

03.22

25 Jahre Stiftung & Sponsoring

# & Stiftung & Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Begegnungen: Stiftungen als  
Brückenbauer

**Rote Seiten:** Die gemeinnützige Stiftung im operativen Konzerngeschäft

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# Der gute Draht

## Sensibilität und Empathie im Umgang mit Nachlassgebenden

von Ralf Weelink (Wustermark)

Ist es die eigene Herangehensweise oder sind es Nuancen in den Zwischentönen, die Erbschafts-Fundraiser vor einem Kontakt mit ihren potenziellen Testamentsgebern durchdenken sollten? Es kann wegweisend sein, sich vor jedem Gespräch die Lebensumstände des individuellen Ansprechpartners klarzumachen und das eigene mögliche Auftreten zu beleuchten. Denn Menschen sind geprägt von unterschiedlicher Sozialisation und Lebenserfahrung. Wenn Stakeholder oder mögliche Fördernde den Eindruck bekommen, dass nicht ihre Testamentsspende und die daraus resultierende Förderung eines gemeinnützigen Ziels, die Reduzierung von Problemen oder die Behebung einer Notlage im Vordergrund stehen, sondern lediglich monetäre Ziele, kann eine Störung entstehen, die das Arbeitsfeld beeinträchtigt. Eine Änderung der Strategie oder der Wandel der inneren Einstellung und Haltung des Fundraisers können in der Beziehungs- und Bindungsarbeit große Kohäsionseffekte bewirken.

### Eine Diskrepanz als Ausgangslage

Fundraising für Erbschaften kann nur erfolgreich sein, wenn die Nonprofit-Organisation (NPO) im Testament des Interessenten Erwähnung findet. Die mediale Ansprache wird daher freundlich ausgestaltet und mit Bildern und Erklärungen versehen, oder eine Erbschaftsbroschüre zeigt die Sinnhaftigkeit einer Förderung der gemeinnützigen Ziele auf. Sogar die Zielgruppe ist in ausreichendem Maße in der Datenbank hinterlegt. Allein die Erbschaftszusagen lassen sich nicht signifikant steigern. Diese Diskrepanz kann verschiedene Ursachen haben, wie z. B. die fehlende Beziehungsstärke oder fehlende Kongruenz im Auftritt. Vergleichbar mit den sinkenden Spenderzahlen im allgemeinen Fundraising liegt oft ein Ungleichgewicht der zwischenmenschlichen Beziehung bzw. ein fehlendes Verständnis von Fördererwunsch und Ziel der NPO zugrunde.

### Vertrauen schaffen als konkrete Herausforderung

Fundraising „menschelt“ doch durch und durch oder etwa nicht? Vertrauen ist hier ein Schlüssel für das avisierte Ziel. Oft fehlt es daran, dass der ganze kreative Koffer der Kommunikation und der Sozialkompetenzen weniger im Fokus steht als geboten wäre. Der Blick auf den potenziell fördernden Menschen wird vielfach ohne eine angemessene Kontemplation ausgerichtet. Getrieben von Einnahmezahlen und positiven Statistiken erfolgt stattdessen ein starrer, eindimensionaler Blick auf die schnellen, großen Erträge. Wenn sich dann Erfolge nicht mittelfristig einstellen, muss in diesem doch sehr eigenen Bereich von Großspendenakquise die Strategie überprüft und korrigiert werden.

### Durch Beziehungsarbeit Verständnis erlangen

Für eine Beziehung auf Augenhöhe oder ein einführendes Verständnis für die von unterschiedlichster Sozialisation und Lebenserfahrung geprägten potenziellen Förderer ist es notwendig, „über den Tellerrand zu schauen“. Der Blick für den von diesem gewünschten Anspruch ist hier von kursweisender Relevanz.

Wenn Menschen geben sollen und hier insbesondere ihr Hab und Gut, welches sie i. d. R. im Laufe eines ganzen Lebens erarbeitet haben, dann geht es um mehr als einen schnellen Spendenimpuls für die gute Sache. Es geht um Werte und darum, Erfahrungen eines langen Lebens zurückgeben zu können. Unverhüllte und ausgesprochene Gedankengänge zeigen gar auf, Teil eines größeren Ganzen werden zu wollen. Diese Betrachtungen sind wahrlich nicht neu und selten, sie stützen sich auf sehr lange Traditionen. Solche Haltungen müssen aber aus einer Tiefe heraus verstanden werden, will man erfolgreich bleiben oder werden. Folglich sollte die Gesprächsebene mit Feingefühligkeit und für Zwischentöne empfänglich ausgerichtet sein. Nähe, Einfühlungswille und das Verständnis für



## Recht & Steuern

den spezifischen Wunsch einer Förderung sind hierbei fundamental. Eine Bindung und letztendlich auch der kongruente Aufbau von Vertrauen werden indes oft vernachlässigt. Die Psychologin Virginia Satir spricht davon, dass Menschen verstanden, gesehen, gehört und berührt werden wollen. Eine gewisse Wahrnehmungsgabe für solche zwischenmenschlichen Beziehungsebenen gehört somit auch zum Arbeitsbereich. Ein erweiterter Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen, insbesondere solche aus prekären Umständen, kann den Blick für die Arbeit weiter schärfen. Soll jemand für die gemeinnützigen Ziele gewonnen werden, kommt es auf Zuhören und Übung an.

### Meilensteine zum Erfolg

Die Techniken eines kreativen Fundraisings, gepaart mit dem Eruiieren von Werten und dem Erkennen des individuellen Motivs einer Gabe, und schließlich das gemeinsame Gefühl einer Verbindung für das gleiche Vorhaben führen zum Erfolg. Es wird dann sehr wahrscheinlich der Gebende zeitnah seinen im wortwörtlichen Sinne Letzten Willen festlegen. Eine im Gespräch gemeinsam herausarbeitende Mission sollte den potenziellen Geber positiv und nachhaltig fesseln, seine Herzensangelegenheit widerspiegeln, hierbei wird ein konvergentes Gespräch möglich. Abschließend gilt es, durch ein systematisches Beziehungsmanagement die Bindung tragfähig auszubauen. Es geht darum, den guten Draht zum Gegenüber zu halten und zu festigen.

### Den Blick schärfen und unterscheiden lernen

Welche Kompetenzen des Erbschafts-Fundraisers sind also fundamental? Neben dessen Sozialkompetenzen sind selbstverständlich auch die Fachkompetenzen ein Gewichtgeber, um regelmäßig belastbare Testamentszusagen zu generieren. Es sollte bspw. vom Fundraiser der potenzielle Testamentsspender offenherzig analysiert und eingeschätzt werden. Es sind Fragen der Zugehörigkeit zu Milieus und Zielgruppen, der Gebelogenen und Personifizierungen (Personas) o. Ä., die geklärt werden sollten. Ermittelt werden darf auch, warum die mögliche fördernde Person überhaupt zur NPO gekommen und was das jeweilige Motiv ist. Segmente können gebildet werden, um als Arbeitsgrundlage mindestens unterschiedliche Gesprächsansätze für verschiedene Menschengruppen im eigenen Portfolio nutzen und implementieren zu können.

Wer sich aus Denkmustern löst und sich punktuell auf die Metaebene begibt, kann eigene Aversionen und Themenwiderstände erkennbar machen und reflektieren. Genauso wichtig ist es aber auch, sich in die Welt eines anderen Menschen hinein fühlen zu wollen, dabei professionell zu bleiben und die Nähe und Distanz zu wahren. Schnell wird erkennbar, dass Handlungskompetenzen und eine benötigte Flexibilität regelmäßig überprüft und angepasst werden sollten. Mit Empathie und Fachwissen kann darüber dann der richtige Gesprächskurs eingehalten und ein regelmäßiges Durchlaufen der berufsbedingten Zielgerade erreicht werden.

Oft sind es keine großen Fundraising-Teams, wenn es überhaupt mehr als ein Fundraiser ist, der diesen Bereich erarbeiten darf. Kreativität und Managemententscheidun-

gen sind in jedem Falle vonnöten. Bevor eine NPO sich auf den magnetisch anziehenden Erbschaftsmarkt stürzt und erfolgreich werden will, sollte eine passende Strategie dazu her.

Wurden alle diese Meilensteine der Vorbereitung und Kompetenzeinbettung erreicht, ist es von elementarer Bedeutung, dass aufkommende Fragen der Wirkung einer weitsichtigen Förderung dargelegt werden können. Überdies sollten dem Erbschafts-Fundraiser die Themen des Alterns und die Grundlagen einer Testamentsgestaltung bekannt sein respektive es sollte gewusst werden, wann Expertenwissen von Dritten eingeholt werden muss. Externe Berater wie LEGATUR können hier professionelle Unterstützung anbieten.

### Bewusste Entscheidungen wagen

Es sind also Denkhaltungen und strategische Handlungen im Fundraising-Management, die einen rudimentären Auftritt zur Nachlassgewinnung zu einem erfolgreichen Erbschafts-Fundraising machen können. Dafür sollten Vorstand, Geschäftsführung oder Leitung des Fundraising-Bereichs ihre bzw. die Kompetenzen seiner Fachkräfte kennen. Will eine NPO bewusst Fundraising für den Bereich Erbschaften in ihrem Geschäftsmodell nutzen, sollte sie dieses gut geplant tun, um auf einer festen Grundlage und langfristig planbar, systematisch zu agieren. Erfahrene Fundraiser sollten bei möglichen Transformationsprozessen und deren Konsolidierung mitwirken, um die Zukunftsherausforderungen des Erbschaftsmarktes noch erfolgreicher zu bestehen.

### Kurz & knapp

Über ein starkes, emphatisches, kongruentes Beziehungs- bzw. Customer-Relationship-Management (CRM) und eine hohe Handlungskompetenz der Erbschafts-Fundraiser kann ein effektiver und erfolgreicher Erbschaftsbereich für NPOs ermöglicht oder ausgebaut werden. Neben einer Überschreitung alltäglicher Fundraisingansätze ist eine punktuelle Justierung der Strategie i. d. R. nötig. ■

---

### Zum Thema

#### In Stiftung&Sponsoring

**Kreuzer**, Thomas: Fundraising lebt Kommunikation und Solidarität, in: S&S 5/2021, S. 6–8, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2021.05.04

**Menze**, Holger: Sprechen über das, was bleibt, in: S&S 2/2022, S. 36–37, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2022.02.16



**Ralf H. Weelink** ist bei der Heinz Sielmann Stiftung Koordinator für Engagement und zuständig für das Management von Erbschaften und der Nachlassabwicklung.  
ralf.h.weelink@googlemail.com  
ralf.weelink@sielmann-stiftung.de  
[www.sielmann-stiftung.de](http://www.sielmann-stiftung.de)

---

LEGATUR ist eine Gesellschaft zur Unterstützung gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Organisationen im Bereich des Erbschafts-Fundraisings und der Nachlassabwicklung, [www.legatur.de](http://www.legatur.de)