



Mission-Based
Consulting

Profit für Nonprofits

Kai Fischer

Wie Fundraising die Zivilgesellschaft stärkt

Ein Essay

Hamburg, 10. Mai 2015



Der Zusammenhang von Fundraising und Zivilgesellschaft ist vordergründig relativ simpel und banal: Förderer stellen Ressourcen bereit, damit Nonprofit-Organisationen Projekte und Programme umsetzen können, die Einzelnen oder der gesamten Gesellschaft zu Gute kommen. Aus diesem Grund sind viele der Zuwendungen an Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen steuerlich begünstigt.

Dieser Aspekt ist ohne Zweifel richtig, trifft aber nur einen Nebenaspekt. Denn viel zentraler ist: Schon durch den Akt des Spendens selbst – nicht erst durch die Spende – wird die Zivilgesellschaft gestärkt. Es besteht ein inhärenter Zusammenhang von Spenden als Gabe-Handeln, der Schaffung und Nutzung von Sozialkapital sowie dem Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Spenden sind Gaben

Unbestritten sind Spenden einseitige Transaktionen: Menschen geben ohne eine marktadäquate Gegenleistung zurückzuerhalten. Solche einseitigen Handlungen kennen wir auch aus anderen Lebensbereichen: Wenn wir uns zu Geburtstagen Geschenke machen, dann erhalten wir Geschenke zeitlich versetzt wieder zurück. In der Sozialwissenschaft und Anthropologie werden diese einseitigen Transaktionen seit dem Essay von Marcel Mauss¹ als „Gaben“ bezeichnet: Hierunter wird ein Austauschsystem verstanden, dass auf einseitigen Handlungen basiert, die zeitlich versetzt erwidert werden, wobei die Erwidern auch in der Weitergabe bestehen kann. Diese Prozesse zielen auf den Aufbau von Beziehungen zwischen Menschen, Gruppen und ganzen Völkern: Solange die Gabe nicht erwidert wurde, besteht eine moralische Verpflichtung hierzu. Und wenn die Gabe erwidert wurde, ist dies ebenfalls eine Gabe, die zu erwidern ist. Damit entsteht ein wechselseitiger Kreislauf gegenseitiger moralischer Verschuldungen. Dies ist die soziale Basis vieler Beziehungen und sozialer Netzwerke.

¹ Marcel Mauss: Die Gabe. Die Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1968.



Zu beachten ist, dass jeder einzelne dieser drei Schritte (Geben, Nehmen, Erwidern) zwar obligatorisch, jedoch gleichzeitig auch freiwillig ist. Denn jeder von uns kann sich entscheiden, ob er oder sie geben möchte, ob wir ein Geschenk annehmen und ob und zu welchem Zeitpunkt wir erwidern. Je nachdem, wie wir uns verhalten, hat dies Auswirkungen auf die sich etablierende Beziehung: Sie kommt entweder nicht zustande, die Zurückweisung wird als Affront erlebt oder sie bricht wieder ab. Dabei unterscheiden sich Gaben und Gabe-Handeln von ihrem Zweck und ihrer Logik vom Tausch auf Märkten. Wie ein Blick in jedes Marketing-Handbuch zeigt, liegt der Zweck des Tausches auf Märkten in der Befriedigung von Bedürfnissen. Hierfür gehen Menschen eine punktuelle Beziehung ein. Mit dem Austausch ist die Beziehung auch schon wieder beendet. Denn der gesellschaftliche Vorteil vom Markt-Tausch besteht gerade darin, keine Beziehungen außerhalb der eigentlichen Transaktion eingehen zu müssen. Dieses soziale Arrangement schafft die Voraussetzung für (ungleich verteilten) Wohlstand und lange Ketten von Austauschprozessen, gerade weil soziale Beziehungen nicht zwingend vorausgesetzt werden müssen.

Gaben schaffen und symbolisieren Beziehungen

Der uns allen bekannte Austausch von Geschenken zeigt schon die soziale Logik von Gaben und Gabe-Handeln auf: Durch den Austausch der Geschenke werden Beziehungen geschaffen und diese symbolisiert. Wer schon einmal mit einem nicht passenden Geschenk dastand, weiß, wovon hier die Rede ist.

Die sozialwissenschaftliche Netzwerk-Theorie hat beschrieben, dass in den Netzwerken Sozialkapital eingebettet ist. Hierunter werden Hilfeleistungen und Unterstützung verstanden, die gegenseitig gewährt werden. Gleichzeitig wird der Zugang zu diesem Sozialkapital beschränkt, sodass nur Menschen in den Genuss dieser Leistungen kommen, die ihrerseits Unterstützungsleistungen geben und in das Netzwerk aufgenommen worden sind. So können Trittbrett-Fahrer ausgeschlossen werden. Gleichzeitig sichert dies eine gewisse Exklusivität.



Sozialkapital ist in Beziehungen und Netzwerken eingebettet

Der Austausch des Sozialkapitals erfolgt nach der Logik des Gabe-Handelns: Jeder, der Unterstützung und Hilfeleistungen erhalten oder am sozialen Netzwerk partizipiert hat, ist seinerseits moralisch verpflichtet, ebenfalls zu helfen und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Dadurch werden nicht nur Vertrauen in die Person und ihre Reputation aufgebaut, sondern auch die Funktionsweise der Netzwerke stabilisiert. Wer sich nicht an diese Normen hält, kann sanktioniert werden.

Wenn auf der einen Seite Fundraising als spezifische Form des Gabe-Handelns verstanden werden kann und mit Gabe-Handeln soziale Netzwerke schaffen werden und auf der anderen Seite Sozialkapital in soziale Netzwerke eingebettet ist und über Gabe-Handeln zur Verfügung gestellt wird, dann liegt der Schluss nahe, dass auch im Fundraising um Sozialkapital geht, das ausgetauscht und zur Verfügung gestellt wird.

Fundraising schafft Beziehungen und Netzwerke

Es gibt eine Reihe von Gebe-Logiken im Fundraising, wo dieser Zusammenhang gut gezeigt werden kann: Wenn Spenden anlässlich eines Geburtstags gespendet werden, symbolisieren diese Spenden die Beziehungen zwischen dem Jubilar und seinen Gästen sowie des Jubilars zur Organisation, der die Spenden zufließen. Oder wenn gegeben wird, um den eigenen sozialen Status zu markieren oder wenn Gruppen entstehen, die sich gemeinsame Werte haben und eine geteilte Mission verfolgen.

Wird über Spenden auch Sozialkapital getauscht und zugänglich gemacht, dann werden gleichzeitig auch soziale Beziehungen und Netzwerke geschaffen und die bestehenden Beziehungen symbolisiert. Damit entsteht über das Geben der Spenden auch, was Putnam in seinen Studien² zunehmend vermisst hat: Den Zusammenhalt der Gesellschaft, der erst dadurch entstehen kann, indem Menschen gebend soziale Be-

² Vgl. Robert D. Putnam: *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, New York 2000 und Robert D. Putnam: *Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001.



ziehungen mit gegenseitiger moralischer Verschuldung eingehen. Wo dies immer weniger geschieht, siegt der Egoismus, gesellschaftliche Solidarität zerfällt und Teilhabe an der Gesellschaft ist immer weniger möglich.

Spenden und ehrenamtliche Arbeit – zwei Formen von Sozialkapital

An dieser Stelle hat dann das Einwerben von Spenden im Fundraising eine ähnliche Bedeutung wie ehrenamtliches Engagement. Während ehrenamtliches Engagement eine unmittelbare Teilhabe an der Gestaltung der Zivilgesellschaft darstellt, ist Spenden eine indirekte, aber ebenso wichtige Funktion: Durch das Geben von Spenden als Gaben werden eben auch Netzwerke und Unterstützungssysteme, sowie Netzwerke und Beziehungen geschaffen. Erst wenn dies gelingt, kann Sozialkapital getauscht werden.

Damit sind ehrenamtliche Arbeit und zivilgesellschaftliches Engagement auf der einen und Spenden auf der anderen Seite zwei unterschiedliche Formen, wie Sozialkapital zur Verfügung gestellt wird, die beide – wenn auch in unterschiedlicher Form – soziale Beziehungen und Netzwerke schaffen und Menschen Engagement ermöglichen. Da vielfach ehrenamtlich Engagierte mehr spenden als der Durchschnitt der Bevölkerung, aber nicht zwangsläufig auch für die Organisation in der sie sich persönlich einbringen, haben wir es hier mit zwei unterschiedlichen Austausch-Prozessen von Sozialkapital zu tun, die beide – wenn auch unterschiedlich – soziale Beziehungen und Netzwerke schaffen.

Anerkennung von Werten

Mit der Spende – genauso wie mit der ehrenamtlichen Arbeit – erfolgt immer auch die Anerkennung der Werten und Normen bzw. der Ziele und Mission der jeweiligen Organisation. Dieser Aspekt ist für die Legitimation von Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen wichtig: Verzichten zivilgesellschaftliche Organisationen – bspw. wenn sie andere Formen von Einnahmen erzielen – auf Fundraising, dann fehlt eben auch die hierin liegende Anerkennung und damit die Legitimation. Daraus ergibt sich, dass Fundraising – das Bitten um



Spenden – immer auch symbolische und ökonomische Handlungen gleichermaßen sind.

Die Folgen für das Fundraising

Aus diesen Überlegungen ergeben sich eine Reihe von Folgerungen für das Fundraising und seine Bedeutung für die Zivilgesellschaft:

- Bei Fundraising geht es in erster Linie nicht um Geld und einen ökonomischen Austausch, sondern um die Etablierung sozialer Beziehungen und Netzwerke. Erst wenn diese etabliert sind, kann es einen Zugang auf die Ressourcen des Sozialkapitals geben.
- Da Gabe-Handlungen auf langfristige Beziehungen abzielen, stehen diese im Zentrum des Fundraisings. Kurzfristige Transaktionen sind zwar möglich, schaden aber unter Umständen den nachhaltigen Erfolgen im Fundraising.
- Ressourcen, um die gebeten wird, sind nicht der Zweck, sondern notwendige Mittel, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Damit stehen die gemeinsamen Ziele, die Mission sowie die Projekte und Programme, mit denen sie erreicht werden sollen, im Zentrum.
- Auch über Fundraising schaffen Nonprofit-Organisationen Beziehungen und damit Sozialkapital, durch welches die Zivilgesellschaft gestärkt wird.
- Soziale Beziehungen und Netzwerke, die über Fundraising geschaffen werden, unterscheiden sich von denen, die auf ehrenamtlicher Arbeit basieren, sind aber ebenfalls für den Zusammenhalt der Zivilgesellschaft wichtig. Menschen engagieren sich unterschiedlich und schaffen im besten Fall immer auf Gabe-Handeln beruhende soziale Netzwerke und ermöglichen so die Umsetzung von Projekten und Programmen.



Die Wirkung von Fundraising

Schließlich lässt sich – analog zur Messung der Wirkung von Projekten und Programmen – auch die Wirkung von Fundraising bestimmen:

- **Output des Fundraisings**
Auf der Ebene des Outputs wird die Höhe der eingenommenen Spenden gemessen. Dies versetzt die Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen in die Lage, ihre Projekte und Programme in einer hinreichenden Qualität umzusetzen.
- **Outcome des Fundraisings**
Auf der Ebene des Outcomes stehen die Bedürfnisse der Förderer im Fokus. Dabei werden deren Erfahrungen und Erwartungen erfasst. Damit schaffen die Organisationen die Voraussetzungen, um langfristige Beziehungen etablieren zu können.
- **Impact des Fundraisings**
Dieser bezieht sich auf das geschaffene und gestärkte Sozialkapital der Gesellschaft. Er wird erfasst durch die Qualität der Beziehungen und Netzwerke, die durch Fundraising geschaffen oder gestärkt wurden.

Erst wenn alle drei Ebenen der Wirkung von Fundraising kongruent sind – also die notwendigen Mittel eingeworben worden, die Erwartungen der Förderer erfüllt und weiteres Sozialkapital und Beziehungen geschaffen worden sind, kann von einem gelungenen Fundraising gesprochen werden.



Kontakt

- Kai Fischer
Fon: 040 - 60 944 226 -1
fischer@mission-based.de

Mission-Based Consulting
Alstertor 15
20095 Hamburg

Fon: (040) 60 944 226-0
Fax: (040) 60 944 226-9

info@mission-based.de
www.mission-based.de

Partner
Kai Fischer, Dr. Katrin Jutzi,
Kai Kulschewski