

Fundraising Akademie *Hrsg.*

# Fundraising

Handbuch für Grundlagen,  
Strategien und Methoden

*5. Auflage*



Springer Gabler

---

# Fundraising

---

Fundraising Akademie  
(Hrsg.)

# Fundraising

Handbuch für Grundlagen, Strategien  
und Methoden

5., vollständig aktualisierte und neu bearbeitete  
Auflage

Herausgeber  
Fundraising Akademie  
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-07109-7  
DOI 10.1007/978-3-658-07110-3

ISBN 978-3-658-07110-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001, 2003, 2006, 2008, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Redaktionsteam:* Kai Arne Burmester, Kai Fischer, Friedrich Hauernt, Hans-Josef Höning, Thomas Kreuzer,  
Maik Meid, Jennifer Odyja, Jörg Reschke, Annette Urban-Engels

*Lektorat:* Caroline Gutberlet

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort

Seit Gründung der Fundraising Akademie im Jahr 1999 hat sich das Fundraising in Deutschland in großen Schritten weiterentwickelt. Über seine grundsätzliche Bedeutung und Notwendigkeit und den damit verbundenen strukturellen Veränderungen in den Organisationen wird zwar noch an einigen Stellen diskutiert, seine professionelle Erfüllung steht allerdings kaum mehr in Frage. Denn bei nahezu allen gemeinnützigen Organisationen und Einrichtungen leistet das Fundraising einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung ihrer Vision und Mission. Es stellt die notwendigen Mittel bereit und sorgt für die Kommunikation, die es den Organisationen letztlich ermöglicht, zum allgemeinen Wohl zu handeln und die Zivilgesellschaft zu stärken.

Die letzte Auflage des Handbuches liegt sieben Jahre zurück und es ist nun Zeit für eine Neuauflage, um die gewachsene Bedeutung des Fundraisings zu würdigen und wiederzugeben. Denn inzwischen hat sich das Fundraising in Deutschland zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt. Das schlägt sich auch in den vermehrten Differenzierungen und Spezialisierungen der einzelnen Tätigkeitsfelder nieder. Die Generalisten in den Organisationen werden immer mehr von Spezialisten flankiert. Zunehmend werden die verschiedenen Fundraising-Bereiche und Kommunikationsaufgaben von unterschiedlichen Personen betreut, die in einem spezifischen Bereich ausgebildet und qualifiziert sind.

Dieser Vielfalt im Fundraising trägt die Neuauflage des Handbuches Rechnung, das so viele Autorinnen und Autoren vereint wie nie zuvor. Zusammen geben die Expertinnen und Experten ihres jeweiligen Fachs einen umfangreichen Überblick über den heutigen Stand des Fundraisings. Dennoch muss für weitergehende Fragen auf entsprechende Publikationen bzw. Fortbildungen verwiesen werden, da wir sonst den Weg vom Handbuch zur Enzyklopädie hätten beschreiten müssen.

Das neue Handbuch ist im Vergleich zu den bisherigen Auflagen auch in seiner Struktur komplett neu aufgebaut. Kap. 1 beleuchtet den Fundraising-Begriff im Rahmen wissenschaftlicher Diskurse, während Kap. 2 seine Definitionen und aktuellen Ausprägungen in den Blick nimmt. Kap. 3 geht auf die unterschiedlichen Managementperspektiven ein. Neu im Vergleich zu den früheren Auflagen sind in Kap. 4 verschiedene Konzeptionsmodelle, die über das bewährte „Sieben-Phasen-Modell“ hinausgehen. Ein besonderes Augenmerk gilt hier den Gebern. Kap. 5 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ausformungen des Fundraisings. Wie stark die Differenzierung im Fundraising heute ist, gerade im Be-

reich der Digitalisierung, wird auch an den vielfältigen Kommunikationswegen deutlich, die in Kap. 6 vorgestellt werden. Kap. 7 ist neu und nimmt das freiwillige Engagement im Fundraising bzw. das Einwerben von Zeitspenden in den Blick. Dieser Aspekt war bisher noch nicht vertreten, spielt aber im Fundraising eine zunehmend wichtige Rolle. Ebenfalls neu ist Kap. 8 zum Thema Berufsbild. Damit trägt es einer neuen Realität Rechnung: Längst hat sich ein profilierter Beruf des Fundraisers etabliert. Zum Abschluss werden in Kap. 9 die rechtlichen Grundlagen des Fundraisings überblicksartig behandelt, um eine erste Orientierung zu ermöglichen.

Neu ist auch der zum Handbuch korrespondierende Online-Bereich auf [www.fundraisingakademie.de](http://www.fundraisingakademie.de), der kontinuierlich den Stand der Debatten abbilden wird.

In bewährter Form haben wieder viele Autorinnen und Autoren Checklisten zum eigenständigen Arbeiten entwickelt, die zum Teil auch online verfügbar sind und so noch besser genutzt werden können.

Das vorliegende Handbuch spiegelt die langjährige Entwicklung und stetige Ausdifferenzierung der Fundraising Akademie wider. Es stellt den aktuellen Stand der Ausbildung, Diskussionen und Forschung für den großen Kreis von Studierenden, Theoretikern und Praktikern zur Verfügung. Dabei versteht sich das Handbuch als ein Referenzpunkt, an dem der wissenschaftliche Diskurs weitergeführt werden kann. Das machen nicht zuletzt auch die vielen Fachleute deutlich, die an diesem Handbuch beteiligt waren.

An dieser Stelle sei allen Autorinnen und Autoren, die sich mit uns zusammen auf den Weg gemacht haben, sehr herzlich gedankt. Sie haben mit großem Einsatz und durch ihre hohe Sachkompetenz die Neuauflage dieses Handbuchs erst ermöglicht. Ausdrücklich danken möchten wir dem Redaktionsteam, das seit Dezember 2013 an der Verwirklichung der Neuauflage arbeitet. Zu nennen sind Kai Fischer, Dr. Friedrich Haurert, Hans-Josef Hönig, Maik Meid, Jennifer Odyja, Jörg Reschke und Annette Urban-Engels. Die anspruchsvolle Aufgabe, das gesamte Werk zu lektorieren, hat Caroline Gutberlet mit gewohnter Präzision, großem Können und unermüdlichem Einsatz erfüllt. Dafür gilt ihr unser besonderer Dank. Danken möchten wir auch Frau Kramer vom Springer Verlag, die die Umsetzung unseres Projekts in geordnete Bahnen gebracht hat.

Ein herzliches Dankeschön gilt schließlich dem gesamten Team der Fundraising Akademie, allen voran Ingrid Alken, Petra Buschkämper und Heike Sommer, die das Projekt der Neuauflage über die Jahre mit Rat und Tat begleitet haben.

Als Herausgeber wünschen wir allen Lesern viel Freude und Inspiration bei der Lektüre der neuen Auflage dieses Handbuchs.

Frankfurt am Main, im Frühjahr 2016

Kai Arne Burmester  
Thomas Kreuzer

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Fundraisings</b>	<b>1</b>
1.1	Sozialanthropologische und historische Grundlagen des Fundraisings	1
	<i>Fritz Rüdiger Volz</i>	
1.1.1	Gabetheoretische Positionen im Umfeld des Fundraisings	1
1.1.2	Gabehandeln als soziale Konfiguration	6
1.1.3	Die Geburt des Gabehandeln aus dem Geist des Friedensschlusses	9
1.1.4	Gabehandeln zwischen Herrschaftssicherung und Nächstenliebe	12
	Quellen und Literatur	18
1.2	Wissenschaftliche Zugänge zum Fundraising	20
1.2.1	Ökonomische Theorie des Fundraisings	20
	<i>Robert Münscher</i>	
	Quellen und Literatur	33
1.2.2	Soziologische Betrachtungen des Fundraisings	36
	<i>Volker Then und Konstantin Kehl</i>	
	Quellen und Literatur	46
1.2.3	Gebe-Logiken	48
	<i>Kai Fischer</i>	
	Quellen und Literatur	56
1.2.4	Theologische Perspektiven des Gebens	57
	<i>Thomas Kreuzer</i>	
	Quellen und Literatur	63
1.3	Social Entrepreneurship und Impact Investment	64
	<i>Norbert Kunz</i>	
1.3.1	Vorbemerkung	64
1.3.2	Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen	64
1.3.3	Impact Investment in Deutschland	65
	Quellen und Literatur	68
1.4	Engagement-Beratung	69
	<i>Michael Busch</i>	
1.4.1	Ausgangspunkte und Annahmen	70
1.4.2	Begriff und Gegenstand	70

1.4.3	Rollen und Ziele . . . . .	71
1.4.4	Engagement-Partnerschaft . . . . .	72
	Quellen und Literatur . . . . .	75
<b>2</b>	<b>Fundraising – Definitionen, Ansätze, Entwicklungen . . . . .</b>	<b>77</b>
2.1	Was ist Fundraising? . . . . .	77
	<i>Kai Fischer, Friedrich Hauert, Thomas Kreuzer</i>	
2.1.1	Vom Handwerk zur Gestaltung von Gesellschaft . . . . .	77
2.1.2	Der Ressourcen-Begriff . . . . .	79
2.1.3	Formen von Einnahmen . . . . .	80
2.1.4	Die Fundraising-Perspektive von Nonprofit-Organisationen . . . . .	82
2.1.5	Unterschiedliche Paradigmen . . . . .	83
2.1.6	Verständnisse von Fundraising . . . . .	86
	Quellen und Literatur . . . . .	91
2.2	Fundraising und Dritter Sektor . . . . .	93
	<i>Annette Zimmer</i>	
2.2.1	Begrifflichkeiten . . . . .	93
2.2.2	Besonderheiten von Dritte-Sektor-Organisationen . . . . .	96
2.2.3	Rechts- und Organisationsformen . . . . .	99
2.2.4	Ein Sektor im Wandel: Professionalisierung, Outsourcing und Ökonomisierung . . . . .	103
	Quellen und Literatur . . . . .	105
2.3	Umfang und Struktur des gemeinnützigen Sektors . . . . .	106
	<i>Eckhard Priller</i>	
2.3.1	Die aktuelle Datenlage zum gemeinnützigen Sektor . . . . .	106
2.3.2	Wirtschaftliche Bedeutung . . . . .	108
2.3.3	Zusammensetzung nach Rechtsformen . . . . .	111
2.3.4	Beschäftigung und Zivilengagement . . . . .	115
	Quellen und Literatur . . . . .	121
2.4	Der Spendenmarkt in Deutschland . . . . .	123
	<i>Michael Urselmann</i>	
2.4.1	Das Volumen von Privatpersonen zur Verfügung gestellter (Geld-)Spenden wächst . . . . .	124
2.4.2	Das Volumen von Unternehmen zur Verfügung gestellter Spenden wächst ebenfalls . . . . .	129
	Quellen und Literatur . . . . .	134
2.5	Mäzenatentum . . . . .	136
	<i>Rupert Graf Strachwitz</i>	
2.5.1	Fundraising und Mäzenatentum . . . . .	137
2.5.2	Mäzene als Wohltäter, Spender und Stifter . . . . .	137
2.5.3	Die Verwirklichung mäzenatischer Ziele . . . . .	138
2.5.4	Stiftungen im 21. Jahrhundert . . . . .	140
2.5.5	Der Mäzen im Wettbewerb der Möglichkeiten . . . . .	141

2.5.6	Ausblick . . . . .	143
	Quellen und Literatur . . . . .	144
2.6	Corporate Citizenship: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen . . . . .	145
	<i>Hugo W. Pettendrup und Friedrich Haurert</i>	
2.6.1	Begriffe . . . . .	145
2.6.2	Umfang des Engagements . . . . .	147
2.6.3	Entscheidungskriterien, Ziele und Motive von Unternehmen Quellen und Literatur . . . . .	148 149
2.7	Internationale Rahmenbedingungen und Strategien von gemeinnützigen Organisationen in Europa . . . . .	151
	<i>Matthias Daberstiel</i>	
2.7.1	Rahmenbedingungen und Fachverbände . . . . .	151
2.7.2	Kooperationen von Organisationen . . . . .	154
2.7.3	Transnationales Fundraising . . . . .	157
	Quellen und Literatur . . . . .	158
2.8	Berufspolitik . . . . .	160
	<i>Christoph Müllerleile</i>	
2.8.1	Professionalisierung und Strukturbildung im Fundraising . . . . .	160
2.8.2	Der Deutsche Fundraising Verband . . . . .	162
2.8.3	Der Fundraising Verband Austria (FVA) . . . . .	163
2.8.4	Swissfundraising . . . . .	164
2.8.5	Nähe und Distanz zu Spendenwächtern . . . . .	165
	Quellen und Literatur . . . . .	165
<b>3</b>	<b>Fundraising-Management</b> . . . . .	<b>167</b>
3.1	Institutional Readiness: Organisationsentwicklung und Change- Management . . . . .	167
	<i>Marita Haibach</i>	
3.1.1	Definitionen . . . . .	167
3.1.2	Eckpfeiler der institutionellen Fundraising-Bereitschaft . . . . .	168
3.1.3	Organisationsentwicklung und Change-Management in der Fundraising-Praxis . . . . .	171
	Quellen und Literatur . . . . .	173
3.2	Strategien im Fundraising . . . . .	173
	<i>Kai Fischer</i>	
3.2.1	Geschäftsmodelle . . . . .	174
3.2.2	Optimierungspunkte . . . . .	175
3.2.3	Strategische Handlungsoptionen . . . . .	177
3.2.4	Die Förderer-Perspektive . . . . .	179
3.2.5	Formen der Kommunikation . . . . .	181
3.2.6	Rahmenbedingungen bei der Wahl strategischer Optionen . . . . .	182
	Quellen und Literatur . . . . .	184

3.3	Ethik der Gabe . . . . .	185
	<i>Hans-Ulrich Dallmann</i>	
3.3.1	Die Rolle der Ethik in der Ethik der Gabe . . . . .	186
3.3.2	Theorie der Gabe . . . . .	187
3.3.3	Die Modi des Gebens . . . . .	190
3.3.4	Gabe oder Gerechtigkeit . . . . .	198
	Quellen und Literatur . . . . .	200
3.4	Ethik im Fundraising . . . . .	203
	<i>Ingrid Alken und Gerhard Wallmeyer</i>	
3.4.1	Kernpunkte einer Fundraising-Ethik . . . . .	203
3.4.2	Ethik-Regelwerke . . . . .	204
3.4.3	Spannungsfelder . . . . .	211
	Quellen und Literatur . . . . .	214
3.5	Positionierung des Fundraisings in der Organisation . . . . .	215
	<i>Gerhard Wallmeyer</i>	
3.5.1	Das Fundraising in der Gesamtstruktur . . . . .	216
3.5.2	Fundraising braucht besondere Rechte . . . . .	218
3.5.3	Spezialistentum und Talentstruktur in der Fundraising- Abteilung . . . . .	220
3.5.4	Outsourcing . . . . .	221
3.5.5	Die Fundraising-Struktur aus Vorstandssicht . . . . .	223
3.6	Gute Unternehmensführung und Transparenz . . . . .	224
3.6.1	Nonprofit-Governance . . . . .	224
	<i>Friedrich Haunert</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	231
3.6.2	Transparenz . . . . .	232
	<i>Kai Fischer</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	238
3.7	Digitalisierung . . . . .	239
	<i>Maik Meid</i>	
3.7.1	Situation in Deutschland: Unterwegs im Neuland . . . . .	239
3.7.2	Veränderungen in der Vergangenheit . . . . .	240
3.7.3	Bedeutung für das Fundraising . . . . .	243
3.8	Ressourcen . . . . .	246
3.8.1	Personal: Beschaffung und Entwicklung . . . . .	246
	<i>Thomas Kreuzer</i>	
3.8.2	Zusammenarbeit mit Agenturen . . . . .	253
	<i>Selma Reese</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	258
3.9	Database . . . . .	259
3.9.1	Datenbank-Fundraising . . . . .	259
	<i>Peter Iversen-Schwier</i>	

3.9.2	Voraussetzungen für Datenbanken . . . . .	264
	<i>Michael Charbonnier</i>	
3.9.3	Auswahlkriterien für Datenbanken . . . . .	271
	<i>Doris Kunstdorff</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	277
3.9.4	Datenbankgestütztes Fundraising für kleine Organisationen	278
	<i>Cornelia Blömer</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	282
3.9.5	Analyseverfahren . . . . .	283
	<i>Peter Iversen-Schwier</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	296
3.10	Finanzplanung . . . . .	297
3.10.1	Budgetplanung . . . . .	297
	<i>Arne Kasten</i>	
3.10.2	Rechnungswesen gemeinnütziger Organisationen . . . . .	308
	<i>Michael Kettern</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	323
3.10.3	Kostenrechnung und Kontrolle . . . . .	324
	<i>Michael Kettern</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	339
3.11	Statistik . . . . .	339
	<i>Anja Raubinger</i>	
3.11.1	Sammeln und Aufbereiten von relevanten Daten, oder: Welche Daten werden für ein strategisches Fundraising benötigt? . . . . .	340
3.11.2	Darstellen, Analysieren und Interpretieren, oder: Wie nutze ich Daten für ein strategisches Fundraising? . . . . .	342
	Quellen und Literatur . . . . .	345
3.12	Controlling . . . . .	345
	<i>Arne Kasten</i>	
3.12.1	Controlling als Managementaufgabe . . . . .	345
3.12.2	(Ökonomische) Kennzahlen . . . . .	348
	Quellen und Literatur . . . . .	356
3.13	Wirkungsorientierung im Fundraising . . . . .	357
	<i>Philipp Hoelscher und Florian Hinze</i>	
3.13.1	Wirkung verstehen . . . . .	357
3.13.2	Wirkung im Fundraising . . . . .	362
	Quellen und Literatur . . . . .	365
3.14	Nachhaltigkeitskriterien im Fundraising . . . . .	366
	<i>Hendrik Addens und Hugo W. Pettendrup</i>	
3.14.1	Nachhaltigkeit – Mode-Profit-Begriff oder Zielgröße im Fundraising? . . . . .	366
	Quellen und Literatur . . . . .	371

<b>4</b>	<b>Konzeptionen des Fundraisings</b>	373
4.1	Konzeptionslehren	373
4.1.1	Kreislaufmodelle	373
	<i>Kai Fischer</i>	
4.1.2	Sieben-Phasen-Modell	375
	<i>Wolfgang Kroeber</i>	
	Quellen und Literatur	387
4.1.3	Praxismodell Strategisches Fundraising	388
	<i>Beate Haverkamp</i>	
4.1.4	Generierung innovativer Geschäftsmodelle	392
	<i>Friedrich Hauernert</i>	
	Quellen und Literatur	404
4.2	Marktforschung	405
	<i>Tom Neukirchen</i>	
4.2.1	Herausforderungen der Marktforschung	405
4.2.2	Voraussetzungen und Arten von Marktforschung	406
4.2.3	Gestaltende Akteure	408
4.2.4	Einschlägige Quellen	409
	Quellen und Literatur	411
4.3	Fundraising und Markenbildung	412
	<i>Christina Pfaßmann und Mathias Kröselberg</i>	
4.3.1	Was ist eine Marke?	413
4.3.2	Markenstatus	413
4.3.3	Das horizontale Markenmodell	418
4.3.4	Erfolgsfaktor interne Markenführung und Employer-Branding	418
4.3.5	Markenkongruenz und -kontinuität	419
4.3.6	Relevanz der Marke für das Fundraising	420
4.3.7	Markenkampagnen	420
4.3.8	Markenkanäle	422
4.3.9	Weitere Elemente der Markenbildung	424
4.3.10	Markenschutz	425
	Quellen und Literatur	426
4.4	Zielgruppensegmentierung im Fundraising	428
	<i>Hans-Josef Hönig und Isabella Roeb</i>	
4.4.1	Soziodemografische Zielgruppenansätze	428
4.4.2	Zielgruppen nach Clustern	430
4.4.3	Segmentierung nach Informationen, die sich aus der Auswertung der Datenbank ergeben	435
	Quellen und Literatur	443
4.5	Psychologische Betrachtungen	443
	<i>Danielle Böhle</i>	
4.5.1	Psychologie in der Spenderansprache	444

4.5.2	Psychologie und Spenderbindung . . . . .	446
4.5.3	Exemplarische Wirkungsweisen . . . . .	447
	Quellen und Literatur . . . . .	449
4.6	Donor Journeys . . . . .	450
	<i>Lasse Künzer</i>	
4.6.1	Warum das Thema wichtig ist: das „Loyalitätsproblem“ . . . . .	450
4.6.2	Grundlagen: Einflussfaktoren von Spenderbindung . . . . .	451
4.6.3	Donor Journeys: Ziele, Aufgaben, Erfolgsfaktoren . . . . .	452
4.6.4	Die strategische Planung von Donor Journeys . . . . .	453
4.6.5	Zentrale Phasen von Donor Journeys . . . . .	454
	Quellen und Literatur . . . . .	457
<b>5</b>	<b>Formen des Fundraisings</b> . . . . .	<b>459</b>
5.1	Individualspenden . . . . .	459
5.1.1	Einmalspende . . . . .	459
	<i>Antje Becker</i>	
5.1.2	Dauerspende . . . . .	462
	<i>Antje Becker</i>	
5.1.3	Mitgliedsbeitrag . . . . .	466
	<i>Antje Becker</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	468
5.1.4	Patenschaft . . . . .	468
	<i>Antje Becker</i>	
5.1.5	Anlass-Spenden . . . . .	473
	<i>Lasse Künzer</i>	
5.1.6	Sachspenden . . . . .	477
	<i>Bernd Kreh</i>	
5.2	Großspenden . . . . .	479
5.2.1	Großspenden-Fundraising . . . . .	479
	<i>Melanie Stöhr</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	485
5.2.2	Erbschaften und Vermächtnisse . . . . .	485
	<i>Martin Dodenhoeft</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	490
5.2.3	Stiftung und Zustiftung . . . . .	491
	<i>Kai Dörfner</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	499
5.2.4	Kapitalkampagne . . . . .	500
	<i>Marita Haibach</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	505
5.2.5	Impact Investing . . . . .	506
	<i>Matthias Buntrock</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	509

5.3	Corporate Fundraising und Unternehmenskooperationen . . . . .	510
	<i>Hugo W. Pettendrup und Friedrich Haunert</i>	
5.3.1	Gesellschaftliches Engagement und Verantwortung . . . . .	510
5.3.2	Win-Win-Situation . . . . .	518
5.3.3	Formen, Methoden und Instrumente für die Zusammenarbeit mit Unternehmen . . . . .	520
5.3.4	Konzepte für Corporate Fundraising . . . . .	530
	Quellen und Literatur . . . . .	538
5.3.5	Strategische Partnerschaften . . . . .	540
	<i>Nadja Malak</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	547
5.3.6	Theoretische Perspektive von Cause related Marketing . . . . .	548
	<i>Jennifer Odyja</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	554
5.4	Geldauflagenmarketing . . . . .	556
	<i>Mathias Kröselberg und Anja Garben</i>	
5.4.1	Praxisbeispiel – Praxisrelevanz . . . . .	556
5.4.2	Rechtliche Grundlagen . . . . .	557
5.4.3	Der Geldauflagenmarkt: Statistiken, Marktforschung, Befragungen, Daten . . . . .	558
5.4.4	Marketingstrategie und -planung . . . . .	560
5.4.5	Marketinginstrumente . . . . .	561
5.4.6	Verwaltung . . . . .	564
5.4.7	Auswertungen und Controlling . . . . .	565
5.4.8	Individuelle Bedankung, Bindung und Reaktivierung: das Baukastensystem . . . . .	566
	Quellen und Literatur . . . . .	567
5.5	Antragsfundraising . . . . .	569
5.5.1	Stiftungsmarketing . . . . .	569
	<i>Andrea Spennes-Kleutges</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	573
5.5.2	EU-Mittel . . . . .	574
	<i>Günter Chodzinski</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	581
5.5.3	Fördermittel aus öffentlicher Hand . . . . .	583
	<i>Manfred Belle</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	588
5.6	Erlöse durch Leistungsvereinbarungen . . . . .	589
	<i>Herrmann-Josef Kronen</i>	
5.6.1	Leistungserlöse als Beitrag zur Finanzierung von NPOs . . . . .	589
5.6.2	Ziele der Organisation – strategische Ausrichtung . . . . .	590
5.6.3	Sichtung relevanter Gesetze und möglicher Kostenträger . . . . .	591

5.6.4	Einbindung in den Wohlfahrtsverband – Rahmenverträge . . . . .	592
5.6.5	Kooperationen – Netzwerke . . . . .	592
5.6.6	Einzelvereinbarungen . . . . .	593
5.6.7	Verwaltung – Organisation . . . . .	593
	Quellen und Literatur . . . . .	594
5.7	Regionales Fundraising . . . . .	595
	<i>Miriam Wagner Long</i>	
5.7.1	Umsetzung der Strategie . . . . .	595
5.7.2	Beispiele für Maßnahmen im regionalen Fundraising . . . . .	596
5.7.3	Regional tätige Organisationen . . . . .	598
5.7.4	Mögliche Herausforderungen im regionalen Fundraising. . . . .	599
5.7.5	Chancen im Fundraising auf regionaler Ebene . . . . .	599
5.7.6	Anforderungen an Fundraiser . . . . .	601
	Quellen und Literatur . . . . .	601
5.8	Hochschulfundraising in Deutschland . . . . .	603
	<i>Petra Bölling und Nora Kluck</i>	
5.8.1	Hochschulfundraising: Definition, Rahmenbedingungen, internationaler Vergleich . . . . .	603
5.8.2	Institutional Readiness als Grundvoraussetzung . . . . .	607
5.8.3	Wie man den Einstieg findet: strategische Vorgehensweise . . . . .	608
5.8.4	Aus der Praxis: Spendenkampagnen und Einstiegsprojekte . . . . .	613
	Quellen und Literatur . . . . .	621
5.9	Schulfundraising: Erfolgspotenziale und Perspektiven . . . . .	623
	<i>Wolfgang Mayer</i>	
5.9.1	Die Finanzierung staatlicher und privater Schulen . . . . .	623
5.9.2	Perspektiven von Schulfundraising . . . . .	624
5.9.3	Bildungsmäzenatentum: ein antikes Phänomen . . . . .	625
5.9.4	Die Konzeption von Schulfundraising . . . . .	626
	Quellen und Literatur . . . . .	631
5.10	Spenden für die Katastrophenhilfe . . . . .	632
	<i>Manuela Roßbach und Anja Trögner</i>	
5.10.1	Spenderverhalten bei humanitären Katastrophen . . . . .	632
5.10.2	Wie wichtig sind die Medien für das Fundraising im Katastrophenfall? . . . . .	636
5.10.3	Wer spendet im Katastrophenfall? . . . . .	639
5.10.4	Welche Fundraising-Maßnahmen können im Katastrophenfall durchgeführt werden? . . . . .	640
5.10.5	Der Faktor „Zeit“ bei der erfolgreichen Spendenwerbung im Katastrophenfall . . . . .	642
5.10.6	Das Personal als wichtigste Ressource im Katastrophenfall . . . . .	643
	Quellen und Literatur . . . . .	646

<b>6</b>	<b>Kommunikationswege des Fundraisings</b> . . . . .	649
6.1	Storytelling . . . . .	649
	<i>Ehrenfried Conta Gromberg</i>	
6.1.1	Die einzelne Geschichte . . . . .	649
6.1.2	Corporate Storytelling . . . . .	650
	Quellen und Literatur . . . . .	654
6.2	Das persönliche Gespräch . . . . .	654
	<i>Birgit Kern</i>	
6.2.1	Warum ist der persönliche Kontakt wichtig? . . . . .	655
6.2.2	Anforderungen an die Person des Fundraisers im Topspender-Bereich . . . . .	656
6.2.3	Der Verlauf von Großspendengesprächen . . . . .	657
6.2.4	Bewährte Formen von Großspender-Programmen . . . . .	661
	Quellen und Literatur . . . . .	662
6.3	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	662
	<i>Matthias Daberstiel</i>	
6.3.1	Begriffsklärung und Einordnung . . . . .	662
6.3.2	Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	663
6.3.3	Kooperation mit Medien und Außenwerbern . . . . .	667
	Quellen und Literatur . . . . .	668
6.4	Print-Kommunikation . . . . .	669
6.4.1	Adresskunde . . . . .	669
	<i>Bastian Stahlke</i>	
6.4.2	Mailing . . . . .	689
	<i>Annette Urban-Engels</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	705
6.4.3	Prospekte und Broschüren . . . . .	706
	<i>Annette Urban-Engels und Michaela Grafen</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	709
6.4.4	Mitglieder- und Fördererzeitschriften . . . . .	710
	<i>Annette Urban-Engels und Kai Arne Burmester</i>	
6.5	Digitale Kommunikationsinstrumente . . . . .	714
6.5.1	Anforderungen an Internetseiten . . . . .	714
	<i>Jörg Reschke und Maik Meid</i>	
6.5.2	Mobile Zugangswege . . . . .	720
	<i>Katja Prescher</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	725
6.5.3	Suchmaschinenoptimierung . . . . .	726
	<i>Jörg Reschke und Maik Meid</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	729
6.5.4	Online-Marketing . . . . .	730
	<i>Thilo Reichenbach</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	737

6.5.5	E-Mail-Marketing . . . . .	737
	<i>Matthias Lehmann</i>	
6.5.6	Werkzeuge des Online-Fundraisings . . . . .	741
	<i>Maik Meid und Jörg Reschke</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	746
6.5.7	Soziale Medien . . . . .	747
	<i>Jona Hölderle</i>	
6.5.8	Monitoring digitaler Kommunikationskanäle . . . . .	751
	<i>Maik Meid</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	754
6.6	Fernsehen . . . . .	754
6.6.1	Fernsehgala . . . . .	754
	<i>Gottfried Baumann</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	759
6.6.2	DRTV . . . . .	760
	<i>Lasse Künzer und Carolin Opitz</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	763
6.7	Sammlungen, Standaktionen und F2F inhouse . . . . .	764
6.7.1	Sammlungen und Standaktionen . . . . .	764
	<i>Franz Wissmann</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	775
6.7.2	F2F inhouse . . . . .	776
	<i>Arne Kasten</i>	
6.8	Telefon-Fundraising . . . . .	781
	<i>Johannes Bausch und Ulrike Schenk</i>	
6.8.1	Bedeutung und Entwicklung . . . . .	781
6.8.2	Grenzen des Telefon-Fundraisings . . . . .	783
6.8.3	Formen und Besonderheiten . . . . .	784
6.8.4	Grundsatzentscheidung: intern oder extern? . . . . .	786
6.8.5	Planung einer Telefon-Fundraising-Kampagne . . . . .	787
6.9	Events . . . . .	793
	<i>Birgit Thierer und Jörg Grabowsky</i>	
6.9.1	Was Events besonders macht . . . . .	793
6.9.2	Events kosten Zeit und Geld . . . . .	794
6.9.3	Die passende Veranstaltung für jeden Anlass . . . . .	794
6.9.4	Machbarkeit überprüfen . . . . .	796
6.9.5	Risiken abschätzen . . . . .	796
6.9.6	Geeignete Termine finden . . . . .	797
6.9.7	Finanz-, Projekt- und Zeitplan . . . . .	797
6.9.8	Durchführung . . . . .	798
6.9.9	Nachbereitung . . . . .	799
6.9.10	Hilfreiche Tipps und Tricks . . . . .	799
	Quellen und Literatur . . . . .	801

6.10	Multi-Channel-Fundraising . . . . .	801
	<i>Kai Fischer</i>	
6.10.1	Ausdifferenzierte Kommunikationswege als Herausforderung für das Fundraising . . . . .	801
6.10.2	Kommunikationsaufgaben im Fundraising . . . . .	804
6.10.3	Die Kombination der Kommunikationskanäle . . . . .	807
	Quellen und Literatur . . . . .	810
6.11	Fundraising-Kampagnen . . . . .	811
	<i>Veronika Steinrücke und Guido Strotkötter</i>	
6.11.1	Was ist eine Fundraising-Kampagne? . . . . .	811
6.11.2	Wann ist eine Kampagne sinnvoll? . . . . .	812
6.11.3	Welche Kampagnen gibt es? . . . . .	812
6.11.4	Was zeichnet erfolgreiche Kampagnen aus? . . . . .	814
6.11.5	Was erhöht die Wirksamkeit von Kampagnen? . . . . .	817
6.11.6	Welche Schritte sind zur Umsetzung nötig? . . . . .	818
	Quellen und Literatur . . . . .	819
6.12	Zufriedenheits- und Beschwerdemanagement . . . . .	820
	<i>André Lersch</i>	
6.12.1	Zufriedenheitsmanagement . . . . .	820
6.12.2	Beschwerdemanagement . . . . .	822
6.12.3	Zufriedenheit der Spender als Teil des Qualitätsmanagements . . . . .	824
6.13	Dank . . . . .	826
	<i>Paul Dalby</i>	
6.13.1	Vom Wesen des Dankes . . . . .	826
6.13.2	Dank im Gabehandeln . . . . .	827
6.13.3	Dank im Fundraising . . . . .	828
	Quellen und Literatur . . . . .	832
<b>7</b>	<b>Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement . . . . .</b>	<b>833</b>
7.1	Zeitspenden-Fundraising . . . . .	833
	<i>Claudia Leißner und Johanna Anita Stolze</i>	
7.1.1	Die Zeitspende – eine wertvolle Ressource . . . . .	833
7.1.2	Wer spendet Zeit? . . . . .	834
7.1.3	Wie wird Zeit gespendet? . . . . .	835
7.1.4	Wie finden Zeitspendende und gemeinnützige Organisationen zueinander? . . . . .	836
7.1.5	Steuerliche Aspekte von Zeitspenden . . . . .	837
	Quellen und Literatur . . . . .	837
7.2	Freiwilligen-Management . . . . .	839
	<i>Ina Wittmeier</i>	
7.2.1	Einführung in das Freiwilligen-Management . . . . .	839

7.2.2	Der Zyklus des Freiwilligen-Managements . . . . .	840
	Quellen und Literatur . . . . .	844
7.3	Online-Volunteering . . . . .	844
	<i>Hannes Jähnert</i>	
7.3.1	Online-Matching . . . . .	845
7.3.2	Crowdsourcing . . . . .	847
7.3.3	Micro-Volunteering . . . . .	847
	Quellen und Literatur . . . . .	849
<b>8</b>	<b>Berufsbild Fundraiser . . . . .</b>	<b>851</b>
8.1	Fundraising als Beruf . . . . .	851
	<i>Anna Findert</i>	
8.1.1	Fundraising als Beruf in Deutschland: Selbst- und Fremdwahrnehmung . . . . .	851
8.1.2	Spannungsfelder und Lösungsmöglichkeiten . . . . .	852
8.1.3	Erfolgsfaktoren für die interne Zusammenarbeit . . . . .	854
	Quellen und Literatur . . . . .	858
8.2	Soft Skills . . . . .	859
	<i>Irmgard Ehlers</i>	
8.2.1	Selbstkompetenz . . . . .	861
8.2.2	Sozialkompetenz . . . . .	862
8.2.3	Sachkompetenz . . . . .	867
8.2.4	Methodenkompetenz . . . . .	867
8.2.5	Handlungskompetenz . . . . .	868
	Quellen und Literatur . . . . .	869
8.3	Qualifizierung . . . . .	870
	<i>Ingrid Alken und Thomas Kreuzer</i>	
8.3.1	Das Fokussieren der Frameworks . . . . .	870
8.3.2	Möglichkeiten der Fundraising-Qualifizierung . . . . .	872
8.3.3	Inhaltliche Ausrichtung der Curricula . . . . .	875
8.3.4	Perspektiven und Handlungsoptionen . . . . .	876
8.4	Karriere und Entwicklung . . . . .	878
	<i>Jörg Gattenlöhner</i>	
8.4.1	Beruf und Karriere . . . . .	878
8.4.2	Arbeitsmarkt und Berufsaussichten . . . . .	881
8.4.3	Spezialisierungen und Expertentum . . . . .	883
	Quellen und Literatur . . . . .	885
8.5	Coaching und Mentoring . . . . .	887
	<i>Beate Haverkamp und Fritz Hainert</i>	
8.5.1	Coaching und andere berufsbezogene Beratungsformen . . . . .	887
8.5.2	Fundraising-Coaching . . . . .	889
	Quellen und Literatur . . . . .	893

8.6	Leadership . . . . .	894
	<i>Harald Meyer-Porzky</i>	
<b>9</b>	<b>Recht</b> . . . . .	899
9.1	Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen . . . . .	899
	<i>Christoph Mecking</i>	
9.1.1	Der eingetragene Verein (e. V.) . . . . .	901
9.1.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) . . . . .	906
9.1.3	Die Stiftung . . . . .	910
	Quellen und Literatur . . . . .	914
9.2	Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht . . . . .	915
	<i>Mathias Lindemann</i>	
9.2.1	Gemeinnützige Subjekte . . . . .	915
9.2.2	Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit . . . . .	916
9.2.3	Anforderungen an Satzungen . . . . .	918
9.2.4	Tätigkeitsbereiche gemeinnütziger Körperschaften . . . . .	921
9.2.5	Mittelverwendung . . . . .	923
9.2.6	Spendenabzug . . . . .	925
9.2.7	Körperschaft- und Gewerbesteuer, Zinsabschlag . . . . .	926
9.2.8	Umsatzsteuer . . . . .	927
9.2.9	Steuererklärung, Freistellungsbescheid, Körperschaftsteuerbescheid und vorläufige Bescheinigung . . . . .	929
	Quellen und Literatur . . . . .	930
9.3	Steuerliches Spendenrecht in der Praxis . . . . .	931
	<i>Willibald Geueke</i>	
9.3.1	Steuerbegünstigte Zwecke und die Höhe des Spendenabzugs . . . . .	932
9.3.2	Aufzeichnung von Spenden und Mitgliedsbeiträgen . . . . .	934
9.3.3	Zuwendungsbestätigungen für einzelne Geldzuwendungen und Mitgliedsbeiträge . . . . .	936
9.3.4	Zuwendungsbestätigungen für Sachzuwendungen . . . . .	939
9.3.5	Sammelbestätigungen . . . . .	940
9.3.6	Der vereinfachte Spendennachweis . . . . .	941
9.3.7	Haftungsrechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	941
	Quellen und Literatur . . . . .	943
9.4	Erbrecht und Nachlassabwicklung . . . . .	944
9.4.1	Erbrecht . . . . .	944
	<i>Bernd Beder</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	949
9.4.2	Nachlassabwicklung . . . . .	949
	<i>Bernd Beder</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	953
9.5	Rechtliche Rahmenbedingungen des Telefundraisings . . . . .	954
	<i>Thorsten Beck und Patrick Tapp</i>	
	Quellen und Literatur . . . . .	956

9.6	Datenschutzrecht . . . . .	957
	<i>Christian Schmoll</i>	
9.6.1	Datenschutz im Fundraising . . . . .	957
9.6.2	Direkt- und Dialogmarketing . . . . .	958
9.6.3	Organisatorische Maßnahmen . . . . .	967
9.6.4	Auskunftsrecht . . . . .	969
9.6.5	Datenschutzaufsichtsbehörden . . . . .	969
	Quellen und Literatur . . . . .	970
<b>10</b>	<b>Checklisten . . . . .</b>	<b>973</b>
	Checklisten zu 3.9.3 Auswahlkriterien für Datenbanken. . . . .	973
	(1) Gewichtung . . . . .	973
	(2) Kosten . . . . .	974
	Checkliste zu 3.10.1 Budgetplanung . . . . .	975
	Musterstruktur eines Berichtes . . . . .	975
	Checklisten zu 3.10.3 Kostenrechnung und Kontrolle . . . . .	975
	(1) Überblick über die wesentlichen Begriffe der Finanzbuchhaltung . . . . .	975
	(2) Überblick über die wesentlichen Begriffe der Kostenrechnung . . . . .	976
	Checklisten zu 3.12 Controlling . . . . .	977
	(1) Datenverfügbarkeit (Mindestanforderungen) . . . . .	977
	(2) Berechnung des Medians . . . . .	978
	Checklisten zu 4.1.2 Sieben-Phasen-Modell . . . . .	978
	(1) Phase 1: Aufgabe und Fragen (Abschn. 4.1.2.1) . . . . .	978
	(2) Phase 2: Analyse und Antworten (Abschn. 4.1.2.2) . . . . .	983
	(3) Phase 3: Zielsetzung (Abschn. 4.1.2.3) . . . . .	984
	(4) Phase 5: Kreation (Abschn. 4.1.2.5) . . . . .	986
	(5) Phase 6: Buchung und Realisation (Abschn. 4.1.2.6) . . . . .	988
	(6) Phase 7: Kontrolle und Dokumentation (Abschn. 4.1.2.7) . . . . .	989
	Checkliste zu 5.5.1 Stiftungsmarketing . . . . .	989
	Fragenkatalog zur Projektskizze . . . . .	989
	Checklisten zu 6.9 Events . . . . .	990
	(1) Beispiel für einen Zeitplan/Regieplan . . . . .	990
	(2) Vorbereitung eines Events . . . . .	992
	Checklisten zu 7.2 Freiwilligen-Management . . . . .	996
	(1) Erstgespräch für ein freiwilliges Engagement. . . . .	996
	(2) Vereinbarung über ehrenamtliche Arbeit . . . . .	997
	Checkliste zu 9.1 Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen . . . . .	998
	Entscheidungskriterien bei der Rechtsformwahl . . . . .	998
	Checklisten zu 9.4.2 Nachlassabwicklung . . . . .	999
	(1) Nachlassabwicklung . . . . .	999
	(2) Grundstücksverwertung . . . . .	999
	<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>1001</b>

---

## 1.1 Sozialanthropologische und historische Grundlagen des Fundraisings

Fritz Rüdiger Volz

### 1.1.1 Gabetheoretische Positionen im Umfeld des Fundraisings

#### 1.1.1.1 Ort und Bedeutung einer Gabetheorie für das Fundraising

Braucht das Fundraising eine Gabetheorie? Und wenn ja, welche und vor allem: wozu? Der Fundraiser braucht sicher keine Gabetheorie, um überhaupt beruflich handeln zu können. Dazu braucht er Wissen, sehr viel Wissen, hauptsächlich Know-how. Das vermittelt ihm die vielfältigen Handlungsanleitungen: Strategien, Methoden, Instrumente, Tools – für die Anwendung im beruflichen Alltag taugliche Technologien. Das kann keine Gabetheorie leisten und sie sollte es auch gar nicht versprechen. Was aber dann? Wenn sich freilich der Fundraiser darüber klar werden will, was er da eigentlich tut, wenn er erkunden will, auf welchen sozialen, kulturellen und ethischen Voraussetzungen sich die Prozesse vollziehen, die unter *Fundraising* zusammengefasst werden, was also im weitesten Sinne die Grundlagen sind, auf denen Fundraising überhaupt möglich und nötig ist, dann kann zur Klärung dieser Fragen eine Gabetheorie durchaus einen bedeutsamen Beitrag leisten. Neugierig geworden, findet sich der Fundraiser allerdings in einer unübersichtlichen Landschaft sehr unterschiedlicher konkurrierender und oft unverträglicher Gabetheorien wieder. Sollte er sich davon nicht abschrecken lassen, könnte ihm vielleicht ein geklärtes Vorverständnis von dem, worum es beim „Geben, Schenken, Stiften“ geht, eine Orientierungshilfe bieten.

Kein vergleichender Überblick, kein Bericht über den *state of the art* in den Gabetheorien, keine eigene Theorie, die mit dem Anspruch auftritt, nun endlich die wahre, richtige, taugliche Gabetheorie zu liefern oder gar zu sein, sei hier versprochen. Der Anspruch, eine Hilfe bei der Suche der Fundraiser nach Orientierung für die (berufliche) Praxis zu sein, legt

es nahe, den Schwerpunkt bei der Formulierung dazu geeigneter Fragen und eigenständiger (aufgabenspezifischer) Antworten zu setzen. Deshalb wird hier eine heuristische, das heißt fragende und suchende, Theorie vorgeschlagen. Eine Theorie, die sich ihrer Partikularität und Vorläufigkeit wohl bewusst ist und die gerade keinen Anspruch auf Endgültigkeit, Vollständigkeit und sofortige Anwendbarkeit erhebt.

Damit die notwendige Balance von Nähe und Distanz zu den vorhandenen Gabetheorien gelingt und zugleich der spezifische Zugang dieses Kapitels zu den Problemfeldern deutlich wird, werden einige Begriffe eingeführt, die in den gegenwärtigen Debatten gar nicht oder keineswegs zentral verwendet werden. Dazu gehört vor allem die Rede vom *Gabehandeln*. Diese Redeweise, die zugleich auch eine Denkweise ist, soll die Bedeutung des Handelns und der Handelnden betonen. Die Handlungsformen des Gebens, Nehmens, Erwiderns und Weitergebens bilden gemeinsam und mit ihren jeweiligen unterschiedlichen Akteuren den Vierklang des Gabehandeln. Jede einzelne Handlung für sich wird in Funktion und Bedeutung, in Absicht und Wirkung nicht verständlich, sie gelingt gar nicht erst ohne die notwendige Verschränkung mit den anderen Teilhandlungen. Nur so wird plausibel, dass es im Gabehandeln in einer besonderen Weise um ein *soziales und interaktives* Beziehungsgeschehen geht.

Jede Fundraising-Praxis muss notwendigerweise von der Annahme ausgehen, dass Geber, Spender, Stifter prinzipiell *ansprechbar* sind auf ihre Gabebereitschaft. Das wiederum erfordert, dass das Fundraising selber ansprechend sein muss. Dazu gehört die Ansprechbarkeit der Fundraiser auf das, was sie tun. Dies ist der Ort der Fragen, die sich jeder Fundraiser selbst stellt: Was mache ich da? Kann ich das? Darf ich das? Will ich das? Die zur Erörterung dieser Fragen erforderlichen Erwägungen und Lernprozesse, die schon längst in Gang sind, sollen durch dieses Kapitel inspiriert und angereichert werden. Der Fülle der mit diesen Fragen verbundenen Probleme und Ansprüche kann selbstverständlich im Horizont des Fundraisings – wenn überhaupt – nur in der Auseinandersetzung mit den Texten und Thesen dieses Handbuchs insgesamt entsprochen werden.

### **1.1.1.2 Unterforderung und Überforderung der Gabe im Umkreis des Fundraisings**

Dem Fundraising wie auch dem einzelnen Fundraiser begegnen in sehr verschiedenen Milieus unserer Gesellschaft Unkenntnis, Gleichgültigkeit, vor allem aber Misstrauen, Letzteres sogar in den eigenen Einrichtungen – das ist dann ein wichtiger Aspekt der fehlenden *Institutional Readiness*. Dieses Misstrauen geht mit Vorstellungen von dem einher, was denn Fundraising sei, aber auch davon, was denn Geben und Spenden überhaupt sei. Das Misstrauen bezieht sich dabei weniger auf die einzelnen Fundraiser und ihre Organisationen als vielmehr auf diejenigen Personen und Institutionen, die bereit sind, etwas zu geben und zu spenden, genauer auf deren Motivationen. Man unterstellt, oft sehr schnell und geradezu reflexhaft, dass jemand, der spendet, das aus anderen Motiven und mit anderen Absichten tut als denen, die er vorgibt. „Der hat ja auch selbst was davon – das macht der doch letztlich nur aus Eigeninteresse – dahinter steht doch nur Egoismus – das macht der alles nur aus Berechnung – der hat ein schlechtes Gewissen – der muss wohl

irgendwas kompensieren – das sind ja bloß Almosen – der will doch genauso viel zurück – der erwartet, dass man ihn ehrt, das ist ja nur so eine Art Bezahlung – letztlich geht es ja überhaupt nur ums Geld“ – solchen Vorurteilen begegnen nicht nur Spender, sondern mit ihnen müssen auch viele Menschen rechnen, die anderswo in irgendeiner Weise etwas Gutes tun. Nicht die Spendenbereitschaft alleine, sondern überhaupt Formen des uneigennütigen oder altruistischen Handelns oder gar des moralischen Handelns insgesamt werden in einer Kultur des Verdachts mit solchen Einwänden und mit dem Aufdecken der „wirklich dahinterstehenden Interessen“ geradezu entlarvt. Man kann sich der Unterstellung dieser „wahren Motive“ kaum erwehren, denn jedes Gegenargument kann noch einmal als zusätzlicher Beweis aufgefasst werden. Nun könnten dem Fundraiser, nicht zuletzt angesichts der Erfolge und der Erträge seines Tuns, solche Urteile gleichgültig sein. Bei dem Bemühen, eine Gabetheorie zu finden, die als Medium der Selbstklärung des Tuns dienen könnte, wird er aber vermutlich recht schnell solchen Theorien begegnen, in denen sich – im wissenschaftlichen Gewande und mit Ansprüchen auf Objektivität – Entsprechungen zu den Vorurteilen des Alltagswissens finden. Es erscheint zunächst als Umweg, aber gleichwohl als geeignet, über ein Aufspüren solcher Argumentationen genau die Phänomene und Handlungsweisen zu erschließen, an denen es doch wohl etwas Anstößiges und Spezifisches geben muss, das solche alltagsweltlichen und wissenschaftlichen Reaktionen plausibel macht: die Gabe selbst – das Geben und die Gabehandlungen, zu denen auch Spenden, Schenken und Stiften gehören.

Die „Unterforderung“ der Gabe als eines sozialen Phänomens, von dem her man – wie einige andere meinen – Wesentliches an modernen Gesellschaften erkennen kann, drückt sich oft aus in Thesen, die die *Unmöglichkeit* der Gabe betonen. Sie lassen sich auf einem Kontinuum zwischen zwei Polen einzeichnen. Den einen Pol bildet das Argument, dass eine wahre Gabe, die damit auch moralisch (und religiös) rechtfertigungsfähig wäre, eine *reine* Gabe sein müsse. In Anlehnung an einen Vertreter dieses Verständnisses, Jacques Derrida, dürfte eine Gabe weder vom Geber als eine solche intendiert sein, noch vom Empfänger als solche wahrgenommen werden. Unbeschadet eines denkbaren Sinnes in spezifischen philosophischen Diskussionszusammenhängen hat diese Auffassung für das Fundraising keinerlei Orientierungskraft. Jedes Geben zielt auf eine Beziehung und folglich auf Wechselseitigkeit. Es ist stets von Erwartungen auf irgendeine Form der Erwidern und auch der Fortsetzung motiviert und begleitet. Eine soziale Beziehung im nachdrücklichen Sinne kann als belastbare gar nicht ohne die aktive und absichtsvolle Beteiligung aller (mindestens zweier) Partner gedacht werden. Selbst Gott, der in manchen Vorstellungen als der einzig wahre Geber, eben als der Geber reiner Gaben, erscheint, ist in der Tradition biblischer Gottesverständnisse ein Gott, der sich – aus Freiheit – selbst zum *Bündnispartner* der Menschen macht und sich also auf eine Beziehung der Wechselseitigkeit einlässt. Die Botschaft „Ihr sollt mein Volk sein, ich will euer Gott sein“ (3. Mose 26,12; Jeremia 30,22) enthält eine Zusage: eine Selbstbindung Gottes, die ein Versprechen einschließt. Sie enthält auch eine Erwartung: die Befolgung seiner Gebote und die Bundestreue seiner Bundesgenossen.

Der andere Pol des gabetheoretischen Spektrums der Unterforderung wird von solchen Auffassungen gebildet, die Gabehandlungen zwar als gesellschaftliche Phänomene aner-

kennen, die aber hinter den Motiven der Akteure kraft der Überlegenheit ihres eigenen wissenschaftlichen Wissens ganz andere Dynamiken freilegen. Dieses Erklärungsmuster tritt in zwei ganz unterschiedlichen Varianten auf. Beide können insofern als *reduktionistisch* bezeichnet werden, als sie nicht nur das Gabehandeln, sondern jedes menschliche Handeln reduzieren auf einen *letztlich* wirkenden Mechanismus. In der einen Variante gilt das menschliche Handeln, das oft auch gar nicht mehr als Handeln, sondern als Verhalten betrachtet wird, von sozio-biologischen Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten determiniert. In der anderen Variante ist es ein ökonomischer Mechanismus, der das menschliche Handeln gesetzmäßig steuert: das Interesse eines jeden Individuums, in jeder Situation *letztlich* den eigenen Nutzen zu maximieren. Beide Varianten gehen selbstverständlich mit Thesen einher, dass es sich bei Verhaltensweisen, die als religiös oder moralisch gelten, *letztlich* ohnehin nur um Illusionen handelt.

Alle bisher skizzierten Theorieansätze konvergieren nun aber, trotz all ihrer Unterschiede, ja Gegensätze, in der These von der *Unmöglichkeit* der Gabe. Solches Denken hat – gleichgültig in welcher Variante – eine geringe Orientierungskraft für das Handeln der Fundraiser und eher irreführende Potenziale für eine Klärung und ein Verstehen derjenigen soziokulturellen Kontexte, innerhalb derer Fundraising sich vollzieht.

Sehr viel von dem Wissen, das in den Zusammenhängen des Fundraisings vermittelt wird, vor allem in der Aus- und Fortbildung, macht starke Anleihen bei ökonomischen Verhaltenstheorien. Damit gehen, vor allem in Gestalt von Modellen, die der Betriebswirtschaftslehre entnommen sind, Vorstellungen von der Steuerbarkeit menschlichen Verhaltens und Handelns einher, die die vermittelten *Tools*, die Methoden und Instrumente für das Fundraising, begründen und plausibilisieren.

Dadurch bringt sich das Fundraising oft in einen nicht leicht zu durchschauenden *Widerspruch*. Fundraising will Menschen als potenzielle Geber, Spender und Stifter ansprechen auf ihre Bereitschaft und ihr Vermögen, zu geben. Es spricht Menschen an auf ihr *personales* Selbstverständnis (a) als Subjekte einer eigensinnigen Lebensführung, (b) als zugehörig zu ganz verschiedenen Milieus und zu unterschiedlichen Traditionen religiöser Orientierung und Ethos-Formationen, (c) als Bürger, die sich sehr wohl ihrer je spezifischen Verantwortung für andere und das Gemeinwohl bewusst sind, (d) als Zeitgenossen, die sich für etwas engagieren, was sie zu ihrer Sache gemacht haben. All das erfragen und verstehen zu können, erfordert von der Fundraiserin eine hohe soziale, kognitive und kommunikative Kompetenz. Es erfordert Lebenserfahrung und differenziertes Orientierungswissen, auch im Blick auf die eigene Lebens- und Berufspraxis. Der Erwerb dieses Wissens, Könnens und Vermögens ist nicht einfach und bereitet nicht immer nur Vergnügen. Er kostet oft auch noch Zeit und Geld. All das erscheint dann aber als völlig unnötig und überflüssig, wenn es *Tools* gibt, deren rascher Erwerb und zielgenauer Einsatz im Alltag des Fundraisings gerade eine von jenen Mühen entlastete Steuerungskompetenz für Spenderverhalten verspricht. Das Menschenbild der *Mission* und die bei ihrer Erfüllung zum Einsatz kommenden *Tools* (Sozialtechnologien) passen nicht nur nicht gut zusammen, sie sind in ihrem Kern unverträglich. Das implizite Menschenbild der *Mission* unterminiert die Grundlagen der *Tools* und umgekehrt delegitimiert das Menschenbild der *Tools* die Grundlagen der

Mission. Dieser Widerspruch mag pragmatisch je und je auflösbar sein, er besteht aber fort und erschwert die erforderliche Selbstreflexion der einzelnen Fundraiser und ihrer Profession insgesamt.

Neben solchen Ansätzen, die die Leistungsfähigkeit von Gabetheorien als eher gering einschätzen und sie damit eher unterfordern, gibt es in der zeitgenössischen gabetheoretischen Landschaft auch solche Theorien, die – gleichsam komplementär dazu – eine „Überforderung“ der Gabetheorien implizieren. Die *herrschende Ökonomie* – ihre unbegriffenen Voraussetzungen und ihre unbeherrschbaren Folgen: dies Jahrhundertthema beschäftigt nun schon über 200 Jahre die Kultur der Moderne, die doch zugleich durch und durch auf sie angewiesen ist und nicht von ihr loskommt. Naheliegenderweise sind es insbesondere Milieus kritischer Theorien, in denen seit 150 Jahren eine „Kritik der Politischen Ökonomie“ auf der Tagesordnung steht. Sie sind seit jeher auf der Suche nach einem Hebel, nach einem Prinzip oder auch einem Subjekt der dringend für nötig erachteten Umwälzung der gesellschaftlichen Verhältnisse. Auch von dorthier erfährt das Fundraising viel Misstrauen und Kritik: es unterlaufe die Probleme und die Standards sozialer Gerechtigkeit, überdecke tiefgreifende soziale Konflikte und Missstände, es böte affirmative Scheinlösungen, wo doch nun endlich eine endgültige Lösung sozialer Probleme – wie etwa der Armut – auf der historischen Tagesordnung stünde. Seit etwa 25 Jahren entdecken nun zahlreiche – recht unterschiedliche, zueinander auch im Widerspruch und Konflikt stehende – politische und intellektuelle Bewegungen mehr und mehr DIE GABE als das Prinzip, als die Praxis, als die Programmformel, nach denen sie doch so dringlich suchen. Hier erwartet man viel, ja alles von der Gabe! Hier wird sie voller Hoffnungen hoffnungslos überfordert. Solche Gabetheorien könnten dem Geist der Politischen Romantik entsprungen sein oder auch dem der bürgerlichen Familie. Nicht nur Lösungen werden gesucht, sondern Erlösung von der Herrschaft der Gesetze der Ökonomie. Das kann weder die Gabe noch irgendeine Gabetheorie leisten, das sollte man sich gar nicht von ihnen versprechen. Solcher Verzicht bedeutet nun aber nicht das Ende aller Gaben und jeder Gabetheorie. Es kann vielmehr die Chance zu einem Neuansatz sein, die Gabe als *Gabehandeln* zu denken: mehrdeutig, ambivalent, endlich. Mit einem solchen „bescheidenen“ Denken ist es möglich, ein anspruchsvolles und selbstbewusstes Fundraising zu inspirieren. Bei all dem ist dann durchaus noch viel von jenen Ansätzen zu lernen:

- von denen, die die *Anthropologie der Gabe* (vgl. Caillé 2008) zum Zentrum eines Dritten Paradigmas machen, dem Paradigma der Gabe, und zum Felsen, auf dem man eine Bewegung des *Anti-Utilitarismus* in den Sozialwissenschaften gründen kann: die Bewegung um Alain Caillé und um die Zeitschrift „La Revue du MAUSS“;
- von denen, die stärker im Anschluss an Jacques Derrida Notwendigkeit und Möglichkeit einer *An-Ökonomie* denken; hieran beteiligen sich besonders viele katholische und evangelische Theologen und Theologinnen (vgl. etwa Hoffmann 2013),
- von denen, die – insbesondere in Italien – das Losungswort „Ich gebe, also sind wir“ („Dono, dunque siamo“, Aime et al. 2013) zum Motto einer *Economia civile* machen (Bruni und Zamagni 2004), das heißt einer „Wirtschaft und einer Wirtschaftslehre von Bürgern und für Bürger“ (so kann man *Economia civile* vielleicht übersetzen).

Das Programm der *Economia civile* verbreitet sich seit über zehn Jahren in Italien, insbesondere bei Bewegungen im Dritten Sektor. Es dient sowohl der über ganz Italien verbreiteten *Banca etica* wie auch der in Bologna ansässigen italienischen *Fundraising School* als theoretischer Rahmen.

Es sei noch einmal ausdrücklich betont: gerade Theorien mit heuristischen und aufklärerischen Absichten müssen stets besonders viel lernen. Nicht nur, bis auch sie „groß und stark“ sind, sondern damit sie fähig werden, den begründeten Bedarfen und den berechtigten Erwartungen der Fundraiser an eine theoretische Orientierung bei der kritischen Selbstreflexion ihres anspruchsvollen Tuns zu entsprechen. Von den genannten Schulen und Richtungen, von ihren Theorien, Erkenntnissen und Einsichten ist umso mehr zu lernen, je stärker man dem Sirengesang ihrer Verheißungen widersteht.

### 1.1.2 Gabehandeln als soziale Konfiguration

Im hier gewählten Verständnis ist nun gerade viel von dem konstitutiv für das Gabehandeln und für sein Verständnis, was in anderen Theorien als Beleg für Untauglichkeit und Unmöglichkeit von Gabetheorien verwandt wird. Wie jede menschliche Handlungsweise, aus der sich Beziehungen und ihre Dynamiken aufbauen, ist auch das Gabehandeln nie ungefährlich, stets riskiert, nie eindeutig, stets mehrdeutig, auch zweideutig, nie sicher, nie gewiss, nie endgültig, sondern stets vorläufig und veränderbar. Menschliches Handeln ist prinzipiell Handeln unter Unsicherheit und Unwissenheit. Wo immer Menschen bei gemeinsamem Handeln ihre Beziehungen nie einfach als „gegeben“ voraussetzen, sondern wo es im Kern um die Stiftung, Erhaltung und Gestaltung dieser Beziehungen selbst geht, dort treffen unterschiedliche Selbst- und Weltbilder aufeinander: unterschiedliche Lebensgeschichten, unterschiedliche Interessen und Ziele und folglich unterschiedliche Deutungen der Voraussetzungen und Folgen des gemeinsamen Handelns. Unterschiedlich heißt hier auch widersprüchlich, missverständlich, konflikthaltig, umstritten, unverträglich. Die Bewältigung der sich daraus ergebenden Deutungs- und Handlungsprobleme gehört notwendigerweise selbst noch zum Gabehandeln dazu. Aus all diesen Spannungsverhältnissen aber entspringen zugleich die Leistungsfähigkeit des Gabehandelns und die Erklärungskraft der Gabetheorien. Im Gabehandeln geht es nicht einfach um Beziehungen, sondern es geht um das Gelingen derjenigen *Beziehungen, die am Grunde des Sozialen* liegen, es geht um die Ermöglichung menschlichen Zusammenlebens überhaupt. Es geht um dessen Voraussetzungen, um all das, was im Voraus gegeben sein bzw. gesetzt werden muss, damit dann all das andere geschehen und getan werden kann, woraus Gesellschaft sich aufbaut. Insofern geht es immer auch um die Ermöglichung der Fortsetzung des Zusammenlebens: es geht um seine Zukunft. Durch die Fülle all derjenigen Phänomene, die das Gabehandeln ermöglicht, und derjenigen Theorien, die diese Phänomene zu erfassen und zu erklären versuchen, geraten Gabe, Gabehandeln und Verstehen der Gabe leicht in den Hintergrund und oft aus dem Blick der Akteure und der Theoretiker.

Für Gabe und Gabehandeln gilt, wie für jedes menschliche Handeln und jede seiner Institutionen, dass sie weder schon immer da, noch stets *gut* sind. Es ist von großer Bedeutung, dass man gerade auf einer anthropologischen Ebene und in einer heuristischen Absicht versucht, die eigene Bewertung und insbesondere die moralische Beurteilung des Gabehandeln, seiner Kontexte und seiner Gestalten zurückzustellen. Das bedeutet freilich nicht, dass im Selbstverständnis der verschiedenen Akteure und Beobachter im Alltag und auf der Ebene der philosophischen und religiösen Bedeutungs- und Orientierungsmuster Bewertungen und moralische Beurteilungen gar keine Rolle spielten. Das Gegenteil ist der Fall: sie dominieren meist alles so stark – und so selbstverständlich –, dass gerade deshalb jeder, der in diesem Felde mit einiger Distanz etwas analysieren und verstehen will und zugleich etwas Neues erkennen möchte, zunächst einmal mit seinem eigenen Urteil sehr sparsam und kontrolliert umgehen sollte.

Der Ort des Gabehandeln ist die *Mitte*. Die Gabe ist Mittel und Medium, sie ist Ding und Symbol zugleich. In der Mitte findet der *Wechsel* zwischen den verschiedenen Seiten statt: sie ist der Ort der Wechselseitigkeit, hier geschieht das „taking the role of the other“. Da alles menschliche Handeln prinzipiell mehrdeutig ist und folglich seine spezifische Bedeutung nur dadurch erhält, dass es gedeutet wird, umschließt jede Gabe auch einen symbolischen Gehalt: Gabehandlungen sind stets auch Deutungshandlungen. Deshalb ist jede Gabe eine *Doppelgabe* aus einem Gut und einem Symbol. Oft dominiert das Symbol sogar das Gut, da über das Symbol sowohl die Verbindung hergestellt und das jeweils Spezifische der daraus sich ergebenden Beziehung näher bestimmt wird. Im Gabehandeln wird der Gebrauchswert vom *Beziehungswert* dominiert, der sich im Symbol zur Geltung bringt. Dies ist anders als bei einer Ware, deren gesellschaftliche Funktion wesentlich an ihren Tauschwert gebunden ist, der durch den Preis repräsentiert wird.

Die Bedeutung und Funktion des Gabehandeln ist die gelungene Vermittlung. Es ist deshalb notwendig auf Gelingensbilder angewiesen und lässt sich nur von diesen her auch verstehen. Überhaupt hilft der Vergleich mit Sprache und kommunikativem Handeln, um die Tiefenstrukturen des Gabehandeln rekonstruieren zu können. Wir hören ja auch immer wieder (mit oder ohne Bezug auf Marcel Mauss), dass das Gabehandeln als eine mehrdimensionale Handlungskonfiguration aus Geben, Nehmen, Erwidern und Weitergeben zu verstehen ist. Dem entspricht beim Sprachhandeln das Sprechen, Hören, Erwidern und Weitersagen. Eine Mehrzahl von Akteuren, deren Handlungen sich auf diese Weisen ineinander verschränken, gehört konstitutiv dazu. Mindestens zwei handelnde Menschen wenden sich einander und wenden einander etwas zu. Das ist nicht prinzipiell gut oder positiv oder in einem ebenso diffusen wie stark bewertenden Sinne „sozial“. Auch das gehört wieder zur unhintergehbaren Mehrdeutigkeit und Ambivalenz der Gabe: Das *ist* der Preis der *Wechselseitigkeit*.

Im Deutschen führt uns die wunderbare *Vorsilbe* „ver-“ ins Zentrum dieser Beziehungsdynamiken. Sie dient uns, sowohl die Wechselseitigkeit von Handlungen, das „taking the role of the other“, wie etwa in *verstehen*, als auch das Verfehlen von Handlungszielen zu bezeichnen, wie in *verrechnen*. In dem auch für unser Thema wichtigen Wort *Versprechen* kann es je nach Kontext beide Bedeutungen annehmen: einmal das intensive einander

etwas Zusage, ein Andermal meint es einen Fehler beim Sprechen – und das beides kann auch noch ineinander verschränkt sein. Jacques T. Godbout hat ein wichtiges Werk zu Geist und Praxis der Gabe unter dem Titel „Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre“ (2007) veröffentlicht. Es ist recht schwierig, eine angemessene deutsche Übersetzung vorzuschlagen. Es drängt sich das Wort *Verkehr* auf, um das zu erfassen, was zwischen uns notwendigerweise, regelmäßig und mit hoher Wechselseitigkeit zirkuliert, also „rundgeht“. Das nun freilich ist kein allgemein akzeptierter Gebrauch dieses Wortes. In jedem Fall gilt, dass sich im Gabehandeln die Perspektiven und die Handlungen der Akteure im Verkehr miteinander zu Verbindungen und Verbindlichkeiten, zu Vertrauen und Verantwortung verschränken. An all diesen Wortbildungen wird wieder die Analogie von Gabehandeln und Sprachhandeln deutlich. Dies gilt dann in einem gesteigerten Maße, wenn man sich klar macht, dass jedes Gabehandeln mit einem *Versprechen* einsetzt, das zugleich die Erwartung enthält, das Gegenüber möge dem in seinem Handeln und seiner Rede entsprechen. All die Fragen – wer, was, wann, wie, womit, warum und wozu etwas gibt, nimmt, erwidert, weitergibt – schließen sich nun an. Es ist dann aber grundsätzlich klar, dass das Gabehandeln ohne diese wesentlichen Bezüge auf die konstitutive Wechselseitigkeit von Zuwendungen, Erwartungen und Entsprechungen nicht verstanden werden kann. In unseren Zusammenhängen macht es keinen Sinn, nach einer Gabe zu suchen, die frei von Versprechen und Erwartungen, frei von Angewiesenheiten und Verweisungen als *reine Gabe* gelten könnte.

Jede konkrete Gabehandlung setzt eine historisch gewachsene Kultur des Gabehandeln voraus. Nur in ihrem Horizont werden spezifische Interaktionen überhaupt zu Gabehandlungen und als solche erkennbar und rekonstruierbar. Es ist für das Gabehandeln in allen Kulturen charakteristisch, dass es das ist, was Marcel Mauss von der Gabe sagt, nämlich ein *fait social total* (meist übersetzt als „totale soziale Tatsache“). Um den Aspekt des Handelns zu betonen, wie er auch in der Rede vom Gabehandeln und von Gabehandlungen zum Ausdruck kommt, wäre hier eher von einem „*faire*“ *social total* (also einem Tun) zu reden. „Total“ ist im Deutschen missverständlich. Mauss meint damit, dass das Gabehandeln wirklich ein soziales Handeln ist und insofern nicht auf eine Sphäre des Sozialen beschränkt werden kann: Es umfasst und integriert immer religiöse, ökonomische, politische, kulturelle Dimensionen des Sozialen. Genau daran hängt auch der Sinn, das Gabegeschehen und das Gabehandeln am Grunde des Sozialen zu verorten und von einer *Urhandlung* des Sozialen zu sprechen.

Ein nicht zu unterschätzendes Hindernis beim Verständnis der fundamental-anthropologischen Struktur des Gabehandeln, insbesondere in früheren und fremden Kulturen, besteht darin, dass wir stets von Unterscheidungen und Differenzierungen gesellschaftlicher Phänomene in ökonomische, rechtliche, religiöse usw. ausgehen, die unserer spezifischen Wissens- und Wissenschaftskultur entsprechen und die wir in andere und fremde Kulturen hineintragen. Das ist zwar zunächst unvermeidlich, aber gerade von Theorien mit wissenschaftlichen Ansprüchen darf erwartet werden, dass sie dies selbstreflexiv zum Thema machen und achtsamer mit fremden Gabetraditionen umgehen (das gilt auch für eigene, die durch geschichtlichen Wandel fremd geworden sind).

Mit Blick auf diese umfassende wechselseitige Vermitteltheit sozialer Phänomene gilt dann auch, dass Gabehandlungen nicht wirklich *anfangen* können, denn sie müssen stets die gesellschaftliche Institution des Gabehandeln schon voraussetzen; sie können aber auch im historischen Zusammenhang nie an ihr eindeutig identifizierbares *Ende* kommen. Mauss und viele andere sprechen in diesem Zusammenhang von einem *Kreislauf* der Gabe. Darin steckt latent eine Zirkularität, die zu vermeiden ist. Deshalb wird hier ganz bewusst zu den drei klassischen Teilhandlungen jeder Gabehandlung (Geben, Nehmen, Erwidern) eine vierte eingeführt: das *Weitergeben*. Das gilt insbesondere von den symbolischen Gehalten und Botschaften mit ihren Nah- und Fernwirkungen, deren Adressaten nicht alleine die beiden Protagonisten sind, sondern alle Beteiligten – nicht zuletzt Götter und der Gott der Bibel. In kaum einer uns bekannten historischen Gesellschaft sind freilich wirklich alle beteiligt. *Alle* sind immer nur die, die zu einem jeweiligen *Wir* gehören. Im Gabehandeln geht es um den engen Zusammenhang von Zuwendungen und Zugehörigkeiten, das impliziert stets auch Abgrenzungen und Ausschlüsse. Wer wendet wem in welcher Situation unter welchen Bedingungen mit welchen symbolischen Gehalten was zu? Beziehungsweise wem nicht und wem nichts? Auch die Antworten auf diese Fragen finden sich in den jeweiligen kultur- und kontextspezifischen *Spielregeln des Gabehandeln*s.

### 1.1.3 Die Geburt des Gabehandeln aus dem Geist des Friedensschlusses

Zur weiteren Strukturierung sei hier (inspiriert durch Jürgen Hannig, „Ars donandi“, 1986) eine heuristische Hypo-These skizziert: Vielleicht ist die Ursituation des Gabehandeln der Friedensschluss. Die erste Gabe wäre dann die ausgestreckte unbewaffnete Hand selbst. Dies wär der erste Schritt aufeinander zu, dem Anderen zugewandt, dem Anderen eine Botschaft, ein Symbol zuwendend: die Fülle der leeren Hand. Insofern ist die erste Gabe eine Vor-Gabe. Dann ginge es im Gabehandeln auch um die Gewalt, nun aber genau um deren Bannung, um ihre Beendigung, wenigstens um ihre Unterbrechung. Es geht um das Anknüpfen von Verbindungen und um die Anbahnung von Bündnissen. Im gelingenden Fall führt ihre Dynamik vom Waffenstillstand über Friedensschlüsse und Bündnisse zu Freundschaften. Diese Dynamik dient der Ent-Feindung in der Perspektive möglicher Be-Freundung. Die Gabe als gegebene und angenommene Gabe ist eine frühe Gestalt des Vertrages. Sie ist Symbol und Garantie des wechselseitigen Vertrauens. Daraus ergeben sich für alle Beteiligten Bindungen: Verbindlichkeiten, Verpflichtungen und Verantwortungen.

Die ausgestreckte Hand ist ein Symbol, das ein Versprechen enthält, nämlich das Versprechen der Möglichkeit des Friedensschlusses. Insofern kann man sie als eine Ursprungshandlung des Sozialen verstehen. Sie ist der klassische Fall einer Interaktion, insofern mindestens zwei Akteure konstitutiv sind, deren einzelne Akte isoliert, ohne Bezug aufeinander, noch keine Interaktion bilden. An dieser elementaren Geste wird auch deutlich, warum es sinnvoll ist, vom Gabehandeln zu sprechen. Die Handlung kommt erst zustande, wenn der Andere seinerseits seine Hand ausstreckt, um die Geste zu erwidern. Ohne diese Geste

des Annehmens kommt eine wahrnehmbare Gabehandlung gar nicht erst zustande. Der Andere ergreift die Hand des Gegenübers, er übernimmt das Versprechen und entspricht damit dem Versprechen dessen, der den ersten Schritt gewagt hat. Das damit erst initiierte Gabehandeln ist von vornherein ein öffentliches, eben ein soziales Handeln. Es ist kein privates Handeln zwischen zwei Individuen, sondern es ist ein sozialer Prozess, der hier am Laufen gehalten wird.

In der hier am paradigmatischen Fall des Friedensschlusses unterstellten „Ursituation“, für die es ja in der menschlichen Geschichte zahllose Beispiele gibt, treten zwei Individuen als Repräsentanten ihrer jeweiligen Gemeinschaften einander gegenüber. Diese Gemeinschaften gehören damit von vornherein zum Gabehandeln dazu. Auch die Objekte, die üblicherweise „mit vollen Händen“ gegeben werden, sind von der Geste, also dem symbolischen Gehalt des Vorgangs, nicht zu trennen und gewinnen darin erst ihre Bedeutung. Der mögliche Gebrauchswert von Gold, Pferden oder Sklaven steht nicht im Vordergrund. Diese dienen dem Beziehungswert als Ausdruck, als Bestätigung und als Verstärkung. Sie sind Teil der öffentlichen Inszenierung des Gabehandeln. Gesten und Gaben dienen in den Augen aller Beteiligten, die hier zunächst und vor allem als Augenzeugen beteiligt sind, den beiden Protagonisten zur Demonstration ihrer Macht, ihrer Großzügigkeit und ihrer Ernsthaftigkeit. Die teilnehmenden Beobachter sind oft noch stärker die Adressaten der Gaben und der ganzen Inszenierung als die Hauptakteure.

Das Gabehandeln ist ein sozialer Prozess, der eine Dynamik enthält, die mit der Annahme und der Erwidern der ersten Gabe noch nicht zu Ende ist. Das Gabegeschehen ist ein ebenso voraussetzungsvolles wie folgenreiches *Ritual*. Marcel Hénaff behandelt in seinem Buch „Die Gabe der Philosophen“, in dem er anregt, Gegenseitigkeit (franz. *reciprocité*) neu zu denken, ausführlich den Zusammenhang von Bündnis, Anerkennung und zeremonieller Gabe (Hénaff 2014, Kap. 2; in der Übersetzung ist allerdings nicht die Rede von Wechselseitigkeit, obwohl man *reciprocité* durchaus so verstehen kann). Das ritualisierte Gabegeschehen ist alles andere als spontan, es setzt bei allen Beteiligten vielmehr eine Vertrautheit mit diesem Typus sozialen Handelns, mit diesem *sozialen Rollenspiel* voraus und ein implizites Wissen, das ihnen die Teilhabe an diesem Geschehen überhaupt erst ermöglicht. In seinem Kern ist dieses Wissen das Wissen von einem Spiel und seinen Regeln. Als Spiel und von seinen Regeln her ist jedes Gabehandeln grundsätzlich zu rekonstruieren und zu verstehen.

Mit dem ersten Schritt ist der Frieden allerdings noch lange nicht erreicht. Das wechselseitige Geben selbst kann stets nur Aufschub bedeuten: Voraussetzung einer Lösung, Vorbedingung des Friedens. Letztlich ist sie ein Aufschub der Endgültigkeit des Todes, der endgültigen Niederlage, der Vernichtung. Trotz aller Überlagerung und Verdeckung bleibt sie auf Gewalt bezogen. Sie kommt alleine nicht von ihr los. An ihren Grenzen, an ihren beiden Enden bleibt sie in der Nähe von Raub und Opfer. Menschliches Handeln vermag eben nicht den Tod, die Gewalt, die Ungerechtigkeit, die Asymmetrie, die Herrschaft *ein für alle Mal* zu beenden. Deshalb gehört zum Gabehandeln wesentlich die Dimension der Zukunft: die Frist, die im Vertrauen verlängert, aber durch menschliches Handeln nie wirklich entfristet werden kann. Gabehandeln bleibt prinzipiell befristet. Das Telos des

Gabehandelns ist der Frieden: das Lebensdienliche, die Gewährleistung elementarer Voraussetzungen für gedeihliches, friedliches menschliches Zusammenleben. Die Gabe tritt also nie ganz aus dem Bannkreis von Gewalt und Herrschaft heraus, anders als viele ihrer zeitgenössischen Freunde – bemüht um eine Kritik gerade der Herrschaft des Ökonomischen über das Soziale – es behaupten oder doch zumindest erwarten.

Gabehandeln dient der Bewältigung und Gestaltung der zahlreichen *Asymmetrien* menschlicher Gemeinschaften. Es kann sie mäßigen, erträglich, lebensförderlich gestalten helfen, aber es kann sie nicht prinzipiell außer Kraft setzen, vielleicht aber die zerstörerische Kraft mindern. Es kann zudem befähigen und ermutigen, kleine exemplarische und experimentierende Veränderungen zu wagen. Gabehandlungen gehören zu der großen Gruppe von Handlungen, die man *Handlungen des ersten Schrittes* nennen kann. Hierzu gehört im besonderen Maße der Kompromiss, der wichtige Strukturelemente mit dem Gabehandeln gemeinsam hat. Wer den ersten Schritt tut, wer den „Waffenstillstand“ anbietet, muss grundsätzlich damit rechnen, dass die ausgestreckte Hand ausgeschlagen wird. Wenn sie aber ergriffen wird, dann begibt man sich in die Hände des Anderen. Der Erste Schritt ist ein Schritt ins Offene, Ungesicherte. Er ist auch ein Über-sich-hinaus-Gehen, eine Entäußerung, ein Verzicht auf Verfügungsmacht. Er ist keine Gegenmacht, enthält aber unter Umständen mit seinem „entwaffnenden Charme“ ein beträchtliches Subversionspotenzial.

Der Erste Schritt ist ein Entgegenkommen und eine Geste, die zu einer Beziehung einlädt, ja vielleicht geradezu darum bittet. Wer die ausgestreckte Hand des Anderen annimmt, ergreift, in sie einschlägt, macht seinerseits deutlich, dass er sich auf das Spiel des Gabehandelns und seine Spielregeln einlässt. Die ausgestreckte Hand kann auch die bittende oder auch fordernde Hand des Hilfesuchenden, des Bittstellers und des Bettlers sein. Eine spezifische Gabehandlung kann auch durch solche Gesten in Gang gesetzt werden. Der Gebende gibt etwas aus der Hand, worüber er dann nicht mehr alleine verfügt. Er begibt sich der Möglichkeit, noch Herr seines Tuns zu bleiben. In jeder Hinsicht und zu jedem Moment ist das Gabehandeln ein in gewissem Sinne unabsehbares Handeln mit mehreren Akteuren, ungesichert und riskiert, das genau deswegen zu seinem Gelingen komplexer Spielregeln bedarf.

Diese Komplexität erfordert die Mitwirkung von *Experten der Vermittlung*. Sie müssen über ein besonders differenziertes und explizites, zumindest explizierbares Wissen von Kontexten und Kulturen des Gabehandelns verfügen. Hierzu zählen Diplomaten und Experten für militärisch-politische Friedensschlüsse; hierzu zählen die vielen religiösen Experten als Fachleute für die vielfältigen Austausch- und Zirkulationsprozesse von Gnaden-Gaben, Almosen, Ablässen, Gaben pro anima und solchen für die Armen; und hierzu zählen auch die heutigen Fundraiser, die sich nicht weniger komplexen Aufgaben der Vermittlung von Gebern und Empfängern, von Geld und Gaben stellen müssen. Es ist deshalb nur konsequent, dass die Ausbildung, aber auch die Ethik des Fundraisings (vgl. Abschn. 3.3) hier besondere Schwerpunkte setzt. Der Ort des Fundraisings, wie auch der Gaben und des Gabehandelns, ist das *Zwischen*: ein Ort, an dem alles, was dort geschieht, in gesteigertem Maße misslingensbedroht ist, an dem aber auch beglückende Verbindungen und Befreundungen gelingen. (Insofern ist es nicht falsch, von Fundraising als von „Friendraising“ zu

sprechen.) Das Gabehandeln ist durchaus für alle Beteiligten ein wechselseitiges, selbst-bezügliches und nutzenorientiertes Handeln, da es auf die Gewährleistung der Voraussetzungen und Bedingungen zielt, unter denen das, was modern *Utilitarismus* genannt wird, im engeren Sinne überhaupt erst möglich wird. Der Utilitarismus ist auf Voraussetzungen angewiesen, die er selbst nicht schaffen kann; er kann sie aus sich allein heraus nicht gewährleisten, sichern und auf Dauer stellen. Insofern verweist das Gabehandeln auf eine Art „Meta-Utilitarismus“ und lässt sich zugleich nicht vollständig einem programmatischen „Anti-Utilitarismus“ zuordnen.

*Vermittlung des Unverträglichen* im Gabehandeln ist bereits eine Art Vertrag. Dies ist immer ein Wagnis und erfordert vorgängiges Vertrauen, das stets enttäuscht und gebrochen werden kann. Es ist nie endgültig und nie eindeutig. Es bleibt prinzipiell mehrdeutig. Nach dem ersten Schritt bleibt es eben nicht mehr das Handeln eines einzelnen Subjektes, es kann sich als dieses Handeln überhaupt nur durch den konstitutiven Einschluss, die Ein-Beziehung des Anderen vollziehen und (vorläufig) gelingen. Es gibt folglich auch deshalb keine reine Gabe, weil die existenzielle, die lebensdienliche Erwartung gerade die sein muss, dass der Andere einstimmt, zustimmt, mitmacht, sich seinerseits auf die anfänglich gestiftete neue Beziehung, ihre Potenziale und Dynamik einlässt und Mitverantwortung für die Beziehungspflege übernimmt. Nicht zuletzt deswegen dienen Gaben, Feste, Mahlfeiern, Gedenken, *cena et memoria*, zur Vergewisserung, zur Bestätigung, zum vorläufigen Auf-Dauer-Stellen.

### 1.1.4 Gabehandeln zwischen Herrschaftssicherung und Nächstenliebe

Im Gabehandeln geht es um das Stiften, das Erhalten und das Gestalten von *fundamental-sozialen* Beziehungen. Im vorangehenden Abschnitt ist das an einigen wesentlichen Elementen verdeutlicht worden. Diese Elemente dürfen als konstitutiv für das jeweilige Gabegeschehen gelten. Das bedeutet aber nicht, dass immer alle diese Elemente als gleichzeitig, gleichgewichtig und gleichbedeutsam identifiziert werden können. Sie sind prinzipiell *eingebettet*, das heißt, sie vollziehen sich in historischen, sozialen, kulturellen, religiösen Kontexten und Situationen, die sie zugleich interpretieren und verändern. Ohne die Kenntnis dieser Kontexte und Situationen können sie nicht vollzogen, geschweige denn historisch nachvollzogen und verstanden werden.

Der Friedenschluss, der vertrauensbildenden Maßnahmen dient und auf Ent-Feindung zielt, ist noch nicht der Frieden selbst. Es gibt Sieger und Besiegte, und auch unter Herrschenden und Mächtigen gibt es solche, die mehr Macht haben als andere. Jedes Geben setzt notwendigerweise auch ein Haben voraus, das heißt ein vorgängiges In-Besitz-Nehmen. Dies vollzieht sich allermeist unter Anwendung von Gewalt, unter Einsatz von Waffen: als Raub oder Sieg, mit Beutenahme, Tribut, Versklavung. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Gabe nicht prinzipiell *gut* ist. Sie kann es auch gar nicht sein, gerade weil sie eine menschliche Interaktionsform ist. Die Verteilung der Beute und ihre Dynamik dienen deshalb hier als weiterer heuristischer, erschließender Zugang zur Herkunft und zur Wirkungsgeschichte des Gabehandeln.

Der Fürst ist der *princeps*, derjenige, der zuerst aus der Beute nimmt und der sie verteilt. Er handelt oft selbst wiederum im Auftrag eines Herrn, dem er als Erstem abzugeben, weiterzugeben hat, da er zu ihm in einem Abhängigkeitsverhältnis steht. Mehrfach gestufte Herrschaft kennzeichnet über Jahrhunderte bzw. Jahrtausende hinweg die Geschichte Europas als einer Geschichte von Herrschaftsverbänden. Zur Herrschaft gehört die Gefolgschaft, gehört die Huldigung des großzügig gebenden, des verteilenden, weitergebenden Herrn. So entstehen wiederum in und aus Gabehandeln verbindliche, verpflichtende wechselseitige Angewiesenen- und Abhängigkeitsverhältnisse, die mit ihrem Zusammenhang das bilden, was wir mit unseren Begriffen *Gesellschaft* nennen können. An solchen Abhängigkeitsverhältnissen, an ihrer Dauer, Fortgeltung und Legitimation hängt auch das Schicksal des jeweiligen Herrschaftssystems als Ganzes. Sie müssen erhalten und gestaltet werden. An ihre Stiftung muss immer wieder erinnert werden, mit öffentlichen Inszenierungen, Spielen, Feiern und gemeinsamem Mahl. Bei all diesen öffentlichen Inszenierungen kommt den Gaben eine wesentliche Funktion und Bedeutung zu: Sie dienen mit ihrer Fülle, ihrem Wert und ihrem Glanz dem sinnenfälligen Herzeigen, der Demonstration, der Beglaubigung, der wechselseitigen Anerkennung (und oft genug Übertrumpfung) der Macht und des Reichtums der beteiligten Herrschaften. Die Geschichte des Römischen Reiches und die Geschichte des christlichen Europa ist in einem so starken Maße von diesem Modell der Erlangung, Erhaltung und Rechtfertigung von Macht und Herrschaft bestimmt, dass es als „völlig selbstverständlich“ buchstäblich in den Hintergrund treten konnte, ohne die Macht selber zu schwächen, im Gegenteil, sie wurde dadurch eher noch schwerer greifbar und angreifbar.

Schon im antiken Griechenland, vor allem aber im Römischen Reich, wird dieses archaische, aus Kampf und Krieg geborene System von wechselseitigen Abhängigkeiten und Ansprüchen domestiziert, zivilisiert und popularisiert: (a) domestiziert: Die Herren sind Herren im eigenen Haus, jeder ist *oikodespotēs/pater familias*/Hausherr; (b) zivilisiert: Jeder ist Bürger seiner *polis*, jeder ist *politēs/cives*/Bürger, und als solcher durchaus auf eine Ordnung, auf die Wohl-Ordnung und die Gesetze seiner Heimatstadt (*polis/patria*) verpflichtet; (c) popularisiert: Sie alle gehören zum Volk aus den Freien, die das Reich bewohnen, zum *dēmos/populus*.

Selbstverständlich sind hier nicht alle gemeint, die man zur Bevölkerung zählen könnte, und auch unter den freien Bürgern gibt es zahlreiche Asymmetrien. Es gibt viele Stufen von Macht, Reichtum und Ehre, Rechten und Pflichten. Auch ist die Gewalt in diesen zivilen Beziehungen stets präsent, nur eben durch Ethos und Recht zivilisiert. Die unzivilisierte, brutale Gewalt gilt und wirkt fort in den Beziehungen der Freien zu den Unfreien, den Sklaven. Auch bei den Legionen herrscht die Macht mit Gewalt: das Territorium des Reiches muss militärisch erobert und gesichert werden; Kriegsgefangene bilden die größte Zahl der in Produktion, Handel und Verwaltung dringend benötigten Sklaven.

Das soziale (auch rechtlich und politisch relevante) Grundmuster all dieser Beziehungen bildet das *Verhältnis des Patronus zu seinen clientes*. Auch das ist kaum übersetzbar; zwar kennen wir die Wörter, aber das erschwert eher unser Verständnis, als dass es uns die historischen Bedeutungen erschließt. „Schutzherr und Schutzbefohlener“, so stand es im Lateinbuch. Es sei ein Übersetzungsversuch gewagt: ein asymmetrisches, dichtes

Beziehungsnetz mit einem Herrn und dessen freien Gefolgsleuten, die ihm zu Treue und Loyalität (*pietas*) verpflichtet sind. Dazu komplementär ist der Herr seinerseits zu Wohlwollen, Wohltaten und Schutz gegenüber seinen Gefolgsleuten verpflichtet. So bildet sich ein enges soziales Netz wechselseitiger Ansprüche, Erwartungen, Verpflichtungen und Entsprechungen, das durchgängig aus Gabehandlungen geknüpft ist. In ihm gilt und wirkt eine kaum übersehbare Fülle von Spielregeln, ein *Ethos*, das nur selten explizit und gar noch schriftlich formuliert worden ist.

Wir sind in der glücklichen Situation, dass uns in Senecas Werk „*De beneficiis*“ („Von den Wohltaten“, 1999) eine souveräne Darstellung einer Vielzahl solcher Regeln in der Perspektive stoischer Philosophie für die sozialen Rollenspiele der am Gabehandeln Beteiligten vorliegt. Es ist für unseren Zusammenhang von großer Bedeutung, dass Seneca hier die griechisch-mythologischen Vorstellungen von den Drei Grazien, die längst eine allgemeine hellenistische Metaphorik für das Gabehandeln geworden waren, in der Weise aufnimmt, dass er vermutlich der Erste ist, der ganz ausdrücklich den Dreiklang aus Geben, Nehmen, Erwidern systematisch ins Zentrum einer Gabetheorie stellt und sein Werk auch von dort her gliedert – lange vor Marcel Mauss. „*De beneficiis*“ ist ein durchaus typisches Buch stoischer Seelenleitung, es gehört zur jahrhundertealten europäischen Ratgeberliteratur, die meist in Gestalt sog. Spiegel, zum Beispiel der Fürstenspiegel, vorliegt. Senecas Werk könnte man dann einen Geber- und Wohltäterspiegel nennen. „*De beneficiis*“ lässt sich als eine Gesellschaftslehre des Römischen Kaiserreichs seiner Zeit, des ersten Jahrhunderts nach Christus, lesen (Griffin 2013). Dies erweist noch einmal die Tauglichkeit des Versuchs, das Gabehandeln *am Grunde des Sozialen* zu verorten. (Dies wiederum kann auch als eine Anregung an das Fundraising verstanden werden, zu seiner eigenen Orientierung einen vergleichbaren, zeitgenössischen *Spender- und Stifterspiegel* zu erarbeiten.)

Wir reden heute, wenn wir diese Art sozialer Beziehungsnetze meinen, oft von Patronage und Klientelismus, meist unhistorisch und in einer stark negativ bewertenden und moralisierenden Absicht. Es handelt sich dabei aber um das vielleicht erfolgreichste Modell menschlicher Vergemeinschaftung im Kontext der europäischen Geschichte in den letzten 2500 Jahren. Es hat eine weit verzweigte Wirkungs- und Folgegeschichte, in die auch noch zahlreiche Formen des sozialen Zusammenhalts und der Beziehungspflege heute gehören: Freundschaften, Familienverbände, Kameradschaften, Seilschaften, Vereine, Networks, Alumni-Organisationen – und nicht zuletzt „mafiose“ Organisationen. Mit diesen Sozialformen sind wir mitten im Kernland des Fundraisings! Es sind die kleinen Dinge des Beziehungslebens, die guten Gaben in den Spielen der Wechselseitigkeit: Gesten und Gefälligkeiten, Geschenke (die Freundschaften erhalten), Gunsterweise und Begünstigungen, Empfehlungen, kurze Dienstwege, Vitamin B, Hilfestellungen, kleine Geldbeträge – alle wertvoll und unbezahlbar. Sie bilden den Stoff, aus dem der gesellschaftliche Zusammenhalt gewoben ist.

Die Formel *do ut des* (ich gebe, damit du gibst) wird heute häufig als Inbegriff und Instrument der Entlarvung von Gabehandeln und Gabehandlungen genutzt. Diese Verwendung zielt auf die Delegitimierung tendenziell allen Gabehandeln und aller Gabehandlungen. Das ist von modernen Positionen der Religions- und Ökonomiekritik her gedacht. In den historischen Kontexten ihrer authentischen Verwendung hat diese Formel

noch nichts von dem Berechnenden, Rechenhaften des Geld-vermittelten Tauschhandels bzw. Warentausches. Diese ökonomische Rechenhaftigkeit ist ein Problem der Moderne, die ihren Individuen „alles zutraut“ und die mit ihrer eigenen Abhängigkeit von ihrer eigenen „Ökonomie“ nicht zurande kommt. Die historische Unkenntnis und der inflationäre Gebrauch schränken die Erklärungskraft dieser Formel beträchtlich ein. Ursprünglich ist sie jedoch eine Programmformel, die in großartiger Einfachheit und Elementarität genau jene wechselseitige Bedingung, Verschränkung und Verpflichtung zum Ausdruck bringt, die alles Gabehandeln als Beziehungshandeln und die daraus erwachsenden Sozialformen charakterisiert. Die Aufgabe einer theoretischen Rekonstruktion des Gabehandelns, die auch orientierende Kraft für das Fundraising entfalten könnte, bestünde folglich gerade darin, dieses Losungswort des *do ut des* kontext- und situationsensibel in seiner jeweiligen Funktion und Bedeutung zu entziffern.

Der freie, mächtige und reiche Mann verstand in der Kultur des *Hellenismus* sich selbst als Bürger, als *politēs*, der sich das Gemeinwohl angelegen sein lässt und folglich an der Regelung der Angelegenheiten seiner Polis teilnimmt. Er versteht sich nicht als *idiotēs*, als jemand, der meint, sein Leben nur für sich alleine, als Privatleben führen zu können. Das Bürger-Sein war durchaus eine Lebensform, die es einschloss, für andere da zu sein und für sie zu handeln. Die Beteiligung an der Erhaltung und Gestaltung der öffentlichen Wohlordnung und der „gemeinsamen Sache“ (*Res publica*) war ein integraler Bestandteil seines Selbstverständnisses (vgl. hierzu und zum Folgenden unbedingt: Brown 2012). Aus dieser Mitwirkung baute sich seine Identität auf. Sein Ansehen, sein Ruf und seine Ehre in der Wahrnehmung durch seine Mit-Bürger und Freunde war ihm äußerst wichtig. Er stellte sich mit all seinem Vermögen den Erwartungen seiner Stadt (*patria*) und versuchte, diesen zu entsprechen, sie möglichst noch zu übertreffen. Das galt insbesondere für Bürger mit Ämtern in der Verwaltung und Regierung ihrer Städte. Das galt in einem noch einmal gesteigerten Maße für die sehr kleine Gruppe der Superreichen. Sie bildeten die Träger des sog. *Euergetismus*: Sie galten als „Wohltäter“ (*euergetēs/benefactor*) der jeweiligen *Res publica*, bzw. des Gemeinwohls (*bonum commune*). Von ihnen erwartete man die freiwillige und großzügige, ja möglichst verschwenderische Ausrichtung von Kampf-Spielen, die Errichtung und Ausstattung von wichtigen öffentlichen Gebäuden (Tempeln, Markthallen, Theatern, Versammlungsstätten). In Rom (und später auch in anderen Städten des Reiches) kamen noch große Getreidespenden (*annona civica*) dazu. Von öffentlichem Dank, von Ruhm und Ehre, von Nachruhm und Memoria (Erinnerungsfeiern, meist mit öffentlichen Gastmählern) sollten die zahlreichen Inschriften künden, die von den Bürgern der Stadt oder von den Wohltätern selbst angebracht wurden und mit einer besonderen Rhetorik das Lob und den Ruhm des „großzügigen, freigiebigen, großzügigen, wohlwollenden“ Wohltäters verewigten. Der höchste der dabei vergebenen Ehrentitel war der eines *amator patriae*, eines „Liebhabers seiner Stadt“! Hier wurde niemand und nichts gekauft, hier wurde gegeben, genommen, gedankt und weitergegeben! Nicht desinteressiert, sondern engagiert, nicht selbstlos, sondern selbstbezüglich handelte der Wohltäter. In allem, was er tat, war er „selbstverständlich“ bezogen auf sein Selbst, das sich freilich nur als Mitglied verstehen konnte: einer Großfamilie, verschiedener Funktionsebenen und als Mitbürger. In allen drei Dimensionen ist der Wohltäter notwendiger-

weise auf erwidrende Zuwendungen von Dank, Lob, Anerkennung und Ehre angewiesen. Dieses das Selbst als ein „soziales Wesen“ verstehende Selbstverständnis war nur möglich im weltanschaulich-religiösen Rahmen eines Weltbildes, in das solche Leitbilder eingezeichnet sind mitsamt ihres Verständnisses vom guten Leben, von Tugend und von Ehre.

Mit diesem Weltbild sind spezifische normative Bilder und Maßstäbe gesetzt, die für die Träger dieser Kultur nicht hintergebar sind. Dass auch der römische Kaiser zu seiner Selbstprädikation, zur legitimierenden Inszenierung seiner Herrschaft, seine Herrscherrolle in den sozial-kulturellen Horizont des Patronatssystems stellt, indem er sich als Patronus seines ganzen Reiches darstellt, dass er also die Spielregeln dieses gesellschaftsbildenden Rollenspiels akzeptiert (und es damit wiederum legitimiert), unterstreicht die überragende Bedeutung dieses Systems in den spätrömischen Auffassungen von einer geordneten Welt (Polis und Kosmos) und betont seine politische Herkunft und seine herrschaftsstabilisierende Bedeutung. Mit seinen konstitutiven Asymmetrien bleibt dieses System gleichwohl – als ein normatives Modell! – ein republikanisch-horizontales. Selbst Kulte und Götter, gerade auch Staats- und Kaiserkult, orientieren sich daran. Niemand kann sich seiner normativen Geltung entziehen. Selbst die Nicht-Befolgung seiner Regeln wird von den Beteiligten selbst geahndet, nicht von einer höheren Instanz. Es sind die negativen Sanktionen der Gemeinschaft, es sind die sozialen (nicht in unserem engen Sinne religiösen) Zwänge einer Vorstellung von Tugend, Pflicht und Ehre, deren Höchststrafe die Verachtung ist. „Ehre, wem Ehre gebührt!“ – wem sie nicht gebührt, dem gebührt ihre Aberkennung: nicht mehr, aber auch nicht weniger. Für einen Römer ist das schon sehr viel, zu viel: ein sozialer Status, den er mit aller Macht zu vermeiden trachtet. Wegen ihres latent religiösen Charakters sind es dann auch genau diese Welt- und Selbstbildelemente, bei denen dann die christlichen Lehren vom *rechten Gebrauch des eigenen Reichtums* ansetzen können. Sie nehmen die vorgefundenen heidnischen Denk- und Handlungsmodelle des Patronats-Systems und des Euergetismus auf; sie schreiben sie fort und schreiben sie um. Sie transformieren sie in eine Vorstellung vom Gemeinwohl und seiner wohlthätigen Erhaltung, Gestaltung und Förderung, in der den *Armen* unter den Mitbürgern eine kulturell und religiös neue, der hellenistischen Kultur bislang fremde Bedeutung zukommen wird.

Wir wissen nicht sehr viel über die Armen in der vorchristlichen Antike. Wir wissen auch noch zu wenig darüber, wer was wann wo und aus welchen Motiven an Arme gegeben hat (zur Forschungslage vgl. Atkins und Osborne 2006). Unsere Vorstellung jedoch vom zynischen reichen Römer, der durch das Leid anderer sich nicht bewegen ließ, auch nicht zu Gaben an Arme und Bedürftige, entstammt schon früher christlicher Apologetik, dennoch ist dieses Bild schief und untauglich. Freilich gab es noch kaum so etwas, was wir „Einrichtungen der Armenfürsorge“ nennen würden, am ehesten solche für die Versorgung versehrter Soldaten und ihrer Hinterbliebenen. Wohl aber gilt, dass die bedürftigen Mitbürger (jeder, der „als einer von uns, als einer von unseren Leuten“ angesehen wurde) in die vielfältigen Wohltaten, wie öffentliche Spiele, kultische Mahlfeiern, Totengedenken, Triumphzüge und besonders die Getreideverteilungen, auch dann selbstverständlich einbezogen waren, wenn sie – als Bedürftige – nicht ausdrücklich und besonders gemeint waren. Marginalisierte und aus dem Volk (populus; plebs) Ausgeschlossene, wie unbekannte be-

dürftige Fremde, entlaufene Sklaven, Verbrecher, Wanderbettler und Aussätzig, gehörten freilich nicht dazu. Daran ändert sich aber auch in der Kultur- und Sozialgeschichte des westeuropäischen Christentums nur wenig. Wer dazugehört, wem Zuwendungen zustehen, wem sie zukommen, all das wird rekonstruierbar und verständlich nur im (im weitesten Sinne) religiösen Rahmen einer Gemeinschaft und ihres Ethos: des Zusammenhangs der expliziten und impliziten Bilder, der normativen Modelle und Spielregeln.

Von ganz eigener und anderer Art als das Gesellschaftsmodell des Hellenismus ist das des *jüdischen Volkes und seiner biblischen Tradition* in der nachexilischen Epoche seiner Geschichte. Es ist ein bundes-theologisches Modell, in dem eine *horizontale* Dimension unauflöslich mit einer *vertikalen* verknüpft ist. Beide Dimensionen sind solche des Bundes, den Gott mit seinem Volk am Sinai geschlossen hat. Dieser Bund gilt seinerseits selbst als Gabe, als Geschenk Gottes an das Volk Israel. Seine beiden Dimensionen sind komplementär, sie können nur gemeinsam mit und von der anderen her erschlossen werden. Die horizontale Dimension enthält die Vorstellung, dass alle Mitglieder des Bundes mit Gott *und* miteinander sind – dies stiftet dem Volk Gottes ein *Bruderschaftsethos*. Die vertikale Dimension bringt zur Geltung, dass Gott sowohl Bundesgenosse, als aber auch zugleich *Herr* dieses Bundes ist. Seine Thora ist Kern und kategorischer Maßstab des Bruderschaftsethos – so zumindest im nachexilischen Reformprogramm. Die Überlieferung der jüdischen Bibel (AT) kennt ein reiches, dichtes, institutionalisiertes Feld von Gabehandlungen und ein entsprechendes Vokabular. Dazu gehören vor allem Dankes- und Opfergaben an Gott als den Stifter und Partner des Bundes; dazu gehören Gaben für den Tempelkult und sein Personal; dazu gehören auch diplomatische Geschenke an fremde Herrscher und (potenzielle) Bündnispartner; dazu gehören nicht zuletzt beziehungsförderliche Gaben an Mitglieder des Gemeinwesens, an die Bundesgenossen, besonders an wichtige Persönlichkeiten und Amtsträger (Letzteres schließt auch solche Gaben ein, die in den Texten selbst missbilligt werden und die wir als Bestechung bezeichnen würden). Die meisten dieser Formen des Gabehandeln haben eine mehr oder weniger starke Ähnlichkeit mit dem Gabehandeln im Hellenismus. Einen tiefgreifenden und außerordentlich folgenreichen Unterschied aber prägt diese biblisch-jüdische Tradition dem Gabehandeln bis heute ein: eine nicht mehr aufzulösende innere Verknüpfung mit der Armenfürsorge. Die *Gaben an die Armen* werden religiös (und damit auch sozial, kulturell und rechtlich) im Kontext der Bundestheologie selbst verortet. Diese Gaben (in ihren sehr unterschiedlichen Gestalten) werden in ihrem Verpflichtungscharakter der Sozialen Gerechtigkeit und der Bundestreue (engl. *righteousness*, Rechtschaffenheit) zugeordnet: Damit stiftet Gott eine besondere Beziehung zwischen den Bundesgenossen, den Armen und sich selbst. Die Erfüllung dieser Pflichten bekommt einen hohen religiösen Symbolwert: am Verhalten seiner menschlichen Bundesgenossen gegenüber den Armen erkennt Gott das Verhältnis, das seine Bundesgenossen zu ihm als Herrn des Bundes überhaupt haben. Diese religiöse und theologische Auszeichnung der Gaben an die Armen als „Mitzwa“, als Gebot und als Verpflichtung durch und vor Gott, dieses „das habt ihr mir getan“, lässt seither die jüdischen und christlichen, die islamischen und auch die nachchristlichen Gesellschaften und Kulturen nicht in Ruhe und nicht zur Ruhe kommen. Sie bildet eine fortwährende Irritation bei der jeweiligen Wahrnehmung

und Bewältigung all der Fragen und Probleme, die um die Armut und um den *rechten Gebrauch des Reichtums* kreisen.

**Fazit** Gabetheoretische Klärungen im Kontext des Fundraisings können kaum etwas zu dessen Know-how beitragen, wohl aber zu dessen Kontext- und Orientierungswissen. Insofern es um die Klärung einer Praxis geht, wird bewusst vom Gabehandeln gesprochen: Es lässt sich rekonstruieren als eine *soziale Konfiguration*. Es ist prinzipiell ein Handeln mit mehreren Akteuren und vollzieht sich grundsätzlich als vielfältig ineinander verschränktes Geben – Annehmen – Erwidern – Weitergeben. Es geht um das Stiften und die Pflege von Beziehungen: der Beziehungswert *ist* der Gebrauchswert der Gabe, sie umfasst stets ein Gut und ein Symbol. Gabehandeln ist in besonderem Maße kontext- und situationsabhängig; es ist prinzipiell riskiert, mehrdeutig und nie eindeutig gut. Gabehandeln ist die *Urhandlung* menschlicher Sozialität. Dieses Verständnis erschließt sich in einer sowohl sozialanthropologischen wie kulturgeschichtlichen Perspektive auf Gabe und Gabehandeln. An der *Ursituation* des Friedensschlusses können die Dimensionen der sozialen Konfiguration des Gabehandeln anschaulich und verständlich gemacht werden. Die erste Gabe wäre dann die ausgestreckte, waffenlose Hand. Stiftung und Pflege des lebensdienlichen sozialen Friedens ist – in einer deutlichen Unterscheidung zur Tradition der griechisch-römischen Antike – in den biblischen Religionen eng verwoben mit all den Fragen und Problemen, die um die Armut und den rechten Gebrauch des Reichtums kreisen. Die religiöse Auszeichnung der Gaben an die Armen als göttliches Gebot lässt die europäischen Gesellschaften seit der Antike nicht zur Ruhe kommen.

---

## Quellen und Literatur

- Adloff, Frank; Mau, Steffen (Hrsg.) (2005): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt a. M.
- Aime, Marco; Bauman, Zygmunt; Natoli, Salvatore; Zamagni, Stefano et al. (2013): *Dono, dunque siamo. Otto buone ragioni per credere in una società più solidale*, Turin
- Atkins, Margaret; Osborne, Richard (2006): *Poverty in the Roman World*, Cambridge
- Brown, Peter (2012): *Through the Eye of a Needle. Wealth, the Fall of Rome and the Making of Christianity in the West, 350–550 AD*, Princeton
- Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (2004): *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna
- Caillé, Alain (2008): *Anthropologie der Gabe*, Frankfurt a. M. (franz. OA: *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris 2000)
- Chaniel, Philippe (Hrsg.) (2008): *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris
- Godbout, Jacques T. (2007): *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Paris
- Griffin, Miriam T. (2013): *Seneca on Society. A Guide to De Beneficiis*, Oxford

- Hannig, Jürgen (1986): *Ars donandi. Die Kunst des Gebens. Zur Ökonomie des Schenkens im frühen Mittelalter.* In: Richard van Dülmen (Hrsg.): *Armut, Liebe, Ehre*, Frankfurt a. M.: 11–37
- Hénaff, Marcel (2014): *Die Gabe der Philosophen. Gegenseitigkeit neu denken*, Bielefeld (franz. OA: *Le don des philosophes. Repenser la réciprocité*, Paris 2012)
- Hoffmann, Veronika (2013): *Skizzen zu einer Theologie der Gabe. Rechtfertigung – Opfer – Eucharistie – Gottes- und Nächstenliebe*, Freiburg i. Br.
- Lintner, Martin M. (2006): *Eine Ethik des Schenkens. Von einer anthropologischen zu einer theologisch-ethischen Deutung der Gabe und ihrer Aporien*, Berlin
- Mauss, Marcel (1968): *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt a. M. (franz. OA: *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, in: *L'Année Sociologique*, Bd. 1, 1923/24, Paris 1925: 20–186)
- Mauss, Marcel (1990): *The gift. The form and reason of exchange in archaic societies*, mit einem Vorwort von Mary Douglas, New York
- Müller, Oliver (2005): *Vom Almosen zum Spendenmarkt. Sozialethische Aspekte christlicher Spendenkultur*, Freiburg i. Br.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2014): *Onto-Theologie der Gabe und das genossenschaftliche Formprinzip*, Baden-Baden
- Seneca (1999): *De beneficiis.* In: ders.: *Philosophische Schriften*, Bd. 5: *De clementia. De beneficiis.* Übersetzung von M. Rosenbach, Darmstadt
- Volz, Fritz Rüdiger (2006): *Sozialanthropologische und ethische Grundlagen des Gabehandeln.* In: *Fundraising Akademie* (Hrsg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: 30–55
- Volz, Fritz Rüdiger (2012): *Ethos und Vermögen des Gabehandeln. Elemente einer Ethik der Gabe.* In: *Theologie der Gegenwart* 55 (1): 29–40



### **Fritz Rüdiger Volz**

Jahrgang 1946; Prof. Dr. phil.; lehrte von 1982–2011 an der Evangelischen Fachhochschule in Bochum Soziologie und Sozialphilosophie. Seit 1999 Mitglied im Prüfungsausschuss der Fundraising Akademie und Lehraufträge im Studiengang „Fundraising-Manager/in“ (FA). Arbeitsschwerpunkte: Ethik helfender Berufe; soziale Arbeit als Hermeneutik der Lebensführung und als Vermögensbildung; sozialanthropologische und historische Gabetheorien; Geben, Schenken, Stiften in Judentum und Christentum; Sozial- und Kulturgeschichte der Wohltätigkeit und Wohlfahrt.

## 1.2 Wissenschaftliche Zugänge zum Fundraising

### 1.2.1 Ökonomische Theorie des Fundraisings

#### Robert Münscher

Wenn es darum geht, wie man am besten mit Knappheit umgeht, können ökonomische Betrachtungen hilfreich sein. Beim Fundraising geht es um zwei Ressourcen, die knapp sind: die potenziell verfügbaren Spender und Spenden einerseits und die Mittel andererseits, die für Fundraising zur Verfügung gestellt werden können. Die ökonomische Forschung liefert zu diesen Knappheitsproblemen einen wissenschaftlichen Zugang, indem sie auf Fundraising als Tätigkeit in einem „Markt“ von Gebern und Spendenempfängern blickt, wobei die einschlägige wissenschaftliche Diskussion stark angelsächsisch geprägt ist.

#### 1.2.1.1 Die ökonomische Perspektive: der Spendenmarkt

Wenn die Interessen von Anbietern und Nachfragern eines Guts aufeinandertreffen, entsteht aus ökonomischer Perspektive ein Markt. So lässt sich auch die Interaktion zwischen mittelwerbenden Organisationen, vertreten durch Fundraiser, und möglichen Gebern analysieren. Interessanterweise vertreten dabei die Geber – obwohl sie Geld anbieten – die Nachfrageseite: Sie suchen gleichsam nach der besten Option für sie, um zu spenden. Angebote dafür machen die mittelwerbenden Organisationen. Deren Fundraiser sind in dieser Betrachtung in etwa die Marktleute, die an ihrem jeweiligen Stand ihre Tomaten oder Pfirsiche anpreisen. Die Geber laufen währenddessen über den Markt und entscheiden, wessen Tomaten sie kaufen. Man nennt diese Betrachtungsweise im Deutschen den „Spendenmarkt“, im Englischen spricht man von „charitable market“ oder „philanthropic market“.

Ein guter Werber auf dem Markt findet seine Kunden, erhöht den Umsatz und damit den Gewinn – kostet jedoch natürlich auch selbst etwas. Fundraising ist ein Finanzierungsinstrument, mit dessen Hilfe Mittel beschafft werden, für das jedoch auch Kosten entstehen. Nach dem ökonomischen Prinzip der Kosten-Nutzen-Abwägung sollten Organisationen also Fundraising einsetzen, wenn die eingeworbenen Mittel größer sind als die Fundraising-Kosten. Zu klären ist also: Welche Mittel können überhaupt eingeworben werden – und zu welchen Kosten? Übersetzt in die ökonomische Sprache des Markts heißt dies:

- Welche Kosten entstehen, wenn die „Angebotsseite“ (die mittelwerbende Organisation) Fundraising einsetzt?
- In welchem Umfang ist überhaupt „Nachfrage“ vorhanden? Das heißt, inwieweit gibt es potenzielle Geber, die ein Fundraiser dafür gewinnen könnte, für dieses spezifische „Angebot“ (die Organisation bzw. ihre gemeinnützige Aktivität) zu spenden?

Dabei sind weder die Kosten noch der Nutzen fix. Beides hängt damit zusammen, wie gut der Markt funktioniert: Werden geschickte Fundraising-Ansätze gewählt, die auf die

potenzielle Geberschaft zugeschnitten sind (also in diesem Sinne „marktkonform“), dann können sowohl die Kosten sinken als auch das potenzielle Spendenvolumen steigen.

Interessanterweise wurde die Gesamtbetrachtung dieses Markts in der ökonomischen Forschung lange Zeit vernachlässigt. Untersucht wurden wichtige Teilaspekte, erst seit etwa fünfzehn Jahren widmet sich die Forschung auch zunehmend der Frage, wie dieser Markt insgesamt funktioniert (Andreoni 2006a).

### **1.2.1.2 Die Angebotsseite: Was kostet Fundraising?**

Betrachten wir zunächst die Angebotsseite. Die wichtigste Einsicht ist hier: Fundraiser zu bezahlen, kostet Geld, aber die Entlohnung des Fundraisers beschreibt nicht die Gesamtkosten des Fundraisings. Zunächst gilt zu beachten, dass Organisationen Fundraiser, gerade im Großspenden-Fundraising, in einer Langfristspektive aufbauen und den möglichen Erträgen damit eine langjährige Investitionsphase vorausgeht. Zudem gilt, nicht nur für das Großspenden-Fundraising, dass die zunehmende Professionalisierung von Fundraising-Kampagnen auch deren Kosten steigert. Ein Beispiel gibt Martin L. Novom (2007) mit seiner Beschreibung professioneller Vorbereitungsstudien für Kampagnen. Der Wettbewerb unter den mittelwerbenden Organisationen macht es notwendig, diese Professionalisierungsschritte mitzugehen, wodurch die Kosten steigen.

Die (steigenden) finanziellen Kosten des Fundraisings ziehen jedoch eine ganz andere Art möglicher Kosten nach sich: Reputationsschäden. Dass Fundraising notwendig ist und Geld kostet, wird auf Spenderseite nicht gesehen. 1995 gaben die 25 größten gemeinnützigen Organisationen der USA durchschnittlich jeweils 25 Millionen Dollar für Fundraising aus, was etwa 14 Prozent des eingeworbenen Spendenvolumens entspricht (Andreoni 1998). Dieser Professionalisierung des Fundraisings steht kein öffentliches Bewusstsein für dessen Notwendigkeit bzw. den dahinter stehenden Wettbewerbsdruck entgegen. Ganz im Gegenteil, aus Geber-/Spenderperspektive erscheinen Fundraising-Kosten als zu vermeidende Overheadkosten, die den für die gemeinnützige Zielsetzung verfügbaren Spendenbetrag schmälern. In öffentlichen Spendenskandalen, wie etwa prominent UNICEF 2008, zeigt sich (ohne hier über die Angemessenheit der UNICEF-Provisionszahlungen zu urteilen) dieser öffentliche Bewertungsmechanismus.

Betrachten wir weitere indirekte Kosten: die Zweckgebundenheit von Mitteln. Wenn Investitionen in Fundraising Mittel erwirtschaften, die besonderen Zweckbindungen unterliegen, können der mittelwerbenden Organisation zusätzliche Kosten entstehen, da sie dieser Zweckbindung entsprechen muss. Die Entscheidung, in bestimmte Fundraising-Maßnahmen zu investieren, sollte derartige Kosten berücksichtigen. Die Kosten für eine Spendenkampagne für Katastrophenopfer ziehen weitere Kosten nach sich, wenn den Opfern der Katastrophe bereits ausreichend geholfen wurde, um die restlichen eingeworbenen Mittel sinnvoll einsetzen zu können.

Analog entstehen Kosten durch die Reziprozitätserwartung insbesondere von Großspendern oder, positiv gesprochen, deren Gestaltungswillen. Grundsätzlich geht mit einer Spende die Erwartung einher, dass der Empfänger dem Geber in irgendeiner Form verpflichtet ist. Diese eher moralische Überlegung nimmt zunehmend konkrete Formen

an, wenn Geber ihr Engagement mit ganz spezifischen Gestaltungsinteressen verknüpfen. Auch wenn dies natürlich für eine Organisation sehr gewinnbringend sein kann, handelt es sich um externe Einschränkungen, die potenziell Kosten verursachen, insbesondere wenn sich die Organisation damit konfrontiert sieht, einem wachsenden Blumenstrauß von Partikularinteressen einzelner Großspender zu entsprechen. Das führt zu der Frage: Was haben eigentlich die Spender davon? Was kann (bzw. sollte) man ihnen bieten – neben der Tatsache, dass sie zum Spender für die eigene Organisation werden?

### **1.2.1.3 Die Nachfrageseite: Wie viel geben Geber bzw. wofür geben sie?**

Im Grunde interessiert die ökonomische Betrachtung, wie viel an Spenden durch welchen Aufwand an Fundraising zu akquirieren ist. Dies ist eine schwierige Frage, die den Vergleich zur Werbung nahelegt: Auch hier ist nicht einfach feststellbar, welcher Werbeaufwand wie viele Käufer „erzeugt“ (Andreoni 2006b). Die Angebotsseite des Spendenmarkts ist sehr heterogen, eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen mit allerlei Zwecksetzungen wirbt um Spenden. Wer reagiert auf diese Angebote – bzw. spendet, wie viel und wofür? Dies untersucht eine sehr umfangreiche Forschungsliteratur, für die einige grundlegende Orientierungspunkte aus ökonomischer Perspektive gegeben werden sollen.

Neben der Frage der „thematischen Passung“ zwischen Organisation und Geberinteresse haben auch genuin ökonomische Faktoren Einfluss auf das Spendenvolumen. Wichtig ist natürlich der Fundraising-Aufwand seitens der mittelwerbenden Organisation, beispielsweise ist wichtig, wie viele potenzielle Geber überhaupt angesprochen werden. Damit hängt wiederum der Aufwand zusammen, den der Spender leisten muss, um zu spenden (siehe Abschn. 1.2.1.4). Ebenfalls von Einfluss ist die Wahrnehmung des Spenders, welcher Anteil der Spende dem gemeinnützigen Zweck zugutekommt, die Höhe der Steuerbegünstigung für Spenden (der „Preis“ des Spendens, siehe Abschn. 1.2.1.5) oder die Frage, ob dem Spender bekannt ist, dass die Organisation auch über andere Einnahmequellen wie öffentliche Gelder oder eigene Erlöse aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen verfügt (Bekkers und Wiepking 2011; Okten und Weisbrod 2000; Weisbrod und Dominguez 1986).

Betrachten wir daher die Nachfrageseite zunächst einmal relativ isoliert: Warum bzw. wofür geben Geber überhaupt? Auf diese Frage gibt es sowohl klassische ökonomische als auch neuere verhaltensökonomische Antworten.

#### **(1) Klassische ökonomische Antworten**

Etwas als Markt zu betrachten, heißt, von Austauschprozessen auszugehen: So, wie die mittelwerbende Organisation einen Nutzen hat (eingeworbene Mittel), so hat auch reziprok der Spender/Geber einen Nutzen. Welcher könnte das sein? Die klassischen ökonomischen Antworten gehen in zwei Richtungen. Noch relativ nah an der Idee eines „echten Altruismus“ wird auf das „wärmende Gefühl“ beim Gutes-Tun verwiesen. Näher an der Austauschtheorie wird auf den Prestigeerwerb durch öffentliches Spenden verwiesen. (Zwar gibt es auch Fälle direkt konsumierbarer Gegenleistungen für Geber, etwa den Zu-

gang zu exklusiven Abendessen oder Konzerten [Bekkers und Wiepking 2011], insgesamt spielen direkte Gegenleistungen jedoch keine bedeutende Rolle [Amos 1982], nicht zuletzt können sie die steuerlichen Vorteile zunichtemachen).

### **(a) Warm-Glow**

James Andreoni (1989, 1990) prägte den Begriff des „Warm-Glow“. Beim Spenden wird einem „warm ums Herz“. Geben verschafft eine eigene Art der Genugtuung. Diese ist jedoch unabhängig vom altruistischen Akt des Gebens, weshalb Andreoni von „unreinem Altruismus“ spricht. Dieses sprichwörtlich bekannte Phänomen („Geben ist Nehmen“) wurde von Allan Luks (1988) populär als „Helper’s High“ bezeichnet, andere Praktiker sprechen heute von „Feel-good Philanthropy“, da der Fokus nicht auf tatsächlichen Effekten, sondern auf dem guten Gefühl liegt (Tierney und Fleishman 2011).

Auch wenn es Ende der 1980er-Jahre noch kaum experimentelle Nachweise für das Phänomen gab (Smith et al. 1989 fanden nur schwache Belege für was sie „empathic joy by helping“ nannten): In der ökonomischen Theoriebildung wurde die Warm-Glow-Hypothese seither als Ausgangspunkt genommen, um eine Reihe von Modellen zu entwickeln, die den Nutzen beschreiben, die Geber vom Geben haben (Andreoni 1989, 1990; Glaser und Konrad 1996; Harbaugh 1988a; Slivinski und Steinberg 1998). Aus praktischer Perspektive ist festzuhalten, dass es bereits die Spendenbereitschaft erhöht, wenn man potenziellen Spendern sagt, dass sie sich gut fühlen werden, wenn sie spenden (Benson und Catt 1978). Auch Geber selbst nennen „sich gut fühlen“ als wichtiges Spendenmotiv, wie eine niederländische Studie zeigte (Wunderink 2000).

### **(b) Prestige**

Als zweiter wichtiger Geber-Nutzen wird der Gewinn an sozialem Ansehen diskutiert, der für Geber entsteht, wenn andere erfahren, dass und was sie gespendet haben. Theoretische Grundlage ist hier die sog. Signaling-Theorie, die – ursprünglich in der Verhaltensbiologie, später in den Wirtschaftswissenschaften – untersucht, welche Kommunikationssignale zu welchen Kosten glaubwürdig Informationen vermitteln können. Wer nachweislich zwei Millionen spendet, hat glaubwürdig seine Vermögens- bzw. Einkommensverhältnisse kundgetan und kann als reich gelten. Spenden können Reichtum oder zumindest bestimmte Einkommensklassen signalisieren (Glaser und Konrad 1996). Zudem kann man durch Spenden öffentlich zeigen, dass man nicht rücksichtslos ist, sondern einem das Wohlergehen anderer am Herzen liegt. In beiden Fällen kann man so sein soziales Ansehen steigern (Harbaugh 1998b). (Zu den praktischen Konsequenzen siehe Spendenkategorien unter Abschn. 1.2.1.4.)

## **(2) Verhaltensökonomische Antworten**

Der Begriff Verhaltensökonomie beschreibt eine Erweiterung der ökonomischen Forschung durch eine Öffnung hin zur empirischen Sozialpsychologie, die versucht, die ökonomische Theoriebildung durch zwei Maßnahmen zu verbessern. Erstens werden empirische Forschungsergebnisse aus der Psychologie einbezogen, um die Vorhersagekraft

ökonomischer Theorien zu verbessern. Zweitens werden Theorien experimentell überprüft und die Ergebnisse dieser Prüfungen zur Verbesserung der Theorien genutzt. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Verhaltensökonomie war, dass spätestens mit Ende der 1970er-Jahre klar wurde, dass ökonomisches Verhalten in der Praxis systematisch von den klassischen ökonomischen Rationalitätsannahmen abweicht (Kahneman und Tversky 1979; Thaler 1980).

Für die klassische Ökonomie erscheinen Spender zunächst systematisch irrational: Sie verschenken Geld. Also rationalisieren die klassischen ökonomischen Modelle das Spenderverhalten, und zwar *theoretisch*. Sie treffen Modellannahmen, wie etwa, dass Spender für ihre Spende ein „warmes Gefühl ums Herz“ bzw. einen Gewinn an Prestige eintauschen. Die Verhaltensökonomie geht über solche rein theoretischen Annahmen hinaus und untersucht Spenderverhalten und -motivation *empirisch*.<sup>1</sup> Wie in der Medizin die Wirkung von Präparaten experimentell geprüft wird, werden die Effekte unterschiedlicher Bedingungen auf menschliches Verhalten systematisch vergleichend untersucht. Auf diesem Weg konnten viele Einsichten in die Rahmenbedingungen für Spenderverhalten und die Motivation fürs Spenden gewonnen werden.

*Altruismus*: Ein erster für die Ökonomie interessanter Befund ergab sich aus Studien, die in den 1980er-Jahren begannen und klar zeigen konnten, dass sich altruistisches Verhalten systematisch „im Labor“ hervorrufen lässt: Menschen brauchen offenbar nicht unbedingt etwas im Austausch dafür zurückzubekommen, um anderen Geld zu schenken. In diesen Studien wird Versuchsteilnehmern Geld geschenkt, aber sie bekommen klare Spielregeln, wie sie mit dem Geld umgehen dürfen. Beispielsweise bekommt der eine das Geld und darf entscheiden, ob bzw. wie viel er dem anderen weitergibt. Dieser darf jedoch dann entscheiden, ob er das akzeptiert oder das gesamte Geld an den Versuchsleiter zurückgehen lässt (sog. Ultimatumspiel). Sobald hier der Erste dem Zweiten überhaupt etwas abgibt, wäre es für diesen, ökonomisch betrachtet, rational mitzuspielen. Als ökonomischer Nutzenmaximierer würde der Erste also möglichst wenig abgeben. Eine Vielzahl von Studien zeigt jedoch, dass die Leute in der Regel zwischen 40 und 50 Prozent der Summe abgeben (Fehr und Schmidt 2006: 622). Sogar in der Regelvariante, dass der Zweite überhaupt nichts zu sagen hat – und der Erste das Geld komplett behalten und nach Hause gehen könnte (sog. Diktatorspiel) –, geben die Leute, wie umfangreiche Forschungen zeigen, stets 10 bis 25 Prozent ab. Und selbst wenn die Forscher für die Studien viel Geld in die Hand nehmen und den Versuchspersonen signifikante Beträge schenken, schenken diese einen Teil des Geldes weiter (Hoffman et al. 1996). Aus diesen Befunden entwickelte sich eine umfassende Forschung zu „other-regarding preferences“, also der Tatsache, dass Menschen die Situation anderer in ihr eigenes „Nutzenkalkül“ einbeziehen. Doch warum, wann und aus welchen Motiven?

*Weitere Spendermotive*: Weitere Studien halfen, das Spektrum der Spendermotive zwischen Selbstinteresse und Altruismus zu differenzieren. Erik Schokkaert (2006) gibt einen Überblick über die inzwischen nachgewiesenen Spendermotive.

**(a) Selbstinteresse**

Geben kann darauf abzielen, soziales Prestige zu erwerben (Harbaugh 1998b) bzw. das eigene Image zu verbessern (Ariely et al. 2009). Daneben gibt es, wie angemerkt, auch Fälle direkt konsumierbarer Gegenleistungen (z. B. Konzertkarten). Weiterhin liefern Studien Hinweise, dass Leute mehr spenden, wenn sie die Angebote der betreffenden Organisationen selbst nutzen (Bekkers und Wiepking 2011). Verschiedene Studien konnten zudem einen positiven Effekt von Geben auf mentales und physisches Wohlergehen nachweisen (Brooks 2007; Schwartz und Sendor 1999; Schwartz et al. 2003).

**(b) Reziprozität**

Zudem kann Geben darauf abzielen, beim Empfänger eine Verpflichtung zu erzeugen, etwas zurückzugeben (Kolm 2000; Sugden 1984). Das heißt, Geber können das Ziel verfolgen, sich Einfluss oder Dankbarkeit „zu kaufen“. Umgekehrt kann Geben auch dem Motiv entspringen, selbst etwas zurückzugeben. Ziel kann sein, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, in der – und mit deren Hilfe – man erfolgreich und reich wurde. Eine Auswertung der „Giving pledge“-Kampagne, mit der die Milliardäre Bill Gates und Warren Buffett amerikanische Superreiche animieren möchten, die Hälfte ihres Vermögens für gemeinnützige Zwecke zu spenden, zeigte, dass vor allem die „Self-made billionaires“ mitmachen: die, die aus eigener Kraft vermögend wurden (Sadeh et al. 2014). Das Motiv des Zurückgebens kann allerdings auch spezifischer sein, etwa im Fall von Alumni-Spenden an ihre Alma Mater. Studien zeigen, dass Alumni, die selbst während ihrer Studienzeit Unterstützung erfahren haben, mehr an ihre Hochschule spenden (z. B. Monks 2003).

**(c) Normen/Prinzipien/Religion**

Geben kann auch darauf abzielen, soziale Normen zu erfüllen – um sozialem Druck nachzugeben oder schlicht, um „pflichtbewusst“ den persönlichen Prinzipien (und damit internalisierten Normen) gemäß zu handeln (Schokkaert 2006). Eine wichtige Variante ist das religiös motivierte Spenden. Daten zum Spenderverhalten in Deutschland zeigen, „dass Menschen, die sich mit ihrer Religion verbunden fühlen, in allen Altersgruppen überdurchschnittlich stark zum gesamten Spendenvolumen beitragen“. Während etwa „zwei Drittel der Bevölkerung einer Konfession oder Religionsgemeinschaft angehören“, werden „fast drei Viertel der Spendeneinnahmen [...] durch Angehörige einer Konfession oder Religionsgemeinschaft aufgebracht“ (Lakemann 2012: 18 f.). In den USA spenden 48 Prozent der Haushalte an religiöse Einrichtungen, und zwar in einem Umfang, der fast 60 Prozent der gesamten US-Spendendollars ausmacht (Andreoni 2006a: 1209). Allerdings darf man daraus nicht schließen, dass all diese Spenden darauf zurückgehen, dass die Spender religiösen Normen folgen. Beispielsweise zeigt eine größere Zahl von Studien, dass das Spendenvolumen in Kirchengemeinden größer ist, wenn die Gemeinde selbst kleiner ist. In einer kleinen Gemeinde kann man als Spender sicherer sein, dass das Umfeld erfährt, dass man selbst gespendet hat. Offenbar kann also das Prestige-Motiv die religiöse Norm überlagern (Bekkers und Wiepking 2011: 937).

#### **(d) Altruismus/Empathie**

Schließlich kann Geben auch einfach darauf abzielen, das Wohlergehen anderer zu steigern. Dies kann nachgewiesenermaßen das primäre Motiv sein, auch wenn Geben natürlich helfen kann, ein schlechtes Gewissen zu vermeiden, sich gut zu fühlen etc. (Batson 1998).

#### **(3) Die Effizienz des Gebens – Entscheidungsheuristiken des Gebens**

Hilft die Verhaltensökonomie dem Fundraiser? Grundsätzlich bieten empirisch validierte Informationen über Spendermotive einen wertvollen Anknüpfungspunkt. Doch der Beitrag der Verhaltensökonomie geht darüber hinaus, denn sie zeigt, inwiefern die Entscheidungsheuristiken von Gebern zu Ineffizienzen des Spendens führen. Dies liefert Fundraisern Ansatzpunkte, wie sie gegebenenfalls potenziellen Spendern aufzeigen können, warum diese an die eigene Organisation spenden sollten.

Entscheidungsheuristiken sind „Daumenregeln“ für die Einschätzung, was in einer komplexen Entscheidungssituation die beste Entscheidung ist. Oft funktionieren sie und helfen, einfach, schnell und gut zu entscheiden. Leider gibt es aber auch Kontexte, in denen sie systematisch zu schlechteren Entscheidungen führen. Die Entscheidung, an wen gespendet wird, scheint ein solcher Kontext zu sein. Die ökonomische Annahme wäre, dass Geber – für die offensichtlich das Wohlwollen anderer Teil ihres Nutzenkalküls ist – beim Geben versuchen, den Nutzen anderer zu maximieren. Das tun sie aber nicht. Der folgende Abschnitt stellt eine Auswahl von Entscheidungsheuristiken des Gebens vor, die das illustrieren – und Ansatzpunkte für Fundraiser bieten (vgl. Baron und Szymanska 2011).

#### **(a) Bewertung von Empfängern anhand leicht einschätzbarer Faktoren („evaluability“)**

Menschen orientieren sich beim Bewerten einer Sache tendenziell an Faktoren, die sie leicht einschätzen können – und damit nicht unbedingt an den relevanten Faktoren (Hsee 1996). Wie effektiv eine gemeinnützige Organisation ihre Ziele tatsächlich umsetzt, ist meist relativ schwierig einzuschätzen. Welchen Anteil ihrer Einnahmen sie für Verwaltungskosten aufwendet, ist deutlich leichter einzuschätzen – zumal es Intermediäre gibt, welche diese Information leicht zugänglich machen (z. B. Spendensiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen). Spenden fließen aber nicht unbedingt an die effektivsten Organisationen (Baron und Szymanska 2011), und gemeinnützige Organisationen entwickeln eine Tendenz, ihre Verwaltungskosten „kleinzurechnen“ (Palotta 2010).

- ▶ Insbesondere bei Organisationen, die notwendige hohe Verwaltungskosten haben, sollten Fundraiser versuchen, potenziellen Gebern Informationen über ihre Effektivität – idealerweise im Vergleich zu ihren Mitbewerbern – zugänglich zu machen.

**(b) Vernachlässigung des Grenznutzens von Spenden für Empfänger („marginal benefits“)**

Gut wäre es, an die gemeinnützige Organisationen zu spenden, die durchschnittlich den höchsten Nutzen pro Euro erzielt. Doch noch besser als der Blick auf den durchschnittlichen Nutzen wäre der Blick auf den Grenznutzen. Wie viel mehr an Nutzen erzielt eine Organisation bei zusätzlichen Spendeneinnahmen? Es kann sein, dass eine Spende bei einer großen, finanziell solide ausgestatteten Organisation deutlich weniger bewirkt als bei einer kleineren Organisation, die weniger gut ausgestattet ist (auch wenn die große Organisation das natürlich niemals zugeben wird). Dies ist Gebern in der Regel nicht bewusst (Baron und Szymanska 2011).

- ▶ Fundraiser können potenziellen Gebern verdeutlichen, dass eine Spende an ihre Organisation einen besonders hohen Grenznutzen hat.

**(c) Tendenz zur Aufteilung auf mehrere Empfänger („diversification“)**

Menschen bemühen sich bei vielen regelmäßigen Entscheidungen um eine gewisse Abwechslung, was oft gut ist (Kino, Essen etc.), aber nicht immer (Read und Loewenstein 1995). Auch Spender tendieren zur Aufteilung ihrer Spende auf unterschiedliche Empfänger (Fox et al. 2005). Doch bei der Auswahl von Spendenempfängern führt dieses Vorgehen nicht notwendigerweise zur optimal effektiven Mittelzuweisung.

- ▶ Fundraiser können versuchen, potenzielle Geber dazu zu bewegen, entweder bewusst anteilig auch an sie zu spenden – oder gerade nicht aufzuteilen, und bewusst ausschließlich an sie zu spenden.

**(d) Bewertung von Empfängern ausschließlich anhand des zentralen Faktors („prominence“)**

Menschen tendieren dazu, Einschätzungen anhand von Faktoren zu treffen, die besonders zentral erscheinen bzw. die sie für besonders wichtig halten – und darüber hinaus andere relevante Faktoren komplett auszublenden (Tversky et al. 1988). Geber bevorzugen daher bisweilen Organisationen, die eine größere Effektivität nachweisen können – und übersehen dabei, dass die Organisation dafür unverhältnismäßig viel höhere Kosten in Kauf nehmen muss (Baron und Szymanska 2011).

- ▶ Fundraiser können versuchen, Faktoren, bei denen die eigene Organisation stark ist, maximal prominent zu platzieren – oder neben anderen, bekanntermaßen prominenten Faktoren deutlicher sichtbar zu machen.

**(e) Lokalpatriotismus in der Empfänger-Auswahl („parochialism“/„nationalism“)**

Geber tendieren dazu, an Organisationen zu spenden, die in ihrer Stadt oder Region bzw. in ihrem Land oder für ihre Referenzgruppe tätig sind (Palotta 2010; Baron und Szymanska 2011). Dies kann dazu führen, dass Spenden, neutral gesehen, nicht maximal effektiv in

Bezug auf die gemeinnützige Zielsetzung sind – etwa wenn man bedenkt, dass in vielen afrikanischen Ländern die Kosten für die Rettung eines Kindes vor einer tödlichen Krankheit ungleich geringer sind als in Deutschland oder den USA.

- ▶ Fundraiser für Organisationen außerhalb der Heimat der potenziellen Geber sind gut beraten, die Leistungsempfänger möglichst unabhängig von deren Zugehörigkeit zu einer Fremdgruppe darzustellen, um dem „lokalpatriotischen“ Effekt nicht Vorschub zu leisten (z. B. „sechsjähriger Schuljunge“ statt „afrikanisches Schulkind“).

Die beschriebenen Entscheidungsheuristiken stellen eine Auswahl dar. Weitere Untersuchungen zeigen noch andere Effekte auf, beispielsweise dass es die Hilfsbereitschaft einer Person steigert, wenn der Name des Leistungsempfängers genannt wird („identifiable victim effect“, Kogut und Ritov 2011; vgl. Charness und Gneezy 2008), oder dass sie sinkt, wenn Geber mit mehr statt weniger Leistungsempfängern konfrontiert werden (Bild von einem bedürftigen Kind vs. mehreren Kindern: „psychic numbing“/„compassion fade“, Slovic 2010; Västfjäll et al. 2014). Zu bedenken ist allerdings, dass es seitens der mittelwerbenden Organisation auch einer ethischen Bewertung bedarf, inwiefern Fundraiser sich in ihrer Strategie an bekannten Entscheidungsheuristiken von Spendern orientieren sollen.

#### **1.2.1.4 Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage: Liefern ökonomische Analysen auch Informationen über das Wie des Fundraisings?**

Angebot und Nachfrage können nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern man muss auch ihr Zusammenspiel untersuchen. Genau das tun die ökonomischen Modellbildungen des Spendenmarkts. Sie untersuchen Spenderverhalten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Verhaltensoptionen seitens der Anbieter – das heißt der mittelwerbenden Organisationen bzw. deren Fundraiser. Aus dieser Literatur heraus lassen sich eine Reihe von Ableitungen für das Fundraising bilden, wie im Folgenden anhand von drei Beispielen gezeigt werden soll (zusammenfassend vgl. Andreoni 2006a).

##### **(1) Die „stille Phase“ und der Leitpenden-Effekt bei Kapitalkampagnen**

*Stille Phase:* Die Fundraising-Literatur unterscheidet Kapitalkampagnen von fortlaufenden Kampagnen. Bei Ersteren geht es darum, eine große Gesamtsumme einzuwerben, um eine neue Organisation aufzubauen oder die kostspielige Initiative einer bestehenden Organisation zu finanzieren (z. B. ein neues Gebäude). Das Fundraising für Kapitalkampagnen gliedert sich in der Praxis meist in drei Phasen: Nach der Vorbereitungsphase und vor der eigentlichen öffentlichen Fundraising-Phase wird die sog. stille Phase eingeschaltet – und die ökonomische Theorie kann erklären, warum dies vorteilhaft ist. Bei Kapitalkampagnen gibt es typischerweise einen Schwellenwert: Wenn die eingeworbenen Mittel eine bestimmte Summe nicht überschreiten, kann das eigentliche Ziel der Kampagne (z. B. das neue Gebäude) noch nicht einmal in einer Minimalversion sondern schlicht

gar nicht erreicht werden. Die Mittel müssten umgewidmet oder zurückgezahlt werden. Sehen potenzielle Geber die Gefahr, dass der Schwellenwert nicht erreicht wird, werden sie zögern, selbst zu spenden. Die Lösung für dieses Problem ist die „stille Phase“, in der nicht öffentlich und vor Kampagnenbeginn hinreichend umfangreiche Mittel im Direktkontakt eingeworben werden, um anschließend in der Kampagne glaubwürdig signalisieren zu können, dass der Schwellenwert sicher erreicht wird (Andreoni 1988; vgl. Cryder et al. 2013).

*Leitspenden-Effekt:* Während umfangreiche Einzelspenden in der „stillen Phase“ natürlich besonders hilfreich sind, um den Schwellenwert zu erreichen, gibt es noch eine andere ökonomische Erklärung dafür, warum Kapitalkampagnen oft mit der Bekanntgabe umfassender Einzelspenden starten. Die notorische Schwierigkeit, die Qualität einer mittelwerbenden Organisation bzw. ihres Tuns einzuschätzen, hemmt die Spendenbereitschaft. Umfassende „Leadership Gifts“ vermögender Einzelspender können für andere potenzielle Geber ein glaubwürdiges Signal dafür abgeben, dass der Leitspender die Qualität der Organisation als hoch einschätzt. Allerdings müssen sie dafür, wie Andreoni (2006b) mit Hilfe der Signaling-Theorie erklärt, zwangsläufig außergewöhnlich hoch sein.

## **(2) Die Kraft des Fragens und Benefiz-Tombolas**

*Kraft des Fragens:* Betrachten wir fortlaufende Kampagnen, so ist ein klarer Befund der empirischen Forschung, dass es der konkreten Bitte um die Spende bedarf, damit potenzielle Spender tatsächlich spenden („the importance of being asked“, vgl. Schokkaert 2006). Warum jemand, der grundsätzlich zu spenden bereit ist, nicht von sich aus spendet, lässt sich ökonomisch erklären: Die „Transaktionskosten“ sind zu hoch. Selbst wenn potenzielle Geber für eine bestimmte Sache spenden möchten, ist es für sie aufwendig, die passende Organisation zu identifizieren, deren Adresse bzw. die Kontodaten ausfindig zu machen bzw. sich dazu aufzuraffen, die Spende tatsächlich zu tätigen („Prokrastination“). Wenn spendenwillige Geber von einer gemeinnützigen Organisation kontaktiert werden, senkt das die Transaktionskosten drastisch, so dass sie spenden – wie Andreoni und Payne (2003) anhand eines ökonomischen Nutzenmodells zeigen.

*Benefiz-Tombolas:* Ein bewährtes Fundraising-Instrument sind Tombolas – selbst wenn der Gewinn nichts mit der mittelwerbenden Organisation zu tun hat. Warum? Es lässt sich modelltheoretisch zeigen, dass eine Tombola, die eigentlich Verlust machen müsste, anfängt Gewinn zu machen, wenn sie von einer gemeinnützigen Organisation mit deren potenziellen Gebern als Zielgruppe veranstaltet wird – und zwar mehr Gewinn, als die Organisation ohne die Tombola an Spenden eingenommen hätte (Morgan 2000; Andreoni 2006a). Der Grund liegt darin, dass eine solche Tombola für die Spender quasi als „Zuschuss zum Spenden“ fungieren kann. Empirische Studien zeigen, dass eine Tombola nicht zu höheren Einzelspenden führt, sondern die Gesamtzahl der Spender erhöht (Landry et al. 2006). Sie liefert auch Menschen, deren vorherrschendes Eigeninteresse eigentlich die Spendenbereitschaft hemmt, einen Vorwand, doch zu spenden (Miller 1999): Man erkaufte sich schließlich die Chance auf attraktive Gewinne.

### (3) Zeichen des Danks und Spendenkategorien

*Zeichen des Danks:* Oft bieten gemeinnützige Organisationen ihren Spendern unterschiedliche öffentliche Zeichen der Anerkennung (vgl. Andreoni 2006a). Sie veröffentlichen Spendernamen, benennen Gebäude oder Hörsäle nach den Spendern, verschenken Kaffeetassen mit Aufdruck, die es nirgends zu kaufen gibt, oder auffällige gelbe Armbänder (Livestrong Foundation in den USA). Erklärungsansätze verweisen beispielsweise auf Prestige („image motivation“, Ariely et al. 2009) oder sozialen Druck (Rege und Telle 2004). Andere Modelle verweisen darauf, dass sichtbare Spenderzeichen einen Wettbewerb darum initiieren, wer am altruistischsten ist („competitive altruism“, van Vugt et al. 2007; Romano und Yildirim 2001). Eine verwandte ökonomische Erklärung argumentiert mit der Signaling-Theorie, dass exklusive Spender-Geschenke als kostspielige Signale für Vermögen bzw. hohes Einkommen fungieren (Glazer und Konrad 1996; vgl. Griskevicius et al. 2007; siehe Abschn. 1.2.1.3).

*Spendenkategorien:* Wenn mittelwerbende Organisationen Spendernamen veröffentlichen, tun sie das häufig in Größenkategorien (z. B. 500 bis 1000 Euro). Harbaugh (1998a) wertet dies als Beleg für das Prestige-Motiv von Gebern und entwickelt ein Modell der Entscheidung über die Spendenhöhe in Abhängigkeit von den Spendenkategorien. Er kann damit zeigen, wie Fundraiser das Prestige-Motiv ausnutzen können: Sie können die Spendenkategorien so wählen, dass sie ihre Geber dazu animieren, ihre Spenden so aufzustocken, dass sie damit in die nächsthöhere Kategorie fallen. Dass dies funktioniert, zeigt Harbaugh (1998b) auch empirisch anhand der Spenden für eine US-Universität.

#### 1.2.1.5 Externe Markteinflüsse: Wie beeinflusst das Steuersystem den Spendenmarkt?

Wenn wir Fundraising als Aktivität auf einem Spendenmarkt betrachten, dann zählen neben den Anbietern, den Nachfragern und deren Zusammenspiel auch die Rahmenbedingungen. Welche externen Markteinflüsse beeinflussen das Verhalten von Gebern wie auch Fundraisern? Andreoni und Payne (2013) nennen neben der Politik als neuere Entwicklung sog. Intermediäre, die zwischen gemeinnützigen Organisationen und Gebern vermitteln.

Die meiste Forschung gibt es zur politischen Frage der Besteuerung von Spenden: Welchen Einfluss hat das Steuersystem auf das volkswirtschaftliche Spendenvolumen? Neben theoretischen Ansätzen gibt es hierzu auch sehr viele empirische Studien auf Basis volkswirtschaftlicher Daten. Untersucht wird erstens, wie Spenden von der Höhe der Spendenabzugsfähigkeit („price elasticity“) oder des Einkommens („income elasticity“) abhängen. Zweitens interessiert, ob eine Steigerung der staatlichen Unterstützung für gemeinnützige Organisationen den negativen Effekt haben kann, private Spenden zu „verdrängen“ („crowding-out“).

#### (1) Preis-/Einkommenselastizität des Spendens

Gemeinnützige Spenden sind in der Regel steuerbegünstigt, das heißt, sie können innerhalb bestimmter Grenzen steuermindernd geltend gemacht werden. Der Grund dafür ist, dass

dies den „Preis des Spendens“ reduziert, was zum Spenden animieren soll. Geld zu geben, kostet den Geber ja recht offenkundig (dieses) Geld. Und es entstehen ihm neben diesen „direkten Kosten“ des Spendens auch noch Zusatzkosten, etwa für die Informationssuche. Wir haben in der Diskussion um die „Kraft des Fragens“ gesehen, dass mehr gespendet wird, wenn man diese „Transaktionskosten“ für den Geber senkt – etwa indem er von einer mittelwerbenden Organisation direkt um die Spende gebeten wird.<sup>2</sup> Hier geht es nun darum, dass sich neben diesen Zusatzkosten auch die *direkten* Kosten des Spendens senken lassen, um das Spendenaufkommen zu steigern. Wenn Spenden steuerlich abzugsfähig sind, dann sinken die Kosten für einen gespendeten Euro um den Grenzsteuersatz: Anstatt mir für den Euro 40 Cent an Steuern abziehen zu lassen, spende ich ihn. Damit kostet mich der gespendete Euro nur 60 Cent, denn mehr hätte ich wegen der Steuer ja nicht davon gehabt. Auf diesem Weg kann die Politik Anreize fürs Spenden schaffen – und damit Einfluss auf den Spendenmarkt nehmen.

Dass es diesen Einfluss gibt und die Politik auf diesem Weg auch tatsächlich mehr Zusatzspenden initiieren kann, als sie gleichzeitig Steuerverluste generiert, ist mittlerweile etablierte Forschungsmeinung (Peloza und Steel 2005). Gleichzeitig bleibt jedoch bislang unklar, wie weit diese sog. „Preiselastizität des Spendens“ tatsächlich geht. Die bisherigen Daten aus einer umfassenden Forschungsliteratur (Bekkers und Wiepking 2011 zitieren zu dieser Fragestellung 48 wissenschaftliche Einzelbeiträge zwischen 1967 und 2007) zeigen mit einer großen Bandbreite an Ergebnissen, wie stark der Effekt tatsächlich ist. Einen Überblick gibt Schokkaert (2006), der gleichzeitig Ergebnisse der Forschung zur Abhängigkeit des Spendenumfanges von der Höhe des Einkommens und von weiteren soziodemografischen Faktoren wie Ausbildung, Alter oder Vermögen referiert.

## **(2) Verdrängen staatliche Zuwendungen Spenden?**

Was passiert, wenn der Staat seine Unterstützungsleistungen steigert? Führt dies dazu, dass sich private Geber dann zurückziehen („crowding-out effect“)? Das ist schwierig zu untersuchen, da die Empfänger politischer Unterstützungsleistungen nicht eins zu eins mit den Empfängern privater Spenden identisch sind. Insgesamt lässt sich aus den verfügbaren Daten nur ein schwacher Verdrängungseffekt ablesen. Ja, Spender ziehen sich zurück, aber nur teilweise, nicht vollständig (Schokkaert 2006). Der Grund dafür liegt zum einen in der unvollständigen Entsprechung: Zusätzliche staatliche Unterstützungsleistungen bilden einen unvollständigen Ersatz für private Spenden – deshalb wird weiterhin gespendet. Es wird aber weniger gespendet, unter anderem auch deshalb, weil Organisationen in Reaktion auf die Aufstockung staatlicher Zuwendungen ihre Fundraising-Aktivitäten zurückfahren (Andreoni und Payne 2003). In manchen Fällen gibt es auch den umgekehrten Effekt, also die Verdrängung staatlicher Zuwendungen durch die Zunahme privaten Spendenaufkommens (Khanna und Sandler 2000). Allerdings scheint dies nach den bisherigen Erkenntnissen eher die Ausnahme als die Regel zu sein (Schokkaert 2006).

### **(3) Wachsender Einfluss von Vermittlungsinstanzen**

Nicht nur Fundraiser können sich bemühen, die Transaktionskosten des Spendens senken, sondern auch Dritte: Mittlerorganisationen zwischen Gebern und mittelwerbenden Organisationen. In Deutschland ist beispielsweise über die letzten zehn Jahre eine bunte Palette an Angeboten für Geber entstanden, die auf unterschiedliche Weise über mögliche Spendempfehlungen informieren. Derartige Vermittlungsinstanzen entstehen für alle Teilbereiche des Spendenmarkts, von Kleinspenden über Großspenden bis hin zu institutionellen bzw. Unternehmensspenden. Es ist zu erwarten, dass sie in Zukunft in zunehmendem Maße einen relevanten externen Einfluss auf den Spendenmarkt ausüben werden.

**Fazit** Die einschlägige ökonomische Forschung zum Fundraising ist sehr vielfältig – mit sehr vielen Beiträgen zum Spenden und weniger Beiträgen direkt zum Fundraising. Eine Reihe wichtiger Teilaspekte ist theoretisch wie empirisch umfassend untersucht. Die klassische ökonomische Modelldiskussion, fundiert durch empirische Tests anhand volkswirtschaftlicher Daten, liefert hier an einigen Stellen praxisrelevante Hinweise für Fundraiser. Wie die Beispiele aus der einschlägigen verhaltensökonomischen Forschung gezeigt haben, kann diese derartige Hinweise weiter verfeinern und ergänzen.

Die Gesamtbetrachtung des „Spendenmarkts“ und insbesondere das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure und Einflussfaktoren – darunter die Rolle der Fundraiser – findet erst in jüngerer Zeit mehr Raum in der ökonomischen Forschung. Das kann helfen, Fehlinterpretationen zu korrigieren. Beispielsweise hat die lange Zeit vorherrschende Einzelbetrachtung des Zusammenhangs zwischen Besteuerung und Spendenaufkommen zu verzerrten Befunden geführt. Es ist ja nicht so, dass Fundraiser auf Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Spendenbesteuerung) gar nicht reagieren und daher in der Betrachtung dieses Zusammenhangs außen vor gelassen werden können. Zukünftige Betrachtungen werden daher davon profitieren, wenn sie das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure auf dem Spendenmarkt stärker in den Blick nehmen.

### **Anmerkungen**

<sup>1</sup> Daneben steht in der Ökonomie die empirische Suche nach Einflussfaktoren auf Spendenverhalten anhand volkswirtschaftlicher Daten, siehe Abschn. 1.2.1.5.

<sup>2</sup> Es gibt auch noch weitere Wege, diese indirekten Kosten zu senken. Beispielsweise steigt das Spendenaufkommen in einer Belegschaft, wenn der Arbeitgeber anbietet, Spenden direkt bei der Überweisung vom Gehalt abzuziehen oder, noch besser, wenn er die Spenden vor der Weiterleitung an die gemeinnützige Organisation selbst noch einmal um den gleichen Betrag aufstockt (Okunade und Berl 1997).

## Quellen und Literatur

- Amos, O. M. (1982): Empirical Analysis of Motives underlying Individual Contributions to Charity. In: *Atlantic Economic Journal* 10 (4): 45–52
- Andreoni, James (1988): Privately provided public goods in a large economy: The Limits of Altruism. In: *Journal of Public Economics* 35: 57–73
- Andreoni, James (1989): Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence. In: *Journal of Political Economy* 97 (6): 1447–1458
- Andreoni, James (1990): Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. In: *Economic Journal* 100 (401): 464–477
- Andreoni, James (1998): Toward a Theory of Charitable Fundraising. In: *Journal of Political Economy* 106 (6): 1186–1213
- Andreoni, James (2006a): Philanthropy. In: Kolm, Serge-Christophe et al. (Hrsg.): *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Amsterdam: 1201–1269
- Andreoni, James (2006b): Leadership Giving in Charitable Fund-Raising. In: *Journal of Public Economic Theory* 8 (1): 1–22
- Andreoni, James; Payne, A. Abigail (2003): Do Government Grants to Private Charities Crowd out Giving or Fundraising?. In: *American Economic Review* 93 (3): 792–812
- Andreoni, James; Payne, A. Abigail (2013): Charitable Giving. In: Auerbach, Alan J. et al. (Hrsg.): *Handbook of Public Economics*, Bd. 5, Amsterdam: 1–50
- Ariely, Dan; Bracha, Anat; Meier, Stephan (2009): Doing Good or Doing Well-Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. In: *American Economic Review* 99 (1): 544–555
- Baron, J.; Szymanska, E. (2011): Heuristics and Biases in Charity. In: Oppenheimer, Daniel M.; Olivola, Christopher Y. (Hrsg.): *The Science of Giving. Experimental Approaches to the Study of Charity*, New York: 215–236
- Batson, C. (1998): Altruism and Prosocial Behavior. In: Gilbert, Daniel T. et al. (Hrsg.): *The Handbook of Social Psychology*, Oxford: 282–316
- Bekkers, René; Wiepking, Pamala (2011): A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms that Drive Charitable Giving. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 924–973
- Benson, P. L.; Catt, V. L. (1978): Soliciting Charity Contribution: The Parlance of Asking for Money. In: *Journal of Applied Social Psychology* 8: 84–95
- Brooks, Arthur C. (2007): Does Giving Make Us Prosperous?. In: *Journal of Economics and Finance* 31 (3): 403–411
- Charness, G.; Gneezy, U. (2008): What's in a Name? Anonymity and Social Distance in Dictator and Ultimatum Games. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 68: 29–35
- Cryder, Cynthia E.; Loewenstein, George; Seltman, Howard (2013): Goal Gradient in Helping Behavior. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (6): 1078–1083
- Fehr, Ernst; Schmidt, Klaus M. (2006): The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism – Experimental Evidence and New Theories. In: Kolm, Serge-Christophe et al. (Hrsg.): *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Amsterdam: 615–691
- Fox, C. R.; Ratner, R. K.; Lieb, D. S. (2005): How Subjective Grouping of Options Influences Choice and Allocation: Diversification Bias and the Phenomenon of Partition Dependence. In: *Journal of Experimental Psychology: General*, 134 (4): 538–551

- Glazer, Amihai; Konrad, Kai A. (1996): A Signaling Explanation for Charity. In: *American Economic Review* 86 (4): 1019–1028
- Griskevicius, V.; Tybur, J. M.; Sundie, J. M.; Cialdini, R. B.; Miller, G. F.; Kenrick, D. T. (2007): Blatant Benevolence and Conspicuous Consumption: When Romantic Motives Elicit Strategic Costly Signals. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (1): 85–102
- Harbaugh, W. T. (1998a): What Do Donations Buy? A Model of Philanthropy Based on Prestige and Warm Glow. In: *Journal of Public Economics* 67 (2): 269–284
- Harbaugh, W. T. (1998b): The Prestige Motive for Making Charitable Transfers. In: *American Economic Review* 88 (2): 277–282
- Hoffman, Elizabeth; McCabe, Kevin A.; Smith, Vernon L. (1996): On Expectations and Monetary Stakes in Ultimatum Games. In: *International Journal of Game Theory* 25 (3): 289–301
- Hsee, Christopher K. (1996): The Evaluability Hypothesis: An Explanation of Preference Reversals Between Joint and Separate Evaluation of Alternatives. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 46: 247–257
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (2): 263–291
- Khanna, Jyoti; Sandler, Todd (2000): Partners in Giving: The Crowding-in Effects of UK Government Grants. In: *European Economic Review* 44 (8): 1543–1556
- Kogut, T.; Ritov, I. (2011): The Identifiable Victim Effect: Causes and Boundary Conditions. In: Oppenheimer, Daniel M.; Olivola, Christopher Y. (Hrsg.): *The Science of Giving. Experimental Approaches to the Study of Charity*, New York: 133–148
- Kolm, S.-C. (2000): The Theory of Reciprocity. In: Gérard-Varet, Louis André et al. (Hrsg.): *The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, Basingstoke: 115–141
- Lakemann, Ulrich (2012): Aktueller Stand der Forschung zu Geldspenden in Deutschland. Empirische Literaturstudie. Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena; online unter [http://docs.dpaq.de/3143-endbericht\\_spendenforschung\\_f\\_r\\_frt.pdf](http://docs.dpaq.de/3143-endbericht_spendenforschung_f_r_frt.pdf) (Zugegriffen am 23. Februar 2015)
- Landry, C. E.; Lange, A.; List, J. A.; Price, M. K.; Rupp, N. G. (2006): Toward an Understanding of the Economics of Charity: Evidence from a Field Experiment. In: *Quarterly Journal of Economics* 121 (2): 747–782
- Luks, Allan (1988): Helper's High. In: *Psychology Today* 22 (10): 39–42
- Miller, Dale T. (1999): The Norm of Self-Interest. In: *American Psychologist* 54 (12): 1053–1060
- Monks, James (2003). Patterns of Giving to One's Alma Mater Among Young Graduates From Selective Institutions. In: *Economics of Education Review* 22 (2): 121–130
- Morgan, John (2000): Financing Public Goods by Means of Lotteries. In: *Review of Economic Studies* 67: 761–784
- Novom, Martin L. (Hrsg.) (2007): *The Fundraising Feasibility Study: It's Not About the Money*, New York
- Okten, Cagla; Weisbrod, Burton A. (2000): Determinants of Donations in Private Nonprofit Markets. In: *Journal of Public Economics* 75 (2): 255–272
- Okunade, Albert A.; Berl, Robert L. (1997): Determinants of Charitable Giving of Business School Alumni. In: *Research in Higher Education* 38 (2): 201–214
- Oppenheimer, Daniel M.; Olivola, Christopher Y. (Hrsg.) (2011): *The Science of Giving. Experimental Approaches to the Study of Charity*, New York

- Palotta, Dan (2010): *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*, Medford (Mass.)
- Pelozo, John; Steel, Piers (2005): The Price Elasticities of Charitable Contributions: A Meta-Analysis. In: *Journal of Public Policy & Marketing* 24 (2): 260–272
- Read, Daniel; Loewenstein, George (1995): Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety Seeking Between Combined and Separated Choices. In: *Journal of Experimental Psychology: Applied* 1 (1): 34–49
- Rege, Mari; Telle, Kjetil (2004): The Impact of Social Approval and Framing on Cooperation in Public Good Situations. In: *Journal of Public Economics* 88 (7–8): 1625–1644
- Romano, Richard; Yildirim, Huseyin (2001): Why Charities Announce Donations: A positive Perspective. In: *Journal of Public Economics* 81 (3): 423–447
- Sadeh, Jana; Tonin, Mirco; Vlassopoulos, Michael (2014): Why Give Away your Wealth? An Analysis of the Billionaires' View. University of Southampton, Discussion Papers in Economics and Econometrics, Nr. 1417; online unter [http://www.southampton.ac.uk/assets/imported/transforms/peripheral-block/UsefulDownloads\\_Download/B3EE40E25DCE4C3494D2DBE4B4B0A7D1/14172.pdf](http://www.southampton.ac.uk/assets/imported/transforms/peripheral-block/UsefulDownloads_Download/B3EE40E25DCE4C3494D2DBE4B4B0A7D1/14172.pdf) (Zugegriffen am 23. Februar 2015)
- Schokkaert, Erik (2006): The Empirical Analysis of Transfer Motives. In: Kolm, Serge-Christophe et al. (Hrsg.): *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Amsterdam: 128–181
- Schwartz, C. E.; Meisenhelder, J. B.; Ma, Y.; Reed, G. (2003): Altruistic Social Interest Behaviors Are Associated With Better Mental Health. In: *Psychosomatic Medicine* 65 (5): 778–785
- Schwartz, C. E.; Sendor, M. (1999): Helping Others Helps Oneself: Response Shift Effects in Peer Support. In: *Social Science and Medicine* 48: 1563–1575
- Slivinski, A.; Steinberg, R. (1998): *Soliciting the Warm Glow: An Economic Model of Fundraising*. Working Paper. Department of Economics, University of Western Ontario
- Slovic, P. (2010): The More Who Die, The Less We Care. In: Michel-Kerjan, Erwann; Slovic, Paul (Hrsg.): *The Irrational Economist: Decision Making in a Dangerous World*, New York: 30–40
- Smith, K. D.; Keating, J. P.; Stotland, E. (1989): Altruism Revisited: The Effect of Denying Feedback on a Victim's Status to Empathic Witnesses. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 57: 641–650
- Sugden, Robert (1984): Reciprocity: The Supply of Public Goods Through Voluntary Contributions. In: *Economic Journal* 94 (376): 772–787
- Thaler, Richard (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 (1): 39–60
- Tierney, Thomas J.; Fleishman, Joel L. (2011): *Give Smart: Philanthropy That Gets Results*, New York
- Tversky, A.; Sattath, S.; Slovic, P. (1988): Contingent weighting in judgment and choice. In: *Psychological Review* 95: 371–384
- van der Linden, Sander (2011): Charitable Intent: A Moral or Social Construct? A Revised Theory of Planned Behavior Model. In: *Current Psychology* 30 (4): 355–374
- van Vugt, M.; Roberts, G.; Hardy, C. (2007): Competitive altruism: Development of Reputation-Based Cooperation in Groups. In: Dunbar, R. I. M. et al. (Hrsg.), *Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*, Oxford: 531–541
- Västfjäll, D.; Slovic, P.; Mayorga, M.; Peters, E. (2014): Compassion Fade: Affect and Charity Are Greatest for a Single Child in Need. In: *PLoS ONE* 9 (6): e100115. doi:10.1371/journal.pone.0100115

Weisbrod, B. A.; Dominguez, N. D. (1986): Demand for Collective Goods in Private Nonprofit Markets: Can Fundraising Expenditures Help Overcome Free-Rider Behavior?. In: Journal of Public Economics 30 (1): 83–96

Wunderink, S. (2000): The Economics of Consumers' Gifts and Legacies to Charitable Organisations. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 5 (3): 268–287



### **Robert Münscher**

Professor für Personal, Organisation und Business Ethics an der Hochschule Worms und geschäftsführender Gesellschafter von JHRM Interkulturelle Kompetenz in Heidelberg. Zuvor leitete er am Centrum für soziale Investitionen der Universität Heidelberg die Abteilung für Beratung von Unternehmen im CSR-Bereich, Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen. Er promovierte in Betriebswirtschaftslehre an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth und hat einen Magisterabschluss der Universität Bielefeld in Analytischer Philosophie, Psychologie und Romanistik. In seiner Forschung untersucht er, was menschliches Entscheidungsverhalten beeinflusst, welche Strategien Sozialunternehmer verfolgen und wie sich Vertrauen in der interkulturellen Zusammenarbeit entwickelt.

---

## **1.2.2 Soziologische Betrachtungen des Fundraisings**

### **Volker Then und Konstantin Kehl**

#### **1.2.2.1 Ein Begriff, viele Bedeutungen**

Die Sozialwissenschaften und insbesondere ihre soziologisch orientierten Teildisziplinen<sup>1</sup> kennen vielfältige theoretische Zugänge, um das „Phänomen Fundraising“ im Rahmen breiterer Erklärungen zum gemeinwohlorientierten – und im engeren Sinne gemeinnützigen – Handeln zu betrachten. Vor dem Hintergrund der Einwerbung und langfristigen Bindung materieller wie immaterieller Ressourcen lohnt es sich, vom Konzept der *Sozialen Investition* auszugehen, da dieses den Zusammenhang zwischen den eingesetzten Mitteln, Kompetenzen und Werten einerseits und den erwarteten und/oder faktisch erzielten sozialen Wirkungen andererseits besonders akzentuiert (Then und Kehl 2012). Die Bereitschaft, Geld, Zeit oder Kompetenzen in eine Organisation oder ein spezifisches Programm bzw. Projekt zu investieren, erscheint hierbei als ein individueller *und* sozialer Akt in dem Sinne, als Investitionen und die dadurch ermöglichten Leistungen auf einer (zivil-)gesellschaftlichen Ebene nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern vermittels Sozial- und Vertrauensbeziehungen wechselseitig voneinander abhängen. Diese Sichtweise legt nahe, verbreitete begriffliche Kategorien wie „Spenden“ oder „Konsum“ kritisch zu hinterfragen, die sich je einseitig auf die

Perspektive der Geber oder Nutznießer (Klienten) beziehen. Anders, als es ein landläufig verbreiteter, betriebswirtschaftlich fokussierter Investitionsbegriff vermuten lässt, gelingt damit zudem die Abgrenzung von einer primär ökonomisch fundierten Sichtweise gemeinwohlorientierten Handelns (siehe Abschn. 1.2.1) ebenso wie von einer engen Definition des *Social Investment*, die sich vornehmlich der Bereitstellung finanziellen Kapitals für soziale Zwecke widmet.

Als mehrdimensionale Investition, die ökonomisches, soziales, politisches und kulturelles Kapital verbindet und im Ergebnis stets von einem Mix gesellschaftlicher Effekte geprägt ist, betont das Konzept insbesondere die legitime Erwartung der (potenziellen) Investoren, mit ihrem Engagement zur Lösung eines konkreten Problems beizutragen und/oder sozialen Wandel anzustoßen. Diesen Anspruch ernst zu nehmen und die Mehrdimensionalität sozialer Investitionen im Rahmen strategischen Fundraisings für Mittelgeber sichtbar zu machen, ist eine zentrale Lektion, die wir am Ende unseres Beitrags mit Bezug zum (modischen) Stichwort „Wirkungsmessung“ ausführen. Gleichwohl möchten wir dazu einladen, die Verwendung des Investitionsbegriffs im Kontext von Sozial- und Gemeinwohlbeiträgen kritisch zu diskutieren – und bauen damit Brücken zu den in den folgenden Abschnitten skizzierten psychologischen und theologischen Betrachtungen.

Die Begriffsprägung der Investition in das Gemeinwohl lädt dazu ein, nach den Erträgen solcher Investitionen zu fragen. Dabei stehen einerseits die Erträge für die unterschiedlichsten Stakeholder im Mittelpunkt des Interesses, die sich unmittelbar unter der Gemeinwohlorientierung fassen lassen. Andererseits deuten psychologische Zugänge zu den funktionalen Erträgen solcher sozialen Investitionen an, dass dabei auch die Expression und Integration der eigenen Persönlichkeit eine wichtige Rolle spielen. Wer in das Gemeinwohl investiert, kann zwar im engeren Sinne keine materiellen Erträge erwarten, aber durchaus auf immaterielle Formen von persönlichem Gewinn im Sinne von Anerkennung, sozialer Integration, gewonnenen Kontaktnetzwerken oder einfach der Realisierung eigener Wertvorstellungen hoffen – wie dies insbesondere für freiwillig Engagierte (Clary et al. 1998; Shye 2010), aber auch für Stifter (Timmer 2005) erforscht wurde. In einem sehr plakativen Sinne wurden diese Erträge schon im zweiten Brief des Apostel Paulus an die Korinther (9,7) in Aussicht gestellt, denn „einen fröhlichen Geber hat Gott lieb“.<sup>2</sup>

### 1.2.2.2 Zwei Begriffe des Sozialen: Sozialität und soziale Zielsetzungen

Zunächst müssen zwei grundlegende Begriffsverständnisse unterschieden werden, die landläufig mit dem Terminus „sozial“ verbunden werden. Max Webers berühmte Definition *sozialen Handelns* als theoretische Grundzutat der modernen Soziologie geht von einem Handeln aus, „welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ (Weber 1980: 1) Erst dadurch also, dass Individuen ihr Verhalten mit einem solchen – subjektiv gemeinten – Sinn verbinden, wird ihr Verhalten zu einem *Handeln*. Ein *soziales* Handeln wiederum liegt vor, wenn sich die Handlung in der Vorstellung der Individuen auf das Verhalten anderer Akteure bezieht (vgl. hierzu vertiefend insb. Schneider 2008). Davon deutlich zu

unterscheiden ist ein Verständnis des Sozialen, das sich eindeutig als prosozial, das heißt als Handeln zugunsten der Gesellschaft – also mit einem Gemeinwohlbezug! – verstehen lässt. Denn auch eigennutzorientiertes wirtschaftliches Handeln findet per definitionem im Austausch mit anderen statt und ist unter dem Aspekt der getätigten Unterscheidung „sozial“ im Sinne von Sozialität. Es ist deshalb aber lange noch nicht – und eher weniger – „sozial“ im Sinne der Orientierung am Gemeinwohl.

Ähnliches gilt für den Investitionsbegriff: Dieser wird im „konventionellen“ (betriebswirtschaftlichen) Verständnis allzu bereitwillig auf ökonomische Ressourcen reduziert. Gegenüber einer rein wirtschaftlich verstandenen Investition von Finanzkapital mit sozialem Bezug, also auch unter Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Werte im Sinne einer Negativselektion (gesellschaftlich verantwortliche Investition), arbeiten wir mit dem sehr viel umfassenderen Verständnis des Einbringens jedweden (nicht nur finanziellen!) Kapitals zugunsten des Gemeinwohls. Dabei liegt die Betonung darauf, dass im bourdieuschen Sinne alle Kapitalformen – ökonomisches, soziales, kulturelles und politisches Kapital – investiert und zugunsten des Gemeinwohls nutzbar gemacht werden können (Bourdieu 1983). Kreuzt man diese Erkenntnis mit der zuvor skizzierten Begriffsunterscheidung, ergeben sich im Grundsatz vier mögliche Formen „sozialer“ Investitionen, wobei wir mit dem hier gemeinten Konzept auf die am Gemeinwohl orientierte Einbringung *unterschiedlicher* Kapitalformen fokussieren, die ebenso vielfältige Erträge in der Gesellschaft nach sich zieht (siehe Tab. 1.1). Wichtig ist dabei, dass zum Beispiel selbst ein Stifter, der auf den ersten Blick in erster Linie finanzielles Kapital investiert, dies in aller Regel vor dem Hintergrund spezifischer normativer Vorstellungen (kulturelles Kapital), in guter Kooperation mit Partnern und Gleichgesinnten (soziales Kapital) sowie mit einer bestimmten Vision des gesellschaftlichen Miteinanders im Hinterkopf – und nicht selten auch Zugang zu Machtpositionen, um diese zumindest im Kleinen umzusetzen – (politisches Kapital) tut und umgekehrt neben der reinen Dienstleistungserbringung zu entsprechend gesellschaftlichen Effekten (Vermittlung von Werten, soziale Netzwerke, Stärkung von Partizipationsfähigkeit) beiträgt (Then und Kehl 2012). Für Fundraiser kann dies eine zentrale Einsicht sein, da sie deutlich darauf verweist, worauf es ankommt, wenn (potenzielle) Investoren angesprochen und strategisch beraten werden sollen. Gerade bei Vermögenden, die nach einem erfolgreichen Berufsleben in der Wirtschaft über Möglichkeiten eines sozialen Engagements nachdenken, geht es dabei

**Tab. 1.1** Begriff des „Sozialen“ vs. Investitionskonzepte

	<b>Investition I</b> <i>Ökonomisches Kapital</i>	<b>Investition II</b> <i>Ökonomisches, politisches, soziales und kulturelles Kapital</i>
<b>Sozial I</b> <i>Sozialität</i>	Ökonomisches Handeln	Soziales Handeln
<b>Sozial II</b> <i>Gemeinwohlbezug</i>	Soziale Investition (enges Begriffsverständnis)	Soziale Investition (weites Begriffsverständnis)

oft *gerade nicht* (nur) um ökonomische Rationalitäten, sondern um ihre Verknüpfung mit „weichen“ Faktoren und persönlichen Bezügen.

Aufbauend auf diesen Überlegungen zur Präzisierung der beiden konstitutiven Begriffe lassen sich soziale Investitionen mit Then und Kehl (2012: 40) definieren:

„In der allgemeinsten Fassung verstehen wir unter dem Begriff der sozialen Investitionen jedwede Form privater Beiträge zum Gemeinwohl. In der weiteren Konkretisierung bezeichnen soziale Investitionen sodann alle privaten Beiträge zum Gemeinwohl, die freiwillig getätigt und sowohl von den Investoren als auch von der relevanten sozialen Gruppe bzw. der Gesellschaft als gemeinwohlbezogen legitimiert sind. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um informelle oder formal-organisierte Investitionsbeiträge, um freiwilliges Engagement, NGOs oder Stiftungen handelt. Privat heißt hierbei, dass Beiträge in den Blick genommen werden, die nicht primär dem Staat – sei es aufgrund von Rechtsanspruch, öffentlicher Finanzierung oder Leistungserbringung – zuzuordnen sind, während die Gemeinwohlorientierung rein-wirtschaftliches und rein-gemeinschaftliches (familiales) Handeln ausschließt.“

Damit kommt ein weiterer wichtiger Aspekt ins Spiel, der in der gebotenen Kürze kurz dargelegt werden soll: Jeder von den Investoren selbst postulierte Anspruch des Gemeinwohlbezuges bedarf der öffentlichen Akzeptanz und der gesellschaftlichen *Legitimität*. Dies gilt sogar über Gesellschaften mit demokratischer Verfassung hinaus: Während in diesen nur die demokratische Öffentlichkeit letztgültig darüber entscheiden kann, was als Gemeinwohlbeitrag akzeptiert wird (was auch bedeuten kann, dass legal akzeptable Formen des Verhaltens von Personen oder Organisationen dennoch in die öffentliche Kritik geraten), muss ein mit Gemeinwohlanpruch vertretenes Vorgehen in nicht demokratischen Kontexten mindestens Anhänger, Unterstützer und Mitstreiter finden – etwa wenn man an Befreiungsbewegungen oder den Kampf gegen die Einschränkung von Grundrechten denkt (Then und Kehl 2012; Sen 1999). Im demokratischen Kontext wurde dies in der jüngeren Vergangenheit von Skandalen rund um gemeinwohlorientierte Organisationen in Deutschland in Erinnerung gerufen, die ihre rechtmäßige *Gemeinnützigkeit* zwar nicht angetastet, aber seitens der Bevölkerung durchaus Zweifel am tatsächlichen *Gemeinwohl*bezug geschürt haben.

Damit ist zugleich gesagt, dass soziale Zielsetzungen nicht einfach und für alle Zeit „da“ sind, sondern sie der Vergewisserung – durch die Gesellschaft, aber auch durch die Investoren selbst – bedürfen. Im Konzept der sozialen Investitionen wird dies in etwa folgendermaßen beschrieben: Es ist zwar nicht auszuschließen, dass sich einige wenige Menschen aus reinem Altruismus für das Gemeinwohl einsetzen; wahrscheinlicher ist aber, dass im Regelfall eine Mischung aus „Menschenliebe“ und „Eigenliebe“ vorliegt – und dadurch zumindest in vielen Fällen von einer gewissen Zielorientierung ausgegangen werden kann, das heißt Gemeinwohlbeiträge nicht im „Nirwana“ versacken, sondern ihre avisierten Zwecke mehr oder minder stark erreichen sollen. Then und Kehl (2012: 40) haben dies in die folgende Formulierung gekleidet: „Soziale Investoren wollen sich zwar möglicherweise ohne direkten materiellen Ertrag, aber keineswegs umsonst engagieren. Unser Ansatz gesteht ihnen zu, dass sie die Erträge an den im Vorfeld gehegten Erwartungen bezüglich der Erfüllung individueller und gesellschaftlicher Funktionen messen.“ Für soziale Investoren bedeutet das nicht ausschließlich soziale Akzeptanz, sondern das Interesse an

sozialer Wirkung und – zunehmend! – an validen Konzepten der Wirkungsmessung, wie sie später thematisiert werden. Dies wird beispielsweise daran deutlich, dass freiwillig engagierte Deutsche, wenn sie nach ihren Motiven befragt werden, am häufigsten sagen, dass sie mit ihrem Einsatz „die Gesellschaft im Kleinen mitgestalten“ und „mit anderen Menschen zusammenkommen“ wollen (BMFSFJ 2010). Ähnliche Ergebnisse lieferte die Generali Altersstudie 2013 (Generali Zukunftsfonds 2012), und auch für Stifter ist das Motiv, einen „bleibenden Eindruck“ durch sichtbare gesellschaftliche Beiträge und entsprechende Verantwortungsübernahme zu hinterlassen, sehr wichtig (Timmer 2005). Wer diese Orientierungen im Fundraising-Tagesgeschäft ernst nimmt und sozialen Investoren den gesellschaftlichen Ertrag ihrer Investition vor Augen führt, hat eine erste wichtige Lektion gelernt.

### 1.2.2.3 Drei gesellschaftliche Investitionslogiken: Abkehr vom Primat des Wirtschaftlichen

Soziale Investitionen zu tätigen, wird heute selbstverständlich von Wirtschaftsunternehmen im Rahmen von Programmen sozialer Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility) sowie von Sozialunternehmen – das heißt mit gemeinwohlorientierten Zielen operierenden, aber nicht im juristischen Sinne gemeinnützigen Organisationen, die ihrem Selbstverständnis nach als wirtschaftliche Akteure mit einer sozialen Wirkungsabsicht zu behandeln sind – beansprucht. Diese Akteure handeln klassischerweise zunächst in der Logik des *Marktes*, wie sie von der Soziologie idealtypisch (Streeck und Schmitter 1985) beschrieben wurde: als eine gesellschaftliche Sphäre, in der private Güter auf der Grundlage des preisvermittelten Tauschs und des Wettbewerbs produziert und gehandelt werden. Durch die soziale Zielsetzung heben sie sich allerdings vom „reinen“ Wirtschaftsbetrieb ab, indem sie nicht ausschließlich Dienstleistungen im engeren Sinne herstellen und diese nicht exklusiv dem Ziel der Gewinnmaximierung unterordnen, sondern die Mittel und die Funktionsweise der Ökonomie beispielsweise für die faire Produktion und den fairen Handel von Textilien oder die durch den ökonomischen Geschäftsbetrieb entstandenen sozialen Netzwerke und Ressourcen (etwa die Kompetenzen und die Arbeitskraft von Mitarbeitern) für die Lösung von Problemen im sozialen Nahraum nutzen. Hierbei ist die Unterscheidung von Sozialität und sozialen Zielen ganz entscheidend.

Die neuere Wirtschaftssoziologie weiß heute wie selbstverständlich, dass es den „rein“ ökonomisch handelnden – nutzenmaximierenden und immer bestens über Entscheidungsalternativen informierten – Akteur auch in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung nicht geben kann. Wirtschaftliches Handeln ist demnach immer *auch* soziales Handeln insofern, als ohne Vertrauen, Netzwerke und Kooperationsbeziehungen Märkte nicht funktionieren würden (Granovetter 1985; Beckert 2002). Das „Soziale“ als soziale Ziele zu verstehen, bedeutet aber eben nicht, bloß das „Soziale“ für das eigennützige Wirtschaftshandeln in Anschlag zu bringen, sondern (umgekehrt) den Markt für das „Soziale“ zu verwenden – ihn also gewissermaßen zu „moralisieren“, wie es zum Beispiel Nico Stehr (2007) ausgedrückt hat.

Dadurch geht die ökonomische zunächst eine Verbindung mit einer weiteren Rationalität ein – derjenigen, die idealtypisch als Logik der *Gemeinschaften und Familien* beschrieben

wird. Aus dieser Perspektive sozialen Handelns betrachtet, handeln Menschen keineswegs mit dem Ziel größtmöglicher Gewinne im Stile des „homo oeconomicus“, sondern als „homo sociologicus“ (Dahrendorf 2006) auf der Grundlage sozialer Beziehungen, geteilter Werte und geteilten Vertrauens. Ausgehend von diesem Verständnis sind es zunächst die auf Tradition, Emotionalität und/oder einem spezifischen Solidaritäts- und Zugehörigkeitsgefühl beruhenden („natürlichen“) Bande im Verwandten- und Freundeskreis, die soziales Handeln konstituieren, sowie in einem breiteren Verständnis die – auch kulturell, zum Beispiel religiös oder aufgrund bestimmter ethisch-moralischer Vorstellungen fundierten – Netze im Bereich des Vereinslebens und in (Bürger-)Initiativen, in denen *Sozialkapital* erworben, eingesetzt und investiert wird (klassisch dazu: Tönnies 1970; Weber 1980). Sozialkapital kann mit Pierre Bourdieu verstanden werden als „die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“, wobei die „Existenz eines Beziehungsnetzes [...] das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien [ist], die bewußt oder unbewußt auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind“ (Bourdieu 1983: 190, 192). Die Kapitalmetapher soll also deutlich machen, dass soziale Beziehungen nicht voraussetzungslos existieren, sondern sie einerseits in einem langen Prozess entstehen und kultiviert werden müssen, und ihre fortwährende Investition andererseits unabkömmlich für die (langfristige) soziale Integration einzelner Akteure in Gesellschaft ist (das heißt sie Erträge im Sinne der Verdichtung sozialer Kontakt- und Vertrauensnetzwerke nach sich zieht).

Claus Offe (1999) hat in diesem Kontext die schöne Differenzierung geprägt, dass im Gegensatz zum *Verbrauch* von Konsumgütern der *Gebrauch* von Sozialkapital zu seiner Vermehrung führt. Und je mehr dieser Gebrauch im öffentlichen Raum stattfindet und von generalisierten statt von spezifischen Vertrauens- und Solidaritätsbeständen ausgegangen werden kann, desto mehr sprechen wir von einem sozialen Handeln in *Zivilgesellschaft*, in der sich Handeln nicht primär an emotional oder anderweitig (z. B. sozial-kulturell) „gemeinschaftlich“ fundierten persönlichen Beziehungen orientiert, und in diesem Sinne auch nicht einem Zwang (z. B. durch Verpflichtungsgefühle oder sozialen Druck) unterliegt, sondern vielmehr – definitionsgemäß – einem Glauben an die „gute Sache“ in freiwilliger Entscheidung und unter Respektierung allgemein anerkannter Grundsätze des zivilen Miteinanders und friedvoll-argumentativen Auseinandersetzens folgt (Offe 2000; Kocka 2004; Alexander 2006). Vom gemeinschaftlichen Handlungsmodus aus denkend, kann Zivilgesellschaft sodann verstanden werden als eine „extension of private behavior into the public sphere“ (Wilson 2000: 216).

Zu guter Letzt muss eine dritte Abgrenzung getroffen werden – diejenige vom Bereich der politischen Institutionen und kollektiv bindenden Entscheidungen, oder kurz: vom *Staat*. In einer demokratisch verfassten Gesellschaftsordnung handelt es sich hierbei um all jene sozialen Handlungskontexte, die auf der Grundlage freier und geheimer Wahlen von Volksrepräsentanten darauf gerichtet sind, über verfassungsgemäß festgelegte Mechanismen sowie „eingespielte“ Routinen der Entscheidungsfindung verbindliche Regeln für das gesellschaftliche Miteinander in hierarchisch-legitimer Gewaltausübung zu formulie-

ren (Rechtsetzung) und ihre Befolgung durch entsprechende Kontrolle zu gewährleisten (Rechtsausübung). Im Gegensatz zur Produktion privater Güter auf dem Markt geht es hierbei um die Produktion kollektiver Güter wie Wohlfahrt oder Sicherheit. Auch hier gibt es eine Überlappung mit dem intermediären Bereich der Zivilgesellschaft, und zwar in vielfältiger Hinsicht.

Zum einen sind gemeinwohlorientierte Organisationen, Vereinigungen und soziale Initiativen nicht nur Orte, an denen demokratische Auseinandersetzung „im Kleinen“ eingeübt und Politik lokal erfahrbar (gestaltbar) wird, sondern die großen Verbände – etwa die Dachstrukturen der deutschen Wohlfahrtsverbände Caritas und Diakonie – sind Teil der routinierten Einbindung von Interessen in den politischen Entscheidungsfindungsprozess (etwa in der Sozialpolitik durch ihre Anhörung und Stellungnahme in den entsprechenden Parlamentsausschüssen), während Nichtregierungsorganisationen – oftmals als Teile größerer sozialer Bewegungen – den institutionalisierten Willensbildungs- und Entscheidungsprozeduren (z. B. in Umwelt- oder Menschenrechtsfragen) „gegenöffentliche“ Korrekture anheimstellen (Putnam 1993; Offe 1985, 2000; von Winter und Willems 2007). Dadurch funktioniert gemeinwohlorientiertes Handeln nicht nur in dem Sinne, als es die sektoralen Eigenlogiken von Markt, Staat und Familie durch konkrete Handlungsbeiträge in eine neue Balance bringt, sondern indirekt auch politische Wahrnehmungen, Entscheidungsalternativen und Reformen beeinflusst; abermals prominent geschehen im Umweltbereich in den 1980er- und 1990er-Jahren.

Zum anderen wendet sich aber auch die Politik zunehmend einem nicht-hierarchischen, selbstorganisierten Regelungsmodus zu, indem die Expertise und lokal-nähräumliche Erfahrung von Organisationen – oder etwa ihr weltweit vernetzter Expertenring bei Organisationen wie Greenpeace – gezielt genutzt wird (Zimmer 2001), Entscheidungsverfahren durch Mittel der Bürgerbeteiligung „responsiver“ ausgestaltet werden (Holtkamp, Bogumil, Kibler 2006) oder wohlfahrtsstaatliche Programme zunehmend auf die Ressourcen der Bürger zuzugreifen versuchen. Letzterer Ansatz firmiert in der sozialpolitischen Forschung der vergangenen Jahre unter dem Etikett *Sozialinvestive Politik* (Esping-Andersen 2002; Hemerijck 2013), da es hier vor allem darum geht, Sozialpolitik „investiv“ dahingehend auszurichten, dass es Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenslagen – etwa durch Bildung, flexible Arbeitszeitmodelle oder den Aufbau von Infrastrukturen – ermöglicht wird, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und sich gleichzeitig im privaten *und* zivilgesellschaftlichen Umfeld für das Gemeinwohl zu engagieren, sei es durch die Kindererziehung, die mittelbar und „demografie-politisch“ gemeinwohlfördernde Effekte zeitigt, sei es im freiwilligen Engagement in der schulischen (Nach-)Mittagsbetreuung oder in der Hospiz-Arbeit.

Diese dreifache Überschneidung mit den Logiken der Sektoren ist für das Fundraising von elementarer Bedeutung: Die Logik des Markts bringt es mit sich, dass gemeinwohlorientierte Organisationen im Wettbewerb um knappe Mittel und Aufmerksamkeit stehen; die Logik der Gemeinschaft „vererbt“ ihnen die gemeinsame Wertegrundlage und Sozial- und Vertrauensbeziehungen; die politische Rationalität sorgt dafür, dass sich Akteure, die den Anspruch auf einen Gemeinwohlbeitrag erheben, in der demokratischen Öffentlichkeit legitimieren müssen. Legitimität in diesem Sinne zu schaffen, gelingt am besten, indem vor dem Hintergrund des Wettbewerbs die eigene sozial-kulturelle oder ökologische Ziel-

richtung als legitimer Gemeinwohlbeitrag mit effektiver Wirkung beschrieben wird. Dabei dürfen fundamentale Grundsätze des zivilen Miteinanders („Zivilität“) im eigenen Handeln nicht missachtet werden. Beispiele für Akteure, die diesem (öffentlichen) Anspruch nicht gerecht werden konnten und dementsprechend in die Kritik gerieten, gibt es zuhauf.

#### **1.2.2.4 Vier soziale Dimensionen: Das „doppelte Quartett“ der Ressourcen und Erträge**

Wer soziale Investitionen tätigt – also von Fundraisern dazu ermutigt und in seinem eigenen Antrieb bestärkt wird, einen Gemeinwohlbeitrag zu leisten –, handelt immer in vier unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionsbezügen, steuert unterschiedliche Kategorien von Ressourcen bei und erwartet gegebenenfalls unterschiedliche Erträge, also gesellschaftliche Effekte (Then und Kehl 2012).

Zum einen tragen soziale Investitionen zur Produktion von Gütern und (Dienst-)Leistungen – und somit zur *wirtschaftlichen* Funktion – bei. Diese Produktion setzt in aller Regel (Ausnahme: rein auf Freiwilligkeit beruhende Produktion) den Einsatz von Finanzmitteln voraus, und ihre Erträge können gemeinhin auch in Geld gemessen werden. Darüber hinaus finden entsprechende Investitionen jedoch oft im vertrauensvollen Zusammenwirken mit anderen statt und umfassen deshalb auch Beiträge zur *sozialen* Funktion: dem Gebrauch und der Pflege bzw. Bildung von Sozialkapital (siehe oben). Dies hat in seiner Zuspitzung zur Prägung des Begriffs der Co-Produktion insbesondere in sozialen und Bildungskontexten geführt, in denen soziale Probleme bzw. Aufgaben ohne die Beteiligung der Betroffenen an der „Produktion“ oft kaum noch gelöst werden können (Pestoff 2006; Verschuere et al. 2012). Oft bedeutet aber soziales Investieren einfach nicht das Bereitstellen finanzieller Ressourcen, sondern das Einbringen von Netzwerken, Kontakten und Vertrauensbeziehungen. Wer in diesem Sinne gemeinsam mit anderen sozial investiert, handelt auf der Grundlage geteilter Wertvorstellungen und trägt insofern zur *kulturellen* Funktion bei, Wertepositionen in der Gesellschaft zu vertreten, zu entwickeln oder in Auseinandersetzungen im Rahmen politisch tätiger NGOs zu hinterfragen bzw. in Zweifel zu ziehen. Damit ist bereits der Beitrag zur vierten, der *politischen* Funktion angesprochen. Soziale Investitionen werden notwendigerweise mit Vorstellungen davon getätigt, wie eine „gute“ (bessere, lebenswertere, gerechtere) Gesellschaft aussehen soll, bei denen es darum geht, die eigene Position zum Zusammenleben in der Gesellschaft zu Gehör zu bringen. Dies kann auch – im themenanwaltshaftlichen Sinne – bedeuten, Personen oder sozialen Gruppen Gehör zu verschaffen (vor allem solchen, deren Aussicht, ihre Stimme zu erheben und dabei gehört zu werden, sonst gering wäre). Soziale Investitionen in diesem Sinne als politische Beiträge zu verstehen, bedeutet allerdings nicht, ihnen einen Bezug zum Parteiensystem und zur Parteipolitik anzusinnen, sondern ihre Bedeutung im Sinne von (lokaler) Partizipationsfähigkeit und des bereits genannten, neueren politischen Steuerungsverständnisses zu würdigen.

Wer mit seiner Investition vier gesellschaftliche Funktionen – wenn auch je nach Beitrag in sehr unterschiedlicher Gewichtung – erfüllt, kann auch Erträge im Sinne der vier Funktionen erwarten: Im Sinne der wirtschaftlichen (effizienten) Produktion von Leistungen und

Gütern, im Sinne gesteigerten Sozialkapitals, vertretener Werte (Kultur) und durchgesetzter bzw. vertretener Anliegen sowie gestiegener Chancen auf Teilhabe (Politik). Konzepte der Wirkungsanalyse, wie sie in den vergangenen zwanzig Jahren vielfach entwickelt wurden, haben diese Vielschichtigkeit mehr und mehr in den Blick genommen. Anfangs auf die Unterscheidung zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Effekten („triple bottom line“) fixiert, haben sich die verschiedenen Instrumente immer stärker ausdifferenziert und sind zunehmend in der Lage, die Besonderheiten des gemeinwohlorientierten Sektors in Abgrenzung von der wirtschaftlichen Rechnungslegung aufzuzeigen. Vor allem der Social-Return-on-Investment-Ansatz ist kompatibel mit dem hier vertretenen Verständnis sozialer Investitionen und wurde in den vergangenen Jahren von Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern weiterentwickelt (Kehl, Then, Münscher 2012; Then und Kehl 2015). Hierzu wurde kürzlich ein umfassendes Überblickswerk veröffentlicht (Schober und Then 2015).

### **1.2.2.5 Fünf „goldene Regeln“ für Fundraiser: Was bringt die sozialinvestive Perspektive?**

Weshalb setzen sich Fundraiser mit soziologischen Grundlagen ihres Handelns auseinander? Und warum sollte ihnen dabei das vorgestellte Denken in Kategorien sozialer Investitionen helfen?

1. Fundraising handelt vom Aufbau von Beziehungen zu anderen Menschen. Dabei bietet die vom Investor ausgehende Perspektive sozialer Investitionen einen handlungstheoretischen Ausgangspunkt, der hilft, die Komplexität der Motivation, Ertragsersparungen und Investitionsmöglichkeiten der Adressaten von Fundraising in der Gesellschaft zu verstehen.
2. Wer auf der Grundlage dieser soziologischen Betrachtungen an seine Zielgruppen und Beziehungsarbeit herangeht, entwickelt ein differenziertes Verständnis möglicher Beteiligungschancen und handelt in Respekt vor deren unterschiedlichen Wertepositionen und Motivlagen.
3. Soziale Investoren sind auch, aber nicht nur potenzielle Geber von Geld. Sie sind in erster Linie Akteure, die alle Arten von Ressourcen in den vier Funktionsbezügen der Gesellschaft kombiniert einbringen. Dabei geht es vor allem stets auch um persönliche Erfahrungen und Netzwerke, die rein wirtschaftlich orientierte Ertragsersparungen sowie entsprechende Evaluationen stark beeinflussen können.
4. Soziale Investitionen müssen dem kritischen Auge der Öffentlichkeit im Hinblick auf ihre Legitimität standhalten. Erst dadurch werden sie zum akzeptierten Gemeinwohlbeitrag. Dies gebietet nicht nur Transparenz in der auf das Gemeinwohl bezogenen Arbeit, sondern auch, dass Fundraising-Strategien auf solche Legitimationsfragen eine Antwort formulieren und die Positionierung der Investition im Spannungsfeld der Sektoren und gesellschaftlichen Funktionen (und Bedarfe!) klar beschreiben.
5. Soziale Investitionen in dem hier verstandenen Sinne erzielen die im Kontext der Funktionen beschriebenen unterschiedlichen Erträge. Diese Vielfalt von Ertrags- und

Wirkungsdimensionen gilt es sichtbar zu machen – dies birgt die Chance, Geber mit den unterschiedlichsten Erwartungen „abzuholen“. Soll Wirkung systematisch gemessen werden, um eine Argumentationsgrundlage für das Fundraising zu gewinnen, kommt es sehr auf ein umfassendes, nicht monetär oder ökonomisch verkürztes Wirkungsmodell an.

Abschließend sei mit einem knappen Hinweis in beide Richtungen auf die Grenzen dieser soziologischen Grundlagenargumentation hingewiesen: Werden Investitionen nur in wirtschaftlichen Kategorien gesehen und Erträge entsprechend dargestellt, mag ein kritischer Blick die „Ökonomisierung des Sozialen“ berechtigtermaßen fürchten. Umgekehrt lohnt eine Erweiterung der Perspektive über die soziologischen Argumente hinaus: Die psychologische Forschung hält sowohl zur (intrinsischen) Motivation weitere Einsichten bereit, aber auch zur Abwägung von Altruismus vs. Egoismus, und die Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Gabe“ (Mauss 1968) eignet sich hervorragend für theologische, ja selbst rechtsphilosophische Anschlüsse.

**Fazit** Auf den zurückliegenden Seiten haben wir das Fundraising in die soziologische Theorie eingeordnet und uns zu diesem Zweck das Konzept der sozialen Investition zunutze gemacht. Private Beiträge zum Gemeinwohl als eine solche Investition zu verstehen, hilft, die Motive und Erwartungen der (potenziellen) Mittelgeber bei ihrer Ansprache und strategischen Beratung zu berücksichtigen. Im Gegensatz zu einem streng wirtschaftlichen Investitionsverständnis geht es hierbei auch um die vielfältigen sozialen, kulturellen und politischen Bezüge, die für soziales Engagement eine tragende Rolle spielen. Sie können ebenso wie Geld als Ressourcen und Erträge einer gemeinwohlorientierten Investition verstanden werden. In diesem Zusammenhang haben wir uns abschließend mit der Frage beschäftigt, wie die Erträge gemessen werden können, um eine Argumentationsgrundlage für das Fundraising zu gewinnen. Hier kommt es auf ein umfassendes, nicht monetär oder ökonomisch verkürztes Wirkungsmodell an, da Fundraising auf Beziehungen zu anderen Menschen beruht, denen „weiche“ Faktoren und persönliche Bezüge besonders wichtig sind.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Hierzu zählen nach unserem Dafürhalten – neben der *Soziologie* als solcher – vor allem soziologisch orientierte Ansätze der Politik- und Wirtschaftswissenschaften, aber mitunter auch Teile der Geschichtswissenschaften, der Philosophie, der Psychologie sowie der Theologie und Ethnologie.

<sup>2</sup> Es fehlt hier der Platz, den Wandel theologischer Bezüge zur Gabe durch die Geschichte bis hin zur säkularisierten Moderne nachzuzeichnen; wer dies tun will, sei an die kirchenhistorischen Ausführungen dazu verwiesen (Hahn et al. 2008).

## Quellen und Literatur

- Alexander, Jeffrey C. (2006): *The Civil Sphere*, New York
- Beckert, Jens (2002): *Beyond the Market. The Social Foundations of Economic Efficiency*, Princeton (dt. OA: *Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz*, Frankfurt a. M. 1997)
- BMFSFJ (2010): *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009*, Berlin; online unter [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3\\_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (Zugegriffen am 23. Februar 2015)
- Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2*, Göttingen: 183–198
- Clary, E. Gil; Snyder, Mark; Ridge, Robert D.; Copeland, John; Stukas, Arthur A.; Haugen, Julie; Miene, Peter (1998): *Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6): 1516–1530
- Dahrendorf, Ralf (2006): *Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 16. Aufl., Wiesbaden
- Esping-Andersen, Gösta (2002): *Why We Need a New Welfare State*, Oxford
- Generali Zukunftsfonds (Hrsg.); Institut für Demoskopie Allensbach (2012): *Generali Altersstudie 2013: Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren*, Frankfurt a. M.
- Granovetter, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. In: *The American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510
- Hahn, Udo; Kreuzer, Thomas; Schenk, Susanne; Schneider-Ludorff, Gury (2008): *Stiften und Gestalten. Brauchen wir eine neue Kultur der Gabe?*, Berlin
- Hemerijck, Anton (2013): *Changing Welfare States*, Oxford
- Holtkamp, Lars; Bogumil, Jörg; Kissler, Leo (2006): *Kooperative Demokratie: Das demokratische Potenzial von Bürgerengagement*, Frankfurt a. M.
- Kehl, Konstantin; Then, Volker; Münscher, Robert (2012): *Social Return on Investment: Auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung*. In: Anheier, Helmut K.; Schröder, Andreas; Then, Volker (Hrsg.): *Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven*, Wiesbaden: 313–331
- Kocka, Jürgen (2004): *Zivilgesellschaft in historischer Perspektive*. In: Jessen, Ralph; Reichardt, Sven; Klein, Ansgar (Hrsg.): *Zivilgesellschaft als Geschichte. Studien zum 19. und 20. Jahrhundert*, Wiesbaden: 29–42
- Mauss, Marcel (1968): *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt a. M. (franz. OA: *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris 1923/24)
- Offe, Claus (1985): *New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics*. In: *Social Research* 52 (4): 817–868
- Offe, Claus (1999): *Sozialkapital. Begriffliche Probleme und Wirkungsweise*. In: Kistler, Ernst; Noll, Heinz-Herbert; Priller, Eckhard (Hrsg.): *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts*, Berlin: 113–120

- Offe, Claus (2000): Civil society and social order: demarcating and combining market, state and community. In: Archives Européennes de Sociologie – European Journal of Sociology 41 (1): 71–94
- Pestoff, Victor (2006): Citizens and co-production of welfare services: Childcare in eight European countries. In: Public Management Review 8: 503–519
- Putnam, Robert D. (1993): Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton (NJ)
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2008): Grundlagen der soziologischen Theorie, Bd. 1: Weber – Parsons – Mead – Schütz, 3. Aufl., Wiesbaden
- Schober, Christian; Then, Volker (2015): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen, Stuttgart
- Sen, Amartya Kumar (1999): Development as freedom, New York (dt. Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München 2007)
- Shye, Samuel (2010): The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. In: Social Indicators Research 98 (2): 183–200
- Stehr, Nico (2007): Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M.
- Streeck, Wolfgang; Schmitter, Philippe C. (1985): Community, Market, State – and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. In: European Sociological Review 1: 119–138
- Then, Volker; Kehl, Konstantin (2012): Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf. In: Anheier, Helmut K.; Schröder, Andreas; Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: 39–86
- Then, Volker; Kehl, Konstantin (2015): Wie können Wirkungsdimensionen operationalisiert werden? In: Schober, Christian; Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen, Stuttgart: 59–76
- Timmer, Karsten (2005): Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, Gütersloh
- Tönnies, Ferdinand (1970): Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, Darmstadt
- Verschuere, Bram; Brandsen, Taco; Pestoff, Victor (2012): Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. In: Voluntas 23: 1083–1101
- von Winter, Thomas; Willems, Ulrich (2007): Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, hrsg. von Johannes Winkelmann, Studienausg., 5. rev. Aufl., Tübingen
- Wilson, John (2000): Volunteering. In: Annual Review of Sociology 26: 215–240
- Zimmer, Annette (2001): NGOs – Verbände im globalen Zeitalter. In: Zimmer, Annette; Weßels, Bernhard (Hrsg.): Verbände und Demokratie in Deutschland, Opladen: 331–357



### **Volker Then**

Jahrgang 1961; studierte an den Universitäten Tübingen, Bielefeld und Oxford (St. Antony's College) Geschichte, Wirtschaftswissenschaften und Soziologie, promoviert in Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der FU Berlin. Seit 2006 Geschäftsführender Direktor und Gründer des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg. Zuvor war er seit 1994 Mitarbeiter der Bertelsmann Stiftung, zuletzt als Leiter des Bereiches Stiftungswesen. Zahlreiche Publikationen zu sozialen Investitionen, Stiftungswesen, Wirkungsmessung u. a. Er ist Vorsitzender der Prüfungskommission der Fundraising Akademie.



### **Konstantin Kehl**

Jahrgang 1982; promovierte 2014 mit einer Arbeit über sozialinvestive Pflegepolitik. Leiter der Abteilung Transfer & Beratung des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg. Nach dem Studium der Politikwissenschaft und Soziologie arbeitete er am CSI zunächst im Forschungsprojekt „Sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte“ und leitet seit 2009 das Projekt „Bürger unternehmen Zukunft – Bürgerschaftliches Engagement von und für ältere Menschen“. Publikationen zu sozialen Investitionen, Freiwilligenengagement, Wirkungsmessung u. a.

---

## **1.2.3 Gebe-Logiken**

### **Kai Fischer**

Fragt man nach Gebe-Logiken, fällt der Blick statt auf die psychischen Bedingungen von Entscheidungen (z. B. Motiv-Strukturen) auf die sozialen Prozesse und Arrangements, die hinter den einzelnen Spende-Handlungen stehen. Diese lassen sich als Sozialkapital verstehen und fungieren im Fundraising als soziale Ressourcen, auf die Spender zurückgreifen und in ihren Handlungen nutzen. Charakteristisch ist dabei, dass jede Gebe-Logik mit einer speziellen Beziehung zwischen der Nonprofit-Organisation, die um Unterstützung bittet, und ihren Förderern einhergeht. Gebe-Logiken im Fundraising haben eine doppelte Aufgabe:

- Sie zeigen auf, welche sozialen Ressourcen im Fundraising genutzt werden können, und erklären damit, aufgrund welcher sozialen Arrangements sich Förderer für eine Spende entscheiden.
- Sie ermöglichen, die spezifischen Beziehungen zwischen Förderer und Organisation zu bestimmen, die diese eingehen, wenn spezifische Gebe-Logiken genutzt werden.

Im Folgenden sollen verschiedene Gebe-Logiken differenzierter dargestellt und hinsichtlich ihres Gehalts für das Fundraising untersucht werden. Dabei spielt die Frage nach der Qualität der Beziehung, die Förderer und Organisation eingehen, eine wichtige Rolle. Zu beachten ist, dass Gebe-Logiken analytische Kategorien sind. In der Praxis treten sie häufig gemeinsam auf. Dabei kann man beobachten, dass sie sich unter Umständen gegenseitig verstärken. Für die strategische Planung im Fundraising ist das ein wichtiger Aspekt.

### 1.2.3.1 Solidarität

Solidarität und die Appelle an solidarisches Handeln sind die kulturell ältesten Muster, die im Fundraising genutzt werden. Als Gebote sind sie in allen großen Weltreligionen verankert, und ihre Entstehung lässt sich bis in die Achsenzeit (800–200 v. Chr.) zurückverfolgen. Dabei geht es ausdrücklich um Solidarität mit Menschen, die außerhalb der eigenen Gruppe stehen. Im jüdisch-christlichen Kulturkreis sind diese Phänomene rund um die Begriffe „Barmherzigkeit“, „Nächstenliebe“ und „Almosen“ bekannt.

Charakteristisch ist bei diesen Gaben, dass mit ihnen konkrete Not gelindert wird. Menschen geben, weil sie ein anderer Mensch – und in jüngster Zeit auch ein Tier – in einer Situation befindet, in der dieser oder dieses dringend auf Unterstützung angewiesen ist. Mit der Spende wird häufig das Überleben erleichtert, in einigen Fällen sogar sichergestellt.

Damit sind Gaben aus Solidarität in der Regel einseitige Gaben. Es gibt einen, der sich solidarisch verhält, und einen, der – aus seiner Notlage heraus – nimmt. So sehr diese Logik des Gebens eine starke und notwendige soziale Norm ist, die für die Gesellschaft essentiell ist, ermöglicht die Einseitigkeit des Gebens auch die Identifikation einer sozialen Über- und Unterordnung: Derjenige, der gibt, zeigt eben auch seine ökonomische Potenz und dass er seinerseits nicht auf Gaben angewiesen ist. Derjenige, der nimmt, ist auf Gaben angewiesen und wird aus der Not heraus die eigene Unterordnung immer mit anerkennen.

Gleichzeitig haben aber die Nehmenden durchaus die Möglichkeit, sich so zu inszenieren, dass die Wahrscheinlichkeit, die Gaben zu erhalten, steigt. Es gibt eine Reihe sozialer Standards, wie „Bettler“ aufzutreten haben, um ihre Bedürftigkeit und Unterordnung zu demonstrieren. Wer diese beherrscht, hat immer auch die Chance, diese Form der Unterstützung jenseits eigener Bedürftigkeit systematisch zu nutzen. Klagen über fremde Bettler, die ihren Wohlstand auf die Ausbeutung dieser Form gesellschaftlicher Unterstützung gründen, existieren seit vielen Jahrhunderten.

Im aktuellen Fundraising sollte diese Gebe-Logik nicht unterschätzt werden. Wenn nach Naturkatastrophen Hilfe benötigt wird oder ein einzelner Mensch – oder auch ein individualisierbares Tier – in akute Not gerät, kann auf Solidarität zurückgegriffen und können Menschen zum Spenden bewegt werden.

Die Beziehung ist dabei auf die konkrete Notsituation bezogen: Menschen geben, weil sie dem Bedürftigen helfen wollen. Interessanterweise besteht dabei nicht notwendigerweise eine Beziehung zu einer Nonprofit-Organisation. Zeitungen und Fernsehsendern wird genauso gespendet wie Organisationen, die konkrete Hilfe leisten. Und mit dem so-

lidarischen Akt ist die Beziehung auch beendet: Mit ihrer Spende helfen die Förderer Menschen in einer Notlage – eine weitere Beziehung ist von ihrer Seite nicht vorgesehen. Das erklärt auch, warum es kaum gelingt, Spender in Katastrophenfällen langfristig zu binden. Diese Gebe-Logik sieht dies schlicht nicht vor, da es nicht um die Veränderung sozialer Verhältnisse, sondern um die Linderung individueller Not geht. Inwieweit mit dieser Logik auch herrschende soziale Verhältnisse anerkannt und verstärkt werden, die unter Umständen ursächlich für Notlagen sind, kann durchaus diskutiert, soll jedoch hier nicht weiter verfolgt werden.

### **1.2.3.2 Konstitution sozialer Eliten**

Neben dem Spenden aus Solidarität existiert eine zweite Gebe-Logik, die aus der Antike stammt: Soziale Eliten definieren sich auch dadurch, dass sie in der Lage sind, große Summen zu verschenken, und dies tatsächlich auch tun. In der griechischen und römischen Antike ist dieses Prinzip als Euergetismus, bei Indianerstämmen der amerikanischen Nordwestküste als „Potlatsch“ bekannt. Trotz einer Reihe von Unterschieden besteht das Grundprinzip darin, dass durch das Verschenken von Vermögen für alle sichtbar die ökonomische Potenz demonstriert wird. Und wem es gelingt, diesen Wettstreit zu „gewinnen“, kann hieraus den Anspruch auf politische Führung ableiten. Wer der ökonomisch Potenteste ist, dem fällt die Anerkennung seines Machtanspruchs zu.

Dass über die Spendenpraxis soziale Differenzierungen hergestellt werden, ist auch heute noch zu beobachten, wie das Großspenden-Fundraising insbesondere bei Universitäten und Kultureinrichtungen zeigt. Thomas Adam hat dies für das vorletzte Jahrhundert dargelegt, Francis Ostrower für das New York der 1980er-Jahre. Aus ihren Studien geht hervor, dass diese Form des Gebens auch mit sozialen Prozessen des Einbindens und Ausschließens verbunden ist. Großspenden verweisen eben nicht nur auf die ökonomische Potenz des Gebenden. Dieser muss auch eingeladen werden, sich an bestimmten Projekten mit seiner Spende zu beteiligen. Darin zeigt sich, wer „dazugehört“ und wer trotz Vermögen und der Möglichkeit eines großen finanziellen Engagements nicht gefragt und damit in der Elite auch nicht akzeptiert wird.

Sozialwissenschaftlich spannend sind diese Prozesse, wenn durch soziale und/oder ökonomische Umwälzungen neuer Reichtum entsteht und diejenigen, die zu Geld gekommen sind, versuchen, auch sozial in Eliten aufzusteigen. Dabei kommt es zu Integrationen ebenso wie zum Ausschluss und es konstituieren sich die Eliten neu.

Gerade für das Großspenden-Fundraising sind diese Prozesse wichtige Grundlage der Arbeit. Beziehungen, die in dieser Gebe-Logik entstehen, bestehen in der Etablierung sozialer Eliten. Insofern sind die Beziehungen zwischen den Spendern wichtiger als die Beziehungen zur Organisation. Es zeigt sich aber auch, dass sich diese Gebe-Logik auf Organisationen konzentriert, die für die Eliten selbst wichtig sind. Deshalb profitieren hiervon stärker Universitäten als Einrichtungen der Rekrutierung sozialer Eliten sowie Kultureinrichtungen wie Museen – zur historischen Legitimation – und Kunstsammlungen, die ebenfalls zur Abgrenzung/Auszeichnung genutzt werden können.

Solange es der Organisation gelingt, Kristallisationspunkt für die soziale Elite zu sein, werden Spenden fließen, da sich die Spender hierüber gegenseitig erkennen. Probleme entstehen, wenn Eliten abgelöst werden oder sie den Bedarf der Einrichtung nicht mehr decken können. In solchen Phasen treten Veränderungsprozesse auf, die für die Finanzierung der Organisation gefährlich werden können. Denn eine Organisation, die mit einer sozialen Elite identifiziert ist, wird von neuen Gruppen oder Akteuren häufig nicht als hinreichender Ort der eigenen Identifikation akzeptiert.

### **1.2.3.3 Eine Mission unterstützen**

Fast alle Nonprofit-Organisationen bekommen mit ihrer Gründung eine Mission eingeschrieben: Menschen engagieren sich, weil sie einen gesellschaftlichen Missstand beheben wollen oder eine entsprechende Aufgabe wahrnehmen. Der Antrieb zur Handlung speist sich aus den eigenen Werten und Normen – auf denen die Identifizierung des Missstands beruht – sowie häufig auf dem Gefühl der Empörung.

In dieser Gebe-Logik steht die Mission der Organisation, ihre Aufgabe in der Gesellschaft, die ihr ihre Gründer mitgegeben haben, im Zentrum des Fundraisings. Es werden die Menschen angezogen, die die Mission unterstützen und mittragen. Um das gemeinsame Ziel – die Verwirklichung der Mission – zu gewährleisten, stellen Unterstützer die notwendigen Ressourcen bereit. Dabei kann das, was bereitgestellt wird, sehr unterschiedlich sein, je nachdem, welche Ressourcen dem Einzelnen zur Verfügung stehen bzw. worin die jeweiligen Stärken liegen.

Da mit der Mission gemeinsam geteilte Werte und Normen ins Zentrum der Beziehung zwischen Förderer und Organisation rücken, kann eine kollektive Identität geschaffen werden, an die die Förderer anschließen können. Sie können Teile übernehmen und sich aneignen. Sie können aber auch mit ihrer Spende die Werte und Normen anerkennen und so der Organisation Unterstützung signalisieren.

Nonprofit-Organisationen lassen sich wiederum danach unterscheiden, wie strikt sie die Befolgung der ihnen zugrunde liegenden Werte und Normen von ihren Unterstützern einfordern. Während es beim Tierschutzbund noch ausreicht, sich als Tierliebhaber zu verstehen, fordern andere Organisationen etwa vegetarische oder vegane Lebensweisen von ihren Unterstützern. Es gibt Hinweise dafür, dass Organisationen mit rigideren Anforderungen an ihre Unterstützer es mit dem Einwerben von Ressourcen einfacher haben. Denn in diesen Fällen sind die geteilten Normen und Werte verbindlicher und damit das Commitment zur Mission der Organisation höher.

In diesem Fall wird die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Förderern über geteilte Werte und Normen gestiftet. Solange die Beziehungen hierüber vermittelt sind, besteht eine gute Chance, dass sie bestehen bleiben. Beide Seiten haben ein gemeinsames Interesse an der Mission, an der darauf aufbauenden kollektiven Identität und an der Verfolgung der Ziele, für die die Ressourcen bereitgestellt werden.

#### 1.2.3.4 Anlass-Spenden

Bei Spenden zu Anlässen wie Jubiläen und Geburtstagen, aber auch Todesfällen, werden die Geschenke, die Gäste mitbringen, in Spenden verwandelt. In jedem Fall gibt es einen Gastgeber, der einlädt. Für Gäste ist es obligatorisch, Geschenke mitzubringen. Diese Situation bietet die Chance, dass Spenden statt Geschenke an eine Nonprofit-Organisation gegeben werden. Die Spenden sind in diesem Fall Ersatz für Geschenke, die zu dem betreffenden Anlass überreicht worden wären. Geschenke werden gegeben, um eine Beziehung zu symbolisieren und zu festigen. Diese Funktion übernehmen jetzt die Spenden, die in ihrer Höhe Indikator für diese Beziehung sind.

Entscheidend ist bei dieser Gebe-Logik, dass zwischen dem Gast und der begünstigten Nonprofit-Organisation keine Beziehung besteht und in der Situation auch nicht entsteht. Gegeben wird, weil der Gastgeber die begünstigte Organisation ausgewählt hat. Daraus folgt, dass ausschließlich zum Gastgeber eine Beziehung besteht. Die Spenden fließen aufgrund der sozialen Beziehungen des Gastgebers zu seinen Gästen.

Die grundlegende Gebe-Logik hinter Anlass-Spenden ist die Stabilisierung sozialer Beziehungen und Netzwerke aufgrund des Austauschs von Gaben bzw. Geschenken und der Norm der Reziprozität, mit der die Gesellschaft sicherstellt, dass der Austausch sich insgesamt ausgleicht. Dabei besagt die Norm, dass Gaben, die erhalten wurden, auch erwidert werden müssen. Solange die Erwidrung nicht erfolgt ist, besteht eine moralische Verpflichtung zum Ausgleich.

Während bei der traditionellen Anlass-Spende ein sozialer Anlass, etwa ein runder Geburtstag, den Gaben-Tausch bewirkt, der für das Fundraising genutzt werden kann, gibt es moderne Formen, die ohne diesen Anlass auskommen, aber dieselbe Gebe-Logik nutzen.

Wenn ein Sportler-Team eine sportliche Herausforderung meistert, können dessen Freunde – oder soziales Netzwerk – um Spenden gebeten werden. Die Spender unterstützen das sportliche Engagement und zeigen über ihre Spende ihre Verbundenheit mit den Sportlern. Die Sportler können ihre körperliche Leistung mit einem sozialen Sinn aufladen, wenn sie erklären, dass sie sich den Strapazen unterziehen, um etwas Gutes zu tun.

Auch in diesem Fall gibt es zwischen der Organisation und den Spendern keine direkte Beziehung. Sie ist über denjenigen vermittelt, der um die Spenden in seinem Netzwerk bittet. Und die gegebenen Spenden symbolisieren auch hier die Qualität der Beziehung, wie sie vom Spendenden wahrgenommen wird. Das bedeutet aber auch, dass moralische Verpflichtungen zwischen dem Aufrufenden und den Spendenden entstehen. Jener wird sich für die Spenden erkenntlich zeigen und seinerseits die Spenden bei passender Gelegenheit erwidern.

### 1.2.3.5 Erwidern bei Betroffenheit

Auf die Qualität der Leistungen ist schließlich folgende Gebe-Logik bezogen: Erfahren Menschen die Leistungen einer Organisation, für die sie unter Umständen nichts zahlen, als Gabe, können sie sich in der moralischen Schuld der Erwidern sehen. Diese basiert auf der ebenfalls starken sozialen Norm der Reziprozität, die besagt, dass empfangene Gaben zu erwidern sind.

Exemplarisch zeigt sich diese Gebe-Logik bei Spenden an Hospize. Für Angehörige, die erlebt haben, wie hilfreich die Begleitung Sterbender in einem Hospiz für sie selbst und den Sterbenden war, kann diese Erfahrung der Ausgangspunkt ihrer Spende sein. Sie geben mit ihrer Spende etwas zurück und zeigen damit ihre Anerkennung für die erbrachte Leistung und die Unterstützung, die ihnen zuteilwurde.

Charakteristisch ist bei dieser Gebe-Logik, dass für die Leistung im Regelfall nicht bezahlt wird. Sobald die erbrachte Leistung in ein Waren-Tausch-Verhältnis verwandelt wird, wird mit der Bezahlung die Inanspruchnahme der Leistung abgegolten. Es gibt in dieser Logik dann keinen Grund, ein weiteres Mal zu spenden.

Diese Gebe-Logik findet sich nicht nur bei Hospizen. Immer dort, wo Menschen Hilfe erfahren haben, besteht die Tendenz, dass sie sich dankbar zeigen wollen und die empfangene Leistung gern mit einer Spende erwidern. So ist es nicht verwunderlich, dass auch Obdachlose, denen aus ihrer Situation herausgeholfen wurde, selbst kleine Beträge für die Obdachlosenhilfe spenden – und die Organisationen diese Spenden entgegennehmen müssen, selbst wenn sich dies für sie nicht wirklich rechnet.

### 1.2.3.6 Kaufakte

Bei einer Reihe von Aktivitäten im Fundraising spielen Kaufakte eine große Rolle. Hierbei geht es nicht nur um Eintrittskarten für Benefizveranstaltungen. Auch die Versteigerung von Kunstwerken oder unbezahlbare Gelegenheiten gehören in diese Kategorie. Hinzu kommen Tombolas und Verlosungen, wie beispielsweise Entenrennen, bei denen Lose zu kaufen und Preise zu gewinnen sind.

Während in diesen Fällen vor allem Sachspenden eingesetzt und in Geldspenden umgewandelt werden, lassen sich Kaufakte auch bei immateriellen Gütern realisieren. Die Versteigerung von Grundstücken im Hamburger Miniatur Wunderland brachte insgesamt knapp 30.000 Euro.

Insbesondere bei Sportvereinen und Verbänden können Kaufakte eine größere Rolle spielen: Menschen oder Institutionen treten ihnen bei, um spezifische Nutzen realisieren zu können. Einem Sportverein tritt man in der Regel bei, um Sport treiben zu können. Gerade im Mannschaftssport schafft der Sportverein dabei den Rahmen und die notwendige Verbindlichkeit, damit ein gemeinsames Ausüben des Sports überhaupt möglich wird. Mitgliedsbeiträge werden gezahlt, solange man an den sportlichen Aktivitäten teilnimmt. Nur solange kann der eigene Nutzen realisiert werden, der den Anlass bietet, Mitglied im Verein zu sein und den Beitrag zu entrichten.

Diese Gebe-Logik lässt sich nicht nur in Sportvereinen beobachten: Mietervereine sind solange von Interesse, wie eine juristische Auseinandersetzung mit einem Vermieter droht

oder tatsächlich besteht. Berufs- bzw. Wirtschaftsverbände schaffen ihren Mitgliedern Zugang zu Informationen und Netzwerken, die für ihre Arbeit relevant sind. Mitglied einer Gewerkschaft kann man werden, wenn diese dafür sorgt, dass die Löhne steigen und Arbeitsbedingungen sich verbessern.

Kaufakte lassen sich im Fundraising auch simulieren. Werden Schmuck-Aktien verkauft oder symbolisch Quadratmeter eines zu sanierenden Hauses, findet kein echter Kauf statt. Das ist auch der Fall, wenn Produkte wie Tiere „verkauft“ werden, um sie Bedürftigen zur Verfügung zu stellen. Obwohl es sich faktisch um eine Spende handelt, ist die Wahrnehmung der Förderer eine andere. Sie stellen eine Verbindung zwischen „Produkt“ und „Preis“ her. Entsprechend kaufen sie in ihrer Wahrnehmung das jeweilige Produkt.

Simulierte Kaufakte haben den Vorteil, dass die Produkte in der Regel konkret sind und die Förderer etwas erhalten. Hinzu kommt, dass die Höhe der Spende sich am Nutzen der Produkte orientiert. Hier bietet sich dem Fundraiser die Chance, einen Nutzen zu erzeugen, der höher ist als das, was der Förderer zu spenden bereit wäre.

Allerdings entstehen bei Kaufakten keine Beziehungen zu den begünstigten Organisationen. Kaufen Förderer Karten für ein Benefizkonzert, dann geht es ihnen um den Kunstgenuss und darum, dass die Erlöse einem guten Zweck zugutekommen. Häufig spielt die begünstigte Organisation keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Bei den Förderern, die die Grundstücke auf der Modelleisenbahn-Anlage in Hamburg ersteigert haben, ist dieser Zusammenhang evident: Das Grundstück und die Möglichkeit, sich auf der Anlage zu verewigen und diese mitgestalten zu können, war der eigentliche Grund, sich zu beteiligen. Welcher Organisation der Erlös am Ende zufloss, ist aus dieser Perspektive sekundär.

Im Gegensatz zur Gebe-Logik der Erwidderung wird das Geben hier in direktem Zusammenhang mit der angebotenen Leistung gesehen. Es besteht ein fließender Übergang zum Warentausch und den dort vorherrschenden Nutzenkalkülen, aufgrund derer Konsumenten sich für den Kauf von Leistungen und Produkten entscheiden. Das bedeutet andererseits aber auch, dass zur Organisation selbst keine langfristige Beziehung aufgebaut wird. Diese besteht nur punktuell in der Realisierung des Nutzens und der Bezahlung der Leistung. Mit der Folge, dass es den Organisationen schwerfällt, jenseits der Nutzenkalküle Beziehungen aufzubauen und Menschen zu erreichen, die ihnen aus ganz eigenen, organisationsfremden Gründen Ressourcen zukommen lassen.

### **1.2.3.7 Investments**

Förderer treten auch als Investoren auf – entweder indem sie mit ihrer Spende in die Gesellschaft bzw. in eine Organisation investieren oder weil sie, in welcher Form auch immer, einen Return on Investment erwarten. Die Logik des Investors ist dabei auf den Zielhorizont ausgerichtet: Es geht darum, mit Hilfe des Investments vorher vereinbarte Ziele zu erreichen. Hierfür muss die Nonprofit-Organisation plausibel machen können, wie das Ziel erreicht werden kann und wie die Zielerreichung gemessen werden soll.

Wenn Förderer ihren Investments eigene Normen und Werte zugrunde legen, verändert sich das Verhältnis zwischen ihnen und der geförderten Nonprofit-Organisation. In diesen Fällen steht die Mission des Investors im Zentrum, der in eine Nonprofit-Organisation investiert, um seine Mission zu erfüllen. Die Organisation wird damit quasi zum Gehilfen bei der Erfüllung der Mission und stellt ihr operatives Know-how zur Verfügung, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die Steuerung der Organisation erfolgt dann durch den Investor anhand von Kennziffern, die die Effektivität und Effizienz der Erfüllung seiner Mission abbilden, nicht zwingend die der Organisation. Ressourcen werden solange investiert, wie von der Organisation die Mission des Investors effektiv und effizient verfolgt wird. Ist dies nicht mehr der Fall, steht es dem Investor frei, sich eine andere Organisation zu suchen, die erwarten lässt, dass er mit ihr seine Ziele besser oder effizienter erreichen kann.

Damit ergeben sich im Grunde zwei Gruppen von Investoren in Nonprofit-Organisationen: Während die eine Gruppe ihre eigene Mission verfolgt und aus diesem Grund Investments tätigt, unterstützt die andere Gruppe die Mission der jeweils geförderten Organisation. Gemeinsam ist allen Investoren der Fokus auf die Wirkung, die durch das Investment erreicht werden soll, und die Betonung der Effizienz und Effektivität. In der Regel wird angestrebt, dass Organisationen ihre Ziele nachhaltig erreichen, das heißt auch ohne weitere Investments die notwendigen Strukturen und Abläufe etabliert werden, um die notwendigen Ressourcen einzuwerben. Durch den Fokus auf die Wirkung besteht nur eine begrenzte Beziehung zur jeweiligen Organisation. Solange die Organisation die Wirkungen effektiv und effizient zu erreichen verspricht, kann sie mit Unterstützung rechnen. Sobald dies nicht mehr der Fall ist, wird die Beziehung beendet.

### **1.2.3.8 Beziehungen zwischen Förderern und Organisationen**

Die Ausführungen zu den Gebe-Logiken haben nicht nur gezeigt, dass jede Gebe-Logik mit einem eigenen Beziehungsmuster verbunden ist. Es ist auch deutlich geworden, dass nur wenige Gebe-Logiken mit den Organisationen und ihren Inhalten verknüpft sind. Die stärkste und langfristige Verknüpfung besteht bei der Unterstützung der Mission, da in diesem Fall die Beziehung über geteilte Werte und Normen vermittelt wird. Die Beziehungen aufgrund von Solidaritätsappellen sind zwar auch über Werte und Normen vermittelt, jedoch endet die Beziehung nach dem solidarischen Akt. Sollen hier Beziehungen geschaffen werden, müssen immer wieder neue Anlässe für Solidarität gefunden und kommuniziert werden. Beziehung bedeutet dann die Abfolge einzelner, in sich geschlossener solidarischer Akte. Entsprechend hoch ist der Kommunikationsaufwand.

Ähnlich verhält es sich bei der Gebe-Logik „Erwiderung“. Hier gibt es zwar eine Beziehung zu den empfangenen Leistungen, gleichzeitig besteht aber die Gebe-Logik darin, durch die Spende die Beziehung auszugleichen, um sie beenden zu können. Deshalb dürfte es auch hier schwierig sein, weitergehende Beziehungen aufzubauen.

Bei einigen Gebe-Logiken sind Nonprofit-Organisationen zwar die Nutznießer, spielen aber bei der Gestaltung der Beziehung keine Rolle. Ob sich Eliten oder Netzwerke über die Spenden bilden oder ob Leistungen quasi gekauft werden, in allen Fällen ist für den Prozess die empfangende Nonprofit-Organisation austauschbar. Damit stellt sich zwar einerseits die Frage, wie langfristige Beziehungen in diesen Fällen aufgebaut werden können, was sich als schwierig erweisen dürfte. Andererseits ergeben sich so aber Möglichkeiten des Fundraisings, wenn es schwierig wird, Förderer für die Mission bzw. Ziele der Organisation zu finden.

Gebe-Logiken treten in der Praxis durchaus verbunden auf. So gibt es Nonprofit-Organisationen, deren Mission darin besteht, Menschen oder Tieren in einer konkreten Notsituation zu helfen. Sie können dann sowohl Förderer gewinnen, die die Mission der Organisation unterstützen, als auch solche, die in einer akuten Notsituation zu helfen bereit sind. Dann gibt es eine Reihe von Beispielen für den vermögenden Bürger, der seinen Anspruch auf Zugehörigkeit zur bürgerlichen Elite mit Spenden dokumentiert, gleichzeitig in die Gesellschaft investiert und mit seinen Gaben Menschen in Not unproblematisch hilft. Damit ergeben sich vielfältige Muster von Gebe-Logiken und Beziehungen zwischen Förderern und Nonprofit-Organisationen. Strategisch bedeutet dies für die Organisationen, dass sie sich entscheiden müssen, welche Förderer sie mit welchen Gebe-Logiken erreichen können bzw. wollen und welche Beziehungsangebote sie ihnen machen. Da diese von den Gebe-Logiken abhängen, können spezifische Formen der Bindung von Förderern aufgebaut und zielgenau angeboten werden.

**Fazit** Mit den Gebe-Logiken lassen sich unterschiedliche soziale Arrangements beschreiben, die hinter den Motiven des Spendens, Gebens und häufig auch Stiftens stehen. Damit wird deutlich, in welcher unterschiedlichen Qualität „Beziehung“ im Fundraising eine Rolle spielt und genutzt werden kann. „Relationship-Fundraising“ bekommt so eine tiefere Dimension und kann anhand dieses Konzeptes differenzierter durchdacht und aufgebaut werden.

---

## Quellen und Literatur

Adam, Thomas (2009): *Buying Respectability. Philanthropy and Urban Society in Transnational Perspective, 1840s to 1930s*, Bloomington

Fischer, Kai (2015): *Warum Menschen spenden. Ein Beitrag zur Gabe-theoretischen Fundierung des Fundraisings*, Hamburg

Ostrower, Francis (1995): *Why the Wealthy Give. The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton (N.J.)

**Kai Fischer**

Jahrgang 1963; Diplom-Soziologe; geschäftsführender Partner von Mission-Based Consulting; berät seit fast zwanzig Jahren Nonprofit-Organisationen im Fundraising und zu Wachstumsprozessen. Zu seinen Kerngebieten gehören strategische Fragen, Geschäftsmodelle und Business Planning sowie Kapital- und Multi-Channel-Kampagnen. Er hat den Ansatz des Mission-based-Fundraising nach Deutschland gebracht und beschäftigt sich intensiv mit Online- und regionalem Fundraising. Er ist Lehrbeauftragter an der HWR in Berlin, Dozent an der Fundraising Akademie und hat Workshops und Seminare auf Fundraising-Kongressen und regionalen Fundraising-Tagen gehalten. Er ist Autor und Herausgeber von mehreren Fachbüchern und gibt seit 15 Jahren einen eigenen Newsletter heraus.

---

**1.2.4 Theologische Perspektiven des Gebens****Thomas Kreuzer**

In den vergangenen Jahren hat sich das Fundraising, wie auch das Stiftungswesen, in Deutschland rasant entwickelt. Gerade die Kirchen waren und sind Schrittmacher in diesem Bereich. Wohl in keinen anderen Organisationen wurde jüngst so viel in den Aufbau von Fundraising-Strukturen investiert wie in der Kirche. Das Eigentümliche ist, dass dieser boomenden Praxis ein Theoriedefizit gegenübersteht. In den angelsächsischen Ländern und auch in Frankreich existieren ausführliche Debatten zur Theorie der Gabe. In Deutschland werden diese Schriften aber erst allmählich rezipiert. So sind auch die theologischen Publikationen zum Gabehandeln im deutschsprachigen Raum noch immer überschaubar. Erst allmählich formieren sich Personen, Institutionen und Orte, die diesen Diskurs vorantreiben.

Im Folgenden soll es darum gehen, grundlegende theologische Schneisen in das Debat- tendickicht zu schlagen. Ich orientiere mich dabei vor allem an den Forschungserträgen von Frank Adloff, Dieter Georgi, Magdalene L. Frettlöh, Gury Schneider-Ludorff und Fritz Rüdiger Volz.

**1.2.4.1 Das Leben als Gabe**

Menschen haben das Leben nicht aus sich selbst. Sie verdanken das Leben nicht sich selbst, sondern haben es empfangen. Die Psalmen und die Weisheitsliteratur loben an vielen Stellen der Hebräischen Bibel diesen Aspekt des empfangenen Lebens. Gott gibt großzügig seine Gaben, das Leben, die Menschen, die Natur und die Tiere – und die Menschen erleben diese Schöpfungsgabe als unverdientes Geschenk, das von Gott kommt. „Der Satz ‚niemand kann sich das Leben selbst geben‘ findet seine theologische Korrespondenz in dem Bekenntnis zu Gott als dem Schöpfer des Lebens“ (Rendtorff 1990: 69). Viele theologische Ansätze

und ebenso viele ethische Ansätze gehen von diesem schöpfungstheologischen Aspekt aus, dass das Leben den Menschen gegeben ist. Am prominentesten wird dieser Gedanke in der Neuzeit von Friedrich Schleiermacher vertreten, wenn dieser von der „schlechthinnigen Abhängigkeit“ des Menschen spricht. Gemeint ist damit die Empfänglichkeit des Menschen für das, was ihm gegeben ist. Dabei wird der Gedanke in den Vordergrund gestellt, dass die Welt schon da ist, schon vorhanden ist, und der Mensch in diesem Kontext der Schöpfung immer schon situiert ist. Es gibt schon Familien, Gemeinschaften, Nationen, Ethnien, Werte und Normen, kurzum: Kontexte, in die wir hineingeboren werden, die also schon vor uns „da“ sind, die wir nicht geschaffen haben, die uns aber zunächst prägen. Dieses „Gegeben-sein des Lebens“ ist eine Gottesgabe, die Menschen als Gläubige annehmen, bevor sie damit beginnen, in diese geschaffene und schon vorhandene Welt einzugreifen und sie zu gestalten.

Die biblische Tradition wirbt anhaltend um diese Auffassung, die gute Schöpfung Gottes zu loben und anzuerkennen. Psalm 104 ist ein einziger Lobgesang auf diese reiche Fülle, die die Menschen aus Gottes Hand empfangen. Psalm 36 lobt die Güte Gottes, die so weit reicht, wie der Himmel ist, und weist darauf hin, dass die Menschen unter dem Schatten seiner Flügel Zuflucht haben und sie satt werden von den reichen Gütern seines Hauses. Auch das Vaterunser nimmt den Gedanken des Empfangens auf, wenn um das tägliche Brot gebeten wird.

Prominent hat Martin Luther diesen Gedanken des geschenkten und empfangenen Lebens im „Kleinen Katechismus“ in seiner Erklärung zum ersten Artikel des Glaubensbekenntnisses ausgeführt. Dort schreibt er: „Ich glaube, dass mich Gott geschaffen hat samt allen Kreaturen, mir Leib und Seele, Augen und Ohren und alle Glieder, Vernunft und alle Sinne gegeben hat und noch erhält; dazu Kleider und Schuh, Essen und Trinken, Haus und Hof, Weib und Kind, Acker, Vieh und alle Güter; mit allem, was not tut für Leib und Leben, mich reichlich versorgt, in allen Gefahren beschirmt und vor allem Übel behütet und bewahret; und das alles aus lauter väterlicher, göttlicher Güte und Barmherzigkeit, ohn all mein Verdienst und Würdigkeit: für all das ich ihm zu danken und zu loben und dafür zu dienen und gehorsam zu sein schuldig bin. Das ist gewisslich wahr.“

Luther bezieht in das empfangene Leben die gesamte Wirklichkeit ein: das eigene Leben, die Sozialität, die Voraussetzungen für den Erhalt des Lebens und auch die Kultur. Entsprechend ist die Antwort auf die großzügige Vorgabe Gottes eine Haltung der Dankbarkeit.

In den biblischen Schriften wird Gott deshalb gelobt als der Ursprung aller Gaben; und er tritt in Erscheinung als der, der das Wesentliche für ein gutes menschliches Leben und ausreichende Versorgung gibt und gewährleistet. Dieser zuvorkommenden Anerkennung, wie sie sich in Gnade, Liebe und Erbarmen erweist, kann das Handeln der Menschen angemessen nur mit einer Ethik und einem Handeln der Großzügigkeit entsprechen. Nach theologischem Verständnis kommt nicht zuerst die Moral und nicht erst die richtige Gesinnung, sondern das Zuvorkommen und die zuvorkommende Gabe Gottes, die rechtfertigt und anerkennt. Die Menschen können diesem Zuvorkommen Gottes mit ihrer eigenen Großzügigkeit entsprechen.

#### 1.2.4.2 Die Gerechtigkeit als Gabe

In modernen Ansätzen der Sozialphilosophie ist es üblich geworden, zwischen „Athen“ und „Jerusalem“ bzw. zwischen dem Athener und Jerusalemer Modell zu unterscheiden. Die Differenzierung bezieht sich auf das Menschenbild, aber auch auf die Beziehungen zwischen den Akteuren. Während es „in Athen“ eher um den schönen, athletischen, ästhetischen und politisch aktiven Mann geht, hat „Jerusalem“ stärker den Fokus auf den Schwachen, Ausgegrenzten und Unterdrückten als Teil der Gemeinschaft. Während, verallgemeinert gesprochen, „Athen“ die symmetrische Beziehung zwischen starken Gleichen hervorhebt, geht es „in Jerusalem“ mehr um die asymmetrischen Beziehungen zwischen Menschen und Kollektiven. Während Athen eher den starken Einzelnen in den Blick nimmt, schaut Jerusalem mehr auf die Integration der Gemeinschaft.

Dieser besondere Blick auf menschliche Ungleichheiten nimmt in den Traditionen der Hebräischen Bibel und auch im Neuen Testament eine besondere Rolle ein: der Blick auf die unterdrückten Israeliten in Ägypten, die im Exodus ihre Befreiung erleben; die umfangreiche Sozialkritik der Propheten an Ausbeutung und Entrechtung der Armen durch die Mächtigen und Wohlhabenden; aber auch in den Gesetzgebungen der Thora, die vermutlich auch auf eine vorhandene Ungleichheit in der Gesellschaft reagieren.

In diesem Zusammenhang wird das Gabehandeln immer wieder als angemessener Ausdruck der Gerechtigkeit Gottes eingeführt, um die an den Rand Geratenen wieder in die Gemeinschaft zu integrieren und ihnen durch großzügiges Abgeben und Teilen die Existenz zu sichern. Gerade in den Gesetzen der Thora finden sich immer wieder Weisungen, wie bei Missernten oder in Dürrezeiten ein gerechter Ausgleich in der Community möglich werden soll. Und die Propheten nehmen in ihrer Gesellschaftskritik Bezug auf diese Form einer ausgleichenden Gerechtigkeit durch geregelte Gaben an die Armen und Ausgegrenzten. „Für den Zusammenhang von Gabehandeln, Gottes Willen und Beziehungen zwischen den Menschen und insbesondere den hochgradig asymmetrischen Beziehungen zwischen den Reichen und Armen ist es für das Modell ‚Jerusalem‘ schlechterdings konstitutiv, dass Gott gerade als Geber Subjekt der Wirklichkeit ist. Er ist dies in mehrfacher Hinsicht: als Schöpfer, dem die Menschen die ‚Welt‘ als Gabe verdanken, als Befreier im Exodus, als Stifter des Bundes mit seinem Volk und als Schenkender seiner Thora und ihrer Gebote“ (Volz 2008: 49).

#### 1.2.4.3 Die Gnade als Gabe

Die Sammlung für die Armen in Jerusalem ist nicht nur ein Herzensanliegen, sondern auch eines der Lebensprojekte des Paulus. Auf dem Apostelkonzil war es vereinbart worden, und für Paulus ist die Kollekte selbst Gradmesser für die Wirksamkeit des Evangeliums in der Welt. Durchgehend in seinen Briefen, aber vor allem im achten und neunten Kapitel des zweiten Korintherbriefes wirbt er leidenschaftlich, rhetorisch brillant und mit einem hinreißenden Charme für diese Sache. Die Kollekte muss ihre Bewährungsprobe bestehen, aus freien Stücken erfolgen und nicht unter Zwang, also ohne aus den Werken des Gesetzes zu kommen.

Im Anschluss an die Arbeiten von Georgi und Frettlöh sind vier Kriterien zu benennen, die für die Gabe der Kollekte bezeichnend sind:

- Sie teilt und verteilt die *Charis*, die Gnade Gottes.
- Sie ist der Gradmesser für die Glaubwürdigkeit der christlichen *Koinonia* (Gemeinschaft).
- Sie zielt auf einen guten und gerechten Ausgleich zwischen den Gemeinden.
- Das Geben in der Kollekte bezeichnet Paulus als *Leiturgia*, als Gottesdienst.

„Charis ist das Leitmotiv der paulinischen Werbekampagne für die Jerusalemer Kollekte“ (Frettlöh 2001: 141). Und in der Kollekte kommt die Charis Gottes zum Ausdruck. Mehr noch, indem Paulus für beides, für das göttliche Geben und Nehmen und für das menschliche Geben und Nehmen, denselben Begriff der Charis gebraucht, verschränkt er die göttliche Gerechtigkeit und das menschliche Tun in einer nahezu ununterscheidbaren Weise. Religion und Ökonomie werden so aufs Engste aufeinander bezogen. So gebraucht Paulus für Gnade, Gabe, Kollekte und Dank dasselbe Wort: die Charis.

Gott gibt: reichlich und großzügig, üppig und überschwänglich, aus der Fülle, und begibt überreich; Gott macht in Christus eine „Vorgabe“, und dieser „Überfluss“ der Charis wird zwischen den Gemeinden weitergegeben. Die Gaben werden nicht gehortet und akkumuliert, sondern frei flottierend, freiwillig und ohne Zwang verteilt und weitergegeben. Und bei alledem gilt: Die Gaben sind nicht verfügbar, können nicht befohlen oder angeordnet werden. Sie erfolgen aus freien Stücken.

Hier sei besonders auf die Vorstellung von der Gnade und auf die Vorstellung des Gottes, der diese Gnade zukommen lässt, hingewiesen: Paulus gebraucht Motive des Überflusses, des Überströmens, des Überreichseins und verstärkt dies durch andere Worte und Begriffe, die den Reichtum und die Fülle des Vorgangs zum Ausdruck bringen. Der Gott der Charis ist ein großzügiger Gott. Und die Ethik, die dieser Charis entspricht, ist eine Ethik der Großzügigkeit.

Die Kollekte für die Jerusalemer Gemeinde ist für Paulus keine isolierte Spendenaktion und keine einmalige solidarische Hilfe für die armen Judenchristen in Palästina. Es geht um das Selbstverständnis der einzelnen Gemeinden und um das Selbstverständnis der christlichen Gemeinschaft als Ganzes. Und Paulus plädiert für einen Ausgleich als Ziel der Gabe. Nicht in einer asymmetrischen Weise, dass die reicheren Gemeinden den weniger wohlhabenden etwas von ihrem Hab und Gut abgeben. Nein, als Ausdruck der *Diakonia* ist das Geben und Nehmen ein wechselseitiges, reziprokes Gebeereignis (vgl. Frettlöh 2001: 147). Die Gemeinden bedürfen sich gegenseitig und profitieren von den unterschiedlichen Charismen, die in den Einzelgemeinden vertreten sind.

Die Kollekte symbolisiert somit nicht einen einseitigen Güteraustausch oder eine einseitige Güterverschiebung von den Reichen hin zu den Armen im Sinne der „milden Gabe“, sondern konstituiert ein Austauschverhältnis. „Die vor Gott gleich sind, sollen es auch untereinander werden“ (Frettlöh 2001: 147). Nicht Scham und Demütigung sind die Gefühlslagen der Beschenkten, sondern das selbstbewusste Wissen, selbst Katalysator der göttlichen Gnade zu sein.

Damit wird die Kollekte zum einigenden sozialen Band der Gemeinden untereinander. Sie stiftet Beziehung und ist als freiwillige Gabe Antwort auf die „überschwängliche Charis Gottes“ (2. Kor 9,15); sie ist Ausdruck der Solidarität, des Bundes und der Gemeinschaft (Koinonia). Paulus bezeichnet die Kollekte selbst als Koinonia, als gemeinschaftsstiftende und -symbolisierende Integration christlichen Lebens. Zugleich setzt Paulus mit eleganten rhetorischen Mitteln darauf, den Wettbewerb der Gemeinden untereinander anzuspornen. Es geht auch um Ruhm, um Prestige und Image der jeweiligen Gemeinde. Die jungen Gemeinden in Makedonien, Achaia und Korinth sollen konkurrieren in der Bereitwilligkeit, Freude und Lust, mit der sie sich auf die Kollekte einlassen, und in der Höhe ihrer Spenden.

Die Kollekte repräsentiert als Koinonia die Einheit der Gemeinden. Sie ist Ausdruck des gemeinsamen Glaubens und damit das sichtbare gemeinsame Band, dem eine integrierende und integrative Funktion zukommt. Damit wird das Geben selbst *Leiturgia*, ein angemessener Gottesdienst als Response auf Gottes großzügiges zuvorkommendes Geben. Gott der Geber aller Gaben verausgabt sich, und ihm wird durch das Entsprechungsverhältnis des Weiter-Gebens dafür gedankt. Die Gabe ist alltäglicher Gottesdienst, in ihr wird Gott für seinen Reichtum gedankt, und in ihr verschränken sich die Gnade, die Gerechtigkeit und wohl auch Schönheit und Charme des Gebens und Nehmens.

#### 1.2.4.4 Historischer Ausblick

Es ist bemerkenswert, dass wir gerade im Protestantismus und interessanterweise nach der Reformation ausführliche Stiftungsgründungen haben: Kirchen, in denen sich Stifterinnen und Stifter durch das Stiften von Orgeln, Bildern, Altären, liturgischen Gegenständen und Kirchenbänken engagierten, die Armenpflege in den Gemeinden unterstützten oder mit Stipendienstiftungen den theologischen Nachwuchs förderten. Entgegen der lange vertretenen Meinung, das Stiftungswesen sei mit der Reformation in die Krise geraten, sehen wir heute wieder deutlich, wie das freiwillige Geben, Schenken und Stiften nach der Reformation nicht abbrach, sondern nur anders gedeutet wurde. Dem evangelischen Geben, Schenken und Stiften ging es immer um Weltgestaltung.

Neuere historische Arbeiten belegen, dass das, was wir heute als „Dritten Sektor“ beschreiben, über Jahrhunderte vom freiwilligen, privaten Engagement der Bürgerinnen und Bürger getragen wurde. Und es ist interessant zu sehen, wie sich gerade im evangelischen Bereich ein ausführliches Mäzenatentum gerade auch nach der Reformation entwickelt hat.

Landgraf Philipp von Hessen ist in der Reformation mit seinen Landesherrlichen Stiftungen der vier Landeshospitäler vorangegangen und hat die Klöster in kostenlose Hospitäler umgewandelt, damit sie seinem neuen reformatorischen Konzept des „gemeinen Nutzens“ zugutekommen konnten. Drei davon existieren noch heute. Aber nicht nur diese Form fürstlicher, evangelischer Armenfürsorge finden wir im Protestantismus. In den evangelischen Reichsstädten insgesamt finden wir eine ausgeprägte Mentalität, der Stadt Bestes zu suchen. Konstitutiv war dabei die Beförderung der gesellschaftlichen Belange im Sinne eines neuen protestantischen Selbstverständnisses. So haben sich gerade nach der Reformation die Evangelischen für die städtische Armenfürsorge mit ihren privaten

Mitteln eingesetzt und den Neubau von Kirchen finanziert, die dem neuen evangelischen Raumkonzept entsprachen, samt der Innenausstattung: Orgeln, Altäre, Kanzeln und liturgische Gegenstände. Auch die künstlerisch wertvollen, neuen evangelischen Bildprogramme an den Emporen – oder sonstige Kunst im Kirchenraum – standen im Interesse der Stifterinnen und Stifter.

Zudem wurde durch großzügige Gaben das gesamte Bildungssystem im evangelischen Bereich strukturiert. Heute entdecken wir das umfassende Stipendienwesen in den evangelischen Reichsstädten Nürnberg oder Ulm, aber auch in den landesherrlichen Universitätsstädten wie Tübingen, Marburg oder Jena neu. Auch hier haben solvente Geber und Stifter, darunter übrigens auch viele Frauen, das Bildungssystem – vor allem die Ausbildung der Theologiestudenten – finanziert und gesichert.

Für den evangelischen Kontext kann man also mindestens drei Bereiche benennen, in denen nach der Reformation das großzügige Geben, Spenden und Stiften eine Rolle spielte: erstens in Fortführung der mittelalterlichen Tradition der Pfründestiftungen in der Finanzierung der Pfarrstellen in den Gemeinden samt der Stiftungen für protestantischen Kirchenbau, zweitens in der Armenfürsorge im Sinne des „gemeinen Nutzens“ (heute würden wir sagen: die diakonische Arbeit) und drittens in Anschubfinanzierungen, um ein innovatives Bildungssystem auf den Weg zu bringen.

Wir haben es also im Geben und Stiften nach der Reformation sehr stark mit einem Gestaltungsmoment zu tun. Diejenigen, die gaben, wollten gestalten; Kirche und Gesellschaft gestalten. Damit bringt die Reformation eine entscheidende Wende im Blick auf die Motivation des mittelalterlichen Gabehandelns: Der mittelalterliche Mensch stiftete, um „irdische Güter gegen himmlische einzutauschen“ (Berndt Hamm), also um für sein Seelenheil nach dem Tode zu sorgen, die Zeit im Fegefeuer zu verkürzen und seine guten Taten von Gott angerechnet zu bekommen. Den evangelischen Stifterinnen und Stiftern ging es um die Gestaltung der Gegenwart als Dank für die von Gott – ohne eigene Werke – erhaltene großzügige Gnade.

Es gab also schon die Pfründestiftungen zur Finanzierung von Pfarrstellen. Es gab früher schon fromme Protestantinnen, denen das Bildungswesen am Herz lag und die dafür spendeten. Und es gab schon konzertierte Aktionen von Fürst und Bürgern, das Krankenhauswesen wie in Hessen durch großzügiges Geben zu sichern. Von diesen Formen der Kreativität können wir viel lernen, und in dieser Tradition stehen wir, wenn wir Stiftungen errichten und Fundraising betreiben.

**Fazit** Der theologische Diskurs erstreckt sich vom Leben als Gabe über die Gerechtigkeit als Gabe bis hin zur Gnade als Gabe und fasst somit unterschiedliche Motive des Gebens. Während die schöpfungstheologische Perspektive i. w. S. ein Abhängigkeitsverhältnis beschreibt, rückt der Diskurs um die Gerechtigkeit als Gabe die Reaktionen auf vorhandene Ungleichheiten in der Gesellschaft in den Vordergrund. Die dritte Perspektive wiederum stellt eine enge Verzahnung von Religion und Ökonomie her, indem sowohl für das göttliche als auch für das menschliche Geben und Nehmen der Begriff der Charis gebraucht wird. Die unterschiedlichen theologischen Perspektiven weisen jedoch mindestens eine Gemeinsam-

keit auf: Sie alle bilden eine erste Entwicklungsstufe des heutigen Fundraisings und haben somit grundlegende Bausteine für heutige Entwicklungen in diesem Bereich gelegt. Nicht zuletzt belegen neuere historische Arbeiten zum Beispiel, dass der heutige „Dritte Sektor“ über Jahrhunderte vom freiwilligen, privaten Engagement der Bürger getragen wurde.

---

## Quellen und Literatur

Adloff, Frank; Mau, Steffen (Hrsg.) (2005): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt a. M.

Bayer, Oswald (2000): Stichwort „Gabe“. In: Religion in Geschichte und Gegenwart (RGG), Bd. 3, Sp. 445f., 4. Aufl., Tübingen

Frettlöh, Magdalene L. (2001): Der Charme der gerechten Gabe. Motive einer Theologie und Ethik der Gabe am Beispiel der paulinischen Theologie für Jerusalem. In: Ebach, Jürgen et al. (Hrsg.): „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh: 105–161

Georgi, Dieter (1994): Den Armen zu gedenken. Die Geschichte der Kollekte des Paulus für Jerusalem, 2., durchges. u. erw. Aufl., Neukirchen-Vluyn

Hoffmann, Veronika (2013): Skizzen zu einer Theologie der Gabe. Rechtfertigung – Opfer – Eucharistie – Gottes- und Nächstenliebe, Freiburg i. Br.

Rendtorff, Trutz (1990): Ethik: Grundelemente, Methodologie und Konkretionen einer ethischen Theologie, Bd. 1, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u. a.

Schneider-Ludorff, Gury (2012): Der neue Sinn der Gabe. Stiftungen im Luthertum des 16. und 17. Jahrhunderts. In: Jahrbuch für Biblische Theologie 27, Neukirchen-Vluyn: 277–291

Schneider-Ludorff, Gury (2015): Stiftungen in protestantischen Reichsstädten der frühen Neuzeit. In: Reden, Sitta von (Hrsg.): Stiftungen zwischen Politik und Wirtschaft. Geschichte und Gegenwart im Dialog (Historische Zeitschrift, Beihefte, N.F., 66), Berlin u. a.: 123–137

Volz, Fritz Rüdiger (2008): Sozialanthropologische und ethische Grundlagen des Gabehandeln. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: 30–55



### Thomas Kreuzer

Jahrgang 1967; Theologe und Kommunikationswirt; studierte Theologie, Gesellschaftswissenschaften und Philosophie in Frankfurt am Main, Rom und Heidelberg. Er promovierte mit einer Arbeit im Fach Sozialethik an der Goethe-Universität Frankfurt. Seit 1999 ist er Direktor der Fundraising Akademie gGmbH in Frankfurt am Main, die zentrale Ausbildungsstätte für Qualifizierungen im Bereich Fundraising, Philanthropie, Stiftungswesen und CSR in Deutschland. Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge in den Bereichen Dritte-Sektor-Forschung, Nonprofit-Management, Governance und Fundraising.

## 1.3 Social Entrepreneurship und Impact Investment

Norbert Kunz

### 1.3.1 Vorbemerkung

Im Jahr 2005 hat Ashoka<sup>1</sup> den ersten Social Entrepreneur in Deutschland ausgezeichnet. Seither sind weitere fünfzig herausragende Sozialunternehmer in den Kreis der Ashoka Fellows in Deutschland aufgenommen worden. Fünf Kriterien müssen die Kandidaten erfüllen:<sup>2</sup>

1. die Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems muss neu sein,
2. sie muss ein erhebliches Potenzial zur Problemlösung und gesellschaftlicher Wirkung in sich tragen und sie sollte skalierbar sein,
3. es muss die Bereitschaft und Kompetenz vorhanden sein, die Idee unternehmerisch umzusetzen und zu verbreiten,
4. es sollte die Kreativität gegeben sein, um Hindernisse zu überwinden und Ressourcen zu mobilisieren,
5. die Person muss vertrauenswürdig und integer sein.

Die Förderung des Sozialunternehmertums hat seit 2005 deutlich an Relevanz gewonnen. Auf ihre Bedeutung wird sowohl in der nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung<sup>3</sup> als auch in der aktuellen Koalitionsvereinbarung<sup>4</sup> hingewiesen. 2012 hat die Europäische Kommission die Social Business Initiative verabschiedet.<sup>5</sup> Mithin gehört die Förderung des Sozialunternehmertums zu den Förderschwerpunkten der „Europa 2020“-Wachstumsstrategie.<sup>6</sup>

Eine zentrale Herausforderung für alle Sozialunternehmen in Europa ist die Finanzierung der Entwicklung, Implementierung und Skalierung von sozialen Innovationen. Bevor wir uns mit dieser Problemstellung und möglichen Lösungsansätzen auseinandersetzen, bedarf es jedoch der Begriffsklärung.

### 1.3.2 Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen

Nachdem seit 2005 die Diskussion um die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Förderung von neuen Unternehmensformen mit sozialen Zielstellungen unter dem Begriff der Social-Entrepreneurship-Förderung geführt wurde, hat man sich in der nationalen Engagementstrategie und fortan auch in anderen öffentlichen Stellungnahmen auf den Begriff des Sozialunternehmertums festgelegt.

Hierdurch entsteht eine gewisse Unschärfe: Das Kriterium, mit unternehmerischen Mitteln soziale Probleme zu lösen, erfüllen in Deutschland mehr als 100.000 Organisationen.<sup>7</sup> Hierzu gehören auch viele Mitgliedsorganisationen von Wohlfahrtsverbänden, die klassische soziale Dienstleistungen erbringen und hierfür auf Grundlage gesetzlicher Regelungen finanziert werden.

Auch wenn dies unumstritten von essentieller Bedeutung für die Sicherung unseres sozialen Wohlfahrtssystems ist, erfüllen nur wenige der oben genannten Organisationen die Ashoka-Kriterien.

Der Begriff Social Entrepreneurship bringt wesentlich deutlicher zum Ausdruck, dass es

- a. nicht um den engen deutschen Begriff „sozial“, sondern um den angelsächsischen Begriff „social“ im Sinne von „gesellschaftlich“ geht. Unter dem Begriff Social Entrepreneurship lassen sich damit auch unternehmerische Ansätze fassen, die sich mit ökologischen Fragestellungen, fairen Handelsbeziehungen oder regionalwirtschaftlichen Problemlösungsansätzen beschäftigen,
- b. um den Unternehmerbegriff im schumpeterschen Sinne<sup>8</sup> geht. Demnach ist ein Unternehmer ein Innovator, sprich jemand, der ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung am Markt durchsetzt.

Ein Social Entrepreneur ist mithin jemand, der/die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems einführt. Er ist ein gesellschaftlicher Innovator.

Diese Begriffsklärung lässt auch eine Abgrenzung zu dem von Muhammad Yunus geprägten Begriff des Social Business zu. Er lehnt in seinem Modell eine staatliche Finanzierung grundsätzlich ab. Dies ist nachvollziehbar, wenn man in Ländern agiert, deren politische Eliten korrupt sind.

In Europa und insbesondere auch in Deutschland mit seinem sozialstaatlichen Modell und einer Staatsquote von 44,5 Prozent (2013)<sup>9</sup> macht eine solche Abgrenzung keinen Sinn und dient bestenfalls neoklassischen Denkmodellen.

Gleichwohl gilt jedoch, dass ein Social Entrepreneur oder ein Sozialunternehmen – wenn wir jetzt den deutschen Begriff wieder verwenden – nicht im traditionellen Sinne gemeinnützig sein muss. Dies ist lediglich ein steuerliches Abgrenzungskriterium. So sind zum Beispiel Organisationen, die nachhaltige faire Handelsbeziehungen aufbauen und dazu beitragen, dass Kinderarbeit geächtet wird, und die zudem die Erträge konsequent für den Aufbau von Schulen in Problemregionen nutzen, in Deutschland nicht gemeinnützig.

Im Sinne von Ashoka können Sozialunternehmen sich aller Rechtsformen bedienen, und auch ihre Einnahmestrukturen können ganz unterschiedlich sein (vgl. Tab. 1.2).

### 1.3.3 Impact Investment in Deutschland

Parallel zur Diskussion um die Bedeutung des Social Entrepreneurship, aber auch aufgrund der unsicheren Renditeerwartungen am Kapitalmarkt, ist die Bereitschaft, in soziale Unternehmen zu investieren, deutlich gestiegen. Immer mehr Menschen möchten mit ihrer Investition neben einem finanziellen Ertrag auch einen gesellschaftlichen Mehrwert bewirken.

**Tab. 1.2** Spezifische Merkmale von Sozialunternehmen und gewinnorientierten Unternehmen im Vergleich

(Quelle: eigene Darstellung)

Sozialunternehmen			Gewinnorientierte Unternehmen	
Gemeinnützige Organisationen (e. V.; gGmbH, gAG, gGen, Stiftung)	Hybride Organisationstypen (gemeinnützige Rechtsform & privatwirtschaftl. Rechtsform)	Social Business (privatwirtschaftl. Rechtsform)	Sozial aktive Unternehmen (CSR)	Klassische Unternehmen
Einnahmen aus: – Mitgliedsbeiträgen – Spenden – öffentlichen oder privaten Zuwendungen – staatlich geregelten Entgelten – sonstigen Beiträgen	Einnahmen wie bei gemeinnützigen Organisationen, außerdem: Einnahmen aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben (Beratung, Verkauf etc.)	Einnahmen aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben Gewinne werden nicht ausgeschüttet	Ist an Umsatz und Gewinn orientiert, erbringt aber soziale Leistungen, ohne dazu gesetzlich verpflichtet zu sein	Ist nur an Umsatz und Gewinn orientiert

In England wurde für diesen Zweck – des Impact Investing – im Regierungsauftrag die soziale Investmentbank Big Society Capital mit 600 Millionen Pfund ausgestattet.

In Deutschland sind wir noch nicht soweit. Vor zwei Jahren hat die KfW einen Beteiligungsfond für innovative Sozialunternehmen aufgelegt. Voraussetzung für die Beteiligung der KfW ist eine Beteiligung eines weiteren Kapitalgebers mit mindestens der gleichen Summe. Die maximale Beteiligung der KfW beträgt 200.000 Euro. Die Nachfrage bleibt jedoch weit hinter den Erwartungen zurück. Auch die drei ausgewiesenen Social Investment Fonds – Bon Venture, Social Venture und Social Tengelmann Ventures – müssen intensiv recherchieren und werben, um geeignete Sozialunternehmen als Kunden zu identifizieren.<sup>10</sup>

Die Ursachen hierfür liegen zum großen Teil in der Spezifik des deutschen Gemeinnützigkeitsrechtes. Dieses verpflichtet gemeinnützige Organisationen zur Vermögensbindung. Das heißt, weder Gewinn- noch Kapitalentnahmen sind erlaubt, damit entfällt auch die Möglichkeit einer klassischen Beteiligungsfinanzierung an gemeinnützigen Organisationen. Daher sind sie auch weiterhin darauf angewiesen, ihre Entwicklung und ihr Wachstum aus Eigenmitteln, öffentlichen Finanzierungen, Stiftungsunterstützung, Spenden oder gewöhnlichen Bankdarlehen zu finanzieren.

Etwas einfacher scheint es bei hybriden Organisationsformen zu sein. Aber auch hier wird es bei näherer Betrachtung kompliziert. Die Beteiligung an der gemeinnützigen Organisationseinheit der hybriden Organisation unterliegt den oben genannten Bedingungen. Insofern bleibt dem Investor nur die Möglichkeit, in den privatwirtschaftlichen Ableger der Organisation zu investieren. Dieser hat aber in den meisten Fällen nur eine ergänzende

Funktion und erfüllt nur selten das Kriterium des „Impact Investment“, da gerade mit diesem ein gewöhnlicher wirtschaftlicher Zweck ohne gesellschaftlichen Mehrwert verfolgt wird. Hinzu kommt, dass die Beteiligung ja eigentlich für das gemeinnützige Kerngeschäft gedacht ist. Insofern müsste das Kapital in den gemeinnützigen Geschäftsbereich transferiert werden.

Wenn die privatwirtschaftliche Organisation das Investment zur gemeinnützigen Schwesterorganisation durchreichen will, entspricht dies einer steuerpflichtigen Gewinnabführung. Das heißt, es werden Körperschafts- und Gewerbesteuer fällig. Insofern ist ein solches Umweggeschäft nicht wirklich empfehlenswert.

Möglich ist auch die Gewährung eines verzinslichen Darlehens von der privatwirtschaftlichen Organisation an die gemeinnützige Schwesterorganisation. Hier muss aber ein angemessener und marktüblicher Zins vereinbart werden, um nicht der verdeckten Gewinnabführung verdächtigt zu werden. Welches wiederum den Verlust der Gemeinnützigkeit zur Folge haben könnte.

Offen bleibt in beiden Fällen, wie die privatwirtschaftliche Organisation die finanziellen Interessen des Investors bedienen kann. Prinzipiell müsste sie dies aus eigener wirtschaftlicher Kraft meistern können. Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, bedarf es aber meist keiner Beteiligung eines Investors.

Unproblematisch ist lediglich die Beteiligung von privaten Investoren an klassischen Social-Business-Unternehmen. Aber auch hier gilt die Frage, welche Verzinsung oder Rendite akzeptabel ist. Schließlich geht es um den gesellschaftlichen Mehrwert und nicht um private Bereicherung.

Die Auseinandersetzung zum Thema Impact Investment hat in Deutschland gerade erst begonnen. Es gibt einen riesigen Kapitalbedarf aufseiten der Sozialunternehmen und es gibt ein immer größer werdendes Interesse von Investoren, in soziale Unternehmen zu investieren. Die Frage lautet aber, wie – um es in der Metapher von Felix Oldenburg, dem Hauptgeschäftsführer von Ashoka Europe zu formulieren – wir die Planetensysteme zusammenbringen.

Mit viel Fantasie und guter juristischer Beratung lassen sich auch für gemeinnützige Organisationen – insbesondere für GmbH – Modelle entwickeln, die das Bedürfnis der Investoren nach Kontrolle und Mitwirkung aber auch Kapitalbeteiligung befriedigen, beispielsweise durch die Kombination einer Minderheitenbeteiligung und der Vergabe eines Gesellschafterdarlehens. Die Beteiligung ermöglicht Kontrolle und Mitsprache, das Gesellschafterdarlehen gilt als eigenkapitalersetzend, unterliegt jedoch nur im Falle wirtschaftlicher Schwierigkeiten der Vermögensbindung.

Wenn aber die Lust privater Investoren an der finanziellen Unterstützung von Sozialunternehmen erhöht werden soll, ist der Staat gefordert.

Es ist auch nicht nachvollziehbar, dass gewinnorientierte Unternehmen zinsverbilligte Darlehen oder staatliche Ausfallbürgschaften in Anspruch nehmen können, während für Sozialunternehmen – deren Leistungen einen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen – solche Subventionsregelungen nicht existieren. Ein intelligenter Einsatz dieser Instrumentarien – insbesondere im Zusammenspiel mit privaten Investoren – könnte das Problem der Finanzierung von Sozialunternehmen lösen.

**Fazit** Wir stehen vor enormen gesellschaftlichen Herausforderungen. Wenn wir diese meistern wollen, müssen wir neben Business- und Technik-Innovationen auch soziale Innovationen fördern. Es reicht nicht aus, Social Entrepreneure für ihre Leistungen auszuzeichnen, sondern es bedarf besonderer Formen der Unterstützung. Insbesondere muss der Zugang zu Gründungs- und Wachstumskapital – unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Zielstellungen und Organisationsformen von Social Entrepreneuren – gewährleistet werden.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Ashoka ist eine international agierende Nonprofit-Organisation zur Förderung von Social Entrepreneuren. Unterstützt werden Personen, die sich sozial-innovativ für einen positiven Wandel der Gesellschaft einsetzen. Gegründet wurde Ashoka 1980 von Bill Drayton. In Deutschland startete Ashoka im Jahr 2005. Der erste deutsche Ashoka Fellow war Andreas Heinecke mit seinem Sozialunternehmen Dialog im Dunkeln.
- <sup>2</sup> Vgl. [www.germany.ashoka.org](http://www.germany.ashoka.org).
- <sup>3</sup> Nationales Forum für Engagement und Partizipation (NFEP) (2010): Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung, Berlin, online unter [https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/BMFSFJ/Engagementstrategie/Nationale\\_Engagementstrategie.pdf](https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMFSFJ/Engagementstrategie/Nationale_Engagementstrategie.pdf).
- <sup>4</sup> Deutschlands Zukunft gestalten: Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 18. Legislaturperiode, online unter [www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf?\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf?_blob=publicationFile&v=2).
- <sup>5</sup> Informationen hierzu unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_de.htm).
- <sup>6</sup> Europäische Kommission (2014): Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission, Brüssel, online unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_de.pdf).
- <sup>7</sup> Vgl. Städtner, Frank: Zivilgesellschaft stellt jeden zehnten Arbeitsplatz, Pressemitteilung des Stifterverbands für die Deutsche Wirtschaft, 29.06.2011, online unter <https://idw-online.de/de/news430533>.
- <sup>8</sup> Vgl. Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Berlin 1993 [1934] und ders.: Der Prozess der schöpferischen Zerstörung [1946], in: Herdzina, Klaus (Hrsg.) (1975): Wettbewerbstheorie, Köln: 118–123.
- <sup>9</sup> Vgl. Bundesfinanzministerium: Entwicklung der Staatsquote, BMF – I A 4 vom 23. Mai 2014.
- <sup>10</sup> Das Angebot des Beteiligungsfonds der KfW wurde zum Jahreswechsel 2013/2014 wieder eingestellt.

---

## Quellen und Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin; Spiess-Knafl, Wolfgang; Heinecke, Andreas; Schöning, Mirjam; Noble, Abigail (2011): Social Investment Manual – An Introduction for Social Entrepreneurs, München, online unter <http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/SocialInvestmentManual.pdf>
- Heister, Peter (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital, Wiesbaden

Petrick, Stephanie; Weber, Melinda (2013): The Social Impact Investment Ecosystem in Germany – Input for the Meeting of the Social Impact Investing Taskforce established by the G8, Berlin, 18–19 February 2014, online unter <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/the-social-impact-investment-ecosystem-in-germany/>

Scheuerle, Thomas; Glänzel, Gunnar; Knust, Rüdiger; Then, Volker (2013): Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken. Eine Studie im Auftrag der KfW, Heidelberg

Weber, Melinda; Scheck, Barbara (2102): Investmentkapital für den Dritten Sektor. Impact Investing in Deutschland. Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung, online unter [http://www.impactinmotion.com/wp/wp-content/uploads/2013/05/Impact-Investing-in-Deutschland\\_08052013.pdf](http://www.impactinmotion.com/wp/wp-content/uploads/2013/05/Impact-Investing-in-Deutschland_08052013.pdf)



### **Norbert Kunz**

Jahrgang 1958; er gehört zu den wichtigsten und profiliertesten Social Entrepreneurs in Deutschland. Seit über zwanzig Jahren berät und unterstützt er Jungunternehmer, Firmen und gemeinnützige Organisationen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen, Finanzplänen und Organisationsstrukturen. Er ist seit 2007 Ashoka Fellow und wurde 2010 von der Schwab Foundation als Social Entrepreneur des Jahres ausgezeichnet. Verschiedene Projekte der gemeinnützigen Social Impact GmbH (vormals iq consult) erhielten wichtige Auszeichnungen von öffentlichen Institutionen und privaten Stiftungen.

---

## **1.4 Engagement-Beratung**

### **Michael Busch**

Fundraising wird als Mittelbeschaffung für Organisationen verstanden. Dieses Verständnis geht von der Organisationsperspektive aus: Fundraising soll dazu beitragen, dass Organisationen ihre gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen können. Dieser Ausgangspunkt ist berechtigt. Aber er trägt auch die Gefahr einer Selbstbezogenheit in sich, die den Blick auf die Perspektive der Geber verstellt. Eine deutliche Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements in Deutschland wird nur gelingen, wenn gemeinnützige Organisationen das klassische Fundraising durch einen Ansatz erweitern, der nicht ihre eigene Organisation zum Ausgangspunkt nimmt, sondern die Sicht der Geber. Einen solchen Perspektivwechsel ermöglicht das Konzept der Engagement-Beratung.

### 1.4.1 Ausgangspunkte und Annahmen

Während in Deutschland in den letzten Jahren die öffentliche Verschuldung deutlich zugenommen hat, ist die Möglichkeit, sich mit privatem Geldvermögen gesellschaftlich zu engagieren, stark gewachsen. Mehr als eine Million Menschen in Deutschland verfügen über ein Nettofinanzvermögen von mindestens einer Million US-Dollar (Cappemini et al. 2014); das wohlhabendste Prozent der Bevölkerung verfügt über mindestens 23 Prozent des privaten Vermögens (Frick et al. 2010: 55). In dieser Bevölkerungsgruppe liegt das größte Potenzial zur Ausweitung des finanziellen gesellschaftlichen Engagements. Studien zur Vermögenskultur in Deutschland legen nahe: Die grundsätzliche Bereitschaft zum Engagement ist bei vermögenden Privatpersonen vorhanden, sie ist dort auch größer als im Durchschnitt der Bevölkerung (Ströing und Kramer 2011: 110 ff.). Aber der Umfang des Engagements bleibt noch deutlich hinter dem Potenzial der vermögenden Menschen zurück. Das Spendenvolumen bewegt sich seit Jahren zwar insgesamt positiv seitwärts, aber nicht dynamisch aufwärts.

Das Konzept der Engagement-Beratung geht vor diesem Hintergrund von folgenden Annahmen aus: Vermögende Privatpersonen und Unternehmen können viel geben – Kompetenz, Zeit, Kontakte, Produkte, Infrastruktur. Sie werden dies aber nur tun, wenn sie dieses Geben nicht als ein bloßes Abgeben, sondern als ihr eigenes Anliegen erleben. Das setzt voraus, dass sie mit dem konkreten „Gewinn“ ihres Engagements für die Gesellschaft und für sich selbst stärker in Berührung kommen. Eine geberorientierte Beratung und Begleitung kann dazu beitragen, dass ihnen das gelingt und dass sie aufgrund dieser Erfahrung ihr Engagement ausweiten. Als ein zentrales Motiv für gesellschaftliches Engagement setzt das Konzept der Engagement-Beratung dabei den Wunsch voraus, sich als *selbstwirksam* zu erleben: Geber ergreifen konkrete Möglichkeiten, mit denen sie ihr Potenzial, ihre Fähigkeiten und ihre Überzeugungen umsetzen können und mit denen sie Wirkungen erzielen, die ihren persönlichen Lebenszielen entsprechen. Immer stärker tendiert die gesellschaftliche Entwicklung zu einem solchen individuellen Verständnis sozialen Engagements, wie es zum Beispiel in dem folgenden Zitat der Stifterin Barbara Krebs zum Ausdruck kommt: „Ich habe mit der Zeit einen individuellen Umgang mit Geld entwickelt, bei dem ich gelernt habe, mein emotionales, soziales und intellektuelles Potenzial mit meinem finanziellen Potenzial zu verbinden“ (Bloemer 2010: 145). An dieses Verständnis von Engagement knüpft das Konzept der Engagement-Beratung an.

### 1.4.2 Begriff und Gegenstand

Engagement-Beratung ist ein Beratungsansatz, der Geber befähigt, gemäß ihren eigenen Ressourcen, Vorstellungen und Werten soziale Investitionen wirksam umzusetzen. Geber können Privatpersonen, Personenvereinigungen oder Unternehmen sein. Ressourcen sind neben Geld auch Wissen, Erfahrung, Zeit und Netzwerke. Engagement-Beratung umfasst:

- die Klärung der Motive, Werte und Erwartungen des Gebers,
- die Erarbeitung der individuellen Zielsetzung und deren Integration in die Lebens- und Vermögensplanung,

- die Orientierung zu Möglichkeiten und Formen des Engagements,
- die Unterstützung bei der Umsetzung durch geeignete Instrumente, Netzwerke und Partner.

Engagement-Beratung unterscheidet sich damit von:

- der Ehrenamtsberatung oder der Beratung durch Freiwilligenagenturen, da sie in der Regel auch den Einsatz finanzieller Ressourcen umfasst,
- der Stiftungsberatung, da sie sich nicht auf eine bestimmte Rechtsform bezieht,
- der Rechts- und Steuerberatung, die formale Aspekte bei der Umsetzung von Engagement klärt,
- der Vermögensberatung, die traditionell nur auf die Bewahrung und Mehrung materieller Werte ausgerichtet ist, nicht auf deren Nutzung.

Gegenüber dem organisationsbezogenen Begriff des klassischen Fundraisings kann der Begriff der Engagement-Beratung eine wichtige Korrekturfunktion wahrnehmen. Er lenkt das Augenmerk stärker auf das Geben als auf das Nehmen. Statt einer bloßen Akquiseorientierung wird das Interesse an den Motiven des Gebens betont. Die gesellschaftliche Dimension des Engagements rückt stärker in den Mittelpunkt als der Nutzen für eine bestimmte Organisation.

Der Begriff Engagement-Beratung wird hier anstelle der Bezeichnung „Philanthropie-Beratung“ verwendet. Der Philanthropie-Begriff ist in seiner gesellschaftlichen Wirkung dadurch eingeschränkt, dass er häufig nur auf die Beratung von Privatpersonen („Philanthropen“) bezogen wird, auf die Förderung mit Geld oder auf eine sehr elitäre oder exklusive Gruppe von Gebern. Zudem wird Philanthropie in Deutschland oft als moralische Eigenschaft des Gebers, des Philanthropen, verstanden; gesellschaftliches Engagement wird man aber nicht richtig verstehen und fördern können, wenn man es aus einem Überwiegen „altruistischer“ über „egoistische“ Charaktereigenschaften erklärt. Demgegenüber ist der Begriff des Engagements dynamischer, umfassender und stärker inkludierend.

### 1.4.3 Rollen und Ziele

Engagement-Beratung kann in unterschiedlichem Kontext stattfinden. Sie kann geleistet werden durch:

- selbstständige Anbieter von Beratungs- und Dienstleistungen im Dritten Sektor,
- Nonprofit-Organisationen, die eine geberorientierte Beratung und Unterstützung für ihre Großspender und Stifter anbieten,
- Bürgerstiftungen, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen, die Engagement fördern,
- kommunale oder staatliche Stellen der Engagement-Förderung,
- Mitarbeitende in Vermögensverwaltungen, Stiftungsverwaltungen und Banken,
- Geberinnen und Geber, die andere bei ihrem philanthropischen Handeln begleiten.

Die Rolle, aus der heraus die Berater handeln, prägt maßgeblich die Praxis der Engagement-Beratung. Ein Beratungsprozess kann nur gelingen, wenn die Ziele der Engagement-Beratung bewusst sind und klar benannt werden. Sie liegen auf drei Interessen-Ebenen: der Ebene des Gebers, der Gesellschaft als Ganzes und des Beraters.

Geberziele sind zum Beispiel:

- die Klärung der eigenen Ziele und Wünsche,
- die Zufriedenheit mit dem eigenen Engagement und dessen Wirkungen,
- die Fähigkeit der Vermittlung und Legitimation des eigenen Engagements gegenüber Dritten.

Gesellschaftliche Ziele sind zum Beispiel:

- die Ermöglichung von gesellschaftlicher Partizipation und Beteiligung,
- die Mitwirkung bei der Lösung konkreter gesellschaftlicher Aufgaben,
- die mittelbare Wirkung (Vorbild) für eine Kultur des Engagements insgesamt.

Die Beraterziele sind abhängig von seiner Rolle und seiner organisatorischen Einbindung. Neben den bereits genannten Zielen können dazugehören:

- die Förderung gemeinnütziger Organisationszwecke,
- die Förderung gemeinnütziger Zwecke in Teilbereichen der Gesellschaft (z. B. einer Kommune),
- die Förderung eigener wirtschaftlicher Interessen (z. B. Vergütung, Kundenbindung).

#### 1.4.4 Engagement-Partnerschaft

Der Ansatz der Engagement-Beratung kann im Rahmen des Fundraisings in erster Linie für solche Geber fruchtbar gemacht werden, die wegen des Umfangs oder der Dauer ihres Engagements besondere Erwartungen und Bedürfnisse mitbringen. Das sind vor allem Großspender, Stifter und Erblasser. Gemeinnützige Organisationen können solchen Gebern auf der Grundlage des Konzeptes der Engagement-Beratung konkrete Hilfen beim Stiften, Fördern oder Vererben zur Verfügung stellen. Wir schlagen vor, das gemeinsame Engagement von Gebern und gemeinnützigen Organisationen als „Engagement-Partnerschaften“ zu bezeichnen. Zu den Angeboten und Strukturen im Rahmen einer Engagement-Partnerschaft kann etwa die Vermittlung individueller Fördermöglichkeiten gehören, die Durchführung von Kooperationsprojekten, die Verwaltung von Treuhandstiftungen oder die Beratung bei Fragen der Nachlassregelung. Wie auch immer solche Angebote ausgestaltet oder bezeichnet werden: Haltung und Methode im Rahmen einer Engagement-Partnerschaft unterscheiden sich deutlich vom klassischen Fundraising.

Fundraising aus der Perspektive der Mittelbeschaffung vermittelt Gebern die folgende Grundbeziehung: „Wir möchten gesellschaftliche Probleme lösen. Bitten stellen Sie uns dazu Ihre Ressourcen zur Verfügung. *Helfen Sie uns, damit wir effektiv helfen können.*“ (vgl. Abb. 1.1)

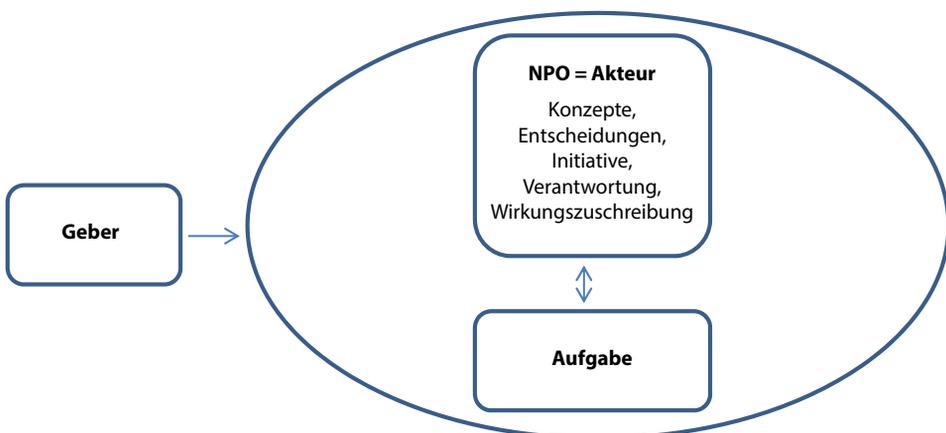
Im Rahmen einer Engagement-Partnerschaft ist die Beziehung eine andere: „Sie möchten gesellschaftliche Probleme lösen. Wir stellen uns Ihnen als Partner dafür zur Verfügung. *Wir helfen Ihnen, damit Sie effektiv helfen können.*“ (vgl. Abb. 1.2)

Die angedeutete Unterscheidung mag theoretisch klingen. Aber sie ist fundamental. Wird diese veränderte Haltung in das Organisationshandeln übernommen, ergeben sich daraus Anforderungen und praktische Konsequenzen, die sich im Erscheinungsbild und den Prozessen einer Organisation niederschlagen, unter anderem:

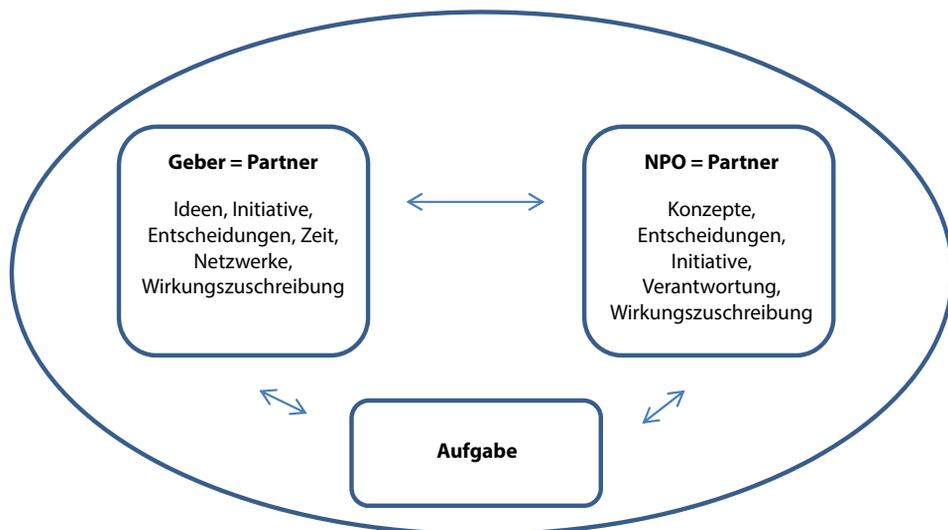
- interne Prozesse ermöglichen individuelle Projektvorschläge und Berichterstattung,
- die Auswahl und Schulung von Mitarbeitern werden auf eine geberorientierte Beratung abgestimmt,
- langfristige Zielvorgaben statt kurzfristiger Akquiseziele schaffen den nötigen Freiraum für eine geberorientierte Beratung.

Die vor allem akquiseorientierte Ausrichtung des Fundraisings ist eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu partnerschaftlichen Beziehungen mit Großspendern und Stiftern und zu mehr Engagement. Wird das Fundraising konsequent durch das Konzept der Engagement-Beratung erweitert, signalisiert dies den Gebern, dass nicht primär organisationsbezogene Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen, sondern dass (auch) ihre eigenen Möglichkeiten und Ziele Grundlage der Beziehung sind. Der Mehrwert für eine Organisation, die Engagement-Beratung als Haltung und Methode bei der Betreuung von Großspendern und Stiftern etabliert, liegt darin, dass:

- die Ansprache nicht als aufdringlich empfunden wird und Vertrauen entsteht,
- Geber ihre eigenen Ressourcen umfassender wahrnehmen,
- Engagement und Verantwortung steigen und dauerhafter werden,
- langfristig mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.



**Abb. 1.1** Perspektive Fundraising  
(Quelle: eigene Darstellung)



**Abb. 1.2** Perspektive Engagement-Partnerschaft  
(Quelle: eigene Darstellung)

- Grundlagen für eine konkrete Umsetzung in der Praxis vermitteln die Fortbildung zum Engagement-Berater (eine Kooperation von Fundraising Akademie, PHINEO gAG und Haus des Stiftens gGmbH) und das Strategiepapier „PLAN B für Non-Profits“ der Haus des Stiftens gGmbH.

**Fazit** Trotz des stark angewachsenen privaten Vermögens in Deutschland und trotz einer deutlichen Professionalisierung und Ausweitung des Fundraisings hat sich das Spendenvolumen in den letzten Jahren nicht entsprechend deutlich nach oben bewegt. Das Potenzial für eine Zunahme des gesellschaftlichen Engagements liegt insbesondere bei vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmen. Engagement-Beratung stellt eine Möglichkeit dar, diese Geber auf dem Weg zu mehr Engagement zu begleiten.

Das Konzept der Engagement-Beratung will Organisationen ermutigen, die Blickrichtung zu ändern. Zu Recht verstehen sich die Organisationen als Träger und Gestalter von gesellschaftlichen Veränderungen. Wenn sie ihre Aufgabe zugleich darin sehen, Geber zu effektiver Hilfe zu ermächtigen; wenn sie verstehen, dass Geber sich im Ergebnis nicht für Organisationen, sondern für Zwecke und Menschen engagieren; wenn sie individuelle Hilfsmöglichkeiten sichtbar machen – dann wird dadurch immer deutlicher werden, dass die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben nicht etwa an gemeinnützige Organisationen delegiert ist, sondern dass es auf das Engagement jedes Einzelnen ankommt.

## Quellen und Literatur

Bloemer, Vera (2010): Stifterinnen: Frauen erzählen von ihrem Engagement. Ein Lesebuch, Berlin

Brochier Stiftung (Hrsg.) (2012): PLAN B – Wie es gelingen kann, dass sich immer mehr Menschen mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren, online unter <http://brochier-stiftung.de/strategiepapier-plan-b-veroeffentlicht/> (Zugegriffen am 23. Februar 2015)

Capgemini; RBC Wealth Management (2014): World Wealth Report 2014, online unter [www.world-wealthreport.com](http://www.world-wealthreport.com)

Frick, Joachim R.; Grabka, Markus M.; Hauser, Richard (2010): Die Verteilung der Vermögen in Deutschland. Empirische Analysen für Personen und Haushalte, Berlin

Haus des Stiftens gGmbH (Hrsg.) (2015): PLAN B für Non-Profits – wie es gelingen kann, mehr Stifter, Förderer und Erblasser als Partner zu gewinnen, online unter [http://www.haus-des-stiftens.org/wp-content/uploads/2015/04/planB\\_kf\\_Versand.pdf](http://www.haus-des-stiftens.org/wp-content/uploads/2015/04/planB_kf_Versand.pdf)

Lauterbach, Wolfgang; Druyen, Thomas; Grundmann, Matthias (Hrsg.) (2011): Vermögen in Deutschland. Heterogenität und Verantwortung, Wiesbaden

„Sieben Thesen für eine neue Vermögenskultur“. Policy-Brief 08/11 der Stiftung Neue Verantwortung, August 2011, online unter [http://www.good-root.org/fileadmin/user\\_upload/goodroot/Ressourcen/11\\_08\\_Policy\\_Brief\\_NV\\_Vermögenskultur.pdf](http://www.good-root.org/fileadmin/user_upload/goodroot/Ressourcen/11_08_Policy_Brief_NV_Vermögenskultur.pdf) (Zugegriffen am 23. Februar 2015)

Ströing Miriam; Kramer, Melanie (2011): Reichtum und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. In: Lauterbach, Wolfgang; Druyen, Thomas; Grundmann, Matthias (Hrsg.): Vermögen in Deutschland. Heterogenität und Verantwortung, Wiesbaden: 95–142



### Michael Busch

Jahrgang 1964; Rechtsanwalt, leitet das Frankfurter Büro der Haus des Stiftens gGmbH. In dieser Funktion ist er beratend sowohl für Stifter und Förderer, als auch für Vermögensberater und gemeinnützige Organisationen tätig. Er ist Studienleiter der Fortbildung zum Engagement-Berater, die gemeinsam von der Fundraising Akademie, der PHINEO gAG und der Haus des Stiftens gGmbH durchgeführt wird. Zuvor arbeitete er in leitenden Funktionen im Bereich der grenzüberschreitenden Sozialarbeit und der Entwicklungshilfe.

---

## 2.1 Was ist Fundraising?

**Kai Fischer, Friedrich Haurert, Thomas Kreuzer**

Die Feststellung ist nicht neu und wurde schon vielfach geäußert: Es keinen einheitlichen Fundraising-Begriff. Jeder Autor versteht etwas anderes darunter. Da liegt es auf der Hand, den unterschiedlichen Verwendungen des Begriffs nachzugehen und aufzuzeigen, wie er in verschiedenen Kontexten verstanden wird. Neben vielen Differenzierungen im Detail lassen sich zwei Paradigmen unterscheiden: Während auf der einen Seite „Fundraising“ mit der Beschaffung von Ressourcen assoziiert wird, lässt es sich auf der anderen Seite als Organisationsprinzip von Zivilgesellschaft verstehen, das auf Gabe-Handeln basiert.

Die nachfolgend aufgezeigten Verständnisse machen nicht nur die Unterschiedlichkeit im Zugang zu Fundraising deutlich. Sie haben auch weitreichende Auswirkungen auf die Praxis selbst und die strategische und konzeptionelle Einbindung des Fundraisings in Organisationen. Auch wenn dies aus Platzgründen hier nicht ausgeführt werden kann, soll an dieser Stelle hervorgehoben werden: Das jeweilige Verständnis ist immer auch handlungsleitend und wirkt sich auf das Fundraising selbst und damit auf die Beziehungen zu Förderern, Organisationen und letztendlich auf die Zivilgesellschaft aus.

### 2.1.1 Vom Handwerk zur Gestaltung von Gesellschaft

Der Begriff „Fundraising“ verweist selbst schon auf die Tätigkeit: auf das Wachsen (engl. *to raise*) des Vermögens (*fund*) der jeweiligen Organisation. Mit der Betonung auf die Tätigkeit wird deutlich, was hierunter zu verstehen ist: Fundraising ist eine Aktivität von Nonprofit-Organisationen, aufgrund derer ihr Vermögen bzw. die vorhandenen Ressourcen wachsen. In diesem Verständnis entwickelte sich Fundraising zu einem Handwerk – einer

professionellen Tätigkeit mit einem Ethos, das nach den Regeln, die aus der praktischen Erfahrung gewonnen werden, ausgeführt wird.

In den letzten Jahren hat sich dieses Fundraising-Verständnis gewandelt. Inzwischen wird auch im angelsächsischen Raum von „Fundraising“ in einem Wort gesprochen. Im Gegensatz zur ursprünglichen Betonung der Tätigkeit verweist der zusammengescriebene Begriff auf die betriebliche Funktion.<sup>1</sup> Es ist nicht länger damit getan, Ressourcen einzuwerben. Hinzugetreten sind strategische und taktische Aspekte ebenso wie das Controlling, ohne das Fundraising heute kaum mehr ökonomisch sinnvoll umgesetzt werden kann. Mithin hat es sich auch von einer handwerklichen Einwerbung von Spenden zu einem strategisch und systematisch geplanten und umsetzbaren Prozess entwickelt.

Im Ergebnis dieses Prozesses steht Fundraising im Spannungsfeld von betrieblicher Funktion auf der einen und konkreter Tätigkeit auf der anderen Seite. Als betriebliche Funktion geht es beim Fundraising um Fragen des Einsatzes von Ressourcen (welche Personal- und Finanzressourcen müssen investiert werden?), die mikropolitische Auseinandersetzung um die Zuweisung dieser Ressourcen und das Controlling der Fundraising-Prozesse, um den Einsatz der Ressourcen zu optimieren und zu legitimieren.

Als konkrete Tätigkeit geht es nach wie vor um Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Interessenten und Förderern, die sowohl einzeln als auch kollektiv – per Direktmarketing oder Massenmedien – erfolgen kann. Dabei ist Kommunikation auf die Einwerbung der benötigten Ressourcen ausgerichtet, und Fundraising muss sich hieran messen lassen. Infolgedessen wird Kommunikation geplant, vorbereitet, umgesetzt und evaluiert und werden die Ergebnisse des Fundraisings dem Controlling unterworfen. Erst dies ermöglicht die Optimierung der Kommunikationsprozesse. Ein wesentlicher Aspekt, der im Controlling immer wieder deutlich wird, ist die Orientierung der Kommunikation an den explizit geäußerten und impliziert durch Handlungen erschließbaren Wünschen und Bedürfnissen der Förderer.<sup>2</sup> Entsprechend sind Daten über Reaktionen und Äußerungen von Interessenten und Förderern zu erfassen, die die Grundlage der Kommunikation mit ihnen bilden. Insofern erfolgt die Kommunikation mit Förderern durchaus zirkulär.

Dabei kann die Tätigkeit in Bezug auf die ökonomischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation gesehen werden. In dieser Perspektive werden im Fundraising die notwendigen Ressourcen beschafft, die für die Projekte und Programme bzw. die Prozesse der Organisation selbst benötigt werden. Konfliktär wird dies, wenn Anforderungen und Ethos der handwerklichen Tätigkeit nicht mit den betrieblichen Rahmenbedingungen und ökonomischen Anforderungen übereinstimmen: Also wenn beispielsweise Ergebnisse erwartet werden, die mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Strukturen oder Abläufen nicht erzielt werden können.

In einer globaleren Perspektive kann Fundraising auch als Gestaltungsprinzip von Zivilgesellschaft selbst verstanden werden. In diesem Verständnis organisieren sich Menschen in Nonprofit-Organisationen und stellen ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Fundraising wird damit zu einem Prinzip, anhand dessen Zivilgesellschaft und gesellschaftliche Solidarität organisiert werden können. Die Einwerbung der notwendigen Ressourcen ist somit nicht mehr das Ziel des Fundraisings, sondern Folge dieses Gestaltungsprinzips.

Damit lässt sich Fundraising aus der Umklammerung der Betriebswirtschaftslehre und speziell des Marketings befreien und einer interdisziplinären Betrachtung zugänglich machen. Die Perspektive auf das Fundraising wird auf diese Weise interdisziplinär. Es bestehen Anschlüsse an Diskurse der (Sozial-)Anthropologie und der (Sozial-)Philosophie ebenso wie der Gesellschaftstheorie, Politikwissenschaft und sogar der Theologie. Wie diese Zugänge für das Fundraising fruchtbar gemacht werden können, ist im deutschsprachigen Raum bislang aufgrund des stark betriebswirtschaftlichen Fokus kaum herausgearbeitet; erste Ideen und Skizzen finden sich in einzelnen Beiträgen in diesem Handbuch.

Die Ansätze und Verständnisse, die heute im Fundraising vorzufinden sind, lassen sich in vier Ebenen differenzieren: Auf der ersten Ebene stehen die Ressourcen im Mittelpunkt, die im Fundraising eingeworben werden können, auf der nächsten Ebene die Formen der Einnahmen selbst. Auf der dritten Ebene geht es darum, mit welchen Verständnissen Organisationen und Fundraiser selbst an Fundraising herangehen. Die vierte Ebene schließlich thematisiert die bereits angesprochenen Paradigmen.

### 2.1.2 Der Ressourcen-Begriff

Hinter dem Ressourcen-Begriff verbirgt sich die Frage nach dem Inhalt dessen, was im Fundraising eingeworben wird. Neben Geld und Geld-Äquivalenten (z. B. Aktien) gehören hierzu auch Sachmittel, Leistungen, Rechte oder Arbeit. In der Fundraising-Theorie ist der Ressourcen-Begriff weit gefasst. In der Praxis dagegen liegt der Fokus häufig auf dem Einwerben von Geld und geldwerten Mitteln, die in Geld verwandelt werden können.

Aus Sicht der Nonprofit-Organisationen ist das durchaus funktional: Anlass für Fundraising ist häufig das Fehlen von finanziellen Mitteln, um Leistungen im Rahmen von Projekten und Programmen bzw. die Verwaltung der Organisation selbst finanzieren zu können. Dieser Anforderung kann sich Fundraising als betriebliche Funktion von Nonprofit-Organisationen kaum entziehen. Wird hingegen Fundraising als Gestaltungsprinzip von Zivilgesellschaft verstanden, erscheint diese Sichtweise als zu begrenzt und zu einseitig, da jede Form der Gabe nicht nur der Organisation hilft, Wirkung zu erzielen, sondern auch Beziehungen zu den Unterstützern schafft und sie in den Prozess der Erzeugung von Wirkung mit einbezieht.

Die Fokussierung auf finanzielle Mittel und ihre Äquivalente in der Praxis hat dazu geführt, dass um die Einwerbung von unentgeltlicher Arbeitsleistung ein eigener Diskurs und ein eigenes Aufgabenfeld entstanden sind. Obwohl freiwillige und ehrenamtliche Arbeit auch unter die Ressourcen fallen, die im Fundraising eingeworben werden können, hat sich das „Ehrenamtsmanagement“ inklusive der damit verbundenen Ausbildungsgänge parallel zum Fundraising entwickelt. In der Praxis bestehen zwischen beiden Aufgabenfeldern kaum Berührungspunkte.

Inzwischen gibt es erste Ansätze im Fundraising, die Mobilisierung und Partizipation von Förderern auf der einen und unterschiedliche Formen von Social Business auf der anderen Seite zu verbinden suchen. Dabei wird darauf abgehoben, dass Menschen, die für eine

Aufgabe mobilisiert werden können und damit in unterschiedlichster Form an Prozessen und Ergebnisse partizipieren können, auch bereit sein müssten, Ressourcen für gemeinsame Ziele bereitzustellen. Die Einbeziehung von Social Business eröffnet die Möglichkeit, Fundraising für unternehmerische Prozesse zu öffnen. Förderer stellen Investitionsmittel bereit oder sind Käufer von Waren, die ihnen von den Organisationen angeboten werden.

### 2.1.3 Formen von Einnahmen

Folgt man der Differenzierung der international vergleichenden Studie zum Dritten Sektor der Johns Hopkins Universität (Salamon und Anheier 1996)<sup>3</sup>, lassen sich drei Formen von Einnahmen bei Nonprofit-Organisationen unterscheiden: Sie verfügen demnach über selbsterwirtschaftete Einnahmen, über öffentliche Mittel als Zuwendungen und über philanthropische Mittel. In letzter Zeit sind Investitionsmittel hinzugekommen.

Bei *selbsterwirtschafteten Einnahmen* erstellen Nonprofit-Organisationen Produkte oder Dienstleistungen, die sie auf einem Markt anbieten und die von Kunden gekauft werden. Hierbei kann es sich um Leistungen handeln, die unmittelbar zum Zweck der Organisation gehören: Der Verkauf von Eintrittskarten zu einer Theateraufführung gehört ebenso in diese Kategorie wie die Betreuung von Behinderten. Dabei ist unerheblich, ob die Empfänger der Leistungen aus öffentlichen Kassen subventioniert werden, wie dies beispielsweise der Fall ist, wenn Eltern mit einer Kita-Card Betreuungsleistungen nutzen und ihren Anspruch an den Staat auf Unterstützung an die Kita abtreten.

Einnahmen für Leistungen können – wie das Beispiel Gastronomie in einem Museum zeigt – auch jenseits des Zwecks erzielt werden. In diesen Fällen treten die Organisationen auf Märkten in Konkurrenz zu Unternehmen auf, müssen sich entsprechend verhalten und werden auch entsprechend besteuert. In diese Kategorie gehören vielfach auch Leistungen im Sponsoring oder aufgrund von Unternehmenskooperationen.

*Öffentliche Mittel als Zuwendungen* erhalten Nonprofit-Organisationen, wenn der Staat an Leistungen Interesse und ein entsprechendes politisches Programm formuliert hat und der Betrag in den Haushalt eingestellt wurde. Charakteristisch bei Zuwendungen ist das Antragsverfahren, bei dem der Zuwendungsgeber die Konditionen der Gewährung der Zuwendung vorgibt und seitens der Nonprofit-Organisation als Zuwendungsempfänger in der Regel kein Anspruch auf Zuwendung besteht. Allerdings sind nicht alle öffentlichen Mittel Zuwendungen. Zunehmend werden durch den Staat Aufträge formuliert, um die sich sowohl Nonprofit-Organisationen als auch Unternehmen bewerben können. Einnahmen aus diesen Aufträgen sind dann selbst erwirtschaftet.

*Philanthropische Mittel* werden hingegen von Menschen, Unternehmen und Organisationen gegeben, ohne dafür eine „marktadäquate Gegenleistung“ zu erhalten. Hierbei handelt es sich um einseitige Transaktionen. Dies schließt nicht aus, dass Förderer auch einen Nutzen generieren können, sie müssen es aber nicht zwingend (siehe Abschn. 1.2.3 Gebe-Logiken). Dieser liegt jedoch nicht im Konsum der Leistungen bzw. Produkte, die erstellt werden, sondern im Geben selbst. Die erstellten Leistungen und Produkte werden an