

DAS MITGLIEDERMAGAZIN DES DEUTSCHEN FUNDRAISING VERBANDES

# FUNDStücke

Fundraiser  
= Magier?

BEGEISTERUNG IM  
ARBEITSDSCHUNDEL

Crowdfunding  
SPENDEST DU NOCH  
ODER INVESTIERST DU SCHON?

Heroes for Life  
NO PEANUTS –  
FUNDRAISING MADE IN USA

GEFÖRDERT DURCH:  
Deutsche Post 

4-2011  
ISSN 2190-1783

# Begeisterung im Arbeitsdschungel



Severin von Hoensbroech, Wolfgang Mayer, Willibald Geueke, Melanie Stöhr, Jona Hölderle, Barbara Temminghoff, Jan Uekermann, Johanna Klumpp

**Fundraising – das ist mehr als nur „ein Job“. Manchmal hat man sogar das Gefühl, es wären gleich drei bis fünf Jobs. Originelle Konzepte für erfolgreiche Fundraising-Maßnahmen entwerfen und durchführen (Werbefachmann/-frau?), die anschließende Erfolgskontrolle übernehmen (Controller? Datenbank-SpezialistIn?), intern Team und Vorgesetzte in ein Boot holen und auf das gemeinsame Ziel einschwören (Magier/-in?), gleichzeitig den Kontakt zu den Spendern pflegen, Beschwerden auffangen und am besten in ein Upgrading ummünzen (Call-Center-Agent?) und „ganz nebenbei“ noch Raum und Zeit freiboxen für ein Privatleben ... Wir FundraiserInnen müssen viele Aufgaben gleichzeitig meistern und sind dabei einem nicht unerheblichen Druck gleich von mehreren Seiten ausgesetzt. Wie kommen wir unbeschadet und erfolgreich durch diesen Arbeitsdschungel und bleiben dabei noch motiviert – in unserer Branche nun mal unbedingte Voraussetzung?**

Manchmal läuft es auch im Fundraiser-Leben nicht so rund. Zu wenig Zeit, zu viele Mails im Posteingang, zu schlechte Ergebnisse beim letzten Mailing, zu viele verärgerte Spender, zu wenig Rückhalt innerhalb des Teams, zu tiefe Zornesfalten auf der Stirn des Vorgesetzten ... Wie sollen wir in solchen Situationen Begeisterung für die Anliegen der eigenen Organisation vermitteln? Wie schaffen wir es, den nötigen Schwung, die nötige Motivation für unseren ganz besonderen Beruf zu bekommen – und zu behalten? Zwei Fragen sind dabei ganz offensichtlich wichtig: 1. Stimmen die internen Voraussetzungen der Organisation? Und 2. Stimmt die eigene Haltung?"

### Kein pausenloses „Hurra“

Wer auf Frage 1 mit einem schüchternen „Hmm, weiß nicht“ antwortet, muss direkt die nächste Frage stellen: Wie können wir für ein organisationsinternes Klima sorgen, das uns FundraiserInnen in die Lage versetzt, nach außen glaubhaft Überzeugung und Begeisterung zu vermitteln? „Interne Kommunikation funktioniert genauso wie externe Kommunikation“, sagt Severin von Hoensbroech, der unter anderem als Coach für Manager und Politiker unterwegs ist. „Ich darf nicht einfach sagen: Naja, das sind ja nur

„Kommunikation, Kooperation und Konfliktklärung sind die Schlüssel für ein gelingendes Miteinander.“

Wolfgang Mayer ist Fundraiser am Jesuiten-Kolleg St. Blasien und systemischer Coach. Er hat entscheidende, aber auch anspruchsvolle Tipps für die interne Kommunikation. „Persönliche und organisationsbedingte Spannungsfelder und Tretminen reflektieren und bearbeiten“, rät er. „Beteiligte einbinden und ihnen bewusst zuhören!

Kommunikation, Kooperation und Konfliktklärung sind die Schlüssel für ein gelingendes Miteinander. Achten Sie auf gegenseitigen Respekt und pflegen Sie verbindliche Arbeitsbeziehungen.“

Dabei kommt es nicht zuletzt auch auf die Haltung der Vorgesetzten an, ist sich Willibald Geueke, Abteilungsleiter Fundraising beim Malteser Hilfsdienst e. V., sicher. „Das gelebte Vorbild des oder der Vorgesetzten ist der entscheidende Punkt für die Qualität der Kultur des Miteinanders. Wir tragen als ‚Chefs‘ den größeren Anteil an der Verantwortung für das Gelingen von Kommunikation.“ Der Ton macht die Musik – das haben wir schon oft gehört, es bleibt aber wahr. Geueke weiter: „Eine positive Haltung verlangt nicht ein pausenloses ‚Hurra‘. Albern wäre das. Entscheidend ist: Niemals darf etwas auf verletzende und herabsetzende Weise gesagt werden.“ Und dann ist ihm noch ein Thema besonders wichtig: eine gute Feedback-Kultur. „Wenn die Mitarbeiter nicht mehr fragen, den Mut verlieren, der Meinung ihres Vorgesetzten oder Kollegen angstfrei zu widersprechen, dann ist die Kultur des Miteinanders bereits schwer krank. Wenn mich meine Mitarbeiter nicht mehr vor meinen Irrtümern warnen, bin ich für die Aufgabe als Vorgesetzter ungeeignet und sollte schleunigst ersetzt werden.“

„Das gelebte Vorbild des oder der Vorgesetzten ist der entscheidende Punkt für die Qualität der Kultur des Miteinanders.“

Wichtig: eine gute Feedback-Kultur.

Wir hören uns nicht widersprechen – wissen aber genau, dass in vielen Organisationen dieser Idealzustand zwischen den Hierarchien nicht herrscht. Woran könnte das liegen? Ein fataler Fehler ist es, falsch mit Feedback umzugehen, findet Severin von Hoensbroech. „Die meisten Menschen reagieren auf Feedback als wäre es ein Angriff. Häufig klingt es auch so, wenn man Formulierungen be-

nutzt wie ‚Du bist immer so und so‘. Das ist ganz miserables Feedback. Doch selbst dann sollte ich mich in die Lage versetzen, es anzunehmen und einen Nutzen daraus zu ziehen. Nicht immer sofort ‚Ja, aber ...‘ sagen! Das Wort ‚aber‘ ist viel zu häufig im Einsatz. Die Leute sollten es durch ‚und‘ ersetzen, dann ginge es ihnen viel besser. Dann wären sie erfolgreicher im Leben.“

„Sowohl für das interne Klima als auch für die eigene Motivation ist der aktive Austausch mit anderen hilfreich.“

Also: Wir geben gutes Feedback, wir nehmen Kritik an und wir sagen so wenig wie möglich „aber“. Und was können wir noch tun? Sowohl für das interne Klima als auch für die eigene Motivation ist der aktive Austausch mit anderen hilfreich, findet Melanie Stöhr von Greenpeace. „Raus aus dem Büro und ab in die Fortbildung oder den Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Organisationen.“ Sie schwört auf „SkillShare mit anderen Greenpeace Fundraisern, Fundraising Stammtisch, Fundraising Kongress, Teilnahme an Kursen, Fundraising Akademie etc. Es tut gut zu hören, dass andere ähnliche Probleme und oft gute Lösungen haben. Neuer Input wirkt positiv auch in die eigene Abteilung zurück.“

„Social Media Kanäle bieten die Chance für direktes Feedback.“

Auch Feedback von außen nimmt entscheidenden Einfluss auf eine Organisation und die Motivation ihrer Mitarbeiter. „Social Media Kanäle bieten die Chance für direktes Feedback“, erklärt Jona Hölderle von Pluralog, der sich mit Social Media im nicht-kommerziellen Bereich beschäftigt. „Nehmen Sie es an! Es ist in der Regel positiv und motivierend. Aber es erlaubt auch bei Kritik, direkt darauf einzugehen und die Kommunikation selbst zu steuern.“

### Haltung muss stimmen

Wenn es innerhalb der Organisation gut läuft, muss das aber noch lange nicht heißen, dass auch beim Fundraiser selbst alles stimmt. Die eigene Haltung – unsere eingangs gestellte Frage Nummer 2 – bestimmt das interne Klima maßgeblich mit und entscheidet auch über Erfolg oder Misserfolg. Wer zu häufig „einen schlechten Tag“ hat, sollte sich Zeit zum Nachdenken nehmen. „Fundraiser müssen sich hin und wieder fragen: ‚Wie geht es mir mit meinem Beruf, mit meiner Organisation, mit meinen Aufgaben?‘“, sagt Barbara Temminghoff, die freiberuflich in Sachen Fundraising berät und trainiert. „Wenn die Antwort nicht eindeutig ‚Mir geht es gut‘ lautet, muss man meiner Ansicht nach genauer hinsehen. Sonst sind Frust und Misserfolg vorprogrammiert.“ Dem kann man entgegenwirken, findet Severin von Hoensbroech. „Es ist unprofessionell, keine Zeit für sich selbst einzuplanen.

Wenn der Tank leer ist, kann man nicht mehr weiterfahren. Das Thema Work-Life-Balance ist wichtig – und dabei kommt es nicht darauf an, wie viel Zeit ich privat verbringe und wie viel Zeit ich für meine Arbeit aufwende. Es kommt darauf an, wie ich meine Zeit qualitativ nutze. Man muss sich immer wieder die Frage stellen – und zwar ganz ehrlich! – ‚Was will ich eigentlich im Leben? Was bedeutet für mich Glück?‘ Ich muss wissen, warum ich das mache, was ich mache. Wenn ich das nicht weiß, muss ich es herausfinden. Und wenn ich es nicht herausfinde, muss ich es lassen.“

Wolfgang Mayer bringt es auf den Punkt: „Love it, change it or leave it. Man muss entdecken, was zählt und was fehlt.“ Auch Barbara Temminghoff kennt das Problem. „In vielen NPO gehört die Selbstausschöpfung der Mitarbeitenden in allen Hierarchien zum Alltag. Das Gefühl, wenn ich noch mehr arbeite, diene ich der großen Idee noch mehr, sitzt bei vielen sehr tief. Dabei werden nicht selten die Alarmzeichen, die die physische und psychische Dauerbelastung einer solchen Arbeitshaltung zur Folge hat, übersehen. Ich denke, die Menschen in den NPO müssen der Ausgewogenheit zwischen dem Wunsch, die Vision zu verwirklichen, und der realistischen Einschätzung der zur Verfügung stehenden Kräfte mehr Aufmerksamkeit widmen.“ Das bedeutet allerdings nicht, sich permanent mit den eigenen Befindlichkeiten zu beschäftigen. „Unsere Professionalität verlangt von uns, dass wir Launen nicht ausagieren“, warnt Willibald Geueke. „Das heißt ja nicht: Ärger verschweigen, wegdrücken oder hinunterschlucken, sondern: konstruktiv bearbeiten.“

### Authentisch sein – geht nicht

Wer nach der richtigen Haltung der Fundraiserin und des Fundraisers fragt, bekommt hundertprozentig den Begriff „Authentizität“ zu hören – obwohl er ihn vielleicht schon lang nicht mehr hören kann. Andererseits: Ist dieser Begriff eventuell deshalb so abgegriffen, weil ihn eben jeder braucht? „Be yourself“, rät Wolfgang Mayer bei der Frage nach der richtigen Einstellung. „Wahrhaftigkeit wagen. Authentisch sein.“ Barbara Temminghoff erklärt: „Es ist das authentische Verhalten des Fundraisers, mit dem er dem Spender begegnet, das Vertrauen wachsen oder Zweifel aufkommen lässt. Hat der Fundraiser selbst kein gutes Gefühl bei der Sache, wird der Spender das spüren.“

„Fundraiser müssen sich hin und wieder fragen: ‚Wie geht es mir mit meinem Beruf, mit meiner Organisation, mit meinen Aufgaben?‘“

„Love it, change it or leave it. Man muss entdecken, was zählt und was fehlt.“

„Be yourself!“



Genau da liegt das Problem. Was ist, wenn ich einfach mal einen wirklich blöden Tag habe? Soll ich da authentisch schlechte Laune verbreiten? Oder wie kann ich mich selbst wieder motivieren? „Wenn wir uns nicht mehr für unsere Organisation begeistern können, stimmt vielleicht mit uns selbst was nicht“, überlegt Willibald Geueke von den Maltesern. „Wie nahe sind wir den Projekten, den Bedürftigen, den Zielen? Reden wir nur noch fundraisisch und produzieren auf diese Weise Spendenaufrufe oder Danktexte, die aus einer Ansammlung von klug klingenden, aber letztlich leeren Sprüchen bestehen?“ Und auch er bleibt dabei: „Authentisch sein und Offenheit leben sind meine einzigen Antworten.“

Wer unbedingt authentisch sein muss, der sollte wissen, wie das geht. „Ich sage den Leuten gern: mach doch mal!“, erzählt Severin von Hoensbroech aus seinen Workshops für Politiker und Manager. „Komm doch mal nach vorne und sei mal eine Minute ganz Du selbst.“ Und er verrät direkt: „Das geht natürlich nicht. Warum? Weil Authentizität keine Eigenschaft ist. Man kann nicht authentisch sein – man kann nur authentisch wirken.“ Und wie kann ich dann dafür sorgen, dass ich authentisch wirke? „Es ist ganz einfach“, sagt von Hoensbroech. „Erzählen

„Ich glaube jemandem nur dann, wenn er mir seine Geschichte erzählt hat.“

Sie Ihre Geschichte. Die Leute denken immer, sie müssen über Themen sprechen – aber Themen, Fakten und Informa-

tionen kriegen wir heutzutage dauernd um die Ohren gehauen und können sie auch selbst ständig abrufen. Das heißt: Wir brauchen sie nicht. Was uns aber interessiert, sind Menschen. Andere Leute, ihre Geschichten, ihre Sehnsüchte, ihre Träume, ihre Wünsche, ihre Nöte. Das

interessiert uns. Ich glaube jemandem nur dann, wenn er mir seine Geschichte erzählt hat.“

### Es steckt in Ihnen

Viele gute Ideen, viele gute Ratschläge. Nun möchte man das Ganze gern konkret im Alltag umsetzen. Wie bleibe ich motiviert, schwungvoll, begeistert und begeisternd – auch wenn es gerade mal nicht gut läuft? Gibt es dafür eine Art Werkzeugkasten? Ein paar „Tricks“? Da hat jeder so seine eigenen Ansichten. Bei Jona Hölderle von Pluralog klingt es einfach. „Mein schneller Trick für den Alltag ist ein Stück Schokolade, bzw. damit verbunden eine kleine Pause und ein Gespräch mit den Kollegen im Büro.“ Jan Uekermann von nph deutschland e. V. geht es etwas psychologischer an. „Erfolge in Erin-

nerung rufen! Manche Dinge lassen sich einfach nicht ändern und oft ist es ein Wechsel der Perspektive, der die unangenehme Situation ganz anders erscheinen lässt. Die meisten FundraiserInnen sind Überzeugungstäter – sie brennen mit Herzblut für ihre gute Sache, nur so können sie wirklich erfolgreich sein. Sich dieser Leidenschaft wieder bewusst zu werden wird helfen, sich auf seine Ziele zu konzentrieren.“ Der Werkzeugkasten von Barbara Temminghoff öffnet sich erst nach einer konkreten Analyse. „Die Identifizierung der Störfaktoren bringt meistens auch Erkenntnisse darüber, mit welchen speziellen Methoden man ihnen begegnen kann“, erklärt sie. „Das können Techniken des Zeitmanagements sein oder das Üben von schwierigen Gesprächssituationen. Manchmal helfen Planungstechniken oder Methoden zur Konfliktbewältigung weiter. Selbst in Krisensituationen, in denen subjektiv keine Änderung herbeizuführen ist, kann das Hinterfragen der eigenen Haltung den Druck herausnehmen. Ich bin davon überzeugt, dass alles, was wir brauchen, um schwierigen Situationen erfolgreich entgegenzuwirken, bereits in jedem Menschen steckt. Allerdings liegt es an ihm selbst, dieses Potenzial – allein oder mit Unterstützung – zu aktivieren.“

„... oft ist es ein Wechsel der Perspektive, der die unangenehme Situation ganz anders erscheinen lässt.“

Melanie Stöhr gibt ganz praktische Tipps für die Momente, in denen nichts mehr zu funktionieren scheint. „Situation verlassen, Pause machen, spazieren gehen. Oder Arbeitstag beenden, sich im Sport auspowern, den Kopf freibekommen. Freunde treffen, lachen – was ganz anderes machen. Am nächsten Tag klappt es meist viel

besser.“ Als Regisseur, Schauspieler und Moderator setzt Severin von Hoensbroech ein Werkzeug gern selbst ein: „Wenn es Ihnen schlecht geht, dann nutzen Sie das doch. Dann schreiben Sie doch in Ihrem Mailing: ‚Gerade hat der Chef angerufen und gemeckert, ich muss eigentlich nach Hause, in meinem Postfach sind 85.000 Mails ... Und wenn ich jetzt mal die Perspektive eines Kindes einnehme, das auf eine Mine getreten ist und ich gucke mir dann meine Probleme hier an – wie stehe ich dann eigentlich da?‘ Nehmen Sie das, was Sie haben, und entwickeln Sie es in Ihrem Sinne nach vorne. Das können Sie natürlich nicht jeden Tag machen. Wenn Sie jeden Tag Motivationsprobleme haben, brauchen Sie ein Coaching. Dann müssen Sie aussteigen, eine Auszeit nehmen und klären, was nicht stimmt. Wenn Sie aber mal einen schlechten Tag haben, dann kommen Sie am besten darüber hinweg, wenn Sie die negative Energie nehmen und sie positiv nach vorne bewegen.“

„Sowohl für das interne Klima als auch für die eigene Motivation ist der aktive Austausch mit anderen hilfreich.“

Klingt gut – kann man bestimmt als „Trick“ für schwierige Momente einsetzen. Willibald Geuke kann mit diesem Wort allerdings nichts anfangen. „Es gibt keine ‚Tricks‘. Meine Güte: Wir sollten nicht nach Wegen suchen, damit unsere Mitmenschen reagieren wie Pawlowsche Hunde.“ Wenn jemand so motiviert und begeistert ist, dass er mit seiner Ausstrahlung Menschen für seine Anliegen gewinnt, dann „ist das kein Trick, sondern das Ergebnis meiner Arbeit an und mit mir selbst“, mahnt Geuke. „Humor, Selbstironie, autonomes Handeln und Güte im Herzen sind ein gutes Gespann, um die eigenen inneren ‚Dämonen‘ wirksam zu bekämpfen und das Leben zu meistern. Jesus sagt: ‚Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.‘ Richtig verstandene Selbstliebe im Sinne von Selbstmitgefühl ist wohl die Voraussetzung, für andere da zu sein, und zugleich wahrscheinlich die beste Prävention gegen Burnout.“ Auch Wolfgang Mayer sieht die Lösung von Motivationsproblemen eher auf einer universellen Ebene. „Das komplexe menschliche System lässt sich nicht austricksen“, sagt er, „und mich überzeugt auch nicht der Neuro-Voodoozauber. Man muss die Menschen mögen und akzeptieren, wie sie sind. Bestimmte Rituale oder Auszeiten können helfen und vor allem: am Ende des Tages dankbar sein für das Gute!“

### Der beste Job der Welt

Das Gute kann dabei oft ganz nahe liegen. Johanna Klumpp vom Caritasverband Konstanz e. V. schöpft den Großteil ihrer Kraft und Motivation aus dem Kon-

takt mit ihren Spendern. „Über Lob und konstruktive Rückmeldung freue ich mich ehrlich. Aber die besten Gespräche sind eigentlich die, die mit einer Beschwerde beginnen und mit einem gemeinsamen Lachen enden. Solche Telefonate verbuche ich unter Erfolg!“, berichtet sie. Auch Jan Uerkemann rät: „Einfach mal wieder auf das fokussieren, wofür wir arbeiten: die Projekte, für die wir Fundraiser sind.“ In diesem Punkt sind sich alle einig: „Jeder Kontakt mit Projekten der Organisationen, für die ich tätig war, hat mich darin bestätigt, Fundraiserin zu sein“, sagt auch Barbara Temminghoff. „Zu erleben, was mit dem eingeworbenen Geld erreicht werden kann, ist der beste Motivationsschub, den ich mir vorstellen kann. Und sich in schwierigen Alltagssituationen an Begegnungen in Projekten zu erinnern, ist ein guter Schutz gegen Motivationsverlust.“ So sieht es auch Melanie Stöhr. „Eine große Motivation ist für mich die aktive Teilnahme an Aktionen, die Mitarbeit bei Projekten. Greenpeacer aus anderen Ländern treffen, ein wichtiger Teil vom Ganzen zu sein! Wenn ich dann wieder ins Büro zurückkomme, ist Fundraising ganz leicht!“

Mit berechtigtem und wohlthuendem Pathos bringt es schließlich Jan Uerkemann auf den Punkt: „Wir Fundraiserinnen und Fundraiser sollten noch selbstbewusster werden – wir haben allen Grund dazu! Wir haben den besten Job überhaupt, denn wir dürfen daran mitarbeiten, diese Welt zu einer besseren Welt zu machen.“ Da haben wir’s wieder. Fundraising ist eben doch mehr als nur ein Job.

„Einfach mal wieder auf das fokussieren, wofür wir arbeiten: die Projekte, für die wir Fundraiser sind.“

„Wir Fundraiserinnen und Fundraiser sollten noch selbstbewusster werden – wir haben allen Grund dazu!“

### Unsere Gesprächspartner

- **Willibald Geuke**; Abteilungsleiter Fundraising beim Malteser Hilfsdienst e. V.
- **Jona Hölderle**; Pluralog – Social Media im nicht-kommerziellen Bereich
- **Severin von Hoensbroech**; Regisseur, Schauspieler, Coach
- **Johanna Klumpp**; Fundraiserin im Caritasverband Konstanz e. V.
- **Wolfgang Mayer**; Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising am Jesuiten-Kolleg St. Blasien im Schwarzwald, systemischer Coach
- **Melanie Stöhr**; Fundraiserin bei Greenpeace mit Schwerpunkt Testamente und Großspenden, geschäftsführender Vorstand Umweltstiftung Greenpeace
- **Barbara Temminghoff**; Freiberufliche Fundraising-Beraterin
- **Jan Uerkemann**; Fundraising-Leiter bei nph deutschland e. V./Unsere Kleinen Brüder und Schwestern