

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 nachhaltiges 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 Mitarbeit 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](http://www.fundraising-evangelisch.info/praxistipps/database-fundraising)

