

Ein Dossier von MISEREOR in Zusammenarbeit mit der Redaktion WELT-SICHTEN.

# Fundraising im globalen Süden

Mehr Unabhängigkeit von internationalen Gebern

**MISEREOR**  
● IHR HILFSWERK



Fundraising ist fast überall möglich. Trainerin Rhoda Mutiso vermittelt während eines Kurses in Nairobi, Kenia, Strategie und Technik an Basisorganisationen.

Foto: Wilde Gänzen



**Andreas Lohmann**  
leitet die Abteilung Partnerschaften und  
Spenderkontakte von Misereor.

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eine Kultur des Gebens, des Teilens, der Solidarität oder der Nächstenliebe gehört zu den ureigenen Bedingungen menschlichen Zusammenlebens. Überall auf der Welt ist die Bereitschaft zum Spenden, zum ehrenamtlichen Engagement oder zur Hilfe für andere ausgeprägt. Das hat der World Giving Index sehr klar gezeigt. Darum ist es auch in fast jeder Gesellschaft möglich, Menschen um die finanzielle Unterstützung eines Anliegens zu bitten.

Wenn zu einer funktionierenden Gesellschaft eine breit aufgestellte Zivilgesellschaft gehört, dann sollte Fundraising ein Teil davon sein. Denn bei der Bitte um Spenden geht es zuallererst darum, Menschen für die Unterstützung eines Anliegens zu gewinnen. Dabei ist die Spende weniger das Ergebnis eines intellektuellen Abwägungsprozesses als vielmehr eine überlegte und emotional fundierte Hinwendung zu einem anderen Menschen, einer Gruppe von Menschen oder der begeisternden Vision einer anderen Welt. Fundraising will Menschen gewinnen, überzeugen, motivieren und engagieren, das hat es mit Kampaigning gemeinsam.

Die Beiträge dieses Dossiers zeigen, welche Erfahrungen Organisationen in Indien, Südafrika und Lateinamerika beim Aufbau ihres Fundraisings gemacht haben und welche Rahmenbedingungen sie inner- und außerhalb ihrer Organisation schaffen mussten. Sie zeigen auch, dass es keine Patentrezepte gibt, sondern jede Organisation den eigenen Weg erproben und finden muss. Partnerorganisationen im Norden können dabei mit Beratung, Austausch und Erfahrungswissen unterstützen. Misereor, Brot für die Welt und die niederländische Stiftung Wilde Ganzen haben dabei ganz verschiedene Ansätze gewählt, die sie in diesem Dossier darstellen.

Eine anregende Lektüre wünsche ich Ihnen.

## Inhalt

- 3 Gestärkt durch eigenes Fundraising**  
Wie Organisationen im globalen Süden finanziell unabhängiger werden  
Almute Heider und Claudia Fix
- 6 Ein anderes Fundraising ist möglich**  
In fast jedem Kontext können Einnahmequellen vielfältiger werden  
Claudia Fix
- 7 Die Fundraising-Reise von Development Focus aus Indien**  
Thomas Paul
- 7 Butterfly Art Project: Lokales Fundraising und Crowdfunding in Südafrika**  
Angela Katschke
- 8 Caritas in Brasilien: „Der Basar ersetzt heute einen internationalen Geber“**  
Claudia Fix
- 9 Nachhaltige Überwindung von Armut**  
Wie Brot für die Welt Partnerorganisationen in lokalem Fundraising stärkt  
Sonja Finkbeiner
- 10 Mexiko: Fundraising für Menschenrechte**  
Spendenwerbung für Menschenrechts- und Friedensorganisationen in Mexiko ist schwierig, aber möglich  
Juan Manuel Maya
- 11 4600 Dauerspender für die Menschenrechte**  
Die argentinische Menschenrechtsorganisation CELS hat in drei Jahren ein Kleinspenden-Programm aufgebaut  
Cecilia Ales
- 12 „Wir saßen auf einer Goldmine und wussten es nicht!“**  
Interview mit Corine Aartman von der Stiftung Wilde Ganzen
- 14 „Niemand kennt den Zauberspruch für Erfolg“**  
Interview mit Swatantra Gupta, SMILE-Foundation
- 16 „Fundraising heißt, Zustimmung zu organisieren“**  
Interview mit Gerhard Wallmeyer, langjähriger Fundraising-Leiter von Greenpeace Deutschland
- 18 Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit?**  
Vor dem Rückzug sollten internationale Geber die institutionelle Nachhaltigkeit ihrer Partnerorganisationen sichern  
João Paulo Vergueiro

# Gestärkt durch eigenes Fundraising

Wie Organisationen im globalen Süden finanziell unabhängiger und damit einflussreicher werden

| Almute Heider und Claudia Fix

In Deutschland Spenden für Projekte im globalen Süden sammeln – diese Art von Fundraising ist uns vertraut. Aber immer mehr große internationale nichtstaatliche Organisationen (NGOs) werben auch erfolgreich Spenden in den Ländern des Südens ein. Könnte Fundraising für die Partner von Misereor interessant sein, um sich vielfältige Finanzquellen zu erschließen? Und wie können wir als Hilfswerk dies unterstützen?

Abgeben vom Wohlstand – im Prinzip hat sich die Gründungsidee von Misereor und anderen Hilfswerken als Werbebotschaft bis heute nicht grundlegend verändert. Deutschland wird oft als „Spendenweltmeister“ bezeichnet, was nicht den Tatsachen entspricht. Weltweit, selbst in sehr armen Ländern, sind Geben, Abgeben und das Ehrenamt soziale Gepflogenheit oder auch religiöse Verpflichtung. Ob das „Zakat“ (eine Art Almosensteuer) im Islam oder das „Dana-Prinzip“ (in etwa „im Geiste der Großzügigkeit und Solidarität“) im Buddhismus: Gerade Religionsgemeinschaften kennen finanzielle und ehrenamtliche Unterstützung.

Die Zehnjahresauswertung des World Giving Index, für den die Charity Aid Foundation 1,3 Millionen Menschen in 128 Ländern befragt hat, kommt zu dem Schluss, dass es keine „Ländertypen“ gibt, in denen die Bevölkerung mehr oder weniger großzügig ist. Die ersten drei im weltweiten Ranking sind die USA, Myanmar und Neuseeland: verschiedene Kontinente, Durchschnittseinkommen und Religionen. Unternehmen in Schwellenländern präsentieren sich allerdings zunehmend als sozial engagiert. Indien hat 2014 als erstes Land weltweit die soziale Verantwortung von Unternehmen verpflichtend eingeführt. Zwei Prozent ihres Gewinns müssen diese in Bereiche wie Erziehung, Gleichberechtigung, Armuts- oder Hungerbekämpfung investieren.



Foto: Gestos

Da also das „Einwerben“ von Unterstützung jeglicher Art nicht den Ländern des globalen Nordens vorbehalten ist, unterstützt Misereor Partnerorganisationen seit einigen Jahren dabei, in ihrer Finanzierung weniger abhängig von einzelnen Gebern zu werden, indem sie im eigenen Land Fundraising betreiben. Wie kam es dazu?

## | Sorge um die Arbeit der Partnerorganisationen

Der wichtigste Grund war und ist die Sorge um die Nachhaltigkeit der Partnerorganisationen und ihrer Arbeit. In einigen Ländern ist Misereor für viele Partner der einzige oder wesentliche Finanzgeber. Sollte diese Unterstützung wegfallen, würden die geförderten Organisationen womöglich ihre Arbeit ein-

„Wenn man Hunger hat, ist es schwierig, Abstand zu halten.“ Spendenwerbung der brasilianischen Organisation Gestos in Zeiten von Corona.

stellen müssen. Über viele Jahre aufgebaute Strukturen müssten abgebaut und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen werden. Benachteiligte Bevölkerungsgruppen könnten nicht mehr von der Expertise der jeweiligen NGOs oder des kirchlichen Dienstes profitieren. Dies könnte durch die Beendigung einer langjährigen Projektförderung, durch veränderte politische Rahmenbedingungen – Misereor und andere Förderer erhalten einen großen Teil ihres Budgets vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zu-



Foto: Mitchell Masilum

Mit dem „Sisters' Run“ machen chinesische Ordensschwestern ihre soziale Arbeit bekannt. Da Marathonläufe in China boomen, „erlauben“ die Schwestern größere Geldbeträge.

Augen vor den drängenden sozialen Problemen in ihrem Heimatland. Die große Vielfalt zivilgesellschaftlichen Einsatzes für soziale und menschenrechtliche Anliegen kennen sie meist nicht.

Ist die Arbeit von NGOs aber nicht im eigenen Land verankert und wird die Sozialarbeit einer Diözese, die Arbeit mit Straßenkindern, der Kampf um Geschlechtergerechtigkeit oder für ökologische Anliegen vollständig aus dem Ausland finanziert, sind zivilgesellschaftliche Organisationen gegenüber restriktiven Regierungen sehr viel verletzlicher. Wenn Unterstützerinnen und Unterstützer im eigenen Land sich hinter die Anliegen stellen, die sie fördern, können NGOs nicht als „von außen finanzierte Agenten“ diffamiert werden. Neben der finanziellen Unterstützung ist also der Aufbau von Beziehungen über Fundraising besonders wichtig.

### | Kommunikation mit der Gesellschaft ist Voraussetzung für Fundraising

Wie NGOs die Inhalte ihrer Arbeit am besten darstellen können, um auch ihr Umfeld dafür zu begeistern, dies versucht Misereor auf unterschiedlichen Wegen mit den Partnerorganisationen gemeinsam herauszufinden. In den Jahren 2013, 2014 und 2016 bescheinigten Studien in Brasilien, Argentinien und Mexiko gleichzeitig sowohl Potential für Fundraising als auch große Schwächen in der institutionellen Kommunikation. Viele Organisationen kommunizieren über ihre Themen kaum mit den Gesellschaften, die sie umgeben. Das ist aber eine unabdingbare Voraussetzung, um Fundraising aufzubauen.

Seit 2015 entwickelt Misereor daher gemeinsam mit lokalen Fundraising-Fachkräften in den drei genannten Ländern ein Beratungsmodell, mit dem Fundraising und institutionelle Kommunikation schrittweise aufgebaut werden können. Eine externe Beraterin koordiniert seit 2017 die Beratung in Argentinien, Brasilien und Mexiko sowie die Auswahl der Organisationen. Insgesamt werden 18 Organisationen ein Jahr intensiv beraten, bis sie einen Fundraising-Plan entwickelt haben. Anschließend werden sie bei dessen Umsetzung unterstützt. Es ist noch zu früh, um die finanziellen Erfolge dieses strategischen Fundraisings zu bewerten. Feststellen lässt sich schon jetzt, dass diese Organisati-

sammenarbeit und Entwicklung – oder auch durch einen Spendenrückgang in Deutschland geschehen. Es ist also notwendig und dringlich, dass alle geförderten Organisationen zumindest teilweise unabhängig von der finanziellen Unterstützung ausländischer Hilfswerke sind, indem sie eigene Einnahmen generieren. Dabei geht es nicht darum, die jeweiligen Regierungen aus ihrer Verantwortung für die Schwächsten in der Gesellschaft zu entlassen. Misereors Partnerorganisationen versuchen immer, nicht nur von Armut

und Ausgrenzung betroffene Menschen direkt zu unterstützen, sondern auch den Staat zu veranlassen, seine öffentlichen Aufgaben zu erfüllen.

Neben der Nachhaltigkeit der geförderten Organisationen ist es wichtig, dass das soziale Engagement der Zivilgesellschaft auch in der jeweils eigenen Gesellschaft wertgeschätzt und finanziell oder durch ehrenamtliches Engagement mitgetragen wird. Oft verschließen die Ober- und Mittelschichten in Ländern des globalen Südens geradezu die



Foto: Cáritas Brasilien

Auch Zeit ist eine wichtige Spende. Die regionale Cáritas im Bundesstaat Rio Grande do Sul, Brasilien, wirbt für die Unterstützung durch Ehrenamtler.

2018 spendeten vier Stiftungen 10 Millionen Reais an den Baobá Fonds, die Kellogg Stiftung verdreifacht jede brasilianische Spende an Baobá. Dieser Fonds fördert das Empowerment schwarzer Frauen in Gedenken an die ermordete Stadtverordnete Marielle Franco.

onen besser vorbereitet sind, um auf Krisen – wie die aktuelle Corona-Krise – mit erfolgreichen Spendenaufrufen zu reagieren.

In Indien wurden in den letzten vier Jahren acht Fundraising-Workshops von einem lokalen Experten durchgeführt. Teilgenommen haben 68 Partnerorganisationen, von denen die Mehrheit ein begeistertes Feedback gab. Leider ließ sich nicht bei allen Organisationen im Detail nachverfolgen, inwieweit das Erlernte auch angewendet wurde und welche Ergebnisse erzielt werden konnten. Für dieses Jahr war geplant, einer kleinen Gruppe von zehn Organisationen die Möglichkeit eines intensiven Jahrestrainings nach dem Konzept der „Change the Game Academy“ (s. hierzu auch das Interview mit „Wilde Gänzen“ auf S. 12-13) zu geben. Nach den bisherigen Erfahrungen mit diesem Konzept können nicht nur große oder internationale Organisationen in den Ländern des globalen Südens Spenden einwerben. Wenn sie richtig planen, sind auch Basisorganisationen, wie Vereine oder Graswurzelbewegungen, sehr erfolgreich darin, auf der lokalen oder regionalen Ebene finanzielle Unterstützung zu erhalten. Die Ergebnisse dieser Fundraising-Aktionen stärken sie ungemein bei den Verhandlungen mit den jeweiligen politischen Instanzen, wenn es darum geht, Veränderungen zu erreichen.

### | Die Organisationskultur muss sich ändern

Für beide Beratungsansätze gilt: Wichtiger als der jeweilige gesellschaftliche Kontext ist für die Entwicklung von Fundraising-Strategien und eines Fundraising-Plans die „institutional readiness“ – die Bereitschaft der beratenen Organisationen, sich auf eine Veränderung der Organisationskultur einzulassen, die immer mit dem Aufbau von Fundraising einhergeht. Haben sie bislang vor allem Anträge an internationale Geber geschrieben, müssen sie ihr Thema, ihre Botschaft und ihr grundlegendes Konzept nun im eigenen Land denen vermitteln, die sich bisher noch nicht damit beschäftigt haben. Sie müssen sich in ihrer jeweiligen Gesellschaft auf die Suche



Foto: Claudia Fix

nach Menschen machen, die bereit sind, ihr Anliegen mitzutragen. Es gilt, Zielgruppen zu identifizieren, den richtigen Ton in der Kommunikation zu treffen und langfristige Beziehungen aufzubauen. Gleichzeitig müssen sie sich überlegen, von wem sie Spenden annehmen wollen und von wem nicht. Manche geben ob dieser neuen Anstrengung schnell wieder auf. Viele aber nehmen die Herausforderung an und erleben die Veränderung, die eine Ausrichtung auf Fundraising im eigenen Land mit sich bringt, letztlich als bereichernd.

Positive und ermutigende Erfahrungen aus vielen Ländern zeigen, dass Fundraising überall funktionieren kann. Das liegt auch daran, dass es meist nicht nur oder gerade nicht die Oberschichten oder Eliten sind, die sich für soziale Veränderung einsetzen und dafür spenden. Wie in Deutschland, so sind es auch weltweit die Menschen mit einem mittleren bis geringen Einkommen, die spenden und sich engagieren. Dabei gilt international, dass für Nothilfe und bestimmte Themen (zum Beispiel Gesundheit) und Zielgruppen (zum Beispiel Kinder) am meisten gespendet wird; aber auch für abstraktere Themen wie Umwelt- oder Menschenrechtsanliegen ist es möglich, Unterstützung zu erhalten.

### | Fundraising braucht unterschiedliche Adressaten

Unsere Welt ist globalisiert, auch in dieser Hinsicht. Das eingleisige Konzept, dass Hilfswerke im Norden Gelder für Projekte im Süden zur Verfügung stellen, wird sich verändern und hat sich bereits verändert. Die Verantwortung für Menschen, die arm gemacht,

ausgeschlossen und diskriminiert werden, und der Einsatz – beispielsweise für nachhaltige Landwirtschaft, urbane Transformation oder Geschlechtergerechtigkeit – müssen lokal, regional, national und international verankert werden, und diese Ebenen müssen sich miteinander verbinden. Genauso muss auch Fundraising unterschiedliche Adressaten haben. Hilfswerke im globalen Norden sind einer davon, aber nicht der einzige. Auch diejenigen, die spenden oder sich ehrenamtlich in den Ländern des Südens engagieren, Unternehmen und die jeweiligen Landes- oder Bundesregierungen müssen Verantwortung übernehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen im eigenen Land unterstützen und damit zu einer sozial gerechteren Welt beitragen. | |



**Almute Heider**  
ist Länderreferentin für Indien in der Asienabteilung von Misereor.



**Claudia Fix**  
ist Beraterin bei Misereor zum Thema Fundraising und Diversifizierung der Finanzierung von Partnerorganisationen in Lateinamerika.

# Ein anderes Fundraising ist möglich

In fast jedem Kontext können Einnahmequellen vielfältiger werden

| Claudia Fix

**Wenn andere unverschuldet in Not geraten, will man helfen – diese menschliche Reaktion zeigt sich überall auf der Welt. Doch Spenden einwerben für Projekte mit dem Ziel sozialer Veränderung oder für Menschenrechtsarbeit, das erscheint vielen NGOs in Ländern des Südens immer noch undenkbar. Dabei ist es durchaus möglich, lokale Unterstützung zu mobilisieren.**

Als 2012 das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia vor der italienischen Insel Giglio langsam mit Wasser volllief, schwammen in der Unglücksnacht fast 200 Reisende zur Küste, weitere 4000 wurden nach Giglio evakuiert. Die Menschen auf der Insel reagierten sofort: Sie brachten Schuhe und trockene Kleidung für die Schiffbrüchigen, kochten Tee und Suppe, öffneten Schulen, Kirchen und ihre eigenen Häuser als Schlafplätze.

Selbst in Katastrophengebieten und Bürgerkriegen, auch in Regionen, die als absolut arm gelten: Es sind immer „die Nächsten“ vor Ort, die zuerst helfen, lange bevor professionelle Hilfe eintrifft. Und nicht ohne Grund ist Nothilfe ein Spendenzweck, auf den weltweit sehr viele reagieren. Doch wie sieht es mit anderen Motiven aus, um „eine gute Sache“ finanziell zu unterstützen? Zum Beispiel die Verwirklichung der Menschenrechte?

**Ressourcen der Seele mobilisieren: Kunsttherapie des Butterfly Art Project in Südafrika, unter anderem finanziert durch Crowdfunding.**

Als Misereor 2013 und 2014 seine Projektpartner in Brasilien und Argentinien dazu befragte, wie sie die Möglichkeiten einschätzen, Spenden einzuwerben, war bei vielen die Skepsis groß. Finanzielle Unterstützung für die eigene Organisation und ihre Ziele aus der Gesellschaft, die sie umgibt – unmöglich. Spenden für soziale Veränderungen oder Menschenrechtsthemen – undenkbar. Würde das nicht auch bedeuten, die eigenen Anliegen „verkaufen“ zu müssen? Nein, es sei deutlich besser, weiter mit der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zu kooperieren, nur dies sei ethisch vertretbar. In den Reaktionen der Partner zeigten sich deutlich der fehlende Dialog mit der eigenen Gesellschaft und die ideologischen Vorbehalte, jenseits der direkten Unterstützung der Zielgruppen Menschen zu mobilisieren.

| **In der Gesellschaft sichtbar werden**

Doch es gab auch andere Stimmen, die es wichtig fanden, im eigenen Umfeld gesellschaftliche Forderungen lauter und sichtbarer zu machen und eine größere Unabhängigkeit von internationaler Hilfe zu erreichen. Und in jedem der untersuchten Länderkontexte – Mexiko kam 2017 hinzu – gab es lokale Organisationen, die schon seit Jahren viel Unterstützung mobilisierten. Zum Beispiel die franziskanische SEFRAS in São Paulo, deren soziale und ökologische Arbeit von 20.000 Menschen zu 60 Prozent finanziert wurde. Oder das mexikanische Rote Kreuz, das ebenso viele direkte Spenden erhält wie das Deutsche Rote Kreuz. Auch zeigte sich, dass internationale NGOs erfolgreich Fundraising aufbauen. So wurde Greenpeace in Argentinien stärker unterstützt als in Italien oder Belgien. Gleichzeitig arbeiteten internationale wie nationale Organisationen und Verbände intensiv am Aufbau einer Fundraising-Kultur.

Heute zeigt sich, dass diese Aufbauarbeit bereits Früchte trägt. In der Corona-Krise gibt es beeindruckende Beispiele, wie viele Menschen und Mittel Organisationen mobilisieren können, die bereits über eine Struktur für Fundraising verfügen. In Indien reagierte die Organisation YUVA, die sich für die Bewohnerinnen und Bewohner informeller Siedlungen einsetzt, noch vor dem Lockdown mit Crowdfunding-Kampagnen auf zunehmende Arbeitslosigkeit und Hunger. Weil YUVA zuvor ein großes Netzwerk aufgebaut und bereits finanziertes Personal hatte, wurde dies mit 250.000 Euro in wenigen Wochen ein großer Erfolg. Ein anderes Beispiel ist die brasilianische Organisation Gestos, die sich rechtlich und politisch für HIV-Positive einsetzt. Nach intensiver Fundraising-Beratung begann sie Ende 2019 mit einer ersten Spendenkampagne. Deren Ergebnisse sind mit 111 Neuspenden bisher eher bescheiden. Die Investitionen in Kommunikation und Spendenverwaltung zahlten sich in der Krise aber aus: Online-Werbung und Crowdfunding brachten umgerechnet 25.000 Euro sowie erhebliche Mengen an Sachspenden, mit denen rund 160 HIV-Positive und ihre Familien unterstützt werden.

Ein anderes Beispiel ist die mexikanische Cooperación Comunitaria (CC), die mit traditionellen Bauweisen Katastrophenschutz betreibt und viel in Kommunikation investiert. Nach dem großen Erdbeben 2017 wurde CC von nationalen Stiftungen zur Zusammenarbeit eingeladen, bekannte Restaurants boten Charity-Dinner an und neue Crowdfunding-Kampagnen waren sehr erfolgreich. Auch die Beispiele auf den nächsten Seiten zeigen deutlich: Ja, es geht. Es ist in fast jedem Kontext möglich, lokale Unterstützung zu mobilisieren. Aber es braucht dazu geeignete Organisationsstrukturen, Beratung, Strategien, Personal und Sachmittel. Die Erfahrung kommt dann von allein. | |

Ein anderes Beispiel ist die mexikanische Cooperación Comunitaria (CC), die mit traditionellen Bauweisen Katastrophenschutz betreibt und viel in Kommunikation investiert. Nach dem großen Erdbeben 2017 wurde CC von nationalen Stiftungen zur Zusammenarbeit eingeladen, bekannte Restaurants boten Charity-Dinner an und neue Crowdfunding-Kampagnen waren sehr erfolgreich. Auch die Beispiele auf den nächsten Seiten zeigen deutlich: Ja, es geht. Es ist in fast jedem Kontext möglich, lokale Unterstützung zu mobilisieren. Aber es braucht dazu geeignete Organisationsstrukturen, Beratung, Strategien, Personal und Sachmittel. Die Erfahrung kommt dann von allein. | |

**Claudia Fix**

ist Beraterin bei Misereor zum Thema Fundraising in Lateinamerika.



Foto: BAP

# Die Fundraising-Reise von Development Focus aus Indien

| Thomas Paul

Development Focus (DF) ist eine nichtstaatliche Organisation, die die nicht formale Bildung von indigenen und anderen benachteiligten Kindern und Jugendlichen in Indien fördert. Sie wurde 2006 gegründet und bis 2012 aus dem Ausland unterstützt. Dann beschloss der damalige niederländische Geber, in Indien keine Projekte mehr zu fördern. DF hatte zwei Jahre Zeit, sich darauf einzustellen, und suchte zunächst andere Financiers im Ausland. Allerdings erfolglos: Gerade zu der Zeit zogen sich viele Organisationen zurück, da Indien als wirtschaftlich erfolgreich galt. Als wir kurz vor der Schließung standen, haben wir uns zu dem Versuch entschlossen, lokale Gelder einzuwerben.

DF hat an Fortbildungen zum Thema Fundraising teilgenommen, die von indischen Organisationen angeboten wurden, aber die dort vermittelten Methoden wie Brief- oder Telefonwerbung passten nicht zu uns. Wir wollten an Unternehmen herantreten, aber leider waren deren Vorstellungen von Projekten meist nicht auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ausgerichtet. Der Versuch, Angestellte von kleinen und mittleren Unternehmen zum Spenden anzuregen, scheiterte leider.

Einen Berater oder Fundraiser zu bezahlen, konnten wir uns damals nicht leisten, also strengte sich das ganze Team an, Freunde und Verwandte für die Unterstützung von DF zu gewinnen. Nach und nach tröpfelte Geld ein, manche verpflichteten sich sogar

zu einer Dauerspende. DF entschied, doch eine halbe Stelle für Fundraising einzurichten – für ein Gehalt, das nur Leute mit Leidenschaft für die Sache interessieren konnte.

Eine von Anfang an erfolgreiche Fundraising-Aktivität findet in Schulen in Bangalore statt. Dort informieren wir über unsere Arbeit mit indigenen Kindern in indischen Dörfern. So fördern wir das Bewusstsein der Schüler aus der Mittelschicht, sich für die weniger Privilegierten einzusetzen. Wer helfen will, erhält Lesezeichen oder einen Bogen mit Aufklebern, die für 40 beziehungsweise 25 Cent an Familienangehörige oder Freunde verkauft werden. Vor vier Jahren brachte eine Kampagne an einer großen Schule mit rund 5000 Schülerinnen und Schülern fast 2000 EUR ein. Doch die Idee haben auch andere soziale Organisationen entdeckt, mit denen wir nun konkurrieren müssen. Im Moment führen wir die Kampagnen eher an kleinen bis mittelgroßen Schulen durch und nehmen damit pro Schule rund 400 Euro ein. Überraschenderweise funktioniert die Methode besser bei Kindern aus der unteren Mittelschicht als bei solchen aus reicheren Elternhäusern.

Heute nutzt DF ganz verschiedene Fundraising-Instrumente: Crowdfunding, Online-Spenden über unsere Website, Werbung in den sozialen Netzwerken, Spendenkampagnen in Schulen. Und wir sprechen weiterhin persönlich mit Freunden und Verwandten. Alles zusammen bringt jährlich rund 30.000 Euro, das sind 13 Prozent unseres Jahresbudgets. Der Rest stammt aus einer



Mit Lesezeichen wie diesem wirbt die Organisation Development Focus an indischen Schulen für ihre Arbeit.

Spende eines indischen Unternehmens (80 Prozent) und aus Mitteln ausländischer Geber (7 Prozent). 2012 war das Jahresbudget gleich hoch, aber alles kam von einem einzigen ausländischen Geber. | |

Übersetzung aus dem Englischen: **Almute Heider**

**Thomas Paul**

ist Gründer und geschäftsführender Treuhänder von Development Focus.

# Butterfly Art Project: Lokales Fundraising und Crowdfunding in Südafrika

| Angela Katschke

Seit vielen Jahren versucht sich das Butterfly Art Project (BAP) für Kunstpädagogik und -therapie von Kindern und Erwachsenen, an

der Mobilisierung lokaler finanzieller Unterstützung. Eine wichtige Basis dafür ist die Vernetzung über die ortsüblichen sozialen Medien wie Facebook, Instagram und Twitter. Das ist zeitaufwändig und ohne

Teammitglieder mit Leidenschaft für Social Media kaum zu machen. Die Vernetzung mit anderen NGOs, ein funktionierendes System, um Freiwillige zu integrieren, und Strategien, um Sachspenden zu sammeln

und Events zu veranstalten, sind unverzichtbar, um den Bekanntheitsgrad der Organisation im unmittelbaren Umfeld zu steigern. Das macht dann ab und zu auch eine Familienstiftung aufmerksam, von denen es hier in Südafrika viele gibt, und neue Partnerschaften möglich.

Die weltweite Coronakrise hat auch eine Fundraisingkrise mit sich gebracht. Viele Geldgeber haben ihre Prioritäten geändert und wollen nun unmittelbar zur Schadensbegrenzung beitragen. Die schon entwickelten Programme und weiterhin notwendigen Projekte rutschen an die zweite Stelle und der traditionelle Weg, für das laufende Kalenderjahr Geld zu sammeln, fällt weg. Das Butterfly Art Project reagierte schnell mit einem neuen Projekt: Kunstbalken für 4000 Kinder in Quarantäne aus benachteiligten

Stadtvierteln. Und übt sich mal wieder im Crowdfunding. Gut, dass wir unsere Hausaufgaben im Bereich Networking in den letzten Jahren gemacht haben.

Crowdfunding bedeutet, von vielen Individuen Spenden zu sammeln. Dazu muss man eine spendenkraftige Gruppe von Menschen kennen, sie über alle Kommunikationskanäle kontaktieren und zu Spenden motivieren. Und sich dann bedanken und erzählen, wie das Projekt gelaufen ist. Es gibt lokale oder internationale Crowdfunding-Plattformen, die dabei helfen, transparent Spenden zu sammeln. Manche bieten sogar Schulungen an, andere nur den Service der Projektpräsentation und verschiedene Bezahlmethoden.

Über die südafrikanische Crowdfunding-Plattform „backabuddy“ haben wir mehr als

unser Ziel erreicht: 4470 Kinder sind bereits mit Kunstmaterialien versorgt, um sich den Lockdown-Stress von der Seele zu malen.

Crowdfunding ist nur erfolgreich, wenn viel Energie und Arbeit in die Kommunikation gesteckt wird. Doch die Nebeneffekte sind nicht zu unterschätzen: Die Menschen, die wir mit unseren Newslettern, Links und Texten erreichen, sprechen über unsere Arbeit und werden wieder ihre Unterstützung anbieten. Letzte Woche teilte uns eine Freundin unseres Projekts mit, dass sie uns als Reaktion auf unsere Crowdfunding-Kampagne einer neuen privaten Stiftung vorgestellt hat. | |

**Angela Katschke**

leitet das Butterfly Art Project (BAP).

## Caritas in Brasilien: „Der Basar ersetzt heute einen internationalen Geber“



Bei der Caritas im Süden Brasiliens finanziert der Verkauf von gebrauchter Kleidung rund die Hälfte der Personalkosten.

Foto: Caritas RS

| **Claudia Fix**

Warme winterfeste Kleidung ist nicht unbedingt das, was man mit Brasilien verbindet. Aber in Rio Grande do Sul (RS), im äußersten Süden des Landes, wird es im Winter bitterkalt. Gute Winterkleidung ist für Menschen mit geringem Einkommen kaum bezahlbar. Ausgehend von diesem Bedarf und der langjährigen Verbindung zur deutschen Hilfsorganisation Aktion Hoffnung entwickelte die Caritas RS ihre Fundraisingstrategie. Mit Erfolg: Aus sporadischen Basaren im Organisationssitz ist heute eine Dauereinrichtung geworden, die rund die Hälfte der Personalkosten finanziert.

„Es war ein Realitätsschock“, sagt Marinês Besson, Leiterin der regionalen Caritas, über den Moment, als Misereor 2013 das Ende der Förderung mitteilte. Seit 1988 hatte das bischöfliche Hilfswerk die karitative und politische Arbeit für die Verbesserung der

# Nachhaltige Überwindung von Armut

## Wie Brot für die Welt weltweit Partnerorganisationen in lokalem Fundraising stärkt

Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen unterstützt. Bei der Caritas fielen mit den Geldern von Misereor 65 Prozent des Budgets weg. Doch das Team nahm die Herausforderung an: „Wir wollten, aber wir wussten nicht wie.“ 2013 wurde eine Fundraiserin mit ersten Erfahrungen eingestellt; zusätzlich eine externe Beraterin engagiert, laut Besson „ein extrem wichtiger Schritt“. Zusammen mit dieser Beraterin entwickelte das Team eine „Strategie der institutionellen Nachhaltigkeit“ – ein Prozess über vier Jahre.

Dabei nutzten sie schon vorhandene Erfahrungen: Seit drei Jahrzehnten schickt die Aktion Hoffnung einmal jährlich einen Container gebrauchter Winterkleidung. Diese wurde größtenteils an die Diözesen weitergeleitet, in der Regionalstelle fand nur zweimal im Jahr ein Basar statt. Nun wurde für den Verkauf ein Businessplan erstellt, der Versammlungsraum mehrmals pro Woche ausgeräumt und lokale Unternehmen um Sachspenden gebeten. Nach guten Anfangserfolgen förderte Misereor für drei Jahre die Entwicklung der institutionellen Nachhaltigkeit.

Maßgeblich zum Erfolg beigetragen hat die Arbeit der Freiwilligen: Anwerben, den besten Einsatz für die Freiwillige suchen, Teambildung und Anerkennungskultur – das Caritas-Team hat viel in die Zusammenarbeit investiert. Beziehungspflege und gute Informationen sind auch der Schlüssel zum Erfolg bei Unternehmen. Die in Brasilien sehr bekannte Modekette Renner spendet heute regelmäßig Kleidung mit kleinen Mängeln an die Caritas, und das ganz ohne Eigenwerbung. So kann in dem ständigen Basar nicht nur für wenig Geld gute Kleidung erworben werden, die Einnahmen finanzieren auch mehr als ein Drittel der sozialen, ökologischen und politischen Arbeit der Caritas in Rio Grande do Sul. | |

### Claudia Fix

ist Beraterin bei Misereor zum Thema Fundraising in Lateinamerika.

### | Sonja Finkbeiner

Damit die entwicklungspolitische Arbeit der Partner auch in Zukunft gesichert ist, unterstützt Brot für die Welt sie seit Neuestem bei der Gewinnung lokaler Spenden.

„Als hätte sie auf unsere Bitte nach einer Spende gewartet!“, so die Reaktion der indischen Partnerorganisation CASA auf die erste Großspende, die nach einem Aufruf per Email einging. Die Spenderin war dem Direktor von CASA, Sushant Agrawal, aus der christlichen Gemeinde bekannt. Ihre Spende bestärkte ihn darin, lokales Fundraising zu betreiben – mit Unterstützung von Brot für die Welt. Die Erfahrung von CASA könnte aus dem Lehrbuch stammen, denn für den Fundraising-Erfolg ist eine gezielte Kommunikation entscheidend. Für die meisten Partner von Brot für die Welt ist dies jedoch neu.

Viele lokale Partner in Entwicklungs- und Schwellenländern sind seit Jahrzehnten wichtige Akteure im Kampf gegen Armut, Ausgrenzung und Diskriminierung. Doch sie stehen zunehmend unter finanziellem Druck. Der Zugang zu internationalen Fördermitteln ist eingeschränkt und veränderte politische Rahmenbedingungen erschweren zusätzlich ihre Arbeit.

Gleichzeitig ist in vielen Ländern des Globalen Südens eine finanziell starke Mittelschicht entstanden, die auch mit Spenden zu einer gerechten Gesellschaft beitragen will. Die Stärkung von Fundraising-Kapazitäten durch Workshops und Schulungen versetzt Partner vor Ort in die Lage, diese Menschen anzusprechen und für die eigene Arbeit zu gewinnen. In einem ersten Schritt lernen Partner von Brot für die Welt Methoden und Techniken kennen und erarbeiten einen eigenen Fundraising-Plan. Das Feedback zu den Schulungen ist meist positiv. Doch für die Umsetzung des Plans fehlt es den Partnern oft an Zeit und Ressourcen.

Brot für die Welt fördert den Aufbau von strategischem Fundraising bei Partnern durch Sonderprojekte und Finanzierung von Beratungsmaßnahmen, unter anderem



Foto: Screenshot casa-india.org / Brot für die Welt

Viele Partner von Brot für die Welt haben eine eigene Homepage. Doch nur wenige werben, wie CASA, aktiv um Spenden.

in Indien, Brasilien, Mexiko und Vietnam. Pilotprojekte – wie das von CASA – unterstützen NGOs dabei, sich durch neue, lokale Geldquellen besser für die Zukunft aufzustellen. Die Herangehensweisen sind vielfältig und der jeweiligen örtlichen Situation angepasst. So bauen einige Partner ein kleines Fundraising-Team auf oder gestalten ein eigenes Online-Spendenportal. Andere entwickeln Fundraising-Konzepte und setzen sich für bessere Fundraising-Bedingungen durch Advocacy-Arbeit ein. Ein weiteres Ziel der Projekte ist es, möglichst viel Erfahrung in Bereichen wie Know-how-Transfer, lokalem Fundraising-Umfeld, Erfolgsfaktoren und Effizienz von Maßnahmen in lokalen Gesellschaften zu sammeln. Davon sollen dann möglichst viele andere NGOs in Zukunft profitieren.

Das indische Pilotprojekt zeigt erste Erfolge und mit jeder Spende wächst auch die Verankerung von CASA in der eigenen Gesellschaft. „CASA ist in allen indischen Bundesstaaten aktiv“, sagt Sushant Agrawal dazu. „Jeder, der uns mit einer Spende unterstützt, kämpft an unserer Seite für die Überwindung der Armut in Indien.“ | |



### Sonja Finkbeiner

ist Fundraisingberaterin für Partner in Schwellenländern bei Brot für die Welt.

# Mexiko: Fundraising für Menschenrechte

## Spendenwerbung für Menschenrechts- und Friedensorganisationen in Mexiko ist schwierig, aber möglich

| Juan Manuel Maya

In Mexiko haben internationale Organisationen das gezielte, auf Individualspenden ausgerichtete Fundraising eingeführt: Greenpeace (s. Interview S. 16-17) machte vor 20 Jahren den Anfang, andere NGOs wie Ärzte ohne Grenzen und Amnesty International folgten. In den vergangenen Jahren haben auch mexikanische Menschenrechtsorganisationen erfolgreich mit Spendenwerbung in ihrem Umfeld begonnen.

Die meisten Sozialprogramme in Mexiko wurden mehr als 70 Jahre lang von einem Ein-Parteien-System kontrolliert. Dies hat verhindert, dass sich eine philanthropische Kultur entwickeln konnte. Erst nach 1998 begannen die Menschenrechts- und Friedensorganisationen, sich stärker zu organisieren: Als Reaktion auf eine Welle der Verfolgung und Repressionen gegen Aktivisten, führende Kirchenvertreter, Journalisten und Menschenrechtsverteidiger durch die mexikanische Regierung. Eine Ausnahme bildete Amnesty International (AI). Die Organisation hat bereits 1971, nur zehn Jahre nach ihrer Gründung, eine Sektion in Mexiko aufgebaut.

Den verschiedenen mexikanischen Menschenrechtsorganisationen gelang es, das Interesse und die finanzielle Unterstützung internationaler Organisationen für ihre Arbeit zu gewinnen. Gleichzeitig blieb Amnesty International mit einer Basis von nur rund 100 zahlenden Mitgliedern in Mexiko zunächst eine kleine Bewegung. Erst 2009 begann AI,

in das Wachstum der mexikanischen Sektion zu investieren und systematisch Fundraising aufzubauen. Die Mitgliederzahlen und die Spendenmittel wuchsen. Zwei Jahre nach dem Start des Fundraising-Programms hatte Amnesty International in Mexiko bereits rund 5000 Mitglieder.

Möglicherweise zeigte dieses Beispiel vielen mexikanischen Organisationen, dass Einzelpersonen durchaus Interesse daran haben könnten, Menschenrechte direkt zu fördern. Zu der Zeit orientierten sie sich in ihren Advocacy-Kampagnen, im Aktivismus und beim Fundraising an Amnesty International, denn AI erzielte bei der Freilassung von politischen Gefangenen und Gesetzesänderungen zugunsten des Menschenrechtsschutzes sichtbare Erfolge.

Die positiven Erfahrungen mit Face-to-Face-Kampagnen (Werbung von Dauerspenderinnen und Spender verstanden das Konzept der Menschenrechte nicht unbedingt – sie spendeten oder unterschrieben eher aus Empörung über den Staat. Dies hat sich besonders während der Phase zunehmender Gewalt von 2006 bis 2018 verstärkt.

### | Die neue Regierung unterstützt die Menschenrechtsbewegung nicht

Mit der Präsidentschaft von Andrés Manuel López Obrador begann Ende 2018 eine neue Ära. Dazu gehörte die Erwartung, dass eine linke Regierung ein Patentrezept für

die Veränderung der Menschenrechtslage mitbringen werde. Diese richtete eine Wahrheitskommission zur Aufklärung des Falls der 2014 verschwundenen 43 Studierenden von Ayotzinapa ein – ein Fall, der weltweit für Proteste sorgte – und führte mit wichtigen Akteuren der Menschenrechtsbewegung Gespräche. Aber die neue Regierung stellt diese Bewegung auch vor Probleme: So äußert sich der Präsident nur gleichgültig gegenüber der Zivilgesellschaft; Gewalt und Angriffe gegen Menschenrechtsverteidiger lassen nicht nach, ebenso wenig wie die Gewalt gegen Frauen. Diese Verbrechen werden in der Regel nicht aufgeklärt und bleiben straflos. Im Zusammenhang damit verunglimpft die Regierung Menschenrechtsarbeit immer wieder als Angriff; ein Angebot zur konkreten Unterstützung der Menschenrechtsbewegung gibt es hingegen nicht.

Die Lage der Menschenrechtsorganisationen hat sich in Mexiko in den letzten 25 Jahren nicht wesentlich verändert. Heute gilt es allerdings, neue Herausforderungen in Bezug auf die Finanzierung durch internationale Organisationen zu lösen. Zwar fließt die Unterstützung aus dem Ausland weiterhin, aber es besteht angesichts des Rückzugs der internationalen Zusammenarbeit aus Lateinamerika die konkrete Notwendigkeit, die Einnahmequellen vielfältiger zu machen. Dabei stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten entwickelt, welche Schutzmaßnahmen ergriffen und welche Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden müssen, damit die Menschenrechtsbewegung ein neues Publikum erreichen kann.

Wir glauben, dass es auf diese Fragen positive Antworten gibt. So hat das Zentrum für Menschenrechte Fray Bartolomé de las Casas (Frayba) erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen auf der Spendenplattform Global Giving durchgeführt. Der Verein für Menschenrechte CADHAC hat in Monterrey gute Erfahrungen mit solidarischen Unternehmen

Jeden Monat erinnern Menschenrechtsorganisationen in Mexiko an den Fall der 43 „verschwundenen“ Lehramtsstudenten aus Ayotzinapa. Das Verbrechen wurde nie aufgeklärt.



Foto: Claudia Fix

# 4600 Dauerspendsen für die Menschenrechte

Die argentinische Menschenrechtsorganisation CELS hat in drei Jahren ein Kleinspenden-Programm aufgebaut

auf lokaler Ebene gesammelt. Das Zentrum für Menschenrechte Tlachinollan in der Region Montaña de Guerrero und auch die Menschenrechtsorganisation Centro ProDH in Mexiko-Stadt haben mit Veranstaltungen, dem Verkauf von Jubiläumsartikeln und umfangreichen Spenden von Einzelpersonen Erfolge erzielt.

Diese Erfahrungen zeigen, dass es durchaus einen Kreis von Menschen im In- und Ausland gibt, die Menschenrechtsorganisationen in Mexiko unterstützen.

## Das Menschenrechtskonzept muss bekannter werden

Die Organisationen in verschiedenen Regionen des Landes, die für die Einhaltung der Menschenrechte kämpfen, müssen sich noch stärker dafür engagieren, dass sie und ihre Arbeit sichtbar werden. Jenseits der vorhandenen Empörung über Menschenrechtsverletzungen muss das Konzept der Menschenrechte bekannter werden. Nur so kann man der Einschätzung begegnen, dass die Verteidigung der Menschenrechte dazu diene, Kriminelle oder Revolutionäre zu beschützen.

Auch die Tatsache, dass es bisher unmöglich ist, Spenden steuerlich abzusetzen, sollte gerade jetzt neue Ansätze nicht ausbremsen. Tatsächlich ändert sich die Gesetzgebung in Bezug auf die Zivilgesellschaft immer wieder. Und die Spender und Spenderinnen fragen immer häufiger nach Quittungen für ihre Beiträge. Es gibt funktionierende Fundraising-Instrumente, doch am wichtigsten ist, dass eine Gruppe von Menschen, von Menschenrechtsverteidigern und Organisationen existiert, die alles dafür geben, einen Wandel herbeizuführen. Mit ihnen müssen wir weiterwachsen. | |

Übersetzung aus dem Spanischen:  
Beate Engelhardt und Claudia Fix



**Juan Manuel Maya** arbeitet als Fundraiser in Mexiko, u.a. für AI und Ärzte ohne Grenzen. Aktuell berät er Partnerorganisationen von Misereor und Brot für die Welt.



Foto: CELS

## Cecilia Ales

Für Menschenrechtsorganisationen ist lokales Fundraising möglich, das zeigt das Beispiel des Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS). Die Mobilisierung für die Menschenrechte und die Veränderung des Finanzierungsmodells – hin zu einer gesunden Balance zwischen internationalen Gebern und individuell Spendenden vor Ort – ergänzen einander.

Im Mai 2017 näherte sich das Ende einer fünfjährigen Förderung durch einen internationalen Geber, die damals 40 Prozent des Budgets von CELS ausmachte. In dieser Situation half uns ein lokaler Fundraising-Experte ein halbes Jahr lang, Online-Werbung zu gestalten, mit einem Call-Center zu arbeiten und die notwendigen administrativen Systeme aufzubauen, um Spenden effizient zu managen. Ihm kam eine Schlüsselrolle dabei zu, die Bedenken des Teams und des Vorstandes zu überwinden: dass Menschen, die der Organisation nahestehen, verärgert sein würden, wenn wir sie um finanzielle Unterstützung bitten.

Bisher haben wir mit Unterstützung einer internationalen Familienstiftung 620.000 US-Dollar in Fundraising investiert. Die Veränderung unseres Finanzierungsmodells hin zu mehr Nachhaltigkeit beeinflusst gleichzeitig unser politisches Handeln hin zu viel stärkerer Mobilisierung: Während unser Programm für individuelle Spenden wächst, bauen wir gleichzeitig die „CELS Community“ auf – einen Raum für Vernetzung und gemeinsamen

2019 organisierte CELS in Buenos Aires die Menschenrechtsveranstaltung „IMPARABLE“ (Unaufhaltsam) mit 40.000 Teilnehmenden.

sozialen Aktivismus. Er schafft ein Gefühl der Verbundenheit mit dem gemeinsamen Ziel, die Menschenrechte zu verwirklichen.

Nach fast drei Jahren erhalten wir 4600 monatliche Dauerspendsen von durchschnittlich fünf US-Dollar über 43 Monate – heute 14 Prozent unseres Jahresbudgets. Dabei ist Telefonmarketing unser erfolgreichstes Mittel der Spendenwerbung. Der Verfall der argentinischen Wirtschaft ist unser größtes Problem. Trotz regelmäßiger Erhöhung des Spendenbetrags ist es unmöglich, die Inflation von 50 Prozent zu kompensieren. Es wird daher länger dauern, als wir dachten, bis wir weniger stark von internationalen Finanzgebern abhängen. | |

## CELS

CELS wurde 1997 als Antwort auf die Verbrechen der argentinischen Militärdiktatur gegründet und hat sich zu einer international anerkannten Organisation für den Schutz und die Verwirklichung der Menschenrechte entwickelt.  
[www.cels.org.ar/web/en/presentacion/](http://www.cels.org.ar/web/en/presentacion/)

## Cecilia Ales

leitet die Abteilung für institutionelle Entwicklung bei CELS.

# „Wir saßen auf einer Goldmine und wussten es nicht!“

## Interview mit Corine Aartman von der Stiftung Wilde Ganzen

Was war Ihr glücklichster Fundraising-Moment in den letzten zwölf Monaten?

Ohhh (lacht), mir fällt spontan eine Situation in Südafrika im vergangenen Juni ein, als wir mit einer superenthusiastischen Gruppe von zukünftigen lokalen Trainern der „Change The Game Academy“ gearbeitet haben. Diese Trainings sind jedes Mal großartig, weil die Teilnehmenden so wissbegierig sind und natürlich ihre eigenen Kenntnisse als Wegbereiter sozialer Veränderung mitbringen. Es war mitten im Winter und das Gebäude war nicht geheizt. Also begann die Gruppe – einige kamen aus Südafrika, andere aus Kenia und Ghana – zu tanzen, zu singen, zu rappen und zu klatschen, um sich aufzuwärmen. Und es war wunderbar mitzuerleben, wie einige unserer Kernbotschaften aus dem Programm als Rap oder Gesang geteilt wurden.

Wie viele Organisationen und Einzelpersonen haben bisher an der Change the Game Academy teilgenommen?

Bisher waren es rund 5000 Organisationen und Einzelpersonen. Wir haben uns in den ersten vier Jahren des Projekts vor allem darauf konzentriert, die Inhalte der Plattform zu

### Change the Game Academy

Die niederländische Stiftung Wilde Ganzen bietet seit 2018 kostenlose E-Learning-Programme zu Fundraising und Lobbyarbeit in vier Sprachen an. Die „Change the Game Academy“ besteht aus zehn Lerneinheiten zu allen wichtigen Fundraising-Themen und ermöglicht Basisorganisationen, ihre erste Spendenaktion zu planen und umzusetzen. Rund 100 erfolgreiche Beispiele sind dort ebenfalls dokumentiert. In zwölf Ländern können Interessierte zusätzlich mit lokalen Trainern und Trainerinnen arbeiten. Rund 5000 Organisationen und Einzelpersonen haben die Plattform bereits genutzt: [www.changethegameacademy.org/](http://www.changethegameacademy.org/)



Foto: privat

Corine Aartman koordiniert das Programm „Change The Game Academy“ in der Stiftung Wilde Ganzen.

entwickeln und ein internationales Netzwerk lokaler Trainer und Unterstützungsorganisationen aufzubauen. Erst in den letzten beiden Jahren haben wir sie aktiv beworben – mit dem Fokus, Mitglieder der Organisationen zu motivieren, an einem sechsmonatigen Online-Training teilzunehmen, das mit kurzen Präsenzphasen gekoppelt ist. Sie entwickeln innerhalb dieses Zeitraums ihren Fundraising-Plan, implementieren ihn und erhalten Rat und Hilfe bei Schwierigkeiten. Dabei gibt es zwei Schlüssel zum Erfolg: Lokale Trainer, die gut ausgebildet und engagiert sind, können das viel besser als internationale Fachkräfte. Und das Programm funktioniert viel besser mit Coaching als ohne. Alle anderen Interessierten, die nicht in einem Land leben, in dem Präsenz-Trainings stattfinden, können kostenlos die Online-Plattform nutzen – wann immer sie wollen und in ihrer eigenen Geschwindigkeit.

Was sind die bisherigen Erfahrungen mit der „Change the Game Academy“?

Wir haben einen ausführlichen Fragebogen, den die Organisationen vorab aus-

füllen. Und nach neun, achtzehn und dreißig Monaten fragen wir nach, was passiert ist: Konntet ihr die neuen Kenntnisse anwenden? Konntet ihr mehr Eigenmittel generieren? Wie hat das Training euch dabei geholfen? 2019 haben wir begonnen, diese Daten auszuwerten. Und in fast allen Ländern gibt es das deutliche Ergebnis, dass die Organisationen, die an der Akademie teilgenommen haben, mehr lokales Fundraising machen können. Natürlich variiert das von Land zu Land und auch die Spendensummen sind unterschiedlich hoch, zum Beispiel in Burkina Faso geringer als in Kenia. Aber selbst in Burkina Faso sind viele Organisationen jetzt in der Lage, etwa ein Viertel des Budgets ihrer Projekte aus lokalen Ressourcen aufzubringen. Das sind Mittel, die die Organisationen vorher nicht hatten. Viele sagen: „Wir saßen auf einer Goldmine und wussten es nicht!“ Der allergrößte Teil dieser Spenden kommt nicht aus der Mittelklasse, sondern aus dem eigenen Umfeld, so dass Fundraising – außer in einer extremen Krise – überall möglich ist. Dieses Ergebnis finde ich wirklich sehr ermutigend.

Wie wirkt sich das auf die Arbeit der Partner von Wilde Ganzen aus?

Es stärkt kleine NGOs und Basisorganisationen, wenn sie von ihren eigenen Communities oder lokalen Unternehmen finanzielle Unterstützung erhalten. Sie gewinnen dadurch das Selbstbewusstsein, offensiver mit ihren Anliegen an die Öffentlichkeit zu gehen oder mit ihren jeweiligen Regierungen zu sprechen, um Veränderungen wie Gehälter für Lehrkräfte oder Land für einen Schulbau durchzusetzen. Fundraising verändert so wirklich die Machtverhältnisse. Es gibt dafür mehr und mehr Beispiele und auch die bisherigen Zahlen belegen dies. Wenn wir weitere Daten ausgewertet haben, werden wir diese mit innovativen Gebern teilen, die wirklich daran interessiert sind, andere Lösungen zu finden als in den letzten Dekaden.

Beeinträchtigen die technischen Voraussetzungen nicht den Zugang zu der Plattform?

Es gibt Länder, in denen das Internet instabil ist, ja. Wir finden dann technische Lösungen, zum Beispiel über Mini-Server, Solar-Panel oder zusätzliche Computer in den Organisationen. Viele Menschen – besonders in Afrika – nehmen dann teil, wenn sie über ihre Arbeit Zugang zum Internet haben. Privat wäre es für sie zu teuer. Bis zu 75 Prozent nutzen das Programm auch zeitweise auf ihren Mobiltelefonen.

Passt E-Learning denn überall zu der vorhandenen Lernkultur?

Wir befragen unsere Partner vorab zu ihren Lerngewohnheiten. Zum Beispiel gilt in Kenia für alle um die 30, dass sie an einen frontalen Unterrichtsstil gewöhnt sind, mit Lehrkräften, die sie antreiben. Deshalb machen wir die Online-Module gerade kürzer, so dass die Teilnehmenden während des Programms mehr Erfolgserlebnisse haben. Am Ende des Trainings sollte immer ein konkreter Fundraising-Plan stehen, etwas Praktisches, das sich auch umsetzen lässt. Auch das ist motivierend.

Das E-Learning-Programm „Change The Game Academy“ war für die Stiftung Wilde Ganzen sehr arbeitsaufwändig und institutionell völliges Neuland. Wie kam es zu der Entscheidung, so viel in dieses Programm zu investieren?

2012 hat Wilde Ganzen weltweite Veränderungen wahrgenommen: Die Mehrzahl der Armen lebte in Ländern mit einem mittleren Durchschnittseinkommen, während noch in dem Jahrzehnt zuvor die meisten Armen in Ländern mit einem niedrigen Durchschnittseinkommen gelebt hatten. Die Mittelklasse wuchs, große Geber zogen sich aus verschiedenen Ländern zurück, in denen sie zuvor Organisationen gefördert hatten, die sich für soziale Veränderungen einsetzten. Das alles hat sich auf unsere Arbeit ausgewirkt. Angesichts dieser Veränderungen war klar:



Foto: Wilde Ganzen

Wenn wir weiterhin relevant bleiben wollen, müssen wir Organisationen im globalen Süden in einer Form unterstützen, die sie deutlich stärkt. Vor allem als Repräsentanten ihrer Communities oder Mitglieder von Vereinen und Basisorganisationen gegenüber ihren Regierungen.

Deshalb haben wir 2013 in einer Konferenz mit unseren Partnern darüber gesprochen, wo ihre größten Bedürfnisse liegen. Und sie sagten: Helft uns, unser eigenes Fundraising zu machen, unsere Einnahmequellen zu diversifizieren und effizienter in unserer Lobby- und Advocacy-Arbeit zu werden. Nach dem erfolgreichen Pilotprogramm Action for Children in vier Ländern haben wir beschlossen, okay, wenn wir wirklich in weltweites Capacity-Building einsteigen wollen, dann müssen wir das auch in digitaler Form machen. Und als richtig großes Projekt. Heute arbeiten mehr als 20 Menschen in dem Programm, zehn in den Niederlanden, zwei Verantwortliche für Online-Kommunikation und

Fortbildung für Fundraising-Trainer in Südafrika durch die Non-Profit-Organisation Rhiza Babuyile.

Koordination in Nairobi und zwölf Mastertrainer, dazu kommen rund 60 aktive Trainer in zwölf verschiedenen Ländern.

Welches sind die Perspektiven der „Change the Game Academy“?

Wir denken darüber nach, ob und wie wir vielleicht Regierungen einbeziehen können. Der gesetzliche Rahmen für die Zivilgesellschaft spielt eine große Rolle, besonders für Fundraising. Wir würden zukünftig gerne intensiver mit großen sozialen Bewegungen kooperieren und sie in ihrem politischen Engagement unterstützen. Es gibt uns immer wieder so viel Energie und Enthusiasmus, Teil dieses gemeinsamen Partner-Netzwerks zu sein. ||

Das Interview führte Claudia Fix.

# „Niemand kennt den Zauberspruch für Erfolg“

## Interview mit Swatantra Gupta, SMILE-Foundation

**SMILE setzt sich für soziale Gerechtigkeit ein. Wie und wann ist die Organisation auf die Idee gekommen, sich mit dem Thema Fundraising zu beschäftigen?**

SMILE wurde 2002 mit Unterstützung einiger Geschäftsleute gegründet, die etwas Gutes für die Gesellschaft tun wollten. Zunächst haben sie die Arbeit von SMILE im Bildungs- und Gesundheitsbereich mit eigenen Mitteln unterstützt. Aber dann wurde ihnen klar, dass die Mittel zum Unterhalt einer nichtstaatlichen Organisation (NGO) nicht nur von wenigen Menschen abhängen dürfen. Deshalb begann SMILE ab 2005 mit der Suche nach Spenden, anfangs besonders bei Unternehmen. Ab 2010 wurde dann eine ganze Fundraising-Abteilung aufgebaut.

**Was inspiriert Sie beim Fundraising?**

Ich selbst mag öffentliche Auftritte und ich mag es, Ideen zu teilen, die Menschen inspirieren. Ich habe einige Zeit im Marketing eines Unternehmens gearbeitet. Als ich dann in den Nonprofit-Sektor gewechselt bin, wollte ich immer noch von den Ideen und Aktivitäten meiner Organisation erzählen, diesmal potenziellen Spenderinnen und Spendern. Ich wollte ihnen nahebringen, was der Nutzen ihrer Spende sein kann; nicht für sie selbst, sondern für die Gesellschaft. Viele im Entwicklungssektor sind begeistert und engagiert und leisten wirklich hervorragende Arbeit. Aber die entscheidende Frage ist: Wie kommen sie an Geld, um dieses Engagement in die Tat umzusetzen?



Foto: privat

Swatantra Gupta leitet die Abteilung „Unternehmenspartnerschaften und Kooperation“ bei der Organisation SMILE Foundation, die Basisorganisationen in Indien mit dem Programm „Change the Game Academy“ (s. Interview S. 12-13) weiterbildet.

**Was ist Ihre Motivation, Fundraising anderer Organisationen zu fördern?**

SMILE unterstützt kleine NGOs, die engagiert und verantwortungsbewusst sind, denen aber in manchen Bereichen noch Kenntnisse fehlen. Wenn Leute passioniert sind und gute Arbeit im sozialen Bereich machen – wofür es in Indien jede Menge Bedarf gibt –, aber es ih-

nen am Geld für diese Arbeit fehlt, dann wird sich nichts bewegen. Deshalb unterstützt SMILE NGOs jetzt auch im Bereich Fundraising. Heute haben wir ein Netzwerk von mehr als 250 Basisorganisationen.

**Was war Ihr größter Erfolg im letzten Jahr?**

Letztes Jahr konnten wir unsere Kurse auch im Ausland durchführen, das war wunderbar. Wir haben Workshops in Fidschi und in Thailand gegeben. Auch die Kooperation mit internationalen Hilfswerken wie Misereor ist für uns sehr wichtig. Wenn wir internationale Organisationen erreichen, steigt unser Ansehen und wir können auch mehr lokale NGOs erreichen, die dann wiederum für ihre Ziele und Zielgruppen Gutes tun können.

**Wie funktionieren die Fortbildungen mit der Methode der „Change the Game Academy“?**

Es gibt insgesamt zehn Online-Module. Diese können individuell bearbeitet werden und am Ende hat man die Fortbildung absolviert. Wir wollten möglichst viele Organisationen fortbilden, und uns war klar, dass wir mit Präsenzkursen nur eine kleine Zahl erreichen würden.

Effizienter ist aber eine Mischung aus Online- und Präsenz-Lernen. Auch bei den Präsenz-Workshops arbeiten wir etwa ein Viertel der Zeit am Computer mit den Inhalten der Online-Module. Wir verwenden die Lerneinheiten, bei denen es gut ist, die Inhalte diskutieren zu können, zum Beispiel die Profilierung von potentiellen Spendern. Dazu braucht man Brainstorming, Anregungen von anderen und Diskussionen. So können die Teilnehmenden auf etwas zurückgreifen, wenn sie zu Hause nochmal etwas nachschauen wollen.

**Gerade jetzt ist das virtuelle Lernen sehr gefragt. Gibt es dabei auch Nachteile oder Hindernisse?**

In den Städten ist der Zugang zum Internet kein Problem, aber in abgelegenen ländlichen Regionen kann es schwierig sein. Die wirklichen Hindernisse liegen aber woanders. Wir



Foto: Wilde Ganzen

Fundraising-Workshop in Nordost-Indien.



Das SMILE-Team.

Foto: SMILE

haben bisher 300 Leute befragt, die den Kurs online durchlaufen haben. Aber obwohl der Kurs gut ist – der Inhalt ist wirklich fantastisch –, ist es eine Herausforderung, wenn jemand den gesamten Kurs nur online macht. Es ist einfach schwer, nur für sich alleine vor dem Computer neue Inhalte zu erarbeiten. Ein weiteres Problem ist, dass es für den Kurs kein anerkanntes Zertifikat gibt. Lernnachweise sind in Indien sehr wichtig. Wir können ein Zertifikat von Wilde Ganzen geben, aber diese Organisation ist in Indien unbekannt. Ein Zertifikat von einer renommierten Universität wäre da schon etwas Anderes, damit würde der Kurs eine ganz andere Anziehungskraft und Glaubwürdigkeit gewinnen. Wir arbeiten daran, aber es ist nicht einfach.

Wie fördern die Präsenz-Workshops die Entstehung und Umsetzung von Fundraising-Ideen? Wie entsteht überhaupt ein Gefühl dafür, ob eine Idee gut ist?

Die Erwartungshaltung der Teilnehmenden ist sehr hoch, viele denken, es würde sich nach dem Kurs sofort etwas ändern. Aber Fundraising braucht viel Vorbereitung und auch Übung. Die Trainer und Trainerinnen sind also nicht nur Wissensvermittler, sondern auch Begleitende und Mentoren. Während der Kurse und drei Monate danach werden die Teilnehmenden angeleitet, denn nicht überall funktioniert dieselbe Fundraising-Strategie. In den großen Städten gibt es mehr Möglichkeiten, wer in ländlichen Regionen arbeitet, muss sich mehr anstrengen, um Ideen zu entwickeln. Ein guter Coach erkennt das und sorgt dafür, dass die Orga-

nisationen die richtigen Ideen entwickeln. Niemand kennt allerdings den Zauberspruch für Erfolg. Die Teilnehmenden lernen eher, welches Potential ihre Organisationen, ihre Gemeinschaft oder ihre Nachbarschaft hat. Auch der Austausch mit anderen NGOs ist dabei wichtig.

Gab es auch schon einmal eine Idee, deren Erfolg Sie überrascht hat?

Letztes Jahr hat eine kleine Organisation aus dem Bundesstaat Westbengalen, die mit Bildungsprogrammen für Kinder arbeitet, nach dem Kurs ein Filmfestival organisiert. Wir hätten nie gedacht, dass eine so kleine Organisation so etwas auf die Beine stellen könnte, weil das sehr viel Organisation und Kommunikation erfordert. Sie haben ungefähr 320 Euro investiert und durch Eintrittsgelder und Verkäufe von Snacks rund 1900 Euro eingenommen. Und das war ihr erster Versuch! Für sie waren die Einnahmen nicht einmal so wichtig, das Wichtigste war die kreative Umsetzung der Idee.

Gibt es Themen oder Gruppen, für die in Indien mehr gespendet wird als für andere?

Alle Themen, bei denen es handfeste, sichtbare Ergebnisse gibt und die Kinder oder Frauen als Zielgruppe haben, verkaufen sich generell besser. Organisationen, die keine sozialen Dienstleistungen erbringen, haben es viel schwerer. Denn die indische Regierung sieht die Aufgabe von NGOs vor allem in solchen Dienstleistungen – und nicht darin, sich für Rechte einzusetzen. Unternehmen investieren im Rahmen ihrer sozialen Unternehmensverantwortung ebenfalls meist

in Projekte, die greifbare Ergebnisse in den Bereichen Bereich Bildung, Gesundheit oder Sanitärversorgung bringen. Anders sieht es bei individuellen Spenden aus. Organisationen mit Schwerpunkt auf anwaltschaftlicher Arbeit erhalten ihr Geld oft durch Werbung an der Haustür, Ansprache auf der Straße oder durch Anrufe.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung der „Change the Game Academy“?

Wir wollen das Online-Training erfolgreicher machen. Das ist der einzige Weg, wie man viele NGOs erreichen kann. Die beste Qualität kann durch Online-Lernen plus Präsenzkurse erzielt werden. Für mehr dieser Trainings müssen wir strategische Kooperationen eingehen, denn SMILE alleine kann niemals so viele Kurse geben. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Werbung. Wir müssen unser Marketing verbessern, damit die Leute wissen, dass dieses Programm existiert.

Wie arbeiten Sie jetzt in der Corona-Krise?

Die Basisorganisationen, mit denen wir Kontakt haben, sind alle in der Nothilfe tätig, weil derzeit so viele Familien Lebensmittel brauchen. Auch viele der Organisationen, die bei uns das Fundraising-Training gemacht haben, konnten Spenden einwerben, oft auch von Unternehmen. Das ist gut, weil das Gelernte auch angewendet wird. Aber natürlich sind alle Einnahmen zu wenig angesichts des Ausmaßes der Not. Immerhin: Die Solidarität ist ein ermutigender Aspekt dieser Krise. | |

Das Interview führte **Almute Heider**.

# „Fundraising heißt, Zustimmung zu organisieren“

Interview mit Gerhard Wallmeyer, langjähriger Fundraising-Leiter von Greenpeace Deutschland

**In Indien, Brasilien oder Uganda um Spenden zu werben, das tun viele große, internationale NGOs schon seit langem und mit Erfolg. Doch wie bauen sie das Fundraising in einem Land auf, welche Erfahrungen machen sie und welche Hürden sind zu meistern?**

Gerhard Wallmeyer, wie unterstützt Greenpeace Büros in anderen Ländern dabei, eigenes Fundraising aufzubauen?

Als 1980 die ersten Aktivitäten in Deutschland begannen, kamen alle zwei Wochen ein paar Leute vom internationalen Dachverband für meist drei Tage vorbei und haben uns unterstützt. Einer davon war David McTaggart, einer der Mitbegründer von Greenpeace, der zu der Zeit in Holland wohnte. Über zwei bis drei Jahre haben wir dabei viel gelernt. Ich bin dadurch auch zum Fundraising gekommen. Später habe ich selbst in vielen anderen Ländern beim Aufbau geholfen, speziell im Fundraising.

Ist denn Fundraising immer Teil des Aufbaus eines lokalen Büros?

Politisch-strategische Überlegungen entscheiden bei Greenpeace, wo und wann ein Büro gegründet wird. Dabei ist Fundraising Teil der Gründung. Zunächst müssen geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht werden. Meistens wurden dazu erfahrene Leute in das Land entsandt, die vor Ort passende Kandidaten oder Kandidatinnen für den Aufbau identifiziert haben, auch solche für Fundraising. Und in der Regel gibt es mindestens eine von der internationalen Zentrale entsandte Person, die für drei bis vier Jahre vor Ort mitarbeitet.

Wie schwer ist es, jemanden zu finden, der ausgebildet ist?

Das ist häufig gar nicht möglich. Ich habe zum Beispiel die Entwicklung des Büros in Russland intensiv mitverfolgt und unterstützt. Dort gab es keine ausgebildeten Fundraiser, sondern man suchte talentierte Leute und bildete diese aus.



Foto: privat

**Gerhard Wallmeyer gehörte zu den Gründern von Greenpeace Deutschland und hat dort mehr als 35 Jahre das Fundraising geleitet. Heute berät er nichtstaatliche Organisationen.**

Wie werden bei Greenpeace Fundraiser ausgebildet?

Heutzutage gibt es regelmäßig Grundschulungen für Fundraising. Die sind speziell konzipiert für Kolleginnen und Kollegen aus Ländern, in denen es wenig Fundraising-Expertise gibt. Ich halte es weiterhin für wichtig, dass eine Person vor Ort ist, die auch die internationalen Systeme kennt. Alternativ läuft die Ausbildung über eine Patenschaft. Ich habe mehrfach solche Patenschaften übernommen und mit den Leuten vor Ort Programme entwickelt sowie Grundkenntnisse vermittelt. Diese Form von Patenschaft halte ich für sehr fruchtbar für beide Seiten.

Gab es bei aller Unterschiedlichkeit der Länder eine einheitliche Strategie, wie man Fundraising angeht?

Jein, die Strategie hängt sehr mit dem ortsüblichen Kommunikationsverhalten zusammen. In einem Land ist Social Media stark oder es wird sehr viel Fernsehen genutzt, in einem anderen nicht. Mailings sind oft nicht

sinnvoll, weil das Postsystem unzuverlässig ist. Also mussten wir ganz andere Methoden entwickeln, als wir sie in Deutschland einsetzen. In einigen Ländern sind die traditionellen Bezahlssysteme einfach fürchterlich. In den meisten früheren Ostblockländern gibt es keinen Lastschriftzug. Es gibt ein hohes Misstrauen in der Bevölkerung gegenüber dem eigenen Bankensystem. Das sind Bedingungen, die es extrem schwierig machen, Fundraising aufzubauen.

Das heißt, es braucht immer ein Team, das die lokale Gesellschaft kennt, und den Experten von außerhalb?

Man braucht eine Person vor Ort, die die lokalen Gegebenheiten kennt, das Bankensystem, das Postsystem und andere. Nach Möglichkeit sollte das jemand sein, der auch die anderen Player im Themenfeld bereits kennt, also weiß, wie machen das die anderen. Das sind – neben Talent – die wichtigsten Kriterien.

Wie gelingt es Greenpeace, selbst ausgebildete Fundraiser in der Organisation zu halten?

Gut ausgebildete Fundraiser finden auch gute Jobangebote im privatwirtschaftlichen Bereich. Wenn Mitarbeiter nur ein Zehntel von dem verdienen, was sie woanders angeboten bekommen, sind sie schnell wieder weg. Für solche Spezialisten muss die Organisation bereit sein, ein Gehalt zu zahlen, das in etwa den ortsüblichen Profilen entspricht. Das kann durchaus zu einer Gehaltsspreizung innerhalb der Organisation führen, aber ich sehe da keine Alternative, wenn man eine übergroße Fluktuation verhindern will. Denn zu viel Fluktuation führt zu einem Abbruch von wichtigen Außenbeziehungen und macht es schwer, eine langfristige Strategie umzusetzen.

Welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit Dienstleistern?

Fundraiser müssen wissen, wie man mit Agenturen zusammenarbeitet. Das ist ein Wissen, das gerade am Anfang nicht vor-

Foto: carrotmadman6, <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

handen ist und gute Begleitung erfordert. Es ist darauf zu achten, dass der Agentur nur Dinge überlassen werden, die Fachkenntnisse erfordern, die in der Organisation nicht vorhanden sind. Dennoch müssen die Fundraiser den Prozess in der Hand behalten und genau wissen, was die Agentur tut. Dazu benötigt man unbedingt das fachliche Know-how auch in der Organisation.

Gibt es einen Zeitrahmen, innerhalb dessen sich das lokale Fundraising selbst tragen muss?

Nach etwa vier bis fünf Jahren. Ich habe aber auch schon Projekte begleitet, die auf drei Jahre angelegt waren, dann aber noch einmal verlängert werden mussten. Der Erfolg hängt immer auch damit zusammen, wie gut es gelingt, als Marke bekannt zu werden, etwa durch Öffentlichkeitsarbeit.

Welchen Einfluss hat neben dem reinen Bekanntheitsgrad das Image der Marke?

Das ist natürlich extrem wichtig. Wo das Image nicht stimmt, geht vielleicht nur Fundraising von Großspenden. Als das Büro im Libanon aufgebaut wurde, war die Marke

Greenpeace über die Medien dort kaum bekannt. Und so hat der zuständige Kollege das Fundraising vor allem mit Besuchen aufgebaut. Er war gut vernetzt und wurde in Familien eingeladen, was bedeutete, dass da neben Vater, Mutter, Kind auch Onkel und Tanten anwesend waren. Und nach einem großen gemeinsamen Essen hat er ihnen die Arbeit von Greenpeace vorgestellt und dann auch nennenswerte Spenden bekommen. Das zeigt ganz schön, wie wichtig die Kenntnis und Verankerung in der lokalen Kultur ist.

Welche Rolle spielen Kultur und Mentalität der Menschen?

Fundraising ist kein mechanisches System. In Wirklichkeit muss man darauf achten, wie die Psychologie des Spendens in dem Land funktioniert. Das gelingt gut in Kooperation zwischen externen Fachleuten und lokalen Mitarbeitern, die sich im Fundraising schon etwas auskennen. Ich persönlich könnte kein russisches Mailing texten, aber auf der anderen Seite habe ich bei den russischen Textern immer wieder gravierende Fehler entdeckt und konnte deutlich machen, warum das so nicht funktionieren kann. Was wir als erfahrene Fundraiser vermitteln können, das ist die Psychologie des Spendens.

Die „Esperanza“ – hier im Hafen von Port Louis, Mauritius – ist ein Markenzeichen von Greenpeace. Das Image einer Marke ist wichtig beim Fundraising, aber ebenso wichtig ist eine gute Kenntnis der Gegebenheiten vor Ort.

Welche Bedeutung hat die jeweilige Kultur des Gebens?

Die Kultur des Gebens hängt mit der Sozialisation der Menschen zusammen. Wenn – wie in den ehemaligen Ostblockstaaten – über viele Jahre private Initiativen verboten waren, dann entsteht ein Gefühl, dass der Staat alles richten wird. Eine Kultur des Gebens verändert sich nur sehr langsam. Eine Veränderung entsteht dann beispielsweise dadurch, dass karitative Organisationen anfangen mit Anliegen wie Gesundheitsvorsorge oder Hilfe für Kinder im eigenen Land. Sie bereiten dem Gedanken den Weg, dass das Spenden sinnvoll ist, um etwas zu verändern.

Das heißt, man kann eigentlich in jedem Land Fundraising aufbauen?

Ich denke schon. Greenpeace im Kongo hat es schwer, aber wenn es zum Beispiel um Augenoperationen geht, denke ich, dass man dafür auch Geld bekommen wird. Solche Basics des Spendens haben eigentlich immer eine Chance, denn das ist zutiefst menschlich, dass ein Mensch solidarisch ist mit Menschen, die unverschuldet in Not sind. Wenn man mit solchen Projekten beginnt, wird man die Erfahrung machen, dass es völlig egal ist, ob die Leute arm sind oder nicht. Menschen geben, wenn sie das Anliegen für wichtig halten.

Wo sehen Sie zentrale Chancen für eine Organisation, die lokales Fundraising aufbauen möchte?

Fundraising kann helfen, größere Zustimmung in der Bevölkerung aufzubauen. Das Wesentliche am Fundraising ist ja zunächst nicht, Geld zu sammeln, sondern Zustimmung zu organisieren. Zustimmung, die sich dann später auch finanziell auswirkt. Die Erfahrung solcher Zustimmung überzeugt auch andere Beteiligte innerhalb der Organisation, die dann den Wert des Fundraisings über die reinen Zahlen hinaus verstehen. | |

Das Interview führte **Andreas Lohmann**.

# Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit?

Vor dem Rückzug sollten internationale Geber die institutionelle Nachhaltigkeit ihrer Partnerorganisationen sichern

| João Paulo Vergueiro

**Wie kann es trotz der Beendigung der Förderung von Partnerorganisationen ein Vermächtnis der gemeinsamen Arbeit geben? Entscheidend ist, dass die internationale Entwicklungszusammenarbeit ihre lokalen Partner dabei unterstützt, Fähigkeiten bei der Mittelbeschaffung zu entwickeln.**

Meine berufliche Laufbahn als Fundraiser begann bei einer britischen Organisation der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die damals ihre Tätigkeit in Brasilien wieder aufnahm. Die Erfahrungen, die ich dort machen konnte, waren sehr wertvoll: Da wir selbst kein operatives Geschäft in Brasilien hatten, war ich dafür zuständig, für unsere lokalen Partnerorganisationen internationale Fördermittel zu erschließen, wobei sie gleichzeitig auch von uns finanziert wurden.

Schon damals bereitete mir diese Situation ein gewisses Unbehagen. Viele Partner waren über Jahrzehnte hinweg von uns finanziert worden und noch immer finanziell

von uns abhängig. Sollten meine Organisation und andere internationale Geber sie nicht weiter unterstützen, würde sie das hart treffen, da die Partner keine Fähigkeiten entwickelt hatten, selbst lokale Ressourcen zu mobilisieren und ihre Einnahmequellen zu diversifizieren.

Das Problem war, dass die Hilfswerke sich tatsächlich aus Brasilien zurückzogen oder zumindest ihre Fördermittel kürzten. Es gab Faktoren, die diesen Rückzug beförderten: Die Wertsteigerung der brasilianischen Währung machte die Förderung teurer, und Ende der 2000er Jahre war die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung des Landes international bekannt. Dadurch wurde die Entwicklungszusammenarbeit aus internationaler Sicht weniger relevant, auch angesichts der anderen sehr dramatischen Ereignisse in der Welt, wie dem Erdbeben in Haiti oder den Infektionskrankheiten in Afrika.

Ich möchte klarstellen, dass mein Unbehagen nicht dem Rückzug internationaler Organisationen aus der Entwicklungszu-

sammenarbeit in Brasilien galt. Mich störte aber, dass viele gingen, ohne an die Nachhaltigkeit ihres Engagements oder das der von ihnen geförderten Organisationen zu denken. Sie beendeten einfach die Partnerschaft, ohne den lokalen Partner dabei zu unterstützen, Fähigkeiten zur Mittelbeschaffung zu entwickeln. Die lokale Organisation wusste nicht, wie sie die nun wegfallenden Mittel ersetzen sollte, da sie es einfach nicht gelernt hatte und sich (fast) immer ausschließlich mit Mitteln internationaler Partner finanziert hatte.

| **Gewöhnung an das Abhängigkeitsverhältnis**

Dies war die Situation vor zehn Jahren. Seitdem hat sich vieles geändert, und zwar zum Guten. Obwohl ich nicht mehr direkt in der Entwicklungszusammenarbeit tätig bin, habe ich beobachtet, dass die internationalen Geldgeber ihre lokalen Partner im Bereich Fundraising zunehmend unterstützen.

Misereor zum Beispiel hat eine Strategie entwickelt, die lokale Partner individuell bei der Bestandsaufnahme ihres finanziellen Bedarfs und bei der Ausarbeitung von Fundraising-Maßnahmen unterstützt. Diese Möglichkeit wurde den Partnerorganisationen in Brasilien angeboten, die wirklich an einer institutionellen Stärkung und einer finanziellen Unabhängigkeit von ihren wenigen Gebern interessiert waren.

Denn das ist meine wichtigste Erkenntnis aus den vergangenen zehn Jahren: Es hängt nicht nur vom Willen des Geldgebers ab, sondern auch davon, ob die Führungspersonen der lokalen Organisation offen für Veränderungen sind. Vielleicht weil das bestehende Finanzierungsmodell schon so eingefahren ist, haben auch die lokalen Organisationen sich an das Abhängigkeitsverhältnis Geldgeber-Geldempfänger gewöhnt und wollen es nicht ändern. Viele Füh-

Der brasilianische Fundraiser-Verband ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos) ist der größte Lateinamerikas. Einmal jährlich veranstaltet er einen Kongress mit viel nationaler und internationaler Beteiligung.



Foto: ABCR 2019

rungspersonen leiten schon seit Jahrzehnten die Organisationen, haben sie zum Teil mitgegründet und immer auf diese Weise finanziert. Sie haben sich an die Situation gewöhnt und müssten ihre Komfortzone verlassen. Von der Abhängigkeit in eine finanzielle Unabhängigkeit zu wechseln, ist ein mühsamer Weg, und oft möchten sie diese Herausforderung nicht annehmen.

### | Finanzielle Nachhaltigkeit

Doch es gibt auch erfolgreiche Beispiele. Im Bundesstaat Rio Grande do Norte wurde vor 23 Jahren die Organisation Casa Durval Paiva gegründet, um krebskranke Kinder zu betreuen. Von Anfang an hat sie ihre finanzielle Nachhaltigkeit über eine große Anzahl von Spendenden aufgebaut. Heute arbeiten monatlich mehr als 20.000 Menschen und Unternehmen mit der Organisation zusammen, und das in einer der ärmsten Regionen Brasiliens. In São Paulo, der größten brasi-

lianischen Stadt, gibt es die Associação Beneficente Comunitária do Povo. Sie betreut drogenabhängige Erwachsene. Vor 15 Jahren als kirchliche Einrichtung gegründet, hat sie die Abhängigkeit von kirchlichen Mitteln auf weniger als 30 Prozent ihres Gesamtbudgets reduziert, indem sie Geschäftspartner und kleine Dauerspender angeworben hat. Das alles hat sie ohne einen einzigen Cent öffentlicher Mittel erreicht.

Ich glaube, dass es von entscheidender Bedeutung ist, dass internationale Organisationen die lokalen Partner identifizieren, die sich wirklich um ein seriöses, transparentes und nicht personenbezogenes Management bemühen. Wenn sie diese kennen, in sie investieren und Bedingungen für ihre finanzielle Nachhaltigkeit schaffen, dann wird das Vermächtnis der internationalen Entwicklungszusammenarbeit endlich ein bleibendes sein.

Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich genau das wiederholt, was mit der britischen Organisation geschah, bei der ich vor zehn Jahren meine Laufbahn begann: Sie kündigte das Ende aller Aktivitäten und der Finanzierung der brasilianischen Organisationen an – und alles, in das sie investiert haben, wird zu Vergangenheit und irgendwann vergessen sein. Wir hingegen, wir müssen auf das Hier und Jetzt und nach vorne schauen. | |

Übersetzung aus dem Portugiesischen:

**Edith Snijders**



**João Paulo Vergueiro** ist Geschäftsführer des brasilianischen Fundraiser-Verbandes ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos).

Anzeige

# WELT-SICHTEN

Magazin für globale Entwicklung und ökumenische Zusammenarbeit

## Das Magazin für alle, die mehr wissen wollen.

- Weltwirtschaft und Entwicklungspolitik
- Klimawandel und Umweltschutz
- Friedensfragen und die Rolle der Religionen

WELT-SICHTEN analysiert, hinterfragt, erklärt und macht neugierig. Die Zeitschrift bringt Reportagen, Berichte und Interviews über die Länder des Südens und über globale Fragen – jeden Monat direkt ins Haus.

## Testen Sie uns!

Kostenloses Probe-Abo unter [www.welt-sichten.org](http://www.welt-sichten.org) oder Telefon 069-58098-138



- sachlich
- kritisch
- gründlich

Dieses Dossier ist eine Beilage zur Ausgabe 9-2020 von welt-sichten.

Konzept und Redaktion: Almute Heider und Claudia Fix (MISEREOR), Anja Ruf (im Auftrag von welt-sichten)

Gestaltung: Matthias Koch

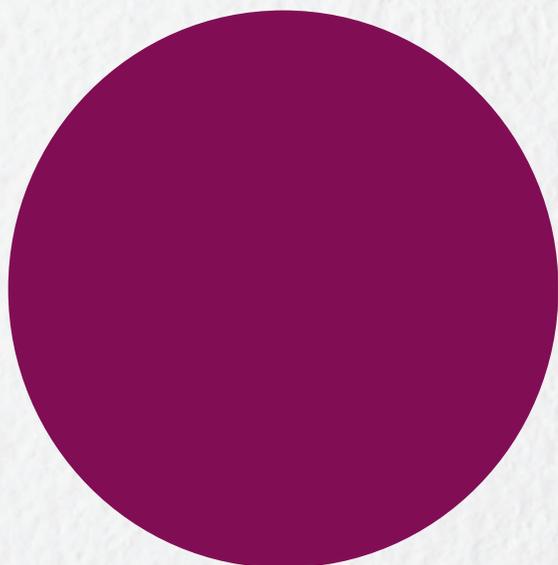
Verantwortlich i.S.d.P.:  
Andreas Lohmann (MISEREOR)

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Redaktion „welt-sichten“  
Postfach 50 05 50  
D-60394 Frankfurt/Main  
www.welt-sichten.org

Bestellung bei:  
spende@misereor.de

# Was sollten wir in der Krise teilen?



- Verschwörungstheorien
- gebrauchte Taschentücher
- **Nächstenliebe**

Teilen auch Sie mit den Ärmsten:  
[misereor.de/handeln](https://www.misereor.de/handeln)

**MISEREOR**  
● IHR HILFSWERK