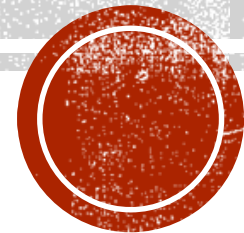


FUNDRAISING UND INSTITUTIONAL READINESS

**Ergebnisse einer Befragung unter 1'111 Fundraiser:innen aus
Österreich, Deutschland und der Schweiz**

11. Oktober 2022

Marc Daniel Kretzer



HYPOTHESEN UND VORGEHEN

- **Arbeitszufriedenheit von Fundraiser*innen:**
 - Nur 66,8 % der Fundraiser*innen mit ihrer Arbeit „zufrieden“
 - Untersuchung von Boenigk, Dobberphul und Neukirchen (2019): 307 Teilnehmende
 - Dagegen Schmeißer (2013): Im Dritten Sektor: 88 % mit ihrer Arbeit zufrieden
 - Differenz größer als 20 %
- **Berichte und Feedback von Fundraiser*innen zu Institutional Readiness (IR)**
- **Ausgangsfrage: Besteht ein ursächlicher Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit von Fundraiser*innen und IR?**



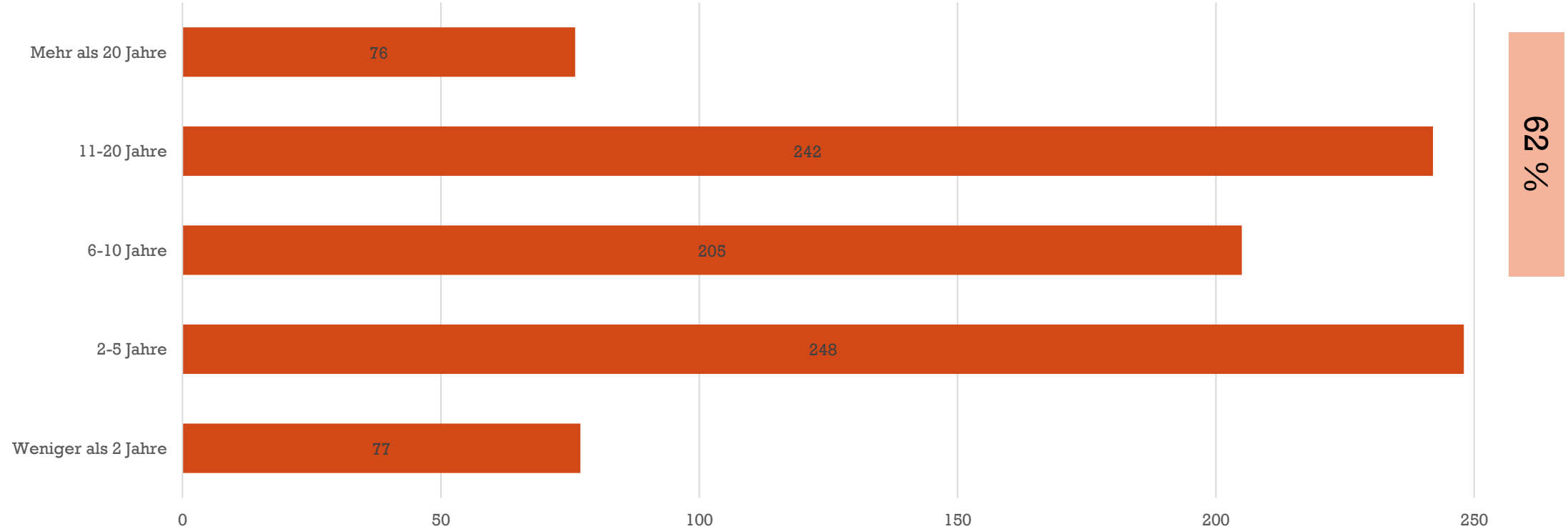
BEFRAGUNG

- 1.111 Fundraiser*innen haben die 26 Fragen beantwortet
 - 617 aus Deutschland (73 %)
 - 119 aus Österreich (14 %)
 - 113 aus der Schweiz (13 %)
- Nur in NPO Beschäftigte (keine Agenturmitarbeitenden, keine Ehrenamtlichen/Freiwilligen)
- Gesamtteilnehmendenzahl: 1.288
- Befragungsdauer: 24.2.-26.5.2021
- Durchschnittliche Bearbeitungsdauer: 18 Min.
- Insg. ca. 1,5 Monate Arbeitszeit wurden von den Befragten aufgewendet.
- **Herzlichen Dank für diese überwältigende Beteiligung und dieses enorme Engagement!**



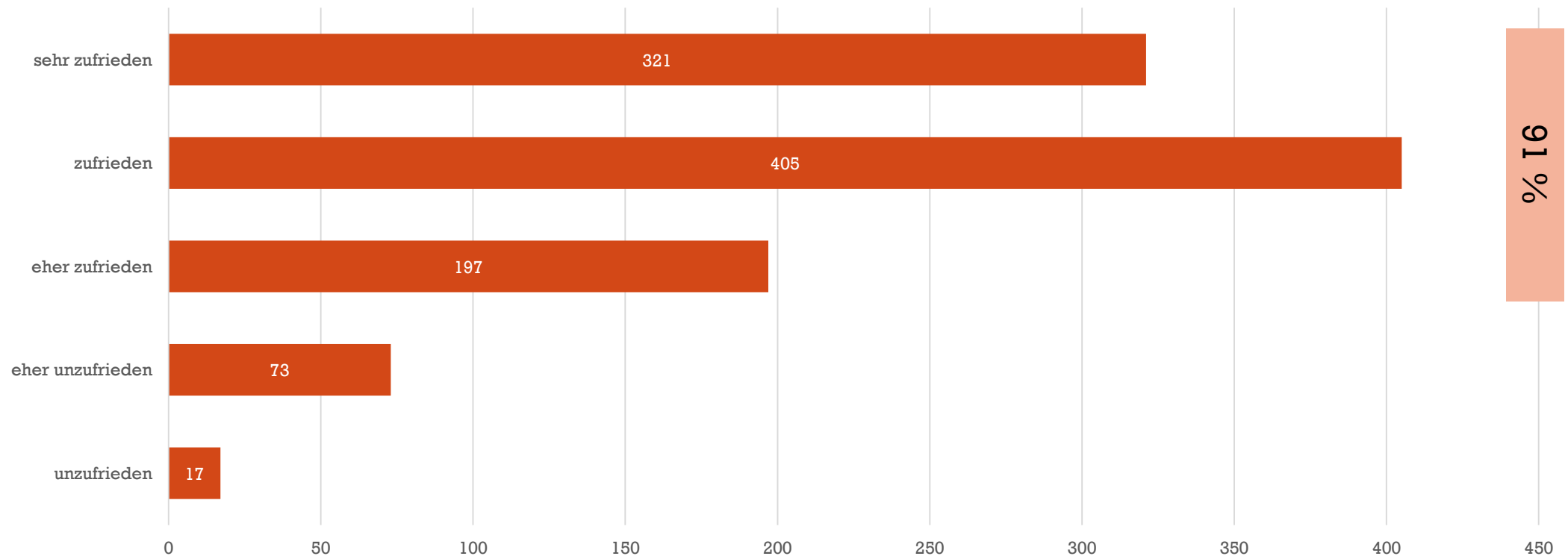
FUNDRAISING-BERUFSERFAHRUNG

Fundraising-Berufserfahrung (n = 848)



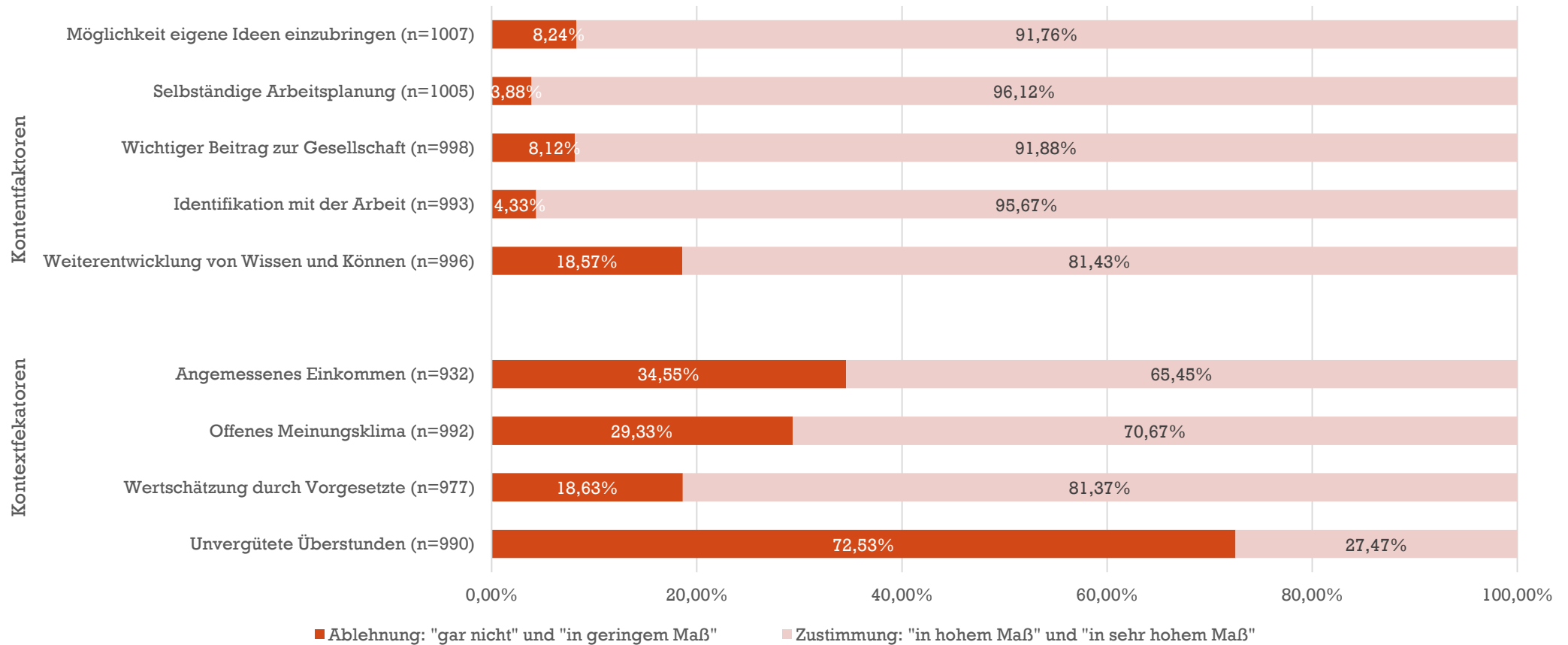
ARBEITSZUFRIEDENHEIT VON FUNDRAISER*INNEN

Zufriedenheits-Gesamteinschätzung der Fundraiser*innen (n=1013)



ARBEITSZUFRIEDENHEIT NACH EINZELFAKTOREN

Arbeitszufriedenheit nach Kontent- und Kontextfaktoren



DGB-STUDIE ZU ARBEITSBEDINGUNGEN IM DGB

- Fragen aus DGB-Studie wurden den Fundraiser*innen gestellt
 - 6.297 Beschäftigte aus 18 DGB-Branchen befragt
- Der Vergleich zeigt:
 - In 8 von 9 Bereichen: Lage der Fundraiser*innen erheblich besser
 - Es gibt kaum Einzelbranchen, die in Teilaspekten bessere Ergebnisse aufweisen
 - Auch bei Zufriedenheit mit Einkommen: Nur 5 DGB-Branchen zufriedener
 - Einzige Ausnahme: Fundraiser*innen leisten erheblich mehr unbezahlte Überstunden



FAZIT ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Im Gegensatz zum negativen öffentlichen Image ist der Fundraising-Beruf

- sehr erfüllend
- sinnstiftend
- mit vielen Lern-, Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten
- mit viel Wertschätzung durch die Vorgesetzten,
- mit hoher Arbeitsidentifikation
- geht mit der starken Gewissheit einhergeht, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten
- mit vielen Freiheiten verbunden



BEGRIFF: INSTITUTIONAL READINESS (IR)

- Begriff IR im Fundraising-Bereich verbreitet – sonst in den Organisationswissenschaften kaum verbreitet.
- Doppeltes Vorgehen:
 - Deduktiv: Literatur von Haibach, Wallmeyer, Urselmann etc. ausgewertet und die beschriebenen IR-Aspekte abgefragt.
 - 22 Teilaspekte identifiziert und abgefragt
 - Induktiv: Fundraiser*innen nach IR-Baustellen gefragt, um daraus IR-Bild aus Fundraiser*innensicht zu ermitteln



FÜNF IR-FAKTOREN NACH HAIBACH

- 1: Case for support (Fundraising-Zielbild)
- 2: realistische Förderprojekte u. plausibler Finanzbedarf
- 3: potentielle Förderer (Stakeholder-Modell)
- 4: inspirierende Führungspersönlichkeiten (haupt- und ehrenamtlich)
 - Tragen als Vorbilder Kontaktarbeit mit
 - FR-Akzeptanz unter MA fördern
- 5: strukturelle und personelle Voraussetzungen
 - FR als Querschnittsaufgabe: Zusammenspiel der Abteilungen
 - Definierte Fundraisingziele
 - FR-Budget
 - Personalmanagement: MA-Ressourcen
 - Infrastruktur, Datenbank



IR NACH WALLMEYER

- FR als strategische Führungsfunktion (keine Unterabteilung oder nachgeordnete Funktion)
- Stabsstelle oder (Haupt-)Abteilung
- besondere Rechte: Mitsprache- und Vetorecht
- Freiheit zu Testen (ohne Gremien-Entscheidungen)
- Eigenes Budget
- Outsourcing-Management



IR NACH URSELMANN

- Zusammenhang zw. Motivation u. Organisationserfolg
- MA-Identifikation mit der Organisation
- Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte
- offene Informationspolitik
- Fort- und Weiterbildung



FÜHRUNGSDIMENSIONEN NACH WUNDERER

Personal-interaktive
(direkte) Führung



Strukturell-systemische
(indirekte) Führung



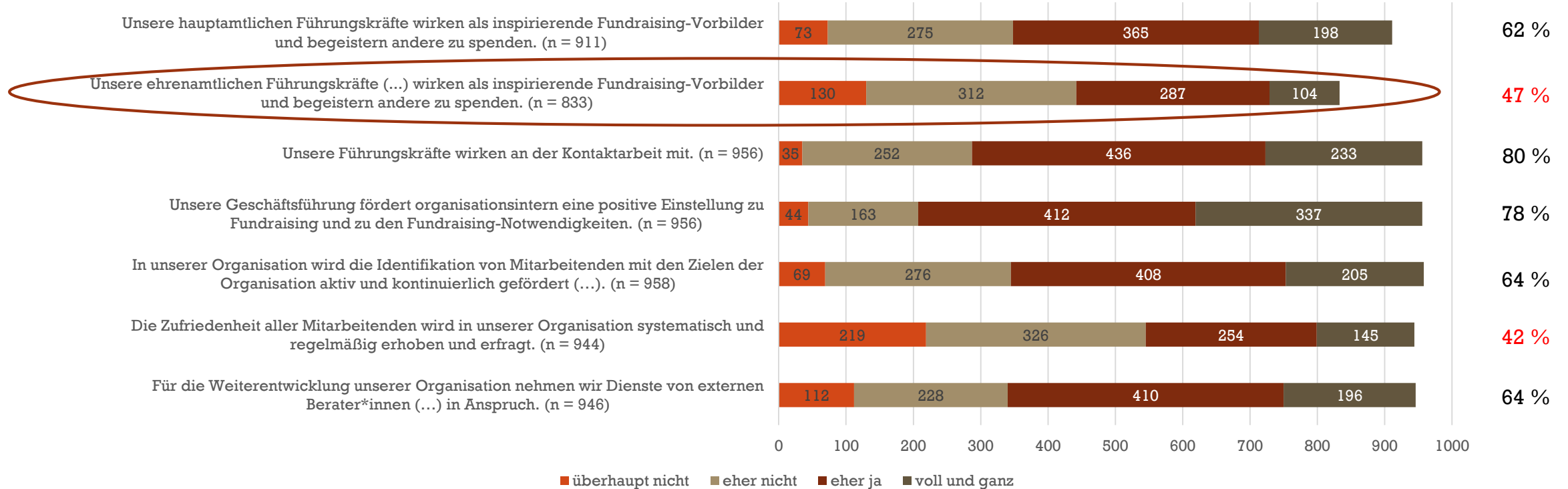
- (Unternehmens- und Führungs-)Kultur,
- Formulierte Strategie und Ziele,
- Organisation (Arbeitsprozesse, Stellenbeschreibung, def. Kompetenzen)
- qualitative Personalstruktur (Personalauswahl u. Personalentwicklung)



IR UND PERSONALE FÜHRUNG

IR und personale Führung in der Organisation

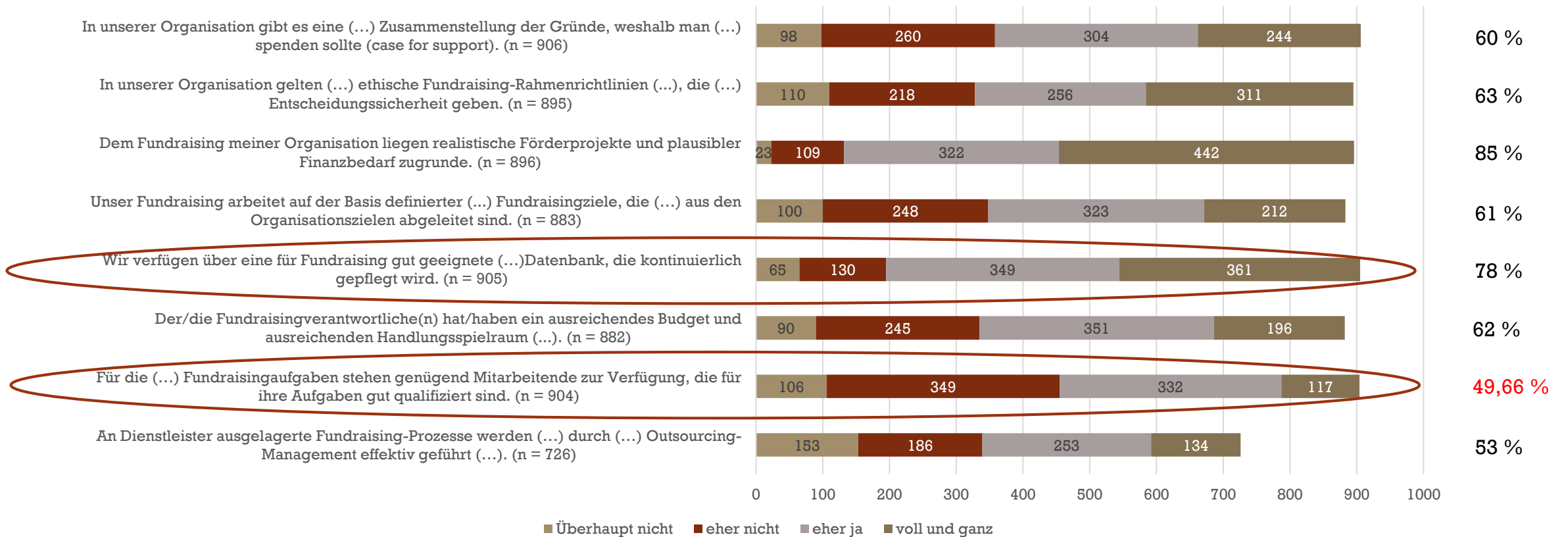
„Eher ja“ + „v & g“



IR UND STRUKTURELLE FÜHRUNG

Strukturelle Führung und IR: Fundraisingspezifische Bedingungen

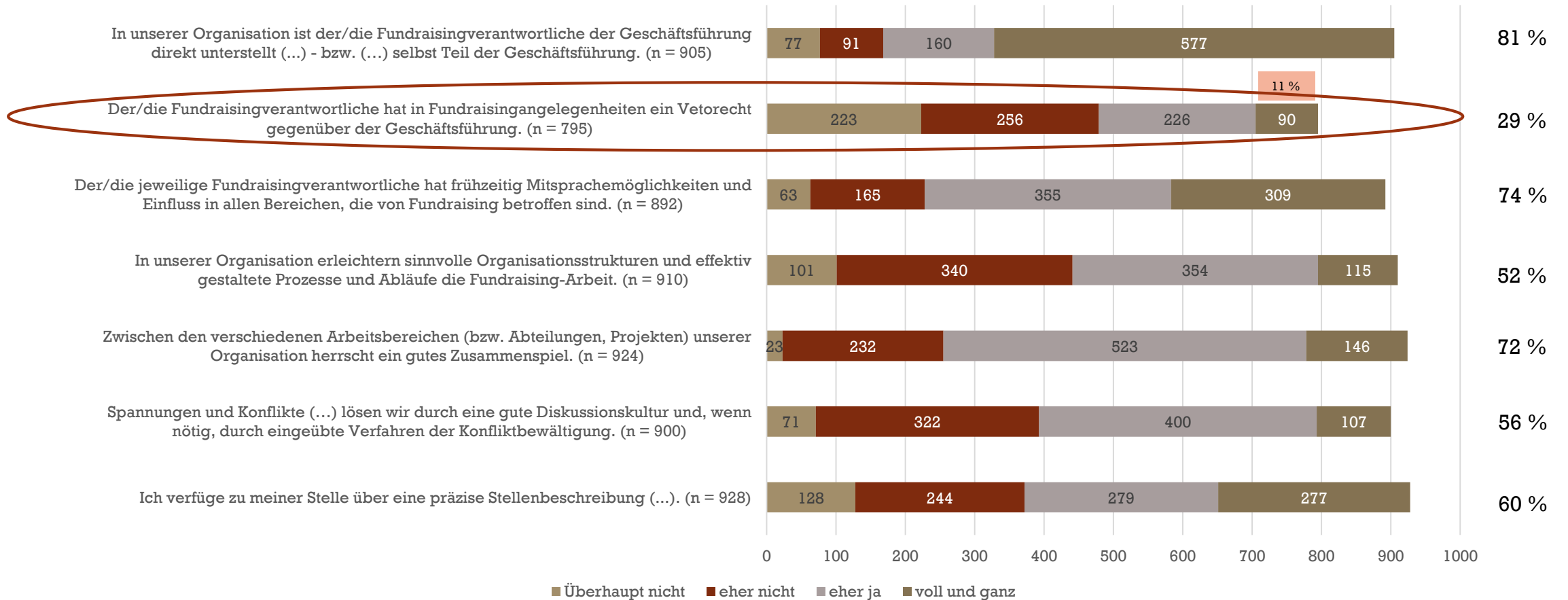
„Eher ja“ + „v & g“



IR UND STRUKTURELLE FÜHRUNG: SCHNITTSTELLEN

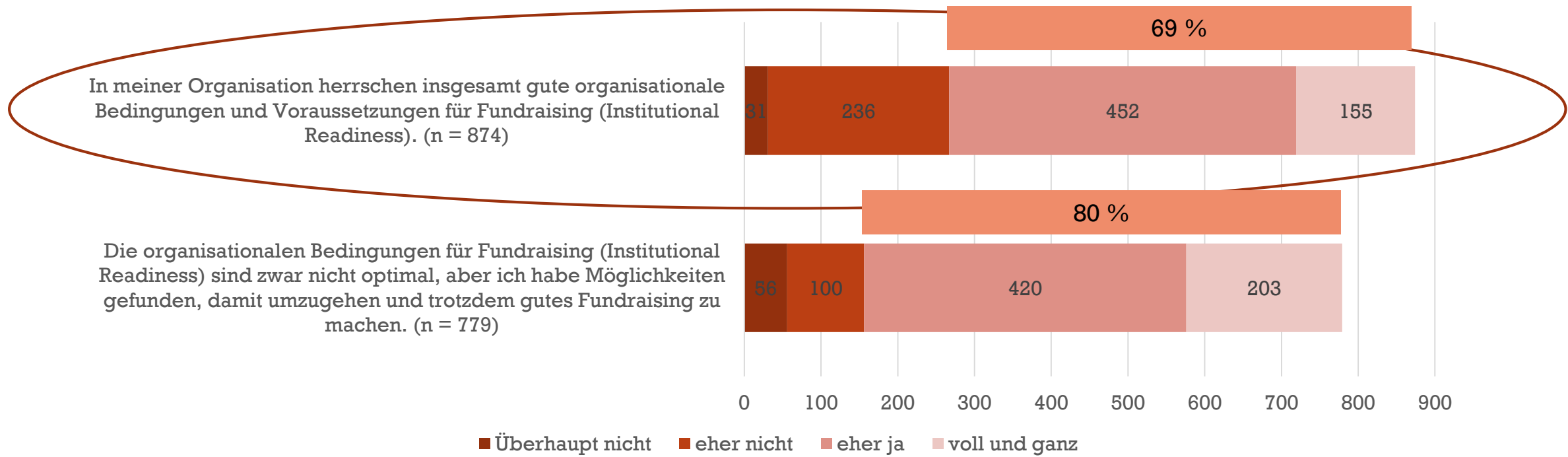
IR und strukturelle Führung: Schnittstellen der Organisation

„Eher ja“ + „v & g“



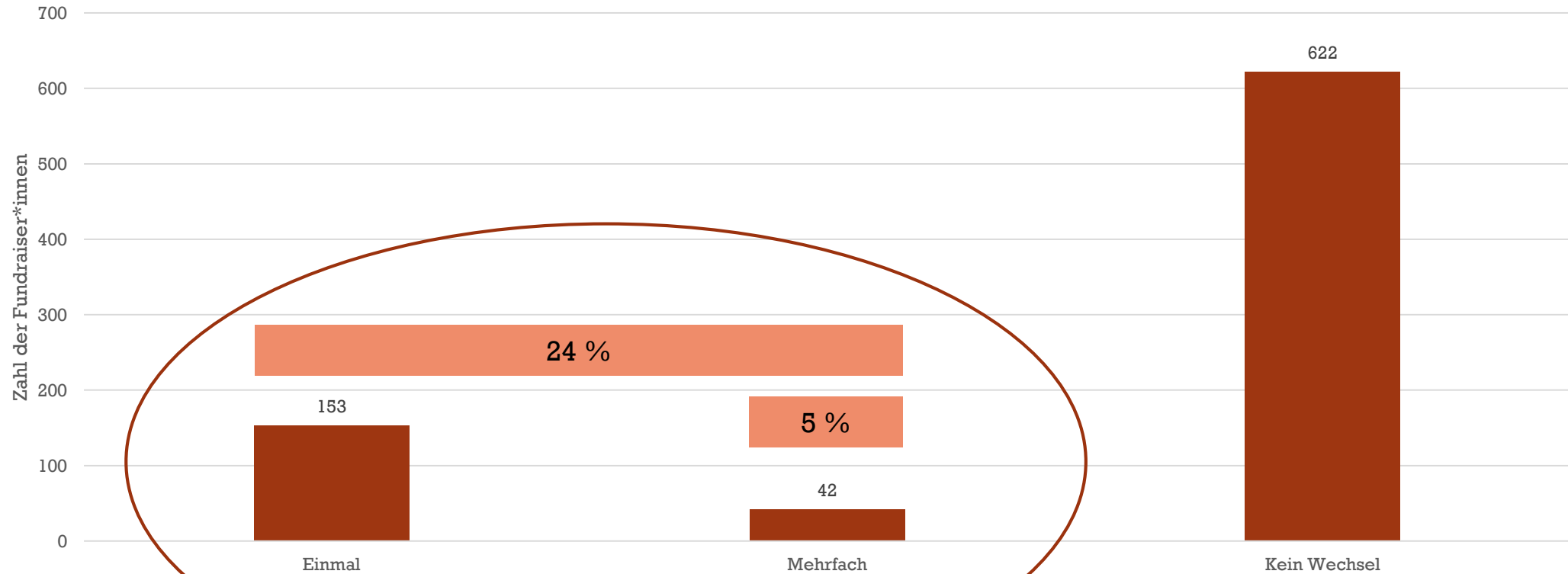
IR-GESAMTEINSCHÄTZUNG

Gesamteinschätzung der IR und diesbezüglicher Umgang der Fundraiser*innen



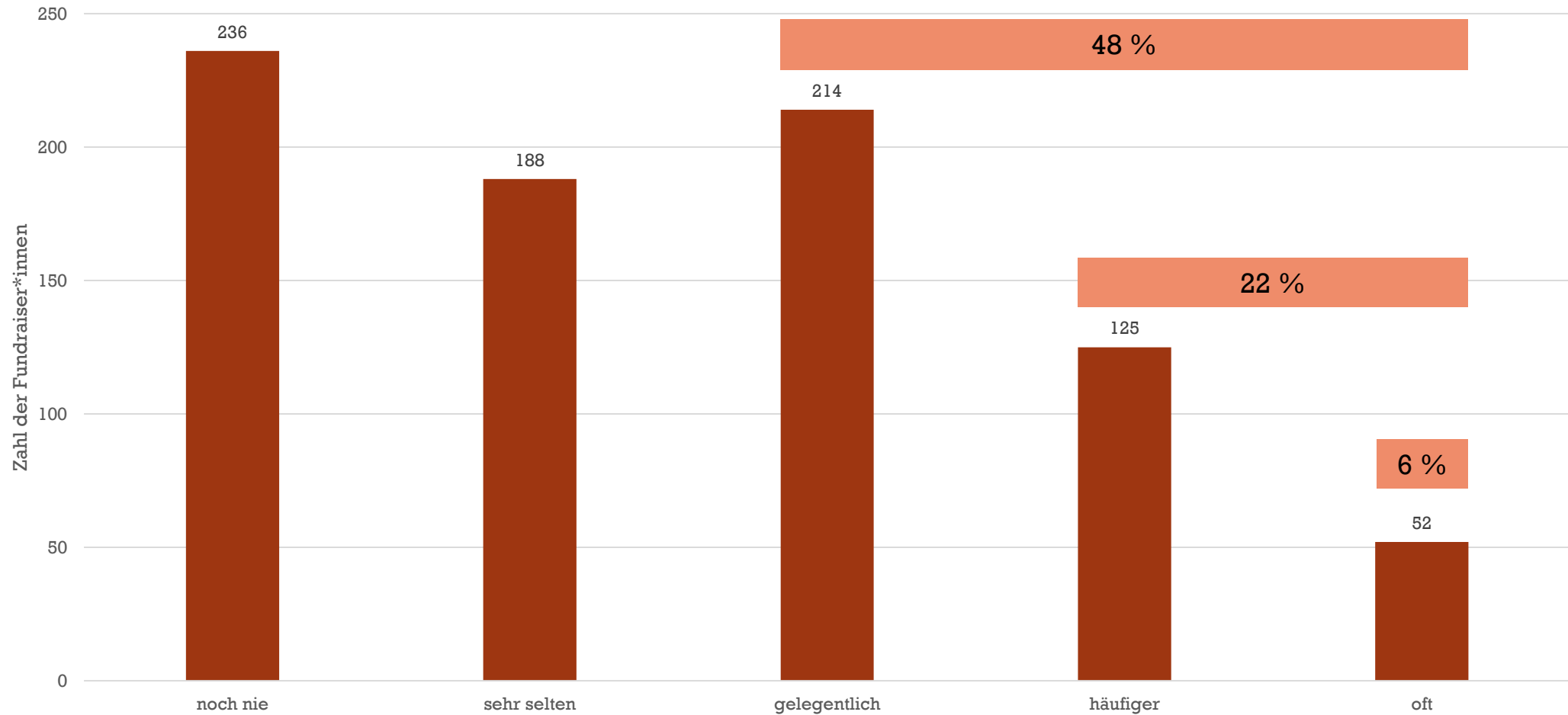
ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND IR

Häufigkeit des erfolgten Arbeitgeberwechsels aufgrund schlechter IR (n = 817)



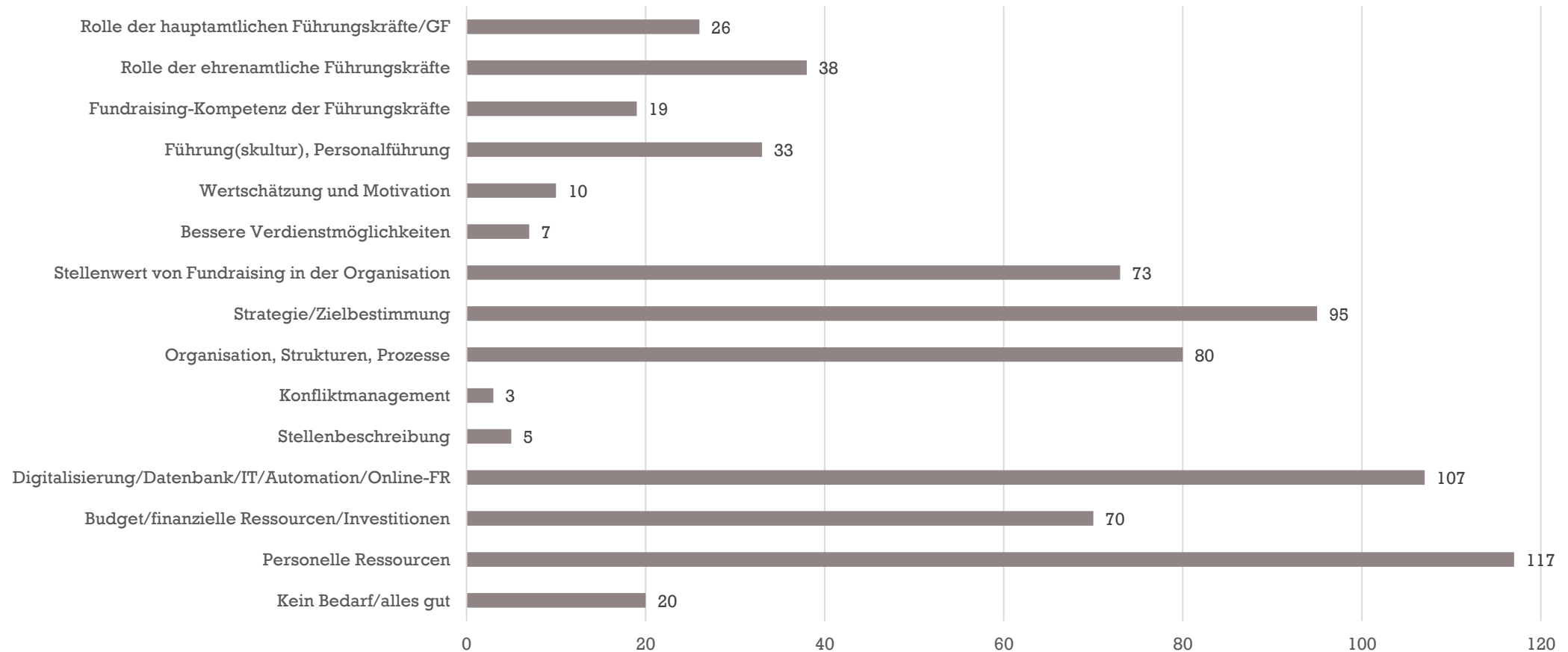
ÜBERLEGUNGEN, DEN ARBEITSPLATZ ZU WECHSELN

Häufigkeit ernsthafter Überlegungen bzgl. Arbeitgebendenwechsels aufgrund schlechter IR (n = 815)



INSTITUTIONAL-READINESS-HANDLUNGSBEDARFE

IR-Verbesserungspotential bzw. -handlungsbedarf



0-TÖNE STRATEGIE & ZIELE

- „Es fehlen realistische und klar definierte langfristige quantitative und qualitative Organisationsziele.“
- „Klare Entscheidung, bei widersprüchlichen Zielen, welches Ziel verfolgt werden soll.“
- „Klare strategische Ausrichtung, klare Vorgaben und mehr Transparenz könnten unsere Arbeit deutlich effizienter machen.“
- „Strategie von der Leitung nicht gewollt; wäre hilfreich“



0-TÖNE FÜHRUNGSKULTUR

- *„Es fehlt eine begeisternde Vision und Mission.“*
- *„Mehr Vertrauen in die Verantwortlichen für das Fundraising“*
- *„Mikromanagement der Geschäftsführung ausschalten, mehr Vertrauen in die Urteilskraft der Mitarbeitenden haben“*
- *„Lieber fachliche Besetzung von Geschäftsführung und Vorständen als politische Besetzung. (...) Gelebte Umsetzung des Leitbildes“*
- *„Organisationsführung trifft alle Entscheidungen bzw. wirft gemeinsame Entscheidungen willkürlich über den Haufen (Führungskraft, die Mitarbeitende führt und nicht absolutistisch "regiert")“*
- *„Das bei uns praktizierte Top-Down-Management behindert die kreative Entfaltung der Mitarbeiter. Und es ist nicht mehr zeitgemäß.“*



0-TÖNE DIGITALISIERUNG

- *„Wir brauchen ein Online-Spendentool“*
- *„Datenbankschnittstelle zur Buchhaltung fehlt“*
- *„Entwicklung und (technische) Umsetzung einer Donor Journey“*
- *„Offenheit für digitale Technologien und Trends“*
- *„Innovation und Digitalisierung“*
- *„Nicht vollfunktionsfähige IT (Spenderdatenbank nicht optimal, GF scheut sich Geld dafür in die Hand zu nehmen)“*
- *„Ausreizen der Social Media-Möglichkeiten“*
- *„B[usiness]I[n]telligence Tool gängig machen“*
- *„Mehr Automatisierung“*



0-TÖNE PERSONALBEDARF

- „Mitarbeiter, mehr Mitarbeiter und vor allem keine weiteren Aufgaben“
- „Zu wenig Mitarbeitende für zu viel breit gefächerte Arbeitsbereiche und immer wieder neue Aufgaben“
- „Arbeitsbe/überlastung“
- „Mehr qualifiziertes Personal“
- „Mehr Personal und bessere Verdienstmöglichkeiten“
- „Wünschenswert für eine noch höhere Motivation wäre für mich persönlich ein höheres Gehalt. Mit meiner Arbeit generiere ich täglich so viele Spenden, dass es meiner Meinung nach gerechtfertigt wäre, auch entsprechend dafür entlohnt zu werden.“



IR UND FUNDRAISING-PERSONALBEDARF

Der gemittelte Fundraising-Personalbedarf von NPO								
FR-Quote der NPO	Genügend FR-Mitarbeitende?	Anzahl Fälle insg.	Median/ Spanne mittleres 1/5	Rang	FR-Personal-stellen der NPO	Beschäftigte der NPO insg.	Anteil der FR-MA an Ges.-MA	
Über 80 %	Voll und ganz	41	Mittleres 1/5 von	17/41	8	65	12,31 %	
			Median	22/41	4,5	31	14,52 %	Jeder 7.
			Mittleres 1/5 bis	25/41	25	160	15,63 %	
Über 80 %	Eher ja	114	Mittleres 1/5 von	46/114	2,5	24	10,42 %	
			Median	57/114	0,5	4	12,50 %	Jeder 8.
			Mittleres 1/5 bis	70/114	3	20	15,00 %	
Über 80 %	Eher nicht	94	Mittleres 1/5 von	38/94	13	170	7,65 %	
			Median	47/94	3	33	9,09 %	Jeder 11.
			Mittleres 1/5 bis	56/94	9	60	15,00 %	
Über 80 %	Überhaupt nicht	26	Mittleres 1/5 von	12/26	10	150	6,67 %	
			Median 1	13/26	1	15	6,67 %	Jeder 14.
			Median 2	14/26	1	14	7,14 %	
			Mittleres 1/5 bis	15/26	1	11	9,09 %	

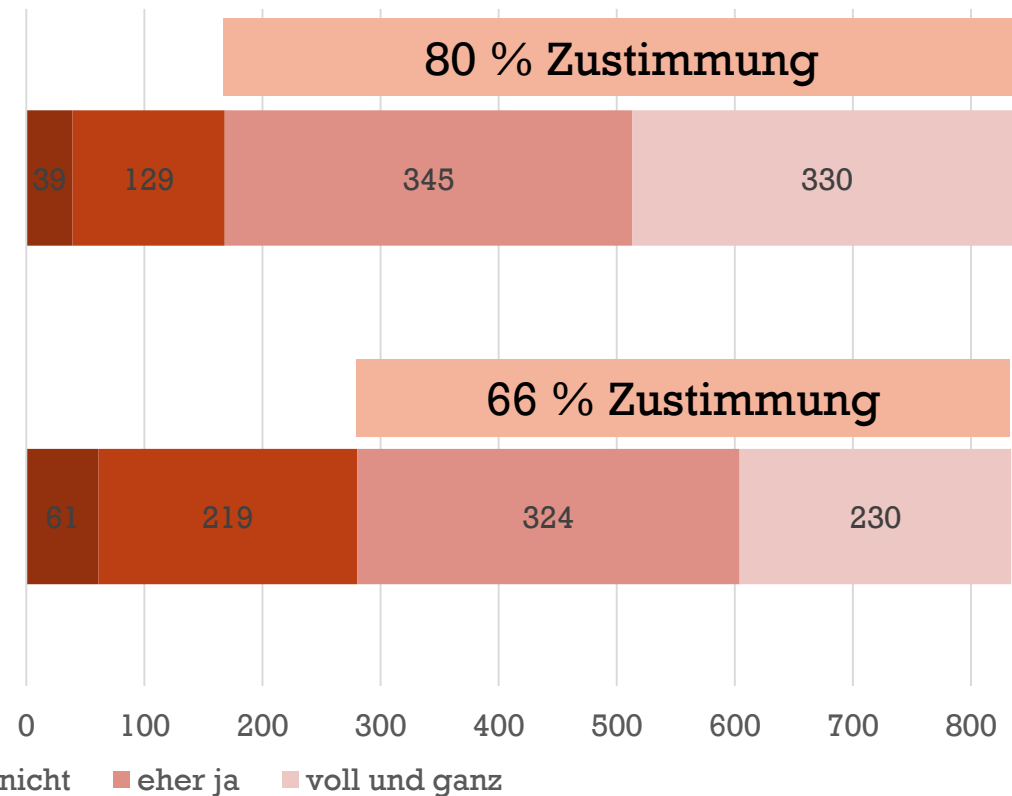


ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND IR

Verhältnis von IR zu Fundraisingenerfolg und Arbeitszufriedenheit

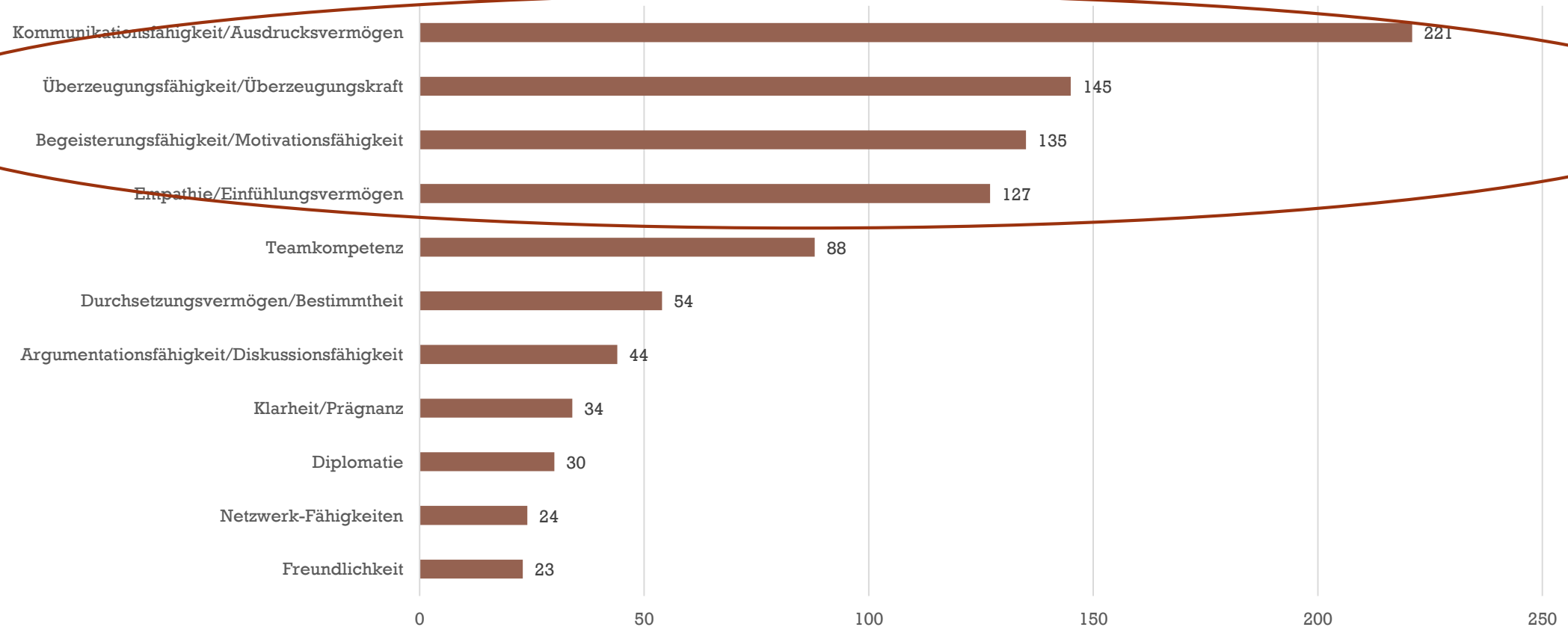
Wenn die Voraussetzungen in der Organisation (Institutional Readiness) besser wären, wäre deutlich erfolgreicher Fundraising möglich. (n = 843)

Um meine Zufriedenheit als Mitarbeiter*in und meine Arbeitsleistung zu steigern, ist es erforderlich, die innerorganisationalen Bedingungen für Fundraising (Institutional Readiness) zu verbessern. (n = 834)



PERSONAL READINESS - KOMPETENZEN

Sozial-kommunikative Kompetenzen (1042 Nennungen)



0-TÖNE IR-MÖGLICHKEITEN

- *„Fundraising in einer Organisation ist Beziehungsmanagement. je besser die Beziehungen zu wichtigen Personen sind, desto effizienter und effektiver ist die Fundraising-Arbeit gegen außen.“*
- *„Ich bin noch nicht lange im Unternehmen, daher wird für mich vor allem wichtig sein, aktiv die Prozesse mitzugestalten und mich als konstruktive Person innerhalb der Organisation zu profilieren.“*
- *„Netzwerken mit anderen Fundraisern, die die angesprochenen Strategien erprobt haben und Daten zeigen können“*
- *„Allianzen mit Kollegen auf gleicher Leitungsebene bilden; Ruhe bewahren, Verbündete suchen“*



0-TÖNE IR-MÖGLICHKEITEN

- *„Fachkompetenz und Beharrlichkeit“*
- *„Nur die Erfolge zählen“*
- *„Die Fundraising-Erfolge in Form von Spendeneuros überzeugen am schnellsten.“*
- *„Internes Erfolgsmarketing.“*
- *„Tue Gutes... und sprich davon!“*
- *„Die offene Diskussion anregen/ Lunch-Briefings, um alle abzuholen/ Offenheit zeigen“*
- *„Interessierte Kollegen anderer Abteilung zu "Fragestunden" einzuladen.“*



0-TÖNE IR-MÖGLICHKEITEN

- *„Verständnis (Verstehen) bei Entscheider für nötige Maßnahmen erlangen“*
- *„Geeignete Fachinformationen an Geschäftsführung“*
- *„Konsequenzen benennen (z.B. Wegfall bestimmter Projekte)“*
- *„Ressorceneinsatz und output/ergebnisvergleich, (...) um Zukunftsszenarien (z.B. mit unterschiedlichen Budgets) zu entwickeln“*
- *„Dranbleiben und immer wieder Vorlagen für Entscheidungen liefern“*
- *„Der Geschäftsführung und der ehrenamtlichen Leitung auf subtile Weise Informationen zukommen lassen: darüber, was woanders wie besser gemacht wird.“*
- *„Man muss auch etwas Glück haben und wenn's geht einen Dokortitel. Das hilft.“*



O-TÖNE IR-MÖGLICHKEITEN

- *„Um Verzeihung bitten statt um Erlaubnis fragen“*
- *„Offene Fehlerkultur und Kritikfähigkeit, sowie der Wille sich weiterzuentwickeln und das eigene Handeln zu reflektieren“*
- *„Integration in die Denkprozesse des Unternehmens“*
- *„Gute Konfliktkultur, Kritikfähigkeit“*
- *„Wissen, was in der Organisation wichtig ist - Zielkongruenz von Fundraising und den Organisationszielen“*
- *„Man muss es überzeugend machen und man muss es mit Ausdauer machen. Vier bis fünf Jahre sind nötig um etwas nachhaltig zu verändern.“*
- *„Mit gutem Beispiel vorangehen. Immer, bei allem.“*



ABSCHLUSS-STATEMENT EINER BEFRAGTEN

- *„Aus meiner Sicht, müssen sich die Fundraiser:innen professionalisieren und aufhören nach Rahmenbedingungen zu schreien, sondern sie schaffen.“*

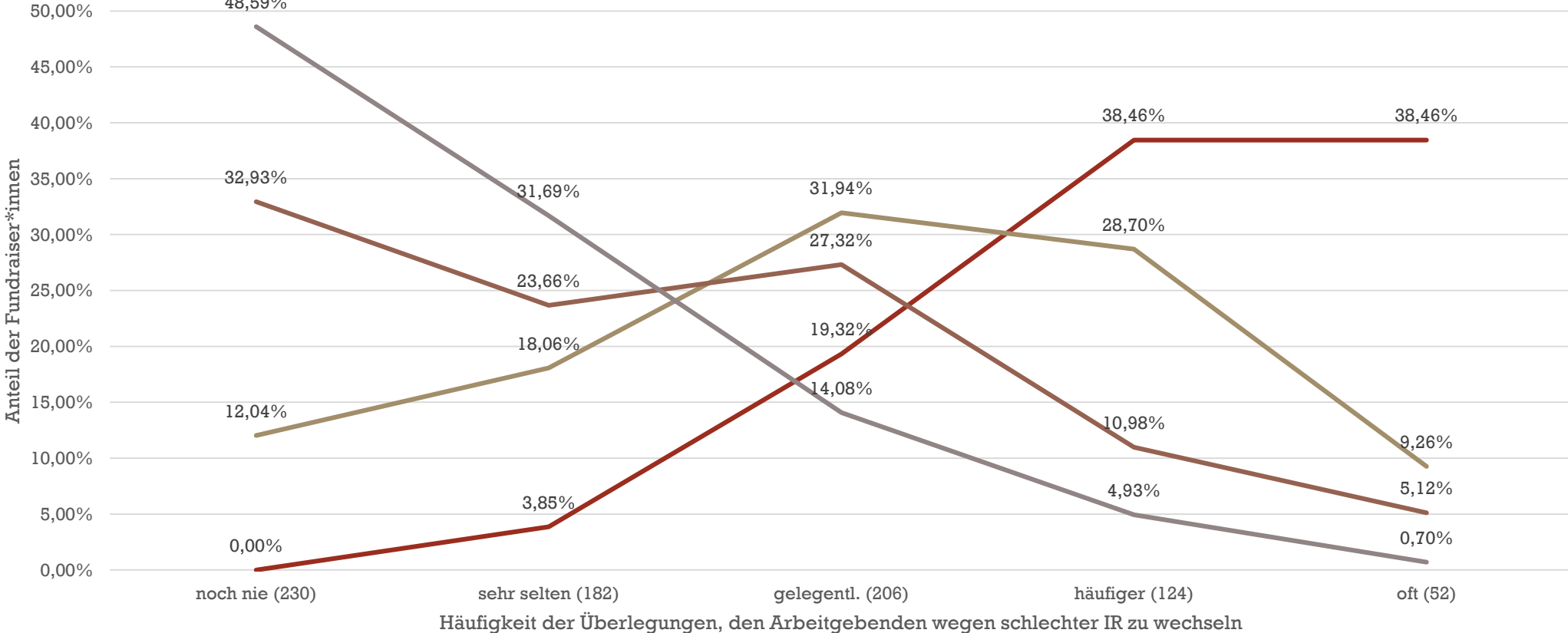


VIELEN DANK!



IR UND KÜNDIGUNG

Verhältnis von IR-Einschätzung zu Überlegungen, den Arbeitgebenden zu wechseln (n = 794)

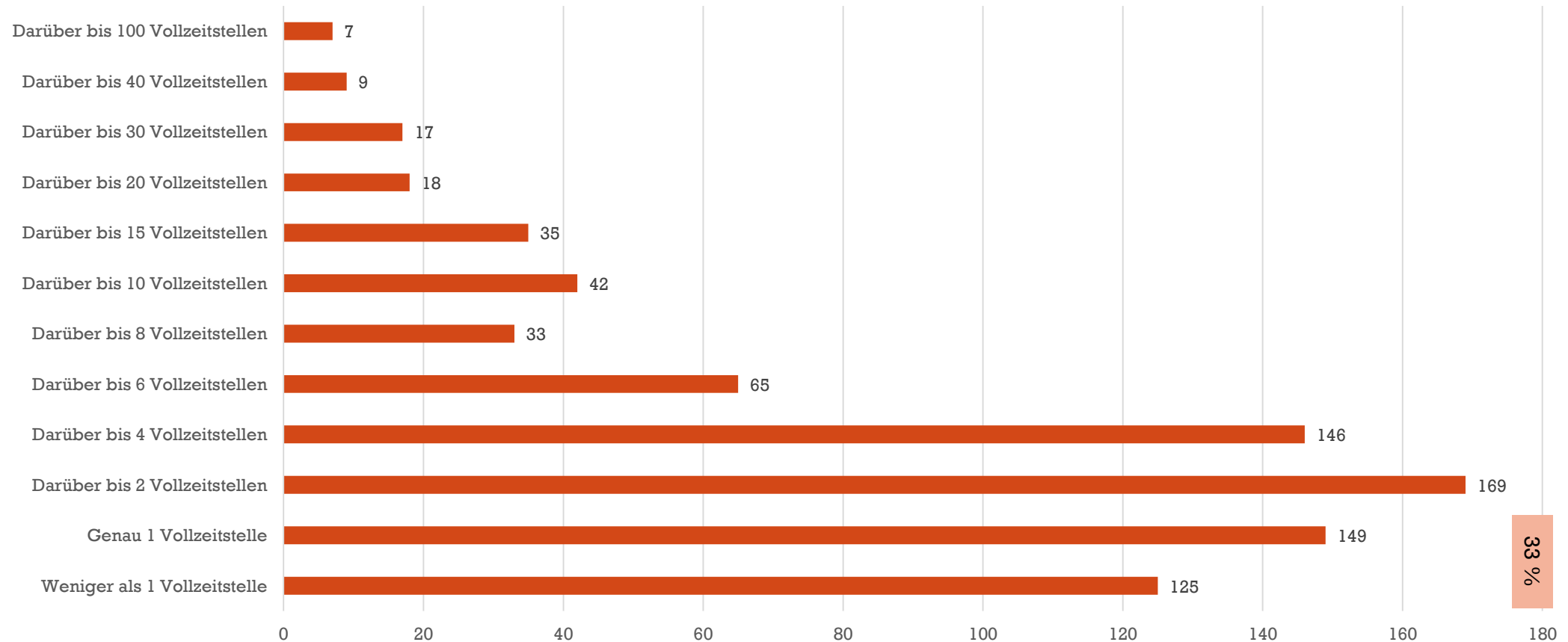


- schlechte IR-Einschätzung (26) A
- eher schlechte IR-Einschätzung (210) B
- eher gute IR-Einschätzung (410) C
- uneingeschränkt gute IR-Einschätzung (142) D



ZAHL DER BESCHÄFTIGTEN FR-MA

Zahl der in der NPO beschäftigte Fundraiser*innen nach Vollzeitstellen (n = 815)



FAZIT ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND IR

Empfehlung für NPO:

Dafür sorgen, dass die IR zumindest ein gewisses Maß nicht unterschreitet.

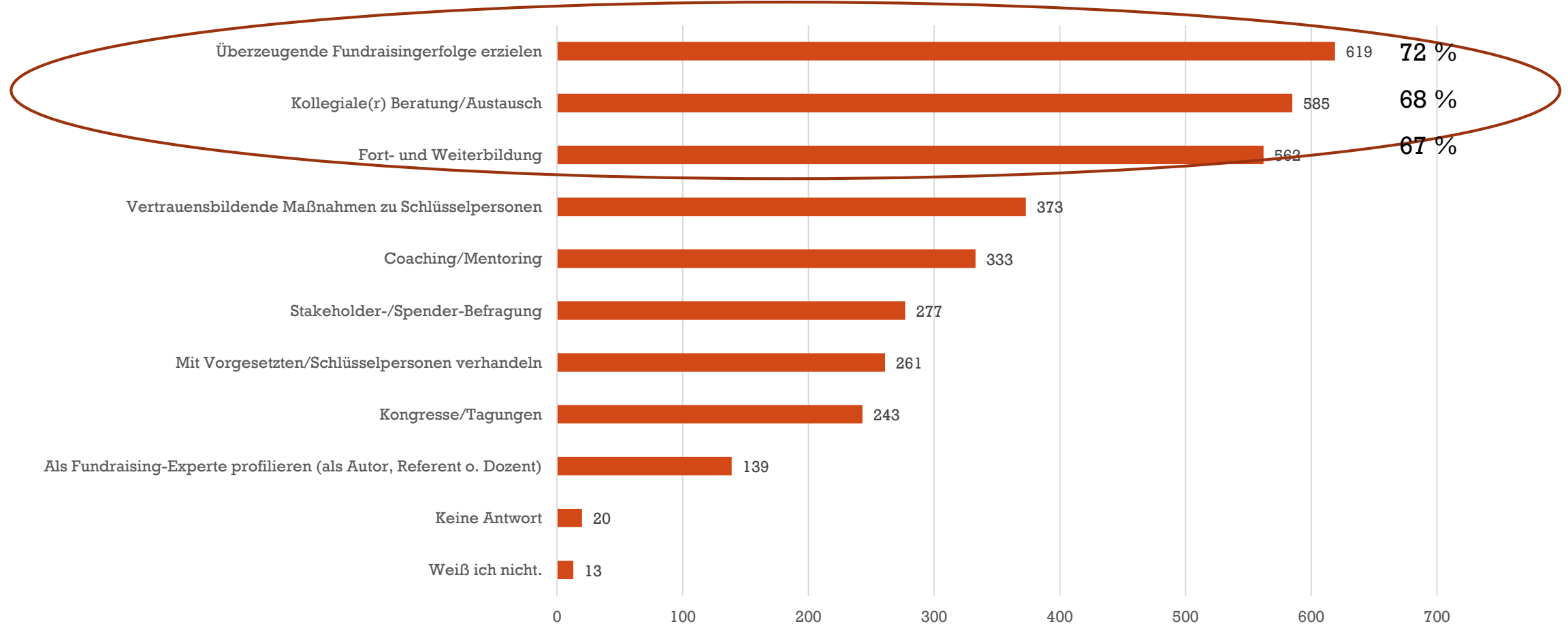
Mittelmäßige IR wird von Fundraiser*innen i.d.R. toleriert.

Sehr negative IR-Einschätzung führt zu Frustration und Kündigung.

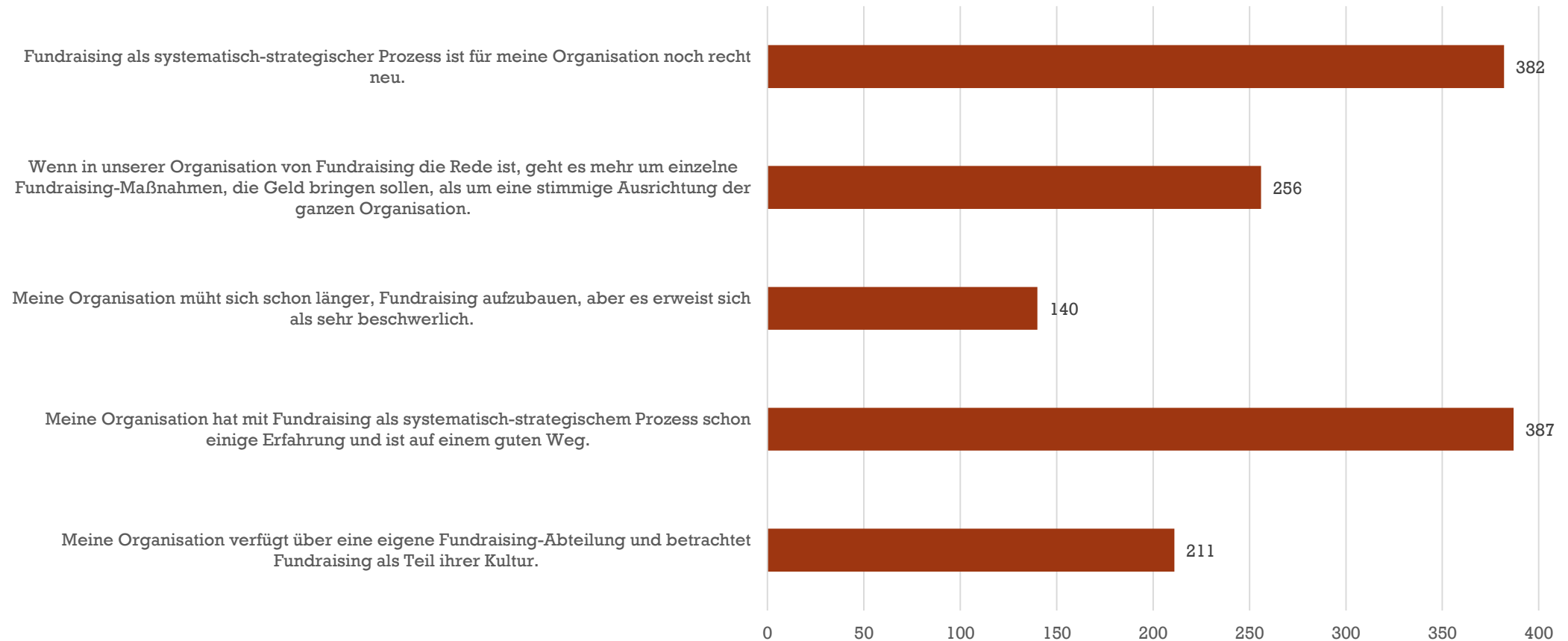


PERSONAL READINESS

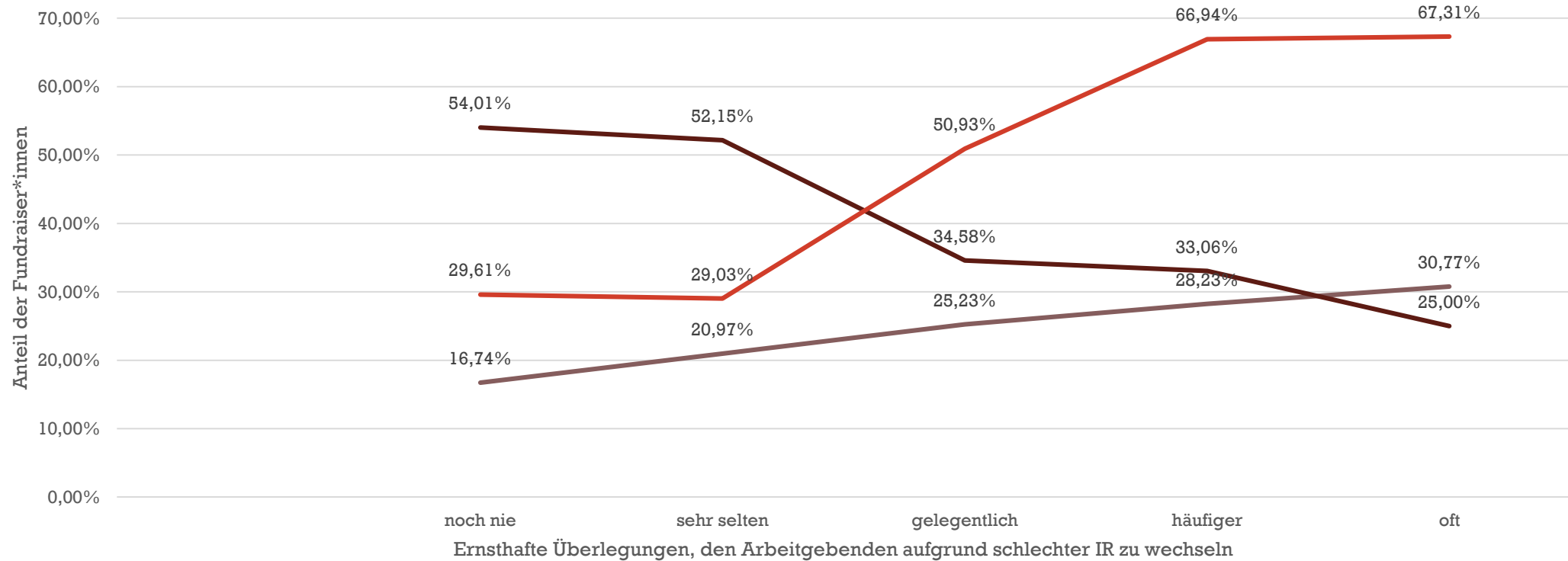
Möglichkeiten von Fundraiser*innen, den eigenen Einfluss zugunsten von IR zu erhöhen (3425 Nennungen; n = 856)



Entwicklungsstand von Fundraising innerhalb der Organisation (n = 892)



Verhältnis von Überlegungen, den Arbeitgebenden zu wechseln zum Entwicklungsstand des Fundraisings in der Organisation (n = 534)



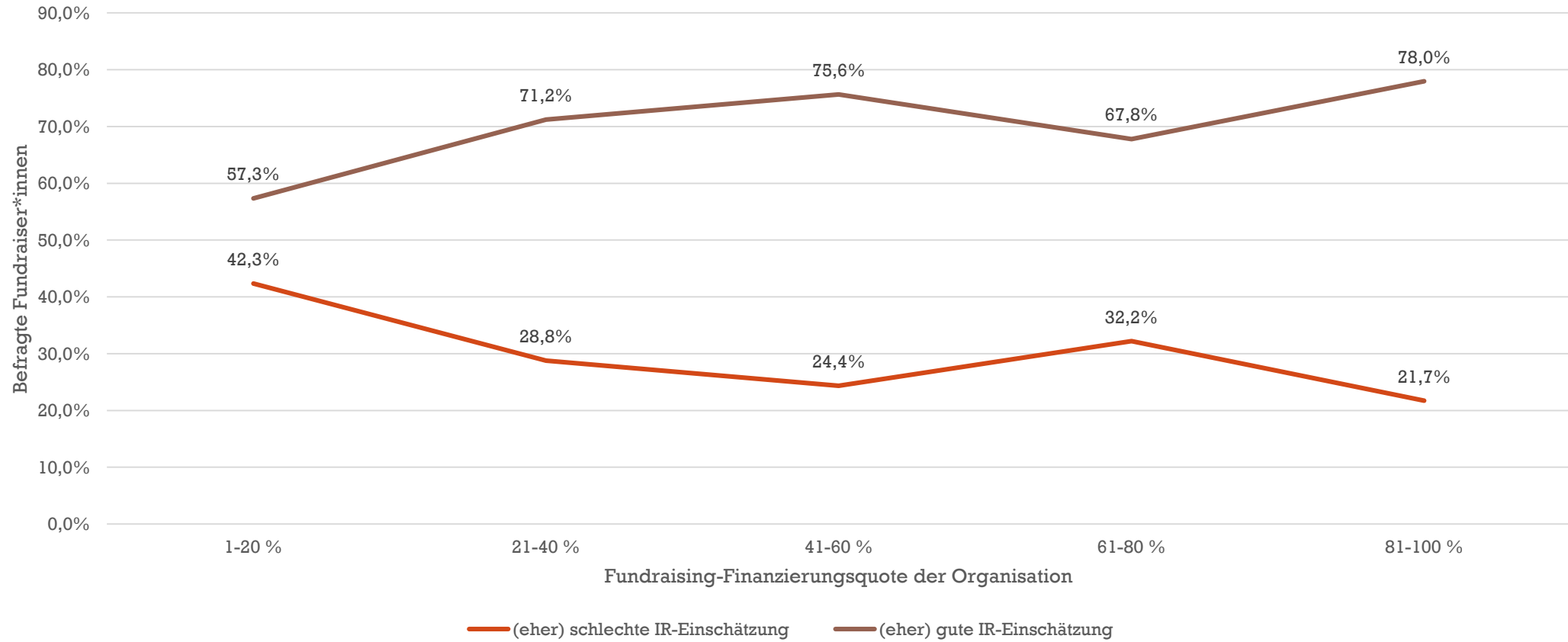
— Fundraising als systematisch-strategischer Prozess ist für meine Organisation noch recht neu.

— Meine Organisation verfügt über eine eigene Fundraising-Abteilung und betrachtet Fundraising als Teil ihrer Kultur.

— Wenn in unserer Organisation von Fundraising die Rede ist, geht es mehr um einzelne Fundraising-Maßnahmen, die Geld bringen sollen, als um eine stimmige Ausrichtung der ganzen Organisation.



Institutional Readiness und die Fundraising-Finanzierungsquote der NPO



LITERATUR

Boenigk, Silke; Dobberphul, Katarina; Neukirchen, Tom (2019): Kompetenzorientiertes Personalmanagement im Fundraising. Hamburg: Selbstverlag.

DGB Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2020): Jahresbericht 2020. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020. Berlin: Selbstverlag. Online unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++b8f3f396-0c7f-11eb-91bf-001a4a160127> (abgerufen am 11.4.2021).

Haibach, Marita (2016): Institutional Readiness: Organisationsentwicklung und Change-Management. In: Fundraising-Akademie (Hrsg): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag. S 167-173.



LITERATUR

- **Schmeißer, Claudia (2013):** Die Arbeitswelt des Dritten Sektors: Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen, WZB Discussion Paper, No. SP V 2013-302, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Online unter: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-302.pdf> (abgerufen am 6.8.2021).
- **Urselmann, Michael (2018):** Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.
- **Wallmeyer, Gerhard (2016):** Positionierung des Fundraisings in der Organisation. In: Fundraising-Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 215-224.
- **Wunderer, Rolf (2009):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 8. Aufl. Köln: Luchterhand.



KONTAKT

Marc Daniel Kretzer
Stiftung Marburger Medien
Am Schwanhof 17
35037 Marburg

mdkretzer@marburger-medien.de

marc.daniel.kretzer@gmx.de

06421-180932

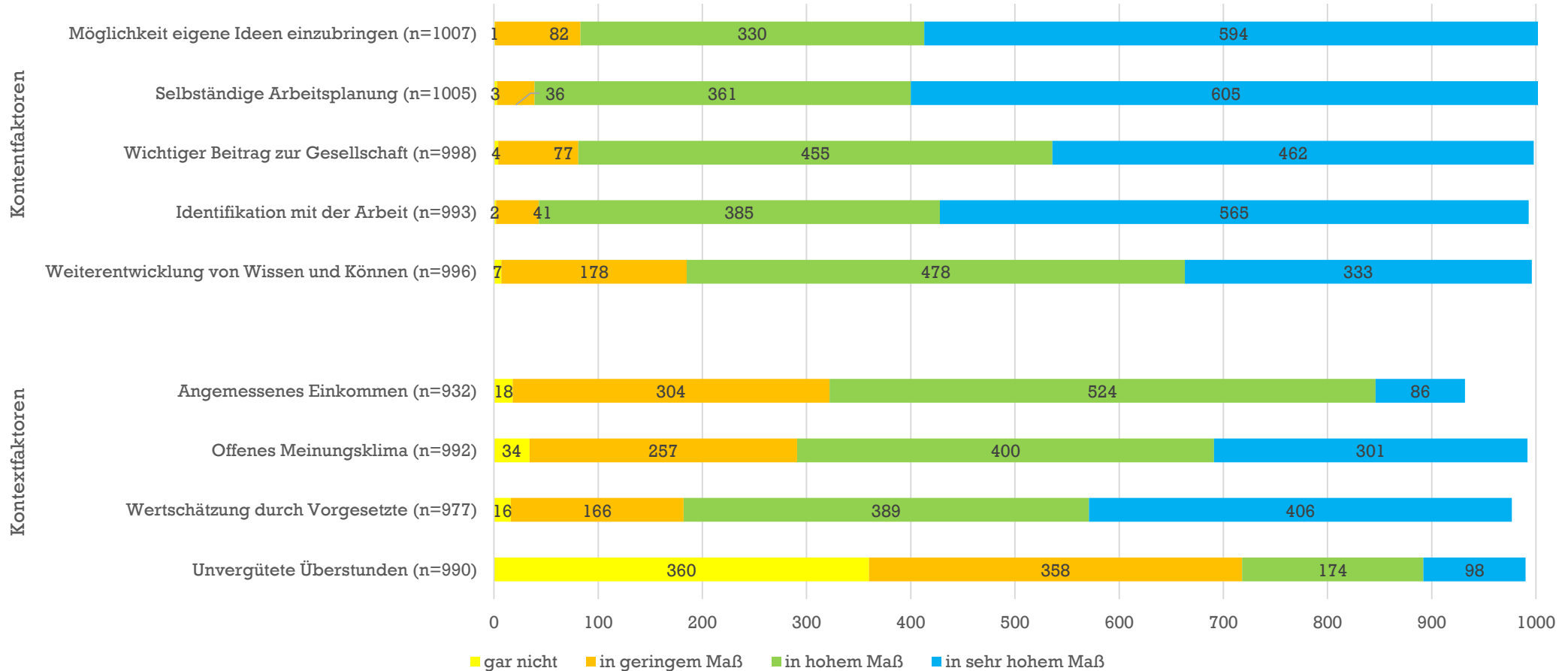
0176-42026320

www.marburger-medien.de

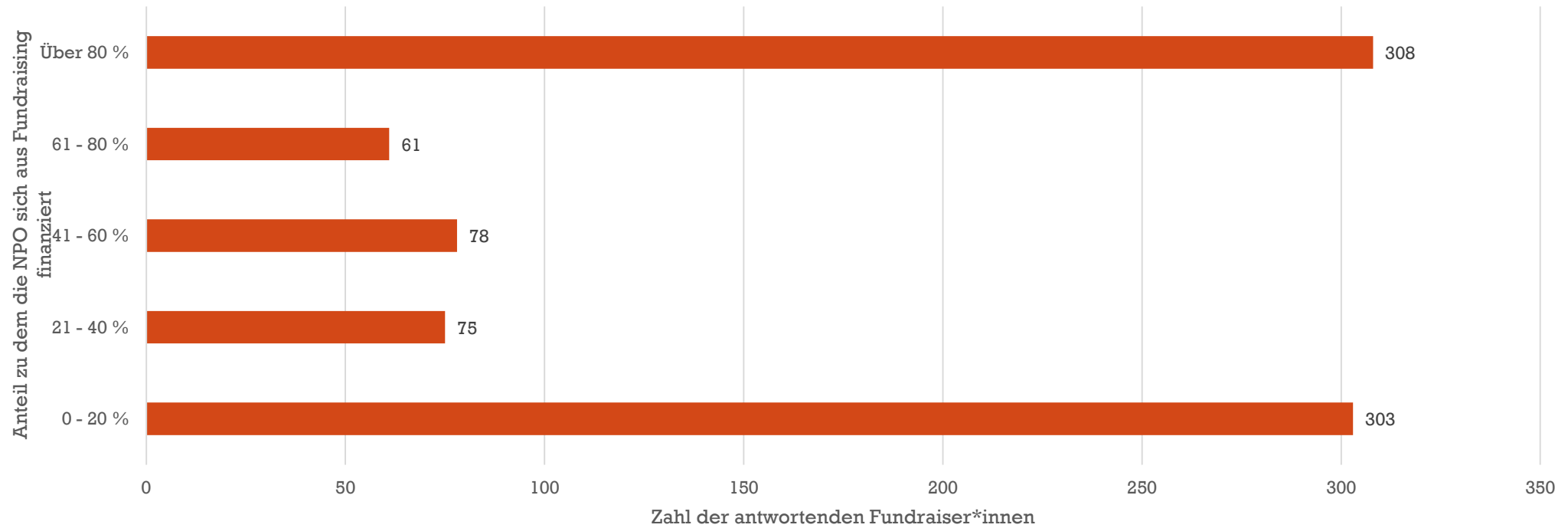


ARBEITSZUFRIEDENHEIT NACH FAKTOREN

Arbeitszufriedenheit nach Kontext- und Kontentfaktoren



Fundraising-Finanzierungsquote der NPO (n = 825)



GRÖÖE & FINANZIERUNGSQUOTE DER NPO

Fundraising-Finanzierungsquote und Gesamtbeschäftigte der NPO (n = 781)

