

AKADEMISCHES

Fundraising und Gewaltfreie Kommunikation



Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) ist ein Handlungskonzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Es soll Menschen ermöglichen, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen und Freude am Leben führt. Gastautor Götz-Dietrich Opitz sieht dieses Konzept hervorragend für Großspenden-Fundraising geeignet und zeigt an einem fiktiven Spenderdialog, wie das funktionieren kann.

Laut Henry A. Rosso ist „Fundraising die sanfte Kunst, die Freude am Spenden zu lehren“. In dieser „Lehrsituation“ geht es um Kommunikation im weitesten Sinne. Mit ihr soll eine Beziehung aufgebaut und gepflegt werden, nämlich die zwischen dem Geber und dem Empfänger einer Spende. Man spricht daher auch von „Relationship-Fundraising“. Die Non-Profit-Organisation (NPO) als Empfänger von Sach-, Zeit- und/oder Geldspenden muss in ihrer Mittelbeschaffung gegenüber Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen eine richtige Auswahl an Kommunikationsmitteln treffen, um erfolgreich zu sein.

Doch was hat das alles mit „Gewaltfreier Kommunikation“ (GfK) zu tun? Schaut man sich alternative Bezeichnungen für GfK an wie „Einfühlsame Kommunikation“, „Verbindende Kommunikation“ oder „Sprache des Herzens“, wird der Zusammenhang plastischer. Erinnern doch die Adjektive sowie das Nomen „Herzen“ vage an die „sanfte Kunst“, die Fundraising laut Rosso sein soll. Fest steht, dass die von dem US-Psychologen Marshall B. Rosenberg entwickelte GfK bisher nicht mit Fundraising zusammengedacht worden ist.

Gewaltfreie Kommunikation: die vier Komponenten

Rosenberg betont in seinem Werk „Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens“, dass „wir Beziehungen in einem neuen Licht sehen, wenn wir mit Hilfe der GfK unsere eigenen, zugrundeliegenden Bedürfnisse und die der anderen wahrnehmen“. Er tut dies im Glauben, „dass die Freude am einfühlsamen Geben und Nehmen unserem natürlichen Wesen entspricht“. Die GfK besteht aus den vier Komponenten „Beobachtungen“, „Gefühle“, „Bedürfnisse“ und „Bitten“, die einen wechselseitigen Prozess in Gang setzen, in dem wir lernen, uns „ehrlich auszudrücken“ und „empathisch zuzuhören“. Durch die Fokussierung unseres Bewusstseins auf die vier genannten Bereiche erzeuge die GfK, so Rosenberg, einen „beiderseitigen Wunsch, von Herzen zu geben“.

Bei der „Beobachtung“ geht es zunächst darum, genau wahrzunehmen, was in einer gegebenen Situation tatsächlich geschieht: „Was hören wir andere sagen, was sehen wir, was andere tun ...?“ Die Kunst bestehe darin, „unsere Beobachtung dem anderen ohne Beurteilung oder Bewertung mitzuteilen“. Im 2. Schritt sprechen wir klar und deutlich aus, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlungen beobachten, um leichter miteinander in Kontakt zu treten. Im 3. Schritt sagen wir, welche unserer Bedürfnisse, die wir erkennen und akzeptieren müssen, hinter diesen Gefühlen stehen. Und im letzten Schritt äußern wir eine Bitte und bringen, ohne zu fordern, zum Ausdruck, was wir vom anderen wollen, „um unsere Lebensqualität zu verbessern“.

Laut Rosenberg kann die GfK in Familie, Schule und Beruf sowie in Therapie, Beratung, Verhandlungen und in vielen Organisationen angewandt werden. Warum nicht auch in einer NPO? Überträgt man zunächst die vier GfK-Elemente aus dem Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation auf die Ebene zielgerichteten Organisierens, erkennt man, dass eine professionell vorgehende NPO im Grunde nichts Anderes tut als zu „beobachten“ und zu „fühlen“ sowie „Bedürfnisse“ zu erkennen und „Bitten“ zum Ausdruck zu bringen. Denn insofern Fundraising „Beschaffungs-Marketing“ ist, durchschreitet die NPO die GfK-Schritte im betriebswirtschaftlichen Sinne.

Gewaltfreie Kommunikation: Marketing, SRS und Fundraising-Zyklus

Die NPO unternimmt eine umfassende (1.) Analyse („Beobachtungen“); leitet aus dieser eine (2.) Strategie ab („Bedürfnisse“); setzt diese in der (3.) Planung operativ um, wobei sie bei potenziellen Förderern um Unterstützung nachfragt („Bitten“); bevor sie diesen Prozess (4.) regelmäßig evaluiert. In der Sprache des „Social Reporting Standard“ (SRS) ausgedrückt ist die NPO bestrebt, mit ihrem eigenen Lösungsansatz und dessen „Wirkungen“ („Outcomes“ und „Impacts“) ein bestimmtes gesellschaftliches Problem lösen zu helfen. Sie macht sich also aus philanthropischem Interesse die „Gefühle“ und „Bedürfnisse“ ihrer Zielgruppe als deren Anwalt zu eigen. Um auf der Angebotsseite bestehen zu können, muss die NPO aber auf der Beschaffungsseite aktiv werden und verschiedene Ressourcen einwerben.

Das verweist auf den von Marita Haibach in ihrem Buch „Hochschulfundraising“ beschriebenen „Fundraising-Zyklus“, der aus den sieben fortlaufenden Schritten der Identifikation, Recherche, Ansprache und Kultivierung potenzieller Förderer besteht, die in die Spenden-Bitte („The Ask“) mit anschließender Verhandlung und in Dank/Pflege neuer beziehungsweise bereits bestehender Förderer mündet. Gerade in den beiden Phasen der Kultivierung und der Pflege von Förderern, in deren Mittelpunkt der Auf- und Ausbau möglichst persönlicher Beziehungen steht, kann das Handlungskonzept der GfK im engeren Sinne zum Einsatz kommen.

Die zentrale Frage nach den Spendenmotiven

Zentral in der Gestaltung persönlicher und möglichst nachhaltiger Beziehungen, die je nach Förderer mit adäquaten Dankstrategien und entsprechenden Upgrading-Maßnahmen im Rahmen individueller Kontakt-

und Bindungsprogramme entwickelt werden, ist die Frage nach den Gründen, die den Förderer dazu bewogen haben, überhaupt beziehungsweise öfter und höhere Beträge zu spenden. Welches sind seine/ihre konkreten Spendenmotive? Und wie ermittle ich diese Motive, die von Förderer zu Förderer sehr unterschiedlich sein können?

Marita Haibach teilt in ihrer Studie „Großspenden in Deutschland: Wege zu mehr Philanthropie“ die zentralen Spendenmotive grob in emotionale und rationale Motive auf, gibt aber zu bedenken, dass die Zuordnung nicht einfach ist, „denn viele der Motive beinhalten sowohl die eine als auch die andere Komponente“. Sie betont, „dass es keine Untersuchungen darüber gibt, ob die Motive von Spendern hoher Beträge anders gelagert sind als die von Spendern kleiner Beträge“. Vermutlich, so spekuliert sie, sehen sie ähnlich aus.

Motivlagen von fünf idealtypischen Spendern

Haibachs Vermutung macht deutlich, dass es bisher keine verlässlichen Studien oder Methoden dafür gibt, wie die individuellen Spendenmotive der Förderer zu ermitteln wären. Welchem „Geber-Typ“ gehören meine Förderer jeweils an, so fragt sich jede NPO tagtäglich aufs Neue. Dementsprechend haben Konstantin Reetz und Johannes Ruzicka im Handbuch „Fundraising“ der Fundraising-Akademie idealtypische Spender skizziert, die sich durch unterschiedliche Motivlagen auszeichnen.

Den Autoren zufolge leuchte es ein, „dass diejenigen Organisationen, die ihr Vorgehen im Fundraising an den Motiven des von ihnen angestrebten Spenderkreises ausrichten, besonders erfolgreich sein werden“. Reetz und Ruzicka erläutern die unterschiedlichen Motive von fünf „Geber-Typen“, von denen drei dem aktiven (Macher-, Wohltäter-, Netzwerk-Typ) und jeweils einer dem passiven und dem suchenden Personentyp entsprechen.

Masse oder Klasse: Wirkungs-Orientierung und Kleinspender

So einleuchtend diese fünf Idealtypen auch sein mögen: Sie sind erstmal „nur“ Theorie. So weiß die NPO in der Praxis immer noch nicht, welchen ihrer Förderer sie welchem „Geber-Typ“ zuordnen soll, um auf diese Weise im Bereich der Fördererpflege maßgeschneiderte Kontakt- und Bindungsprogramme entwerfen zu können. Wie richte ich mein Vorgehen an den Motiven meines Spenderkreises aus, wenn ich diesen im Einzelnen gar nicht genau kenne? Wie ermittle ich denn nun die einzelnen Spendenmotive?

Grundsätzlich kann man feststellen, dass wenn man als NPO – im Gegensatz zu wenigen Großspenden – auf viele Kleinspenden angewiesen ist, der Aufwand viel zu groß wäre, die individuellen Motive eines jeden einzelnen Spenders zu ermitteln. Hier muss es aus wirtschaftlichen Gründen ausreichen, vom Spendenzweck der NPO und den wenigen Rückmeldungen, die man hat, auf die Gesamtmotivlage aller Kleinspender zu schließen.

Ingo Bieberstein von der Hochschule Niederrhein befragte auf dem Ökumenischen Kirchentag in München 2010 291 Katholiken und schrieb im Juni/Juli 2010 15.000 Adressen von Don Bosco, Renovabis, Ispra und Burda an. Seinen Ergebnissen zufolge ist die „Transparenz über Einnahmen und Ausgaben der Organisation das Top-Entscheidungskriterium“ der Befragten für oder gegen eine NPO. Insbesondere die „Info über die tatsächliche Mittelverwendung nach der Spende“ wird als „sehr wichtig“ betrachtet. Dementsprechend sollte die NPO ihre Kleinspender regelmäßig zumindest über die geförderten Projekte informieren, wenn nicht sogar von deren Effektivität überzeugen.

Auf die Wirkungs-Orientierung zu setzen, ist zudem voll im Trend: So verleiht die PHINEO gAG seit 2010 einer wachsenden Zahl von NPOs das so genannte „Wirkt-Siegel“; und Jahresberichte werden, ebenfalls seit 2010, immer mehr im SRS-Standard der „Social Reporting Initiative“ (SRI) verfasst, der die Wirksamkeit von Nonprofit-Projekten hervorhebt.

Anlässe für persönliche Begegnungen mit Großspendern

Neben dem Siegel als Signal nachgewiesener Effektivität in der Fördererpflege sind bevorzugte Kommunikationsmittel, um nach Bieberstein „konkrete, überzeugende Projekte mit tatsächlicher Mittelverwendung“ zu beschreiben, beispielsweise Fördererzeitschriften und Newsletter. Doch wendet man sich in diesen Medien an persönlich unbekannte Förderer. Der einzelne Spender mit seinen individuellen Motiven bleibt in der hier adressierten, amorphen Masse an Spendern immer noch verborgen.

Es bleibt der NPO also nichts anderes übrig, als sich direkt an den Förderer zu wenden. Und hier kommt die Gewaltfreie Kommunikation zum Einsatz: Die NPO muss Anlässe schaffen, um mit dem Förderer persönlich in Kontakt zu treten. Nur so hat sie die Möglichkeit, seine/ihre individuellen Spendenmotive durch einfühlsames Befragen in Erfahrung zu bringen. Anlässe für Begegnungen mit Förderern zu schaffen, ist Aufgabe des Event-Managements. Wichtig ist es, auf den Veranstaltungen für eine besondere Atmosphäre zu sorgen, die alle Sinne anspricht, so dass das Event zu einem unvergesslichen Erlebnis wird.

Fallbeispiel: Dialog mit einem Förderer

Ein fiktives Fallbeispiel soll verdeutlichen, wie die GfK bei solchen Anlässen angewandt werden kann: Nehmen wir an, Ihr Verband hat 500 € von einer Person erhalten, die Sie als Geschäftsführer persönlich nicht kennen. Für Ihre Organisation beginnt das Großspendensegment ab diesem Betrag. Sie finden heraus, dass die Anschrift des Mannes in Ihre Spendendatei gelangt war, nachdem einer Ihrer Mitarbeiter im Rahmen einer Recherche Details zum Vater einer früheren Freundin ermittelt hatte, der erfolgreicher Unternehmer ist. So erhielt dieser den Spendenbrief. Nach der Spende veranlassten Sie sogleich, dass der großzügige Spender zu einem Event eingeladen wird: dem Tag der Offenen Tür Ihres Wohlfahrtsverbandes, der sich um das Wohlergehen von benachteiligten Jugendlichen kümmert.

Nach seiner Zusage sagte der Spender aber überraschend wieder ab. Weil etwa zur selben Zeit aus Versehen sein Name auf Ihrer Website kurzzeitig veröffentlicht wurde, um ihm öffentlich zu danken, bitten Sie Ihren Mitarbeiter, sich zu entschuldigen und ihn zu einem anderen Event einzuladen, das kurz darauf stattfindet: ein Abend mit einigen Großspendern, an dem frisch ausgebildete Köche Ihres Integrationsbetriebs ihre Künste vorstellen. Auf diesem Abendessen wollen Sie den Spender in folgenden Dialog einbinden, nachdem Sie ihn begrüßt haben:

Sie: ... Ich möchte Sie noch einmal persönlich um Entschuldigung bitten, dass neulich Ihr Name auf der Dankesseite unserer Homepage erschienen ist. Es ist mir immer noch sehr peinlich. Umso mehr freue ich mich, dass Sie heute Abend hier sind! („Gefühle“)

Spender: Ja, ich hatte davon erfahren und war schon etwas überrascht. („Gefühle“)

Sie: Ich kann sehr gut verstehen, dass Sie verärgert über diesen Vorgang gewesen sein mussten. Normalerweise bitten wir alle unsere Spender um Erlaubnis. Doch in diesem Fall ging etwas schief: Ein Praktikant hat nicht genügend aufgepasst... („Beobachtung“)

Spender: Ach, so kam das zustande. Gut zu wissen ... („Bedürfnis“)

Sie: Genau. Nun überarbeiten wir unsere Arbeitsroutinen, damit so etwas nicht mehr vorkommen kann ... Uns war dann auch klar, warum Sie Ihre erste Zusage wieder rückgängig gemacht haben – und stattdessen heute Abend gekommen sind. („Beobachtung“)

Spender: Ich war zwar tatsächlich verstimmt wegen dieser Sache. Doch bei solch einem freundlichen Anruf von Ihrem Mitarbeiter, den ich ja noch von damals kenne, konnte ich für heute kaum absagen

(„Beobachtung“). Aber meine erste Absage hat mit der Veröffentlichung weniger zu tun ... („Gefühle“: Stimme wird leiser)

Sie: Um ehrlich zu sein, spüre ich gerade eine gewisse Nachdenklichkeit in Ihrer Stimme. („Beobachtung“) Darf ich Sie fragen, ob Sie mir sagen wollen, was dann der eigentliche Grund war? („Bitten“)

Spender: Ja, sicher; es tut immer noch gut, darüber zu sprechen: Ihr Tag der Offenen Tür fand genau zu der Zeit statt, an dem ein Jahr zuvor meine Frau starb. Das fiel mir aber erst auf, nachdem ich schon zugesagt hatte. Ich musste dann einfach wieder absagen ... („Bedürfnis“)

Sie: Ach so, jetzt verstehe ich. Natürlich. Mein herzliches Beileid! („Gefühle“)

Spender: Danke. – Haben Sie eigentlich meine Frau kennengelernt?

Sie: Nein, das habe ich nicht. Inwiefern stand sie denn in Verbindung mit unserer NPO?

Spender: Sie war in Ihrer Spendendatei. Sie hatte einen anderen Nachnamen als ich, wir waren nie verheiratet. Ihr Name ist XY. Sagt Ihnen der was?

Sie: Ja, sicher. Sie hat über mehrere Jahre regelmäßig gespendet. Das ist ja sehr interessant! Dieser Zusammenhang war mir nicht geläufig. („Beobachtung“)

Spender: Ja, meine Frau hielt viel von Ihrem Ausbildungskonzept. Und nachdem es unsere Kinder so gut hatten in punkto Ausbildung, hat sie gerne gespendet. („Bedürfnis“)

Sie: Ja, wir schätzen jede Spende sehr. Unsere Jugendlichen hatten schwierige Startbedingungen. Weshalb wir sie so gut es irgend geht unterstützen. („Bedürfnis“)

Spender: Meine Tochter, die damalige Freundin Ihres Mitarbeiters, hat BLW studiert und sich bereit erklärt, bald mein Unternehmen zu übernehmen; ich stehe kurz vor der Pensionierung. Ich bin mächtig stolz auf sie! („Gefühle“) Sie möchte hier die Ausbildungssituation verbessern. Darauf hatte ja schon meine Frau hinwirken wollen. („Bedürfnis“)

Sie: Sie meinen, die Ausbildungssituation in Ihrem eigenen Unternehmen? Ihre Frau war mit der nicht ganz so einverstanden? Verstehe ich Sie da richtig? („Beobachtung“)

Spender: Ja, genau. Und da gibt es tatsächlich Verbesserungsbedarf. Das sehe ich mittlerweile auch so. Ich vermute, die Spenden meiner Frau waren gewissermaßen auch eine stille Kritik an der Ausbildungspraxis in meinem Unternehmen. („Bedürfnis“)

Sie: Darf ich Sie fragen, was man denn da verbessern kann?

Spender: Nun, da gibt es schon einiges. – Als ich neulich Ihren Förderer-Kalender erhielt, der noch an meine Frau adressiert war, wurde mir klar, was man konkret vielleicht besser machen könnte ... Außerdem war er der Anlass für meine Spende. („Gefühle“)

Sie: Verstehe! Kann man sagen, Sie haben gewissermaßen im Gedenken an Ihre Frau gespendet, nachdem Sie unseren Kalender zugeschickt bekommen hatten? („Bedürfnis“)

Spender: Ja, so könnte man sagen. Ich ärgere mich schon noch darüber, dass ich doch recht stur war damals, was die Verbesserungsvorschläge meiner Frau angeht. („Gefühle“)

Sie: Dann haben wir ja genau die richtige Entscheidung getroffen, Ihre nicht zweckgebundene Spende in unseren Integrationsbetrieb zu investieren. Das freut mich! Wir haben sie zur Finanzierung der neuen Küche herangezogen. Den Umbau können wir bald abschließen. Der Termin für die Einweihung steht schon fest, intern zumindest. („*Beobachtung*“) Würden Sie auch gerne kommen? Das wäre sehr schön! („*Bitten*“)

Spender: Ja, ich denke schon. Ich hoffe, ich kann das einrichten. Wann ist denn der Termin?

Sie: Das ist der 15. Januar. Geht der bei Ihnen?

Spender: Nein, leider nicht. Das ist mein Geburtstag.

Sie: Oh, so ein Pech. Aber da finden wir bestimmt eine Alternative. Darf ich Sie bitten, mir ein paar Terminvorschläge zu machen, dann suche ich den besten aus. Ginge das? („*Bitten*“)

Spender: Ja, das mache ich gerne.

Sie: Meinen Sie, Ihre Tochter würde auch kommen? Ich hätte da nämlich ein paar Ideen, wie wir in punkto Ausbildung eventuell miteinander kooperieren könnten ... („*Bedürfnis*“)

Spender: Ja, das kann schon sein. Ich kann sie ja mal fragen.

Sie: Sicherlich wird auch mein Mitarbeiter da sein. Dann könnten sich die beiden auch mal wieder persönlich über alte Zeiten austauschen ...

Spender: Ach, das würde sie wahrscheinlich sehr freuen. Eine gute Idee! („*Gefühle*“)

Nach diesem Gespräch wissen Sie schon besser, welchem Geber-Typ Sie den Unternehmer zuordnen können. Er steht als Förderer zwischen passivem und suchendem Personentyp, dessen individuelle Spendenmotive Sie nun in Ihrer Handakte vermerken können: Problemen lieber ausweichend, ist er erst nach dem Tod seiner Frau im Sinne eines „ehrenden Gedenkens“ aktiv geworden, aber auch aus Dankbarkeit und aus einer Scham gegenüber seinem eigenen Wohlergehen. Geplagt von gewissen Selbstzweifeln und einsamer Verunsicherung so kurz vor der Pension, sehnt er sich nach Zugehörigkeit zu einer von gemeinsamen Werten getragenen Gemeinschaft, die ein inhaltliches Interesse verbindet.

Deshalb ist er grundsätzlich offen für Anreize wie Einladungen zu Veranstaltungen, die er gerne annimmt, um Anschluss zu finden. Außerdem wissen Sie nun auch, dass er Transparenz schätzt, wann sein Geburtstag ist und dass seine Tochter als seine Nachfolgerin den Ausbildungsbereich seines Unternehmens verbessern möchte. Das eröffnet Möglichkeiten für eine Unternehmenskooperation mit Ihrer Integrationsfirma. Dank der GfK haben Sie nun viele Anhaltspunkte, um für ihn ein maßgeschneidertes Kontakt- und Bindungsprogramm aufzulegen, das imstande ist, eine nachhaltige Beziehung entstehen zu lassen.



Dr. Götz-Dietrich Opitz kann auf 30 Jahre Erfahrung unter anderem als Programmdirektor,

freier Autor und als Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising in der Sozialbranche zurückblicken. Aktuell berät er gemeinnützige Organisationen in allen Fragen von Fundraising und Kommunikation.

https://www.xing.com/profile/GoetzDietrich_Opitz

(Bilder: pxhere.com, privat)

Einen Kommentar schreiben