



Friederike Heidland
Sebastian Carp

Schul fundraising

Ein Projektbericht der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden



Inhalt

Vorwort	2
Ausgangslage und Zielsetzung	3
Teilnehmende Schulen	4
Allgemeine Projektstruktur	5
Ziele und Umsetzung	6
Relevante Akteur*innen, Rollenzuschreibung und Zusammenarbeit	9
Prozess-Design	11
Verlauf und Resultate des Prozesses	13
Kontaktmanagement: Software	17
Fazit	18
Aufgaben- und Dienstbeschreibung für Fundraising-Beauftragte an Schulen	19
Kurzbiografien der Autoren	22
Impressum	24

Vorwort

2015 startete ein bemerkenswertes Projekt der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden. Ein Projekt, das in seiner Intention und Zielrichtung überaus komplex und weitreichend konzipiert und angelegt war und von der Evangelischen Schulstiftung in der EKD zusätzlich gefördert wurde. Die sich allgemein verknappenden Mittel trugen dazu bei, über neue, kreative und effiziente Wege zur Aufstockung der Finanzen nachzudenken. Die Schulstiftung in Baden definierte dabei für sich den Anspruch, Fundraising in allen Arbeitsfeldern zu entwickeln und an den sechs Schulen gezielt aufzubauen. Auf der Grundlage eines koordinierten Gesamtplanes (einer Dachstrategie der Stiftung) sollten alle Schulen im Rahmen der Organisationsentwicklung der Stiftung angebunden werden. Dabei stand neben der Implementierung zentraler Fundraising-Strukturen auch die Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Schulen im Fokus. Insgesamt wurde das Projekt auf 24 Monate angelegt.

Zu den Zielstellungen gehörte, dass

- an den einzelnen Schulen individuelle Fundraising-Strategien auf der Grundlage der gemeinsam erarbeiteten Dachstrategie entstehen,
- sich Strukturen etablieren und Netzwerke identifiziert werden
- sowie eine enge Verzahnung mit den Fundraising-Aktivitäten der Landeskirche aufwächst.

Es wurde ein Projekt vorgelegt, das sich in kurzer Zeit hohe Ziele steckte, strategisch in die Breite ging und die Entwicklung aller Stiftungsschulen in den Blick nahm. In dem nun vorliegenden Heft 4 der Förderreihe der ESS EKD kann das Design des Prozesses kurz und prägnant nachgelesen werden. Es ermutigt dazu, evangelische Schulen in komplexen und vor allem schulübergreifenden Schritten fort- und weiterzuentwickeln, aber auch zentrale Kompetenzen in den Schulen selbst zu verankern. Der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden ist es nicht nur gelungen, den Prozess erfolgreich umzusetzen, sondern auch neue Erfahrungen zu gewinnen, die sie nun in dieser Veröffentlichung anderen Schulträgern zur Verfügung stellen möchte. Es ist ein Beispiel dafür, wie sich in einer Zeit der knapper werdenden Mittel die eigenen Potenziale heben lassen.

Oberziel:
Jede Schule hat bis 2017
eine eigene und dauerhaft
selbsttragende
Fundraising-Struktur, die
strategisch geführt wird.



© feyzalencan339 | Fotolia.de

Ausgangslage und Zielsetzung

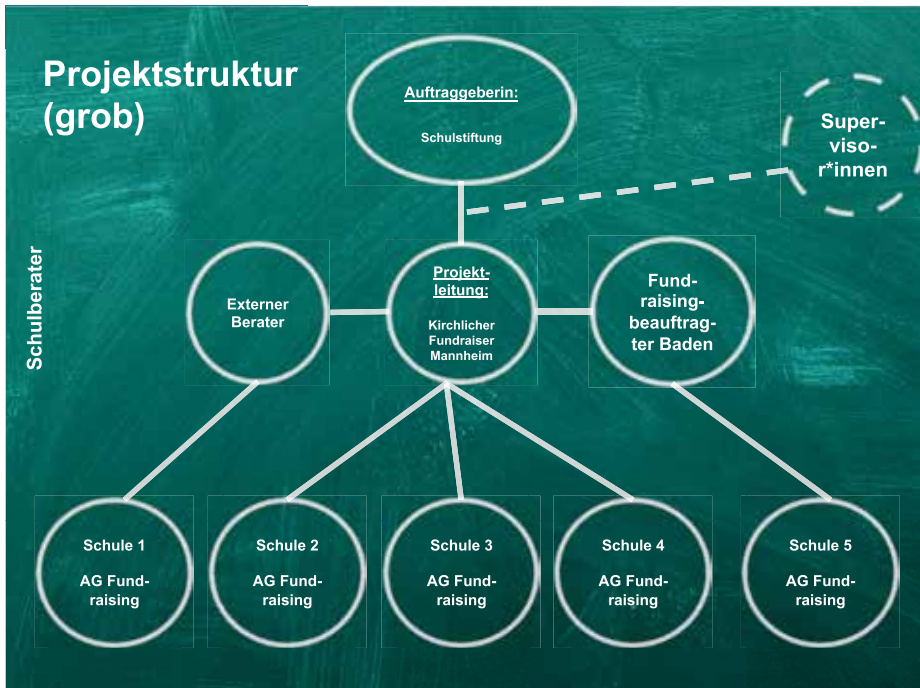
Bei der Konzeptionierung des Projektes stellte sich die Ausgangslage folgendermaßen dar: Um auch künftig die Ausfinanzierung von Vorhaben in Bereichen der Qualitätsverbesserung und die Erhaltung der Substanz gewährleisten zu können, ist die Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden verstärkt auf Spenden angewiesen. Gemäß einer Fundraising-Dachstrategie der Schulstiftung sollten die sechs Schulen der Schulstiftung eine eigene und für den Standort passgenaue Fundraising-Strategie entwickeln. Die gewonnenen Erkenntnisse der durch die Schulstiftung im Jahr 2013 initiierten Machbarkeitsstudie dienten dabei als Basis, sodass die zu erarbeitenden Maßnahmen darauf aufsetzen konnten.

Diese Studie war seinerzeit noch von der Prämisse ausgegangen, dass Sponsoring, also die Förderung der Schulen durch Partnerschaften mit Unternehmen, den Hauptansatz darstellen sollte und die Schulstiftung dieses Vorgehen dabei zentral steuert. Es zeigte sich jedoch bei den ersten Planungen, dass dies aufgrund der verschiedenen Voraussetzungen der Schulen und ihrer geografischen Verteilung so nicht umzusetzen war.

Teilnehmende Schulen

Die teilnehmenden Schulen unterschieden sich sowohl hinsichtlich ihres Alters als auch der Schultypen. Während es sich bei den Gymnasien um alte Schulen handelte – d.h. sie existieren in unterschiedlicher Form zwischen 57 und 109 Jahren –, waren die Grundschulen und die Realschule Neugründungen aus den Jahren 2006, 2009 und 2010. Zudem deckten die verschiedenen Schularten mit den unterschiedlichen Altersstufen der Schüler*innen ganz unterschiedliche Zielgruppen ab. In Heidelberg bestand zudem die Sondersituation, dass unter dem gleichen Namen zwei Schwesterschulen mit verschiedenen Schularten firmierten. Diese Unterschiede machten neben den ortsbedingten sozioökonomischen Unterschieden die Erarbeitung separater und passgenauer Konzepte notwendig.

1. Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium in Mannheim
(5-zügiges Gymnasium, 2017: 1.102 Schülerinnen und Schüler)
2. Elisabeth-von-Thadden-Schule in Heidelberg, Wieblingen
(4-zügiges Gymnasium, 2017: 868 Schülerinnen und Schüler)
3. Grundschule an der Elisabeth-von-Thadden-Schule in Heidelberg, Pfaffengrund
(2-zügige Grundschule, 2017: 184 Schülerinnen und Schüler)
4. Evangelische Jakobusschule in Karlsruhe
2-zügige Grundschule im Verbund mit einer 2-zügigen Gemeinschaftsschule,
im Aufbau, 2017: 161 Schülerinnen und Schüler)
5. Evangelisches Montessori-Schulhaus Freiburg
(2-zügige Realschule im Verbund mit einer 2-zügigen Gemeinschaftsschule,
im Aufbau, 2017: 129 Schülerinnen und Schüler)
6. Schloss Gaienhofen – Evangelische Schule am Bodensee
(3-zügiges Gymnasium, 1-zügige Realschule, 2-zügiges Wirtschaftsgymnasium,
2017: 461, 150 und 179 Schülerinnen und Schüler)



Allgemeine Projektstruktur

Auch wenn die einzelnen Schulen eigene Konzepte erarbeiten sollten, handelte es sich bei dem von der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden angestoßenen Projekt um ein von der Leitung der Schulstiftung verantwortetes und verordnetes Vorgehen. Im Kern lag ein Organisationsentwicklungsprozess vor, der alle operativen Einheiten der Schulstiftung durchdrang.

Dem Fundraising-Beauftragten der Evangelischen Landeskirche in Baden und einem Fundraising-Büro in Mannheim wurde die Projektleitung anvertraut.

Die Leitung stellte zusammen mit einem externen Mitarbeiter – dem Fundraiser des Studienkollegs St. Blasien – die Fachberatung für die konzeptionelle Arbeit in den jeweiligen Schulen.

Mit den einzelnen Schulen und den ihnen zugeordneten Beratern wurden separate Verabredungen getroffen und Inhalte beschlossen. Diese Kontrakte beinhalteten einer-

seits die übergeordneten Entwicklungsziele, welche die Schulstiftung vorgab (s.u.), andererseits auch schulspezifische Ziele.

Die Projektleitung berichtete jährlich der Auftraggeberin, der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden.

In der ursprünglichen Projektstruktur war die Implementierung einer Supervisionsgruppe der Schulberater nicht enthalten. Sie wurde jedoch bereits kurz nach Beginn der Beratungen als notwendig erachtet und eingeführt. Diese Gruppe kam dreimal im Jahr zusammen und tauschte sich über den Fortgang aus, reflektierte die Prozesse und erörterte fachliche Fragen. Dieses Mittel hat sich sehr bewährt. Da bei dem Pilotprojekt auf nur wenig Vorerfahrung zurückgegriffen werden konnte, trug diese Struktur sehr effizient zum Know-how-Transfer bei. Zudem half sie dabei, einen besseren Blick auf die Veränderungsprozesse in den einzelnen Systemen zu bekommen und insbesondere die auftretenden Widerstände mit gemeinsam entwickelten Lösungsansätzen zu beheben.

Ziele und Umsetzung

Die Ziele für den Entwicklungsprozess wurden mit der Leitung der Schulstiftung gemeinsam erarbeitet und fanden in folgender Form Eingang in den Beratungsvertrag:

Definiertes Ziel 1:

2017 gibt es in jeder der sechs Schulen der Schulstiftung eine selbsttragende Fundraising-Struktur.

Umsetzung:

Fünf der sechs Schulen erarbeiteten bis dahin ein eigenes Konzept.

Definiertes Ziel 2:

Alle Schulen erhalten eine externe Beratung zum Aufbau ihrer Fundraising-Strukturen und einer Fundraising-Strategie.

Umsetzung:

Den Schulen wurden einzelne Berater an die Seite gestellt, die sich zusätzlich in einen regelmäßigen Austausch begaben.

Definiertes Ziel 3:

Koordiniert wird die Beratung aller Schulen durch eine fachlich qualifizierte Stelle aus dem Bereich der Evangelischen Landeskirche in Baden.

Umsetzung:

Die Fundraising-Arbeit an den Schulen wurde fachlich durch den Fundraising-Beauftragten der Landeskirche begleitet. Es fanden unter anderem zwei jährliche Fachtreffen auf Landeskirchenebene statt.

Definiertes Ziel 4:

Die Schulen stellen für ihre Fundraising-Arbeit klar definierte Personal- und Sachmittel zur Verfügung, die in Entsprechung zu den zu benennenden Zielen stehen.

Umsetzung:

Die Schulen definierten Personalressourcen in unterschiedlichem Umfang. Die Schulstiftung erstattete den Schulen in den ersten drei Jahren (Anlaufphase) die Kosten dafür im Umfang von jeweils 2 Deputatsstunden.

Definiertes Ziel 5:

Die Koordination und strategische Führung des Fundraisings ist als Leitungsaufgabe in den Schulen definiert.

Umsetzung:

Diese Aufgabe wurde in einem Klärungsprozess im Zusammenhang mit der Aufgaben- und Dienstbeschreibung der Fundraising-Beauftragten (Schulfundraiser*innen) verbindlich implementiert. Die Aufgaben- und Dienstbeschreibung ist auf Seite 19 beigefügt. Außerdem wurde zu Beginn dieses Prozesses mit den Schulen und dem

Stiftungsvorstand eine Fundraising-Dachstrategie erarbeitet, auf der die Strategien der Schulen beruhen und von der sie sich ableiteten.

Definiertes Ziel 6:

Die Fundraising-Strukturen sind eingebunden in die Fundraising-Strategie der Evangelischen Landeskirche in Baden und profitieren von deren Fortbildungsangeboten und deren Musterstrategien bzw. Materialien.

Umsetzung:

Die Einbindung erfolgte über die Fachbetreuung, den regelmäßigen Austausch mit den Fundraiser*innen im Bereich der Landeskirche und über die Einbeziehung der Schulfundraiser*innen in die Kommunikation sowie die Fort- und Weiterbildungsarbeit der Fundraising-Arbeit der Landeskirche.

Definiertes Ziel 7:

Die Schulen treten bei ihren Fundraising-Maßnahmen in der Öffentlichkeit deutlich als Teil der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden in Erscheinung.

Umsetzung:

Dieses Ziel ist im Rahmen einer allgemeinen Kommunikationsstrategie für die Schulen der Schulstiftung zu systematisieren und weiter auszubauen.

Monetäre Ziele wurden für den Projektzeitraum (2015–2017) nicht definiert, da in einem Vorläuferprozess ein solches Ziel zu massiven Widerständen in den Schulen führte und somit mangels Akzeptanz des gesamten Prozesses die Implementierung des Fundraisings zu scheitern drohte. Daher wurden in den einzelnen Beratungsprozessen der Schulen monetäre Bedarfe nur in Bezug auf konkrete Fundraising-Projekte definiert.

Relevante Akteur*innen, Rollenzuschreibung und Zusammenarbeit

Bei der Erarbeitung und anschließenden Umsetzung der Fundraising-Konzepte in den Schulen waren diverse Akteur*innen von Belang und wurden in der Regel in die Arbeit der Projektgruppen durch entsprechende Vertreter*innen von Anfang an einbezogen. Ferner wurde darauf geachtet, dass die entsprechenden Interessengruppen regelmäßig über den Prozess und seine Umsetzung informiert wurden und ein hohes Maß an Transparenz eingehalten wurde.

Zu den relevanten Interessengruppen gehörten:

- Schulleiter*in
- Verwaltungsleiter*in
- Fundraising-Beauftragte*r der Schule
- Lehrkörper
- Elternschaft
- Fördervereine
- Förderstiftungen der Schule
- Schülerschaft
- ehemalige Schüler*innen

Naturgemäß gab es nicht an jeder der sechs Schulen alle oben genannten Interessengruppen. Über eigene Förderstiftungen verfügten beispielsweise nur zwei der sechs Schulen. Das Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium in Mannheim hatte 2015 keinen Alumni-Verein. Dieser entstand erst durch die Arbeit am Konzept, sodass die ehemaligen Schüler*innen erst nachfolgend in den Prozess miteinbezogen wurden. Auch hatten zu Beginn des Prozesses nur zwei Schulen Fundraising-Beauftragte. An einer Schule gab es hingegen sogar zwei Stiftungen, die aus Nachlässen hervorgegangen waren, und zwei Fördervereine, sodass dort die Komplexität der zu beratenden Struktur besonders hoch war.

Eine der großen Herausforderungen in diesem Entwicklungsprozess war und ist das Nebeneinander verschiedener Organisationen, die jeweils eigene Anliegen hinsichtlich einer Schule haben. Dazu kommt der Umstand, dass die Schulstiftung und die jeweilige Schule von den Hauptamtlichen professionell organisiert und geführt werden, wohingegen die Vereine und Stiftungen ehrenamtlich verfasst sind. Hier treffen unterschiedliche Kulturen von Organisation und Engagement aufeinander.

Besondere Beachtung verdienen aber die teilweise divergierenden Interessen der unterschiedlichen Organisationen und ihrer Vertreter*innen. Während die meisten Anspruchsgruppen allgemein darin übereinstimmen, dass sie zum Wohl der Schule und ihrer Schüler*innen agieren, zeigen sich bei näherer Betrachtung bei diesem Engagement unterschiedliche Motivationen. Von Eltern getragene Fördervereine setzen tendenziell ihren Fokus auf die Förderung des aktuellen Schul- und Unterrichtsgeschehens und damit auf eine Förderung der Bedingungen für die eigenen Kinder. Stiftungen hingegen formulieren ihr Engagement meist aus einer Haltung der Dankbarkeit für vergangene Zeiten heraus und haben gleichzeitig ein Interesse an nachhaltiger Wirksamkeit. Alumni-Vereine wiederum, so geschehen am Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium in Mannheim, setzen eher den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit auf die Pflege der Beziehungen zwischen den interessierten Altschüler*innen und wollen erst in zweiter Linie das aktuelle Schulleben fördern.

Es hat sich im Laufe des Projektes gezeigt, dass nur im Miteinander der diversen Organisationen im Umfeld einer Schule Fundraising betrieben werden kann. Soll Fundraising aber für die Schule systematisch wirksam implementiert werden, bedarf es einer tiefen Verankerung in der Schule selbst. Damit verbunden ist einerseits die koordinierende Kommunikation mit allen Akteuren innerhalb des Systems. Andererseits muss die Schule, vor allem in der Person der Schulleitung, neben der/dem Fundraising-Beauftragten selbst Akteurin im Fundraising sein. Das bedeutet, dass diese die inhaltlichen und monetären Ziele setzt, die Strategien mit den anderen Akteuren abklärt und selbst operativ tätig wird. Es liegt nicht im Interesse der Schule bzw. der Schulleitung, vollständig vom Wohlwollen anderer rechtlich selbstständiger und ehrenamtlich verfasster Förderorganisationen abhängig zu sein. Nur die institutionelle Verankerung der Fundraising-Funktion sichert der Schule dauerhaft die Möglichkeit, selbst agieren zu können.

Die Definition und Klärung der Strukturen, in denen die oben genannten Akteure im Rahmen eines Fundraising-Konzeptes für die Schule zusammenwirken sollen, hat mehr Zeit als geplant in den Umsetzungsprozessen eingenommen. Während der Prozess für die Schulen verordnet war, war die Mitwirkung der Vereine, Stiftungen und Elterninitiativen freiwillig.

Prozess-Design

Das Design für die Erarbeitung eines initialen **Fundraising-Konzeptes** in der einzelnen Schule umfasste folgende Schritte (verteilt über einen Zeitraum von maximal sechs Monaten):

1. **Vorgespräch** mit Schulleitung bzw. Steuerungsgruppe
Inhalt: Interessengruppen und Projektstruktur
Zeitaufwand: 2 Stunden
2. **Fundraising-Workshop 1**
Inhalt: Joining, Mission, Vision, Ziele, Stakeholder- und Organisationsanalyse
Zeitaufwand: 1 Tag
3. **Fundraising-Workshop 2**
Inhalt: Stärken-Schwächen-Analyse, Justierung der Ziele, Strategien und Ressourcen
Zeitaufwand: 1 Tag
4. **Fundraising-Workshop 3**
Inhalt: Maßnahmen- und Zeitplanung, Justierung der Ressourcenplanung
Zeitaufwand: ½ Tag

Daran schloss sich die **Umsetzungsphase** (24 Monate) an. Während dieser ersten Umsetzungsphase stand den Schulen jeweils ein Kontingent für Beratungen im Umfang von einem zusätzlichen Tag zur Verfügung. Diese Beratungen konnten beispielsweise in zwei Blockberatungen erfolgen oder in anderer Form bedarfsgerecht anlässlich anstehender Fundraising-Maßnahmen abgerufen werden.

Gegen Ende der Umsetzungsphase wurde an jeder Schule eine moderierte **Evaluation** des abgelaufenen Prozesses mit allen Prozessbeteiligten durchgeführt (1 Workshop über ½ Tag). Die Fundraising-Teams bewerteten die Entwicklungen der vergangenen Monate und legten das weitere Vorgehen fest. Der Schulträger erhielt eine Rückmeldung über die Wirkung des durchgeführten Programms.

Nach den Evaluationen der einzelnen Schulen erfolgte eine **Gesamtauswertung** des Beratungsprojektes durch die Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden, den landeskirchlichen Fundraising-Beauftragten und die Berater, zum Teil unter zeitweiliger Hinzuziehung von Vertreter*innen der Schulen (1 Workshop über ½ Tag). Die

Idealtypischer Prozess / Konzeptionsphase

WS 1 (8h):
**Joining, Mission, Vision, Ziele, Stakeholder-
und Organisationsanalyse**

WS 2 (8h)
**(Stärken-Schwächen-Analyse, Justierung
Ziele, Strategien, Ressourcen)**

WS 3 (4h)
**(Maßnahmen- und Zeitplanung,
Justierung Ressourcenplanung)**



Schulstiftung bewertete den Erfolg des durchgeführten Programms anhand der festgelegten Ziele, überprüfte die eigene Rolle im Zusammenhang mit den von den Schulen selbst verantworteten Fundraising-Strategien und definierte notwendige logistische und administrative Maßnahmen.

Wie oben bereits angedeutet wurde, bedurfte es bei den meisten der Schulen mehr Zeit, die Zusammenarbeit mit allen jeweils relevanten Anspruchsgruppen zu etablieren und zu klären. In zwei von fünf Fällen mussten rund 20–25 Prozent mehr Arbeitszeit während der Beratungsphase aufgewendet werden. Das konnte jedoch im Rahmen des Gesamtprojektes und der zur Verfügung stehenden Ressourcen abgedeckt werden.

Im Sinne eines prozessorientierten Vorgehens wichen die Berater insbesondere während der Workshop-Phasen 2 und 3 immer mal wieder vom prototypisch festgelegten Design ab. Beispielhaft sei hier wiederum die Arbeit am Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium genannt. Dort hatte sich mit Blick auf die Projektlaufzeit als wichtigstes und sinnvollstes Ziel der Aufbau der Alumni-Arbeit herauskristallisiert. Während es bereits einen funktionierenden Förderverein gab, bestand kein systematischer Kontakt mit

Lessons learned #1

Schulfundraising ist
– bei allem Teamwork –
zwingend Leitungs- und
Chefsache.

Lessons learned #2

Schulfundraising muss von der
Schule gewollt sein, um zum
Erfolg zu führen.

den Altschüler*innen. So wurde während des dritten Workshops intensiv an einem Konzept für den Aufbau des Alumni-Managements gearbeitet. Das ging fließend in die Umsetzungsphase über, indem die Gründung eines Ehemaligenvereins vorbereitet wurde und gezielt Altschüler*innen für den Aufbau dieser Arbeit angeworben wurden. So wichtig eine sorgfältige Organisations- und Umfeldanalyse sowie die Formulierung der Ziele für die Entwicklung eines Konzeptes sind, kommt es bei der Zusammenarbeit insbesondere mit ehrenamtlichen Akteuren vor allem darauf an, möglichst schnell konkrete Maßnahmen zu definieren und dann damit Erfolge zu generieren. Daraus wird ein Großteil der Motivation für die weitere Mitarbeit der Ehrenamtlichen gezogen. Die Erfolge tragen auch wesentlich zur Akzeptanz von Fundraising als Äußerung der Schule bei.

Verlauf und Resultate des Prozesses

Resultat: Fünf von Sechs

Zum Ende der Projektzeit hatten fünf der sechs Schulen den Beratungsprozess durchlaufen und die Umsetzungsphase entweder abgeschlossen oder waren kurz davor. Bei einer Schule, dem Montessori-Schulhaus in Freiburg, erhielt der Prozess eine zweite Chance. Weil die Schule sich während der Projektphase in einem großen Schulentwick-

Lessons learned #3

Es bedarf individueller und agiler Vorgehensweisen für jede einzelne Schule.

Lessons learned #4

Alle Anspruchsgruppen müssen eingebunden werden. – Es geht primär um Kommunikation.

lungsprozess inklusive Bauprojekt befand, verzögerte sich der Start der Beratungen, sodass der Zeitplan für das Projekt insgesamt verlängert werden musste. Inzwischen konnte der Prozess neu begonnen werden.

Resultat: Leitungsaufgabe und Ressourcen

Es wurde deutlich, dass Fundraising in Schulen im Zuge der bereits oben genannten Kommunikations- und Koordinationserfordernisse eindeutig eine Leitungsaufgabe ist und von der Schulleitung wahrgenommen werden muss. Diese Aufgabe kann nicht an die sogenannten Fundraising-Beauftragten delegiert werden. Deren Rolle wurde in der bereits genannten Aufgaben- und Dienstbeschreibung im Zuge einer intensiven Diskussion von Schulleitungen, Berater*innen und der Schulstiftung definiert. Diese Aufgaben- und Dienstbeschreibung gilt für alle Schulen der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden. Damit einher geht die klare Definition von Sach- und Personalmitteln für diesen Arbeitsbereich. Das Minimum hierbei ist die Anrechnung von zwei Deputatsstunden. In Abhängigkeit von den gesteckten Fundraising-Zielen jeder Schule ist der Stellenumfang jedoch sehr unterschiedlich: So gibt es auf Schloss Gaienhofen inzwischen eine halbe Stelle und am Elisabeth-von-Thadden-Gymnasium die gesonderte Ausschreibung einer 50-Prozent-Sachbearbeitungsstelle für diesen Bereich. Die Fundraising-Beauftragten haben insbesondere operative Aufgaben (Alumni-Management, Spendenbriefe, Pflege von Adresslisten, Bearbeitung von Anträgen etc.), wohingegen die strategische Ausrichtung, die Kommunikation und Koordination in das Arbeitsfeld der Schulleitung fallen.

Lessons learned #5

Gemeinsam und exemplarisch
an einem überschaubaren
Projekt das Konzept entwickeln.

Lessons learned #6

Der Aufbau systematischen
Schulfundraisings braucht Zeit
(2–5 Jahre).

Resultat: Kommunikation

Praktisch durchweg deutlich wurde, dass die Rahmenbedingungen, unter denen die Kommunikation von Fundraising an evangelischen Schulen zu erfolgen hat, unterschätzt werden. Hier sind insbesondere **drei Aspekte** zu bedenken:

- Da an Schulen in freier Trägerschaft Schulgeld erhoben wird, muss transparent gemacht werden, weshalb zusätzlich noch Spenden gebraucht werden. Das gilt einerseits gegenüber den Eltern, die in der Rolle zahlender Kunden sind. Andererseits gilt es auch gegenüber Stiftungen und Unternehmen, die als Unterstützer gewonnen werden sollen. Häufig wird Schulen in freier Trägerschaft eine Klientel unterstellt, die wohlhabend ist, sodass kein Bedarf für weitere Finanzquellen besteht.
- Dieses Missverständnis betrifft in besonderem Maße die konfessionellen Schulen, die in der Trägerschaft einer der großen Kirchen sind. Auch hier ist mit einem Kommunikationshindernis zu rechnen, welches durch landläufige Meinungen hervorgerufen wird, dass die Kirchen aufgrund der Kirchensteuer „reich“ seien.
- Ferner wird Religion von Unternehmen, der öffentlichen Hand und auch Stiftungen zunehmend als „Privatsache“ angesehen. Die konfessionelle Prägung kann somit zu einem Nachteil beim Fundraising werden.

Zum Fundraising an evangelischen Schulen gehört somit auch die transparente Kommunikation der Schulfinanzen gegenüber den Eltern, dem Kollegium, der Schülerschaft wie auch der Öffentlichkeit. Ansonsten kann die Notwendigkeit dieser Anstrengung nicht nachvollziehbar gemacht werden.



Grundlage für erfolgreiches Schulfundraising sind Elternarbeit, Förder- und Alumnivereine.

© Doornik - fotolia.com

Resultat: **Unverhofftes**

Im Zuge des Umsetzungsprozesses entwickelten sich spontan zusätzliche Projekte und Zielsetzungen, die so nicht vorgesehen waren, jedoch aufgrund ihrer Nachhaltigkeit und Reichweite unbedingt genannt werden sollen:

- An der Elisabeth-von-Thadden-Schule gründete eine ehemalige Lehrerin zusammen mit der Schule die ESSENTIA-Stiftung, eine Förderstiftung für die Schule. Sie soll als Plattform für weitere Zustiftungen und gegebenenfalls für ein Erbschaftsmarketing der Schule fungieren.
- An der Grundschule der Elisabeth-von-Thadden-Schule wurde ein im Prozess definiertes Projekt, die Neugestaltung des Atelierraums, aus Spenden (Budget: 8.000 Euro) eingeworben.
- Am Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium gründete sich eine Alumni-Initiative, die inzwischen zu einem eigenständigen Verein geworden ist.

- Am Schloss Gaienhofen entwickelte sich die systematische Fundraising-Arbeit besonders weitreichend. Die aktuellen Spendenprojekte werden gezielt kommuniziert. Hierfür steht u.a. die entsprechende Rubrik auf der Schulhomepage zur Verfügung (<http://www.schloss-gaienhofen.de/freunde/>, zuletzt abgerufen am 20.11.2019).

Kontaktmanagement: Software

Insbesondere bei der Beratung der Gymnasien wurde deutlich, dass es bislang weder Strategien noch Werkzeuge für eine gezielte Kommunikation mit Spender*innen, Altschüler*innen und Eltern gab. Diese ist aber wesentlich für ein erfolgreiches Fundraising.

Die Badische Landeskirche verfügt mit der Software KIDspende der Firma COMRAMO über eine leistungsfähige Fundraising-Datenbank. Nach Prüfung einer Alternative entschloss man sich, die Software um zwei für das Alumni-Management notwendige Funktionen zu erweitern. Als erste Schule hat die Elisabeth-von-Thadden-Schule das System eingeführt. Aktuell läuft die Einführung am Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium. Und auch Schloss Gaienhofen hat das System 2018 eingeführt. Zu Beginn der Fundraising-Tätigkeit ist damit für jede Schule ein hoher Aufwand für die Übernahme und Sicherung von Daten aus Listen und Altsystemen verbunden. Dieser Aufwand wird jedoch akzeptiert, da der Nutzen der Arbeit klar vor Augen steht.

Fazit

Das Thema Fundraising für Schulen beschäftigt die Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden schon seit langer Zeit. Mit dem geschilderten strukturierten Prozess ist es gelungen, die Implementierung in den einzelnen Schulen zu starten und umzusetzen. Es wurden Initiativen geweckt, die aus den Schulen heraus vorangetrieben und ausgebaut wurden und werden. Dieses Vorgehen ist für die Anfangsphase besonders wichtig. Fundraising ist eine Kommunikationsaufgabe. Diese bekannte Aussage gewinnt vor dem Hintergrund der oftmals zahlreichen weiteren Akteure im Umfeld einer Schule ein besonderes Gewicht. Die sukzessive Einführung der Fundraising-Datenbank ist ein Ausdruck für den Willen einer dauerhaften Verankerung der Arbeit im Alltag der Schulen.

Eine bleibende Herausforderung ist es, das Verständnis für die Aufgabe beizubehalten und die notwendige Bereitschaft und Haltung, Fundraising für die Schule zu betreiben, dauerhaft zu etablieren – über Personal- und Schulleitungswechsel hinweg.

Das Projekt hat wesentlich dazu beigetragen, in den einzelnen Schulen Zugänge zum Thema Fundraising zu ermöglichen und erste Trittsteine zur weiteren Entwicklung zu legen. Von hier aus kann nun gut weitergearbeitet werden.

Aufgaben- und Dienstbeschreibung für Fundraising-Beauftragte an Schulen

Grundsätzlicher Charakter der Aufgabe der Fundraising-Beauftragten

Die Funktion des Fundraising-Beauftragten wird eingerichtet, um die Verankerung und Durchführung von systematischem Fundraising an einer Schule zu steuern und zu unterstützen.

Zuerst obliegt ihnen **die Koordination der Fundraising-Aktivitäten**, wie sie im gemeinsamen Maßnahmen- und Zeitplan mit der Schulleitung, anderen mit der Thematik befassten Lehrer*innen und Lernbegleiter*innen, Eltern, ggf. Schüler*innen und selbstständigen Fördervereinen und -stiftungen verabredet worden sind. Die Fundraising-Beauftragten nehmen damit die Rolle der Projektleitung ein, die den Austausch der Informationen zwischen den einzelnen beteiligten Gruppen steuert, die Schulleitung über den jeweiligen Stand der Aktivitäten informiert und mit dieser bei Bedarf Korrekturen am Maßnahmen- und Zeitplan vorbespricht bzw. festlegt.

Fundraising-Beauftragte nehmen darüber hinaus **operative Tätigkeiten** im Rahmen des gemeinsamen Maßnahmen- und Zeitplans wahr, durch welche Unterstützer und Mittel eingeworben werden.

Die Funktion der/des Fundraising-Beauftragten wird eingeführt, um die Schulleitung in Form der Aufgabendelegation **von den o.g. Tätigkeiten zu entlasten**. Die Gesamtverantwortung der Schulleitung im Allgemeinen und für die Verankerung des Fundraising-Prozesses an der Schule im Besonderen bleibt davon unberührt.

Personen, welche die Beauftragung wahrnehmen können

Die Entscheidung über die Person bzw. Berufsgruppe, welche die Fundraising-Beauftragung an einer Schule wahrnimmt, obliegt der Schulleitung. Grundsätzlich können diese wahlweise wahrgenommen werden von

1. einem Mitglied des Lehrer-/Lernbegleiterkollegiums
2. oder der Verwaltungsleitung
3. oder der Schulleitung selbst.

Grundlage für die Beauftragung sollte immer ein zuvor erarbeitetes Fundraising-Konzept sein, zu dem neben dem Zeit- und Maßnahmenplan auch die Beschreibung der Zusammenarbeit aller am Konzept beteiligten Personen und Gruppen gehört. Die Aufgaben und Zuständigkeiten der/des Fundraising-Beauftragten sind dabei möglichst präzise zu beschreiben.

Tätigkeitsfelder der/des Fundraising-Beauftragten

1. Steuerung der Fundraising-Aktivitäten auf Grundlage des Zeit- und Maßnahmenplans.
2. Koordination der Kommunikation mit allen im Fundraising an der Schule tätigen Personen und Gruppen.
3. Pflege/Aufbau einer Arbeitsgemeinschaft für Fundraising an der Schule.
4. Information und Zusammenarbeit mit der Schulleitung.
5. Koordination der (Fort-)Entwicklung der Fundraising-Strategie der Schule.
6. Fachliche Einschätzung von Strategien, Methoden und Medien für die Fundraising-Arbeit.
7. Planung, Realisierung und Auswertung von konkreten Fundraising-Projekten, Veranstaltungen und Aktionen.
8. Dokumentation der vorhandenen Kontakte, Förderer und Sponsoren.
9. Unterstützung der Schulleitung bei der Anbahnung von Kontakten zu potenziellen Förderern.
10. Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit der Schule, Mitwirkung bei der Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit der Schule.
11. Zusammenarbeit mit der Verwaltung der Schule, insbesondere im Hinblick auf die Spendenbuchhaltung und Mittelverwendung.
12. Besorgung von externen Dienstleistern (Druckereien, Agenturen, Beraterinnen und Beratern).

13. Institutionelle Einbindung des Fundraising in die Gremien der Schule und der Schulstiftung, Kooperation mit dem Vorstand der Schulstiftung.
14. Austausch und kollegiale Beratung mit den Fundraising-Beauftragten der anderen Stiftungsschulen und der Landeskirche (Teilnahme an den Jahrestagungen der Beauftragten der Schulstiftung u. Ä.).
15. Weiterqualifizierung durch die Teilnahme an geeigneten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Voraussetzungen für die Beauftragung

1. Mittelfristiges Konzept (ca. zwei bis drei Jahre) zur Ein- und Durchführung von Fundraising an der Schule.
2. Beteiligung an allen für das Fundraising relevanten Kommunikationsprozessen in der Schule (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Leitbildarbeit, Neu- und Altschüler*innenarbeit etc.).
3. Benennung der beauftragten Person als für das Fundraising der Schule zuständige Person gegenüber den primären Anspruchsgruppen (Kollegium, Elternvertretung, Förder- und Ehemaligenvereinen, Stiftungen etc.).
4. Zugang zu allen für die Fundraisingarbeit relevanten Informationen der Schule (z. B. Spendeneingänge, Mittelverwendung etc.).
5. Möglichkeiten zum regelmäßigen Austausch mit der Schul- und Verwaltungsleitung.
6. Jährliches Budget für die Fundraising-Arbeit auf Grundlage des Zeit- und Maßnahmenplans, das durch die beauftragte Person bewirtschaftet wird.
7. Zeitliche Entlastung/Freistellung o. Ä. für die Wahrnehmung der Beauftragung.
8. Selbstständiges Arbeiten im Rahmen der Zeit- und Maßnahmenplanung bzw. Aufgabendelegation.
9. Fachliche Qualifikation bzw. Qualifizierung der beauftragten Person.



Kurzbiografie Friederike Heidland

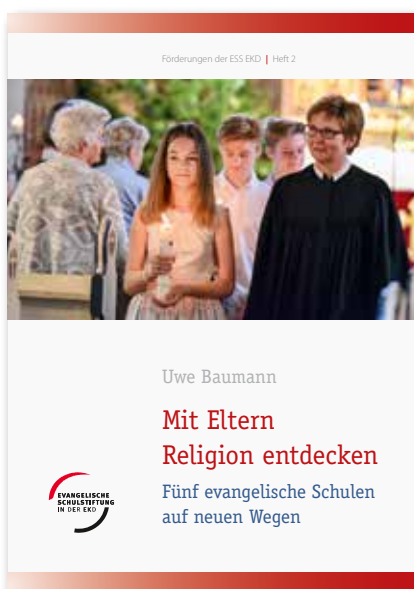
Nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Trier und Heidelberg und dem Referendariat in Mannheim arbeitete Friederike Heidland zwölf Jahre als Dienstrechtsreferentin der Evangelischen Landeskirche in Baden. In dieser Zeit wurde sie zeitweise sowohl in die Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg wie auch zur Stiftung Evangelische Pflege Schönau, der Liegenschaftsverwaltung der Landeskirche, abgeordnet. Ebenso verantwortete sie den Change-Management-Prozess der Landeskirche, den sogenannten Kirchenkompassprozess. 2011 wechselte sie als Geschäftsführerin in die Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden und arbeitet dort nach einem Konsolidierungsprozess seit 2013 in dem dortigen Vorstand. Zusätzlich ist sie seit 2016 als Geschäftsführerin der Evangelische Fachschulen für Sozialpädagogik gGmbH tätig.



Kurzbiografie Sebastian Carp

Sebastian Carp ist Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Baden. Ab 2009 baut er die Stabsstelle Fundraising beim Evangelischen Dekan in Mannheim auf und implementiert den neuen Arbeitsbereich. Seitdem ist er als Fundraiser für die Evangelische Kirche in Mannheim und dem Diakonischen Werk Mannheim tätig. Darüber hinaus arbeitet er nebenberuflich in der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Evangelischen Landeskirche in Baden und berät Kirchengemeinden sowie gemeinnützige Einrichtungen bei Veränderungsprozessen.

**Außerdem sind in der Reihe „Förderung in der ESS EKD“ bisher folgende Hefte erschienen und können in der Geschäftsstelle kostenlos abgerufen werden.
Mail: ess@ekd.de**



Impressum

Herausgeberin Evangelische Schulstiftung in der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) | Herrenhäuser Straße 12 | 30419 Hannover

Telefon: 0511-2796-355 | E-Mail: ess@ekd.de | www.schulstiftung-ekd.de

Hannover, 2020

Redaktion Dr. Annerose Fromke, Friederike Heidland

Gestaltung und Produktion Christoph Holzki | www.satzinform.de

Druck Onlineprinters

© 2020 Alle in dieser Broschur veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Publikation darf außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ohne Zustimmung der Autorinnen und Autoren oder der Herausgeberin verwertet werden.

Bildnachweis Titelbild: Christoph Holzki | Seite 22: Friederike Heidland | Alle weiteren Abbildungen sind der Präsentation „Es gibt keine Blaupause – Bericht Fundraising der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden“ (3.7.2017, Sebastian Carp, Karlsruhe) entnommen.

Hinweis Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Bisher sind in dieser Reihe erschienen und bei der ESS EKD erhältlich:

Heft 1 | Evangelisches Schulleben im konfessionslosen Umfeld, 2017

Heft 2 | Mit Eltern Religion entdecken. Fünf evangelische Schulen auf neuen Wegen, 2019

Heft 3 | Vielfalt an evangelischen Schulen. Integration im Schulalltag gestalten, 2019

Heft 4 | Schulfundraising. Ein Projektbericht der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden, 2020

Lasst einen
neuen Geist
euer Denken
bestimmen.

Epheser 4,23

Mit Begeisterung stiften

Die Schriftenreihe der Evangelischen Schulstiftung in der EKD ist Teil ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Die Publikationen werden kostenlos abgegeben und sind nicht für den Verkauf bestimmt. Spenden sind herzlich willkommen.

Spendenkonto:
IBAN DE05 5206 0410 0000 6600 00
BIC GENODEF1EK1
Kennwort: ESS EKD



www.schulstiftung-ekd.de
Evangelische Schulstiftung in der EKD
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover