedschaft ist an keinen bestimmten Spendenbetrag gebunden, auch kleine regelmäßige Beträge helfen viel.
3. Eine große Zahl von Vereinsmitgliedern ist ein deutliches kirchenpolitisches Argument zugunsten der Erhaltung der Pfarrstelle.
4. Durch die mit dem Vereinsbeitritt verbundene Erklärung der Spendenbereitschaft können schon heute die mit großer Wahrscheinlichkeit in mittlerer Zukunft zur Verfügung stehenden eigenen Geldmittel benannt und in die Diskussion um die künftige Finanzierbarkeit der Pfarrstelle eingebracht werden.
5. Ein Austritt aus dem Verein ist jederzeit möglich.

„Dann trete ich aus der Kirche aus und unterstütze die Paulus-Gemeinde direkt!“

Die finanzielle Unterstützung ist wichtig. Leider zählen bei der Entscheidung über die künftige Einteilung der Pfarrstellen aber zunächst einmal alleine die Zahlen der Gemeindeglieder. Die Aktivitäten einer Gemeinde spielen gar keine Rolle. Deshalb sind wir sowohl auf Gemeindeglieder als auch auf finanzielle Unterstützung angewiesen.

3. Grundsätzliches

1. Niemanden unter Druck setzen.
2. Auch bei einer Absage eine freundliche Gesprächsatmosphäre beibehalten.
3. Das Gespräch nicht nur auf die Geldfrage konzentrieren, sondern inhaltlich argumentieren (Bedeutung der kirchlichen Arbeit vor Ort, der Arbeit von Pfarrehepaar N. sowie der Eigenständigkeit der Pfarrstelle).

5.11 Sponsoring in der Kirche

Beim Sponsoring handelt es sich um eine – üblicherweise vertraglich fixierte – Vereinbarung zwischen einem Sponsor und einem Sponsoringnehmer, in der Leistung und Gegenleistung klar festgeschrieben sind. Man spricht auch von einem „Geschäft auf Gegenseitigkeit“. Mit dem Sponsoring befindet sich eine gemeinnützige Organisation im Bereich der wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit, die unter bestimmten Bedingungen steuerliche Konsequenzen nach sich zieht. Die Grenzen zwischen Sponsoring und einer Unternehmenskooperation mit Spendeneinwerbung sind fließend, weswegen bei der konkreten Ausgestaltung ein kompetenter Steuerberater zurate gezogen werden sollte.

Der Begriff Sponsoring wird umgangssprachlich häufig allgemein für Kooperationen gemeinnütziger Organisationen mit Unternehmen verwendet. Dabei umfasst das echte Sponsoring normalerweise nur einen eingeschränkten Bereich dieser Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Unternehmen, bei der Leistung und Gegenleistung vertraglich festgeschrieben sind.

Wenn man als gemeinnützige Organisation, als Kirchengemeinde oder kirchliche Einrichtung Sponsoringleistungen von Unternehmen einwerben will, sind bestimmte steuerliche Aspekte zu beachten. Denn im Gegensatz zur Spende, die ohne vereinbarte Gegenleistung uneigennützig vom Spender gewährt wird, handelt es sich beim Sponsoring um ein Geschäft auf Gegenseitigkeit.

1. Definition

Unter dem Begriff Sponsoring wird die Gewährung von Geld, geldwerten Vorteilen oder anderen Zuwendungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen oder Organisationen in sportlichen, kulturellen, kirchlichen, wissenschaftlichen, sozialen, ökologischen oder anderen bedeutsamen gesellschaftspolitischen Bereichen verstanden. Mit dieser Förderung werden vom Unternehmen (Sponsor) regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt. Es besteht eine Leistungsbeziehung zwischen dem Sponsor (Unternehmen) und dem Gesponserten (z. B. Kirchengemeinde). Dabei besteht die Gegenleistung des Gesponserten in der Überlassung von Rechten zur

kommunikativen Nutzung von Personen und Institutionen oder Aktivitäten.

2. Sponsoring: Das richtige Fundraising-Instrument?

Bevor man Sponsoring als Fundraisinginstrument einsetzt, sollte man sich zunächst darüber klar werden, ob es für das konkrete Projekt das richtige Instrument ist und welche Sponsoren überhaupt in Frage kommen könnten.

Sofern es sich lediglich um einen geringen Betrag handelt, der für ein Projekt erworben werden soll, ist es empfehlenswert, potenzielle Unterstützer um einen Spendenbeitrag zu bitten. Damit wird verhindert, dass man sich als gemeinnützige Organisation sofort in eine vertragliche Verpflichtung begibt, die bei (auch unbeabsichtigter) Nichterfüllung durchaus die Rückforderung der Sponsoringsumme zur Folge haben kann, da der Vertrag vonseiten der gemeinnützigen Organisation nicht erfüllt wurde.

Zudem werden ab bestimmten Ertragssummen aus dem Sponsoring Umsatzsteuer und gegebenenfalls auch Körperschaftsteuer fällig, was den Ertrag für das zu verwirklichende Projekt unmittelbar mindert. Diese steuerlichen Belastungen sollten Sie im entsprechenden Fall in Ihrer Wirtschaftlichkeitsberechnung und Ihrer Projektplanung berücksichtigen.

Nicht zuletzt wird es notwendig sein, nach Sponsoren zu suchen, die für Ihre Organisation und für Ihr Projekt attraktiv sind. Je größer das Projekt und vor allem dessen öffentlichkeitswirksame Ausstrahlung ist, desto leichter wird es sein, entsprechend große Sponsoren zu finden und zu gewinnen. Denn das Hauptinteresse eines Sponsors liegt im Regelfall darin, durch das Engagement neue Kundengruppen zu gewinnen und sich in der Öffentlichkeit positiv darzustellen.

Wenn ein Projekt verfolgt wird, das von lokaler oder regionaler Bedeutung ist, wird man dafür kaum ein Unternehmen als Sponsor gewinnen, das einen überregionalen Einzugsbereich hat und seine Kunden in diesem Bereich zu gewinnen versucht. Sofern nicht besondere Umstände vorliegen, wie etwa die Tatsache, dass sich die Firmenzentrale vor Ort befindet und viele Einwohner der Region dort arbeiten, ist ein lokales Engagement für solch ein großes Unternehmen in der Regel zu aufwendig und unattraktiv. Zumal es damit

rechnen muss, dass sich zahlreiche weitere regionale Projekte mit der Bitte um Unterstützung an das Unternehmen wenden, wenn es sich entsprechend engagiert.

Ist das Projekt dagegen von überregionaler Bedeutung, Ausstrahlung und medialer Wirkung, wie es der Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche war, ist es möglich, auch große Unternehmen für das Sponsoring eines entsprechenden Projektes zu gewinnen.

Sie müssen also immer überlegen, ob und warum welcher potenzielle Sponsor Interesse haben könnte, gerade Ihr Projekt zu unterstützen.

3. Imagetransfer beachten

Auf der anderen Seite sollte beim Sponsoring als einer Vereinbarung, die auf gegenseitigen Erwartungen beruht, auch bedacht werden, welcher Imagetransfer durch die kirchliche Aktivität auf den Sponsor stattfindet, ob und inwieweit dieser gewollt und verantwortet werden kann. Gleichzeitig ist zu bedenken, wie die werblichen Maßnahmen, die mit dem Sponsoring verbunden sind (Plakat, Anzeige, Logo u. a.), auf die kirchliche Aktivität und deren Nutzerkreis (z. B. engagierte Kirchenmitglieder) bzw. die Umgebung wirken.

Bestehen die Erwartungen aufseiten des Sponsoringempfängers in der Regel in einer finanziellen Leistung, so erwarten die Sponsoren neben einer Werbewirkung oder der direkten Erschließung von Zielgruppen im gemeinnützigen Bereich zumeist auch eine positive Wirkung auf das eigene Image. Das Unternehmen wird mit dem gemeinnützigen Zweck identifiziert. Gleichzeitig wird aber auch die gemeinnützige Einrichtung mit dem Sponsor ein Stück weit identifiziert. Es geschieht also ein Imagetransfer in beide Richtungen. Der Auftritt eines Sponsors bei einer kirchlichen Aktivität ist Werbung – diese kann aber auch als Empfehlung der Kirche für den entsprechenden Sponsor (und dessen Produkte) aufgefasst werden.

Als kirchlicher Sponsoringnehmer sollte man daher darauf achten, dass werbende Maßnahmen der Sponsoren nicht im Widerspruch zur Botschaft des Evangeliums stehen. Die werblichen Aussagen sollten daher auch nicht mit religiösen Symbolen oder Inhalten spielen oder einer scheinbaren religiösen Überhöhung des Werbenden dienen. Empfehlenswert ist zudem, dass der Sponsor den Regeln ethisch nachhaltigen Investments entspricht (Sozialverträglichkeit, Generationengerechtigkeit, ökologisch verantwortbar) und dass die Werbung nicht sexistisch auftritt.

4. Wie gewinne ich einen Sponsor?

Wenn Sie sich für die Einwerbung von Sponsoren entschieden und die passenden potenziellen Sponsoren recherchiert haben, sollten Sie sich zunächst Gedanken darüber machen, was genau Sie von Ihrem Sponsor erwarten. Machen Sie dies möglichst präzise, denn Ihr Gesprächspartner wird Sie wahrscheinlich nach Ihren konkreten Wünschen im Hinblick auf das angefragte Sponsoring fragen.

Sie sollten auf jeden Fall bereits vorher abwägen, mit welchen Erwartungen – finanzielle Unterstützung, Sachleistung, Dienstleistung, Know-how-Transfer usw. – Sie an ein Unternehmen herantreten und welchen Umfang (z. B. Höhe der gewünschten Sponsoringssumme) Sie erwarten. Dazu ist es notwendig, sich intensiver mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen, das Sie ansprechen wollen: In welcher Region ist das Unternehmen tätig? Wie viele Mitarbeiter und gegebenenfalls Filialen hat das Unternehmen? Welcher Umsatz und Gewinn werden von dem Unternehmen erzielt? Wie ist die gesamtwirtschaftliche Lage des Unternehmens, und wie lauten die Prognosen? Aus den Daten, die Sie zusammentragen, können Sie erkennen, ob das ausgewählte Unternehmen überhaupt in der Lage ist, neben seinen sonstigen Verpflichtungen Ihre Wünsche zu erfüllen.

Daneben wird es wichtig sein, dass Sie sich überlegen, was Sie Ihrerseits dem Unternehmen als Gegenleistung anbieten können. Neben gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die den bereits erwähnten Imagetransfer mit sich bringt, kann das beispielsweise das Erschließen neuer (kirchlicher) Kundengruppen für das Unternehmen sein oder auch die Möglichkeit, dass das Unternehmen einen Ort findet, an dem es sein soziales Engagement als gesellschaftlich verantwortlicher Akteur gegenüber der Öffentlichkeit beweisen kann. Häufig wird es ein Mix aus Gegenleistungen sein, die das Projekt für ein Unternehmen attraktiv und förderungswürdig werden lassen. Je umfangreicher dabei die Unterstützung durch einen Sponsor ausfallen soll, desto mehr wird der Sponsor im Gegenzug von Ihnen erwarten.

Nicht zuletzt müssen Sie sich über die Frage klar werden, ob Sie in der Lage sind, ein attraktiver Partner für einen Sponsor zu sein. Ein Sponsor wird von Ihnen Professionalität in Projektmanagement und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit, Zuverlässigkeit hinsichtlich Terminen und Absprachen sowie wirtschaftliches Denken erwarten. Zudem sollte es dem Sponsor möglich sein, über Sie für ihn relevante Zielgruppen zu erreichen, die er möglicherweise über andere Wege noch

nicht gewinnen konnte – von den Kirchenmitgliedern über Politiker bis hin zu Medien.

Versetzen Sie sich daher in die Lage eines Sponsors und beantworten Sie sich aus diesem Blickwinkel schriftlich folgende Fragen:

- Was begeistert mich als potenzieller Sponsor an dem Projekt?
- Welche (neuen) Zielgruppen kann ich mit dem Projekt gewinnen?
- Welche Auswirkungen hat die Zusammenarbeit mit dieser gemeinnützigen Organisation für mein Image?
- Warum bin gerade ich für diese Organisation der richtige Sponsor?
- Kann ich Professionalität aufseiten der gemeinnützigen Organisation erwarten?

Wenn Sie sich als gemeinnützige Organisation diese Fragen eines Sponsors beantworten, haben Sie eine gute Gesprächsgrundlage für die werbenden Gespräche, die Sie mit dem Sponsor führen werden.

5. Kontaktaufbau

Nun müssen Sie den Kontakt aufbauen, Ihr Projekt vorstellen und um Unterstützung nachfragen. Nutzen Sie für den Erstkontakt bitte nicht Brief oder E-Mail. Unternehmen erhalten zahllose Briefe und E-Mails mit der Bitte um Unterstützung. Die allermeisten landen aufgrund der Fülle ungelesen im Papierkorb.

Wenn Sie erfolgreiches Sponsoring betreiben wollen, ist der telefonische Kontakt empfehlenswert. Rufen Sie direkt im Unternehmen an und lassen Sie sich – sofern vorhanden – mit der Pressestelle oder der Marketingstelle verbinden. Im Regelfall finden Sie dort die richtigen Ansprechpartner, die abschätzen können, ob das Projekt für das Unternehmen attraktiv ist oder nicht. Diese Ansprechpartner werden das Projekt dann in die Geschäftsleitung weitertragen und Ihnen eine erste Rückmeldung geben. Sofern in Ihrer Kirchengemeinde oder Einrichtung bereits ein guter Kontakt zur Geschäftsführung des angefragten Unternehmens besteht, ist es natürlich eine sinnvolle Alternative, diesen Weg der Kontaktaufnahme zu wählen.

Bereiten Sie sich auf den telefonischen Erstkontakt mit einem potenziellen Sponsor gründlich vor. Sie müssen in der Lage sein, kurz und präzise Ihre Organisation, das Projekt und Ihr Anliegen darzulegen. Seien Sie darauf vorbereitet, dass der Sponsor unter

anderem fragt, warum Sie der Ansicht sind, dass gerade er der richtige Sponsor für Sie ist (siehe oben).

Wenn dieser telefonische Erstkontakt erfolgreich verläuft, sagen Sie Ihrem Gesprächspartner zu, ein ausführliches schriftliches Konzept zuzusenden. Bedanken Sie sich gegebenenfalls auch per E-Mail oder Brief für das Gespräch. Für sich selber sollten Sie zudem ein kleines Gesprächsprotokoll anfertigen, damit Sie im Blick behalten, was Sie mit Ihrem Gesprächspartner besprochen und z. B. in Blick auf weitere Gespräche bereits verabredet haben.

Falls Sie nach etwa zwei Wochen noch keine Rückmeldung erhalten haben, sollten Sie gegebenenfalls noch einmal nachfassen. Wenn alles positiv verläuft, kommt es dann im Regelfall zu einem persönlichen Treffen, bei dem weitere Absprachen getroffen werden können.

6. Steuerliche Aspekte

Wichtig ist zu beachten, dass die Sponsoring-Einnahmen entweder als steuerfreie Spendeneinnahmen zu betrachten sind, wenn sie im idealen Bereich erzielt werden, als steuerfreie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung oder aber als steuerpflichtige Einnahmen aus der wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit, also als Betrieb gewerblicher Art (BgA). Die steuerliche Behandlung der Leistung beim Empfänger hängt dabei nicht davon ab, wie die entsprechende Aufwendung beim Sponsor, also dem leistenden Unternehmen, behandelt wird.

Es liegt kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor, wenn die steuerbegünstigte Körperschaft dem Sponsor nur die Nutzung ihres Namens zu Werbezwecken in der Weise gestattet, dass der Sponsor selbst zu Werbezwecken oder zur Imagepflege auf seine Leistungen an der Körperschaft hinweist. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb liegt auch dann nicht vor, wenn der Empfänger der Leistung z. B. auf Plakaten, Veranstaltungshinweisen, in Ausstellungskatalogen oder in anderer Weise auf die Unterstützung durch einen Sponsor lediglich hinweist. Dieser Hinweis kann unter Verwendung des Namens, Emblems oder Logos des Sponsors erfolgen – allerdings ohne besondere Hervorhebung!

Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb liegt jedoch vor, wenn die gesponserte Körperschaft über das beschriebene Maß hinaus an den Werbemaßnahmen mitwirkt, also z. B. Werbetafeln aufstellt oder anbringt, das Sponsorenlogo an exponierter Stelle zeigt, dem Sponsor gestattet, an einer Veranstaltung mitzuwirken, oder auf den Internetseiten der gesponserten

Körperschaft das Logo des Sponsors mit einem Link auf dessen Seite hinterlegt ist. Auch die entgeltliche Überlassung von kirchlichen Gebäudeflächen dürfte als BgA gelten.

Zu Risiken und Nebenwirkungen Ihres konkreten Sponsoring-Projektes fragen Sie bitte immer die zuständigen Kollegen in Ihrem Landeskirchenamt oder einen versierten Steuerberater.

Worauf Sie achten sollten:

- Ein Unternehmen denkt unternehmerisch, da es sich auf dem Markt behaupten muss. Dies sollte Ihnen weder peinlich noch unangenehm sein, wenn Sie eine Sponsoring-Anfrage an ein Unternehmen richten.
- Machen Sie sich vor der Kontaktaufnahme Gedanken darüber, was genau Sie von dem Sponsor wollen, warum Sie das von Ihnen ausgewählte Unternehmen als Sponsor gewinnen wollen und welche adäquate Gegenleistung Sie für das Unternehmen erbringen können bzw. zu erbringen bereit sind.
- Wägen Sie bei einem Sponsoring-Projekt aufgrund der möglicherweise entstehenden Steuerbelastungen Aufwand und Nutzen für Ihr Projekt nüchtern ab.
- Bedenken Sie, dass Sie sich im Sponsoring vertraglich zu Gegenleistungen verpflichten, die bei Nichterfüllung möglicherweise die Rückforderung von Sponsoring-Mitteln zur Folge haben.
- Über das Sponsoring sollte immer ein Vertrag abgeschlossen werden, in dem Leistung und Gegenleistung klar definiert sind. Das erhöht die Verbindlichkeit.
- Arbeiten Sie für die konkrete Ausformulierung eines Sponsoringvertrages immer mit fachkundigen Personen Ihrer Landeskirche oder einem versierten Steuerberater zusammen.
- Evaluieren Sie Ihr Sponsoring-Projekt nach dessen Abschluss: Sind die Erwartungen von Sponsor und Gesponsertem erfüllt worden? Welche Probleme haben sich ergeben und wie wurden sie gelöst? Was machen Sie beim nächsten Mal anders?

Was Sie vermeiden sollten:

- Wenn Sie Erfolg mit Ihrer Sponsoring-Anfrage haben wollen, stellen Sie Ihre Anfrage nicht per Brief oder E-Mail, denn Unternehmen erhalten zahlreiche solche Anfragen. Sie landen mit Ihrer Anfrage mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Ablage P (= Papierkorb). Rufen Sie an!
- Gehen Sie keine Sponsoring-Vereinbarung mit einem Unternehmen ein, bei dem es Ihnen peinlich oder unangenehm ist, in der Öffentlichkeit und den Medien gemeinsam genannt zu werden.
- Gehen Sie kein Sponsoring mit einem Unternehmen ein, dem gegenüber Ihre Kernzielgruppe (z. B. Ihre Kirchengemeinde) erhebliche Vorbehalte hat. Der mögliche Sponsoring-Erfolg würde vermutlich verheerende Folgen im Blick auf Ihre Kernzielgruppe nach sich ziehen.

Kapitel 6

Stiftungen

Inhalt

- 6.1 Die Errichtung einer Stiftung
als Fundraisingmaßnahme für kirchliche
Einrichtungen
- 6.2 Stiftungsentwicklung oder „O Gott, wir haben
'ne Stiftung“ – ein möglicher Lösungsansatz

6.1 Die Errichtung einer Stiftung als Fundraisingmaßnahme für kirchliche Einrichtungen

Vor dem Hintergrund rückläufiger Einnahmen aus steuerfinanzierten Zuweisungen an kirchliche Einrichtungen wird in den letzten Jahren auch in diesem Bereich immer häufiger die Errichtung von Stiftungen zur Förderung kirchengemeindlicher Arbeit diskutiert. In zahlreichen Gemeinden haben Gemeindeglieder als Stifter durch die Errichtung einer Stiftung für ihre kirchliche Einrichtung bereits eigene finanzielle Wege beschritten und neben Spenden und Zuweisungen damit eine weitere, tragfähige Finanzierungssäule aufgebaut.

Gemeinden können eine Vielzahl von Vorteilen nutzen, die sich aus dem Aufbau einer kirchlichen Stiftung ergeben. Durch die Erträge, die der in seinem Wert zu erhaltende Vermögensstock der Stiftung jährlich abwirft, erzielt die kirchliche Einrichtung eine größere Unabhängigkeit. Im Gegensatz zum Verein, der Vermögen nur in engen steuerrechtlichen Grenzen bilden darf, wird der Vermögensstock der Stiftung nicht angetastet. Die regelmäßigen Erträge aus dem Stiftungsvermögen sorgen für Planungssicherheit insbesondere im Hinblick auf langfristige Projekte wie die Finanzierung von zusätzlichen Stellen.

Stiftungen sind zudem ein attraktives Angebot zur nachhaltigen Unterstützung. Der einmal gespendete Betrag ist in der Regel schnell verbraucht, während der gestiftete Betrag Jahr für Jahr Erträge abwirft. Der einmal gegebene Betrag bewirkt also dauerhaft Gutes. Wie in der Bertelsmann-Stifterstudie von 2005 eindrücklich belegt ist, entspricht dies in besonderer Weise den Wünschen und Vorstellungen des Geberstyps „Stifter“. Schließlich gelten Stiftungen mit ihrem exzellenten Ruf vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gemeinhin als „Sammelbecken für Erbschaften“.

Der Aufbau einer Stiftung bedarf allerdings der Koordination unterschiedlicher Aufgabenbereiche. So müssen rechtliche und steuerrechtliche Aspekte ebenso wie Fundraising-Gesichtspunkte im Blick sein. Damit die Stiftungserrichtung gelingt, ist ein strategisch geplantes Fundraising erforderlich, das sich an den Bedürfnissen und Vorstellungen des Gebenden ausrichtet.

1. Stiftungstypen

Im Wesentlichen unterscheidet man zwei Stiftungstypen in der Rechtsform: die rechtsfähige und die treuhänderische Stiftung. Bei der rechtsfähigen Stiftung handelt es sich um eine eigenständige Rechtsperson mit eigenen Organen (Vorstand, Kuratorium). Sie eröffnet dadurch große Handlungsspielräume, bei denen die Stifter aktiv mitarbeiten

können. Bei der Gründung einer rechtsfähigen Stiftung ist ein Vermögen von mindestens 50.000 Euro notwendig.

Die treuhänderische Stiftung ist keine Stiftung zweiter Klasse, sondern eine interessante Alternative. Eine Stiftung lässt sich schnell und unkompliziert ins Leben rufen, da sie keiner staatlichen Anerkennung bedarf. Allerdings setzt diese Stiftungsform einen vertrauensvollen und kompetenten Treuhänder voraus – zum Beispiel eine Kirchengemeinde oder eine diakonische Dachstiftung –, der das Stiftungskapital sorgfältig verwaltet und die Geschäfte im Sinne des Stifters führt.

Die einzelnen Landeskirchen und diakonischen Werke haben eigene Richtlinien, die vorgeben, welche Stiftungsform gewählt werden soll. Daher empfiehlt es sich vor Gründung einer Stiftung unbedingt mit der jeweiligen Stiftungsabteilung Kontakt aufzunehmen.

2. Planungsphase

Im Rahmen der Planungsphase werden zunächst die Fundraisingziele bestimmt.

2.1 Benennung der Fundraisingziele

Fundraisingmaßnahmen für kirchliche Einrichtungen verfolgen stets das Ziel, die bestehende christliche Arbeit finanziell abzusichern oder auszubauen. Dabei ist zu unterscheiden, ob es um die Überbrückung einmaliger, außergewöhnlicher Engpässe zum Beispiel aufgrund notwendiger Anschaffungen oder Reparaturen

geht, oder ob es strukturelle Defizite zu überwinden gilt.

Zur Beseitigung einmaliger Engpässe empfehlen sich Eventmarketing und spezielle Spendenaktionen, eine Stiftungsgründung wäre ungeeignet. Zur Bewältigung dringender aktueller Finanzlücken muss eingeworbenes Geld sofort verfügbar sein. Stiftungen schütten aber nur die Erträge aus dem eingeworbenen Grundstock aus.

Gilt es, strukturelle Defizite zu überwinden, oder will man die Aktivitäten der Gemeinde ausbauen (Zielperspektive Wachstum), werden dauerhaft verfügbare Finanzmittel benötigt. Dieses Ziel kann auch durch eine Stiftung erreicht werden. Deren Vermögen muss ja auf Dauer erhalten bleiben und nur die Erträge des Vermögens dürfen für den Stiftungszweck verwendet werden.

Die Errichtung einer Stiftung sollte aber auch für die kirchliche Einrichtung in ihrer aktuellen und ganz speziellen Situation eine sinnvolle Fundraisingmaßnahme darstellen. Sie ergänzt die Einwerbung von zeitnah zu verwendenden Spenden nur dann sinnvoll, wenn sich dadurch für Förderer die Unterstützungsmöglichkeiten erweitern.

2.2 Bestandsaufnahme durch Umfeld- und SWOT-Analyse

Bevor eine Stiftung errichtet wird, muss es Klarheit über die Struktur der Gemeinde, ihre gegenwärtige Finanzsituation, über ihr soziales, politisches und ökonomisches Umfeld sowie über ihre aktuellen und potenziellen Förderer und Unterstützer geben. Diese Faktoren lassen sich verlässlich und praxisnah am besten mittels Umfeld- und SWOT-Analyse ermitteln (siehe Kap. 2.4 „Selbst- und Umfeldanalyse“). Außerdem sollte geklärt sein, ob im Umfeld der Gemeinde/Einrichtung Menschen leben, die so wohlhabend sind, dass sie der Stiftung hohe Beträge zur Verfügung stellen können, und ob diese Menschen so mit der kirchlichen Einrichtung verbunden sind, dass sie dafür auch größere Beträge zur Verfügung stellen wollen. Mit dem positiven Ausgang der Bestandsaufnahme ist die Planungsphase abgeschlossen. Die Errichtung der Stiftung muss nun organisatorisch umgesetzt werden.

3. Organisatorische Umsetzung

Zur Koordination der unterschiedlichen Aufgaben muss zunächst eine Infrastruktur in Bezug auf Personal und Organisationsabläufe geschaffen werden. Das geschieht

durch Implementierung eines Organisationsteams und -plans (siehe Anhang „Organisationsplan“).

3.1 Organisationsteam und -plan

Dem Organisationsteam sollte auf jeden Fall ein Vertreter des Vorstandes der kirchlichen Einrichtung angehören. Finanzexperten, Grafikdesigner, Fundraiser, Öffentlichkeitsarbeiter sowie Juristen ergänzen das Organisationsteam sinnvoll. Damit das Team effizient und zügig arbeiten kann, sollte es nicht mehr als acht bis zehn Personen umfassen.

Der Organisationsplan verteilt die einzelnen Arbeitsvorgänge auf unterschiedliche Fachleute und terminiert die einzelnen Schritte. Wichtig ist dabei, dass sich eine Person der Sache „als eigene“ annimmt und federführend als Projektmanager verantwortlich ist.

Im weiteren Verlauf der Planungsphase werden die einzelnen Aufgabenbereiche des Organisationsplans systematisch umgesetzt. Dabei nimmt die Ausarbeitung der Satzung einen besonderen Schwerpunkt ein. Auf ihre sorgfältige und umsichtige Ausgestaltung ist auch unter Fundraising-Gesichtspunkten ein besonderes Augenmerk zu richten.

Die Errichtung einer Stiftung ist nicht schwierig. Sie erfordert das Stiftungsgeschäft, das heißt die Willenserklärung, eine Stiftung gründen zu wollen, den Stiftungszweck, die Kapitalzuwendung und die Genehmigung der Stiftung.

Man unterscheidet zwischen der Stiftung unter Lebenden und der Stiftung durch Testament. In beiden Fällen gehört zum Stiftungsgeschäft die Willenserklärung des Stifters (z. B. eine kirchliche Einrichtung), in der er sich in schriftlicher Form verpflichtet, ein bestimmtes Vermögen für einen bestimmten Zweck dauerhaft einzusetzen. Mit der Willenserklärung verpflichtet sich der Stiftende, nach Genehmigung der Stiftung das zugesagte Grundstockvermögen an die Stiftung zu übereignen und aus seinem Einflussbereich abzugeben.

Wer die Stiftung noch selbst ins Leben ruft, hat den Vorteil, dass er sie selbst begleiten und gestalten kann. Soll die Willenserklärung nach dem Ableben der stiftenden Person wirksam werden, so erfolgt sie in der Regel in Form eines notariellen Testaments.

3.2 Ausgestaltung der Satzung

Die Satzung, der Organisationsplan der Stiftung, ist das Kernstück der Verfassung der Stiftung. Gemäß §§ 80 ff. BGB enthält sie Regelungen über Namen,

Rechtsform, Sitz und Zweck, die Organe der Stiftung, deren Zusammensetzung und Kompetenzen.

Gerade bei der Erstellung der Satzung ist es wichtig, sich die Unterstützung von Juristen einzuholen. Die einmal verabschiedete Satzung lässt sich nur schwer wieder verändern. Dennoch sollten die Initiatoren nicht alles aus der Hand geben. Über einige Vorschriften wie Zweck, Organe und Präambel sollten Sie sich im Organisationsteam inhaltlich eigene Gedanken machen.

3.2.1 Präambel

Eine Präambel, die den Satzungsvorschriften vorangestellt wird, bietet Raum für Intention, Vision, Leitbilder, persönliche Überzeugung und Motivation, Wünsche des oder der Stifter und seiner/ihrer Stiftung. Auch für den Vorstand ist eine Präambel hilfreich, sie erleichtert ihm die Entscheidung, ob zum Zeitpunkt der Stiftungserrichtung noch nicht aktuelle Projekte gefördert werden sollen oder nicht.

3.2.2 Stiftungszweck

Der Stiftungszweck, Kernstück der Satzung, ist die Manifestation des Stifterwillens. Seine Idee, seine Vision findet hier ihren Ausdruck. Einmal anerkannt, ist der Stiftungszweck endgültig der Disposition des Stifters und den Schwankungen seines Willens entzogen. Im Rahmen des Stiftungszweckes können die Initiatoren der Stiftung ihre Wünsche, Ziele und Visionen einbringen und damit die Arbeit der Stiftung auf Jahre festlegen und prägen.

Auf die Ausformulierung des Stiftungszweckes ist besondere Sorgfalt zu verwenden, denn die Umsetzung dieses Stiftungszweckes hat sehr stark damit zu tun, wie sehr sich die Menschen mit diesem Zweck identifizieren und damit wiederum andere Menschen mit ihrer eigenen Begeisterung anstecken können. Die Erfahrung zeigt, dass gerade wenn man den Zweck niederschreibt, Unterschiede in der Zielvorstellung der Mitwirkenden im Organisationsteam sichtbar werden. Bevor man sich zerredet und vielleicht sogar zerstreitet, sollte man sich vergegenwärtigen, dass man noch einen Dritten mit im Blick haben muss, nämlich den zukünftigen noch zu gewinnenden Stifter.

Der Zweck darf einerseits nicht zu eng gefasst werden, damit den Organen ausreichend Handlungsspielraum und die Möglichkeit bleibt, auf sich verändernde Umstände zu reagieren. Andererseits muss der Zweck klar und zweifelsfrei formuliert sein, denn dadurch prägt der Stifter die Stiftung entsprechend seinem Willen dauerhaft.

Beispiele für kirchliche Stiftungszwecke:

- Hilfe für Bedürftige (Obdachlose, Arme, in Not geratene Menschen, Kranke, Randgruppen)
- Unterstützung oder Trägerschaft kirchlicher oder diakonischer Einrichtungen
- Stipendien
- Unterhalt kirchlicher Gebäude und kultushistorisch wertvoller Einrichtungen
- Zielgruppenarbeit in den Kirchengemeinden (Kinder-, Jugend-, Familien- und Seniorenarbeit)
- Erwachsenenbildung
- Kirchenmusik und Chöre
- Schulen, Bildungs- und Tagungseinrichtungen
- Mission
- Entwicklungshilfe
- Völkerverständigung

Nach Gründung der Stiftung gibt es auch die Möglichkeit, das Stiftungskapital mit Zustiftungen zu erhöhen, um dadurch höhere Stiftungserträge zu erzielen und damit die Stiftungsarbeit zu fördern.

Im Rahmen der Organisationsform und Verwaltungsstruktur geht es vor allem um die Festlegung der Organe, die die Aufgaben der Stiftung wahrnehmen sollen, um ihre Rechtsstellung und Vertretungsmacht sowie um mögliche Festlegungen zur Verwaltung der Stiftung (siehe Mustersatzungen).

3.2.3 Organe

1. Vorstand

Rechtsfähige Stiftungen benötigen ein Handlungsorgan; dies ist in der Regel der Vorstand. Er vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich (§§ 86 S. 1, 26 Abs. 2 BGB), nimmt also – ohne Beschränkungen seiner Vertretungsbefugnisse im Außenverhältnis – sämtliche zur Erfüllung des Stiftungszwecks erforderlichen Maßnahmen wahr. Bei unselbstständigen Stiftungen in treuhänderischer Verwaltung ist zwar der Treuhänder rechtlich verantwortlich, als „Arbeitsorgan“ sollte aber dennoch ein Beirat eingerichtet werden.

Der Vorstand sollte, damit er effizient arbeiten kann, nicht zu groß sein und außerdem, damit bei Beschlüssen keine Pattsituation entsteht, aus einer ungeraden Personenanzahl bestehen (in der Regel drei, fünf oder maximal sieben Personen).

2. Stiftungsrat / Kuratorium

Der Vorstand einer Stiftung hat einen weitreichenden Handlungsspielraum. Insbesondere bei finanzstarken Stiftungen wird daher häufig ein weiteres Gremium in Form eines Beirats oder Kuratoriums eingerichtet. Neben aufsichtsrechtlichen Zuständigkeiten kommt ihm regelmäßig auch eine beratende Funktion zu. Die Einrichtung eines Stiftungsrats oder Kuratoriums bietet zudem eine gute Möglichkeit, Gründungstifter und Zustifter in die Arbeit der Stiftung einzubinden. Mitglieder des Stiftungsrats/Kuratoriums wirken wie Botschafter und Multiplikatoren der Stiftung und ihrer Vision. Dieser Umstand kann auch bei der Gewinnung weiterer Zustifter genutzt werden. Es empfiehlt sich daher, den Stiftungsrat flexibel zu gestalten und nicht von Anfang an voll zu besetzen.

3.2.4 Anfallsberechtigung

Im Falle einer Auflösung der Stiftung muss die zukünftige Verwendung des vorhandenen Grundstockvermögens in der Anfallsberechtigung geregelt werden.

Sobald die Satzung ausgearbeitet ist, sind die Formalien zu bedenken.

4. Formalien

Bei der Errichtung einer rechtsfähigen kirchlichen Stiftung stellen Stifter den Antrag auf Anerkennung als kirchliche Stiftung bei der Kirchenleitung. Die Kirchenleitung leitet den Antrag an die staatliche Stiftungsbehörde weiter. Auf Grundlage des kirchlichen Stiftungsgesetzes und der Landesstiftungsgesetze wird geprüft, ob das Stiftungsgeschäft einschließlich Satzung und Vermögensausstattung den gesetzlichen Vorgaben entspricht, ob der Stiftungszweck das Gemeinwohl gefährdet und schließlich ob das der Stiftung gewidmete Vermögen den Stiftungszweck erfüllen kann.

Um alle möglichen Fragen im Vorfeld abzuklären, empfiehlt es sich, den Kontakt mit der kirchlichen Stiftungsaufsicht, dem Finanzamt und der Anerkennungsbehörde zu suchen.

Mit der Anerkennung ist die Stiftung rechtsfähig. Nach der Anerkennung unterliegt die kirchliche Stiftung der kirchlichen Stiftungsaufsicht. Sie gibt der Stiftung die religiöse Prägung, trägt Sorge, dass der Stifterwille nachhaltig erfüllt wird, und überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der Vorschriften der Satzung.

Während der Ausarbeitung der Satzung und Bearbeitung der formalen Anerkennungs Voraussetzungen wird auch eine Stiftungsdokumentation erstellt.

5. Erstellen von Dokumentationsmaterial

Broschüren, Flyer und Homepage geben Auskunft über die Stiftung und ihr Wirken. In der Errichtungsphase reicht meist eine einfache, kostengünstige Präsentationsmappe aus. Sie erläutert in ansprechender und werbender Weise die Motivation und Beweggründe der Stiftungserrichtung. Die Kernaussage deckt sich mit der Aussage in der Präambel und dem Satzungszweck, in Wortwahl und Stil ist sie aber „herzerwärmender“ und weniger formal aufgebaut. Die Präsentationsmappe gibt Aufschluss über die Arbeit der Stiftung und erläutert detailliert die Projekte, die durch die Stiftung gefördert werden sollen. Ferner informiert sie über rechtliche und steuerliche Fragen, erläutert den Finanzbedarf ausführlich und bittet schließlich um finanzielle Unterstützung.

6. Stiftungsvermögen

Für die Mittel, die einer Stiftung zur Verfügung stehen, gibt es zwei Bezeichnungen. Es ist grundsätzlich zwischen dem Stiftungskapital (Grundstockvermögen) und den Stiftungsmitteln (Erträge und Zuwendungen) zu unterscheiden.

Das Grundstockvermögen sind zunächst die Mittel, die der Stiftung bei der Gründung zur Verfügung gestellt werden. Diese können Geld, Immobilien, Wertpapiere, Beteiligungen, Rechte u.Ä. sein. Die Höhe des zur Stiftungsgründung erforderlichen Kapitals ist nicht festgelegt, jedoch abhängig vom Stiftungszweck. So wird eine Stiftung in der Regel nur dann genehmigt werden können, wenn die Erträge aus dem eingesetzten Kapital eine nachhaltige Förderung oder Erfüllung des vorgeschriebenen Stiftungszwecks erwarten lassen. Bei einer Förderstiftung erfolgt die Erfüllung des Zwecks im Rahmen der erzielten Erträge.

Da eine Stiftung hauptsächlich mit den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen arbeitet, ist es für den erfolgreichen Aufbau einer Stiftung wichtig, von Anfang an hohe Beträge zu akquirieren, die in das Grundstockvermögen der Stiftung fließen. Die zu errichtende Stiftung benötigt also finanzstarke Gründungstifter. Die Mitglieder des Organisationsteams sollten der Frage auf den Grund gehen, welche Um-

stände welchen Typ Mensch dazu bringen, auf einen Teil seiner finanziellen Ressourcen zu verzichten, um diese finanziellen Mittel oder Sachwerte der Allgemeinheit auf Dauer zur Verfügung zu stellen. In der Bertelsmann-Stifterstudie ist anschaulich belegt, dass Stifter unternehmerisch denken und handeln und daher ihren Entscheidungen Zahlen, Daten und Fakten zugrunde legen. Dabei möchten sie die Welt durch ihr Engagement verbessern, durch die Stiftung Wege aufzeigen und Antworten auf drängende Fragen der Gegenwart geben.

Die Initiatoren der Stiftung sollten daher von Anfang an den kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Finanzbedarf der Stiftung anhand konkreter Projekte festlegen. Danach gilt es, die Zielgruppe der Stifter im Umfeld der Einrichtung zu identifizieren, um schließlich die hohen Einstiegsbeträge zu akquirieren. In der Literatur wird für die Einwerbung der Stiftungsbeträge folgende Vorgehensweise empfohlen:

1. Vertrauen aufbauen
2. persönlichen Kontakt suchen
3. persönliche Bekanntheit nutzen
4. Ansprache auf gleicher Augenhöhe
5. finanzielle Beteiligung der Initiatoren
6. fundierte Vorbereitung
7. das eigentliche Fundraising-Gespräch

Diese Vorgehensweise, insbesondere die konkrete Bitte um Stiftungsbeträge, erfordert viel Überzeugungskraft, Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. Voraussetzung für das Gelingen dieser Gespräche ist eine besonders gute und fundierte Vorbereitung der Gesprächsteilnehmer seitens des Organisationsteams. Dabei kommt dem Amt des Pfarrers eine zentrale Bedeutung zu. Gerade in Ausübung dieses Amtes können die theologischen Aspekte des Gebens und Nehmens, des Stiftens insgesamt, authentisch und glaubhaft vermittelt werden.

7. Festlegung von Anerkennungsstrukturen für Stifter

Stifter leisten durch die hohen Zuwendungen einen besonderen Beitrag für die Einrichtung. Ihnen gebührt – wenn erwünscht – eine sichtbare Form der Anerkennung. Dabei kommen Gedenktafel, Nennung in der Präambel, Veröffentlichung, aber auch weniger sichtbare Anerkennungsformen wie die Verleihung von Stiftungstalern usw. in Betracht.

8. Startveranstaltung

Die Errichtung der Stiftung hat eine öffentliche Würdigung im Rahmen einer Startveranstaltung verdient. Die Veranstaltung kann eigenständig stattfinden (also nicht im Rahmen einer anderen Feierlichkeit) und sollte interessant gestaltet sein, um Neugier zu wecken. Eingeladen werden die Gründungstifter, Akteure der Kirchengemeinde, Großspender, Honoratioren aus Stadt, Land und Kirche. Die ebenfalls einzuladende Presse wird ausführlich über die Veranstaltung und die Stiftung berichten. Sofern sie nicht auf Anonymität bestehen, werden die Gründungstifter im Rahmen dieser Veranstaltung gewürdigt.

Fazit

Eine Stiftungserrichtung gelingt, wenn

- sich ein Team kompetenter und engagierter Personen der Sache mit den Mitteln des Fundraisings systematisch und im Hinblick auf die Stifter mit Einfühlungsvermögen und hoher kommunikativer Kompetenz annimmt, die einzelnen Schritte professionell koordiniert und zum richtigen Zeitpunkt entsprechend des Organisationsplans voranbringt.
- für die Gestaltung der Satzung ausreichend Zeit eingeplant wird. Sie bietet einen großen Spielraum sowohl in Hinblick auf die Handlungskompetenzen der Verantwortlichen in den Stiftungsorganen als auch in Hinblick auf die Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeiten zukünftiger Stifter. Von unreflektierter Verwendung sogenannter Mustersatzungen ist abzuraten.
- die Stiftung von Anfang an konkrete, lebensnahe und sinnstiftende Projekte plant, umsetzt und von Anfang an hohe Einstiegsbeträge akquiriert.
- alle Schritte der Stiftungserrichtung durch die Fundraising- und Stiftungsberater der jeweiligen Landeskirche begleitet werden. Sie kennen das kirchliche Umfeld sowie dessen Strukturen und machen die Kirche zu einem verlässlichen Partner in Stiftungsfragen.

Organisationsplan

Thema	wer?	wann=
Zusammenstellung des Teams, Zeitplan festlegen		
Budgetplan erstellen		
Satzung Rechtsform Vision der Stiftung Ausarbeitung der Satzung Präambel Name Sitz der Stiftung Zweck Vermögen (erforderliches Kapital bei Errichtung) Organisation der Organe (Vorstand, Stiferrat) Auflösung Unterstiftungen / Stiftungsfonds		
Finanzbedarf der Stiftung ermitteln Höhe einzuwerbender Mittel im 1. Jahr Höhe einzuwerbender Mittel im 2. Jahr		
Präsentationsmappe Ziele klar, kurz und übersichtlich auflisten Kurztext: Stiftungsziel / Idee / steuerliche Vorzüge		
Zielgruppen für Mitteleinwerbung Wer hat welchen Nutzen, wenn er der Stiftung hohe Beträge zur Verfügung stellt? Stifterprofil / Stiftermotive		
Einwerben des Grundstockvermögens durch persönliche Ansprache potenzieller Gründungsstifter		
Weitere potenzielle Förderer, Freunde, Fürsprecher, Unterstützer identifizieren, informieren und zielgerichtet ansprechen		
Kontaktaufnahme und Vorabstimmungen zur Satzung Anerkennungsbehörde Kirchenverwaltung bei kirchlicher Stiftung Finanzamt		
Anerkennungsformen für Stifter festlegen		
Bankverbindung Erträge Anlagerichtlinien, Anlagestrategie Bankpartner als Sponsor?		
Flyer / Homepage erstellen		
Testimonials		
Ggf. Texte für Mailing inkl. Flyer		
Texte für Presse		
Vorbereitung der Feier anlässlich erfolgter Gründung / Startveranstaltung		
Nachsorge Zweiter Brief an alle Stifter / Interessierten nach Gründungsfeier und ersten Erfolgen Regelmäßige Informationen über die Arbeit der Stiftung		

6.2 Stiftungsentwicklung oder „O Gott, wir haben 'ne Stiftung“ – ein möglicher Lösungsansatz

Ihre Kirchengemeinde oder Ihre diakonische Einrichtung „besitzt“ eine Stiftung? Schön.
 Sie ist klein? Sehr klein?
 Und sie dümpelt schon seit Jahren vor sich hin?
 Dann sollten Sie zwei Sachen wissen:
 Sie sind nicht allein. (Okay, das allein hilft noch nicht, aber!)
 Das muss nicht so bleiben.

1. Problemstellung

Folgt man der Theorie, dann sind Stiftungen ein ideales Mittel, um vor dem Hintergrund rückläufiger Einnahmen aus steuerfinanzierten Zuweisungen an Kirchengemeinden eine weitere, tragfähige Finanzierungssäule aufzubauen – neben Spenden und Zuweisungen. Diese absolut zutreffende Einschätzung ergibt sich aus mehreren vorteilhaften Rahmenbedingungen (siehe auch Kap. 6.1 „Die Errichtung einer Stiftung“):

Stiftungen und ihre Stifter bzw. Zustifter besitzen besondere steuerliche Privilegien, vor allem seit dem „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“, das rückwirkend zum 1. Januar 2007 die Rahmenbedingungen für gemeinnützige Tätigkeiten in Deutschland verbesserte, was auch in verschiedenen Steuergesetzen zu entsprechenden Anpassungen führte. Im Gegensatz zu einem Verein oder sonstigen gemeinnützigen Einrichtungen, die Vermögen nur in engen steuerrechtlichen Grenzen bilden dürfen, wird der Vermögensstock einer Stiftung nicht angetastet. Ein (Stiftungs-)Kapital darf bzw. soll ja gerade angesammelt werden.

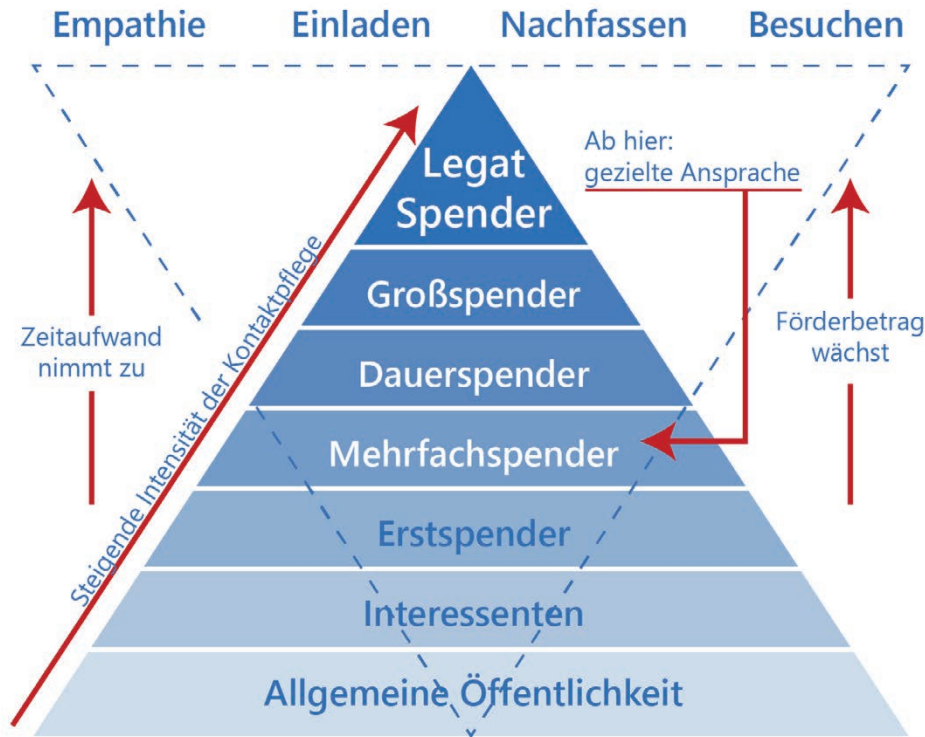
Mit den jährlichen Erträgen des in seinem Wert zu erhaltenden Kapitals der Stiftung erzielt die Kirchengemeinde eine stärkere Unabhängigkeit. Somit kann sie Projekte in der Gemeinde rasch, unbürokratisch und unabhängig von den Zuweisungen der Landeskirche in den kirchengemeindlichen Haushalt initiieren und fördern. Die regelmäßigen Erträge aus diesem Stiftungsvermögen sorgen für Planungssicherheit insbesondere im Hinblick auf größere und langfristige Projekte, wie zum Beispiel die Finanzierung von Stellen. Stiftungen sind zudem ein attraktives Angebot zur nachhaltigen Unterstützung. Der ein-

mal gespendete Betrag ist in der Regel schnell verbraucht, während der gestiftete Betrag Jahr für Jahr Erträge abwirft. Der einmal gestiftete Betrag bewirkt also dauerhaft Gutes. Das ist der Grund dafür, dass Stiftungen mit ihrem exzellenten Ruf vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gemeinhin als „Sammelbecken für Erbschaften“ gelten – und damit die Spitze der Spenderpyramide (siehe nächste Seite) erreichen.

Soweit die Theorie. Als Konsequenz hieraus haben mehrere Landeskirchen Stiftungsinitiativen ins Leben gerufen und eine eindrucksvolle Anzahl an Stiftungsneugründungen bewirkt. Einige Jahre später gibt es diese Stiftungen (natürlich) noch immer, aber das ursprüngliche Stiftungskapital hat sich seit Gründung nur in wenigen Fällen deutlich gesteigert. So „arbeiten“ diese Stiftungen (als unselbstständige Stiftungen) mit einem Stiftungskapital von deutlich unter 50.000 Euro. Bei 20.000 Euro Stiftungskapital und einem aktuellen Zinssatz von (mutigen) 3 Prozent bedeutet das, dass die Stiftung mit ganzen 600 Euro pro Jahr arbeiten kann. Und genau hier – nicht erst bei Stellenfinanzierungen – fangen die Probleme an ...

2. Die Wurzel des Problems

Betrachtet man die sogenannte Spenderpyramide, dann wird relativ schnell ersichtlich, warum eine Stiftung ein ideales Fundraisinginstrument sein kann, andererseits aber gerne auch als „Geldvernichtungsmaschine“ beschrieben wird:



Bildrechte beim Autor des Artikels

wir kennen uns zwar nicht (als Spender und Spendenempfänger), aber Du feierst ja gerade Deinen 85. Geburtstag. Das Meldewesen sagt, Du hast keine Kinder, und da dachten wir uns ...“

Es ist die behutsam steigende Intensität der Kontaktpflege, die eine erfolgreiche Akquise von Groß- oder Legatspenden ermöglicht. Dazu bedarf es eines über Jahre gewachsenen Vertrauens, auch im Verhältnis Geber – Gabe – Empfänger – „Erfolgsgeschichten-Schreiber“. Und das bedeutet, Sie müssen gutes Fundraising „im Kleinen“ betreiben, um dann auch „im Großen“ erfolgreich sein zu können.

Die schraffierte gegenläufige Pyramide, die den Return on Investment (ROI) abbildet, zeigt auf, dass Legate (das sind Erbschaften und Vermächtnisse) der Bereich mit den höchsten Erträgen ist. Daher lohnt es sich, nicht nur im Bereich der Erstspenderakquise zu operieren, die einen hohen Mittelaufwand bezogen auf die möglichen Einnahmen bedeutet. Wenn Stiftungen also zu einem „Sammelbecken für Erbschaften“ werden, dann sind sie ein Idealfall.

Die Konsequenzen, die das Fundraising aus der Spenderpyramide zieht, sind aber auch, dass es kaum möglich ist, die Stufen der Pyramide einfach so zu überspringen. Das kann im Einzelfall durchaus mal geschehen, und eine Kirchengemeinde wird völlig unerwartet und unvermittelt Erbin; in einer geplanten Fundraisingstrategie kann dies jedoch nicht als feste Größe eingeplant werden.

Der Förderbetrag wächst parallel zur steigenden Intensität der Kontaktpflege – und damit auch zum steigenden Zeitaufwand. Allein die Bereitschaft zu einer langfristigen Bindung an eine Spendenorganisation ist zumeist das Resultat einer gewachsenen Beziehung. Das ist der Grund, warum Fördervereine kaum eine über die „natürliche Beziehung“ (z. B. Eltern bei einer Kindertagesstätte) hinausgehende Reichweite bei der Gewinnung von Mitgliedern haben und warum es sich nicht lohnt, bei einem Erstmailing gleich Einzugsermächtigungen beizulegen. Und aus diesem Grund funktioniert auch ein Erstkontakt nicht, der persifliert lauten könnte: „Liebes Gemeindemitglied,

nen“ betreiben, um dann auch „im Großen“ erfolgreich sein zu können. Sie benötigen eine gewachsene „Spender-Empfänger-Beziehung“, um diese Personen motivieren zu können, für Sie als Stifter aktiv zu werden.

Die Gründung einer Stiftung schafft Ihnen vor Ort eine öffentliche Wahrnehmung. Diese verpufft jedoch nach einer gewissen Zeit, sollte die Öffentlichkeit nach Stiftungsgründung kaum oder gar nichts mehr von der Stiftung hören. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit allein ist kein Lösungsansatz, denn sie kostet Geld und kann nur in einem sehr begrenzten Rahmen aus den Erträgen des Stiftungskapitals finanziert werden – auch im Fall einer Ausschüttung von 600 Euro pro Jahr muss der satzungsgemäße Stiftungszweck erfüllt werden.

3. Ein möglicher Lösungsansatz

Wie kann ich mit einer jährlichen Stiftungsausschüttung von 600 Euro im Jahr zu einem von der Öffentlichkeit beachteten „Erfolgsgeschichten-Schreiber“ werden? Durch Aktivität!

Grundsätzlich kann eine Stiftung so gut wie jedes Fundraisinginstrument nutzen, das gemeinnützige Einrichtungen einsetzen, angefangen bei Events über Haussammlungen bis hin zu Spendenbriefen, sprich Mailings.

Eine Stiftung kann – als gemeinnützige juristische Person – neben Zustiftungen auch Spenden einwerben. Diese Spenden fließen nicht dem Stiftungskapital zu und können bzw. müssen dann zeitnah für konkrete Projekte eingesetzt werden. Das klingt bei einer Stiftung zunächst paradox, doch dadurch werden Sie bekannter, können Erfolge nachweisen, bauen Spenderbeziehungen auf und erhöhen Ihre Chancen, Zustiftungen zu erhalten. Das Problem dabei ist nur: An Ihrem Stiftungskapital – und damit an Ihrer Ausgangslage – ändern Sie kurz- bzw. mittelfristig nichts. Und dass Sie eine Stiftung sind, die eigentlich (oder auch) um Zustiftungen wirbt, wird nach und nach im Bewusstsein der Menschen in den Hintergrund treten und verblassen. Sie sind in der Wahrnehmung Ihrer Zielgruppen schlicht zu einer Spendenorganisation geworden.

Ein sinnvoller Lösungsansatz für das beschriebene Dilemma könnte sein, wenn Sie für Ihre Spendenaktivitäten zum Beispiel einen 50-50-Schlüssel nutzen, um Ihre Stiftung so auf Erfolgskurs zu bringen. Das funktioniert schon mit einem nicht zu kleinen Adressbestand in mittelgroßen Gemeinden und diakonischen Einrichtungen, die finanziell noch mittelfristig planen können und nicht „von der Hand in den Mund“ wirtschaften müssen. Auch mit einem jährlich wiederkehrenden und damit ritualisierten Mailing kann demonstriert werden, was gemeint ist: Ihre Kirchengemeinde hat eine Stiftung mit einem Stiftungszweck zugunsten der Kirchengemeinde (z. B. Förderung der Jugendarbeit, Erhalt eines Gebäudes der Kirchengemeinde). Die Satzung dieser Stiftung hat keine Mindesthöhe für Zustiftungen ausgewiesen. Somit kann jeder – noch so kleine – Betrag auch dem Stiftungsvermögen zugute kommen.

Da der Zweck der Stiftung die Aufgaben der Kirchengemeinde stärken bzw. finanziell unterstützen soll, kommt das Mailing in Kooperation mit der Kirchengemeinde heraus. Dieses Verfahren löst gleichzeitig ein datenschutzrechtliches Problem mit den Meldedaten: In einigen Landeskirchen dürfen diese seitens der Kirchengemeinden nicht an andere Institutionen – und eine Stiftung ist eine andere Institution bzw. juristische Person neben der Kirchengemeinde – herausgegeben werden. Außerdem demonstriert es immer wieder nach außen, dass Kirchengemeinde und Stiftung zwar jeweils eigenständig sind, aber an einem gemeinsamen Strang ziehen. Der Spendenaufruf verbindet nun mit dem 50-50-Schlüssel das Akquirieren von Spenden, die projektbezogen sofort eingesetzt werden können, und Zustiftungen, denn von jedem gespendeten Euro fließen 50 Cent in das

konkret beworbene Projekt und 50 Cent in das Stiftungskapital.

Auf diese Weise können auch kleine Stiftungen sinnvolle Projekte werbewirksam umsetzen. Gleichzeitig wächst das Stiftungskapital jährlich an, womit auch die Ausschüttungen der Stiftung für die beworbenen Projekte jährlich zunehmen können. Erfolgsberichte – als Spendenorganisation, aber auch als erfolgreich wachsende Stiftung, die etwas bewirken kann – werden möglich. Eine Spenderbindung wird nachhaltig aufgebaut. Der Bekanntheitsgrad nimmt zu, durch die Rechenschaftsberichte an die Spender wächst Vertrauen, eine wirkliche Beziehung entsteht. So entwickelt sich ein fassbares Potenzial für spätere Groß- oder Legatspenden und die Stiftung kann tatsächlich zu einem „Sammelbecken für Erbschaften“ werden.

Das beschriebene Prinzip eignet sich grundsätzlich für jedes Fundraisinginstrument. Und wie bei jeder guten Fundraisingstrategie ist gerade der bewusst gewählte und zum Ort passende Instrumentenmix der Schlüssel zum Erfolg. Wichtig dabei ist nur, dass der Stiftungsgedanke gleichrangig verdeutlicht wird wie das zeitnahe Erreichen konkreter Ziele. Und dass Sie nachweisen können: Unsere Stiftung lebt und wächst!

Fazit

Auch eine kleine Stiftung kann erfolgreich sein und wachsen, wenn die Stiftungsgründung nicht als Ergebnis, sondern als Startpunkt einer langfristigen Fundraisingkampagne verstanden wird. Der vorgestellte Lösungsansatz mag für eine kleine Kirchengemeinde mit weniger als 300 Mitgliedern unrealistisch wirken. Ebenso für Kirchengemeinden, die finanziell so „an der Wand stehen“, dass sie jeden Euro für die anstehenden Aufgaben benötigen und deshalb nicht die Hälfte oder einen anderen prozentualen Betrag des Spendenaufkommens in das Stiftungskapital fließen lassen können. Aber dann ist vielleicht auch die Stiftung nicht das ideale Instrument für diese Kirchengemeinden – trotz aller theoretischen Vorteile und Chancen.

Kapitel 7

Recht und Steuern

Inhalt

7.1 Urheberrecht

7.2 Kirchlicher Datenschutz

7.3 Erbrecht

7.4 Gemeinnützigkeitsrecht

7.1 Urheberrecht

Kirchengemeinden stehen immer wieder vor der Frage, ob sie Texte für besondere Veranstaltungen oder Bilder für Flyer und Broschüren verwenden dürfen. Bedarf es dazu einer Genehmigung? Und wenn ja, wer ist dafür zuständig? Als Kirchengemeinde sind Sie unter Umständen durch Pauschalverträge der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) mit den Verwertungsgesellschaften abgesichert. Sie erfahren hier, welche Pauschalverträge existieren und was Sie beachten müssen.

Mit diesen Verwertungsgesellschaften hat die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) Pauschalverträge abgeschlossen. Diese Pauschalverträge setzen die aus den Verträgen Berechtigten in den Stand, beispielsweise Konzerte zu veranstalten oder Liedtexte zu kopieren, ohne dass hierfür eine direkte Zahlung an die betroffenen Verwertungsgesellschaften geleistet werden muss. Durch die pauschalen Zahlungen der EKD sind diese Nutzungen abgegolten.

1. Urheberrechtsgesetz

Egal, ob es um eine musikalische Komposition, ein Buch, ein Theaterstück oder ein Bild geht, irgendjemand hat es erstellt und hat damit ein Urheberrecht an seinem Werk. Das ist im Urheberrechtsgesetz (UrhG) geregelt.

§ 13 Urheberrechtsgesetz besagt: „Der Urheber hat das Recht auf Anerkennung seiner Urheberschaft am Werk. Er kann bestimmen, ob das Werk mit einer Urheberbezeichnung zu versehen und welche Bezeichnung zu verwenden ist.“

Mit dem Urheberrecht sollte man sich beschäftigen, wenn zum Beispiel Musik aufgeführt, Bilder oder Texte erstellt und veröffentlicht, Lieder kopiert oder Filme gezeigt werden. Das Urheberrechtsgesetz schützt Werke der Literatur, Wissenschaft und Kunst. Dazu gehören insbesondere Bücher, Texte, Theaterstücke, Musik, Bilder, Fotos und Filme (siehe § 2 Abs. 1 UrhG). Die Schutzdauer gilt jedoch nicht uneingeschränkt. Das Urheberrecht erlischt spätestens 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers (§ 64 UrhG).

2. Pauschalverträge der EKD mit den Verwertungsgesellschaften

Die für den kirchlichen Bereich wichtigsten Verwertungsgesellschaften sind:

- GEMA:
www.gema.de/home.shtml
- VG Musikedition:
www.vg-musikedition.de/
- VG Wort:
www.vgwort.de
- VG BILD-KUNST:
www.bildkunst.de

2.1 Pauschalverträge mit der GEMA

Mit den Pauschalverträgen, die die EKD mit der Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA) abgeschlossen hat, ist die Wiedergabe von Musik in Gottesdiensten, in Konzerten, sofern es sich um Konzerte der ersten Musik handelt, in Gospelkonzerten und bei Konzerten mit neuem geistlichen Liedgut sowie bei Gemeindeabenden, kirchlichen Sommerfesten oder Jugendveranstaltungen abgegolten.

Bei Gemeindeveranstaltungen, die weder Gottesdienste noch Konzerte sind, ist Unterhaltungsmusik dann mit abgegolten, wenn kein Eintritt gefordert und nicht überwiegend getanzt wird. Darauf sollten Sie bei Fundraising-Events achten. Auch verdeckte Eintrittsgelder in Form von Spendenaufrufen führen dazu, dass die Veranstaltungen separat bei der GEMA gemeldet und abgerechnet werden müssen. Reine Tanzveranstaltungen bedürfen einer separaten Lizenzierung durch die GEMA.

Bei allen Veranstaltungen, die die Pauschalverträge erfassen, gilt: Kirchliche Veranstaltungen fallen nur unter die Pauschalverträge, wenn die kirchlichen Einrichtungen alleinige Veranstalter sind. Jegliche Kooperation mit Dritten führt zu einem Wegfall der Berechtigung aus den Pauschalverträgen.

2.1.1 Meldepflichten

Die aus dem Pauschalvertrag mit der GEMA Berechtigten, z. B. Ihre Kirchengemeinde, müssen von Ihnen veranstaltete Konzerte, die inhaltlich unter den Pauschalvertrag fallen, bei der GEMA-Stelle in der EKD melden. Konzerte, die nicht gemeldet wurden, werden von der GEMA gegebenenfalls separat mit den Veranstaltenden abgerechnet. Die Meldungen müssen in

der EKD nach Ende jedes Quartals bis zum 10. des Folgemonats eingehen (10. April für das erste Quartal usw.). Bis dahin nicht eingegangene Meldungen können nicht mehr für den Pauschalvertrag berücksichtigt werden. Einzelheiten zu den Meldeverfahren finden sie unter www.ekd.de/download/Leitfaden_zum_Urheberrecht_in_der_Gemeinde.pdf.

2.1.2 Filmabende

Bei der öffentlichen Aufführung eines Films sind unterschiedliche Rechte zu beachten, so unter anderem das Recht der Autoren, der Schauspieler, des Vertreibers usw. Das Vorführen bedarf daher einer Einwilligung des Berechtigten, d. h. es bedarf einer Lizenz.

Für den privaten Bereich angeschaffte DVDs dürfen nicht ohne Weiteres bei Gemeindeabenden wiedergegeben werden. Wir empfehlen, Filme über kirchliche und staatliche Bildstellen zu entleihen oder sich mit den Rechteinhabern vorab zwecks Lizenzvereinbarung in Verbindung zu setzen.

Die Rechte an den Musikstücken, die in Filmen wiedergegeben werden, liegen in der Regel ebenfalls bei der GEMA. Zwischen der EKD und der GEMA wurde ein Pauschalvertrag abgeschlossen, nach dem die Aufführungen von Musik in Filmen abgegolten sind, wenn die Kirchengemeinde nicht öfter als ein Mal pro Woche einen Film aufführt und der Eintritt 1,00 Euro nicht übersteigt.

2.1.3 Herstellen eigener CDs

Beabsichtigt eine Gemeinde, eine CD mit Chor- oder Orgelmusik zu produzieren und zugunsten der Gemeinde zu verkaufen, ist zu empfehlen, sich vorab mit der GEMA wegen einer Lizenzvereinbarung in Verbindung zu setzen. Daneben muss die Frage der beabsichtigten Nutzung der Noten mit den jeweiligen Musikverlagen oder der VG Musikedition geklärt werden.

Wichtig ist, dass alle Mitwirkenden mit dem Verfahren der Musikaufnahme und Weitergabe der CD einverstanden sind. Dieses Einverständnis muss nicht unbedingt schriftlich erfolgen. Es kann auch durch schlüssiges Verhalten der Beteiligten erfolgen, etwa dadurch, dass alle Mitwirkenden vor der Teilnahme an der Aufnahme über die beabsichtigte Nutzung informiert wurden und in diesem Bewusstsein an der Aufnahme teilnehmen. Es empfiehlt sich aber, eine schriftliche Dokumentation zu erstellen und insbesondere bei Solisten und Berufsmusikern eine schriftliche Zustimmung einzuholen.

2.1.4 Preisnachlass

Evangelische Kirchengemeinden können bei der GEMA für Veranstaltungen, die nicht unter die Pau-

schalverträge fallen, einen sogenannten Gesamtvertragsnachlass gewährt bekommen.

2.2 Pauschalverträge mit der VG Musikedition

Mit der Verwertungsgesellschaft Musikedition (VG Musikedition) bestehen Pauschalverträge über die Nutzung von Noten und Liedtexten. Die aus den Verträgen Berechtigten können Kopien von einzelnen Liedtexten (mit oder ohne Noten) für den Gemeindegesang im Gottesdienst, bei gottesdienstähnlichen Veranstaltungen und anderen gemeindlichen Veranstaltungen herstellen. Seit einigen Jahren besteht auch die Möglichkeit, die Lieder mit Overheadprojektoren, Beamern oder Ähnlichem zu projizieren.

Will eine Gemeinden eigene Liederhefte oder andere feste Sammlungen erstellen, bedarf dies einer eigenen Vereinbarung mit der Verwertungsgesellschaft. Das lockere Zusammenführen von einzelnen Blättern wird jedoch geduldet. Abgesehen von kurzen Wendestellen (Umblätterkopien) sind Kopien von Noten und Texten für Chöre, Orchester usw. nicht vom Pauschalvertrag erfasst. Informationen hierfür bietet die Broschüre „Täter im Frack“ der VG Musikedition (siehe www.vg-musikedition.de/pdf/TaeterImFrack_2012-03-07.pdf).

2.3 Pauschalvertrag mit der VG Wort

Zwischen der EKD und der Verwertungsgesellschaft Wort (VG Wort) besteht ein Pauschalvertrag, der jedoch lediglich das Vervielfältigen urheberrechtlich geschützter Werke für Einrichtungen der Aus-, Weiter- und Berufsbildung, für den Konfirmandenunterricht und Ähnliches umfasst. Werden zum Beispiel im Gottesdienst Gedichte vorgetragen oder Auszüge aus literarischen Werken eingebunden, ist hier ebenfalls eine Lizenz einzuholen. Wir empfehlen daher, sich zur Klärung der Rechte mit der VG Wort in Verbindung zu setzen oder gegebenenfalls beim Autor oder im Verlag nachzufragen.

In engen Grenzen ist es jedoch zulässig, kleinere Ausschnitte von literarischen Werken in andere Werke einzuarbeiten, ohne dass es hierfür einer Lizenz bedarf. Man spricht hier vom sogenannten Zitatrecht. Danach ist beispielsweise die öffentliche Wiedergabe eines veröffentlichten Werkes zum Zwecke des Zitats zulässig, wenn die Nutzung in ihrem Umfang durch den besonderen Zweck gerechtfertigt ist. Zulässig ist insbesondere, Stellen eines Werks nach der Veröffent-

lichung in einem selbstständigen Sprachwerk anzuführen (vgl. § 51 Urheberrechtsgesetz). Bei der Wiedergabe eines Werkes innerhalb eines anderen Werkes ist daher stets zu prüfen, ob die engen Grenzen des Zitatrechts eingehalten sind. Es kommt darauf an, ob ein neues Werk entstanden ist. Eine genaue Abgrenzung lässt sich nur im Einzelfall treffen. Bei Lesungen oder Literaturabenden sollte man sich mit dem Verlag in Verbindung setzen.

2.4 Verwendung von Bildern und Fotografien

Für das Abdrucken oder Einstellen von Bildern auf einer Internetseite sowie deren öffentliche Präsentation liegt die Zuständigkeit für die Verwertungsrechte bei der VG Bild/Kunst. Es kommt auf die Quelle an, aus der das Bild stammt. Wenn dieses im Internet heruntergeladen werden kann und es sich um ein „gemeinfreies“ Werk handelt, ist ein Download ohne Urheberrechtsverletzung zwar grundsätzlich möglich. Ein Werk ist „gemeinfrei“, wenn es keinem Urheberrecht mehr unterliegt oder ihm nie unterlegen hat. Beachtet werden muss jedoch auch hier, ob jemand das Urheberrecht gerade an dem im Internet verfügbaren Bild hat. Bei einer Bearbeitung, die grundsätzlich bei „gemeinfreien“ Werken zulässig ist, muss zudem das Recht des Urhebers an dem bearbeiteten, ursprünglichen Werk beachtet werden.

Für Fotografien gilt: Nicht nur das fotografierte Objekt kann urheberrechtlich geschützt sein (z. B. das Bauwerk eines Architekten), es ist auch das Schutzrecht des Fotografen zu beachten. Daher muss auch dessen Zustimmung zu der gewählten Nutzung vorliegen. Das Fotografieren eines Gebäudes von einer öffentlichen Straße aus ist grundsätzlich zulässig (sogenannte Panoramafreiheit).

Dass aufgenommene Personen um Zustimmung zur Veröffentlichung ihres Bildes gebeten werden müssen, wenn sie mehr als nur ein Beiwerk sind, sollte selbstverständlich sein. Das gilt auch, wenn Sie Fotos von der fröhlich spielenden Kindergartengruppe machen. Die Veröffentlichung der Bilder bedarf in diesem Fall der Zustimmung der Eltern. Und beachten Sie bitte, dass es einen Unterschied macht, ob ein Foto im Flyer abgedruckt oder im Internet veröffentlicht wird. Gegebenenfalls sollte eine vertragliche Vereinbarung getroffen werden.

3. Weitergehende Informationen

Die aus Sicht des Urheberrechts zu schildernden Sachverhalte sind so vielfältig, dass hier nur ein kleiner Überblick gegeben werden konnte. Sollten Sie weitergehende Informationen benötigen, wenden Sie sich an die in Ihrer Gliedkirche für das Urheberrecht zuständige Stelle. Weitere Informationen entnehmen Sie auch dem Leitfaden „Urheberrecht in den Kirchen der EKD“, der im Internet unter www.ekd.de/download/urheberrecht.pdf abrufbar ist.

Worauf Sie achten sollten:

- Ist die geplante Veranstaltung durch einen der Pauschalverträge mit einer Verwertungsgesellschaft abgedeckt?
- Muss die Veranstaltung angemeldet werden?
- Sind die Personen (oder bei Minderjährigen die Erziehungsberechtigten), die auf dem Bild zu sehen sind, mit dessen Veröffentlichung ausdrücklich einverstanden?
- Holen Sie bei einer Veröffentlichung von Bildern auch die Zustimmung des Fotografen/Rechteinhabers ein.

Was Sie vermeiden sollten:

- Beachten Sie, dass das Herstellen von eigenen Liederheften nicht von einem Pauschalvertrag abgedeckt ist.
- Bei einer versäumten Meldung kann die Verwertungsgesellschaft eine Strafgebühr erheben.
- Veröffentlichen Sie keine Bilder/Fotos, zu denen Sie keine Zustimmung des Rechteinhabers erhalten haben. Sie riskieren andernfalls hohe Schadensersatzansprüche.

Weiterführende Links:

www.ekd.de/recht/index.html



www.ekd.de/download/Leitfaden_zum_Urheberrecht_in_der_Gemeinde.pdf



www.vg-musikedition.de/pdf/TaeterImFrack_2012-03-07.pdf



7.2 Kirchlicher Datenschutz

Auch kirchliches Fundraising beruht auf dem Nutzen und Sammeln von personenbezogenen Daten. Beim Arbeiten mit personenbezogenen Daten müssen das Kirchengesetz über den Datenschutz der EKD (DSG-EKD) und die landeskirchlichen Durchführungsbestimmungen beachtet werden.

Aufgabe im konkreten Fall erforderlich sind und die Zweckbindung der Daten beachtet wurde.

Zunehmend ist das Datenschutzrecht in Spezialgesetzen geregelt, die von den kirchlichen Stellen bei ihrer Tätigkeit in erster Linie zu berücksichtigen sind. Das allgemeine Datenschutzrecht

tritt dahinter zurück. Darüber hinaus enthalten auch die landeskirchlichen Durchführungsbestimmungen entsprechende Erlaubnistatbestände.

1. Grundlagen für den Datenschutz im kirchlichen Raum

Das Bundesverfassungsgericht hat seit den 1980er Jahren in zwei Grundsatzentscheidungen das Recht auf informationelle Selbstbestimmung entwickelt und verfassungsrechtlich aus Artikel 2 und 1 Grundgesetz abgeleitet. Seit dieser Zeit gründet Datenschutz auf diesem Grundrecht. Aufgrund des ebenfalls im Grundgesetz verbürgten Selbstbestimmungsrechts der Kirchen überlässt das staatliche Datenschutzrecht es den Kirchen als Körperschaften des öffentlichen Rechts, einen dem Auftrag der Kirche entsprechenden Datenschutz selber zu regeln.

Dabei gilt für das Datenschutzrecht im Bereich der EKD die Besonderheit, dass die EKD unmittelbar Recht für die Landeskirchen setzen darf. Davon hat die EKD mit dem „Kirchengesetz über den Datenschutz der EKD“ (DSG-EKD) Gebrauch gemacht, das somit unmittelbar in den jeweiligen Landeskirchen gilt. Die Landeskirchen können auf dieser kirchengesetzlichen Grundlage zusätzlich Datenschutz-Durchführungsverordnungen und ergänzende Regelungen zum Datenschutz erlassen. Somit gilt im kirchlichen Raum nicht staatliches sondern kirchliches Datenschutzrecht.

2. Kirchlicher Datenschutz

Das kirchliche Datenschutzrecht stellt sicher, dass Personen durch den Umgang mit personenbezogenen Daten in ihren Persönlichkeitsrechten nicht beeinträchtigt werden. Das DSG-EKD regelt die Voraussetzungen, unter denen kirchliche Stellen personenbezogene Daten erheben und verarbeiten dürfen. Die Verarbeitung der Daten von Gemeindegliedern ist danach in der Regel nur zulässig, wenn eine besondere Rechtsvorschrift sie erlaubt oder die betroffene Person eingewilligt hat. In jedem Fall ist eine Verarbeitung personenbezogener Daten durch kirchliche Stellen nur zulässig, sofern diese Daten zur rechtmäßigen Erfüllung einer kirchlichen

3. Berechtigung zum Umgang mit kirchlichen Daten

Wichtig ist, dass alle Personen, die Umgang mit personenbezogenen Daten haben, das Datengeheimnis beachten, also nicht unbefugt personenbezogene Daten erheben, verarbeiten oder nutzen. Ehrenamtlich tätige Personen sind immer auf das Datengeheimnis zu verpflichten. Die Rechte des Einzelnen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. unentgeltliche Auskunft (ggf. auch Benachrichtigung) über die zur Person gespeicherten Daten, über den Zweck der Speicherung sowie über die Empfänger bei Datenweitergabe;
2. Berichtigung, Sperrung oder Löschung der zur Person gespeicherten Daten;
3. Schadensersatz bei unzulässiger oder unrichtiger Verarbeitung personenbezogener Daten;
4. Anrufung des Datenschutzbeauftragten.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass das DSG-EKD und die landeskirchlichen Durchführungsverordnungen immer dann zu beachten sind, wenn kirchliche Körperschaften, Stiftungen oder diakonische Einrichtungen (§ 1 Abs. 2 S. 1 DSG-EKD) mit personenbezogenen Daten (§ 2 Abs. 1 DSG-EKD) arbeiten. Die EKD und die Landeskirchen haben Beauftragte für den Datenschutz bestellt, die in der Regel auch für die rechtlich selbstständigen diakonischen Einrichtungen zuständig sind. Diese Beauftragten sind unabhängig, wachen über die Einhaltung der Vorschriften über den Datenschutz und sind zugleich Ansprechpartner für alle Fragen rund um das Thema Datenschutz.

4. Datenschutz im kirchlichen Fundraising

Im Fundraising bedeutet Datenschutz vor allem, dass die Spender darauf vertrauen können, dass mit ihren personenbezogenen Daten sorgfältig umgegangen wird. Neben der rechtlichen Verpflichtung ermöglicht gerade diese Gewissheit den Aufbau einer langfristigen Spenderbindung. Erfahrungen zeigen, dass Fundraising mittel- und langfristig nur gelingt, wenn Spenderdatenbanken angelegt bzw. bereits bestehende Datenbanken genutzt werden. Dies ist datenschutzrechtlich gerechtfertigt (§ 4 DSGVO-EKD in Verbindung mit § 2 Mustertext Datenschutz-Durchführungsbestimmung-Fundraising/DSDBFR), da Fundraising eine kirchliche Aufgabe darstellt. Dabei haben Kirchen gegenüber anderen gemeinnützigen Organisationen den entscheidenden Vorteil, dass im Meldewesen bereits vollständige Datenbanken aktuell vorgehalten werden, die zu Fundraisingzwecken genutzt werden dürfen. In diesem Zusammenhang dürfen auch Daten von Nichtkirchenmitgliedern genutzt werden, die in einer familiären Beziehung zum Kirchenmitglied stehen (§ 3 Abs. 1 DSDBFR).

4.1 Sperrvermerke und Seelsorgedaten

Ausgeschlossen ist die Verwendung der Daten nur, sofern ein melderechtlicher Sperrvermerk die Nutzung für das Fundraising ausschließt oder ein Widerspruch der betreffenden Person vorliegt („Robinsonliste“, § 7 DSDBFR). Es dürfen keine Daten verwendet werden, die im Rahmen eines Seelsorgeauftrags bekannt geworden sind und für deren Nutzung die betroffene Person nicht ausdrücklich zugestimmt hat (§ 1 Abs. 4 DSGVO-EKD). Sollten durch eine Fundraisingmaßnahme Seelsorgedaten bekannt werden, sind diese Daten gegen den Zugriff Dritter entsprechend zu sichern (§ 3 Abs. 3 DSDBFR).

4.2 Datensparsamkeit

Im Ganzen soll der Umfang der personenbezogenen Daten so gering wie möglich gehalten werden (§ 2a DSGVO-EKD). Eine Erstellung von umfangreichen Persönlichkeitsprofilen, die im Rahmen des Fundraisings nicht benötigt werden, ist verboten, denn es dürfen nur die Daten erhoben werden, die für das Fundraising wirklich erforderlich sind. Die im Rahmen des Fundraisings erhobenen und gespeicherten Daten dürfen nicht unbegrenzt in der Fundraisingsoftware

verbleiben. Bei Inaktivität sollten die personenbezogenen Daten spätestens nach fünf Jahren gelöscht werden, es sei denn, andere Rechtsvorschriften oder Aufbewahrungsfristen würden einer Löschung entgegenstehen (§ 8 DSDBFR).

5. Datennutzung durch andere Stellen

Sofern Daten einer anderen kirchlichen Stelle für das Fundraising genutzt werden (z. B. Daten einer Kirchengemeinde durch eine rechtsfähige kirchliche Stiftung), ist vorher die Zustimmung der anderen kirchlichen Stelle einzuholen. Dabei ist zu beachten, dass – neben der Informierung des örtlichen Datenschutzbeauftragten bzw. des Betriebsbeauftragten für den Datenschutz – ausreichende Datenschutzmaßnahmen bei der empfangenden Stelle sichergestellt sind und die Daten nicht über die eigene Fundraisingmaßnahme hinaus verwendet werden. Sperrvermerke und Widersprüche sind zu beachten. Außerdem muss die Fundraisingmaßnahme in Umfang und Form mit der übermittelnden Stelle abgestimmt werden.

Wenn Daten von externen, nichtkirchlichen Stellen oder Personen erhoben, verarbeitet oder genutzt werden (z. B. Versenden eines Mailings durch einen Lettershop), müssen strenge Grenzen beachtet werden (§ 11 DSGVO-EKD, § 4 DSDBFR). Grundsätzlich bleibt die Verantwortung über eine ordnungsgemäße Verarbeitung und Nutzung der personenbezogenen Daten durch den Dienstleister beim kirchlichen Auftraggeber. Hier ist einiges zu berücksichtigen:

- Der Auftraggeber muss den externen Dienstleister sorgfältig auswählen (Kontrolle vor Ort) und sich von den technischen und organisatorischen Maßnahmen überzeugen.
- Der Auftraggeber muss die Anwendung des kirchlichen Datenschutzes und Kontrollrechte sicherstellen (unter Beteiligung des örtlich zuständigen Datenschutzbeauftragten des kirchlichen Auftraggebers).
- Der Auftrag muss schriftlich erteilt werden.
- Umfang und Zweckbindung der zu verarbeitenden Daten sowie etwaige Unterauftragsverhältnisse müssen klar abgegrenzt sein.
- Nach Beendigung des Auftrags dürfen keine personenbezogenen Daten beim externen Dienstleister (Auftragnehmer) verbleiben.

Ein entsprechender Mustervertrag findet sich beispielsweise im Fachinformationssystem der Ev. Kirche

von Westfalen (www.kirchenrecht-westfalen.de) unter der Nr. 855.14. Ein Muster für eine Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung aus der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau finden Sie im Anhang.

www.kirchenrecht-westfalen.de/showdocument/id/6024



Weiterführende Links:

Allgemeine Informationen:
www.ekd.de/datenschutz/



www.kirchenrecht-bremen.de/showdocument/id/20504



www.fundraising-evangelisch.info/recht-und-steuern/datenschutz



www.kirchenrecht-lippe.de/showdocument/id/8397



Kirchengesetz über den Datenschutz der EKD:
www.kirchenrecht-ekd.de/showdocument/id/3437



www.kirchenrecht-baden.de/showdocument/id/21154



Landeskirchliche Durchführungsbestimmungen (in einzelnen Landeskirchen unter Einbeziehung des Themas Fundraising):
www.kirchenrecht-ekhn.de/showdocument/id/19060



www.kirchenrecht-erk.de/showdocument/id/11935



www.kirchenrecht-evilka.de/showdocument/id/21004



www.kirchenrecht-ekm.de/showdocument/id/12441



www.kirchenrecht-ekir.de/showdocument/id/2854



Mustertext DSDBFR:
www.kirchenrecht-ekd.de/showdocument/id/6303



Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung

Hinweis: Der nachstehende Mustertext soll eine Orientierungshilfe bieten. Er ist je nach den Umständen des konkreten Einzelfalls anzupassen. Bei komplexen Auftragsverhältnissen oder der Verarbeitung sensibler personenbezogener Daten im Auftrag werden weitere bzw. ergänzende Vertragsklauseln notwendig sein.

Die einzelnen schriftlichen Festlegungen sollten vollständig in die Vereinbarung übernommen und wie eine Checkliste abgearbeitet werden. Die für das konkrete Dienstleistungsverhältnis zutreffenden Alternativen sollten angekreuzt werden. Leerfelder sind ggf. entsprechend des konkreten Auftrags auszufüllen.

Auftrag gemäß § 11 DSGVO

Vereinbarung

zwischen dem / der

nachstehend Auftraggeber genannt und dem / der

nachstehend Auftragnehmer genannt

1. Gegenstand und Dauer des Auftrags

Gegenstand des Auftrags

- Der Gegenstand des Auftrags ergibt sich aus der Leistungs-/Rahmenvereinbarung _____ vom _____, auf die hier verwiesen wird (im Folgenden Leistungs-/Rahmenvereinbarung).
- Gegenstand des Auftrags zum Datenumgang ist die Durchführung folgender Aufgaben durch den Auftragnehmer:

(Definition der Aufgaben)

Dauer des Auftrags

- Die Dauer dieses Auftrags (Laufzeit) entspricht der Laufzeit der Leistungs-/Rahmenvereinbarung.
- (Wenn keine Leistungsvereinbarung zur Dauer besteht:)
- Der Auftrag wird zur einmaligen Ausführung erteilt.
 - Die Dauer dieses Auftrags (Laufzeit) ist befristet bis zum _____
 - Der Auftrag ist unbefristet erteilt und kann von beiden Parteien mit einer Frist von _____ zum _____ gekündigt werden. Die Möglichkeit zur fristlosen Kündigung bleibt hiervon unberührt.

2. Konkretisierung des Auftragsinhalts

Umfang, Art und Zweck der vorgesehenen Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung von Daten

- Umfang, Art und Zweck der Erhebung, Verarbeitung und/oder Nutzung personenbezogener Daten durch den Auftragnehmer für den Auftraggeber sind konkret beschrieben in der Leistungs-/Rahmenvereinbarung vom _____
- Nähere Beschreibung des Auftragsgegenstandes im Hinblick auf Umfang, Art und Zweck der Aufgaben des Auftragnehmers: _____

Art der Daten

- Die Art der verwendeten personenbezogenen Daten ist in der Leistungs-/Rahmenvereinbarung konkret beschrieben unter: _____
- Gegenstand der Erhebung, Verarbeitung und/oder Nutzung personenbezogener Daten sind folgende Datenarten/-kategorien (Aufzählung/Beschreibung der Datenkategorien)
 - Personenstammdaten
 - Kommunikationsdaten (z. B. Telefon, E-Mail)
 - Vertragsstammdaten
 - Vertragsabrechnungs- und Zahlungsdaten
 - Planungs- und Steuerungsdaten
 - ...

Kreis der Betroffenen

- Der Kreis der durch den Umgang mit ihren personenbezogenen Daten im Rahmen dieses Auftrags Betroffenen ist in der Leistungs-/Rahmenvereinbarung konkret beschrieben unter: _____
- Der Kreis der durch den Umgang mit ihren personenbezogenen Daten im Rahmen dieses Auftrags Betroffenen umfasst (Aufzählung/Beschreibung der betroffenen Personenkategorien):
 - Kunden
 - Interessenten
 - Abonnenten
 - Beschäftigte, die unter § 24 DSGVO fallen
 - Lieferanten/Entsorger
 - Handelsvertreter
 - Ansprechpartner
 - ...

Anhang I

3. Technisch-organisatorische Maßnahmen

Der Auftragnehmer hat die Umsetzung der im Vorfeld der Auftragsvergabe dargelegten technischen und organisatorischen Maßnahmen vor Beginn der Verarbeitung, insbesondere hinsichtlich der konkreten Auftragsdurchführung zu dokumentieren und dem Auftraggeber zur Prüfung zu übergeben. Bei Akzeptanz durch den Auftraggeber werden die dokumentierten Maßnahmen Grundlage des Auftrags. Soweit die Prüfung/ein Audit des Auftraggebers einen Anpassungsbedarf ergibt, ist dieser einvernehmlich umzusetzen.

Insgesamt handelt es sich bei den zu treffenden Maßnahmen um nicht auftragsspezifische Maßnahmen hinsichtlich der Organisationskontrolle, Zutrittskontrolle, Zugangskontrolle, Zugriffskontrolle, Weitergabekontrolle, Auftragskontrolle, Verfügbarkeitskontrolle sowie des Trennungsgebots (vgl. Anhang II) sowie andererseits um auftragsspezifische Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf die Art des Datenaustauschs/der Bereitstellung von Daten, die Art/Umstände der Verarbeitung/Datenhaltung sowie die Art/Umstände beim Output/Datenversand, die – soweit sie sich nicht aus der zugrunde liegenden Leistungs-/Rahmenvereinbarung ergeben – wie folgt gesondert beschrieben werden:

Die technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen dem technischen Fortschritt und der Weiterentwicklung. Insoweit ist es dem Auftragnehmer gestattet, alternative adäquate Maßnahmen umzusetzen. Dabei darf das Sicherheitsniveau der festgelegten Maßnahmen nicht unterschritten werden. Wesentliche Änderungen sind zu dokumentieren. Der Auftragnehmer hat auf Anforderung die Angaben nach § 21 Abs. 1 und 2 DSGVO dem Auftraggeber zur Verfügung zu stellen.

4. Berichtigung, Sperrung und Löschung von Daten

Der Auftragnehmer hat nur nach Weisung des Auftraggebers die Daten, die im Auftrag verarbeitet werden, zu berichtigen, zu löschen oder zu sperren. Soweit ein Betroffener sich unmittelbar an den Auftragnehmer zwecks Berichtigung oder Löschung seiner Daten wenden sollte, wird der Auftragnehmer dieses Ersuchen unverzüglich an den Auftraggeber weiterleiten.

5. Kontrollen und sonstige Pflichten des Auftragnehmers

Der Auftragnehmer hat zusätzlich zu der Einhaltung der Regelungen dieses Auftrags folgende Pflichten:

- Die Wahrung des Datengeheimnisses entsprechend § 6 DSGVO. Alle Personen, die auftragsgemäß auf personenbezogene Daten des Auftraggebers zugreifen können, müssen auf das Datengeheimnis verpflichtet und über die sich aus diesem Auftrag ergebenden besonderen Datenschutzpflichten sowie die bestehende Weisungs- bzw. Zweckbindung belehrt werden.
- Die Umsetzung und Einhaltung aller für diesen Auftrag notwendigen technischen und organisatorischen Maßnahmen entsprechend § 9 DSGVO und Anlage.
- Die Durchführung der Auftragskontrolle mittels Prüfung durch den Auftragnehmer im Hinblick auf die Vertragsausführung bzw. -erfüllung, insbesondere Einhaltung und ggf. notwendige Anpassung von Regelungen und Maßnahmen zur Durchführung des Auftrags.
- Nachweisbarkeit der getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen gegenüber dem Auftraggeber. Hierzu kann der Auftragnehmer auch aktuelle Testate, Berichte oder Berichtsauszüge unabhängiger Instanzen (z. B. Wirtschaftsprüfer,

Revision, Datenschutzbeauftragter, IT-Sicherheitsabteilung, Datenschutzauditoren, Qualitätsauditoren) oder eine geeignete Zertifizierung durch IT-Sicherheits- oder Datenschutzaudit (z. B. nach BSI-Grundschutz) vorlegen.

- Verfügung DSGVO-EKD

6. Unterauftragsverhältnisse

Soweit bei der Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten des Auftraggebers Unterauftragnehmer einbezogen werden sollen, wird dies genehmigt, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen:

- Die Einschaltung von Unterauftragnehmern ist grundsätzlich nur mit schriftlicher Zustimmung des Auftraggebers gestattet. Ohne schriftliche Zustimmung kann der Auftragnehmer zur Vertragsdurchführung unter Wahrung seiner unter Punkt 5 erläuterten Pflicht zur Auftragskontrolle im Einzelfall andere Unterauftragnehmer mit der gesetzlich gebotenen Sorgfalt einsetzen, wenn er dies dem Auftraggeber vor Beginn der Verarbeitung oder Nutzung mitteilt.
- Der Auftragnehmer hat die vertraglichen Vereinbarungen mit dem (den) Unterauftragnehmer(n) so zu gestalten, dass sie den Datenschutzbestimmungen im Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entsprechen.
- Bei der Unterbeauftragung sind dem Auftraggeber Kontroll- und Überprüfungsrechte entsprechend dieser Vereinbarung und des § 11 DSGVO-EKD i. V. m. Nr. 6 der Anlage zu § 9 DSGVO-EKD beim Unterauftragnehmer einzuräumen. Dies umfasst auch das Recht des Auftraggebers, vom Auftragnehmer auf schriftliche Anforderung Auskunft über den wesentlichen Vertragsinhalt und die Umsetzung der datenschutzrelevanten Verpflichtungen im Unterauftragsverhältnis, erforderlichenfalls durch Einsicht in die relevanten Vertragsunterlagen, zu erhalten.

Der Auftragnehmer ist jedoch verpflichtet, zur Gewährleistung des Schutzes und der Sicherheit der Daten des Auftraggebers auch bei fremd vergebenen Nebenleistungen angemessene und gesetzeskonforme vertragliche Vereinbarungen zu treffen sowie Kontrollmaßnahmen zu ergreifen.

7. Kontrollrechte des Auftraggebers

Der Auftraggeber hat das Recht, die in Nr. 6 der Anlage zu § 9 DSGVO-EKD vorgesehene Auftragskontrolle im Benehmen mit dem Auftragnehmer durchzuführen oder durch im Einzelfall zu benennende Prüfer durchführen zu lassen. Er hat das Recht, sich durch Stichprobenkontrollen, die in der Regel rechtzeitig anzumelden sind, von der Einhaltung dieser Vereinbarung durch den Auftragnehmer in dessen Geschäftsbetrieb zu überzeugen. Der Auftragnehmer verpflichtet sich, dem Auftraggeber auf Anforderung die zur Wahrung seiner Verpflichtung zur Auftragskontrolle erforderlichen Auskünfte zu geben und die entsprechenden Nachweise verfügbar zu machen.

Im Hinblick auf die Kontrollverpflichtungen des Auftraggebers nach § 11 Abs. 2 DSGVO-EKD vor Beginn der Datenverarbeitung und während der Laufzeit des Auftrags stellt der Auftragnehmer sicher, dass sich der Auftraggeber von der Einhaltung der getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen überzeugen kann. Hierzu weist der Auftragnehmer dem Auftraggeber auf Anfrage die Umsetzung der technischen und organisatorischen Maßnahmen gemäß § 9 DSGVO-EKD und der Anlage nach. Dabei kann der Nachweis der Umsetzung solcher Maßnahmen, die nicht nur den konkreten Auftrag betreffen, auch durch Vorlage eines aktuellen Testats, von Berichten oder Berichtsauszügen unabhängiger Instanzen (z. B. Wirtschaftsprüfer, Revision, Datenschutzbeauftragter, IT-Sicherheitsabteilung, Datenschutzauditoren, Qualitätsauditoren) oder einer geeigneten Zertifizierung durch IT-Sicherheits- oder Datenschutzaudit (z. B. nach BSI-Grundschutz) erbracht werden.

Anhang I

(Anm.: Sofern der Auftragnehmer nicht unter das Datenschutzgesetz der EKD fällt, ist er auf die Einhaltung des Gesetzes zu verpflichten und der Kontrolle durch den kirchlichen Datenschutzbeauftragten zu unterwerfen.)

8. Mitteilung bei Verstößen des Auftragnehmers

Der Auftragnehmer erstattet in allen Fällen dem Auftraggeber eine Meldung, wenn durch ihn oder die bei ihm beschäftigten Personen Verstöße gegen Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten des Auftraggebers oder gegen die im Auftrag getroffenen Festlegungen vorgefallen sind.

9. Weisungsbefugnis des Auftraggebers

Der Umgang mit den Daten erfolgt ausschließlich im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen und nach Weisung des Auftraggebers (vgl. § 11 Abs. 3 Satz 1 DSGVO-EKD). Der Auftraggeber behält sich im Rahmen der in dieser Vereinbarung getroffenen Auftragsbeschreibung ein umfassendes Weisungsrecht über Art, Umfang und Verfahren der Datenverarbeitung vor, das er durch Einzelweisungen konkretisieren kann. Änderungen des Verarbeitungsgegenstandes und Verfahrensänderungen sind gemeinsam abzustimmen und zu dokumentieren. Auskünfte an Dritte oder den Betroffenen darf der Auftragnehmer nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung durch den Auftraggeber erteilen.

Mündliche Weisungen wird der Auftraggeber unverzüglich schriftlich oder per E-Mail (in Textform) bestätigen. Der Auftragnehmer verwendet die Daten für keine anderen Zwecke und ist insbesondere nicht berechtigt, sie an Dritte weiterzugeben. Kopien und Duplikate werden ohne Wissen des Auftraggebers nicht erstellt. Hiervon ausgenommen sind Sicherheitskopien, soweit sie zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Datenverarbeitung erforderlich sind, sowie Daten, die im Hinblick auf die Einhaltung gesetzlicher Aufbewahrungspflichten erforderlich sind.

Der Auftragnehmer hat den Auftraggeber unverzüglich entsprechend § 11 Abs. 3 Satz 2 DSGVO-EKD zu informieren, wenn er der Meinung ist, eine Weisung verstoße gegen datenschutzrechtliche Vorschriften. Der Auftragnehmer ist berechtigt, die Durchführung der entsprechenden Weisung solange auszusetzen, bis sie durch den Verantwortlichen beim Auftraggeber bestätigt oder geändert wird.

10. Löschung von Daten und Rückgabe von Datenträgern

Nach Abschluss der vertraglichen Arbeiten oder früher nach Aufforderung durch den Auftraggeber – spätestens mit Beendigung der Leistungsvereinbarung – hat der Auftragnehmer sämtliche in seinen Besitz gelangte Unterlagen, erstellte Verarbeitungs- und Nutzungsergebnisse sowie Datenbestände, die im Zusammenhang mit dem Auftragsverhältnis stehen, dem Auftraggeber auszuhändigen oder nach vorheriger Zustimmung datenschutzgerecht zu vernichten. Gleiches gilt für Test- und Ausschussmaterial. Das Protokoll der Löschung ist auf Anforderung vorzulegen.

Dokumentationen, die dem Nachweis der auftrags- und ordnungsgemäßen Datenverarbeitung dienen, sind durch den Auftragnehmer entsprechend der jeweiligen Aufbewahrungsfristen über das Vertragsende hinaus aufzubewahren. Er kann sie zu seiner Entlastung bei Vertragsende dem Auftraggeber übergeben.

Hinweise zur Erstellung einer Anlage zur Vereinbarung nach § 11 DSGVO-EKD

Allgemeine technische und organisatorische Maßnahmen nach § 9 DSGVO-EKD und Anlage

1. Zutrittskontrolle

Ein unbefugter Zutritt ist zu verhindern, wobei der Begriff räumlich zu verstehen ist. Technische bzw. organisatorische Maßnahmen zur Zutrittskontrolle, insbesondere auch zur Legitimation der Berechtigten – Beispiele:

- Zutrittskontrollsystem, Ausweisleser, Magnetkarte, Chipkarte
- Schlüssel / Schlüsselvergabe
- Türsicherung (elektrische Türöffner usw.)
- Werkschutz, Pförtner
- Überwachungseinrichtung, Alarmanlage, Video-/Fernsehmonitor

2. Zugangskontrolle

Das Eindringen Unbefugter in die DV-Systeme ist zu verhindern. Technische (Kennwort-/Passwortschutz) und organisatorische (Benutzerstammsatz) Maßnahmen hinsichtlich der Benutzeridentifikation und Authentifizierung – Beispiele:

- Kennwortverfahren (u. a. Sonderzeichen, Mindestlänge, regelmäßiger Wechsel des Kennworts)
- automatische Sperrung (z. B. Kennwort oder Pausenschaltung)
- Einrichtung eines Benutzerstammsatzes pro User
- Verschlüsselung von Datenträgern

3. Zugriffskontrolle

Unerlaubte Tätigkeiten in DV-Systemen außerhalb eingeräumter Berechtigungen sind zu verhindern.

Bedarfsorientierte Ausgestaltung des Berechtigungskonzepts und der Zugriffsrechte sowie deren Überwachung und Protokollierung – Beispiele:

- differenzierte Berechtigungen (Profile, Rollen, Transaktionen und Objekte)
- Auswertungen
- Kenntnisnahme
- Veränderung
- Löschung

4. Weitergabekontrolle

Aspekte der Weitergabe personenbezogener Daten sind zu regeln: elektronische Übertragung, Datentransport, Übermittlungskontrolle usw.

Anhang II

Maßnahmen bei Transport, Übertragung und Übermittlung oder Speicherung auf Datenträger (manuell oder elektronisch) sowie bei der nachträglichen Überprüfung – Beispiele:

- Verschlüsselung / Tunnelverbindung (VPN = Virtual Private Network)
- elektronische Signatur
- Protokollierung
- Transportsicherung

5. Eingabekontrolle

Die Nachvollziehbarkeit bzw. Dokumentation der Datenverwaltung und -pflege ist zu gewährleisten.

Maßnahmen zur nachträglichen Überprüfung, ob und von wem Daten eingegeben, verändert oder entfernt (gelöscht) worden sind – Beispiele:

- Protokollierungs- und Protokollauswertungssysteme

6. Auftragskontrolle

Die weisungsgemäße Auftragsdatenverarbeitung ist zu gewährleisten.

Maßnahmen (technisch/organisatorisch) zur Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer – Beispiele:

- eindeutige Vertragsgestaltung
- formalisierte Auftragserteilung (Auftragsformular)
- Kriterien zur Auswahl des Auftragnehmers
- Kontrolle der Vertragsausführung

7. Verfügbarkeitskontrolle

Die Daten sind gegen zufällige Zerstörung oder Verlust zu schützen.

Maßnahmen zur Datensicherung (physikalisch/logisch) – Beispiele:

- Backup-Verfahren
- Spiegeln von Festplatten, z. B. RAID-Verfahren
- Unterbrechungsfreie Stromversorgung (USV)
- getrennte Aufbewahrung
- Virenschutz / Firewall
- Notfallplan

8. Trennungskontrolle

Daten, die zu unterschiedlichen Zwecken erhoben wurden, sind auch getrennt zu verarbeiten.

Maßnahmen zur getrennten Verarbeitung (Speicherung, Veränderung, Löschung, Übermittlung) von Daten mit unterschiedlichen Zwecken – Beispiele:

- „Interne Mandantenfähigkeit“ / Zweckbindung
- Funktionstrennung (Produktion – Test)

7.3 Erbrecht

Was ist zu beachten, wenn ein Nachlass oder Teile eines Nachlasses vererbt werden?

Wie sollte man vorgehen und sich einen Überblick verschaffen? Wer erbt was? Was gibt das Gesetz vor? Was kann der Nachlassgeber festsetzen?

Was ist bei der Gestaltung zu beachten?

- persönlichen Dokumenten (Wer soll eines Tages Zugang dazu haben?)
- Schulden (Ist das Vermögen überschuldet?)
- Vermögen im Inland / im Ausland (Das Erbrecht im Ausland hat möglicherweise andere Rechtsfolgen als im Inland.)

1. Erben und Vererben

Sich an das Thema „Erben und Vererben“ heranzutragen, ist für viele Menschen mit Emotionen und Ängsten besetzt. Die Folge ist ein Verdrängen und Wegschieben, bis es zu spät sein kann. Neben einem Überblick über das Erbrecht bietet dieser Artikel praktische Hinweise zum Vorgehen (Formulierungsbeispiele, typische Fallgestaltungen, Muster im Anhang).

Ziel einer Vermögensnachfolge sollte eine gerechte und sinnvolle Vermögensverteilung unter den Erben sein. Das vermeidet möglicherweise Streit. Ehegatten und Kinder sind abzusichern. Auch eine möglichst steuergünstige Gestaltung kann vorher überlegt werden. Bei einem Unternehmen, das auf die nächste Generation übergehen soll, wird durch einen geordneten Übergang die Kreditwürdigkeit gewahrt.

2. Vorüberlegungen zur Nachlassgestaltung

Zu Beginn empfehlen wir, sich einen Überblick zu verschaffen. Vier Leitfragen können dabei den Weg weisen.

2.1 Was habe ich zu vererben? – Vermögensstatus

Mit einer Aufstellung über das Vermögen kann der Nachlassgeber erkennen, was zu vererben ist. In einer Aufstellung sollte unterschieden werden zwischen:

- Immobilien
- Finanzvermögen, Wertpapieren, Bankkonten
- Lebensversicherung
- Sammlungen, Familienschmuck
- Hausrat

2.2 In welcher familiären Situation lebt der Nachlassgeber? – Gesetzliche Erbfolge und Pflichtteilsrecht

Hier wird geklärt, wer die gesetzlichen Erben sind. Bestehen möglicherweise Pflichtteilsrechte? Wenn keine nähere Familie vorhanden ist, wer erbt dann? Wer darf dann erben?

- Struktur der Familie
- Ehepartner, Ehevertrag / Erbvertrag?
- Kinder / Enkel
- Lebenspartner
- Patchworkfamilie
- Patenkinder
- andere / gemeinnützige Organisation

2.3 Soll das Vermögen zu Lebzeiten oder nach dem Tod weitergegeben werden? – Vermögensnachfolgestrategien

Wie umfangreich muss das Vermögen zu meiner eigenen Absicherung sein? Was benötigt die Familie? Sollte man noch zu Lebzeiten etwas hergeben? Welche steuerrechtlichen Folgen sind damit verbunden?

- „mit warmer Hand“ – vorweggenommene Erbfolge zu Lebzeiten
- „mit kalter Hand“ – nach dem Tod
- eigene Absicherung; Absicherung die des Partners; Erblasserinteressen, z. B. hohes Alter, Pflegekosten, Erbschaftsteuer

2.4 Wie soll man damit umgehen? – Herangehensweise

Wie traut man sich an die Aufgabe heran, ein Testament zu errichten? Wer kann helfen?

- Mit jemandem darüber reden, ggf. Beratung durch Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater
- Mit dem Partner, den Kindern sprechen: Offenheit erhöht Akzeptanz der Überlegungen und Regelungen
- Ein Testament sollte nicht geheim gehalten werden (z. B. Hinterlegung beim Amtsgericht). Suche nach einer Vertrauensperson.
- Liegen Vollmachten über den Tod hinaus vor?
- Ist eine Testamentsvollstreckung sinnvoll?
- Man sollte rechtzeitig damit anfangen. Keiner ist zu jung dafür!
- Alle 3 bis 5 Jahre sollte ein Testament überprüft werden.

3. Typische Familienkonstellationen

3.1 Erbrecht des Ehegatten

Ein Ehegatte ist gesetzlicher Erbe. Die Höhe des Erbteils hängt zum einen vom Güterstand ab, zum anderen davon, aus welcher Ordnung Verwandte vorhanden sind.

3.2 Erbfolge nach Ordnungen

Die Verwandten des Erblassers werden in Gruppen oder „Ordnungen“ eingeteilt. Zur 1. Ordnung gehören die Kinder (leibliche Kinder, Adoptivkinder) und Enkel (leibliche oder Adoptivkinder der eigenen Kinder). Solange Erben 1. Ordnung leben, sind Erben der 2. und 3. Ordnung ausgeschlossen.

Hat ein Erblasser weder Kinder noch Enkel, dann erben die Eltern. Sind die eigenen Eltern bereits verstorben, treten an deren Stelle die Geschwister. Sind die Geschwister auch nicht mehr da, erben die Nichten und Neffen.

Die Erben 3. Ordnung sind dann zu bedenken, wenn keine Erben der 1. und 2. Ordnung vorhanden sind. In dieser Ordnung erben zuerst die Großeltern. Tanten bzw. Onkel erben, wenn keine Großeltern mehr leben. Cousins und Cousines erben, wenn weder Großeltern noch Tanten oder Onkel da sind.

Gegebenfalls sind die Erbrechte weiterer Ordnungen zu berücksichtigen, auf deren Darstellung hier verzichtet wird.

Erblasser		
1. Ordnung	2. Ordnung	3. Ordnung
Kind	Eltern	Großeltern
Enkel	Geschwister	Tanten / Onkel
	Nichten / Neffen	Cousinen / Cousins

Ist überhaupt kein Verwandter vorhanden, dann erbt der Staat.

Je entfernter die gesetzlichen Erben sind, desto weniger ist möglicherweise die gesetzlich beschriebene Erbfolge erwünscht. Diese gesetzliche Erbfolge lässt sich nur ausschließen, wenn ein Testament aufgesetzt wird, in dem die Person bzw. Personen als Erben bedacht werden, die einem tatsächlich nahe stehen.

3.3 Pflichtteilsrechte

Bei der Einsetzung von Erben ist das Pflichtteilsrecht zu berücksichtigen. Zum pflichtteilsberechtigten Personenkreis gehören die Kinder, Ehegatten und eingetragenen Lebenspartner des Erblassers. Entferntere Abkömmlinge (Enkel, Urenkel usw.) und die Eltern des Erblassers sind nur dann pflichtteilsberechtigt, wenn kein Abkömmling, der sie im Fall der gesetzlichen Erbfolge ausschließen würde, den Pflichtteil verlangen kann.

Der Pflichtteil beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Der Pflichtteilsanspruch ist nur in engen Grenzen entziehbar. Gegebenenfalls kommt ein Pflichtteilsverzicht gegen Abfindung in Betracht.

4. Wie gestaltet man ein Testament? Welche Formalien sind zu beachten?

Ein Testament ist eigenhändig und handschriftlich aufzusetzen. Es ist mit Datum, Ort und Unterschrift zu versehen. Bei einem gemeinschaftlichen Testament als Ehepaar kann einer das Testament schreiben und unterschreiben, der andere unterschreibt es.

Formulierungsbeispiel 1: Ich, Hans Meier, setze meine Ehefrau Marie, geb. Schulze, zu meiner alleinigen Erbin ein.

Hannover, den 21. Juni 2010

Hans Meier

Formulierungsbeispiel 2: Wir, Hans Meier und Marie Meier, geb. Schulze, errichten hiermit unser Testament. Wir setzen uns gegenseitig zu unseren Erben ein. Zu unseren Schluss-Erben setzen wir unsere gemeinsamen Kinder Thomas, geb. ..., und Susanne, geb. ... , zu gleichen Teilen ein.

Hannover, den 21. Juni 2010

Hans Meier

Marie Meier, geb. Schulze

Die zweite Form des Testaments ist das notarielle Testament. Diese Testamentsform wird durch einen Notar beurkundet.

Anstatt eines Testaments kann zwischen dem Erblasser und dem Erben ein sogenannter Erbvertrag geschlossen werden. Erbverträge bedürfen stets der notariellen Beurkundung.

Die Erbeinsetzung kann den gesamten Nachlass oder eine Quote betreffen. Sind zum Beispiel mehrere Erben zu bedenken, können Quoten gebildet werden:

Formulierungsbeispiel: „Heinz Möller erhält $\frac{1}{2}$ meines Nachlasses, die Geschwister Susanne und Sabine Rater erhalten jeweils $\frac{1}{4}$ meines Nachlasses“.

Ein Vermächtnis bezieht sich auf einen konkreten Gegenstand bzw. beschreibbare Gegenstände. Der einen oder anderen Person möchte man vielleicht einen Gegenstand aus seinem Nachlass vermachen. Dann spricht man von einem Vermächtnis.

Formulierungsbeispiel: „Die Erben haben folgende Vermächtnisse auszuführen: Meiner Nichte Rosalie vermache ich meinen gesamten Schmuck. Das Anna-Stift e.V., Hannover, erhält mein Wertpapierdepot bei der Sparkasse.“

Mit einer Teilungsanordnung können Gegenstände des Nachlasses einzelnen Erben direkt zugeordnet werden.

Formulierungsbeispiel: „Zu meinen Erben setze ich meine beiden Kinder Hans und Lotte, jeweils zu $\frac{1}{2}$, ein. Ich ordne an, dass Lotte das Wohnhaus in Essen, ..., erhält und Hans das Ferienhaus in Grömitz, ...“

Eine testamentarische Verfügung kann mit einer Auflage versehen werden. Der Empfänger eines Erbteils oder eines Vermächtnisses hat dann die Auflage zu er-

füllen. Bei der Gestaltung von Auflagen wird eine fundierte Beratung empfohlen. Hier können leicht Fehler gemacht werden.

Formulierungsbeispiel: „Jochen Näber erhält als Vermächtnis das Haus in der Müllerstraße in Berlin mit der Auflage, von den Erträgen für 30 Jahre meine Grabstätte auf dem Riensberg zu pflegen.“

Vorweggenommene Erbfolge: Ist beabsichtigt, bereits zu Lebzeiten Teile des Vermögens den Erben zu übertragen („mit warmer Hand“), sollte dies mit einem Schenkungsvertrag geregelt werden. In diesem Vertrag können die Schenkungen festgehalten werden.

Als Gründe einer Schenkung kommen der Ausschluss oder die Reduktion von Pflichtteilen, die Absicherung der Unternehmensnachfolge, die Versorgung und Starthilfe für Kinder und eine Steuerersparnis in Betracht. Zu prüfen ist, ob der Beschenkte mit der Schenkung umgehen kann und ob der Schenker und sein Ehepartner ausreichend versorgt sind. Kommen größere Schenkungen zu Lebzeiten in Betracht, wird eine fundierte Beratung empfohlen.

Ein Testament kann zu Lebzeiten beim örtlich zuständigen Amtsgericht hinterlegt werden. Durch die Hinterlegung ist das Testament geschützt und kann nicht in unbefugte Hände geraten. Im Falle des Todes wird es von Amts wegen eröffnet und kann nicht unterschlagen werden. Das Testament kann bei Bedarf zu Lebzeiten jederzeit wieder aus der Hinterlegung herausgeholt werden. Die Hinterlegung ist gebührenpflichtig. Die Gebühr richtet sich nach dem Wert des Nachlasses und ist recht moderat.

5. Wenn der Erbfall eintritt

Testamentseröffnung: Wenn der Erbfall eintritt und der Verstorbene ein Testament hinterlässt, dann ist dieses dem zuständigen Amtsgericht zuzuleiten. Dort wird es dann von Amts wegen eröffnet.

Das Amtsgericht stellt auf Antrag einen Erbschein aus. Eines Erbscheines bedarf es beispielsweise für die Umschreibung von Grundstücken aus dem Nachlass auf den Erben.

Schulden: Stellt man als Erbe fest, dass der Nachlass überschuldet ist, so kann man innerhalb von sechs Wochen ab Kenntnis des Nachlasses die Erbschaft ausschlagen. Die Erklärung der Ausschlagung bedarf der notariellen Form.

Erlangt man erst nach mehr als sechs Wochen Kenntnis von einem Überschuldungsgrund, kann die Annahme der Erbschaft angefochten werden. Auch

hierfür gilt eine Frist von sechs Wochen ab Kenntnis der Umstände, die den Irrtum begründen. Die Erklärung der Anfechtung bedarf der notariellen Form.

Ist man als Erbe unsicher, ob der Nachlass überschuldet ist oder nicht, bietet es sich an, beim Nachlassgericht eine Nachlassverwaltung zu beantragen. Des Weiteren besteht bei Überschuldung die Möglichkeit, einen Antrag auf Durchführung eines Nachlasskonkursverfahrens beim Amtsgericht zu stellen.

Hinweise

In diesem Artikel ist die Rechtslage per Januar 2012 berücksichtigt. Sie ersetzt keine rechtliche Beratung.

Für die individuelle Gestaltung von Schenkungen und Testamenten, Erbschaften und Vermächtnissen o.Ä. an Familie, Dritte oder steuerbegünstigte Einrichtungen bedarf es einer fachkundigen Beratung durch einen Rechtsanwalt oder Notar.

Muster einer Vermögensaufstellung

Grundstücke		
Lage	Wert	Belastungen

Finanzvermögen		
Wertpapierdepot	Nominalwert	
Bankkonten	Guthaben	Schulden
Lebensversicherung	Versicherungssumme	Verpfändung

Sammlungen	Gegenstände	Geschätzter Wert
Schmuck		Geschätzter Wert

Andere Gegenstände		Geschätzter Wert

Hausrat	Gegenstände	Geschätzter Wert
z. B. raumweise Aufstellung		

Dokumente	Beschreibung	Umgang damit
Persönliche Dokumente		
Briefe		
Familienpapiere		
...		

Schulden	Daten	Wert
Kreditverträge		
Ratenverträge		
Steuerschulden		

Anhang II

Muster einer Aufstellung über die Angehörigen bzw. Erbberechtigten

Meine nächsten Angehörigen	Name	Anschrift
Ehepartner/in		
Kinder		

Wer soll von meinem Erbe be- dacht werden?		
Name	Anschrift	In welchem Verhältnis steht die Person zu mir?

7.4 Gemeinnützigkeitsrecht

Unter dem Begriff Gemeinnützigkeit werden allgemein die steuerbegünstigten Zwecke im Sinne der §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung (AO) verstanden. Die Gemeinnützigkeit ist Voraussetzung für zahlreiche steuerliche Vergünstigungen wie die Befreiung von der Körperschaft- und Gewerbesteuer oder den ermäßigten Steuersatz bei der Umsatzsteuer. Außerdem berechtigt sie unter bestimmten Voraussetzungen zum Empfang steuerbegünstigter Spenden.

Den Steuerstatus der Gemeinnützigkeit können nur unbeschränkt steuerpflichtige Körperschaften wie gGmbH, Vereine, Stiftungen und Zweckvermögen erlangen. Über die Gemeinnützigkeit entscheidet das Finanzamt im Veranlagungsverfahren zur Körperschaftsteuer und stellt dabei auch fest, ob Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden dürfen.

1. Steuerbegünstigte Zwecke

Steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der AO sind:

- gemeinnützige Zwecke (§ 52 AO)
- mildtätige Zwecke (§ 53 AO)
- kirchliche Zwecke (§ 54 AO)

Die gemeinnützigen Zwecke sind in § 52 AO anschließend aufgeführt. Das sind unter anderem:

- die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur, der Religion, des Umwelt- und Denkmalschutzes,
- die Förderung der Jugendhilfe, der Altenhilfe, des öffentlichen Gesundheitswesens, des Wohlfahrtswesens.

2. Förderung der Allgemeinheit

Die Tätigkeit der Organisation muss darauf gerichtet sein, die Allgemeinheit zu fördern. Grundsätzlich muss die Mitgliedschaft jedem offen stehen. Eine Begrenzung ist nur unschädlich, wenn sie sich an den steuerbegünstigten Zwecken orientiert.

3. Vermögensbindung

Der Gesetzgeber will mit der Vermögensbindung feststellen, dass das im Gemeinnützigkeitsrecht gebildete Vermögen auf Dauer für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird. Die Satzung muss deshalb bestimmen, welche steuerbegünstigte Organisation das Vermögen im Falle einer Auflösung erhalten soll.

4. Zeitnahe Mittelverwendung

Die steuerbegünstigte Organisation hat ihre Mittel grundsätzlich vollständig und stets zeitnah für steuerbegünstigte Zwecke zu verwenden. Eine zeitnahe Verwendung der Mittel liegt noch vor, wenn die in einem Geschäftsjahr zugeflossenen Mittel im Laufe der zwei folgenden Jahre für die steuerbegünstigten Zwecke tatsächlich verwendet werden.

In bestimmten Fällen lässt das Gesetz Ausnahmen von der zeitnahen Mittelverwendung zu. Etwa im Zusammenhang mit der Rücklagenbildung dürfen im Jahr ein Drittel des Einnahmen-Überschusses über die Unkosten aus der Vermögensverwaltung und darüber hinaus bis zu 10 Prozent der zeitnah zu verwendenden Mittel einer freien Rücklage zugeführt werden (§ 58 Nr. 7a AO).

5. Wirtschaftliche Betätigung

Die steuerbegünstigte Organisation darf sich auch in einem bestimmten Rahmen wirtschaftlich betätigen, um sich Mittel zur Erfüllung ihrer satzungsmäßigen Zwecke zu beschaffen. Beispiele für wirtschaftliche Geschäftsbetriebe sind:

- Verwertung von gesammeltem Altmaterial,
- Durchführung von Basaren und Flohmärkten,
- Verkauf von Speisen und Getränken, auch bei Gemeindefesten und kulturellen Veranstaltungen.

Übersteigen die Einnahmen einschließlich Umsatzsteuer des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes nicht 35.000 Euro im Jahr, so unterliegt der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb nicht der Körperschaftsteuer und nicht der Gewerbesteuer. Es bleibt bei den Steuerbegünstigungen. Erst bei höheren Einnahmen ist die Gemeinnützigkeit gefährdet.

6. Steuerbegünstigte Zuwendungen

Gemeinnützige Vereine und andere steuerbegünstigte Körperschaften sind zur Finanzierung ihrer der Allgemeinheit dienenden Aufgaben auf die finanzielle Unterstützung durch ihre Mitglieder und Dritte (Spender) angewiesen. Der Gesetzgeber unterstützt dies, indem er die Zuwendungen steuerlich fördert (Abzug nach § 10 b Einkommensteuergesetz/EStG, § 9 Abs. 1 Nr. 2 Körperschaftsteuergesetz). Welche Zwecke steuerlich begünstigt sind, ergibt sich aus § 10 b EStG in Verbindung mit §§ 52–54 AO. Bei Vereinen, die in § 10 b Abs. 1 Satz 1 EStG aufgeführte Zwecke fördern, sind beim Spender Spenden und Mitgliedsbeiträge abziehbar. Bei Organisationen, die Zwecke im Sinne von § 52 Abs. 2 Nr. 21, 22 und 23 AO fördern, sind die Mitgliedsbeiträge nicht abzugsfähig.

7. Zuwendungen

Steuerbegünstigte Zuwendungen sind Spenden und Mitgliedsbeiträge. Sie erfolgen freiwillig zur Förderung der satzungsmäßigen steuerbegünstigten Zwecke. Sie können in Geld- oder Sachzuwendungen bestehen. Nicht zu den steuerbegünstigten Zuwendungen gehören Dienstleistungen oder die Überlassung von Nutzungsmöglichkeiten. So ist die unentgeltliche Arbeitsleistung für den Verein oder die unentgeltliche Überlassung von Räumen an den Verein keine Spende.

Eine Ausnahme gilt für sogenannte Aufwandspenden, bei denen der Förderer auf einen ihm zustehenden Aufwendersatzanspruch gegenüber dem Verein verzichtet. Über Art und Umfang der geleisteten Tätigkeiten und über die dabei entstandenen Ausgaben müssen geeignete Aufzeichnungen und Nachweise vorhanden sein.

Sachspenden können Wirtschaftsgüter aller Art sein. Die Sachspende ist in der Regel mit dem gemeinen Wert des gespendeten Gegenstandes zu bewerten. Ist der Gegenstand vor der Spende aus einem Betrieb entnommen worden, kann höchstens der Wert an-

gesetzt werden, den der Spender vor der Entnahme zugrunde gelegt hat, jedoch zuzüglich der bei der Entnahme angefallenen Umsatzsteuer.

8. Zuwendungsbestätigung

Der Spender kann seine Zuwendungen nur dann von der Steuer absetzen, wenn er seinem Finanzamt eine ordnungsgemäße Zuwendungsbestätigung nach amtlichem Muster vorlegt. Muster für eine Geldspende und eine Sachspende finden Sie hier im Anschluss. Die Zuwendungsbestätigung ist eine unverzichtbare sachliche Voraussetzung für den Spendenabzug.

Bei Zuwendungsbestätigungen ist darauf zu achten, dass das in der Bestätigung angegebene Datum des Freistellungsbescheides oder Steuerbescheides nicht länger als fünf Jahre oder das Datum der vorläufigen Bescheinigung nicht länger als drei Jahre seit dem Tag der Ausstellung der Zuwendungsbestätigung zurückliegt. Das Finanzamt des Spenders erkennt Bestätigungen mit länger zurückliegendem Datum nicht als ausreichenden Nachweis für den Spendenabzug an. Die Zuwendungsbestätigung muss grundsätzlich von mindestens einer zur Entgegennahme von Zahlungen berechtigten Person unterschrieben werden. Bei Sachspenden muss die Zuwendungsbestätigung den Wert und die genaue Bezeichnung jeder einzelnen Sache enthalten.

9. Aufzeichnungspflichten

Die Vereinnahmung der Zuwendung und ihre zweckentsprechende Verwendung sind ordnungsgemäß aufzuzeichnen. Ein Doppel der Zuwendungsbestätigung ist zehn Jahre lang aufzubewahren. Bei Sachzuwendungen und beim Verzicht auf die Erstattung von Aufwand müssen sich aus den Aufzeichnungen auch die Grundlagen für den vom Verein bestätigten Wert der Zuwendung ergeben.

10. Haftung

Der Spender darf auf die Richtigkeit der Zuwendungsbestätigung vertrauen, sofern er diese nicht durch unlautere Mittel erschlichen hat. Diesem Vertrauensschutz aufseiten des Spenders steht aufseiten der steuerbegünstigten Organisation und ihrer Verantwortlichen die Haftung für die durch sie verursachten Steuerausfälle gegenüber. Wer vorsätzlich oder grob fahrlässig eine unrichtige Bestätigung ausstellt

(Ausstellerhaftung) oder wer veranlasst, dass Zuwendungen nicht zu den in der Bestätigung angegebenen steuerbegünstigten Zwecken verwendet werden (Veranlasserhaftung), haftet für die entgangene Steuer. Diese ist mit 30 Prozent des zugewendeten Betrags anzusetzen. Die Steuererminderung bei der Gewerbesteuer wird mit 15 Prozent des zugewendeten Betrags berücksichtigt.

11. Besonderheiten bei Körperschaften des öffentlichen Rechts

Kirchengemeinden, Dekanate und aus ihnen gebildete Verbände sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Als solche sind sie nach § 1 Körperschaftsteuergesetz nur mit ihren Betrieben gewerblicher Art steuerpflichtig (wirtschaftliche Betätigung von einigem Gewicht, hier geht man in der Regel von Umsätzen über 30.678 Euro aus). Eine Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch die Finanzverwaltung ist für Körperschaften des öffentlichen Rechts nicht erforderlich. Ebenso ist eine Zweitschrift der Zuwendungsbestätigung für die eigenen Unterlagen entbehrlich. Eine zeitnahe Mittelverwendung spätestens im Folgejahr des Spendeneingangs ist nicht vorgeschrieben. Ungeachtet dessen empfehlen wir, diesen erhöhten Anforderungen zu entsprechen, sofern dies dem Spenderwillen entspricht. Regelmäßige Steuererklärungen sind nicht abzugeben.

Worauf Sie achten sollten:

- Die Zuwendungsbestätigung ist nach amtlichem Muster ausgestellt.
- Das in der Zuwendungsbestätigung angegebene Datum des Steuerbescheides liegt nicht länger als 5 Jahre und das Datum der vorläufigen Bescheinigung nicht länger als 3 Jahre seit der Ausstellung zurück.
- Die Zuwendungsbestätigung ist von einer berechtigten Person unterschrieben worden.
- Bei Sachspenden enthält die Zuwendungsbestätigung den Wert und die genaue Bezeichnung der Sache.

Was Sie vermeiden sollten:

- In der Zuwendungsbestätigung darf der Wert der Spende nicht zu hoch angegeben sein.
- Die Zuwendungsbestätigung darf nicht für einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (bzw. Betrieb gewerblicher Art) ausgestellt sein.
- Die Spende darf nicht im Zusammenhang mit einer Gegenleistung (z. B. Sponsoring) stehen.

Kapitel 8

Autoren und

Literaturhinweise

Inhalt

8.1 Autorinnen und Autoren

8.2 Literaturhinweise

8.1 Autorinnen und Autoren

Ingrid Alken

Referentin, Fundraising Akademie, Servicestelle Fundraising und Stiftungswesen, alken@fundraisingakademie.de

Dirk Buchmann

Fundraising-Beauftragter, Evangelische Kirche in Mitteldeutschland, dirk.buchmann@ekmd.de

Sebastian Carp

Fundraiser, Evangelische Kirche in Mannheim / Bezirksgemeinde (Evangelische Landeskirche Baden), sebastian.carp@kbz.ekiba.de

Ulf Compart

Leiter der Arbeitsstelle Strategisches Fundraising, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Nordkirche), ulf.compart@lka.nordkirche.de

Petra Detken

Referentin für Fundraising, Bremische Evangelische Kirche, fundraising@kirche-bremen.de

Marcus Dohm

Fundraiser, Kirchenkreise Burgdorf und Burgwedel-Langenhagen (Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers), marcus.dohm@kirchenkreis-burgdorf.de

Christian Eitmann

Fundraisingreferent, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, christian.eitmann@elkb.de

Volker Erbacher

Stabsabteilungsleiter Fundraising & Ökumenische Diakonie, Diakonisches Werk Baden, Geschäftsführer der Stiftung Diakonie Baden, erbacher@diakonie-baden.de

Kai Fuchs

Referent für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Evangelisches Dekanat Rodgau (Evangelische Kirche in Hessen und Nassau), kai.fuchs@dekanat-rodgau.de

Jutta Fugmann-Gutzeit

Referentin für Fundraising und Geschäftsführerin, Diakonie-Stiftung MitMenschlichkeit Hamburg, Diakonisches Werk Hamburg – Landesverband der Inneren Mission e.V., fugmann-gutzeit@diakonie-hamburg.de

Götz Geburek

Beauftragter für Fundraising, Kirchenbezirk Ludwigshafen (Evangelische Kirche der Pfalz), goetz.geburek@evkirchepfalz.de

Harald Gerke

Stiftungsreferent, Stiftung KiBa, harald.gerke@ekd.de

Reinhard Greulich

Stiftungsreferent, Stiftung KiBa, reinhard.greulich@ekd.de

Silke Hartung

Mitarbeiterin im Referat Fundraising und Stiftungen, Diakonie Hessen, silke.hartung@dwhn.de

Andreas Hesse

Referent für Fundraising, Diakonisches Werk Mitteldeutschland, hesse@diakonie-ekm.de

Michael Jacob

Juristischer Referent, Evangelische Kirche von Westfalen, michael.jacob@lka.ekvw.de

Walter Jungbauer

Referent für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit, Evangelischer Verband Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt, w.jungbauer@vkwa-ekd.de

Bernd Karn

Referatsleiter Steuern und Versicherungen, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, bernd.karn@ekhn-kv.de

Renate Knapp

kaeffka – Ideen für Marketing und Werbung, ideen@kaeffka.de

Kristin Koschani-Bongers

Bongers Konzept, info@bongers-konzept.de

Uwe Koß

Referatsleiter Fundraising und Mitgliederorientierung, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, uwe.koss@ekhn-kv.de

Peter Kratzer

Referent für EU-Projektentwicklung und EU-Fundraising, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, peter.kratzer@elkb.de

Bernd Kreh

Referent für Fundraising und Stiftungen, Diakonie
Hessen, bernd.kreh@dwhn.de

Dr. Thomas Kreuzer

Geschäftsführer, Fundraising Akademie,
tkreuzer@fundraisingakademie.de

Gerhard Leidorf

Fundraiser, Evangelische Kirche von Kurhessen-
Waldeck, gerhard.leidorf@ekkw.de

Wolfgang Leiser

Leiter Kompetenzzentrum Fundraising, Evangelisch-
Lutherische Kirche in Bayern,
wolfgang.leiser@elkb.de

Helmut Liebs

Fundraiser, Evangelische Landeskirche in
Württemberg, helmut.liebs@elk-wue.de

Reiko Müller

Fördermittelbeauftragter, Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Sachsens, reiko.mueller@evlks.de

Matthias Pape

Beauftragter für Mitgliederorientierung, Evangelische
Kirche in Hessen und Nassau,
matthias.pape@ekhn-kv.de

Joachim Pothmann

Referent Spendenwesen, Evangelische Kirche von
Kurhessen-Waldeck, spendenwesen@ekkw.de

Anne-Catrien Pues

Beraterin, Stifterbüro Frankfurt am Main,
anne-catrien.pues@stiftungszentrum.de

Alexandra Ripken

Fundraisingberaterin, Evangelische Landeskirche
Anhalts, a.ripken@zielundplan.com

Klaus Sander

Referats- und Abteilungsleiter im Landeskirchenrat,
Evangelische Kirche der Pfalz,
klaus.sander@evkirchepfalz.de

Henrike Schwerdtfeger

Referentin für Justitiariat, kirchliche Gerichtsbarkeit,
Organisationsrecht, Evangelische Kirche in
Deutschland, henrike.schwerdtfeger@ekd.de

Dr. Torsten Sternberg

Landeskirchlicher Beauftragter für Fundraising,
Evangelische Landeskirche in Baden,
torsten.sternberg@ekiba.de

Silke Timmermann

Beauftragte für Fundraising, Evangelisch-Lutherische
Kirche in Oldenburg,
fundraising@kirche-oldenburg.de

Angelika Vasold

Referentin für Fundraising, Evangelische Kirche in
Hessen und Nassau, angelika.vasold@ekhn-kv.de

Dr. Viva-Katharina Volkmann

Leiterin Abteilung Fundraising und Spenden,
Annastift Hannover, viva.volkmann@annastift.de

Christian Weise

Referent für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
Evangelische Dekanate Bad Schwalbach und Idstein
(Evangelische Kirche in Hessen und Nassau),
info@evangelisch-rheingautaus.de

8.2 Literaturhinweise

Die hier zusammengestellte Literaturliste soll Ihnen helfen, geeignete Literatur zu finden, um sich in die jeweils für Sie relevanten Themenfelder einzuarbeiten. Die Literatúrauswahl ist nach den Kategorien

- Fundraising
- Erbschaftsfundraising
- Stiftungen
- Theologie und Philosophie
- Sonstiges

sortiert und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ein umfassendes Literaturverzeichnis finden Sie auf www.fundraising-evangelisch.de.

Fundraising

ALKEN, Ingrid u. a. (Hg.): Kirchen und Fundraising. Konzepte, Projekte und Impulse, Berlin 2007

ANDREWS, Claudia: Fundraising. Voraussetzungen, Strukturen, Entwicklungsmöglichkeiten, in: Hermlink, Jan; Latzel, Torsten (Hg.): Kirche empirisch. Ein Werkbuch, Gütersloh 2008

ANHELM, Fritz Erich u. a. (Hg.): Aus Spendern werden Freunde. Fundraising für Kirche [Dokumentation einer Tagung der Evangelischen Akademie Loccum vom 27. bis 28. Januar 2004], Rehburg-Loccum 2004

BUNTROCK, Matthias; MOGGERT-SEILS, Uwe-C.: 50 x Fundraising für die Gemeinde. Ein Praxisbuch, Bielefeld 2007

CONTA GROMBERG, Ehrenfried: Die Neuen Sachspenden. Wie eine unbemerkte Revolution das Fundraising verändert, Jesteburg 2007

CROLE, Barbara u. a.: Erfolgreiches Fundraising. Auch für kleine Organisationen, Zürich 2003

ERBACHER, Volker u. a. (Hg.): „Wenn das Geld im Kasten klingt ...“. Die Kirche und das Geld, Stuttgart 2003

FABISCH, Nicole: Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr, München 2006

FISCHER, Kai u. a. (Hg.): Fundraising-Praxis. Aus erfolgreichen Beispielen lernen, Norderstedt 2005

FISCHER, Kai; NEUMANN, André: Multi-Channel-Fundraising. Clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen, Wiesbaden 2003

FUNDRAISING AKADEMIE (Hg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2008

FUNDRAISING AKADEMIE (Hg.): Fundraising in Kirchengemeinden. Ein Leitfaden für Qualitätsentwicklung, Frankfurt/Main 2011

GRIES, Martin: Vom Sommerfest zum Fundraising-Event, Weinheim 2002

HAIBACH, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt/Main, New York 2006

HEIL, Klaus (Hg.): Fundraising von unten. Veränderungen annehmen, Zukunft von Kirche mitgestalten, München 2008

HILLEBRECHT, Steffen W.: Spendenakquisition und Sponsoring im Kontext eines kirchlichen Marketings, Bietigheim-Bissingen 1999

HÖß, Konrad: Kompass Fundraising – Wie sag ich's meinem Spender?, Düsseldorf 2006

HÖß, Konrad; SCHNIEDERS, Udo (Hg.): Fundraising in der Praxis. 23 Erfolgsgeschichten aus Kirche, Caritas und Orden, Düsseldorf 2006

KALTENMEYER, Anja (Hg.): Erfolgsfaktoren eines strategischen Fundraising in christlichen Organisationen, Düsseldorf 2008

KAUFMANN, Klaus: Fundraising. Gestalten statt verwalten (Themenhefte Gemeindegarbeit 49), Aachen 2002

KRIEG, Michael: Kirchgeldbriefe – das Schwarzbrot kirchlichen Fundraisings, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen 05/08, Aachen 2008

LIEBS, Helmut: Damit die Kirche im Dorf bleibt: Fundraising. 55 beste Beispiele aus Württemberg, Stuttgart 2009

LIEBS, Helmut (Hg.): Fundraising Glücksgeschichten, Stuttgart 2011

LUTHE, Detlef: Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing; Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, Augsburg 2004

MUTZ, John; MURRAY, Katherine: Fundraising, Sponsoring und Spenden für Dummies, Weinheim 2008

NICKEL, Oliver: Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998, Stuttgart 2003

PANNEN, Friedemann: Wer mehr will, muss sich ändern. Fundraising und Organisationskultur in der Kirche, in: Pastoraltheologie 2006

SCHNEPPER, Arndt; JUNGE, Andreas A. (Hg.): Geld für Gott. Das Fundraising-Buch für Kirche und Gemeinden, Witten 2008

UEKERMANN, Jan: Fundraising-Grundlagen. Wie Sie Freunde und Spenden für Ihre Gute Sache gewinnen, Dresden 2010

URSELMANN, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2006

URSELMANN, Michael: Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, Bern 2007

VELLGUTH, Klaus: Fundraising als gemeinschaftsorientierter Marketingansatz. Eine Analyse am Beispiel des Internationalen Katholischen Missionswerkes missio, Münster 2008

VELLGUTH, Klaus: Kirche und Fundraising. Neue Wege einer zukunftsfähigen Kirchenfinanzierung, Freiburg i. Br. 2007

VÖGELE, Wolfgang: Kirchliche Stiftungen sind im Kommen! [Dokumentation einer Tagung der Evangelischen Akademie Loccum und der Hanns-Lilje-Stiftung vom 30. bis 31. Januar 2002], Rehburg-Loccum 2002

VÖGELE, Wolfgang: „Beziehungen zahlen sich aus“. Fundraising für Kirchen [gemeinsame Tagung von „Stiften ist menschlich“ – eine Initiative der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers und der Hanns-Lilje-Stiftung in der Evangelischen Akademie Loccum vom 28. bis 29. Januar 2003], Rehburg-Loccum 2003

WATENPHUL, Jens (Hg.): Fundraising: 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u. v. m. Mit exakten Anleitungen + Medienworkshops [Beiträge der Fundraising Akademie, von Greenpeace, der Kirchen, Kultureinrichtungen, Stiftungen u. a.], Pfäffikon (Schweiz)/Ostfildern 2005

Erbschaftsfundraising

HAIBACH, Marita: Frauen erben anders. Mutig mit Vermögen umgehen, Königstein/Ts. 2001

OPOCZYNSKI, Michael; LESKE, Jürgen E.: Erben und Vererben [mit dem neuen Erbschaftsteuerrecht], 2. Aufl., Frankfurt/Main 2009

REUTER, Susanne: Erbschaftsfundraising. Mit Herzblut und Fingerspitzengefühl, Düsseldorf 2007

REUTER, Susanne; SCHLÜPEN, Norbert (Hg.): Sterben und Vererben. Erbschafts- und Stiftungs-Fundraising als neues Aufgabenfeld in der Gemeinde, in: Kirche und Finanzen, Düsseldorf 2005

Stiftungen

BASSLER, Karin u. a. (Hg.): Ethisches Investment. Strategien für kirchliche Anlagen, Stuttgart 2001

DAUBENTHALER, Martina; WETTERAUER-KOPKA, Monika (Hg.): Stiftungs-Update. Für eine nachhaltige Stiftungsarbeit, Norderstedt 2008

HAIBACH, Marita: Frauenbewegung in der Philanthropie. Frauen verändern die Stiftungswelt in den USA, München 1997

HOE, Hagen u. a. (Hg.): Stiftungen. Errichtung, Gestaltung, Geschäftstätigkeit, Steuern, München 2010

STIFTUNG MITARBEIT (Hg.): Wie Stiftungen fördern, Arbeitshilfe für Selbsthilfe und Bürgerinitiativen, Nr. 43, Bonn 2012

TIMMER, Karsten: Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der Stifter-Studie, Gütersloh 2006

Theologie und Philosophie

ADLOFF, Frank; MAU, Steffen (Hg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/Main 2005

ANDREWS, Claudia u. a. (Hg.): Geben, Schenken, Stiften – theologische und philosophische Perspektiven, Münster 2005

BAYER, O.: Art. Gabe II systematisch-theologisch, in: RGG Bd. 3, 2000

BAYER, O. (Hg.): Martin Luthers Theologie. Eine Vergegenwärtigung, Tübingen 2007

BERKING, Helmut: Schenken. Zur Anthropologie des Gebens, Frankfurt/Main 1996

CAILLE, Alain: Anthropologie der Gabe, Paris 2007

DALLMANN, Hans Ulrich u. a. (Hg.): Gutes Gelingen. Festgabe zum 60. Geburtstag von Fritz Rüdiger Volz, Berlin 2006

EBACH, Jürgen (Hg.): „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001

FRETTLÖH, Magdalene: Der Charme der gerechten Gabe. Motive einer Theologie und Ethik der Gabe am Beispiel der paulinischen Kollekte für Jerusalem, in: Ebach, Jürgen (Hg.): „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001

GODELIER, Maurice; PFEIFFER, Martin: Das Rätsel der Gabe. Geld, Geschenke, heilige Objekte, München 1999

GSCHWIND, Ludwig: Auch das ist Caritas. Die Bitte um eine Spende, in: Klerusblatt 2006

HAAS, Hanns-Stephan (Hg.): Theologie und Ökonomie. Ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs, Gütersloh 2006

HAHN, Udo u. a.: Geben und Gestalten. Brauchen wir eine neue Kultur der Gabe?, Berlin 2008

HAHN, Udo (Hg.): Prägen und bewegen. Wie evangelische Werke und Verbände Kirche und Gesellschaft gestalten, Frankfurt/Main 2001

HÉNAFF, Marcell u. a.: Der Preis der Wahrheit. Gabe, Geld und Philosophie, Frankfurt/Main 2009

HILLEBRECHT, Steffen W.: Die Praxis des kirchlichen Marketings. Die Vermittlung religiöser Werte in der modernen Gesellschaft, Hamburg 2000

HOFFMANN, Veronika (Hg.): Die Gabe – Ein Urwort der Theologie?, Frankfurt/Main 2009

HOLM, B. K.; WIDMANN, P. (Hg.): Gabe und Geben bei Luther. Das Verhältnis zwischen Reziprozität und reformatorischer Rechtfertigungslehre, Berlin 2006

HOLM, B. K.; WIDMANN, P. (Hg.): Word – Gift – Being, Tübingen 2009

LIEBS, Helmut: Vision und Vermögen verbinden. Kirchliches Fundraising theologisch betrachtet, in: Deutsches Pfarrerblatt 109, 2009

MAUSS, Marcel: Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften, Frankfurt/Main 2009

MÜLLER, Oliver: Vom Almosen zum Spendenmarkt. Sozialethische Aspekte christlicher Spendenkultur, Freiburg i. Br. 2005

SAARINEN, R.: Gunst und Gabe. Melanchthon, Luther und die existentielle Anwendung von Senecas „Über die Wohltaten“, in: Brosseder, J.; Wriedt, M. (Hg.): Kein Anlass zur Verwerfung, Frankfurt/Main 2007

SCHNEIDER, Markus: Zwischen Geld und Güte. Finanzmaßnahmen in einer Kirche der Güte. Von Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Münster 2001

SCHULZ, Claudia u. a. (Hg.): Wer hat, dem wird gegeben. Biblische Zumutungen über Armut und Reichtum, Neukirchen-Vluyn 2009

VOLZ, Fritz Rüdiger u. a.: Zweifelhafte Beziehungen. Zum Verhältnis von sozialer Arbeit, Ehrenamt und Zivilgesellschaft, Bochum 2003

VOß, Andreas: Betteln und Spenden. Eine soziologische Studie über Rituale freiwilliger Armenunterstützung, ihre historischen und aktuellen Formen sowie ihre sozialen Leistungen, Berlin 1993

Sonstiges

AUKSUTAT, Ksenija: Gemeinde nah am Menschen. Praxisbuch Mitgliederorientierung, Göttingen 2009

CONTA GROMBERG, Ehrenfried: Handbücher Unternehmenspraxis. Handbuch Sozial-Marketing: Strategie, Praxis, Trends – Durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg, Berlin 2006

EURICH, Johannes u. a. (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde, Stuttgart 2010

GEMEINSCHAFTSWERK DER EVANGELISCHEN PUBLIZISTIK: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004

HALFAR, Bernd; BORGER, Andrea (Hg.): Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007

HAUSCHILDT, Eberhardt u. a.: Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2010

HAUSCHILDT, Eberhardt u. a.: Milieus praktisch II. Konkretionen für helfendes Handeln in Kirche und Diakonie, Göttingen 2010

KAISER, Jochen-Christoph; GRESCHAT, Martin (Hg.): Sozialer Protestantismus und Sozialstaat: Diakonie und Wohlfahrtspflege in Deutschland 1890–1938, Stuttgart 1996

KREUZER, Thomas; TREMEL, Holger (Hg.): Wo Elefanten schwimmen und Lämmer waten. Von Tiefen und Untiefen der Kommunikation. Festgabe für Wolfgang Kroeber, Berlin 2010

KRIEG, Michael: Database-Fundraising. Werkzeug für erfolgreiches Fundraising, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen 01/09, Aachen 2009

LUTZ, Andreas; RÜPING, Cornelia: Praxisbuch Networking. Einfach gute Beziehungen aufbauen. Von Adressmanagement bis XING.com, Wien 2009

MARTIS, Wilfried: Spendenrecht in der Praxis der Kirchengemeinden und Kirchengebirke, Stuttgart 1996

MEDIENVERBAND der Evangelischen Kirche im Rheinland (Hg.): Kirche und Finanzen. Handbuch Gemeinde & Presbyterium, Düsseldorf 2005

PUTTENAT, Daniela: Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2010

RIPKEN, Alexandra: Das persönliche Gespräch, Gotha 2011

SCHULZ, Claudia; HAUSCHILDT, Eberhardt; KOHLER, Eike: Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2008

TULKE, Sandra: Steuerpflicht der kirchlichen Körperschaften und Einrichtungen, Stuttgart 2005

VESTER, Michael; VÖGELE, Wolfgang; BREMER, Helmut (Hg.): Soziale Milieus und Kirche, Würzburg 2002

Kapitel 9

Begriffserklärungen

9. Begriffserklärungen

Abgabenordnung (AO) – regelt das Steuerrecht der Bundesrepublik Deutschland und wird als Steuergrundgesetz bezeichnet

Agentur – ein Dienstleister u. a. im Bereich Fundraising und Direktmarketing

AIDA – das AIDA-Modell beschreibt die Wirkung von Werbung auf den Konsumenten. Attention = Aufmerksamkeit, Interest = Interesse, Desire = Verlangen, Action = Handeln

Akquise – auch Akquisition genannt, ist das Einwerben z. B. von Unterstützung

Alleinstellungsmerkmal – das Einzigartige Ihrer Kirchengemeinde/Organisation

Altruismus – selbstlose Tätigkeit für andere

Anlassspenden – Spenden zu besonderen Anlässen wie Geburtstag, Jubiläum, Hochzeit, Trauerfeier, Vereinsfeier usw.

Benefizevent – strategisch geplante Fundraising-Veranstaltung

Beschwerdemanagement – strukturierter Umgang mit Beschwerden

Branding – Aufbau und Weiterentwicklung einer Marke

Briefing – Kurzeinweisung, Kurzbesprechung

Bürgerstiftung – eine Stiftung von Bürgern für Bürger, die sich selbst organisiert und unabhängig handelt

Bußgeldmarketing – falscher Begriff für → **Geldauflagenmarketing**

Call-Center – Telefondienstleister, der im Auftrag telefonisch zu bewältigende Aufgaben gegen Bezahlung übernimmt

Charity Event – wird als Veranstaltung verstanden, deren Erlös einem wohltätigen Zweck zugutekommt

Corporate Citizenship – Konzept eines Unternehmens zu seinem bürgerlichen Engagement

Corporate Design – das einheitliche grafische Erscheinungsbild einer Organisation

Corporate Identity – Konzept zur gemeinsamen und einheitlichen Identifikation aller Mitarbeiter einer Organisation sowie Verbundenheit mit den Zielen und dadurch positive Außenwirkung

Corporate Social Responsibility (CSR) – Konzept zur sozialen Verantwortung von Unternehmen

Corporate Volunteering – Konzept zur Freistellung von Mitarbeitern eines Unternehmens für gemeinnützige Aufgaben

Customer Relationship Management (CRM) – Kundenbeziehungsmanagement, Kundenpflege; im gemeinnützigen Bereich auch → **Donor Relationship Management** genannt

Database / Datenbank – Fundraising-Software zur möglichst effizienten Verwaltung von Spenderdaten und gezielter Steuerung von Fundraisingaktionen

Datenpflege – stetige Aktualisierung relevanter Spenderdaten

Direct Mailing – Spendenbrief, bei dem die Empfänger „direkt“, also persönlich mit ihrem Vor- und Nachnamen, angesprochen werden

Donor Relationship Management (DRM) – Spenderbeziehungsmanagement

Doublette – gleiche Adressen in der Spenderdatei

DZI – Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen: Organisation, die das DZI-Spendensiegel vergibt

e-Fundraising – Fundraisingmethode, bei der das Internet als Kommunikationsmittel genutzt wird

eingetragener Verein – der e. V. ist als eigene juristische Person im Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts eingetragen; die Mindestanzahl der Vereinsmitglieder beträgt sieben Personen

Erbschaftsfundraising – Methode für das gezielte Einwerben von Vermächtnissen und Erbschaften (Legate)

Ethik – Beschäftigung mit Normen und Werten, an denen sich sittliches Handeln orientieren sollte

Event – Veranstaltung

Familienstiftung – rechtsfähige Stiftung des BGB, die unmittelbar am Wohl der eigenen Familienmitglieder oder mehrerer Familien interessiert ist. Im Unterschied zu anderen Stiftungsformen sind Familienstiftungen nicht gemeinnützig.

Firmenspende – steuerlich begünstigte freiwillige Leistung eines Unternehmens ohne Gegenleistung des Empfängers

Flyer – Werbeblatt, Prospekt in unterschiedlicher Falzung

Förderstiftung – unterstützt Projekte, ohne sie selbst zu initiieren

Freistellungsbescheid – Anerkennung der Gemeinnützigkeit einer Organisation durch das zuständige Finanzamt. Der Freistellungsbescheid bestätigt die steuerliche Freistellung, wenn die Organisation ausschließlich und unmittelbar mildtätigen, kirchlichen, religiösen, wissenschaftlichen oder anderen gemeinnützigen Zwecken dient, und ist zugleich die Voraussetzung dafür, dass die Organisation Zuwendungsbestätigungen ausstellen darf. Kirchengemeinden benötigen als Körperschaften des öffentlichen Rechts keinen Freistellungsbescheid.

Füllanzeige – Anzeigen gemeinnütziger Organisationen, die von Zeitungen/Magazinen kostenlos abgedruckt werden

Fundraising – Begriff aus den USA; fund = Mittel, Ressourcen, to raise = beschaffen, besorgen, aufbringen. Fundraising ist die strategisch geplante und auf Dauer angelegte Beschaffung von finanziellen Mitteln, Sachwerten, Zeit und Know-how zur Verwirklichung von gemeinwohlorientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien.

Fundraising-Software – Software für Spenden- und Kampagnenmanagement (→ **Database**)

Geburtstagsspende – Verzicht auf persönliche Geschenke zugunsten einer gemeinnützigen Organisation, auch → **Anlassspende** genannt

Geldauflagenmarketing – das Einwerben von Geldzuweisungen von Gerichten, Staatsanwaltschaften, Zoll- und Finanzämtern

GEMA – Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte. Erteilt die für eine Aufführung notwendige Genehmigung in Vertretung für die rechtlichen Urheber der Musik. Jeder öffentliche Einsatz von Musik muss grundsätzlich bei der GEMA gemeldet werden. Die Kosten richten sich nach der Größe der Veranstaltung.

Gemeinnützigkeit – Tätigkeiten oder Mittel, die dem Gemeinwohl dienen oder zugutekommen. In der → **Abgabenordnung** (AO) sind die gemeinnützigen Zwecke festgelegt.

gGmbH – gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Großspenden-Fundraising – gezielte Akquise von größeren Geldbeträgen oder Sachleistungen. Die Grenze, ab wann von einer Großspende zu sprechen ist, legt jede Organisation für sich selbst fest.

Hausliste – Verzeichnis der Spender und Kontakte einer Organisation

Image – bestimmtes Bild oder Vorstellung, die bei einer Gruppe von Menschen oder in der allgemeinen Öffentlichkeit von einer Organisation vorhanden ist

Kaltadresse – Adresse einer Person, zu der es bisher noch keinen Kontakt gegeben hat

Kampagne – koordinierte Aktion(en) mit mehreren Bestandteilen zur Erreichung eines festgelegten Ziels

kirchliche Zwecke – in § 54 der Abgabenordnung (AO) sind die kirchlichen Zwecke, für die eine Steuerbegünstigung erhoben wird, aufgeführt

Kollekte – Geldsammlung während und/oder am Ende eines Gottesdienstes

Kondolenzspende – Spende bei Trauerfällen zugunsten einer gemeinnützigen Organisation (→ **Anlassspenden**)

Kontakthistorie – Übersicht über alle wichtigen Kontakte/Begegnungen einer Organisation

Legat – Erbschaft oder Vermächtnis

Leistungsspende – auch Kompetenzspende genannt; Unterstützung durch Know-how, eine Dienstleistung, einen bestimmten Aufwand oder die Kostenübernahme durch einen Spender

Lettershop – Dienstleister, der Spendenbriefe bzw. Mailings von der Druckvorbereitung bis zum Versand abwickelt

Listbroker – Dienstleister für das Anmieten von Fremdadressen

Lotterien (auch: Tombolas) – gehören zum Bereich der Glücksspiele. Sie werden vereinzelt zur Mittelakquise für den gemeinnützigen Sektor eingesetzt. Achtung: Rechtsvorschriften müssen beachtet werden!

Mailing – Spendenbrief, der an viele Empfänger gleichzeitig geschickt wird

Marketing – der Begriff beschreibt ein Konzept der marktorientierten Unternehmensstrategie zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und anderer Interessengruppen

Merchandising – Verkauf von Produkten (Mützen, T-Shirts, Kalender, Tassen, Gläser u. v. m.) als Werbemaßnahme und zur Erzielung zusätzlicher Einnahmen

Mildtätigkeit – Tätigkeiten oder Mittel, die besonders bedürftigen Personen dienen oder zugutekommen. Der Kreis der begünstigten Personen ist in der → **Abgabenordnung** festgelegt.

Newsletter – informiert kurz und knapp über die wichtigsten Ereignisse und Neuheiten

NGO – Non Governmental Organization oder Nichtregierungsorganisation; eine nicht-staatliche Einrichtung

NPO – Non Profit Organization oder Nonprofit-Organisation; eine gemeinnützige Organisation, die keine wirtschaftlichen Gewinnziele verfolgt

Online-Fundraising – Nutzung des Internets als Fundraising-Instrument

Online-Spende – durch ein in Webseiten integriertes Spendenformular kann der Nutzer vom Computer aus spenden

operative Stiftung – unterstützt nur Projekte, die von der Stiftung selbst initiiert, konzipiert und umgesetzt werden

Patenschaft – spezielle Form einer Dauerspende für eine Person oder ein Projekt

Personalisierung – persönliche Anrede, insbesondere bei einem Mailing

Philanthropie – Menschenliebe

Portooptimierung – Portoeinsparung durch entsprechende Auswahl von Format und Papierstärke sowie Nutzung von Möglichkeiten der Sortierung von Anschreiben und Spendenbriefen z. B. nach Infopost

Pressearbeit – die Pflege der Beziehungen zwischen einer Organisation und den Medien

Printmedien – gedruckte Medien, z. B. Zeitungen, Zeitschriften, Magazine, Bücher

PS – Postskriptum; in einem Spendenbrief kann das Postskriptum zur Verstärkung der entscheidenden Botschaft nach der Unterschrift genutzt werden

Public Relations – Öffentlichkeitsarbeit, interne und externe Kommunikation

Qualitätsmanagement – beschreibt alle Verfahren, die zur qualitativen Verbesserung des Produkts, der Prozesse und der Dienstleistungen in einem Unternehmen oder einer Organisation führen

Rechnungsprüfungsamt – ein RPA übernimmt die Aufgaben der Wirtschaftsprüfung bei öffentlich-rechtlichen Organisationen (z. B. Kirche)

Relationship-Fundraising – zielt auf die dauerhafte Bindung der Spender an die gemeinnützige Organisation (→ **Customer Relationship Management**)

Response – Rückmeldung, Antwort

Return on Investment (ROI) – Kennzahl für den Ertrag/Erfolg einer Fundraisingaktion bezogen auf die dafür notwendigen Ausgaben

Robinsonliste – Liste, in die sich Personen eintragen lassen können, die keine Spendenbriefe und Direktwerbung erhalten möchten. Diese Liste wird vom Direktmarketingverband in Wiesbaden geführt.

Sachspende – alle geldwerten, sachlichen Spenden und Naturalien

SMS-Spende – Auslösung einer Spende durch eine SMS-Nachricht

Social Media – soziale Netzwerke und Netzgemeinschaften zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen

Spende – freiwillige Zuwendung von Geld oder geldwerten Leistungen ohne Gegenleistung

Spendenbescheinigung → Zuwendungsbestätigung

Spendenportal – bündelt Spendenaufrufe von verschiedenen gemeinnützigen Organisationen und Projekten aus der ganzen Welt und stellt diese auf einer Internetplattform vor

Spenderbindung – dazu gehört alles, was dazu dient, den Spender an die Organisation zu binden und Spendertreue zu erzielen; das kann durch guten Service, freundliche Behandlung von Beschwerden und den Aufbau von Vertrauen geschehen (→ **Customer Relationship Management**)

Spenderpyramide – schematische Darstellung von Spendergruppen

Sponsoring – Zuwendung von Geld oder geldwerten Leistungen an eine gemeinnützige Organisation, die als Gegenleistung zum Beispiel entsprechende Werbemöglichkeiten zur Verfügung stellt. Über das Sponsoring wird eine schriftliche Vereinbarung (z. B. Vertrag) geschlossen.

Stakeholder – Personen bzw. Personengruppen, die ein Interesse an einer Organisation oder an einem Projekt haben

Straßensammlung – Spendensammlung im öffentlichen Raum, meist auf Plätzen oder in Fußgängerzonen

Telefonfundraising – Akquise von Spenden über das Telefon

Testimonial – (prominente) Person, die in Form einer kurzen Äußerung persönlich das Anliegen einer gemeinnützigen Organisation unterstützt

Tombola → Lotterien

USP – Unique Selling Proposition → **Alleinstellungsmerkmal**

Vermächtnis – Verfügung eines Erblassers, dass Personen einzelne Gegenstände oder Geldbeträge aus seinem Nachlass erhalten sollen

Werbeagentur – ein Dienstleistungsunternehmen, das bei Werbeaktionen oder bei der Öffentlichkeitsarbeit/PR unterstützt oder diese im Auftrag komplett übernimmt

Werbemobil – Fahrzeug mit Werbemöglichkeiten für Sponsoren

zeitnahe Mittelverwendung – die eingeworbene Spende muss (bis auf die rechtlichen Möglichkeiten einer Rücklagenbildung) zeitnah für die satzung- und steuerbegünstigten Zwecke verwendet werden (AO § 58, Abs. 1, Nr. 5) – Achtung: Gesetzesänderung in 2013!

Zeitspende – die Investition von Zeit ohne entsprechende Entlohnung

Zielgruppe – eingrenzbare Menge von Menschen, die mit einer Marketingmaßnahme gezielt angesprochen werden sollen

Zuwendungsbestätigung – vormals Spendenbescheinigung; ein Dokument, das der Spender als Nachweis für eine erbrachte Spende zur Vorlage beim Finanzamt erhält. Die Zuwendungsbestätigung wird von der gemeinnützigen Organisation nach den Vorgaben des Bundesfinanzministeriums (BFM) ausgestellt.

Zweckbindung – eine Spende muss unbedingt für den Zweck verwandt werden, für den sie eingeworben wurde. Die Zweckbindung erfolgt in der Regel mit dem Spendenaufruf. Verwendet der Empfänger die erhaltene Spende nicht vereinbarungsgemäß, kann der Spender seine finanzielle Zuwendung zurückfordern.

Weitere kirchliche Begriffe finden Sie unter www.ekd.de/glauben/abc

Kapitel 10

Unsere Sponsoren

BKK Diakonie

Von Mensch zu Mensch...



Top-
Angebote und
kein Zusatz-
beitrag

BKK Diakonie – die Krankenkasse für soziale Berufe

Wir bieten viele Top-Leistungen in den Bereichen:

- Naturheilkunde
- Gesundes Arbeiten in sozialen Berufen
- Bonusprogramm SANITAS (jährlich bis zu 200 € Prämie)
- Professionelle Zahnreinigung und Zahnersatz
- Schwangerschaft und Familie
- attraktive Gesundheitsreisen und -kurse
- und vieles andere mehr...

>> Weitere Infos finden Sie unter www.bkk-diakonie.de



EKK – Ihre Bank mit christlichen Werten

Ihnen sind Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit,
Verantwortung und Vertrauen für Ihre Bank-
geschäfte wichtig.

Uns auch.

www.ekk.de



Telefon: 0800 520 604 10, E-Mail: ekk@ekk.de

Sie finden uns in Berlin • Eisenach • Erfurt • Frankfurt(M.) • Hannover
Karlsruhe • Kassel • München • Neuendettelsau • Nürnberg
Rummelsberg • Schwerin • Speyer • Stuttgart • Wien

Die EVANGELISCHE KREDITGENOSSENSCHAFT eG im Überblick

Die EVANGELISCHE KREDITGENOSSENSCHAFT eG (EKK) mit Sitz in Kassel ist eine genossenschaftlich organisierte Kirchenbank. Sie wurde 1969 auf Initiative der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck gegründet.

Die Bilanzsumme beträgt aktuell 4,2 Milliarden Euro. Mehr als 300 Mitarbeitende betreuen in 13 Filialen und einem Beratungsbüro deutschlandweit über 1.100 institutionelle Mitglieder bzw. rund 70.000 institutionelle und private Kundeneinheiten. Seit 1998 ist die EKK auch in Österreich vertreten.

Als 1. Kirchen- und Genossenschaftsbank ist die EKK nach dem anspruchsvollsten europäischen Nachhaltigkeitsstandard EMAS^{plus} zertifiziert worden.



Durch Partizipation unterstützen wir die Entwicklung einer zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft.

Unsere Unternehmenskultur basiert auf christlichen Werten, die soziales Engagement für uns selbstverständlich machen.



Der Erhalt von Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen ist uns wichtig. Bei unserem Produkt- und Serviceangebot achten wir auf den bewussten Umgang mit den Ressourcen unserer Schöpfung. Insgesamt hat ökologisches Handeln für uns eine hohe Priorität.



Die nachhaltige Sicherung und Förderung der wirtschaftlichen Grundlage unserer Kunden stehen für uns im Mittelpunkt.

Durch effizientes und nachhaltiges Wirtschaften werden Erträge erzielt, die den Unternehmenserhalt und die Förderung von Kirche und Diakonie ermöglichen. Gleichzeitig unterstützen wir damit die wirtschaftliche Stabilität und eine faire Preisgestaltung.

Ihre Bank mit christlichen Werten

Wenn nur alles so einfach wäre!

Gemeindebrief ist das Serviceportal für Kirchengemeinden mit der größten und komfortabelsten Bild- und Textdatenbank und über 12.000 Nachdruckmaterialien zu Anlässen des Kirchen- und Kalenderjahres im Heft- und Onlinearchiv unter www.gemeindebrief.de

Mehr Service auf dem Onlineportal

Übersichtliche und einfache Navigation im „Bild- und Textarchiv“ aller Magazinausgaben seit 1992:

- > meditative Fotos und Texte
- > Monatssprüche und Jahreslosungen
- > Cartoons und Comics
- > Grafiken und Zeichnungen
- > Illustrationen und Vignetten

Neue Rubrik „Aktuell“

Laufend neue Fotos und Texte – unabhängig vom zweimonatlichen Erscheinungsrhythmus der Magazinausgabe:

- > Bilder, Berichte und Reportagen zur gegenwärtigen Nachrichtenlage aus Kirche, Diakonie, Politik und Gesellschaft
- > Fotostrecken von Kirchentagen, Kampagnen, Synoden in Kooperation mit der Bildredaktion des Evangelischen Pressedienstes (epd)
- > Berichte aus dem renommierten evangelischen Monatsmagazin „chrismon“
- > Nachrichten und Kommentare aus dem Onlineportal evangelisch.de

Mehr als nur eine Datenbank

Praxistipps & Profitricks für Ihre Öffentlichkeitsarbeit:

- > Checklisten Redaktionsarbeit
- > Grafik, Layout, Typografie
- > Schreibwerkstatt
- > Schaukastengestaltung
- > Gemeindebrief-Kritiken
- > Fundraising
- > Medientipps
- > Werbemittel



Arbeiten Sie mit dem größten Onlineportal für Gemeinden ohne zusätzliche Lizenzkosten!



Ihre Vorteile als Onlineabonnent:

- > **Alle Nutzungsrechte:** Sie dürfen zusätzlich zu den epd-Bildern und Texten von [chrismon](http://chrismon.de) und evangelisch.de alle 12.000 Nachdruckmaterialien im Onlinearchiv seit 1992 ohne Lizenzkosten in nichtkommerziellen Publikationen der Kirchengemeinde veröffentlichen.
- > **Gemeindebrief Plus Online** beinhaltet die Zusendung von sechs Heftausgaben zum Jahresabopreis von 95,40 € inkl. Porto Inland.
- > **Exklusive Abopremie:** Aus Anlass des 34. Deutschen Evangelischen Kirchentages 2013 in Hamburg bieten wir Ihnen für die Bestellung des Prämiensabonnements „Gemeindebrief Plus Online“ bis spätestens zum 31.8.2013 eine exklusive Prämie an: Sichern Sie sich jetzt die schicke Tragetasche „RuppiBag“ mit dem Gemeindebrief-Logo in limitierter Sonderausgabe. Die Lieferung erfolgt nach ca. vier Wochen, frühestens jedoch nach Zahlungseingang und solange der Vorrat reicht!
- > Bestellen unter www.gemeindebrief-bestellen.de

„Ich habe völlig vergessen zu schreiben, dass es nun richtig Spaß macht, auf Ihrer Site zu suchen. Alles geht jetzt viel schneller und ist einfach komfortabler. Ich arbeite gern mit Ihrer Site. Heute habe ich auch erstmals die Suchfunktion genutzt und es klappte prima. Danke ans ganze Team.“ Uwe N.

Bis 31.08.2013 bestellen & tolle Prämie sichern!



Fordern Sie jetzt einen sechswöchigen Probezugang für gemeindebrief.de an!

Schicken Sie eine E-Mail an test@gemeindebrief.de. Die Freischaltung erfolgt innerhalb von zwei Wochen nach E-Mail-Eingang! **Es entstehen für Sie oder Ihre Gemeinde keine neuen Kosten!** Unter den ersten 300 E-Mail-Eingängen bis zum 30.6.2013 verlosen wir 10 Taschen RuppiBag!
Fragen zum Abonnement/Passwort/Kundenservice: Tel.: 069/58098-225, Fax: 069/58098-226, E-Mail: kundenservice@gemeindebrief.de

Schaffen Sie Leitplanken für Ihr Stiftungsvermögen!

Wir unterstützen Sie dabei.

Informationen über unsere Stiftungsberatung, Anlagerichtlinien und nachhaltige Angebote der *Bank für Kirche und Diakonie* finden Sie unter www.KD-BANK.de/Stiftungsberatung oder rufen Sie uns einfach an. Wir beraten Sie gern und freuen uns, gemeinsam mit Ihnen die Zukunft Ihrer Stiftung zu gestalten.

Bank für Kirche und Diakonie | www.KD-BANK.de
Stiftungskordinatorin Christiane Wicht-Stieber
Fon 0231 - 58444 - 242 | Stiftung@KD-BANK.de



www.KD-BANK.de/Stiftungsberatung

Gehen Sie mit uns stiften!

Menschen, die eine Stiftung gründen und verantwortlich führen, stehen vor einer Vielzahl von Fragen und Anforderungen. Vom Stiftungszweck über die richtige Rechtsform bis hin zur Zuwendungsbestätigung und passenden Geldanlagen – es sind viele wichtige Entscheidungen zu treffen. Wir unterstützen Stiftungen mit unserer Erfahrung, unseren Kontakten und besonderen Dienstleistungen.

Die *Bank für Kirche und Diakonie* begleitet Sie im Entstehungsprozess und im Stiftungsalltag. Wir bieten Lösungen in allen Finanzfragen: Vom professionellen Zahlungsverkehr über nachhaltige Geldanlagen bis hin zu komplexen Finanzierungen. Unsere Angebote im Überblick.

- Moderation im Gründungsprozess
- Unterstützung bei der Umsetzung des Stifterwillens in eine Stiftungssatzung
- Unterstützung bei der Erstellung von Anlagerichtlinien
- StiftungsVermögensAnalyse unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte
- Nachhaltige Geldanlagen unter Berücksichtigung des Stifterwillens
- Veranstaltungen zu Stiftungsthemen
- Partizipation an unserem Netzwerk aus Rechtsanwälten, Steuerberatern, Fundraisern, Stiftungsgründern und -verantwortlichen, Verbänden usw.

Unser Branchen-Know-how und die Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Kirche und Diakonie, Einrichtungen und Stiftungen machen uns zum Bankspezialisten für unsere Kundinnen und Kunden.

Institutionen, Stiftungen und Privatkunden, die unsere christlichen Werte teilen, sind herzlich willkommen.

Ihre Bank für Kirche und Diakonie

In den 1920er-Jahren haben Menschen in Kirche und Diakonie die genossenschaftliche Idee für sich genutzt. Ihr Vorhaben war zukunftsweisend und vorausschauend – ähnlich dem einer Stiftung. Solidarität, Verantwortung, Nähe, Partnerschaftlichkeit und Hilfe zur Selbsthilfe waren die maßgeblichen Werte unserer Gründer, die bis heute unser Handeln bestimmen.

Zu unserem Portfolio gehören überzeugende IT-Lösungen für ...

Fundraising CONTEXT K

Context K ist eine moderne und dabei kostengünstige **Fundraising-Management Software**, die Ihnen hilft, den Überblick über Ihre Daten zu behalten, und die Kommunikation mit Ihren Spendern effizient unterstützt.



NEU!
Version
4.0

Meldewesen MEWIS NT

Mewis NT, die Integrationsplattform für das **kirchliche Meldewesen**. Mewis NT ist eine moderne, rein internetbasierte Anwendung, die in Echtzeit einen Online-Zugriff auf alle kirchlichen Meldedaten bietet.



NEU!
Version
2.0

Finanzmanagement KFM

KFM, das Kirchliche Finanzmanagementsystem ermöglicht Transparenz von Wirtschaftlichkeit und Wirkung kirchlichen Handelns auf allen Verwaltungsebenen.



Friedhofsgebührenkalkulation

MYOBOLUS

Mit **myObolus** wurde ein Verfahren entwickelt, das es allen Friedhofsverwaltungen ermöglicht, die Kalkulation von **Friedhofsgebühren** nach kommunalem Abgabengesetz (KAG) mit **einer einzigen Software** zu erledigen.



www.kigst.de

Besuchen Sie uns im Internet und informieren Sie sich über unser Produktportfolio.

Profitieren Sie von unseren zusätzlichen Dienstleistungen!

IT-Dienstleistung IT-SERVICES

Im Mittelpunkt unserer IT-Services steht der Nutzen des Kunden!

Die KIGST hat sich in den vergangenen Jahren nicht nur als Systemhaus im Bereich Softwareentwicklung einen Namen gemacht, sondern verfügt über eine ebenso langjährige und erfolgreiche Expertise im Hosting von Fachverfahren. Das fachliche Verständnis sowie die Kompetenz unserer Mitarbeiter in Fragen der IT-Services sind die Grundsteine für eine kompetente und wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Ob **Hosting** in unserer **neuen Rechenzentrums-umgebung**, die Ihnen höchsten Sicherheitskomfort bietet oder **Beratung** bei der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse, die Formulierung einer IT-Strategie, die Auswahl von geeigneter Software, die Finanzplanung Ihres IT-Projektes, Performance Analysen oder eine IT-Sicherheitskonzeption. Unser Team von hoch qualifizierten Experten steht Ihnen persönlich zur Verfügung. Wir garantieren Ihnen eine umfassende und engagierte Beratung auf die Sie sich verlassen können.

Wir machen Ihre IT vom Kosten – zum Erfolgsfaktor!

Social Software Suite



Dank der Kooperation der KIGST GmbH mit der Just Software AG bietet Ihnen die KIGST eine ganzheitliche **Social Software Suite**, die einfache und gewohnte Bedienbarkeit von erfolgreichen Social-Media Plattformen bietet, die sich im Internet täglich millionenfach bewähren, ohne die dortigen Nachteile der eingeschränkten persönlichen Verwaltung Ihrer Daten in Kauf nehmen zu müssen.

Die Anwendungsfelder sind zahlreich und ermöglichen Mitarbeitern unter anderem schnell und einfach

- Neuigkeiten und Informationen zu kommunizieren,
- Ansprechpartner zu finden,
- Ideen und Erfahrungen zu teilen,
- Termine vor- und nachzubereiten,
- Projekte und Arbeitsgruppen zu organisieren,
- Dokumente zu erstellen und auszutauschen,
- Kundenkontakte zu verwalten (Social CRM).



Wir machen Ihre IT-Kosten zum Erfolgsfaktor

Die KIGST GmbH ist seit mehr als 40 Jahren ein Partner für gemeinnützige Organisationen von Caritas, Diakonie und Kirche. Wir bieten unseren Kunden innovative und preisgünstige Software-Produkte und IT-Dienstleistungen an.

Unser Portfolio umfasst Produkte aus dem Finanzwesen, dem kirchlichen Meldewesen und der Friedhofsgebührenkalkulation ebenso, wie ein führendes Produkt für das Fundraising-Management. Alle unsere Produkte sind webbasierend und können ohne großen Installationsaufwand sofort eingesetzt werden (SAAS - Software as a Service).



Unsere Kunden über Context K

“MÜSSTE ICH DIE LEISTUNGEN DER KIGST ZUSAMMENFASSEN, DANN WÜRD E ICH SAGEN:

- SIE SIND PREISWERT.
- SIE HABEN EIN ZENTRALES MANAGEMENT.
- SIE HABEN EINE SEHR GUTE HOTLINE.
- SIE VERSTEHEN KIRCHE UND DIAKONIE.”

HANS-WERNER MERKELBACH, PROKURIST
RHEINISCHE GESELLSCHAFT FÜR INNERE MISSION & HILFSWERK GMBH



SOCIAL SOFTWARE SUITE

Die KIGST bietet eine ganzheitliche Social Software Suite, die Ihnen einfache und gewohnte Bedienbarkeit von erfolgreichen Social-Media Plattformen, die sich im Internet täglich millionenfach bewähren, bietet, ohne die dortigen Nachteile der eingeschränkten persönlichen Verwaltung Ihrer Daten hinnehmen zu müssen.



SOFTWARE

Die Schwerpunkte in unserem Produkt-Portfolio für Kirche, Kommune und NPO's sind das Database-Fundraising, das kirchliche Meldewesen, Finanzmanagement und die rechtssichere Friedhofsgebührenkalkulation.



HOSTING

Die KIGST verfügt über eine langjährige und erfolgreiche Expertise im Hosting von Fachverfahren. Hosten Sie in unserer neuen Rechenzentrums Umgebung, die Ihnen höchsten Sicherheitskomfort bietet.



IT SERVICES

Ob Hosting oder Beratung bei der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse, die Formulierung einer IT-Strategie, die Auswahl von geeigneter Software, die Finanzplanung Ihres IT-Projektes, Performance Analysen oder eine IT-Sicherheitskonzeption. Wir garantieren Ihnen eine umfassende und engagierte Beratung auf die Sie sich verlassen können.

IT SERVICES

FINANZWESEN

FUNDRAISING

FRIEDHOFSGEBÜHREN

KIRCHLICHES MELDEWESEN



KIGST GmbH
Geschäftsstelle Offenbach
Strahlenbergerstr. 112
63067 Offenbach am Main
Tel.: +(49) 69 / 6092 0
Fax: +(49) 69 / 6092-190

KIGST GmbH
Zweigniederlassung Duisburg
Aakerfährstr. 40
47058 Duisburg
Tel.: +(49) 203 / 30198-0
Fax: +(49) 203 / 30198-255

INFO@KIGST.DE | WWW.KIGST.DE



PLANSECUR

Die Finanzplaner.

Werteorientierung und Wirtschaftlichkeit in Einklang bringen.

Seit mehr als 25 Jahren erleben Menschen, dass dieser Anspruch auf die Plansecur in vielerlei Hinsicht zutrifft. Im Jahr 1986 von Klaus Dieter Trayser gegründet, entwickelte sich das Unternehmen bis heute nach diesen Leitlinien. Die Plansecur ist unabhängig von Produktgebern und vollständig eigenkapitalfinanziert, das heißt, sie muss keinem Dritten Rechenschaft ablegen oder ist an dessen Weisungen gebunden. Aufgrund dieser Unabhängigkeit können die Plansecur-Finanzplaner als Finanzmakler die Verpflichtung einlösen, ihr Tun ausschließlich am Bedarf ihrer Mandanten auszurichten.



Elke Fischer

Bankfachwirtin
Gesellschafterin

Fehnstr. 19 a
96317 Kronach

Fon 092 61 / 62 74 24
Fax 092 61 / 96 62 23
Mobil 01 71 / 3 13 93 89
e.fischer@plansecur.de
www.e-fischer.plansecur.de

Die Plansecur-Finanzplanung erfolgt nach den Grundsätzen verantwortungsvoller Vermögensberatung.

Die Plansecur-Finanzgruppe ist finanziell unabhängig. Das Firmenkapital befindet sich mehrheitlich im Eigentum der selbstständig tätigen Plansecur-Finanzplaner.

- **Je enger der Markt und je härter der Wettbewerb, desto wichtiger ist es, klare ethische Leitlinien zu haben, an denen das eigene Handeln ausgerichtet werden kann.**

Stiftungen, Gemeinden und gemeinnützige Einrichtungen haben die Entwicklungen der letzten Jahre mit den beiden einschneidenden Krisen 2000 und 2008 nicht selten schmerzhaft erlebt: Einerseits ist es immer schwieriger geworden, adäquate Geld- und Kapitalanlagen zu finden, andererseits waren dort Verluste zu verzeichnen, wo man ein wenig mehr Rendite erwartet hätte. „Kapitalerhalt als oberste Priorität zu sehen und den Verlockungen des Marktes zu widerstehen ist das eine – die nötigen Gelder zur Finanzierung unserer Arbeit zu erwirtschaften ist noch einmal etwas ganz anderes“ berichtet einer unserer Mandanten. Gleichzeitig sorgten die Krisen an vielen Stellen für rückläufige Spenden.

- **Je enger die Ratgeber kooperieren, desto sicherer erreicht der Ratsuchende sein Ziel**

„Zu wissen, wer man ist und für was man steht, erleichtert allen Beteiligten die Arbeit“ erklärt ein Fundraising-Berater die erste Teilaufgabe in der Leitbildentwicklung, die die Grundlage jedes Fundraising bildet. „Solch ein klares Leitbild ist uns durch die Beratungsgrundsätze der Plansecur genauso vertraut wie das, was für ein erfolgreiches Fundraising unverzichtbar ist: Von Herzen zu wissen, wie wertvoll die eigene Arbeit ist.“ beschreibt es Elke Fischer. Dieses Herzblut spürt man den Beteiligten gerne ab: Fundraising-Beratern, Finanz- und Steuerberatern, vor allem aber den Ehrenamtlichen in den Gemeinden. Und wo Menschen in Gottes Geist zusammenarbeiten und für ihre Herzensangelegenheit in der Gemeinde oder Stiftung tätig werden, da wird beim Fundraising aus lästiger Geldakquise ganz schnell ein kreatives Miteinander, das ansteckt – genau das erleben wir als Plansecur-Berater täglich neu in der uns eigenen Teamarbeit.

MEHR ALS
25
JAHRE

UNABHÄNGIG
NACHHALTIG
EINZIGARTIG



PLANSECUR
Die Finanzplaner.

■ **Nachhaltige Geldanlagen sind nicht immer als „grün“ zu erkennen – aber leider sind „grüne Geldanlagen“ nicht immer nachhaltig**

Nachhaltigkeit steht für die ethisch-ökologische Vertretbarkeit. Bei nachhaltigen Geldanlagen wird bei der Auswahl der Investments auf diese speziellen Belange geachtet. Je nach den Prioritäten ist es wichtig, eine eigene Definition zu entwickeln, damit die späteren Anlagen genau ausgesucht werden können. Wo eine Kirchengemeinde oder Stiftung dauerhaft Projekte finanzieren will, braucht es nach Möglichkeit stetige Einnahmen aus den bestehenden Guthaben. In Zeiten niedrigster Zinsen sind alle Beteiligten gefragt, mit gesundem Menschenverstand nach den richtigen Anlagen zu suchen. Je nach Risikobereitschaft oder Risikofähigkeit jedes Anlegers sind die unterschiedlichen Aspekte abzuwägen. Nachhaltigkeit steht im Grundsatz nämlich vor allem auch für Verlässlichkeit und Langfristigkeit.

Deshalb: Nachhaltige Geldanlagen sind nicht immer als „grün“ zu erkennen, sondern fordern genaue Definitionen und ein genaues Hinsehen.

■ **Grüne Geldanlagen sind aber leider auch nicht immer nachhaltig ...**

Ökologische Geld- und Kapitalanlagen bergen zum Teil Risiken, die der Anleger auf den ersten Blick nicht unbedingt wahrnimmt. Die gute Einschätzung von Anlagezeiträumen, vor allem aber die Möglichkeit der Risikobegrenzung ist für Stiftungen wichtig – im Zweifel existentiell. Wo die Emotionen die Risiken – bis hin zur Möglichkeit eines Totalverlusts – ausblenden, sind wir als Berater gefragt, Ihnen Transparenz zu verschaffen. Auch der Blick auf die angenommene Rendite hilft hier bei der Einschätzung im Vorfeld. Nachhaltige Investmentfonds sind – je nach Konstellation der Stiftung – eine gute Ergänzung im Portfolio. Dort, wo durch die Anlagekriterien problematische Handlungsweisen (z.B. Korruption, menschenfeindliche Arbeitsweisen, Umweltrisiken) ausgeschlossen werden, kann dies zu einer gleichmäßigeren Wertentwicklung führen. Je spezialisierter die Geldanlage aber gestaltet ist, desto mehr ist der Berater gefragt, die Hintergründe zu beleuchten und Klarheit für die Entscheidung zu schaffen.

■ **Bei der Anlage Ihrer Guthaben, gerne auch in Finanzierungs- oder Versicherungsfragen ist die Plansecur der richtigen Ansprechpartner.**

„Ein klares Leitbild für die eigene Fundraising-Strategie und die persönlichen Anlagekriterien des Vermögens sind ebenso unverzichtbar für den Erfolg wie das Engagement aller Beteiligten: Fundraising-Berater, Finanz- und Steuerberater und vor allem die vielen Ehrenamtlichen in den Gemeinden.“



Plansecur-Finanzplanerin **Elke Fischer**, Bankfachwirtin.

Spezialisiert auf die Beratung von Stiftungen, kirchlichen und christlichen Institutionen, Orden und Gemeinschaften.

Kontakt:

08 00 / nachhaltig bzw. 08 00 / 62 24 42 58 44

nachhaltigkeit@plansecur.de

Nach 2006 wird der Preis „Ethics in Business“ 2012 zum zweiten Mal vergeben.



Der Preis zeichnet Unternehmen aus, die „fair, verantwortungsvoll und nachhaltig handeln“ und so „die Wirtschaftswelt insgesamt prägen und umgestalten“. Das gesellschaftliche Engagement und der respektvolle Umgang mit Beschäftigten und Geschäftspartnern sind bei der Plansecur selbstverständlich. Deshalb wird die Plansecur erneut als Vorreiter ethischen Handelns mit dem Gütesiegel geehrt.



**Versicherer im
Raum der Kirchen**

Bruderhilfe · Pax · Familienfürsorge

**EIN SCHÖNES GEFÜHL.
RÜCKHALT.**

Man kann Leben einfach versichern. Man kann es aber auch einfach
sicherer und lebenswerter machen.

Gemeinsam tun wir das und unterstützen kirchliche und soziale Projekte.

**Gute Beratung braucht Gespräche.
Wir sind für Sie da.**

**Telefon 0800 2 153456
www.vrk.de**

Menschen schützen.
Werte bewahren.

