

Fundraising in der Praxis – zum Beispiel bei Greenpeace Deutschland

Der Rahmen

Unter den deutschen Nongovernmental Organisations (Nichtregierungsorganisationen) und darüber hinaus gilt das Fundraising von Greenpeace Deutschland – kombiniert mit der häufig spektakulären Öffentlichkeitsarbeit – als sehr effektiv und progressiv. Mehr als eine halbe Millionen Privatpersonen in Deutschland unterstützten im Jahre 2003 die Umweltorganisation Greenpeace e.V. als Mitglieder. Die Mitgliederzahlen steigen auch 25 Jahre nach Gründung der Deutschen Sektion noch leicht an. Das, obwohl etwa 30.000 Menschen ihre Unterstützung in jedem Jahr aktiv aufkündigen. Notwendigerweise müssen also im selben Jahr mehr als diese 30.000 als neue Mitglieder hinzukommen, um das erwähnte Wachstum weiter zu gewährleisten. Von diesen neu hinzukommenden nehmen nur wenige von sich aus Kontakt mit Greenpeace auf, um ihre Unterstützung anzubieten. Statt dessen werden sie durch unterschiedliche Strategien der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraising auf die Aufgaben und Erfolge von Greenpeace aufmerksam gemacht und vor allem durch Mailings zu einer Unterstützung bewegt.

2001 legte der Fundraising-Bereich von Greenpeace Deutschland ein neues Projekt auf. Zum Ziel hat es, die etwa **1.800 aktiven ehrenamtlichen Unterstützer** von Greenpeace Deutschland dazu zu befähigen, **neue Mitglieder** für die Unterstützung der Arbeit von Greenpeace zu gewinnen. Der Verfasser dieses Artikels war von Beginn an mit der Umsetzung dieses Projektes betraut, welches es zuvor international in anderen Greenpeace-Sektionen so nicht gab. Auch finden sich keine Best Practice, die man ohne weiteres als Vorlage nehmen könnte. Bei Greenpeace Deutschland gab es bis dahin für diese Tätigkeiten keine Konzepte. Zwar sind die ehrenamtlich tätigen Menschen sehr strukturiert in Themenarbeit und Kampagnen eingebunden, doch um **Mitgliederwerbung** kümmern sie sich nur sporadisch, beispielsweise dann, wenn es sich im privaten zufällig ergibt. Mitgliederwerbung ist für sie nicht der Zweck ihres Engagements.

Obwohl unter den Ehrenamtlichen bekannt ist, dass der Fundraising-Bereich sehr effektiv und erfolgreich arbeitet, ist die **Haltung gegenüber Fundraising** ambivalent bis negativ. Eine Haltung, der man regelmäßig auch in anderen NGOs – und dort nicht nur unter den Ehrenamtlichen – begegnet. Das Fundraising der Hauptamtlichen wird als notwendiges Übel in der Regel lediglich toleriert, aber nicht sonderlich geschätzt.

Häufig hört man von Befürchtungen, dass durch das **Spendenmarketing** Ideale der Organisation verraten werden könnten und dem Image kaum nutzen würden. Auf differenziertes Wissen über das Vorgehen der Fundraiser stößt man in vielen Gesprächen, zahlreichen Workshops und weiteren Veranstaltungen mit engagierten Ehrenamtlichen praktisch nicht.

SWOT-Analyse für eine effektive Umsetzung des Projektes

Um im Fundraising tatsächlich einen Return on Invest zu erreichen, welcher der Organisation das Erweitern ihrer inhaltlichen Ziele ermöglicht, ist konsequentes, kompetentes und zielgerichtetes Vorgehen notwendig. Spendern kann nicht zugemutet werden, dass eine Werbemaßnahme so teuer ist, dass sie z. B. zu einem Viertel darauf verwendet werden muss, sich selbst zu finanzieren. Die Fundraising-Ethik ist dahingehend strikt. Dennoch sind die potentiellen Spender nicht einfach zu werben. Sie sind zum Teil distanziert, skeptisch, passiv etc. In diesem besonderen Projekt reicht es nicht, allein auf die schwierig zu bedienenden Wünsche und vermeintlichen Ankerpunkte bei den vermeintlichen Spendern einzugehen. Bereits in der Vorbereitungsphase des Projektes zeichnete sich neben den oben angesprochenen Hauptproblemen sehr bald ein zusätzliches ab, das es in der Praxis zu lösen gilt: Nicht nur wollen die potentiellen Geber nicht ohne weiteres geben, auch wollen die potentiellen Werber nicht ohne weiteres werben!

Um Fundraising effektiv und einvernehmlich zu gestalten, werden viele Seminare, Workshops und Interviews durchgeführt. Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen (Strengths, Weakness, Options, Threats = SWOT) des Projektes werden im folgenden kurz angerissen und Lösungswege skizziert.

Stärken

1.800 Menschen engagieren sich freiwillig für den Verein und haben aus sich heraus ein vollkommen authentisches und glaubwürdiges **Auftreten**. Viele sind zudem auch noch finanzielle Förderer, was ihnen als Werbende zusätzliche Aufrichtigkeit verleiht. In direktem Dialog können sie durch ihre Zahl und die gute Struktur deutschlandweit Kontakt zu sehr vielen potentiellen Unterstützern aufnehmen. Sie sind häufig sehr gut über verschiedene relevante Aspekte der Arbeit von Greenpeace informiert und besitzen durch Info-Arbeit, Aktionen und anderweitige Workshops grundsätzlich eine dem Projekt zuträgliche **kommunikative Kompetenz**. In Face to Face-Kommunikation könnten sie also auf eine Weise neue Mitglieder für Greenpeace werben, die für Image und Organisationskultur positiv sind. Dabei sollen sie nicht per Sammeldose um Einzelspenden bitten, sondern mit niederschweligen und ohne weiteres widerrufbaren Mitgliedsformularen neue Förderer werben. An Öffentlichkeitsarbeit sind sie deutlich stärker interessiert als an Fundraising. Die 85 ehrenamtlichen Gruppen in Deutschland sind gut strukturiert, kooperativ und verbindlich. Durch regelmäßige Zusammenkünfte einzelner Verantwortlicher der Gruppe, durch effektive Internetforen, durch eine interne Zeitschrift, den Gruppenbeirat und ergänzende intensive **Betreuung der Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche** können neue Konzepte gerüchtfrei und zügig kommuniziert und ausprobiert werden.

Schwächen

Fundraising in Face to Face-Kommunikation ist **schwierig, selbst für Profis** oder Menschen, die es werden wollen. Man muss eigene Hemmungen überwinden, adäquate Aufmerksamkeit erregen, einen angemessenen Gesprächseinstieg finden, Involvement auslösen, ein angemessenes Angebot an potentielle Spender formulieren, ein zielführendes Gesprächsende kreieren – und **Frustrationstoleranz** aufbringen. Viele Nicht-Ehrenamtliche, die als Werber über Direkt-Dialog-Agenturen Geld verdienen möchten, lassen es bereits wegen persönlicher Hemmungen bleiben oder werden wegen mangelndem Erfolg nicht weiter beschäftigt, es sei denn, sie lassen sich auf unsoziale Provisions-Geschäfte ein etc. Selbst Profis, die sich im Telefonmarketing bewähren, haben im direkten Kontakt **Hemmungen**.

Den Ehrenamtlichen, die vor keiner leichteren Aufgabe stehen, muss also vermittelt werden, wie anspruchsvoll, wie sinnvoll aber auch der Job für die Möglichkeiten der Organisation ist. Um ihnen die Arbeit zu erleichtern, wurden **Probe-Fördermitgliedschaften** eingeführt, die der Beworbene für vier Monate eingehen kann. In dieser Zeit erhält er Informationen etc. wie ein Mitglied, zahlt aber nichts. Meldet er sich in dieser Zeit nicht ab, beginnt der Beitragseinzug. Diese Idee hat sich bewährt. Trotz diverser Hilfestellungen aber blieb absehbar, dass das Projekt Gruppen-Fundraising nicht ohne weiteres zum Selbstläufer werden kann. Die multifunktionale Ergänzung ist die Anknüpfung an eine hervorragende Öffentlichkeit. Sie ergänzt die gesamte Werbeaktion um die notwendigen Synergien zwischen Werber und zu Bewerbenden. Diverse **Seminare**, Betreuung durch Hauptamtliche, Medien, Tools etc. erleichtern die Arbeit. Als besonders hilfreich und synergetisch haben sich starke **Video-präsentationen** erwiesen. Sie nehmen den Ehrenamtlichen viel Arbeit ab.

Chancen

Die Organisation Greenpeace als auch ihre ehrenamtlichen Unterstützer haben ein gutes **Sozialprestige** und einen nahezu 100%igen **Bekanntheitsgrad** in der Bevölkerung. Im Vergleichstest wird der Umgang mit Spenden bei Greenpeace in sechs Kategorien mit „sehr gut“ eingestuft. Das Image der Organisation ist progressiv, zum Teil heldenhaft, international und vielseitig. Das macht es den ehrenamtlichen Unterstützern leichter, als müssten sie für eine unbekannte, weniger relevante oder gar stark umstrittene Organisation werben.

Diverse **Key-Visuals von Greenpeace** sind eindrucksvoll und werbetauglich. Der zum Teil heldenhaft anmutende Einsatz auf und unter dem Wasser in der Luft und auf dem Boden ist beeindruckend. Greenpeace verfügt über zahllose authentische Fotos und Videoaufnahmen, die die mutige **Konsequenz und Glaubwürdigkeit der Organisation** auf sehenswerte Weise belegen. Die Videos wurden sehr aufmerksam konzeptioniert, getestet und überarbeitet. Diverse Vermeidungsstrategien (Marginal-Konditionalisierungen, Allmachtsphantasien, Verantwortungsdiffusionen, Agens-Zustand etc.) müssen überwunden werden, ebenso gilt es „Unterhaltsames“ zu zeigen, ohne die Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit verschiedener Themen zu verwässern. Gleichzeitig muss man mit starken Bildern **Aufmerksamkeit erregen** – ohne ins Genre Actionfilm abzudriften. Eine hervorragende universale Maßnahme, die Ehrenamtlichen zu unterstützen, sind mittlerweile mobile, Wetter- und Tageslicht-unabhängige Video-Projektionswagen mit gut sichtbaren Projektionsflächen (ca. 4 qm), die das Interesse von Passanten wecken, binden und je nach beiderseitiger Gesprächsbereitschaft und Disposition in Mitgliedschaften umwandeln können. Dabei ist es sehr hilfreich, den Unterstützern zu vermitteln, wieviel zusätzlicher Nutzen durch die permanente Austrahlung von Themenvideos, Portraits, Imagevideos etc., durch Verteilung von Infomaterialien und das Sammeln politischer Unterschriften, zudem durch das Werben weiterer Ehrenamtlicher erreicht wird! Das erhöht die Akzeptanz sehr.

Erfolgsversprechend ist es natürlich, an Stellen zu platzieren, wo sich viele Menschen aufhalten. Bei **Eventveranstaltern** ist Greenpeace in der Regel gut angesehen. In den meisten Fällen verlangen sie keine oder reduzierte Standgebühren, bieten je nach Event 2.000 bis 150.000 Zuschauer und eine auch für die ehrenamtlichen Werber attraktive Atmosphäre. Hier können die ehrenamtlichen Helfer handelnd „lernen“, dass diese Form des Kontaktes viele positive Synergien mit sich bringt. Durch bloßes Dozieren oder schlimmer noch durch Massen-E-mails ließe sich diese **Einstellungsänderung** kaum erreichen.

Risiken

Leicht kann ein solches Projekt versanden. Es muss bis zu einem Level betreut werden, an dem Auswahl der Medien, Botschaften und der Umgebung für die Ehrenamtlichen sympathisch und erfolgsversprechend werden. Bevor das nicht erreicht wird, ist **ehrenamtliche Kooperation** nur von sehr loyalen bzw. leidensfähigen Unterstützern zu erwarten. Skeptikern und Kritikern kann man kaum verdenken, dass sie die Bestätigung ihrer ablehnenden Haltung weiter kommunizieren und dies sicher schneller als Lob und Akzeptanz die Runde macht.

Unbedingt muss den ehrenamtlichen Werbern gegenüber kommuniziert werden, wie **Erfolge** einzuschätzen sind. Professionelle Werber sind zufrieden, wenn sie in Einkaufspassagen mehr als zwei Menschen pro Tag werben, mehr als 5 sind toll, 10 ganz selten. Auf Events konnten ehrenamtliche Helfer 25 bis hin zu 75 neuen Mitglieder werben. Ohne die Vorabinformation mag das einem Laien gar nicht viel erscheinen. Rein aus der finanziellen Sicht ist dabei zu beachten, dass eine freiwillige **Fördermitgliedschaft** per Lasteneinzugsermächtigung für die Organisation eine sicherere, kalkulierbarere Einnahme bedeutet plus einem politisch wertvollen **Adressenkontakt**. Eine große Zahl Förderer beteiligt sich an Protestaktionen etc. Aus diesem und aus finanziellen Gründen ist eine mehrjährige Fördermitgliedschaft wertvoller als der Inhalt einer Spendendose!

Fazit

Nach einer Vorbereitungs- und Testphase von insgesamt zwei Jahren wird das Konzept von den Ehrenamtlichen angenommen. Die erstellten Videos und Video-Einheiten werden von den Gruppen gelobt, unterstützt und so häufig angefragt, dass sie nicht ausreichend zur Verfügung gestellt werden können. Das allerdings nach wie vor vordergründig, um Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Der massenhafte Kontakt auf Festivals führt zu einer persönlichen und dennoch umfangreichen Verbreitung von Informationen und zu einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit; das Fundraising läuft – auch durch die Videos gestützt – automatisch mit. Bei guter Auswahl der Events und guter Betreuung der Ehrenamtlichen sind die Werbeerfolge bemerkenswert. Die Zahl der Kooperationen nimmt zu, Erfolge in der Öffentlichkeit und des Fundraising werden von den interessierten ehrenamtlichen Werbern mit einem gewissen Stolz kommuniziert.

Autor:

Jens Watenphul

Redaktion:

Reinhild Hugenroth, Universität Duisburg-Essen

Gefördert von:

Projekt Ruhr GmbH, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds

Kontakt:

Centrum für bürgerschaftliches Engagement (CBE)
Friedrichstraße 9 • 45468 Mülheim an der Ruhr
Tel.: 02 08 / 4 44 74 36 • E-mail: cbe-muelheim@t-online.de • www.cbe-muelheim.de

Wir unterstützen Sie bei der Suche nach Referenten!