

Manfred Belle

Wie man Fundraising einbaut und die Organisation dabei umbaut

Beitrag in: Thomas Kreuzer u.a. (Hrsg.): Fundraising: 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u.v.m., Ostfildern 2005

Fundraising betreibt das Eine Welt Netz NRW seit seiner Gründung im Jahr 1991. Damals - noch unter dem Namen „Landesarbeitsgemeinschaft von Dritte-Welt-Zentren und Koordinierungsstellen in Nordrhein-Westfalen (LAG3W)“ - diente es seinen Mitgliedern vor allem zu zwei Zielen: Erstens für gemeinsame politische Aktionen und Kampagnen. Zweitens zur gemeinsamen Mittelbeschaffung. Die Mitgliedszentren haben ihren Schwerpunkt in der entwicklungspolitischen Bildung. Bildung liegt in der Hoheit der Bundesländer. Also ist es Aufgabe des Dachverbandes, sich beim Land NRW für die Förderung dieser Arbeit einzusetzen. Ergänzend zur Landesförderung akquirieren wir Mittel von den Kirchen, der Europäischen Union, dem Entwicklungsministerium und aus Arbeitsmarkt-Programmen. Dadurch wurde die Eine-Welt-Arbeit deutlich gestärkt, so dass heute in Nordrhein Westfalen ein vielfältiges Engagement zu internationalen Solidarität besteht, wie man es in keinem anderen Bundesland findet.

Die Kehrseite der Medaille: Unser Netzwerk und die damit verbundene Eine-Welt-Arbeit lebt heute überwiegend von Zuschüssen. Klare Diagnose: Defizite im Fundraising-Mix! Wie steht es um unsere Unabhängigkeit? Verwandeln wir uns in eine „Durchführungsbehörde für Eine-Welt-Arbeit“? Das sind die Fragen, die uns zur Jahrtausendwende bewegt haben. Sie führten zu einer Änderung der Fundraising Strategie. Wir wollen eine breitere Basis für das Eine Welt Netz NRW, mehr Unterstützer, mehr Unabhängigkeit, mehr Spenderinnen, mehr Mitglieder.

Wir waren also an einer strategischen Grundsatzentscheidung angekommen. Entweder weitermachen wie bisher und vielleicht hier und da mal einen Sponsor suchen und eine neue Stiftung finden, oder unser Haus vollständig umkrepeln. Wir haben uns für das zweite entschieden: Strategie umkrepeln. Sie läuft seit dem Jahr 2001.

Organisationsentwicklung

Vom Herbst 2002 bis zum Sommer 2003 haben wir Organisationsentwickler ins Haus geholt.

Die Schlagworte intensiver Diskussionen: Was sind unsere Ziele? Was wird von uns erwartet? Was leisten wir? Worin sind wir wirklich gut – und wo nicht? Beteiligt waren die neun hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, sieben Vorstandsmitglieder und rund 50 Vertreter aus Mitgliedsvereinen. Zwei Mitgliederversammlungen haben über wesentliche Satzungsänderungen entschieden. Eine Strategie ändert man nicht zwischen Tür und Angel. Das dauert, wenn man alle beteiligen will. Fundraising war dadurch in der ersten Zeit hauptsächlich „Innendienst“. Trotzdem war auch der Blick nach außen

wichtig: Wir warfen ein Auge auf Pro Asyl, amnesty international, Greenpeace, den NABU, und wir haben uns mit manchem Kollegen ausgetauscht.

Während einer Organisationsentwicklung wird viel diskutiert und gestritten. Egal, ob einem das Spaß macht oder nicht. Entscheidend ist, welche Maßnahmen am Ende beschlossen werden und – vor allem – ob sie umgesetzt werden. Was also ist passiert?

Umbau

Die wichtigste Änderung war unsere Öffnung. Mitglied werden konnten bei uns bis ins Jahr 2002 nur örtliche Dritte-Welt-Zentren und überregional arbeitende Koordinierungs- und Servicestellen. Das haben wir geändert. Jetzt sollen alle Eine-Welt-Gruppen aus NRW Mitglied werden. Auch Einzelpersonen sollen Fördermitglied werden. Wir beginnen, aktiv Mitglieder zu werben. Dies mag alles selbstverständlich klingen, aber für uns war es eine fundamentale strategische Veränderung. Wir sind nicht länger ausschließlich das „Netz der örtlichen Netze“. Wir wollen jetzt das Eine Welt Netz für alle sein.

Gleichzeitig haben wir beschlossen, stärker mit eigenen Projekten präsent zu sein. Es hat zuwenig Charme, wenn wir nur vernetzen und koordinieren, Informationen verwalten und im Hintergrund die Interessen der Eine-Welt-Gruppen in Politik und Behörden vertreten.

Mit dem Eine Welt Netz soll man „schöne“ Projekte identifizieren. Projekte, die als Symbol für unsere Ziele gelten können. Nur so haben wir eine Chance, bekannter zu werden. Wir haben das Projekt „Eine Welt Mobil“ gestartet: Ein bunter Lieferwagen, der globales Lernen und Fairen Handel in die Schulklassen bringt. Es zeigt, wie wir uns entwicklungspolitische Bildung vorstellen. Wir sind mit dem Mobil präsent bei Stadtfesten und Veranstaltungen – und das allein im Jahr 2004 an über 30 Stellen. Das Projekt „Eine Welt Mobil“ ist unser erstes Projekt, das ausdrücklich auch unter Fundraising-Gesichtspunkten konzipiert und in die Tat umgesetzt wurde.

Das Eine Welt Netz zeigt sich. Diesen Weg verfolgen wir weiter: Eine neue Wanderausstellung wirbt seit Februar 2005 dafür, sich für die Eine Welt zu engagieren. Prominente Fürsprecher werben in der Ausstellung für Engagement: Christina Rau, die Moderatoren Ranga Yogeshwar und Julietta Münch, die Tatort-Kommissare Dietmar Bär und Joachim Behrendt, Dietmar Schönherr, Wolfgang Niedecken sowie Bischöfe und unsere Fußball-Weltmeisterinnen.

Bei der Landesgartenschau in Leverkusen werden wir von April bis Oktober 2005 mit unserem „Weltgarten zur Globalisierung“ deutlich präsent sein.

Auch innerhalb der Geschäftsstelle haben wir die Strukturen und Verantwortungsbereiche geklärt. Es gibt einen Geschäftsführer und mehrere Projektleiter, die ihr Projekt verantworten, nach innen und außen. Das Controlling der Ausgaben und die Liquiditätsplanung wurden verbessert. Das Fundraising ist strukturell fest verankert und arbeitet eng mit

Geschäftsführung, Projektleitern und dem Vorstand zusammen. In einem Verein mit starken basisdemokratischen Wurzeln und antiautoritärer Mentalität ist es nicht einfach, klare und entscheidungsfördernde Strukturen zu etablieren, ohne den Eindruck zu erwecken, man wolle seine Wurzeln dabei ganz kappen.

Zusammengefasst haben wir durch das Fundraising drei Bereiche wesentlich verändert:

1. Wir haben uns nach außen geöffnet.
2. Wir haben uns nach innen klarer strukturiert.
3. Wir realisieren verstärkt eigene Projekte.

Kommunikation

Wer kennt das Eine Welt Netz NRW? Zuwenig Menschen, soviel ist klar. Wir brauchen ein Image, ein sympathisches und klares Auftreten. Man muss uns schnell (wieder-)erkennen und sich erinnern, wer wir sind und was wir wollen.

Jetzt war es nützlich, dass wir das bei der Organisationsentwicklung in einem Leitbild notiert hatten. Ohne Zweifel war es auch nötig, dass wir einen neuen Namen bekamen. Aus der „Landesarbeitsgemeinschaft von Dritte-Welt-Zentren und Koordinierungsstellen in Nordrhein-Westfalen (LAG3W)“ ist das Eine Welt Netz NRW geworden. Wie viele Diskussionen es verursacht, wenn sich ein Dachverband von seinem gewohnten Namen trennen will, kann man sich vorstellen.

Wir suchten ein neues Logo (erneute Diskussionen!) und ließen uns ein grafisches Design vorstellen, das den Charakter des Eine Welt Netz NRW visuell umsetzt. Der Corporate Identity folgte das Corporate Design. Diese Reihenfolge ist wichtig. Sonst wird die Diskussion des Designs zur reinen Geschmackssache. Seit Januar 2004 ist das Design in einem Manual klar beschrieben. Die Vorgaben sind bindend für alle Publikationen und Produkte: für Flirt-Schokolade wie für Briefbögen, für die Zelte des Eine Welt Mobils wie für Ausstellungstafeln, Bücher und Broschüren. Der Fundraiser wurde zum Corporate-Design-Inspektor erklärt. Nicht, damit irgendwie alles gleich aussieht, sondern damit jede Publikation dazu dient, das Eine Welt Netz NRW bekannter zu machen.

Denn wir müssen noch viel bekannter werden. Sogar vielen Engagierten sind wir noch unbekannt. Viele blicken bei der Vielzahl der Organisationen, Kampagnen und Bündnisse nicht mehr durch: Eine Welt Netz NRW, Forum Fairer Handel, Wir handeln fair.NRW, fair feels good, Gerechtigkeit jetzt!, Erlassjahrkampagne, Fair play – fair life, Faire Früchtchen, Fair Mobil, Eine Welt Mobil, Eine Welt für alle, Gemeinsam für Afrika... und jetzt soll man sich entscheiden, beim Eine Welt Netz NRW Mitglied zu werden. Warum ausgerechnet dort?

Kaum eine Publikation wird mehr produziert ohne die klare Aufforderung, Mitglied zu werden. Der Stil unserer Produkte änderte sich. Unsere Zeitung wurde im Design angepasst und die Beiträge werden jetzt bewusst für Laien

geschrieben. Kurz und erfrischend, von einem Journalisten redigiert, nicht mehr „aus der Szene für die Szene“.

Gleichzeitig wurde unser bisheriger online-Auftritt komplett abgeschaltet und durch www.eine-welt-netz-nrw.de ersetzt. Zentrale Buttons in der Kopfzeile: Kontakt finden, Mitglied werden, Infos bestellen, spenden. Wir druckten neue Beitrittserklärungen für die Arbeit an Info-Ständen. Man füllt kein Formular aus, man gibt eine Erklärung ab. Und die sieht auch noch gut aus.

Auch bei der Kommunikation wurde also viel umgekrempelt: Name, Logo, Leitbild, Corporate Design, neuer Internet-Auftritt, neue Medien für das Fundraising.

Know how

Unser Ziel ist es, in der Breite der entwicklungspolitischen Organisationen in NRW fundiertes Fundraising-know-how aufbauen – besonders bei den kleinen, nicht so professionellen Gruppen. Wir brauchen viele Fundraiser/innen!

Das Eine Welt Netz bietet seit dem Jahr 2000 Seminare und Beratung zum Fundraising an. Rund 1.600 Menschen haben bis Ende 2004 daran teilgenommen. Über 40 Engagierte aus entwicklungs- und umweltpolitischen Organisationen in NRW haben sich bereits dazu entschlossen, die Ausbildung der Fundraising Akademie zu durchlaufen. Die NRW Stiftung für Umwelt und Entwicklung hat dafür Stipendien ausgeschrieben. Diese Investition in das Fundraising know-how wird sich langfristig für die Eine-Welt-Arbeit in NRW auszahlen.

Doch auch diese vielen neuen Fundraiser/innen dürfen in ihren Organisationen nicht zu Einzelkämpfern gestempelt werden. Zur Strategie gehört es, im eigenen Haus möglichst viele am Fundraising zu beteiligen. Vorstand und Geschäftsführung müssen die Ziele und Maßnahmen mittragen. Im Eine Welt Netz sind einige Projektleiterinnen selbst ausgewiesene Fundraiserinnen. Der Umbau bedeutet, dass Fundraising zu einem zentralen Kriterium bei Entscheidungen in der Organisation wird.

Technik

Die Ansprüche der Menschen an Organisationen steigen. Die Anforderungen für einen möglichst individuellen Dialog mit Spendern und Mitgliedern kann man nur mit entsprechender Software bewältigen. Adressdaten, Buchungsdaten, Bestelldaten, Interessen, Korrespondenz, Aktivitäten usw. Niemand will heute mehr anonym über einen Kamm geschoren werden, nur weil die Organisation nicht clever ist.

Spender-Dialog gehört zu unserer Strategie. Seit dem Herbst 2004 arbeiten wir mit einer Datenbank, die auf die Fundraising-Notwendigkeiten eingestellt ist. Mit der gleichen Datenbank bauen wir ein Adressverzeichnis der Eine-Welt-Arbeit in NRW auf. Die Datenbank ermöglicht die zielgenaue Ansprache

der Gruppen. Außerdem soll die Datenbank unseren Service für Engagierte in der Eine-Welt-Arbeit deutlich verbessern. Fast täglich gibt es bei uns Anfragen, wo man sich engagieren kann, welche Gruppen es zu welchen Ländern gibt, wer wann wo welche Aktion plant usw.

Die Datenbank soll auch dazu dienen, Erfolge und Wirkungen des Eine Welt Engagements besser öffentlich darzustellen und die Attraktivität des Engagements damit zu erhöhen. Deshalb sollen die Adressen in einem „Lese- und Adressbuch der Eine-Welt-Arbeit in NRW“ veröffentlicht werden. Auch die weitere Öffentlichkeitsarbeit lässt sich mit den Daten besser fundieren.

Die Datenbank ist die zentrale und wichtigste Investition, die das Eine Welt Netz NRW in der Zeit seines Bestehens getätigt hat.

Zur Tat:

In den ersten Jahren war die Strategie: Sinnvoll umbauen, solange noch Zeit dazu ist. Unsere Projekte wurden so konzipiert, dass sie gut vermittelbar sind und dazu anregen, sie zu unterstützen. Schrittweise werden jetzt die ersten Maßnahmen ergriffen.

Direkter Dialog

Freunde

Die ersten zweihundertfünfzig neuen Mitglieder haben wir fast ausschließlich durch persönliche Ansprache gewonnen - also im persönlichen Dialog. Deshalb soll diese Form weiterentwickelt werden. Es begann damit, dass Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter sich zehn Adressen auf eine Liste setzten und diese persönlich ansprachen. Das ist eine ebenso lehrreiche wie effektive Methode, denn man lernt dabei, seine Hemmungen zu überwinden und welche Motive die Menschen zur Mitgliedschaft bewegen. Wir wollen diesen Weg weiter beschreiten, indem wir unsere Mitglieder bitten, uns Adressen zu empfehlen, denen wir die Mitgliedschaft anbieten können.

Besucher

Die direkte Ansprache in der Mitgliederwerbung wird weiterhin im Zentrum stehen. Außerdem war in unserer Öffentlichkeitsarbeit der direkte Dialog immer schon die sinnvollste Methode. Wir sind schließlich keine Fern-Universität.

Konkret bedeutet dies, dass wir z.B. unsere Sonderausstellung „Weltgarten“ bei der Landesgartenschau in Leverkusen für die Mitgliederwerbung nutzen werden. Man erwartet dort über eine Million Besucher.

Unser Eine Welt Mobil nutzen wir seit Sommer 2004 für Info-Stände und Mitgliederwerbung bei Umweltmärkten, Kirchenfesten oder großen Verbands-Veranstaltungen. Hier sehen die Menschen direkt ein Projekt, für das wir Unterstützung brauchen. Wer am Infostand Mitglied wird, bekommt einen Spielball geschenkt, der in Pakistan in einem Fair-Handelsprojekt genäht wurde. 200 Bälle hat uns eine Sponsorin dafür zur Verfügung gestellt.

Auch unsere neue Wander-Ausstellung „Unsere Zukunft – Eine Welt“ informiert nicht nur allgemein über die Themen unserer Eine-Welt-Arbeit, sondern soll auch aktiv zur Mitgliederwerbung genutzt werden. In der Ausstellung zeigen wir kurze Filmclips, die den Sinn der Eine-Welt-Arbeit hervorheben. Die Filme sind enorm wichtig, weil sie emotional bewegend sind. Es geht uns um die Menschen in der „Dritten Welt“, und die muss man sehen. Arbeiter auf den Kaffeeplantagen in Costa Rica, im Giftnebel auf indischen Baumwollfeldern, in Gewächshäusern in Kenia. Menschen in Ecuador, die sich selbst helfen und die wir solidarisch unterstützen. Familien, die vom Fairen Handel leben. Kinder, die in die Schule gehen können statt in Fabriken zu arbeiten. Als Filmstation haben wir eine Transport-Box bauen lassen, die in jeden Kombi passt und die wir überall hin mitnehmen können, ob zur Ausstellung, zum Eine Welt Mobil oder in den Weltgarten.

Die Filme sind eine direkte Konsequenz aus dem Strategiewechsel. Bislang reichte es, über unsere Arbeit zu schreiben; Texte für Anträge oder Artikeln für Interessierte. Heute müssen wir ganz normalen Menschen schnell plausibel machen können, was wir tun und warum wir Unterstützung brauchen. Filme und aussagekräftige Fotos werden damit viel wichtiger in der Kommunikation. Plötzlich organisiert der Fundraiser Termine für Foto-Shooting und für Dreharbeiten, statt wie früher Anträge zu formulieren.

Geschäftsleute

Mitgliederwerbung im direkten Dialog wollen wir auch ganz direkt bei Geschäftsleuten in den Städten betreiben. Wer die Eine Welt Arbeit in NRW unterstützt, kann dies mit einem Schild im Schaufenster kundtun. Student/innen, die selbst Erfahrungen bei Aufenthalten in der „Dritten Welt“ gemacht haben, sprechen als Dialoger Ladeninhaber an und zeigen ihnen auch unsere Filmclips auf einem Notebook. Direkter Dialog braucht überzeugende Menschen. Wir haben eine Gruppe von Studenten ausgebildet, die jetzt Erfahrungen sammeln werden, die wir anschließend auswerten, um den Einsatz dann noch effektiver zu gestalten.

Sponsoring

Grundsätzlich sind wir offen für Sponsoren und beginnen mit der Akquise für Projekte, die für Unternehmen interessant sein können: Das Eine Welt Mobil, der Weltgarten in Leverkusen, das Adressbuch zur Eine Welt Arbeit in NRW, unser Fortbildungsprogramm oder die neue Wanderausstellung. Bei allen Projekten haben wir sorgfältig geprüft, welche Gegenleistungen wir den Unternehmen anbieten können. Außerdem werden wir vorrangig Unternehmen ansprechen, die im weitesten Sinne als der Eine-Welt-Arbeit nahe stehend gelten können. Als Türöffner für Unternehmens-Kooperationen wollen wir die Präsenz auf Großplakaten von uns in Bahnhöfen in NRW anbieten. Rund 500 freie Plakatflächen können wir mietfrei nutzen, wenn wir Plakate stellen und das Bekleben finanzieren. Ebendies soll durch die Sponsoring-Mittel möglich werden.

Online Fundraising

Entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit allgemein spricht für Fundraising-Zwecke zu wenig die Gefühle an. Es bedarf der Zuspitzung. Wir haben das an der Resonanz auf unseren Protest gegen eine Erdöl-Pipeline in Ecuador gesehen. Aktuell läuft eine Protest-Kampagne gegen Kinderarbeit bei Zulieferern von BAYER in Indien. Dazu sind wir mit einer eigenen Protest-Site online gegangen, die über wesentliche Fundraising-Tools verfügt und die so aufgebaut ist, dass es leicht wird, aktiv zu werden. Um das Eine Welt Netz NRW bekannter zu machen, gelangt man über www.eine-welt-netz-nrw.de dorthin und nicht über eine eigene Web-Adresse. Man kann spenden, Mitglied werden, eine Protest-mail verschicken, einen newsletter abonnieren und per e-card für die Website werben. Da sich der Aufbau einer Fundraising-Website wesentlich vom umfassenden Internet-Auftritt eines Dachverbandes unterscheidet, öffnet sich bei der BAYER-Kampagne ein neues Fenster. Damit reduzieren sich die Klick-Möglichkeiten und der Besucher wird klarer zum handeln geführt, statt wahllos an den entscheidenden Buttons vorbei zu surfen.

Fazit

Die Voraussetzungen für Fundraising zu schaffen, hat bei uns enorm viel verändert. Den bisherigen Mitgliedern und Aktiven wurde eine Menge Flexibilität abverlangt. Es ist sicher auch unsere Aufgabe als Dachverband, solche Veränderungsprozesse rechtzeitig und beispielhaft zu vollziehen. Gut, dass wir nicht das Schicksal anderer Dachverbände erleiden, die von ihren eifersüchtigen Mitgliedsgruppen an Wachstum und Veränderungen gehindert werden. Gut auch, dass wir rechtzeitig beginnen konnten und dadurch wertvolle Zeit gewonnen haben, den Wandel unserer Organisation zu gestalten. Diese Zeit ist ein sehr knappes Gut, vor allem im Fundraising.

Problematisch bleibt, dass die Eine-Welt-Arbeit, soweit sie sich als Inlandsarbeit zeigt, es im Fundraising schwer haben wird, weil Erfolge hier schwer messbar und damit auch schwer kommunizierbar sind. Wie misst man den Erfolg des Eine Welt Mobils? Den Bau der Erdöl-Pipeline in Ecuador konnten wir nicht verhindern – wie misst man nun die internen Wirkungen bei der West LB? Wer auf Kinderheime und neue Brunnen verweisen kann, hat es im Fundraising grundsätzlich leichter, als das Eine Welt Netz mit seinen Bildungsprojekten und Kampagnen.