

# WOHLFAHRT **INTERN**

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft



## Erfolgreich Spenden sammeln

- qualifizierte Fundraiser finden
- alle Potenziale heben
- das Sammelfieber entfachen

### **Eigenmittel**

Für ihre Projekte müssen freie Träger immer häufiger ihre Reserven angreifen

### **Geringfügig Beschäftigte**

Die Angleichung der Löhne für Minijobber treibt die Kosten von Caritas-Diensten in die Höhe

### **Tarifvergleich**

Wieviel Urlaub und freie Tage extra es nach AVR und Tarifverträgen gibt



**FUNDRAISING** Organisationen und Einrichtungen entdecken Fundraising als Mittel, um zusätzliche Gelder zu akquirieren. Entsprechend eng wird es auf dem Stellenmarkt. Es wird Zeit, sich um den Nachwuchs zu kümmern.

Text: Jennifer Krämer

# Brennen für die Sache

**D**as Fundraising der Münchner Geschäftsstelle der McDonald's Kinderhilfe-Stiftung besteht aus vier Personen. Die Mitarbeiter kümmern sich um Spendenverwaltung und Sponsoring, Events, Online-Spenden und die Zusammenarbeit mit dem Stifter McDonald's Deutschland. „Bei uns betreiben auch die Hausleitungen in den regionalen McDonald-Häusern Fundraising“, berichtet Merle Spelsberg, Abteilungsleiterin Personal der Stiftung. Dass handgestricktes Spendensammeln keine Zukunft hat, weiß man aber auch in München. Profis zu finden sei allerdings schwer.

„Es gibt immer mehr Akteure, aber nicht genug Fundraiser“, bestätigt Michael Urselmann, Professor für Sozialmanagement und Fundraising an der Fachhochschule Köln. So entlassen etwa die Fundraising

Akademie und auch die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) pro Jahr jeweils etwa 20 Fundraising-Manager. Laut Deutschem Fundraising Verband gibt es momentan etwa 3000 hauptberufliche und professionelle Spenden-Akquisiteure. Damit könne der steigende Bedarf an Fundraisern allerdings aktuell schwer gedeckt werden.

## Direkt aus dem Hörsaal

Im Bachelor-Studiengang „Soziale Arbeit“ der FH Köln gibt es mittlerweile die Möglichkeit, Aufbaumodule zu besuchen, die grundlegendes Fundraising-Wissen an Studierende vermitteln. Zehn bis 20 Studenten pro Jahr entscheiden sich dafür, Fundraising zum Thema ihrer Abschlussarbeit zu machen. Einen Stolperstein für die Absolventen auf dem Weg zum Profi-

Fundraiser gibt es aber noch: „Ihnen fehlt die geforderte Berufserfahrung“, so Fundraising-Experte Urselmann.

Diese Erfahrung kann Rita Schulz, Leiterin des Referats Fundraising bei der Diakonie Düsseldorf, nur bestätigen. „Die Theorie, wie man sie etwa an der Fundraising Akademie vermittelt bekommt, ist das eine“, sagt sie. Das meiste lerne man durch die praktische Arbeit im Kontakt mit den Spendern. Fundraising-Profi Urselmann vermittelt deshalb Absolventen als Volontäre in Organisationen, wo sie in der Praxis Erfahrungen sammeln können. Zusätzliches Knowhow erwerben die künftigen Fundraiser berufsbegleitend an der ZHAW. Die Organisation zahlt ein kleines Volontärs-Gehalt und die Ausbildung.

Momentan finden sich noch viele Quereinsteiger auf Fundraising-Stellen und auf



Regionalvorstand Köppe, Referatsleiterin Schulz, Personalerin Spelsberg, Fundraiserin Karin Urselmann, Wissenschaftler Michael Urselmann: Fundraising ist Sache der ganzen Organisation

dem Bewerbermarkt. Das muss ihre Befähigung nicht zwingend beeinträchtigen. Karin Urselmann zum Beispiel musste, als sie 2003 nach Berlin kam, bitter feststellen, dass eine Stelle als promovierte Historikerin im Kulturbereich nicht in Sicht war – nicht zuletzt, weil regelmäßige Fördergelder für solche Tätigkeiten im Berliner Kulturbetrieb fehlten. Das war der Beginn ihrer Karriere als Fundraiserin. „Ich habe mich gefragt, wo das Geld herkommen kann. So bin ich auf das Thema Fundraising gestoßen und habe eine berufsbegleitende Ausbildung an der Fundraising Akademie gemacht“, erzählt Urselmann. Erste Erfahrungen im professionellen Spendensammeln sammelte sie neben dem Studium bei der Berliner Stadtmission. „Das hat mir so viel Spaß gemacht, dass ich hängen geblieben bin“, berichtet sie. Heute ist Karin Urselmann Fundraiserin bei der Landes- und Regionalgeschäftsstelle der Malteser Nordrhein-Westfalen.

### Stiefkind der Verbände

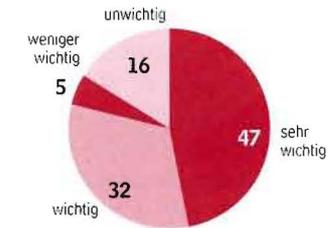
Zu lange ist das Thema Fundraising auch seitens der großen Wohlfahrtsverbände eher stiefmütterlich behandelt worden. Erst langsam finde ein Umdenken statt, weiß Michael Urselmann: „Erst als es finanziell eng wurde und keine öffentlichen Mittel mehr flossen, öffneten sich die Organisationen dem Thema, quasi mit dem Rücken zur Wand“, berichtet er. Dabei brauche es Zeit, Fundraising-Strukturen aufzubauen. Den Organisationen müsse auch bewusst sein, dass Fundraising ein Beruf ist und keine ehrenamtliche Tätigkeit, die sich nebenbei erledigen lässt.

Vor allem mittelgroße und kleine Organisationen haben bislang kaum Erfahrungen mit Fundraising und die Anforderungen, die an einen professionellen Spendensammler gestellt werden müssen. Das ändert sich allmählich. „Konzeptionelles, strategisches Denken sowie professionelles Projektmanagement, Kreativität, Kommunikationsstärke und Empathie, Freude am Miteinander, Offenheit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz“, zählt beispielsweise Personalerin Spelsberg schon recht anspruchsvoll auf. Klar ist ihr auch, dass – je nach Jobprofil – neben abgeschlossenem Studium oder einer entsprechenden Berufsausbildung auch eine mehrjährige Berufserfahrung von Nutzen sein kann. Noch ein wenig wolkig bleibt dagegen die Stellenbeschreibung von Rita Schulz von der Düsseldorfer Diakonie: Potentielle Fundraiser sollten Interesse an sozialer Arbeit haben, gut texten können, kommunikativ sein und Zahlenverständnis mitbringen. Auch Schreibtischarbeit sollte ein Fundraiser mögen: „Es ist viel Schreibarbeit, Anträge stellen und Spendenberichte schreiben gehört dazu.“

Auch beim Regionalverband Oberfranken-Neustadt/Aisch der Johanniter Unfall Hilfe, wo derzeit Fundraising-Stellen auf lokaler Ebene geschaffen und besetzt werden sollen, wird der professionelle Aspekt eher niedrig gehängt. „Fundraising ist für uns nichts komplett Neues, wir intensivieren nun“, sagt Regionalvorstand Philipp Köppe. Schon vorher sei jeder Mitarbeiter ein Fundraiser gewesen und auch für die Leitungsebene war der Kontakt zu Spendern und

### Frage des Monats

Spenden haben große Bedeutung



Angaben in Prozent

Nur einer Minderheit der Entscheider scheinen Spendeneinnahmen für ihr Geschäft nicht wichtig zu sein. Auf unserer Internetseite hatten wir die User im vergangenen Monat nach der Bedeutung von Spendengeldern für die Finanzierung ihrer Arbeit gefragt. Stimmen auch Sie regelmäßig ab:

[www.wohlfahrtintern.de](http://www.wohlfahrtintern.de)



**IFFLAND WISCHNEWSKI**



Rechtsanwälte | Fachkanzlei für die Sozialwirtschaft

Als eine der bundesweit führenden Kanzleien beraten wir mit derzeit 11 Anwälten (w/m) Träger der Alten- und Behindertenhilfe. Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir einen:

### ■ Rechtsanwalt Sozialwirtschaft (w/m)

Sie beraten ambulante und stationäre Einrichtungsträger im Leistungserbringerecht.

#### IHR PROFIL:

- Profunde Kenntnisse im Verwaltungsrecht, Sozialrecht oder Steuerrecht
- Mindestens zwei Jahre Berufserfahrung im Sozial- und/oder Verwaltungsrecht als Rechtsanwalt, Verwaltungsjurist oder Verbandsjurist (w/m)
- Überdurchschnittliche juristische Qualifikation, belegt durch entsprechende Examina oder andere Referenzen
- Wirtschaftliches Verständnis sowie klare und souveräne Kommunikation

Was wir Ihnen zu bieten haben, zeigen wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch. **Lernen Sie uns kennen – wir freuen uns auf Sie!**

Ihre Bewerbung richten Sie bitte an: Herrn Rechtsanwalt Alexander Wischnewski. Eine Bewerbung per Mail senden Sie bitte an [a.wischnewski@iffland-wischnewski.de](mailto:a.wischnewski@iffland-wischnewski.de).

IFFLAND WISCHNEWSKI

Pfungstädter Straße 100 A  
64297 Darmstadt

Telefon 06151 13660-0  
Telefax 06151 13660-33

[www.iffland-wischnewski.de](http://www.iffland-wischnewski.de)  
[info@iffland-wischnewski.de](mailto:info@iffland-wischnewski.de)

Unterstützern eine selbstverständliche Aufgabe: „Der Regionalvorstand ist das Gesicht, das sich auch den Spendern zeigt“, sagt Köppe. Tatsächlich ist Fundraising etwas, das eine ganze Organisation mittragen muss: „Die Geschäftsführung muss ebenso wie der Fundraiser und die ganze Organisation hinter den Projekten und Konzepten stehen, das kann man nicht einfach abkoppeln“, sagt die Fundraiserin der nordrhein-westfälischen Malteser, Karin Urselmann. Bei Großspendern sei der Geschäftsführer nun mal das Gesicht der Organisation, der Fundraiser arbeite nur zu, vermittele dem Spender das richtige Projekt und betreue ihn. Dennoch „sollte ein potentieller Fundraiser der Malteser ein betriebswirtschaftliches oder sozialwissenschaftliches Studium abgeschlossen haben. Ein Abschluss als Fundraising-Manager ist von Vorteil.“

### Fundraiser müssen brennen

Große Organisationen wie das DRK-Generalsekretariat oder Caritas International verfügen sogar über verschiedene Fundraising-Bereiche. Spezialisten kümmern sich um das Direktmarketing, andere um Erbschafts-Fundraising. Ein weiterer Bereich hat Großspender im Fokus und wieder andere die Einwerbung von Fördermitteln bei Stiftungen.

Bei kleineren Organisationen, die nicht in allen Bereichen Fundraising betreiben und oft auch nur ein bis zwei Stellen zu besetzen haben, sei es, wie Fundraising-Profi Urselmann weiß, umso wichtiger, sich auf wichtige Kriterien zu konzentrieren. Fundraiser müssten für ihre Sache brennen: „Spender merken schnell, wenn einer nicht hinter der Sache steht“, weiß er. Ein guter Fundraiser trete als Partner auf: „Das sind Leute, die Win-Win-Situationen kreativ herstellen können.“

### Service

#### Mehr Informationen

Deutscher Fundraising Verband: Fachverband haupt- und ehrenamtlicher Fundraiser, Spendenorganisationen, Fundraising-Dienstleister, Vertreter aus Wissenschaft und Forschung [www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de)

Fundraising Akademie: [www.fundraising-akademie.de](http://www.fundraising-akademie.de)

Nachrichten und Informationen rund ums Thema Fundraising:

[www.fundraiser-magazin.de](http://www.fundraiser-magazin.de)

[www.sozialmarketing.de](http://www.sozialmarketing.de)

[www.urselmann.de](http://www.urselmann.de)

Alle Links finden Sie wie immer auch unter [extras.wohlfahrtintern.de](http://extras.wohlfahrtintern.de)

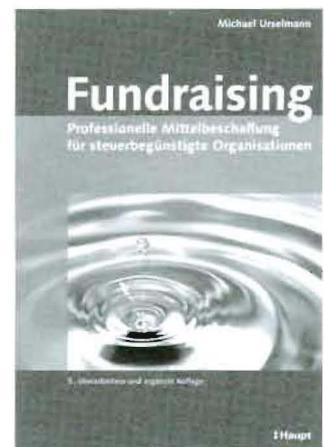
# Anreize schaffen

**Der Fundraising-Experte Michael Urselmann definiert Akquisitions-Management als systematische Steuerung von Fundraising unter effizienter Nutzung vorhandener Ressourcen. Der Auszug aus seinem Buch ‚Fundraising‘ fragt, was hierbei Führung bewirken sollte.**

**O**ft wird der Begriff Führung synonym zum Begriff Management verwandt (Management ist Führung). Hier soll Führung im Sinne der Menschen- beziehungsweise Mitarbeiterführung als eine Management-Aufgabe neben anderen verstanden werden. In diesem Sinne ist Führung Verhaltensbeeinflussung, die eine bestmögliche Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der geführten haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter bewirken soll, um eine optimale Zielerreichung zu gewährleisten. Führung im Fundraising möchte demnach das Wollen, die Motivation der Fundraiser (ihre Leistungsbereitschaft) ebenso positiv im Sinne der verfolgten Fundraising-Ziele beeinflussen wie deren Können, Wissen und Erfahrung (ihre Leistungsfähigkeit).

Wollen und Können eines Fundraisers hängen eng mit seiner Zufriedenheit am Arbeitsplatz zusammen. Die Zufriedenheit der Spender wird am Erfüllungsgrad der subjektiven Erwartungen festgemacht. Analog hängt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Fundraising am Erfüllungsgrad deren subjektiver Erwartungen an ihre Fundraising-Stelle. Dabei sind Spender- und Mitarbeiterzufriedenheit unmittelbar miteinander verknüpft. ‚Spenderzufriedenheit‘ als Voraussetzung für das Upgrading in der Spenderpyramide kann nur mit zufriedenen Fundraisern erreicht werden. Nur Fundraiser, die mit ihrer eigenen Arbeitssituation zufrieden sein können, sind bereit, sich für die Zufriedenheit anderer, in diesem Fall der Spender, einzusetzen.

Für Organisationen ist die Mitarbeiterzufriedenheit aber auch noch aus einem weiteren Grunde von zentraler Bedeutung. Um den Verwaltungskostenanteil möglichst gering zu halten, werden Mitarbeiter in der Regel geringer entlohnt als für vergleichbare Tätigkeiten im kommerziellen Bereich. Die materielle Benachteiligung wird von Mitarbeitern jedoch bewusst in Kauf genommen, da die ideelle, gemeinnützige, oft humanitäre Zielsetzung der Organisation als sinnstiftend und befriedigend empfunden wird und dadurch einen immateriellen Ausgleich schafft. Dieser Zusammenhang gilt in besonderem Maße für ehrenamtliche Mitarbeiter von Organisationen, die ganz auf materielle Entlohnung verzichten. Umgekehrt aber läuft eine Organisation, der es nicht mehr gelingt, materielle Benachteiligung mit entsprechender Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation auszugleichen, stärker als eine kommerzielle Organisation Gefahr, qualifizierte und besonders motivierte Mitarbeiter zu verlieren. Um eine möglichst hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen, muss es einer Organisation also gelingen,



**Urselmann, Michael: Fundraising**  
 Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen,  
 5. Auflage, 269 Seiten, 39,90 Euro,  
 Verlag Haupt, Bern/ Stuttgart/Wien

trotz sparsamer Mittelverwendung die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit nach Kräften zu fördern.

### **Förderung der Leistungsbereitschaft**

Die beste Fundraising-Planung nützt nichts, wenn die Mitarbeiter in der Fundraising-Abteilung nicht mehr ausreichend motiviert sind, sie auch nach Kräften umzusetzen. Zur Förderung ihrer Motivation stehen der Organisation grundsätzlich immaterielle und materielle Anreize zur Verfügung. An immateriellen Anreizen kann eine Organisation ihren Mitarbeitern im Fundraising folgendes anbieten:

- eine offene Informationspolitik,
- Partizipation,
- eine angenehme Arbeitsatmosphäre,
- Anerkennung.

Die motivatorische Bedeutung einer offenen Informationspolitik wird in der Praxis auch steuerbegünstigter Organisationen oftmals unterschätzt. Existenz, Inhalt, Qualität und Timing von Informationen beispielsweise über Situation und Entwicklung der Organisation, neue Aktivitäten und Projekte, neue Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildung und so weiter haben auch im Fundraising steuerbegünstigter Organisationen einen zu berücksichtigenden Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auf den Fundraising-Erfolg.

Beispiel: In der UNICEF-Zentrale in New York werden den Fundraising-Mitarbeitern Videos über UNICEF-Projekte vor Ort gezeigt, die gleichzeitig informieren und motivieren sollen.

Im Alltagsgeschäft weit ab der Projekte würden sonst viele Fundraiser Gefahr laufen zu vergessen, wofür sie sich eigentlich tagtäglich bemühen. Noch informativer und motivierender ist freilich für Fundraising-Mitarbeiter, die Projekte der Organisation von Zeit zu Zeit selbst vor Ort besuchen zu können.

Auch Partizipation an Entscheidungen kann Mitarbeiter motivieren. Der Partizipationsgrad mißt die Beteiligung hierarchisch niedrigerer Stellen/Mitarbeiter an Entscheidungen höherer Instanzen und ist in unterschiedlich starken Ausprägungen denkbar. Das Spektrum reicht von Nicht-Beteiligung an Entscheidungen über Förderung der Akzeptanz von Entscheidungen der hierarchisch höheren Stelle (hier der Leitung der Fundraising-Abteilung) durch das Einholen der Meinung der hierarchisch niedrigeren Stelle bis hin zu Berücksichtigung dieser Meinung bei der Entscheidungsfindung einschließlich einer dauerhaften und ‚echten‘ Mitbestimmung und (im weitestgehenden Fall) umfassender Delegation von Entscheidungsverantwortung an hierarchisch niedrigere Stellen.

Als zusätzlicher immaterieller Anreiz zur Förderung der Mitarbeitermotivation werden in der Literatur auch eine angenehme Arbeitsatmosphäre beziehungsweise ein gutes Betriebsklima ebenso genannt wie die Anerkennung einer Mitarbeiterleistung durch übergeordnete Stellen. Trotz der hohen Bedeutung des Fundraising für die Organisation erhalten nur wenige Fundraiser Anerkennung für ihre Leistung. Sie sollte zumindest ausgesprochen werden, wenn im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche eine ausreichend hohe Zielerreichung des



## Wir bringen Licht ins Dunkel.

Zum Beispiel beim Fundraising. Das neue BFS-Net.Tool XXL für das Internet-Fundraising. Mehr brauchen Sie nicht. Für BFS-Kunden kostenlos.

Sprechen Sie mit uns. Wir haben die Lösung.

## Die Bank für Wesentliches.

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

Berlin · Brüssel · Dresden · Erfurt · Essen · Hamburg  
Hannover · Karlsruhe · Kassel · Köln · Leipzig · Magdeburg  
Mainz · München · Nürnberg · Rostock · Stuttgart

Fundraisers festgestellt werden kann. Die wichtigsten materiellen Anreize liefern:

- eine leistungsgerechte Entlohnung,
- ‚Incentives‘ und
- Aufstiegsmöglichkeiten.

Der wohl wichtigste materielle Anreiz dürfte von einer leistungsgerechten Entlohnung ausgehen. Steuerbegünstigte Organisationen stehen nun aber vor dem Dilemma, einerseits möglichst qualifizierte und motivierte Mitarbeiter im Fundraising einsetzen zu wollen, um möglichst viele Gelder einwerben zu können, andererseits aber nicht die dafür angemessenen Gehälter bezahlen zu können, um möglichst viele Ressourcen den Projekten der Organisation bereitstellen zu können. Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage interessant, welche Erfolgsrelevanz dem Einkommen der Fundraiser beizumessen ist. Dieser Frage wurde im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung nachgegangen.

Im Zusammenhang mit leistungsgerechter Bezahlung werden im kommerziellen Bereich oft auch Fragen der Erfolgsbeteiligung und anderer leistungsabhängiger materieller Anreize (‚Incentives‘) diskutiert. Unter Erfolgsbeteiligung wird eine Zahlung des Unternehmens / der Organisation an den Mitarbeiter verstanden, die über die reine Entlohnung hinausgeht und die auf längerfristiger Basis an den wirtschaftlichen Erfolg einer größeren Einheit (hier der Fundraising-Abteilung einer Organisation) gekoppelt ist. Primäres Ziel der Erfolgsbeteiligung ist es,

die Motivation der Mitarbeiter zu höherer Arbeitsleistung, Produktivität, Einsatzbereitschaft, Kostenbewußtsein und Identifikation mit dem Unternehmen/der Organisation zu fördern.

Erfolgsbeteiligungen im Fundraising sind bei steuerbegünstigten Organisationen äußerst umstritten, zumal wenn sie bei organisationsexternen Fundraisern eingesetzt werden. Die Organisationen wissen oder vermuten, dass ihre Spender das Idealbild des ehrenamtlich ‚Sammelnden‘ im Kopf haben und eine Erfolgsbeteiligung in welcher Form auch immer als unmoralische Bereicherung und Kommerzialisierung mißbilligen.

### Wie Sie Ihre Fundraiser motivieren können

- Fördern Sie ihre Zufriedenheit so intensiv wie möglich.
- Fördern Sie die ihre Qualifikation durch fachliche Aus- und Weiterbildung (z.B. auf Fundraising-Kongressen und -Seminaren, durch die Bereitstellung von Fachzeitschriften etc.).
- Fördern Sie vor allem ihre ideelle Motivation.
- Sorgen Sie für eine hohe Identifikation mit den Zielen Ihrer Organisation.
- Bieten Sie ihnen immer wieder Projektbesuche, Videos über Projekte und jede weitere Möglichkeit an, die ihnen in ihrer täglichen Arbeit die Bedeutung ihrer Tätigkeit für den Zweck der Organisation klar macht.
- Schaffen Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre.



Nutzen stiften – mit Freude für Menschen



Wirtschaftsprüfung

Steuerberatung

Rechtsberatung

Unternehmensberatung

Solidaris blickt auf eine über 80-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück und zählt damit zu den wenigen traditionsreichen Unternehmen in der Betreuung gemeinnütziger Träger und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Als führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen im Non-Profit-Bereich bieten wir unseren Mandanten in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen Kompetenz aus einer Hand. Geprägt vom christlichen Menschenbild, nehmen wir uns Ihre Anliegen zu Herzen, präzisieren Ihre Bedürfnisse und erarbeiten für Sie passgenaue Lösungen mit klarem Mehrwert. Sprechen Sie uns an!

02203 8997- 0

info@solidaris.de

www.solidaris.de

Berlin Erfurt Freiburg Hamburg Köln München Münster Oppeln (PL) Wien (A) Würzburg

gen würden. Dies dürfte wohl selbst dann noch gelten, wenn es einer Organisation gelänge, durch Erfolgsbeteiligung ihrer Fundraiser nachweislich mehr Geld einzuwerben. Entsprechend lehnt auch der Deutsche Fundraising Verband erfolgsabhängige Vergütungen in seinem Ehrenkodex ab.

Als eine weitere Möglichkeit, Mitarbeiter durch materielle Anreize zu motivieren, kann das Aufzeigen von Entwicklungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten angesehen werden. Allerdings können nur große Organisationen ihren Fundraisern Aufstiegsmöglichkeiten von der Sachbearbeitung über die Abteilungsleitung zur Bereichsleitung anbieten. Kleinere Organisationen ohne diese Hierarchieebenen – und das sind die meisten – haben diese Möglichkeit nicht. Ebenfalls motivierend kann schließlich ein starkes ‚Wir-Gefühl‘ innerhalb der Organisation und hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation wirken. Gerade in steuerbegünstigten Organisationen, mit ihren nicht-kommerziellen, ideellen und damit identifikationsstarken Zielsetzungen, kommt diesem Motivationsaspekt eine besondere Bedeutung zu.

Die Leistungsfähigkeit beziehungsweise das fachliche Können eines Fundraisers kann mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum durch eine ganze Reihe geeigneter Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert werden. Leider investieren viele steuerbegünstigte Organisationen im Sinne sparsamer Verwendung von Spendengeldern zu wenig in die ständige Weiterbildung ihrer Fundraiser.

Umfangreiche statistische Analysen im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchungen brachten ein deutliches Ergebnis. Von allen oben genannten Faktoren zur Förderung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit stellte sich bei den befragten 106 Organisationen die ideelle Förderung der Fundraising-Mitarbeiter als weit wichtiger heraus als Partizipation und materielle Förderung. Insbesondere die Motivation durch hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation und durch ein starkes ‚Wir-Gefühl‘, aber auch durch eine angenehme Arbeitsatmosphäre hatte einen höchst signifikanten Einfluß auf den Fundraising-Erfolg der Organisationen. Organisationen, die die ideelle Motivation ihrer Mitarbeiter also gezielt förderten, erwiesen sich als deutlich erfolgreicher als solche, die dies nicht taten.

Gerade kirchliche Organisationen überschätzten die ideelle Motivation ihrer Fundraising-Mitarbeiter bei weitem. Dies konnte aus den Ergebnissen einer separat durchgeführten Mitarbeiterbefragung ermittelt werden. Viele kirchliche Organisationen gingen wohl stillschweigend davon aus, dass die Arbeit für den guten kirchlichen Zweck selbst schon ausreichend motivieren müßte. Irgendwelche Maßnahmen zur Motivation der Fundraiser wurden nicht unternommen. Bei anderen Organisationen, die die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation (z.B. durch Projektbesuche, Videos, aber auch viele andere Maßnahmen) immer wieder förderten, wirkte sich dies signifikant auf den Fundraising-Erfolg aus.

## »» Wir investieren, damit unsere Gemeinde attraktiv bleibt. Für die Großen und die Kleinen.

Mit den KfW-Förderkrediten für Kommunen und kommunale Unternehmen.

Ob Kinderbetreuung, Energiewende oder demografischer Wandel: Als größte deutsche Förderbank unterstützt Sie die KfW dabei, den Herausforderungen eines modernen Gemeinwesens gerecht zu werden. So erhalten Kommunen, kommunale Unternehmen und soziale Organisationen günstige Finanzierungsangebote, um die regionale Infrastruktur zu verbessern. Denn damit bleibt Ihre Gemeinde auch in Zukunft attraktiv für Familien und Unternehmen. Mehr Informationen auf [www.kfw.de/Infrastruktur](http://www.kfw.de/Infrastruktur)

Bank aus Verantwortung

**KfW**

