

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